

Analyse af AMU-gruppens  
kompetencebehov inden for postal  
facility management  
2013

# Indholdsfortegnelse

<b>1. Indledning</b> .....	<b>3</b>
1.1 Datakilder og metoder .....	3
<b>2. Postal facility management og service</b> .....	<b>4</b>
2.1 Introduktion til facility management .....	4
2.2 Introduktion til facility service .....	5
<b>3. Udviklingstendenser inden for postal facility management og service</b> ....	<b>7</b>
3.1 Markedstendenser for postal facility service og postal facility management .....	7
3.2 Teknologisk udvikling .....	9
3.3 Organisatoriske tendenser .....	10
<b>4. Karakteristik af medarbejdergruppen</b> .....	<b>12</b>
4.1 Høj anciennitet og lang arbejds erfaring .....	12
4.2 Begrænset uddannelsesniveau .....	12
4.3 Rekruttering sker primært internt .....	13
<b>5. Præsentation af fem jobprofiler</b> .....	<b>14</b>
5.1 Jobprofiler inden for facility management.....	15
5.2 Jobprofiler inden for facility service .....	19
<b>6. Uddannelsesdækning</b> .....	<b>24</b>
6.1 Oversigt over kompetencer .....	24
6.2 Eksisterende uddannelsesudbud .....	26
6.3 Strukturer på AMU-området .....	28
6.4 Opsamling på uddannelsesdækning.....	31

# 1. Indledning

New Insight har i samarbejde med Industriens Uddannelser og Udviklingsudvalget for det postale område afdækket udviklingen inden for postal facility management og service. Analysen har fokus på at identificere jobprofiler og kompetencekrav på området og afdække behovene og mulighederne for efter- og videreuddannelse.

Analysens omdrejningspunkt er de grupper af medarbejdere, der helt eller delvist arbejder med postal facility service ude hos eksterne kunder og medarbejdere, der gennem facility management servicerer interne afdelinger.

Analysens første del beskriver fem jobprofiler inden for postal facility service og management samt de identificerede udviklingstendenser, der forventes at påvirke kompetencekravene på de to arbejdsområder. Dette danner grundlag for en vurdering af, i hvilket omfang de eksisterende tilbud inden for AMU kan dække disse kompetencebehov.

Afslutningsvist diskuteres mulighederne for at udvikle uddannelsesstrukturer inden for postal facility management og service.

## 1.1 Datakilder og metoder

---

Analysen er baseret på forskellige datakilder og metoder.

Der er gennemført 15 interview med medarbejdere og ledere inden for postal facility service og management. Medarbejderne og lederne er blevet interviewet om deres arbejdsfunktioner, kompetencekrav og udviklingstendenser. Interviewene med lederne fokuserede særligt på de strategiske overvejelser og muligheder for udviklingen af de fremtidige arbejdsfunktioner.

Fem virksomheder, som benytter postal facility service, er blevet interviewet om deres bevæggrunde for at udlicitere arbejdsopgaverne, fremtidige opgaver og vurdering af arbejdsfunktionerne og de kompetencer, som det kræver.

Desuden har analyser og oplæg omkring udviklingen på området indgået i analysen.

I samarbejde med Udviklingsudvalget for det postale område er der afholdt en workshop, hvor jobprofilerne blev diskuteret og valideret af deltagerne. Workshopen blev også anvendt til at diskutere udviklingstendenser og mulige uddannelsesstrukturer på området. På workshopen deltog repræsentanter fra udvalgte uddannelsesinstitutioner, medlemmer af udvalget og repræsentanter fra Post Danmark.

## 2. Postal facility management og service

Postbranchen gennemgår i disse år en markant markedsmæssig, teknologisk og organisatorisk udvikling. Det betyder, at fokus flyttes til udvikling af nye produkter og services. Som en konsekvens af en faldende brevmængde og tilsvarende effektivisering af arbejdsopgaverne udvikles nye forretningsområder inden for postal facility management og postal facility service.

Facility management er med til at professionalisere arbejdsgangene, at standardisere og effektivisere opgaveløsningen og at give bedre kundeservice<sup>1</sup>. Facility service handler om at varetage serviceopgaver for eksterne kunder, fx opgaver i tilknytning til dokumentmodtagelse, postomdeling og andre interne logistikopgaver.

Begge forretningsområder forventes at blive vækstområder i branchen inden for den nærmeste fremtid, og der er derfor behov for at have fokus på uddannelsesbehovene for medarbejderne på disse områder.

### 2.1 Introduktion til facility management

---

Facility management er intern service, der bl.a. understøtter det praktiske servicearbejde i ejendomme, lejemaal og postbutikker. Postal facility management er en organisering, som kan bidrage til at levere mere og bedre service til lavere omkostninger internt i den postale virksomhed. Midlet er at samle de praktiske serviceopgaver i en enkelt enhed. Strukturen sigter mod at understøtte de enkelte afdelingers muligheder for at koncentrere sig om kerneforretningen i netop deres del af virksomheden.

Medarbejderne inden for postal facility management varetager arbejdsopgaver inden for en bred vifte af serviceopgaver. Disse består bl.a. af:

- Ejendomsvedligehold
- Styring og vedligehold af bygningstekniske installationer
- Energistyring og optimering
- Sourcing af serviceopgaver
- Indkøb og leverancer
- Vagt og sikkerhedsudstyr
- Rengøring
- Ejendomsservice
- Vedligehold og drift af produktionsudstyr og materiel

---

<sup>1</sup> Internt oplæg fra Post Danmark

Afdelingen for postal facility management har ligeledes til opgave at understøtte arbejdet med kampagner omkring fx grøn adfærd og energioptimering.

## 2.2 Introduktion til facility service

---

Afdelingen for facility service varetager servicefunktioner for eksterne kunder, der har outsourcet en række praktiske opgaver til en postal virksomhed. Arbejdet kan inddeles i tre kategorier:

- Interne services
- Virksomhedslogistik
- Scanning

Opgaverne flyttes således fra at være oftest sekundære arbejdsopgaver hos kunden til at blive kerneforretning hos den postale serviceleverandør. Ydelserne inden for facility service kan dække en bred vifte af services, der ikke er en del af den pågældende virksomheds kerneforretning.

Virksomhederne ønsker at opnå økonomiske fordele som følge af en professionalisering af arbejdsopgaverne og en højere produktivitet. Desuden kan virksomhederne opnå større leveringssikkerhed i serviceydelserne, ligesom evt. overkapacitet minimeres.

Udbuddet af ydelser inden for postal facility service er bredt og strækker sig fra postsortering og omdeling af et par timers varighed til større serviceløsninger, hvor der fx er 30 postal facility medarbejdere tilknyttet en enkelt virksomhed. Kundetyperne varierer, men det er især større danske virksomheder inden for fx bank- og finansieringsforretning, medicinalvirksomhed og medier, der benytter sig af større løsninger inden for intern service.

Arbejdsopgaverne inden for de tre kategorier omfatter bl.a.:

### ***Interne services:***

- Intern postsortering
- Intern postomdeling
- Intern postindsamling
- Frankeringsopgaver
- Kuvertering og pakningsopgaver
- Interne flytninger
- Mødeservice
- Øvrige lettere serviceopgaver

### ***Virksomhedslogistik:***

- Udkørsel af post på fast tidspunkt
- Afhentning af post på fast tidspunkt
- Varemodtagelse on-site eller off-site
- Samlet logistikløsning for kunder med mange geografiske lokationer

- Løsninger for brancher fx hospitalssektoren (blodprøver mv.)

***Scanning:***

- LÆS-IND (fakturaer til det offentlige)
- Brevscanning
- Fakturascanning
- Blanket- og datascanning
- Arkivscanning

### 3. Udviklingstendenser inden for postal facility management og service

Herunder præsenteres en række udviklingstendenser, der forventes at påvirke jobprofilerne inden for postal facility management og postal facility service.

Udviklingstendenserne vil påvirke kompetencekravene forskelligt, og udfaldet af kompetencekravene til medarbejderne bliver ligeledes præget af udviklingen på forretningsområderne.

Udviklingstendenserne kan bidrage med input til, hvordan kompetencekravene til de forskellige medarbejdergrupper former sig i fremtiden – og dermed give retning til beskrivelsen af jobprofilerne. Den følgende skitsering af udviklingstendenser bidrager til en forståelse af jobprofilernes kontekst.

Kortlægningen af udviklingstendenserne er baseret på desk research og interviews med ledere og medarbejdere inden for postal facility management og postal facility service.

De identificerede udviklingstendenser kan inddeles i følgende tre kategorier:

- Markedstendenser for postal facility service og postal facility management
- Teknologiske tendenser
- Organisatoriske tendenser

#### 3.1 Markedstendenser for postal facility service og postal facility management

Brevmængden har været stærkt faldende inden for de seneste 10-15 år, og de traditionelle postydelser som omdeling og sortering af breve fylder og vil fremover også fylde mindre i opgaveporteføljen. Udvikling og udbredelse af teknologier som mails, e-boks, Nem-id, e-faktura mv. betyder, at både private og erhvervs-kunder sender færre breve. Forventningen blandt interviewpersonerne er, at udviklingen i markedet for breve vil fortsætte den nedadgående bevægelse.

Faldende brevmængde og en øget automatisering af fx postsortering vil betyde en reduceret efterspørgsel efter manuel arbejdskraft. Der bliver simpelthen brug for færre medarbejdere i mange af de nuværende arbejdsfunktioner. Dette afspejles bl.a. aktuelt i lukninger af posthuse rundt i landet.

Udviklingen i pakkemængden er mere usikker, idet bl.a. en kraftigt stigende e-handel<sup>2</sup> betyder, at pakkemængden er stigende. Omvendt medfører nyere tiltag

---

<sup>2</sup> Dansk e-handelsanalyse, forbrugerstatistik, årsrapport 2011, FDIH

som fx Døgnposten, at kunderne selv afhenter deres pakker i de opstillede automater, ligesom markedet for distribution af pakker er præget af stor konkurrence. Konkurrencetituationen betyder et skarpt fokus på både pris og kvalitet.

Markedssituationen for de traditionelle postydelser betyder, at der satses på udviklingen af andre produkter og services inden for postal facility.

### **3.1.1 Udvikling af nye produkter og services**

---

I løbet af de seneste år er postal facility service og management blevet udviklet som nye forretningsområder.

Inden for postal facility service arbejder medarbejdere på et marked, hvor de håndterer post for eksterne kunder. Kundernes primære årsag til outsourcing af opgaverne er økonomiske fordele og kvalitet i ydelserne. Det er økonomisk rentabelt for virksomhederne at ansætte postale medarbejdere, og flere virksomheder fremhæver at valget af en postalservicevirksomhed sker ud fra et kvalitetsstempel. Væksten inden for postal facility service er dog aftagende pga. en faldende postmængde også i virksomhederne, og enkelte virksomheder overvejer nu insourcing af de postale opgaver. Ledelsesrepræsentanter inden for postal facility service vurderer, at særligt mindre virksomheder vil insource en del af opgaverne igen.

Både ledelsesrepræsentanter og kunder forventer dog, at der også i fremtiden er et marked for postale serviceløsninger hos eksterne kunder. Flere ledere vurderer samtidig, at de postale serviceydelser kan suppleres med andre typer af ydelser. I en række større virksomheder varetager de postale medarbejdere allerede i dag opgaver, der vedrører fx transport af blodprøver og kantine mad. Både nuværende kunder og ledere inden for postal facility service peger på, at der vil opstå uudnyttede eller nye markedsmuligheder omkring fleksible logistikløsninger som flytning, særkørsler o. lign.

Desuden nævner flere af de interviewede ledelsesrepræsentanter en orientering mod nye markedsmuligheder inden for fx kantinedrift, cateringservice, reception, klargøring af mødelokaler samt opfyldning af printerrum/kopirum.

Desuden viser en analyse<sup>3</sup>, at der forventes vækst i markedet for netop den type af facility management ydelser. Mulighederne inden for disse områder opstår som følge af den markedsadgang, som de postale virksomheder allerede har via eksisterende aftaler om serviceydelser til eksterne kunder.

### **3.1.2 Praktiske totalløsninger samler postal facility service og postal facility management**

---

Flere ledelsesrepræsentanter peger på, at der eksisterer et uudnyttet potentiale inden for postal facility management, der indtil i dag udelukkende er en ydelse rettet internt. Markedsmulighederne består i at videreudvikle det eksisterende produkt, så det retter sig mod eksterne kunder. Man kan således udnytte de eksisterende

---

<sup>3</sup> Markedet for facilities management i Danmark, Center for facilities management, DTU Management



erfaringer og kompetencer, der findes inden for praktiske serviceløsninger og vedligehold af ejendomme. En målsætning kan være at tilbyde praktiske totalløsninger, hvor de postale medarbejdere er ansvarlige for administration og udførelse af alle praktiske serviceydelser i en virksomhed. Arbejdsopgaverne i kontrakten vil kunne dække alt fra posthåndtering og logistik til kantinedrift og håndtering af kontrakter med underleverandører. En totalløsning, der vedrører den praktiske drift af alle servicefunktioner i virksomheden.

### **3.1.3 Distributionsnetværk**

---

Senest er de postale ydelser suppleret med nye serviceydelser som madudbringning til ældre samt installation af telemedicinske løsninger. I det sidste tilfælde indgår fx it-virksomheder og hospitaler i ordningerne. Der er således tale om nye samarbejdspartnere og nye typer af opgaver. De nye serviceydelser illustrerer, hvordan postale virksomheder ved at udnytte deres landsdækkende distributionsnetværk har mulighed for at levere serviceydelser på områder, der i udgangspunktet synes at ligge langt fra det hidtidige kerneprodukt.

Det er vanskeligt at vurdere, hvilke områder satsninger vil ske indenfor, men fx installation, vedligehold og instruktion i it for ældre (fx brug af tablets) kunne være et eksempel på en fremtidig opgave. Det nævnes også som en mulighed at indgå i strategiske partnerskaber med kommuner om løsning af praktiske opgaver hos kommunens borgere.

Både ledelsesrepræsentanter og medarbejdere fremhæver, at nøglen til udvikling af nye produkter og services ligger i udnyttelsen af distributionsnetværket, der kan bane vejen for tilpassede logistiske services.

## **3.2 Teknologisk udvikling**

---

Udviklingen og udbredelsen af ny teknologi spiller en væsentlig rolle for jobfunktioner og kompetencekrav inden for både postal facility management og postal facility service.

Generelt er der inden for det postale område stor fokus på energioptimering og grøn adfærd, og der er bl.a. gennemført adfærdsregulerende kampagner rettet mod alle relevante bygninger – fra posthuse til centre og terminaler. I forbindelse med kampagnen er der gennemført et stort antal projekter om energioptimering, ligesom der er installeret fjernaflæsere til overvågning af energiforbruget. Over hele linjen er der således arbejdet med nye teknologier til styring, overvågning og opfølgning på el-forbrug (fx CTS-anlæg).

Det er især medarbejderne inden for postal facility management, der er påvirket af nye teknologiske løsninger. Det skyldes, at der inden for vedligehold af bygninger er en tendens til stigende automatisering af el-installationer og anvendelsen af intelligente løsninger.

Den øgede fokus på grøn adfærd blandt medarbejderne er også rettet mod medarbejdere inden for postal facility service, hvor der i stigende grad vil blive stillet krav om kompetencer til miljørigtig kørsel og generel omtanke i forhold til energiforbruget.

Både medarbejdere og ledelsesrepræsentanter peger desuden på, at der er sket en markant udvikling af anvendelse af it i opgaveløsningen. Udviklingen gælder for alle medarbejdergrupper og dækker over udbredelse af brugen af programmer i Office-pakken (særligt Excel) til anvendelse af tablets i registreringer af afleveringer og udførte arbejdsopgaver. Især anvendelse af tablets til registrering forventes at blive indført mere og mere.

I dag planlægges en stor del af arbejdet i planlægningsprogrammer som fx SAP eller andre planlægnings- og styringsprogrammer. Det er forventningen, at der fremover i højere grad vil blive anvendt forskellige digitale løsninger til planlægning af arbejdet – og der vil være øgede krav til, at medarbejderne er i stand til forstå logikken i de stadigt mere avancerede it-systemer.

Udviklingen og udbredelsen af nye teknologier kommer til at have stor betydning for både nuværende og nye medarbejdere. Blandt ledelsesrepræsentanterne er der en forventning om, at især nye medarbejdere pga. en lavere alder og større erfaring med it vil have et bedre udgangspunkt for at anvende nye teknologier end de nuværende medarbejdere, hvis kompetencer skal udvikles gennem praksislæring på jobbet og/eller efteruddannelse. De stigende kompetencekrav til anvendelse af it-løsninger gælder for både faglærte og ufaglærte medarbejdergrupper.

### **3.3 Organisatoriske tendenser**

---

En stigende anvendelse af automatiserede teknologiløsninger og en øget fokus på procesoptimering gennem LEAN og supply chain management betyder, at der er behov for færre medarbejdere til at løse den samme mængde af arbejdsopgaver. Udviklingen omkring arbejdsgange og processer gælder både inden for postal facility management og postal facility service, og på begge områder er der færre arbejdspladser end tidligere.

Ifølge ledelsesrepræsentanter vil der komme en tendens til, at de samme medarbejdere varetager flere typer af arbejdsopgaver. Fx kan en medarbejder både bringe mad ud til ældre borgere og på den samme køretur sørge for at fylde op med adresseløse aviser i avisstandere. Arbejdet med madudbringning stiller krav til fødevarerhygiejne og service overfor borgeren, mens antallet af adresseløse aviser skal registreres på tablet, idet efterspørgslen skal registreres til kunden. Det er forventningen, at der kommer en stigende kompleksitet i arbejdsopgaverne og i organiseringen af arbejdet, der stiller krav til medarbejdernes funktionelle fleksibilitet.

Det er samtidig forventningen, at medarbejderne inden for postal facility service og postal facility management i stigende grad skal samarbejde med medarbejdere i

andre virksomheder om løsningen af opgaver – især hvis de to områder slås sammen, og de praktiske totalløsninger slår igennem som en ny serviceydelse for eksterne kunder. Således vil medarbejderne i fremtiden skulle indgå i arbejdsdelinger, der kan være nye for både dem selv og for medarbejderne i den pågældende virksomhed. Såfremt der satses på at levere endnu flere services til eksterne kunder, vil der være fokus på, hvordan medarbejderne bliver en naturlig del af den nye organisation.

Ved indstationering af medarbejdere kan der være vanskeligheder ved sammenlægningen af to virksomhedskulturer. Vanskelighederne kan fx opstå som følge af, at facility service anses som et prestigefyldt område inden for det postale område, mens medarbejderne, der er ansat i den eksterne virksomhed, ofte er placeret i periferien af virksomheden, idet de ikke beskæftiger sig med virksomhedens kerneopgaver. Der vil derfor være stor fokus på samarbejdsflader og nye arbejdsdelinger i forbindelse med udviklingen af nye områder og organisering af teams hos de eksterne kunder.

Generelt vil der være en tendens til, at markedet efterspørger fleksible serviceløsninger, der kræver, at organisationen er i stand til at omstille sig til de nye krav. Fx fortæller ledelsesrepræsentanter, at de arbejder på en ny organisering på området for facility service. I dag er medarbejderne inddelt i teams fordelt på kunder. Som en konsekvens af flere krav om øget effektivisering forventes det, at organisationen omkring posthåndtering fremadrettet vil blive opdelt i interne og eksterne (ude hos kunden) organiseringer. Man vil altså organisere medarbejderne inden for postal facility service således, at al sortering for eksterne kunder foregår på de forskellige postcentraler – og ikke som i dag ude hos den enkelte kunde. Organiseringen sker for at udnytte de højteknologiske maskiner, der befinder sig på centralen. Konsekvensen er, at de medarbejdere, der til dagligt befinder sig ude hos de eksterne kunder, i højere grad skal fokusere på at servicere kunderne med intern omdeling og indsamling af post samt kørsel med post og andre genstande. Det er altså forventningen, at medarbejderne inden for postal facility service skal have mere fokus på logistik og tilpassede serviceydelser end på sortering og scanning af post.

Samlet set betyder tendenserne omkring organisering af arbejdet inden for de to områder, at medarbejdere skal have øget fokus på samarbejde og service.

## 4. Karakteristik af medarbejdergruppen

En overvejende del af medarbejderne inden for postal facility management og service er tidligere postarbejdere, der fx har arbejdet som omdelere. Pga. nedskæringer og omstruktureringer er de blevet tilbudt job inden for postal facility management eller postal facility service. Inden for postal facility service indgår medarbejderne ofte i samarbejde med virksomhedens medarbejdere, idet der er sket en sammensmeltning af medarbejdergrupperne ved udliciteringen af serviceopgaverne.

I det følgende karakteriseres medarbejdergruppernes uddannelsesniveau, anciennitet og arbejdserfaring samt grundlaget for rekruttering af nye medarbejdere.

### 4.1 Høj anciennitet og lang arbejdserfaring

---

Generelt har medarbejderne inden for både postal facility service og postal facility management en meget høj anciennitet inden for postbranchen. Gennemsnitsalderen blandt medarbejderne er i mange afdelinger, der arbejder med postal facility service, over 50 år. Medarbejdergruppen består primært af tidligere postmedarbejdere, der har stor erfaring med postrelaterede opgaver. Hovedparten af medarbejderne har en fortid som omdelere i distributionen. S sammensætningen af medarbejdere betyder, at mange medarbejdere har erfaring med post, men ikke nødvendigvis med facility service. Erfaringsgrundlaget er et udtryk for, at medarbejderne har god forståelse for arbejds sproget omkring postrelateret arbejde.

Medarbejdergruppen inden for facility management består i nogen udstrækning også af tidligere postomdelere, mens en anden del af medarbejderne har erfaring med tekniske opgaver fra andre virksomheder. Hovedparten af medarbejderne er dog oftest rekrutteret internt og har derfor bredt kendskab til egen organisation.

### 4.2 Begrænset uddannelsesniveau

---

Medarbejdergruppen inden for postal facility service består primært af ufaglærte. En mindre gruppe af medarbejderne har en faglært baggrund fra de tekniske uddannelser, som dog oftest ikke anvendes direkte i arbejdet med postal facility service. Desuden er der en lille gruppe af yngre ufaglærte medarbejdere, der fx har gennemført en gymnasial uddannelse, men som ikke er begyndt på en videregående uddannelse eller har afbrudt den.

Inden for postal facility management har en større del af medarbejderne en faglært baggrund – særligt fra de tekniske uddannelser og i få tilfælde med en merkantil baggrund. Arbejdsopgaverne inden for postal facility management kræver i højere grad tekniske kompetencer, der for visse jobprofiler kræver en faglært uddannelse,

mens en række øvrige vedligeholdelsesopgaver kan varetages på baggrund af job-erfaring og tillærte, tekniske realkompetencer.

Under postal facility management er der desuden en gruppe af medarbejdere, der arbejder med administration, logistikopgaver og ledelse i forbindelse med planlægning af ydelserne. I denne medarbejdergruppe har flere medarbejdere uddannelse på videregående niveau (typisk en kort videregående uddannelse eller en mellemlang videregående uddannelse) suppleret med intern oplæring i facility management. Desuden findes der en mindre gruppe af byggetekniske konsulenter, der består af bygningskonstruktører og en enkelt arkitekt.

### **4.3 Rekruttering sker primært internt**

---

Aktuelt er det relativt let at rekruttere medarbejdere til postal facility service og postal facility management, idet arbejdets indhold er attraktivt for mange medarbejdere. Også fremadrettet vil det være muligt at rekruttere internt. Samtidig betyder den generelle situation på jobmarkedet, at udbuddet af ufaglært arbejdskraft er stort, og det er vurderingen fra ledelsesrepræsentanterne, at det vil være relativt let at rekruttere medarbejdere med de rette kompetencer til de to områder.

## 5. Præsentation af fem jobprofiler

I de følgende afsnit præsenteres fem jobprofiler for de to områder - facility service og facility management. For hver jobprofil beskrives jobfunktioner og kompetencekrav. Jobprofilerne har til formål at præsentere jobfunktioner og kompetencekrav, der vil blive stillet til medarbejderne inden for postal facility management og postal facility service.

En jobprofil er en empirisk funderet kategorisering af bestemte arbejdsfunktioner, der er knyttet sammen af en given arbejdsorganisering og har en idealtypisk karakter. Jobprofilerne beskrives således ud fra konkrete arbejdsopgaver, herunder udviklingstendenser og bl.a. arbejdsorganisering og samarbejdsrelationer i jobbet.

Da der er tale om et empirisk funderet begreb, kan der beskrives en meget lang række opgaver, der er knyttet sammen på forskellige måder og hermed et højt antal jobprofiler. Det er således en central analytisk opgave at gruppere opgaver og arbejdsorganiseringer i et begrænset antal arketyperiske jobprofiler for de to områder, som illustrerer typiske jobprofiler inden for postal facility management og service.

At jobprofilerne er empirisk funderet betyder, at de bygger på de faktiske arbejdsfunktioner, der varetages bl.a. på de virksomheder og i de afdelinger, hvorfra analysen har interviewet medarbejdere og ledere.

At jobprofilerne er idealtyper betyder, at de er abstrakte og tværgående gengivelser af de jobfunktioner, der eksisterer på området. Det betyder også, at profilerne kan synes en smule firkantede og generaliserende sammenholdt med virkeligheden,

Jobprofilerne tager udgangspunkt i beskrivelsen af en række kendte jobfunktioner blandt medarbejderne inden for facility management og service. I beskrivelsen af de enkelte jobprofiler er de kendte jobfunktioner koblet med udviklingstendenser og de forventede fremtidige kompetencebehov, således at jobprofilerne repræsenterer en kombination af nuværende og fremtidige kompetencer.

Jobprofilernes titler indeholder elementer af de nuværende jobtitler, men er New Insights bud på fremadrettede titler til forskellige jobprofiler inden for postal facility management og postal facility service. De beskrevne kompetencekrav er i præsentationen af jobprofilerne ikke vurderet på deres indbyrdes vigtighed, men er beskrevet som kompetencer, der fremadrettet er vigtige for at kunne varetage jobfunktionerne i de enkelte jobprofiler.

Det er således op til udvalget at foretage evt. prioriteringer af rækkefølgen for dækningen af de identificerede kompetencekrav.

## 5.1 Jobprofiler inden for facility management

---

Inden for postal facility management har vi identificeret tre jobprofiler. En sammenlægning af postal facility management og postal facility service vil ikke nødvendigvis afspejle sig i en stor forskydning i arbejdsopgaverne for de tre jobprofiler, der nogen udstrækning er uafhængig af, om de bliver udført internt eller eksternt fx hos et stort forsikringsselskab eller en anden kunde. Hvis opgaverne skal løses hos en ekstern kunde – og i nogle tilfælde i samarbejde med kundens medarbejdere – vil der generelt blive stillet flere krav til kompetencer som samarbejde, kommunikation, service og kulturforståelse, idet et øget fokus på service i opgaveløsningen er en vigtig del af den fremtidige konkurrencestrategi for postal facility management. De interviewede ledelsesrepræsentanter forventer, at en udvikling inden for postal facility management vil kræve markant bedre servicekompetencer.

Nedenfor beskrives de tre jobprofiler. Beskrivelsen af kompetencekravene til de enkelte jobprofiler indeholder overvejelser om, hvordan de identificerede udviklingstendenser kan påvirke kompetencekravene.

### 5.1.1 Postal facilitymedarbejder

---

Den postale facilitymedarbejder har ansvaret for de praktiske servicefunktioner i forbindelse med vedligehold af ejendomme og materiel internt i postvirksomheden.

Medarbejdere udfører en række opgaver knyttet til reparation og vedligeholdelse af fx postcykler og ejendomme.

#### Medarbejdergruppens jobfunktioner

- Ejendomsservice – viceværtopgaver i ejendomme
- Vedligehold af tekniske installationer
- Vedligehold af materiel, fx postkasser
- Reparation af cykler - senest er der kommet el-cykler til
- Planlægning ved brug af SAP eller andre elektroniske planlægningsprogrammer
- Montering af inventar
- Kontakt til leverandører

#### Arbejdsopgaver og kompetencekrav

Der er krav til facilitymedarbejderen om, at han behersker teknisk-faglige kompetencer på tværs af forskellige håndværksspecialer – herunder kendskab til anvendelse af maskiner og vedligehold af tekniske installationer. Det er ikke et krav, at facilitymedarbejderen mestrer en eller flere håndværksdiscipliner, men han skal have **erfaringer med praktiske opgaver** og være funktionelt fleksibel. I et vist omfang skal facilitymedarbejderen også have en god fysik, da dele af arbejdet kan være fysisk krævende. Det gælder fx ved arealpleje. Der vil også i fremtiden blive stillet krav til kompetencer til at løse en bred vifte af praktiske opgaver.

Samtidig eksisterer der et delvist modsatrettet kompetencekrav, der går på, at enkelte postale facilitymedarbejdere - som følge af fx ny teknologi - kan blive stillet over for krav om at **tilegne sig specialviden på udvalgte arbejdsområder**. Kravene gælder i dag fx til facilitymedarbejdere, der reparerer cykler. Enkelte ledelsesrepræsentanter giver desuden udtryk for, at en øget arbejdsdeling kan bidrage til flere kompetencekrav i dybden. Generelt vil der dog være brug for, at en overvejende del af facilitymedarbejderne har en bred praktisk viden og kan løse mange typer af opgaver. Dette gælder også, hvis der satses på at udføre facility management opgaver for eksterne kunder. I så fald vil facilitymedarbejderen indtage rollen som vicevært/ejendomsfunktionær på kundens bygninger.

Det er et krav, at facilitymedarbejderen har almene **kundskaber i it** – eller har evnen til at tillære brugen af de it-redskaber, der anvendes i organisationen. Kompetencekravene til it vil blive skærpet som følge af anvendelsen af nye teknologier - fx indrapportering via tablet. Der vil i fremtiden være et stigende krav til, at medarbejderne forstår og kan anvende it. Kompetencekravene gælder specifikt basale funktioner i Excel.

Desuden er det et stigende krav, at facilitymedarbejderen forstår logikken i planlægningsværktøjer som fx SAP eller andre lignende programmer, der anvendes i planlægning af medarbejdernes opgaver og processer. I forbindelse med afvikling af opgaverne er det et kompetencekrav, at facilitymedarbejderen har **forståelse for logistik og planlægning** af arbejdsopgaverne. Fx er det vigtigt, at vedkommende kan gennemskue og planlægge en hensigtsmæssig rækkefølge i kundebe søgene. Hovedparten af facilitymedarbejderne har deltaget i lean-kurser, der har været med til at understøtte kompetencer til planlægning af processer.

I fremtiden vil kunderne stille endnu **større krav til den service**, som facilitymedarbejderen leverer. Såfremt facilitymedarbejderen i fremtiden skal være beskæftiget fuld tid hos en ekstern kunde, skal vedkommende udvise forståelse for den organisationskultur, som han indgår i i virksomheden. Her er både kommunikations- og samarbejdsevner vigtige kompetencer. Det kan være i forbindelse med vejledning og instruktion til brugerne af fx cykler, inventar og tekniske installationer.

Desuden skal medarbejderne kunne forstå deres egen rolle i organisationens værdikæde. Denne **helhedsforståelse** fordrer loyalitet og evnen til at have to chefer. I den forbindelse er det vigtigt, at medarbejderne yder den bedst mulige service til kunden, og at facilitymedarbejderen samtidig er bevidst om, at deres arbejdsgiver skal tjene penge på ydelsen.

Gruppen af facilitymedarbejdere omfatter i dag tidligere postomdelere og ufaglærte medarbejdere med praktisk håndværksmæssig erfaring. De interviewede ledere forventer, at facilitymedarbejderne i fremtiden vil blive stillet overfor kompetencekrav, der svarer til elementer af erhvervsuddannelsen til ejendomsservicefunktionær, hvilket også delvist vil afspejle sig i den fremtidige rekruttering.

Generelt er vurderingen fra medarbejdere og ledere, at der ikke vil ske markante ændringer i arbejdsfunktionerne, men at der i nogen udstrækning vil ske en øget



specialisering blandt medarbejderne. Den postale facilitymedarbejder vil fortsat fungere som en mobil medarbejder, der udfører arbejdsopgaver på flere forskellige geografiske placeringer. Hvis der gennemføres kontrakter på totalløsninger for eksterne kunder, kan facilitymedarbejderen fungere som udstationeret medarbejder med fast base hos en ekstern kunde.

### 5.1.2 Postal facilitykoordinator

---

Den postale facilitykoordinator varetager administrative funktioner i forbindelse med planlægning, afvikling og implementering af facility management. Koordinatoren varetager ledelsesopgaver relateret til den daglige drift, men har ikke ledelsesansvar. Facilitykoordinatoren arbejder i vid udstrækning med logistik, og ledelsesrepræsentanter vurderer, at fremtidige medarbejdere skal have uddannelsesbaggrund inden for logistik.

#### Medarbejdergruppens jobfunktioner

- Planlægning af arbejdsopgaver for facility medarbejdere – via elektroniske planlægningsprogrammer og værktøjer og via telefon
- Samarbejde med leverandører
- Gennemførelse af projekter og nye tiltag
- Gennemførelse af tavlemøder
- Driftledelse

#### Arbejdsopgaver og kompetencekrav

Arbejdet med administration og koordinering af opgaver inden for postal facility management stiller store krav til kompetencer inden for planlægning, samarbejde og kommunikation.

Den postale facilitykoordinator koordinerer og prioriterer facility medarbejdernes arbejdsopgaver. Generelt kræver arbejdet **kendskab til det tekniske arbejdsprog** blandt facilitymedarbejderne. Viden om arbejdsfunktionerne i postal facility management og forståelse for opgaveløsningen er forudsætningen for, at facilitykoordinatoren kan bidrage til en hensigtsmæssig afvikling af arbejdsopgaverne.

Facilitykoordinatoren har i praksis det daglige ansvar for gennemførelsen af tavlemøder, hvor der bl.a. følges op på gruppens resultater. Den strategiske målstyring ligger dog uden for denne gruppe medarbejders arbejdsområde. Det er helt afgørende for effektiviteten i opgaveløsningen, at den postale facilitykoordinator er i stand til at optimere processer, og koordinatoren har ansvaret for kontinuerligt at forsøge at effektivisere arbejdsgange for sig selv og de øvrige medarbejdere inden for postal facility management. Facilitykoordinatoren beskæftiger sig udelukkende med **driftsledelse**. Kravene til kompetencer inden for driftsledelse må forventes at stige markant, hvis facilitymanagementydelse til tilbydes til eksterne kunder.

Driftledelse stiller krav til postal facilitykoordinatorens **samarbejds- og kommunikationskompetencer**. Det gælder især, hvis facilitykoordinatoren skal samarbejde med eksterne kunder om løsning af praktiske opgaver. I forbindelse med

afviklingen af de praktiske arbejdsopgaver, er det forventningen, at facilitykoordinatoren vil indgå i en arbejdsdeling, hvor vedkommende både skal samarbejde med kollegaer i den postale virksomhed og samarbejder med kundes medarbejdere. Planlægningen og afviklingen kræver derfor, at facilitykoordinatoren forstår virksomhedskulturen hos kunden og er i stand til at kommunikere og samarbejde i forskellige kontekster.

Der stilles i stigende omfang krav til facilitykoordinatorens **forretningsforståelse** og **økonomiforståelse**. Forretningsforståelse handler om evnen til at fokusere på, hvad der bidrager med værdi til virksomheden, og hvad der ikke gør – særligt i forhold til at optimere andres arbejde. Samtidig kan en god forretningsforståelse bidrage til at udvikle opgaveporteføljen ude hos kunderne. Det er bl.a. facilitykoordinatorens rolle at åbne mulighederne for nye forretningsområder hos eksisterende kunder. De stigende kompetencekrav til økonomiforståelse dækker særligt over **kompetencer inden for budgettering og prisberegning**. Der efterspørges kurser i økonomi for ”ikke-økonomer”.

Det er samtidig afgørende, at den postale facilitykoordinator er bevidst om, hvilken service han leverer, og selvom vedkommende ikke er frontpersonale, er det afgørende, at facilitykoordinatoren er i stand til at levere **service til kunderne**. I forbindelse med driften samarbejder koordinatorene med eksterne leverandører, og det er vigtigt med **kompetencer til samarbejde og konflikthåndtering**. Fx er der mange interessenter i spil når en intern enhed skal flyttes til en anden lokalitet. Her vil der være forskellige ønsker og krav til processen, og det er derfor vigtigt at kunne samarbejde med andre medarbejdergrupper inden for postal facility management om løsningen af opgaven.

Gode samarbejdsevner gælder særligt i relationen til løsning af opgaver for kunder. Her er det afgørende, at facilitykoordinatoren kan samarbejde med de øvrige medarbejdergrupper hos kunden og eventuelle eksterne leverandører. Samtidig er samarbejde og imødekommenhed helt afgørende, hvis koordinatorene forventes at indtræde i rollen som kunders kontaktperson i praktiske spørgsmål.

Generelt forventes det ikke, at facilitykoordinatorens jobfunktioner vil forandre sig markant i fremtiden. Der vil dog komme et øget fokus på driftsledelse og optimering af processer, ligesom der som følge af en evt. satsning på postal facility management for nuværende kunder kan opstå et behov for skærpet forretningsforståelse. En stor del af arbejdet vil dog bestå af praktisk koordinering af serviceopgaver.

### **5.1.3 Postal facilitytekniker**

---

En postal facilitytekniker leverer support til facilitymedarbejdere og løser tekniske opgaver af mere kompleks karakter.

De postale facilityteknikere besidder en specialviden på el-installationsområdet. Medarbejdergruppen består i dag af en mindre gruppe af faglærte elektrikere og el-installatører. De interviewede ledere forventer ikke, at arbejdsopgaverne vil

ændre sig markant – heller ikke som følge af en sammenlægning med postal facility service.

Der vil fortsat være behov for medarbejdere med specialiserede teknisk-faglige kompetencer inden for styring af bygningsinstallationer

### **Medarbejdergruppens jobfunktioner**

Den postale facilitytekniker har til opgave at:

- Vedligeholde og styre bygningstekniske installationer (elektriske) – herunder fejlfinding og retning
- Deltage i opsætning af installationer (elektriske)
- Styre leverandører af installationer

### **Arbejdsopgaver og kompetencekrav**

Ved styring og vedligehold af tekniske installationer skal facilityteknikeren have indgående teknisk viden om, hvordan de byggetekniske installationer fungerer – og de skal have kompetencer til praktisk fejlretning. Derfor kræver arbejdet en faglært baggrund som elektriker, el-installatør eller lignende.

Arbejdsopgaverne kræver i stigende grad **kompetencer til it** og evnen til at sætte sig ind i de seneste produkter og standarder. Arbejdsopgaverne kræver ligeledes, at facilityteknikeren er i stand til at tænke i energioptimering og kende mulighederne – herunder **produktkendskab** – for optimering af strømforbruget. Kompetencekravet opstår på baggrund af et øget strategisk fokus på energioptimering.

Arbejdsopgaverne løses ude hos kunderne, og den postale facilitytekniker kører ofte rundt til opgaverne. Det betyder, at vedkommende - ud over at skulle have et kørekort - skal have kompetencer til at planlægge dagens arbejdsopgaver optimalt. Der kræver således en **forståelse for logistik** og kompetencer til at planlægge arbejdet fx ved brug af elektroniske planlægnings- og styringsværktøjer.

Den postale facilitytekniker foretager også indkøb af produkter. Arbejdet kræver **kompetencer til forhandling af priser** samt viden om de juridiske retningslinjer for indkøb. Kompetencekravene gælder både ved indkøb af produkter og forhandling med underleverandører.

I forbindelse med kontakt til leverandører og servicebesøg hos kunderne er der krav til jobprofilens **serviceforståelse**. Her dækker serviceforståelse over evnen til at kommunikere klart og samarbejde med kunden om løsningen af opgaven. Hvis facilityteknikeren skal levere praktiske totalløsninger for kunder, vil kompetencerne til service skærpes.

## **5.2 Jobprofiler inden for facility service**

---

I det følgende præsenteres de to identificerede jobprofiler for medarbejdere, der arbejder med facility service. Den første er en postal facility serviceleverandør, der håndterer post og leverer postale services. Den anden profil er en velfærdsle-

verandør, der leverer serviceydelser som madudbringning samt installation af telemedicinsk udstyr.

Fælles for de to jobprofiler er, at de udføres for eksterne kunder.

### **5.2.1 Postal facility serviceleverandør**

---

En postal facility serviceleverandør håndterer post og varemodtagelse for eksterne kunder. Som udstationerede postmedarbejdere hos eksterne kunder sørger facility serviceleverandøren for at levere postale services som posthåndtering og transport af post. Jobbet kan være placeret hos de eksterne virksomheder.

#### **Medarbejdergruppens jobfunktioner**

- Varemodtagelse om morgenen og løbende når virksomheden modtager varer i løbet af dagen
- Post og pakkemodtagelse hos virksomheder, der har outsourcet opgaverne.
- Intern postsortering og postomdeling. Medarbejderne sorterer virksomhedens post og bringer den ud til medarbejderne i virksomheden. I store virksomheder klargøres post og pakker til videredistribution til andre afdelinger.
- Indsamling af post i virksomhederne
- Fakturering af post og pakker
- Kørsel med post og andre varer (fx blodprøver og kantine mad) mellem forskellige afdelinger
- Aflevering og afhentning af post, pakker og adresseløse forsendelser
- Særkørsel med vigtige genstande
- Flytning og nedpakning af kontorer og arkiver

#### **Arbejdsopgaver og kompetencekrav**

I forbindelse med håndtering af post for eksterne kunder stilles der høje krav om kvalitet. **Omhyggelighed** er en meget vigtig kompetence hos den postale facility serviceleverandør. Kompetencen gælder i al omgang med post og pakker. Når kunderne har betalt for en serviceydelse, er det afgørende, at kvaliteten er høj, og at fejlraten holdes nede. Det er derfor afgørende, at facility serviceleverandøren er i stand til at arbejde koncentreret med løsningen af opgaver. Hvis facility serviceleverandøren laver fejl, kan det få konsekvenser for resten af dagen, da der så skal omprioriteres for at nå de øvrige deadlines. Her er det samtidig afgørende at have et **solidt kendskab til de postale logistikkæder**, således at facility serviceleverandøren kender sit eget led i kæden. Kompetencekravene gælder uanset, om vedkommende arbejder med varemodtagelse, sortering, omdeling, frankering, kørsel eller flytning.

Det forventes samtidig, at den teknologiske udvikling vil medføre **skærpede krav til it-kompetencer** i løsningen af arbejdsopgaverne. Både i forhold til anvendelsen af office-pakken og evnen til at sætte sig ind i nye registreringssystemer, fx anvendelsen af tablets.

I forbindelse med håndtering af kundernes post er det vigtigt, at den postale facility serviceleverandør er i stand til at være diskret i forhold til de oplysninger, som

han evt. kommer i besiddelse af. **Diskretion** er derfor en vigtig kompetence i arbejdet med post.

Generelt stiller arbejdet med facility service krav til sociale og personlige kompetencer. Fx stiller omdeling og indsamling af post krav til facility serviceleverandørens servicekompetencer. Idet facility serviceleverandøren ofte optræder som en udstationeret medarbejder hos kunderne, er det afgørende, at facility serviceleverandøren er **åben og imødekommende**, når han møder kundens øvrige medarbejdere.

Det er afgørende, at kunden oplever et højt serviceniveau fra medarbejderne, der skal fungere som ”postens ambassadør” hos kunden. Det er ledelsesrepræsentanternes vurdering, at der i fremtiden vil blive skærpede krav til facility serviceleverandørens servicekompetencer og evne til at repræsentere deres arbejdsplads ude i virksomhederne. Flere ledelsesrepræsentanter vurderer, at servicekompetencer handler meget om indstilling til arbejdet og det at være frontmedarbejder inden for service. Den postale facility serviceleverandør skal kunne ”tage et smil på”, uanset om medarbejderen har en dårlig dag.

Kompetencer til service er også vigtige, hvis der er en fejl, og en kunde klager over en ydelse. Her er det helt afgørende, hvordan kunden oplever, at der bliver taget hånd om problemet, og at kunden får en ordentlig tilbagemelding på problemet. Her handler det om at være **løsningsorienteret og fleksibel**. For at kunden får en god oplevelse af serviceydelse kræver det, at facility serviceleverandøren er **åben over for nye opgaver** og er villig til at ”gå et par ekstra skridt”, når det er nødvendigt. Flexibilitet (som servicekompetence) kan fx være nødvendig, når kunden står med et problem, og facility serviceleverandøren tager sig tid til at løse problemet.

I forbindelse med kontakten med kunderne er der også krav om situationsforståelse og evnen til at indgå på en ny arbejdsplads med andre normer. Fx når der omdeles eller indsamles post i en virksomhed. Her er det vigtigt, at facility serviceleverandøren på én gang er loyal over for både egen arbejdsplads og for den eksterne kunde, hvor arbejdsopgaverne udføres. **Kulturforståelse** er derfor vigtigt, og det er afgørende, at facility serviceleverandøren forstår sin egen rolle i en ny organisation. Facility serviceleverandøren skal handle selvstændigt og levere service til kunden, men også samtidig være den postale medarbejder, der er effektiv og sikrer en rentabel forretning i serviceydelsen.

Desuden stiller arbejdet krav til **samarbejdsevner**. Både i samarbejde med udstationerede kolleger og i samarbejdet med andre medarbejdergrupper i de pågældende virksomheder. Fx i samarbejdet med serviceassistenter, der varetager en række serviceopgaver som vedligeholdelse af printerrum, tekøkkener og mødelokaler osv. Her er det vigtigt, at den udstationerede facility serviceleverandør kender sin plads og er i stand til at samarbejde med de øvrige medarbejdere.

Medarbejdergruppen består primært af tidligere postomdelere og chauffører, der kender til de postale logistik kæder, processer og services, og som er blevet tilbudt en stilling, der ikke stiller de samme fysiske krav som en omdelerjob. Facility

serviceleverandøren indgår i et vist omfang i en arbejdsdeling med servicemedarbejdere i virksomhederne, fx receptionister og øvrige servicemedarbejdere.

### 5.2.2 Velfærdsleverandør

---

Serviceområdet velfærdsdistribution er i vækst, og det er forventningen, at endnu flere medarbejdere vil få beskæftigelse som velfærdsleverandører. I dag arbejder velfærdleverandørerne med udbringning af mad og opsætning af telemedicinsk udstyr, og det er forventningen, at det store distributionsnet inden for postale services og ydelser kan udvide mængden af serviceydelser.

Udviklingen kan betyde, at der kommer nye jobfunktioner til, mens andre vil forandres. Fx eksisterer der en række kendte facility serviceydelser som rengøring, vagt og sikkerhed samt arealpleje for private kunder, der er en del af opgaveporteføljen hos andre facility servicevirksomheder.

Velfærdsleverandørerne består overvejende af tidligere postmedarbejdere, der har fået mulighed for at løse nye arbejdsopgaver.

#### Medarbejdergruppens jobfunktioner

- Afhentning og udbringning af mad til ældre borgere
- Levering og opsætning af telemedicinsk udstyr
- Instruktion i brug af telemedicinsk udstyr

#### Arbejdsopgaver og kompetencekrav

I forbindelse med udførelsen af arbejdsopgaverne skal velfærdsleverandørerne besidde nogle teknisk-faglige kompetencer. Ved udbringning og håndtering af mad stilles der krav til kompetencer inden for **fødevarerhygiejne**. Derfor er det et krav, at velfærdsleverandøren gennemfører en prøve for at kunne køre med mad. Prøven handler om behandling af madvarer samt lovgivning omkring rengøring af bil mv.

Levering og opsætning af telemedicinsk udstyr kræver tekniske kompetencer til it samt kendskab til de produkter og systemer, der servicer borgerne.

Som følge af den store konkurrence på markedet for facility services vil fremtidens medarbejdere blive stillet over for **større krav om funktional fleksibilitet**. Der vil stadig være medarbejdere, der kun varetager postrelaterede arbejdsopgaver, men en stor del af medarbejderne vil skulle varetage en bredere vifte af arbejdsopgaver inden for forskellige områder. Forandringen i sammensætningen af opgaver kræver, at medarbejderne skal kunne have mange bolde i luften, hvis de samme medarbejdere både skal levere mad og tage posten og pakker med hjem på vejen. Det er altså ikke længere nok at have et kørekort og så gå i gang med arbejdet.

Arbejdsopgaverne kræver i mindre omfang kendskab til den postale logistikkæde, men der er afgørende, at medarbejderne kan **anvende it-redskaber**, der understøtter planlægning og processer.

Desuden skal velfærdsleverandøren udvise særdeles gode kompetencer inden for service. Det betyder fx, at velfærdsleverandøren skal være villig til at tage en ekstra tur, hvis kunden efterspørger en ekstra kørsel. Arbejdet kræver altså, at medarbejderen er i stand til at omstille sig og ændre på rutiner for at kunne levere en service til kunden – også selvom det kræver en omorganisering af arbejdsopgavernes rækkefølge. Dette krav til fleksibilitet hænger sammen med de skærpede krav, der findes til medarbejdernes **servicekompetencer**. Disse krav dækker over evnen til at være imødekommende og være i stand til at kommunikere klart omkring produktets funktionalitet. Medarbejderne skal kunne svare på de mest basale spørgsmål, kunne henvise til kundeservice eller gå på nettet for at undersøge evt. spørgsmål eller uklarheder.

Ved madudbringning og opsætning af telemedicinsk udstyr er det afgørende, at velfærdsleverandøren i mødet med de ældre borgere kan fremstå empatisk og til en vis grad **udvise en form for omsorg** for de kunder, som vedkommende er i kontakt med. Fx kan det være vanskeligt for en ældre borger at forstå, hvordan it-udstyret fungerer, og der vil i givet fald være brug for, at medarbejderne er tålmodige og lyttende i forhold til borgerens ønsker. En stor del af arbejdet som velfærdsleverandør handler om at tage ansvar for, at kunden er glad og føler, at vedkommende har modtaget en god service. Medarbejderne skal være klædt på at kunne håndtere at komme i private hjem og vide, hvordan de skal reagere ved fx sygdom eller dødsfald.

I tilfælde af, at medarbejderne mødes af utilfredse borgere er det et krav, at medarbejder har kompetencer inden for **konflikthåndtering**.

## 6. Uddannelsesdækning

Formålet med at udvikle de jobprofiler, som er beskrevet i det foregående kapitel, er at bruge dem som afsæt til at målrette og synliggøre efteruddannelsesmulighederne i AMU.

I dette kapitel præsenteres for det første en oversigt over de kompetencebehov, der fremadrettet vil gøre sig gældende for de fem jobprofiler. Dernæst belyses det om kompetencebehovene kan dækkes af de nuværende AMU-mål. Det sker på baggrund af en screening af det eksisterende udbud af tilkoblede AMU-mål i FKB'en Postale produkter og processer samt AMU-mål fra Fælleskataloget og øvrige FKB'er.

Efterfølgende vurderer vi behovet for uddannelsesstrukturer inden for postal facility management og skitserer bud på mulige strukturer for området.

### 6.1 Oversigt over kompetencer

---

I de foregående kapitler har vi identificeret en lang række kompetencer, som medarbejderne inden for postal facility management og service skal besidde for at kunne udføre arbejdsopgaverne fremover.

I oversigten herunder har vi samlet kompetencerne og opdelt dem i teknisk-faglige kompetencer, almen-faglige kompetencer og personlige og sociale kompetencer. De teknisk-faglige kompetencer knytter sig specifikt til den arbejdsfunktion, som medarbejderen har, mens de almen-faglige kompetencer er mere generelle. De almen-faglige kompetencer kan opdeles i disse overgrupper:

- Metodiske kompetencer – fx at systematisere eller planlægge
- Kommunikative kompetencer
- Organisatoriske kompetencer - fx se sig selv i den organisatoriske helhed
- Talforståelse og matematiske færdigheder
- It-kompetencer<sup>4</sup>

I relation til de personlige og sociale kompetencer er det centralt at skelne mellem personlighed og personlige kompetencer. Sidstnævnte er for det første oftest kontekstafhængig – dvs. at man er fleksibel i en given opgaveløsning og ikke nødvendigvis generelt i ens hverdag, og for det andet kan de personlige og sociale kompetencer tillæres. For medarbejdere, der arbejder med service, gælder det desuden, at netop de personlige og sociale kompetencer er vigtige for udførelsen af arbejdet. Her er det særligt vigtigt at huske på, at kompetencerne er særlige for at

---

<sup>4</sup> Teknologisk Institut (1996): Et fælles begreb om kvalifikationer? SUM beskrivelsesmetodik projektet – den teoretiske udredning.



bestemt arbejdsområde, og at kompetencer under samlebetegnelsen service kan tillæres og udvikles.

Tabel 6.1: Kompetencekrav			
Jobprofiler	Kompetencer		
	Teknisk-faglige	Almen-faglige	Personlige/socialt
Postal facilitymedarbejder	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maskinkendskab</li> <li>▪ Håndværksmæssige kompetencer til monterings- og vedligeholdelsesarbejde</li> <li>▪ Arealpleje</li> <li>▪ At kunne anvende og forstå planlægningsværktøjer</li> <li>▪ Forståelse for logistik og planlægning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ God fysik</li> <li>▪ Almene kundskaber i it (brug af tablet osv.)</li> <li>▪ Kundeservice – kulturforståelse</li> <li>▪ Kommunikation - mundtlig med forskellige typer af kunder</li> <li>▪ Køreteknik, fx for at optimere grøn kørsel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Loyalitet</li> <li>▪ Samarbejde</li> </ul>
Postal facilitykoordinator	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kendskab til teknisk arbejdssprog</li> <li>▪ Driftsledelse – herunder procesoptimering</li> <li>▪ Forretningsforståelse</li> <li>▪ Økonomiforståelse</li> <li>▪ Logistik og planlægning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kompetencer til at koordinere</li> <li>▪ Administrativ forståelse</li> <li>▪ Viden om arbejdsfunktionerne i systemet</li> <li>▪ Kommunikation med kollegaer og kunder</li> <li>▪ Konfliktåndtering hos medarbejdere og kunder</li> <li>▪ Evner til at videregive opgaver og instruere andre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Samarbejde med eksterne leverandører og kollegaer</li> <li>▪ Overblik</li> </ul>
Postal facilitytekniker	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Viden om el-installationer</li> <li>▪ Energioptimering</li> <li>▪ Indkøb og forhandling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Almene kundskaber i it (brug af tablet osv.)</li> <li>▪ Serviceminded</li> <li>▪ Konfliktåndtering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Overblik</li> <li>▪ Samarbejde</li> </ul>
Postal facility serviceleverandør	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kendskab og forståelse for de postale logistikkæder</li> <li>▪ Kendskab til de postale produkter og ydelser</li> <li>▪ Kendskab til varemodtagelse og håndtering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Serviceminded</li> <li>▪ Kulturforståelse</li> <li>▪ Samarbejde</li> <li>▪ Konfliktåndtering</li> <li>▪ Planlægge ruter</li> <li>▪ It</li> <li>▪ Kundeservice</li> <li>▪ Kørsel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fleksibilitet</li> <li>▪ Loyalitet</li> <li>▪ Diskretion</li> <li>▪ Omhyggelighed</li> <li>▪ Kan arbejde og tilpasse sig forskellige arbejdskulturer</li> <li>▪ Åben og imødekommende</li> </ul>
Velfærdsleverandør	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fødevarehygiejne -hygiejnebevis</li> <li>▪ Kendskab og forståelse for logistikkæder</li> <li>▪ Kendskab til de postale produkter og ydelser</li> <li>▪ Viden om telemedicinsk udstyr</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Serviceminded</li> <li>▪ Kommunikation – gode formidlingsevner. Kunne kommunikere med fx ældre borgere</li> <li>▪ Kørsel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fleksibilitet</li> <li>▪ Empati</li> <li>▪ Omsorg</li> <li>▪ Kan arbejde i og tilpasse sig forskellige arbejdskulturer</li> </ul>

Kilde: New Insight

## 6.2 Eksisterende uddannelsesudbud

I dette afsnit redegøres for, hvordan det eksisterende offentlige efteruddannelsesudbud dækker de kompetencekrav, der er eller vil komme til medarbejderne inden for postal facility management og service.

Afdækningen er baseret på en gennemgang af de relevante kurser inden for FKB'en for postale produkter og processer samt afsøgning af øvrige relevante kurser blandt det samlede udbud af AMU-mål.

Det er derfor ikke alle oplyste mål, der er tilknyttet FKB'en for postale produkter. Nogle mål er hentet fra andre FKB'er inden for andre efteruddannelsesområder. De er inkluderet i grundlaget, fordi de kan bidrage til udvikling af de kompetencer, som er væsentlige inden for en eller flere af de fem jobprofiler.

Der er bl.a. hentet AMU-mål fra følgende andre uddannelsesområder:

- Ejendomsservice
- Ældrepleje, sygepleje og sundhed
- Rengøringservice
- Administration

Tabellen herunder præsenterer samtlige relevante AMU-mål. Listen er således en bruttoliste, hvorfra det er muligt at udpege de specifikke kurser, der måtte være behov for i en given situation.

<b>Jobprofiler</b>	<b>AMU-mål tilkøbtet FKB'en</b>	<b>AMU-mål fra andre FKB'er</b>
Postal facilitymedarbejder	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kendskab til postale produkter og håndtering (nr. 40579), 2 dage</li> <li>▪ Postal omdeling og logistik (nr. 45113), 4 dage</li> <li>▪ Postfaglig kommunikation (nr. 40363), 2 dage</li> <li>▪ Kundeservice (nr. 45261), 3 dage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Brug af pc på arbejdspladsen (nr. 45565), 3 dage</li> <li>▪ Ejendommens vedligeholdelse (nr. 41715), 5 dage</li> <li>▪ Service og betjening af maskiner, ejendomsservice (nr. 45620), 5 dage</li> <li>▪ Betjening og vedligehold af håndværktøjsmaskiner (nr. 45581), 2 dage</li> </ul>
Postal facilitykoordinator	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Markeds- og branchevilkår – Post (nr. 40357), 2 dage</li> <li>▪ IT i distributionen (nr. 46517), 5 dage</li> <li>▪ Postal Facility Management, samarbejde og kommunikation (nr. 46474), 3 dage</li> <li>▪ Postal omdeling og logistik (nr. 45113), 4 dage</li> <li>▪ Postfaglig kommunikation (nr. 40363), 2 dage</li> <li>▪ Postal Facility Management, værdier og jobområde (nr. 46382), 2 dage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Logistikplanlægning (nr. 47188), 2 dage</li> <li>▪ Drift og omkostninger (nr. 3892-1), 5 dage</li> </ul>
Postal facilitytekniker	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kendskab til postale produkter og håndtering (nr. 40579), 2 dage</li> <li>▪ Postal omdeling og logistik (nr. 45113), 4 dage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bygningens installationer - ejendomsservice (nr. 45471), 5 dage</li> <li>▪ Ejendommens tekniske installationer (nr. 43534), 4 dage</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Energioptimering i bygninger, daglig drift (nr. 47475), 3 dage</li> </ul>
Postal facility serviceleverandør	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sundhed og velvære for postchauffører (nr. 40578), 1 dag</li> <li>▪ Kendskab til postale produkter og håndtering (nr. 40579), 2 dage</li> <li>▪ Postal omdeling og logistik (nr. 45113), 4 dage</li> <li>▪ Teknologisk forandring og postal logistik (nr. 47339), 3 dage</li> <li>▪ Håndterminaler og scannere (nr. 46518), 2 dage</li> <li>▪ Postfaglig kommunikation (nr. 40363), 2 dage</li> <li>▪ Kundeservice (nr. 45261), 3 dage</li> <li>▪ Postal Facility Management, samarbejde og kommunikation (nr. 46474), 3 dage</li> <li>▪ Postal Facility Management, værdier og jobområde (nr. 46382), 2 dage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kundeservice i administrative funktioner (nr. 45991), 1 dag</li> <li>▪ Brug af pc på arbejdspladsen (nr. 45565), 3 dage</li> <li>▪ Konflikt håndtering (nr. 46493), 3 dage</li> </ul>
Velfærdsleverandør	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kendskab til postale produkter og håndtering (nr. 40579), 2 dage</li> <li>▪ Håndtering af ukurante postprodukter og emner (nr. 40575), 1 dag</li> <li>▪ Postal omdeling og logistik (nr. 45113), 4 dage</li> <li>▪ Postfaglig kommunikation (nr. 40363), 2 dage</li> <li>▪ Kundeservice (nr. 45261), 3 dage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anerkendende kommunikation i omsorgsarbejdet (nr. 42834), 3 dage</li> <li>▪ Almen fødevarerhygiejne (nr. 43346), 5 dage</li> <li>▪ Medicinadministration (nr. 42680), 5 dage</li> <li>▪ Akut nødhjælp til ældre og handicappede (nr. 42922), 1,5 dage</li> </ul>
Kilde: New Insight. I parentes er nævnt AMU-målets nummer		

For det første viser gennemgangen, at der aktuelt findes et stort antal kurser i FKB'en, som er relevante for de fem jobprofiler. For det andet er det tydeligt, at der både i fælleskataloget og de andre FKB'er kan hentes inspiration til andre kurser. Det er især udviklingen inden for de arbejdsområder, som beskæftiger velfærdsleverandøren og facilityteknikeren, der kan medføre forventninger om kompetencer, som ikke aktuelt kan dækkes inden for FKB'en postale produkter og processer.

Udviklingen af velfærdsleverandøren går mod mere sociale kompetencer samt en anden form for kundeservice, idet kundegrupperne er anderledes end de hidtidige kundegrupper inden for facility service. Aftageren af ydelsen går fra at kunne betegnes som en kunde til at være en borger. De nye opgaver stiller derfor helt nye kompetencekrav.

For de postale facilityteknikere og facilitymedarbejdere er det bl.a. kompetencer af mere teknisk karakter og inden for områderne energioptimering og ejendoms-service. Kompetencebehovene kan dog søges dækket af AMU-mål i andre FKB'er som fx Intelligente bygningsinstallationer og CTS-anlæg (2657) eller ejendoms-service (2636).

Et udtræk fra Ministeriet for Børn og Undervisnings AMU-statistik viser, at langt størstedelen af de ansatte inden for postområdet, som deltager i AMU, har deltaget i kurset: *Innovative forbedringsprocesser på postområdet*.

Ca. 80 pct. af kursisterne ansat i postbranchen deltog i dette kursus i 2011, mens det gælder for stort set alle kursister i postbranchen i de tre første kvartaler af 2012. Kurset har fokus på at klæde deltagerne på til at kunne orientere sig og arbejde med forbedringsprocesser inden for postale produkter og logistikløsninger. Samt at deltageren kan – via innovation – medvirke til at øge kvaliteten og kundetilfredsheden<sup>5</sup>.

Der er samtidig også indikatorer på, at en del af kurserne tilknyttet FKB'en kun anvendes i begrænset omfang. I det efterfølgende kapitel vil vi præsentere bud på, hvordan brugen af efteruddannelse kan målrettes medarbejderne.

### **6.3 Strukturer på AMU-området**

---

Efter en screening af de eksisterende uddannelsesmuligheder for de fem jobprofiler vil New Insight i dette afsnit komme med forslag til evt. uddannelsesstrukturer. Dvs. sammensætte forskellige områder og AMU-mål, der retter sig mod et bestemt arbejdsområde. Forslagene til strukturer tager også udgangspunkt i input fra deltagerne på workshopen.

Helt overordnet har udviklingen af strukturer bl.a. til funktion at medvirke til, at:

- Det kan blive lettere at navigere i udbuddet af uddannelser
- Synliggøre – både for deltagere og virksomheder – anvendeligheden i forhold til jobfunktioner og opgaver<sup>6</sup>

New Insight har i udpegningen af mulige strukturer ikke forholdt sig til, om uddannelsesstrukturerne skal være et uddannelsesforløb eller løsere strukturerede uddannelsespakker. Den egentlige udformning af strukturer afhænger dels af de fremtidige forretningsstrategier og udviklingstendenser for de to områder og en politisk beslutning om, hvordan evt. uddannelsesforløb skal se ud. Endelig vil der være behov for at afdække omfanget af den potentielle deltagerkare.

De fem identificerede jobprofiler retter sig mod bestemte og afgrænsede arbejdsfunktioner inden for facility service og management. Men der er også en række fællestræk i de kompetencebehov, der er på området. Fx er service et gennemgående begreb, der går på tværs af de fem jobprofiler. Fællestrækkene er velegnede til at bruge som udgangspunkt for udviklingen af uddannelsesforløb eller pakker, som matcher kompetencebehovene inden for facility management og service.

---

<sup>5</sup> [www.uq.dk](http://www.uq.dk)

<sup>6</sup> Undervisningsministeriet (2010): Strukturer i arbejdsmarkedsuddannelserne – inspirationsmateriale

Det er væsentligt at medtænke rekrutteringskanalerne for medarbejdere til facility management og service. Pt. er intern rekruttering den primære fødekanal til jobprofilerne – dog med undtagelse af facilityteknikerne og i et vist omfang facilitykoordinatorerne. Det betyder, at medarbejderne har en grundlæggende forståelse og kendskab til postområdet, herunder de postale produkter. En anden – og pt. mindre gruppe, der rekrutteres - er fx viceværter, chauffører mv., som ikke kan forventes at have kendskab til det postale område, men som har nogle teknisk-faglige kompetencer på andre relevante områder. Begge grupper skal imødegåes med uddannelsesstrukturerne.

Interviews med ledelsesrepræsentanter viser dog en stigende bevidsthed om, at der fremadrettet vil blive brug for at rekruttere medarbejdere eksternt. Det gælder fx for jobprofilen facilitymedarbejder, idet der her vil være en række kompetencekrav, der ligger i niveau og retning af erhvervsuddannelsen ejendomsservicetekniker. Strukturerne kan med fordel udformes med øje for, at de skal imødekomme kompetenceudviklingen af medarbejdere, der kan være rekrutteret såvel internt eller som eksternt.

Da fremtidige medarbejdere inden for området også består af nuværende medarbejdere, kan der tænkes i at koble fremtidige uddannelsesforløb med IKV i AMU. Ligeledes kan man overveje udviklingen af et pointsystem, der gør det let at overskue medarbejdernes kompetencer inden for de enkelte strukturer. Fx har medarbejderne inden for postal facility management været gennem et intensivt LEAN-kursus, der skal være med at gøre medarbejderne bevidste om de processer, som de deltager i.

Desuden er det vurderingen fra deltagerne på workshoppen, at kortere uddannelsesintervaller har en positiv indvirkning på medarbejdernes motivation for efteruddannelse.

I det videre arbejde med strukturer er det vigtigt at afklare, hvorvidt uddannelsesstrukturerne skal tilgodesee behov for kompetenceudvikling i dybden for fx at udvikle jobspecifikke spidskompetencer eller i bredden for at understøtte jobmobilitet.

### **6.3.1 Overordnet struktur for medarbejdere inden for postal facility**

---

Figuren nedenfor illustrerer, hvordan udformningen af tre tværgående strukturer kan se ud. Uddannelsesstrukturerne udgør tilsammen et basisforløb, der kan tilbydes alle, der skal arbejde med facility. På workshoppen blev det foreslået, at basisforløbet bliver kaldt for facilityuddannelsen.

Opbygningen af basisforløbet er New Insights bud på tre strukturer. Buddene er baseret på gennemgangen af de eksisterende kurser. Listen er en bruttoliste, hvorfra det er muligt at sammensætte konkrete forløb.

Figur 6.1: Overordnet struktur for facility medarbejdere



Basisforløbet retter sig mod medarbejdere, der skal i gang med at arbejde eller allerede arbejder med facility service eller management. En sådan opbygning vil sikre, at medarbejdere, der arbejder inden for facility service og management bliver klædt på på de centrale kompetenceområder. Gennemgangen af både kompetencerne og kurserne tilknyttet viser, at der er tværgående kompetencer for de fem jobprofiler. Dette er således årsagen til, at New Insight foreslår tre tværgående strukturer. Basisforløbet sikrer, at medarbejderne tilegner sig centrale kompetencer gennem følgende kurser:

#### ***Kundeservice og konflikthåndtering***

Her bør fokus være på servicereationen og håndteringen af flere forskellige kunder. Kurserne kan bl.a. findes blandt disse:

- Postfaglig kommunikation (nr. 40363)
- Kundeservice (nr. 45261)
- Postal Facility Management, samarbejde og kommunikation (nr 46474)
- Postal Facility Management, værdier og jobområde (nr. 46382)
- Kundeservice i administrative funktioner (FKB-nr.: 2791)
- Konflikthåndtering

#### ***Logistikkæder og planlægning***

- Kendskab til postale produkter og håndtering (nr. 40579)
- Postal omdeling og logistik (nr. 45113)
- Teknologisk forandring og postal logistik (nr. 47339)
- Logistikplanlægning (FKB-nr.: 2256)
- LEAN
- Supply chain management (SCM)

### *It i arbejdet*

- Brug af scannere og tablets
- It i distributionen
- Brug af pc på arbejdspladsen (nr 45565)

## **6.4 Opsamling på uddannelsesdækning**

---

Generelt er det New Insights vurdering, at en stor del af det fremtidige kompetencebehov vil kunne dækkes af det eksisterende uddannelsesudbud og den fleksibilitet, der findes i udformningen af individuelt tilrettelagte AMU-mål.

Der findes allerede en række tilkoblede mål under FKB'en Postale produkter og processer (2251), der retter sig mod fx postfaglig kommunikation, teknologisk forandring og postal logistik, postal omdeling og logistik samt kendskab til postale produkter og håndtering. Desuden findes der en række øvrige mål, der med en tilpasning til jobprofilerne vil kunne dække de identificerede kompetencekrav.

Desuden er det vurderingen, at der med fordel kan arbejdes med strukturer, der kan være med til at synliggøre uddannelsesmulighederne og de behov, der kan opstå for kompetenceudvikling af både nye og nuværende medarbejdere. De tre foreslåede strukturer kan tilsammen udgøre et basisforløb for medarbejdere, der svarer til de fem identificerede jobprofiler. I forbindelse med kompetenceudvikling af nuværende medarbejdere kan der tænkes i anvendelsen af IKV i AMU.

Mens de tre strukturer i basisforløbet kan dække jobprofilernes kompetencebehov i bredden, vil medarbejderne inden for de forskellige jobprofiler have et behov for kompetencer i dybden. Disse kompetencer kan som udgangspunkt dækkes af de specifikke relevante AMU-mål, der er præsenteret i tabellen.

De kompetencekrav, der er knyttet til jobprofilen velfærdsleverandør, synes i dag at kunne blive dækket af eksisterende AMU-mål, men der kan blive behov for, at udbuddet løbende tilpasses til jobprofilen, der hurtigt kan ændre sig og kræve nye kompetencer.