



BRUG HK'ERNE

*Ny inspiration
til den administrative opgaveløsning
i kommunerne*

Indhold

3 Forord: Sæt fokus på effektiv administration

5 Sådan er undersøgelsen gennemført

6 Bemandingen af de administrative funktioner

10 Tendenser i opgaveløsningen

14 Opgavefordeling mellem faggrupper

18 Behovet for administrative kompetencer

23 Rekruttering af administrative medarbejdere

26 Uddannelse til administration

30 Åbne spørgsmål og gode råd

Brug HK'erne!

Ny inspiration til den administrative opgaveløsning i kommunerne

Udgivet af KL og HK Kommunal
December 2020

Projektgruppe:

Marie Elisabeth Andersen, KL
Janne Sørensen, KL
Mette Marie Langenge, HK Kommunal
Nicoline Lind-Holm Kuhnt, HK Kommunal
Caspar Holm Andersen, HK Kommunal

Redaktion: Ola Jørgensen, Klartekst

Grafisk design: Lars Pryds, HK Kommunal

Foto: Tom Ingvarsdén, Shutterstock

Sæt fokus på effektiv administration



Kristian Heunicke
Direktør, KL



Lene Roed
Formand,
HK Kommunal

En velfungerende administration er afgørende for, at kommunerne kan levere den service, politikerne beslutter. Ordentlig sagsbehandling. God dialog med borgerne. Effektivt samarbejde og koordination på de indre linjer – og styr på både økonomi, data og retssikkerhed.

HK'erne har altid spillet en nøglerolle i det administrative arbejde, men også andre faggrupper løser administrative opgaver. Det gælder ikke blot et stigende antal akademikere, men også fagprofessionelle medarbejdere på de enkelte velfærdsområder.


I disse år er der stort fokus på det administrative arbejde. Understøtter det kerneopgaven på den rigtige måde? Hvilke muligheder og udfordringer giver digitaliseringen? Og hvordan udnyttes de samlede administrative ressourcer så effektivt som muligt?

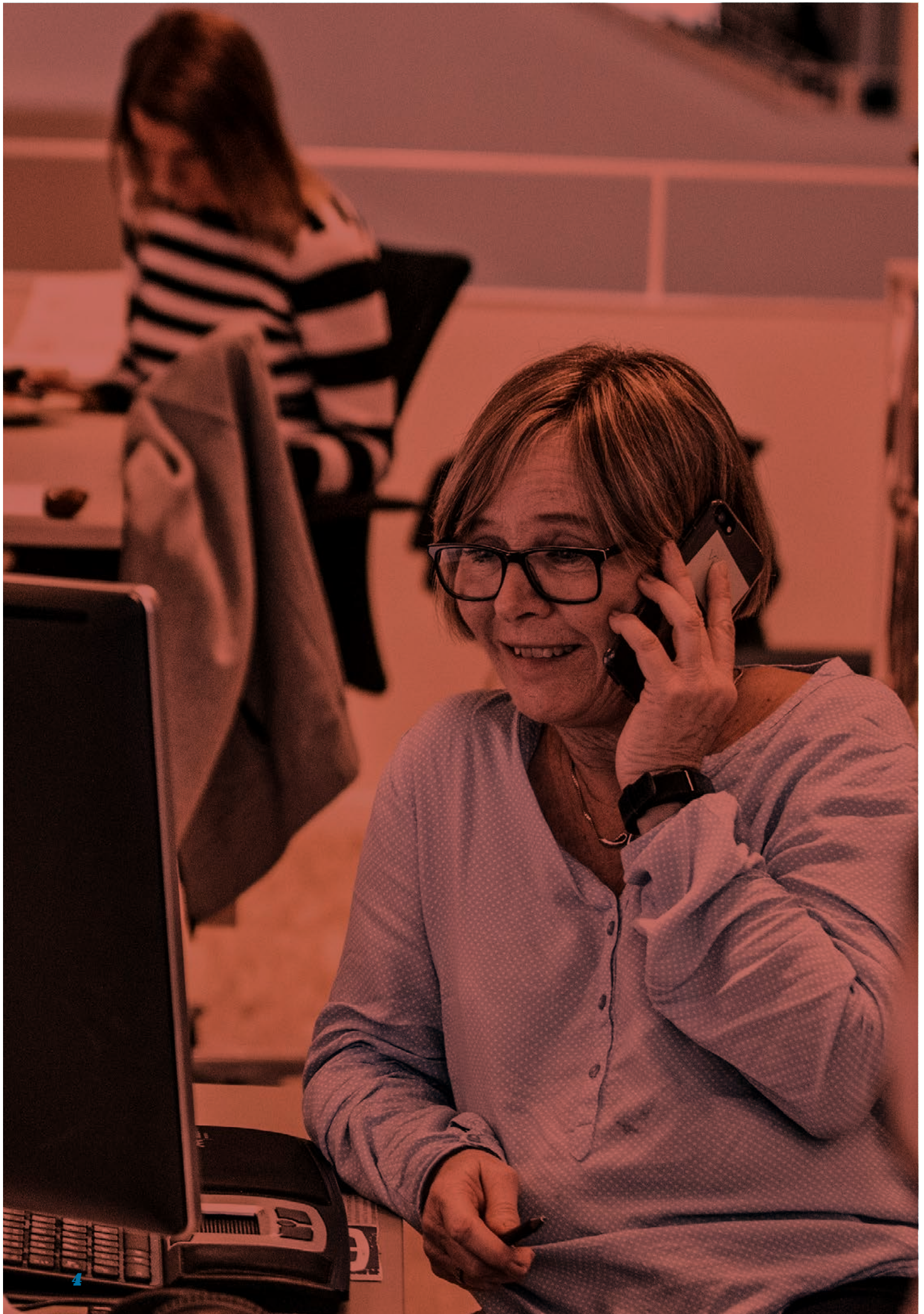
Som henholdsvis fagforbund og arbejdsgivere for de kommunalt ansatte HK'ere er vi enige om, at administrative opgaver skal løses der, hvor de bliver løst bedst og mest omkostningseffektivt. Vi er inspireret af et princip, der er kendt fra sundhedsområdet: laveste effektive omkostningsniveau, forkortet LEON. Her betyder princippet kort fortalt, at man fx ikke skal bruge en højtspecialiseret læge til en opgave, som en dygtig sygeplejerske kunne have løst mindst lige så godt. Overført til det administrative område: Vi skal anvende HK'erne til de opgaver, som de i kraft af deres faglighed løser mindst lige så godt som andre faggrupper.

Det er baggrunden for den undersøgelse af fordelingen af det administrative arbejde, der præsenteres i dette hæfte. Vi ser både på, hvordan fordelingen har udviklet sig de sidste ti år, og går tæt på den aktuelle virkelighed i seks kommuner.

Hæftet henvender sig især til kommunale ledere og chefer, der har mange administrative medarbejdere, og til HR-chefer. Men andre, der interesserer sig for området, kan også hente ny viden og inspiration.

Formålet med hæftet er dels at formidle ny, relevant viden om det administrative område i kommunerne, dels at bidrage til refleksionen om, hvordan det administrative arbejde er tilrettelagt og fordelt. Forhåbentlig kan det inspirere dialogen om, hvordan HK'ernes faglige kompetencer kan anvendes endnu bedre.

Det findes der næppe ét samlet svar på. Men vi håber, at nogle af de spørgsmål og gode råd, der præsenteres i hæftet, kan hjælpe gode lokale løsninger på vej i den enkelte kommune. 



Sådan er undersøgelsen gennemført

Undersøgelsen af det administrative arbejde består af to dele.

Udvikling i antallet af administrative medarbejdere

En landsdækkende, kvantitativ undersøgelse af personalesammensætningen på de administrative opgaveområder i kommunerne, og hvordan den har udviklet sig i perioden 2010-2020. Analysen bygger på data fra Kommunernes og Regionernes Løndatakontor (KRL). En kobling til den kommunale kontoplan har gjort det muligt at undersøge, på hvilke hoved- og delområder de administrative medarbejdere er ansat.

I undersøgelsen er HK'ere defineret som de godt 34.000 ansatte på overenskomstområdet "administration & it mv." samt en mindre gruppe på under 1.000 "vejledere og undervisere på beskæftigelsesområdet". Analysen medregner både ordinært ansatte og elever, og alle tal er omregnet til fuldtidsansatte.

Data er udtrukket for perioden februar 2010-februar 2020 og er baseret på månedsdata.

Undervejs i analysen sammenholdes tallene for HK-ansatte med AC-ansatte, der er den næststørste faggruppe på det administrative område.

Praksis i seks kommuner

En kvalitativ interviewundersøgelse blandt HR-chefer samt administrative ledere og medarbejdere i seks kommuner – i alt knap tyve personer. Undersøgelsen fokuserer især på tilrettelæggelsen af det administrative arbejde, kompetencer, rekruttering og uddannelse af elever. I undersøgelsen betragtes det administrative område under ét, men der er også gennemført særskilte interview på følgende tre områder: økonomi, ledelsessekretariat og myndighedsdelen af socialområdet.

Vi vil gerne takke de medvirkende interviewpersoner i de udvalgte kommuner: Billund, Ballerup, Faaborg-Midtfyn, Kolding, Lemvig og Vordingborg. ✓

Bemanding af de administrative funktioner

I perioden 2010-2020 er antallet af HK-ansatte i kommunerne faldet med 12 pct. – fra 39.904 fuldtidsansatte i 2010 til 35.184 i 2020. Se figur 1.

I samme periode er det samlede antal ansatte i kommunerne faldet med 8 pct. (35.000 ansatte), så de færre HK'ere skyldes også den generelle udvikling. Andre grupper, som fx akademikere og social-rådgivere, har dog oplevet en vækst i antal ansatte i perioden.

Faldet i antal HK'ere er meget ujævnt fordelt mellem kommunerne. Faktisk har halvdelen af kommunerne ansat flere HK'ere i perioden, men der er ikke noget tydeligt geografisk mønster i, hvilke kommuner der har fået færre henholdsvis flere HK-ansatte. [Se figur 2.](#)

Der er også forskel i udviklingen, når man ser på HK-jobtyper. Antallet af HK-specialister og -ledere er steget med 25 pct., mens kategorien "øvrige HK-ansatte" er faldet med 35 pct. [Se figur 3.](#)

Udvikling i arbejdsdelingen mellem faggrupper

Forholdet mellem antal HK- og AC-ansatte er én måde at beskrive udviklingen i arbejdsdelingen på det administrative område på. Denne såkaldte AC/HK-ratio viser, hvor mange AC-ansatte der er per 100 HK-ansatte i kommunen.

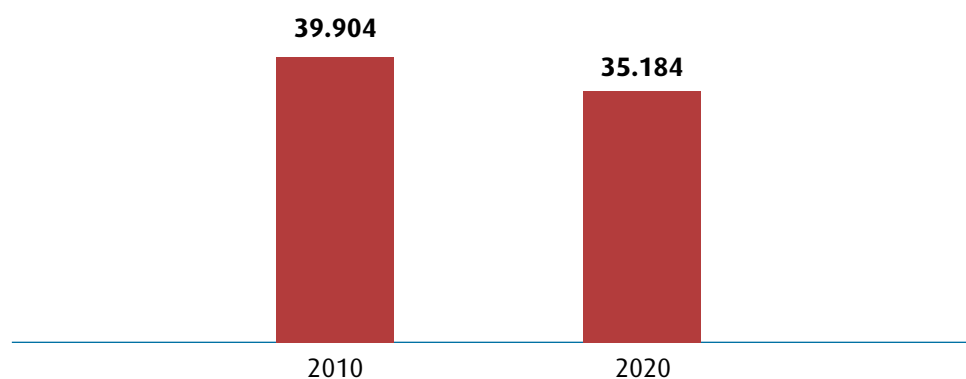
Der er op gennem 2010'erne sket en forskydning i forholdet mellem HK- og AC-ansatte. I alle fem hovedtyper af kommuner er ratioen steget med mindst 50 pct. [Se figur 4.](#) Væksten er stærkest omkring universitetsbyerne København, Aarhus og Aalborg, men tendensen er den samme over hele landet.

Hvad arbejder HK'erne med?

Syv ud af ti HK'ere i kommunerne er ansat på hovedkonto 6: "Fællesudgifter og administration". Derefter følger "Undervisning og kultur" og "Sociale opgaver

Figur 1. HK-ansatte i kommunerne

Ansatte på HK-overenskomst, 2010-2020



og beskæftigelse" – hver med 14 pct. De sidste tre pct. fordeler sig på de øvrige hovedkonti. *Se venstre del af figur 5.*

Når man zoomer ind på hovedkonto 6, ser man, at de to store delområder er henholdsvis "Sekretariat og forvaltninger" (56 pct. af HK'erne) og "Jobcentre" (28 pct.). De resterende 16 pct. er ansat på de øvrige delområder med "Fælles it og telefoni" som det største (6 pct.). *Se højre del af figur 5.*

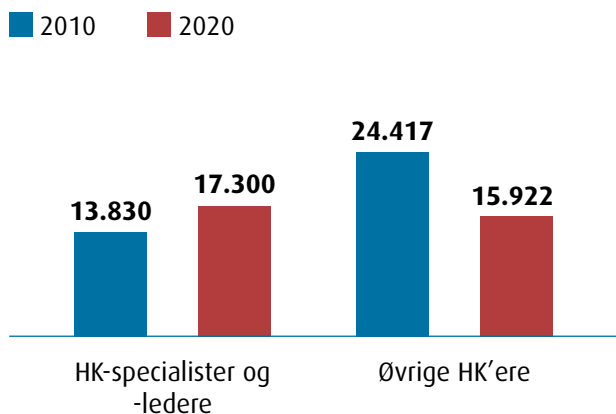
Op gennem 10'erne er de HK-ansatte kommet til at fylde gradvis mindre på hovedkonto 6 i forhold til andre faggrupper – fra 44 pct. i 2010 til 38 pct. i 2020. Det svarer til et fald i andelen på 13 pct.

Hele faldet kan tilskrives en markant reduktion i antallet af HK-ansatte på delområdet "Sekretariat og forvaltninger." Her er antallet reduceret med over 5.000 fuldtidsansatte fra 2010 til 2020. Det svarer til et fald på 29 pct. På alle andre delområder på hovedkonto 6 er andelen stigende eller næsten uændret.

Se figur 6. ✓

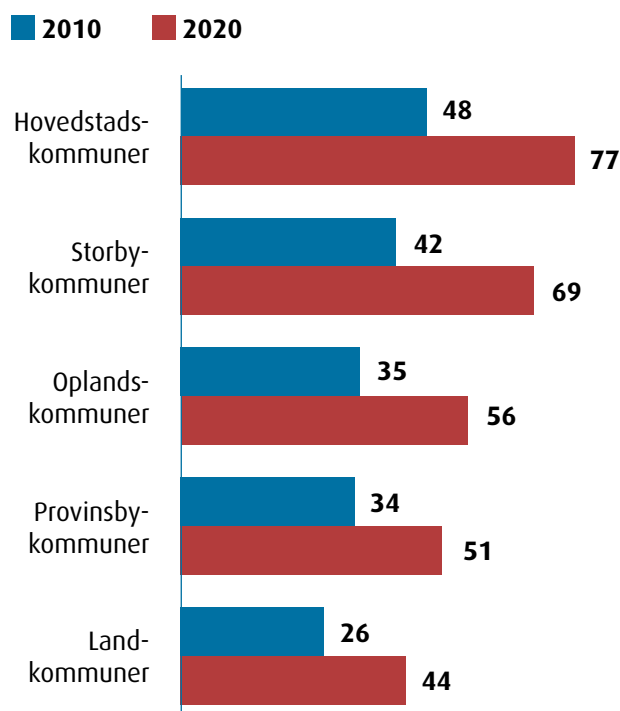
Figur 3. Flere HK-ledere og -specialister

Sammenholdt med øvrige HK'ere, 2010-2020



Figur 4. Akademikere vinder frem i alle kommuner

Udvikling i antal AC'ere pr 100 HK'ere, 2010-2020

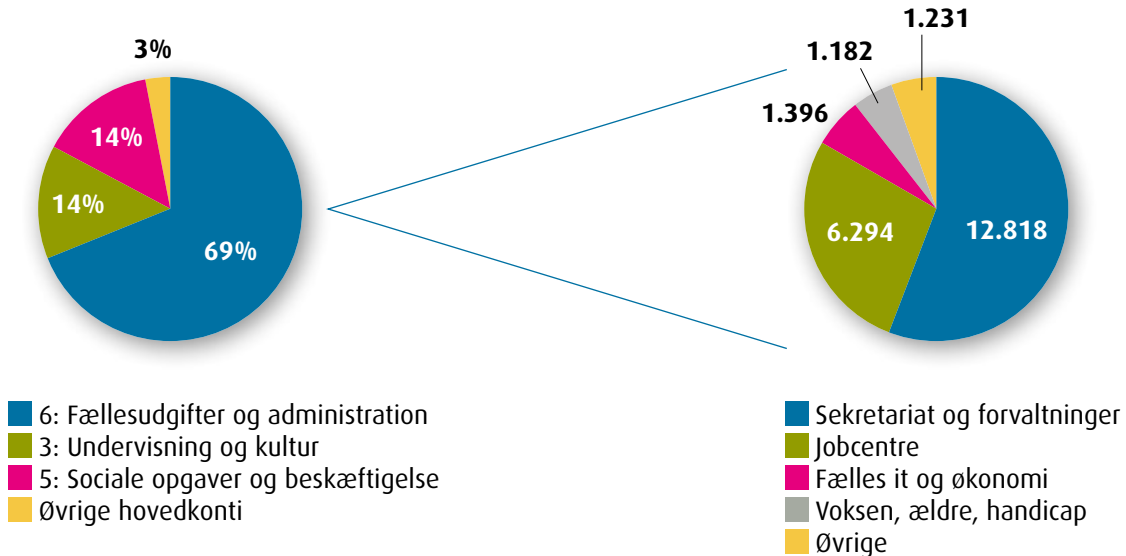


Note: Opdelingen i den fem kommunetyper følger Danmarks Statistiks gængse definitioner.

Figur 5. Hvor arbejder HK'erne?

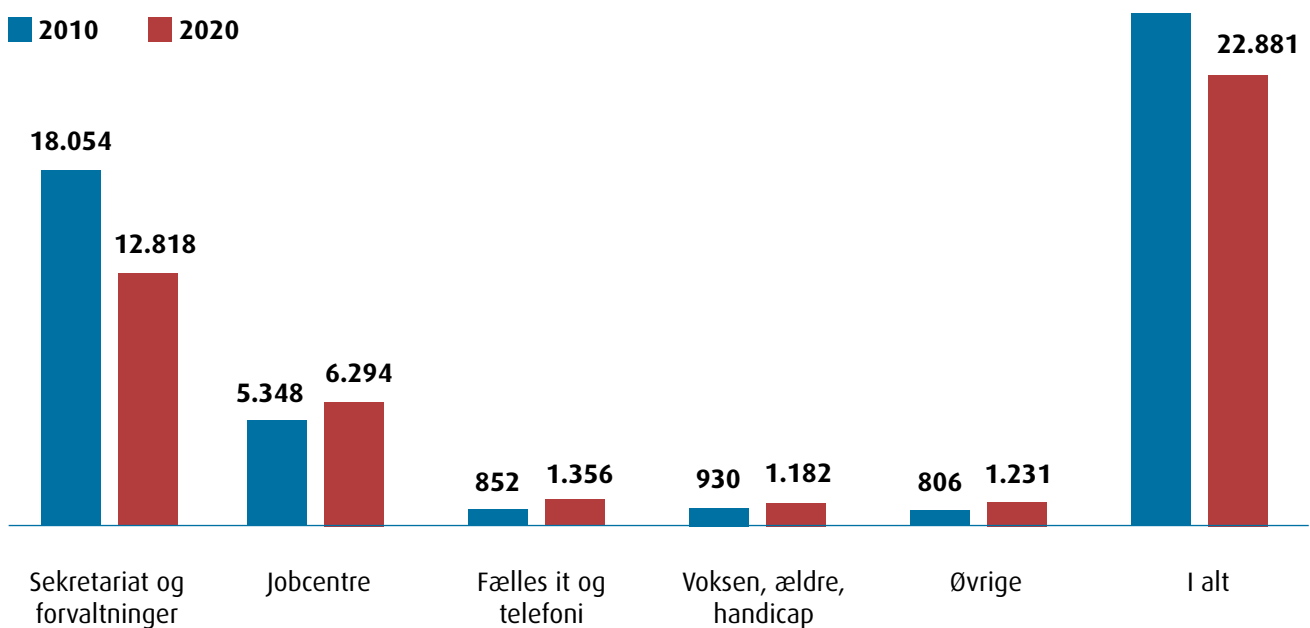
HK-ansatte fordelt på kommunale hovedkonti ...

... og på delområder i hovedkonto 6



Figur 6. Færre HK'ere i sekretariat og forvaltninger

Udvikling i antal HK-ansatte på de største delområder på hovedkonto 6, 2010-2020



Tendenser i opgaveløsningen

Det billede af de administrative opgaver i kommunen, de interviewede HR-chefer, ledere og medarbejdere tegner, viser et område under forandring. Ikke sådan at klassiske administrative opgaver bare forsvinder; der skal stadig være styr på sekretariatsbetjening, bogføring, journalisering, vejledning i systemer og meget andet. Men samtidig er der en række tydelige tendenser, der er med til at trække den administrative opgaveløsning i nye retninger; nogle af dem gradvist og næsten umærkeligt, andre med stor kraft.

Et helt overordnet vilkår er, at kommunerne er tvunget til at økonomisere med ressourcerne – på alle velfærdsområder. Men især den del af det administrative område, hvor der ikke er så meget direkte borgerkontakt, kan være særlig udsat, fordi værdien af arbejdet risikerer at blive mindre synlig. Flere af de interviewede beskriver, at udgifterne til administration (hovedkonto 6) ofte er det første, der kigges på, når der skal spares.

De økonomiske vilkår betyder under alle omstændigheder, at der over alt er et vedvarende pres for at udnytte de administrative ressourcer effektivt og have lave administrationsomkostninger.

Presset får en kommunal chef til at pege på, at lave administrationsomkostninger ikke automatisk betyder, at det er en effektivt drevet kommune. Lave omkostninger kan også være et udtryk for, at man ikke investerer nok i fremtiden:

“Man risikerer at tabe værdier på gulvet, fordi man ikke afsætter tilstrækkelige ressourcer til at udvikle det administrative område. For gevinster i form af fx it-effektivisering, bedre udnyttelse af fagsystemer og smart brug af ny robotteknologi kommer jo ikke bare af sig selv.”

Udover dette rammevilkår peger de interviewede på tre overordnede tendenser på det administrative område:

Kompleksitet



Kommunerne oplever for det første, at mange administrative opgaver bliver mere komplekse. Kompleksiteten øges blandt andet i takt med, at kravene til den kommunale opgaveløsning og organisation ændrer sig.

“I vores økonomiafdeling har vi tidligere stort set ikke haft AC'ere, og nu har vi en del. Det skyldes blandt andet specialiseringer og øget kompleksitet i opgaverne. Der er kommet nye opgaver til, som fx ledelsesinformation, og et stærkere fokus på analyser og effektmålinger,” fortæller en HR-chef.

Desuden betyder den løbende digitalisering, at mange af rutineopgaverne gradvis bliver automatiseret, så det er de mere komplekse opgaver, der bliver tilbage.

“Da jeg startede som nyuddannet på jobcenteret, var det bare tastearbejde. Dødkedeligt. Sådan er det ikke mere. Det handler meget om at kaste sig ud i løsninger og selv være kreativ og med til at udvikle det administrative område,” beretter en medarbejder.

Højere kompleksitet betyder, at det er blevet sværere at lave en fast og enkel arbejdsgangsbeskrivelse eller opskrift på løsningen af administrative opgaver. Medarbejderne skal i højere grad selv være med til at definere opgaven og finde de bedste løsninger.

Digitalisering



Det administrative område har igennem adskillige årtier redet med på en bølge af teknologisk fornyelse, og alt tyder på, at den udvikling fortsætter.

Digitaliseringen omfatter i dag både fagsystemer på de respektive velfærdsområder, samlede systemer til økonomi- og ressourcestyring og de ESDH-systemer, der styrer håndteringen af sager og dokumenter. Men desuden er en række nyere teknologier ved at vinde indpas. Det gælder blandt andet anvendelsen af softwarerobotter (RPA), der allerede har vundet stor udbredelse i det administrative arbejde.

“Alt det, der kan regelbaseres, kan man få robotter til at løse,” konstaterer en HR-chef. En økonomichef supplerer:

“Hvis ikke vi hele tiden følger med opgaven, så taber vi. Vi skal hele tiden holde os klar til at lave noget andet, og digitaliseringen er noget af det, der udvikler sig meget hurtigt på vores område.”

Borgerorientering



Sidst men ikke mindst er der generelt i kommunerne en bevægelse i gang mod en stærkere borgerorientering og -inddragelse. Det sker under overskrifter som fx “fokus på kerneopgaven”, “borgeren i centrum” eller “samskabelse”. En HR-chef forklarer udviklingen sådan her:

“Hele kommunen udvikler sig fra at være myndighed til at være partner. Vi arbejder med en ny model for nærdemokrati, hvor det bliver vigtigere, hvordan vi møder civilsamfundet og de frivillige, og hvordan vi arbejder sammen med borgerne, fx i jobcenteret eller byggesagsrådgivningen. Vi vil gerne være mere imødekommende over for borgernes egne ideer.”

Det påvirker også de administrative funktioner, som får mere borgerkontakt og flere udadvendte opgaver. Medarbejderne skal ikke blot værne om, at regler og procedurer bliver fulgt, men også være klar til at gå i en mere åben dialog med borgere og virksomheder om alternative løsningsmuligheder.

Disse tre tendenser gælder i varierende grad for hele det administrative område i kommunerne. I de tre faktabokse på næste side gives eksempler på, hvordan de kommer til udtryk inden for økonomi, ledelsessekretariater og socialområdet.

Særligt om SOCIALOMRÅDET

■ Der er betydelig variation mellem kommunerne i, hvordan det administrative arbejde på socialområdet er organiseret og fordelt mellem HK'ere og især socialrådgiverne.

I nogle afdelinger er der relativt mange HK'ere, der dels har til opgave at understøtte socialrådgiverne, dels sidder med selvstændige administrative opgaver. Blandt opgaverne er fx at passe den centrale telefon, have kontakt til plejefamilier om kontrakter mv., lave aktindsigter, betjene sagssystemet, planlægge supervision og ferie, betale regninger mv.

"Der er en masse fordele ved at have flere administrative ressourcer, blandt andet meget større ensartethed. Hvis 25 forskellige socialrådgivere selv skal skrive og sende, så er det svært at holde et ensartet kvalitetsniveau. Plejefamilier og borgere indberetter fx transportudgifter og lønproblemer til ganske få administrative medarbejdere. Og det fungerer rigtig godt," siger en socialchef.

Men der er også afdelinger med kun få HK-ansatte, hvor socialrådgiverne selv varetager flere af de administrative opgaver. Blandt socialcheferne i undersøgelsen er der argumenter for begge modeller.

"Jeg kunne godt tænke mig et pilotprojekt, hvor vi havde færre socialrådgivere og flere administrative medarbejdere. Så kunne vi bruge socialrådgiverne til det sociale arbejde, som de brænder for. De ville så kunne have flere sager, men mindre administrativt arbejde. Det ville også være billigere, for en HK'er koster ikke det samme som en socialrådgiver," siger én socialchef.

En anden peger på, at det er svært at skære alt det administrative ud af socialrådgivernes arbejde:

"Det kan være problematisk at pille for mange ting ud af selve sagsbehandlingen, for sagsbehandleren skal også interessere sig for borgerens økonomi, fx egenbetaling, så det er en balancegang."

Særligt om LEDELSESSEKRETARIATER

■ Meldingen fra de interviewede er, at de administrative opgaver på dette område ikke forandrer sig så meget. Dog peger nogle chefer på, at kompleksiteten i opgaverne også her stiger, blandt andet fordi der er mere jura i den politiske sekretariatsbetjening. Desuden er der angivelig en tendens til, at nogle chefer foretrækker en mere proaktiv personlig assistent (PA) frem for en mere klassisk chefsekretær.

"Jeg ser en klar tendens til, at chefer gerne vil have, at deres sekretær kan tænke med og ikke bare ekspedere. Derfor er stillingsbetegnelsen chefsekretær hos os flere steder blevet til PA," siger en HR-chef.

Den typiske arbejdsdeling er, at HK-ansatte ofte varetager sekretærfunktioner og holder styr på kalender, tidsfrister og faste procedurer. AC'erne i ledelsessekretariater er ofte ansat som udviklingskonsulenter eller lignende, der kører projekter og laver politisk sagsfremstilling.

En stabschef peger dog på, at der i praksis ikke er den store forskel på faggrupperne:

"De HK'ere og AC'ere, der varetager sekretærfunktioner for direktørerne, griber det meget ens an. De spejler sig nok lidt i, hvordan deres kolleger løser opgaverne. De arbejder meget systematisk – uanset uddannelse."

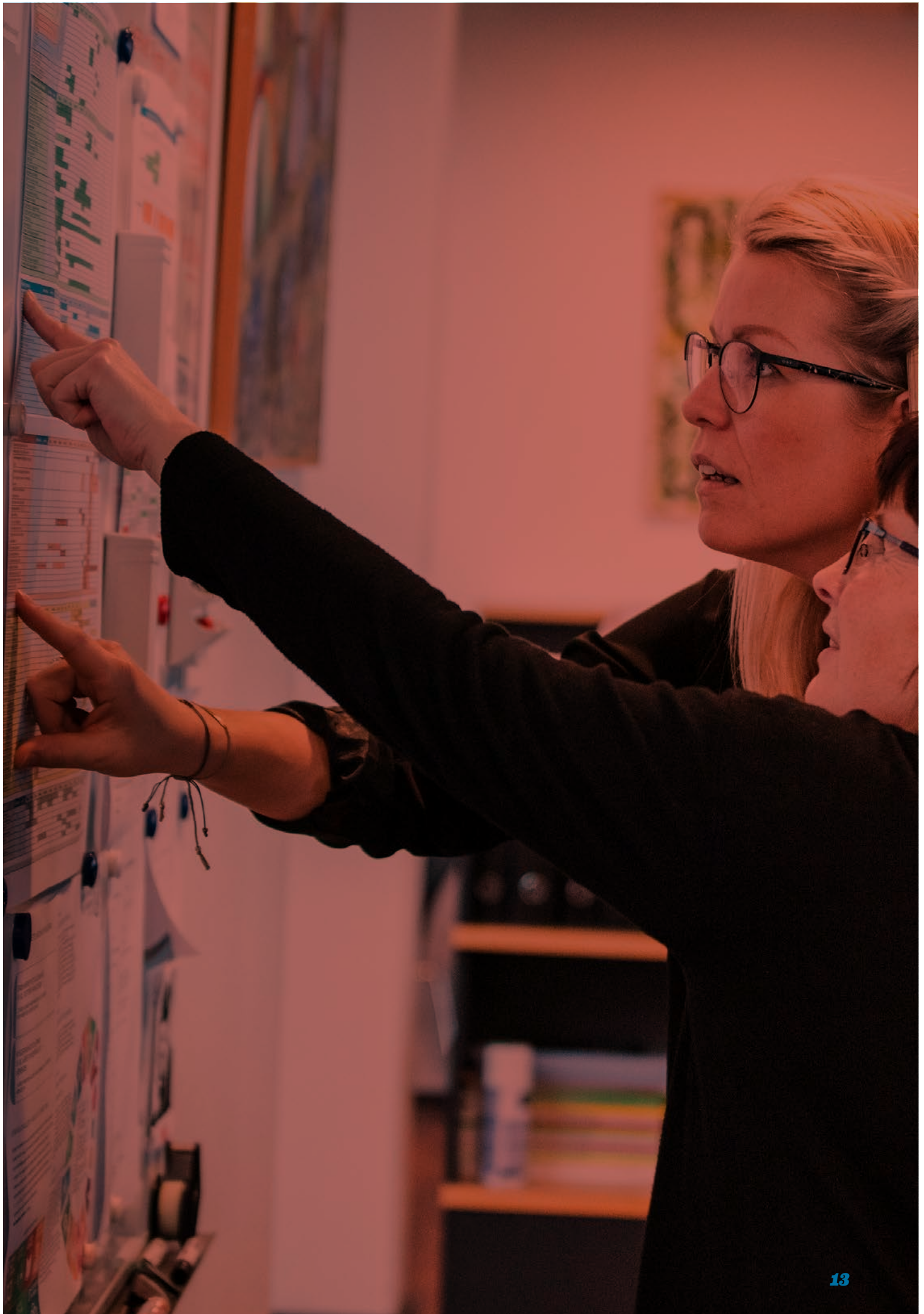
Særligt om ØKONOMIOMRÅDET

■ De administrative opgaver på økonomiområdet er blandt andet præget af digitalisering og af en stærkere efterspørgsel efter en mere analytisk og strategisk økonomistyring. Det betyder færre rutineopgaver som fx bogføring, men til gengæld mere vægt på opgaver som dataanalyse, RPA og ledelsesinformation.

Den typiske arbejdsdeling mellem HK'ere og

AC'ere er, at HK'erne især arbejder med budgetlægning, bogføring og vejledning af institutionerne om økonomi. AC'ere ansættes typisk til at lave økonomiske analyser og ledelsesinformation.

"Det er lidt forskellige typer, vi skal bruge på henholdsvis regnskabsområdet og analyseområdet. Vi har vores gode HK'er primært på regnskabs- og budgetdelen," forklarer en økonomichef.



Opgavefordeling mellem faggrupper

Der er forskel mellem kommunerne på, hvilke faggrupper der løser hvilke opgaver, men også en række typiske fællestræk.

HK'erne løser som regel opgaver, hvor der er behov for at være præcis og have styr på detaljerne. Det er blandt andet vigtigt, når man skal planlægge, koordinere og vejlede om formelle regler, procedurer og systemer.

AC'erne varetager især opgaver, der kræver et højt abstraktionsniveau. Det kan fx være at lave analyser, ledelsesinformation og sagsfremstilling til politikerne.

Alle kommuner har dog eksempler på opgaver, der kan løses af begge faggrupper – og bliver det.

”Der er mange HK'ere, der har været her i mange år, der løser de opgaver, som en AC'er vil løse i andre kommuner. Fx har jeg en HK'er, der arbejder med personalejura, et område, der typisk varetages af jurister. Men hun er HK-uddannet med en akademiuddannelse og en diplomuddannelse ovenpå, og hendes lange erfaring og løbende sparring med personalejuristerne betyder, at hun er en meget kompetent personalekonsulent,” forklarer en HR-chef.

En anden chef fortæller, at de administrative opgaver typisk glider derhen, hvor de bliver løst. Så hvis fx en HK'er har lyst og evnerne til at løse mere analytiske opgaver, vil der ofte være mulighed for det.

Flere af de interviewede fremhæver, at HK'erne ofte repræsenterer en bred og dyb erfaring, fordi de typisk har været længere tid på området end den gennemsnitlige AC'er. *Se også figur 8 på side 15.*

”En HK'er er tit nede i mange forskellige områder. Det giver ballast og overblik, når man skal løse noget komplekst og tværgående. HK'ere vil sagtens kunne løse en del af de komplekse opgaver, som vi ansætter AC'ere til. Det er jo os HK'ere, der lærer AC'erne op, og de kommer stadig flere år efter og spørger os om ting,” fortæller en HK-medarbejder.

Ingen af de interviewede forestiller sig, at man kan undvære nogen af de to fagligheder. De har hver deres profil og berettigelse, og flere peger på, at det netop er, når de to fagligheder kombineres, at opgaverne bliver løst mest effektivt.

Geografiske forskelle

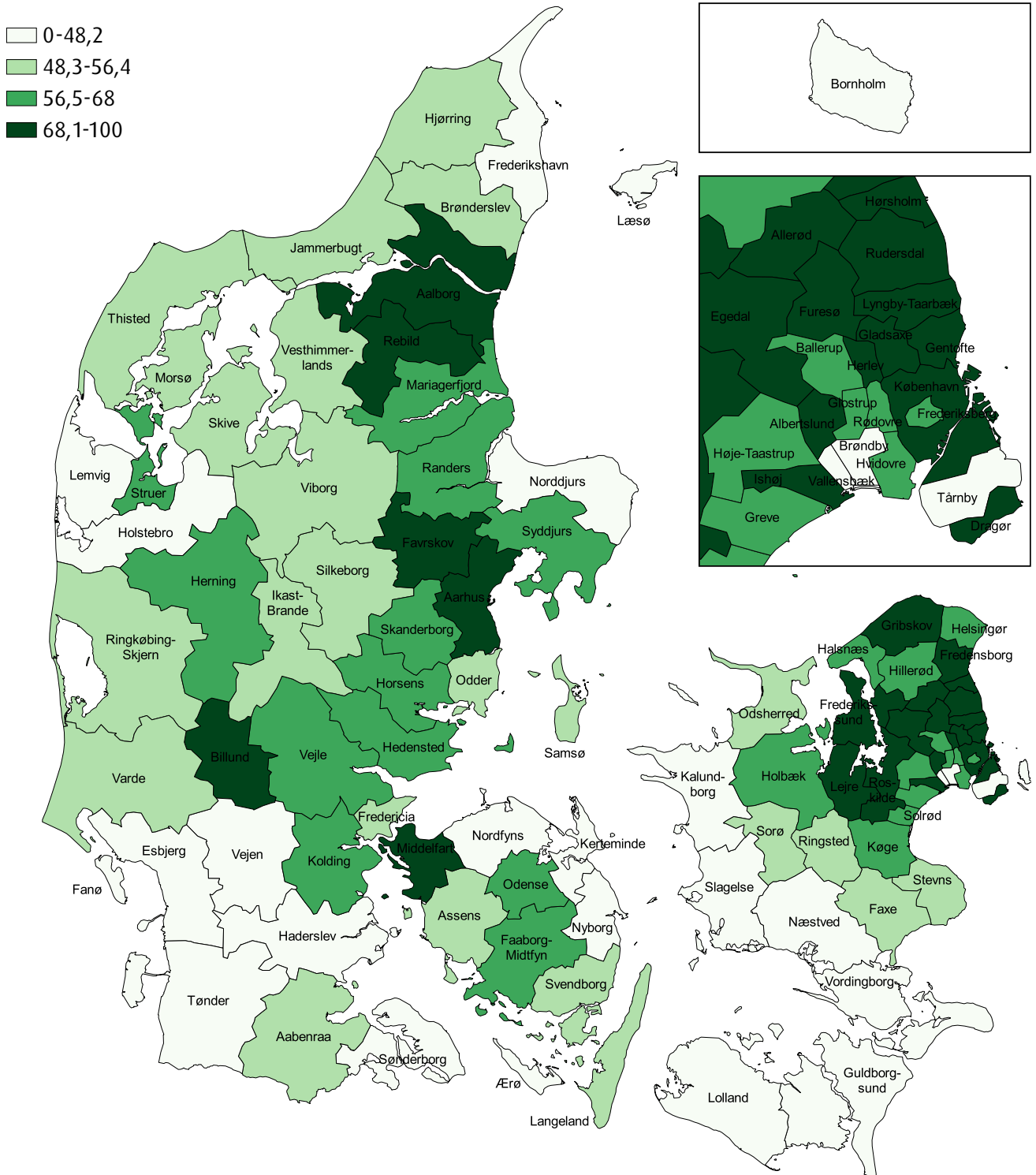
I alle landets kommuner er der flere HK- end AC-ansatte – bortset fra i Københavns Kommune, hvor de to grupper er lige store. Generelt er der relativt flere AC-ansatte omkring de store universitetsbyer og færre i landkommuner og provinsbykommuner. Se figur 7. I landkommunerne som helhed er der nu 44 AC-ansatte for hver 100 HK'ere. I hovedstadskommunerne er tallet 77 og dermed 75 pct. højere.

LEON-princippet i praksis

De fleste interviewede chefer siger, at de er opmærksomme på at være omkostningseffektive i tilrettelæggelsen af det administrative arbejde. De peger på, at der er en del opgaver, som i princippet kan varetages af såvel HK-ansatte som af

Figur 7. Stor forskel på andelen af akademikere

Antal AC-ansatte per 100 HK-ansatte, 2020



• andre faggrupper, og at de selvfølgelig skeler til, hvad de pågældende koster på lønbudgettet.

• *”Vi lægger vægt på omkostningseffektivitet, når vi analyserer vores behov: Hvor får vi mest for den lønsum, vi har til rådighed?”*, fortæller en HR-chef.

• En kollega i en anden kommune uddyber:

• *”Tidligere lod jeg personlige kvalifikationer afgøre sagen, når vi ansatte en ny administrativ medarbejder. Men vi har fået skåret en del, og opgaveporteføljen er ikke reduceret tilsvarende, så nu tænker jeg oftere: ‘Kan vi nøjes med en nyuddannet, eller hvad med en dygtig HK’er?’ Det er blevet mere afgørende, hvad vi kan få for pengene.”*

• Men mange af cheferne understreger, at det i praksis ikke er så let at følge princippet om at bruge medarbejdere med det rette specialiseringsniveau. Af mindst tre grunde.

• For det første er der i mange tilfælde kun normering til én administrativ stilling på et givet område, og så er det som regel de mest specialiserede opgaver, der afgør, hvilket specialiseringsniveau der er behov for hos medarbejderen.

• *”Vi er udfordret på rammerne. Ideelt set vil vi gerne have både AC’ere og HK’ere, men det kan ikke lade sig gøre inden for rammen. Og så slår man en AC-stilling op, hvor det synliggøres, at stillingen indeholder administrative opgaver,”* forklarer en HR-chef.

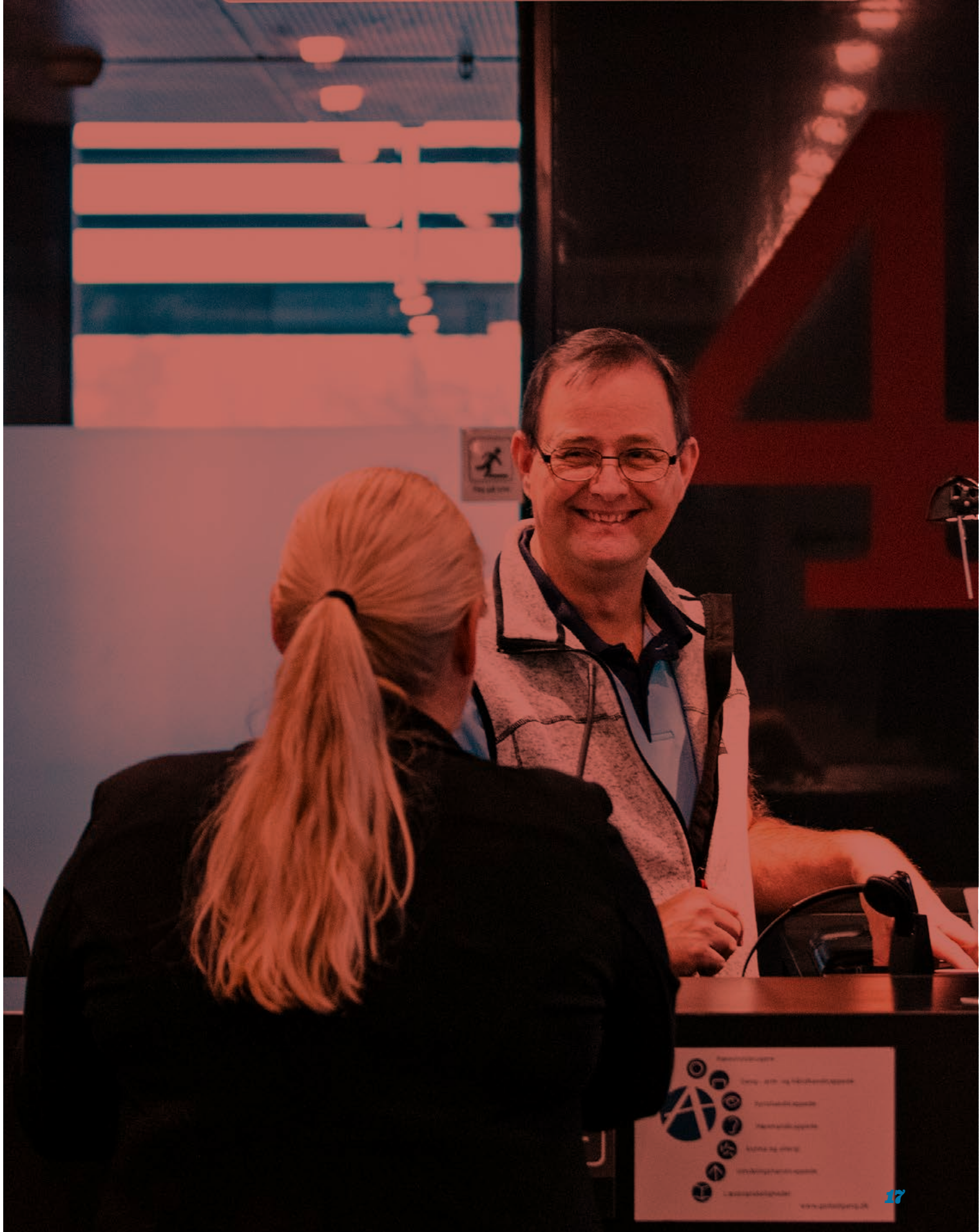
• For det andet lægger de ansættende chefer vægt på andet end uddannelsesbaggrund og lønforskelle mellem faggrupper. En stabschef siger:

• *”Jeg skeler kun til, hvem der passer godt til opgaven. Jeg er godt klar over, at løn ikke er en uvæsentlig detalje, men det vigtigste er, at medarbejderen har de rette kompetencer.”*

• For det tredje siger flere chefer, at lønnen som regel følger opgaverne og kompetencerne – uanset medarbejderens faglige eller uddannelsesmæssige baggrund. Derfor er det ikke givet, at en dygtig HK’er er væsentlig billigere end en medarbejder med en længere uddannelse. En HR-chef siger det direkte:

• *”Hvis en HK’er og en AC’er laver det samme, så får de også det samme i løn.”* 

RECEPTION



Information system
Energy - all the way with the smart approach
Sustainable approach
Flexibility approach
Autonomous energy
Sustainable approach
www.greentopology.com

Behovet for administrative kompetencer

Tendenserne i den administrative opgaveløsning slår også igennem på de kommunale chefers "ønskeseddel" til, hvad en god administrativ medarbejder skal kunne – i dag og i morgen.

Med kompleksitet og omskiftelighed følger krav om, at medarbejderne både er selvstændige og gode til at arbejde i projekter. De skal være nysgerrige på nye opgaver og være med på at gå nye veje – og nogle gange selv finde dem.

"Det, der betyder noget, er, at man kan lede sig selv og tage ansvar for sine opgaver," siger en HR-chef.

Mange chefer efterlyser desuden stærke analytiske kompetencer. Det vil sige, at man skal kunne vurdere, bearbejde og sammenstille data, tænke abstrakt og præsentere sine indsigter på skrift.

"Det vigtigste er medarbejderens grundlæggende tilgang til opgaverne og evnen til at kunne analysere et stof," vurderer en HR-chef.

Det handler ifølge en anden HR-chef også om at kunne forstå den organisatoriske kontekst, en given opgave indgår i:

"Som administrativ medarbejder skal man kunne sætte sig ind i, hvilket mål chefen eller direktionen forfølger, og forstå, hvordan man kan spille dem gode. Det kræver, at man kan se, hvordan ens opgaver bidrager i den større sammenhæng."

Som følge af den fortsatte digitalisering er kompetencer på dette område i høj kurs. De spænder lige fra en grundlæggende it-forståelse over data- og systemhåndtering til mere specifik viden inden for fx RPA eller andre former for automatisering.

"Der bliver helt klart færre rutineopgaver, vi skal udføre, i fx regnskab og bogføring. Men det at kunne forstå og overvåge det, der foregår, forbliver vigtigt," siger en økonomichef.

En sidste hovedgruppe af kompetenceforventninger handler om kommunikation og borgerkontakt. De administrative medarbejdere skal ifølge lederne være gode til at udnytte deres relationelle kompetencer, tale med borgerne og i det hele taget have det, en HR-chef kalder "borgerblik", dvs. "at være en professionel myndighed i øjenhøjde med borgerne".

En stabschef fremhæver særligt betydningen af at kunne gå i dialog med folk uden for de kommunale cirkler:

"Det er supervigtigt at kunne hoppe ud af kommunesproget og kommunikere godt med forskellige typer af mennesker."

Typiske HK-kompetencer

HR-chefer og andre ledere i kommunerne har mange anerkendende ord til de HK-ansatte og deres faglige profil. En stabschef sammenfatter det således:

”To vigtige administrative grundkompetencer er it og borgerinddragelse, og det synes jeg, at HK’ernes kompetenceprofil generelt matcher ret godt.”

Gennemgående vurderes HK’erne i interviewmaterialet især at være gode til:

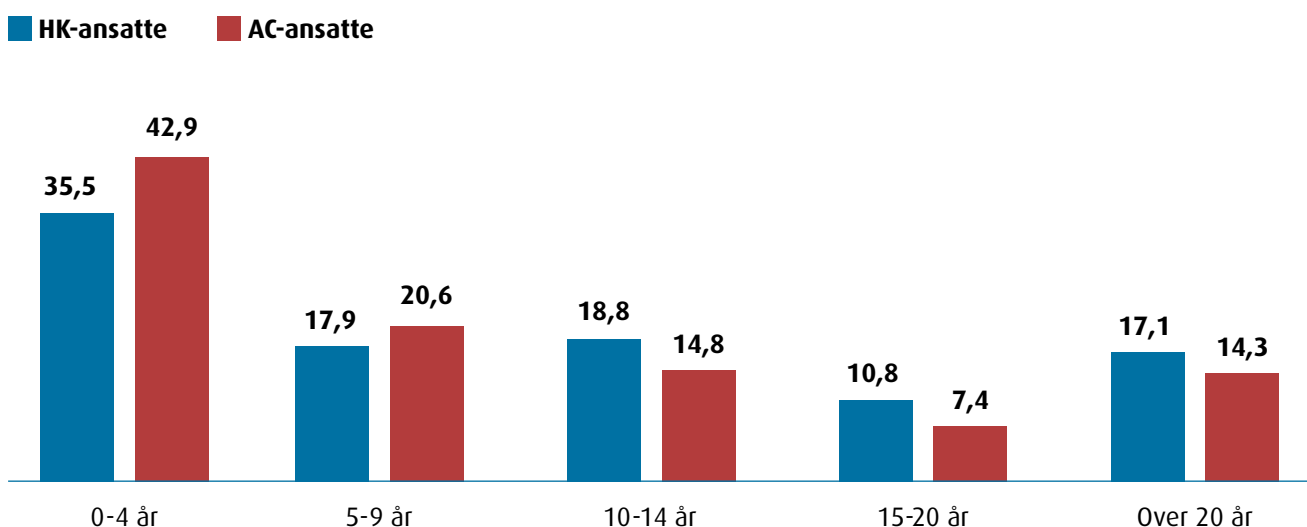
- at planlægge og koordinere
- at have kontakt med borgerne
- at forstå systemer og vejlede andre i brugen af dem
- at forstå og vejlede om formelle regler og procedurer
- at bidrage til en sikker og stabil drift af høj kvalitet.

Blandt de mere generelle, personlige kompetencer fremhæves HK’ernes driftssikkerhed, stabilitet, systematik, grundighed, sans for detaljen og ikke mindst deres store og brede kendskab til, hvordan en kommunal organisation fungerer.

Det kendskab hænger blandt andet sammen med, at HK’erne har en høj gennemsnitlig anciennitet på det kommunale område – langt højere end fx de AC-ansatte. Næsten halvdelen af de HK-ansatte har over 10 års anciennitet. Det gælder kun godt hver tredje AC’er. *Se figur 8.*

Figur 8. Høj anciennitet hos HK-ansatte

Antal år i kommunal ansættelse, andel i procent, 2020



Note: Ancienniteten er lønanciennitet, dvs. kommunal anciennitet inden for den samme overenskomst.

Omvendt peger enkelte chefer på, at nogle HK-ansatte måske er lidt for stabile og tryghedssøgende og dermed ikke er helt så nysgerrige og forandringslystne, som cheferne kunne ønske sig. Det gælder blandt andet efteruddannelse. Som en HR-chef formulerer det:

“Anciennitet i sig selv er hverken et problem eller det modsatte. Lang anciennitet kan være rigtig godt – men det behøver det ikke at være. Det handler også om lysten til at lære nyt. For jeg vil hellere satse på at udvikle medarbejderne og risikere, at de forsvinder, end at lade være og risikere, at de bliver.”

Behovet for kompetenceudvikling

Deltagerne i undersøgelsen ser lidt forskelligt på efter- og videreuddannelse af HK'ere.

På den ene side siger de fleste chefer, at de gerne vil kompetenceudvikle deres administrative medarbejdere, og at der er gode muligheder for det – blandt andet via finansiering fra Kompetencefonden. Men nogle af dem oplever, at deres medarbejdere kun i ringe grad ønsker at tage yderligere uddannelse.

“Det er et kæmpe problem, at jeg ikke kan få HK'erne til at tage uddannelse – og jeg er endda kendt for at presse på. Hvis de ikke dygtiggør sig via uddannelse, kan det have store konsekvenser for deres fremtidige jobmuligheder,”

siger en HR- og økonomichef, der peger på tidsmangel og en vis præstationsangst som to af forklaringerne på tilbageholdenheden.

På den anden side oplever nogle medarbejdere, at det kan være svært at få mulighed for den form for efteruddannelse, de selv ønsker.

“Jeg oplever ikke, at der bliver brugt mange ressourcer på kurser til os. Vi bliver tilbudt kommunom, hvor vi i princippet selv kan vælge valgfag, men det alligevel skal godkendes af lederen. Jeg ville fx gerne have haft et fag om HR, men det blev afvist. Det er synd. Hvis vi som ansatte fik lidt længere snor, kunne ledelsen finde ud af, hvad vi kan, og bruge os til lidt mere. Jeg synes, man glemmer at kigge indad efter, hvilke kompetencer man allerede har; man kigger mere udad i forhold til, hvad man mangler,” beretter en HK-ansat.

Netop kommunomuddannelsen nævnes af mange som en vigtig del af HK'ernes efteruddannelse. Andre uddannelser kan være kurser i arbejdsganganalyse eller projektledelse, diplomuddannelser eller lignende på bachelorniveau. Se også faktaboksen *Fire administrative efter- og videreuddannelser*.


En vigtig ledelsesopgave

Både medarbejdere og chefer peger på, at ledelsen har en vigtig opgave med at skabe kultur og rammer for, at medarbejderne griber mulighederne for løbende at dygtiggøre sig. En medarbejder siger det således:

“Kompetenceudvikling afhænger meget af lederen. Der kom en ny leder med en vision for afdelingen, som åbnede nogle muligheder for mig. Men man

skal selv gøre opmærksom på det. Der sidder sindssygt mange dygtige HK'ere, der ikke altid får muligheden."

En HR-chef bekræfter, at lederens tilgang til kompetenceudvikling har stor betydning for medarbejdernes muligheder for at udvikle sig:

"Alt efter den opmærksomhed og det perspektiv, du som leder lægger ned over dit administrative personale, kan det folde sig mere eller mindre ud. Der er et betydeligt uudnyttet potentiale, som det kræver ledelse at forløse. Det starter med, at vi bliver ved med at tage kontorelever ind, er bevidste om, hvad vi vil med dem, og giver dem muligheder for at blomstre." 

Fire administrative efter- og videreuddannelser

Kommunouddannelsen

En kommunalfaglig videreuddannelse, der giver deltagerne viden og metoder til at analysere og vurdere administrative problemstillinger. Uddannelsen er skræddersyet til ansatte i kommuner og regioner. Den er fleksibel med mere end 15 forskellige valgfrie moduler, der giver den enkelte mulighed for at tone sin uddannelse, så den matcher de daglige opgaver og udviklingsbehov.

Akademiuddannelsen i offentlig forvaltning og administration

Uddannelsen ruster deltagerne til at håndtere nye og mere krævende administrative funktioner og udviklingsopgaver inden for den offentlige administration. Uddannelsen giver indblik i centrale teorier og metoder på det samfundsfaglige og juridiske område samt træner metodiske kvalifikationer inden for projektarbejde og tværfagligt samarbejde.

Diplomuddannelsen i offentlig forvaltning og administration

Uddannelsen giver viden og færdigheder inden for de administrative, organisatoriske, samarbejds-mæssige, kommunikative, juridiske og økonomiske fagområder. På uddannelsen undervises i teorier og metoder, som gør deltagerne i stand til at analysere og løse forskellige problemstillinger i den offentlige forvaltning.

Socialformidleruddannelsen

En uddannelse for sagsbehandlere, der ønsker en faglig opkvalificering på det socialfaglige område, særligt på myndighedsområdet. På uddannelsen beskæftiger deltagerne sig med teoretiske, metodiske og juridiske perspektiver på sociale problemer. Det skal gøre dem bedre i stand til at varetage sagsbehandling, rådgivning, koordination, samarbejde og udviklingsorienterede opgaver i komplekst socialt arbejde.



Rekruttering af administrative medarbejdere

Mange kommuner står i de kommende år over for et generationsskifte på det administrative område. HK'ernes gennemsnitsalder på 48,7 år ligger betydelig højere end de øvrige store faggrupper i kommunerne, og forskellen har været stigende de sidste ti år. I dag er syv ud af ti HK-ansatte over 45 år, kun 11 pct. er under 35 år. *Se figur 9.*

Der ligger således en vigtig opgave med såvel at rekruttere som at uddanne fremtidens administrative medarbejdere.

Når man skal ansætte en ny administrativ medarbejder, har man en særlig anledning til at præcisere sit behov for administrative kompetencer. I processen skal man både gøre sig klart og beskrive, hvilke kompetencer jobbet kræver, og vurdere, om det så fx forudsætter en bestemt uddannelsesbaggrund.

Ingen af de undersøgte kommuner har en særskilt eller overordnet strategi for at rekruttere administrative medarbejdere; det følger de generelle rekrutteringsstrategier. Det er således de enkelte forvaltninger og områder, der selv varetager rekrutteringen af administrative medarbejdere – ofte bistøet af råd og vejledning fra HR-afdelingen.

”Vi har ikke en samlet strategi for at rekruttere administrative kompetencer, men vi har en fælles strategi for, hvilke kompetencer vi samlet set har brug for i forhold til kerneopgaverne. Og når vi ser ud i fremtiden, kommer det digitale til at fylde mere og mere på mange områder,” siger en HR-chef.

Kompetencer vigtigere end uddannelse

Hovedindtrykket i undersøgelsen er, at hverken uddannelsesbaggrund eller lønniveau er *udslagsgivende* ved rekruttering af nye administrative medarbejdere. Begge dele har betydning, men typisk lægges der mere vægt på at ansætte den ansøger, der i kraft af sine erfaringer og personlige kompetencer skønnes at være den bedste til jobbet.

”Ofte er fagligheden det mindst vigtige, når vi rekrutterer. Det handler mere om opgaveforståelsen og tilgangen, og hvem du er i mødet med borgeren,” siger en HR-chef.

”Generelt prøver vi på ikke at forvente eller stille krav om en bestemt uddannelse. Men det er altid en afvejning til den konkrete stilling. I nogle funktioner er det vigtigt med en særlig profil,” fortæller en anden HR-chef.

I en økonomiforvaltning håndterer man det ifølge økonomichefen på følgende måde:

”Hvis vi specifikt søger en AC'er, skriver vi det i opslaget. Men hvis vi søger en HK'er, holder vi det åbent ved ikke at kræve en bestemt uddannelsesbaggrund – eller ved at nævne begge dele.”

En HR-chef fortæller, at ansøgerfeltet til de administrative stillinger ofte er meget sammensat, når der ikke stilles meget specifikke krav om en bestemt uddannelse:

”Når vi modtager ansøgninger, peger det i mange forskellige retninger, og der er mange forskellige fagligheder i bunken. Kandidaterne søger mere ud fra interesser end faglighed. Tendensen er, at det er blevet mere elastisk og blandet.”

Et godt stillingsopslag

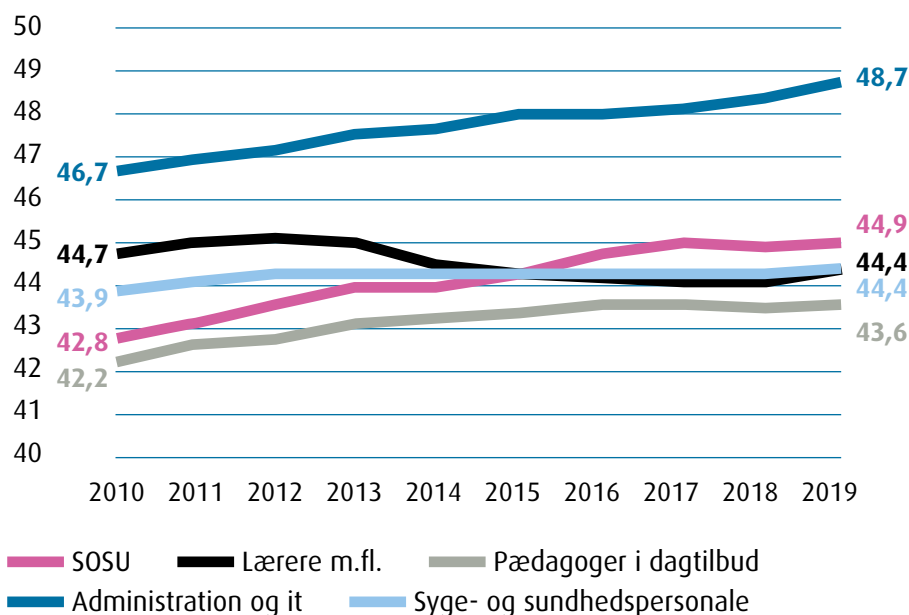
Fra de interviewede HR-chefer lyder anbefalingen, at man allerede, når man udarbejder stillingsopslaget, gør sig umage med at afklare, hvilke opgaver der ønskes løst, og hvilke kompetencer medarbejderen forventes at have. Flere lægger vægt på, at man som hovedregel bør ”bygge opslaget op fra bunden”, dvs. ikke blot genbruge en tekst fra sidst eller fra et andet job, der ligner lidt.

”Vi prøver at snakke med afdelingen og udfordre dem på, hvordan opslaget skal se ud. Vi er ret gode til at bygge opslaget op fra bunden. Det anbefaler vi altid, medmindre man bare skal have præcis det samme som en eksisterende stilling,” forklarer en HR-chef.

”Et godt stillingsopslag kræver, at vi virkelig tænker os om og finder ud af, både hvad vi søger, og hvad vi kan tilbyde: Hvilke udfordringer, opgaver og ønsker har vi? Det er vi blevet meget dygtigere til,” siger en cheffkollega i en anden kommune.

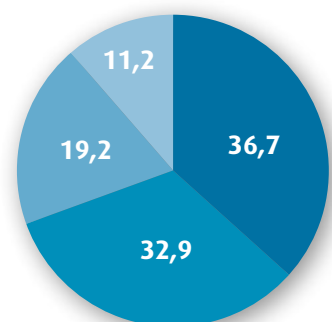
Figur 9. HK’erne er ældst

Gennemsnitsalder, de største overenskomster, 2010-2019



Kilde: KL: Det kommunale arbejdsmarked i tal, 2019.

Aldersfordeling blandt HK-ansatte, 2020.
Tal i pct.



Over 55 år
45-54 år
35-44 år
Under 35 år

En gennemgang af ni stillingsopslag på det administrative område viser en række tydelige fællestræk, som er opsummeret i faktaboksen *Administrative stillingsopslag*.

Erfaringer med rekruttering

Kommunerne oplever, at de har relativt let ved at rekruttere medarbejdere med generelle administrative kompetencer. Der er ofte mange kvalificerede ansøgere til sådanne stillinger, hvor der fx er fokus på almindelig sekretariatsbetjening, kommunikation og borgerrettet arbejde. Flere kommuner peger på, at de får betydeligt flere ansøgere til job på de brede opslag end til de mere specialiserede funktioner.

”Inden for de traditionelle HK-områder får vi mange forskellige ansøgere, når vi slår en stilling op. Vi får et bredt ansøgerfelt med alle mulige uddannelser, både akademikere, HK-uddannede og andre uddannelser. Vi får rigtig mange ansøgere, når det er en HK-stilling. Men når det er slået op som en AC-stilling, får vi ikke så mange andre end AC’ere,” fortæller en HR-chef.

Skillelinjen går ifølge flere af de interviewede ikke kun mellem HK- og AC-stillinger. Også inden for HK-området er der interne forskelle på, hvor svært det er at tiltrække de relevante kompetencer:

”Til stillingen som kommunikationskonsulent fik vi 116 ansøgninger, hvoraf rigtig mange var helt relevante. Alle vil være noget med medier. Til it- og økonomifunktioner kan det derimod være noget sværere at få gode ansøgere,” siger en HR-chef. En anden chef istemmer:

”Vi har svært ved at tiltrække digitale, økonomiske og juridiske kompetencer. Kompetencer som fx kommunikation og udvikling er noget nemmere. Da vi søgte en uddannelseskoordinator, fik vi 300 ansøgninger.” ✓

Administrative stillingsopslag

En gennemgang af ni stillingsopslag, som de deltagende kommuner har udvalgt som typiske på det administrative område, viste følgende fællestræk:

- At have “en relevant uddannelsesbaggrund” i forhold til den administrative opgave var fremhævet i alle opslag.
- Ingen af opslagene stillede krav om en bestemt uddannelsesbaggrund; i et par opslag var der nævnt eksempler på, hvad en relevant uddannelsesbaggrund kunne være.
- Data- eller it-kompetencer blev nævnt i otte ud af ni stillingsopslag.
- Erfaring med opgaven/funktionen blev fremhævet i alle opslag.
- Krav om erfaring fra det kommunale område varierer meget fra opslag til opslag.
- Selvstændighed i opgaveløsningen efterlyses i de fleste opslag.
- At være serviceminded blev i cirka halvdelen af opslagene fremhævet som en ønsket kompetence.

Uddannelse til administration

En måde at styrke udbuddet af administrative kompetencer på er ved selv at uddanne elever. Alle de undersøgte kommuner tager da også elever og nævner mange fordele ved at uddanne egne elever.

“Vi kan være med til at påvirke, hvordan vi uddanner medarbejdere og klæder dem på. Dermed kan vi udvikle nogle medarbejdere, som matcher organisationens behov. Det giver os mulighed for at ansætte medarbejdere, vi kender, og som vi ved, har et stort potentiale,” siger en HR-chef.

Netop kendskabet til den kommunale verden og den konkrete arbejdsplads fremhæver flere som en fordel for de kontoruddannede – også sammenlignet med fx nyuddannede akademikere eller socialrådgivere. En HR-chef formulerer det sådan:

“Du kan få en dygtig arbejdskraft, der kender en kommune indefra, og qua den palet af funktioner, en kontorelev kommer igennem, ved hvordan kommunen fungerer. Det gør man ikke, når man kommer ind direkte udefra.”

En del af de nyuddannede opnår da også en fast stilling i kommunen efter endt elevforløb, og nogle kommuner slår stillinger op, der er skræddersyede til deres dygtige elever.

“Det organisationskendskab, kontoreleverne får, er godt, og vi kan forme dem, som vi vil. Af de fire, vi har nu, beholder vi to. Vi har ofte også valgt at have vokselever, fordi de ofte er lettere at fastholde, når de bliver udlært,” fortæller en chef for HR og Økonomi.

Også andre kommuner prioriterer vokselever frem for almindelige kontorelever, da vokseleverne af nogle opleves som mere modne, selvstændige og dygtige. Da vokseleverne er dyrere, betyder det, at kommunen har råd til færre elever, og det kan måske forklare en del af faldet i elevoptaget på landsplan de sidste ti år.

Fald i antallet af elever

For siden elevbestanden toppede med næsten 1.200 elever i 2012, er antallet af elever faldet støt og lå i 2020 på 670. *Se figur 10.* Der er dog stor forskel på, i hvor høj grad de enkelte kommuner uddanner elever – og dermed løfter deres del af det samlede uddannelsesansvar. *Figur 11* viser antallet af elever i de sidste fem år (2015-2019). De kommuner, der tager flest elever, uddanner omkring dobbelt så mange, som de kommuner, der har færrest.

At løfte et ansvar på området handler ifølge en HR-chef i undersøgelsen i høj grad om, hvorvidt der er politisk og ledelsesmæssigt fokus på uddannelsesopgaven:

“Jeg har oplevet det som vanskeligt at få mine kollegaer til at påtage sig ansvaret med at tage kontorelever. Det handler meget om politisk fokus. For hvis kommunalbestyrelsen siger, at vi skal være en arbejdsplads, der uddanner unge mennesker, så kan vi bedre arbejde strategisk med det. Uden ledelses-

mæssigt fokus risikerer det at blive venstrehåndsarbejde, og så ender det med, at flere og flere ikke tager kontorelever.”

Bedre samarbejde om elevforløb

Selv om det generelle billede af at uddanne elever er positivt, er der også chefer, der retter kritik mod både elevernes forudsætninger og rammerne om praktikforløbet.

Nogle kommuner har haft dårlige erfaringer med unge kontorelever, som manglede basal viden om kommunerne og virkede uselvstændige. Det kan være et problem, fordi flere kommuner forventer, at eleverne fra begyndelsen bidrager til opgaveløsningen på linje med andre ansatte:

“Vi har ikke særlige ‘kontorelevopgaver’, kun rigtige opgaver. Så det er ret meget lige på og hårdt, når man starter,” siger en økonomichef.

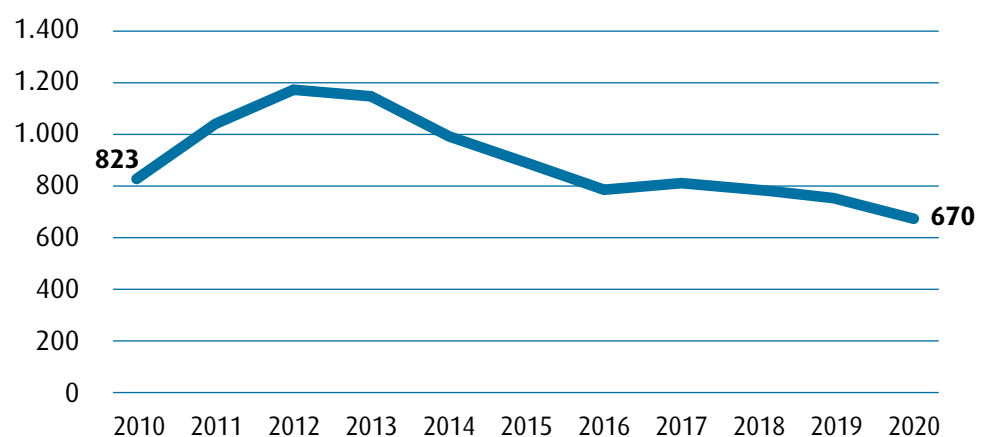
En kommune peger på, at deres samarbejde med elevernes uddannelsesinstitution ikke er godt nok. Skolen kender angivelig for lidt til den kommunale praksis og klæder derfor ikke de unge godt nok på til elevtiden i kommunen. Men kommunen erkender samtidig, at den omvendt kender for lidt til uddannelsen, og hvad de unge undervises i.

God elevuddannelse handler derfor også om at styrke det indbyrdes samarbejde om et godt praktikforløb:

“Som praktiksted skal vi være bevidste om opgaven og styrende. Her er det især vigtigt, at vi har nogle dygtige og engagerede elev- og praktikansvarlige, der er fremsynede og ikke bare rider videre på gamle vaner og rutiner,” siger en økonomichef.

Figur 10. Færre HK-elever i kommunerne

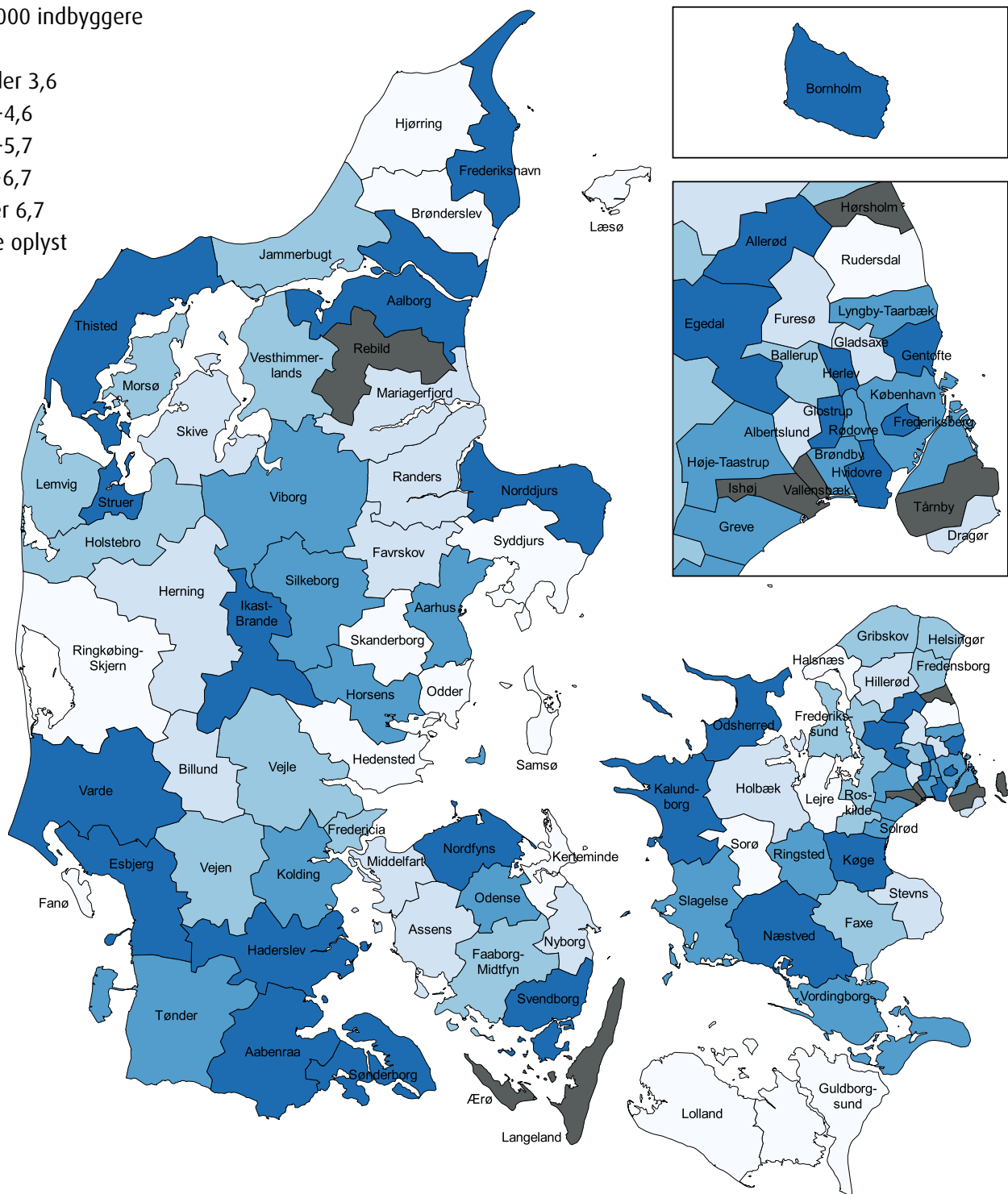
Udvikling i antal elever, 2010-2020



Figur 11. Stor forskel på elevoptaget

Antal HK-elever i perioden 2015-2019, per 10.000 indbyggere

- Under 3,6
- 3,6-4,6
- 4,6-5,7
- 5,7-6,7
- Over 6,7
- Ikke oplyst



Kilde: Kommunernes og Regionernes Løndata, særkørsel oktober 2020, samt Danmarks Statistik.

En stabschef er kritisk over for, at eleverne i deres praktiktid skal prøve så meget forskelligt:

”Jeg synes, de kommer alt for meget rundt i organisationen, så de er for kort tid de enkelte steder. De skal hellere have længerevarende forløb. Jeg skal have eleverne i lang tid, for at det giver mening. Tre måneder er simpelthen for lidt tid. De når ikke engang at falde til socialt.”

Erfaringer med administrationsbachelor

De kontoruddannede er i konkurrence med kandidater fra andre uddannelser, herunder blandt andet professionsbacheloruddannelsen i administration, der udklækkede sine første studerende i 2012.

En del af de interviewede chefer har endnu ikke selv erfaring med at ansætte professionsbachelor i offentlig administration. Men de, der har, er generelt godt tilfredse.

”Vi har super gode erfaringer med administrationsbachelor. De 3,5 år giver dem et virkelig godt afsæt. Når de får en opgave, de ikke har prøvet før, går de åbent til den. Det kan jeg godt savne i kontorelevs tilgang til opgaveløsningen,” siger en økonomichef.

Den sammenligning falder imidlertid nogle gange omvendt ud. En stabschef siger:

”Jeg vil meget hellere have kontorelever end administrationsbachelor. Jeg foretrækker at give eleverne uddannelse og forme dem. Så kan de senere bygge en bachelor ovenpå.”

Læs mere om professionsbachelorerne i faktaboksen *Fire grunduddannelser på det administrative område*. [☑](#)

Fire grunduddannelser på det administrative område

Kontoruddannelsen i offentlig administration

Offentlig administration er en specialisering på Kontoruddannelsen (EUD). Den kvalificerer til arbejdsfunktioner inden for de administrative hovedområder på det offentlige arbejdsmarked. Det er en vekseluddannelse på i alt fire år, hvoraf et toårigt praktikforløb udgør en vigtig del. Elever over 25 år kan tage uddannelsen som vokselev – i nogle tilfælde på kortere tid.

Professionsbachelor i offentlig administration

En 3 1/2-årig uddannelse, der retter sig mod at kunne løse administrative drifts-, planlægnings- og udviklingsopgaver på det offentlige arbejdsmarked. Uddannelsen giver indsigt i teori og metoder om offentlig administration, rummer et halvt års praktik og afsluttes med et bachelorprojekt. Hidtil er hver ottende af de ca. 1.800 færdiguddannede blevet ansat i kommunerne.

Administrationsøkonom

En toårig uddannelse, der retter sig mod opgaver på både det private og offentlige arbejdsmarked. De studerende arbejder blandt andet med projektstyring, kvalitetssikring, kommunikation og organisationskultur. Uddannelsen omfatter også et korterevarende praktikophold.

Uddannelsen til sundhedsadministrativ koordinator

Fra 2021 udbydes en erhvervsakademiuddannelse som sundhedsadministrativ koordinator, der erstatter den hidtidige uddannelse til lægesekretær. Der indgår to praktikperioder i uddannelsen, som retter sig mod såvel den regionale som den kommunale del af sundhedsvæsenet.

Åbne spørgsmål og gode råd

Undersøgelsens resultater giver alle, der har ansvar for det administrative område i kommunerne, anledning til at overveje og drøfte nedenstående spørgsmål. Til hvert af de fem hovedpunkter gives også et eller flere gode råd, som udspringer af interviewene i de seks medvirkende kommuner.

1. Udviklingen på det administrative område

- Hvordan har bemandingen på det administrative område udviklet sig hos jer de seneste fem år? Det samlede antal administrative medarbejdere? Fordelingen mellem faggrupper?
- Hvad er forklaringen på denne udvikling? I hvor høj grad har den været planlagt? Hvilke fordele og ulemper har den haft?
- Hvordan forventer I, at udviklingen bliver i de kommende fem år? Har I behov og mulighed for at påvirke dette?
- Hvordan er alderssammensætningen blandt det administrative personale? Har I udsigt til, at mange går på pension i de kommende år? Hvordan kan I i givet fald forberede jer på et generationsskifte?

Råd: Arbejd strategisk med udviklingen på det administrative område – fx ud fra LEON-princippet: Hvordan får vi løst de administrative opgaver i kommunen mest effektivt, dvs. med den rigtige grad af faglig specialisering?

2. Tilrettelæggelse af det administrative arbejde

- Hvilke principper har I i dag for fordelingen af det administrative arbejde mellem faggrupper?
- Hvad er på jeres område de vigtigste tendenser i udviklingen af det administrative arbejde?
- Hvordan kommer disse tendenser konkret til at påvirke de administrative arbejdsopgaver i fremtiden? Hvilke typer af opgaver kommer til at fylde mere henholdsvis mindre?

Råd: Vurdér, hvad de vigtigste udviklingstendenser på forskellige områder betyder for jeres tilrettelæggelse af det administrative arbejde.

3. HK'ernes fremtidige kompetencebehov

- Hvilke af HK'ernes nuværende kompetencer bliver særlig vigtige i fremtidens administrative arbejde?
- Hvor har HK'erne især brug for at styrke deres kompetencer?
- Hvad er barriererne for en styrket kompetenceudvikling blandt HK'erne?

Råd: Arbejd strategisk med kompetenceudvikling. Spørg: Hvad får vi især brug for at kunne endnu bedre i fremtiden?

Råd: Find og fjern forhindringerne for kompetenceudvikling. Tænk kreativt i samarbejde med udbydere af efter- og videreuddannelse.

Råd: Udnyt muligheder for finansiering via Kompetencefonden.

4. Strategier for rekruttering

- Har I en samlet strategi for, hvordan I rekrutterer administrative medarbejdere? Har I brug for én?
- Hvilke typer af administrative stillinger har I typisk let henholdsvis svært ved at få besat?
- I hvilke tilfælde er der grund til at stille specifikke krav til ansøgernes uddannelsesbaggrund? Hvornår kan det med fordel holdes åbent?
- Hvilke kriterier lægger I typisk vægt på i de ansættelser, hvor mange både AC'ere og HK'ere søger stillingen?

Råd: Overvej grundigt kompetencekravene i det enkelte job, og byg opslaget op om dem.

Råd: Stil kun krav om en specifik uddannelsesbaggrund, når dette er afgørende for at bestride jobbet.

5. Uddannelse af elever

- Har I en politik for at uddanne elever? Har I brug for én?
- Hvad er jeres erfaringer med at uddanne kontorelever? Hvilke forskelle oplever I imellem unge elever og vokselever?
- Hvad ser I som de kontoruddannedes styrker og svagheder i forhold til andre administrative uddannelsesbaggrunde, fx administrationsbachelor?
- Hvordan kan I styrke samarbejdet mellem aktørerne i et godt praktik- og uddannelsesforløb?

Råd: Tag som offentlig arbejdsgiver ansvar for selv at uddanne nye administrative medarbejdere.

Råd: Styrk samarbejdet med skolerne om gode uddannelsesforløb.

Råd: Vær opmærksom på, hvornår andre typer af nyuddannede, fx administrationsbachelor, matcher jeres behov.

BRUG HK'ERNE!

Hvilke erfaringer og udfordringer har den enkelte kommune, når de skal løse de administrative opgaver så effektivt som muligt? Og hvordan har fordelingen af det administrative arbejde mellem faggrupper i kommunerne udviklet sig i de seneste ti år?

Det er hovedspørgsmålene i en ny undersøgelse, hvis resultater fremlægges i dette hæfte.

Hæftet henvender sig især til kommunale ledere og chefer, der har mange administrative medarbejdere, og til HR-chefer. Formålet med hæftet er at bidrage til eftertanke og dialog om, hvordan det administrative arbejde er tilrettelagt og fordelt. I sidste ende handler det om at inspirere kommunerne til, hvordan de kan anvende HK'ernes kompetencer og de samlede administrative ressourcer endnu bedre.

Undersøgelsen er gennemført af KL og HK Kommunal i fællesskab.

