

Magistrenes Arbejdsløshedskasse, DM – Fagforening for højtuddannede
og Københavns Universitet

Kompetenceanalyse af de nye kommunale opgaver på natur-, miljø- og planområdet

Resultater og anbefalinger



August 2006



Kompetenceanalyse af de nye kommunale opgaver på natur-, miljø- og planområdet

Resultater og anbefalinger



Rapporten er udarbejdet af NIRAS Konsulenterne A/S

Tryk og grafisk tilrettelæggelse: KLS Grafisk Hus A/S

Henvendelse vedrørende rapporten rettes til:

Magistrenes Arbejdsløshedskasse
Konsulent Karin Kolding
Mimersgade 47
2100 København N
E-mail: krk@ma-kasse.dk
Tlf. 7020 3971

DM – Fagforening for højtuddannede
Konsulent Frederik Ravn
Nimbusparken 16
2000 Frederiksberg
E-mail: fr@dm.dk
Tlf. 3815 6600

NIRAS Konsulenterne A/S
Chefkonsulent Henrik Nowak
Sortemosevej 2
3450 Allerød
E-mail: hen@niraskon.dk
Tlf. 4810 4711

Undersøgelsen kan frit refereres, forudsat det tydeligt fremgår, at rapporten er udarbejdet af NIRAS Konsulenterne A/S.



Indhold

6	Forord
8	Konklusioner og anbefalinger
9	1.1 Resumé og konklusioner
9	1.2 Anbefalinger
11	Baggrund
13	Formål
14	Metode
	4.1 Desk research
	4.2 Fokusgruppeinterview med kandidater
	4.3 Personinterview med amtslige ledere
16	4.4 Spørgeundersøgelse
	4.5 Tværgående analyser
18	Analyser og resultater
	5.1 Kompetencebehov
19	5.1.1 Organisation og kultur
21	5.1.2 Kommune- og forvaltningskompetencer
	5.1.3 Proceskompetencer
22	5.1.4 Natur- og vandkøbsområdet
	5.1.5 Grundvand
23	5.1.6 Miljøtilsyn og VVM
	5.1.7 Det åbne lands planlægning/regionplan
25	5.2 Nyuddannede scienters og humanisters kompetencer
26	5.3 Kompetencer i de nye kommuner
28	5.4 Alternative kompetencestrategier
31	5.5 Stategimodel for kompetenceudvikling
32	Bilag
33	6.1 Opgaver/kompetencematrix
34	6.2 Resultater af telefoninterview
40	6.3 Appendiks: Strategisk kompetencemodel

Forord

Kommunalreformen stiller de nye kommuner over for mange nye udfordringer. Vigtige opgaver inden for natur- og miljøforvaltning og det åbne lands planlægning overføres fra amterne til kommunerne.

Med amternes forsvinden brydes velfungerende faglige miljøer op inden for bl.a. natur-, miljø-, og regionplanområdet. Der ligger en udfordring i at opbygge tilsvarende stærke kompetencemiljøer i de nye kommuner, så de kan varetage alle de nye opgaver inden for området.

Magistrenes Arbejdsløshedskasse og DM – Fagforening for højtuddannede har derfor i samarbejde med Københavns Universitet, studievejledningen på naturvidenskab, bedt NIRAS Konsulenterne A/S om at udføre en analyse af kompetencebehovet i forbindelse med de nye kommunale opgaver på natur-, miljø- og planområdet.

Rapporten peger på, at selvom der vil ske en overdragelse af personale fra amterne til kommunerne, kan især mindre kommuner få behov for at få tilført yderligere naturvidenskabelige kompetencer for at være tilstrækkeligt dækket ind, således at man kan løse de opgaver, der overføres fra amterne inden for natur-, miljø- og regionplanområdet.

Rapporten skitserer nogle af de nye opgaver inden for natur, miljø og regionsplanlægning og giver samtidig et bud på de naturvidenskabelige kompetenceprofiler, der kan gå ind og matche disse nye opgavetyper.

Målet med denne rapport er at henlede kommunernes opmærksomhed på disse områder, i en tid hvor de nye kommuners første budget er under forberedelse. Der skal både kompetencer og prioritering til, når opgaverne skal løftes af de nye kommuner.

Målet med rapporten er også at gøre kommunerne opmærksomme på de mange veluddannede naturvidenskabelige kandidater (som fx biologer og geografer), der med et minimum af efteruddannelse kan varetage disse nye opgaver i kommunerne.

Magistrenes Arbejdsløshedskasse og DM - Fagforening for højtuddannede indgår gerne i den videre dialog med kommunerne om de nye opgaver, de nye behov og match med relevante kompetencer.



Initiativtagerne vil i forlængelse af analysen arbejde på at etablere efteruddannelsesaktiviteter og lignende, der kan være med til at kvalificere naturvidenskabelige kandidater og andre højtuddannede til de nye jobmuligheder.

Med venlig hilsen

Lene Vennits, direktør i DM - Fagforening for højtuddannede

Bente Balling, direktør i Magistrenes Arbejdsløshedskasse

1. Konklusioner og anbefalinger

1.1 Resumé af konklusioner

Der er i projektet gennemført interview med amtslige ledere, nyuddannede scienter, humanister og samfundsvidenskabelige kandidater samt gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt tekniske chefer o.l. i de nye kommuner. Endelig er der udviklet en kompetenceanalysemodel til brug for kommunernes planlægningsarbejde (bilag 6.3).

Det konkluderes i undersøgelsen, at de fleste kommuner føler sig klædt godt på til at løse de nye opgaver. Men **ca. 25% procent af kommunerne forventer ikke at være dækket ind med kvalificerede medarbejdere på alle områder**. Det må antages, at der ved besvarelsen er indkalkuleret nyansættelser og anvendelse af rådgiver og kommunalt samarbejde i et vist omfang. Det er især kommuner med under 40.000 indbyggere, der melder om manglende medarbejderkompetencer.

Halvdelen af de adspurgte kommuner forventer at skulle nyansætte medarbejdere i mindre omfang. Et sikkert skøn over **et samlet forventet nyansættelsesbehov på landsplan kan opgøres til mellem 100-200 nye medarbejdere**, hvoraf en stor del kan forventes at være scienter.

Undersøgelsen afdækker, at det bl.a. er biologer, geologer, miljøkemikere og geografer, der efterspørges. Herudover er der dokumenteret et behov for formidlings-, proces- og borgerinddragelseskompetencer, der matcher kandidater inden for humaniora og samfundsvidenskab.

97% af de adspurgte ledere i de nye kommuner mener, at nyansatte akademikere generelt er hurtige til at tilegne sig deres arbejdsopgaver. Undersøgelsen viser samtidig, at målrettede efteruddannelsesforløb for nyuddannede kandidater vil kunne lette overgangen fra universitetsmiljøet til den kommunale forvaltning.

Kommunerne forventer endvidere, at skulle investere i efteruddannelse af eksisterende medarbejdere.

Kommunerne planlægger generelt at anvende en bred vifte af kompetencestrategier for at kunne dække de nye opgaver kvalificeret ind.

Udover efteruddannelse og nyansættelser melder 85% af de adspurgte kom-



muner, at de forventer at ville udlicitere drifts- og/eller anlægsopgaver, og 68% forventer at ville benytte partnerskaber med rådgivere.

Næsten alle kommuner forventer at anvende fleksible organisationsformer, og fælles kommunalt samarbejde indgår også som en væsentlig kompetencestrategi.

Resultaterne af undersøgelsen efterlader det indtryk, at der er behov for et betydeligt organisationsudviklingsarbejde i de tekniske forvaltninger for at kunne realisere kompetencestrategierne. F.eks. er partnerskaber og fleksible organisationsformer ikke specielt udbredt i de nuværende tekniske forvaltninger. Endelig viser undersøgelsen tegn på, at de tekniske forvaltninger i de nye kommuner fortsat ledelsesmæssigt vil være relativt domineret af ingeniører og arkitekter.

1.2

Anbefalinger

NIRAS Konsulenterne anbefaler, at der søges igangsat følgende aktiviteter:

- At der bidrages til et skærpet politisk fokus på en fagligt kompetent kommunal varetagelse af de nye kommunale opgaver. Det er kommunalbestyrelserne, der skal bevillige midlerne.
- At der sættes fokus på behovet for udviklingsarbejde vedrørende partnerskabsmodeller og fleksible organisationsformer i tekniske forvaltninger.
- At der sættes fokus på behovet for efteruddannelse af eksisterende kommunale og amtslige medarbejdere, herunder uddannelse og træning i teamsamarbejde og projektarbejde mv.
- At der etableres målrettede efteruddannelsesforløb for nyuddannede og ledige scienter og humanister inden for de analyserede nye kommunale opgaver.
- At der tages initiativ til, at studerende på de sidste årgange af relevante studier vælger emner for projekter, specialer, praktikophold og studentterjob inden for de nye kommunaltekniske opgaver (studentterjobbank, karrieredage mv.).

> **Marianne Ejsted, geograf, 32 år:**



Planlægning af det åbne land er evnen til at kunne sammentænke natur, miljø og samfund i en planproces. Geografer kan skabe overblik og bidrage til arbejdet med vand- og naturplanerne.

> **Niels Henriksen, biolog, 29 år:**



Naturen er dynamisk i sin udvikling. Naturforvaltning kræver derfor særlig indsigt i naturens processer erhvervet gennem mange års grundlæggende biologiske studier.



2.

Baggrund

Kommunalreformen overfører mange nye opgaver inden for natur- og miljøforvaltning og det åbne lands planlægning fra amterne til kommunerne. I forlængelse heraf fordeles amternes medarbejdere mellem de nye kommuner og nyoprettede statslige miljøcentre.

Kommunalreformen betyder en opsplitning af amternes natur- og miljøforvaltninger, der i dag generelt anses for at være velfungerende kompetencemiljøer. Der er endvidere tale om negative stordriftsfordele, idet langt fra alle de nye kommuner får en størrelse, der gør det realistisk at have kvalificerede medarbejdere på alle fagområder - også efter medarbejderoverførsel fra amterne. Skat-testop, udgifter til sammenlægningen og udgiftspresset fra de store velfærdssområder vil formentlig gøre det vanskeligt for kommunalbestyrelserne at tilføre nye ressourcer til de nye natur-, miljø- og planopgaver.

Der har derfor i den offentlige debat været rejst berettiget tvivl om, hvorvidt de nye kommuner vil være i stand til at varetage alle de nye opgaver på natur-, miljø- og planområdet på kompetent og kvalificeret vis. Ikke mindst naturområdet og det åbne lands planlægning er nye opgavefelter for kommunerne.

Hvis det prioriteres i de nye kommuner, vil der kunne opstå nye jobmuligheder særligt for biologer, geologer, natur- og kulturgeografer, arkæologer, antropologer og etnografer i forbindelse med opgaveoverførelsen til de nye kommuner. Magistrenes Arbejdsløshedskasse, DM – Fagforening for højtuddannede og Københavns Universitets studievejledning på naturvidenskab har derfor bedt NIRAS Konsulenterne om at udføre en kompetenceanalyse af området og komme med anbefalinger til eventuelle initiativer.

Projektet er udført af følgende arbejdsgruppe:

Karin Rose Kolding, Magistrenes Arbejdsløshedskasse (projektejer)

Anne Christiansen, Magistrenes Arbejdsløshedskasse

Maj Flounders, Magistrenes Arbejdsløshedskasse

Hilde van Arkens, Magistrenes Arbejdsløshedskasse

Kim Johansen, Københavns Universitet, studievejledningen, Naturvidenskab



Anne Mette Klinge Meier, Københavns Universitet,
studievejledningen, Naturvidenskab

Lisbeth Bekker, DM – Fagforening for højtuddannede

Allan Bresson, DM – Fagforening for højtuddannede

Cathrine W. Brandt, NIRAS Konsulenterne

Henrik Nowak, NIRAS Konsulenterne (projektleder)





3. **Formål**

Denne undersøgelse tjener følgende formål:

- at analysere kompetencebehovet inden for natur-, miljø- og planområdet i de nye kommuner
- at analysere udvalgte naturvidenskabelige og humanistiske kandidaters kvalifikationer sat i relation til de nye kommunale natur-, miljø- og landskabsopgaver
- at beskrive de alternative kompetencestrategier, kommunerne forventer at anvende til at dække kompetencebehovet
- at formidle undersøgelsens resultater
- at komme med forslag til målrettede opfølgingsaktiviteter, der kan fremme naturvidenskabelige og humanistiske kandidaters muligheder på jobmarkedet

> **Christian Sørensen, geolog, 34 år:**



Jeg har fået job i et rådgivende ingeniørfirma. Sammen med et større team af geologer og ingeniører skal jeg rådgive de nye kommuner om forureningsundersøgelser og implementering af vandplaner.

4. Metode

Kompetenceanalysen er udført som en læreproces ved en kombination af kvalitative og kvantitative analysemetoder. Analyserne er udført delvist overlappende i den rækkefølge, de omtales i det følgende.

4.1 Desk research

4.1.1 – *De nye opgaver*

Der er ud fra eksisterende tilgængeligt materiale fra Miljøministeriet, Kommunernes Landsforening og udvalgte amter udarbejdet oversigter over, hvilke konkrete opgaver der overføres til fra amterne til kommunerne på natur-, miljø og planområdet. Der er udført orienterede analyser af opgavernes karakter ud fra oplysninger på amternes hjemmeside, herunder analyser udført i forbindelse med kommunalreformen.

Der er opstillet en kompetence/opgave matrix, der har været udgangspunktet for projektets interview og analyser. Matrixen er vist først i afsnit 5.

Der er i bilag 6.1 vist en udbygget liste over de nye kommunale opgaver på området.

4.1.2 – *Kandidatuddannelser*

Der er udført en gennemgang af eksisterende kandidatuddannelser ud fra tilgængelige studieplaner o.l. for udvalgte uddannelser med relevans for fagområderne. Gennemgangen havde til formål at få overblik over de relevante kandidatgrupper og deres kompetenceområder.

4.2 Fokusgruppeinterview med kandidater

For at få et nærmere kendskab til de nyuddannede kandidaters kompetencer blev der udført fire fokusgruppeinterview med nyuddannede kandidater og nyansatte medarbejdere i amterne. Interviewene blev afviklet som kvalitative åbne interview ud fra en forberedt spørgeguide. Tre af fokusgrupperne var med naturvidenskabelige kandidater (biologi, geolog, geograf, miljøkemi m.fl.) og én fokusgruppe var med humanistiske og samfundsvidenskabelige kandidater (antropologi, historie, kommunikation, psykologi, fransk m.fl.). Hvert af fokusgruppeinterviewene var af ca. 2 timers varighed. Der deltog i alt 36 personer i interviewene.

4.3 Personinterview med amtslige ledere

Med henblik på at få et dybere kendskab til de nuværende amtsopgaver og de nødvendige medarbejderkompetencer blev der udført kvalitative interview med



ledende medarbejdere m.fl. i seks af de nuværende amter. Der er i alt gennemført 12 personinterview i april-maj måned hver af 1 1/2-2 timers varighed. Respondenterne blev udvalgt ud fra hensynet til en god inddækning af alle opgavetyper.



4.4

Spørgeundersøgelse tekniske chefer og lignende i de nye kommuner

Der er gennemført en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse blandt ledende medarbejdere i de nye kommuner. Spørgeskemaundersøgelsen er afviklet som telefoninterview i perioden 25.-28. april 2006 udført af NIRAS Konsulenternes callcenter. Der er stillet ca. 20 spørgsmål, som det fremgår af bilag 6.2. Enkelte spørgsmål er ikke medtaget i bilaget, da besvarelsene har været ufuldstændige.

Alle nye kommuner - med udtagelse af Københavns, Frederiksberg, Århus, Odense, Aalborg, Bornholm, Læsø, Samsø, Fanø, Ærø og Langeland - er kontaktet og interviewerens har bedt om et interview med den nyudnævnte tekniske chef for den nye kommune. Hvis den tekniske chef i den nye kommune ikke har været udnævnt er der i stedet interviewet en teknisk chef i en af sammenlægningskommunerne. Der har endvidere været mulighed for, at den tekniske chef har kunnet henvise til anden ledende medarbejder, f.eks. sekretariatschef i Teknisk Forvaltning eller afdelingsleder for natur- og miljøafdelingen.

Interviewet er alene gennemført med kommuner, hvor fordelingen af de amtslige medarbejdere har været endelig afgjort. Der er opnået kontakt til 51 (ca. 60%) hvoraf 42 (ca. 48%) har deltaget i interviewet, da fordelingen af amtsmedarbejderne har været på plads. Besvarelsesprocenterne anses for tilfredsstillende, men det lille antal respondenter maner til forsigtighed ved tolkningen af resultaterne.

Der er beregnet besvarelsesfrekvenser for de enkelte spørgsmål (se bilag 6.2) suppleret med krydstabeller for to baggrundsvariable: Antal indbyggere i kommunen og landkommune/bykommune. Krydstabellerne anvendes alene i undersøgelsen, hvor det har relevans for analyserne.

4.5

Tværgående analyser

Ovennævnte materiale er drøftet og analyseret i projektets arbejdsgruppe. Der er som støtte i analyserne anvendt teorier og metoder kendt fra kompetenceregnskaber, lærende organisation og strategisk personaleledelse. Der henvises til appendiks i bilag 6.3.



> **Louise van der Hagen, antropolog, 30 år:**



I mit speciale har jeg arbejdet med kommuneidentitet og fællesskabsfølelse i forbindelse med kommunalreformen. Jeg kan hjælpe kommuner med at designe processer og formidling, der bidrager til at skabe en ny fælles kommunal identitet.

5. Analyser og resultater

5.1 Kompetencebehov

Der er opstillet nedenstående generelt sammenfattende kompetence/opgave matrix. Kompetencebehovet i de enkelte krydsfelter er søgt beskrevet i nogle få oversigtlige stikord. I yderste højre kolonne er de relevante uddannelser nævnt.

	Faglige kompetencer	Forvaltning/ kommunale kompetence	Proceskompetencer	Relevante uddannelser
Natur/vandløb	Botanik (og zoologi) Økologi Naturplejetechnik Landskab	Forvaltningsret/ sagsbehandling Indsatsplanlægning Tilsyn Anlægsarbejde GIS	Projektarbejde Lodsejerkontakt Forhandling Bestiller/Udbud Samarbejde Politisk proces Formidling	Biologer Geografer
Grundvand/råstoffer	Geologi Grundvand	Indsatsplanlægning IT/GIS	Projektarbejde Forhandling Koordination Samarbejde Politisk proces	Geologer Geografer
Miljøtilsyn	Miljøeffekter Produktionsprocesser Miljøkemi	Forvaltnings-ret/ sagsbehandling Tilsyn Borgerservice	Kommunikation Samarbejde	Miljøkemikere Biologer
Kommuneplanlægning (det åbne land)	Multifagligt	Planlovgivning Interesseafvejning	Teamwork Formidling Borgerinddragelse Demokratiforståelse Koordination Politisk indsigt og proces	Geografer Antropologer Historikere Arkæologer Biologer



5.1.1 – *Organisation og kultur*

Amterne bruger en del ressourcer på at efteruddanne nyansatte akademikere bl.a. gennem sidemandsoplæg og gennem kurser udbudt i amtsmedarbejderforeningens regi. Den grundlæggende viden om bl.a. biologi og geologi er et godt udgangspunkt, men nyansatte mangler ofte færdigheder i anvendelse af de konkrete værktøjer, som benyttes i sagsbehandlingen og i projektarbejde. Amternes natur- og miljøafdelinger må i dag betegnes som naturvidenskabelige akademiskerkulturer. Det er kendetegnende, at mange forskellige akademiske uddannelser kan anvendes til at opfylde kompetencebehovene på de fleste områder. En undtagelse er visse specialistopgaver f.eks. inden for naturovervågning, arkæologi og kulturhistorie.

En del af opgaverne i amterne kræver flere forskellige typer af specialiserede kompetencer inddraget i arbejdsprocessen. De amtslige natur- og miljøafdelinger har en størrelse, der har muliggjort en faglig specialisering af mange medarbejdere. Flere af respondenterne har påpeget, at denne specialisering ikke vil kunne opretholdes, når kommunerne overtager opgaverne.



Internt samarbejde og videndeling er tilsyneladende relativt udbredt i amternes forvaltning. De amtslige natur- og miljøforvaltninger har i de besøgte amter en relativ flad struktur suppleret med projekt- og netværksorienterede strukturer.

Flere respondenter har endvidere peget på, at kommunerne vil blive nødsaget til at udbyde en del specialopgaver til rådgivere, og at dette vil kræve, at kommunerne udvikler kompetencer til at definere, udbyde og styre konsulentopgaver. Tilsvarende vil kommunerne få behov for at udvikle kompetencer til at leve op til miljøministeriets kvalitetsstyringssystem – en opgave som også er ny for kommunerne.

Udtalte citater fra interview med amtslige chefer:

- *"Naturvidenskabelig forståelse, forvaltningskompetencer og samarbejdsevner er nødvendige forudsætninger for at være en god sagsbehandler."*
- *"Amternes planlægningskompetence er ikke bygget op gennem vores uddannelser alene, men gennem et samspil mellem forskellige fagligheder."*
- *"Kommunalreformen giver nye muligheder for helhedstækning i det åbne land. Men forvaltningen kræver en bred palet af faglige kompetencer, og samarbejde med nabokommunerne vil være nødvendigt."*
- *"Der er ingen tvivl om, at kommunerne kommer til at bruge flere rådgivere."*
- *"Jeg er overbevist om, at der på nogle områder skal ansættes flere biologer".*
- *"Der er en del lodsejerkontakt – telefonisk og i felten. GIS skal du også kunne beherske."*
- *"Der er 18 kommuner i amtet, kun seks kommuner modtager natur medarbejdere fra amtet."*
- *"I amterne har de enkelte medarbejdere spidskompetencer. I kommunerne vil de skulle udføre opgaver over et bredere arbejdsfelt."*



5.1.2 – *Kommune- og forvaltningskompetencer*

Det fremgår af de gennemførte interview, at den største udfordring for alle nyansatte akademikere er at tilegne sig de grundlæggende færdigheder i sagsbehandling og forvaltningsret, samt at lære de grundlæggende spilleregler i et politisk styret system at kende. Det gælder for alle akademikergrupper, uanset hvilken kandidatgrad de har.

Amterne bruger derfor en del ressourcer på efteruddannelse og anden træning og oplæring af nyansatte inden forvaltning og "kommunale kompetencer". Konklusionen er bekræftet i spørgeskemaundersøgelsen blandt de nye kommuner, hvor et stort flertal peger på forvaltning som det væsentligste efteruddannelsesområde for nyansatte akademikere.

Kompetencerne på dette område omfatter ikke alene de rent formelle regler og procedurer, men også evnen til – under den pågældende lovgivnings formål – at kunne sammenstille og afveje forskellige hensyn og interesser mod hinanden i en afgørelse og sagsfremstilling. Serviceindstilling og evnen til at kunne kommunikere med ansøger og borgere er også en egenskab, nyansatte skal kunne tilegne sig.

Respondenterne har endvidere peget på, at politikerne og borgerne kommer tættere på i de nye kommuner, og at dette vil være en udfordring for de nuværende amtsmedarbejdere.

Endelige fremhæves det samstemmende af alle respondenter, at anvendelse af GIS (Geografiske Informations Systemer) værktøjer er en nødvendig forudsætning i arbejdet.

5.1.3 – *Proceskompetencer*

De nuværende amtslige opgaver spænder vidt fra sagsbehandling, der normalt ikke har karakter af projektarbejde og deciderede større projektopgaver som f.eks. regionalplanarbejdet.

Samarbejdsevne og fleksibilitet er derfor vigtige egenskaber sammen med evnen til at kommunikerer i skrift og tale på flere niveauer – i faglig dialog og over for politikere, ansøgere og borgere generelt.

Der er ikke ved de gennemførte interview dokumenteret egentlige specialiserede medarbejdere inden for f.eks. processer, dialog, borgerinddragelse o.l. Derimod har amterne i dag ansat en del naturvejledere og andre medarbejdere

primært med formidling som speciale. Det er NIRAS Konsulenternes vurdering, at kommunerne vil kunne have behov for medarbejdere med specialkompetencer inden for proces, borgerinddragelse, borgerundersøgelser o.l. Der er derfor potentiale for ansættelse af magistre med en humanistisk eller samfundsvidenskabelig profil i de nye kommuner, ikke mindst hvis ansøgerne kan kombinerer kompetencer inden for sociologisk metode og formidling.

5.1.4 – *Natur- og vandløbsområdet*

Udarbejdelse af plejeplaner og projekter for naturgenopretning er opgaver, der er forbundet med biologisk specialistkompetencer. Opgaverne udføres periodisk tilbagevendende, og opgaverne egner sig derfor for konsulentbistand eller kommunalt samarbejde.

Naturplejeopgaver er en løbende driftsopgave af praktisk karakter, hvor bl.a. et godt samarbejde med grundejerne af de plejede naturområdet er en vigtig forudsætning for en velfungerende forvaltning.

Administrationen af de beskyttede naturtyper i naturbeskyttelsesloven (§ 3 sager) omfatter bl.a. besigtigelser og konkrete vurderinger af naturtypens karakter og udbredelse. Der er derfor i nogle tilfælde tale om specialiserede biologiske opgaver, og de fleste medarbejdere på området er biologer. Men også andre medarbejdergrupper kan være relevante f.eks. naturgeografer. Det er påpeget af flere respondenter, at den biologiske specialviden med bestemmelse af arter og naturtyper, der anvendes i særligt vanskelige sager, ikke vil være til stede i de nye kommuner. Mange af de nuværende biologer, der udfører disse opgaver, overgår til de statslige miljøcentre.

Administrationen af naturbeskyttelseslovens beskyttelseslinjer er i højere grad end § 3-sagerne skrivebordssager, der ikke altid besigtiges (variationer mellem amterne). Der anvendes GIS i sagsbehandlingen til vurderingen af landskabsæstetiske hensyn. Det er en klassisk landskabsarkitektopgave, men praksis i amterne har vist, at mange typer af uddannelser vil kunne anvendes til varetagelse af opgaverne bl.a. naturgeografer.

Spørgeskemaundersøgelsen (se bilag 6.2) har vist, at de nye kommuner i et vist omfang mangler kompetencer på natur- og vandløbsområdet.

5.1.5 – *Grundvand*

Medarbejderne på dette område er typisk f.eks. geologer, ingeniører, naturgeografer og miljøteknikere. Det er ikke strengt nødvendigt med geologisk special-



viden, men en vis forståelse for grundvandsprocesser og -problemstillinger er afgørende.

Kommunerne vil få ansvaret for indsatsplaner og implementering af planer til grundvandbeskyttelse. Det er de statslige regioner, som skal udarbejde vandplanerne. Opgaverne på dette område skønnes hovedsagelig at være af generalistpræget og koordinerende karakter. Opgaverne vil derfor kunne varetages af flere typer af tekniske eller naturvidenskabelige uddannelser.

Spørgeskemaundersøgelsen (se bilag 6.2) har vist, at de nye kommuner i et vist omfang mangler kompetencer på grundvandsområdet.

5.1.6 – *Miljøtilsyn og VVM (vurdering af større projekters miljøkonsekvenser)*

Der er i interviewene med de amtslige medarbejdere ikke kommet nye aspekter frem i forhold til de miljøtilsynsopgaver som kommunerne allerede i dag varetager. Der er tale om nye og mere komplicerede virksomheder, men opgaverne er grundlæggende de samme. Dette er bekræftet i spørgeskemaundersøgelsen, hvor de nye kommuner vurderer, at de er godt klædt på til at varetage de nye miljøtilsynsopgaver.

Det er i dag mange typer af medarbejderprofiler, der arbejder med miljøtilsyn, herunder fra magistergruppen især biologer og miljøkemikere.

VVM opgaverne er en ny opgave for kommunerne, der fordrer en kombination af miljø- og planfaglig indsigt. Det vil derfor formentlig være et samarbejde mellem planlæggere og miljømedarbejdere, der kommer til at udfører VVM opgaverne i kommunerne. Fra scient-gruppen vil det derfor kunne være bl.a. biologer, miljøkemiker og geografer, der vil kunne deltage i VVM-arbejdet.

5.1.7 – *Det åbne lands planlægning/regionplan*

De interviewede respondenter lægger alle vægt på, at regionplanlægning er teamwork, som omfatter stort set alle fagligheder i Miljø & Teknik forvaltningen. Der er i amterne typisk en lille koordinationsgruppe, som står for koordineringen af planlægningen og en stor gruppe, som er leverandører af delbidrag til regionplanen. For den lille koordinationsgruppe er det vigtige kompetencer at kunne strukturere og koordinere en planproces og afveje forskellige arealinteresser mod hinanden. Gruppen skal i samarbejde med kommunalbestyrelsen kunne skabe overblik og et klart prioriteringsgrundlag for planlægningen. En svær proces, der bl.a. omfatter afvejning af usammenlignelige størrelser. Regionplankompetencer er derfor bl.a. et spørgsmål om evnen til at kunne være

generalisten, der skaber overblik. Praksis i amterne viser, at det er et spørgsmål om temperament og indstilling til opgaven, der er det afgørende, og koordinationsgruppen kan derfor bestå af bl.a. biologer, geologer, natur- og kulturgeografer.

Som tidligere omtalt vil magistre med en humanistisk eller samfundsvidenskabelig uddannelse også kunne være relevante profiler på dette opgaveområde evt. kombineret med andre formidlings- og borgerinddragelsesopgaver.

Den store gruppe er typisk karakteriseret ved tekniske specialkompetencer inden for bl.a. biologi, geologi, landskab og miljø. Det er derfor de samme medarbejdere, som til daglig varetager forvaltningen inden for området, der deltager i arbejdet herunder biologer, geologer, geografer og miljøkemikere. Det påpeges af flere af respondenterne, at kommunerne vil få vanskeligt ved at løse regionplanopgaven, fordi den enkelte kommune ikke vil have alle de nødvendige faglige kompetencer, der indgår i planlægningen. Det vil derfor være vanskeligt at gennemføre en lignende planproces, som kendt fra amterne. Amterne har – i modsætning til i kommunerne – ikke haft tradition for anvendelse af rådgivere i regionplanlægningen i større omfang.

Spørgeskemaundersøgelsen (se bilag 6.2) har vist, at de nye kommuner i et vist omfang mangler kompetencer inden for det åbne lands planlægning.





5.2

Nyuddannede scienters og humanisters kompetencer

Biologer, geologer, naturgeografer, miljøkemikere m.fl. har generelt de nødvendige naturvidenskabelige færdigheder til at varetage mange af de nye kommunale opgaver. Natur- og kulturgeografer har endvidere mange relevante planfaglige færdigheder med sig fra uddannelsen.

De akademiske uddannelser giver et godt grundlag for at kunne varetage arbejdsopgaverne i kommunerne. Men en vis oplæring i administrative færdigheder ved ansættelse af nyuddannede må påregnes. Akademikerens generelle varemærke – at være gode til at tilegne sig nyt – bekræftes imidlertid af undersøgelsen.

I spørgeskemaundersøgelsen er de nye kommuner blevet spurgt om deres vurdering af nyuddannede akademikeres evne til at tilegne sig de nye opgaver. 97% af de adspurgte er enig i et udsagn om, at nyansatte akademikere generelt er gode til hurtigt at tilegne sig deres arbejdsområde.

Uddannelse	Typiske Kompetencer
Biolog	Botanik, zoologi, økologi, miljøplanlægning, miljøforvaltning, miljøeffekter, toksikologi
Geolog	Geologi, grundvand, jordbund, geokemi, fysisk planlægning, råstofudnyttelse
Naturgeograf	Jordbund/geologi/grundvand, geografisk arealanalyse, fysisk planlægning, GIS
Kulturgeograf	Sociologisk metode, borgerundersøgelser, samfundsfag, demografi, planlægning
Antropolog/etnolog	Sociologisk metode, borgerundersøgelser, kulturanalyse, livsformer, formidling

Studieplanerne åbner i dag op for, at de studerende kan vælge praksisnære projekter og specialer. Det er derfor i høj grad projektvalgene under studiet og studenterjob, der er afgørende for, hvor målrettede de enkelte magistre er mod de analyserede jobfunktioner. Der er eksempler på, at projekter og specialer udføres i samarbejde med en forvaltning eller en rådgivende ingeniørvirksomhed.

Inden for formidling, regionplanlægning og borgerinddragelse har humanister

og samfundsvidenskabelige kandidater relevante kompetencer, herunder erfaringer med projektarbejde, formidling, sociologisk metode og feltarbejde med borgergrupper. Der er stor forskel på projektvalg i studieforløbene. Kandidaternes kompetencer i forhold til det kommunale marked er afhængige af de gennemførte projekter og eventuelle studenterjob.

Der er forskelle i erfaringerne med samarbejde i projektgrupper mellem de enkelte uddannelser. Ikke overraskende er det kandidater fra RUC, der har de fleste erfaringer med projektarbejde, hvorimod "enmandsspecialer" er mere udbredt på Københavns Universitet.

GIS (Geografiske Informations Systemer) er kun i mindre omfang anvendt som et almindeligt analyseværktøj på studierne, men også på dette område er det valg af projektarbejde, der er afgørende for de relevante kompetencer. På geografistudiet arbejdes der dog systematisk med GIS som arbejdsredskab.

5.3

Kompetencer i de nye kommuner

Der har i interviewene med de amtslige ledere været en generel betænkelighed med hensyn til, om kommunerne kan løfte de nye opgaver på kvalificeret vis. Betænkelighederne har især været knyttet til naturområdet og regionplanarbejdet. Interviewene og spørgeskemaundersøgelsen har dokumenteret, at der er meget store forskelle på, hvor mange medarbejdere de enkelte kommuner får overført fra amterne. Der er en tendens til, at man skal op i en kommunestørrelse på 40-50.000 indbyggere, førend kommunen får tilført amtslige medarbejdere på alle væsentlige kompetenceområder.

Der er som omtalt i metodeafsnittet gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt nyudnævnte tekniske chefer eller afdelingsledere m.fl. i de nye kommuner. Undersøgelsen har som det fremgår af nedenstående figur vist, at der i de nye kommuner er en generel optimisme med hensyn evnen til at kunne magte de nye opgaver.

Alle resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen i de nye kommuner fremgår af bilag 6.2.



Figur 1.

Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn. Den nye kommune, med de anførte amtslige medarbejdere, har de nødvendige kompetencer for at kunne magte opgaverne inden for de nye amtslige opgaver så som...



68-73% er meget enig eller enig i, at kommunen har de nødvendige kompetencer til at løse opgaverne inden for natur/vandløb, grundvand/råstoffer og regionplan/det åbne lands planlægning. Næsten alle de adspurgte mener, at kommunen har kompetencerne til at varetage de nye miljøltilsynsopgaver.

Vender man konklusionen om, er der på den anden side mellem 22-30%, som ikke er enig i, at kommunen har de nødvendige kompetencer til at løse de nye natur-, grundvands/råstof og planopgaver. Der er en tendens til, at det især er kommuner under 40.000 indbyggere, der ikke mener at have de nødvendige kompetencer.

De nye kommuner er i spørgeskemaundersøgelsen endvidere blevet bedt om at fremhæve de tre vigtigste udfordringer for en kvalificeret opgavevaretagelse af de nye opgaver. 20 har svaret natur/vandløb (heraf syv med første prioritet), 12 grundvand/råstoffer (heraf syv med første prioritet), 10 regionplan/Det åbne lands planlægning (heraf fem med første prioritet) og seks nævner miljøltilsyn (tre med første prioritet).

64% af de adspurgte er meget enige eller enige i, at de vil få tilført de nødvendige ressourcer fra kommunalbestyrelsen til at løse opgaverne kvalificeret.

Kun 8% af de ledende kommunale medarbejdere, der har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen, har en uddannelsesbaggrund som biolog, geograf, agronom, landinspektør eller lignende. Det tyder på, at Teknisk Forvaltning ledelsesmæssigt fortsat vil være domineret af ingeniører og arkitekter. Det kan muligvis delvis skyldes, at de amtslige ledere endnu ikke er overført til de nye kommuner, men det er alligevel tankevækkende, at den ændrede opgavesammensætning ikke har slået mere igennem i sammensætningen af cheferne i Teknisk Forvaltning.

5.4

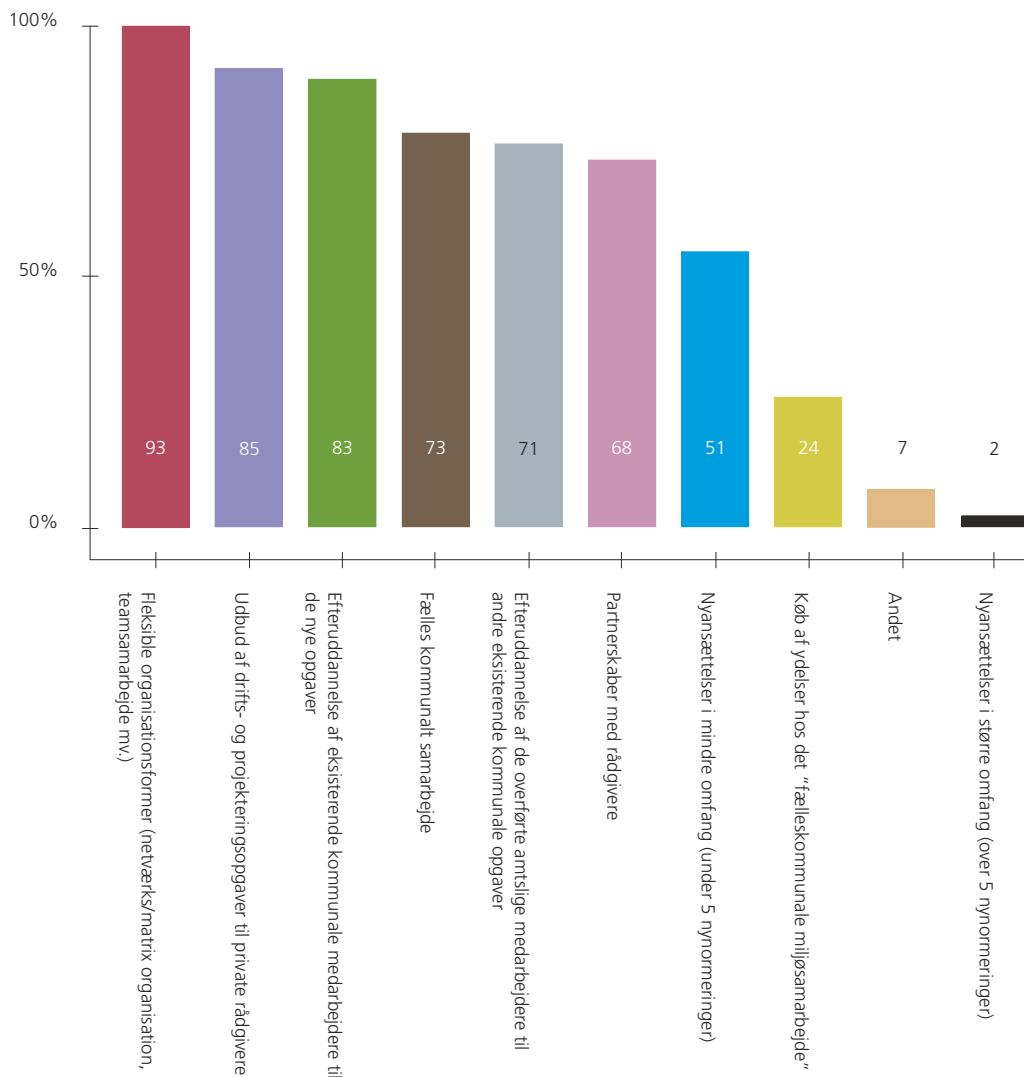
Alternative kompetencestrategier

Den relative optimisme i kommunerne med hensyn til at kunne varetage de nye opgaver kvalificeret skal ses i sammenhæng med, at de nye kommuner forventer at anvende en bred palet af kompetencestrategier for at løfte de nye opgaver.



Figur 2.

Hvilke af følgende kompetencestrategier bør den nye kommune efter din opfattelse anvende for at kunne varetage de nye amtslige opgaver?



Cirka 70% af de adspurgte mener således, at de vil gøre brug af følgende kompetencestrategier: Efteruddannelse af eksisterende kommunale og nye amtslige medarbejdere, fleksible organisationsformer, fælleskommunalt samarbejde og partnerskaber med rådgiver og udbud af anlægs- og driftsopgaver.

51% af de adspurgte i spørgeskemaundersøgelsen forventer at skulle nyanstætte medarbejdere i mindre omfang (under 5 medarbejdere). Det vil, hvis undersøgelsens resultater ekstrapoleres, betyde, at der på landsplan vil skulle ansættes 100-200 nye kommunale natur-, miljø og planmedarbejdere. Den konkrete opgørelse er behæftet med stor usikkerhed, men det er i undersøgelsen dokumenteret, at der er behov for ansættelse af flere nye medarbejdere, herunder bl.a. biologer, geologer og geografer.

Derimod er det kun 24% af kommunerne, som forventer at gøre brug af de nuværende miljøcentre, og 2%, der forventer ansættelser i større omfang (over 5 medarbejdere).

Konklusionerne fra spørgeskemaundersøgelsen passer i store træk med indtrykkene under interviewene med ledende amtsmedarbejdere. Der er allerede i dag institutionaliserede efteruddannelsestraditioner i regi af bl.a. amtsmedarbejdernes forening, og kommuner og amter anvender allerede i dag rådgivere og kommunalt samarbejde på en lang række områder.

Derimod er det overraskende, at partnerskaber med rådgivere og fleksible organisationsformer scorer højt i undersøgelsen. Tekniske Forvaltninger i kommunerne er i dag generelt ikke i særlig stor udstrækning kendetegnet ved teamsamarbejde og netværksorganisation. Interviewene med amterne har imidlertid vist, at organisationsformer af denne art er vigtige for at kunne løse flere af de nye arbejdsopgaver, ikke mindst "regionplanlægningen" og specialiserede støt-tefunktioner i sagsbehandlingen. Fleksible organisationsformer kan endvidere vise sig at være en nødvendighed for at kunne dække alle opgavefelter med medarbejdere, der ikke på alle områder vil kunne have specialiseret viden.

Partnerskabslignende samarbejder med rådgivere eller nabokommuner kan være et supplement, der komplementerer kommunens samlede kompetencepalet. Det vil imidlertid kræve et betydeligt udviklingsarbejde i kommunerne at tilegne sig de organisatoriske kompetencer, der er nødvendige for at kunne realisere en velfungerende netværksorganisation.



5.5

Strategimodel for kompetenceudvikling i de nye kommuner

I appendiks i bilag 6.3 er der vist en strategimodel for kompetenceanalyse, der vil kunne anvendes af de enkelte kommuner i arbejdet med kompetenceudvikling af området. Modellen kan bl.a. anvendes til at afklare, hvilke opgaver der eventuelt skal løses i samarbejde med rådgivere.



6. **Bilag**

6.1 **Opgave/kompetencematrix**

6.2 **Resultater af telefoninterview med tekniske chefer
med flere i de nye kommuner**

6.3 **Appendiks: Strategisk kompetenceanalysemodel**



Bilag 6.1

Opgave/kompetencematrix: Nye kommunale opgaver (arbejdsnotat).

Opgaveområde	Opgavernes karakter
<p>Nedenstående liste medtager alene de mest betydende opgaver og er derfor ikke en fuldstændig opgørelse over alle opgaver.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ny status for kommuneplanlægningen: <ol style="list-style-type: none"> 1.a. Det åbne lands planlægning 1.b. Sektorplanretningslinjer 2. Veje og stier – amtsvejene (har kommunalt vejvæsen i dag) 3. Myndighed for amtsvandløb bl.a. regulativer og vedligeholdelse (har ansvar for kommunale vandløb i dag) 4. Indvindingstilladelser og sløjfning af boringer 5. Indsatsplanlægning for grundvandsbeskyttelse i statsligt udpegede områder. Mindre opgaver inden for jordforurening. Godkendelse af nedsivningsanlæg. 6. Miljøtilsyn og godkendelser, herunder spildevandstilladelser og havbrug (har tilsyn/godkendelse i dag for visse mindre virksomheder) 7. VVM-godkendelser 8. Naturforvaltning (naturpleje, naturgenopretning mv.) 9. Registrering, tilsyn og dispensationer ifm. beskyttede naturtyper - søer, moser, vandløb, heder, overdrev mv. 10. Administration af byggeplaner - kirke- og skovbyggeplaner mv. 11. Regulering og tilsyn med offentlighedens adgang til det åbne land. Fritluftsreklamer. 12. Råstoffer – gravetilladelser 13. Kystbeskyttelse, havne- og luftfart. 14. Regional erhvervs-service 15. Vandplaner (bidrag til statens vandplanlægning og handleplaner til opfølgning) 16. NATURA 2000 planer (bidrag til statens planlægning og handleplaner til opfølgning) 	<p>Nedenstående er en ufuldstændig beskrivelse af opgavernes</p> <p>Politisk behandling Planlægning Formidling/borgerind.karakter</p> <p>Bestiller/udbud Anlæg Drift Tilsyn</p> <p>Myndighed Bestiller/udbud Drift Tilsyn</p> <p>Myndighed Tilsyn</p> <p>Planlægning Myndighed</p> <p>Myndighed Tilsyn</p> <p>Planlægning Formidling/borgerind. Myndighed</p> <p>Anlæg, drift Tilsyn Formidling</p> <p>Myndighed Tilsyn</p> <p>Myndighed Tilsyn</p> <p>Myndighed Tilsyn</p> <p>Myndighed Tilsyn</p> <p>Planlægning Myndighed (service)</p> <p>Planlægning</p> <p>Planlægning</p>

Bilag 6.2

Spørgeundersøgelse med tekniske chefer med flere i de nye kommuner

Er der lavet aftale med hensyn til fordelingen af de amtskommunale medarbejdere på de nye kommuner?

	Procent
Ja	80
Nej	20
I alt	100

Hvad er din funktion i den nye kommune?

	Procent
Teknisk chef/teknisk direktør i den nye kommune (forvaltningschef)	41
Direktør i samlet direktion (ikke forvaltningschef)	10
Afdelingsleder eller lignende i den nye kommune	22
Administrations/sekretariatschef i Teknisk Forvaltning i den nye kommune	10
Struktur uafklaret – teknisk chef i eksisterende kommune	2
Struktur uafklaret – "anden cheffunktion" i eksisterende kommune	10
Andet	5
I alt	100



Hvad er du uddannet som?

	Procent
Ingeniør	54
Arkitekt	10
Biolog	2
Geolog/geograf	2
Agronom, forstkandidat, landskabsarkitekt, dyrlæge eller anden KVL-uddannelse	2
Cand. tec.soc. eller anden teknisk/samfundsvidenskabelig RUC uddannelse	0
Landinspektør eller anden teknisk/samfundsvidenskabelig AUC udannelse	2
Jurist, cand. polit. Eller anden samfundsvidenskabelig uddannelse	15
Andet	12
I alt	100

Hvor mange indbyggere har den nye kommune?

	Procent
Under 25.000 indbyggere	17
25-40.000 indbyggere	34
40-55.000 indbyggere	17
55-70.000 indbyggere	17
70-85.000 indbyggere	7
85-100.000 indbyggere	2
Over 100.000 indbyggere	5
I alt	100

Vil du betegne din kommune som...

	Procent
...udpræget landkommune?	17
...en blanding mellem by- og landkommune?	59
...udpræget bykommune?	24
I alt	100

Hvor mange medarbejdere er der i den NYE tekniske forvaltning inkl. planområdet?

	Procent
Under 25 medarbejdere	5
25-49	27
50-74	29
75-99	10
100-124	12
125 eller derover	17
I alt	100

Hvor mange medarbejdere heraf er overført fra amterne inkl. planområdet?

	Procent
Under 5 medarbejdere	10
5-9	40
10-14	25
15-19	8
20 eller derover	18
I alt	100



Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn: Den nye kommune, med de tilførte amtslige medarbejdere, har de nødvendige kompetencer for at kunne magte opgaverne inden for de nye amtslige opgaver så som...

	Meget enig	Enig	Hverken/eller	Uenig	Meget uenig	I alt (%)
...det åbne lands planlægning/regionplan	25	53	14	8	0	100
...naturopgaver, vandløb og naturforvaltning	19	54	8	16	3	100
...grundvand, vandindvinding og råstoffer	19	51	22	8	0	100
...miljøtilsyn	41	53	3	3	0	100

Hvilke af følgende kompetencestrategier bør den nye kommune efter din opfattelse anvende for at kunne varetage de nye amtslige opgaver?

	Procent
Efteruddannelse af eksisterende kommunale medarbejdere til de nye opgaver	83
Efteruddannelse af de overførte amtslige medarbejdere til andre eksisterende kommunale opgaver	71
Flexibile organisationsformer (netværks/matrix organisation, teamsamarbejde mv.)	93
Nyansættelser i mindre omfang (under 5 nynormeringer)	51
Nyansættelser i større omfang (over 5 nynormeringer)	2
Fælles kommunalt samarbejde	73
Køb af ydelser hos det "fælleskommunale miljøsamarbejde"	24
Partnerskaber med rådgivere	68
Udbud af drifts- og projekteringsopgaver til private rådgivere	85
Andet	7

Hvor enig eller uenig er du i følgende: Teknisk forvaltning (inklusive planområdet) får tilført de nødvendige ressourcer af kommunalbestyrelsen, til at den nye kommune kvalificeret kan varetage de nye amtslige opgaver

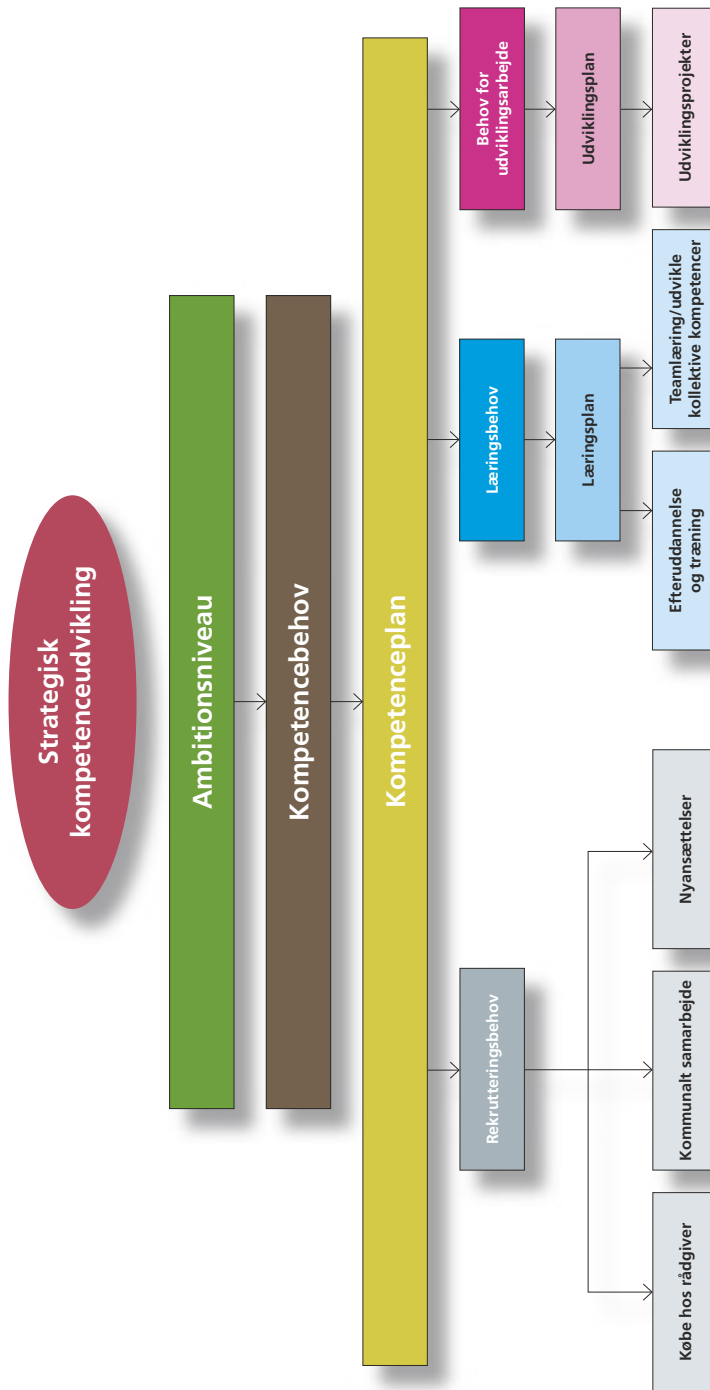
	Procent
Meget enig	6
Enig	58
Hverken/eller	24
Uenig	12
Meget uenig	0
I alt	100

Hvor enig eller uenig er du i følgende: Nyansatte akademiske medarbejdere i de eksisterende kommuner er generelt gode til hurtigt at tilegne sig deres ansvarsområde

	Procent
Meget enig	36
Enig	61
Hverken/eller	3
Uenig	0
Meget uenig	0
I alt	100

**Inden for hvilke områder har nyansatte akademiske medarbejdere især efteruddannelses- og oplæringsbehov?**

	Procent
Faglige kompetencer i tilknytning til ansvarsområdet	27
Forvaltningsmæssige eller kommunale kompetencer (sagsbehandling, politisk system, borgerservice mv.)	80
Proceskompetencer (projektarbejde, samarbejde, kommunikation, borgerinddragelse)	41
IT/GIS	27
Andet	10





Strategisk kompetenceudvikling

Nedenstående model for strategisk kompetenceudvikling er en videreudvikling af generelle kompetencemodeller beskrevet i litteraturen. Modellen er vist som en fremadskridende proces, hvor det politiske og administrative ambitionsniveau afspejles i en behovsanalyse og kompetenceplan med tre delelementer: Rekruttering, læring og udvikling. Strategimodellen er vist som en lineær model, men følger i praksis en mere organisk analyseproces.

Rekruttering

Rekruttering vil i de fleste tilfælde være nyansættelser i egen organisation. Kommunalt samarbejde eller anvendelse af rådgivere kan i nogle situationer være en mere optimal løsning. Samarbejde med rådgivere eller nabokommuner vil især være interessant, hvor der er tale om specialiserede kompetencer, der enten kun anvendes periodisk, eller hvor der kun er få opgaver af den pågældende type. Brug af rådgivere kan endvidere være relevant for større projekter, der enten følger et specialiseret procesforløb, eller som er teknisk komplicerede.

Læring

Læring omfatter ikke mindst de gammelkendte metoder som efteruddannelse og læring på jobbet/sidemandoplæring. Men mange af de nye kommunale opgaver er imidlertid ikke alene et spørgsmål om individuelle kompetencer. Arbejdet med en del af opgaverne kræver udvikling af kollektive kompetencer, hvor forskellige medarbejdere med hver deres specialiserede kompetencer indgår i opgaveløsningen. Udvikling af kollektive kompetencer sætter fokus på, at det rette miks af kompetencer er til rådighed, ligesom der kommer fokus på organisationens evne til at formidle projektarbejde, teamorganisering og tværgående samarbejde.

Der kan være større eller mindre barrierer knyttet til den interne læring og udvikling af individuelle eller kollektive kompetencer. Ved barrierer forstås problemer med at udvikle kompetencerne internt. Som beskrevet ovenfor i omtalen af rekruttering er det typisk opgaver med et lille opgavevolumen, teknisk komplicerede projekter eller projekter med specialiserede arbejdsprocesser, der volder problemer for den interne læring. I disse situationer er samarbejde med nabokommuner eller rådgivere et alternativ, der bør overvejes.

Partnerskaber

Som alternativ til enten køb af rådgivning eller egen læring og rekruttering kan partnerskab med en rådgiver være en interessant mulighed. Rådgiveren kan for en længere periode tilbyde f.eks. faglig støtte og varetagelse af spe-



cialiserede funktioner. Partnerskaber kan også være af midlertidig karakter, hvor det primære formål f.eks. er at deltage i udviklingen af de nødvendige interne kompetencer i kommunen.

Udviklingsarbejde

Det tredje ben i kompetenceplanen er forvaltningens udviklingsarbejde. Der kan være organisationsudviklingsarbejde, der skal sikre optimale arbejdsprocesser og gode betingelser for udvikling af kollektive kompetencer. Men udviklingsarbejde kan også være knyttet til udvikling af faglige arbejdsmetoder af naturfaglig eller sociologisk karakter.



Sortemosevej 2
DK 3450 Allerød
Telefon: 48 10 42 00
Fax: 48 10 43 00
niras@niras.dk
www.niras.dk



**A-KASSEN FOR
HØJTUDDANNED**

Mimersgade 47
2200 København N
Telefon: 70 20 39 71
Fax: 35 86 68 25
ma@ma-kasse.dk
www.ma-kasse.dk



Fagforening for højtuddannede

Nimbusparken 16
2000 Frederiksberg
Telefon: 38 15 66 00
Fax: 38 15 66 66
dk@magister.dk
www.magister.dk