

## Kompetenceudvikling på rådhusene

### En deltagerorienteret udviklingsproces med fokus på de administrative medarbejdere i den nye Kerteminde Kommune

Formålet med projekt *Kompetenceudvikling på rådhusene* var først og fremmest en kompetenceudvikling af de administrative medarbejdere på rådhusene i de 3 sammenlægningskommuner Kerteminde, Langeskov og Munkebo.

Det var desuden målet:

- At skabe nye læringsmiljøer.
- At skabe nye netværk, dels mellem de 3 kommuner, dels mellem det offentlige og det private.
- At udarbejde et redskab til brug ved kompetenceafklaring.
- At skabe en øget involvering af borgerne og brugerne.

Projektet var tilrettelagt som en deltagerorienteret udviklingsproces. Projektets målgruppe indgik som centrale aktører i fastlæggelsen af de fremtidige opgavefunktioner og job med henblik på at fremme motiveringen og lysten til at indgå i forandringerne og tilegne sig de nødvendige nye kompetencer.

### Projektforløb

Baggrunden for projektet var, at de administrative medarbejdere i de 3 sammenlægningskommuner Kerteminde, Langeskov og Munkebo stod over for nye udfordringer blandt andet som følge af øgede krav og forventninger, som den moderne teknologi giver. Desuden var der øgede forventninger fra borgere og brugere samt nye opgaver. Situationen blev forstærket af kommunesammenlægningen, hvor nye og andre opgaver, herunder nye tilgange til opgaveløsning, skulle løses samtidig med, at forskellige kulturer skulle mødes.

Selve projektet startede i 2005 og løber til primo 2007. Den videre proces fortsætter dog i det etablerede MED-system ud fra anbefalinger fra projekts styregruppe.

Projektet var opdelt i 7 faser:

#### Fase 1:

Projektstart. I denne fase blev de konkrete mål og rammer for projektet fastlagt. En sty-regruppe var hovedaktør.

#### Fase 2:

Udarbejdelse af kompetenceprofil for fremtidens administrative medarbejdere. I denne fase udarbejdes kompetenceprofil ud fra et fælles fremtidsscenarie og et fælles værdi-grundlag.

**Fase 3:**

Afdækning af kompetencemæssige forudsætninger og uddannelsesbehov for fremtidens medarbejdere på det administrative område. Opgaven var at udvikle en metode til afdækning af den enkelte medarbejders nuværende kompetencer og at fastlægge kompetenceudviklingsbehovet.

**Fase 4:**

Gennemførelse af holdningsbearbejdende efteruddannelse og læring via netværk. I denne fase blev de planlagte kvalificeringsforløb for medarbejderne samt læringsforløbet i netværk gennemført.

**Fase 5:**

Erfarings- og formidlingsseminarer – nyttiggørelse af erfaringer og resultater. Opgaven i denne fase var at sikre, at resultaterne fra projektet formidles.

**Fase 6:**

Etablering af læring via netværk med deltagelse af private virksomheder. Opgaven i denne fase var at udveksle erfaringer om kompetencer mellem det kommunale og private erhvervsliv.

**Fase 7:**

Opsamling, evaluering og afslutning.

**Mål for projektet:****Primære mål:**

Afdække brugernes oplevelser af serviceydelsen.  
Afdække brugernes forventninger til en serviceydelse.  
Afdække medarbejdernes vurdering af en serviceydelse.  
Afdække udviklingsbehov, der kan give større brugertilfredshed.  
Afdække udviklingsbehov, der kan give større medarbejdertilfredshed/arbejdsglæde.  
Kompetenceudvikling blandt medarbejdere.  
Forbedre dialogen mellem ledelse og medarbejdere.

**Sekundære mål:**

Afdække udækkede behov hos brugerne.  
Forbedre dialogen mellem brugerne og det offentlige.  
At effektivisere.

**Projektets organisatoriske rammer**

Projektet forløb som et tværgående projekt med en nedsat styregruppe, referencegruppe og et nyetableret projektsekretariat. Den nedsatte styregruppe bestod af repræsentanter fra ledere og medarbejdere i de 3 kommuner.

Projektet var først og fremmest rettet mod de administrative medarbejdere i de 3 kommuner. Denne gruppe medarbejdere var kendetegnet ved at have en gennemsnitsalder på omkring 50 år og ingen længerevarende uddannelse. Derudover blev yderligere inddraget de medarbejdere, som dagligt arbejder tæt sammen med de administrative medarbejdere samt de medarbejdere, som skulle overflyttes fra amtet ved udgangen af 2006. Det betød, at i alt 230 medarbejdere fra de 3 rådhus og amtet igennem halvandet år skulle efteruddannes og arbejde med læring i netværk på tværs af forvaltninger og kommunegrænser.

De væsentligste interessenter i projektet var:

- Medarbejderne og lederne.
- Det Midlertidige Tværgående Rådhusamarbejdsudvalg (MTRSU) for de 3 kommuner.

- Brugerne af det administrative område.

Derudover var også politikerne og private virksomheder inddraget.

**Ressourcer:**

Projektet har fået eksterne midler gennem Socialfonden på 2,2 mio. kr.  
Derudover er der lagt 13.000 arbejdstimer i projektet.

### ***Inddragelse og dialog***

I den indledende fase (**fase 1**) stod styregruppen for fastlæggelsen af projektets mål og rammer. Der blev afholdt **informationsmøder**, og interessenter fik tilsendt et **informationsbrev**.

I **fase 2** udarbejdedes kompetenceprofilen ud fra et fælles **fremtidsscenario** og et fælles **værdigrundlag**. Fremtidsscenarioet fungerede som en opsamling af de krav, forventninger og ønsker, som forskellige interessenter har til det administrative områdes opgaver og måden, disse opgaver ønskes løst på i fremtiden.

Der gennemførtes en kortlægning/scenarieopstilling i 5 forskellige netværk: et for hver af de 3 kommuner med deltagelse af repræsentanter fra medarbejdere og ledere samt 2 netværk med deltagelse af brugere, borgere, politikere og andre interessenter. Interessenternes rolle i denne fase var primært at formulere deres ønsker og forventninger til opgaver og opgaveløsninger på det administrative område. (Hvilken tilstand ser de gerne i fremtiden?). Møderne var således en måde til at sikre interessenternes bidrag til fremtidsscenarioet.

På baggrund af resultaterne fra møderne formuleredes fremtidsscenarioet af Det Midlertidige Tværgående Rådhusamarbejdsudvalg MTRSU (eller repræsentanter derfra) med hjælp fra konsulenter. Fremtidsscenarioet blev herefter godkendt i styregruppen. MTRSU (eller repræsentanter derfra) analyserede herefter, hvilke kompetencer der er brug for til at løse de fremtidige opgaver, og på denne baggrund udarbejdedes en kompetenceprofil.

I **fase 3** udvikledes en metode til afdækning af den enkelte medarbejders daværende kompetencer i forhold til de temaer, der var udvalgt i fase 2. Metoden skulle anvendes i en **dialog** mellem den enkelte medarbejder og dennes leder med henblik på at fastlægge kompetenceudviklingsbehov. Dette foregik ved en sammenholdelse af de daværende kompetencer med kompetenceprofilen med de fremtidige kompetencekrav.

Afdækningen resulterede i udviklingen af flere kvalificeringsforløb for ledere, tillidsrepræsentanter, administrative medarbejdere og "øvrige" medarbejdere.

I **fase 4** gennemførtes kvalificeringsforløb og læringsforløb for målgrupperne. Der blev til start afholdt et 2 dages internatkursus, og efterfølgende var der 3 kursusgange af 2 dage. I perioderne mellem kurserne blev der arbejdet videre i netværk for de forskellige grupper.

I **fase 5** blev alle interessenter inddraget for at sikre, at resultaterne fra projektet formidles. Der gennemføres interne seminarer for styregruppe, referencegruppe og repræsentanter for projektets deltagere. Her opsamles og udveksles erfaringer, og der opsættes mål og plan for fastholdelse og videreførelse. Der gennemførtes desuden seminarer/temamøder for styregruppe, projektdeltagere og repræsentanter fra brugere, borgere og politikere med henblik på formidling af projektets resultater. Projektet er f.eks. blevet præsenteret på den personalepolitiske messe i Bella Centret og i kommunalbladet Danske Kommuner, og der har været besøg af HK.

I **fase 6** blev primært styregruppen inddraget for at sikre udvekslingen af erfaringer om kompetencer mellem det kommunale og det private. Virksomhederne blev informeret om kommunens projekt, og der blev afholdt 3 møder med vidensdeling og input om, hvordan virksomhederne arbejder.

I **fase 7** evalueredes projektet af et eksternt konsulentfirma. Projektledelsen opsamler herefter de væsentligste erfaringer og resultater af projektet. Styregruppen iværksætter planen for den videre forankring, implementering og spredning, bl.a. med videregivelse af ideer o.l. til det nye samarbejdsudvalg i den nye Kerteminde Kommune.

### ***Effekt og forandring***

Kommunen forventer ikke at se resultater fra projektet endnu. De skal vise sig over en længere periode.

Projektet er evalueret af et konsulentfirma. I denne evaluering fremgår det bl.a. at:

Deltagerne i kompetenceudviklingsaktiviteterne vurderer gennemgående udbyttet af kurserne som positivt og som værende af klar betydning for den daglige opgave. Deltagerne mener desuden, at forløbet har kvalificeret medarbejderne til at omstille sig mentalt til at gå i gang med nye opgaver.

Deltagerne giver udtryk for, at arbejdet med afdækning af realkompetencer har medvirket til at synliggøre dels egne, dels andres kompetencer. Dette har samtidig givet en større forståelse for behovet for f.eks. teamarbejde og fordeling af jobfunktioner.

De mange praktiske gruppeaktiviteter har bidraget til at skabe fællesskab på holdet og dermed også medvirket til at skabe personlige relationer mellem kommende kolleger.

Deltagerne har generelt den opfattelse, at de har haft indflydelse på kompetenceudviklingsforløbet, dels indledningsvis ved at udfylde skemaer, dels ved løbende på modulerne at udmelde ønsker til indhold og form.

Deltagerne udtrykker, at meget få afdelinger efterfølgende har haft tid og overskud til at tale implementering af kompetencer. Dette er blandt de punkter, som styregruppen efterfølgende anbefaler, at der arbejdes videre med.

Desuden vurderer evaluator bl.a. at:

- Medarbejderne fremtidigt generelt vil være i stand til at løse opgaver på en kvalitativ ny måde.
- Der er skabt en høj motivation i forhold til fremtidigt at indgå i forandringsprocesser.
- Medarbejdernes tillid i forhold til at skulle samarbejde med mennesker, de ikke kender, er blevet styrket.
- Ikke alle de skabte netværksgrupper vil fortsætte efter projektets ophør. Formålet har været at skabe ny inspiration og viden, men kun enkelte netværk har reelt fået karakter af indholdsrige netværk.
- Det er ikke i tilstrækkeligt omfang lykkedes at udveksle erfaringer gennem skabelsen af netværk mellem det kommunale og de deltagende private virksomheder. Der har ikke været ressourcer til at arbejde med dette delmål parallelt med de andre dele af projektet.
- Borgerperspektivet har ikke direkte været et tema i kompetenceudviklingsprojektet. Borgere har været inddraget i fremtidsscenariet og værdigrundlaget, men realiseringen vil i høj grad være afhængig af dels medarbejderne, dels rammerne for deres arbejde. Det vil være nødvendigt at finde metoder til at omsætte scenarier og værdier til sagsbehandling og konsulentrolle.

***Gode råd fra projektet***

Kommunen mener, at programmet har været lidt presset pga. kommunesammenlægningen. Det ville være en fordel at have lidt længere planlægningsfase og lidt bedre spredning af kurser.