



Som at bemandede en Jumbojet!

*Af direktør Thorkil Jørgensen, KARA, og
chefkonsulent Lisbeth Christensen, Teknologisk Institut*

Besætningen på en jumbojet har alle kompetencer, der gør, at de kan tage over for hinanden. Sådan skal det også være hos medarbejderne i et affaldsselskab som KARA; mange kompetencer skal være til stede hos få medarbejdere.

»Vi skal være helt sikre på, at vores medarbejdere kan håndtere enhver kritisk situation, der kan opstå på forbrændingsanlægget – også selv om der blot er to på vagt«.

Dette var udgangspunktet for at vi gik i gang med et kompetenceudviklingsprojekt på KARA. Det at brænde affald handler ikke kun om at fylde affald i ovne og sikre en stabil forbrænding. Det kræver viden om kemiske processer, miljø, elektroniske overvågningssystemer og andre komplicerede teknologier. Samtidig kræver det lang tids erfaring at kunne identificere og rette fejl på anlægget og ikke mindst evne til at kunne reagere rationelt og hensigtsmæssigt, hvis for eksempel strømmen svigter eller ovnene bliver overophedet. Alle disse krav skal kunne opfyldes af to medarbejdere, som er bemanningen på anlægget om natten.

Affaldssektoren står midt i en rivende udvikling

Affaldssektoren er præget af en omfattende teknologisk udvikling ikke mindst inden for forbrændingsteknologien. På det felt deler KARA og andre affaldsselskaber vilkår med mange private produktionsvirksomheder. Desuden foregår der sideløbende en kraftig omstilling til mere markedsprægede vilkår, hvor KARA kommer i konkurrence med andre forbrændingsanlæg. Dette stiller krav til en større grad af effektivisering, fleksibilitet og kundeorientering.

Kompleksiteten og det fysiske og psykiske udfordrende arbejde på affaldsselskabets forbrændingsanlæg skal afspejles i de kompetencer, der er til rådighed på et hvilket som helst tidspunkt. Det nytter ikke, at et vagthold ikke kan håndtere en kritisk situation. Hvert

KARA er et affaldsselskab ejet af de 11 kommuner i Roskilde amt.

KARA har følgende 5 forretningsområder: Kraft/varmeproduktion, genbrugspladser, genbrugsterminal for pap, papir og plastik, lossepladser og farligt affald.

Der er i alt ca. 80 medarbejdere.

enkelt vagthold skal med passende backupsystemer kunne håndtere enhver tænkelig og ikke mindst utænkelig situation således, at der er sikkerhed for medarbejderne og de fysiske værdier.

Driften kan derfor ikke baseres på, at én bestemt kompetence kun er til stede ét sted i organisationen. At arbejde på et forbrændingsanlæg svarer til at bemandede en jumbojet: Den nødvendige ekspertise skal være til stede hos alle medarbejdere, der indgår i den enkelte besætning, også når den kritiske situation opstår, som helst ikke må opstå. På KARA er der syv besætninger (vagthold), men der forekommer ofte udskiftning i forbindelse med ferie, sygdom og ændringer i vagtplanen. Udfordringen for KARA er derfor at definere hvilke kompetencer, der er nødvendige i bemanningen, hvor store vagtholdene skal være, og hvordan medarbejderne kan opnå de ønskede kompe-

tencer. Der er tale om kompetencer, der ikke er standardvare hos kursusudbydere.

Fremtidssikring gennem kompetenceudvikling

KARA har nogle dygtige medarbejdere, der gerne vil blive endnu bedre – men spørgsmålet er, hvor og hvordan der skal sættes ind, så man er sikker på, at alle er trygge i forhold til et krævende arbejdsområde?

I samarbejde med Teknologisk Institut er KARA derfor gået i gang med et udviklingsprojekt for forbrændingsanlæggets vagthold for at sikre strategisk og målrettet kompetenceudvikling. Projektet har sat temaet kompetenceudvikling på dagsordenen hos ledere og medarbejdere. Konkret har projektet identificeret hvilke kompetencer medarbejderne har p.t., hvilke kompetencer de har brug for fremover og dermed hvilke udviklingsaktiviteter, der skal sættes i gang for at opfylde kompetencegabet.

Inddragelse af medarbejderne fra dag 1

For et opnå det størst mulige engagement og medansvar hos medarbejderne blev der fra begyndelsen nedsat en arbejdsgruppe med deltagelse af både ledelse og udvalgte medarbejdere. Gruppen har gennem hele forløbet fungeret



KARAs koncept for kompetenceudvikling.

som koordinatore og ankerpersoner for projektet.

Arbejdsgruppen debatterede nuværende og fremtidige arbejdsopgaver og udarbejdede en jobprofil for kedelpasserne og en for vagtcheferne. I en workshop blev en større gruppe medarbejdere enige om hvilke kompetencer, der er behov for, og der blev udarbejdet kompetenceprofiler på alle medarbejdere. Grundlaget for udviklingen af job- og kompetenceprofiler var KARA's overordnede målsætninger for virksomheden og KARA's værdier, der således medvirkede til at målrette kompetencerne.

Efterfølgende gennemførte lederen medarbejderudviklingssamtaler med grupper af medarbejdere, hvor man også drøftede udviklingsbehov for den enkelte. Kompetenceprofilerne, ledelsens krav og medarbejdernes ønsker blev prioriteret og samlet i en 3-årig udviklingsplan

for alle medarbejdere på forbrændingen.

Resultater der batter

KARA har fået styr på hvilke udviklingsaktiviteter, der skal sættes i gang, og hvornår de skal løbe af stablen, så de passer ind i det daglige arbejde. Udviklingsplanen indeholder mange forskellige aktiviteter. For eksempel er der allerede igangsat et kemikursus for samtlige medarbejdere, hvor en ekstern underviser kommer på virksomheden og underviser i temaer, der er målrettet mod KARA's behov.

Planen indeholder også interne udviklingsaktiviteter i de mere »bløde« områder som »Ansvarlighed«, »Håndtering af stress« og »Hvad betyder KARA's værdier for mig i det daglige arbejde«.

Udviklingsplanen består både af kortsigtede og langsigtede behov, hvor uddannelsesaktiviteterne i det langsigtede perspektiv er mere almene og foregår i regi af det kompetencegivende uddannelsessystem. Det kan for eksempel være dansk, regning, sprog.

Kompetenceprofilerne er desuden et kvalificeret rekrutteringsværktøj til at ansætte medarbejdere, ligesom det er enkelt at planlægge introduktionsforløb for nye medarbejdere.

Dynamisk planlægning

Det kan måske virke lidt vel optimistisk at lægge 3-årige fremtidsplaner for en

DAKOFAs årskonference 2005 om Affaldssektoren om 10 år

Torsdag-fredag den 22.-23. september 2005 på Hotel LEGOLAND, Aastvej 10, Billund

Affaldssektoren er under forandring såvel nationalt som internationalt. Regeringen arbejder med en liberalisering af affaldssektoren samtidig med en reform af den kommunale struktur, og årsmødet vil fungere som en krystalkugle for, hvad vej det går med affaldet i de næste 10 år.

Partiernes miljøordførere giver deres bud, og fra EU-kommissionen kommer de nyeste bulletiner om affaldsrammedirektivet og de strategiske handlingsplaner.

Som et kuriosum evalueres et tilsvarende krystalkuglekig fra Rendans studiekredse for 10 år siden – og så er der fest og uddeling af Rendan-prisen og på andendagen ekskursioner til affaldsrelevante virksomheder.

UDFØRLIGT PROGRAM KAN FÅS HOS DAKOFA, tlf. 32 96 90 22 - eller på hjemmesiden www.dakofa.dk

branche som denne, hvor især den teknologiske udvikling løber så stærkt.

Men for det første er det nødvendigt med et lidt læn- gere tidsperspektiv, når man som på KARA gerne vil bidrage til, at medarbejder- ne bliver opkvalificerede på mere almene områder som IT, dansk og matematik. For det andet er udviklingsplan- en ikke tænkt som et statisk papir, men derimod et dyna- misk katalog over uddannel- sesaktiviteter, der løbende tages stilling til, revurderes og ændres efter behov og udvikling.

Det vigtigste er i virkelig- heden, at udviklingsplanen er et vigtigt redskab i kontak- ten mellem ledelse og de enkelte medarbejdere, og at eventuelle ændringer til pla- nen sker i fuld forståelse mel- lem parterne.

En løbende udviklingsproces er nu sat i gang

KARA's plan for fremtiden, er, at vi som led i den årlige strategiproces vil revurdere

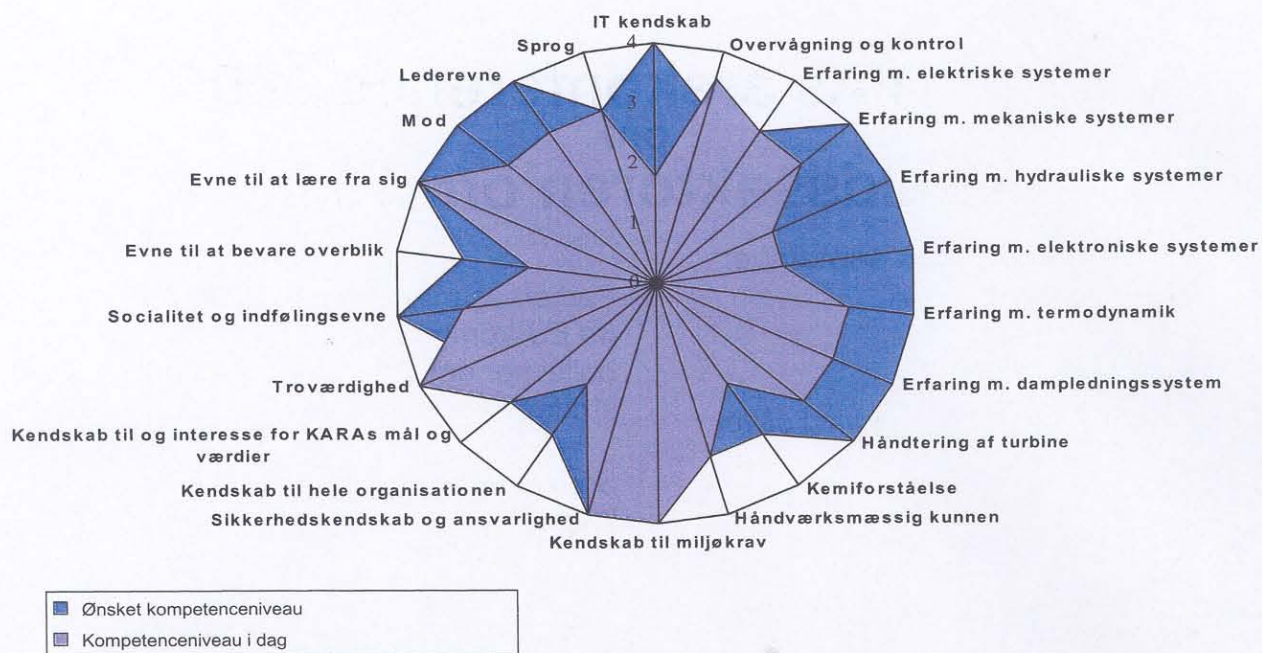


de planlagte udviklingsak- tiviteter, så de målrettes den aktuelle udvikling. Udviklingsplanen skal ligeledes løbende supple- res med »akutte« aktivite- ter, som planen ikke har kunnet tage højde for. Alle medarbejdere har fået deres kompetence- profiler og en 3-årig udviklingsplan, og disse redskaber vil indgå i den årlige medarbejderudvik- lingsamtale.

KARA er således i gang med at effektivere udvik- lingsaktiviteterne, og udfordringen er nu at holde fast i planerne på trods af travlhed og ufor- udsete hændelser. Udfor- dringen er også at plan- lægge aktiviteterne, så medarbejderne, der i for- vejen har skiftende arbejdstider, stadig har mulighed for at være gode familiefædre og - mødre.

Konceptet for medar- bejderudvikling skal end- videre udbredes til de øvrige afdelinger.

Vagtchef



Model for nuværende kompetence og ønsket kompetence for vagtchef.