


KL

HK
KOMMUNAL



Morgendagens administrative medarbejder i kommunerne

Fremtidens kompetencer i en effektiviseringstid



**TEKNOLOGISK
INSTITUT**

Titel

Morgendagens administrative medarbejder i kommunerne
– Fremtidens kompetencer i en effektiviseringstid

Pjecen er udarbejdet af

Teknologisk Institut, KL og HK Kommunal

Kontakt

HK Kommunal
Uddannelsespolitisk konsulent Christian Nyholm
christian.nyholm@hk.dk
3330 4347 / 6155 3914

KL
Konsulent Jakob Sloth Petersen
jsp@kl.dk
3370 3252 / 2483 2624

Teknologisk Institut - Analyse og Erhvervsfremme
Chefkonsulent Annemarie Holsbo
anh@teknologisk.dk
7220 2644

Oktober 2015

BAGGRUND

Pjecen er blevet til i forbindelse med projektet "Afdækning af den administrative faglighed" – et samarbejdsprojekt mellem KL og HK Kommunal, der blev aftalt ved overenskomstfornyelsen i 2013.

Den fulde rapport kan læses her: www.personaleweb.dk/admfag

OM UNDERSØGELSEN

Afdækningen af den administrative faglighed er baseret på en række kvalitative og kvantitative data indsamlet i perioden fra oktober 2014 til marts 2015:

- 16 kvalitative interview med kommunale ledere og tillidsfolk i tre kommuner.
- Online-survey med ledere fra samtlige landets kommuner – 529 ledere besvarede spørgeskemaet.
- Mindre gennemgang og analyse af eksisterende litteratur om administrativ faglighed og påvirkningsfaktorer af offentlig service.

Forord

Kommunerne er inde i en markant omstilling. Effektiviseringskrav, digitalisering, samskabelse og innovation er nogle af de ord, der er på dagsordenen. Hvilke konsekvenser har disse forandringer for kravene til medarbejdernes kompetencer i forvaltningen? Og hvilke profiler skal de administrative medarbejdere have?

Med denne pjece ønsker KL og HK Kommunal at give nogle svar på ovenstående spørgsmål.

Pjecen beskriver en række af de udviklingstræk, der påvirker kommunernes administration i disse år, og opstiller fem kompetenceprofiler for morgendagens administrative medarbejder.

Fremstillingen bygger på en undersøgelse, som Teknologisk Institut har gennemført, og som kan læses i sin helhed her: www.personaleweb.dk/admfag

Pjecen henvender sig både til dig, der er interesseret i kompetencekravene til fremtidens administrative medarbejder, og til dig, der eksempelvis tilrettelægger uddannelser målrettet kommunerne.

God læselyst!

KL og HK Kommunal



4

Kommuner og administrative kompetencer i forandring

De administrative medarbejdere – kontorassistenter, sagsbehandlere, jobkonsulenter m.fl. – udfører en lang række funktioner i kommunerne i dag. De har brug for både klassiske kerneadministrative kompetencer og for at kunne samarbejde på tværs af institutioner og fagligheder i forvaltningen.

Men fremtidens administrative faglighed skal kunne mere, og generelt forventer de kommunale ledere, at kompetencekravene vil stige frem mod 2020.

De tre **delfagligheder**, der får størst betydning frem mod 2020, er:

- At kunne kommunikere skriftligt på nye medier (intranet, sociale medier, chat osv.).
- At kunne levere digital service og guide borgere i brugen af selvhjælpsløsninger.
- At kunne tilrettelægge og gennemføre effektiviseringsprocesser.

bb – "Alle medarbejdere skal kunne bidrage til effektiviseringsarbejdet i kommunen – også af deres eget job og funktion".

- Leder i Høje Taastrup Kommune

VIGTIGSTE YDRE FORANDRINGER

De ydre forandringer, der ifølge de kommunale ledere i undersøgelsen har størst betydning for den administrative faglighed, er:

- Effektiviseringskravet i kommunerne.
- Digitalisering.
- 'Paradigmeskiftet' fra kommunen som en managementstyret servicevirksomhed til et politisk ledet lokalsamfund af aktive og selvhjulpne borgere.
- Innovationskrav.

De fem vigtigste **kernekompetencer**, der får størst betydning frem mod 2020, er:

- At besidde overblik og have helhedsforståelse.
- At være innovativ.
- At være fleksibel ift. ændringer i arbejdsopgaver, arbejdstid og arbejdssted.
- At anvende digitale værktøjer (fx fagsystemer) som en del af sin profession.
- At forstå den organisation, man er en del af.





Kompetencegab

De **delfagligheder**, hvor der er størst afstand mellem ledernes svar på nødvendigheden af specifikke kompetencer og deres vurdering af, hvorvidt medarbejderne besidder disse kompetencer, er:

- At tilrettelægge og gennemføre effektiviseringsprocesser.
- At udarbejde notater og baggrundspapirer.
- At kommunikere skriftligt på nye medier (intra, sociale medier etc).
- At anvende relevant lovgivning i sagsbehandlingen.
- At lave budgetanalyse.

De **kernekompetencer**, hvor der er størst kompetencegab, er:

- At besidde overblik og have helhedsforståelse.
- At være innovativ.
- At forstå den organisation, man er en del af.
- Samarbejdsevne.
- At analysere og løse problemer.

“ – ”Digitalisering fører en form for demokratisering og involvering af borgerne med sig”.

- Leder i Aarhus Kommune.

Fremtidens arbejdsmarked for administrative medarbejdere

Tre ud af fire ledere forventer, at der fortsat vil være administrative opgaver, som bedst varetages af kontoruddannet personale. Men næsten lige så mange (71 pct.) mener, at udviklingen på det administrative område betyder, at der vil blive rekrutteret færre medarbejdere med en kontoruddannelse og flere med en videregående uddannelse – fx administrationsbachelorer eller personer med en relevant diplomuddannelse.

På de følgende sider opstiller vi fem kompetenceprofiler for morgendagens administrative medarbejdere.

6

Kompetenceprofil 1:

Udviklingskonsulent

Udviklingskonsulenten arbejder med en bred vifte af opgaver i kommunen og kan ansættes i mange forskellige forvaltninger. Udviklingskonsulenten varetager primært analytiske og udviklende opgaver – og ofte i samarbejde med driftspersonale, faglige specialister og ledelse. I samspillet mellem drift og udvikling bringer konsulenten kompetencer i spil inden for innovation og optimering af processer.

TYPISKE ARBEJDSOPGAVER

- IT-opgaver – fx support og drift af IT-systemer samt udvikling af nye systemløsninger.
- HR-opgaver – fx vedrørende medarbejdertrivsel og rådgivning af ledere om personaleforhold.
- Udviklingsprojekter – fx optimering af sagsgange, effektiviseringsprocesser mv.
- Indkøb og udbud – fx planlægning og gennemførelse af udbudsprocesser.
- Tilsyn og kontrol – fx fagligt tilsyn inden for et bestemt område.

UDVIKLINGSTENDENSER MED BETYDNING FOR PROFILEN

- Digitalisering – herunder øget dataintensitet og kompleksitet i IT-systemer.
- Effektiviseringskrav og krav om besparelser.
- Innovationskrav.
- Akademisering i kommunerne grundet øget analysebehov.
- Samling af administrative funktioner i centrale fællesskaber på tværs af enheder.
- Kommunalt paradigmeskifte fra managementstyret servicevirksomhed til politisk ledet lokalsamfund af aktive og selvhjulpne borgere.
- Samskabelse af velfærds løsninger med borgere og organisationer.

TYPISKE KOMPETENCER I DAG OG DERES BETYDNING FREMFOR

Evner at deltage i projektarbejde	• Uændret til større betydning
Evner at lede projekter	• Uændret til større betydning
Evner at træffe beslutninger	• Uændret til større betydning
Evner at håndtere komplekse sagsforløb	• Uændret til større betydning
Evner at facilitere processer	• Større betydning
Evner at være innovativ	• Større betydning
Evner at samarbejde	• Større betydning
Evner at skabe interne og eksterne netværk	• Større betydning
Evner at analysere og løse problemer	• Større betydning
Evner at lede sig selv	• Større betydning

Kompetenceprofil 2:

Den faglige sagsbehandler

Den faglige sagsbehandler arbejder inden for et bestemt fagligt område, hvor vedkommende har en dyb og velfunderet ekspertise. Den faglige sagsbehandler har tæt kontakt med borgeren og er optaget af at give borgeren en kompetent og empatisk behandling, så der sikres en optimal løsning af den enkelte sag. Profilen kan træffe beslutninger i vanskelige situationer og kender sine handlingsalternativer.

TYPISKE ARBEJDSOPGAVER

- Sagsbehandling og visitation inden for en række områder – fx pension, sygedagpenge, ældre og handicap.
- Borgerservice –fx medbetjening af borgere inden for alle kommunale områder.
- Tilsyn og kontrol – fx fagligt tilsyn inden for et bestemt område.
- Kommunikation med borgere – fx samtaler med borgere, udarbejdelse af skrivelser samt koordination af kommunens kontakt med borgerne.

UDVIKLINGSTENDENSER MED BETYDNING FOR PROFILEN

- Digitalisering af store dele af den kommunale forvaltning – herunder vejledning og motivation af borgere med forskellige IT-kompetencer.
- Effektiviseringskrav og krav om besparelser.
- Kommunalt paradigmeskifte fra managementstyret servicevirksomhed til politisk ledet lokalsamfund af aktive og selvhjulpne borgere. Borgeren har ansvar for eget liv, og den faglige sagsbehandler er i højere grad en rådgiver end en myndighedsperson med beslutningskompetence.
- Samskabelse af velfærdsløsninger med borgere og organisationer.

TYPISKE KOMPETENCER I DAG OG DERES BETYDNING FREMOVER

Evner at anvende relevant lovgivning i sagsbehandling	• Uændret betydning
Evner at vejlede borgere i relevant lovgivning	• Uændret betydning
Evner at udarbejde skrivelser til borgere	• Uændret betydning
Evner at gennemføre vanskelige samtaler	• Uændret betydning
Evner at have forståelse for andre menneskers situation	• Uændret betydning
Evner at træffe beslutninger	• Uændret til større betydning
Evner at levere digital service og at guide borgere i brugen af selvbetjeningsløsninger	• Større betydning

8

Kompetenceprofil 3:

Direktions- og politikerbetjeneren

Direktions- og politikerbetjeneren arbejder på tværs af kommunen og ofte med projekter af generel karakter inden for hele den kommunale opgaveportefølje. Direktions- og politikerbetjeneren er placeret tæt på ledelsen og har forståelse for og indsigt i de politiske beslutningsprocesser i kommunen. Profilen trives med at sætte forandringer i gang og har mod til at afprøve nye veje.

TYPISKE ARBEJDSOPGAVER

- Udviklingsprojekter – fx organisationsudvikling, effektiviseringsprojekter på kommunale kerneområder eller blandt støttefunktioner og innovationsprojekter.
- HR-opgaver – fx inden for ledelsesudvikling samt ledelsessparring vedrørende personaleforhold.
- Indkøb og udbud – fx planlægning og gennemførelse af udbudsprocesser på tværs af kommunen.
- Ledelsesbetjening – fx sekretariatsbetjening af direktionen, politikerbetjening, udarbejdelse af baggrundspapirer og taleskrivning.

UDVIKLINGSTENDENSER MED BETYDNING FOR PROFILEN

- Digitalisering af hele den kommunale forvaltning.
- Effektiviseringskrav og krav om besparelser.
- Innovationskrav.
- Samling af administrative funktioner i centrale fællesskaber på tværs af institutioner og enheder.
- Kommunalt paradigmeskifte fra managementstyret servicevirksomhed til politisk ledet lokalsamfund af aktive og selvhjulpne borgere, som inviteres til at bidrage til eksempelvis udviklingsprojekter.

TYPISKE KOMPETENCER I DAG OG DERES BETYDNING FREMOM

- | | |
|--|--------------------------------|
| Evner at planlægge og varetage møder | • Uændret betydning |
| Evner at udarbejde notater og baggrundspapirer | • Uændret til større betydning |
| Evner at fremlægge for borgere og politikere | • Uændret til større betydning |
| Evner at gennemføre dialogmøder med interessenter og parter | • Uændret til større betydning |
| Evner at lede projekter | • Uændret til større betydning |
| Evner at facilitere processer | • Større betydning |
| Evner at tilrettelægge og gennemføre effektiviseringsprocesser | • Større betydning |

Kompetenceprofil 4:

Økonomimedarbejderen

Økonomimedarbejderen løser specialiserede opgaver inden for økonomistyring samt budget og regnskab – som oftest i kommunens tværgående økonomiafdeling. Økonomimedarbejderen arbejder i dybden med opgaverne og understøtter kommunens ledelse i forhold til budgetlægning og budgetopfølgning. Profilen er god til at skabe både overblik og indblik ved at opdele komplekse problemstillinger trin for trin – og skaber derved mulighed for, at der kan prioriteres.

TYPISKE ARBEJDSOPGAVER

- Økonomiopgaver relateret til såvel drift, bogholderi og regnskab som budgetanalyse og budgetopfølgning – fx understøttelse af kommunens politikere i forhold til budgetlægning.
- Indkøb og udbud – fx planlægning og gennemførelse af udbudsprocesser.
- Kontraktholder på dele af den kommunale administration, som er udliciteret til eksterne aktører – som fx lønadministration til KMD.
- IT-opgaver – fx support og drift af kommunens IT-systemer.

UDVIKLINGSTENDENSER MED BETYDNING FOR PROFILEN

- Effektiviseringskrav og krav om besparelser.
- Digitalisering – også af visse driftsøkonomiske funktioner.
- Samling af administrative funktioner i centrale fællesskaber og automatisering af bogføring.
- Akademisering af kommunens økonomistyring grundet et øget behov for budgetanalyse og budgetopfølgning.
- Innovationskrav.

TYPISKE KOMPETENCER I DAG OG DERES BETYDNING FREMOMER

Evner at varetage bogholderi og regnskab

Evner at lægge budgetter

Evner at lave budgetanalyse og budgetopfølgning

- Uændret betydning
- Uændret til større betydning
- Større betydning

10

Kompetenceprofil 5:

Digitaliseringseksperter

Digitaliseringseksperter løser opgaver relateret til kommunens IT-systemer og understøtter medarbejdernes brug af IT-systemer på tværs af forvaltningsområder. Digitaliseringseksperter kan også ansættes i de enkelte forvaltninger og arbejde med kommunikation på nye medier samt være lokal superbruger på udvalgte IT-systemer. Profilen har en udviklingsorienteret tilgang til sit arbejde og har blik for ting, som kan optimeres eller effektiviseres ved hjælp af digitalisering.

TYPISKE ARBEJDSOPGAVER

- IT-opgaver – fx administration af systemløsninger, IT-support, superbrugerfunktion samt udvikling af nye IT-systemer og selvbetjeningsløsninger.
- Indkøb og udbud – fx planlægning og gennemførelse af udbudsprocesser.
- Kommunikation på nye medier – fx web, intra eller sociale medier samt forenkling af information til ledelse via digitale kanaler.

UDVIKLINGSTENDENSER MED BETYDNING FOR PROFILEN

- Effektiviseringskrav og krav om besparelser.
- Digitalisering af større dele af den kommunale forvaltning, nye selvbetjeningsløsninger, udvikling af IT-systemer mv.
- Samling af administrative funktioner i centrale fællesskaber på tværs af institutioner og enheder.
- Innovationskrav.
- Samskabelse af velfærdsløsninger med borgere og organisationer – herunder øget borgerinddragelse.
- Akademisering i kommunerne, hvor flere dele af kommunikationen varetages af AC-medarbejdere frem for af HK-medarbejdere.

TYPISKE KOMPETENCER I DAG OG DERES BETYDNING FREMFOR

Evner at kommunikere skriftligt på nye medier
Evner at levere digital service og guide borgere i
brugen af selvbetjeningsløsninger

- Større betydning
- Større betydning



