

Dokumentation til ansøgning om udbud af diplomuddannelse i beskæftigelse

Bilagsoversigt

Bilag 1: Følgeskrivelse fra rektor Camilla Wang

Bilag 2: Behovsanalyse

Bilag 3: Støtteerklæringer

Bilag 4: Nøgletal

Bilag 5: Referencer

Bilag 1

Følgeskrivelse fra rektor Camilla Wang

Styrelsen for Videregående Uddannelser
Bredgade 43
1260 København K

University College Sjælland
Ledelsessekretariatet
Slagelsevej 7
4180 Sorø
Tlf. 7248 1000
www.ucsj.dk
ucsj@ucsj.dk

27. september 2016

FølgEBrev til prækvalifikationsansøgninger

UCSJ ansøger hermed RUVU om følgende udbudsgodkendelser, som vil styrke den regionale udvikling, bidrage til at løfte regionens uddannelsesmiljø og sikre forsyningen af arbejdskraft:

- *Dublering af socialrådgiveruddannelsen til Slagelse*
- *Flytning af sygeplejerskeuddannelsen fra Næstved til Køge*
- *Flytning af bioanalytikeruddannelsen fra Næstved til Køge*
- *Flytning af sygeplejerskeuddannelsen fra Roskilde til Køge*
- *Udbud af diplomuddannelsen i Offentlig Forvaltning og Administration*
- *Udbud af diplomuddannelsen i Beskæftigelse.*

Dublering af socialrådgiveruddannelsen og flytningerne af sygeplejerske- og bioanalytikeruddannelsen er en del af en samlet ny udbudsstruktur, som UCSJ's bestyrelse besluttede i 2016.

Det er mit håb, at alle de nævnte prækvalifikationsansøgninger imødekommes, da de samlet set - og som beskrevet i de enkelte ansøgninger - i høj grad vil sikre, at unge i hele regionen får uddannelsesmuligheder, som sikrer den helt nødvendige forsyning af arbejdskraft uden for København.

Med venlig hilsen



Camilla Wang
Rektor
7248 1044
cwa@ucsj.dk

Bilag 2

Behovsanalyse

Behovsanalyse

På baggrund af UCSJ's ansøgning om udbudsret til diplomuddannelsen i offentlig forvaltning og administration og diplomuddannelsen i beskæftigelse, har UCSJ foretaget en behovsundersøgelse blandt primære aftagere og interessenter for uddannelserne.

Undersøgelsen er foretaget i perioden 29. august til 23. september 2016 og er gennemført som en kvalitativ undersøgelse med både face to face interviews samt skriftlig respons.

De forskellige interviews er bygget op omkring tre hovedspørgsmål:

- Oplever I et behov blandt jeres medarbejdere for at få styrket viden og kompetencer inden for offentlig forvaltning og administration samt beskæftigelsesområdet på diplomniveau?
- Vurderer I, at et regionalt udbud igennem UCSJ af efter- og videreuddannelse på diplomniveau vil kunne imødekomme et sådant behov for kompetenceløft?
- Hvis UCSJ udbød uddannelserne regionalt, kunne I da forestille jer at benytte jer af dette tilbud?

Som oplæg til undersøgelsen blev der udsendt en mail til udvalgte kontaktpersoner i de identificerede relevante kommuner, Region Sjælland samt arbejdstagerinteressenter.

De kontaktede interessenter var:

Navn	Titel	Organisation
Hans Christian Andersen	Ansvarlig teamleder for HR/medlem af udd.udvalg	Stevns Kommune
Tina Francke Ravn Jørgensen	HR konsulent / medlem af udd.udvalg	Region Sjælland
Anette Porslund	Centerchef	Stevns Kommune
Ib Østergaard Rasmussen	Centerchef for Center for HR, Økonomi & IT	Faxe Kommune
Ole Hampenberg Andersen	Chef for Afdeling for Strategi og Implementering	Vordingborg Kommune
Martin Weis Holm	Centerchef	Guldborgsund Kommune
Randi Faldt	Sektorchef	Lolland Kommune
Linette Sørensen	Afdelingsleder Center for Innovation og Karriere	Slagelse Kommune
Bo Gammelgaard	Centerchef Center for Strategi og Innovation/Direktionssekretariatet	Næstved Kommune
Estrid Husen	Sektorformand HK Stat Sjælland	HK Stat
Michael Rosenberg	Sektorformand HK Kommunal Sjælland	HK Kommunal
Annemette El-Azem Galle	Formand for Region Øst	Dansk Socialrådgiverforening

Af de 12 kontaktede interessenter har UCSJ modtaget svar fra 8 personer/organisationer enten skriftligt eller mundtligt.

Hovedresultater

Overordnet set bekræfter undersøgelsen, at der i de offentlige institutioner i Region Sjælland er et behov for efter- og videreuddannelse på diplomniveau inden for fagområderne offentlig forvaltning og administration samt beskæftigelse.

Der tegner sig et billede af, at der både blandt faggruppen af HK'ere og faggruppen af akademikere er behov for løbende efteruddannelse i takt med, at arbejdsopgaverne ændrer karakter og løbende bliver mere komplekse. På den baggrund bliver det nødvendigt at have kompetencer inden for blandt andet økonomi og styring, jura og projektledelse.

Inden for det socialfaglige område - både i faggruppen af socialrådgivere og socialformidlere og i de øvrige faggrupper - er der blandt HK'ere og akademikere identificeret et behov for løbende kompetenceudvikling. Dette begrundes med de løbende reformer og ændringer af beskæftigelsessystemet. Her gives blandt andet udtryk for, at der er behov for stærkere kompetencer inden for både det virksomhedsrettede arbejde, det retslige og økonomiske grundlag for beskæftigelsesindsatsen samt rehabiliteringsområdet. Endvidere anføres det, at der blandt de faggrupper der arbejder inden for beskæftigelsesområdet, men ikke er socialfagligt uddannet, er et behov for diplomuddannelser.

Budskabet er bl.a., at der på nuværende tidspunkt ikke findes et reelt tilbud inden for fagområderne, der kan imødekomme behovene i regionen. Dette understøttes af aftagerorganisationerne: HK Stat, HK Kommunal og Dansk Socialrådgiverforening, som alle her ser et behov for et nyt udbud af begge diplomuddannelser.

Bilag 3

Støtteerklæringer

Hensigtserklæring

Vedr. behov for Diplomuddannelse i Offentlig Forvaltning og
Administration samt Diplomuddannelse i Beskæftigelse

20. september 2016

Sagsbehandler:
Ole Hampenberg Andersen
55 36 26 86
ohan@vordingborg.dk

Vordingborg Kommune ønsker at tilkendegive sin opbakning og støtte til, at der udbydes Diplomuddannelserne i henholdsvis Offentlig Forvaltning og Administration samt Beskæftigelse lokalt i Region Sjælland på University College Sjælland.

I Vordingborg Kommune er vi overbeviste om, at et bredere efter- og videreuddannelsesstilbud på diplomniveau, vil gavne både Vordingborg Kommune og hele regionen. Lokal mulighed for efter- og videreuddannelse på diplomniveau, er et vigtigt redskab for løbende kompetenceudvikling, og med de nuværende og fremtidige udfordringer den offentlige sektor og kommunerne står overfor, er det afgørende nødvendigt at kunne styrke både den enkelte medarbejders og organisationens kompetencer løbende.

Vi ser, at uddannelserne både som delelementer og samlet, kan styrke og være relevant for vores medarbejdere inden for den kommunale forvaltning generelt og beskæftigelsesrådet konkret.

Vordingborg Kommune ønsker på denne baggrund, at støtte University College Sjællands ansøgning om muligheden for at udbyde Diplomuddannelsen i Offentlig Forvaltning og Administration samt Diplomuddannelsen i Beskæftigelse.

Venlig hilsen



Lisbeth Vangsbjerg Mogensen
Direktør, Børn & Kultur

Vordingborg Kommune
Postboks 200
Valdemarsgade 43
4760 Vordingborg

55 36 36 36
vordingborg.dk

I har i nedenstående mail spurgt til Slagelse Kommunes holdning til evt. oprettelse af lokale diplomuddannelser inden for administration og beskæftigelse og efter drøftelse med direktøren på området får du her en tilbagemelding.

Vi har løbende medarbejdere, hvor det kan være relevant med en diplomuddannelse inden for de nævnte områder og det forventer vi også at have fremadrettet.

Vi har dog ikke et samlet overblik over, hvor mange medarbejdere, vi har, hvor en diplomuddannelse kan være relevant, da dette drøftes og besluttet på de enkelte arbejdspladser. Men vi vil selvfølgelig prioriterer at benytte de lokale udbud af diplomuddannelser i det omfang, udbuddet afspejler det behov for kompetencer, som vi har på området.

Venlig hilsen

Linette Sørensen
Afdelingsleder



SLAGELSE
KOMMUNE

Center for Innovation og Karriere
Uddannelse og HR
Rådhuspladsen 11
4200 Slagelse

Dir. tlf: 58 57 31 12
Mobil: 51 37 40 74
www.slagelse.dk

Guldborgsund Kommune kan anbefale, at UCSJ har mulighed for at udbyde diplomuddannelserne i *Offentlig Forvaltning og Administration* (jura, økonomi og organisation) samt *Beskæftigelse* (beskæftigelsesområdet bredt).

Vores anbefalinger heraf har afsæt i følgende behov:

- Beskæftigelsesindsatsen er gennem de senere år blevet tiltagende kompleks og det afføder et behov for, at medarbejdere og ledelse på arbejdsmarkedsområdet i kommunen konstant dygtiggør sig. Det betyder, at der er et løbende efteruddannelsesbehov og det er vigtigt, at der lokalt udbydes diplomuddannelser i beskæftigelse, som vore ledere og medarbejdere kan benytte.
- At vi oplever en stadig stigende mangel på kvalificeret arbejdskraft og at det er et område, som vi i Guldborgsund Kommune vægter højt at finde løsninger på. Derfor finder vi det meget positivt, at UCSJ tager initiativer af denne karakter, der kan medvirke til at imødegå den stadig stigende udfordring med adgang til kvalificeret arbejdskraft
- At vi har et kontinuerligt behov for at få styrket viden og kompetencer inden for offentlig forvaltning og administration, hvorfor det er vigtigt med et lokalt udbud af diplomuddannelser i offentlig forvaltning og administration, som vore ledere og medarbejdere kan benytte.
- At et af de væsentligste pejlemærker i Guldborgsund Kommunes kommuneplanstrategi er uddannelse. Det er således et område, som er højt prioriteret.
- At vi fra Guldborgsund kommune i høj grad værdsætter det tætte samarbejde med UCSJ og at vi også fremadrettet fortsat gerne indgår i drøftelser, dialog og samarbejde om, hvordan vi kan samarbejde om at sikre et match mellem udbud og efterspørgsel af kvalificeret arbejdskraft.
- At Nykøbing som uddannelsesby og det attraktive campusmiljø i Nykøbing, hvor UCSJ har til huse, vil være oplagt for et regionalt udbud af denne karakter – både i forhold til diplomuddannelser i offentlig forvaltning og administration samt beskæftigelse.

Med venlig hilsen

MARTIN WEIS HOLM
CENTERCHIEF
CENTER FOR POLITIK & PERSONALE
CENTER FOR POLITIK & PERSONALE

DIR +45 54731205
MOB +45 25180320
MWH@GULDBORGSUND.DK

GULDBORGSUND KOMMUNE
PARKVEJ 37
4800 NYKØBING F
TLF +45 54731000
WWW.GULDBORGSUND.DK



GULDBORGSUND

Region Sjælland har et ønske om at kunne tilbyde uddannelsestilbud, som tilgodeser regionens ønsker og behov for efter- og videreuddannelse.

Samtidig prioriterer Region Sjælland at et bredt udvalg af uddannelsestilbud er tilgængelige lokalt i regionen, og regionen vil i relevant omfang kunne gøre brug af lokalt udbudte diplomuddannelser.

På sigt kunne et udbud af Diplomuddannelsen i Offentlig Forvaltning og Administration samt Diplomuddannelsen i Beskæftigelse i Region Sjælland således være relevant, men Region Sjælland har for nuværende ikke haft mulighed for at afdække i hvilket omfang disse uddannelser vil blive efterspurgt.

Håber ovenstående kan bruges til prækvalificeringen, og ellers er du velkommen til at tage kontakt igen.

Bh. Ann Maria

Med venlig hilsen

Ann Maria Kromann Halse
Uddannelseschef

Region Sjælland
Koncern HR – Center for Uddannelse og Kompetence (CUK)
Herlufsvænge 14 B
4700 Næstved

Tlf. +45 2917 5135 (Direkte)
Tlf. +45 2132 0464 (CUK)

Personlig e-post amha@regionsjaelland.dk
www.regionsjaelland.dk/CUK

Med afsæt i vores ønske om og nødvendigheden af at arbejdskraften, såvel nuværende som fremtidige, i region Sjælland, er så kompetent som mulig, til at løfte nuværende og fremtidige opgaver vil HK Stat Sjælland pege på, at etablering af et regionalt udbud diplom i offentlig forvaltning og administration er en nødvendighed, for at sikre gode efter- og videreuddannelsesmuligheder i region Sjælland og imødekomme medlemmernes behov og ønsker for dette. Et regionalt udbud på diplomniveau vil medvirke til at løfte kompetenceniveauet inden for det offentlige forvaltning og administration i regionen. Vi mener det er utilfredsstillende at studerende i dag skal på Metropol i Hovedstads regionen eller til Fyn for at benytte et tilsvarende uddannelsesstilbud. Denne afstand mener vi mindsker gennemførelsesgraden, og ligeledes mener vi, at den er barriere for at potentielle studerende går i gang med et studieforløb.

De bedste hilsner
Estrid



Estrid Husen
Sektorformand Stat

MOBIL +45 61227423
Estrid.husen@hk.dk

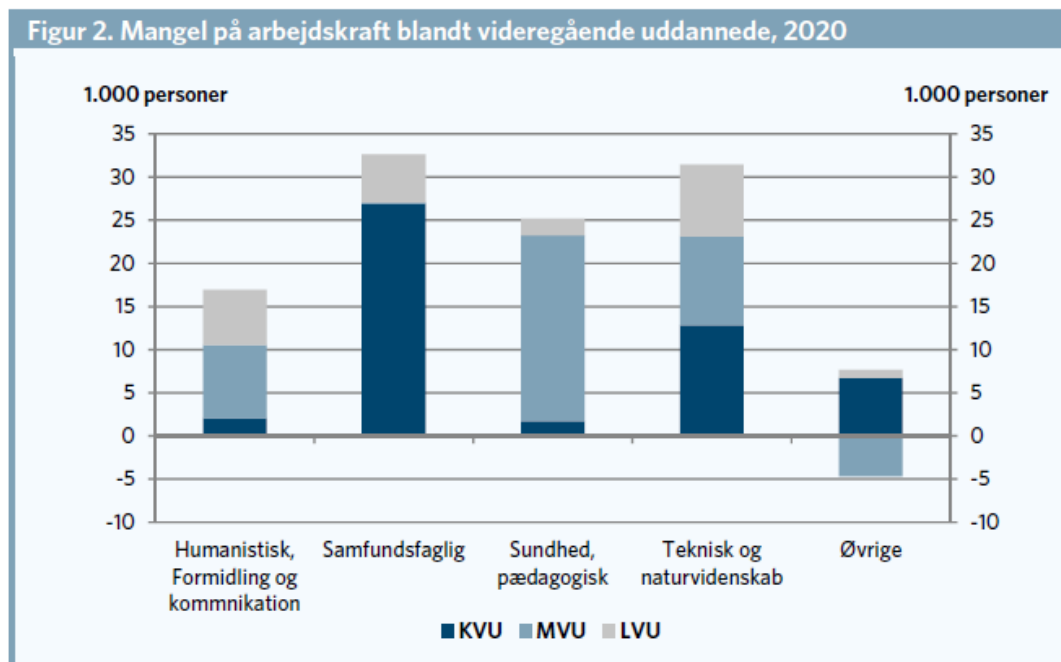
HK Sjælland
SLAGELSE
Valbyvej 65
DK 4200 Slagelse

Bilag 4
Nøgletal

Nøgletal

1: Arbejdernes Erhvervsråd (2013): Danmark i en krisetid - Velfærd kræver uddannelse

Arbejdernes Erhvervsråd har dokumenteret behovet for uddannelse frem mod 2020. Figuren viser, at der i særligt grad vil være mangel på arbejdskraft inden for det samfunds-faglige erhverv.

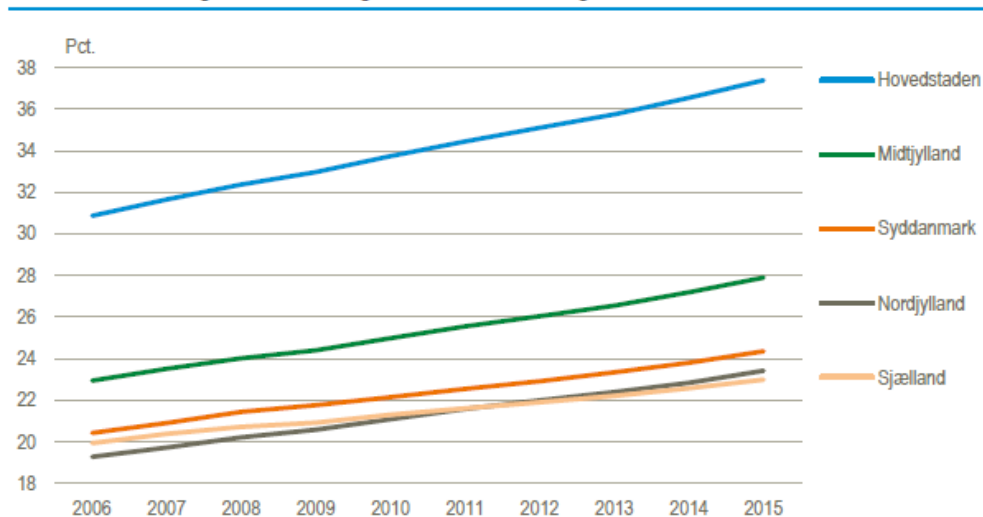


Kilde: AE ubalancemodel

2 og 3: Danmarks Statistik (2015); Befolkningens uddannelse 2015

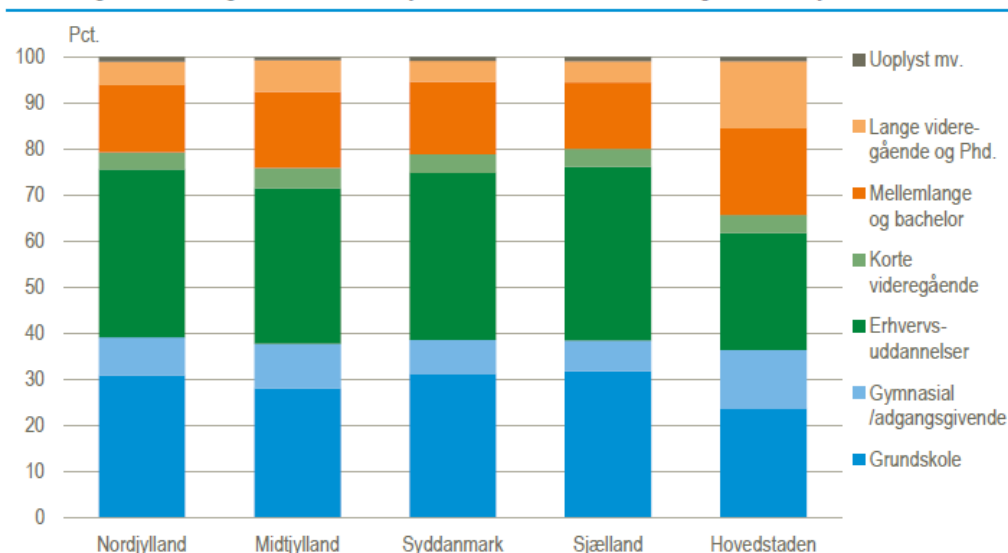
De to følgende figurer viser uddannelsesniveaet i befolkningen fordelt på regioner. I den første figur kan man se en samlet oversigt for hver region, mens den anden figur udspecificerer fordelingen blandt forskellige typer uddannelser. Figurerne viser, at Region Sjælland er den region med det laveste uddannelsesniveau, og derved også med et stort behov for efter- og videreuddannelse.

Andelen af 15-69-årige med en videregående uddannelse i regionerne



Anm.: Videregående uddannelser er: Korte, mellemlange, bachelor og lange videregående uddannelser samt forskeruddannelser. Indvandrere er ikke indeholdt i tallene. Det skyldes, at der kun findes oplysninger om indvandrede medbragte uddannelse for indvandrede til og med 2006.

15-69-årige i befolkningen fordelt efter højeste fuldførte uddannelse i regionerne. 1. januar 2015



Anm.: Indvandrere er ikke regnet med i tallene. Det skyldes, at der kun findes oplysninger om indvandrede medbragte uddannelse for indvandrede til og med 2006.

4: Notat, Region Sjælland (2014) Fremtidens Region Sjælland – videregående og erhvervs-kompetencegivende uddannelser

Tabellen fra Region Sjælland viser balancen mellem det forventede uddannelsesniveau og den forventede efterspørgsel efter arbejdskraft. Der forventes en stor mangel på kvalificeret arbejdskraft i år 2020, hvilket understreger behovet for nye uddannelsesmuligheder i regionen.

Fremskrivning af balancen mellem udbud og efterspørgsel på arbejdskraft efter uddannelse, Region Sjælland, 2013 og 2020.

Uddannelsestype		Udbud			Efterspørgsel			Balance		
		2013	2020	Udv. i %	2013	2020	Udv. i %	2013	2020	Udv. i %
Region Sjælland	Ufaglært	129.372	130.616	1,0%	120.893	114.143	-5,6%	8.479	16.473	94,3%
	Faglært	160.826	156.768	-2,5%	153.235	158.012	3,1%	7.591	-1.244	-116,4%
	KVU	20.667	21.771	5,3%	20.001	23.204	16,0%	666	-1.433	-315,2%
	MVU	61.319	64.336	4,9%	59.780	63.019	5,4%	1.539	1.317	-14,4%
	LVU	23.268	24.798	6,6%	22.701	27.551	21,4%	567	-2.753	-585,5%
	I alt	397.465	400.309	0,7%	378.623	387.949	2,5%	20.855	14.380	-31,0%

Kilde: Line/Sam-K, basisversion, juni 2014

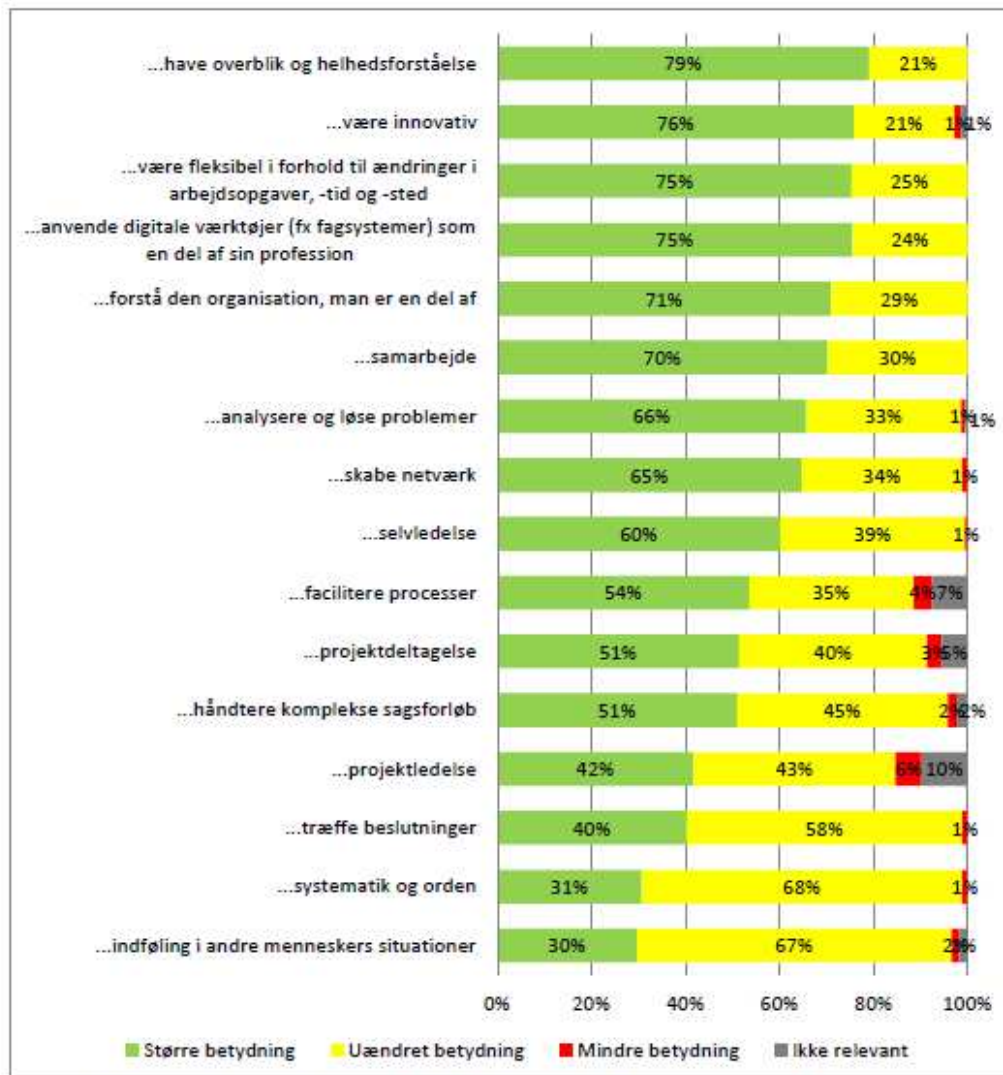
Anm.: Endelig 2013, fremskrivning 2020

Anm.: Balancen viser udviklingen mellem udbuddet og efterspørgslen inden for 5 hoveduddannelseskategorier. Modellen fremskriver antallet af personer i arbejdsstyrken og efterspørgslen på arbejdskraft uafhængigt af hinanden og en negativ balance er et udtryk for, at der kan forventes mangel på arbejdskraft. I den virkelige verden kan negative balancer ikke forekomme og situationen kan blive løst ved, at arbejdsgivere ansætter andre typer arbejdskraft (fx. ufaglærte, som der forventes overskud af), ved at arbejdsgivere vælger ikke at ansætte ny arbejdskraft eller ved at arbejdskraft udefra uden for regionen eller Danmark får beskæftigelse i Region Sjælland.

5: Teknologisk Institut (2015): Afdækning af den administrative faglighed

Figuren viser Teknologisk Instituts afdækning af fremtidens kernekompetencer for administrative medarbejdere. Figuren illustrerer billedet af fremtidens administrative medarbejder som en projektmedarbejder, der kan være involveret i alle faser af et projekt, tænke nyt, samt skabe samarbejde mellem forskellige aktører. Teknologisk Instituts afdækning viser behovet for efter- videreuddannelse for administrative medarbejdere, der har været vant til en struktureret hverdag uden stor fornyelse og opgaveløsning der knytter sig til enkelte administrative værktøjer.

Figur 9: Kernekompetencernes betydning frem mod 2020



N = 345-349 besvarelser. Note: Afrundinger medfører, at totaler ikke summerer til 100 %.

Bilag 5

Referencer

Referencer

Arbejderbevægelsens Erhvervsråd (2013): Danmark i en krisetid - Velfærd kræver uddannelse
<http://www.ae.dk/publikationer/danmark-i-en-krisetid-velstand-kræver-uddannelse>

Center for VækstAnalyse (2014). Demografi, bosætning, mobilitet og uddannelse i Region Sjælland.
[http://www.regionsjaelland.dk/ajour/analyser-noegletal/analyser/Documents/Grundlagsanalyse%20%20\(2\).pdf](http://www.regionsjaelland.dk/ajour/analyser-noegletal/analyser/Documents/Grundlagsanalyse%20%20(2).pdf)

Danmarks Statistik (2015): Befolkningens uddannelse 2015
<http://www.dst.dk/da/Statistik/NytHtml?cid=20036>

New Insight (2012): Kompetencer til Vækst – Analyse af den administrative faglighed i fremtiden
<https://www.google.dk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjOtYKEoP3OAhVGKywKHcXlDeEQFggdMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.uvm.dk%2F%2Fmedia%2FUVM%2FFiler%2FUdd%2FErhverv%2FPDF12%2F120329-kompetencer-til-vaekst.ashx&usg=AFQjCNGW-x8PIAgK5ajufCopgillhinneA&sig2=WkMU75E1HEHFCMSX5hCflg&cad=rja>

Regeringen (2015): Vækst og udvikling i hele Danmark
<https://www.evm.dk/publikationer/2015/15-11-23-vaekst-og-udvikling-i-hele-danmark>

Regionsrådet (2015): Den regionale vækst- og udviklingsstrategi
<http://www.regionsjaelland.dk/udvikling/udviklingsstrategi/den-regionale-udviklingsstrategi/Sider/default.aspx>

Region Sjælland (2014): Fremtidens Region Sjælland (notat) – videregående og erhvervs-kompetencegivende uddannelser
https://www.google.dk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjxq87ngP3OAhWCKywKHeGBCzUQFggfMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.koege.dk%2F%2Fmedia%2FESDH%2Fcommittees%2F11111111-1111-1111-1111-111111111111%2FUkendt%2F3822530-3587924-1.ashx&usg=AFQjCNEBt56bheoWF0pTxbN-pl_VvhvOyA&sig2=smnYGosJtmXivjIPvsVFW

Teknologisk Institut (2012): Fremtidens kompetencebehov
<http://www.fremtidenskompetencebehov.dk/images/fremtidenskompetencebehov.pdf>

Teknologisk Institut (2015): Afdækning af den administrative faglighed
https://www.google.dk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKEwjT6rewif_OAhXKXCwKHAToDYUQFggiMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.teknologisk.dk%2F%2Fmedia%2F62223_Afd%25E6knin g%2520af%2520den%2520administrative%2520faglighed.pdf&usg=AFQjCNF1nWRz0CEoiHCqBek-liN72ONwkw&bvm=bv.131783435,d.bGg&cad=rja

University College Sjælland (2016): Dimittenders bopæl 2 år efter dimission
http://ucsj.dk/fileadmin/user_upload/Om_UCSJ/Noegletal/Dimittenders_bopael_2_aar_efter_dimission.pdf

Beskæftigelsesministeriet (2013)
<http://bm.dk/da/Aktuelt/Politiske%20aftaler/Aftale%20om%20en%20reform%20af%20kontanthjaelpssystemet.aspx>

Beskæftigelsesministeriet (2014)

<http://bm.dk/da/Aktuelt/Politiske%20aftaler/Forlig-om-reform-af-beskaeftigelsesindsatsen.aspx>

Tabeloversigt

1: Mangel på arbejdskraft blandt videregående uddannede

Figuren viser den forventede mangel på arbejdskraft inden for det samfunds-faglige område.

Arbejdernes Erhvervsråd (2013): Danmark i en krisetid - Velfærd kræver uddannelse

<http://www.ae.dk/publikationer/danmark-i-en-krisetid-velstand-kræver-uddannelse>

2 og 3: Andelen af 15-69-årige med en videregående uddannelse i regionerne og 15-69-årige i befolkningen fordelt efter højest fuldførte uddannelse i regionerne. 1. januar 2015

De to figurer viser Region Sjællands uddannelsesniveau i sammenligning med de andre regioner, samt fordelingen mellem forskellige uddannelsesniveauer i den enkelte region.

Danmarks Statistik (2015): Befolkningens uddannelse 2015

<http://www.dst.dk/da/Statistik/NytHtml?cid=20036>

4: Fremskrivning af balancen mellem udbud og efterspørgsel på arbejdskraft efter uddannelse, Region Sjælland, 2013 og 2020.

Tabellen fra Region Sjælland viser balancen mellem det forventede uddannelsesniveau og den forventede efterspørgsel efter arbejdskraft.

Region Sjælland (2014): Fremtidens Region Sjælland (notat) – videregående og erhvervs-kompetencegivende uddannelser.

https://www.google.dk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjxq87ngP3OAhWCKywkHeGBCzUQFggfMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.koege.dk%2F~%2Fmedia%2FESDH%2Fcommittees%2F11111111-1111-1111-1111-111111111111%2FUkendt%2F3822530-3587924-1.ashx&usg=AFQjCNEBt56bheoWF0pTxBN-pl_VvhvOyA&sig2=smnYGosjJtmXivjIPvsVFw

5: Kernekompetencernes betydning frem mod 2020

Figuren viser Teknologisk Instituts afdækning af fremtiden kernekompetencer for administrative medarbejdere.

Teknologisk Institut (2015): Afdækning af den administrative faglighed.

https://www.google.dk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKEwjT6rewif_OAhXXCwKHatoDYUQFggiMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.teknologisk.dk%2F_%2Fmedia%2F62223_Afd%25E6knin g%2520af%2520den%2520administrative%2520faglighed.pdf&usg=AFQjCNF1nWRz0CEoiHCqBek-liN72ONwkw&bvm=bv.131783435,d.bGg&cad=rja