

Til notater:

Fremtidens medarbejder
Medarbejderens fremtid

Tekst
Jesper Bo Jensen
Direktør, Plurafutura

Annie Wallach
Chefkonsulent, Høje-Taastrup Kommune
Januar 2002

Opgavernes løsning

- Hvad vil være fordelene for borgerne ved selvbetjening på dit område?
- Kan kommunen få en bedre løsning ved yderligere digitalisering af din enheds opgaver?
- Hvad skal du blive bedre til på dit arbejde, hvis mange opgaver bliver digitaliseret?
- Hvilke rutineopgaver vil du helst slippe for?
- Hvilke menneskelige egenskaber skal fremmes for at løse opgaverne fremover ?
- Hvad kan I komme til at mangle af evner i fremtiden, som I slet ikke har tænkt over i dag?
- Hvilke opgaver ville kunne løses bedre i et bredt samarbejde med andre kommuner?
- Hvilke opgaver vil være forsvundet om et år om tre år?

Kompetencer og kvalifikationer:

- Hvad sætter du mest pris på, at dine kollegaer kan?
- Hvad vil du som borger sætte mest pris på, at de medarbejdere du møder kan?
- Hvad er vigtige egenskaber hos en leder?
- Hvad vil du helst være kendetegnet som?
- Hvordan kan du bedst støttes til at træffe valg?
- Hvem skal støtte dig?

Diskussions-guide

Job-indhold og konkurrence

- Hvordan så dit job ud for 5 år siden?
- Hvordan ser dit drømmejob ud om 2 år?
- Hvilke trusler kan du se mod dit nuværende job?
- Hvilke muligheder ser du for at borgerne selv kan løse opgaverne ved selvbetjening eller anden digital hjælp i fremtiden? Generelt ? Specifikt i din afdeling?
- Er der nogle af dine opgaver, man kan forstille sig staten vil kunne løse centralt i fremtiden? Vil det være en god idé?
- Hvor mange af både dine og din enheds opgaver tror du er flyttet over i privat regi om 2 år?
- Hvordan kunne man måle kvaliteten af de opgaver, du løser, på en rimelig måde?
- Hvordan kan vi forklare resten af kommunen og borgerne om værdien af det, du laver?
- Hvem vil kunne hjælpe dig med at lave om på dine opgaver?

Tiltrækning og fastholdelse af medarbejdere

- Hvad kan I gøre hos jer, hvis I ønsker at tiltrække flere unge?
- Hvad vil reaktionen være hos dig, hvis de unge får andre arbejdsvilkår og særlige ordninger end dig selv?
- Kan der være noget i jeres måde at være sammen på, der kan afskrække nye medarbejdere?
- Hvilke opgaver kunne være spændende for dig at løse i fremtiden?
- Hvad vil kunne få dig eller dine kollegaer til at tage en seniorordning og blive nogle år længere på arbejdspladsen?
- Hvordan vil du reagere hvis der er nogle der får særlige seniorordninger ?
- Hvad vil du selv, hvis du har små børn, eller de kollegaer der har, sætte mest pris på af fleksibilitet i arbejdet: hjemmearbejde, selv bestemme hvornår man arbejder, deltid, svingende opgaver, garanteret gå-hjem tid eller andre ordninger?
- Hvad skal jeres ledere gøre for at gøre det mere attraktivt at arbejde hos jer? Hvad skal du/I gøre?
- Hvad skulle der gøres , hvis der manglede 4 ud af hver 10 medarbejdere, der hvor du arbejder?
- Hvordan skal din enhed være om 1 år, hvis I skal tiltrække og fastholde de medarbejdere, der er brug for?

Introduktion

„Fremtidens medarbejder - medarbejderens fremtid“ er titlen på denne debat-pjece. Med denne titel forsøger vi at udtrykke formålet med pjecen og den tilhørende video, nemlig:

- at beskrive nogle centrale udviklingstræk i nutiden og dermed fremtiden - eller måske ligefrem udviklingstræk der allerede er en realitet. Hermed være også sagt, at ikke alle udviklingstræk er beskrevet.
- at vise, at valgene for fremtidens medarbejdere træffes i dag.

Vi har truffet et valg! Valget har handlet om at beskrive og problematisere nogle emner og nogle områder, som muligvis har og i fremtiden vil komme til at påvirke, den måde som vi skal træffe vores beslutninger på.

Dette valg indebærer også den erkendelse, at det ikke er alle spørgsmål, der vil påvirke vores verden og vores nære samfund, der er rejst i denne pjeces. Naturligvis – det modsatte ville være helt uoverskueligt og meget af det ville vi ikke kunne vide noget om.

Lokal drøftelse

Hensigten med pjecen og videoen er, at lægge op til en lokal drøftelse – af hvilke udviklingstræk og dermed hvilke initiativer, der kan være relevante for den enkelte arbejdsplads og for den enkelte medarbejder. Der kan ikke gives generelle svar herpå. Svarene må være konkrete i den lokale sammenhæng.

Der er derfor lagt op til en debat og en drøftelse. Ikke om hvem der kender fremtiden eller om hvem der har ret i spådommene. Der er lagt op til en debat om det individuelle valg – et valg, der skal træffes af os selv, men som skal formes sammen med andre. Der er taget afsæt i den kommunale praksis – en praksis og nogle problematikker, der med lidt fantasi kan omformuleres til at dække en hvilken som helst administrativ praksis – om det så er i en medlemsorganisation, i en centraladministration eller.....

Videoen

I videoen møder vi syv personer, syv fortællinger om de valg, som disse personer har taget. De kunne have truffet andre valg. Der kunne have været fortalt andre historier. Hvilken historie vil du fortælle. Svaret om din fremtid kan ikke findes i pjecen eller i videoen. Svaret skal komme fra dig selv.

Initiativtagerne bag denne pjeces og video ønsker dig og din arbejdsplads en god og konstruktiv og fremadrettet debat om „Fremtidens medarbejder - medarbejderens fremtid“.

Pjecen og videoen er udarbejdet for Hvidovre Kommune, Holstebro Kommune, Høje-Taastrup Kommune, DJØF, HK-Kommunal samt Dansk Sygeplejeråd.

Pjecen og videoen er udarbejdet med støtte af:

- Kommunekredits Uddannelsesfond,
- PULS (Personale Udvikling i Ledelse og Samarbejde).

Styregruppen
Januar 2002

Fremtidens medarbejder

Vi lever i en tid, hvor forandringerne går hurtigere og hurtigere. Det sikre fra i går er ændret i morgen, og det vi lærte som børn hører i dag hjemme i historiebøgerne. Mange af os, der i dag arbejder for det offentlige, er vokset op i en helt anden verden. Vi var børn eller unge under den kolde krig og har også oplevet den fantastiske økonomiske fremgang i 60'erne. Andre kan først for alvor huske 70'ernes krisestemning – de bilfrie søndage og de kolde stuer. For nogle af de yngre er det 80'erne med fodboldlandsholdet og den nye tv-kanal – TV2 – der er fortiden. Men for os alle gælder, at vi er født og opvokset under den offentlige sektors kraftige vækst og i en tid, hvor den nye teknologi kun blev brugt nogle meget specielle steder.

Med murens fald imellem Østtyskland og Vesttyskland i 1989 forsvandt den gamle verden. De seneste 10 år har både ny teknologi og en ny retning for den offentlige sektor ændret næsten alt, hvad vi foretager os.

Den 11. september 2001 stod det for alvor klart for os, at globaliseringen af økonomien ikke kun betød, at aktiviteter blev spredt over hele kloden. Det betød også, at vi var blevet langt mere sårbare i den rigeste del af Verden. Virksomhederne vender derfor igen blikket indad og ser ikke kun på udenlandske muligheder. De vil også se efter markeder i Danmark fremover – herunder om der er nye muligheder for at gøre sig gældende som leverandør til den offentlige sektor.

Der udvikles hele tiden ny teknologi, og vores børn er ofte bedre til at bruge den end vi voksne. I mange familier er det sønnen eller datteren, der kender fjernbetjeningen til videoen bedst. Det er også børnene, der hurtigst får lært at bruge computeren. Ofte har de deres egen Pc'er.

For 15 år siden var det kendskab og hurtighed på en IBM kuglehovedmaskine, der var afgørende, når man søgte en ny medarbejder til skrivestuen. I dag er der skærme og computere overalt. Hvis der stadig findes en skrivemaskine på kontoret i dag, er det fordi en af de ældre medarbejdere stadig gerne vil kunne skrive uden på konvolutterne.

Halvdelen af de jobs, der var for 10 år siden, eksisterer ikke længere. Til gengæld er der skabt endnu flere nye jobs. De har et helt andet indhold end de gamle, og derfor er der allerede i dag rigtig mange mennesker, der laver noget helt andet end for bare 10 år siden.

Ændringerne har givet mange udfordringer for alle, der er ansat i den offentlige sektor. Organisationerne er blevet lavet om – omstruktureret – for at kunne håndtere disse ændringer. Mange steder er man knapt nok blevet færdig med den ene ændring, før den næste bliver påbegyndt. Da der var langt større stabilitet i gamle dage i den offentlige sektor, har mange været utrygge ved alle disse ændringer. Men efterhånden er vi begyndt at leve med forandringerne. Det er ikke altid let at holde af forandringer, når man har lært at holde af stabiliteten. Men det er lykkedes mange steder at finde de gode sider af ændringerne frem.

Hvis man selv har indflydelse på forandringerne opleves det også helt anderledes, end hvis de blot bliver gennemført ovenfra. I det følgende peges der på nogle af de udfordringer, der vil præge os fremover.

du kun få ved at begynde at tænke over tingene i dag – og diskutere det med dine kollegaer. Når udviklingen kommer som en tyv om natten – når vi ikke er forberedt på ændringerne – så er det svært at forholde sig til dem. Så det gælder om at tænke tingene igennem på forhold.

Diskutér

Ud over dine kollegaer er det vigtigt, at disse emner også bliver diskuteret mere bredt i organisationen, i MED-udvalgene, blandt tillidsfolk og på møder mellem ledere og medarbejdere. Vi ved endnu ikke præcist, hvordan udviklingen vil forme sig. Vi ved blot, at der vil komme mange ændringer, at de allerede er i gang, og at den eneste måde at få indflydelse på, er ved at tænke over det tidligt og gennem diskussioner og udvikling af idéer være med til at forme den nye fremtid for de kommunale medarbejdere. Vær med til at forme fremtiden – så bliver den lettere at håndtere.

Der skal tages nogle beslutninger om disse emner. Vi skal begynde at handle i forhold til de jobs, der vil komme, og de jobs, der vil forsvinde. Vi skal også sikre vores konkurrencekraft. Her er det vigtigt at man også lokalt gør noget konkret. Vi skal allerede i morgen begynde at gøre noget nyt. Det, vi gør, skal også sættes i system og alle medarbejdere skal foreslå beslutninger og nye initiativer.

Diskussionsguiden er oplæg til, hvilke spørgsmål der vil være meget relevante at få behandlet – både med dig selv, med kollegaer, i udvalg og på møder. Gennem disse spørgsmål opstår der nye – og disse nye spørgsmål afføder også debat. Dermed er vi i gang med at forholde os til de ændringer, der kommer. Vi er i gang med at finde de vindmøller, der kan få det bedste ud af de forandringens vinde, vi er udsat for.

kan være kommet lige så mange nye til – eller måske noget færre. Det vil heller ikke være overraskende, hvis resten af jobbene indeholder mange helt nye opgaver og en helt ny måde at arbejde på. Vi ved ikke med sikkerhed, hvad der vil ske, men vi ved, at ændringerne kommer - udfordringerne er der allerede i dag.

Når der sker ændringer, er der mange, der blot venter på, hvad der vil ske. Andre igen protesterer og forsøger at stoppe ændringerne. Hvis man lytter til et gammelt kinesisk visdomsord, skal man gøre noget andet. Det lyder sådan her:

„Når forandringerne vinde blæser, bygger nogle læhegn – andre bygger vindmøller“.

Forandringerne kommer, og det gælder om at få det bedste ud af de ændringer, der vil komme. Man kan ikke få det bedste ud af ændringerne, hvis man ikke selv gør noget. Hvis man blot venter på, at nogen skal beslutte, hvad der skal ske, så bliver der ikke taget hensyn til ens egne ønsker. Det betyder, at hvis du vil have indflydelse på dit job i fremtiden, så skal du finde ud af, hvad der kan tænkes at ske på dit område og hvad du gerne vil gøre ved det. Der kræver faktisk, at du bruger tid på at overveje, hvad der kan ske. Ikke mindst kræver det, at du selv tænker over, hvad du gerne vil.

Din fremtid

Når man skal overveje fremtidens udvikling, er det en god idé at tillade sig at drømme lidt. Hvordan ville du gerne have dit job så ud om et eller tre år, hvis du kunne bestemme helt frit? Det er en god idé at skrive et par stikord ned om det. Derefter er der den lidt sværere opgave at beskrive, hvordan den værst tænkelige situation med dit arbejde kunne se ud om et til tre år. Hvad er du mest bange for ved den udvikling, du ser i dag?

Tanker fra et enkelt menneske gør det ikke alene – det er væsentligt at diskutere udviklingen med dine kollegaer. I den enhed, hvor man arbejder, vil det være meget gavnligt at få vendt og drejet de samme spørgsmål – hvad er drømmebilledet og hvad er den værst tænkelige udvikling? Det vil ofte vise sig, at det ikke er det samme I frygter. Det er der måske ikke noget mærkeligt i, da vi jo er forskellige som mennesker. Det er nok mere overraskende for mange, at det heller ikke er det samme drømmebillede om fremtidens jobs, vi hver især har.

Når man danner sig et billede af, hvad man gerne vil, kan man også begynde at finde ud af, hvordan man skal komme derhen. Den vil ofte betyde, at der skal flere kvalifikationer til – man skal lære noget nyt. Det kan også betyde, at man kommer til det resultat, at det ser ud til, at der ikke vil være noget job om nogle år. I den situation vil mange nok give op - blot vente på, at det uafvendelige skal ske. Men i den situation er det vigtigere at handle selv. Der er ofte mulighed for at komme et andet sted hen – eller der er brug for de kvalifikationer, man har, uden for den kommunale sektor. Mange i f.eks. pengeinstitutterne kom alt for hovedkulds i den situation for nogle år siden – men det viste sig faktisk, at der var brug for mange bankfolk i de mindre og mellemstore virksomheder.

Hvis du sidder på et af de områder, der ser ud til langsomt at forsvinde, så er det vigtigt at skaffe dig selv god tid til at komme over på et andet spor. Det kan

Den nye udfordring: Mere konkurrence

Udfordring 1: Konkurrence om de unge – mere attraktive jobs fremover

Den offentlige sektor er ikke vant til konkurrence. Der har været klare opgaver, som skulle løses i det offentlige. Samtidigt har det været ret let at få medarbejdere. Der har været mange, der gerne ville ansættes i det offentlige. Opgaverne er også blevet flere. Så i mange år har der egentlig ikke været noget, der var en trussel mod jobbene i den offentlige sektor. Det er under forandring.

Den nye udfordring i den kommende år er konkurrence. Konkurrence på mange måder: Konkurrence om medarbejdere og konkurrence om at løse opgaverne - både i forhold til private, der gerne vil løse offentlige opgaver, men også i forhold til borgerne, der gerne selv påtager sig nogle af opgaverne ved selvbetjening. Der vil også være en voksende konkurrence med andre offentlige myndigheder som staten, amterne og kirken om at løse opgaverne.

I de kommende år vil det blive svært at få tilstrækkeligt mange unge til at søge job i den offentlige sektor. Det skyldes to ting: For det første er der mangel på unge de kommende 10 år. Vi fik meget få børn i slutningen af 70erne og begyndelsen af 80erne. Derfor mangler vi nogle unge i dag. Der er samtidig mange, der vil forlade deres jobs i kommuner og amter og gå på pension i de kommende år. Det skyldes at mange blev ansat i 60erne og 70erne – dengang den offentlige sektor voksede kraftigt – og i dag er tæt på pensionsalderen. Der er en stor del af de store årgange, der arbejder i den offentlige sektor.

Der er for få unge og der er mange, der vil gå på pension. Vi kan derfor komme til at mangle medarbejdere i de kommende år – nogle steder måske rigtigt mange medarbejdere.

Hvis vi skal tiltrække unge til vores arbejdspladser, må vi blive mere attraktive. De unge skal kunne lide at arbejde i en kommune eller i en skole.

Der er nogle udfordringer at arbejde med. Mange unge føler ikke, at offentlige administrative jobs er tiltrækkende. De har en fordom om, at kommunale kontorer er kedelige og støvede. De kan måske bedre tiltrækkes til jobs i daginstitutioner og skoler, men det er ikke let nogen steder.

Vi er derfor nødt til at ændre på nogle af vores jobs, så de unge finder dem mere tiltrækkende – ellers får vi ubesatte stillinger rundt omkring i de kommende år. Vi må også fortælle de unge om de gode jobs, der er i den offentlige sektor – at det er et forkert billede nogle af de unge har af os.

Vi skal også tage bedre imod de unge, der begynder i nye jobs. Hvis de skal blive i den offentlige sektor, skal vi holde op med at give de unge alt det, vi ikke selv vil lave. Det bliver måske ikke opfattet som retfærdigt at en ny ung medarbejder med det samme får nogle spændende opgaver, som man før i tiden måtte vente år på at få. Det er bare nødvendigt, hvis vi ikke vil stå helt uden de unge på vores arbejdspladser i fremtiden.

Sidst men ikke mindst skal vi blive mere åbne for forskellige holdninger og idéer, som de unge repræsenterer.

Udfordring 2:
Vi skal fastholde nogle af seniorerne

Mange steder vil der alligevel mangle medarbejdere – for eksempel på skoleområdet. Der vil være så mange omkring de 60 år de kommende år, at vi ikke kan få nyansatte nok alle steder. Det er derfor også vigtigt, at det bliver attraktivt for nogle af de ældre medarbejdere at blive på arbejde nogle år ud over de 60 år. Mange kan glæde sig til at få bedre tid i hverdagen – der er mange ting vi gerne vil opleve, mens vi stadig er friske. Nogle synes ikke de kan overkomme arbejdet mere.

Vi må derfor tage konkurrencen op med det, der frister, og overveje om vi ikke kan lave nogle stillinger, hvor der samtidig kan blive bedre tid til haven, børnebørnene, ferieture, hobbies, kulturtilbud mv. - alt det man gerne vil nå. Det betyder, at vi bliver nødt til at give de ældre medarbejdere nogle gode tilbud, der får dem til at blive på arbejde på deltid eller i dele af året. Vi må behandle seniorerne på en særlig måde.

Udfordring 3:
For at behandle alle lige skal vi behandle hinanden forskelligt

Hvis børnefamilierne stadig skal finde et job hos os attraktivt, må vi også tage flere hensyn til dem. Når vore job forandres i de kommende år, er det vigtigt, at de medarbejdere, der har et stort tidspres i deres hverdag, selv gør sig tanker om jobbet og foreslår ændringer.

Men ofte møder vi et princip i den offentlige sektor, som mange står vagt om, nemlig at alle skal behandles ens – der skal ikke gøres forskel. Det giver det resultat mange steder, at alle faktisk behandles lige dårligt. Ingen må få nogle fordele, så næsten alle er utilfredse. Når vi skal tiltrække de unge må vi gøre noget særligt for den gruppe, når vi skal fastholde seniorerne, må vi også gøre noget særligt for dem. Derfor er der heller ikke noget forkert i at give særlige vilkår for forældre til mindre børn. Vi er nødt til at behandle hinanden forskelligt – vi er nemlig forskellige.

positivt i en verden, der ændrer sig hurtigt, at blive det samme sted i alt for mange år.

Erfaringer fra andre steder er meget ofte en god baggrund af have med, når man skal løse opgaverne på en ny måde. Det betyder også, at der fremover vil være nogle medarbejdere, der vil opleve at ledelsen ikke gør noget særligt for at få netop dem til at blive på jobbet. Den enkelte medarbejders konkurrencekraft er også afgørende fremover, og hvis man som medarbejder ikke gør noget for at udvikle sine evner og kompetencer, så bliver man mindre interessant at holde på end dem, der fortsat udvikler sig.

Konkurrence

For det tredje må organisationen fremover sikre sin konkurrencekraft i forhold til de direkte konkurrenter – staten og de private firmaer. Den kommunale forvaltning må bevare og udbygge sin evne til at løse opgaverne, så den er bedre end det, staten kan tilbyde ved at centralisere udvalgte områder. Man må også hele tiden sørge for at være mindst lige så god og helst bedre end de private virksomheder, der kunne finde på at byde på løsningen af administrative opgaver.

Der er i dag en lang række virksomheder, der f.eks. løser bogføring og administrative opgaver for mindre og mellemstore virksomheder. Der er også mange, der laver oplysningsmateriale og pr-opgaver svarende til kommunale kampagner. Der vil også komme flere i de kommende år, da mange virksomheder lægger administrative opgaver ud til andre. De vil hellere arbejde med det, de selv er gode til, frem for at have en stor intern administration.

Så konkurrencen bliver hårdere de kommende år. Derfor må den kommunale organisation og den kommunale forvaltning gøre alt hvad man kan for at sikre effektive og konkurrencedygtige løsninger af opgaverne. Det betyder, at man må gøre alt hvad man kan for at få organisationerne og medarbejderne til at fungere bedst muligt.

Det betyder også, at der ikke bliver plads til ret meget luft og spildtid nogen steder. Det betyder dog også, at man bliver nødt til at pleje sine medarbejdere bedre, end man gør mange steder i dag. Gode, tilfredse medarbejdere betyder medarbejdere, der løser deres opgaver bedre. Så effektivitet må gå hånd i hånd med en vis forkælelse og omsorg.

For at leve op til disse krav om omstilling og styrket konkurrenceevne må kommunerne i de kommende år ændre job-profilerne dramatisk i mange afdelinger og ved mange funktioner. Det vil om nogle år blive svært at genkende de gamle job-kategorier fra 80'erne og 90'ernes kommunale forvaltninger. De administrative jobs vil dele sig i to kategorier: De jobs, der består i overvågning af mere eller mindre automatiserede arbejdsgange, eller som stadig indeholder meget rutinepræget arbejde, og de jobs, der i stigende grad kræver specialiseret viden og analyse. Så den store midte af kommunale jobs vil være svundet dramatisk ind om nogle år, og helt nye jobkategorier vil opstå.

Hvad vil du?

Halvdelen af jobbene i den kommunale sektor kan være væk om ti år – og der

Man må væk fra de sidste rester af den gamle form for organisation og over til en serviceorganisation, hvor alle arbejder på at få så meget udført så hurtigt som muligt. Kommunal træghed og langsommelig sagsbehandling - som vi alle kender den - var før i tiden blot noget, borgerne beklagede sig over, og politikerne erklærede at ville gøre noget ved. Det går ikke længere i dag - der kræver man handling i stedet. I fremtiden vil det betyde, at kommunerne mister opgaverne til nogle andre, hvis kommunen ikke kan løse den tilfredsstillende.

Så der vil ske store forandringer i de kommunale organisationer med det ene formål at fastholde og udvikle evnen til at løse opgaverne bedre. Vi behøver blot at vende blikket mod os selv - vi er jo også borgere. Måske ikke i den kommune, hvor vi arbejder, men så i en anden kommune. Hvilke krav og forventninger har vi til serviceniveauet, til betjeningen og til de medarbejdere, vi møder, når vi henvender os som borger?

Personalepolitik

For det andet må man sikre sig nye gode medarbejdere i kommunen - og også sikre sig tilstrækkeligt med medarbejdere. Det betyder at mange kommuner vil ændre på stillingerne, så de bliver mere attraktive for unge - herunder også unge højtuddannede.

Det vil også mange steder være nødvendigt at bygge et andet billede af den kommunale administration op, så man kan ændre billedet af den gamle støvede organisation hos de unge. Den meget faste arbejdstid tiltrækker ikke de unge - de vil gerne arbejde noget mere forskudt. Man vil også se, at nogle unge får lov til at holde orlov i 3-6 måneder, mens de måske tager til udlandet eller afprøver drømmen om at blive kunstner eller rockstjerne.

Man vil gøre dette samtidig med, at man indfører nogle bedre ordninger for nogle af seniorerne. Seniorer vil få lov at arbejde syv måneder om året eller tre dage om ugen. Igen andre vil blive løst tilknyttet som konsulenter. Mange af ordningerne vil blive mødt med en vis misundelse - vi er jo vant til i den offentlige sektor, at alle behandles ens. Men hensynet til at holde på nogle bestemte evner i en forvaltning, som kun én bestemt person besidder, vil ofte veje tungest. Når kommuner er nødt til at tænke på deres konkurrencekraft, vil det ikke være alle, der får tilbudt nogle generelle ordninger. Der vil mest sandsynligt blive givet nogle tilbud til netop de medarbejdere, man meget gerne vil beholde nogle år endnu.

Mange kommuner vil også overveje, hvordan man kan være mere fleksibel over for forældre til mindre børn. Hjemmearbejdspladser og fleksibelt distancearbejde vil vinde frem mange steder - til gavn for både medarbejder og kommune. Igen vil der være nogle, der vil føle sig forbigået. De får måske ikke de samme tilbud som andre kollegaer. Det vil være en af konsekvenserne af den konkurrencesituation, kommunerne vil befinde sig i. Man vil være nødt til at gøre noget særligt ud af nogle af medarbejderne og ikke andre. En ændring, som også de faglige organisationer må tage med i deres fremtidige overvejelser.

Fremover kan det opleves som løsningen på et problem, hvis en medarbejder holder op. Det betyder, at man kan få nye kræfter ind. Det er ikke nødvendigvis

**Udfordring 4:
Stigende
konkurrence
om opgaverne
fra digitalise-
ring, borgerne
og centralt
hold - opgaver
vil forsvinde**

Mange af de traditionelle opgaver i administrationen ændrer karakter i disse år. Skattevæsenets forhold til borgerne er et godt eksempel på det, der er ved at ske. Før i tiden skulle selvangivelsen udfyldes i hånden og afleveres i postkassen eller på rådhuset, hvis man først fik den lavet i sidste øjeblik. Derefter modtog man en årsopgørelse med posten. Hvis man skulle ændre forskudsopgørelse, skulle man møde personligt op hos skattevæsenet.

I dag kan alt dette ordnes digitalt via de elektroniske forbindelser. Selvangivelsen er i dag fortrykt med den information, Told&Skat centralt har indsamlet - der er kun få rubrikker tilbage at udfylde. Den kan afleveres over internettet eller per telefon, og årsopgørelsen kan også hentes via nettet. Borgerne, digitaliseringen og Told&Skat centralt har overtaget nogle af de traditionelle opgaver for det lokale skattevæsen.

Det er en ny form for konkurrence om at løse opgaverne. I det offentlige vil der fremover være konkurrence om at løse opgaverne fra både borgerne, der gennem selvbetjening kan løse mange opgaver, fra en effektivisering ved digitalisering af arbejdsopgaverne og fra centralt hold, hvor mange opgaver i de kommende år vil kunne løses af få folk i ministerierne gennem det effektive digitale net.

Denne konkurrence betyder, at mange af de gamle - ofte kedelige - rutinefunktioner forsvinder. Elektronisk selvbetjenings-ventelister til daginstitutioner, stemmeafgivning over nettet ved valg, indgivelse af ansøgninger, fremskaffelse af information og udregning af ydelser er alt sammen opgaver, der kan eller er i gang med at blive digitaliseret. Borgerne yder selv noget af arbejdet - og resten ordnes automatisk. Det er ofte både nemt og bekvemt, så borgerne oplever ikke en forringet service - ofte tværtimod.

Samtidig vil centrale løsninger også være en konkurrent til lokal administration. Der er mange eksempler: Socialministeriet kunne tilbyde selvbetjening til ansøgning og beregning af boligstøtte, kommunerne kunne tilbyde at overtage kirkekontorenes opgaver i en digital selvbetjeningsudgave. Der vil være andre ministerier, som gerne vil løfte nogle af de lokale opgaver, efter det er blevet muligt via digitaliseringen. Vi ved ikke i dag, hvordan opgaverne bliver fordelt i fremtiden. Men vi ved, at der bliver øget konkurrence om at løse dem - så nogle af opgaverne vil forsvinde fra de lokale administrationer og institutioner.

**Udfordring 5:
Stigende
konkurrence
om løsningen af
opgaverne med
private virksom-
heder – jobs vil
forsvinde fra
den kommunale
sektor**

I mange år har der været debat om at udsætte offentlige myndigheder for konkurrence. Diskussionen har blandt andet gået på, om private virksomheder er bedre og mere effektive til at producere service end offentlige, eller om de private er dårligere, fordi de skal tjene penge på at lave tingene.

Konkurrence om løsning af opgaverne kan også foregå mellem de offentlige myndigheder, hvor det kan være administrationen af nogle områder, man konkurrerer om. Man er efterhånden nået til den konklusion, at det er godt at være underlagt konkurrence fra andre – enten offentlige eller private.

Med mangel på medarbejdere i det offentlige bliver det måske ikke et spørgsmål om hvem, der skal løse opgaven. Det bliver snarere et spørgsmål, om der er nogen, man kan få til det. Derfor vil vi holde op med den lidenskabelige diskussion, om man må anvende private til at fremstille offentlig service. Vi vil rent praktisk bruge dem, hvis de kan levere den ønskede service.

Det betyder også, at konkurrencen med den private sektor og mellem offentlige myndigheder ikke længere bliver et politisk spørgsmål, som skiller på holdninger. Det bliver noget praktisk, som man skal tage stilling til alle steder. Har vi nogle opgaver vi gerne vil have løst et andet sted? Det bliver ikke længere blot rengøring, vedligeholdelse af veje og grønne områder og f.eks. mad-udbringning, der udliciteres. Der vil komme nye områder til som f.eks. hjemmepleje, børnepasning, administration og en række andre ydelser.

Det betyder, at mange medarbejdere i den offentlige sektor vil være i konkurrence med private virksomheder og med andre dele af den offentlige sektor. En del vil også opleve at skulle tage stilling til, hvor og hvordan de vil arbejde i fremtiden. En del jobs vil forsvinde fra den kommunale sektor – de vil blive nedlagt.

**Udfordring 6:
Automatisering
og selvbetje-
ning betyder
færre rutine-
opgaver. Det vil
betyde andre,
bredere og
højere krav til
kvalifikationer
blandt medar-
bejderne**

De administrative opgaver, der er i den kommunale sektor om nogle år, vil have ændret sig i forhold til i dag. Digitaliseringen og den øvrige konkurrence om opgaveløsningen betyder, at en stor del af det hyppigst gentagne arbejde forsvinder. Rutine-arbejdet bliver automatiseret, og mange af de helt almindelige ekspeditioner vil borgerne selv foretage. Elektroniske godkendelser bliver også hverdag, og en del ekspedition bliver måske statslig.

Tilbage vil blive opgaver, der kræver mere samtale og bedre forståelse af borgernes problemer, samt opgaver der kræver meget viden og måske analyser af nogle forhold, før afgørelser kan træffes. Miljøsager, komplicerede skatte-sager, visse sociale sager og en række andre områder kræver stadig en medarbejders faglige indsats. Men ændringen vil betyde, at administrative medarbejdere skal være bredere og mere alsidigt kvalificerede.

Når man ikke sidder med en lang række rutinesager, men kun løser de sager, der kræver specialbehandling, skal der ske en opkvalificering af medarbejderne. Det kan ske enten ved, at medarbejderne bliver fagligt bedre, eller ved at ansætte nogle bedre kvalificerede medarbejdere. Der vil være flere højtuddannede i kommunerne de kommende år - og færre med almindelig kontoruddannelse.

Der vil også i stigende grad blive brug for mennesker med kompetencer til at tale med andre mennesker – den interpersonelle kompetence kommer i fokus. På samme måde vil det ud over uddannelse ofte være de personlige og sociale kvalifikationer i form af væremåde, indlevelsessevne, målrettedhed mv., der er nødvendige.

Organisationen må sikre konkurrencekraften

I denne udvikling må kommunen sikre sin konkurrencekraft. Man må sikre, at kommunerne kan løse opgaverne bedre fremover. Ellers mister man opgaver til staten, private og borgerne. Hvordan kan man sikre denne konkurrencekraft? Det kan man kun ved at gøre – f.eks. administrationen – bedre og mere produktive. Der skal laves bedre og hurtigere løsninger end vi kender i dag.

Serviceudvikling

For det første kan man digitalisere flere opgaver og sørge for at være på forkant af udviklingen i forhold til statslige løsninger og private virksomheder. Det kræver en kraftig omstilling, for kommuner har ikke været vant til konkurrencen. For at opnå denne omstilling skal der ske mange ændringer i de jobs, der eksisterer i dag. Den vigtigste ressource, en kommune besidder, er jo faktisk medarbejderne – så det er i forhold til den enkelte medarbejder, de største ændringer må ske.