



# Kompetenceudvikling 55+

**Kortlægning af motiver, barrierer og  
muligheder for kompetenceudvikling blandt  
55+ ansatte i staten**

Lars L. Andersen  
Karina G. V. Seeberg  
Anders B. Nielsen

# **Kompetenceudvikling 55+**

## **Kortlægning af motiver, barrierer og muligheder for kompetenceudvikling blandt 55+ ansatte i staten**

**Lars L. Andersen  
Karina G. V. Seeberg  
Anders B. Nielsen**

## NFA-rapport

Titel	Kompetenceudvikling 55+
Undertitel	Kortlægning af motiver, barrierer og muligheder for kompetenceudvikling blandt 55+ ansatte i staten
Forfattere	Lars L. Andersen, Karina G. V. Seeberg, Anders B. Nielsen
Udgiver	Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA)
Udgivet	2023
Finansiell støtte	Undersøgelsen er finansieret af overenskomstmidler, og parterne bag er Akademikerne (AC), Centralorganisationen af 2010 (CO10), Lærernes Centralorganisation (LC), Offentligt Ansattes Organisationer (OAO) og Medarbejder- og Kompetencestyrelsen (Medst).
ISBN	978-87-7904-407-4
Internetudgave	nfa.dk
Kontaktperson	Professor Lars L. Andersen, tlf. 3916 5319, email: <a href="mailto:lla@nfa.dk">lla@nfa.dk</a>

### Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

Lersø Parkallé 105  
2100 København Ø  
Tlf.: 39165200  
Fax: 39165201  
e-post: [nfa@nfa.dk](mailto:nfa@nfa.dk)  
Hjemmeside: [nfa.dk](http://nfa.dk)

## Forord

Deltagelse i kompetenceudvikling for statsansatte ser ud til at falde, når man har rundet de 55 år. Derfor samarbejder Kompetencesekretariatet og Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) om en undersøgelse, der skal indsamle viden om motiver, barrierer og muligheder for kompetenceudvikling for statsansatte på 55 år og derover. Parallelt med dette gennemfører Københavns Universitet et kvalitativt feltstudie med samme formål, og de to forskningsrapporter vil senere blive opsummeret i en kort fælles rapport, der kan findes på Kompetencesekretariatets hjemmeside. Undersøgelserne er gennemført på foranledning af Medarbejder- og Kompetencestyrelsen og Centralorganisationernes Fællesudvalg som udmøntning af en aftale herom indgået ved OK21.

Samlet set er vi lykkedes med at indkredse de specifikke muligheder, motiver og barrierer for kompetenceudvikling, der eksisterer for 55+ ansatte i staten. Dette giver et stærkt og vidensbaseret grundlag for at fremme de 55+ ansattes muligheder for kompetenceudvikling i staten.

God læselyst



Lars L. Andersen

Professor, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

# Indholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>3</b>
<b>Indholdsfortegnelse</b> .....	<b>4</b>
<b>Resumé</b> .....	<b>5</b>
<b>Baggrund</b> .....	<b>8</b>
Formål med forskningsprojektet.....	11
<b>Metoder</b> .....	<b>12</b>
Datagrundlag og population .....	12
55+.....	12
Ledere .....	13
Spørgeskema .....	13
Statistik.....	14
Opslagsværk .....	14
Kvalitative interviews .....	14
<b>Resultater og fortolkning</b> .....	<b>16</b>
Kompetenceudvikling i staten .....	16
Generelt overblik .....	16
Ønsker og behov for udvikling af kompetencer.....	18
Faktorer der optimerer udbyttet af kompetenceudvikling .....	21
Optimering af udbytte.....	21
Stort potentiale for forbedring .....	22
Anbefalinger for optimeret udbytte af kompetenceudvikling.....	24
Manglende deltagelse i kompetenceudvikling .....	25
Årsager til manglende deltagelse .....	25
Fremtiden .....	26
Motiver, barrierer og muligheder for kompetenceudvikling .....	29
Motiver .....	29
Barrierer .....	34
Muligheder .....	38
Strategi for kompetenceudvikling .....	41
<b>Konklusion</b> .....	<b>44</b>
<b>Litteraturliste</b> .....	<b>46</b>
<b>Bilag 1. Tabeller opdelt på centralorganisation</b> .....	<b>48</b>
<b>Bilag 2. Spørgeskemaer</b> .....	<b>53</b>
Spørgeskema – 55+ .....	53
Spørgeskema – Leder.....	70
<b>Bilag 3. Invitationsbreve</b> .....	<b>76</b>
55+.....	76
Leder.....	78

## Resumé

Projektets formål var at indkredse de faktorer, som kan understøtte, at flere ansatte i staten, der er 55 år eller derover (herefter benævnt '55+ ansatte'), deltager i kompetenceudvikling. For at opfylde formålet har vi gennemført et survey til alle 53.000 55+ ansatte i staten samt alle personaleledere i staten. Survey-tilgangen er suppleret med kvalitative telefoninterviews af 55+ ansatte og ledere for at komme i dybden med, hvad der skal til for, at flere får lyst til at deltage i kompetenceudvikling.

Samlet set er vi lykkedes med at indkredse de specifikke muligheder, motiver og barrierer for kompetenceudvikling, der eksisterer for 55+ ansatte i staten. Dette giver et stærkt og vidensbaseret grundlag for den indsats, som ønskes igangsat for at fremme de 55+ ansattes muligheder for kompetenceudvikling i staten.

De 10 væsentligste fund og anbefalinger er:

1. **Stigende krav til kompetencer.** Mere end hver anden 55+ ansat i staten oplever stigende krav til deres kompetencer i arbejdet. Dette understreger vigtigheden af, at de 55+ ansatte deltager i kompetenceudvikling.
2. **Digitalisering og automatisering – mismatch mellem behov og ønsker.** Lederne ser et stort behov for kompetenceudvikling inden for digitalisering og automatisering. De 55+ ansattes ønsker til kompetenceudvikling inden for dette område matcher ikke helt disse behov. Det er derfor vigtigt at finde et match, mellem de ansattes ønsker og arbejdspladsens behov, samt at finde et godt format på kompetenceudviklingen inden for nye teknologier, hvor de 55+ ansatte både kan og vil udvikle sig.
3. **Behov for kortere og mere specifik kompetenceudvikling.** Lederne vil helst tilbyde de 55+ ansatte kompetenceudvikling af kortere varighed, noget som kan integreres direkte i arbejdet eller øge netværksdannelsen. Dette er vigtig viden, da lederen ofte er gatekeeper for de ansattes deltagelse i kompetenceudvikling. Samtidig er der mange 55+ ansatte der opfatter længerevarende kompetenceudvikling som en dårlig tidsmæssig investering jo tættere de er på pensionsalderen. Samlet set er det derfor vigtigt at overveje kortere og mere specifikke kompetenceudviklingsforløb til de 55+ ansatte.
4. **Afklaring og opfølgning er afgørende for anvendelsen af nye kompetencer i arbejdet.** Mere end hver anden 55+ ansat, der gennemfører kompetenceudvikling, formår kun i mindre eller nogen grad at anvende de nye kompetencer i det daglige arbejde. Behovsafklaring og motivationsafklaring inden deltagelse i kompetenceudvikling, og en efterfølgende drøftelse med leder og kolleger efter deltagelse i kompetenceudvikling, er afgørende for at sikre, at de nye kompetencer bliver anvendt i arbejdet. Det anbefales, at arbejdspladserne gør dette systematisk for at optimere brug af tilgængelige ressourcer.
5. **Kompetenceudvikling – hvem skal tage initiativet?** Nogle 55+ ansatte forventer, at lederen skal tilbyde kompetenceudvikling, og omvendt forventer nogle ledere, at de 55+ ansatte selv efterspørger det. En mulig løsning kunne være, at lederen

sikrer, at kompetenceudvikling er et fast punkt på dagsordenen ifm. MUS eller senior-samtalen.

6. **Misforståelser af begrebet 'kompetenceudvikling'.** Baseret på de kvalitative interviews sætter nogle 55+ ansatte lighedstegn mellem 'kompetenceudvikling' og 'eksamen'. Altså at kompetenceudvikling er noget meget akademisk. Denne misforståelse er vigtig at være opmærksom på fremadrettet og eksempelvis sikre bedre oplysning om, hvad kompetenceudvikling er og kan være.
7. **Udvikling er i sig selv det stærkeste motiv.** Faglig og personlig udvikling er de vigtigste motiver for kompetenceudvikling for de 55+ ansatte. Langt størstedelen af de 55+ ansatte er slet ikke færdige med at udvikle sig, hverken fagligt eller personligt. Udvikling, engagement og motivation er langt vigtigere end forebyggelse af nedslidning i forhold til motiver for deltagelse i kompetenceudvikling.
8. **Synliggørelse af de 55+ ansattes motivation.** Det er vigtigt at synliggøre for lederne, at mange af de 55+ ansatte er motiverede for kompetenceudvikling. Der kan dog være behov for at afdække den enkelte 55+ ansattes konkrete behov for kompetenceudvikling, undersøge hvilke af de eksisterende muligheder for kompetenceudvikling, der kan matche behovet, samt at planlægge arbejdet så arbejdsopgaverne ikke hober sig op imens.
9. **Bred opbakning, men manglende viden.** Størstedelen af lederne bakker op om de 55+ ansattes deltagelse i kompetenceudvikling, men mange ledere og 55+ ansatte er uafklarede omkring behovene og ved ikke hvilke muligheder der findes eller hvor de skal søge den rette information. Det anbefales, at arbejdspladserne – eks. gennem HR afdelingen (hvor en sådan findes) - oplyser både ledere og 55+ ansatte bedre om mulighederne for kompetenceudvikling.
10. **Institutionel strategi for kompetenceudvikling.** En institutionel strategi for kompetenceudvikling kan være med til at sætte emnet mere på dagsordenen og fremme kompetenceudvikling blandt de 55+ ansatte. Det anbefales derfor at have en institutionel strategi for kompetenceudvikling.

### De fire centralorganisationer

Når resultaterne fra 55+ spørgeskemaet opdeles på centralorganisation, ses der nogle lignende overordnede tendenser, selvom der alt andet lige er visse forskelle. For overblikkets skyld er der derfor givet de samlede tal for de 55+ ansatte i rapporten og tallene opdelt på centralorganisation i Bilag 1. Eksempelvis:

- Anden form for kompetenceudvikling efterspørges specielt hos AC (43%) og formel uddannelse specielt hos LC (21%) sammenlignet med de andre centralorganisationer (spørgsmål A8 – 55+).
- I forhold til typen af kompetenceudvikling, der efterspørges (spørgsmål D5 – 55+), er kompetenceudvikling indenfor 'Undervisning, vejledning eller pædagogik' mest efterspurgt af AC (35%) og LC (74%), mens 'Software, computerprogram, IT-system' er mest efterspurgt af CO10 (26%) og OAO (30%).
- I forhold til om man har udviklet sine kompetencer i arbejdet inden for de seneste 2 år, svarer 37% af AC 'i høj grad', mens dette kun er tilfældet for 25% af OAO (spørgsmål A7 – 55+).
- Der ses også visse forskelle i årsager til manglende deltagelse i kompetenceudvikling inden for de seneste 2 år. Eksempelvis er manglende tilbud

om deltagelse en årsag hos henholdsvis 30% (AC), 40% (CO10), 43% (LC) og 36% (OAO), mens manglende tid er en årsag hos henholdsvis 33% (AC), 16% (CO10), 25% (LC) og 14% (OAO).



## Baggrund

Set i lyset af vores dynamiske samfund, hvor forandringer på arbejdspladserne sker hurtigere og hurtigere, er det vigtigt, at de ansatte får mulighed for løbende at udvikle sine kompetencer. Både for at opfylde arbejdspladsernes nye behov, men også for at fastholde eget engagement og motivation i arbejdet. Der findes imidlertid begrænset forskningsbaseret viden om, hvilke motiver, muligheder og barrierer, der findes for kompetenceudvikling i den sidste fase af arbejdslivet for ansatte i staten. Kompetenceudvikling skal i den forbindelse forstås bredt, dvs. fra læring i jobbet, som f.eks. sidemandsoplæring og mentorordninger, til formel uddannelses- og kursusaktivitet, herunder alt fra kortere kurser til en masteruddannelse på universitetet. Det handler grundlæggende om at lære noget nyt og blive bedre til sine opgaver, så man som medarbejder kan bevare og udbygge sine kompetencer til nuværende og fremtidige opgaver og jobs.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) publicerede i 2021 en rapport, *OECD's Skills Outlook 2021*, der fremhæver vigtigheden af livslang læring, altså kompetenceudvikling gennem hele livet (OECD 2021). Rapporten fremhæver netop vigtigheden af at anerkende den forskelligartede karakter af kompetenceudvikling. OECD rapporten understreger også, at kompetenceudvikling finder sted i formelle såvel som uformelle miljøer og involverer både unge og ældre ansatte med forskellige erfaringer, motivationer og holdninger. Disse forskelle påvirker ikke kun, om og hvordan de ansatte lærer, men også de mål de måtte have for kompetenceudvikling. Det er derfor vigtigt at diversificere indholdet og tilbuddene for kompetenceudvikling. OECD rapporten anbefaler endvidere, at give de ansatte mulighed for at engagere sig i livslang læring, at fremme deling af viden, at tage højde for individuelle kompetenceudviklingsmål, at omfavne inklusion som et politisk mål (eks. bekæmpe aldersdiskrimination), og at fremme tilgængelighed og brugen af nye teknologier til at udvide adgangen til kompetenceudvikling (OECD 2021).

Epinion kortlagde i 2017 virksomheders og individers syn på og oplevelse af kompetenceudvikling (Epinion 2017). Rapporten fandt, at sidemandsoplæring og kurser er hyppigt anvendte former for kompetenceudvikling, men også, at næsten hver anden ansat ikke oplever at have brug for yderligere kompetenceudvikling. Til sammenligning med de private virksomheder anvender offentlige virksomheder i højere grad kompetenceudvikling. Der ses også en spændende udvikling, så virksomheder, der før havde et mere snævert fokus på faglige kvalifikationer, nu har fokus på personlig udvikling (Epinion 2017).

Akademikerne (AC) evaluerede i 2022 kompetenceudvikling blandt privatansatte akademikere (Reinbacher et al. 2022). Undersøgelsen viste, at blandt de 22.000 deltagere i undersøgelsen havde 4 ud af 5 deltaget i en eller anden form for efter- og videreuddannelse. Det var dog kun omkring hver femte, der havde deltaget i egentlig privat udbudt efter- og videreuddannelse, og kun hver tyvende i offentligt udbudt efter- og videreuddannelse (fx på et universitet eller lign.). Hver anden havde benyttet sig af selvstudier, og hver femte havde ikke deltaget i nogen former for kompetenceudvikling.

Mere end hver anden af de adspurgte angav, at de gerne ville have haft mere kompetenceudvikling (Reinbacher et al. 2022).

Tænketanken DEA evaluerede i 2021 udbyttet af deltagelse i videregående voksen- og efteruddannelse (Falkenchrone et al. 2021). Stort set alle kursister, der indgik i evalueringen oplevede et rimeligt eller stort læringsudbytte. Mange af kursisterne rapporterede også at anvende den nye viden i arbejdet, en oplevelse af fagligt og personlig udvikling, samt øget lyst til mere efteruddannelse, større arbejdsglæde og trivsel samt større følelse af jobsikkerhed. Mange i undersøgelsen, især i den offentlige sektor, oplevede gode forudsætninger for at kunne videregive den nye viden til andre kollegaer (Falkenchrone et al. 2021).

Det Nationale Forsknings- og analysecenter for Velfærd (VIVE) gennemførte i 2017 en effektevaluering af voksen- og efteruddannelsessystemet (Bolvig et al. 2017). Evalueringen viste, at deltagelse i almen voksen- og efteruddannelse reducerer antallet af sygedage blandt ufaglærte. Ved deltagelse i videregående uddannelser (diplom- og masteruddannelser) ses en reduktion af sygedage blandt faglærte. Effekten ses også ved deltagelse i almen voksenuddannelse (AVU) og højere forberedelseseksamen (HF) enkeltfag. Derudover viser rapporten, at erhvervsrettede arbejdsmarkedsuddannelser (AMU) medfører positive løn- og beskæftigelseseffekter. Således stiger beskæftigelsesgraden med 2 procentpoint ved deltagelse i AMU-kurser. Fraset kurser på masterniveau, tyder det på, at flere former for kompetenceudvikling resulterer i positive samfundsøkonomiske afkast (Bolvig et al. 2017). KORA foretog ligeledes en analyse i 2016, der viste, at der er løngevinst ved deltagelse i videregående efteruddannelse for deltagere med kort og mellemlang videregående uddannelsesbaggrund (kort 1.500 kr. og mellemlang 1.000-1.500 kr. pr. måned, 3-6 år efter kursusstart) (Kristensen and Skipper 2016). Udover de positive effekter på arbejdet og for individet, ser det altså også ud til i stor udstrækning at kunne betale sig for samfundsøkonomien.

Arbejderbevægelsens Erhvervsråd og Cevea undersøgte i 2022 deltagelsen i voksen- og efteruddannelse blandt lønmodtagere på det private arbejdsmarked (Damm et al. 2022). Deltagelsen var størst i store virksomheder, samt inden for byggeri, transport og industrien. Den væsentligste grund til ikke at efteruddanne mere er, at virksomhederne ikke ser et behov. Omvendt er der få virksomheder, som angiver, at det er tid eller penge, der er barriere for efteruddannelsen (Damm et al. 2022).

På trods af de mange positive effekter, har Arbejderbevægelsens Erhvervsråd i 2023 fundet, at flere og flere lønmodtagere i både fag- og ufaglærte stillinger vælger at droppe deltagelse i offentlig videre- og efteruddannelse (Pihl et al. 2023). Tal fra 2010 viser, at 24% af lønmodtagerne deltog i offentlig videre- og efteruddannelse, hvilket gradvist er faldet til 12-14% i 2021. Det er især erhvervsrettede kurser, der er blevet mindre populære. Faldet kan ses på tværs af brancher. På den anden side, ses en stigning i deltagelse af faglærte i videregående voksen- og efteruddannelse, selvom det stadig er på et lavt niveau (Pihl et al. 2023).

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) gennemførte i 2018 og 2020 de første to runder af forskningsprojektet SeniorArbejdsLiv (Andersen et al. 2019a, b; Andersen and Sundstrup 2019; Andersen 2021), hvor et spørgeskema blev udsendt til 30.000 personer i Danmark over 50 år. SeniorArbejdsLiv indeholder et mindre element om kompetenceudvikling, der dog ikke er specifikt nok til indsatsen der skal sættes i gang på baggrund af OK21. Som baggrundsviden til nærværende projekt, har vi lavet et udtræk fra SeniorArbejdsLiv på de statsansatte over 50 år (ca. 1000 personer). Tallene viser følgende:

- 54% forventer at forlade arbejdsmarkedet før folkepensionsalderen.
- 56% har gennem de seneste 2 år oplevet, at der er blevet stillet større krav til deres færdigheder.
- 51% er blevet tilbudt en eller anden form for efter- eller videreuddannelse, kurser eller anden opkvalificering inden for de seneste 2 år
  - 83% af dem der fik tilbuddet, tog imod det.
  - Lidt over halvdelen var tilfredse med indhold (59%) og omfang (54%)
- Blandt de 49% der IKKE fik tilbuddet, ville 44% gerne have haft muligheden.

*Ca. 1.000 statsansatte der indgik i SeniorArbejdsLiv, 2020*

Tallene fra SeniorArbejdsLiv tyder på, at mange 50+ ansatte i staten oplever stigende krav til deres færdigheder og mange forventer at forlade arbejdsmarkedet før tid. I den sammenhæng, er kompetenceudvikling et vigtigt element i at styrke balancen mellem krav i arbejdet og den ansattes kompetencer. De fleste der får muligheden for kompetenceudvikling ser ud til at tage imod det, og mange af dem, der ikke har fået muligheden, vil gerne have kompetenceudvikling. Det tyder altså på, at der eksisterer et potentiale til at udbrede kompetenceudvikling blandt ansatte i staten, samt at kortlægge hvilke former for kompetenceudvikling, der er mest hensigtsmæssig for forskellige målgrupper.

I et andet forskningsprojekt (Arbejde efter folkepensionsalderen) har vi fundet, at udviklingsmuligheder i arbejdet for 55-59 årige, øger sandsynligheden for, at man arbejder frem til og ofte udover folkepensionsalderen (Andersen et al. 2020). Paradoksalt er det ikke det første som de statsansatte tænker på, når vi i SeniorArbejdsLiv spørger om efter-/videreuddannelse er det der skal til for at forlænge arbejdslivet. Her tænker kun 6% af de ansatte i staten på den mulighed. Det tyder altså på, at der eksisterer et stort potentiale for bedre at oplyse om de mange fordele ved kompetenceudvikling, så flere arbejdspladser får fokus på at udvikle de 55+ ansatte og anvende deres ressourcer

og kvaliteter bedst muligt. De tidligere undersøgelser er dog for små eller ikke specifikke nok til at komme med konkrete anbefalinger målrettet 55+ ansatte i staten.

## **Formål med forskningsprojektet**

Det overordnede formål er, at indkredse de faktorer, der kan understøtte, at flere 55+ ansatte ansat i staten deltager i kompetenceudvikling. For at opfylde formålet har vi gennemført et survey til alle 53.000 55+ ansatte i staten samt alle personaleledere i staten. Survey-tilgangen er suppleret med kvalitative telefoninterviews af udvalgte grupper for at komme i dybden med hvad der skal til for at flere får lyst til at deltage i kompetenceudvikling.

# Metoder

## Datagrundlag og population

Datagrundlaget for undersøgelsen er to spørgeskemaer – ét til de 55+ ansatte og ét til lederne - koblet med baggrundsvARIABLE fra BI-ISOLA:

### 55+

Samtlige 55+ ansatte i staten, hvor følgende filtre/kriterier er anvendt:

1. Der er anvendt "ISOLA STANDARD POPULATION", der filtrerer særlige ansættelser fra, der ikke bør indgå i de statistiske analyser.
2. Tjenestemandsansatte i DSB indgår i populationen, mens overenskomstansatte i DSB er frasorteret da disse er omfattet af overenskomster i Dansk Industri.
3. Der er anvendt statistikkvartalet: 2022, 2 kvrt.
4. Der er anvendt ansættelsesstatus >8 timer/uge

Øvrig information om datagrundlaget kan findes her:

[https://ldv.modst.dk/Dokumentation/Statens%20BI%20-%20ISOLA/ISOLA\\_Datagrundlag\\_til\\_loen\\_og\\_personale.pdf](https://ldv.modst.dk/Dokumentation/Statens%20BI%20-%20ISOLA/ISOLA_Datagrundlag_til_loen_og_personale.pdf)

Tabel 1-3 viser fordelingen af 55+ populationen ift. alder, køn og centralorganisation. Det totale antal er 53673.

**Tabel 1. Alder – 55+**

Kategori	Antal	Procent
55-59 år	26.589	50
60-64 år	19.468	36
65+ år	7.616	14

**Tabel 2. Køn – 55+**

Kategori	Antal	Procent
Mand	28.713	53
Kvinde	24.960	47

**Tabel 3. Centralorganisation – 55+**

Kategori	Antal	Procent
AC	17.992	34
CO10	9.904	18
LC	6.914	13
OA0	17.600	33
Andre	1.263	2

## Ledere

Alle ledere i staten, hvor følgende filtre/kriterier er anvendt:

1. Der er anvendt "ISOLA STANDARD POPULATION", der filtrerer særlige ansættelser fra, der ikke bør indgå i de statistiske analyser.
2. Tjenestemandsansatte i DSB indgår i populationen, mens overenskomstansatte i DSB er frasorteret da disse er omfattet af overenskomster i Dansk Industri.
3. Der er anvendt statistikkvartalet: 2022, 2 kvrt.
4. Der er anvendt ansættelsesstatus >8 timer/uge
5. Ledere over bevillingslønsramme 37 er ikke inkluderet

Tabel 4-6 viser fordelingen af ledere ift. alder, køn og centralorganisation. Det totale antal er 9586. Bemærk, at kun 44 personer i OAO opfyldte ovenstående kriterier, hvilket indikerer, at denne gruppe er underrepræsenteret i undersøgelsen blandt lederne.

**Tabel 4. Alder – leder**

Kategori	Antal	Procent
Under 50 år	4.413	<b>46</b>
Over 50 år	5.173	<b>54</b>

**Tabel 5. Køn – leder**

Kategori	Antal	Procent
Mand	5.349	<b>56</b>
Kvinde	4.237	<b>44</b>

**Tabel 6. Centralorganisation – leder**

Kategori	Antal	Procent
AC	5.995	<b>63</b>
CO10	1.669	<b>17</b>
LC	1.819	<b>19</b>
OAO	44	<b>0</b>
Andre	59	<b>1</b>

## Spørgeskema

De to spørgeskemaer (Bilag 2) er udviklet på baggrund af tidligere undersøgelser, herunder de undersøgelser, der er angivet under Baggrund, samt gennem dialog med parterne om de specifikke behov til denne undersøgelse, og endelig gennem dialog med andre forskere og ledere indenfor feltet. Spørgeskemaerne er efterfølgende testet af på en mindre gruppe af 10 personer, for at teste forståelsen af de enkelte spørgsmål. Herefter er spørgeskemaerne udsendt til 100 personer fra målgruppen for at teste for mindre hyppigt forekommende fejl. Til sidst er de endelige spørgeskemaer udsendt til hele den givne population.

Vi har brugt SurveyXact til opsætningen af spørgeskemaet og udsendt alle skemaer gennem e-boks. Der er anvendt filtre i spørgeskemaet, således at bestemte svar på nogle

spørgsmål fører til, at man får andre spørgsmål. Eks. er det kun dem der har deltaget i kurser inden for de seneste 2 år, der får de detaljerede spørgsmål om kurser.

Ved den endelige statusdato d.5. december 2022 var besvarelsesprocenten for 55+ spørgeskemaet 49% (heraf 5% delvise besvarelser) og for lederspørgeskemaet 31% (heraf 3% delvise besvarelser). Inden for de fire centralorganisationer var besvarelsesprocenterne henholdsvis 50% (AC), 50% (CO10), 51% (LC) og 46% (OAO).

## **Statistik**

Estimaterne er vægtet for alder, køn og centralorganisation, så de er repræsentative for målgruppen. Når der eks. angives "procent" af målgruppen, er der tale om vægtede procenter, således at det afspejler hele den givne population. Når der angives "antal" er det vægtet antal, således at det svarer til det faktiske antal af personer i den givne målgruppe i staten. Personer der ikke indgår i målgrupperne er filtreret ud af analyserne; for 55+ vil det sige personer der på besvarestidspunktet er gået på pension eller er blevet ledige, og for lederne vil det sige personer der på besvarestidspunktet er gået på pension, er blevet ledige eller ikke er personaleledere (eks. medarbejdere eller ledere for andre ledere).

Der er endvidere anvendt multivariate regressionsanalyser (cumulativ logistisk regression), for at bestemme hvilke faktorer der har størst betydning for, at 55+ ansatte får udbytte af deltagelse i kompetenceudvikling.

## **Opslagsværk**

Der er udarbejdet et opslagsværk i Excel, hvor alle resultater fra undersøgelsen kan findes.

## **Kvalitative interviews**

I tillæg til de to spørgeskemaundersøgelser er der gennemført kvalitative interviews med 10 ansatte på 55 år eller derover og 10 ledere. Formålet med de kvalitative interviews var, at få uddybet nogle af emnerne omkring motiver og barrierer for kompetenceudvikling. Da projektets formål var at indkredse de faktorer, som kan understøtte, at flere 55+ ansatte deltager i kompetenceudvikling, udtrak vi respondenter fra 55+ spørgeskemaet, som svarede, at de ikke har lyst til at deltage i kompetenceudvikling over de næste 2 år. Rekrutteringen af 55+ ansatte og ledere foregik gennem de to spørgeskemaer, hvor respondenterne i slutning af skemaet havde mulighed for at afgive samtykke i forhold til mulig deltagelse i de kvalitative interviews. Blandt de der afgav samtykke udtrak vi tilfældigt 55+ ansatte (som ikke har lyst til deltagelse i kompetenceudvikling, og heraf stratificeret på centralorganisation og køn) og ledere indtil der var gennemført 10 interviews med hver gruppe. Dataindsamling blev gennemført telefonisk i form af semistrukturerede interviews. Respondenten blev på forhånd informeret om hensigten med interviewet, og gav mundtligt samtykke til at interviewet måtte blive lydoptaget og senere brugt til udarbejdelse af denne rapport. Respondenterne er blevet

anonymiseret og alle personidentificerbare oplysninger er censureret ud af transskriberingen så de ikke medtages i rapporten.



# Resultater og fortolkning

I det følgende præsenteres de overordnede resultater fra undersøgelsen, samt fortolkningen heraf. I tabellerne nedenfor gives tallene samlet for henholdsvis de 55+ ansatte og lederne. Tallene for de 55+ ansatte er også opdelt på de fire centralorganisationer, og gives i Bilag 1 for at gøre de følgende afsnit mere overskuelige. Rækkefølgen af tabellerne i Bilag 1 er den samme som i rapporten.

## Kompetenceudvikling i staten

### Generelt overblik

Afsnittet her giver et generelt overblik over kompetenceudvikling i staten. Mere end hver anden 55+ ansat (59%) oplever stigende krav til deres kompetencer i arbejdet (Tabel 7). Tilsvarende fandt en tidligere mindre undersøgelse (statsansatte i SeniorArbejdsLiv), at ca. hver anden oplevede stigende krav i arbejdet.

---

**Mere end hver anden 55+ ansat i staten oplever stigende krav til deres kompetencer i arbejdet.**

---

Disse fund understreger vigtigheden af, at de 55+ ansatte deltager i kompetenceudvikling for at imødekomme de stigende krav til kompetencer i arbejdet. I denne sammenhæng siger mere end hver anden (60%), at de har gode muligheder for at udvikle deres kompetencer (Tabel 9). Størstedelen (77%) bekræfter også, at de allerede har kompetencerne til at imødegå kravene i arbejdet (Tabel 8), dog er det næste hver fjerde der kun i mindre til nogen grad har de nødvendige kompetencer. Hver tredje (31%) oplever i høj grad at have udviklet sine kompetencer i høj grad indenfor de seneste 2 år, mens hver fjerde (24%) i mindre grad oplever dette (Tabel 10). Selvom kompetenceudvikling i staten er udbredt og mulighederne generelt for kompetenceudvikling er gode, er der altså stadig mulighed for forbedringer. Dette gælder for alle fire centralorganisationer (Bilag 1).

**Tabel 7. A3 – 55+: Er der i løbet af de seneste 2 år blevet stillet større eller mindre krav til dine kompetencer i arbejdet?**

Kategori	Antal	Procent
Større	30.404	<b>59</b>
Hverken større eller mindre	19.715	<b>38</b>
Mindre	1.303	<b>3</b>

**Tabel 8. A4 – 55+: Oplever du i dit daglige arbejde, at du har de nødvendige kompetencer til at udføre dit arbejde effektivt?**

Kategori	Antal	Procent
I høj grad	39.473	<b>77</b>
I nogen grad	10.775	<b>21</b>
I mindre grad	1.174	<b>2</b>

**Tabel 9. A6 – 55+: Hvordan er dine muligheder generelt set for at udvikle dine kompetencer?**

Kategori	Antal	Procent
Gode	31.094	<b>60</b>
Hverken eller	13.868	<b>27</b>
Dårlige	6.460	<b>13</b>

**Tabel 10. A7 – 55+: Har du udviklet dine kompetencer i arbejdet indenfor de seneste 2 år?**

Kategori	Antal	Procent
I høj grad	15.974	<b>31</b>
I nogen grad	23.011	<b>45</b>
I mindre grad	12.437	<b>24</b>

Ovenstående stemmer godt overens med det som lederne svarer, i forhold til hvor mange af deres 55+ ansatte, som har udviklet sine kompetencer og har deltaget i kompetenceudvikling gennem de seneste 2 år, samt hvor mange der forventes at deltage i kompetenceudvikling de næste 2 år. Eksempelvis svarer 55% af lederne, at mindst halvdelen af de 55+ ansatte i høj grad har udviklet sine kompetencer de seneste 2 år. Ligeledes svarer 78% af lederne, at mindst halvdelen af de 55+ ansatte forventes at deltage i kompetenceudvikling indenfor de næste 2 år (tal findes i Excel-opslagsværk).

Det er også vigtigt, at se på de typer af kompetenceudvikling, der bliver anvendt i praksis, og hvilke typer af kompetenceudvikling som de 55+ ansatte selv efterspørger fremadrettet. Kurser og uformel kompetenceudvikling bruges i langt højere grad, af ca. hver anden (46-47%), end formel uddannelse, som kun bruges af 8% (Tabel 11). Når de 55+ ansatte bliver bedt om at se ind i fremtiden er det også disse kompetenceudviklingsformer, der i højest grad ønskes (Tabel 12). Der er dog visse forskelle i procenterne hos de enkelte centralorganisationer, eks. efterspørgeres anden form for kompetenceudvikling specielt hos AC (43%) og formel uddannelse specielt hos LC (21%) (Bilag 1).

**Tabel 11. A5 – 55+: Har du indenfor de seneste 2 år deltaget i eller gennemført én eller flere af følgende former for kompetenceudvikling? gælder både aktiviteter med fysisk fremmøde og online aktiviteter**

Kategori	Antal	Procent
Kurser	23.928	<b>47</b>
Formel uddannelse	4.094	<b>8</b>
Anden form	23.837	<b>46</b>
Slet ikke deltaget	14.918	<b>29</b>

**Tabel 12. A8 – 55+: Hvis du kunne vælge frit: Ønsker du at deltage i én af følgende former for kompetenceudvikling indenfor de næste 2 år?**

Kategori	Antal	Procent
Kursus	19.733	<b>38</b>
Formel uddannelse	6.016	<b>12</b>
Anden form	16.962	<b>33</b>
Nej	8.711	<b>17</b>

### **Ønsker og behov for udvikling af kompetencer**

I det følgende sammenligner vi de 55+ ansattes ønsker til kompetenceudvikling med de behov som arbejdspladsen har. Størstedelen af de ansatte (83%) ønsker at deltage i kompetenceudvikling indenfor de næste 2 år (Tabel 12). De områder, hvor flest ansatte ønsker at udvikle sine kompetencer (Tabel 13) er indenfor undervisning, vejledning eller pædagogik (30%), software, computerprogrammer, IT-systemer (25%), tekniske kompetencer (20%) og digitalisering og automatisering (17%). Når man spørger lederne om, hvilke områder der er behov for, at de 55+ ansatte udvikler sine kompetencer (Tabel 14), er der flest der svarer digitalisering og automatisering (39%), undervisning, vejledning eller pædagogik (38%), software, computerprogram, IT-system (34%) og arbejdsgange (27%).

---

**Lederne ser et stort behov for kompetencer inden for digitalisering og automatisering. De 55+ ansattes ønsker til kompetenceudvikling inden for dette område matcher ikke helt disse behov.**

---

Der er specielt stor forskel på de 55+ ansattes ønsker og de behov som lederne ser, inden for digitalisering og automatisering (17% vs 39%). Samlet set dækker "digitalisering og automatisering" over at bruge teknologi til at effektivisere og forbedre arbejdsprocesser ved at konvertere analog information til digitale formater og automatisere manuelle opgaver. Hele formålet med dette er øget produktivitet, bedre beslutningstagning og øget konkurrenceevne for arbejdspladsen. Der er derfor ikke nogen tvivl om, at de behov som lederne ser er reelle, da teknologiudviklingen, og behovet herfor, fortsætter med høj hastighed og stiller krav til kompetencer i mange typer jobs, både nu og i fremtiden. Vi har i SeniorArbejdsLiv fundet, at de ansatte skal involveres i implementeringen af nye teknologier på arbejdspladsen og have tilstrækkelig kompetenceudvikling i brugen af dem for at sikre fastholdelse på arbejdspladsen (Sundstrup et al. 2022). Det er derfor vigtigt, at finde et match mellem de ansattes ønsker og arbejdspladsens behov, samt at finde et godt format på kompetenceudviklingen inden for nye teknologier, hvor de 55+ ansatte både kan og vil udvikle sig. Dette gælder for alle fire centralorganisationer (Bilag 1).

**Tabel 13. D5 – 55+: Indenfor hvilke af følgende områder ønsker du at udvikle dine kompetencer over de næste 2 år?**

Kategori	Antal	Procent
Undervisning, vejledning eller pædagogik	12.911	<b>30</b>
Software, computerprogram, IT-system	10.532	<b>25</b>
Tekniske kompetencer	8.548	<b>20</b>
Digitalisering og automatisering	7.465	<b>17</b>
Administration, forvaltning eller jura	7.366	<b>17</b>
Strategier, organisation eller processer	6.716	<b>16</b>
Arbejdsgange (måden arbejdet udføres på trin for trin)	6.475	<b>15</b>
Skriftlig eller mundtlig kommunikation (eks. udarbejdelse af dokumenter eller præsentationer)	6.233	<b>15</b>
Ledelse (udover projektledelse)	5.880	<b>14</b>
Socialfaglighed eller psykologi	4.711	<b>11</b>
Projektledelse	4.114	<b>10</b>
Økonomi eller regnskab	2.998	<b>7</b>
Betjening af redskaber eller maskiner	2.681	<b>6</b>
Laboratoriearbejde, sundhed eller naturvidenskab	1.915	<b>4</b>
<i>Andet</i>	<i>6.149</i>	<i><b>14</b></i>

**Tabel 14. D4 - leder: Indenfor hvilke af følgende områder ser du et behov for, at de 55+ ansatte som du er personaleleder for udvikler sine kompetencer over de næste 2 år?**

Kategori	Antal	Procent
Digitalisering og automatisering	2.209	<b>39</b>
Undervisning, vejledning eller pædagogik	2.148	<b>38</b>
Software, computerprogram, IT-system	1.903	<b>34</b>
Arbejdsgange (måden arbejdet udføres på trin for trin)	1.539	<b>27</b>
Tekniske kompetencer	1.316	<b>23</b>
Administration, forvaltning eller jura	1.173	<b>21</b>
Skriftlig eller mundtlig kommunikation (eks. udarbejdelse af dokumenter eller præsentationer)	1.083	<b>19</b>
Strategier, organisation eller processer	890	<b>16</b>
Projektledelse	884	<b>16</b>
Socialfaglighed eller psykologi	613	<b>11</b>
Økonomi eller regnskab	462	<b>8</b>
Betjening af redskaber eller maskiner	285	<b>5</b>
Sproglige færdigheder (fx engelsk, tysk, spansk)	270	<b>5</b>
Ledelse (udover projektledelse)	208	<b>4</b>
Laboratoriearbejde, sundhed eller naturvidenskab	181	<b>3</b>
<i>Ingen af ovenstående</i>	<i>392</i>	<i><b>7</b></i>

Det er også relevant at spørge lederne om, hvilken form for kompetenceudvikling de helst vil tilbyde de 55+ ansatte (Tabel 15). Størstedelen af lederne vil helst tilbyde kurser af kortere varighed (89%), konferencer/seminarer (69%), læringsforløb tilrettelagt i forbindelse med opgaveløsningen (fx feedback, sidemandsoplæring) (55%) og at de 55+ ansatte indgår i netværk (51%). Disse resultater tyder på, at lederne helst vil tilbyde de

55+ ansatte kompetenceudvikling af kortere varighed eller noget som kan integreres direkte i arbejdet eller øge netværksdannelsen således at det kommer arbejdspladsen til gavn.

---

**Lederne vil helst tilbyde de 55+ ansatte kompetenceudvikling af kortere varighed eller noget som kan integreres direkte i arbejdet eller øge netværksdannelsen. Dette er vigtig viden, da lederen ofte er gatekeeper for de ansattes deltagelse i kompetenceudvikling.**

---

Færre af lederne ønsker at tilbyde formel uddannelse som et enkelt modul (27%), længere kurser (21%) eller en hel formel uddannelse (7%). Dette er vigtig viden, da lederen ofte er gatekeeper for de ansattes deltagelse i kompetenceudvikling. Det er derfor vigtigt at finde et format og en varighed af kompetenceudvikling som ikke i væsentlig grad går ud over kerneopgaven eller som kan komme arbejdspladsen direkte til gavn.

**Tabel 15. D5 - leder: Hvilke aktiviteter vil du helst tilbyde de +55-årige som du er personaleleder for?**

Kategori	Antal	Procent
Kurser af kortere varighed	5.006	<b>89</b>
Konferencer /seminarer	3.898	<b>69</b>
Læringsforløb tilrettelagt i forbindelse med opgaveløsningen (fx feedback, sidemandsoplæring)	3.090	<b>55</b>
Netværk	2.883	<b>51</b>
Et enkelt modul af en formel uddannelse (eks. bachelor, diplom, master, akademi, kandidat, ph.d., erhvervsuddannelse, faglært, AMU, almen voksenuddannelse (AVU, FVU, OBU))	1.531	<b>27</b>
Kurser af længere varighed	1.167	<b>21</b>
Selvstudier	1.145	<b>20</b>
En hel formel uddannelse (eks. bachelor, diplom, master, akademi, kandidat, ph.d., erhvervsuddannelse, faglært, AMU, almen voksenuddannelse (AVU, FVU, OBU))	382	<b>7</b>
Andet (skriv kort)	238	<b>4</b>
<i>Ingen</i>	25	<b>0</b>

### **Uddybende svar om foretrukne aktiviteter**

I de kvalitative interviews uddyber lederne, hvilke aktiviteter de helst vil tilbyde de 55+ ansatte og årsagerne hertil.

Nogle af lederne snakker også om vigtigheden af de kortere forløb, frem for meget lange forløb, hvor de 55+ ansatte er væk fra kerneopgaven i længere tid. Det er ikke kun udgiften til selve kurset, men mere det, at den ansatte skal være væk i mange dage.

*"Så kan jeg lige så godt sende dem på en konference i kortere tid, i stedet for at skulle betale 150 timer for at de kan gennemføre"*

*"Det betyder også at vi er meget ude af produktion, det er mange dage og det er mange timer, så det er klart, at hvis vi skal have folk på deciderede kurser, har vi også alle sammen været på, jamen så skal de virkelig være noget hvor vi har behov"*

*"Det kan være det tidsmæssige perspektiv, hvis det strækker sig over flere dage – der er nogle af dem de vil ikke med hvis der er overnatning."*

Lederne snakker også om vigtigheden af, at kompetenceudviklingen er specifik og målrettet kerneopgaven, samt at det kan passes ind, når man har tid til det.

*"Det jeg sender dem afsted på, det er meget fagspecifikt, det er windows kurser og i de forskellige ting. Det er ikke så meget kurser, det er mere seminarer"*

*"Ellers er det meget seminarer, vi har nogle online sessioner vil jeg kalde det, som vi bruger meget – når man har brug for det og har tid til det så sætter man sig og kigger dem igennem."*

*"Hvis du spørger om det formelle uddannelsessystem så falder jeg måske ikke i svime, men der er et bjerg af private konsulenter og rådgivere der tilbyder noget, der er masser af netværk, sammenhænge og foreninger"*

*"De vil meget gerne på formelle konferencer eller vil de gerne have nye faglige udfordringer"*

På samme måde fraråder en leder, baseret på sine erfaringer, at kompetenceudvikling i sig selv bliver en del af resultatmålene.

*"Vi har faktisk haft som en form for resultatmål her på stedet, at det handlede om at sende medarbejdere afsted på pointgivende kurser. De er som regel rigtig lange – dem er vi ikke så begejstrede for."*

## **Faktorer der optimerer udbyttet af kompetenceudvikling**

### **Optimering af udbytte**

I spørgeskemaets Blok B har vi meget detaljeret kortlagt erfaringer, omfang, indhold, og type af den kompetenceudvikling som de 55+ ansatte har været igennem inden for de seneste 2 år. Dette kan være deltagelse eller gennemførelse af kurser, formel uddannelse eller anden form for kompetenceudvikling. Vi har anvendt disse data i multivariate regressionsanalyser for at bestemme, hvilke faktorer der har størst betydning for, at de 55+ ansatte får udbytte af deltagelse i kompetenceudvikling.

'Udbytte' defineres i analysen som, at de 55+ ansatte i højere grad har haft mulighed for at anvende de nye kompetencer i arbejdet. Der er mange 55+ ansatte, der kun i mindre eller nogen grad formår at anvende de nye kompetencer, som følge af kompetenceudviklingen, i arbejdet; 56% for kurser, 48% for formel uddannelse og 58% for anden form for kompetenceudvikling. Billedet er det samme på tværs af de fire centralorganisationer (tal i Excel opslagsværk).

---

**Mere end hver anden 55+ ansat, der gennemfører kompetenceudvikling, formår kun i mindre eller nogen grad at anvende de nye kompetencer i det daglige arbejde.**

---

Regressionsanalyserne viser, at der er 4 faktorer der har stor betydning ift. i at de 55+ ansatte i højere grad har haft mulighed for at anvende de nye kompetencer i arbejdet. Det er specielt, når de 55+ ansatte svarer 'i høj grad' til følgende:

- 1. Følte du, at du havde behov for at deltage i [kurset, uddannelse, anden form] inden det gik i gang?**
- 2. Følte du dig motiveret til at deltage i [kurset, uddannelse, anden form] inden det gik i gang?**
- 3. Har du talt med din leder om, hvad du kan eller skal bruge dine nye kompetencer til?**
- 4. Har du talt med dine kolleger om, hvad du kan eller skal bruge dine nye kompetencer til?**

Herudover fører større omfang af kompetenceudvikling til større udbytte, hvilket ikke er overraskende. Mere end 37 timer for kurser og anden form for kompetenceudvikling er bedre end op til 7 timer, og en hel uddannelse er bedre end et enkelt modul ift. formel kompetenceudvikling. Det skal dog nævnes at omfang slet ikke er lige så stærk en faktor som de fire ovenstående faktorer. Omfanget må derfor i de enkelte tilfælde tilpasses i forhold til behovet. Desuden giver kompetenceudvikling med en kombination af fysisk fremmøde og online aktivitet større udbytte end hver enkelt for sig. Betydningen er dog af mindre karakter end for de 4 ovenstående faktorer. Ift. 'anden form for kompetenceudvikling' førte kompetenceudvikling på arbejdspladsen til større udbytte end kompetenceudvikling uden for arbejdspladsen. Dette skyldes sandsynligvis, at læring i arbejdet integreres bedre eller mere direkte i arbejdet, hvis det foregår direkte på arbejdspladsen. Betydningen her var også af mindre karakter end for de 4 ovenstående faktorer. De resterende faktorer i blok B har ingen eller kun lille betydning for udbyttet af kompetenceudvikling.

### **Stort potentiale for forbedring**

Der er stort potentiale til at forbedre ovenstående fire faktorer, som alle er vigtige for at optimere udbyttet af kompetenceudviklingen. Procentdelen, der svarer 'i mindre grad' til 'i nogen grad' på spørgsmålet om, hvorvidt de følte behov for at deltage i kompetenceudviklingen inden den gik i gang, er 54% for kurser, 56% for formel uddannelse og 58% for anden form for kompetenceudvikling (tal i Excel opslagsværk). Mere end hver anden 55+ ansat, der har deltaget i kompetenceudvikling, har derfor ikke følt det store behov for deltagelse. En afklaring af behov, før deltagelse, er derfor vigtig.

---

**Hver anden 55+ ansatte, der har deltaget i kompetenceudvikling, har ikke følt det store behov for deltagelse.**

---

Omtrent hver fjerde til femte har kun i mindre til nogen grad følt sig motiveret til at deltage i kompetenceudviklingen inden den gik i gang; 23% for kurser, 20% for formel uddannelse og 26% for anden form for kompetenceudvikling. En afklaring af motivation er derfor også vigtigt.

Det allerstørste forbedringspotentiale ses ift. opfølgning efter kurset. Størstedelen af dem der har deltaget i kompetenceudvikling har kun i mindre eller nogen grad snakket med deres leder om, hvad de skal bruge de nye kompetencer til; 74% for kurser, 66% for formel uddannelse og 78% for anden form for kompetenceudvikling. På samme måde har størstedelen kun i mindre eller nogen grad snakket med kolleger om, hvad de skal bruge de nye kompetencer til; 74% for kurser, 71% for formel uddannelse og 75% for anden form for kompetenceudvikling.

---

**Størstedelen drøfter ikke med lederen og kollegerne, hvad de nye kompetencer skal bruges til.**

---

Det er derfor vigtigt med en opfølgning efter deltagelse i kompetenceudvikling, hvor den 55+ ansatte drøfter med lederen og kollegerne, hvilke nye kompetencer der er lært og hvordan dette kan integreres i det daglige arbejde.

Samlet set er der et stort forbedringspotentiale med hensyn til at sikre behovsafklaring og motivationsafklaring inden deltagelse i kompetenceudvikling og en efterfølgende drøftelse med leder og kolleger efter deltagelse i kompetenceudvikling for at sikre, at de nye kompetencer bliver anvendt i arbejdet.

---

**Behovsafklaring og motivationsafklaring inden deltagelse i kompetenceudvikling og en efterfølgende drøftelse med leder og kolleger efter deltagelse i kompetenceudvikling er afgørende for at sikre, at de nye kompetencer bliver anvendt i arbejdet.**

---

Det kan derfor anbefales at gennemgå behov og motivation inden deltagelse i kompetenceudvikling og følge op efter deltagelsen (Tabel 16).



**Tabel 16. Anbefalinger for optimeret udbytte af kompetenceudvikling, baseret på regressionsanalyser kombineret med praktiske råd.**

## **Anbefalinger for optimeret udbytte af kompetenceudvikling**

1. **Behovsafklaring.** Lederen og medarbejderen bør sammen afklare konkrete behov inden medarbejderen tilmeldes kompetenceudvikling.
  - a. Hvilke behov har medarbejderen i forhold til de krav der stilles i arbejdet?
  - b. Hvilke behov har medarbejderen i forhold til at bibeholde en høj motivation i arbejdet?
  - c. Hvilke behov for kompetencer ser lederen, at der kommer fremadrettet på arbejdspladsen?
  - d. Hvilke behov for kompetencer ser lederen og medarbejderen sammen, at der kommer fremadrettet for den konkrete medarbejder?
2. **Motivationsafklaring.** Lederen og medarbejderen bør sammen afdække medarbejderens motivation inden deltagelse i kompetenceudvikling.
  - a. Føler medarbejderen sig tilstrækkeligt motiveret til at deltage i kompetenceudviklingen?
  - b. Hvis medarbejderen ikke føler sig motiveret:
    - i. Lederen og medarbejderen bør drøfte relevansen af den tiltænkte kompetenceudvikling i forhold til det daglige arbejde
    - ii. Lederen og medarbejderen bør drøfte, hvorvidt der i virkeligheden er behov for anden form for kompetenceudvikling
3. **Opfølgning.** Medarbejderen, der har været på kompetenceudvikling, lederen og de øvrige medarbejdere drøfter sammen, udbyttet af kompetenceudviklingen og hvordan dette kan anvendes i det daglige arbejde.
  - a. Hvilke nye kompetencer har medarbejderen opnået?
  - b. Hvad skal de nye kompetencer bruges til i det daglige arbejde?
  - c. Hvordan skal de nye kompetencer integreres i det daglige arbejde?
  - d. Gentag opfølgningen efter en passende tid – eks. 3 måneder – hvordan gik det med at integrere de nye kompetencer i arbejdet?

## Manglende deltagelse i kompetenceudvikling

### Årsager til manglende deltagelse

Førrige afsnit omhandlede de 55+ ansatte, der har deltaget i kompetenceudvikling. For at fremme kompetenceudvikling bredt blandt 55+ ansatte i staten er det også vigtigt at afdække årsager til manglende deltagelse i kompetenceudvikling. Dette afsnit kortlægger årsager til manglende deltagelse blandt dem, der slet ikke har deltaget i kompetenceudvikling inden for de sidste 2 år, samt dem der ikke ønsker at deltage fremadrettet.

**Tabel 17. C1 - 55+: Du svarede tidligere, at du ikke har deltaget i nogle former for kompetenceudvikling inden for de seneste 2 år. Hvilke årsager er der til dette?**

Kategori	Antal	Procent
Jeg har ikke fået det tilbudt	5.394	<b>36</b>
Jeg har ikke haft behov	3.818	<b>26</b>
Jeg synes, at jeg er for tæt på pensionsalderen	3.042	<b>20</b>
Jeg har ikke haft tid til det	3.004	<b>20</b>
Manglende opbakning fra min leder	2.570	<b>17</b>
Eksisterende muligheder for kompetenceudvikling har ikke haft relevant indhold	2.295	<b>15</b>
Jeg mangler kendskab til relevant kompetenceudvikling	1.611	<b>11</b>
Jeg var bekymret for, at mine arbejdsopgaver ville hobe sig op	1.456	<b>10</b>
Jeg har ikke været helt afklaret i forhold til mine behov	1.373	<b>9</b>
Jeg har ikke haft lyst	1.296	<b>9</b>
Jeg ville ikke sidde på skolebænken igen	672	<b>5</b>
Jeg har ikke haft mulighed økonomisk set	596	<b>4</b>
Jeg har slet ikke tænkt på muligheden	561	<b>4</b>
Jeg har tvivlet på mine egne evner	279	<b>2</b>
<i>Ingen af ovenstående</i>	968	<b>6</b>

Blandt alle de 55+ ansatte er der 29% der slet ikke har deltaget i kompetenceudvikling indenfor de seneste 2 år (Tabel 11). De hyppigste årsager som de 55+ ansatte selv angiver (Tabel 17) er, ikke at have fået det tilbudt (36%), ikke at have følt behov (26%), at føle sig for tæt på pensionsalderen (20%), manglende tid (20%), manglende opbakning fra leder (17%), og at eksisterende muligheder for kompetenceudvikling har ikke haft relevant indhold (15%). Disse faktorer går igen på tværs af de fire centralorganisationer, med lidt forskellig rangering, dog med manglende tilbud som en dominerende faktor (Bilag 1).

Det tyder altså på, at omtrent hver tredje af dem, der ikke tidligere har deltaget i kompetenceudvikling, potentielt ville deltage hvis de fik det tilbudt. Det kan dog være et dilemma, at den 55+ ansatte forventer, at det er lederen der skal tilbyde kompetenceudvikling, hvis lederen omvendt forventer, at den 55+ ansatte selv efterspørger det. Sidstnævnte kommer vi mere ind på i spørgeskemaets blok D, hvor lederne nævner manglende initiativ og motivation hos de 55+ ansatte som de væsentligste barrierer for deltagelse i kompetenceudvikling.

---

**Det er et dilemma, hvis de 55+ ansatte forventer, at lederen skal tilbyde kompetenceudvikling, hvis lederen omvendt forventer, at de 55+ ansatte selv efterspørger det. En mulig løsning kunne være, at have kompetenceudvikling som et fast punkt på dagsordenen ifm. MUS eller senior-samtalen.**

---

En mulig løsning kunne være, at have kompetenceudvikling som et fast punkt på dagsordenen ifm. MUS eller senior-samtalen for at undgå sådanne misforståelser. Det kan meget vel være, at den 55+ ansatte er motiveret for kompetenceudvikling, men ikke får udtrykt sin motivation over for lederen.

## Fremtiden

Når de 55+ ansatte bliver bedt om at kigge ind i fremtiden, er der 17% (Tabel 12), der ikke ønsker at deltage i kompetenceudvikling indenfor de næste 2 år. De hyppigste årsager til dette (Tabel 18) er, at føle sig for tæt på pensionsalderen (52%) og ikke at føle behov for det (37%), hvilket også gør sig gældende på tværs af centralorganisationerne (Bilag 1). Det er muligt, at nogle 55+ ansatte reelt set ikke har behov for kompetenceudvikling, men det er også muligt, at nogle af disse kunne have gavn af kompetenceudvikling. En snak ifm. med MUS eller senior-samtale kan være med til at afklare om det faktisk forholder sig sådan. Blandt dem der ikke ønsker at deltage fremadrettet, er der også nogle, der angiver manglende lyst (18%) og ikke at ville sidde på skolebænken igen (11%) som årsager. Øvrige årsager ligger under 10%.

**Tabel 18. C2 - 55+: Du svarede tidligere, at du ikke ønsker at deltage i nogle former for kompetenceudvikling inden for de næste 2 år. Hvilke årsager er der til dette?**

Kategori	Antal	Procent
Jeg synes, at jeg er for tæt på pensionsalderen	4.492	<b>52</b>
Jeg har ikke behov	3.202	<b>37</b>
Jeg har ikke lyst	1.553	<b>18</b>
Jeg vil ikke sidde på skolebænken igen	969	<b>11</b>
Jeg har ikke tid til det	814	<b>9</b>
Eksisterende muligheder for kompetenceudvikling har ikke relevant indhold	610	<b>7</b>
Jeg er ikke helt afklaret i forhold til mine behov	443	<b>5</b>
Jeg er bekymret for, at mine arbejdsopgaver vil hobe sig op	394	<b>5</b>
Jeg får det nok ikke tilbudt	390	<b>4</b>
Jeg kommer nok slet ikke til at tænke på muligheden	244	<b>3</b>
Jeg mangler kendskab til relevant kompetenceudvikling	216	<b>2</b>
Manglende opbakning fra min leder	174	<b>2</b>
Jeg tvivler på mine egne evner	108	<b>1</b>
Jeg har ikke mulighed økonomisk set	59	<b>1</b>
<i>Ingen af ovenstående</i>	673	<b>8</b>

## **Uddybende årsager til manglende deltagelse**

I de kvalitative interviews uddyber de 55+ ansatte nogle af årsagerne til manglende deltagelse i kompetenceudvikling.

Nogle af de 55+ ansatte snakker om, at de ikke har behov fordi de allerede har opbygget en bred erfaring og egentlig bare vil passe sit arbejde:

*"Jeg har været i gamet i 40 år, så jeg har ikke det samme brede behov som de unge, vi får jo mange nye ind det er klart."*

*"Egentligt så er jeg glad for mit arbejde, jeg kan godt lide det jeg laver nu. Hvis jeg bare kan få lov til at være i fred, og det kan jeg egentligt godt – jeg passer sådanne set mig og mit arbejde selv, så det kører egentligt meget godt."*

Flere af de 55+ ansatte snakker om økonomiske/ressourcemæssige barrierer, hvilket eventuelt også kan være en del af den underliggende forklaring på, at mange i spørgeskemaet angiver 'Jeg har ikke fået det tilbudt' som årsag til manglende deltagelse:

*"Vi har jo ikke uanede ressourcer til at hive eksterne ind og undervise os, så det bliver meget internt og de sidste 3 år har det været på teams så det har været lidt specielt."*

*"Det var også skønt, dengang der var råd til det, at komme ud af huset til sådanne en seance et stort sted hvor man kunne mødes også med gamle kollegaer, det var ligesom en god dag, hvor man kunne mødes der. Men det er 100 år siden, alt er sparet væk jo"*

*"Når man så når til MUS-samtaler så siger de: 'ja vores videreuddannelses budget er jo begrænset' og sådanne noget – så der er en diskrepans mellem det man gerne vil og hvad man rent faktisk er i stand til."*

Der nævnes også eksempler som relaterer til manglende lyst eller at ikke at ville sidde på skolebænken igen:

*"Det kan jeg godt fortælle dig, jeg skal ikke på ét eneste kursus mere, ALDRIG mere. Jeg skal overhovedet ikke til én mere eksamen, det skal jeg bare ikke."*

*"Jeg magter ikke at få fjernet mere af mit humør center, sagt lidt drilsk, men jeg synes, at jeg har gået i skole ... Det jeg kigger ind i er mere de her akademiske sider af sagen, og ved du hvad... det der med at gå ud og læse noget selv og sidde og skrive opgave og gå til eksamen, ved du hvad, jeg har været til eksamen hele mit liv. Der har ikke været noget af det, der har givet mig noget."*

*"Jeg behøver ikke sidde i 4 timer og skrive en frihåndsstil for at vise, at det kunne han godt. Det er den side af det jeg synes, jeg er blevet for gammel til at sidde og skulle præstere noget i en eksamens situation, det giver mig ikke noget."*

Nogle af de 55+ ansatte i de kvalitative interviews forbinder altså kompetenceudvikling med 'eksamen', at man bliver tester for akademiske evner. Denne misforståelse er vigtig at ændre på fremadrettet gennem bedre oplysning om hvad kompetenceudvikling er og kan være.

---

**Nogle 55+ ansatte sætter lighedstegn mellem 'kompetenceudvikling' og 'eksamen'. Altså at kompetenceudvikling er noget meget akademisk. Denne misforståelse er vigtig at ændre på fremadrettet gennem bedre oplysning om, hvad kompetenceudvikling er og kan være.**

---

Det at mangle kendskab til relevant kompetenceudvikling nævnes også med et eksempel, hvor den manglende kendskab skyldes, at den 55+ ansatte forventende, at andre fortalte om mulighederne og så løb tiden:

*"Jeg havde jo egentlig ambitioner om, da jeg blev teknisk tegner, så ville jeg gerne have været arkitekt, men der var ligesom ikke rigtigt nogen, der fortalte mig, hvordan jeg sådanne kom videre der. Så var man alt for hurtigt videre, så havde man fast arbejde og så havde man sat sig ind i andre ting kunne man ikke sådanne lige læse videre fordi, jeg vidste ikke rigtigt hvor jeg skulle opsøge de muligheder. Så var det for sent oppe i livet så var det så [censureret] der tog over i stedet for."*

Det at være for tæt på pensionsalderen og derfor ikke have behov nævnes også af flere af de 55+ ansatte:

*"Jeg har jo en alder, hvor jeg overvejer hvor meget jeg skal arbejde."*

*"Nu går jeg jo også på pension om 5 år – så det synes jeg er nok, fordi min dagligdag er fyldt med det kan man sige."*

*"Det job jeg har nu det er det sidste job jeg skal have, inden jeg tager på pension, og jeg har ikke nogen ambitioner om den store udvikling"*

Én af de 55+ ansatte nævner også, at de nødvendige kompetencer ville tage flere år at opnå, og at det derfor må betragtes som en dårlig investering, der kunne bruges bedre på en yngre, der har flere år foran sig på arbejdsmarkedet:

*"Det var ligesom kravet der hvor jeg arbejder. Det synes jeg jo var lidt surt fordi det er rigtigt meget tid at bruge. Det ville tage mig 6 år at gennemføre begge dele, så ville jeg jo være tæt på pension. Så er jeg sådan, om ikke man kunne bruge de ressourcer på en yngre person.... Du spørger jo om, hvad jeg havde gjort af tanker i forhold til kompetenceudvikling og lige de der tunge poster, ja man kunne jo være fræk at sige, det er jeg simpelthen for gammel til."*

Nogle lignende overvejelser om tidsmæssig investering i forhold til udbytte og egne ambitioner har to andre 55+ ansatte:

*”Det job jeg har nu, det er et der er baseret på alt den erfaring jeg har opbygget igennem min karriere. Så jeg har ikke umiddelbart behov for at styrke mine kompetencer for at bestride det her job – og så når jeg er færdig i det her, så er det tid til at jeg trækker mig tilbage.”*

*”Konkret at tage et læringsforløb henover det næste halve eller hele år, det har jeg ikke et større behov for. Nu går jeg jo også på pension om 5 år – så det synes jeg er nok, fordi min dagligdag er fyldt med det, kan man sige.”*

Det tyder altså på, at krav om længerevarende kompetenceudvikling kan være en barriere jo tættere på pensionsalderen man kommer.

---

**Mange 55+ ansatte opfatter længerevarende kompetenceudvikling som en dårlig tidsmæssig investering jo tættere de er på pensionsalderen. Kortere og mere specifikke kompetenceudviklingsforløb kan være et gyldigt alternativ.**

---

Til disse målgrupper må det overvejes om det er mere relevant med kompetenceudvikling af kortere varighed og som er mere specifikt målrettet mod eksisterende arbejdsopgaver, frem for længerevarende forløb med helt nye typer opgaver.

## **Motiver, barrierer og muligheder for kompetenceudvikling**

Dette afsnit tager udgangspunkt i de motiver, barrierer og muligheder som henholdsvis de 55+ ansatte og lederne ser i forbindelse med kompetenceudvikling.

### **Motiver**

Når de 55+ ansatte bliver bedt om at kigge ind i fremtiden, ønsker 83% (Tabel 12) at deltage i en eller flere former for kompetenceudvikling indenfor de næste 2 år; 38% i kurser, 12% i formel uddannelse, 33% i anden form for kompetenceudvikling.

I forhold til motiver for deltagelse i kompetenceudvikling set fra de 55+ ansattes synsvinkel (Tabel 19) er faglig (78%) og personlig udvikling (62%) de allermest dominerende motiver. Det samme billede ses på tværs af de fire centralorganisationer (Bilag 1). Dette stemmer godt overens med de grunde som lederne angiver i forhold til de 55+ ansattes deltagelse i kompetenceudvikling (Tabel 20). Lederne svarer, at det er vigtigt, at de 55+ ansatte deltager i kompetenceudvikling for, at de kan få mulighed for at løse nuværende opgaver bedre (64%), at få mere fagligt og specialiserede kompetencer (55%) og få bedre mulighed for personlig udvikling (53%), at løse fremtidens udfordringer bedre (51%) og at udvikle/innovere opgaveløsningen (48%).

Samlet set, både fra de 55+ ansattes og ledernes synspunkter, er langt størstedelen af de 55+ ansatte altså slet ikke færdige med at udvikle sig, hverken fagligt eller personligt. Størstedelen af lederne (77%) svarer også, at kompetenceudvikling er vigtig for fortsat motivation og engagement i arbejdet.

---

**Langt størstedelen af de 55+ ansatte er slet ikke færdige med at udvikle sig, hverken fagligt eller personligt.**

---

At kunne få mere spændende arbejdsopgaver har også betydning for omtrent hver fjerde 55+ ansatte (27%), hvilket også bekræftes af hver fjerde leder (24%). Disse motiver er væsentlig mindre forekommende end faglig udvikling som motiv (78%). Dette kan muligvis tolkes som, at arbejdsopgaverne i mange tilfælde allerede er spændende, men at de 55+ ansatte kan have brug for nogle kompetencer til at løse opgaverne bedre eller mere effektivt, eller for at bibeholde motivationen på længere sigt. Samlet set fremhæver både de 55+ ansatte og lederne altså en række positive faktorer (stay-faktorer (Andersen 2021)) ift. vigtigheden af deltagelse i kompetenceudvikling.

Nedslidning (faglig term: nedsat arbejdsevne) er et vigtigt tema i samfundsdebatten om højere pensionsalder. Fra litteraturen ved vi, at personer med nedsat arbejdsevne er i høj risiko for at blive skubbet ud af arbejdsmarkedet før tid (push-faktor) (Kinnunen and Nätti 2018; Bethge et al. 2021). Den nedsatte arbejdsevne kan både være i forhold til fysiske og mentale krav i arbejdet. Omtrent hver fjerde 55+ ansatte (22%) og leder (26%) siger, at deltagelse i kompetenceudvikling er vigtig for at kunne arbejde helt frem til folkepensionsalderen, hvilket også gør sig gældende på tværs af de fire centralorganisationer (Bilag 1). Når man spørger mere specifikt om vigtigheden af kompetenceudvikling ift. at undgå nedslidning, er forebyggelse af psykisk/mental nedslidning vigtigere blandt de 55+ ansatte (17%) end forebyggelse af fysisk nedslidning (6%), dog med en vis forskel mellem centralorganisationerne. Lederne svarer tilsvarende, at vigtige grunde til at deltage i kompetenceudvikling er at undgå psykisk/mental nedslidning (27%) og fysisk nedslidning (8%). At tallene for psykisk/mental nedslidning er højere end for fysisk nedslidning kan skyldes, at størstedelen af de statsansatte 55+ ansatte har stillesiddende arbejde (62%) eller gående/stående arbejde som ikke kræver fysisk anstrengelse (28%) (tal i Excel opslagsværk).

---

**Udvikling, engagement og motivation er vigtigere end forebyggelse af nedslidning i forhold til motiver for deltagelse i kompetenceudvikling.**

---

Samlet set er stay-faktorerne (eks. udvikling, engagement motivation) vigtigere end push-faktorerne (eks. nedslidning) for de motiver som både de 55+ ansatte og lederne ser ift. de 55+ ansattes deltagelse i kompetenceudvikling.

**Tabel 19. D1 – 55+: Hvorfor ønsker du at deltage i kompetenceudvikling? For at få bedre mulighed for...**

Kategori	Antal	Procent
faglig udvikling	33.417	<b>78</b>
personlig udvikling	26.391	<b>62</b>
at blive i mit nuværende job	11.932	<b>28</b>
mere spændende arbejdsopgaver	11.561	<b>27</b>
at arbejde helt frem til folkepensionsalderen	9.198	<b>22</b>
at undgå psykisk/mental nedslidning	7.444	<b>17</b>
højere løn	6.343	<b>15</b>
at skifte arbejdsplads	2.498	<b>6</b>
at undgå fysisk nedslidning	2.408	<b>6</b>
at skifte til et andet job på min nuværende arbejdsplads	2.192	<b>5</b>
at blive leder	969	<b>2</b>
<i>Ingen af ovenstående</i>	812	<b>2</b>

**Tabel 20. D1 - leder: Hvilke af følgende grunde er vigtige for dig som personaleleder, i forhold til at de +55-årige deltager i kompetenceudvikling? For at de +55-årige som jeg er personaleleder for kan få bedre mulighed for ...**

Kategori	Antal	Procent
motivation og engagement i arbejdet	4.322	<b>77</b>
at løse nuværende opgaver bedre	3.599	<b>64</b>
at understøtte trivslen	3.158	<b>56</b>
faglig og specialiserede kompetencer	3.113	<b>55</b>
personlig udvikling	2.967	<b>53</b>
at løse fremtidens udfordringer bedre	2.884	<b>51</b>
samarbejde med andre (fx kollegaer, faggrupper og interessenter)	2.844	<b>50</b>
at udvikle/innovere opgaveløsningen	2.695	<b>48</b>
at netværke med andre personer, der er relevante for arbejdspladsen	2.229	<b>39</b>
at blive i nuværende job	2.085	<b>37</b>
at undgå psykisk/mental nedslidning	1.506	<b>27</b>
at arbejde helt frem til folkepensionsalderen	1.466	<b>26</b>
at omstille sig hurtigt (fx nye roller, opgaver)	1.396	<b>25</b>
udvikling af generiske kompetencer (fx samarbejde, projekt- og procesledelse)	1.337	<b>24</b>
mere spændende arbejdsopgaver	1.335	<b>24</b>
at undgå fysisk nedslidning	429	<b>8</b>
karriereudvikling (fx at blive leder eller skifte spor)	327	<b>6</b>
højere løn	180	<b>3</b>
at skifte til et andet job på nuværende arbejdsplads	171	<b>3</b>
at skifte arbejdsplads	98	<b>2</b>
<i>Ingen af ovenstående</i>	24	<b>0</b>

### Uddybende eksempler på motiver

De 55+ ansatte og lederne har i de kvalitative interviews snakket om motiver for kompetenceudvikling, hvilket uddyber nogle af spørgeskemabesvareelserne.



Flere 55+ ansatte giver eksempler der handler om at det er motiverende at udvikle sig og lære nyt, nogle tænker også positivt tilbage på kompetenceudvikling de fik for mange år siden. De nævner også faglige udvikling som noget virkelig motiverende, der giver dem lyst til at arbejde længere.

*"Jeg har jo været i, hvad man skal sige, det rigtige fag i mange år. Nu er jeg så underviser og det er vildt fedt at kunne viderebringe en masse erfaringer og nuancer til teori. Men jeg trives også enormt godt ved at undervise, det er simpelthen så inspirerende og ligesom kunne tænde et lys i øjnene på de studerende og få foldet teorien ud i en praksis hvor de mærker at der er en sammenhæng." (Interviewer: "Ville du sige, at dit skifte til undervisning, har genfødt din lyst til at arbejde?") "Helt 100, i [censureret] burde der være en regel om at man enten skulle holde pause eller skulle stoppe efter en hvis alder."*

*"Særligt som underviser, har jeg gået til en masse webinarer og konferencer og sådanne ting. Jeg holder mig selvfølgelig orienteret i forhold til didaktik og læringsstile og hvad det ellers kan være."*

Mange af lederne nævner også motivation og faglighed, og samspillet mellem disse, som vigtige faktorer for kompetenceudvikling.

*"Der er nogle der får energi af at komme på kompetenceudvikling – det synes jeg også er vigtigt."*

*"Jeg har en klar tro på, at folk har det bedst og performer bedst, når de er motiveret og når de laver noget de godt kan lide og synes er meningsfuldt."*

*"Det er mit ansvar at holde alle medarbejdere levende, fagligt, engagementsmæssigt, motivationsmæssigt og også at have de kompetencer, som deres opgaver kalder på"*

*"Det er jo at holde dem motiveret og glade på deres arbejdsplads. Fordi, hvis jeg skal være ærlig så laver bureaukratiet så mange benspænd for arbejdsglæden, at man bliver nødt til at lave noget arbejdsglæde på nogle andre måder."*

Nogle af lederne nævner også personlige udvikling i forbindelse med eksempelvis fastholdelse eller relationer til andre kolleger.

*"Engang i mellem, så kan der også være medarbejdere, der kommer på kompetenceudvikling, måske ikke fordi det passer strategisk ind i organisationen, men måske mere af personlige årsager. Det kan være de mangler noget nyt input eller motivation. Det gør vi i fastholdelsesøjemed."*

*"Nogle gange kan der også være det helt nære. En medarbejder, der blev sendt på et kommunikations kursus, fordi kommunikationen på et helt personligt plan gik rigtigt skidt. Medarbejderen 'slog sig' rigtigt tit i kommunikationen"*

*med andre mennesker både internt og eksternt. Det var et spørgsmål om at være opmærksom på, hvordan man kommunikerer og hvordan modtageren forstår de budskaber. Jeg vidste jo godt, at intentionerne var der, men de kom bare slet ikke ud og så blev medarbejderen misforstået."*

Andre 55+ ansatte peger på vigtigheden af det praksisnære uddannelser, der direkte kan bruges i arbejdet.

*"Der hvor jeg synes, at jeg har haft mest ud af de uddannelser jeg har gået på, det er de funktionsuddannelser, [censureret] dengang jeg tog den i 90'erne, praktiske kurser som peger ind i det håndværk som det er at være [censureret] på [censureret]."*

Mange af lederne peget også på vigtigheden af kompetenceudvikling i forhold til det praksisnære og de konkrete opgaver som de 55+ ansatte udfører.

*"Jeg synes det er vigtigt, at man sikre, at man har nogle medarbejdere, der er klædt på til de opgaver de skal lave."*

*"Det der motiverer mig det er, at jeg kan sikre mig, at jeg har nogle medarbejdere, der kan løfte de opgaver vi har i huset."*

Nogle af 55+ ansatte snakker også om den faglige udvikling som en nødvendighed.

*"For mig der har det mest været når der kom ny teknologi frem. Så har man været nødt til at have et kursus, med nye programmer der skal implementeres."*

*"... jeg tager jo de her nødvendige små moduler, kurser, systemtekniske ting, når det er nødvendigt."*

*"Det er typisk sådanne nogle interne kurser. Nu får vi et nyt EDB system, så kommer vi på kursus i to dage, en uge, 14 dage, alt efter hvad der er nødvendigt i det. Så kommer der nogle nye arbejdsopgaver, og så får du noget undervisning i det."*

Ligeledes påpeger nogle af lederne, at kompetenceudviklingen også kan være en nødvendighed for at opfylde de behov som arbejdspladsen har.

*"Det er et spørgsmål om at opdatere kompetencer. Der er nogle, som selv har et ønske om at udvide deres kompetencer, men så bunder det også i de behov som vi har inden for det virke vi har. Det er fag-faglige kompetencer. Jeg sidder jo med undervisere – så det kan være opdatering af kompetencer i forhold til nyeste udvikling, inden for de forskellige fagområder."*

Nogle af 55+ ansatte nævner også, at de er blevet pålagt kompetenceudviklingen, som de også har accepteret, selvom de ikke nødvendigvis har været drevet af en positiv indre motivation.

*”Der er så en pålagt uddannelse, der var også AMU kurser, men de var pålagt. Ikke at de ikke interesserede mig, fordi nu havde jeg jo også fået det der job, så det var også fint nok.”*

*”Da vi startede der kommer vi jo på sikkerhed, hver 3. år – og før i tiden var det et AMU-kursus eller, det var lagt op til, at det kørte som et AMU-kursus ikke. Før i tiden der kunne vi dumpe, og tænk dig at sende folk på kursus med en holdning til, at hvis du dumpede her så kunne jeg fandme miste mit arbejde. Hvad fanden er det for noget? Hverken arbejdsgiveren eller medarbejderen er interesseret i, at nogen blev fyret.”*

## **Barrierer**

I dette afsnit analyserer vi barrierer bredt blandt hele 55+ populationen (Tabel 21) og lederne (Tabel 22) for at give et samlet overblik over, hvilke barrierer der eksisterer set fra de 55+ ansattes og ledernes synsvinkler.

Når man spørger lederne (Tabel 22), er manglende motivation (39%) og initiativ (37%) de mest udbredte barrierer for at de 55+ ansatte deltager i kompetenceudvikling. Omvendt er det kun 8% af de 55+ ansatte (Tabel 21), der angiver manglende motivation som barriere. Dette er også tilfældet på tværs af de fire centralorganisationer (6-10%) (Bilag 1). Der eksisterer altså en diskrepans mellem de 55+ ansattes og ledernes opfattelse af disse barrierer. Manglende tid er en typisk barriere for deltagelse i kompetenceudvikling, som nævnes af 35% af de 55+ ansatte og 23% af lederne. På tværs af de fire centralorganisationer angives manglende tid også som hyppigste barriere (29-46%). Det er derfor vigtigt at synliggøre for lederne, at mange af de 55+ ansatte egentlig er motiverede for kompetenceudvikling, men at faktorer som manglende tid (35%), tvivl om hvilken kompetenceudvikling der er relevant (18%), og bekymring for ophobning af arbejdsopgaver (17%) kan være væsentlige barrierer.

---

**Det er vigtigt at synliggøre for lederne, at mange af de 55+ ansatte er motiverede for kompetenceudvikling. Der kan dog være behov for at afdække den enkelte 55+ ansattes konkrete behov for kompetenceudvikling, undersøge hvilke af de eksisterende muligheder for kompetenceudvikling, der kan matche behovet, samt at planlægge arbejdet så arbejdsopgaverne ikke hober sig op imens.**

---

Der kan derfor være behov for at afdække den enkelte 55+ ansattes konkrete behov for kompetenceudvikling, undersøge hvilke af de eksisterende muligheder for kompetenceudvikling der kan matche behovet, samt at planlægge arbejdet så arbejdsopgaverne ikke hober sig op mens den 55+ ansatte deltager i kompetenceudvikling.

**Tabel 21. D2 – 55+: Hvilke barrierer ser du i forhold til at deltage i kompetenceudvikling?**

Kategori	Antal	Procent
Manglende tid	18.053	<b>35</b>
Jeg er i tvivl om, hvilken kompetenceudvikling der er relevant	9.462	<b>18</b>
Jeg er bekymret for, at mine arbejdsopgaver hoer sig op, mens jeg er væk	8.977	<b>17</b>
Manglende opbakning fra min leder	6.101	<b>12</b>
Manglende motivation	4.115	<b>8</b>
Jeg er i tvivl om, hvor jeg skal søge information	2.889	<b>6</b>
Jeg er i tvivl om, hvem der skal betale for det	2.631	<b>5</b>
Jeg skal selv betale for det	2.460	<b>5</b>
Jeg er bekymret for, at skulle sidde på skolebænken igen	2.101	<b>4</b>
Jeg er i tvivl om, hvorvidt det er mig selv eller min leder der skal tage initiativ	2.075	<b>4</b>
Jeg tvivler på mine egne evner	1.703	<b>3</b>
Jeg er bekymret for at snakke med min leder om det	959	<b>2</b>
Manglende opbakning fra mine kolleger	874	<b>2</b>
<i>Ingen af ovenstående</i>	<i>18.045</i>	<i><b>35</b></i>

**Tabel 22. D2 - leder: Hvilke barrierer ser du generelt i forhold til, at de +55-årige som du er personaleleder for deltager i kompetenceudvikling?**

Kategori	Antal	Procent
Manglende motivation hos den/de +55-årige	2.181	<b>39</b>
Manglende initiativ hos den/de +55-årige	2.084	<b>37</b>
Den/de +55-årige har ikke det store behov, da de tidligere løbende har deltaget i kompetenceudviklingsaktiviteter	1.556	<b>28</b>
Den/de +55-årige kan allerede det de skal, for at løse kerneopgaven	1.496	<b>26</b>
Manglende tid	1.319	<b>23</b>
Der mangler relevant udbud af aktiviteter	780	<b>14</b>
Jeg er i tvivl om, hvilken kompetenceudvikling der er relevant for den/de +55-årige	620	<b>11</b>
Den/de +55-åriges ønsker og arbejdspladsens behov stemmer ikke overens	472	<b>8</b>
Jeg mangler viden om, hvordan jeg kan understøtte udvikling af den/de +55-åriges kompetencer i hverdagen	435	<b>8</b>
Jeg er i tvivl om organisationens strategi for kompetenceudvikling	322	<b>6</b>
Jeg er i tvivl om, hvor jeg skal søge information om kompetenceudvikling for den/de +55-årige	301	<b>5</b>
Jeg er bekymret for, at den/de +55-åriges arbejdsopgaver hoer sig op	274	<b>5</b>
Jeg oplever ikke, at den/de +55-årige får noget videre ud af deltagelse i kompetenceudvikling	237	<b>4</b>
Jeg prioriterer mine midler anderledes	217	<b>4</b>
Jeg oplever ikke, at kompetenceudvikling skaber nok værdi for pengene	207	<b>4</b>
Jeg er bekymret for, at den/de +55-årige bliver attraktiv for andre arbejdspladser	12	<b>0</b>
<i>Ingen af ovenstående</i>	<i>1.171</i>	<i><b>21</b></i>

## **Uddybende eksempler på barrierer**

De 55+ ansatte og lederne har i de kvalitative interviews snakket om barrierer for kompetenceudvikling, hvilket uddyber nogle af spørgeskemabesvarelsenerne.

Én af de 55+ ansatte uddyber, at det ikke kun er manglende tid i sig selv, men også, at det kan være svært at finde en erstatning, der kan løse arbejdsopgaverne, mens man er væk.

*"Fordi jeg har været en kritisk ressource, og det har været svært at løsrive sådan en ressource til at komme afsted."*

Mange af lederne uddyber også de tidsmæssige barrierer, som for det meste er i forhold til de konkrete arbejdsopgaver, men én nævner også at det kan gå udover det private.

*"Det er det tidsmæssige og ressourcemæssige. Jeg havde faktisk fået en plads på et eftertragtet kursus, og der havde jeg lavet en prioriteret liste over, hvem jeg skulle tilbyde det til. Der sagde de 4 første jeg spurgte nej til det. Det var pga. tidsmæssige årsager, de kunne ikke overskue det. Det var både i forhold til arbejdet, men faktisk også, i forhold til de ikke ville være væk hjemmefra"*

*"Vi har faktisk haft som en form for resultatmål her på stedet, at det handlede om at sende medarbejdere afsted på pointgivende kurser. De er som regel rigtigt lange – dem er vi ikke så begejstrede for."*

*"Noget der fylder meget her og det gør det også andre steder, det er balancen mellem hvor meget tid bruger vi på intern læring ... og hvor meget bruger vi på vores kerneopgave."*

*"Det er simpelthen, at vi har mange opgaver, vi har meget at se til, så vi har nemt ved at sande til i konkrete opgaver. Så det at få tid til det, tage sig tid til og føle, at man har tid til det. Der er nogle der er meget hurtige til at komme ud af døren, men så er der også nogle der siger: 'arrgh kan jeg ikke lige springe det over', som synes de har meget at se til."*

Lederne svarer i spørgeskemaet, at manglende initiativ og motivation hos de 55+ ansatte er den primære barriere for deltagelse i kompetenceudvikling. Dette snakker flere af lederne også om i de kvalitative interviews.

*"Der er nogle der trækker sig af vores 55+ fordi de siger: 'Det behøver jeg ikke, jeg stopper alligevel om X antal år'."*

*"Nogle af dem vil jo gerne have lov at være i deres komfort-zone, og dem skubber jeg nok lidt mindre end jeg ville gøre med mine yngre medarbejder."*

*"Det jeg har mødt, har ikke været seniorerne, der har banket hårdest på min dør til kompetence udvikling."*

Der er også nogle af lederne, der nævner, at de 55+ ansatte bliver overrasket over, at arbejdspladsen faktisk vil bruge ressourcer på deres kompetenceudvikling eller at de 55+ ansatte føler, at det mere er de yngres tur til at blive prioriteret.

*"Så har jeg nogen som når jeg har talt med dem om formel kompetenceudvikling, hvor de siger: 'Vil du bruge penge på mig?'"*

*"Der er langt færre seniormedarbejdere, der har tænkt, at det er dem der stod først for – jeg har mere oplevet, at der er andre grupper, der har været mere insisterende på, at de skulle. Det har ikke været fordi de ikke har ville, de har mere tænkt, at nu er det nogle andres tur, og at de allerede har fået."*

Manglende initiativ kombineret med muligheden for snart at forlade arbejdsmarkedet nævnes også af en 55+ ansat:

*"Jeg er ikke ham der ringer på ved chefen og siger: "jeg vil gerne det, og det, og det" det er jeg altså bare ikke, nu skal jeg bare have den sidste tid her til at gå."*

Manglende initiativ kommer også til udtryk fra en 55+ ansat ved, at man ikke er 'så meget fremme i skøne' som de unge:

*"Man har næsten aldrig fået nej til at komme på noget, det har man ikke. Det har nærmest kun været en selv, der ikke har været nok fremme i skøne og sige: 'Jeg vil også gerne afsted og have noget'. De unge mennesker, de holder sig ikke tilbage, de har jo ikke noget imod at hoppe videre. De bliver ikke hængende i 30-40 år. Det er jo ikke så mange, der gør det."*

Manglende motivation kommer til udtryk på følgende måde hos en af de 55+ ansatte:

*"Det er også det der er lidt anderledes for mig, jeg er jo så gammel og er så gammel på arbejdsmarkedet at mine ønsker for videre udvikling. Det var lidt sjovt den anden dag, de søgte de ville et eller andet, så tænkte jeg, NEJ, jeg skal være på arbejdsmarkedet de næste 4 år, og det skal være de nemmeste 4 år. Jeg skal bare være tilstede. Jeg skal ikke byde ind med noget ekstra mere, det er slut."*

Manglende motivation kan også komme til udtryk ved, at den 55+ ansatte på forhånd vurderer, at det vil være for besværligt og at arbejdspladsen egentlig vil få mest ud af, at personen fortsætter med samme opgaver:

*"Man bliver lidt magelig med årene, man er ikke længere den der springer rundt fra projekt til projekt og søger nye udfordringer. Man kan ligeså godt fortsætte inden for det projekt man er i. Det går jo så godt og man kender ligesom arbejdsgangene. Man føler også sin leder får mere ud af mig sådan i stedet at man skal til at sadle om, fordi det bliver sgu sværere og sværere at følge med, med alderen."*

Nogle af lederne nævner også, at det er svært at finde den rette kompetenceudvikling generelt set, så der prioriteres meget specifikke kurser målrettet direkte til opgaveløsningen.

*”Kurser for vores medarbejdere, de er meget svære at finde, det er mere når vi får nye programmer, eller når vi skal have en ny installation som man skal bruge en grundviden i, så kommer man på kursus.”*

## **Muligheder**

De 55+ ansatte og lederne er blevet spurgt ind til en række konkrete muligheder eller situationer, som samlet set siger noget om, hvor gode muligheder de 55+ ansatte i praksis har for kompetenceudvikling.

Størstedelen af lederne (Tabel 24) siger, at de bakker op om deltagelse i kompetenceudvikling (85%) og at de nemt kan snakke med de 55+ ansatte om deres behov og muligheder for dette (74%). Dette bekræftes af mange af de 55+ ansatte (Tabel 23), der siger, at deres leder bakker op om deltagelse i kompetenceudvikling (46%) og at det er nemt at snakke med lederen om dette (44%). I mange tilfælde (55+ ansatte 38%, leder 46%) er det også allerede klart, at der kan findes finansiering til deltagelse i kompetenceudvikling. Det samme billede ses på tværs af de fire centralorganisationer (Bilag 1).

Det er dog kun hver tredje 55+ ansat (34%), der er afklaret omkring behov for kompetenceudvikling, og kun hver syvende leder (14%), der ved hvilke behov de 55+ ansatte har. Ligeledes er det kun hver fjerde 55+ ansat, der har godt kendskab til mulighederne for kompetenceudvikling (26%) og ved hvor de skal søge den rette information og vejledning (25%). Tilsvarende er det kun hver femte leder der har godt kendskab til mulighederne for kompetenceudvikling for de 55+ ansatte (22%) og ved hvor de skal søge den rette information og vejledning (18%). Det kan derfor anbefales at oplyse både ledere og 55+ ansatte bedre om mulighederne for kompetenceudvikling.

---

**Størstedelen af lederne bakker op om de 55+ ansattes deltagelse i kompetenceudvikling, men mange ledere og 55+ ansatte er uafklarede omkring behovene og ved ikke hvilke muligheder der findes eller hvor de skal søge den rette information. Det kan anbefales at oplyse både ledere og 55+ ansatte bedre om mulighederne for kompetenceudvikling.**

---

**Tabel 23. D4 – 55+: Hvilke af følgende passer på dig eller din situation?**

Kategori	Antal	Procent
Min leder bakker generelt op om deltagelse i kompetenceudvikling	23.624	<b>46</b>
Jeg er motiveret til at udvikle mine kompetencer	22.468	<b>44</b>
Jeg kan nemt snakke med min leder om mine behov og muligheder for kompetenceudvikling	21.932	<b>43</b>
Jeg ved, at min deltagelse i kompetenceudvikling bliver betalt	19.284	<b>38</b>
Jeg er afklaret om mine behov for kompetenceudvikling	17.398	<b>34</b>
Der er en kultur på arbejdspladsen for at understøtte kompetenceudvikling	15.981	<b>31</b>
Jeg har allerede godt kendskab til mulighederne for kompetenceudvikling	13.222	<b>26</b>
Jeg ved, hvor jeg skal søge efter den rette information og vejledning i forhold til kompetenceudvikling	12.759	<b>25</b>
Jeg kan nemt spørge kolleger, der har erfaring med kompetenceudvikling	9.951	<b>19</b>
Jeg kan nemt spørge tillidsrepræsentanten om mine muligheder for kompetenceudvikling	6.779	<b>13</b>
Jeg har gode karrieremuligheder	3.652	<b>7</b>
Jeg har lyst til at ændre karrierevej (fx fra generalist til specialist, fra specialist til leder eller skifte fagområde)	2.894	<b>6</b>
<i>Ingen af ovenstående</i>	5.919	<b>12</b>

**Tabel 24. D3 - leder: Hvilke af følgende passer på dig eller din situation som personaleleder for +55-årige?**

Kategori	Antal	Procent
Jeg bakker generelt op om at de +55-årige deltager i kompetenceudvikling	4.822	<b>85</b>
Jeg kan nemt snakke med de +55-årige om deres behov og muligheder for kompetenceudvikling	4.182	<b>74</b>
Jeg er motiveret til at hjælpe de +55-årige med at udvikle sine kompetencer	3.795	<b>67</b>
Der er en kultur på arbejdspladsen for at understøtte kompetenceudvikling	3.575	<b>63</b>
Jeg ved, at vi kan finde finansiering til de +55-åriges deltagelse i kompetenceudvikling	2.572	<b>46</b>
Jeg kan nemt spørge andre ledere, der har erfaring med +55-åriges kompetenceudvikling	1.548	<b>27</b>
Jeg har allerede godt kendskab til mulighederne for de +55-åriges kompetenceudvikling	1.234	<b>22</b>
Jeg ved, hvor jeg skal søge efter den rette information og vejledning i forhold til de +55-åriges kompetenceudvikling	992	<b>18</b>
Jeg ved hvilke behov de +55-årige har for kompetenceudvikling	809	<b>14</b>
Jeg ved hvilke kompetencer som arbejdspladsen har brug for om 10 år	568	<b>10</b>
<i>Ingen af ovenstående</i>	91	<b>2</b>



### **Uddybende eksempler på muligheder**

De 55+ ansatte og lederne har i de kvalitative interviews talt om muligheder og situationer der kan fremme kompetenceudvikling, hvilket uddyber nogle af spørgeskemabesvarelsene.

Nogle 55+ ansatte nævner, at der er gode muligheder for kompetenceudvikling, men det kan kræve, at man argumenterer for det. Én nævner specifikt kompetencefonden.

*"Hvis man argumenterer godt nok for sin sag, så lader det sig som regel gøre. Mine erfaringer er, at det er gode tilbud osv. Man kan ret ofte få det som man gerne vil have det og jeg synes udbuddet er godt i markedet."*

*"Der er rig mulighed. Hvis jeg ville, kunne jeg nok godt komme på kursus. Man kan komme på seminarer og sådanne noget, det er også en del af jobbet, så det er jo også noget jeg deltager i, men det er ikke noget jeg ser som et tilvalg – det er bare en del af jobbet."*

*"Jeg synes faktisk at de kurser man fik via kompetencefonden, det er sådanne nogle man selv kan melde sig til og sige: 'jeg synes jeg mangler noget IT, jeg synes jeg mangler noget konflikthåndtering', det er faktisk de kurser der står allerfedest for mig, fordi der ikke var nogle forventninger til dem."*

Nogle 55+ ansatte nævner også, at relevansen af kompetenceudvikling er kommet frem gennem samtaler med lederen.

*"Det har været både arbejdsgiver og mig selv, men nok mest mig selv. Det er kommet i de samtaler man har haft med sin chef og det er så igennem de samtaler man blev sendt afsted."*

På samme måde nævner nogle af lederne, at det ofte er i samspillet med den 55+ ansatte, at emnet kommer op, og at initiativet nogle gange kommer fra den 55+ ansatte og andre gange fra lederen.

*"Det er lidt en kombination, fordi det kan både være medarbejderne selv, der kommer med et ønske om kompetenceudvikling de har set, men det kan også være mig, som støver opgaver op, der kræver noget. Altså, hvis vi ikke har kompetencerne i huset, så kan der være nogle som måske kan noget inden for det felt som vi så skal have dyrket lidt mere på for at kunne løfte den opgave."*

*"Nogle gange kan det være mig, der spørger om noget ikke kunne være interessant for nogle, andre gange kommer de selv."*

*"Når jeg foreslår det med fundraising og kommunikation, så lige i starten kan de godt sige: 'jamen hvad har det lige med mig at gøre' – så kan jeg jo pege på vores kommunikationsplan. Det er de som regel med på, det synes jeg, det er ikke sådanne jeg oplever protester over det, det kan da godt være der er nogle der hellere ville noget andet, men jeg synes det fungerer fornuftigt."*

Enkelte 55+ ansatte nævner dog, at det primært er lederen der tager beslutningen.

*"Det er hele tiden den overordnede, der tager ansvar for, at der sker en udvikling."*

På samme måde er der enkelte ledere, der selv siger, at det primært er deres ansvar.

*"Jeg ser det som en ledelses opgave og som min opgave at være med til at understøtte den stemning og kultur, hvor det bliver en naturlig ting at vi gerne vil"*

## Strategi for kompetenceudvikling

De forrige kapitler viser vigtigheden af, at der eksisterer nogle rammer eller systematik, som kan understøtte de 55+ ansattes deltagelse i kompetenceudvikling. Dette gælder både i forhold til, hvem der skal tage initiativet, hvilke muligheder der findes, afdækning af behov og motivation for den enkelte, samt opfølgning efter deltagelse i kompetenceudvikling. Et godt sted at sætte rammerne for dette kunne være i en strategi for kompetenceudvikling. En strategi for kompetenceudvikling kan eksempelvis bestå af en række nedskrevne retningslinjer, der beskriver og styrer måden, hvorpå arbejdspladsen tilbyder og støtter kompetenceudvikling for sine ansatte. Det kan for eksempel inkludere mål for kompetenceudvikling, ansvar for kompetenceudvikling, tilgængelige kompetenceudviklingsmuligheder, finansiering, behovs- og motivationsafdækning, evaluering, kommunikation og information til ledere og ansatte, samt muligheder for fleksible og individuelt tilpassede løsninger.

To tredjedele af lederne svarer, at deres institution har en strategi for kompetenceudvikling (Tabel 25). Hver tredje har enten ikke eller ved det ikke. Der er derfor stadig potentiale i, at alle institutioner i staten udvikler en strategi for kompetenceudvikling. Mere end halvdelen af lederne svarer også, at de én gang i kvartalet eller ofte taler med de 55+ ansatte, om deres læring og udvikling (Tabel 26).

**Tabel 25. A7 - leder: Har din institution en strategi for kompetenceudvikling?**

Kategori	Antal	Procent
Ja	3.720	<b>66</b>
Nej	1.380	<b>24</b>
Ved ikke	561	<b>10</b>

**Tabel 26. E1 - leder: Hvor ofte taler du med de +55-årige som du er personaleleder for, om deres læring og udvikling?**

Kategori	Antal	Procent
1. Én gang pr måned	820	<b>15</b>
2. Én gang pr kvartal	2.461	<b>44</b>
3. Én gang pr år	2.256	<b>40</b>
4. Aldrig	90	<b>2</b>

Ved at sammenholde spørgsmål A7 og E1 i lederspørgeskemaet kan man se, at 60% af lederne, der er på en institution, der har en strategi for kompetenceudvikling, taler mindst én gang i kvartalet med de 55+ ansatte, om deres læring og udvikling. Tilsvarende er det kun 50% af lederne de steder, hvor der ikke er en strategi for kompetenceudvikling.

---

**En institutionel strategi for kompetenceudvikling kan være med til at sætte emnet mere på dagsordenen og fremme kompetenceudvikling blandt de 55+ ansatte.**

---

Tilsvarende når man spørger lederne om, hvorvidt de 55+ ansatte har udviklet deres kompetencer gennem de seneste 2 år, svarer 57% af lederne de steder hvor der er en strategi, at det har mindst halvdelen af de 55+ ansatte, mens det tilsvarende er 48% af lederne de steder, hvor der ikke er en strategi (krydstabulering mellem A7 og A8, lederspørgeskema). Det tyder altså på, at en strategi for kompetenceudvikling kan være med til at sætte emnet mere på dagsordenen og fremme kompetenceudvikling blandt de 55+ ansatte.

**Tabel 27. E2 - leder: I hvilke situationer taler du med de +55-årige som du er personaleleder for, om deres læring og udvikling?**

Kategori	Antal	Procent
Medarbejderudviklingssamtalen (MUS)	5.307	<b>95</b>
Uformelle situationer (eks. ved kaffeautomaten eller i kantinen)	3.169	<b>57</b>
Andre formelle drøftelser mellem din leder og dig (fx møder)	2.507	<b>45</b>
Senior-samtalen	1.324	<b>24</b>
Gruppemøder	963	<b>17</b>
Andet	429	<b>8</b>

Det er også vigtigt, at afdække de situationer, hvori samtalerne om læring og udvikling foregår (Tabel 27). Medarbejderudviklingssamtalen (MUS) er den situation, hvor næsten alle ledere (95%) taler med de 55+ ansatte, om deres læring og udvikling. Det sker dog også ved uformelle situationer (57%) og andre formelle situationer (45%). Det er kun hver fjerde leder (24%), der drøfter læring og udvikling ved senior-samtaler med de 55+ ansatte. Sidstnævnte kan der være flere årsager til, bl.a. at man mange steder ikke har separate senior-samtaler, men integrerer dette i MUS. Alt i alt er det positivt, at snakken om læring og udvikling sker i så mange forskellige situationer, da det samlet set sætter det mere på dagsordenen.

---

**For at sikre, at institutionens strategi for kompetenceudvikling bliver omsat til praksis, kunne kompetenceudvikling indgå på systematisk vis som et fast punkt i medarbejderudviklingssamtalen (MUS).**

---

For at sikre, at institutionens strategi for kompetenceudvikling bliver omsat til praksis, kunne kompetenceudvikling eksempelvis indgå i MUS på mere systematisk vis end det gør mange steder i dag. Det systematiske kunne være, at der under MUS vendes behov og motivation, samt udarbejdes en plan for opfølgning og integrering af nye de nye kompetencer i arbejdet.

## Konklusion

Samlet set er vi lykkedes med at indkredse de specifikke muligheder, motiver og barrierer for kompetenceudvikling, som eksisterer for 55+ ansatte i staten. Dette giver et stærkt og vidensbaseret grundlag for den indsats, som ønskes igangsat for at fremme de 55+ ansattes muligheder for kompetenceudvikling i staten.

Mere end hver anden 55+ ansat i staten oplever stigende krav til deres kompetencer i arbejdet, hvilket understreger vigtigheden af, at de 55+ ansatte deltager i kompetenceudvikling. Lederne ser et stort behov for kompetencer inden for digitalisering og automatisering, men de 55+ ansattes ønsker til kompetenceudvikling dækker ikke helt disse behov. Både ledere og de 55+ ansatte, specielt jo tættere de er på pensionsalderen, foretrækker kortere kurser eller noget som kan integreres direkte i arbejdet.

Mere end hver anden 55+ ansat, der gennemfører kompetenceudvikling, formår kun i mindre eller nogen grad at anvende de nye kompetencer i det daglige arbejde. Behovs-afklaring og motivationsafklaring inden deltagelse i kompetenceudvikling og en efterfølgende drøftelse med leder og kolleger efter deltagelse i kompetenceudvikling er afgørende for at sikre, at de nye kompetencer bliver anvendt i arbejdet.

Der eksisterer også nogle misforståelser. Nogle 55+ ansatte forventer, at lederen skal tilbyde kompetenceudvikling, og omvendt forventer nogle ledere, at de 55+ ansatte selv efterspørger det. En mulig løsning kunne være, at have kompetenceudvikling som et fast punkt på dagsordenen ifm. MUS eller senior-samtalen. I de kvalitative interviews er der nogle 55+ ansatte, som sætter lighedstegn mellem 'kompetenceudvikling' og 'eksamen'. Altså at kompetenceudvikling er noget meget akademisk. Denne misforståelse er vigtig at være opmærksom på fremadrettet og eksempelvis sikre bedre oplysning om, hvad kompetenceudvikling er og kan være.

Faglig og personlig udvikling er de vigtigste motiver for kompetenceudvikling for de 55+ ansatte. Langt størstedelen af de 55+ ansatte er slet ikke færdige med at udvikle sig, hverken fagligt eller personligt. Udvikling, engagement og motivation er langt vigtigere end forebyggelse af nedslidning i forhold til motiver for deltagelse i kompetenceudvikling. Det er vigtigt at synliggøre for lederne, at mange af de 55+ ansatte er motiverede for kompetenceudvikling. I den sammenhæng er det vigtigt at afdække den enkelte 55+ ansattes behov for kompetenceudvikling, undersøge hvilke af de eksisterende muligheder for kompetenceudvikling, der kan matche behovet, samt at planlægge arbejdet så arbejdsopgaverne ikke hober sig op imens. Størstedelen af lederne bakker op om de 55+ ansattes deltagelse i kompetenceudvikling, men mange ledere og 55+ ansatte er stadig uafklarede omkring behovene og ved ikke hvilke muligheder der findes eller hvor de skal søge den rette information. Endnu bedre oplysning til ledere og 55+ ansatte i staten om mulighederne for kompetenceudvikling kan muligvis være en del af løsningen. Arbejdspladserne kan muligvis gøre bedre brug af HR-afdelingen til at oplyse bedre om mulighederne.

En institutionel strategi for kompetenceudvikling kan være med til at sætte emnet mere på dagsordenen og fremme kompetenceudvikling blandt de 55+ ansatte.

Når resultaterne fra 55+ spørgeskemaet opdeles på centralorganisation ses der nogle lignende overordnede tendenser, selvom der alt andet lige er visse forskelle på centralorganisationerne.

# Litteraturliste

- Andersen LL (2021) SeniorArbejdsliv - Muligheder og barrierer for et langt og sundt arbejdsliv i Danmark. Tidsudvikling fra 2018 til 2020. <https://nfa.dk/da/Forskning/Udgivelse?journalId=4764a913-ecef-4433-9ff9-8fda0f95aa03>. Accessed 15 Jan 2023
- Andersen LL, Jensen PH, Meng A, Sundstrup E (2019a) Strong Labour Market Inequality of Opportunities at the Workplace for Supporting a Long and Healthy Work-Life: The SeniorWorkingLife Study. *Int J Environ Res Public Health* 16:. <https://doi.org/10.3390/ijerph16183264>
- Andersen LL, Jensen PH, Sundstrup E (2019b) Barriers and opportunities for prolonging working life across different occupational groups: the SeniorWorkingLife study. *Eur J Public Health*. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckz146>
- Andersen LL, Sundstrup E (2019) Study protocol for SeniorWorkingLife - push and stay mechanisms for labour market participation among older workers. *BMC Public Health* 19:133. <https://doi.org/10.1186/s12889-019-6461-6>
- Andersen LL, Thorsen SV, Larsen M, et al (2020) Work factors facilitating working beyond state pension age: Prospective cohort study with register follow-up. *Scand J Work Environ Health*. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3904>
- Bethge M, Spanier K, Köhn S, Schlumbohm A (2021) Self-reported work ability predicts health-related exit and absence from work, work participation, and death: longitudinal findings from a sample of German employees. *Int Arch Occup Environ Health* 94:591–599. <https://doi.org/10.1007/s00420-020-01608-4>
- Bolvig I, Kristensen N, Skipper L (2017) Effektevaluering af voksen- og efteruddannelsesindsatsen. In: VIVE. <https://www.vive.dk/da/udgivelser/effektevaluering-af-voksen-og-efteruddannelsesindsatsen-8735/>. Accessed 16 Jan 2023
- Damm EA, Jensen MT, Andersen ML, Frandsen JL (2022) Kun hver tiende medarbejder har været på efteruddannelse det seneste år – men det er ikke virksomhedernes økonomi, der bremser det | Arbejderbevægelsens Erhvervsråd. <https://www.ae.dk/analyse/2022-05-kun-hver-tiende-medarbejder-har-vaeret-paa-efteruddannelse-det-seneste-aar-men-det>. Accessed 16 Jan 2023
- Epinion (2017) Analyse af individer og virksomheders brug af voksen- og efteruddannelse. <https://www.uvm.dk/publikationer/uddannelser-for-voksne/2017-analyse-af-individer-og-virksomheders-brug-af-voksen-og-efteruddannelse>. Accessed 16 Jan 2023
- Falkenchrone S, Jørgensen MF, Kristensen KBB (2021) Udbytte af videregående voksen- og efteruddannelse – DEA. <https://dea.nu/i-farver/publikationer/udbytte-af-videregaaende-voksen-og-efteruddannelse>. Accessed 16 Jan 2023

- Kinnunen U, Nätti J (2018) Work ability score and future work ability as predictors of register-based disability pension and long-term sickness absence: A three-year follow-up study. *Scand J Public Health* 46:321–330. <https://doi.org/10.1177/1403494817745190>
- Kristensen N, Skipper L (2016) Effekterne af videregående efteruddannelse for personer med videregående uddannelse — Uddannelses- og Forskningsministeriet. <https://ufm.dk/publikationer/2016/effekterne-af-videregaende-efteruddannelse-for-personer-med-videregaende-uddannelse>. Accessed 16 Jan 2023
- OECD (2021) OECD Skills Outlook 2021: Learning for Life. OECD
- Pihl MD, Søborg F, Weber M (2023) Det går den forkerte vej med efteruddannelsen i Danmark | Arbejderbevægelsens Erhvervsråd. <https://www.ae.dk/analyse/2023-01-det-gaar-den-forkerte-vej-med-efteruddannelsen-i-danmark>. Accessed 24 Jan 2023
- Reinbacher MS, Toke SS, Petersen SF (2022) Privatansatte akademikere ønsker sig mere kompetenceudvikling. *Akademikerne (AC)*
- Sundstrup E, Meng A, Ajslev JZN, et al (2022) New Technology and Loss of Paid Employment among Older Workers: Prospective Cohort Study. *Int J Environ Res Public Health* 19:7168. <https://doi.org/10.3390/ijerph19127168>



# Bilag 1. Tabeller opdelt på centralorganisation

Følgende tabeller er baseret på 55+ spørgeskemaet, opdelt på centralorganisation. For overskuelighedens skyld kommer tabellerne i samme rækkefølge som i rapporten. Alle tallene angiver procentdelen af de 55+ ansatte, der hører til den respektive kategori.

## Alder

Kategori	AC	CO10	LC	OAO
55-59 år	50	53	53	52
60-64 år	34	37	36	38
65+ år	17	10	11	10

## Køn

Kategori	AC	CO10	LC	OAO
Mand	57	62	47	46
Kvinde	43	38	53	54

## A3: Er der i løbet af de seneste 2 år blevet stillet større eller mindre krav til dine kompetencer i arbejdet?

Kategori	AC	CO10	LC	OAO
Større	54	63	67	59
Hverken større eller mindre	43	34	31	38
Mindre	2	3	2	3

## A4: Oplever du i dit daglige arbejde, at du har de nødvendige kompetencer til at udføre dit arbejde effektivt?

Kategori	AC	CO10	LC	OAO
I høj grad	83	76	72	72
I nogen grad	15	22	25	25
I mindre grad	1	2	3	3

## A6: Hvordan er dine muligheder generelt set for at udvikle dine kompetencer?

Kategori	AC	CO10	LC	OAO
Gode	67	60	59	54
Hverken eller	23	27	27	30
Dårlige	9	13	14	15

## A7: Har du udviklet dine kompetencer i arbejdet indenfor de seneste 2 år?

Kategori	AC	CO10	LC	OAO
I høj grad	37	31	30	25
I nogen grad	46	44	47	43
I mindre grad	17	24	23	31

**A5: Har du indenfor de seneste 2 år deltaget i eller gennemført én eller flere af følgende former for kompetenceudvikling? gælder både aktiviteter med fysisk fremmøde og online aktiviteter**

Kategori	AC	CO10	LC	OAO
Kurser	50	48	48	42
Formel uddannelse	7	10	15	6
Anden form	60	45	45	34
Slet ikke deltaget	21	29	25	39

**A8: Hvis du kunne vælge frit: Ønsker du at deltage i én af følgende former for kompetenceudvikling indenfor de næste 2 år?**

Kategori	AC	CO10	LC	OAO
Kursus	35	39	41	41
Formel uddannelse	10	13	21	9
Anden form	43	31	27	26
Nej	11	18	12	24

**D5 - 55+: Indenfor hvilke af følgende områder ønsker du at udvikle dine kompetencer over de næste 2 år?**

Kategori	AC	CO10	LC	OAO
Undervisning, vejledning eller pædagogik	35	21	74	10
Software, computerprogram, IT-system	22	26	19	30
Tekniske kompetencer	17	22	15	25
Digitalisering og automatisering	18	15	13	20
Administration, forvaltning eller jura	17	21	4	22
Strategier, organisation eller processer	22	15	11	10
Arbejdsgange (måden arbejdet udføres på trin for trin)	8	18	7	25
Skriftlig eller mundtlig kommunikation (eks. udarbejdelse af dokumenter eller præsentationer)	14	15	9	17
Ledelse (udover projektledelse)	19	15	11	8
Socialfaglighed eller psykologi	9	10	20	9
Projektledelse	12	10	7	7
Økonomi eller regnskab	6	7	3	11
Betjening af redskaber eller maskiner	2	6	6	12
Laboratoriearbejde, sundhed eller naturvidenskab	7	2	3	4
Andet	15	17	7	15

**C1 - 55+: Du svarede tidligere, at du ikke har deltaget i nogle former for kompetenceudvikling indenfor de seneste 2 år. Hvilke årsager er der til dette?**

Kategori	AC	CO10	LC	OAO
Jeg har ikke fået det tilbudt	30	40	43	36
Jeg har ikke haft behov	31	23	18	25
Jeg synes, at jeg er for tæt på pensionsalderen	16	24	14	23
Jeg har ikke haft tid til det	33	16	25	14
Manglende opbakning fra min leder	17	17	26	16
Eksisterende muligheder for kompetenceudvikling har ikke haft relevant indhold	19	19	10	13
Jeg mangler kendskab til relevant kompetenceudvikling	9	11	11	12
Jeg var bekymret for, at mine arbejdsopgaver ville hobe sig op	14	8	12	8
Jeg har ikke været helt afklaret i forhold til mine behov	11	10	10	8
Jeg har ikke haft lyst	7	9	6	10
Jeg ville ikke sidde på skolebænken igen	2	5	2	6
Jeg har ikke haft mulighed økonomisk set	5	3	6	3
Jeg har slet ikke tænkt på muligheden	3	3	2	5
Jeg har tvivlet på mine egne evner	1	2	1	3
<i>Ingen af ovenstående</i>	6	6	7	7

**C2 - 55+: Du svarede tidligere, at du ikke ønsker at deltage i nogle former for kompetenceudvikling indenfor de næste 2 år. Hvilke årsager er der til dette?**

Kategori	AC	CO10	LC	OAO
Jeg synes, at jeg er for tæt på pensionsalderen	45	61	51	51
Jeg har ikke behov	43	33	37	34
Jeg har ikke lyst	13	19	17	20
Jeg vil ikke sidde på skolebænken igen	4	15	8	13
Jeg har ikke tid til det	15	7	13	7
Eksisterende muligheder for kompetenceudvikling har ikke relevant indhold	10	7	8	6
Jeg er ikke helt afklaret i forhold til mine behov	5	4	6	6
Jeg er bekymret for, at mine arbejdsopgaver vil hobe sig op	6	3	7	4
Jeg får det nok ikke tilbudt	3	4	5	5
Jeg kommer nok slet ikke til at tænke på muligheden	3	2	4	3
Jeg mangler kendskab til relevant kompetenceudvikling	3	2	2	3
Manglende opbakning fra min leder	2	1	3	2
Jeg tvivler på mine egne evner	0	1	1	2
Jeg har ikke mulighed økonomisk set	1	1	1	1
<i>Ingen af ovenstående</i>	7	7	8	7

**D1 - 55+: Hvorfor ønsker du at deltage i kompetenceudvikling? For at få bedre mulighed for...**

<b>Kategori</b>	<b>AC</b>	<b>CO10</b>	<b>LC</b>	<b>OAO</b>
faglig udvikling	82	77	81	73
personlig udvikling	58	64	63	64
at blive i mit nuværende job	23	29	28	33
mere spændende arbejdsopgaver	26	24	24	32
at arbejde helt frem til folkepensionsalderen	20	19	23	24
at undgå psykisk/mental nedslidning	16	15	23	19
højere løn	9	17	9	23
at skifte arbejdsplads	6	5	6	6
at undgå fysisk nedslidning	1	4	4	12
at skifte til et andet job på min nuværende arbejdsplads	5	6	5	6
at blive leder	2	2	2	2
<i>Ingen af ovenstående</i>	2	2	2	1

**D2 - 55+: Hvilke barrierer ser du i forhold til at deltage i kompetenceudvikling?**

<b>Kategori</b>	<b>AC</b>	<b>CO10</b>	<b>LC</b>	<b>OAO</b>
Manglende tid	46	29	38	27
Jeg er i tvivl om, hvilken kompetenceudvikling der er relevant	15	18	14	24
Jeg er bekymret for, at mine arbejdsopgaver hoer sig op, mens jeg er væk	22	15	16	15
Manglende opbakning fra min leder	12	11	15	11
Manglende motivation	6	9	6	10
Jeg er i tvivl om, hvor jeg skal søge information	4	6	5	8
Jeg er i tvivl om, hvem der skal betale for det	6	4	6	4
Jeg skal selv betale for det	6	4	8	3
Jeg er bekymret for, at skulle sidde på skolebænken igen	1	5	2	7
Jeg er i tvivl om, hvorvidt det er mig selv eller min leder der skal tage initiativ	3	4	5	5
Jeg tvivler på mine egne evner	2	3	2	5
Jeg er bekymret for at snakke med min leder om det	2	1	2	2
Manglende opbakning fra mine kolleger	1	1	2	2
<i>Ingen af ovenstående</i>	32	40	34	36

**D4 - 55+: Hvilke af følgende passer på dig eller din situation?**

<b>Kategori</b>	<b>AC</b>	<b>CO10</b>	<b>LC</b>	<b>OA0</b>
Min leder bakker generelt op om deltagelse i kompetenceudvikling	<b>51</b>	<b>46</b>	<b>43</b>	<b>42</b>
Jeg er motiveret til at udvikle mine kompetencer	<b>53</b>	<b>42</b>	<b>50</b>	<b>33</b>
Jeg kan nemt snakke med min leder om mine behov og muligheder for kompetenceudvikling	<b>46</b>	<b>44</b>	<b>41</b>	<b>40</b>
Jeg ved, at min deltagelse i kompetenceudvikling bliver betalt	<b>39</b>	<b>41</b>	<b>36</b>	<b>35</b>
Jeg er afklaret om mine behov for kompetenceudvikling	<b>38</b>	<b>36</b>	<b>34</b>	<b>28</b>
Der er en kultur på arbejdspladsen for at understøtte kompetenceudvikling	<b>40</b>	<b>30</b>	<b>31</b>	<b>23</b>
Jeg har allerede godt kendskab til mulighederne for kompetenceudvikling	<b>33</b>	<b>27</b>	<b>26</b>	<b>18</b>
Jeg ved, hvor jeg skal søge efter den rette information og vejledning i forhold til kompetenceudvikling	<b>31</b>	<b>24</b>	<b>26</b>	<b>19</b>
Jeg kan nemt spørge kolleger, der har erfaring med kompetenceudvikling	<b>23</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>16</b>
Jeg kan nemt spørge tillidsrepræsentanten om mine muligheder for kompetenceudvikling	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>16</b>	<b>13</b>
Jeg har gode karrieremuligheder	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>4</b>
Jeg har lyst til at ændre karrierevej (fx fra generalist til specialist, fra specialist til leder eller skifte fagområde)	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>5</b>
<i>Ingen af ovenstående</i>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>17</b>

# Bilag 2. Spørgeskemaer

## Spørgeskema – 55+

Kære [navn],

I spørgeskemaet bruges ordet "kompetenceudvikling":

Kompetenceudvikling skal forstås bredt, dvs. fra læring i jobbet, som f.eks. sidemandoplæring og mentorordninger, til formel uddannelses- og kursusaktivitet, herunder alt fra kortere kurser til en masteruddannelse på universitetet. Det handler grundlæggende om at lære noget nyt og blive bedre til sine opgaver, så man som medarbejder kan bevare og udbygge sine kompetencer til nuværende og fremtidige opgaver og jobs.

Tak for at tage dig tid til at besvare spørgeskemaet.

Hvad er din tilknytning til arbejdsmarkedet?

- (1)  I arbejde (gælder også hvis du er sygemeldt fra arbejde)
- (2)  Ledig
- (3)  Pensioneret eller gået på efterløn

Hvor lang tid har du været i dit nuværende job? (vælg den der kommer tættest på)

- (1)  ½ år
- (2)  1 år
- (3)  3 år
- (4)  5 år
- (5)  10 år eller mere

Arbejder du tæt sammen med andre om at løse opgaverne i dit arbejde?

- (1)  Altid
- (2)  Ofte
- (3)  Sommetider
- (4)  Sjældent
- (5)  Aldrig

Er der i løbet af de seneste 2 år blevet stillet større eller mindre krav til dine kompetencer i arbejdet?

- (1)  Meget større
- (2)  Større
- (3)  Hverken større eller mindre
- (4)  Mindre
- (5)  Meget mindre

Oplever du i dit daglige arbejde, at du har de nødvendige kompetencer til at udføre dit arbejde effektivt?

- (1)  I meget høj grad
- (2)  I høj grad
- (3)  I nogen grad
- (4)  I mindre grad
- (5)  Slet ikke

Har du indenfor de seneste 2 år deltaget i eller gennemført én eller flere af følgende former for kompetenceudvikling? Det gælder både aktiviteter med fysisk fremmøde og online aktiviteter

- (1)  \*Kursus af kortere eller længere varighed
- (2)  Formel uddannelse (eks. bachelor, diplom, master, akademi, kandidat, ph.d., erhvervsuddannelse, faglært, AMU, almen voksenuddannelse (AVU, FVU, OBU)). Gælder både hel uddannelse og enkelt modul.
- (3)  Anden form for kompetenceudvikling (eks. netværk, konferencer/seminarer, læringsforløb, selvstudier, anden uformel læring)

- (4)  Nej, jeg har ikke deltaget i nogen form for kompetenceudvikling indenfor de seneste 2 år

\*Kursus: Et kursus er et undervisningsforløb af kortere eller længere varighed inden for et afgrænset emne, det kan foregå fysisk eller online eller være en kombination (på eller uden for arbejdspladsen).

Hvordan er dine muligheder generelt set for at udvikle dine kompetencer?

- (1)  Meget gode  
(2)  Gode  
(3)  Hverken gode eller dårlige  
(4)  Dårlige  
(5)  Meget dårlige

Har du udviklet dine kompetencer i arbejdet indenfor de seneste 2 år?

- (1)  I meget høj grad  
(2)  I høj grad  
(3)  I nogen grad  
(4)  I mindre grad  
(5)  Slet ikke

Hvis du kunne vælge frit:

Ønsker du at deltage i én af følgende former for kompetenceudvikling indenfor de næste 2 år?

- (1)  Kursus af kortere eller længere varighed  
(2)  Formel uddannelse (eks. bachelor, diplom, master, akademi, kandidat, ph.d., erhvervsuddannelse, faglært, AMU, almen voksenuddannelse (AVU, FVU, OBU)). Gælder både hel uddannelse og enkelt modul.  
(3)  Anden form for kompetenceudvikling (eks. netværk, konferencer/seminarer, læringsforløb, selvstudier, anden uformel læring)  
(4)  Nej, jeg ønsker ikke (yderligere) kompetenceudvikling

Følgende spørgsmål omhandler kurser

Hvor mange kurser alt i alt har du været igennem indenfor seneste 2 år?

\_\_\_\_\_

Følgende spørgsmål omhandler kun det seneste kursus du har været igennem indenfor de seneste 2 år

Var kurset målrettet et eller flere af følgende elementer? (markér gerne flere)

- (1)  Projektledelse  
(2)  Ledelse (udover projektledelse)  
(3)  Strategier, organisation eller processer  
(4)  Software, computerprogram, IT-system  
(5)  Betjening af redskaber eller maskiner  
(6)  Skriftlig eller mundtlig kommunikation (eks. udarbejdelse af dokumenter eller præsentationer)  
(7)  Undervisning, vejledning eller pædagogik  
(8)  Arbejdsgange (måden arbejdet udføres på trin for trin)  
(9)  Administration, forvaltning eller jura  
(10)  Laboratoriearbejde, sundhed eller naturvidenskab  
(11)  Økonomi eller regnskab  
(12)  Socialfaglighed eller psykologi  
(13)  Tekniske kompetencer  
(14)  Digitalisering og automatisering  
(15)  Andet

Hvem tog først og fremmest initiativ til kurset?

- (1)  Mig selv  
(2)  Min chef/leder  
(3)  En kollega  
(4)  HR

- (5)  Tillidsrepræsentant
- (6)  Arbejdsmiljørepræsentant
- (7)  Anden

Var det et krav fra din arbejdsplads, at du deltog i kurset?

- (1)  Ja
- (2)  Nej

Følte du dig motiveret til at deltage i kurset inden det gik i gang?

- (1)  I meget høj grad
- (2)  I høj grad
- (3)  I nogen grad
- (4)  I mindre grad
- (5)  Slet ikke

Følte du, at du havde behov for at deltage i kurset inden det gik i gang?

- (1)  I meget høj grad
- (2)  I høj grad
- (3)  I nogen grad
- (4)  I mindre grad
- (5)  Slet ikke

Hvor mange timer alt i alt var den samlede kursusaktivitet? (inkl. forberedelse, kursus og evt eksamen). Det er ikke vigtigt at tallet er præcist, angiv blot et omtrent antal timer.

\_\_\_\_\_

Hvor fandt kurset sted?

- (1)  På min arbejdsplads
- (2)  Udenfor min arbejdsplads
- (3)  Både på og udenfor min arbejdsplads

Hvornår fandt kurset sted?

- (1)  Indenfor normal arbejdstid
- (2)  Udenfor normal arbejdstid
- (3)  Både indenfor og udenfor normal arbejdstid

Blev du kompenseret for den del af kurset der lå udenfor normal arbejdstid? (eks. gennem afspadsring eller betaling for ekstra arbejdstimer)

- (1)  Ja, fuldstændigt
- (2)  Ja, delvist
- (3)  Nej

Var kurset online eller med fysisk fremmøde?

- (1)  Online
- (2)  Fysisk fremmøde
- (3)  Både online og med fysisk fremmøde

Var kurset gennem en privat eller offentlig udbyder?

- (1)  Privat
- (2)  Offentlig
- (3)  Ved ikke

Hvem deltog ellers i kurset? (markér gerne flere)

- (1)  Kolleger fra samme afdeling eller team
- (2)  Kolleger fra anden afdeling eller team
- (3)  Min chef/leder
- (4)  Personer fra andre arbejdspladser



(5)  Jeg var den eneste deltager

Fik du løn under kurset?

- (1)  Ja, fuld løn
- (2)  Ja, men ikke fuld løn
- (3)  Nej

Hvem betalte for deltagelsen i kurset? (kursusgebyr og evt overnatning, forplejning) (markér gerne flere)

- (1)  Mig selv
- (2)  Min arbejdsplads
- (3)  Anden (eks. fond)
- (4)  Det var gratis

Var der en anden der varetog dine arbejdsopgaver, mens du var på kursus?

- (1)  Ja
- (2)  Ja, men kun delvist
- (3)  Nej

Følte du, at dine arbejdsopgaver hobede sig op, mens du var på kursus?

- (1)  I meget høj grad
- (2)  I høj grad
- (3)  I nogen grad
- (4)  I mindre grad
- (5)  Slet ikke

Var du tilfreds med indholdet i kurset?

- (1)  I meget høj grad
- (2)  I høj grad
- (3)  I nogen grad
- (4)  I mindre grad
- (5)  Slet ikke

Var du tilfreds med omfanget af kurset? (antal timer)

- (1)  Alt for kort
- (2)  Lidt for kort
- (3)  Passende
- (4)  Lidt for langt
- (5)  Alt for langt

Har du talt med din leder om, hvad du kan eller skal bruge dine nye kompetencer til?

- (1)  I meget høj grad
- (2)  I høj grad
- (3)  I nogen grad
- (4)  I mindre grad
- (5)  Slet ikke

Har du talt med dine kolleger om, hvad du kan eller skal bruge dine nye kompetencer til?

- (1)  I meget høj grad
- (2)  I høj grad
- (3)  I nogen grad
- (4)  I mindre grad
- (5)  Slet ikke

Har du haft mulighed for at anvende de nye kompetencer (som følge af kurset) i dit daglige arbejde?

- (1)  I meget høj grad
- (2)  I høj grad
- (3)  I nogen grad

- (4)  I mindre grad
- (5)  Slet ikke

Hvilke af følgende passer på dig? (markér gerne flere)

Kurset har bidraget til, at jeg ...

- (1)  ... bedre kan varetage de arbejdsopgaver jeg i forvejen havde
- (2)  ... har bedre muligheder for at varetage helt nye arbejdsopgaver
- (3)  ... varetager helt nye arbejdsopgaver i samme job
- (4)  ... har bedre muligheder for skifte til et andet slags job
- (5)  ... har skiftet til et andet slags job på samme arbejdsplads
- (6)  ... har skiftet arbejdsplads
- (7)  ... føler mig mere motiveret i mit arbejde
- (8)  ... har et bedre forhold til mine kolleger
- (9)  ... har et bedre forhold til min leder
- (10)  ... kan trække mig senere tilbage fra arbejdsmarkedet.
- (11)  Ingen af ovenstående

Alt i alt, hvor tilfreds var du med kurset?

- (1)  Meget tilfreds
- (2)  Tilfreds
- (3)  Hverken tilfreds eller utilfreds
- (4)  Utilfreds
- (5)  Meget utilfreds

Følgende spørgsmål omhandler den formelle uddannelse du har været igennem indenfor de seneste 2 år

Hvilken uddannelse har du været igennem indenfor de seneste 2 år? (hvis flere, vælg den seneste)

- (1)  Akademi
- (2)  Almen voksenuddannelse (AVU, FVU, OBU)
- (3)  AMU
- (4)  Bachelor
- (5)  Diplom
- (6)  Erhvervsuddannelse / Faglært
- (7)  Kandidat
- (8)  Master
- (9)  Ph.d.
- (10)  Anden formel uddannelse

Var uddannelsen målrettet et eller flere af følgende elementer? (markér gerne flere)

- (1)  Projektledelse
- (2)  Ledelse (udover projektledelse)
- (3)  Strategier, organisation eller processer
- (4)  Software, computerprogram, IT-system
- (5)  Betjening af redskaber eller maskiner
- (6)  Skriftlig eller mundtlig kommunikation (eks. udarbejdelse af dokumenter eller præsentationer)
- (7)  Undervisning, vejledning eller pædagogik
- (8)  Arbejdsgange (måden arbejdet udføres på trin for trin)
- (9)  Administration, forvaltning eller jura
- (10)  Laboratoriearbejde, sundhed eller naturvidenskab
- (11)  Økonomi eller regnskab
- (12)  Socialfaglighed eller psykologi
- (13)  Tekniske kompetencer
- (14)  Digitalisering og automatisering
- (15)  Andet

Hvem tog først og fremmest initiativ til uddannelsen?

- (1)  Mig selv
- (2)  Min chef/leder
- (3)  En kollega
- (4)  HR
- (5)  Tillidsrepræsentant
- (6)  Arbejdsmiljørepræsentant
- (7)  Anden

Var det et krav fra din arbejdsplads, at du deltog i uddannelsen?

- (1)  Ja
- (2)  Nej

Følte du dig motiveret til at deltage i uddannelsen inden den gik i gang?

- (1)  I meget høj grad
- (2)  I høj grad
- (3)  I nogen grad
- (4)  I mindre grad
- (5)  Slet ikke

Følte du, at du havde behov for at deltage i uddannelsen inden den gik i gang?

- (1)  I meget høj grad
- (2)  I høj grad
- (3)  I nogen grad
- (4)  I mindre grad
- (5)  Slet ikke

Deltog du som led i en hel uddannelse eller et enkelt modul?

- (1)  Hel uddannelse
- (2)  Enkelt modul

Var uddannelsen online eller med fysisk fremmøde?

- (1)  Online
- (2)  Fysisk fremmøde
- (3)  Både online og med fysisk fremmøde

Fik du løn under uddannelsen?

- (1)  Ja, fuld løn
- (2)  Ja, men ikke fuld løn
- (3)  Nej

Hvem betalte for uddannelsen? (markér gerne flere)

- (1)  Mig selv
- (2)  Min arbejdsplads
- (3)  Anden (eks. fond)
- (4)  Det var gratis

Var du tilfreds med indholdet i uddannelsen?

- (1)  I meget høj grad
- (2)  I høj grad
- (3)  I nogen grad
- (4)  I mindre grad
- (5)  Slet ikke

Var du tilfreds med omfanget af uddannelsen? (antal timer per uge og total antal måneder)

- (1)  Alt for kort
- (2)  Lidt for kort

- (3)  Passende
- (4)  Lidt for langt
- (5)  Alt for langt

Har du talt med din leder om, hvad du kan eller skal bruge dine nye kompetencer til?

- (1)  I meget høj grad
- (2)  I høj grad
- (3)  I nogen grad
- (4)  I mindre grad
- (5)  Slet ikke

Har du talt med dine kolleger om, hvad du kan eller skal bruge dine nye kompetencer til?

- (1)  I meget høj grad
- (2)  I høj grad
- (3)  I nogen grad
- (4)  I mindre grad
- (5)  Slet ikke

Har du haft mulighed for at anvende de nye kompetencer (som følge af uddannelsen) i dit daglige arbejde?

- (1)  I meget høj grad
- (2)  I høj grad
- (3)  I nogen grad
- (4)  I mindre grad
- (5)  Slet ikke

Hvilke af følgende passer på dig? (markér gerne flere)

Uddannelsen har bidraget til, at jeg ...

- (1)  ... bedre kan varetage de arbejdsopgaver jeg i forvejen havde
- (2)  ... har bedre muligheder for at varetage helt nye arbejdsopgaver
- (3)  ... varetager helt nye arbejdsopgaver i samme job
- (4)  ... har bedre muligheder for skifte til et andet slags job
- (5)  ... har skiftet til et andet slags job på samme arbejdsplads
- (6)  ... har skiftet arbejdsplads
- (7)  ... føler mig mere motiveret i mit arbejde
- (8)  ... har et bedre forhold til mine kolleger
- (9)  ... har et bedre forhold til min leder
- (10)  ... kan trække mig senere tilbage fra arbejdsmarkedet.
- (11)  Ingen af ovenstående

Alt i alt, hvor tilfreds var du med uddannelsen?

- (1)  Meget tilfreds
- (2)  Tilfreds
- (3)  Hverken tilfreds eller utilfreds
- (4)  Utilfreds
- (5)  Meget utilfreds

Følgende spørgsmål omhandler den "anden form for kompetenceudvikling" du har været igennem indenfor de seneste 2 år.

Hvilke(n) af følgende passer bedst på den anden form kompetenceudvikling du har været igennem indenfor de seneste 2 år? (markér gerne flere)

- (1)  Netværk
- (2)  Konferencer /seminarer
- (3)  Læringsforløb tilrettelagt i forbindelse med opgaveløsningen (fx feedback, sidemandsoplæring)

- (4)  Selvstudier
- (5)  Andet

Vælg den seneste form for kompetenceudvikling du har været igennem indenfor de seneste 2 år. (markér kun én)

- (1)  Netværk
- (2)  Konferencer /seminarer
- (3)  Læringsforløb tilrettelagt i forbindelse med opgaveløsningen (fx feedback, sidemandsoplæring)
- (4)  Selvstudier
- (5)  Andet

Da du har svaret "andet" bedes du give en kort beskrivelse af hvilken form for kompetenceudvikling det drejer sig om:

\_\_\_\_\_

Ved følgende spørgsmål om "anden form for kompetenceudvikling" du har været igennem indenfor de seneste 2 år, skal du udelukkende svare i forhold til:

{%expression:choicetext(selectedchoiceref({\*1/2/1577902788\*}))}%  
{%expression:{\*1/2/1667754373\*}%}

Var den anden form for kompetenceudvikling målrettet et eller flere af følgende elementer? (markér gerne flere)

- (1)  Projektledelse
- (2)  Ledelse (udover projektledelse)
- (3)  Strategier, organisation eller processer
- (4)  Software, computerprogram, IT-system
- (5)  Betjening af redskaber eller maskiner
- (6)  Skriftlig eller mundtlig kommunikation (eks. udarbejdelse af dokumenter eller præsentationer)
- (7)  Undervisning, vejledning eller pædagogik
- (8)  Arbejdsgange (måden arbejdet udføres på trin for trin)
- (9)  Administration, forvaltning eller jura
- (10)  Laboratoriearbejde, sundhed eller naturvidenskab
- (11)  Økonomi eller regnskab
- (12)  Socialfaglighed eller psykologi
- (13)  Tekniske kompetencer
- (14)  Digitalisering og automatisering
- (15)  Andet

Hvem tog først og fremmest initiativ til den anden form for kompetenceudvikling?

- (1)  Mig selv
- (2)  Min chef/leder
- (3)  En kollega
- (4)  HR
- (5)  Tillidsrepræsentant
- (6)  Arbejdsmiljørepræsentant
- (7)  Anden

Var det et krav fra din arbejdsplads, at du deltog i den anden form for kompetenceudvikling?

- (1)  Ja
- (2)  Nej

Følte du dig motiveret til at deltage i den anden form for kompetenceudvikling inden den gik i gang?

- (1)  I meget høj grad
- (2)  I høj grad
- (3)  I nogen grad
- (4)  I mindre grad

(5)  Slet ikke

Følte du, at du havde behov for at deltage i den anden form for kompetenceudvikling inden den gik i gang?

- (1)  I meget høj grad
- (2)  I høj grad
- (3)  I nogen grad
- (4)  I mindre grad
- (5)  Slet ikke

Hvor mange timer alt i alt varede den anden form for kompetenceudvikling? Det er ikke vigtigt at tallet er præcist, angiv blot et omtrent antal timer.

\_\_\_\_\_

Hvor fandt den anden form for kompetenceudvikling sted?

- (1)  På min arbejdsplads
- (2)  Udenfor min arbejdsplads
- (3)  Både på og udenfor min arbejdsplads

Hvornår fandt den anden form for kompetenceudvikling sted?

- (1)  Indenfor normal arbejdstid
- (2)  Udenfor normal arbejdstid
- (3)  Både indenfor og udenfor normal arbejdstid

Blev du kompenseret for den del af den anden form for kompetenceudvikling der lå udenfor normal arbejdstid? (eks. gennem afspadsering eller betaling for ekstra arbejdstimer)

- (1)  Ja, fuld løn
- (2)  Ja, men ikke fuld løn
- (3)  Nej

Var den anden form for kompetenceudvikling online eller med fysisk fremmøde?

- (1)  Online
- (2)  Fysisk fremmøde
- (3)  Både online og med fysisk fremmøde

Hvem deltog ellers i den anden form for kompetenceudvikling? (markér gerne flere)

- (1)  Kolleger fra samme afdeling eller team
- (2)  Kolleger fra anden afdeling eller team
- (3)  Min chef/leder
- (4)  Personer fra andre arbejdspladser
- (5)  Jeg var den eneste deltager

Fik du løn under den anden form for kompetenceudvikling?

- (1)  Ja, fuld løn
- (2)  Ja, men ikke fuld løn
- (3)  Nej

Hvem betalte for deltagelsen i den anden form for kompetenceudvikling?

- (1)  Mig selv
- (2)  Min arbejdsplads
- (3)  Anden (eks. fond)
- (4)  Det var gratis

Var der en anden der varetog dine arbejdsopgaver, mens du var i gang med den anden form for kompetenceudvikling?

- (1)  Ja
- (2)  Ja, men kun delvist
- (3)  Nej

Følte du, at dine arbejdsopgaver hobede sig op, mens du var i gang med den anden form for kompetenceudvikling?

- (1)  I meget høj grad
- (2)  I høj grad
- (3)  I nogen grad
- (4)  I mindre grad
- (5)  Slet ikke

Var du tilfreds med indholdet i den anden form for kompetenceudvikling?

- (1)  I meget høj grad
- (2)  I høj grad
- (3)  I nogen grad
- (4)  I mindre grad
- (5)  Slet ikke

Var du tilfreds med omfanget af den anden form for kompetenceudvikling? (antal timer)

- (1)  Alt for kort
- (2)  Lidt for kort
- (3)  Passende
- (4)  Lidt for langt
- (5)  Alt for langt

Har du talt med din leder om, hvad du kan eller skal bruge dine nye kompetencer til?

- (1)  I meget høj grad
- (2)  I høj grad
- (3)  I nogen grad
- (4)  I mindre grad
- (5)  Slet ikke

Har du talt med dine kolleger om, hvad du kan eller skal bruge dine nye kompetencer til?

- (1)  I meget høj grad
- (2)  I høj grad
- (3)  I nogen grad
- (4)  I mindre grad
- (5)  Slet ikke

Har du haft mulighed for at anvende de nye kompetencer (som følge af den anden form for kompetenceudvikling) i dit daglige arbejde?

- (1)  I meget høj grad
- (2)  I høj grad
- (3)  I nogen grad
- (4)  I mindre grad
- (5)  Slet ikke

Hvilke af følgende passer på dig? (markér gerne flere)

Den anden form for kompetenceudvikling har bidraget til, at jeg ...

- (1)  ... bedre kan varetage de arbejdsopgaver jeg i forvejen havde
- (2)  ... har bedre muligheder for at varetage helt nye arbejdsopgaver
- (3)  ... varetager helt nye arbejdsopgaver i samme job
- (4)  ... har bedre muligheder for skifte til et andet slags job
- (5)  ... har skiftet til et andet slags job på samme arbejdsplads
- (6)  ... har skiftet arbejdsplads
- (7)  ... føler mig mere motiveret i mit arbejde
- (8)  ... har et bedre forhold til mine kolleger
- (9)  ... har et bedre forhold til min leder

- (10)  ... kan trække mig senere tilbage fra arbejdsmarkedet.  
(11)  Ingen af ovenstående

Alt i alt, hvor tilfreds var du med den anden form for kompetenceudvikling?

- (1)  Meget tilfreds  
(2)  Tilfreds  
(3)  Hverken tilfreds eller utilfreds  
(4)  Utilfreds  
(5)  Meget utilfreds

Du svarede tidligere, at du ikke har deltaget i nogle former for kompetenceudvikling indenfor de seneste 2 år. Hvilke årsager er der til dette? (markér gerne flere)

- (1)  Jeg har ikke haft behov  
(2)  Jeg har ikke været helt afklaret i forhold til mine behov  
(3)  Jeg har ikke haft lyst  
(4)  Jeg ville ikke sidde på skolebænken igen  
(5)  Jeg synes, at jeg er for tæt på pensionsalderen  
(6)  Jeg har ikke fået det tilbudt  
(7)  Jeg har ikke haft tid til det  
(8)  Jeg var bekymret for, at mine arbejdsopgaver ville hobe sig op  
(9)  Jeg har ikke haft mulighed økonomisk set  
(10)  Jeg mangler kendskab til relevant kompetenceudvikling  
(11)  Jeg har slet ikke tænkt på muligheden  
(12)  Eksisterende muligheder for kompetenceudvikling har ikke haft relevant indhold  
(13)  Manglende opbakning fra min leder  
(14)  Jeg har tvivlet på mine egne evner  
(15)  Ingen af ovenstående

Du svarede tidligere, at du ikke ønsker at deltage i nogle former for kompetenceudvikling indenfor de næste 2 år. Hvilke årsager er der til dette? (markér gerne flere)

- (1)  Jeg har ikke behov  
(2)  Jeg er ikke helt afklaret i forhold til mine behov  
(3)  Jeg har ikke lyst  
(4)  Jeg vil ikke sidde på skolebænken igen  
(5)  Jeg synes, at jeg er for tæt på pensionsalderen  
(6)  Jeg får det nok ikke tilbudt  
(7)  Jeg har ikke tid til det  
(8)  Jeg er bekymret for, at mine arbejdsopgaver vil hobe sig op  
(9)  Jeg har ikke mulighed økonomisk set  
(10)  Jeg mangler kendskab til relevant kompetenceudvikling  
(11)  Jeg kommer nok slet ikke til at tænke på muligheden  
(12)  Eksisterende muligheder for kompetenceudvikling har ikke relevant indhold  
(13)  Manglende opbakning fra min leder  
(14)  Jeg tvivler på mine egne evner  
(15)  Ingen af ovenstående

Du har på forrige side bl.a. angivet følgende årsag(er) til at du ikke ønsker at deltage i nogle former for kompetenceudvikling indenfor de næste 2 år:

{%name:ikkelyst expression:iif({\*1/2/1531992888:1531992892\*}, "" + "Jeg har ikke lyst" + "  
" + "" , "")%}

{%name:Ikkeskolebaenk expression:iif({\*1/2/1531992888:1531992893\*}, "" + "Jeg vil ikke sidde på skolebænken  
igen" + "  
" + "" , "")%}

{%name:Manglerkendskab expression:iif({\*1/2/1531992888:1531992899\*}, "" + "Jeg mangler kendskab til  
relevant kompetenceudvikling" + "  
" + "" , "")%}



{%name:Ikkerelevant expression:iif({\*1/2/1531992888:1531992901\*}, "" + "Eksisterende muligheder for kompetenceudvikling har ikke relevant indhold" + "  
" + "", "")%}

Hvis du ønsker at uddybe den/disse årsager kan du tilføje tekst her eller blot gå videre i skemaet.

---

Du svarede tidligere, at du indenfor de næste 2 år ønsker at deltage i følgende form for kompetenceudvikling:

{%name:A8valg expression:choicetext(selectedchoiceref({\*1/2/1530584527\*}))%}

De følgende spørgsmål omhandler denne form for kompetenceudvikling.

Hvorfor ønsker du at deltage i kompetenceudvikling? (markér gerne flere)

For at få bedre mulighed for ...

- (1)  ... faglig udvikling
- (2)  ... mere spændende arbejdsopgaver
- (3)  ... personlig udvikling
- (4)  ... højere løn
- (5)  ... at blive leder
- (6)  ... at blive i mit nuværende job
- (7)  ... at skifte til et andet job på min nuværende arbejdsplads
- (8)  ... at skifte arbejdsplads
- (9)  ... at undgå fysisk nedslidning
- (10)  ... at undgå psykisk/mental nedslidning
- (11)  ... at arbejde helt frem til folkepensionsalderen
- (12)  Ingen af ovenstående

Hvilke barrierer ser du i forhold til at deltage i kompetenceudvikling? (markér gerne flere)

- (1)  Manglende tid
- (2)  Manglende motivation
- (3)  Jeg tvivler på mine egne evner
- (4)  Manglende opbakning fra mine kolleger
- (5)  Manglende opbakning fra min leder
- (6)  Jeg skal selv betale for det
- (7)  Jeg er i tvivl om, hvilken kompetenceudvikling der er relevant
- (8)  Jeg er i tvivl om, hvem der skal betale for det
- (9)  Jeg er i tvivl om, hvor jeg skal søge information
- (10)  Jeg er i tvivl om, hvorvidt det er mig selv eller min leder der skal tage initiativ
- (11)  Jeg er bekymret for at snakke med min leder om det
- (12)  Jeg er bekymret for, at skulle sidde på skolebænken igen
- (13)  Jeg er bekymret for, at mine arbejdsopgaver hober sig op, mens jeg er væk
- (14)  Ingen af ovenstående

Du har på forrige side bl.a. angivet følgende barrierer i forhold til at deltage i kompetenceudvikling:

{%name:motivation expression:iif({\*1/2/1535878360:1535931419\*}, "" + "Manglende motivation" + "  
" + "", "")%}

{%name:leder expression:iif({\*1/2/1535878360:1535931428\*}, "" + "Jeg er bekymret for at snakke med min leder om det" + "  
" + "", "")%}

{%name:skolebaenken expression:iif({\*1/2/1535878360:1535931429\*}, "" + "Jeg er bekymret for, at skulle sidde på skolebænken igen" + "  
" + "", "")%}

Hvis du ønsker at uddybe den/disse barrierer kan du tilføje tekst her eller blot gå videre i skemaet.

---

Hvilke af følgende passer på dig eller din situation? (markér gerne flere)

- (1)  Jeg har allerede godt kendskab til mulighederne for kompetenceudvikling
- (2)  Jeg ved, hvor jeg skal søge efter den rette information og vejledning i forhold til kompetenceudvikling
- (3)  Jeg kan nemt spørge kolleger, der har erfaring med kompetenceudvikling
- (4)  Jeg kan nemt spørge tillidsrepræsentanten om mine muligheder for kompetenceudvikling
- (5)  Jeg kan nemt snakke med min leder om mine behov og muligheder for kompetenceudvikling
- (6)  Min leder bakker generelt op om deltagelse i kompetenceudvikling
- (7)  Der er en kultur på arbejdspladsen for at understøtte kompetenceudvikling
- (8)  Jeg ved, at min deltagelse i kompetenceudvikling bliver betalt
- (9)  Jeg er motiveret til at udvikle mine kompetencer
- (10)  Jeg er afklaret om mine behov for kompetenceudvikling
- (11)  Jeg har gode karrieremuligheder
- (12)  Jeg har lyst til at ændre karrierevej (fx fra generalist til specialist, fra specialist til leder eller skifte fagområde)
- (13)  Ingen af ovenstående

Indenfor hvilke af følgende områder ønsker du at udvikle dine kompetencer over de næste 2 år? (markér gerne flere)

- (1)  Projektledelse
- (2)  Ledelse (udover projektledelse)
- (3)  Strategier, organisation eller processer
- (4)  Software, computerprogram, IT-system
- (5)  Betjening af redskaber eller maskiner
- (6)  Skriftlig eller mundtlig kommunikation (eks. udarbejdelse af dokumenter eller præsentationer)
- (7)  Undervisning, vejledning eller pædagogik
- (8)  Arbejdsgange (måden arbejdet udføres på trin for trin)
- (9)  Administration, forvaltning eller jura
- (10)  Laboratoriearbejde, sundhed eller naturvidenskab
- (11)  Økonomi eller regnskab
- (12)  Socialfaglighed eller psykologi
- (13)  Tekniske kompetencer
- (14)  Digitalisering og automatisering
- (15)  Andet

Spørgsmål om dit arbejde og arbejdsmiljø.

Hvor ofte taler din leder med dig om din læring og udvikling?

- (1)  Flere gange om måneden
- (2)  Ca. én gang om måneden
- (3)  Ca. én gang i kvartalet
- (4)  Ca. én gang om året
- (5)  Sjældnere end én gang om året
- (6)  Aldrig
- (7)  Jeg har ikke en leder eller chef

I hvilke situationer taler din leder med dig om din læring og udvikling? (markér gerne flere)

- (1)  MUS-samtalen
- (2)  Senior-samtalen
- (3)  Gruppemøder
- (4)  Andre formelle drøftelser mellem din leder og dig (fx møder)
- (5)  Uformelle situationer (eks. ved kaffeautomaten eller i kantinen)

Har du mulighed for at lære noget nyt gennem dit arbejde?

- (1)  Altid
- (2)  Ofte
- (3)  Sommetider
- (4)  Sjældent
- (5)  Aldrig

Lærer du noget nyt af dem, du sidder eller arbejder i nærheden af?

- (1)  Altid
- (2)  Ofte
- (3)  Sommetider
- (4)  Sjældent
- (5)  Aldrig

Har du mulighed for at få nye udfordringer i dit arbejde?

- (1)  Altid
- (2)  Ofte
- (3)  Sommetider
- (4)  Sjældent
- (5)  Aldrig

Får du med jævne mellemrum nye opgaver eller mulighed for at deltage i opgaver/projekter, som du ikke er vant til at løse?

- (1)  Altid
- (2)  Ofte
- (3)  Sommetider
- (4)  Sjældent
- (5)  Aldrig

Får du den information, vejledning og instruktion, du behøver for at udføre dit arbejde?

- (1)  Altid
- (2)  Ofte
- (3)  Sommetider
- (4)  Sjældent
- (5)  Aldrig

Ved du helt klart, hvad der er dine arbejdsopgaver?

- (1)  Altid
- (2)  Ofte
- (3)  Sommetider
- (4)  Sjældent
- (5)  Aldrig

Ved du helt klart, hvornår dine arbejdsopgaver er udført godt nok?

- (1)  Altid
- (2)  Ofte
- (3)  Sommetider
- (4)  Sjældent
- (5)  Aldrig

Anerkender du og dine kolleger hinanden i arbejdet?

- (1)  Altid
- (2)  Ofte
- (3)  Sommetider
- (4)  Sjældent
- (5)  Aldrig

Hjælper du og dine kolleger hinanden med at opnå det bedste mulige resultat?

- (1)  Altid
- (2)  Ofte
- (3)  Sommetider
- (4)  Sjældent
- (5)  Aldrig

Fungerer du som mentor eller 'læringsmakker' for medarbejdere, der er nye, eller skal oplæres inden for nye områder?

- (1)  Altid
- (2)  Ofte
- (3)  Sommetider
- (4)  Sjældent
- (5)  Aldrig

Samarbejder du og dine kolleger, når der opstår problemer, der kræver løsninger?

- (1)  Altid
- (2)  Ofte
- (3)  Sommetider
- (4)  Sjældent
- (5)  Aldrig

Har du indflydelse på, hvordan du løser dine arbejdsopgaver?

- (1)  Altid
- (2)  Ofte
- (3)  Sommetider
- (4)  Sjældent
- (5)  Aldrig

Har du indflydelse på, hvornår du løser dine arbejdsopgaver?

- (1)  Altid
- (2)  Ofte
- (3)  Sommetider
- (4)  Sjældent
- (5)  Aldrig

Bliver dit arbejde anerkendt og påskønnet af ledelsen?

- (1)  Altid
- (2)  Ofte
- (3)  Sommetider
- (4)  Sjældent
- (5)  Aldrig

Får du den hjælp og støtte, du har brug for fra din nærmeste leder?

- (1)  Altid
- (2)  Ofte
- (3)  Sommetider
- (4)  Sjældent
- (5)  Aldrig

Giver dit arbejde dig selvtillid og arbejdsglæde?

- (1)  I meget høj grad
- (2)  I høj grad
- (3)  I nogen grad
- (4)  I mindre grad
- (5)  Slet ikke

Synes du, at dine arbejdsopgaver er interessante og inspirerende?

- (1)  I meget høj grad
- (2)  I høj grad
- (3)  I nogen grad
- (4)  I mindre grad
- (5)  Slet ikke

Er dit arbejde vigtigt for dig (ud over indkomsten)?

- (1)  I meget høj grad
- (2)  I høj grad
- (3)  I nogen grad
- (4)  I mindre grad
- (5)  Slet ikke

Føler du dig veloplagt, når du er på arbejde?

- (1)  I meget høj grad
- (2)  I høj grad
- (3)  I nogen grad
- (4)  I mindre grad
- (5)  Slet ikke

Bliver du opslugt af dine arbejdsopgaver?

- (1)  I meget høj grad
- (2)  I høj grad
- (3)  I nogen grad
- (4)  I mindre grad
- (5)  Slet ikke

Hvordan vil du generelt beskrive din fysiske aktivitet i dit arbejde?

- (1)  Mest stillesiddende arbejde, som ikke kræver fysisk anstrengelse
- (2)  Mest stående eller gående arbejde, som ellers ikke kræver fysisk anstrengelse
- (3)  Stående eller gående arbejde med en del løfte- eller bærearbejde
- (4)  Tungt eller hurtigt arbejde, som er fysisk anstrengende

Hvor god synes du din nuværende arbejdsevne er?

- (1)  0 (ude af stand til at arbejde)
- (2)  1
- (12)  2
- (13)  3
- (14)  4
- (15)  5
- (16)  6
- (17)  7
- (18)  8
- (19)  9
- (20)  10 (bedste arbejdsevne nogensinde)

Ved hvilken alder forventer du at forlade arbejdsmarkedet helt?

\_\_\_\_\_

Afsluttende spørgsmål

Hvilken institutionstype er du ansat ved?

- (1)  Grundskole
- (2)  Ungdomsuddannelse
- (3)  Videregående uddannelsesinstitution
- (4)  Kriminalforsorgen

- (5)  Folkekirken
- (6)  Forsvaret
- (7)  Departement
- (8)  Styrelse
- (9)  Center, institut, råd eller lignende institutionstype
- (10)  Politi og anklagemyndighed
- (11)  Ingen af ovenstående
- (12)  Ved ikke

I hvilken region af Danmark ligger din arbejdsplads?

- (1)  Hovedstaden
- (2)  Midtjylland
- (3)  Nordjylland
- (4)  Sjælland
- (5)  Syddanmark

Hvad er din højde? (antal hele cm)

\_\_\_\_\_

Hvad er din vægt? (antal hele kg)

\_\_\_\_\_

Ryger du?

- (1)  Ja
- (2)  Nej

Inden for det seneste år - hvilket beskriver så bedst din fysiske aktivitet i fritiden?

- (1)  Læser, ser fjernsyn eller har anden stillesiddende beskæftigelse
- (2)  Spadserer, cykler eller har anden lettere motion mindst 4 timer om ugen (medregn også søndagsture, lettere havearbejde og cykling/gang til arbejde)
- (3)  Dyrker motionsidræt eller udfører tungt havearbejde eller lignende mindst 4 timer om ugen
- (4)  Træner hårdt og dyrker konkurrenceidræt regelmæssigt og flere gange om ugen

Hvordan synes du, at dit helbred er alt i alt?

- (1)  Fremragende
- (2)  Vældig godt
- (3)  Godt
- (4)  Mindre godt
- (5)  Dårligt

Hvis du har afsluttende bemærkninger er du velkommen til at skrive dem her:

Som en del af undersøgelsen gennemfører vi telefoninterviews med et mindre antal personer (frivilligt). Såfremt det bliver relevant, må vi så kontakte dig igen i e-boks med nærmere oplysninger om, hvordan du har mulighed for at deltage i interviewet?

- (1)  Ja
- (2)  Nej

Tak for din besvarelse! Spørgeskemaundersøgelsen er nu afsluttet, og dine svar er gemt

## Spørgeskema – Leder

Kære [navn],

I spørgeskemaet bruges ordet "kompetenceudvikling":

Kompetenceudvikling skal forstås bredt, dvs. fra læring i jobbet, som f.eks. sidemandsoplæring og mentorordninger, til formel uddannelses- og kursusaktivitet, herunder alt fra kortere kurser til en masteruddannelse på universitetet. Det handler grundlæggende om at lære noget nyt og blive bedre til sine opgaver, så man som medarbejder kan bevare og udbygge sine kompetencer til nuværende og fremtidige opgaver og jobs.

Tak for at tage dig tid til at besvare spørgeskemaet.

Hvad er din tilknytning til arbejdsmarkedet?

- (1)  I arbejde (gælder også hvis du er sygemeldt fra arbejde)
- (2)  Ledig
- (3)  Pensioneret eller gået på efterløn

Hvilken af følgende kommer tættest på din nuværende stilling?

- (1)  Medarbejder
- (2)  Primært leder for medarbejdere (personaleleder)
- (3)  Primært leder for andre ledere

Hvor mange ansatte er du personaleleder for? Angiv et omtrent antal.

\_\_\_\_\_

Hvor mange af de [x] ansatte som du er personaleleder for er 55 år eller ældre.

Angiv et omtrent antal mellem 0 og [x]

\_\_\_\_\_

Hvor mange års erfaring har du som leder i staten?

Angiv et omtrent antal år

\_\_\_\_\_

Hvor mange år har du været ansat i din nuværende stilling?

Angiv et omtrent antal år

\_\_\_\_\_

Er din institution en del af en koncern?

- (1)  Ja
- (2)  Nej
- (3)  Ved ikke

Har din institution en strategi for kompetenceudvikling?

- (1)  Ja
- (2)  Nej
- (3)  Ved ikke

Du har angivet, at én af dine ansatte er +55-årig. Selvom de følgende spørgsmål stilles i flertal, skal du blot svare i forhold til den ene person.

Hvor mange af de [x] +55-årige som du er personaleleder for, har i høj grad udviklet sine kompetencer i arbejdet indenfor de seneste 2 år?

Angiv et omtrent antal mellem 0 og [x]

\_\_\_\_\_

Hvor mange af de [x] +55-årige som du er personaleleder for, har indenfor de seneste 2 år deltaget i eller gennemført:

Kursus af kortere eller længere varighed

Angiv et omtrent antal mellem 0 og [x].

\_\_\_\_\_

Hvor mange af de [x] +55-årige som du er personaleleder for, har indenfor de seneste 2 år deltaget i eller gennemført:

Formel uddannelse (eks. bachelor, diplom, master, akademi, kandidat, ph.d., erhvervsuddannelse, faglært, AMU, almen voksenuddannelse (AVU, FVU, OBU)). Gælder både hel uddannelse og enkelt modul.

Angiv et omtrent antal mellem 0 og [x]

\_\_\_\_\_

Hvor mange af de [x] +55-årige som du er personaleleder for, har indenfor de seneste 2 år deltaget i eller gennemført:

Anden form for kompetenceudvikling (eks. netværk, konferencer/seminarer, læringsforløb, selvstudier, anden uformel læring)

Angiv et omtrent antal mellem 0 og [x]

\_\_\_\_\_

Hvor mange af de [x] +55-årige som du er personaleleder for, har indenfor de seneste 2 år slet ikke deltaget i nogen form for kompetenceudvikling?

Angiv et omtrent antal mellem 0 og [x]

\_\_\_\_\_

Hvor mange af de [x] +55-årige som du er personaleleder for forventer du indenfor de næste 2 år kommer til at deltage i kompetenceudvikling?

Angiv et omtrent antal mellem 0 og [x]

\_\_\_\_\_

Hvilke af følgende grunde er vigtige for dig som personaleleder, i forhold til at de +55-årige deltager i kompetenceudvikling? (markér gerne flere)

For at de +55-årige som jeg er personaleleder for kan få bedre mulighed for ...

- (1)  ... faglig og specialiserede kompetencer
- (2)  ... mere spændende arbejdsopgaver
- (3)  ... personlig udvikling
- (4)  ... højere løn
- (5)  ... karriereudvikling (fx at blive leder eller skifte "spor")
- (6)  ... at blive i nuværende job
- (7)  ... at skifte til et andet job på nuværende arbejdsplads
- (8)  ... at skifte arbejdsplads
- (9)  ... at undgå fysisk nedslidning
- (10)  ... at undgå psykisk/mental nedslidning
- (11)  ... at arbejde helt frem til folkepensionsalderen



- (12)  ... udvikling af generiske kompetencer (fx samarbejde, projekt- og procesledelse)
- (13)  ... at løse nuværende opgaver bedre
- (14)  ... at udvikle/innovere opgaveløsningen
- (15)  ... samarbejde med andre (fx kollegaer, faggrupper og interessenter)
- (16)  ... at understøtte trivslen
- (17)  ... at omstille sig hurtigt (fx nye roller, opgaver)
- (18)  ... at løse fremtidens udfordringer bedre
- (19)  ... at netværke med andre personer, der er relevante for arbejdspladsen
- (20)  ... motivation og engagement i arbejdet
- (21)  Ingen af ovenstående

Her har du mulighed for at uddybe, hvad der er vigtigt for dig som personaleleder, i forhold til at de +55-årige deltager i kompetenceudvikling

---

Hvilke barrierer ser du generelt i forhold til, at de +55-årige som du er personaleleder for deltager i kompetenceudvikling? (markér gerne flere)

- (1)  Manglende tid
- (2)  Manglende initiativ hos den/de +55-årige
- (3)  Jeg prioriterer mine midler anderledes
- (4)  Manglende motivation hos den/de +55-årige
- (5)  Der mangler relevant udbud af aktiviteter
- (6)  Den/de +55-åriges ønsker og arbejdspladsens behov stemmer ikke overens
- (7)  Jeg er i tvivl om, hvilken kompetenceudvikling der er relevant for den/de +55-årige
- (8)  Jeg oplever ikke, at kompetenceudvikling skaber nok værdi for pengene
- (9)  Jeg er i tvivl om, hvor jeg skal søge information om kompetenceudvikling for den/de +55-årige
- (10)  Jeg mangler viden om, hvordan jeg kan understøtte udvikling af den/de +55-åriges kompetencer i hverdagen
- (11)  Den/de +55-årige kan allerede det de skal, for at løse kerneopgaven
- (12)  Den/de +55-årige har ikke det store behov, da de tidligere løbende har deltaget i kompetenceudviklingsaktiviteter
- (13)  Jeg er bekymret for, at den/de +55-åriges arbejdsopgaver hober sig op
- (14)  Jeg er bekymret for, at den/de +55-årige bliver attraktiv for andre arbejdspladser
- (15)  Jeg oplever ikke, at den/de +55-årige får noget videre ud af deltagelse i kompetenceudvikling
- (16)  Jeg er i tvivl om organisationens strategi for kompetenceudvikling
- (17)  Ingen af ovenstående

Her har du mulighed for at uddybe hvilke barrierer du generelt ser i forhold til, at de +55-årige som du er personaleleder for deltager i kompetenceudvikling

---

Hvilke af følgende passer på dig eller din situation som personaleleder for +55-årige? (markér gerne flere)

- (1)  Jeg har allerede godt kendskab til mulighederne for de +55-åriges kompetenceudvikling
- (2)  Jeg ved, hvor jeg skal søge efter den rette information og vejledning i forhold til de +55-åriges kompetenceudvikling
- (3)  Jeg kan nemt spørge andre ledere, der har erfaring med +55-åriges kompetenceudvikling
- (4)  Jeg ved hvilke kompetencer som arbejdspladsen har brug for om 10 år
- (5)  Jeg kan nemt snakke med de +55-årige om deres behov og muligheder for kompetenceudvikling
- (6)  Jeg bakker generelt op om at de +55-årige deltager i kompetenceudvikling
- (7)  Der er en kultur på arbejdspladsen for at understøtte kompetenceudvikling
- (8)  Jeg ved, at vi kan finde finansiering til de +55-åriges deltagelse i kompetenceudvikling
- (9)  Jeg er motiveret til at hjælpe de +55-årige med at udvikle sine kompetencer
- (10)  Jeg ved hvilke behov de +55-årige har for kompetenceudvikling
- (11)  Ingen af ovenstående

Indenfor hvilke af følgende områder ser du et behov for, at de +55-årige som du er personaleleder for, udvikler sine kompetencer over de næste 2 år? (markér gerne flere)

- (1)  Projektledelse
- (2)  Ledelse (udover projektledelse)
- (3)  Strategier, organisation eller processer
- (4)  Software, computerprogram, IT-system
- (5)  Betjening af redskaber eller maskiner
- (6)  Skriftlig eller mundtlig kommunikation (eks. udarbejdelse af dokumenter eller præsentationer)
- (7)  Undervisning, vejledning eller pædagogik
- (8)  Arbejdsgange (måden arbejdet udføres på trin for trin)
- (9)  Administration, forvaltning eller jura
- (10)  Laboratoriearbejde, sundhed eller naturvidenskab
- (11)  Økonomi eller regnskab
- (12)  Socialfaglighed eller psykologi
- (13)  Tekniske kompetencer
- (14)  Digitalisering og automatisering
- (15)  Sproglige færdigheder (fx engelsk, tysk, spansk)
- (16)  Ingen af ovenstående

Her har du mulighed for at uddybe, hvilke områder du ser et behov for, at de +55-årige som du er personaleleder for udvikler sine kompetencer over de næste 2 år

---

Hvilke aktiviteter vil du helst tilbyde de +55-årige som du er personaleleder for? (markér gerne flere)

- (1)  Kurser af kortere varighed
- (2)  Kurser af længere varighed
- (3)  Et enkelt modul af en formel uddannelse (eks. bachelor, diplom, master, akademi, kandidat, ph.d., erhvervsuddannelse, faglært, AMU, almen voksenuddannelse (AVU, FVU, OBU))
- (4)  En hel formel uddannelse (eks. bachelor, diplom, master, akademi, kandidat, ph.d., erhvervsuddannelse, faglært, AMU, almen voksenuddannelse (AVU, FVU, OBU))
- (5)  Netværk
- (6)  Konferencer /seminarer
- (7)  Læringsforløb tilrettelagt i forbindelse med opgaveløsningen (fx feedback, sidemandsoplæring)
- (8)  Selvstudier
- (9)  Andet (skriv kort) \_\_\_\_\_
- (10)  Ingen

Hvor ofte taler du med de +55-årige som du er personaleleder for, om deres læring og udvikling?

- (1)  Flere gange om måneden
- (2)  Ca. én gang om måneden
- (3)  Ca. én gang i kvartalet
- (4)  Ca. én gang om året
- (5)  Sjældnere end én gang om året
- (6)  Aldrig

I hvilke situationer taler du med de +55-årige som du er personaleleder for, om deres læring og udvikling? (markér gerne flere)

- (1)  MUS-samtalen
- (2)  Senior-samtalen
- (3)  Gruppemøder
- (4)  Andre formelle drøftelser mellem din leder og dig (fx møder)
- (5)  Uformelle situationer (eks. ved kaffeautomaten eller i kantinen)
- (6)  Andet

Du har i forrige spørgsmål ikke markeret, at taler du med de +55-årige om deres læring og udvikling under "Senior-samtalen".

Her har du mulighed for at uddybe hvorfor dette ikke er tilfældet:

---

Tager de individuelle samtaler (MUS og/eller seniorsamtale) med de +55-årige afsæt i strategien for kompetenceudvikling?

- (1)  Ja
- (2)  Nej
- (3)  Ved ikke

Har arbejdspladsen specifikke politikker for seniorers kompetenceudvikling?

- (1)  Ja
- (2)  Nej
- (3)  Ved ikke

Her har du mulighed for at nævne, hvilke specifikke politikker for seniorers kompetenceudvikling som arbejdspladsen har:

---

I de følgende spørgsmål skal du svare generelt ift. alle de ansatte du er personaleleder for (dvs ikke kun de +55-årige)

Jeg oplever, at vi har en arbejdspladskultur, hvor man kan indrømme fejl

- (1)  Meget enig
- (2)  Enig
- (3)  Hverken enig eller uenig
- (4)  Uenig
- (5)  Meget uenig

Jeg oplever, at medarbejderne bruger hinanden til feedback og i forbindelse med opgaveløsningen

- (1)  Meget enig
- (2)  Enig
- (3)  Hverken enig eller uenig
- (4)  Uenig
- (5)  Meget uenig

Jeg giver løbende medarbejderne feedback/sparring

- (1)  Meget enig
- (2)  Enig
- (3)  Hverken enig eller uenig
- (4)  Uenig
- (5)  Meget uenig

Når en medarbejder har været på kursus/uddannelse, deles viden med øvrige medarbejdere

- (1)  Meget enig
- (2)  Enig
- (3)  Hverken enig eller uenig
- (4)  Uenig
- (5)  Meget uenig

Når en medarbejder har været på kursus/uddannelse drøfter vi implementering af læring i organisationen

- (1)  Meget enig
- (2)  Enig
- (3)  Hverken enig eller uenig
- (4)  Uenig
- (5)  Meget uenig

Jeg har fokus på, at give nye arbejdsopgaver til medarbejderne mhp. udvikling af kompetencer

- (1)  Meget enig

- (2)  Enig
- (3)  Hverken enig eller uenig
- (4)  Uenig
- (5)  Meget uenig

Har arbejdspladsen selv (eller i samarbejde med andre) udviklet kurser?

- (1)  Ja
- (3)  Nej
- (2)  Ved ikke

Har arbejdspladsen selv (eller i samarbejde med andre) udviklet netværk/fora til vidensdeling?

- (1)  Ja
- (2)  Nej
- (3)  Ved ikke

Afsluttende spørgsmål

Hvilken institutionstype er du ansat ved?

- (1)  Grundskole
- (2)  Ungdomsuddannelse
- (3)  Videregående uddannelsesinstitution
- (4)  Kriminalforsorgen
- (5)  Folkekirken
- (6)  Forsvaret
- (7)  Departement
- (8)  Styrelse
- (9)  Center, institut, råd eller lignende institutionstype
- (10)  Politi og anklagemyndighed
- (11)  Ingen af ovenstående

I hvilken region af Danmark ligger din arbejdsplads?

- (1)  Hovedstaden
- (2)  Midtjylland
- (3)  Nordjylland
- (4)  Sjælland
- (5)  Syddanmark

Hvis du har afsluttende bemærkninger, er du velkommen til at skrive dem her:

---

Som en del af undersøgelsen gennemfører vi telefon-interviews med et mindre antal personer. Såfremt det bliver relevant, må vi så kontakte dig igen i e-boks, med nærmere oplysninger om, hvordan du kan deltage i dette interview?

- (1)  Ja
- (2)  Nej

Tak for din besvarelse! Spørgeskemaundersøgelsen er nu afsluttet, og dine svar er gemt.

# Bilag 3. Invitationsbreve

55+



Kære

Kompetencesekretariatet og Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) gennemfører en undersøgelse af mulighederne for udvikling og læring i arbejdet. Undersøgelsen er relevant for dig, hvis du er **55 år eller derover**.

Oplysningerne fra undersøgelsen skal bidrage til, at flere får mulighed for et godt arbejdsliv med mulighed for udvikling og læring i arbejdet. Du kan læse mere om undersøgelsen på næste side. Det tager ca. 15 min at gennemføre spørgeskemaet, som danner grundlag for undersøgelsen.

**Klik på linket for at komme direkte til dit spørgeskema:**

<https://www.survey-xact.dk/answer?key=XTJDSVSJYMYG>

Åbner spørgeskemaet ikke, når du trykker på linket, kan du gå ind på **www.datafabrikken.dk** og indtaste din personlige kode: XTJDSVSJYMYG

Dine svar behandles fortroligt

NFA er et selvstændigt forskningscenter under Beskæftigelsesministeriet. Vores hovedopgaver er forskning i arbejdsmiljø og formidling af arbejdsmiljøviden. Vi arbejder uafhængigt og værner om den videnskabelige etik.

Du kan læse vores vedtægter på [nfa.dk](http://nfa.dk) og loven om sektorforskningsinstitutioner på [retsinformation.dk](http://retsinformation.dk). Vi behandler dine oplysninger fuldt fortroligt, dette kan du læse mere om i vores privatlivspolitik på [nfa.dk/da/Om-NFA/Privatlivspolitik](http://nfa.dk/da/Om-NFA/Privatlivspolitik). Når vi rapporterer resultater, vil man aldrig kunne identificere den enkelte person ud fra svarene.

Partnere i andre forskningsinstitutioner beder nogle gange om at kunne bruge vores data. I sådanne tilfælde vil vi slette oplysninger, der kan identificere dig og i stedet bruge et pseudonym. Vi sikrer os, at samarbejdspartnere følger samme regler til beskyttelse af data, som vi selv følger. Du kan læse mere om beskyttelsen af dine data i Databeskyttelsesforordningen.

Undersøgelsen er finansieret af overenskomstmidler, og parterne bag er Akademikerne, CO10, LC, OAO og Medarbejder- og Kompetencestyrelsen.

Med venlig hilsen

Lars Andersen, Professor, NFA  
Karina Seeberg, Ph.d. studerende, NFA



## Vil du deltage i en undersøgelse om din kompetenceudvikling?

Overenskomstparterne ved OK21 vil gerne indkredse faktorer, der kan understøtte at flere medarbejdere på 55 år og derover deltager i kompetenceudvikling.

---

Derfor samarbejder Kompetencesekretariatet og Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) om en undersøgelse, der skal indsamle viden om muligheder, motiver og barrierer for kompetenceudvikling for statsansatte på 55 år og derover. Undersøgelsen skal give et stærkt og vidensbaseret grundlag for det videre arbejde med at fremme muligheder for kompetenceudvikling i staten.

### Sådan kan du bidrage til undersøgelsen

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø har udsendt et spørgeskema til dig og alle 51.000 statsansatte på 55 år og derover samt jeres ledere.

Undersøgelsen skal medvirke til, at de statslige arbejdspladser har fokus på at udvikle og anvende dine ressourcer og kvaliteter bedst muligt samt sikre din værdi på arbejdsmarkedet ved at fremme dine muligheder for kompetenceudvikling.

Undersøgelsens resultater vil både komme med anbefalinger på et strategisk og praktisk plan for fremtidens kompetenceudvikling af denne aldersgruppe i staten.

Som en del af undersøgelsen bliver der til sidst stillet fem spørgsmål om helbred og livsstil. Det er frivilligt, om du ønsker at besvare spørgsmålene. Svarene anvendes udelukkende i forskningsøjemed og i lighed med de andre data fra undersøgelsen kun i anonymiseret form.

Se video om undersøgelsen: <https://kompetenceudvikling.dk/55-plus/#survey>

Vi håber meget, at du har lyst til at deltage i undersøgelsen og være med til at gøre os klogere på muligheder for kompetenceudvikling i denne del af dit arbejdsliv.

De bedste hilsner

**Anne-Kathrine Mandrup,**  
Sekretariatschef i Kompetencesekretariatet



# Leder



Kære

Kompetencesekretariatet og Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) gennemfører en undersøgelse af dine ansattes muligheder for udvikling og læring i arbejdet. Undersøgelsen er relevant for dig, hvis du er **leder/chef** eller tidligere har været det.

Oplysningerne fra undersøgelsen skal bidrage til, at flere får mulighed for et godt arbejdsliv med mulighed for udvikling og læring i arbejdet. Du kan læse mere om undersøgelsen på næste side. Det tager ca. 10 min at gennemføre spørgeskemaet, som danner grundlag for undersøgelsen.

**Klik på linket for at komme direkte til dit spørgeskema:**

<https://www.survey-xact.dk/answer?key=MGD4XQHE2M4Y>

Åbner spørgeskemaet ikke, når du trykker på linket, kan du gå ind på **www.datafabrikken.dk** og indtaste din personlige kode: MGD4XQHE2M4Y

Dine svar behandles fortroligt

NFA er et selvstændigt forskningscenter under Beskæftigelsesministeriet. Vores hovedopgaver er forskning i arbejdsmiljø og formidling af arbejdsmiljøviden. Vi arbejder uafhængigt og værner om den videnskabelige etik.

Du kan læse vores vedtægter på [nfa.dk](http://nfa.dk) og loven om sektorforskningsinstitutioner på [retsinformation.dk](http://retsinformation.dk). Vi behandler dine oplysninger fuldt fortroligt, dette kan du læse mere om i vores privatlivspolitik på [nfa.dk/da/Om-NFA/Privatlivspolitik](http://nfa.dk/da/Om-NFA/Privatlivspolitik). Når vi rapporterer resultater, vil man aldrig kunne identificere den enkelte person ud fra svarene.

Partnere i andre forskningsinstitutioner beder nogle gange om at kunne bruge vores data. I sådanne tilfælde vil vi slette oplysninger, der kan identificere dig og i stedet bruge et pseudonym. Vi sikrer os, at samarbejdspartnere følger samme regler til beskyttelse af data, som vi selv følger. Du kan læse mere om beskyttelsen af dine data i Databeskyttelsesforordningen. Ved spørgsmål kontakt [komp@nfa.dk](mailto:komp@nfa.dk)

Undersøgelsen er finansieret af overenskomstmidler, og parterne bag er Akademikeme, CO10, LC, OAO og Medarbejder- og Kompetencestyrelsen.

Med venlig hilsen

Lars Andersen, Professor, NFA  
Karina Seeberg, Ph.d. studerende, NFA



## Vil du deltage i en undersøgelse om din kompetenceudvikling?

I forbindelse med OK21 blev det aftalt at igangsætte en indsats, som skal fremme at flere medarbejdere på 55 år og derover får mulighed for kompetenceudvikling. Overenskomstparterne vil skabe mere viden om hvilke faktorer, der fremmer eller hæmmer, at medarbejdere på 55 år og derover udvikler sine kompetencer. Hvis du er personaleleder for medarbejdere i denne aldersgruppe, er spørgeskemaet relevant for dig.

---

Kompetencesekretariatet og Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) samarbejder om en undersøgelse, der skal indsamle viden om muligheder, motiver og barrierer for kompetenceudvikling for statsansatte på 55 år og derover.

Undersøgelsen skal give et stærkt og vidensbaseret grundlag for det videre arbejde med at fremme muligheder for kompetenceudvikling i staten.

### Sådan kan du som leder bidrage til undersøgelsen

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø udsender dette spørgeskema til 9.586 ledere i staten. I uge 37 blev der sendt et spørgeskema til samtlige 53.673 statsansatte på 55 år og derover.

Som personaleleder for medarbejdere på 55 år og derover vil vi gerne høre din oplevelse af, hvordan mulighederne er for kompetenceudvikling for netop denne aldersgruppe. Således bliver både medarbejder- og ledelsesperspektivet repræsenteret i undersøgelsen.

Undersøgelsen skal medvirke til, at de statslige arbejdspladser har fokus på at udvikle og anvende 55+-åriges ressourcer bedst muligt samt sikre deres værdi på arbejdsmarkedet ved at fremme aldersgruppens muligheder for kompetenceudvikling.

På baggrund af undersøgelsens resultater vil parterne diskutere hvad disse kalder på i forhold til fremtidens kompetenceudvikling af statsansatte på 55 år eller derover.

Se mere om undersøgelsen her: <https://kompetenceudvikling.dk/55-plus/>

Vi håber meget, at du har lyst til at deltage i undersøgelsen og være med til at gøre os klogere på 55+-åriges muligheder for kompetenceudvikling i staten.

De bedste hilsner

Anne-Kathrine Mandrup,  
Sekretariatschef i Kompetencesekretariatet





