

NOTAT

Kortlægning af analyser

Dette notat er udarbejdet som baggrundsnotat til projektet 'Afdækning af den administrative faglighed'. Det er udarbejdet af en studentermedhjælper og er som sådan ikke udtryk for parternes – HK KOMMUNAL eller KL's – holdninger eller synspunkter.

Indledning i "Administration – Faglighed og praksis i administrativt arbejde" (Helle Mylund Jacobsen (red.), Professionhøjskolen Metropol, 2013)[Indledning til antologi]:

Analysens fokus og formål

Bogen har som formål at udforske den administrative faglighed og identitet i den offentlige sektor, primært hos kontorfolkene. Fagligheden og identiteten behandles som *"et fælles værdigrundlag og en særlig kerneopgave, der kan afdækkes og afgrænses fra andre faggrupper"*. Formålet er således at indkredse en faglighed, som er unik og fælles for de administrative medarbejdere.

Konklusioner

Mylund forsøger at indkredse begrebet administrativ faglighed. Hun påpeger det komplekse ved, at administratorer ikke som udgangspunkt står frem som én faggruppe/profession og dermed sjældent omtales som én faglighed. Derudover påpeger hun flertydigheden i begrebet administration, og hun opstiller forskellige definitioner af begrebet:

- Administration som momentum: I en offentlig kontekst kan administration ses som bindeledet mellem lovgivningen og borgerne. Administrationen er de processer, som oversætter lovgivningen til handling.
- Administration som bureaukrati: Den type administration vi har i Danmark (siden grundloven). Bureaukratiet er en rationel form for administration, som effektivt organiserer ressourcerne for at nå forskellige mål. Bureaukratiet er regelbaseret, og bureaukratisk administration bliver således

Den 1. maj 2014

Sags ID: SAG-2014-01620
Dok.ID: 1858328

LMP@kl.dk
Direkte
Mobil 2030 6924

Weidekampsgade 10
Postboks 3370
2300 København S

www.kl.dk
Side 1/11

et praksisfelt, hvor beslutninger, reguleringer, servicen og ydelser udformes og bliver til på grundlag af generelle regler.

Begreberne administration, forvaltning og styring

Administrationens karakter afhænger af konteksten; af hvem som udfører den. Begreberne administration, forvaltning og styring er internt forbundet, men hvilket begreb der anvendes, afhænger af konteksten. Med udgangspunkt i Bourdieu kan begreberne adskilles ud fra, hvor stor magt de, som udfører administrationen, besidder: Er der tale om ledere eller akademiske arbejdere taler man om styring og forvaltning, hvorimod de administrative medarbejdere typisk beskrives som hjælpefunktioner til ledelsen.

Den administrative faglighedens udfordring

For det første er den administrative faglighed primært blevet undersøgt af akademikere, hvilket betyder at samfundsvidenskaberne (politologer, økonomer, jurister) nærmest har monopol på viden på området. Dette giver en skævvridning jf. ovenstående opdeling i forvaltning, styring og administration. Derudover er administrationen en "udskældt praksis", som vælges fra til fordel for mere velfærd til borgerne.

Link til analysen:

Jacobsen, Helle M. 2013. *Administration – Faglighed og praksis i administrativt arbejde*. København: Akademisk Forlag.

"Det gode arbejde – Et kritisk bud på fremtidens administrationsfaglighed" (Ninna Hedeager Olsen & Agnete Meldgaard Hansen, 2013)[Kapitel i antologi]:

Analysens fokus og formål

Undersøgelse blandt kommunalt ansatte administrative medarbejdere fra Horsens Kommune. Fokus på kernebegreberne faglighed, fagstolthed og forestillinger om det gode arbejde. Udgangspunkt i de administrative medarbejders eget bud på deres faglighed. Særligt udgangspunkt i HK'ere, selvom ikke alle deltagende i undersøgelsen kan identificere sig med denne kategori.

Konklusioner

HK'ernes faglighed

Medarbejderne beskriver selv deres faglighed som en generalistkompetence til at understøtte andres arbejde, fungere som problemløser og få organisationen til at hænge sammen. Det problematiseres i analysen, at der på den ene side er behov for at anerkende de administrative medarbejdere som en samlet gruppe, men at

denne gruppe samtidig er heterogen. Analysen når frem til, at det, som holder de administrative medarbejdere sammen, ikke er en fælles faglighed (tværtimod ser medarbejderne det som en fordel at de har forskellige fagligheder de kan trække på hos hinanden), men derimod om et fælles mål; en orientering mod at yde god service for borgerne og mod at få organisationen til at fungere og løse sine opgaver.

HK'ernes udfordringer

HK'erne oplever manglende anerkendelse og respekt fra andre faggrupper, og har en følelse af at være nederst i hierarkiet. Her fremhæves i øvrigt, at gruppen ikke anses som en selvstændig funktion, men derimod som en støttefunktion for andre grupper. Dog er det ikke alle deltagende, der oplever dette; nogle føler at grænserne og opgavefordelingen hos dem er mere flydende.

HK'ernes visioner for fremtiden

At skabe en helhedsorienteret sagsbehandling, hvor borgeren følger den samme person (en "værtinde") gennem hele systemet. Der ønskes et ikke-hierarkisk tværfagligt rum, hvor HK'erne kan trække på hinandens og AC'ernes fagligheder.

Styrker og svagheder ved analysen

Styrker: Belyser fagligheden fra de administrative medarbejders perspektiv, og altså en intern vurdering af, hvad der kræves.

Svagheder: Snæver empiri (HK'er i Horsens Kommune). Derudover giver analysen ingen bud på de eksterne krav til de administrative medarbejdere.

Link til analysen:

Olsen, Ninna Hedeager & Agnete Meldgaard Hansen. 2013. "Det gode arbejde – et kritisk bud på fremtidens administrationsfaglighed" i Jacobsen, Helle M. 2013. *Administration – Faglighed og praksis i administrativt arbejde*. København: Akademisk Forlag.

"Administrationsfaglighed som velfærdsgode" (Dorte Høilund, 2013)[Kapitel i antologi]:

Analysens fokus og formål

Analysen beskæftiger sig med den juridiske del af administrationsfaglighed og idealer for samme. Der tages altså udgangspunkt i de akademisk uddannede administrative medarbejdere.

Konklusioner

Definition af administrativ faglighed

Administrationsfaglighed består af en gruppe fag og praksiserfaringer, der tilsammen udgør et hele, og i større eller mindre omfang alle bidrager til eller understøt-

ter vigtige demokratiske processer, f.eks. jura, økonomi, kommunikation og samfundsvidenskabelig metode.

Den administrative faglighed som velfærdsgode

Udviklingen fra retsstat til velfærdsstat fører til nye værdier og krav til offentlige forvaltere og dermed til den administrative faglighed, der udøves. Pointen er, at administrationsfaglighed har et bredere demokratisk sigte; herunder at offentlige forvalteres faglige og etiske ansvar medvirker til at sikre borgerne deres velfærdsgoder. Ved anvendelse af Honneth og Habermas' teorier om medborgerskab, når analysen frem til, at udviklingen har medført øget krav om, at borgerne får bedre indsigt i egne sager, samt at den administrative faglighed udvikles inden for en overordnet fælles faglig og værdimæssig horisont. Den fælles horisont skal bygge på en vision om at fremme velfærdsstatens ideal om medborgerskab. De administrative medarbejders opgave er at understøtte en offentlighed, hvor forskellige krav og ønsker fra borgerne, partier, organisationer og andre udgør den politiske platform. Kerneordet for fagligheden er "åbenhed"; borgerrelateret forvaltning som kommunikeres og formidles på en måde, der gør borgerinddragelse mulig.

Link til analysen:

Høilund, Dorte. 2013. "Administrationsfaglighed som velfærdsgode" i Jacobsen, Helle M. 2013. Administration – Faglighed og praksis i administrativt arbejde. København: Akademisk Forlag.

"Kompetencer til vækst – Analyse af den administrative faglighed i fremtiden" (New Insight, 2012)[Rapport]:

Analysens fokus og formål

Analysen beskæftiger sig med administrative medarbejdere i private virksomheder, og har til formål at afdække de administrative medarbejders arbejdsopgaver og kompetencekrav, samt beskrive de fornødne kompetencer for, at medarbejderne kan bidrage til virksomhedens vækst.

Konklusioner

Administrativ faglighed og vækst

Den administrative faglighed bidrager til vækst gennem frigørelse af ressourcer blandt virksomhedens øvrige medarbejdere og gennem optimering af egne arbejdsopgaver.

Tendenser med betydning for den administrative faglighed

Følgende tendenser vil få betydning for fremtidens administrative faglighed:

- IT i alting (sikker tendens)
- Organisering i forandring (sikker tendens)
- Effektivisering af administration (sikker tendens)

- Individualisering arbejdsidentitet (formodet tendens)
- Akademisering af det administrative arbejde (formodet tendens)

Effektivisering, outsourcing og ny teknologi medfører færre rutineprægede arbejdsopgaver og færre jobs i det hele taget.

Fremtidens opgaver

Analysen deler de administrative medarbejderes opgaver op i tre typer: Drift, implementering og udvikling. Heraf udgør drift op mod 90% af arbejdstiden. Idet mængden af rutineprægede opgaver falder, bliver fremtidens opgaver i stigende grad at forberede, styre og kontrollere processerne fremfor at udføre selve opgaven. Fremtidens opgaver handler om problemløsning, inkrementel innovation af processer, samt udvikling og implementering af nye tiltag.

Den administrative faglighed

Fagligheden deles op i to:

- Administrative delfagligheder: såsom økonomi, it og kommunikation
- Tværgående kernekompetencer. Her fremhæves proaktiv problemløsning, inkrementel procesinnovation, helhedsforståelse og projektkompetencer som de væsentligste.

Der er generelt stigende kompetencekrav til de administrative medarbejdere. Der er krav om både generalisering (mestre mange delfagligheder) og specialisering (inden for de enkelte delfagligheder). Derudover stiger kravene til medarbejdernes tværgående kernekompetencer. Der er tale om en opkvalificering af eksisterende kompetencer, ikke nye og ukendte kompetencekrav. Uddannelsesinstitutionerne skal opruste fremtidens administrative medarbejdere med kompetencer til selvledelse, projektledelse, brede kompetencer og helhedsforståelse.

Link til analysen:

[Kompetencer til vækst – analyse af den administrative faglighed i fremtiden](#)

”Jobprofilanalyse for faglærte, merkantile medarbejdere – Efter- og videreuddannelsesforløb med karrierespæktiv” (Newinsight, 2013)[Rapport]:

Analysens fokus og formål

Fokus på de merkantile medarbejdere og deres behov for kompetenceudvikling, med det formål at skabe grundlag for attraktive efteruddannelsesforløb. Analysen er udarbejdet på vegne af efteruddannelsesudvalget HAKL med midler fra Ministeriet for Børn og Undervisning. Analysen tager udgangspunkt i virksomhedsscenes, hvor forskellige virksomheder identificerer de væsentligste kompetencekrav til seks forskellige jobprofiler.

Konklusioner

Fremtidens tendenser

Analysen påpeger følgende centrale tendenser, som stiller nye krav til fagligheden:

- Øget internationalisering og outsourcing
- Øget digitalisering af arbejdsprocesser
- Øget fokus på strategisk analyse, salg og planlægning
- Øget anvendelse af specialiserede medarbejdere med en videregående uddannelse

Fremtidens administrative medarbejdere

Analysen opstiller 6 jobprofiler, som beskriver centrale fremtidige jobfunktioner og kompetencekrav for faglærte merkantile medarbejdere:

- Bogholderi
- Lønadministration
- Personaleadministration
- Kompetenceudvikling og uddannelse
- B2b-salg
- E-handel

Generelt for alle jobprofiler gælder, at digitaliseringen substituerer noget af den menneskelige arbejdskraft, hvilket samtidig vil betyde, at virksomhederne vil få behov for færre medarbejdere, der varetager specialiserede arbejdsopgaver. Der vil dog, særligt i virksomheder med lavere grad af arbejdsdeling, fortsat være behov for medarbejdere, som varetager en bredere vifte af arbejdsopgaver. Derudover vil der i fremtiden være flere opgaver, der vedrører udvikling af strategier, og færre analyser.

Medarbejdernes kompetencer

Fremtidens administrative medarbejdere får særligt behov for

- Baggrundsviden: helhedsforståelse, talforståelse, forretningsforståelse, kendskab til overenskomst, lovgivning og regler, viden om personalejura/politik, kompetenceudviklingsstrategier, salgsteknikker, markedsføring.
- At kunne anvende teknik og redskaber: digitale løn- og økonomistyrings-systemer, regneark, CRM-systemer, screeningsredskaber, medarbejderudviklingsplaner, markedsføringsplaner, CMS-systemer, telefon, mail, annoncer og sociale medier.
- Personlige egenskaber: omhyggelig, tålmodig, kvalitetsbevidst, kundeorienteret, refleksiv, projektorienteret, empatisk, samarbejdende, analytisk, kreativ, netværksskabende, godt kommunikationsevner.

AMU-kursernes mulighed for at dække kompetenceudviklingsbehov

Forskelligt indenfor de seks jobprofiler. Generelt peger flere virksomheder på, at niveauet i AMU er for lavt, og at udbuddet af kurser er uoverskueligt. Derudover fremhæves aflyste kurser og besværlig tilmeldingsprocedure. I stedet benyttes Akademiuddannelserne i stigende grad som efteruddannelsesmulighed hos AMU-

målgruppen. Her fremhæves særligt det høje faglige niveau og at ETCS systemet gør det nemmere at synliggøre en målretning af uddannelsesforløbet.

Link til analysen: <http://www.haklnet.dk/Default.aspx?ID=215>

”Medarbejder med vilje – Nye medarbejderroller” (MandagMorgen, 2014)[Rapport]:

Analysens fokus og formål

Udviklingsprojekt med det formål at klarlægge, hvordan fremtidens velfærdsmedarbejder ser ud. Velfærdsmedarbejdere behandles som en samlet gruppe på tværs af den private og offentlige sektor. Projektet beskæftiger sig således ikke udelukkende med de administrative medarbejdere, men med en overordnet gruppe som de administrative medarbejdere tilhører

Konklusioner

Rapporten påpeger, at der er sket et paradigmeskift fra ”velfærd som noget der leveres til borgerne” til ”velfærd som noget der skabes i samspil med borgerne”. Dette sætter nye krav til den kompetente velfærdsmedarbejder. Analysen opstiller tre nye medarbejderroller:

- Ressourcetekteren: Identificerer ressourcer hos borgeren, i borgerens netværk, i egen organisation og i det omkringliggende samfund.
- Medbyggeren: Bygger løsninger i fællesskab med borgeren og andre, fordi komplekse udfordringer kræver fælles løsninger.
- Oversætter: Oversætter det abstrakte til tydelig tale og handling. Oversætter forstår, hvad visionen i organisationen betyder for den måde, hun skal kommunikere på.

Rollerne går på tværs af sektorer og fagområder, og den kompetente medarbejder kan veksle imellem dem fra opgave til opgave.

”Leder på kanten – Nye lederroller” (MandagMorgen, 2014)[Rapport]:

Analysens fokus og formål

Udviklingsprojekt med det formål at klarlægge, hvordan fremtidens velfærdsleder ser ud. Rapporten favner både velfærdsledere i den private og den offentlige sektor. Projektet beskæftiger sig altså ikke udelukkende med de administrative medarbejdere, men med en overordnet gruppe, som de administrative medarbejdere tilhører.

Konklusioner

Principper for ny velfærdsledelse:

- Velfærdslederen arbejder systematisk med, at borgerne er aktive medskabere af velfærden
- Velfærdslederen dyrker den fælles forståelse af kerneopgaven
- Velfærdslederen bringer alle ressourcer i spil
- Velfærdslederen forener ledelse indad og udad
- Velfærdslederen inviterer til, fastholder og faciliterer ligeværdige og forpligtende relationer
- Velfærdslederen påvirker og påvirkes af borgere og samarbejdspartnere
- Velfærdslederen stjæler med arme og ben (henter inspiration udefra)
- Velfærdslederen indtager skiftende roller alt efter sammenhængen

Derudover identificeres fem nye lederroller, som bliver kendetegnende for fremtidens velfærdsleder:

- Udforskeren: Leder på baggrund af kvalificerede mavefornemmelser og anelser frem for på grundlag af manualer og retningslinjer.
- Initiativdyrkeren: Tør sætte andres og egne initiativer i gang uden at vide, hvor de ender.
- Meningsskaber: Engagerer og motiverer såvel egen organisation som borgere og samarbejdspartnere omkring kerneopgaven.
- Netværkssmeden: Tænker andre aktører ind i opgaveløsningen og har et skarpt blik for, hvordan forskellige ressourcer og fagligheder kan bringes i spil.
- Effektjægeren: Ballancerer økonomi, delmål og leverancer, og udvikler eksisterende styringsværktøjer

”De effektive kommuner- Undersøgelse af kommunernes effektiviseringsarbejde 2013 og 2014” (KL’s Økonomiske Sekretariat, 2014)[Rapport]:

Analysens fokus og formål

Analysen er en undersøgelse af kommunernes effektiviseringsarbejde i 2013 og 2014.

Konklusioner

I 2013 har kommunerne høstet effektiviseringsgevinster for mere end 600 millioner kroner på det administrative område. I 2014 budgetteres der med gevinster på 780 millioner kroner, hvormed det administrative område fortsat er det enkeltområde, der tegner sig for de fleste effektiviseringer. Personaleforbruget til administration og ledelse er reduceret fra 16,2 årsværk per 1.000 borgere i 2010 til 15,4 årsværk i 2013. Det er specielt de administrative chefer, der er blevet færre af. Kommunerne samler administrationen og slanker ledelseslagene ved at indføre fælles ledelse af flere institutioner og ved at sammenlægge både institutioner og skoler til større enheder. Kommunernes effektiviseringer kan opsummeres til følgende temaer:

- IT, digitalisering og velfærdsteknologi: Nye digitale løsninger og it-systemer.
- Ændring af administrativ organisation: Samling af administrative opgaver og sammenlægning af administrative afdelinger og stabsfunktioner.
- Udbud og indkøb: Øget brug af (og billigere) indkøbsaftaler, outsourcing af drift af it-servere.
- Andet: Effektivisering af befordringsopgaven, etablering af centralt ejendomscenter, regel- og procesforenkling, effektiv mødeafvikling, omlægning af arbejdsgange, lavere sygefravær, bedre udnyttelse af bygningsmasse, energieffektivisering.

Følgende kommuner har gode eksempler på administrative effektiviseringer: Viborg, Vejle, Slagelse, Horsens, Odense, Favrskov og Gladsaxe. Læs evt. mere i KL-pjecen ”10 gode eksempler på administrative effektiviseringer i kommunerne”

Link til analysen: [*De effektive kommuner*](#)

”Digitalisering af administrative processer” (Ced1, 2013)[Rapport]:

Analysens fokus og formål

Analysens fokus er at identificere de digitale kompetencebehov blandt virksomheder med det formål at tilvejebringe målrettede anbefalinger til HAKL, således at de kan udvikle og tilpasse deres kurser med digitalt indhold.

Konklusioner

De administrative processer automatiseres og indlejres i højere grad i virksomhedens forretningsrelaterede aktiviteter. De mest rutinebaserede opgaver løses ikke længere af administrative medarbejdere, men derimod af digitale løsninger. Dermed frigives ressourcer til den værdiskabende del af kerneforretningen. Dette medfører, at det bliver sværere at opretholde det klassiske skel mellem de administrative processer og virksomhedens øvrige processer. I de undersøgte virksomheder efterspørges der digitale kompetencer på både praksisnært og bredere forståelsesmæssigt niveau. Der identificeres fire hovedområder for kompetenceudviklingsmuligheder for administrative medarbejdere:

- Digital navigationskompetence: Evne til at navigere på tværs af digitale systemer og tænke innovativt om løsninger og muligheder, som kan udvikle virksomhedens forretning og processer.
- Digital kommunikation: Både i forhold til intern og ekstern brug af forskellige former for social og webbaseret kommunikation.
- Digitale værktøjsfag: Evnen til at opdatere sig selv, og konkret undervisning i de digitale krav virksomhederne møder fra eksterne parter.

- Digital projektledelse: At kunne se og anvende de ledelsesmæssige muligheder der ligger i digitaliseringen.

Det fremhæves, at de adspurgte virksomheder ikke nødvendigvis efterspørger en digitaliseringskompetence, men derimod et sammensat kompetenceløft, hvor digitaliseringskompetencer indgår som delelement.

Styrker og svagheder ved analysen

Styrke: Identificerer klare bud på fremtidens digitale kompetencebehov

Svagheder: Fremhæver at det digitale kompetenceløft skal ske som en del af et samlet kompetenceløft, men kommer ikke nærmere ind på, hvilke andre kompetencer der skal løftes.

Link til analysen: [*Digitalisering af administrative processer*](#)

”Professionsidentitet og refleksion” (Rasmus Kold, 2011)[Speciale i filosofi v. AAU]:

Konklusioner

Definition af profession: En organiseret gruppe som har (tilnærmelsesvis) den samme uddannelsesmæssige baggrund og udfører (tilnærmelsesvis) det samme arbejde. En smal gruppe menneske i samfundet, der i kraft af deres specialisering, har monopol på en bestemt klasse af specialiseret viden, samt udførelsen af det arbejde, der knytter sig til denne viden.

Teksten tager primært udgangspunkt i Bourdeus begreber om habitus og socialisering og behandler professionsidentitet som gruppeidentitet: En naturlig, udtalt og ubevidst måde at handle på, som virker socialiserende på nye medlemmer i gruppen. Socialiseringen virker gennem positiv og negativ respons fra gruppens etablerede medlemmer, når den nye udfører forskellige handlinger, der enten går i tråd med eller bryder med de udtalte normer. Det er altså ikke nok at *uddanne* sig ind i gruppen; man skal også *dannes*. En professionsidentitet bygger således på mere end en fælles uddannelsesmæssig baggrund; det bygger på en tavs fælles forståelse af, hvordan man bør handle. Samtidig inddrages Barth processuelle syn på identitet for at understrege, at den kultur, som ligger til grund for professionsidentiteten, løbende er til forhandling blandt medlemmerne af gruppen og således kan ændre sig over tid. Teksten argumenterer for, at vi ved at indgå i en særlig kultur, opnår et særligt blik på verden, og at dette særlige blik vil virke naturligt for os. Dette medfører at kulturens værdier og normer kommer til at virke som objektive sandheder om verden for os; den eneste naturlige måde at gøre ting på. Vi bliver så at sige blinde for, hvordan kulturen vi er en del af, styrer vores måde at tænke på. Gruppens grænser er relationelle og defineres ud fra distinktionen mellem ”os” og ”dem”. I dette perspektiv sker grænsesætningen primært ved en negativ definition

af hvad, vi *ikke* er. En gruppes grænser består således først og fremmes i mødet med andre grupper, som den kan tage afstand fra.

Link til analysen:

<http://library.au.dk/fileadmin/www.nobel.bibliotek.au.dk/linksamling/Filosofi/kold2011filospec113.pdf>