Afrapportering af undersøgelse

ATTRAKTIVE ARBEJDSPLADSER I FORSYNINGSSEKTOREN

Efterår 2026

DANVA, Danske Vandværker, Cirkulær og Dansk Fjernvarme



Introduktion

Denne rapport samler de væsentligste indsigter fra desk research, interviews og survey på tværs af medlemsvirksomhederne hos Cirkulær, DANVA, Danske Vandværker og Dansk Fjernvarme.

Formålet er at skabe et fælles og kvalificeret billede af sektoren som arbejdsplads og danne grundlag for den videre strategiske retning for en mulig fælles employer branding-indsats.

Rapporten indledes med en præsentation af undersøgelsesgrundlaget og et resumé af de vigtigste konklusioner. Herefter udfoldes analysens indsigter gennem fem overordnede temaer, hvor surveyens kvantitative resultater suppleres og nuanceres af interviews med medarbejdere, ledere og eksterne aktører. Hvert tema afsluttes med en delkonklusion.

Afslutningsvis samles indsigterne i et prioriteringskort, der peger på sektorens vigtigste styrker, udfordringer og indsatsområder. Disse omsættes til strategiske overvejelser og anbefalinger til det videre arbejde.

INDHOLD

01 Undersøgelsesgrundlag

02 Resumé

03 Indsigter og konklusioner

04 Prioriteringskort

05 Strategiske implikationer

06 Videre herfra

"Jeg tror, at vi som tekniske organisationer har sovet i timen. Vi er en masse teknikere, som bare løser opgaverne, men ikke fortæller nogen om det. Vi har ikke været ude at vise, hvor interessant vores fag faktisk er."

- Mand, 63 år, Multiforsyning

01 Undersøgelsesgrundlag

Formål med undersøgelsen

Denne undersøgelse har til formål at skabe et fælles og kvalificeret billede af forsyningssektoren som arbejdsplads.

Undersøgelsen skaber et fælles indsigtsgrundlag, der skal gøre det muligt at vurdere, hvilke styrker, barrierer og fortællinger der kan danne afsæt for den videre strategiske retning for sektorens employer branding.

Analysen er ikke en færdig strategi eller kampagneplatform, men et beslutningsgrundlag for det videre arbejde.

Undersøgelsesdesign

Desk research

- Gennemgang af eksisterende materiale, rapporter og strategier fra branche-organisationer og medlemsvirksomheder i forsyningssektoren

Formål: at identificere tendenser og eventuelle spændinger, og derigennem skabe et kvalificeret afsæt for det videre analyse- og strategiarbejde.

Survey

- Survey gennemført af 862 respondenter ansat i medlemsvirksomheder på tværs af de fire brancheorganisationer.
- Fokus på forskelle og fællesnævnere på tværs af forsyningsart, geografi, faggrupper og medarbejdertyper.

Formål: at forstå hvordan forskellige medarbejdere oplever branchen som arbejdsplads

Dybdeinterviews

- 20 interviews med medarbejdere fra medlemsvirksomheder på tværs af forsyningssektoren.
- Fokus på erfaringer, behov og forventninger til fremtiden.

Formål: at få et dybere/mere nuanceret indblik i forsyningssektorens styrker, barrierer og fortællinger fra flere vinkler.

Dataopsamling

- Analyse og sammenfatning af indsigter på tværs af kilder og interviewtyper
- Identifikation af mønstre
- Prioritering af indsigter og anbefalinger

Formål: at sammenfatte det fælles vidensgrundlag, der skal omsættes til strategiske til- og fravalg.

02 Resumé

Resumé

Et stærkt værditilbud, som for få kender
Forsyningssektoren har et solidt afsæt for at tiltrække og fastholde medarbejdere. Arbejdet har en tydelig samfundsmæssig betydning, og medarbejderne fremhæver især stærke fællesskaber, frihed under ansvar, faglighed og et arbejdsliv med plads til det hele liv.

Styrkerne går igen på tværs af forsyningsarter og arbejdspladser. Men de er langt mere synlige for dem, der allerede arbejder i sektoren, end for potentielle kandidater. Det skal der laves om på.

Den største barriere er at blive overvejet
Undersøgelsen peger på manglende kendskab som sektorens største rekrutteringsbarriere.

60 % vurderer, at nye kandidater ikke kender branchen godt nok, mens 40 % peger på manglende kendskab til jobmulighederne.

Forældede forestillinger skygger samtidig for en sektor med langt flere fagligheder og karriereveje, end mange forventer. Men løn, arbejdsvilkår og udviklingsmuligheder er også væsentlige udfordringer, som ikke kan kommunikeres væk.

Fremtiden kræver både en fælles fortælling og konkret handling
Sektoren får fortsat brug for stærke tekniske fagligheder, men også nye digitale og tværgående kompetencer.

Samtidig skal virksomhederne blive bedre til at synliggøre karriereveje, udvikle medarbejdere og bygge bro til uddannelserne.

Analysen viser, at der er grundlag for én fælles employer branding-fortælling, men at forskellige faggrupper og kandidattyper motiveres af forskellige ting.

Den strategiske opgave er derfor at gøre de eksisterende styrker og værditilbud mere synlige, konkrete og relevante.

En fælles indsats skal skabe kendskab og interesse, mens virksomhederne skal sikre, at fortællingens løfter også holder i virkeligheden.

03 Indsigter og konklusioner

Fem centrale temaer

Med afsæt i indsigterne fra desk researchen, surveyens resultater samt perspektiver fra interviewene har vi samlet analysen i fem overordnede temaer. Tilsammen belyser de sektorens styrker, dens udfordringer og de muligheder, der skal gribes for at tiltrække, udvikle og fastholde fremtidens medarbejdere.

Hvert tema samler de væsentligste indsigter fra undersøgelsen og afsluttes med en delkonklusion, der peger på, hvad resultaterne betyder for det videre arbejde med en fælles employer branding-indsats.

3.1

Sektorens styrker

Hvilke kvaliteter og motivationsfaktorer oplever medarbejdere ved forsyningssektoren som arbejdsplads?

3.2

Værditilbud

Hvad tilbyder forsynings-sektoren reelt i hverdagen? Fra det kollegiale fællesskab og kulturen til de konkrete rammer for et godt arbejdsliv.

3.3

Barrierer

Hvilke udfordringer og fordomme opstår der i mødet med omverdenen? Hvad gør det svært at skabe kendskab og tiltrække nye medarbejdere?

3.4

Fremtidens kompetencer

Hvilken forandring befinder sektoren sig i? Hvilke nye behov, krav og udfordringer står sektoren overfor?

3.5

Fællesnævnere og forskelle

Hvad binder de fire forsyningsområder (vand, spildevand, fjernvarme, affald) sammen? Og hvor adskiller de enkelte fagområder sig fra hinanden?

3.1 Sektorens styrker

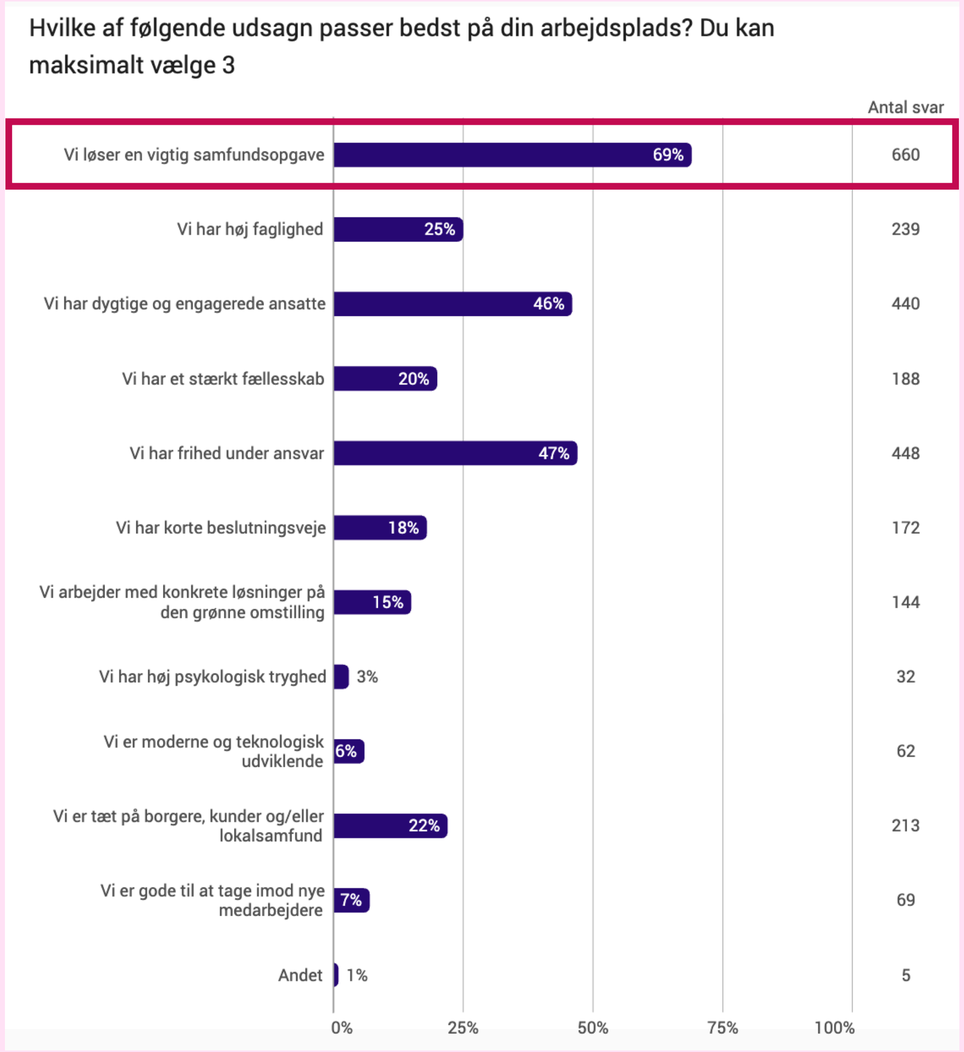
Det vigtige arbejde, de færreste tænker over

Forsyningssektoren løser opgaver, som alle er afhængige af, men som de færreste lægger mærke til, når de fungerer. Det skaber stærk intern stolthed, men også lav ekstern synlighed.

> Jeg havde aldrig tænkt over, hvor jeg fik mit vand fra.
> Eller hvor jeg fik min varme fra. Det er forsyningssektorens paradoks:
> Jo bedre arbejdet fungerer, desto mindre tænker omverdenen over det."
>
> - Kvinde, 35 år, Fjernvarme

> Vi ville ikke leve så længe, hvis ikke vi havde rent vand og gik rundt i spildevand og affald.
> Netop spildevandsdelen og kloakering har jo faktisk den største betydning for folkesundheden,
> men det ved man ikke så meget om, vel? Det er lidt "finere" at arbejde med penicillin."
>
> - Mand, 63 år, Multiforsyning

Medarbejderne er stolte af samfundsopgaven



Spørgsmålet "Hvilke af følgende udsagn passer bedst på din arbejdsplads?" viser, at **69 %** vælger "Vi løser en vigtig samfundsopgave" blandt de tre udsagn, der passer bedst. Det understøttes af de efterfølgende enig/uenig-spørgsmål, hvor medarbejderne scorer højt på stolthed og oplevet samfundsbetydning.

Surveyen viser dermed, at jeres vigtigste styrke allerede er stærkt forankret internt: Medarbejderne oplever, at deres arbejde har betydning, og at de løser en opgave, som samfundet er afhængigt af hver dag.

Det giver sektoren et stærkt afsæt for employer branding: Meningen er der allerede, men den skal gøres tydeligere for dem, der endnu ikke kender branchen.

> "Det skal give mening, det folk laver. Netop den grønne omstilling sikrer livsbetingelser for nuværende og kommende generationer. Dét oplever vi, at folk gerne vil."
>
> - Mand, 63 år, Multiforsyning

Man lykkes, når ingen opdager det

Interviewene nuancerer surveyens billede af stolthed og samfundsbetydning: I forsyningssektoren er succes ofte usynlig. Når vandet løber, varmen virker, affaldet bliver håndteret, og spildevandet forsvinder, tænker de færreste over den indsats, der ligger bag.

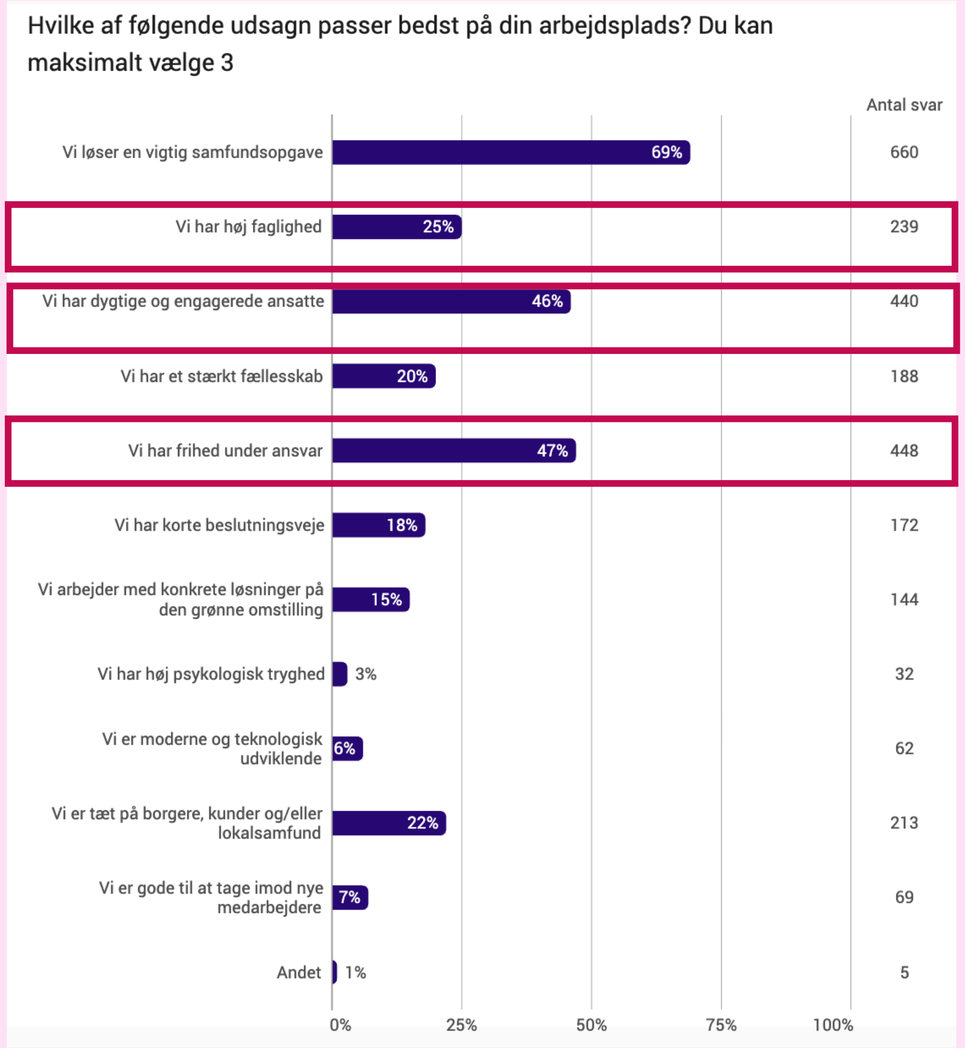
Netop derfor knytter stoltheden sig ofte til den stabile drift, den hurtige problemløsning og den nære service over for borgere og lokalsamfund.

Det er ikke nødvendigvis de store ord om grøn omstilling, der fylder mest i hverdagen. Det er følelsen af, at "lortet virker", og at nogen kan regne med én, når det gælder.

> "Man skulle helst ikke kunne høre om os, men bare kunne tænde for vandhanen."
>
> - Mand, 49 år, Multiforsyning

> "Det er lidt sjovt: Jo bedre vi passer på hverdagen, jo mindre lægger folk mærke til os."
>
> - Mand, 41 år, Vand

Stoltheden ligger i at få hverdagen til at fungere



En anden fremhævet styrke er, at medarbejderne kan se, mærke og løse konkrete problemer i hverdagen.

I interviewene bliver stoltheden ofte koblet til den praktiske faglighed: at finde fejlen, få anlægget til at køre, hjælpe en borger hurtigt eller sikre, at byen fungerer, uden at nogen behøver tænke over det. I surveyen peger medarbejderne på samme type styrker: **46 %** vælger **"**Vi har dygtige og engagerede ansatte", **47 %** vælger "Vi har frihed under ansvar", og **25 %** vælger "Vi har høj faglighed" som udsagn, der passer bedst på deres arbejdsplads.

Det gør arbejdet attraktivt på en meget håndgribelig måde. Man sidder ikke langt fra konsekvensen af sit arbejde. Man kan se, når noget virker, og man kan mærke, når ens faglighed gør en forskel.

> "Betydningen mærkes helt konkret ved visheden om, at lortet virker, og at hele byen har varme."
>
> - Mand, 32 år, Fjernvarme

Arbejdet er tæt på mennesker

Flere interviews viser, at den nære kontakt til borgere og lokalsamfund er en underfortalt styrke.

Medarbejderne oplever, at de hjælper mennesker i konkrete situationer: når varmen mangler, vandet driller, affaldet skal sorteres, eller noget akut skal løses.

Det giver arbejdet en direkte og hverdagsnær betydning, som kan blive stærk i fortællingen til nye kandidater.

> "Noget af det bedste ved arbejdet er servicedelen og borgerkontakten. Som da jeg hurtigt rykkede ud til en ældre dame, der havde mistet varmen i sin radiator. Det viste sig at være en lukket ventil."
>
> - Mand, 32 år, Fjernvarme

> "Mange af os bruger jo hele vores dag på at gå og hjælpe og snakke med folk."
>
> - Mand, 59 år, Affald

> "Vores medarbejdere skal kunne gå ind i folk med træsko på og møde borgerne med imødekommenhed, rådgivning og pædagogisk sans."
>
> - Mand, 63 år, Vand

Delkonklusion

Forsyningssektoren har en stærk grundfortælling: Den løser opgaver, samfundet ikke kan undvære.

Det skaber stolthed internt, fordi medarbejderne kan mærke, at deres arbejde har konkret betydning for hverdagen, borgerne og lokalsamfundet.

Men den samme styrke er også en udfordring. Når forsyningen fungerer, bliver den usynlig. Derfor ligger der en opgave i at gøre den eksisterende fortælling tydeligere, mere konkret og mere menneskelig.

Videre herfra bør en fælles employer branding-indsats vise, hvordan forsyningssektoren er vigtig i praksis: gennem medarbejdernes faglighed, den stabile drift, den nære borgerkontakt og de konkrete situationer, hvor arbejdet får hverdagen til at hænge sammen.

Det stærkeste budskab er altså at vise, hvordan sektoren er vigtig.

3.2 Værditilbud

Mere end mening: Et arbejdsliv, der fungerer

Forsyningssektorens værditilbud ligger ikke kun i den store samfundsopgave, men også i den måde, arbejdet er organiseret på.

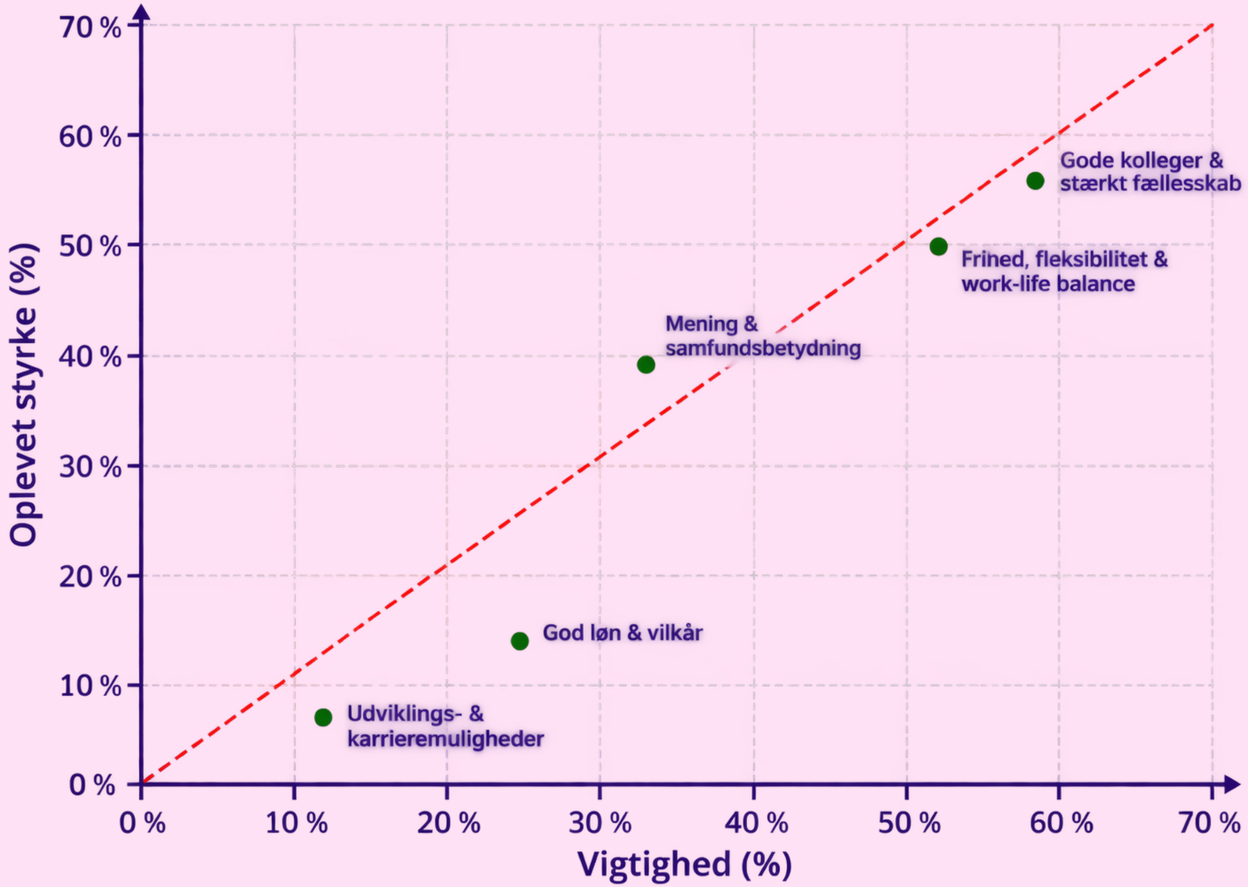
På tværs af survey og interviews peger medarbejdere og ledere på nogle meget konkrete kvaliteter:
frihed under ansvar, fleksibilitet, ordentlige arbejdstider, tryghed, gode kolleger og mulighed for at bruge sin faglighed i praksis.

Det er måske ikke det mest højtråbende eller unikke værditilbud, men det er et, mange kandidater leder efter. For mange handler det netop om, at man kan udføre et arbejde, der betyder noget, uden at arbejdet nødvendigvis skal opsluge hele livet.

> Du har plads til "det hele liv". Hente børn. Gå til sport. Det er ikke sådan, at hvis du går før klokken fem, så sidder man og kigger skævt til dig."
>
> - Kvinde, 48 år, Multiforsyning

> Jeg synes, det var spændende at komme ned i en mindre virksomhed, hvor man ligesom havde alle grene af forsyningsbranchen under sine vinger."
>
> - Mand, 63 år, Vand

Parametre for et godt arbejdsliv: Vigtighed og opfyldelse



Grafen sammenholder to spørgsmål fra surveyen:
Hvad respondenterne generelt vægter i deres arbejdsliv, og hvad de oplever som de største styrker ved deres nuværende arbejdsplads.

X-aksen viser, hvor vigtigt et parameter er for medarbejderne.
Y-aksen viser, hvor mange der oplever, at arbejdspladsen leverer på samme parameter.

Når et punkt ligger tæt på diagonalen er der balance mellem vigtighed og opfyldelse. Ligger et punkt under diagonalen er parameteret vigtigere for medarbejderne, end arbejdspladsen aktuelt opleves at levere på. Når et punktet ligger over diagonalen leverer arbejdspladsen relativt stærkt på et parameter, som færre medarbejdere har valgt som generelt vigtigt.

Det mest markante er, at sektorens arbejdspladser i høj grad leverer på det, medarbejderne vægter højest: **gode kolleger og stærkt fællesskab** samt **frihed, fleksibilitet og work-life balance** ligger højt på både vigtighed og oplevet styrke.

Derudover opleves **mening og samfundsmæssig betydning** som en større styrke ved arbejdspladsen, end medarbejderne umiddelbart angiver som generelt arbejdslivsprincip. Det peger på, at sektoren har et særligt værditilbud, som ikke nødvendigvis er det første, folk søger efter, men som bliver tydeligt, når de først er inde.

De tydeligste udviklingspunkter er **løn og vilkår**, **god ledelse** og **udviklings- og karrieremuligheder**, hvor vigtigheden er højere end den oplevede styrke. Det er ikke nødvendigvis svagheder, men områder, hvor I skal være obs, hvis værditilbuddet skal stå stærkt over for nye kandidater.

Tillid er en stærk del af værditilbuddet

Frihed under ansvar går igen som en af sektorens tydeligste fordele. I surveyen vælger **47 %** "Vi har frihed under ansvar" som et af de udsagn, der passer bedst på deres arbejdsplads. Det placerer frihed under ansvar på niveau med "dygtige og engagerede ansatte" og kun under samfundsopgaven som den mest valgte styrke.

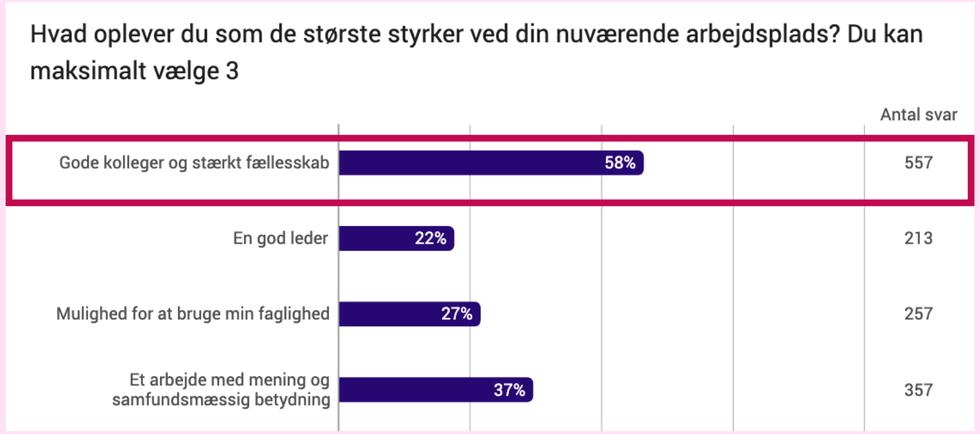
Interviewene nuancerer billedet og viser, at friheden ikke kun handler om fleksible mødetider. Den handler om tillid. Medarbejderne får ansvar tæt på opgaven, kan tilrettelægge deres egen hverdag og oplever, at ledelsen tager individuelle hensyn, når livet kræver det.

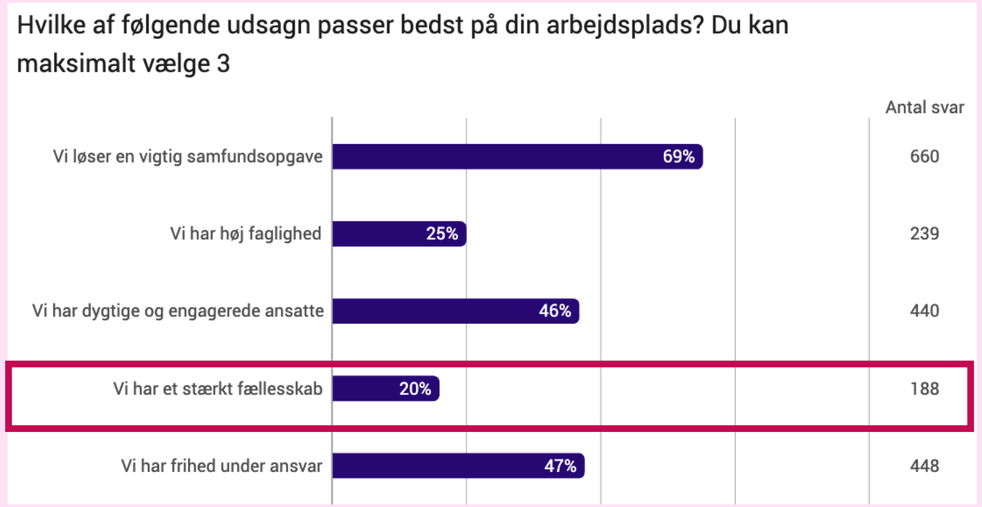
Det er et stærkt værditilbud, fordi det kombinerer ansvar og fleksibilitet. Man får lov til at løse vigtige opgaver, men uden at blive styret tæt i hverdagen. For mange er det netop den kombination, der gør arbejdspladsen attraktiv.

> "Der er stor frihed under ansvar til at tilrettelægge og udføre sine opgaver."
>
> - Mand, 63 år, Vand

> "Det er et job med stor frihed under ansvar, hvor det er muligt at beskæftige sig med mange forskelligartede jobopgaver."
>
> - Åbent surveysvar

Fællesskabet holder på medarbejderne





Det kollegiale fællesskab er en af sektorens stærkeste og mest konkrete arbejdspladsfordele. I surveyen vælger **58 %** "gode kolleger og stærkt fællesskab" som en af de største styrker ved deres nuværende arbejdsplads. Det gør fællesskabet til den mest fremhævede styrke på tværs af respondenterne.

Interviewene bakker op og tilføjer, at fællesskabet handler om måden, arbejdet bliver løst på: at man hjælper hinanden, deler viden, tager ansvar sammen og har kort vej fra spørgsmål til handling.

Det er særligt vigtigt i en sektor, hvor mange opgaver kræver både erfaring, lokal viden og praktisk dømmekraft. Her bliver kulturen en del af arbejdets kvalitet. Når relationerne fungerer, fungerer hverdagen bedre.

På den måde bliver fællesskab en fastholdelsesfaktor og en del af sektorens værditilbud.

> "Vi har det godt med hinanden, passer på hinanden, og der er plads til humor."
>
> - Mand, 36 år, Vand

Fællesskabet holder på medarbejderne

Spørgsmål: "Hvad er du mest stolt af ved dit arbejde eller din arbejdsplads?"

"Vores fællesskab og samarbejde. Vi løser tingene sammen og har det godt indbyrdes blandt kollegaerne."

- Anonymt surveysvar

"Godt og stærkt fællesskab både socialt og fagligt. Vi har fælles mål."

- Anonymt surveysvar

"Mine kollegaer og personaleånden: vi har mange arrangementer, fitnesstime hver uge, grillfredag sammen, personaledag, osv. Vi taler på tværs af afdelinger og hjælper hinanden."

- Anonymt surveysvar

"Godt humør og gode kolleger. Vi passer på hinanden."

- Anonymt surveysvar

"The fact that we work to provide a basic need to families, the team I work in is aligned and there is a strong sense of community, where everyone help each other."

- Anonymt surveysvar

"Stærkt fællesskab og god faglig støtte."

- Anonymt surveysvar

Det gode arbejdsliv ændrer karakter med anciennitet

Når vi sammenholder surveybesvarelserne på tværs af anciennitet ("Hvor længe har du samlet set arbejdet i forsyningssektoren?"), er det tydeligt, at medarbejderne ikke vægter alle kvaliteter ved arbejdslivet ens.

Fællesskabet er en gennemgående prioritet, men der er interessante forskelle på, hvad der ellers betyder noget.

Blandt medarbejdere med **0-2 års** anciennitet vælger omkring **61 %** frihed, fleksibilitet og work-life balance som en af de tre vigtigste kvaliteter i arbejdslivet. Blandt medarbejdere med mere end ti års anciennitet er det **44 %.**

Omvendt prioriterer de mest erfarne i højere grad variation og selvstændighed i hverdagen. Her stiger andelen fra **18 %** blandt de relativt nye medarbejdere til **39 %** blandt dem med over ti års anciennitet. Også arbejdets mening og samfundsmæssige betydning fylder relativt mere hos de erfarne.

Det peger på, at sektorens værditilbud kan have forskellig appel til forskellige medarbejdergrupper. Hvor nyere medarbejdere især fremhæver rammerne og de mere konkrete "features", vægter de erfarne i højere grad selvstændigheden og indholdet i opgaverne.

Pointen er, at sektoren ikke behøver forskellige grundfortællinger, men skal kunne vise flere sider af det samme værditilbud.

Hvad oplever du som de største styrker ved din nuværende arbejdsplads?
Du kan maksimalt vælge 3

Anciennitet	**0-2 år**	**3-10 år**	**Over 10 år**
Frihed, fleksibilitet og work-life balance	61 %	58 %	44 %
Variation og selvstændighed	18 %	26 %	39 %
Mening og samfundsbetydning	28 %	30 %	36 %
Gode kolleger og stærkt fællesskab	59 %	57 %	62 %

Samme stolthed, men forskellige grunde til at vælge jobbet

På tværs af uddannelsesniveauer er medarbejderne enige om, at forsyningssektoren løser en vigtig opgave. Men når de bliver spurgt, hvad de vægter højest i deres arbejdsliv, viser der sig markante forskelle.

Blandt de faglærte vælger **68 %** gode kolleger og stærkt fællesskab som en af deres vigtigste prioriteter, mens **39 %** fremhæver variation og selvstændighed. Blandt medarbejdere med en lang videregående uddannelse gælder det henholdsvis **53 %** og **24 %**.

Omvendt vælger **41 %** af dem med lang videregående uddannelse et arbejde med mening og samfundsmæssig betydning, mens det kun gælder **21 %** af de faglærte.

Det betyder ikke, at de faglærte oplever deres arbejde som mindre meningsfuldt. Faktisk er **90 %** enige eller meget enige i, at deres arbejde har betydning for samfundet, mod **92 %** blandt de langtuddannede. Og i begge grupper er **93 %** stolte af det arbejde, de udfører.

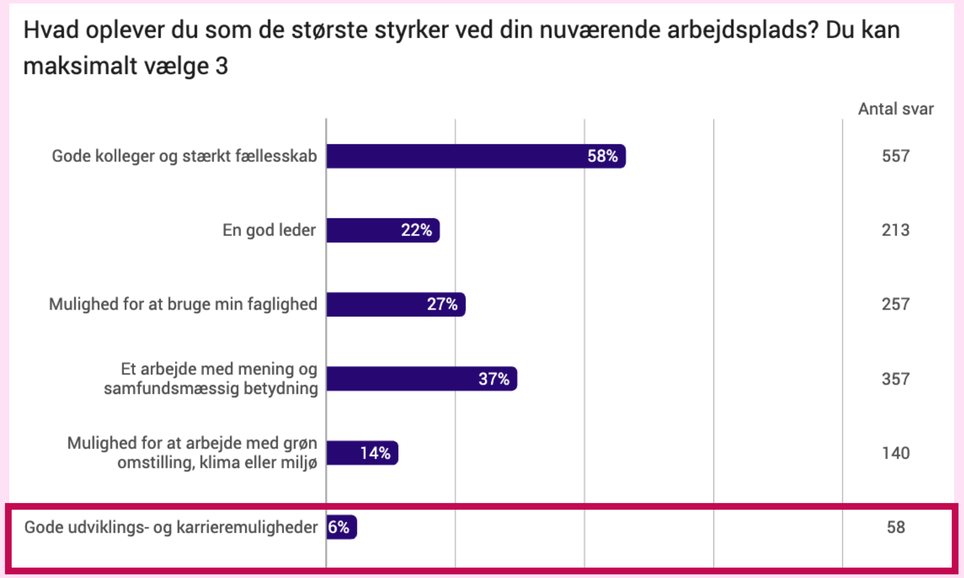
Forskellen handler altså ikke så meget om stoltheden men om, hvilke kvaliteter medarbejderne prioriterer.

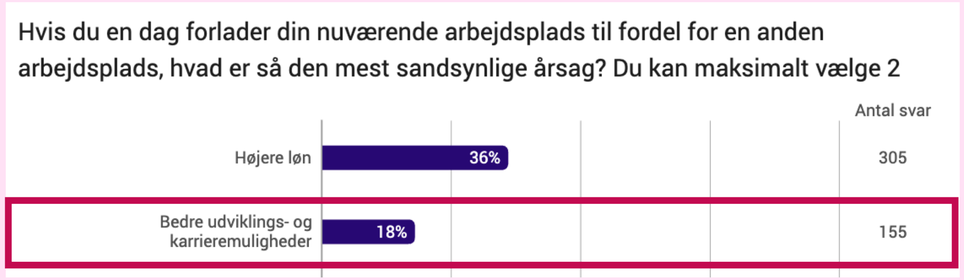
Det peger på en vigtig opgave: Sektoren kan godt have en fælles grundfortælling, men der skal være forskellige indgange til den. Den grønne samfundsopgave kan være det, der vækker interessen hos nogle, mens faglige udfordringer, kolleger og selvstændighed kan være det, der får andre til at søge.

Når du tænker på dit arbejdsliv generelt, hvad er så vigtigst for dig? Du kan maksimalt vælge 3

	Faglært	Kort videreg.	Mellemlang videreg.	Lang videreg.
Gode kolleger og fællesskab	68 %	64 %	62 %	53 %
Mening og samfundsbetydning	21 %	31 %	34 %	41 %
Variation og selvstændighed	39 %	34 %	36 %	24 %
Frihed og work-life balance	47 %	57 %	53 %	54 %
God løn og gode vilkår	28 %	28 %	24 %	22 %

Sektoren har plads til mange, men skal vise vejen ind





Sektoren har en vigtig styrke i den måde, nye medarbejdere kan læres op og vokse ind i opgaverne. Flere interviews peger på, at man ikke nødvendigvis skal komme med en snæver forsyningsbaggrund for at lykkes. Tværtimod ansætter flere virksomheder medarbejdere med stor diversitet og bred faglig ballast og lærer dem op gennem sidemandsoplæring, kurser og tæt kobling til den daglige drift.

Det er en styrke, fordi sektoren rummer mange specialiserede opgaver, som man sjældent er færdiguddannet til fra start. Men det er også et obs punkt: Hvis kandidater ikke kan se vejen ind, kan de let tro, at branchen kræver erfaring, de ikke har.

Samtidig viser surveyen samme spænd. Kun **6 %** vælger "gode udviklings- og karrieremuligheder" som en af de største styrker ved deres nuværende arbejdsplads, mens **18 %** peger på "bedre udviklings- og karrieremuligheder" som en mulig årsag til at skifte job. Samtidig nævner flere åbne svar, at arbejdspladserne bør blive bedre til at fremhæve mulighederne for faglig udvikling, alsidige opgaver og indflydelse.

Det peger på en klar opgave: Sektoren skal ikke kun tilbyde oplæring og udvikling. Den skal gøre det tydeligt, hvordan man kommer ind, hvad man kan lære, og hvor man kan bevæge sig hen.

Delkonklusion

Forsyningssektorens værditilbud er stærkt, fordi det er hverdagsnært.
Det handler ikke kun om store formål og samfundsansvar, men om det, medarbejderne faktisk oplever i arbejdet: frihed under ansvar, gode kolleger, fleksibilitet, faglig bredde og en arbejdsdag, der kan hænge sammen med resten af livet.

Det er et værditilbud med høj troværdighed, fordi det allerede lever i kulturen. Medarbejderne beskriver ikke glittede karriereløfter, men konkrete kvaliteter: at man bliver vist tillid, hjælper hinanden, får ansvar og kan vokse ind i opgaverne.

Men netop fordi styrkerne er så hverdagsnære, risikerer de også at blive underfortalt, fordi mange ser det som en hygiejnefaktor eller noget, man betragter som en selvfølgelighed. Derfor skal sektoren blive bedre til at oversætte fordelene til konkrete løfter, som kandidater kan forstå udefra - gerne fortalt gennem medarbejderne.

3.3 Barrierer

Kandidaterne kan ikke vælge noget, de ikke kender

Forsyningssektoren har et stærkt værditilbud, men det bliver ikke automatisk omsat til dygtig arbejdskraft. På tværs af survey og interviews tegner der sig et tydeligt billede: Mange potentielle kandidater kender ikke sektoren godt nok, ved ikke hvilke jobmuligheder, der findes, eller har et forældet billede af, hvad arbejdet indebærer.

Derfor handler barriererne om mere end løn, geografi, vagtordninger og konkurrence fra andre brancher. De handler også om synlighed, kendskab og adgang.

Sektoren bliver nemlig ikke nødvendigvis fravalgt aktivt. Nogle ved slet ikke, at de skal overveje den.

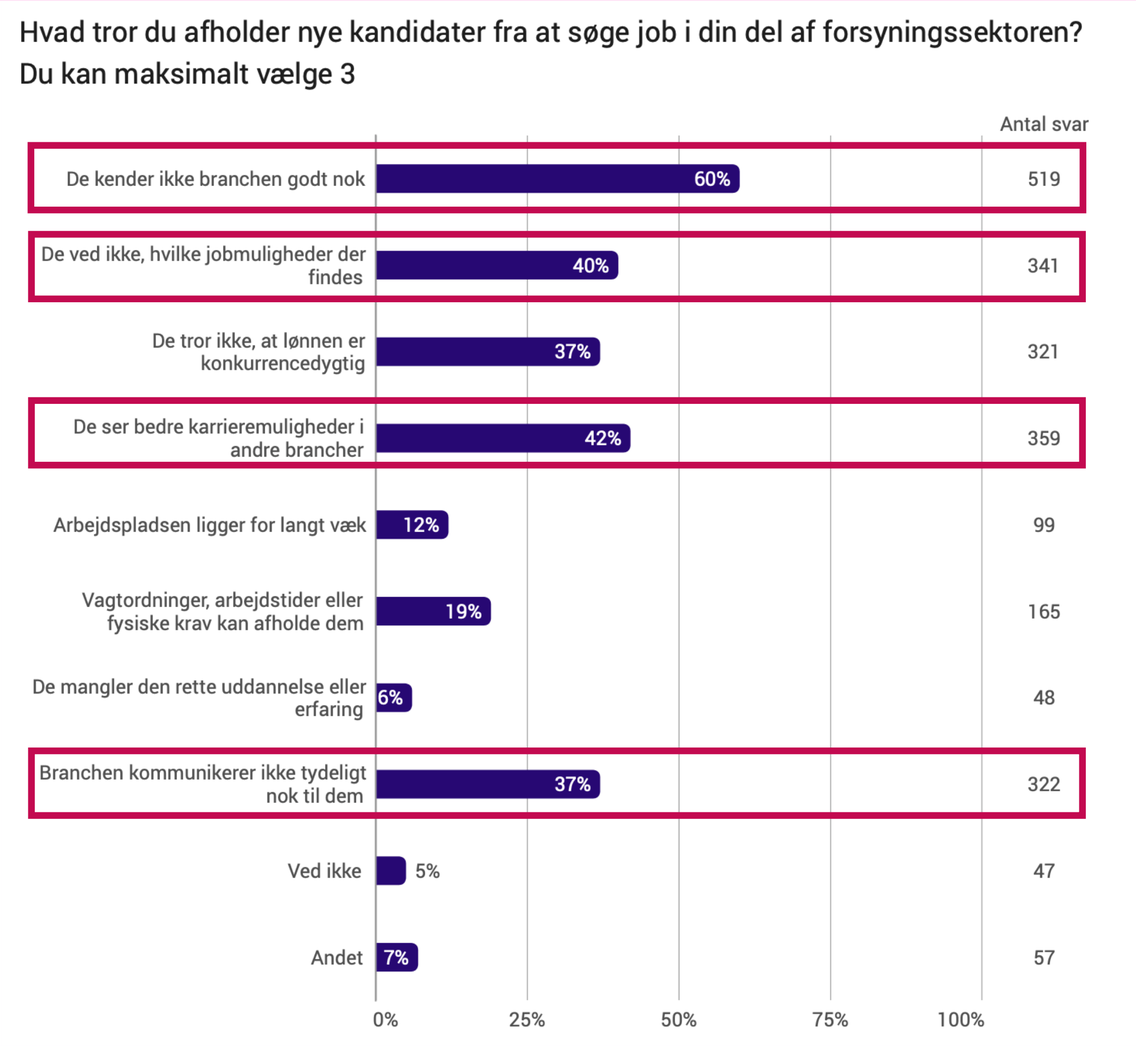
Det giver en dobbelt rekrutteringsopgave: Forsyningssektoren skal både konkurrere om arbejdskraften og først gøre sig synlig som en relevant arbejdsplads for unge, faglærte, specialister og kandidater fra beslægtede brancher.

> "Barrieren er ikke kun, at kandidaterne vælger sektoren fra. Det er, at mange aldrig får øje på den."
>
> - Anonymt surveysvar

> "Jeg tror, at vi som tekniske organisationer har sovet i timen. Vi er en masse teknikere, som bare løser opgaverne, men ikke fortæller nogen om det. Vi har ikke været ude at vise, hvor interessant vores fag faktisk er."
>
> - Mand, 63 år, Multiforsyning

> "Der er jo ikke ret mange unge mennesker, der ved, hvad vandbranchen er, og at der kan være flere forskellige karriereveje. Jeg vil tro, at rigtig mange af dem, der ved noget, har familie eller bekendte, som enten arbejder i vandbranchen eller læser på en af de her uddannelser."
>
> - Uddannelsesleder, VIA

Mange ved ikke, at jobbene findes



Surveyen peger meget tydeligt på, at den største barriere handler om kendskab. **60 %** vurderer, at nye kandidater ikke søger job i sektoren, fordi de ikke kender branchen godt nok, og **40 %** peger på, at kandidaterne ikke ved, hvilke jobmuligheder der findes. Samtidig svarer **37 %**, at branchen ikke kommunikerer tydeligt nok til dem. Det betyder, at sektoren ikke nødvendigvis bliver fravalgt aktivt. Den bliver ofte aldrig rigtig overvejet.

De åbne svar understøtter samme billede. Flere beskriver, at forsyningssektoren ikke står tydeligt i kandidatens bevidsthed, og at særligt spildevand og affald kan være svære at afkode udefra. Ikke fordi arbejdet mangler betydning, men fordi betydningen, mulighederne og hverdagen ikke bliver synlige nok, før man selv er inde i sektoren.

Derfor er første barriere en kommunikationsbarriere: Kandidaterne skal kunne forstå, hvilke job der findes, hvilke kompetencer der kan bruges, og hvorfor sektoren er relevant for dem.

Et forkert image?

I de åbne surveybesvarelser peger flere på, at sektoren stadig kæmper med et billede af noget støvet, kommunalt, tungt eller lavteknologisk. Det står i kontrast til det, medarbejderne selv beskriver: en sektor i forandring med teknologi, kompleksitet, grøn omstilling, specialiserede opgaver og mange forskellige fagligheder.

Det er en barriere, fordi et støvet eller forældet image kan lukke døren, før kandidaterne har set, hvad der faktisk ligger bag. Hvis spildevand lyder beskidt, affald lyder lavstatus, og forsyning lyder administrativt eller gammeldags, bliver det svært at få øje på moderne arbejdspladser med faglighed, udvikling og samfundsbetydning.

Derfor skal sektoren arbejde med at skabe mere præcise og tidssvarende billeder af arbejdet, medarbejderne og mulighederne.

> "Vi er ikke gode nok til at formidle, hvor spændende forsyningsbranchen er. Det er en branche i forvandling og fortjener ikke det lidt støvede image, den har."
>
> - Anonymt surveysvar

> "Jeg tror stadigvæk, at både vandsektoren og fjernvarmesektoren ses som det sidste hvilested, inden du skal på pension."
>
> - Mand, 57 år, Multiforsyning

> "Der er ikke ret mange, der tænder på at være kloakingeniør, men kan du få lov til at arbejde med den grønne omstilling, så giver det noget helt andet."
>
> - Mand, 63 år, Multiforsyning

Man skal kende sektoren for at finde vejen ind

Surveyen viser, at **40 %** vurderer, at nye kandidater afholdes fra at søge, fordi de ikke ved, hvilke jobmuligheder der findes. Samtidig peger **37 %** på, at branchen ikke kommunikerer tydeligt nok til dem.

Det peger på en barriere, der ligger før selve ansøgningen: Kandidaterne skal kunne afkode sektoren, før de kan vælge den til.

Interviewene nuancerer billedet. Flere beskriver, at forsyningssektoren rummer mange forskellige veje ind, blandt andet for håndværkere, ingeniører, driftsteknikere, operatører, IT- og datakompetencer, projektledere og klima- og miljøprofiler. Men netop bredden kan også gøre sektoren svær at forstå udefra. Jobtitler, fagtermer og specialiserede funktioner kan få sektoren til at virke mere lukket, end den reelt er.

Derfor ligger der en opgave i at vise, hvilke mennesker, kompetencer og karriereveje der faktisk findes.

> Der er rigtig mange, der er kvalificerede, men selvom folk har stor erfaring, er det jo ikke sikkert, at det lige rammer vores behov. Så vi har faktisk bevidst gået efter nogle, der var forholdsvis nyuddannede og så oplært dem i de ting, de skal kunne."
>
> - Mand, 63 år, leder, vand

> Jeg har ansatte, som kommer med en helt anden baggrund. Én er dagplejemor, én er bankuddannet, og én er oprindeligt pædagog. Der er mange veje ind i branchen."
>
> - Mand, 57 år, leder, Multiforsyning

Samme barrierer, men forskellige lokale vilkår

Selvom manglende branchekendskab er en gennemgående barriere i hele landet, viser den geografiske opdeling, at rekrutteringsudfordringerne ikke opleves helt ens.

I Nordjylland vurderer **71 %** af respondenterne, at manglende branchekendskab kan afholde nye kandidater fra at søge job. Det er den højeste andel blandt regionerne. I Hovedstaden er andelen **54 %**.

Men når vi ser på de mere konkrete barrierer, tegner der sig andre forskelle. For lang afstand til arbejdspladsen fremhæves eksempelvis af **19 %** i Region Sjælland og **17 %** i Nordjylland, mod blot **7 %** i Hovedstaden.

Samtidig er der forskelle i opfattelsen af lønnen. I Region Sjælland og Hovedstaden vurderer henholdsvis **44 %** og **42 %**, at nye kandidater kan være tilbageholdende, fordi de ikke tror, lønnen er konkurrencedygtig. I Nordjylland er andelen **29 %.**

Det peger på, at en fælles employer branding-indsats skal suppleres af mere lokalt målrettede rekrutteringsgreb. Sektoren har en fælles opgave med at styrke kendskabet, men de enkelte virksomheder må samtidig forholde sig til deres geografiske placering, konkurrencesituation og konkrete ansættelsesvilkår.

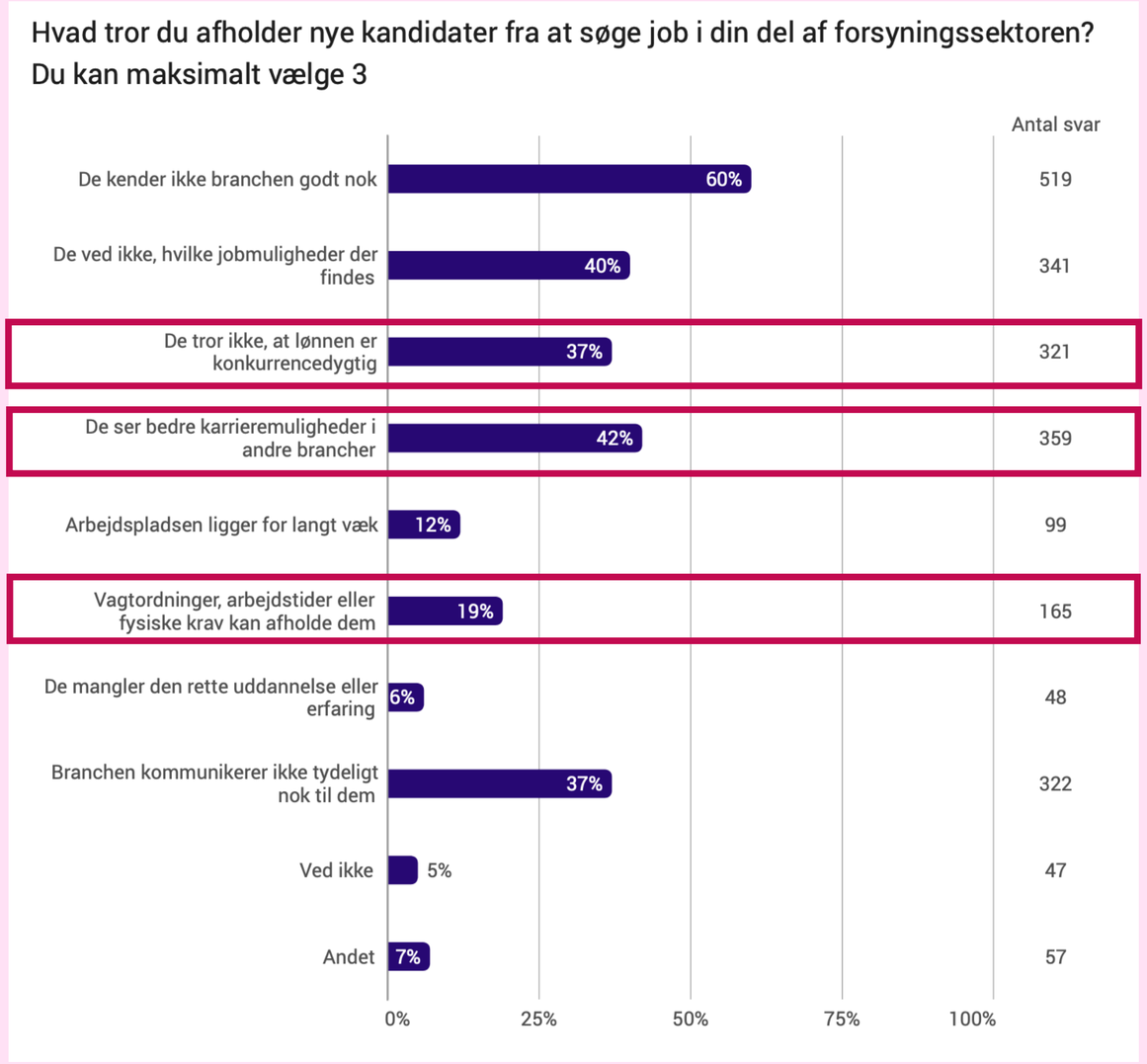
En national fortælling kan skabe interesse for sektoren, men den kan ikke alene gøre afstanden til arbejdspladsen kortere eller sikre konkurrencedygtige vilkår.

Hvad tror du afholder nye kandidater fra at søge job i din del af forsyningssektoren? Du kan maksimalt vælge 3

	Hoved-staden	Midt-jylland	Nord-jylland	Sjæl-land	Syd-danmark
Manglende branchekendskab	54 %	60 %	71 %	65 %	60 %
Ukendte jobmuligheder	34 %	37 %	45 %	38 %	44 %
Lønnen opfattes ikke som konkurrencedygtig	42 %	37 %	29 %	44 %	33 %
Arbejdspladsen ligger for langt væk	7 %	12 %	17 %	19 %	10 %
Branchen kommunikerer ikke tydeligt nok	39 %	40 %	40 %	25 %	39 %

> Geografien er en udfordring - vi er langt fra store byer."
>
> - Anonymt surveysvar, Region Sjælland

Kommunikation kan aldrig redde et haltende værditilbud



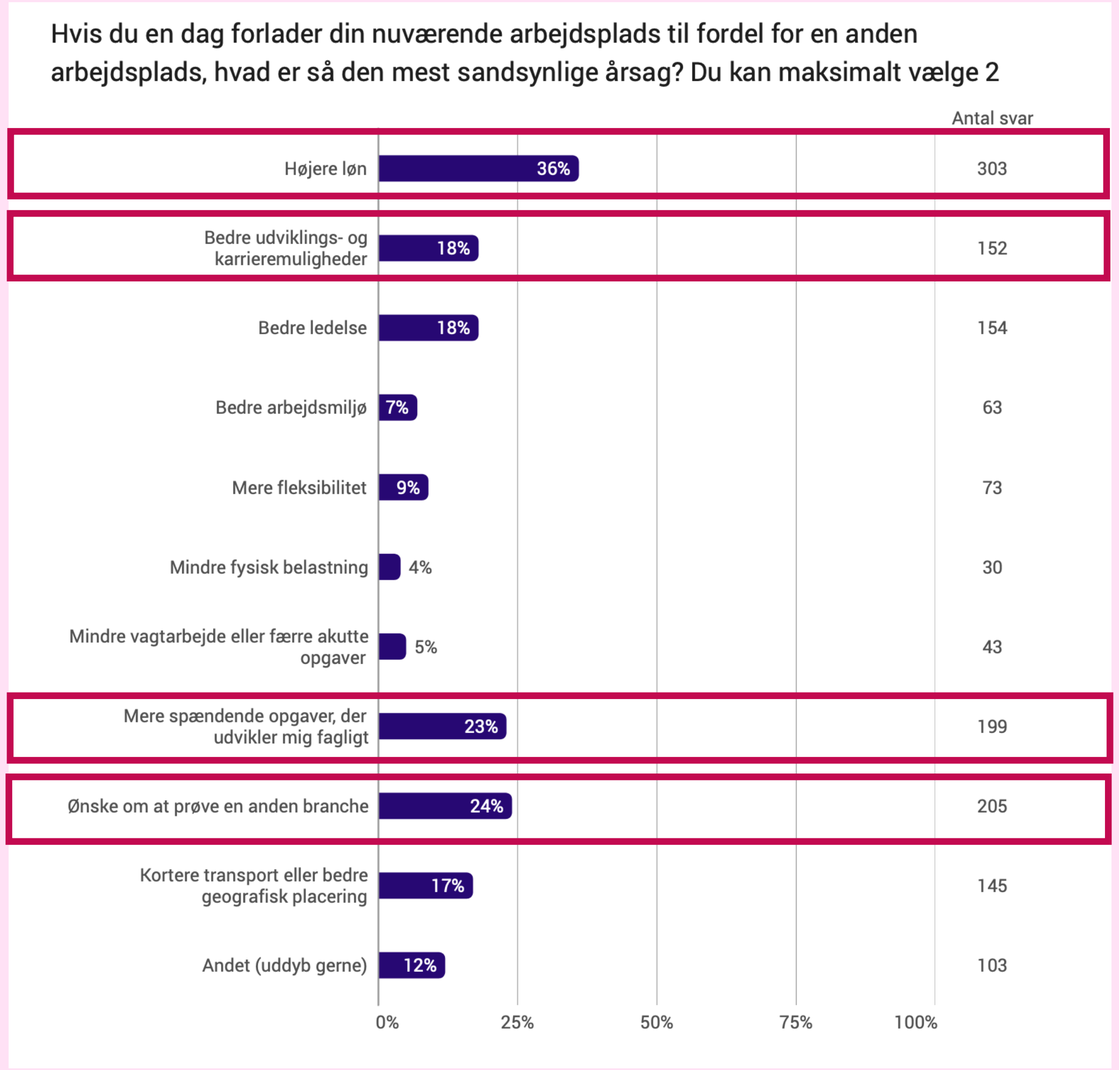
Når medarbejderne vurderer, hvad der kan afholde nye kandidater fra at søge job i forsyningssektoren, peger svarene ikke kun på manglende kendskab og synlighed, men også på mere konkrete forestillinger om, hvad sektoren kan tilbyde sammenlignet med andre brancher.

42 % vurderer, at kandidater ser bedre karrieremuligheder i andre brancher, og **37 %** peger på, at kandidater ikke tror, lønnen er konkurrencedygtig. Derudover nævnes praktiske forhold som vagtordninger, arbejdstider, fysiske krav og geografisk placering.

Det er barrierer, der ikke kan løses med kommunikation alene, men de kan adresseres og forventningsafstemmes mere tydeligt. Kandidater skal vide, hvad sektoren faktisk tilbyder, hvad der forventes, og hvor der er reelle muligheder for udvikling og ansvar.

Ofte er det nemlig den samlede pakke, man som medarbejder vælger en branche og en arbejdsplads til på.

Løn og udvikling er også fastholdelsesrisici



Billedet går igen, når medarbejderne selv skal vurdere, hvad der en dag kan få dem til at forlade deres nuværende arbejdsplads.

Her peger **36 %** på højere løn som den mest sandsynlige årsag. **24 %** peger på ønsket om at prøve en anden branche, **23 %** på mere spændende opgaver, der udvikler dem fagligt, og **18 %** på bedre udviklings- og karrieremuligheder eller bedre ledelse.

Det betyder ikke, at sektoren nødvendigvis står svagt, men det viser, at de stærke og mere bløde hverdagskvaliteter ikke kan stå alene. Hvis sektoren vil fastholde medarbejdere og tiltrække nye, skal den både blive bedre til at fortælle om sit værditilbud - og arbejde aktivt med de forhold, hvor medarbejderne ser alternativer som mere attraktive.

> "Højere løn i kombination med endnu bedre udviklingsmuligheder og specialiseret arbejde inden for det, jeg synes er mest spændende."
>
> - Anonymt surveysvar

Delkonklusion

Forsyningssektorens rekrutteringsudfordring handler om manglende kendskab, fastlåste forestillinger og uklare veje ind i sektoren.

Undersøgelsen tegner et billede af en sektor, hvor virkeligheden er mere attraktiv og mangfoldig end det indtryk, mange potentielle kunne have: Jobmulighederne er bredere, fagligheden mere varieret, og arbejdspladserne rummer kvaliteter, som ikke nødvendigvis er synlige udefra. Derfor risikerer sektoren at blive overset, før den overhovedet bliver overvejet.

Samtidig er det vigtigt at skelne mellem de barrierer, der skyldes manglende viden eller forældede forestillinger, og de barrierer, der ikke kan fikses med kommunikation: løn, karrieremuligheder, geografi og arbejdsvilkår. Her ligger opgaven hos de enkelte arbejdspladser.

Videre herfra bør en fælles employer branding-indsats udfordre de eksisterende forestillinger, synliggøre bredden i jobmulighederne og gøre det lettere for kandidater med forskellige baggrunde at se, hvor de passer ind.

> "Mange overvejer ganske enkelt ikke branchen eller tror fejlagtigt, at man skal have stor faglig viden om forsyning på forhånd."
>
> - Kvinde, 35 år, HR, Multiforsyning

> "Jeg tror, at der er mange, der tror, at de bare skal være et sted, hvor de skal drifte opgaver. De ser ikke, at det er et sted med karrieremuligheder."
>
> - Kvinde, 34 år, Multiforsyning

3.4 Fremtidens kompetencer

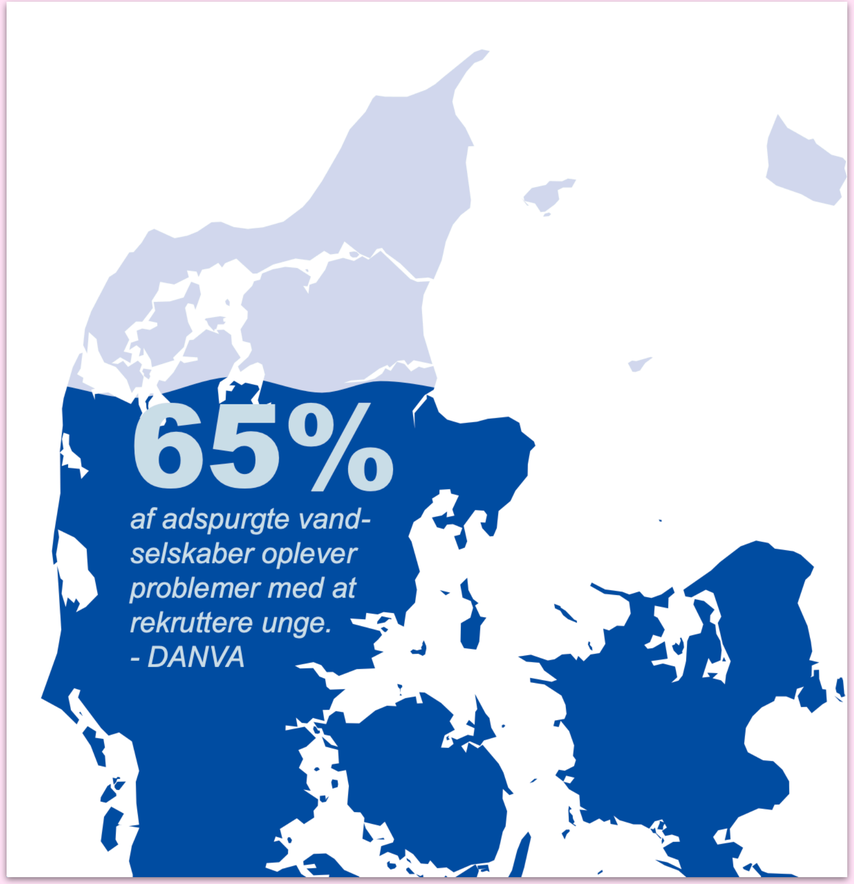
Fremtidens forsyningssektor kræver flere og andre kompetencer

Forsyningssektoren står over for en udvikling, hvor de traditionelle fagligheder skal løfte stadig mere komplekse opgaver. Digitalisering, cybersikkerhed, nye teknologier, dokumentationskrav og grøn omstilling stiller nye krav til både medarbejdere og arbejdspladser.

Men det ændrer ikke behovet for dygtige driftsteknikere, håndværkere og ingeniører. Og det betyder, at eksisterende fagligheder i stigende grad skal rustes med nye kompetencer, og at medarbejderne skal kunne samarbejde på tværs af fagområder.

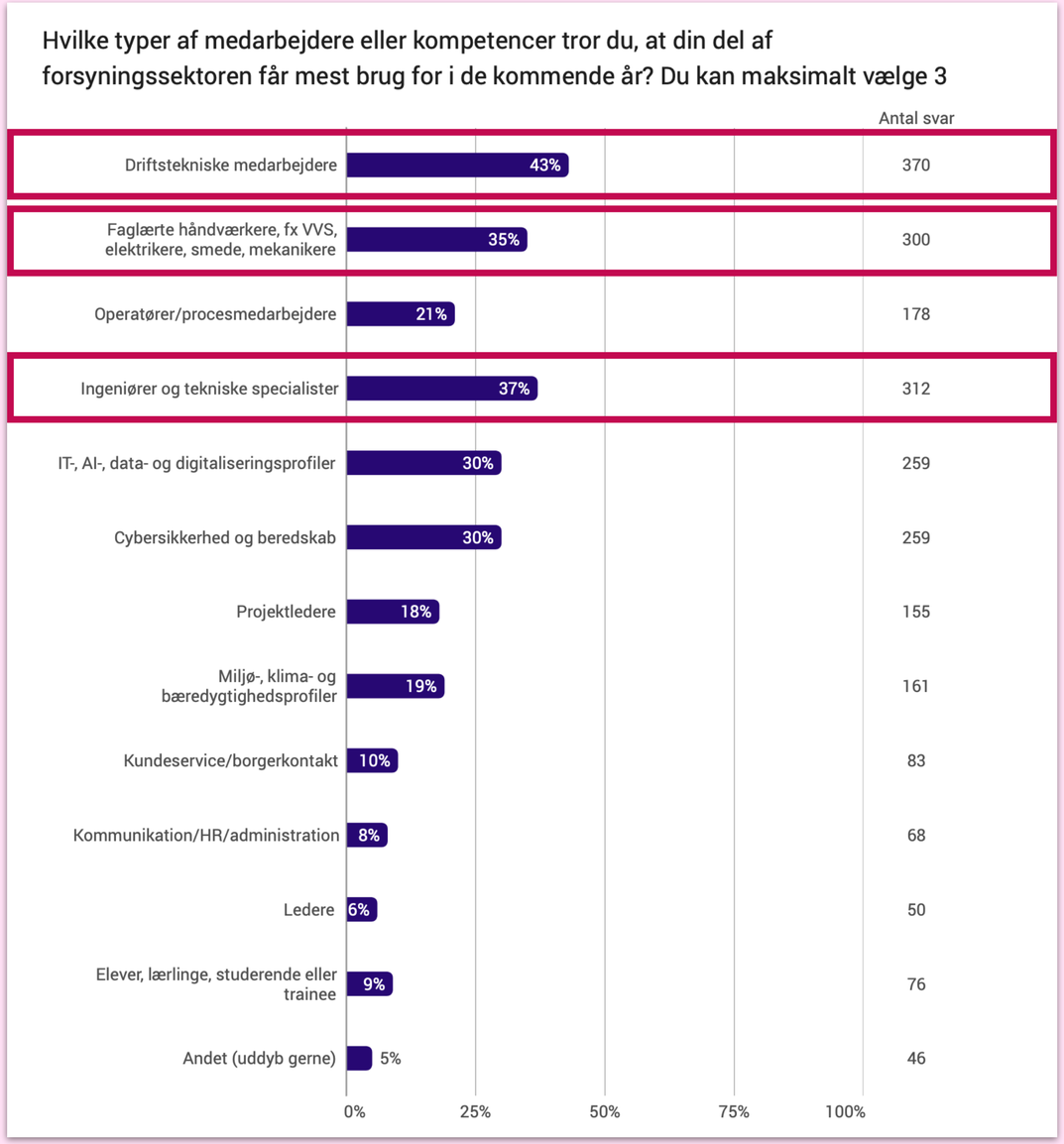
Samtidig står sektoren over for en generationsopgave. Erfarne medarbejdere besidder værdifuld viden om anlæg, drift og lokale forhold, mens nye medarbejdere bringer andre kompetencer og forventninger med sig.

Derfor handler fremtidens udfordring om at sikre de rette kompetencer, udvikle dem løbende og skabe arbejdspladser, hvor både nye og erfarne medarbejdere kan bidrage.



Kilde: DWF (Danish Water Forum): Undersøgelse af unges syn på vandbranchen

Driften er stadig rygraden, men fremtiden banker på



Surveyen viser, at de traditionelle tekniske fagligheder fortsat forventes at spille en central rolle i forsyningssektoren. Driftstekniske medarbejdere, ingeniører og faglærte håndværkere er blandt de kompetencegrupper, respondenterne vurderer, at sektoren får størst behov for i de kommende år.

Men samtidig tegner der sig et behov for andre kompetencer. IT, AI, data, digitalisering, cybersikkerhed og beredskab fylder også markant i medarbejdernes forventninger til fremtiden.

Det peger på en sektor, hvor de praktiske og tekniske kompetencer ikke bliver mindre vigtige, men de skal suppleres af nye fagligheder. Fremtidens forsyning skal både kunne holde den eksisterende infrastruktur kørende og håndtere en stadig mere digital, specialiseret og kompleks virkelighed.

> "Medarbejdere der kan omsætte NIS2, CER, etc. lovgivning til praksis."

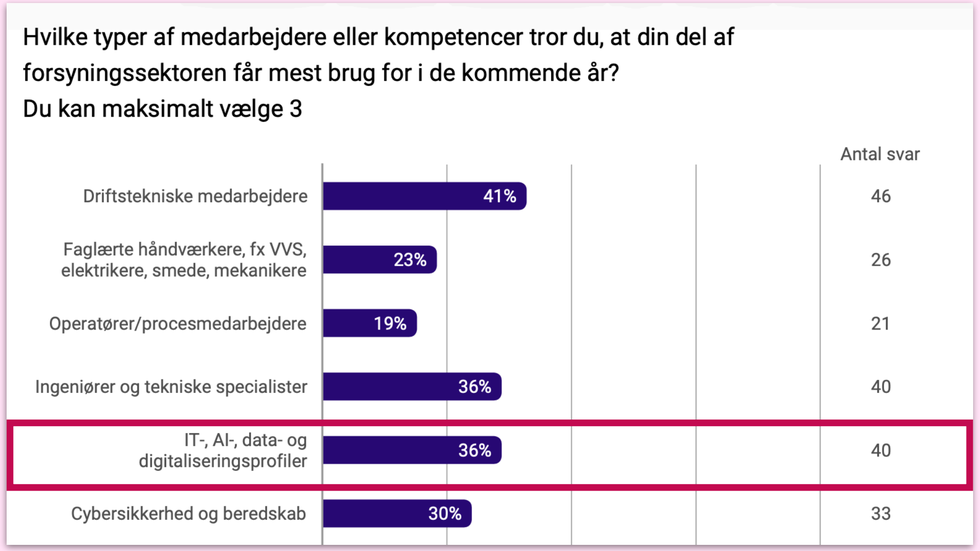
> "Genbrugsvejledere med gode menneskelige og kommunikative egenskaber."

> "Adfærdsdesignere, frivillig-koordinatorer, inddragelseskonsulenter."

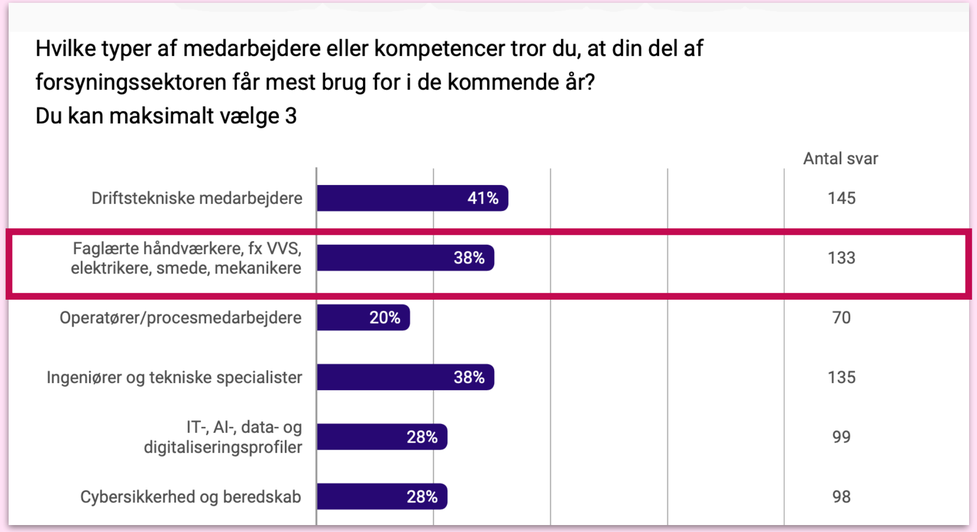
> "Økonomi, Controllere, kontrakt-styring."

- Åbne surveysvar

Generationerne er enige om behovet, men vægter kompetencerne forskelligt



Respondenter under 35 år



Respondenter over 55 år

Når vi sammenholder svarene fra medarbejdere under 35 år og medarbejdere på 55 år eller derover, er det bemærkelsesværdigt, hvor enige de grundlæggende er om sektorens fremtidige kompetencebehov.

Begge aldersgrupper peger især på driftstekniske medarbejdere og ingeniører som centrale faggrupper. Der er heller ikke stor forskel på vurderingen af behovet for cybersikkerhed og beredskab.

Forskellene viser sig især i vægtningen af faglærte håndværkere og digitale kompetencer. De ældre peger oftere på behovet for faglærte håndværkere, mens de yngre i højere grad fremhæver IT-, AI-, data- og digitaliseringsprofiler.

Det er ikke nødvendigvis udtryk for modstridende opfattelser. Tværtimod understreger det, at fremtidens forsyningssektor får brug for forskellige kompetencer, der supplerer hinanden.

Fremtidens kompetencebehov handler dermed ikke om at erstatte det gamle med det nye, men om at bringe flere fagligheder i spil.

Nye krav til fagligheden

Interviewene viser, at medarbejdere i traditionelle driftsfunktioner i stigende grad - og ikke overraskende - skal kunne håndtere digitale systemer, data, dokumentation og nye sikkerhedskrav. Samtidig stiller sektorens udvikling større krav til samarbejde på tværs af fagligheder, afdelinger og eksterne aktører.

Hvor nogle opgaver tidligere kunne løses med en relativt afgrænset faglighed, kræver de i dag ofte en kombination af teknisk forståelse, digitale kompetencer, praktisk erfaring og evnen til at navigere i en mere kompleks organisation.

Det betyder, at forsyningssektoren ikke nødvendigvis skal finde medarbejdere, der kan det hele fra begyndelsen, men evne at kombinere fagligheder, udvikle eksisterende medarbejdere og skabe rammer for løbende kompetenceudvikling.

> "Vi har så mange kompetencer samlet, at vi kan løse næsten en hvilken som helst opgave i samarbejdet på tværs af drift og administration fra akademiker til ufaglært."
>
> - Anonymt surveysvar

> "Der burde jo være en fjernvarmeuddannelse, som uddanner specifikt til vores fag, som kræver rigtig meget viden, teknisk snilde og håndværk."
>
> - Mand, 57 år, leder, Multiforsyning

Nye krav til fagligheden

"Man mangler i stigende grad nogen, der både ved noget om vand i et eller andet omfang, men også om noget andet, fx forretningsudvikling, digitalisering og AI, beredskab eller ledelse."

- Kvinde, 39 år, uddannelse

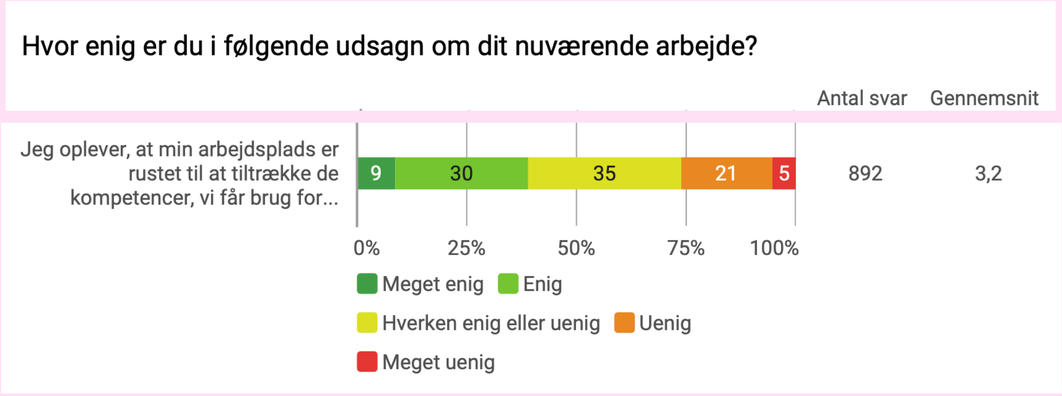
"Der er mange lovkrav. Både ift. compliance og dokumentation, og også digital-/ cybersikkerhed og fysisk sikkerhed."

- Kvinde, vand

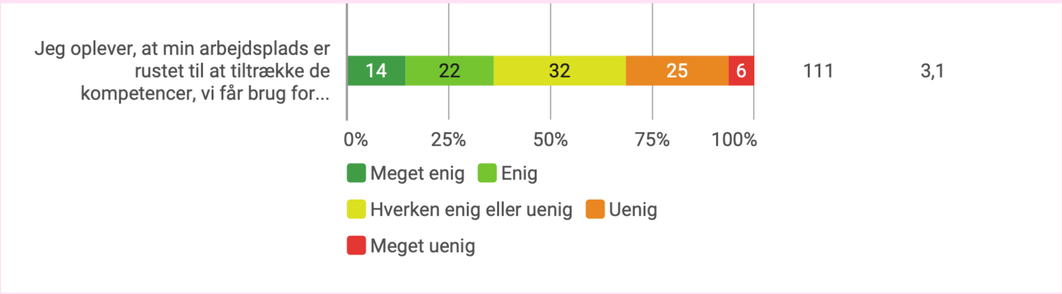
"Vi har en omskiftelig hverdag, og det er også det, der gør jobbet fedt. Man ved ikke, om det er det samme, man laver om et år. Og det er det sikkert ikke. Det har det ikke været i alle de år, jeg har været med i hvert fald."

- Mand, 57 år, Multiforsyning

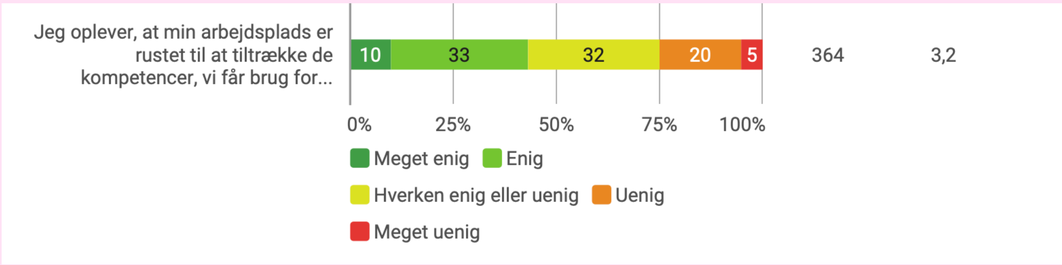
Fremtidens kompetencebehov er tydelige. Men er arbejdspladserne klar?



Alle respondenter



Respondenter under 35 år



Respondenter over 55 år

Surveyen afslører et interessant paradoks: Selvom respondenterne har relativt klare forventninger til, hvilke kompetencer sektoren får brug for i fremtiden, er tilliden til, at arbejdspladserne kan tiltrække dem, er væsentligt mindre udtalt.

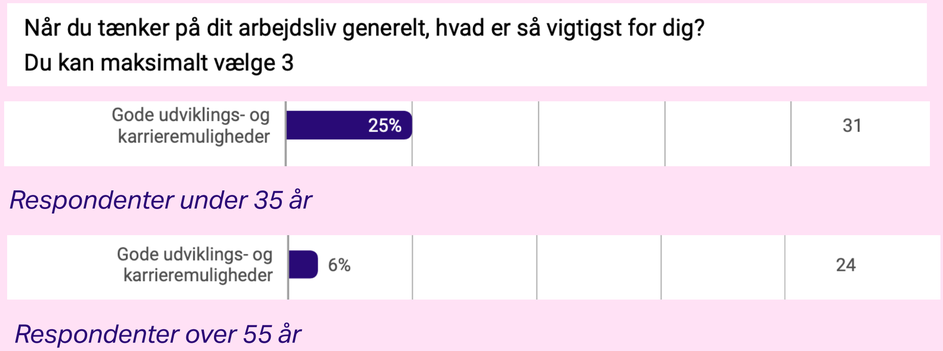
På tværs af alle respondenter er kun **39 %** enige eller meget enige i, at deres arbejdsplads er rustet til at tiltrække fremtidens kompetencer. **35 %** forholder sig neutralt, mens **26 %** er direkte uenige. Det betyder, at et flertal ikke udtrykker klar tillid til arbejdspladsens evne til at tiltrække de nødvendige kompetencer.

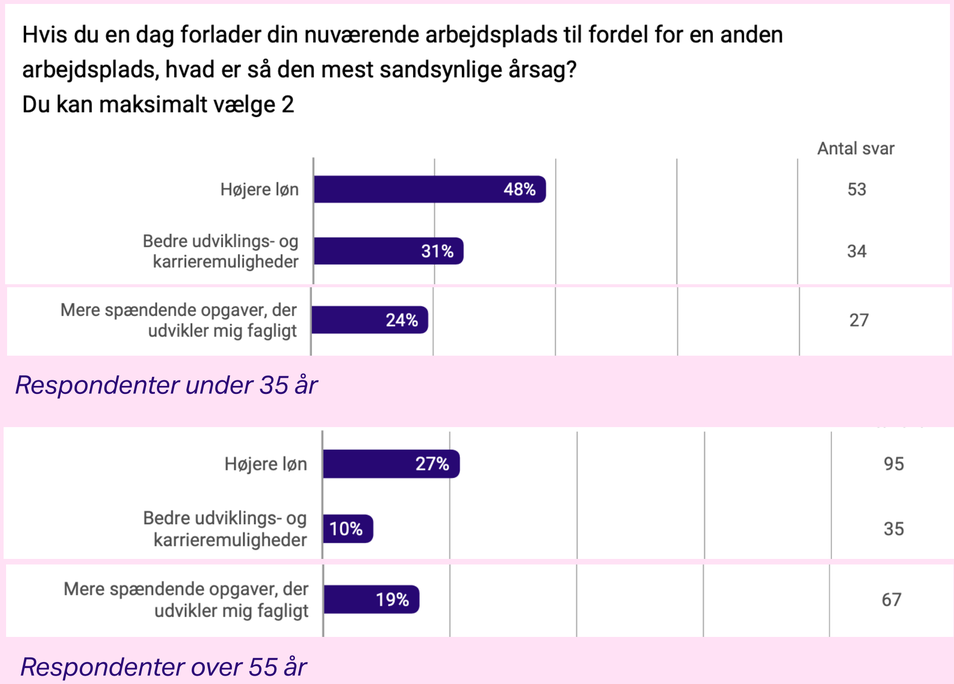
De yngre medarbejdere er lidt mere skeptiske end de ældre. Blandt medarbejdere under 35 år er **36 %** enige, mens **31 %** er uenige. Blandt de ældre er **43 %** enige og **25 %** uenige. Forskellen er ikke voldsom, men den peger i retning af, at de yngre har lidt mindre tiltro til arbejdspladsernes fremtidige rekrutteringsevne.

Det er en væsentlig opmærksomhedspointe. For når behovet for nye fagligheder vokser, er det ikke tilstrækkeligt at fortsætte med at rekruttere, som man plejer. Sektoren skal både kunne tiltrække medarbejdere med kompetencer, den ikke traditionelt har haft brug for, og udvikle de medarbejdere, der allerede er ansat.

Undersøgelsen dokumenterer ikke, om virksomhederne faktisk er tilstrækkeligt rustet, men den viser, at medarbejdernes tillid til rekrutteringsevnen langt fra er entydig. Det kalder på en mere systematisk tilgang til fremtidens kompetencebehov, rekruttering og kompetenceudvikling.

Karriere og udvikling er nøglen til at fastholde de unge





En af de mest markante forskelle mellem aldersgrupperne handler om forventningerne til det fremtidige arbejdsliv.

Blandt medarbejderne under 35 år fremhæver **25 %** gode udviklings- og karrieremuligheder som noget af det vigtigste i deres arbejdsliv. Blandt medarbejderne på 55 år eller derover gælder det kun **6 %**.

Forskellen bliver endnu tydeligere, når medarbejderne bliver spurgt, hvad der kunne få dem til at skifte job. Her peger **31 %** af de unge på bedre udviklings- og karrieremuligheder mod **10 %** af de ældre. Samtidig angiver **48 %** af de unge højere løn som en mulig årsag til jobskifte mod **27 %** blandt de ældre.

Det er værd at bemærke, at mange i begge grupper oplever gode muligheder for at udvikle sig fagligt i deres nuværende arbejde. Udfordringen handler derfor ikke nødvendigvis om mangel på læring, men om synlige karriereperspektiver, progression og muligheder for at tage næste skridt.

Det peger på en vigtig fastholdelsesopgave: Skal sektoren holde på nye generationer af medarbejdere, skal I kunne tilbyde mere end et godt første job. I skal også kunne vise, hvad næste skridt kan være.

Faglig udvikling fortsætter hele karrieren

Surveyen viser et interessant mønster i medarbejdernes oplevelse af deres faglige udviklingsmuligheder.

Blandt medarbejdere med op til to års anciennitet er omkring **80 %** enige eller meget enige i, at de har gode muligheder for at udvikle sig fagligt. Blandt medarbejdere med 3-10 års anciennitet falder andelen til omkring **67 %**, mens den igen stiger til cirka **78 %** blandt medarbejdere med mere end ti år i sektoren.

Selvom et flertal i alle grupper vurderer udviklingsmulighederne positivt, skiller medarbejderne med 3-10 års anciennitet sig ud.

Undersøgelsen fortæller ikke, hvorfor forskellen opstår, men den peger på et relevant opmærksomhedspunkt: Det er ikke kun vigtigt at lære nye medarbejdere op. Arbejdspladserne skal også sikre, at medarbejderne fortsat kan se muligheder for faglig udvikling efter de første år i sektoren.

Det understreger behovet for at gøre udviklingsvejene tydelige, også for dem, der allerede er godt etableret i arbejdet.

Hvor enig er du i følgende udsagn om dit nuværende arbejde?

Parameter	0-2 år	3-10 år	Over 10 år
Andel, der er **enige eller meget enige** i udsagnet "Jeg har gode muligheder for at udvikle mig fagligt"	80 %	67 %	78 %

Uddannelserne kan ikke bygge broen alene

Interviewene med to uddannelsesledere peger på et vigtigt perspektiv: Udfordringen med at sikre fremtidens arbejdskraft handler ikke både om at få flere unge til at interessere sig for sektoren, men også om, hvorvidt virksomhederne er klar til at tage imod dem.

På TEC oplever man stor interesse for automatikteknikeruddannelsen og stærk efterspørgsel efter de færdiguddannede. Alligevel står mange elever uden en læreplads og må i stedet fortsætte i skoleoplæring. Uddannelseslederen efterlyser større engagement fra virksomhederne, som med fordel kan bruge lærepladser, kortere praktikforløb og deleordninger til at få kontakt med fremtidens medarbejdere.

På VIA er udfordringen en anden. Her er der relativt få danske studerende på klima- og forsyningsingeniøruddannelsen, mens mange internationale studerende gerne vil blive og arbejde i Danmark. Men de møder ofte sproglige barrierer, fordi virksomhederne foretrækker dansktalende kandidater.

Det peger på en vigtig erkendelse: Der findes forskellige grupper af potentielle medarbejdere, som sektoren ikke nødvendigvis formår at få fat i. Og det er ikke noget, uddannelsesinstitutionerne kan løse alene.

Skal sektoren sikre fremtidens kompetencer, kræver det, at virksomhederne engagerer sig tidligere, investerer i oplæring og tør åbne døren for kandidater med andre baggrunde og forudsætninger.

> "Virksomhederne skal få fingeren ud og komme ind i kampen. Nogle har for travlt, og andre holder sig tilbage, fordi de ikke føler sig klædt på til at tage lærlinge. Men vi står jo klar i den anden ende af uddannelseskæden med elever, der gerne vil ud og arbejde. Det kræver, at virksomhederne tager ansvar, og at brancheorganisationerne og politikerne bakker op. Jeg tror grundlæggende, det er en kulturændring, der skal til. Og sådan noget sker ikke fra den ene dag til den anden. Det kræver et langt, sejt træk og en håndholdt indsats."
>
> - Uddannelsesleder, TEC

Delkonklusion

Forsyningssektorens fremtidige kompetencebehov er sammensat. De traditionelle tekniske fagligheder er fortsat afgørende, men de skal - ikke overraskende - i stigende grad suppleres af digitale, specialiserede og tværgående kompetencer.

Samtidig peger analysen på en generationsopgave: Erfarne medarbejdere besidder værdifuld viden om anlæg, drift og lokale forhold, som det er vigtigt at bevare og videreføre. Nye generationer bringer andre kompetencer og forventninger med sig og lægger blandt andet større vægt på synlige udviklings- og karrieremuligheder.

Der ligger en vigtig opgave i at blive skarpere på, hvordan I som sektor sikrer jer adgang til fremtidens kompetencer. Blandt andet viser interviewene med uddannelsesinstitutionerne viser, at der kan opstå flaskehalse mellem uddannelse og arbejdsmarked, når virksomhederne ikke engagerer sig tilstrækkeligt i lærepladser, praktik eller ansættelse af kandidater med andre sproglige eller faglige forudsætninger. Andre interviews påpeger viden og erfaring, der går tabt, når ældre medarbejdere går på pension og sikrer den nødvendige overlevering til næste generation. Det er både sårbart og forretningskritisk.

Videre herfra bør en fælles employer branding-indsats naturligvis fortælle om sektorens mange karrieremuligheder, men den bør også understøtte et tættere samarbejde mellem virksomheder og uddannelser, skabe tidligere kontakt til kommende medarbejdere og synliggøre mulighederne for faglig udvikling.

Det kræver, at de enkelte virksomheder tager aktivt ansvar for oplæring, kompetenceudvikling og videndeling på tværs af generationer - uanset størrelse og organisering.

3.5 Fællesnævnere og forskelle

Flere forsyningsarter - én fælles fortælling?

Vand, spildevand, fjernvarme og affald løser forskellige opgaver, men har et fælles ansvar for at få samfundets grundlæggende funktioner til at fungere. Det afspejler sig tydeligt i medarbejdernes oplevelse af deres arbejdspladser.

På tværs af forsyningsområderne er det i høj grad de samme kvaliteter, medarbejderne fremhæver: gode kolleger, frihed, faglighed og oplevelsen af at udføre et arbejde med betydning.

Men bag fællesnævnerne gemmer sig også forskelle. Arbejdsopgaverne, kontakten med borgerne, kompetencebehovene og rekrutteringsudfordringerne varierer. Og det samme gør virksomhedernes størrelse og organisering.

Det rejser et centralt spørgsmål for den videre employer branding-indsats: Hvor meget kan sektoren samles om én fortælling, og hvor skal der være plads til forskellige faglige identiteter?

Analysen peger på, at der er et stærkt fælles fundament. Men skal fortællingen være troværdig og relevant for nye medarbejdere, skal forskellene også have plads.

Samme fremhævede styrker på tværs af sektoren

Når vi sammenholder de fem forsyningsområder (vand, spildevand, fjernvarme, affald og multiforsyning), er det bemærkelsesværdigt, hvor ens medarbejderne oplever deres arbejdspladser.

Gode kolleger og stærkt fællesskab er blandt de mest fremhævede styrker i samtlige områder. Andelen varierer fra **50 %** i multiforsyning til **60 %** i spildevand og fjernvarme. Også frihed, fleksibilitet og work-life balance står stærkt på tværs, ligesom mange fremhæver arbejdet med mening og samfundsmæssig betydning.

Den gennemgående lighed er interessant, fordi medarbejderne løser vidt forskellige opgaver. Det indikerer, at sektorens attraktivitet ikke alene knytter sig til den konkrete forsyningsart, men også til nogle fælles kvaliteter ved arbejdslivet.

Det giver et solidt udgangspunkt for en fælles employer branding-fortælling.

Sektoren behøver altså ikke fem forskellige grundfortællinger om, hvorfor den er en attraktiv arbejdsplads. Den kan tage afsæt i de kvaliteter, medarbejderne allerede genkender på tværs.

Hvad oplever du som de største styrker ved din nuværende arbejdsplads?
Du kan maksimalt vælge 3

	Gode kolleger og fællesskab	**Frihed og fleksibilitet**	**Mening og samfundsbetydning**
Vand	55 %	53 %	40 %
Spildevand	60 %	51 %	39 %
Fjernvarme	60 %	56 %	33 %
Affald/ ressourcer	56 %	43 %	34 %
Multiforsyning	50 %	50 %	41 %

Samfundsopgaven er vigtig - men der er forskellige måder at løse den på

At løse en vigtig samfundsopgave er en stærk fællesnævner. Mellem **61 %** og **75 %** på tværs af forsyningsområderne vælger netop dette som et af de udsagn, der passer bedst på deres arbejdsplads.

Men når vi ser nærmere på medarbejdernes selvforståelse, opstår der interessante forskelle.

Affald/ressourcer skiller sig især ud på nærheden til borgerne. Her fremhæver **38 %** den tætte kontakt til borgere, kunder og lokalsamfund mod **15-21 %** i de øvrige områder.

Det er ikke nødvendigvis udtryk for, at de øvrige forsyningsområder har mindre betydning for borgerne. Men arbejdet opleves og udføres forskelligt.

Forskellen bliver eksemplificeret i interviewet med en respondent fra affald/ressourcer. Han beskriver, hvordan affald er en del af borgernes synlige hverdag, som mange har konkrete holdninger til, mens vand og varme først for alvor får opmærksomhed, når noget ikke fungerer.

Dermed er der også forskel på, hvilke fortællinger der kan gøre arbejdet levende for nye kandidater. Hvor borgerdialogen og de synlige resultater kan være en stærk indgang til affaldsområdet, kan andre forsyningsarter i højere grad tage afsæt i teknikken, forsyningssikkerheden og de komplekse opgaver bag den stabile drift.

Hvilke af følgende udsagn passer bedst på din arbejdsplads?
Du kan maksimalt vælge 3

	Vigtig samfundsopgave	Tæt på borgere/kunder/ lokalsamfund
Vand	67 %	20 %
Spildevand	71 %	15 %
Fjernvarme	61 %	21 %
Affald/ressourcer	69 %	38 %
Multiforsyning	75 %	18 %

> Folk har 100 holdninger til skrald[…], men de kan ikke forholde sig til vand og varme. Jo, hvis det ikke fungerer, så forholder de sig til det, men ikke før."
>
> - Mand, 57 år, leder, affald/ressourcer

Behovet for arbejdskraft er fælles.
Men det er ikke de samme medarbejdere, der mangler

Selvom forsyningsområderne deler mange styrker som arbejdspladser, er der markante forskelle på, hvilke kompetencer medarbejderne forventer, at deres del af sektoren får brug for.

I fjernvarme fremhæver **49 %** behovet for faglærte håndværkere, mens dette kun gælder **17 %** i affald/ressourcer. Omvendt peger **51 %** af respondenterne i spildevand på ingeniører og tekniske specialister, hvilket er væsentligt flere end i de øvrige områder.

Affald/ressourcer skiller sig ud med en højere forventet efterspørgsel efter miljø-, klima- og bæredygtighedsprofiler samt medarbejdere inden for kundeservice og borgerkontakt. I multiforsyning peger relativt mange på digitale kompetencer, mens vand især fremhæver driftstekniske medarbejdere og faglærte håndværkere.

Det viser, at selvom sektorens grundfortælling kan være fælles, er rekrutteringsopgaven ikke nødvendigvis den samme.

En fælles indsats skal derfor kunne tale til vidt forskellige fagligheder og synliggøre, at sektoren både rummer traditionelle tekniske karriereveje og funktioner inden for blandt andet teknologi, miljø, adfærd og kommunikation.

Hvilke typer af medarbejdere eller kompetencer tror du, at din del af forsyningssektoren får mest brug for i de kommende år?
Du kan maksimalt vælge 3

	Faglærte håndværkere	Ingeniører	IT, AI og data	Miljø/klima	Borgerkontakt
Vand	44 %	37 %	28 %	14 %	5 %
Spilde-vand	39 %	51 %	31 %	17 %	3 %
Fjern-varme	49 %	27 %	31 %	16 %	4 %
Affald/ ressource	17 %	20 %	27 %	30 %	25 %
Multi-forsyning	37 %	41 %	40 %	17 %	3 %

> Personer, der tænker innovativt til løsning af fremtidens problematikker. Nyuddannede glemmes i puljen, da de typisk ses som en udgift i de første år på arbejdsmarkedet. Men de kommer med den nyeste viden indenfor emnet, så de er vigtige assets."
>
> - Anonymt surveysvar

Kendskab er et fælles problem, men der er forskel på, hvad kandidaterne møder

Manglende kendskab til branchen er den mest fremhævede rekrutteringsbarriere på tværs af de fem forsyningsområder. Men der er forskel på, hvilke andre barrierer medarbejderne forventer, at potentielle kandidater møder.

Spildevand skiller sig ud ved, at **69 %** peger på manglende branchekendskab, mens **47 %** fremhæver manglende viden om jobmulighederne. Det understøttes af åbne surveysvar, hvor flere beskriver spildevand som et område, der kan være præget af negative forestillinger om arbejdets karakter.

I fjernvarme og affald/ressourcer spiller forventninger til vagtordninger, arbejdstider og fysiske krav en større rolle. Her fremhæves disse forhold af henholdsvis **29 %** og **26 %** mod blot **7-8 %** i spildevand og multiforsyning.

Samtidig er forestillingen om bedre karrieremuligheder i andre brancher en næsten lige stor udfordring på tværs af alle fem områder.

Det peger på, at en fælles employer branding-indsats godt kan arbejde med det overordnede kendskabsproblem. Men den skal også kunne adressere de særlige forestillinger og barrierer, der knytter sig til forskellige jobfunktioner og forsyningsarter.

Hvad tror du afholder nye kandidater fra at søge job i din del af forsyningssektoren? Du kan maksimalt vælge 3

	Manglende branchekendskab	Ukendte jobmuligheder	Vagtordninger/ fysiske krav
Vand	60 %	40 %	19 %
Spildevand	69 %	47 %	7 %
Fjernvarme	59 %	26 %	29 %
Affald/ressourcer	53 %	35 %	26 %
Multiforsyning	60 %	38 %	8 %

> Spildevand lyder grundlæggende mere frastødende end interessant...
>
> - Anonymt surveysvar

> Folk tror typisk, at jobbet som genbrugsvejleder er ulønnet. Desuden er der et dårligt renommé omkring jobs som skraldemand eller medarbejder på en genbrugsplads. Det er lavstatusjobs. Men mange synes, at jeg har et godt job, når de ser, hvordan jeg udfører det.
>
> - Anonymt surveysvar

Én fælles fortælling løser ikke alle rekrutteringsudfordringer

Selvom manglende branchekendskab er en gennemgående rekrutteringsbarriere på tværs af virksomhedsstørrelser, viser surveyen, at der også er væsentlige forskelle i de udfordringer, medarbejderne forventer vil afholde nye kandidater fra at søge job.

Det gælder især de helt små forsyninger. Blandt respondenterne fra virksomheder med 1-5 ansatte peger **58 %** på vagtordninger, arbejdstider eller fysiske krav som en mulig barriere for nye kandidater. I virksomheder med over 250 ansatte er det kun **17%**.

Det er en interessant kontrast til de små arbejdspladsers fremhævede styrker. De er blandt andet kendetegnet ved stor handlefrihed og kort afstand mellem beslutning og handling, men medarbejdernes svar peger samtidig på nogle arbejdsvilkår, der kan gøre rekrutteringen vanskeligere.

Analysen understreger derfor behovet for at skelne mellem fælles udfordringer og lokale rekrutteringsvilkår.

Den fælles employer branding-indsats skal gøre sektoren mere synlig og attraktiv, men den skal også give plads til, at virksomhederne kan fremhæve deres særlige styrker og være tydelige om de konkrete vilkår, der følger med jobbet.

Nogle barrierer kan mindskes gennem bedre kendskab og mere præcis kommunikation. Andre kræver ændringer i arbejdets organisering og de vilkår, arbejdspladserne tilbyder.

Hvad tror du afholder nye kandidater fra at søge job i din del af forsyningssektoren? Du kan maksimalt vælge 3

	Vagtordninger, arbejdstider eller fysiske krav	Manglende branchekendskab
1-5 ansatte	58 %	66 %
6-15 ansatte	39 %	54 %
16-50 ansatte	20 %	54 %
51-100 ansatte	8 %	69 %
101-250 ansatte	15 %	60 %
Over 250 ansatte	17 %	54 %

> Udsigten til vagt og risiko for at skulle arbejde i weekender og nat afholder mange gode kompetencer fra at søge."
>
> - Anonymt surveysvar

Delkonklusion

Undersøgelsen viser et stærkt fælles fundament på tværs af forsyningssektoren. Medarbejderne fremhæver i høj grad de samme styrker ved deres arbejdspladser, og deres oplevelse af at bidrage til samfundet er gennemgående.

Men der er også forskelle, som en fælles employer branding-indsats skal tage højde for. De enkelte forsyningsområder har forskellige kompetencebehov, forskellig kontakt med omverdenen og forskellige udfordringer med at tiltrække nye medarbejdere. Samtidig varierer arbejdspladsernes størrelse, organisering og faglige miljøer.

Det taler hverken for fem adskilte fortællinger eller for én fortælling, hvor alle skal kunne spejle sig i det samme, brede billede.

Videre herfra bør en fælles employer branding-indsats bygge på de kvaliteter, der samler sektoren, men samtidig give plads til forskellige faglige fortællinger, medarbejderprofiler og konkrete eksempler fra hverdagen.

Det kan ske gennem et fælles kommunikationskoncept, der binder forsyningsområderne sammen, mens de enkelte virksomheder og forsyningsarter får mulighed for at vise deres særlige opgaver, kompetencer, profiler og arbejdspladskulturer.

> Selvfølgelig skal vi skabe en fælles fortælling for forsyningssektoren. Vi laver noget, der er større end os selv. Vi sikrer forsyningen og er med til at drive den grønne omstilling. Men vi skal finde balancen mellem at være brede nok til at samle sektoren og konkrete nok til, at forskellige faggrupper kan se sig selv i fortællingen. Nogle vil gerne arbejde med grøn omstilling, mens andre tænder på fede tekniske løsninger. Og de er jo afhængige af hinanden. Selvfølgelig er der forskelle mellem forsyningsområderne, og selvfølgelig er der stærke holdninger. Men alle de bittesmå nuancer er ikke det vigtigste. Vi er en branche, der er tegnet af ingeniører. Nu skal vi tage viskelæderet frem, skubbe det mudrede til side og sætte to streger under det, der forener os. For ellers lykkes det ikke."
>
> - Mand, 41 år, HR/Komm, Multiforsyning

04 Prioriteringskort

Fra indsigter til prioriteringer

Prioriteringskortet samler analysens vigtigste styrker, barrierer og muligheder og omsætter dem til et første bud på, hvor forsyningssektoren med fordel kan lægge sine kræfter i det videre arbejde med employer branding.

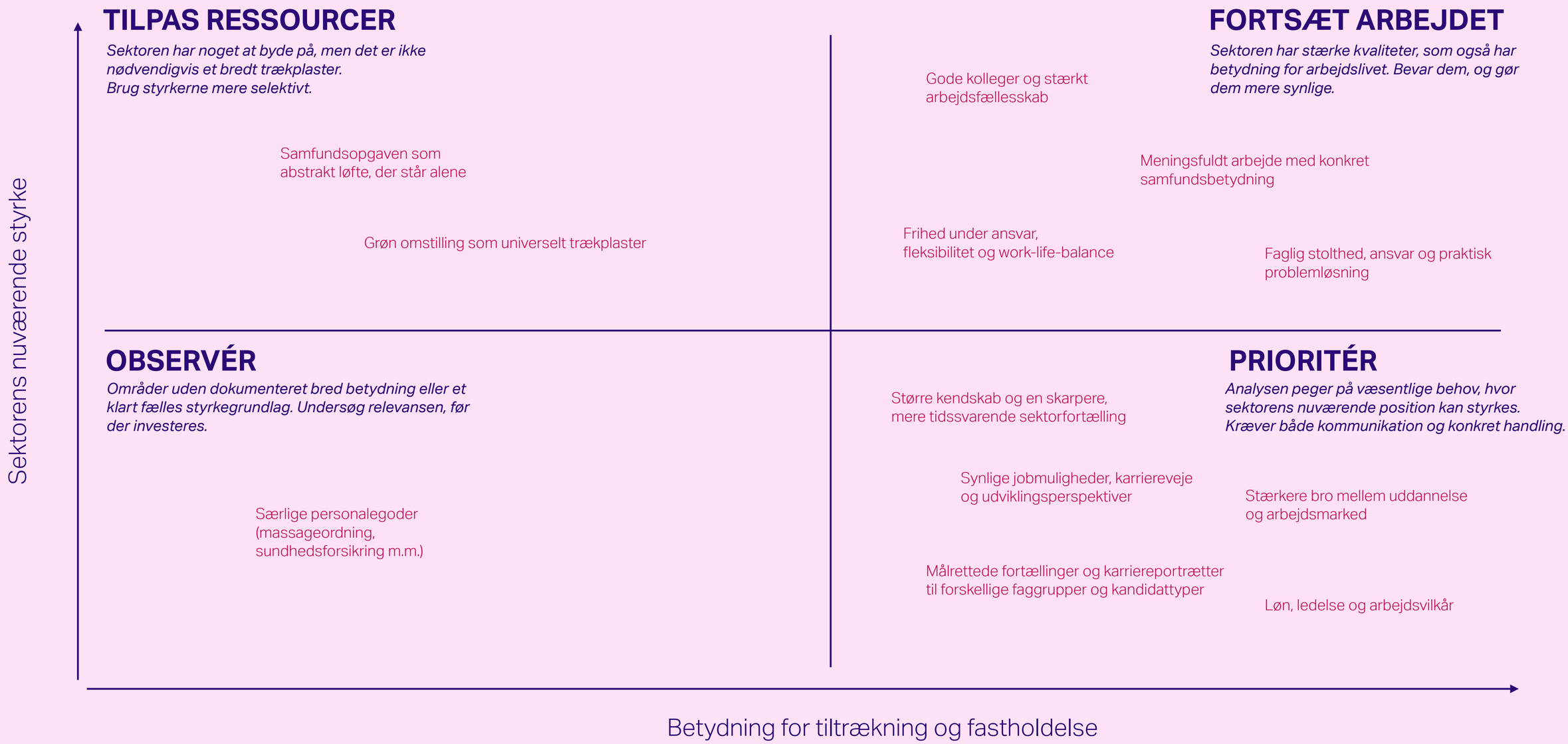
Kortet sammenholder to dimensioner: Hvor stor betydning et område vurderes at have for tiltrækning og fastholdelse af arbejdskraft, og hvor stærkt sektoren står på området i dag.

Det synliggør, hvilke eksisterende styrker der skal fastholdes og fremhæves, hvor der er behov for en større indsats, og hvilke områder der med fordel kan nedprioriteres eller undersøges nærmere.

Formålet er at skabe et fælles udgangspunkt for de strategiske til- og fravalg, der skal træffes i næste fase. Ikke alt kan eller skal løses gennem kommunikation. Nogle udfordringer kræver også, at virksomhederne udvikler deres tilbud til medarbejderne og samarbejder tættere om rekruttering og kompetenceudvikling.

Kortet er en **kvalitativ strategisk vurdering** baseret på survey, interviews og desk research - ikke en statistisk måling af kandidaters præferencer. Det skal derfor bruges som afsæt for dialog og prioritering, og ikke som en færdig strategi.

Prioriteringskort



05 Strategiske implikationer

Strategiske implikationer

Med afsæt i analysens indsigter og prioriteringskortet peger vi på de **4 vigtigste strategiske valg** for en mulig fælles employer branding-indsats. Formålet er at sætte retning for den fælles fortælling, målgrupperne og ansvarsfordelingen og skabe et kvalificeret grundlag for de næste beslutninger.

1 Byg én fælles fortælling - men giv plads til forskellene

Analysen viser, at der er et solidt grundlag for at samle forsyningssektoren under én fælles employer branding-fortælling. På tværs af forsyningsarterne genkender medarbejderne mange af de samme kvaliteter: en vigtig samfundsopgave, stærke fællesskaber, faglighed og frihed under ansvar.

Men en fælles fortælling må ikke blive så bred, at ingen kan se sig selv i den.

Derfor bør indsatsen bygges op omkring en fælles kernefortælling, der kan udfoldes gennem forskellige underfortællinger. Vand, spildevand, fjernvarme, affald og multiforsyning skal kunne spejle sig i det samme overordnede budskab, men samtidig have plads til at vise hver forsyningsarts særlige opgaver, kompetencer og arbejdspladskulturer.

Det strategiske valg er at samle sektoren uden at udviske de forskelle, der gør arbejdspladserne interessante.

2 Gør arbejdet konkret, genkendeligt og menneskeligt

I mangler ikke gode fortællinger. Faktisk har I været for tilbageholdende med at fortælle dem.

Derfor bør den fælles indsats prioritere at synliggøre det arbejde, medarbejderne faktisk udfører, frem for alene at kommunikere om samfundsansvar, grøn omstilling og store ambitioner.

Mennesker, arbejdsopgaver og konkrete situationer skal være omdrejningspunktet. Vis, hvad en driftstekniker, ingeniør, genbrugsvejleder eller IT-specialist laver. Hvordan deres faglighed gør en forskel. Hvem de arbejder sammen med, og hvad der gør hverdagen attraktiv.

Samtidig skal kommunikationen gøre det nemmere at forstå, hvilke jobmuligheder der findes, hvilke kompetencer der efterspørges, og hvordan man kan komme ind i sektoren.

Ambitionen skal være at flytte jeres fortælling fra, hvorfor sektoren er vigtig, til hvordan det er at være en del af den.

3 Forskellige kandidater kræver forskellige argumenter

Undersøgelsen viser, at medarbejdernes motivation og forventninger varierer med blandt andet uddannelse, anciennitet, alder og arbejdsfunktion. Det samme værditilbud har derfor ikke nødvendigvis lige stor appel til alle.

En fælles employer branding-indsats bør derfor ikke forsøge at ramme én bred målgruppe med de samme argumenter. I stedet skal der arbejdes med forskellige kandidatspor, hvor fortællingen tilpasses de fagligheder, behov og motivationer, sektoren ønsker at tiltrække.

For nogle vil de tekniske udfordringer, selvstændigheden og det kollegiale fællesskab være stærke argumenter. For andre vil samfundsbetydningen, udviklingsmulighederne eller muligheden for at skifte karrierespor være mere relevante.

Det betyder ikke, at sektoren skal fortælle forskellige historier om sig selv, men at den skal blive bedre til at vise nuancerne.

Den videre indsats bør derfor prioritere og kvalificere kandidatmålgrupperne, før de konkrete budskaber og kampagnegreb fastlægges.

4 Kommunikation kan åbne døren - men den kan ikke løse alt

En fælles employer branding-indsats kan være med til at øge kendskabet, udfordre forældede forestillinger og gøre sektorens mange jobmuligheder mere synlige.

Men analysen peger også på udfordringer, der ikke kan løses gennem kommunikation alene. Det gælder blandt andet løn, arbejdsvilkår, udviklingsmuligheder og adgangen til lærepladser og praktik.

Derfor er det afgørende at skelne mellem det, sektoren med fordel kan løfte i fællesskab, og det, de enkelte virksomheder selv skal tage ansvar for.

Brancheorganisationerne kan skabe en fælles retning og øge synligheden. Men virksomhederne skal selv sikre, at de løfter, der kommunikeres, også kan genkendes i virkeligheden.

Samtidig bør indsatsen understøtte et tættere samarbejde med uddannelsesinstitutionerne, så interessen for sektoren i højere grad kan omsættes til konkrete muligheder for kommende medarbejdere.



TAK