



Skatteministeriets kompetencestrategi

Kompetencestrategien beskriver, hvordan vi systematisk arbejder med løbende udvikling af medarbejdernes kompetencer, således at 1) Skatteministeriet altid er i besiddelse af de relevante, nødvendige kompetencer – både faglige og personlige – og i den rette mængde, som det er nødvendigt, for at ministeriet kan udvikle, løfte og løse opgaverne med høj faglighed og kvalitet og 2) medarbejderne udvikler sig, og deres værdi på arbejdsmarkedet bevares eller øges.

Skatteministeriets kompetencestrategi medvirker til en fælles forståelse af centrale begreber om kompetencebehov, læring og læringsmiljø. Strategien skal således medvirke til at skabe klarhed over, i hvilken retning medarbejderressourcerne skal udvikle sig – og ikke mindst hvorfor og hvordan.

Alle medarbejdere er omfattet af strategien.



1. Kompetencebehov

Skatteministeriet ønsker fortsat høj faglighed på ministeriets kerneområder samt solid viden om embedsmandsrollen samt processer, som er nødvendige for at levere en god ministerbetjening.

I de kommende år vil Skatteministeriet fortsat have fokus på følgende overordnede områder:

- **Fagligt niveau**, herunder evner til at være: stærk analytisk, idé – og nyskabende, stærk i mundtlig og skriftlig præsentation samt evne præcis fremlæggelse og at levere løsninger af høj kvalitet
- **Procesforståelse**, herunder evnen til at indtænke og efterleve processer, udvise dømmekraft samt evner vedrørende videndeling og samarbejde
- **Indsats og engagement**, herunder evnen til at arbejde effektivt og håndtere pressede situationer samt evner i relation til initiativ, selvstændighed og bidrag til egen udvikling
- **Fleksibilitet og samarbejde**, herunder evner vedrørende service samt evner til at påtage sig ansvar, nye opgaver og videndele.

De nævnte kompetencebehov genfindes i MUS-skemaerne.

Herudover ønsker Skatteministeriet at have særlig fokus på følgende i 2014/2015:

- Faglig og processuel kompetenceudvikling af nyansatte fuldmægtige
- Talentudvikling
- Kompetenceudvikling af sekretærgruppen
- Faglig og processuel opdatering
- Mobilitet

Konkrete udviklingsaktiviteter til understøttelse af disse er anført i bilag 1.

2. Metoder til kompetenceudvikling

I arbejdet med kompetenceudvikling lægger Skatteministeriet vægt på at søge metoder, der optimerer en frugtbar sammenhæng mellem intern og ekstern læring, og som kan udfordre etablerede måder at tænke og handle på.

Ekstern læring er ofte formel kompetenceudvikling på kurser og uddannelser. Selv om indholdet tager udgangspunkt i cases og erfaringer fra arbejdslivet, foregår læreprocesserne afsondret fra den praksis og de processer, der findes i det daglige arbejde. Derfor er interne kurser og læring ofte værdifulde.

Omvendt kan den eksisterende praksis i det daglige arbejde ofte gøre det svært for ny viden og nye færdigheder at vinde indpas i forståelsen og udførelsen af arbejdet. Derfor vil eksterne kurser og læring også kunne yde et væsentligt bidrag til kompetenceudviklingen.

Ekstern formel, planlagt læring	Intern formel, planlagt læring	Intern uformel, ikke-planlagt læring (Adfærd i arbejdsfællesskaber, hvor man lærer om):
Kurser, gå-hjem møder eksempelvis indenfor relevant fagområde	Sidemandoplæring	Kvalitet og effektivitet
Coaching	Coaching og feedback	Konkurrence og samarbejde
Netværk	Mentor eller vejleder	Åbenhed og pionerånd
Videreuddannelse	Læring og kompetenceudvikling gennem arbejdsopgaver	Det gode kollegaskab
	Projektarbejde, teamorganisering og arbejdsgrupper	Uformel videndeling
	Netværk	
	Kontorskifte	
	Besøgsdage i egne styrelser	
	Interne kurser	
	Faglige gå-hjem møder	

Eksempler på aktiviteter til kompetenceudvikling

Eksempler på aktiviteter til kompetenceudvikling er anført i bilag 2.

3. Proces og implementering

MUS er det naturlige forum for at omsætte strategi til handling - set i sammenhæng med motivation og den daglige udvikling som beskrevet nedenfor i afsnittene "motivation og udvikling" og "læringsmiljøer".

MUS

I Skatteministeriets MUS-koncept er der lagt op til, at chefer og medarbejdere hele tiden udvikler sig til at blive endnu bedre, og at der skabes retning og sammenhæng mellem Skatteministeriets, kontorets og medarbejdernes mål og kompetenceudvikling. Relevansen af det enkelte fokusområde nævnt under punkt 1 "Kompetencebehov" afhænger af medarbejderens opgaver og stilling. Kompetencebehovene genfindes i MUS-skemaerne. Medarbejder og chef drøfter under MUS på hvilket niveau den enkelte skal løfte kompetencekravene herunder drøfter, hvor medarbejderens kompetencer er tilstrækkelige, og hvor der er mulighed for udvikling. På den baggrund udarbejdes en udviklingsplan.

Med udgangspunkt i Skatteministeriets og kontorets opgaver og mål vurderes det således først og fremmest individuelt mellem kontorchef og medarbejder, hvor der er udviklingsbehov og hvilke kompetenceudviklingsinitiativer, der er hensigtsmæssige for den enkelte medarbejder.

Herudover samles hvert år op på de samlede data fra MUS, og det vurderes, om der er generelle udviklingsbehov på visse områder, som Skatteministeriet centralt ønsker at understøtte via interne kurser og lignende.

Motivation og udvikling

I MUS og i det daglige samspil mellem kontorchef og medarbejder mødes Skatteministeriets strategiske perspektiv - med dets udfordringer og krav til kompetencer og opgaveløsning med medarbejderens egen opgave- og selvforståelse.

Det er derfor vigtigt både for chef og medarbejder, at de er opmærksomme på medarbejderens motivation herunder sammenhængen mellem (familie)liv, faglighed, karriere og fremtidsplaner.

Skatteministeriet lægger vægt på, at der er åbenhed om og accept af, at medarbejdere i forskellige livsfaser kan have behov for at skruer ned for karrieren, herunder eventuelt rokere til en anden mindre krævende stilling.

Jo bedre det lykkes at bringe Skatteministeriets og den enkeltes hensigter i harmoni med hinanden, des mere motiveret og engageret vil den enkelte medarbejder være - til gavn for arbejdets kvalitet, læring og kompetenceudvikling.

Kontorchefen skal i det daglige understøtte den enkelte medarbejder og sikre kompetenceudvikling ved blandt andet at give medarbejderen ansvar for opgaver og projekter, der udfordrer medarbejderen. Når medarbejderen udfordres maksimalt, er det på den anden side også af stor betydning, at kontorchefen sikrer støtte og hjælp.

Læringsmiljøer

Læringsmiljøet kan beskrives ved en række elementer, som tilsammen skaber de rum, som kan stimulere eller hæmme læreprocesser og dermed kompetenceudviklingen. De væsentligste elementer i arbejdspladsens læringsmiljø er:



Læringsmiljøet præger i høj grad den del af medarbejdernes kompetenceudvikling, der finder sted i det daglige arbejde, hvilket er størstedelen.

Kontorcheferne påvirker på afgørende vis læringsmiljøet på jobbet ved at sætte rammerne for arbejdet, standarder for den kollegiale omgang samt for kvaliteten i opgaveudførelsen.

Kontorcheferne skal understøtte og være opmærksomme på, at der blandt medarbejderne drøftes og ofte fastlægges en kompetent adfærd vedrørende bl.a. kvalitet og effektivitet, konkurrence og samarbejde, åbenhed og det gode kollegaskab samt uformel videndeling. Kontorcheferne skal herunder være opmærksomme på, at der kan opstå uhensigtsmæssig adfærd, som i visse tilfælde kan have utilsigtede socialiserende virkninger på nye medarbejdere.

Det er derfor vigtigt, at kontorcheferne aktivt sætter rammerne for arbejde, samarbejde og kvaliteten i opgaveløsningen.

4. Midler til kompetenceudvikling herunder fra kompetencefonden

Skatteministeriet afsætter hvert år midler til kompetenceudvikling, der fordeles til de enkelte kontorer. Herudover afsætter Skatteministeriet midler til en central pulje til finansiering af længere uddannelsesforløb.

Skatteministeriet tildeles også hvert år en pulje penge fra Kompetencefonden til individuel kompetenceudvikling. Midlerne kan bruges til kompetenceudvikling, som er aftalt i en udviklingsplan for den enkelte medarbejder.

I tilknytning til MUS informerer Ledelsessekretariatet om processen.

Ved prioriteringen af kompetencefondsmidlerne lægges vægt på, at aktiviteten:

- understøtter udviklingen af kompetencer på de i strategien nævnte fokusområder.
- bidrager med et væsentligt input til opgavevaretagelsen.
- har strategisk sigte.

Hvis den generelle opsamling fra MUS viser gennemgående udviklingsbehov på visse områder, ønsker Skatteministeriet også at prioritere midler til interne kurser eller lignende.

5. Evaluering

Kompetencestrategien evalueres hvert andet år - første gang i 2016.

Bilag 1 - Særlige indsatsområder

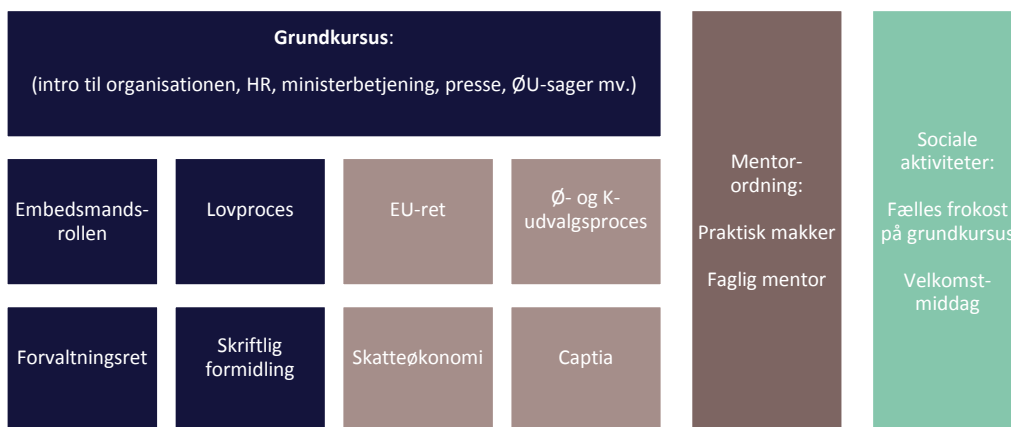
Skatteministeriet ønsker at have særlig fokus på følgende indsatsområder:

1. Faglig og processuel kompetenceudvikling af nyansatte fuldmægtige
2. Talentudvikling
3. Kompetenceudvikling af sekretærgruppen
4. Faglig og processuel opdatering
5. Mobilitet

Udviklingsaktiviteter til understøttelse af de særlige indsatsområder

Ad 1) Faglig og processuel kompetenceudvikling af nyansatte fuldmægtige

Skatteministeriet ønsker at tilbyde nyansatte at deltage i et introduktionsprogram, som kan give nye medarbejdere en grundlæggende viden om Skatteministeriet og vigtige faglige områder. Introduktionsprogrammet består af et obligatorisk grundkursus og en række frivillige moduler. Herudover udvides mentor-ordningen, så nye medarbejdere har en praktisk/social makker samt en faglig, mere erfaren mentor. Samtidig indbygges nogle faste sociale aktiviteter, så det sikres, at nye medarbejdere får opbygget et netværk relativt hurtigt.



Ad 2) Talentudvikling

Skatteministeriet tilbyder et antal erfarne medarbejdere at indgå i et før-lederkursus dels som personlig udvikling dels til afklaring for den enkelte af, om ledervejen er et interessant og relevant karrierespor.

Herudover ønsker Skatteministeriet, at erfarne medarbejdere får mulighed for at udvikle sig fagligt og personligt ved at bruge deres faglige viden til at undervise på interne kurser i Skatteministeriet.

Endelig ønsker Skatteministeriet, at erfarne medarbejdere efter behov får mulighed for at udvikle deres kommunikations- og (projekt)lederevner ved at stå i spidsen for større opgaver.

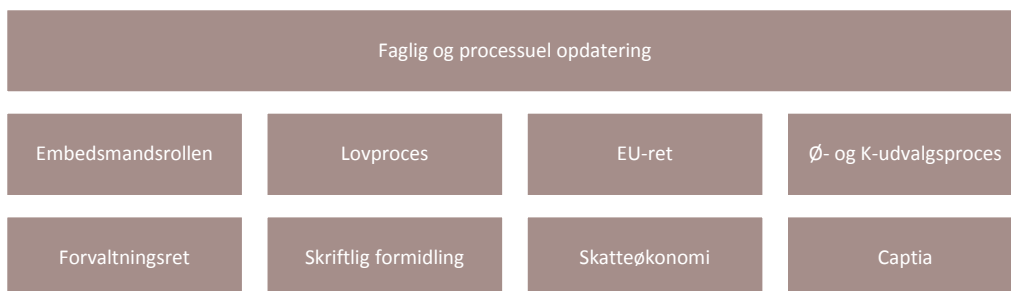
Ad 3) Kompetenceudvikling af sekretærgruppen

Skatteministeriet ønsker at sætte mere fokus på sekretærgruppens kompetenceudvikling både individuelt og som gruppe - herunder at understøtte at sekretærerne kan varetage flere og nye opgaver.

Skatteministeriet ønsker at tilbyde alle sekretærer at indgå i et udviklingsforløb - med fokus på gruppens og egne opgaver og kompetenceudvikling samt fokus på mulige fremtidige opgaver.

Ad 4) Faglig og processuel opdatering

Skatteministeriet ønsker at tilbyde alle ansatte at deltage i nedenfor nævnte interne kurser efter behov. Modulerne indgår ligeledes i introduktionsprogrammet.



Herudover ønsker Skatteministeriet at tilbyde uddybende interne kurser i skatteøkonomiske forhold og i EU-procedurer/videregående EU-ret.

Alle kurserne understøtter kompetenceudvikling med henblik på at dække Skatteministeriets kompetencebehov.

Ad 5) Mobilitet

Skatteministeriet ønsker større mobilitet dels internt i departementet- dels i hele koncernen.

Intern mobilitet f.eks. kontorskifte kan understøttes ved at opslå stillinger internt, inden eksternt opslag og/eller ved at oprette en ønskebank.

Mobilitet i hele koncernen kan f.eks. understøttes af en turnusordning for fuldmægtige samt udlån af erfarne medarbejdere på tværs af koncernen efter behov.

Bilag 2 – Aktiviteter til kompetenceudvikling

Løbende kompetenceudvikling i hverdagen	Formål
Inspirationsdag i organisationen/andre ministerier	Styrke nye idéer og gennemarbejdede løsninger. Fx besøg i søsterkontor i SKAT eller et andet ministerium.
Sidemandsoplæring	Erhverve nye eller opnå større kompetencer inden for fagområde eller procesforståelse. Medarbejder kobles i det daglige arbejde sammen med en mere erfaren medarbejder.
Faglig sparring med eksterne parter	Styrke nye idéer og gennemarbejdede løsninger. Medarbejder kan søge viden og erfaring eksternt, fx i andre ministerier, styrelser eller det private.
Nye opgaver og/eller ansvar for større projekter	Styrke analytisk sans, faglighed og bred faglig viden.
Tovholder/projektleder på konkrete opgaver/projekter.	Styrke faglighed og procesforståelse generelt samt udvikling af ledelseskompetencer.
Intern underviser eller oplægsholder	Styrke mundtlig og skriftlig formidling af faglig viden. Fx underviser på intro-program.
Fastlægge konkrete mål møntet på MUS-vurderingskriterierne, som kontorchef løbende følger op på	Højne indsats, engagement og service mv. via meget konkrete mål. Fx aftale om at påtage sig to nye opgaver indenfor konkret emne det næste år eller aftale tre møder om videndeling med relevante interessenter.
Intern vejleder på skriftligt materiale	Styrke udarbejdelse af skriftligt materiale. Intern vejleder fra Presse og Kommunikation gennemgår og sparrer i en periode med medarbejderen om forelæggelser, notater mv.
Formaliseret kompetenceudvikling	Formål
Korte 1-2 dages kurser inden for relevant område	Styrke faglighed eller processuelle kompetencer. Fx kurser om: Juridiske kurser Skr. formidling af fagstof Videndeling Projektstyring Procesforståelse Præsentationsteknik IT-værktøjer Effektive møder
Et eller flere moduler på departementets intro-forløb	Styrke faglighed og processuelle kompetencer. Følgende moduler er obligatoriske for nye medarbejdere og valgfri for andre: Grundkursus (om organisationen, HR, ministerbetjening, presse og ØU-sager) Embedsmandsrollen Forvaltningsret Lovteknik og lovproces EU-ret Skatteøkonomi Skr.formidling Captia
Ekstern coaching	Højne indsats, engagement og service på konkrete områder og karriereafklaring via 1-3 coaching-sessioner.