



Hva er kom
et enkle og p
eringstiltak. Kompet
om mer enn formell
mpetanse kan define
holdninger som er
eller oppgaver


rikt over
skaffe seg e
gs kompetan
kompetanse
r og yrkesgru

Kompetanse for en ny tid

- inspirasjonshefte for strategisk
kompetanseutvikling



Sammen om en bedre
KOMMUNE



En kommune trenger rett kompetanse på rett sted – og til rett tid – for å levere gode tjenester til innbyggerne. Refleksjon over kommunens utfordringer og muligheter er nødvendig for å kunne ha en strategisk tilnærming til kompetanseutvikling. Hva er innbyggernes nåværende og framtidige forventninger? Hva er de ansattes forventninger? Hva er kommunens egne forventninger til seg selv som tjenesteyter og myndighetsutøver i årene framover?

I dette heftet gis det enkle og praktiske råd om kompetanse- og rekrutteringstiltak. Det skal inspirere kommunene til å sette i gang et målrettet og strategisk arbeid på disse områdene.



Hva er kompetanse?

Kompetanse er et vidt begrep, som handler om mer enn formell utdanning. Arbeidslivet trenger handlingskompetanse - evnen til å omsette kunnskap og erfaring til handling.

DEFINISJON



Kompetanse kan defineres som kunnskaper, ferdigheter og holdninger som er nødvendige for å løse problemer eller oppgaver (Nordhaug, 1998).

Både krav til formell kompetanse og løpende læring og utvikling, bør være en del av kommunens strategiske kompetanseplanlegging og -styring.

«Fremtiden kommer av seg selv,
fremskrittet ikke.» (Poul Henningsen)

Kompetanseutfordringer for kommunene

I KS' arbeidsgiverstrategi mot 2020 pekes det på to hovedutfordringer for kommunesektoren:

1. Evnen til å rekruttere, utvikle og beholde medarbeidere
2. Evnen til utvikling og nyskaping

Kommunene må ruste seg for en økende andel eldre i befolkningen, økte krav og forventninger til tjenester og oppgaver som endrer seg. I årene fram mot 2050 vil det bli mer enn dobbelt så mange personer over 67 år i Norge. Arbeidsstyrken vil bli eldre, og tilgangen på nyutdannet arbeidskraft vil bli dårligere, relativt sett. Det betyr at det vil bli vanskeligere å skaffe ny kompetanse ved å rekruttere nye medarbeidere. Det blir dermed stadig viktigere å sikre nødvendig kompetanseutvikling for den arbeidskraften man har. I den sammenheng er det viktig å vite *hva slags* kompetanse det vil være behov for og *hvordan* denne kompetansen best kan utvikles.



VIKTIGE SPØRSMÅL

- Hva vet kommunen om det lokale arbeidsmarkedet og rekrutteringsmulighetene?
- Hva slags tiltak har man allerede gjennomført for å trekke til seg ønsket arbeidskraft?
- Har man samarbeid med skoleverket om lærlinger?
- Hvordan skal lærlingene beholdes etter læretiden?
- Finnes det samarbeid med utdanningsinstitusjoner for å rekruttere eller videreutvikle ansatte som mangler ønsket/krevet høyere utdanning?
- Hvordan gjøres dette i nabokommunene, og har man vurdert samarbeid med andre kommuner for å fylle kritiske stillinger?

Kompetanseplanlegging

Den enkleste fremgangsmåten for strategisk kompetanseplanlegging og -styring består av tre trinn:

1. Kartlegge eksisterende kompetanse
2. Identifisere avstanden mellom bestående og ønsket kompetanse
3. Utvikle tiltak for å få tak i ønsket kompetanse

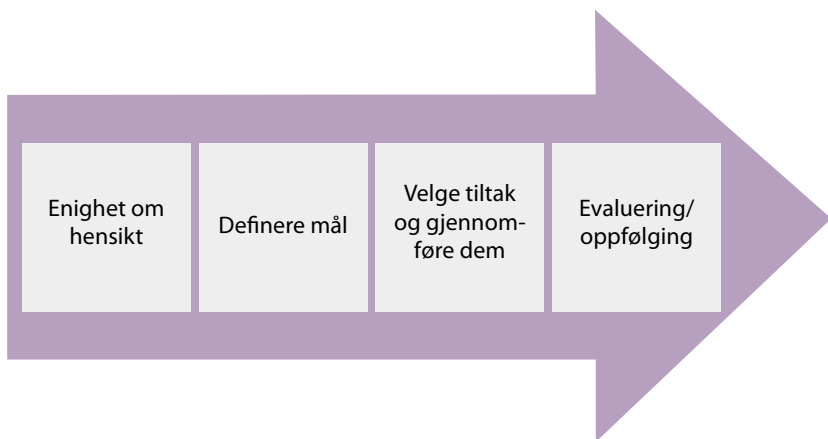
Først må altså kommunen analysere nåværende kompetanse. Hva slags kompetanse innehar de ansatte i dag? Deretter må man se fremover og diskutere hva slags kompetanse som trengs for å møte kommunens situasjon også i årene som kommer. Etter å ha gjort dette må analysene av avstanden mellom eksisterende og ønsket kompetanse omsettes i praktisk handling, for eksempel i form av faglige utviklingsprogrammer og planer for rekruttering. Det er først etter å ha analysert nå-situasjonen, og definert hva slags kompetansebehov kommunen vil få i årene framover, det gir mening å diskutere løsninger. Forutsetningen for å finne gode løsninger er at man har en *felles* forståelse av hva som er problemet.



«Illusjonen – den felle verden listig legger ut for de klokeste.»
(William Shakespeare)

Unngå fellene

Strategisk kompetanseplanlegging og -styring handler om å enes om hensikten med arbeidet, definere mål, velge egnete tiltak for å nå disse målene og evaluere / følge opp hvordan de virker.



Alt for ofte starter diskusjonen i feil ende, og det kan være mange feller i en slik prosess: for eksempel at arbeidet starter før man har diskutert hva som er målsettingene. Eller at det velges kartleggingsverktøy som er uegnede eller feildimensjonerte for kommunens behov og kapasitet. Det er heller ikke noe poeng at kartleggingen blir et mål i seg selv, uten verken ressurser eller beredskap for hvordan den skal brukes i ettertid. Eventuelle tiltak må dessuten følges opp for å finne ut om målsettingene er nådd.



Arbeidet må forankres hos partene og politikerne

Forståelsen av hva som er utfordringene i den enkelte kommune må forankres i organisasjonen, både hos folkevalgte, ansatte, ledere og tillitsvalgte. Det er vanskelig å få gjennomslag for tiltak uten at de involverte kjenner til og er enige om at det finnes problemer som må løses. Krav til medvirkning er ikke bare nedfelt i lov- og avtaleverket; det er både nyttig og nødvendig for at endringer skal være forankret hos dem det gjelder.

- Er arbeidet forankret hos politisk ledelse og administrasjonen?
- Vet lederne hva kompetanseplanlegging handler om, og hvorfor det angår dem?
- Har de ansatte og deres representanter forståelse for denne type utfordringer?

Snakk med de ansatte og spør dem om hvordan situasjonen ser ut fra deres ståsted. Det kan godt være at arbeidstakere og linjeledere opplever situasjonen forskjellig. Det er vanskelig å få oppslutning om tiltak hvis de ansatte er fornøyde med dagens situasjon. Derfor er det viktig med reell involvering og forankring slik at alle får forståelse av hvorfor det trengs endring. Dagens situasjon er ikke nødvendigvis morgendagens.



Lag en plattform

For å få en felles plattform å arbeide ut fra, bør ledelse og tillitsvalgte sette seg sammen og reflektere over følgende spørsmål:

- Har man oversikt over kompetansen i kommunen?
Eventuelt, hvordan skaffe seg en slik oversikt, hvem skal ha kompetanseoversikt over hva – og på hvilken måte?
- Hva slags kompetanse er det behov for framover?
Gjelder kompetansebehovet alle tjenesteområder, eller er det noen områder og yrkesgrupper som er særlig sårbare? Hva trengs av kompetanseutvikling hos de ulike gruppene?
- Hvordan ser kommunens samlede kompetanse ut om fem år?
Er det gjort aldersframskrivinger, og er det for eksempel personer med sentral kompetanse som er nær pensjonsalder?
- Hvilke grupper av ansatte er stabile og hvor er det stor turnover?
Hva betyr dette for kommunens langsiktige behov?

«Kompetanse egner seg ikke for langtidslagring, men øker i verdi og bidrar til verdiskapning gjennom anvendelse.» (Linda Lai)

Hvordan samle kunnskap?

Det er viktig å bruke den kunnskapen som allerede finnes.

- Hva slags oversikter er det i personalsystemene og på de ulike tjenestestedene?
- Hva slags tiltak har kommunen gjennomført tidligere, og hva var resultatet?

Kompetansekartlegging er ikke noe nytt for kommunene. Den formelle utdannelsen hos de ansatte er arkivert i personalsystemet. I forbindelse med tariffoppgjøret i 2008 kom det dessuten inn krav om at realkompetansen hos arbeidstakerne skulle kartlegges. Dersom disse oversiktene er oppdaterte, danner de et godt utgangspunkt for videre arbeid.

Det er alltid en fare for at det legges for stor vekt på nye kartleggingsverktøy uten å vurdere om det er nødvendig. Omfattende kartlegginger som ikke brukes eller oppdateres, er både bortkastet og demotiverende. *Typen* kartlegging bør også vurderes. Det er ikke smart å kjøpe dyrt hvis det finnes tilgjengelige gratisverktøy.



Hvis det er behov for en ny kartlegging, bør det vurderes om den skal omfatte alle områder i kommunen eller utsatte tjenesteområder. Hvis problemet er mangel på faglærte/fagutdannete i helsetjenestene, gir det liten mening å kartlegge hele kommunen. Dersom problemet er avgrenset og lokalt, er det også et spørsmål om man trenger et omfattende kartleggingsverktøy. Alternativet kan være å samle ledere og ansatte for å diskutere mulige løsninger. Trolig har førstelinjeledere ganske god oversikt over kompetansen i arbeidsstokken. Dersom kompetanse og kompetanseutvikling for eksempel *ikke* er et tema i den årlige medarbeidersamtalen, er dette et tegn på at de eksisterende systemene utnyttes for dårlig.

VERKTØY




Det finnes også verktøy som fremskriver arbeidskraftsbehov i kommunene. Slike verktøy finnes blant annet på nettsidene til regjeringen. KS har utviklet en rekrutteringsmodell som finnes på KS.no.

UKLAR OPPFØLGING

En undersøkelse i programmet «Sammen om en bedre kommune» viste at mange kommuner kartla i stort omfang uten at det var like klart hvordan kartleggingen skulle følges opp og brukes, - eller vedlikeholdes og oppdateres.

Lære hele livet

Arbeidstakerne opparbeider seg kompetanse gjennom utdanning, opplæring, arbeidserfaring og løpende kompetanseutvikling på arbeidsplassen, og gjennom etter- og videreutdanning. Noen ganger vil kompetanseutfordringene handle om å sikre krav til formell utdanning på noen områder, som i barnehagen eller skolen. Andre ganger handler det mer om kompetanseutvikling for å sikre fortsatt mestring hos arbeidstakerne og god kvalitet på tjenestene. Noe som også hører med i dette bildet er kompetanse*avvikling*. Hvis man begynner å gjøre noe nytt, kan det være behov for å avvikle en kompetanse som ikke lenger er nødvendig eller ønsket.



«Å komme sammen er begynnelsen, å holde sammen er fremskritt, å arbeide sammen er suksess.» (Henry Ford)

Hva kan være løsningene?

Hvis problemet er mangel på kvalifisert arbeidskraft på utsatte tjenestoområder, står valget gjerne mellom å rekruttere ønsket kompetanse utenfra eller løfte egne ansatte gjennom videre-/etterutdanning. I en tidligere undersøkelse fra kommunal sektor fant Moland og Egge (2000) at det er en sammenheng mellom disse to alternativene. De kommunene som lykkes best i rekrutteringsarbeidet, har gjerne jobbet systematisk over tid med tiltak for å beholde nøkkelpersonell og engasjere medarbeiderne. Det betyr at det ikke lønner seg å velge det ene eller andre, men satse på både òg.

Mange kommuner jobber med å øke tilflyttingen. Dette kan gi nye muligheter for kommunen i kompetansearbeidet. Å rekruttere tilflyttere som dekker kommunenes kompetansebehov kan være et virkemiddel, men det er også viktig å rekruttere og utvikle kompetanse som allerede finnes i kommunen. Attraktive bosettingskommuner har andre valgmuligheter enn fraflyttingstruede områder. Dette bør prege innsatsen med strategisk kompetanseutvikling.

EKSEMPLER PÅ TILTAK OG ORDNINGER:

- Læringsaktiviteter på arbeidsplassen: fagdager, hospitering, jobbe på tvers av arbeidsområder/avdelinger, kollega-veiledning, trainee- og mentorordninger.
- Gi utdanningsstipend til arbeidstakere som allerede er bosatt i kommunen. Disse kan brukes til mange ulike typer utdanninger.
- Læring på nett, som MOOC (Massive Open Online Courses, åpne nettkurs fra universitet og høyskoler) og lignende.
- Kommunen inngår egne avtaler med utdanningsinstitusjoner om tilpassede studier.
- Påbyggingsløp fra yrkesfag til høyere utdanning, den såkalte Y-veien, er en mulighet innen flere typer utdanninger.
- Markedsføre seg aktivt overfor mulige jobbsøkere, for eksempel i forbindelse med utdanningsmesser og karrieredager eller ved å besøke skoler og/eller ta imot elever og studenter i praksis.
- Kommunene tar imot elever fra videregående skole i praksis gjennom faget *prosjekt til fordypning*.
- Tilbud om flere heltidsstillinger
- Deling av arbeidstakere mellom nabokommunene der det ikke er mulig å tilby full stilling. Det finnes for eksempel småkommuner som deler kommunepsykolog, kommuneadvokat og lignende.
- Rekruttere lærlinger og sikre ansettelse for å beholde kunnskapen i egen organisasjon.



Bakgrunn

Dette heftet er utarbeidet av Fafo/v Anne Inga Hilsen på oppdrag for Kommunal- og moderniseringsdepartementet som bidrag til utviklingsprogrammet «Sammen om en bedre kommune». Det er basert på en kunnskapsoversikt og en undersøkelse som Fafo har gjort i et utvalg kommuner som jobber med kompetanseutvikling i programmet. Heftet er ment å være en inspirasjon til en helhetlig prosess og langsiktig kontinuerlig arbeid med kompetanseutvikling. For mer utfyllende litteratur og konkrete verktøy viser vi til kildelisten.

Kilder:

- Hilsen, A.I. & Tønder, A.H. (2013), «Saman om» kompetanse og rekruttering – en kunnskapsstatus. Fafo-notat 2013:03. Oslo: Fafo.
- KS (2011), Temahefte: Strategisk kompetanseutvikling i kommunesektoren.
- Lai, L. (2004), Strategisk kompetansestyring, Bergen: Fagbokforlaget.
- Moland, L.E., Elgvin, O., Hilsen, A.I. & Lien, L. (2014), Saman om ein betre kommune: Dypdykk i 16 kommuner. Fafo-rapport 2014:17. Oslo: Fafo.
- Moland, L. & Egge, M. (2000), Kommunal sektor. Bedre enn sitt rykte? Strategier for å rekruttere og beholde arbeidskraft. Fafo-rapport 337.
- Nordhaug, O. (2002), Kunnskapsledelse, trender og utfordringer. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nordhaug, O. (1998), Kompetansestyring i arbeidslivet. Utvalgte emner. Oslo: Tano.
- NOU 1991:4, «Veien videre til studie- og yrkeskompetanse for alle». Norsk offentlig utredning.
- «Skodd for framtida» - KS arbeidsgiverstrategi 2020.

Utgitt av:
Kommunal- og moderniseringsdepartementet

Offentlige institusjoner kan bestille flere
eksemplarer fra:
Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon
Internett: www.publikasjoner.dep.no
E-post: publikasjonsbestilling@dss.dep.no
Telefon: 22 24 20 00

Publikasjonskode: H-2332 B
Design: Gjerholm Design
Trykk: Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon
11/2014 - opplag 120

Mer informasjon om programmet:
www.sammenom.no
www.facebook.com/sammenom



**KOMMUNAL- OG
MODERNISERINGSDEPARTEMENTET**