



Sammenfattende notat

Afdækning af den administrative faglighed



**TEKNOLOGISK
INSTITUT**

Titel:

Notat: Afdækning af den administrative faglighed

Udarbejdet for:

Kommunernes Landsforening (KL) og HK KOMMUNAL

Udarbejdet af:

Annemarie Holsbo, Karsten Frøhlich Hougaard og Sisse Resen

Kontaktperson:

Seniorkonsulent Annemarie Holsbo
Teknologisk Institut
Center for Analyse og Erhvervsfremme
Gregersensvej 1
2630 Taastrup
Telefon: 7220 2644
E-mail: anh@teknologisk.dk

Juni 2015

Indholdsfortegnelse

1. Resume	4
Digitalisering og effektivisering betyder skærpede kompetencekrav	4
Fremtidens administrative faglighed beskrevet som fem kompetenceprofiler.....	4
2. Baggrund.....	6
3. Metode	7
Kvalitative interview	7
Online survey	9
4. Den administrative faglighed.....	11
Delfagligheder	11
Kernekompetencer	11
Kompetencegab	13
5. Udviklingstendenser	16
Ydre forandringer	16
Den administrative faglighed 2020	17
Fremtidens arbejdsmarked for kontoruddannede	20
6. Kompetenceprofiler	21
Kompetenceprofil 1: Udviklingskonsulenten	21
Kompetenceprofil 2: Faglig sagsbehandler	22
Kompetenceprofil 3: Direktions- og politikerbetjener	24
Kompetenceprofil 4: Økonomimedarbejderen	24
Kompetenceprofil 5: Digitaliseringseksperter	25
7. Bilag – Spørgeramme	27

1. Resume

I denne rapport gives et indblik i hvilke udviklingstendenser, som ledere i de danske kommuner vurderer, vil få størst betydning for den administrative faglighed frem mod 2020. Lederne giver også deres bud på hvilke kompetencer, der er nødvendige inden for det administrative område i kommunerne – både i dag og i årene fremover – og hvilke kompetencer, der får større betydning end i dag.

Digitalisering og effektivisering betyder skærpede kompetencekrav

De administrative medarbejdere udfylder i høj grad en blæksprutte-funktion i de danske kommuner i dag. De skal være gode til at samarbejde på tværs af krydsflader i forvaltningen, med borgere, decentralt ansatte, interesseorganisationer m.fl.

Men fremtidens administrative faglighed skal kunne mere, og generelt forventer de kommunale ledere, at kompetencekravene til de administrative medarbejdere vil stige frem mod 2020. Det hænger sammen med de fortsatte krav om effektivisering og digitalisering af den offentlige forvaltning i Danmark.

Fremtidens administrative medarbejdere skal have skærpede IT-kompetencer, således at de kan programmere hjemmeside, benytte sociale medier til at kommunikere og udvikle apps. De administrative medarbejdere skal have forståelse for den organisation, de er en del af. Endvidere forventes de at være nysgerrige og aktivt bidrage til effektiviseringsarbejdet i kommunen.

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.

Fremtidens administrative faglighed beskrevet som fem kompetenceprofiler

På baggrund af de kommunale lederes udsagn og vurderinger opstiller rapporten fem kompetenceprofiler, der hver især beskriver de administrative medarbejderes typiske arbejdsfunktioner samt de kompetencer, der i særlig grad kræves for at varetage disse funktioner.

Kompetenceprofil 1: Udviklingskonsulenten

Udviklingskonsulenten arbejder med en bred vifte af opgaver i kommunen inden for forskellige fagområder og kan ansættes i mange forskellige forvaltninger. Det er karakteristisk for kompetenceprofilen, at udviklingskonsulenten primært varetager analytiske og udviklende opgaver i kommunen, men dette sker ofte i samarbejde med driftspersonale, faglige specialister og ledelse. I samspillet mellem drift og udvikling kan konsulenten bringe kompetencer i spil inden for innovation og optimering af processer.

Kompetenceprofil 2: Faglig sagsbehandler

Den faglige sagsbehandler arbejder inden for et bestemt fagligt område (f.eks. pensions- eller beskæftigelsesområdet), hvor vedkommende besidder 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 de enkelte sager. Profilen kan træffe beslutninger i vanskelige situationer og kender sine handlingsalternativer.

Kompetenceprofil 3: Direktions- og politikerbetjener

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 på at afprøve nye veje.

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 prioritere ud fra sin indsigt.

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.

De enkelte kompetenceprofiler foldes ud i rapporten – og forefindes også i en interaktiv version, hvor brugere selv kan klikke sig rundt og vælge mellem forskellige parametre.

2. Baggrund

Det administrative område i kommunerne er i disse år under kraftig forandring. Det skyldes især en række ydre påvirkninger såsom øget digitalisering, krav om effektivisering, nye samarbejdsformer omkring opgaveløsningen, centralisering af opgaver, en mere aktiv involvering af borgere m.v.

KL og HK Kommunal har derfor ønsket at afdække, hvordan den administrative faglighed ser ud i dag samt hvilke konsekvenser, de ydre påvirkninger har for faglighedens udvikling. Målet med afdækningen har været at få en større indsigt i det administrative personales særlige faglighed samt at give kommunerne et bedre grundlag for rekruttering og kompetenceudvikling af det administrative personale. På medarbejdersiden vil afdækningen fremadrettet kunne bruges som et grundlag for en aktiv karriereudvikling.

Med administrativ faglighed menes "*en samling kompetencer, der er nødvendige for at løse administrative opgaver*"¹. I denne forståelse af den administrative faglighed skelnes der mellem delfagligheder, som er knyttet til særlige opgaver, og kernekompetencer, som er relevante for alle administrative arbejdsfunktioner.

Teknologisk Institut har foretaget afdækningen af den administrative faglighed for kommunalt ansatte for KL og HK Kommunal. På baggrund af analysen er der udarbejdet fem kompetenceprofiler, som hver især beskriver forskellige aspekter af den administrative faglighed.

I det følgende præsenteres analysens metode og hovedresultater.

¹ Denne definition stammer fra rapporten "*Kompetencer til vækst – analyse af den administrative faglighed i fremtiden*", som udkom i 2012 og var rettet mod den administrative faglighed i den private sektor (New Insight, 2012).

3. Metode

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

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

Kombinationen af kvalitativ og kvantitativ metode blev valgt for at sikre en vis repræsentativitet i besvarelserne omkring udviklingen af den administrative faglighed samt en dybdegående forståelse af forhold, der ligger bag denne udvikling.

Kvalitative interview

De 16 gennemførte, kvalitative interview var eksplorative i deres karakter og havde følgende formål:

- At afdække de vigtigste funktioner for det administrative personale i øjeblikket.
- At afdække de vigtigste delfagligheder og kernekompetencer i forhold til at udfylde disse funktioner.
- Yderligere identifikation samt prioritering af de ydre forhold, som har størst betydning fremover for det administrative personales arbejdsfunktioner.
- Afdækning af, om denne forandring har betydning for den administrative faglighed og i så fald hvilken.

Målgruppen for interviewene var fag- og stabschefer i tre kommuner med ansættelseskompetence. Denne målgruppe har et konkret indblik i de opgaver, som de administrative medarbejdere løser nu og her. Samtidig var antagelsen, at målgruppen har blik for de forandringer, som i den nære fremtid vil påvirke de administrative opgaver og dermed også behovet for at tilføje nye, administrative kompetencer. Ud over chefniveauet blev også tillidsrepræsentanter for det administrative personale interviewet i de tre udvalgte kommuner.

Tabellen nedenfor giver et overblik over de kommuner og interviewpersoner, der er omfattet af den kvalitative undersøgelse, samt begrundet valget af netop disse kommuner:

Tabel 1 Oversigt over kommuner og interviewpersoner i kvalitativ undersøgelse

Kommune	Størrelse og geografi	Begrundelse	Interviewpersoner
Skanderborg	Mellemstor provinskommune	Velstående kommune med borgere med højt uddannelsesniveau og lav arbejdsløshed. Kommunen arbejder målrettet med visionen "Kommune 3.0", som bl.a. indbefatter nye måder at organisere opgaveløsningen på.	<ul style="list-style-type: none"> Anni Noes, Børn & Ungechef og Anni Hedegaard, afdelingsleder, Børn & Unge (fælles interview) Bente Hornbæk, Stabschef for Kultur, Borgere og Planlægning Jan Møller Iversen, Ældre & Handicapchef Jørn Prætorius, Økonomichef Luisse Pape Rydahl, Teknisk chef Regitse Rans, Fællestillidsrepræsentant for HK
Høje Taastrup	Mellemstor kommune i hovedstadsområdet	Kommunen er udfordret på en række områder som blandt andet sundhed, uddannelsesniveau, beskæftigelsesgrad m.v. og er i den seneste redegørelse for kommuner i Region Hovedstaden placeret i den laveste "kommunesocialgruppe" ² .	<ul style="list-style-type: none"> Tine Weber, Leder af byrådscentret Lasse Michaelsen, Konstitueret chef i Borgerrådgivning Hanne Borchersen, HR Centerchef Dorthe Nielsen, Jobcenterchef Karin Mikkelsen, Tillidsrepræsentant
Aarhus	Stor provinskommune	Kommunen er præget af magistratstyring og har i kraft af størrelse flere enheder med specialfunktioner.	<ul style="list-style-type: none"> Anne Hyldegaard Jensen, Udførerchef, Beskæftigelsesforvaltningen Niels Lucassen, Chef for Løn & Personale i Borgmesterens Afdeling. Rolf Hapel (RH), Forvaltningschef, Forvaltningssekretariatet i Borgerservice og Biblioteker Thor Davidsen, Vicedirektør i Økonomi, Magistraten for Sundhed og Omsorg Lasse Dahl, Fællestillidsrepræsentant for HK, Sundhed og Omsorg i Aarhus Kommune.

Interviewpersonerne repræsenterer et bredt udvalg af de fag- og stabsfunktioner, som administrative medarbejdere i danske kommuner typisk arbejder i. Samtidig sikrer udvælgelsen af interviewpersonerne en vis spredning på både geografi, kommunestørrelse og kommunernes socioøkonomiske sammensætning – forhold, som kan spille en rolle i forhold til de funktioner, som de administrative medarbejdere varetager. Hvert interview havde en varighed på ca. 45 minutter.

² (Forskningscenter for Forebyggelse og Sundhed, 2013): Sundhedsprofil for region og kommuner 2013

Online survey

De kvalitative interview gav værdifulde informationer om hvilke administrative opgaver og kompetencer, der tegner sig både nu og i den nære fremtid. Samtidig blev en række af de vigtigste ydre påvirkninger, som har betydning for udviklingen af de administrative opgaver i kommunerne, afdækket.

Disse informationer blev anvendt til at designe en spørgeramme til en elektronisk survey målrettet stabschefer, fagchefer og mellemledere i samtlige af landets 98 kommuner.

Formålet med surveyen var at indsamle kvantitative data på følgende to hovedspørgsmål:

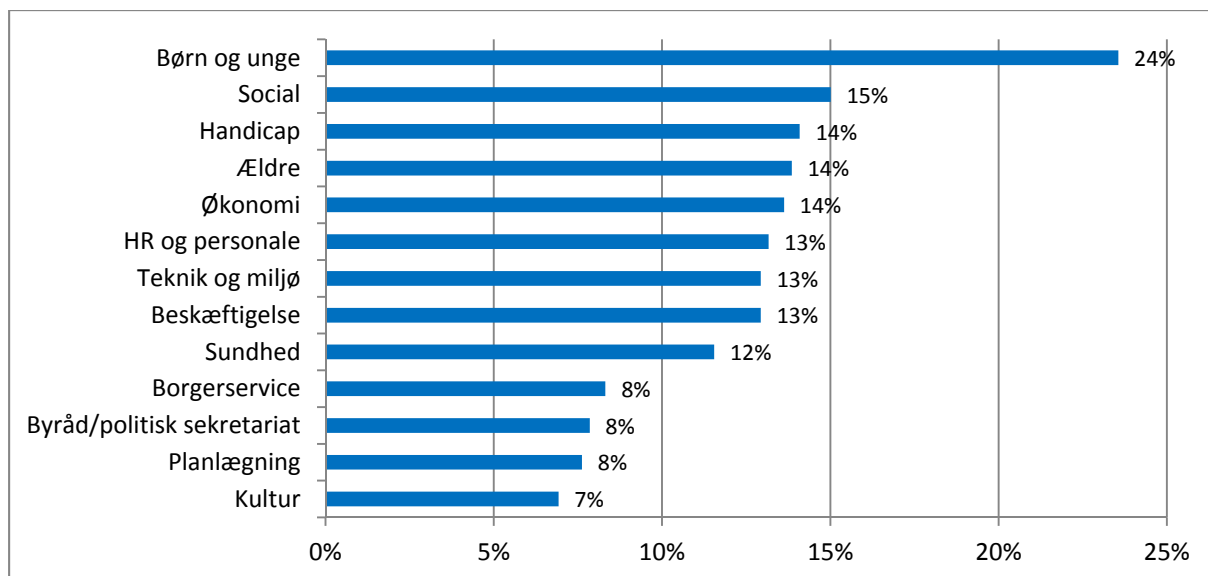
- Hvordan ser den nuværende, administrative faglighed ud i de danske kommuner?
- Hvordan forventes fagligheden at udvikle sig frem mod år 2020?

Spørgerammen er vedlagt som Bilag 1.

Invitationen til at deltage i undersøgelsen blev sendt ud til 892 fagchefer og stabschefer med direkte e-mail som åbent link. Dette gav mulighed for, at den enkelte modtager af invitationen kunne videre-sendende invitationen til mellemledere. I alt besvarede 529 ledere spørgeskemaet. Heraf var 334 besvarelser fuldstændige, mens 195 var besvaret delvist. De delvise besvarelser er reduceret til 107 besvarelser, da en del af disse besvarelser var meget ufuldstændige³. Herefter udgøres datagrundlaget samlet set af 441 besvarelser. På grund af distributionsformen er det ikke muligt at udregne en svarprocent, men antallet af besvarelser må betragtes som særdeles tilfredsstillende for denne type af undersøgelser.

Respondenterne i surveyen er ledere inden for samtlige kommunale fagområder, som illustreret i Figur 1 nedenfor. Børn og unge er det område, som flest respondenter angiver som værende en del af deres faglige ansvarsområde. Det er samtidig det mest budgettunge område inden for den kommunale forvaltning.

Figur 1: Ledernes faglige ansvarsområde



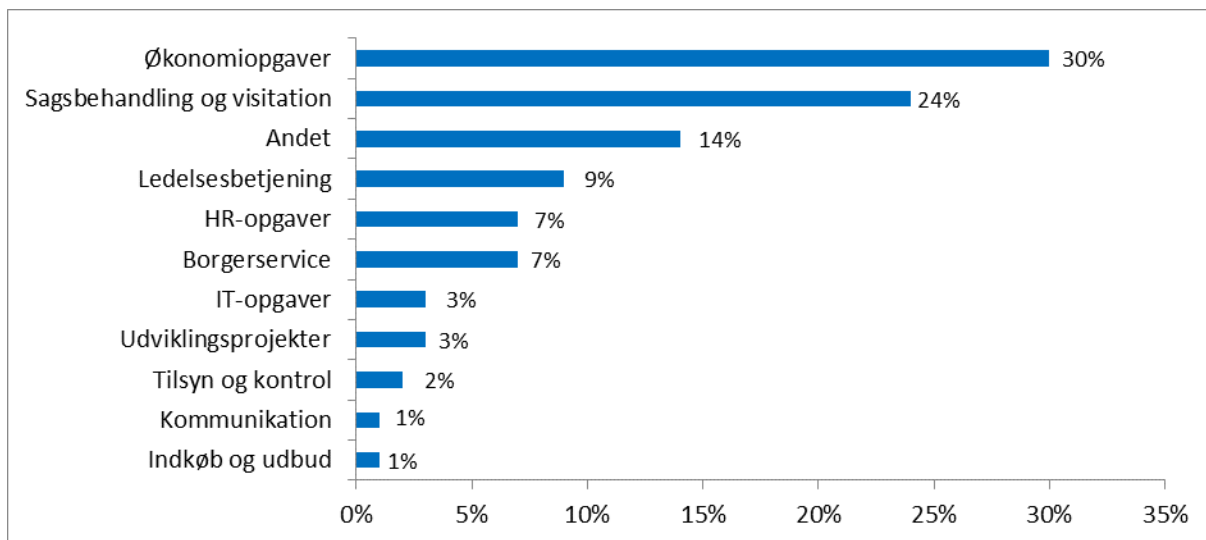
N = 433 besvarelser. Note: Det er muligt at være leder for flere fagområder, hvorfor total summerer til mere end 100 %.

³ Hovedparten havde udelukkende angivet kommune, men ingen svar på de indholdsmæssige spørgsmål.

De kommunale ledere i surveyen har gennemsnitligt 24 administrative medarbejdere under deres ansvarsområde, hvoraf halvdelen er medarbejdere med en kontoruddannelse (HK'ere).

Figur 2 viser fordelingen af de mest centrale arbejdsopgaver, som flest administrative medarbejdere udfører inden for respondenternes ansvarsområde.

Figur 2: Medarbejdernes primære arbejdsopgaver



N = 408 besvarelser.

Økonomiopgaver samt sagsbehandling og visitation er de opgaver, som flest medarbejdere har som primære opgaver. I den anden ende af spektret finder man kommunikation samt indkøb og udbud.

En forholdsvis stor del (14 pct.) af de administrative medarbejdere er beskæftiget med andre opgaver. Andelen dækker primært over respondenter, som ikke fandt det muligt at vælge den mest centrale arbejdsopgave, som flest administrative medarbejdere udfører inden for deres fagområde.

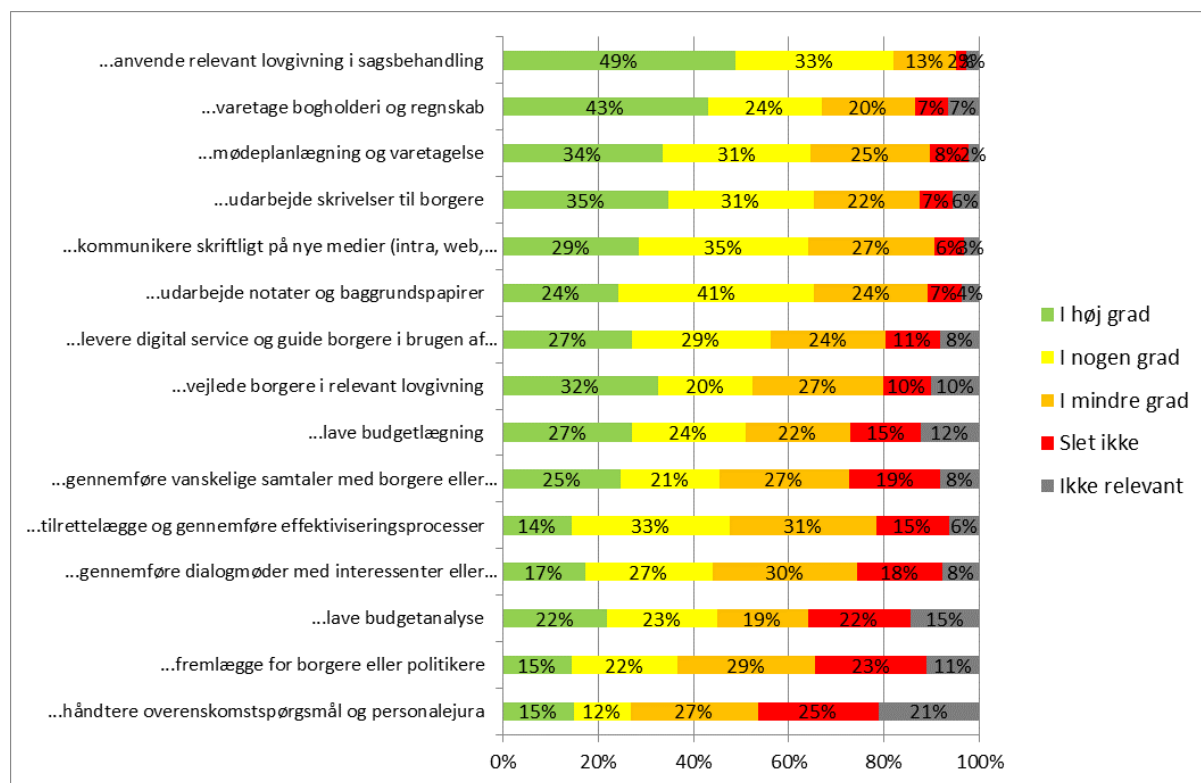
4. Den administrative faglighed

Det centrale begreb i nærværende analyse er den administrative faglighed – dvs. den samling kompetencer, der er nødvendige for at løse administrative opgaver. De kommunale ledere blev i surveyen bedt om at vurdere hvilke kompetencer, der er nødvendige for at løse den primære administrative opgave inden for deres eget område. Som nævnt indledningsvist skelnes der i forståelsen af den administrative faglighed mellem delfagligheder og kernekompetencer. Nedenfor gennemgås analysens resultater.

Delfagligheder

Evnen til at anvende relevant lovgivning i sagsbehandling er den administrative delfaglighed, som flest ledere finder nødvendig for at løse den primære administrative opgave inden for deres område. Dette fremgår af Figur 3 nedenfor, som viser svarfordelingen for samtlige delfagligheder.

Figur 3: Rangering af nødvendige delfagligheder for de administrative medarbejdere



N = 370-388 besvarelser. Note: Afrundinger medfører, at totaler ikke nødvendigvis summerer til 100 %.

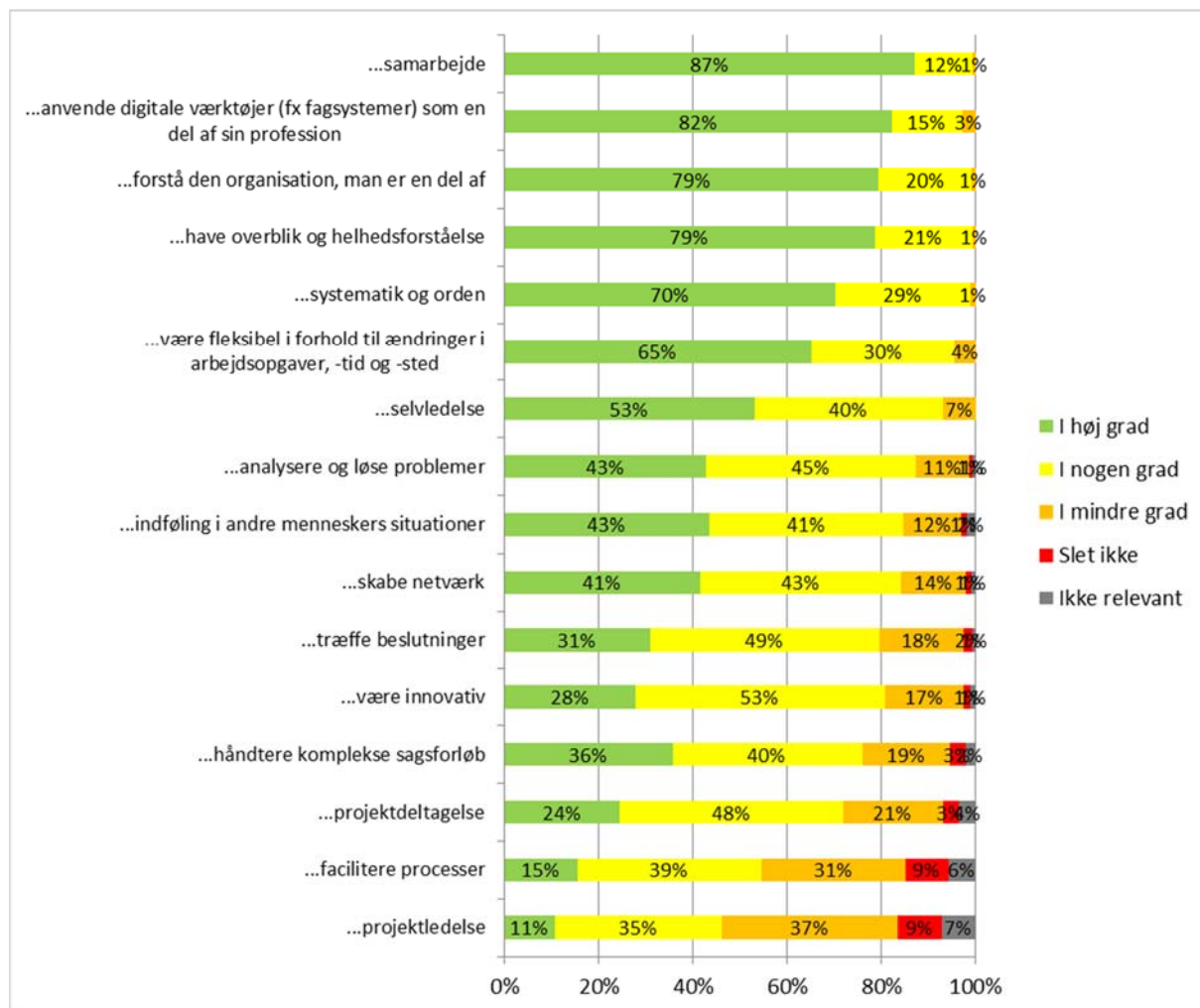
Evnen til at håndtere overenskomstspørgsmål og personalejura er til gengæld den delfaglighed, som færrest ledere vurderer nødvendig for at løse den primære administrative opgave. Det er dog vigtigt at understrege, at fordelingen i Figur 3 viser det samlede billede for samtlige fagområder. Inden for det enkelte fagområde vil rangeringen typisk se anledes ud. Kigger man alene på administrative medarbejdere, hvor HR-opgaver udgør den primære arbejdsopgave, er evnen til at håndtere overenskomstspørgsmål og personalejura således den vigtigste delfaglighed.

Kernekompetencer

"Medarbejderne skal være gearet til en blæksprutte-funktion (...). De skal kunne samarbejde på tværs af krydsflader i forvaltningen, med borgere, decentralt ansatte etc. (...) Og så skal de have et grundigt kendskab til en række forskellige IT-systemer og brugergrænseflader". Leder i Aarhus Kommune.

Citatet ovenfor er på mange måder dækkende for de kernekompetencer, som de kommunale ledere anser som værende særligt vigtige hos de administrative medarbejdere. Hele 87 pct. af respondenterne i surveyen anser i høj grad evnen til at samarbejde som nødvendig for at løse den primære administrative opgave inden for deres ansvarsområde. På de efterfølgende pladser finder man anvendelse af digitale værktøjer samt organisationsforståelse.

Figur 4: Rangering af nødvendige kernekompetencer for de administrative medarbejdere



N = 362-370 besvarelser. Afrundinger medfører, at totaler ikke summerer til 100 %.

Det er karakteristisk for fordelingen, at meget få kernekompetencer slet ikke anses for relevante. Dog er det værd at bemærke, at vigtigheden af kompetencer, der ofte anses som værende traditionelle akademiske kompetencer, vurderes relativt lavt. Det gælder eksempelvis evnen til at analysere og løse problemer, beslutningstagning, projektlede og evnen til at facilitere processer.

Igen skal der gøres opmærksom på, at Figur 4 viser respondenternes aggregerede svar. Inden for de enkelte fagområder eller i tilknytning til de forskellige arbejdsopgaver vil fordelingen se anderledes ud. Har medarbejderne udviklingsprojekter eller HR-opgaver som den mest centrale arbejdsopgave, vurderes evnen til at være innovativ signifikant højere i forhold til den aggregerede fordeling – for blot at nævne et eksempel.

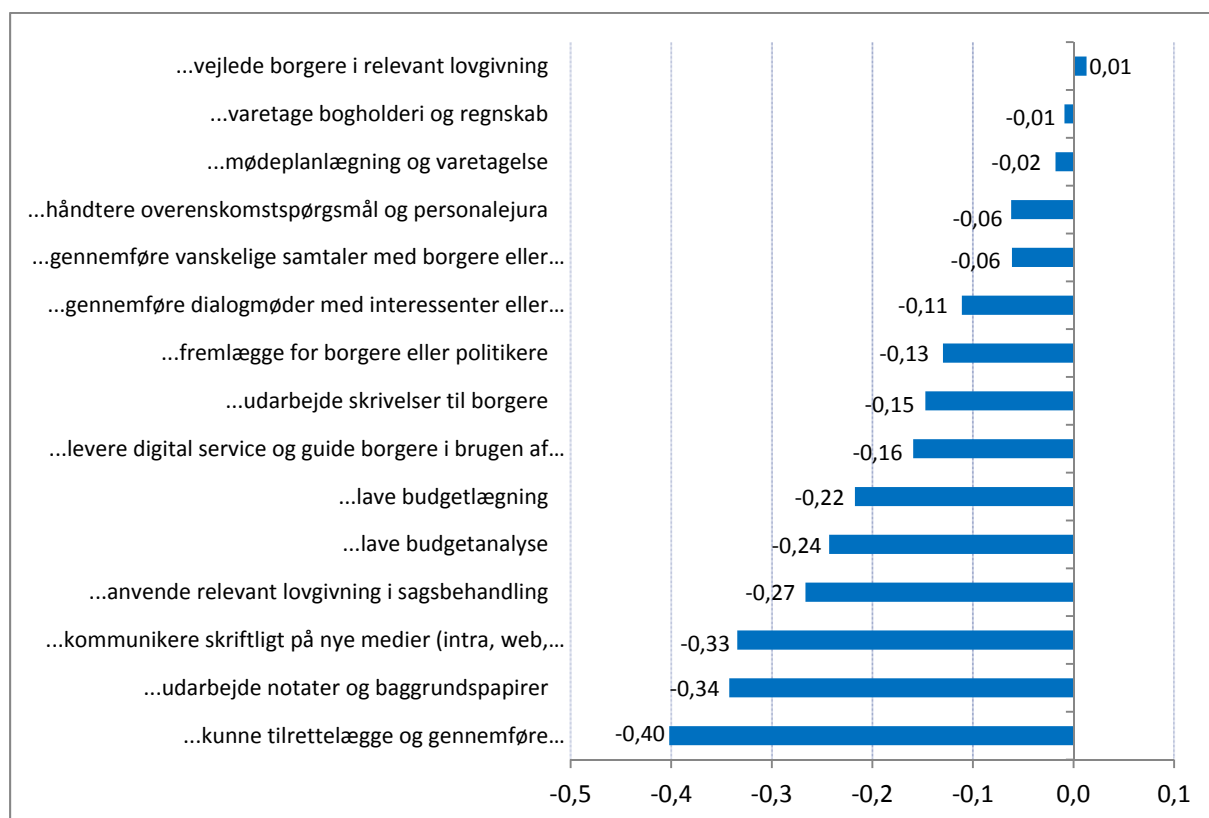
Kompetencegab

Datamaterialet fra surveyen giver mulighed for at lave kompetencegabsanalyser for de administrative medarbejdere i kommunerne. Kompetencegabets er forskellen mellem lederens svar på nødvendigheden af specifikke kompetencer og deres vurdering af, hvorvidt medarbejderne besidder disse kompetencer.

Analyserne kan give en værdi på mellem -3 og 3, hvor -3 indikerer det størst mulige negative kompetencegab (dvs., at medarbejderne ifølge lederens vurdering slet ikke besidder en kompetence, som lederne i høj grad anser for en nødvendighed), og 3 angiver det størst mulige positive kompetencegab (dvs., at medarbejderne i høj grad besidder en kompetence, som lederne slet ikke anser for nødvendig). Værdien 0 betyder, at der ikke eksisterer et kompetencegab for den pågældende kompetence, dvs., at medarbejderne besidder kompetencen i samme grad, som lederne anser den for en nødvendighed.

I Figur 5 ses resultaterne af kompetencegabsanalysen for de administrative delfagligheder.

Figur 5: Kompetencegab for de administrative delfagligheder



N = 284-335 besvarelser.

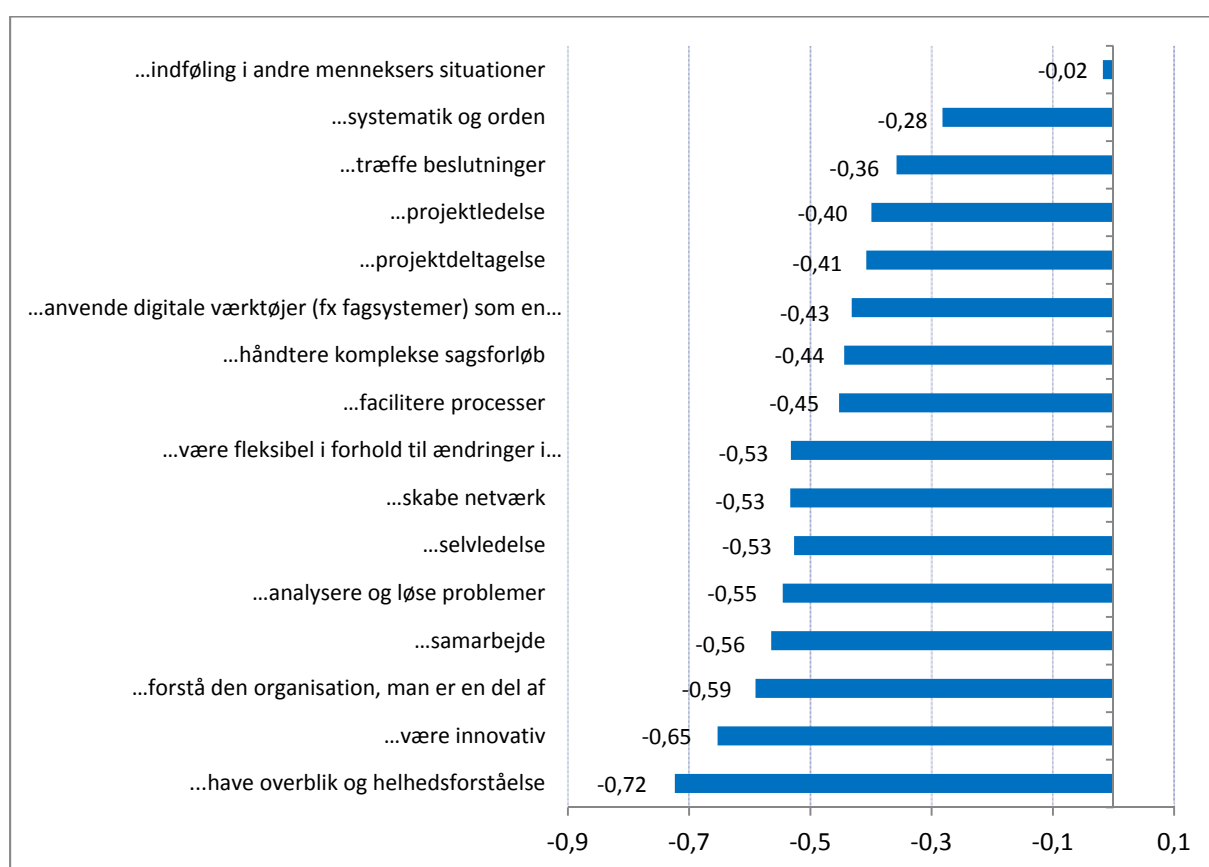
Som det fremgår af figuren, ligger værdierne mellem -0,4 og 0,01. Der er med andre ord tale om mindre kompetencegab. Det er endvidere værd at bemærke, at kompetenceniveauet på stort set alle delfagligheder anses for lavere, end hvad der skønnes nødvendigt. Dette er dog en typisk tendens på denne type af undersøgelser.

Det største kompetencegab vedrører evnen til at kunne tilrettelægge og gennemføre effektiviseringsprocesser. Dette hænger tæt sammen med, at netop effektiviseringskrav er den ydre forandring, som flest respondenter vurderer, har betydning for det administrative områdes udvikling (se i øvrigt afsnit 5).

Inden for de økonomiske delfagligheder viser analyserne ligeledes, at der er små, negative kompetencegab. Det vil med andre ord sige, at lederne vurderer, at de administrative medarbejdere skal løftes til et højere kompetenceniveau inden for især budgetlægning (-0,22) og budgetanalyse (-0,24). Ledere, som har medarbejdere med økonomiopgaver som primære arbejdsopgave, vurderer kompetencegabet inden for de økonomiske delfagligheder som værende større – henholdsvis -0,32 for budgetlægning og -0,43 for budgetanalyse. Der er dog ikke for alle områder belæg for at konkludere, at detailkendskab til arbejdsopgaven hos respondenterne resulterer i større kompetencegab.

Vender vi blikket mod de administrative kernekompetencer, er resultaterne af kompetencegabsanalysen vist i Figur 6.

Figur 6: Kompetencegab for de administrative kernekompetencer



N = 318-358 besvarelser.

Kompetencegabene er alle negative og er generelt set større for de kompetencer, som har mere almen karakter og derfor er relevante for hele den administrative faglighed, sammenholdt med delfaglighederne ovenfor.

Evnen til at have overblik og helhedsforståelse udgør det største kompetencegab, men også medarbejdernes evne til at forstå den organisation, de er en del af, kunne ifølge lederne være bedre.

Lederne ønsker også, at de administrative medarbejdere var mere innovative samt bedre til at analysere og løse problemer. Endelig er der en del ledere, som mener, at de administrative medarbejdere skal være mere fleksible i forhold til ændringer i arbejdsopgaver, tid og sted.

Igen skal det påpeges, at ledernes vurdering af kompetencegabene for de enkelte kernekompetencer varierer fra fagområde til fagområde. Det samlede billede understreger dog, at der sker forandringer inden for den administrative faglighed, som nødvendiggør, at medarbejderne opnår et højere kompetenceniveau.

5. Udviklingstendenser

Ydre forandringer

Besparelser har længe været en del af den kommunale hverdag. Effektiviseringsparadigmet er så indlejret, at landets kommuner samlet havde et mindre forbrug på næsten 18 milliarder kroner i forhold til det budgetterede i perioden 2011-2014. Effektiviseringskrav er da også den ydre forandring, som flest respondenter (51 pct.) har medtaget i deres top 3 over forhold, som har betydning for den administrative fagligheds udvikling. En leder fra Høje Taastrup Kommune udtrykker det således:

“Alle medarbejdere skal kunne bidrage til effektiviseringsarbejdet i kommunen - også af deres eget job og funktion”.

På de efterfølgende to pladser følger digitalisering og kommunalt paradigmeskifte, hvor sidstnævnte skal forstås som en bevægelse væk fra kommunen som en managementstyret servicevirksomhed (kommune 2.0) til et politisk ledet lokalsamfund af aktive og selvhjulpne borgere (kommune 3.0).

Figur 7 herunder viser respondenternes rangering af ydre forandringer, som vurderes at få betydning for den administrative fagligheds udvikling.

Figur 7: Rangering af ydre forandringer med betydning for den administrative faglighed



N = 10-224 besvarelser.

Rangeringen af de mest betydende ydre forandringer varierer fra arbejdsopgave til arbejdsopgave (se kompetenceprofiler kapitel 6). Der er desuden en sammenhæng mellem flere af de ydre forandringer. Det gælder eksempelvis effektiviseringskrav og en samling af administrative funktioner i centrale fællesskaber.

Flere respondenter giver udtryk for, at digitaliseringen påvirker den administrative faglighed på flere måder. En leder fra Aarhus Kommune havde eksempelvis følgende observation:

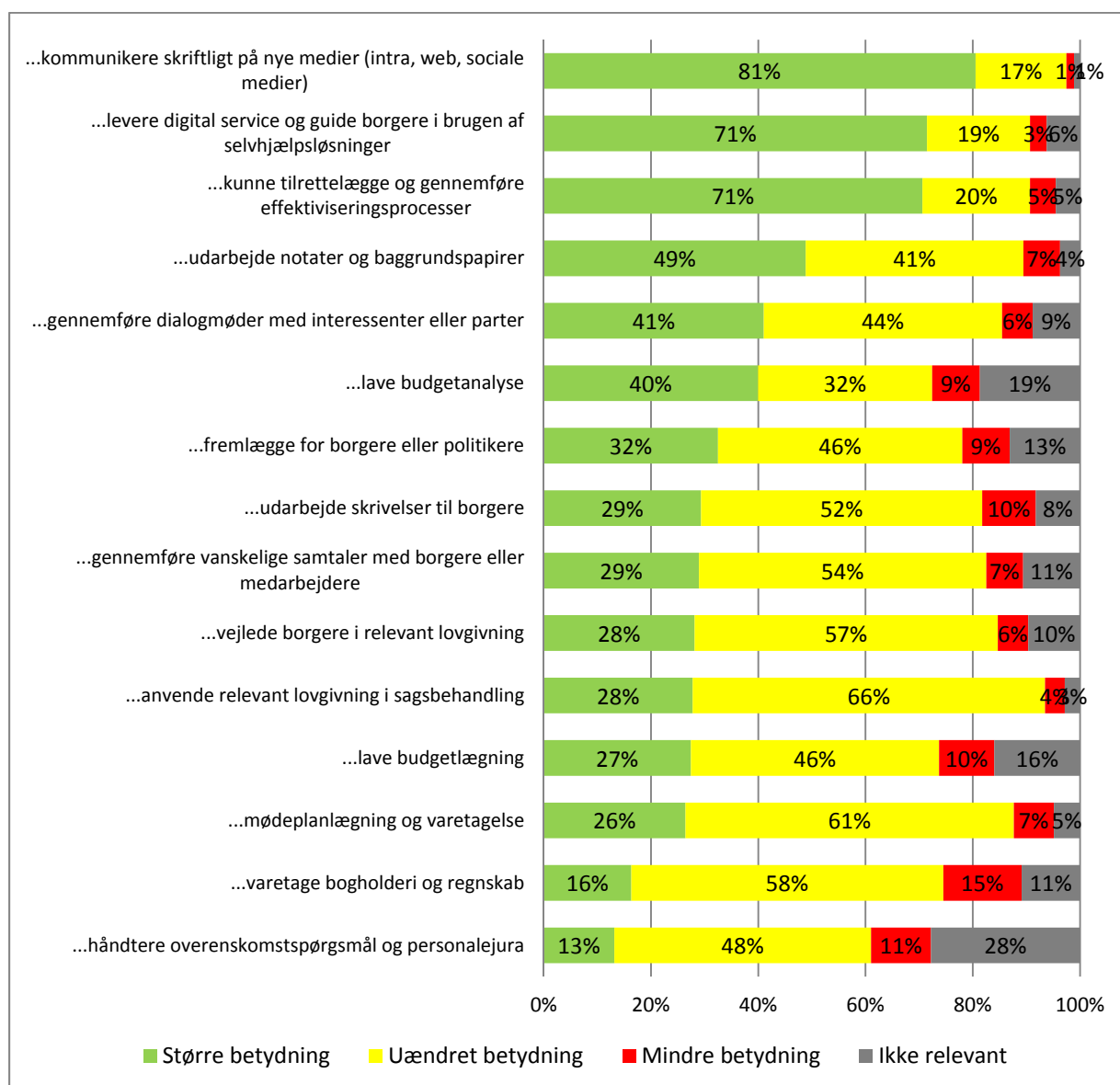
*“Digitaliseringen fører en form for demokratisering og **involvering af borgerne med sig**. Det højner kvaliteten, når borgeren har været inde over konstruktionen af løsningen, i forhold til hvis forvaltningen blot laver en løsning til borgerne”.*

Digitaliseringen bliver således en katalysator – både for et kommunalt paradigmeskifte og for en samskabelsesproces af velfærdsløsninger mellem kommune og borgere.

Den administrative faglighed 2020

I lyset af de ydre forandringer, som vurderes at have betydning for fremtidens administrative faglighed, blev lederne i surveyen bedt om at angive, i hvilken grad de enkelte delfagligheder og kernekompetencer får større eller mindre betydning frem mod 2020. Figur 8 herunder viser svarfordelingen på delfagligheder.

Figur 8: Delfaglighedernes betydning frem mod 2020



N = 348-353 besvarelser. Note: Afrundinger medfører, at totaler ikke summerer til 100 %.

Det generelle billede er, at de fleste kompetencer vurderes at få større betydning i fremtiden – igen et typisk mønster i denne type af undersøgelser. Tre kompetencer skiller sig dog ud, idet mere end 70 pct. af respondenterne forventer, at kompetencerne inden for disse områder får større betydning i fremtiden. Det drejer sig om evnen til at kunne kommunikere skriftligt på nye medier, evnen til at kunne tilrettelægge og gennemføre effektiviseringsprocesser samt evnen til at levere digital service

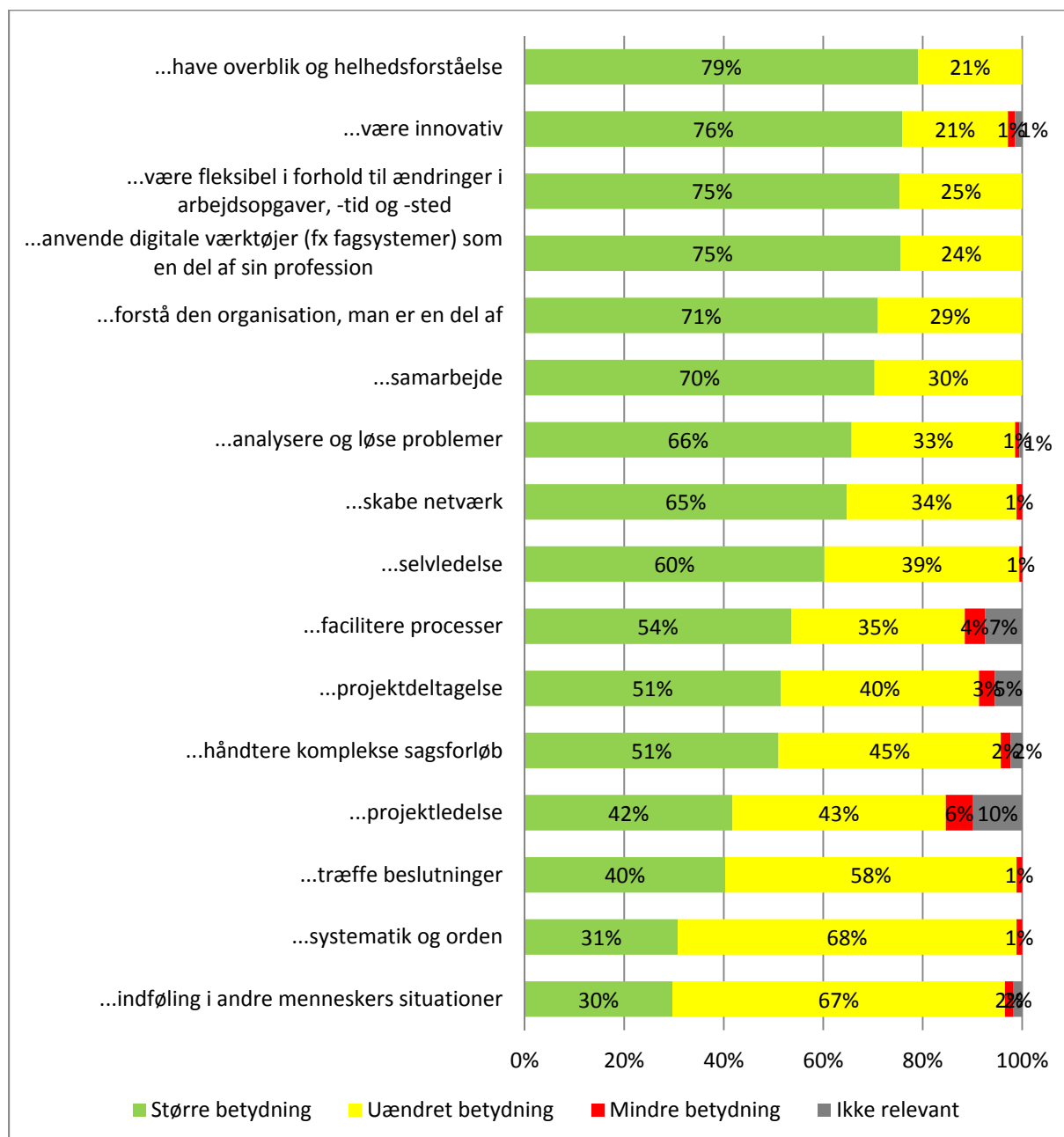
og guide borgerne i brugen af selvhjælpsløsninger. At det netop er disse tre kompetencer, der skiller sig ud, hænger tæt sammen med topprioriteringerne af de ydre forhold, som forventes at påvirke den administrative faglighed i fremtiden – nemlig digitalisering og effektivisering.

“Fremtidens administrative medarbejdere skal have skærpede IT-kompetencer f.eks. kunne programmere hjemmesider, instruere kolleger i at opdatere hjemmesider og sociale medier eller udvikle apps. De skal kort sagt kunne benytte sig af digitaliseringsmulighederne”. Leder i Høje Taastrup Kommune.

Meget få respondenter forventer, at kompetencer inden for et givent område får direkte mindre betydning i fremtiden. Dog vurderer 15 pct. af respondenterne, at evnen til at varetage bogholderi og regnskab får mindre betydning. En del af forklaringen er her, at IT-systemer i stigende omfang muliggør automatisk kontering, hvilket overflødiggør en del af det traditionelle bogholderarbejde.

Figur 9 nedenfor viser respondenternes tilsvarende vurdering af kernekompetencernes betydning frem mod 2020.

Figur 9: Kernekompetencernes betydning frem mod 2020



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

For kernekompetencerne er det et endnu mere udtalt mønster, at kompetencerne over en bred kam vurderes at få større betydning i fremtiden. Den enkelte administrative medarbejder skal altså kunne mere af det hele. Igen skal det nævnes, at vurderingen af den enkelte kompetences betydning er forskellig fra arbejdsområde til arbejdsområde.

Lederne vurderer i særlig høj grad (75 pct. eller flere), at centrale kernekompetencer såsom overblik og helhedsforståelse, innovationsevne samt evnen til at anvende digitale værktøjer får større betydning. Fremtidens administrative profil skal med andre ord være nysgerrig og aktivt opsøgende, som kan optimeres eller effektiviseres.

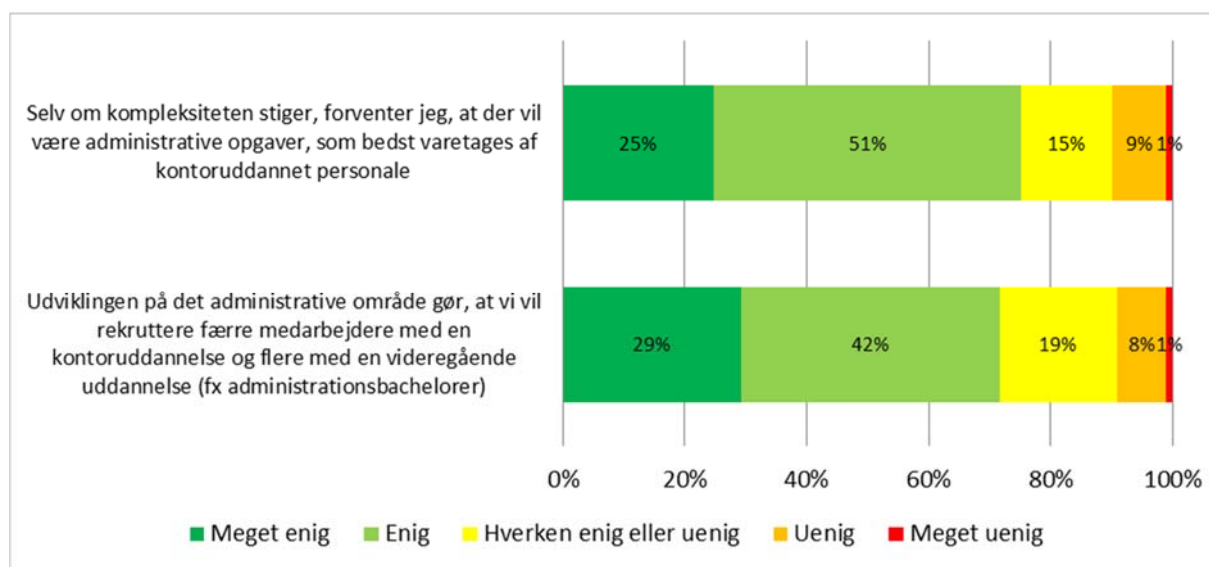
Fremtidens arbejdsmarked for kontoruddannede

Det administrative område indeholder en stor variation af arbejdsfunktioner, og analysen peger på, at det kræver forskellige kompetencer blandt medarbejderne.

De kommunale ledere har i undersøgelsen forholdt sig til den fremtidige rekruttering og medarbejdersammensætning inden for det administrative område. På den ene side mener tre ud af fire ledere (76 pct.), at der fortsat vil være administrative opgaver, som bedst varetages af kontoruddannet personale. På den anden side siger 71 pct. af de adspurgte ledere, at udviklingen på det administrative område betyder, at der vil blive rekrutteret færre medarbejdere med en kontoruddannelse og flere med en videregående uddannelse (se Figur 10 nedenfor). En leder fra Skanderborg Kommune leverede eksempelvis følgende udtalelse:

”Den traditionelle HK’er er på vej ud. Det er nødvendigt at kunne noget mere. AC’erne er ikke nødvendigvis svaret. Jeg tror meget på administrationsbacheloruddannelsen. På de områder, som jeg er leder for, udvikler tingene sig over imod at blive mere komplekse, kræve mere analyse, indebære selvledelse, se muligheder og løsninger og en robusthed i forhold til svære beslutninger”.

Figur 10: Vurdering af den fremtidige administrative arbejdskrafts sammensætning



N = 354 besvarelser. Note: Afrundinger medfører, at totaler ikke summerer til 100 %.

Der er stor variation i svarangivelsen afhængig af hvilke primære arbejdsopgaver, respondenterne udtaler sig på baggrund af. Ledere, hvis medarbejdere varetager opgaver inden for tilsyn og kontrol, udviklingsprojekter og ledelsesbetjening forventer eksempelvis i højere grad at rekruttere flere medarbejdere med en videregående uddannelse sammenholdt med de ledere, hvis medarbejdere primært har borgerserviceopgaver eller økonomiopgaver.

6. Kompetenceprofiler

De mange udsagn og vurderinger fra kommunale ledere i hele landet giver et stærkt afsæt til at beskrive de administrative medarbejderes typiske arbejdsfunktioner samt de kompetencer, der i særlig grad kræves for at varetage disse funktioner. De indsamlede data giver også et godt grundlag for at give et bud på de udviklingstendenser, som får betydning for de enkelte arbejdsfunktioner og dermed for fremtidens kompetencebehov.

Ved hjælp af en faktoranalyse er det muligt at identificere nogle underliggende strukturer eller faktorer – i dette tilfælde nogle grupper af arbejdsfunktioner – som knytter sig til bestemte kompetencer. På den måde har det været muligt at identificere fem distinkte kompetenceprofiler på administrative medarbejdere i den kommunale sektor.

De enkelte kompetenceprofiler præsenteres nedenfor. Kompetenceprofilerne forefindes også i en interaktiv version opsat i Tableau, hvor brugeren selv kan klikke sig rundt og vælge mellem forskellige parametre.

Kompetenceprofil 1: Udviklingskonsulenten

Udviklingskonsulenten arbejder med en bred vifte af opgaver i kommunen inden for forskellige fagområder og kan ansættes i mange forskellige forvaltninger. Det er karakteristisk for kompetenceprofilen, at udviklingskonsulenten primært varetager analytiske og udviklende opgaver i kommunen, men dette sker ofte i samarbejde med driftspersonale, faglige specialister og ledelse. I samspillet mellem drift og udvikling kan konsulenten bringe kompetencer i spil inden for innovation og optimering af processer.

Udviklingskonsulenten kan være beskæftiget med følgende:

- IT-opgaver; herunder support og drift af IT-systemer samt udvikling af nye systemløsninger.
- HR-opgaver; herunder medarbejdertrivsel samt 'klæde ledere på' vedrørende personaleforhold.
- Udviklingsprojekter; herunder optimering af sagsgange, effektiviseringsprocesser mv.
- Indkøb og udbud; herunder planlægning og gennemførelse af udbudsprocesser.
- Tilsyn og kontrol; herunder fagligt tilsyn inden for et bestemt område (f.eks. tilsyn med implementeringen af beskæftigelseslovgivningen).

Udviklingskonsulenten har typisk følgende kompetencer:

- Er hjemmevant i projektarbejdsformen og evner også at lede projekter. Er god til at planlægge og facilitere processer med mange deltagere samt til at samarbejde på tværs af forvaltningsskel og skabe netværk både internt i kommunen samt med eksterne interessenter og parter.
- Her en veludviklet analytisk sans, evner at løse problemer og kan sætte sig ind i forskellige faglige felter, alt efter hvad der er påkrævet. Kan håndtere komplekse sagsforløb, uddrage det væsentligste indhold af store mængder data (både tekst og tal) samt omsætte det til konkret politik.
- Påtager sig et udvidet ansvar for egne arbejdsopgaver; herunder at lede sig selv samt træffe påkrævede beslutninger. Udviklingskonsulenten har handlekompetence og evner at betragte kommunale arbejds gange og faglige områder på en udviklingsorienteret måde, som bidrager til innovation i kommunen.

Udviklingstendenser med betydning for profilen:

- Digitalisering; herunder øget dataintensitet og kompleksitet i IT-systemer, som stiller krav til dybere IT-kompetencer hos medarbejderne.
- Effektiviseringskrav og krav om besparelser.

- Innovationskrav.
- Akademisering i kommunerne grundet øget analysebehov. HK-medarbejdere presses i stigende grad af AC-medarbejdere.
- 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. Kommune 3.0 og fokus på borgerne som en ressource.
- Samskabelse af velfærdsløsninger med borgere og organisationer; herunder øget borgerinddragelse.

Fremtidens kompetencebehov:

- Evnen til projektledelse: Uændret til større betydning
- Evnen til projektdeltagelse: Uændret til større betydning
- Evnen til at facilitere processer: Større betydning
- Evnen til at være innovativ: Større betydning
- Evnen til at analysere og løse problemer: Større betydning
- Evnen til at træffe beslutninger: Uændret til større betydning
- Evnen til selvledelse: Større betydning
- Evnen til at samarbejde: Større betydning
- Evnen til at skabe netværk: Større betydning
- Evnen til at håndtere komplekse sagsforløb: Uændret til større betydning.

Kompetenceprofil 2: Faglig sagsbehandler

Den faglige sagsbehandler arbejder inden for et bestemt fagligt område (f.eks. pensions- eller beskæftigelsesområdet), hvor vedkommende besidder 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 de enkelte sager. Profilen kan træffe beslutninger i vanskelige situationer og kender sine handlingsalternativer.

Den faglige sagsbehandler kan være beskæftiget med følgende:

- Sagsbehandling og visitation inden for en række områder som f.eks. pension, sygedagpenge, ældre og handicap.
- Borgerservice; herunder medbetjening af borgere inden for alle kommunale områder.
- Tilsyn og kontrol; herunder fagligt tilsyn inden for et bestemt område (f.eks. tilsyn med implementeringen af beskæftigelseslovgivningen).
- Kommunikation med borgere; herunder gennemføre samtaler med borgere, udarbejde skrivelser samt stå for at koordinere kommunens kontakt med borgeren.

Den faglige sagsbehandler har typisk følgende kompetencer:

- Har en dyb viden og indsigt i lovgivningen på et specifikt fagligt område i kommunen. Evner at anvende lovgivningen i sagsbehandling som grundlag for at træffe beslutninger og visitere borgere til relevante tilbud. Kan desuden vejlede borgere i relevant lovgivning inden for sit område.
- Er en dygtig kommunikator i både skrift og tale – dvs. kan udarbejde skrivelser til borgere og gennemføre vanskelige samtaler med borgere eller medarbejdere.
- Er empatisk og har indføling i andre menneskers situation samt stærke relationskompetencer og psykologiske kompetencer.
- Evner at levere digital service og guide borgere i brugen af selvbetjeningsløsninger.

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.
- Samskabelse af velfærdsløsninger med borgere og organisationer; herunder øget borgerinddragelse og dialog med andre parter.
- 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. Kommune 3.0 og fokus på borgerne som en ressource.

Fremtidens kompetencebehov:

- Evnen til at anvende relevant lovgivning i sagsbehandling: Uændret betydning
- Evnen til at vejlede borgere i relevant lovgivning: Uændret betydning
- Evnen til at udarbejde skrivelser til borgere: Uændret betydning
- Evnen til at gennemføre vanskelige samtaler med borgere eller medarbejdere: Uændret betydning
- Evnen til at levere digital service og guide borgere i brugen af selvbetjeningsløsninger: Større betydning
- Evnen til indføling i andre menneskers situation: Uændret betydning
- Evnen til at træffe beslutninger: Uændret til større betydning.



Kompetenceprofil 3: Direktions- og politikerbetjener

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.

Direktions- og politikerbetjeneren kan være beskæftiget med følgende:

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

Direktions- og politikerbetjeneren har typisk følgende kompetencer:

- Kan betjene direktionen i kommunen på flere niveauer fra mødeplanlægning og mødevaretagelse til udarbejdelse af notater og baggrundspapirer.
- Kan facilitere processer for både store og små grupper og på alle niveauer i kommunen – dvs. blandt borgere, parter, medarbejdere, ledelse og politikere. Direktions- og politikerbetjeneren evner at fremlægge for borgere og politikere samt gennemføre dialogmøder med interessenter og parter.
- Er fortrolig med projektarbejdsformen og kan også lede projekter på tværs af kommunen som f.eks. at tilrettelægge og gennemføre effektiviseringsprocesser.

Udviklingstendenser med betydning for profilen:

- Digitalisering af hele den kommunale forvaltning.
- Effektiviseringskrav og krav om besparelser.
- Innovationskrav – nye måder at gøre tingene på samt transformation af gode resultater fra et fagområde til et andet.
- Samling af administrative funktioner i centrale fællesskaber på tværs af institutioner og enheder. Dvs. at varetage opgaver inden for et bredt udsnit af kommunens opgaveportefølje.
- Kommunalt paradigmeskifte fra managementstyret servicevirksomhed til politisk ledet lokalsamfund af aktive og selvhjulpne borgere, som inviteres til at bidrage til eksempelvis udviklingsprojekter.

Fremtidens kompetencebehov:

- Evnen til at udarbejde notater og baggrundspapirer: Uændret til større betydning
- Evnen til at fremlægge for borgere og politikere: Uændret til større betydning
- Evnen til at kunne tilrettelægge og gennemføre effektiviseringsprocesser: Større betydning
- Evnen til mødeplanlægning og -varetagelse: Uændret betydning
- Evnen til at gennemføre dialogmøder med interessenter og parter: Uændret til større betydning
- Evnen til projektledelse: Uændret til større betydning
- Evnen til at facilitere processer: 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 prioritere ud fra sin indsigt.

Økonomimedarbejderen kan være beskæftiget med følgende:

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

Økonomimedarbejderen har typisk følgende kompetencer:

- Kan bruge særlige økonomistyringsværktøjer til at lave budgetanalyse og budgetopfølgning – kommunes talknuser.
- Forstår sin rolle som en støttefunktion, der skal understøtte kommunens ledelse (direktion og politikere) med budgetlægning, og er reflekteret omkring denne.
- Er i stand til at koordinere på tværs af afdelinger, centre, forvaltninger mv.
- Kan varetage bogholderi og regnskab i driften af kommunen.

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 øget behov for budgetanalyse og budgetopfølgning. HK-medarbejdere presses i stigende grad af AC-medarbejdere.
- Innovationskrav.

Fremtidens kompetencebehov:

- Evnen til at lægge budgetter: Uændret til større betydning
- Evnen til at lave budgetanalyse og budgetopfølgning: Større betydning
- Evnen til at varetage bogholderi og regnskab: Uændret betydning.

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.

Digitaliseringseksperter kan være beskæftiget med følgende:

- IT-opgaver; herunder administration af systemløsninger, IT-support, superbruger-funktion samt udvikling af nye IT-systemer og selvbetjeningsløsninger.
- Indkøb og udbud; herunder planlægning og gennemførelse af udbudsprocesser.
- Kommunikation på nye medier som f.eks. web, intra eller sociale medier samt forenkling af information til ledelse via digitale kanaler.

Digitaliseringseksperter har typisk følgende kompetencer:

- Har dyb indsigt i kommunens digitale systemer, evner at levere digital service samt vejlede og undervise borgere eller medarbejdere i at anvende digitale systemer.
- Forstår at kommunikere skriftligt på nye medier som f.eks. web, intra og sociale medier.
- Er en dygtig formidler, som forstår at bruge pædagogiske og relationelle kompetencer i mødet med borgeren – i fremtiden også via nye kanaler f.eks. at chatte med borgeren.

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.

Fremtidens kompetencebehov:

- Evnen til at levere digital service og guide borgere i brugen af selvbetjeningsløsninger: Større betydning
- Evnen til at kommunikere skriftligt på nye medier: Større betydning.

7. Bilag – Spørgeramme

Hvilke kompetencer har morgendagens administrative medarbejdere brug for?

Teknologisk Institut gennemfører en afdækning af den administrative faglighed i de danske kommuner for HK Kommunal og KL. Formålet er at undersøge, hvordan den administrative faglighed ser ud i dag i de danske kommuner, samt hvordan fagligheden forventes at udvikle sig frem mod år 2020.

Resultaterne kan bl.a. bruges til kompetenceudvikling af det administrative personale samt fremtidig rekruttering.

Den administrative faglighed skal i denne undersøgelse forstås som "en samling kompetencer, der er nødvendige for at løse administrative opgaver". Det er en bred forståelse og omfatter derfor ikke kun ansatte med en kontoruddannelse.

Vi vil bede dig om at besvare nedenstående spørgsmål udelukkende ud fra det område, som du er leder for. Det tager maks. 10 min. at besvare spørgsmålene.

1. Angiv venligst kommune

2. Angiv venligst din mailadresse (vi bruger udelukkende din mailadresse for at undgå, at du modtager en påmindelse, hvis du allerede har svaret på undersøgelsen.)

3. Angiv venligst din stillingsbetegnelse

4. Hvilke områder er du ansvarlig for? (sæt evt. flere krydser)

(Angiv gerne flere svar)

Børn og Unge	Ældre	Handicap	Social	Beskæftigelse	Teknik og miljø	Sundhed	Kultur	Planlægning	Økonomi	HR og personale	Borger-service	Byråd/politisk sekretariat
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Hvor mange administrative medarbejdere arbejder under dit ansvarsområde? (angiv antal)

(Angiv værdi)

6. Hvor mange heraf har en kontoruddannelse? (angiv antal)

(Angiv værdi)

7. Vælg venligst den mest centrale arbejdsopgave, som flest administrative medarbejdere udfører inden for dit område (sæt 1 kryds)

(Angiv kun ét svar)

Sagsbehandling og visitation	Tilsyn og kontrol	Økonomiopgaver	Udviklingsprojekter	Kommunikation	Ledelsesbetjening	Borger-service	HR-opgaver	IT-opgaver	Indkøb og udbud
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Andet (angiv)

I det følgende skal du tage stilling til, hvilke kompetencer der er nødvendige for at løse den primære administrative opgave inden for dit område. Samtidig skal du tage stilling til i hvilken grad, dine administrative medarbejdere besidder disse kompetencer.

8. I hvilken grad er følgende delfagligheder nødvendige for at løse den primære administrative opgave inden for dit område? ([Q6])

Evnen til at...

(Angiv kun et svar pr. spørgsmål)

	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ikke relevant
... anvende relevant lovgivning i sagsbehandling?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... vejlede borgere i relevant lovgivning?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

...håndtere overenskomstspørgsmål og personalejura?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...lave budgetlægning?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...lave budgetanalyse?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...varetage bogholderi og regnskab?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...udarbejde notater og baggrundspapirer?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...udarbejde skrivelser til borgere?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...fremlægge for borgere eller politikere?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...gennemføre vanskelige samtaler med borgere eller medarbejdere?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...kunne tilrettelægge og gennemføre effektiviseringsprocesser?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...levere digital service og guide borgere i brugen af selvhjælpsløsninger?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...kommunikere skriftligt på nye medier (intra, web, sociale medier)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

...mødeplanlægning og varetagelse?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...gennemføre dialogmøder med interessenter eller parter?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Andet, angiv venligst

9. I hvilken grad besidder de administrative medarbejdere inden for dit primære område følgende delfagligheder? ([Q6])
Evnen til at...

(Angiv kun et svar pr. spørgsmål)

	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ikke relevant
... anvende relevant lovgivning i sagsbehandling?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... vejlede borgere i relevant lovgivning?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... håndtere overenskomstspørgsmål og personalejura?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... lave budgetlægning?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... lave budgetanalyse?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... varetage bogholderi og regnskab?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... udarbejde notater og baggrundspapirer?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

...udarbejde skrivelser til borgere?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...fremlægge for borgere eller politikere?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...gennemføre vanskelige samtaler med borgere eller medarbejdere?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...kunne tilrettelægge og gennemføre effektiviseringsprocesser?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...levere digital service og guide borgere i brugen af selv-hjælpsløsninger?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...kommunikere skriftligt på nye medier (intra, web, sociale medier)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...mødeplanlægning og varetagelse?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...gennemføre dialogmøder med interessenter eller parter?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Andet, angiv venligst

10. I hvilken grad er følgende kernekompetencer nødvendige for at løse den primære administrative opgave inden for dit område? ([Q6])

Evnen til at...

(Angiv kun et svar pr. spørgsmål)

	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ikke relevant
...forstå den organisation, man er en del af?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...systematik og orden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...have overblik og helhedsforståelse?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...indføling i andre menneskers situationer?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...projektløse?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...projektdeltagelse?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...facilitere processer?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...anvende digitale værktøjer (fx fagsystemer) som en del af sin profession?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...være innovativ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...analysere og løse problemer?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...træffe beslutninger?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...selvløse?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...samarbejde?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...skabe netværk?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

...håndtere komplekse sagsforløb?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...være fleksibel i forhold til ændringer i arbejdsopgaver, -tid og -sted?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Andet, angiv venligst

11. I hvilken grad besidder de administrative medarbejdere inden for dit primære område følgende kernekompetencer? ([Q6])
Evnen til at...

(Angiv kun et svar pr. spørgsmål)

	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ikke relevant
...forstå den organisation, man er en del af?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...systematik og orden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...have overblik og helhedsforståelse?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...indføling i andre menneskers situationer?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...projektledelse?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...projektdeltagelse?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...facilitere processer?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...anvende digitale værktøjer (fx fagsystemer) som en del af	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

sin profes-
sion?

...være inno- vativ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...analysere og løse pro- blemer?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...træffe be- slutninger?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...selvle- delse?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...samar- bejde?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...skabe net- værk?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...håndtere komplekse sagsforløb?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...være flek- sibel i forhold til ændringer i arbejdsop- gaver, -tid og -sted?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Andet, angiv venligst

Nedenfor er angivet en liste med forhold, som kan have betydning for det administrative områdes udvikling og dermed også for behovet for administrative kompetencer.

****12. Prioriter venligst de 3 vigtigste forandringer for det administrative område, hvor 1 er vigtigst. (angiv prioritering 1, 2 og 3).**

(Prioritér 3 valgmuligheder med tallene fra 1-3, hvor 1 er bedst)

Digitalisering (eksempelvis selvbetjenings-
løsning)

Effektiviseringskrav

Samling af administrative funktioner i centrale fællesskaber	_____
Flytning af standardiserede opgaver til eksterne aktører	_____
Akademisering (færre medarbejdere med en kontoruddannelse)	_____
Innovationskrav	_____
Samskabelse af velfærdsløsninger med borgere og organisationer	_____
Øget lovkompleksitet	_____
Kommunalt paradigmeskifte (fra managementstyret servicevirksomhed til politisk ledet lokalsamfund af aktive og selvhjulpne borgere)	_____
Multikulturalisme (flere borgere med anden etnisk baggrund end dansk)	_____

Andet, angiv venligst

I det følgende vil vi bede dig tage stilling til, hvordan disse ydre forandringer påvirker den primære administrative opgave, som du har angivet tidligere.

13. Hvilke delfagligheder bliver vigtigere, forbliver uændrede eller bliver mindre vigtige frem mod år 2020 i forhold til at løse den primære administrative opgave inden for dit område? ([Q6])

Evnen til at...

(Angiv kun et svar pr. spørgsmål)

	Større betydning	Uændret betydning	Mindre betydning	Ikke relevant
...anvende relevant lovgivning i sagsbehandling?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...vejlede borgere i relevant lovgivning?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

...håndtere overenskomstspørgsmål og personalejura?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...lave budgetlægning?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...lave budgetanalyse?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...varetage bogholderi og regnskab?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...udarbejde notater og baggrundspapirer?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...udarbejde skrivelser til borgere?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...fremlægge for borgere eller politikere?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...gennemføre vanskelige samtaler med borgere eller medarbejdere?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...kunne tilrettelægge og gennemføre effektiviseringsprocesser?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...levere digital service og guide borgere i brugen af selvhjælpsløsninger?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...kommunikere skriftligt på nye medier (intra, web, sociale medier)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...mødeplanlægning og varetagelse?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...gennemføre dialogmøder med interessenter eller parter?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Andet, angiv venligst

14. Hvilke kernekompetencer bliver vigtigere, forbliver uændrede eller bliver mindre vigtige frem mod år 2020 i forhold til at løse den primære administrative opgave inden for dit område? ([Q6])

Evnen til at...

(Angiv kun et svar pr. spørgsmål)

	Større betydning	Uændret betydning	Mindre betydning	Ikke relevant
...forstå den organisation, man er en del af?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...systematik og orden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...have overblik og helhedsforståelse?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...indføling i andre menneskers situationer?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...projektløse?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...projektdeltagelse?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...facilitere processer?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...anvende digitale værktøjer (fx fagsystemer) som en del af sin profession?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...være innovativ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...analysere og løse problemer?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...træffe beslutninger?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...selvledelse?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

...samarbejde?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...skabe netværk?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...håndtere komplekse sagsforløb?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...være fleksibel i forhold til ændringer i arbejdsopgaver, -tid og -sted?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Andet, angiv venligst

Som det sidste beder vi dig om at tage stilling til to udsagn.

15. Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn?

(Angiv kun et svar pr. spørgsmål)

	Meget enig	Enig	Hverken enig eller uenig	Uenig	Meget uenig
Udviklingen på det administrative område gør, at vi vil rekruttere færre medarbejdere med en kontoruddannelse og flere med en videregående uddannelse (fx administrationsbachelorer).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selv om kompleksiteten stiger, forventer jeg, at der vil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

være administrative opgaver, som bedst varetages af kontoruddannet personale.

Tak for din deltagelse

På vegne af HK Kommunal og KL siger vi mange tak for din deltagelse i undersøgelsen.