

Etablering af administrative fællesskaber

Kompetencekortlægning som værktøj til at sikre en kvalificeret opgaveløsning

Dette notat handler om, hvordan man kan anvende opgave- og kompetencekortlægning som et værktøj, der kan bidrage til at sikre en vellykket etablering og implementering af forskellige administrative fællesskaber.

Baggrund

Der etableres i disse år en række administrative fællesskaber i den offentlige sektor, hvor der sker en samling af opgaver, som tidligere lå i ét ministerium, i én styrelse, på ét sygehuse, i én kommunal forvaltning eller på én kulturinstitutioner.

En undersøgelse fra Finansministeriet (Administrative Fællesskaber, Status og inspiration, 2004) viser, at etableringen af administrative fællesskaber hovedsagelig er begrundet i fire forhold:

- Ønsket om at effektivisere ved at høste stordriftsfordele.
- Ønsket om at udvikle opgaver og kompetencer, ved at styrke det faglige miljø
- Ønsket om at øge fleksibilitet og driftsstabilitet i opgavevaretagelsen.
- Ønsket om at reducere den tid, som ledelsen i moderorganisationerne anvender på administrative spørgsmål.

En evaluering af implementeringen af administrative fællesskaber, som Personalestyrelsen og CFU har fået gennemført (<http://Perst.dk/service>), viser, at det er vigtigt, at der gennem hele processen er en tæt dialog med medarbejderne.

Der peges specielt på:

- At den enkelte medarbejder hurtigt informeres, om at han/hun skal flyttes til en ny enhed, herunder hvilke adresse enheden kommer til at ligge på.
- At der sker en afklaring af medarbejdernes kompetencer.
- At der lægges kræfter i modtagelsen af de ny medarbejdere.
- At der etableres kompetenceudvikling, som understøtter de nye teams.

Ved etableringen af administrative fællesskaber er det med andre ord en udfordring at sikre, at målene med omlægningen nås, i en proces hvor der er en løbende dialog med medarbejderne og et fokus på deres kompetencer.

Vores bistand

Competencehouse har bistået flere offentlige institutioner med at planlægge og implementere administrative fællesskaber:

- Vi yder bistand til at kortlægge opgaver og kompetencer.
- Vi leverer en elektronisk Kompetenceplatform, der kan matche medarbejdernes opgave- og kompetenceprofiler med enhedernes profiler og identificere behovet for kompetenceudvikling.
- Endelig understøtter vi arbejdet med at udvikle nye arbejdsgange baseret på en god praksis.

Institutionens udbytte

Kortlægger man medarbejdernes opgaver og kompetencer, og anvender man Kompetenceplatformen til at understøtte etableringen af administrative fællesskaber, vil man kunne:

1. Sikre kompetent opgavevaretagelse i alle nye enheder

ved at matche medarbejdernes opgave- og kompetenceprofiler med de profiler, som bliver fastlagt for de nye enheder.

2. Inddrage medarbejderne i de centrale beslutninger

ved at lade den enkelte medarbejders ønsker til fremtidige opgaver indgå som en prioriteringsfaktor, når medarbejdernes profiler skal matches med enhedernes profiler.

3. Få et datagrundlag for dialog med personaleorganisationerne

ved at trække faggruppespecifikke statistikker, der *dels* viser konsekvenserne af forskellige kriterier for sammensætning af de nye enheder *dels* viser behovet for at etablere kompetenceudvikling.

3. Dokumentere beslutningsgrundlaget

for den endelige fordeling af medarbejdere på de nye enheder.

Dokumentationen sker *dels* i medarbejdernes CV'er, som indeholder den gamle leders kompetencegodkendelse *dels* gennem statistikker for vurderingerne af kompetencedækningen før og efter etableringen af det administrative fællesskab.

4. Etablere et fælles sprog

for opgaver og kompetencer som en forudsætning for, at de sammenførte ledere og medarbejdere kan videreudvikle deres team og arbejds gange.

5. Identificere behovet for kompetenceudvikling

på baggrund af medarbejdernes vurderinger af behovet for at få udviklet deres kompetencer for at kunne varetage deres nye opgaveportefølje.

6. Minimere medarbejdernes usikkerhed

I perioden frem til overflytningen til de nye enheder.

For det første reducerer CV'et medarbejderens usikkerhed, om hvorvidt en ny leder vil anerkende medarbejderens kompetencer.

For det andet indebærer det forhold, at medarbejderne får mulighed for at angive deres ønsker til de fremtidige opgaver, at medarbejderne "tvinges" til at visualisere den kommende flytning.

Processen

Vores arbejde foregår i 4 trin.

Kortlægning af opgaver og kompetencer

Først sker der en kortlægning af de opgaver det administrative fællesskab skal varetage og de faglige og personlige kernekompetencer, som medarbejderne set under ét skal besidde for at løse opgaverne. Kortlægningen har to formål, *dels* at få et grundlag for at definere de nye enheders opgave- og kompetenceprofil *dels* at skabe et fælles sprog for ledere og medarbejdere, som kommer fra institutioner med hver sin begrebsverden.

I praksis foregår kortlægningen ved at interviewe nøglepersoner og afholde fokusgruppeinterviews med de forskellige faggrupper. Der spørges ind til de nuværende og fremtidige arbejdsopgaver og hvilke kompetencer, der knytter sig til opgaverne. De identificerede opgaver og kompetencer sammenholdes med vores kompetencedatabase. Kompetencedatabasen, som er bygget op gennem 10 år, indeholder en lang række opgaver og kompetencer bl.a. på områderne økonomi, løn- og personale, IT, studieadministration og visitation.

Der udarbejdes et katalog over opgaver og kompetencer, som kvalitetssikres af ledelsen og evt. også af tillidsrepræsentanter og andre nøglepersoner ved hjælp af et elektronisk spørgeskema.

Udarbejdelse af kompetence-CV'er

De kvalitetssikrede opgaver og kompetencer oprettes på en specialudviklet Kompetenceplatform til fusioner. Alle medarbejdere inviteres herefter til at oprette et kompetence-CV på Kompetenceplatformen, hvor de angiver:

- I hvilken udstrækning de i deres nuværende job varetager de identificerede opgaver.
- Deres kompetencer med angivelse af kompetenceniveau og anvendelse.
- Deres ønsker til kompetenceudvikling i lyset af det forestående jobskifte.

Når medarbejderne har oprettet deres kompetence-CV, kommer de til en samtale hos deres leder, som efter samtalen redigerer/godkender CV'et.

Det godkendte CV er medarbejderens dokumentation for sine kompetencer, som tages med til den nye enhed. Dokumentationen er særlig vigtig for medarbejdere, der har erhvervet kompetencer, der ligger langt udover deres oprindelige uddannelse.

Kompetence-CV'et bidrager erfaringsmæssigt til at reducere medarbejdernes usikkerhed i forbindelse med den forestående flytning.

Figur 1
Eksempel på et Kompetence-CV

Medarbejder CV			
Hanne Testesen Godkendt 15.02.2011 af Jan Buch			
Basisdata			
Navn	Hanne Testesen		
Født	16.02.1951		
Faglig anciennitet	01.08.1975		
Jobanciennitet	01.10.2000		
Ansættelsessted	Testcenter		
Faggruppe	Faggrupper, Testgruppe		
Ugentlig arbejdstid	37		
Arbejdsområder og -opgaver			
Kategori eller opgave	Tidsforbrug i %		
Løncontrolling			
Beholdningsafstemning	5 %		
Dataoverførsel	10 %		
Lønbudgettering	5 %		
Lønrapportering	39 %		
Merarbejdsforpligtelse	2 %		
Lønudbetaling og korrektioner			
Fratrædelser	10 %		
Lønkontrol	3 %		
Stamdataændringer	6 %		
Tiltrædelser	5 %		
Refusion			
Barselsrefusion	11 %		
Ind og udlån	2 %		
Refusionsindbetaling	2 %		
Faglige kompetencer			
Kategori eller faglig kompetence	Niveau	Anvendelse	Ønske om udvikling
Barselsrefusion			
Barselsregler	3	🔄	
Bilag vedr. barsel	4	🔄	
Beholdningsafstemning			
Afstemning af lønrelaterede poster	2	🔄	✅
Bogføring af lønposter	3	🔄	
Ferie og særlige feriedage			
Data til manuel beregning	3	🔄	✅
Nedskrive feriepengeforpligtelse	2	🔄	
Sagsbehandle bilag	5	🔄	
Fratrædelser			
Fratrædelsesbilag	4	🔄	
Fratrædelsesdata	3	🔄	

Sammensætning af de nye enheder

Når alle kompetence-CV'er er oprettet og godkendt kan man oprette en opgave- og kompetenceprofil for hver af de nye enheder.

Derefter er Kompetenceplatformen klar til at blive brugt til at sammensætte de nye enheder, så medar-

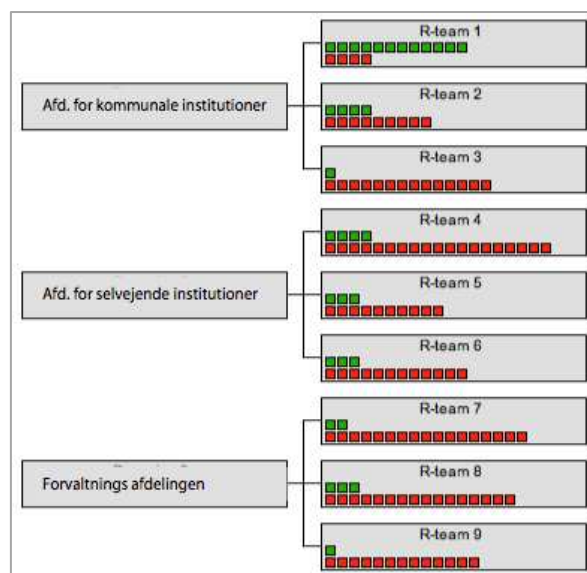
bejderne bliver fordelt på en måde, så de nye enheder får en medarbejderstab, der kan løfte opgaverne.

Denne kabale kan heldigvis gå op på mange forskellige måder. Derfor er det også muligt at tage hensyn til medarbejdernes evt. ønsker til fremtidige arbejdsopgaver, ligesom det er muligt at sammensætte enheder, således at alle medarbejdere kommer i en enhed med mindst en gammel kollega, hvis det er et ønske.

Kompetenceplatformen indeholder en række statistikker, som bl.a. i dialog med personaleorganisationerne kan anvendes til:

- At drøfte kriterier for og konsekvenser af forskellige måder at fordele medarbejdere i de forskellige enheder på.
- At vurdere medarbejdernes behov for kompetenceudvikling og planlægge kompetenceudviklingsforløb.
- At undersøge om alle afgivende enheder bidrager med medarbejdere med relevante opgave- og kompetenceprofiler.

Figur 2
Eksempel på kompetenceprofil i 9 regnskabsteam



Udvikling af nye arbejdsgange

Når den ny organisation er kommet på plads, og alle enheder har fungeret et halvt års tid, vil man kunne få stort udbytte af at udveksle erfaringer og påbe-

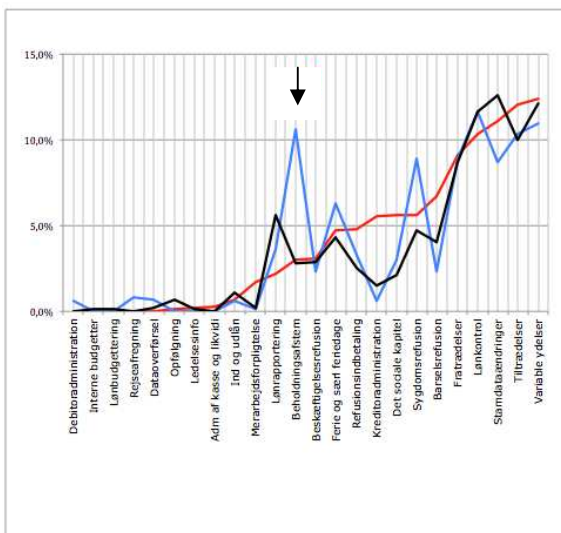
gynde en udvikling af god practise for enheder, der varetager samme hovedopgaver.

Som udgangspunkt for et sådant udviklingsarbejde justerer medarbejderne deres kompetence-CV, så det afspejler den nye opgaveportefølje og den kompetenceudvikling, som måtte have fundet sted.

Kompetenceplatformen kan herefter anvendes til at benchmarke teams og identificere de opgaver, som løses væsentlig forskelligt i de forskellige enheder. Kompetenceplatformen indeholder således statistikker, der viser, hvor mange ressourcer de forskellige enheder anvender på en arbejdsopgave og om arbejdet er organiseret således, at der er mange eller få medarbejdere, der løser den pågældende opgave.

Figur 3

Eksempel på benchmark af ressourceanvendelse til forskellige opgaver i 3 enheder



Det skal også fremhæves, at Kompetenceplatformen også kan anvendes som en vidensbank, hvor alle ledere og medarbejdere kan søge efter kolleger, som er eksperter på en eller flere af institutionens kernekompetenceområder.

Endelig skal det nævnes, at platformen også kan anvendes til at danne læringsnetværk på de områder, hvor der er brug for systematisk opkvalificering af en større gruppe medarbejdere for at implementere og/eller udvikle nye arbejdsgange.

Yderligere information

Competencehouse stiller gerne op til en uforpligtende drøftelse af perspektiverne og erfaringerne med at anvende kompetencekortlægning i forbindelse med etablering og implementering af administrative fællesskaber.

Vores kontaktperson er:

Mai Buch

Telefon: 38338 0000

E-Mail: mbu@competencehouse.dk