

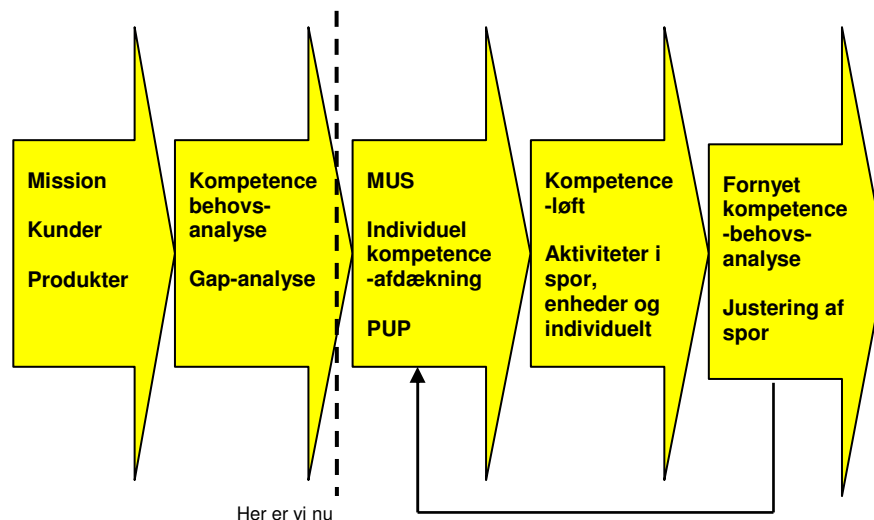
# Kompetencestrategi for Økonomiforvaltningen

Besluttet oktober 2006

## Baggrund

I forlængelse af organisationsændringerne, anbefalingerne i Rambøll-rapporten og tidligere udviklings-aktiviteter i forvaltningen besluttede direktionen, at der skulle etableres en strategi for kompetenceudvikling i Økonomiforvaltningen.

I løbet af sommeren 2006 har forvaltningens centre og sekretariater gennemført en analyse af deres mission, kunder og produkter. På baggrund heraf er de lokale kompetencebehov blevet defineret og der er foretaget en analyse af hvilke kompetencer, man i særlig grad mangler. Det har været de første skridt i et forløb som skitseret hér:



Kompetencestrategien er rammen om konkret kompetenceudvikling

- Strategien beskriver hvad vi skal kunne, hvad vi særligt mangler og hvordan vi vil arbejde med at udvikle de menneskelige ressourcer, så vi kan alt det, vi skal.
- Strategien beskriver principperne i vores indsats, metoder, roller, ansvar og ressourcer. Og den beskriver de konkrete handlinger, vi vil iværksætte.

Strategien er udviklet med udgangspunkt i ØKF Rådhusdelen, men er forberedt til at håndtere vækst i antallet af medarbejdere, institutioner og nye kompetencekrav

## Strategiens formål og målsætninger

Kompetencestrategien skal understøtte ØKF i at

- 1) levere den bedste opgaveløsning (bedste produkt, højeste kvalitet, smarteste proces)
- 2) tiltrække, udvikle, fastholde (og aflevere) dygtige medarbejdere

En analyse af hele forvaltningens mission, kunder og produkter peger på, at ØKF generelt skal have et højt fagligt niveau indenfor

- by-, regions- og erhvervsudvikling
- politiker- og borgmester-betjening
- demokrati(sering), borgerservice og kommunikation
- drift, ledelse og samarbejde på tværs af en stor koncern, herunder økonomistyring, IT og personale

De teknisk-faglige kompetencer skal suppleres af stærke analytiske, processuelle og projektmæssige kompetencer.

Kompetencebehovs-analysen<sup>1</sup> i forvaltningens enheder viser, hvor vi aktuelt har særlige udviklingsbehov. Ud fra analysen kan der defineres 23 centrale hovedkompetencer, som forvaltningen skal være i besiddelse af for at kunne løse sin opgave.

### De 23 hovedkompetencer<sup>2</sup> er

- Kommunikation
- Jura og regelkendskab
- Sagsgange, IT-understøttelse
- Projekt- og processtyring
- Politisk forståelse
- Strategi
- Personlig arbejdsstil, innovation
- Økonomistyring
- Driftsoptimering, innovation ovenpå drift
- Organisationskendskab
- Kundeorientering
- Arbejdsgiverfunktionen
- (Personale)ledelse
- Samarbejde
- Borgerbetjening
- Kontraktforståelse
- Videndeling
- Forhandlingsteknik, konflikthåndtering
- Prioritering
- Interessevaretagelse
- Kommunekendskab
- Målinger
- Udbud, kravspecifikation

---

<sup>1</sup> For detaljer i kompetenceanalysen henvises til bilag 3

<sup>2</sup> For en detaljeret beskrivelse af den enkelte kompetence henvises til Kompetencekatalog 2007

## Fælles kompetencer vs. Enheds-specifikke

Bag de 23 hovedkompetencer gemmer sig 390 ”kriterier”, som er uddybende beskrivelser af noget, vi skal kunne. Ud af de 390 kriterier er 44 enhedsspecifikke, mens resten er fælles for flere dele af ØKF.

Størstedelen af de kompetencer, der anses for vigtige i Økonomiforvaltningens arbejde, er således relevante i store dele af forvaltningen, og i de fleste enheder. Det betyder også, at meget af kompetenceudviklingen med fordel kan foregå på tværs af ØKF.

## ”Gap”-analysen: hvad mangler vi særligt

Tilbagemeldingerne om ”gap”et (altså på hvilke punkter vi har særlige mangler) fordeler sig nogenlunde jævnt over de 21 kompetencer.

Dog spores en vis overvægt til projekt- og procesforståelse, kommunikation, IT-kundskaber og strategisk arbejde. Også kompetencer om jura og regelkendskab, politisk forståelse, personlig arbejdsstil og innovation samt økonomistyring scorer relativt højt.

Typisk er der tale om at der mangler folk i bredden (altså kompetente/kyndige) og/eller specialister og eksperter.

## Målsætninger

Givet de opgaver og udfordringer, som forvaltningen står overfor, og kompetence-analysen kan vi fastsætte en målsætning om, at vi i særlig grad løfter kompetencerne på de ovennævnte otte kompetencer, og at vi generelt bliver bedre på alle 23 hovedkompetencer.

Yderligere lader det til, at kompetencerne vedrørende personlig arbejdsstil, innovation og IT-kundskaber har høj relevans for alle forvaltningens medarbejdere.

## Succeskriterier

Vi vil vurdere om kompetencestrategien er succesfuld ved at måle på følgende succeskriterier: Lavere personaleomsætning, større tilfredshed med udviklingsmuligheder, stigende kompetenceniveau, passende tidsforbrug, ros fra fratrædelsessamtaler, tilfredse chefer. Nogle af disse kan måles objektivt, andre må vurderes mere kvalitativt.

## Udviklingsspor

Som en ramme for en vigtig del af indsatsen vil Økonomiforvaltningen etablere seks udviklings-spor med følgende titler:

- Intro-forløb for nye medarbejdere
- God sagsbehandling, jura og arbejdsgiverfunktion
- Økonomistyring, budget og regnskab
- Procesoptimering, drift og projekt
- Relationsstyring, kunder og borgere
- Politikudvikling og -implementering

De 23 hovedkompetencer fordelt på fem udviklingsspor:

<b>Spor</b>	<b>Indeholdte kompetencer</b>
God sagsbehandling, jura og arbejdsgiverfunktionen	Jura, Organisationskendskab, Kommunekendskab, Personaleledelse, arbejdsgiverfunktion
Økonomistyring, budget og regnskab	Økonomistyring, budget og regnskab, controlling,
Proces-optimering, drift og projekt	Driftsoptimering, innovation på drift, Projekt- og processtyring, Kontraktforståelse, Udbud/ kravspecifikation
Relationsstyring, kunder og borgere	Kommunikation, Kundeorientering, Borgerbetjening, Målinger
Politikudvikling og -implementering	Politisk forståelse, Strategimetode og indhold, Forhandlingsteknik, konflikthåndtering, Interessevaretagelse
Intro-forløb for nye medarbejdere	ØKF's aktuelle strategi, Grundlæggende regelkendskab, Organisationskendskab, Kommunekendskab, Videndeling, Sagsgange/IT-understøttelse

Intro-forløbet er af kortere varighed (ca. 4-6 dage). Det afvikles efter behov 2-3 gange årligt, og har sin egen lærergruppe.

Kompetencer indeholdt i ”Personlig arbejdsstil, innovation”, ”Samarbejde og netværk”, ”Prioritering” og ”Videndeling” er relevante for alle og er derfor indeholdt i alle spor. Det drejer sig for eksempel om at arbejde med at kunne være: Kreativ, nytænkende, empatisk, proaktiv, fleksibel, metodisk, analytisk, professionel, helhedsorienteret, forandringsparat, loyal, selvstændig, ansvarlig, initiativrig, kunne afslutte, være engageret, kunne håndtere stress og korte deadlines m.m.

Det er vigtigt at understrege, at der i alle spor gennemføres aktiviteter for alle typer ansatte på alle de kompetenceniveauer, der er behov for.

Der vil blive taget hensyn til at organisere læring for alle uanset uddannelsesmæssig baggrund, alder, anciennitet, faggruppe eller andet.

For at støtte planlægning og gennemførelse af aktiviteter etableres et mere ”usynligt” spor, som netop vedrører understøttelsen af lærergrupperne. Dette spor drives af Administrationssekretariatet og har foreløbig arbejdstitlen ”seminariet”. Det bliver selvfølgelig ikke et spor på linje med de andre, men et årligt heldagsseminar, kvartalsvise møder for alle lærere, og løbende opbakning.

## Kompetencestrategiens metoder og principper

En del af kompetencebehovet kan opfyldes gennem en rekrutteringsstrategi, som ikke behandles nærmere hér. Det følgende drejer sig om udvikling af forvaltningens nuværende og kommende medarbejdere.

På baggrund af bl.a. forvaltningens erfaringer med kompetenceudvikling, tilbagemeldingerne fra fratrædelsessamtaler og ønsket om en attraktiv profil i konkurrencen om de bedste medarbejdere stadfæstes følgende principper for kompetenceudviklingen.

- Der skal skabes sammenhæng mellem forvaltningens mål, opgaveløsning og behov for kompetencer og den enkeltes kompetenceudvikling
- Vi fremmer træning på jobbet. Træning på jobbet, i tilknytning til opgaven og via udviklingsspor, gennem kollegial vejledning og kollektiv læring vil fylde 85-90 % af læringstiden. Kurser og efteruddannelse vil fylde tilsvarende mindst, ca. 10-15 %
- Ud fra deisen om at *"man har ikke lært det, før man har lært det videre"* anvender vi systematisk de dygtigste medarbejdere på et felt til at træne og oplære andre medarbejdere. Derved får både de dygtigste og de øvrige de bedste udviklingsmuligheder.
- Den enkelte medarbejder har et ansvar for sin egen læring, og forvaltningen og ledelsen forpligter sig til at give udstrakt støtte til at dette ansvar kan opfyldes
- Vi har som måltal, at den enkelte bruger ca. 10 % af arbejdstiden<sup>3</sup> til dygtiggørelse og læring. Det svarer til ca. ½ dag om ugen, 2 dage pr. måned eller 22 dage om året.
- "Læring" forstås som alle slags aktiviteter, hvor dygtiggørelse eller tilegnelse af nye færdigheder er det primære formål. "Læring" skal især finde sted med forbindelse til opgaveløsningen, men er forskellig fra "opgaveløsning, idet der er tale om læringsfokuseret refleksion, evaluering, erfaringsopsamling o. l.
- Når man forlader Økonomiforvaltningen skal man være (meget) dygtigere end da man kom

For at virkeliggøre disse principper vil forvaltningen benytte sig af

- Tværgående udviklingsspor
- Aktiviteter i centre og sekretariater
- Individuelle udviklingsplaner
- Systematisk opfølgning
- Ledelsesmæssig opbakning og ansvar

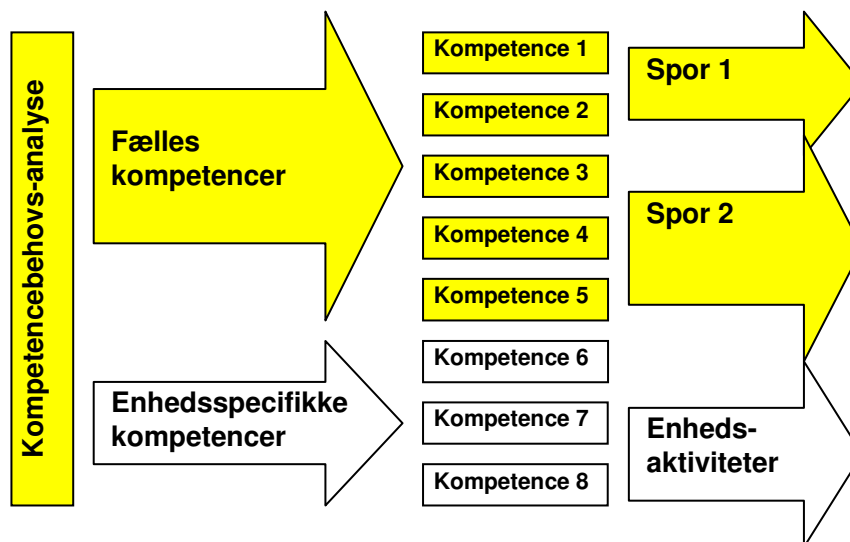
Disse midler gennemgås i det følgende

---

<sup>3</sup> Forespørgsler i KL, Personalestyrelsen, Nykredit og på Handelshøjskolen viser ingen fortilfælde af en sådan målestok, men den vækker stor interesse. European Employment Index 2005 opgør, at den enkelte offentligt ansatte i snit har 8 årlige kursusdage. Da der er tale om kursusdage er det ikke umiddelbart sammenligneligt.

## Tværgående udviklingsspor

Udviklingssporene beskæftiger sig hver især med en gruppe af de 23 kompetencer, som ØKF i særlig grad har brug for at udvikle.



Alle medarbejdere knyttes til det udviklingsspor, som bedst passer til vedkommendes behov for kompetenceudvikling. Man kan kun være i ét spor ad gangen, men det er muligt at ”punkt-shoppe” (vælge supplerende aktiviteter) i andre spor, hvis man har behov for det.

Som udgangspunkt er man knyttet til et spor i to år, men ved den årlige MUS kan man aftale et ”sporskifte”.

## Hvad er der i sporet

Et spor er først og fremmest **et internt læringsnetværk af 20-50** mennesker, med behov for og lyst til at udvikle kompetencer sammen. Alle tilknyttes et spor. Sporet defineres af:

### Samling af kompetence-behov

Kompetence 1

Kompetence 2

Kompetence 7

### Aktiviteter for et kompetenceløft

Aktiviteter om alle kompetencer i sporet for alle

Aktiviteter om én kompetence for alle

Aktiviteter om nogle kompetencer for nogle med specielle behov, for delgrupper

**Aktiviteter kan være alt: kurser, seminarer, sidemands-aftaler, udveksle artikler og nyheder, jobbytte, ekskursioner, kundebesøg, selvstudier...**

Sporene drives af en lærergruppe med støtte af en spor-ansvarlig direktør, Administrationssekretariatet og eventuelle eksterne konsulenter.

Lærerrollen, kriterier og udvælgelse	
<b>Lærerrollen</b>	4-6 lærere tilrettelægger og driver et udviklingsspor Udvikler lærerplan, definerer indhold og kompetenceniveauer Planlægger og afvikler aktiviteter for alle, og for delgrupper Støttes af eksterne konsulenter, AS og en spor-ansvarlig direktør
<b>Hvem kan være lærere</b>	"Du har ikke lært det, før du har lært det videre" Fagligt kompetente, kyndige eller eksperter Potentiale til at nytænke/udvikle ØKF's brug af kompetencefeltet Potentiale til og lyst til at lære fra sig Kan være både chefer og medarbejdere
<b>Hvordan findes lærerne</b>	Når sporene er defineret i overskrift Alle kan foreslå sig selv til AS inden 1. november Man kan også foreslå en anden Chefer skal give sin indstilling, drøftes under MUS Direktionsbeslutning straks efter 1. december

Det er hensigten at spor-deltagerne, med lærergruppen i spids, planlægger de relevante aktiviteter, indkøber kurser, aftaler sidemandsoplæring og mentorskaber og afvikler andre arrangementer. Som minimum forventes det at der årligt arrangeres 2-3 fælles træf for spor-deltagerne samt aktiviteter for delgrupper, der skal nå det samme niveau (øvet, kompetent etc...)

Administrationssekretariatet leverer løbende støtte til lærergrupperne gennem Økonomiforvaltningens eget "seminarium". Alle lærergrupperne mødes således til et fælles heldags-arrangement i januar samt kvartalsvis.

Lærerfunktionen rummer i sig selv en betydelig opkvalificering af den enkelte lærer. Lærerrollen kræver udover den faglige indsigt også en lyst til at udvikle forvaltningens brug af de pågældende kompetencer og til at lære fra sig.

## Aktiviteter i centre og sekretariater

Centre og sekretariater spiller en central rolle for gennemførelsen af kompetenceudviklings-aktiviteter. Det afspejles også i at en væsentlig del af kompetenceudviklings-midlerne fortsat ligger i de decentrale budgetter (jf. afsnit om økonomi).

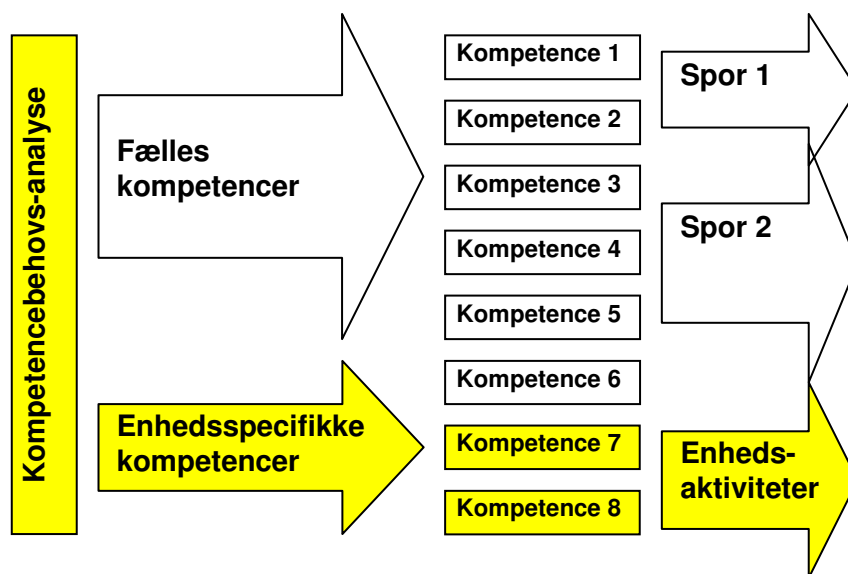
Enheden har ansvaret for at definere sine kompetencebehov og for at have et løbende, aktuelt billede af, om man råder over de kompetencer der kræves for at løse opgaverne.

Kompetencebehovs-analyse i forvaltningen viste, at langt hovedparten af kompetencerne er relevante i store dele af forvaltningen. Derfor skal "lokale" udviklingsaktiviteter tænkes sammen med, og i vidt omfang stilles til rådighed for hele forvaltningen. Enhederne skal tage stilling til hvordan de kan understøtte det/de spor, som vedrører enhedens kernekompetencer.

Kompetencebehovs-analysen viste også, at alle enheder har specifikke behov, som ikke deles med resten af forvaltningen. Det drejer sig ofte om ekspertise og spidskompetencer på relativt snævre felter.

Derfor gennemfører enhederne egne udviklings-aktiviteter, såfremt de

- vedrører kompetencer, der er så specifikke, at de ikke er relevante for andre dele af forvaltningen og/eller
- i øvrigt ikke egner sig til at indgå i ét af forvaltningens udviklingsspor (f.eks. teambuilding, lokal samarbejdsstræning)



Centret/sekretariatet forventes årligt at tage stilling til sine kompetenceudviklingsaktiviteter. Derudover bør kompetence-

udvikling indtænkes, planlægges og finansieres, når man forbereder nye projekter eller nye opgaver (som det delvist sker allerede).

Udover de kompetenceudviklingsmidler, der vil ligge som en del af enhedens administrationsramme, og i fagbudgetterne, vil der fortsat være mulighed for at søge tilskud til gennemførelse af lokale aktiviteter i den centrale kompetenceudviklingspulje

## Individuelle udviklingsplaner

At den enkelte har et ansvar for sin egen læring, skal det først og fremmest forstås som et ansvar for at forholde sig til de læringsmuligheder, som forvaltningen stiller til rådighed.

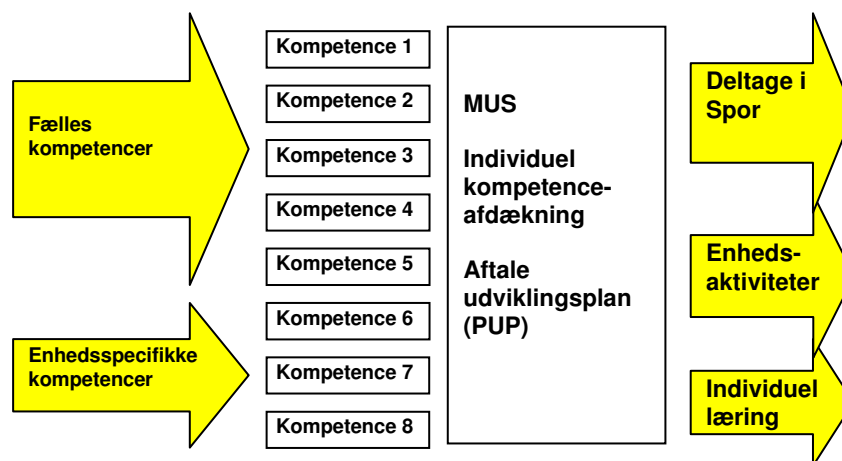
Drivkraften for den enkelte bør være lærelyst, nysgerrighed og interessen i at bevare og udvikle sin markedsværdi. Den drivkraft skal omsættes til hyppig gennemførelse af forskellige lærings-aktiviteter.

Det kan for eksempel dreje sig om ”klassisk” kursusdeltagelse, sidemands-aftaler, tale med andre erfarne udøvere, netværk, læse artikler – eller om meget specialiseret tilegnelse af færdigheder til at løse nye opgaver (ofte IT-træning). Kun fantasien sætter grænserne for, hvad der er meningsfyldt læring for den enkelte.

Mange aktiviteter vil finde sted indenfor rammen af et udviklingsspor. Det vil hér også blive tilstræbt at gennemføre kurser og forløb, som er formelt kompetencegivende kurser (for eksempel anerkendte diplomer, certifikater, eksaminer, ECTS-point eller lignende)

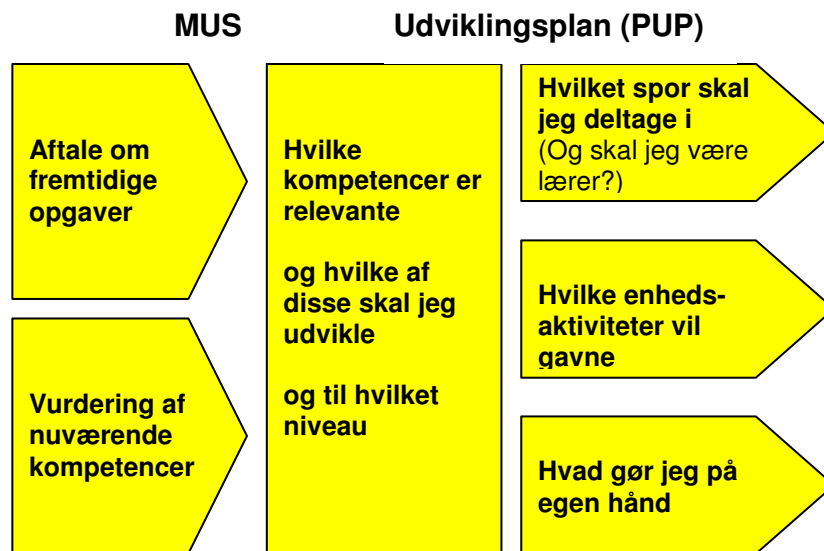
Til finansiering af dyre individuelle kurser kan enheden søge tilskud i den centrale kompetenceudviklingspulje.

Det er vigtigt, at den enkelte arbejder med at udvikle kompetencer som forvaltningen har brug for.



Bindeleddet mellem forvaltningens og enhedens behov for kompetencer er medarbejderudviklings samtalen (MUS). Her indgås aftale mellem chefen og medarbejderen om en udviklingsplan (PUP).

Udviklingsplanen svarer på hvilke opgaver medarbejderen skal løse, hvilke kompetencer han/hun skal udvikle og hvilket spor vedkommende derfor skal knyttes til.



(Med hensyn til kompetenceafdækning og valg af spor henvises til MUS-vejledningen og MUS-skemaet)

Udviklingsplanen indgås som en underskrevet aftale mellem medarbejder og chef. Chefen meddeler Administrationssekretariatet:

- hvilke kompetencer skal medarbejderen udvikle
- til hvilket niveau
- hvilket spor skal medarbejderen knyttes til

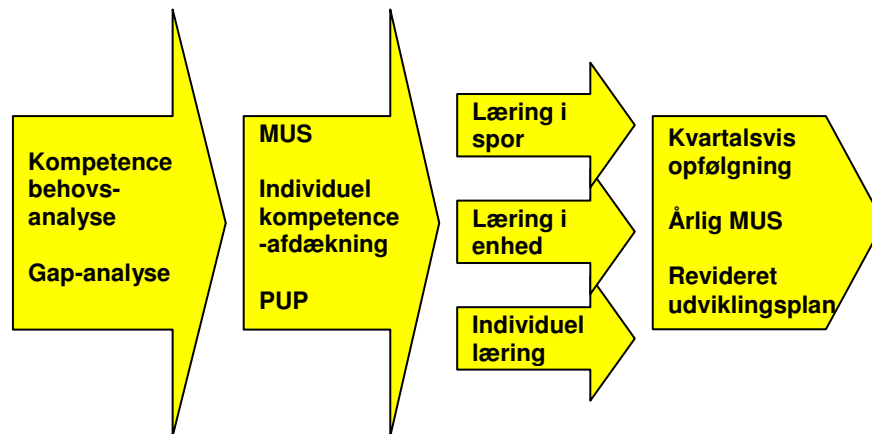
Tilbage meldingen sker via Webservice.

### Systematisk opfølgning

For at understøtte at kompetenceudvikling prioriteres, og for at give den enkelte en mulighed for at bedømme sine egne fremskridt, lægger kompetencestrategien stor vægt på den systematiske opfølgning.

Opfølgningen skal forholde sig til om

- Udviklingsplanen bliver fulgt og om den skal justeres
- Der bruges nogenlunde den tid på kompetenceudvikling som måltallet sigter efter (10 %)
- Der opnås de ønskede kompetenceløft



Konkret finder opfølgningen sted kvartalsvis, hvor der afsættes tid til at chefen følger op på hver enkelt medarbejder, og i forbindelse med den årlige MUS.

I forbindelse med udbredelse af tidsregistrering i forvaltningen undersøges det, hvordan den enkelte kan registrere tid anvendt til læring. En sådan registrering vil også kunne støtte den enkelte i at bruge den fornødne tid til dygtiggørelse.

### **Ledelsesmæssig opbakning og ansvar**

Der er ikke tvivl om, at de største barrierer for en fuld gennemførelse af Økonomiforvaltningens strategi for kompetenceudvikling er det daglige arbejdspress, hensynet til driften og presserende projekter, som i mange tilfælde vil skubbe læring og dygtiggørelse i baggrunden..

Det er forvaltningens opfattelse, at kompetenceudvikling er én af de vigtigste veje til effektivisering, produktivitetsforbedring, fornyelse, højere kvalitet og større arbejdsglæde.

Det er også forvaltningens opfattelse, at ret til og mulighed for kompetenceudvikling er et afgørende konkurrenceparameter i bestræbelserne for at tiltrække og fastholde de bedste medarbejdere.

Derfor er det ledelsens ansvar at der arbejdes tilstrækkeligt med kompetenceudvikling.

Figuren nedenfor viser et skøn over hvor megen tid, de enkelte grupper må forventes at bruge til at drive kompetencestrategien. Dertil kommer tid til egen læring.

## Kompetencestrategien i drift: roller, opgaver og tidsforbrug

<b>Direktører</b>	Spor-ansvar Halvårlig drøftelse Justering af kompetenceanalyse Egen MUS	54,5 time årligt pr. direktør
<b>Chefer</b>	MUS, inkl. Forberedelse og tilbagemelding Opfølgning på den enkelte medarbejder Planlægning af enhedsaktiviteter Justering af kompetenceanalyse Egen MUS	103,1 time årligt pr. chef  (Heraf MUS 36,4)
<b>Lærere</b>	Januar-møde Planlægning og tilrettelæggelse Netværksdrift- og pleje Justering af kompetenceanalyse Egen MUS	63,0 timer årligt pr. lærer
<b>Medarbejdere</b>	Justering af kompetenceanalyse Egen MUS	4,0 time årligt pr. medarbejder
<b>AS</b>	Support til direktion og chefer Support og sparring til lærergrupper Monitorering og opfølgning Logistisk støtte	1380 timer årligt
Måltal for egen læring 10 % af arbejdstid, svarende til 22 dage årligt eller 162,8 timer årligt, lægges oveni.		

De detaljerede beregningsforudsætninger for tidsforbruget fremgår af bilag 1: ressource-histogram

Det vil blive overvejet, hvordan evnen til at fremme kompetenceudvikling kan indarbejdes i chefernes resultatkontrakter.

### Økonomi

Kompetencestrategien forventes at indebære en vis stigning i forvaltningens udgifter på området. Udgifterne til kompetenceudvikling fordeler sig i tre grupper:

- Centralt afholdte udgifter
- Decentralt afholdte udgifter
- Fagbudgetter

mio. kr	2007	2006
<b>Centralt afholdte udgifter</b> (primært spor)	3,005	0,500
<b>Decentralt afholdte udgifter</b> (andel af enhedens administrationspulje)	1,050	1,108
<b>Fagbudgetter</b> (kompetenceudvikling i forb. med faglige projekter, aktiviteter og opgaveløsning)	3,200	3,103
Udgifter i alt	<u>7,255</u>	4,711
Merforbrug årligt (i f. t. 2006)	2,544	

De detaljerede beregningsforudsætninger fremgår af bilag 2: budget.

**Bilag 1: Ressource-histogram (Estimeret tidsforbrug ved drift af kompetencestrategi, årligt, uden tid til "egen læring")**

	Total timer	Antal pers.	jan. 08	feb. 08	mar. 08	apr. 08	maj. 08	jun. 08	jul. 08	aug. 08	sept. 08	okt. 08	nov. 08	dec. 08	
<b>Direktion/Direktørtid</b>															
Sporansvar	180	5	6	2	2	4	2	2	4	2	2	4	2	4	
Halvårlig drøftelse	16	4	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	
Justering af kompetenceanalyse/spor	16	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	
Egen MUS	6	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	
<b>Tid pr. enkelt direktør</b>	<b>54,5</b>														
<b>Chefgruppe/i alt for alle 18 chefer</b>															
MUS inkl. forberedelse og tilbagemelding	656	328	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	
Opfølgning på den enkelte medarbejder	984	328	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	
Planlægning af enheds-aktiviteter	108	18	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	2	
Justering af kompetenceanalyse	72	18	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	
Egen MUS	36	18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	
<b>Tid pr. enkelt chef</b>	<b>103,1</b>														
<b>Heraf MUS</b>	<b>36,4</b>														
<b>Lærergruppe</b>															
Januar-møde	180	30	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Planlægning og tilrettelæggelse	870	30	0	4	1	6	1	1	6	1	1	6	1	1	
Netværksdrift- og pleje	720	30	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
Justering af kompetenceanalyse	60	30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	
Egen MUS	60	30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	
<b>Tid pr. enkelt lærer</b>	<b>63</b>														
<b>Øvrige medarbejdere</b>															
Justering af kompetenceanalyse	596	298	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	
Egen MUS	596	298	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	
<b>Tid pr. enkelt medarbejder</b>	<b>4</b>														
<b>Administrationssekretariatet</b>															
Support til direktion og chefer	240	1	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
Sparring og support til lærergrupper	480	1	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	
Monitorering og opfølgning	180	1	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	
Logistisk støtte	480	1	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	
<b>AS-tid i alt</b>	<b>1380</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Økonomiforvaltningen, timer i alt

6536

## **Bilag 2: Budget for drift af kompetenceudviklingsstrategi i Økonomiforvaltningen**

	<b>Forventet udgift 2007</b>	<b>Udgift 2006</b>	<b>Beregningsforudsætninger 2007-budget</b>
Fællesaktiviteter i sporet	500.000	0	Fælles seminarer o.l., 5 spor á 100.000
Eksterne konsulenter til sporene	375.000	0	Konsulenthjælp til proces, 5 spor á 75.000
Køb af kurser	1.400.000	0	Kursusaftoldelse i sporene, 350 medarbejdere á 4000,- kr
Lærerseminarie	180.000	0	Kvartalsmøder for lærere, 30 lærere á 6000,- kr.
Funktionstillæg lærere	300.000	0	30 lærere á 10.000, pulje til fordeling efter forhandling
Central kompetenceudviklingspulje	250.000	500.000	Pulje, der søges til særlige arrangementer i enheden eller til dyre individuelle kurser
Centralt afholdte udgifter	3.005.000		
Decentralt afholdte udgifter	1.050.000	1.108.000	Rammebeløb indeholdt i enhedens administrationspulje, beløb pr. medarbejder, 350 medarb. á 3000,-
Midler indeholdt i aktivetsbudget/fagbudget	3.200.000	3.103.333	Midler til tilegnelse af særlige tekniske færdigheder (typisk IT) indeholdt i aktivitets/projektbudget
	<u>7.255.000</u>	<u>4.711.333</u>	
Merudgift i forhold til 2006		2.543.667	Udgifter for 2006 skønnes at ligge en del lavere pga. organisationsændringen. Der er holdt færre seminarer og kurser end normalt, og budget for interne kurser og talent- og karriere-udvikling er kun delvist forbrugt. Den reelle merudgift i forhold til et "normal-år" er fomentligt lavere

### Bilag 3

## **Kompetencebehovsanalyse, Økonomiforvaltningen oktober 2006**

### **Kompetencebehovet: 23 hovedkompetencer**

I løbet af sensommeren 2006 har forvaltningens centre diskuteret, hvilke kompetencer, de hver især havde brug for, for at levere de produkter, som de nu forventes at levere ud fra enhedens mission og kunder. Enhederne er eksplicit blevet bedt om at analysere mission, kunder og produkter, for derudaf at kunne beskrive, hvilke teknisk-faglige og andre kompetencer, der kræves i deres arbejde.

De fleste enheder har holdt sig til den fremgangsmåde, men der har i visse tilfælde været et vist forbehold overfor at opfatte enhedens arbejde indenfor disse begreber, og det har også i nogle tilfælde været svært at holde stringens hele vejen igennem analysen. I det store hele er det dog lykkedes.

Da de sidste tilbagemeldinger kom fra centre og sekretariater, var der i alt meldt 64 kompetencetyper, som hver især bestod af en række uddybende beskrivelser, der i det følgende kaldes ”kriterier”. De 64 kompetencetyper dækker således over 390 kriterier, som dog i et vist omfang indeholder nogle gentagelser.

For enkelhedens og prioriteringens skyld er de 64 kompetencetyper samlet sammen til 23 centrale hovedkompetencer.

Det har været nødvendigt og oplagt at reducere bruttomængden af kompetencekrav til disse 23 hovedkompetencer, og det er disse 23, der danner udgangspunkt for det videre arbejde. Det betyder at de 23 hovedkompetencer går igen i MUS-skemaet og den individuelle kompetenceafdækning. De danner også kernen for afgrænsningen af udviklingssporene.

<b>Centrale hovedkompetencer i Økonomiforvaltningen</b>	<b>Point i alt</b>	<b>Kriterier i alt</b>
<b>Resultat af kompetencebehovsanalysen 2006</b>		
Kommunikation	230	54
Jura og regelkendskab	225	28
Sagsgange, IT-understøttelse	220	33
Projekt- og processtyring	155	37

Politisk forståelse	100	40
Strategi, udvikling	100	27
Personlig arbejdsstil, innovation	85	51
Økonomistyring	85	31
Driftsoptimering, innovation ovenpå drift	80	8
Organisationskendskab	60	14
Kundeorientering	55	4
Arbejdsgiverfunktionen	50	8
(Personale)ledelse	35	4
Samarbejde	30	13
Borgerbetjening	30	6
Kontraktforståelse	20	7
Videndeling	10	7
Forhandlingsteknik, konflikthåndtering	5	5
Prioritering	0	6
Interessevaretagelse	0	4
Kommunekendskab	0	4
Målinger	0	3
Udbud, kravspecifikation	0	1
Hovedtotal	1575	390

Tabellen viser hvor mange point, enhederne har tildelt den enkelte hovedkompetence i alt, og hvor mange kriterier (uddybende beskrivelser), der er knyttet til den.

Oversigten peger på at de øverste otte hovedkompetencer (altså til og med ”Økonomistyring”) tillægges nogen mere vægt end de øvrige, i det de øverste otte hovedkompetencer scorer relativt højt på både point og antal kriterier.

Det bemærkes at tallene ikke er vægtet i forhold til antal personer i enheden. Hver enhed vejer lige meget, nemlig 200 point, og der mangler prioritering/point fra Center for Økonomi, samt 25 point fra Center for Koncernservice. Antallet af kriterier er som nævnt heller ikke rensset for gentagelser, som der vil være en del af. Med disse forbehold og i bevidsthed om at der ikke er tale om en eksakt videnskabelig eller statistisk sikker måling kan det opfattes som nogle tendenser og som retningsgivende for, hvad organisationen aner for at have betydning.

### **Fællesmængden og det enheds-specifikke**

Som nævnt indmeldte centre og sekretariater i alt 64 kompetencetyper, som dog i høj grad overlappede hinanden og relativt nemt lod sig samle i de 23 ovenstående hovedkompetencer.

Forskelle og ligheder lod sig bedre belyse gennem kriterierne, altså de uddybende beskrivelser af hvad kompetencetypen indeholdt.

Ved at opdele de 390 kriterier som værende enten ”fælles” eller ”speciel”, fremkom det, at 44 kunne kategoriseres som ”specielle” og altså knyttet helt specifikt til én enhed, mens de resterende 346 kriterier var ”fælles” og dermed deltes mellem to og som regel en del flere enheder.

De specielle kompetencer er kendetegnet ved at være knyttet til specialiseret produktion, og der er ofte tale om særlige IT-kundskaber, eller til meget fagspecifikke kvalifikationer, som en enhed typisk får dækket ind gennem et mindre antal medarbejdere/eksperter.

Langt den største del af de kompetencer, der anses for vigtige i Økonomiforvaltningens arbejde, er altså kompetencer, der er relevante i store dele af forvaltningen, og i de fleste enheder. Det betyder også, at hovedparten af kompetenceudviklingen med fordel kan foregå på tværs af forvaltningen.

### **Gap-analysen: hvad mangler vi især**

Enhederne blev bedt om at vurdere deres nuværende kompetence-beholdning, og at beskrive hvilke kompetencer de mangler. Det har tydeligt været svært at finde et sprog for, og da denne vurdering heller ikke er foretaget på baggrund af en systematisk individuel kompetence-afdækning, er ”gap-analysen” noget ujævn og usikker.

18 ud af de 23 hovedkompetencer får særlige kommentarer vedrørende manglende kompetencer. ”Topscorerne” ud fra antallet af bemærkninger er projekt- og procesforståelse (10), kommunikation (8), IT-kundskaber (8), strategi og udvikling (6), økonomistyring (5), organisationskendskab (5), personlig arbejdsstil (5), jura og regelkendskab (5), politisk forståelse (4) og kundeorientering (3).

En nøjere gennemgang af kommentarerne vil give et dybere billede, Typisk er der tale om at der mangler folk i bredden (altså kompetente/kyndige) og/eller specialister og eksperter. Bortset fra nogle helt specifikke punkter meldes der dog ikke om decideret kritiske mangelsituationer.

### **Samling af kompetencerne i udviklingsspor**

Ud fra ovenstående analyse skal der sammensættes et 4-6 spor, der er rammen om udviklingen af et sæt sammenhængende kompetencer.

Udover en indbyrdes sammenhæng, sigtes der efter en nogenlunde ligelig efterspørgsel, og midlet hertil er point-systemet (med dets svagheder). Sporet skal kunne samle tilstrækkelig mange deltagere til at blive et levedygtigt og dynamisk læringsnetværk.

Derfor skal der også foretages en vurdering af deltager-antallet, når tilbagemeldingerne fra MUS er indkommet den 1. december. Hvis de tyder på en skæv fordeling kan der ske ændringer i sporens indhold.

Endelig gælder det at sporene skal være relevante for ØKF som sådan, ikke kun på baggrund af enhedernes tilbagemeldinger, men også ud fra en ledelsesmæssig vurdering af, hvor forvaltningen skal bevæge sig hen, rent kompetencemæssigt..

Som konklusion på behovsanalysen og med henblik på at fremme kompetencestrategiens målsætninger foreslås det at etablere seks udviklingsspor:

- **Intro-forløb for nye medarbejdere**
- **God sagsbehandling, jura og arbejdsgiverfunktion**
- **Økonomistyring, budget og regnskab**

- **Procesoptimering, drift og projekt**
- **Relationsstyring, kunder og borgere**
- **Politikudvikling og -implementering**

De 23 hovedkompetencer fordelt på seks udviklingsspor:

Spør	Indeholdte kompetencer
God sagsbehandling, jura og arbejdsgiverfunktionen	Jura, Organisationskendskab, Kommunekendskab, Personaleledelse, arbejdsgiverfunktion
Økonomistyring, budget og regnskab	Økonomistyring, budget og regnskab, controlling,
Proces-optimering, drift og projekt	Driftsoptimering, innovation på drift, Projekt- og processtyring, Kontraktforståelse, Udbud/kravspecifikation
Relationsstyring, kunder og borgere	Kommunikation, Kundeorientering, Borgerbetjening, Målinger
Politikudvikling og -implementering	Politisk forståelse, Strategimetode og indhold, Forhandlingsteknik, konflikthåndtering, Interessevaretagelse
Intro-forløb for nye medarbejdere	ØKF's aktuelle strategi, Grundlæggende regelkendskab, Organisationskendskab, Kommunekendskab, Videndeling, Sagsgange/IT-understøttelse

Intro-forløbet er af kortere varighed (ca. 4-6 dage). Det afvikles efter behov 2-3 gange årligt, men har sin egen lærergruppe ligesom de øvrige spor.

Kompetencer indeholdt i "Personlig arbejdsstil, innovation", "Samarbejde og netværk", "Prioritering" og "Videndeling" er relevante for alle og er

derfor indeholdt i alle spor. Det drejer sig for eksempel om at arbejde med at kunne være: Kreativ, nytænkende, empatisk, proaktiv, fleksibel, metodisk, analytisk, professionel, helhedsorienteret, forandringsparat, loyal, selvstændig, ansvarlig, initiativrig, kunne afslutte, være engageret, kunne håndtere stress og korte deadlines m.m.

Det er vigtigt at understrege, at der i alle spor gennemføres aktiviteter for alle typer ansatte på alle de kompetenceniveauer, der nu er behov for. Der vil blive taget hensyn til at organisere læring for alle uanset uddannelsesmæssig baggrund, alder, anciennitet, faggruppe eller andet.

For at støtte planlægning og gennemførelse af aktiviteter etableres et mere "usynligt", uformelt spor, som netop vedrører understøttelsen af lærergrupperne. Dette spor drives af Administrationssekretariatet og har foreløbig arbejdstitlen "seminariet". Det bliver selvfølgelig ikke et spor på linje med de andre, men et årligt heldagsseminar, kvartalsvise møder for alle lærere, og løbende opbakning.

Tabellen på næste side viser fordelingen af point i de enkelte spor.

<b>Spør og kompetencer</b>	Introforløb for nye medarbejdere	God sagsbehandling, jura og arbejdsgiverfunktion	Økonomistyring, budget og regnskab	Procesoptimering, drift og projekt	Relationsstyring, kunder og borgere	Politikudvikling og implementering
Kommunikation					230	
Personlig arbejdsstil, innovation	85	85	85	85	85	85
Politisk forståelse						100
Projekt- og processtyring				155		
Sagsgange/IT-kundskaber	220					
Økonomistyring			85			
Jura og regelkendskab	225	225				
Strategi				100		100
Kundeorientering					60	
Kontraktforståelse			30			
Organisationskendskab	80					
Samarbejde				50		
Prioritering				10		
Forhandlingsteknik, konflikthåndtering						20
(Personale)ledelse		55				
Kommunekendskab	0	0				
Videndeling	30	30				
Interessevaretagelse						5
Borgerbetjening					35	
Målinger					0	
Udbud/kravspecifikation			0			
Arbejdsgiverfunktion		0				
Driftsoptimering			0			

640

395

200

400

410

310

Såfremt man vælger de foreslåede spør har det betydning for hvem der kan vælges som lærere. Forvaltningen skal finde dygtige (fra kompetente til virtuose) medarbejdere, med lyst til at udvikle forvaltningens brug af de udvalgte kompetencer, og med lyst og evne til at lære fra sig. Der kan (og bør måske) både være medarbejdere og chefer blandt lærerne.