



KS -kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon
Strategisk kompetanseutvikling i kommunene

DOKUMENTINFORMASJON

Oppdragsgiver: KS - kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon
Rapportnavn: Strategisk kompetanseutvikling i kommunene
Utgave/dato: [Revisjon] / [Revisjonsdato]
Arkivreferanse: -

Oppdrag: 521707 – Strategisk kompetanseutvikling i kommunene - kartlegging
Oppdragsbeskrivelse: Analyseoppdrag
Oppdragsleder: Sollien Tone Horne
Fag: Analyse
Tema: Undervisning
Leveranse: Analyse

Skrevet av: Leif E. Moland, Ketil Bråthen og Odd Bjørn Ure fra Fafo, Helge Renå, Christian Skattum og Tone H. Sollien fra Asplan Viak AS.

Kvalitetskontroll:

Asplan Viak AS www.asplanviak.no

FORORD

Kommunene har unike roller og oppgaver i det norske samfunnet, både som samfunnsutviklere og velferdsprodusenter. Det er store forventninger til at kommunene stadig skal yte mer kvalitativt gode tjenester og drive mer effektivt. Dette skal de gjøre i sterk konkurranse med andre arbeidsgivere om den kompetente arbeidskraften. For å lykkes må kommunene satse systematisk og strategisk på kompetanse og kompetanseutvikling i egen organisasjon. KS trekker i sin arbeidsgiverstrategi mot 2020 *Stolt og unik* fram to store utfordringer for arbeidsgiverrollen, nemlig evnen til utvikling og nyskaping av kommunale tjenester samt god rekruttering og ivaretagelse av egne ansatte. Riktig og god kompetanse er grunnleggende for å lykkes med begge utfordringene. Det er en sammenheng mellom disse to utfordringene – lykkes man med den ene, øker sannsynligheten for å lykkes med den andre.

Asplan Viak as har sammen med forskningsstiftelsen Fafo vært engasjert av KS for å utrede strategisk kompetansestyring i kommunene. Arbeidet har vært utført av Tone H. Sollien (prosjektleder og redaktør) Helge Renå og Christian Skattum fra Asplan Viak og Ketil Bråthen, Odd Bjørn Ure og Leif E. Moland fra Fafo.

Som underlag for denne rapporten har vi gjennomført en spørreundersøkelse som har gått til alle norske kommuner. Svarene fra denne har vært koblet til deler av PAI-registeret og Kommunal- og regionaldepartementets organisasjonsdatabase. Dette har Fafo gjort. I tillegg er det gjennomført kvalitative studier i fem kommuner. To av disse har Fafo gjennomført. Tematisk har Fafo hatt hovedansvar for effekter av kompetansearbeidet, læring i organisasjoner og koblingen mellom kompetansearbeid og innovasjon.

Asplan Viak AS har hatt ansvar for prosjektledelse og koordinering av oppdraget, redigering av rapporttekst, utarbeidet intervjuguide til intervjuene i alle casekommunene, utarbeidet opplegg for gjennomføring av intervjuene samt bearbeidet referatene i samlet form. Asplan gjennomførte besøk i 3 av casekommunene. Videre har Asplan Viak AS hatt tematisk ansvar for strategisk kompetansestyring og skisse til metode for strategisk kompetansestyring. I forbindelse med sistnevnte ble det avholdt et seminar med interne ressurspersoner i KS-systemet. Vi takker for deres bidrag til dette arbeidet.

Vi vil benytte anledningen til å takke ledere og ansatte i kommunene Alta, Bærum, Sørumsdal, Lyngdal og Drammen som tok i mot oss og delte av deres erfaringer i arbeidet med strategisk kompetanseutvikling. Vi vil også takke personalsjef Toril Bjerkeli i Halden kommune.

En spesiell takk til Eirik Solberg i KS for godt samarbeid om uttrekk fra PAI-registeret og til Jorunn Teien Leegaard og Christine Næss Evensen i KS for nært samarbeid fra begynnelse til slutt og for gode kommentarer til teksten i slutfasen.

Sandvika/Oslo, 30.03.10.

Tone H. Sollien
Asplan Viak AS

Leif E. Moland
Fafo

INNHOLDSFORTEGNELSE

0	SAMMENDRAG	7
1	INNLEDNING	12
1.1	Presentasjon av oppdraget	12
1.2	Om sentrale begreper i rapporten	13
1.3	Kapitteloppbygging	14
2	ANALYSE OG METODE	15
2.1	Analysemodell	15
2.2	Metodikk	15
3	SENTRALE OG LOKALE FØRINGER FOR KOMPETANSEUTVIKLING	19
3.1	Tariffbestemmelser	19
3.2	KS-satsinger	20
3.3	Statlige kompetansesatsinger	22
4	SYSSELSETTING OG KOMPETANSEBEHOV I KOMMUNENE	23
4.1	Vekst i antall ansatte i kommunene	23
4.2	Opplevd kompetansebehov	26
5	STRATEGISK KOMPETANSESTYRING	30
5.1	Driver kommunene strategisk kompetansestyring?	30
5.2	På hvilken måte driver kommunene strategisk kompetansestyring og kompetanseutvikling?	33
5.3	Betydningen av mål- og styringssystemer	36
5.4	Evaluering av kompetansetiltak	37
5.5	Resultater og effekter av strategisk kompetansestyring	39
5.6	Oppsummering	42
6	GJENNOMFØRING AV KOMPETANSETILTAK	43
6.1	Et mangfold av kompetansetiltak	44

6.2	Rekruttere seg til bedre kompetanse?	47
6.3	Deltakere i kompetanseutviklingstiltak	48
6.4	Hvordan gjennomføres tiltakene?	49
6.5	Oppsummering	50
7	LÆRING PÅ ARBEIDSPLASSEN I PRAKSIS	52
7.1	Kommunen som lærende organisasjon	52
7.2	Vellykkede kompetanseutviklingstiltak	52
7.3	Hva bidrar til læring på arbeidsplassen?	54
7.4	Kompetanseutvikling og deltid	63
7.5	Oppsummering	67
8	LÆRINGSMILJØER OG INNOVASJON	68
8.1	Hva er innovasjon?	68
8.2	Vellykkede innovasjonstiltak	73
8.3	Kompetansearbeid og innovasjonsevne	74
8.4	Kompetanse og innovasjon	85
9	OVERORDNET ANALYSE	88
9.1	Variasjoner i kommunesektoren skaper behov for strategisk kompetansestyring	88
9.2	Kommunene satser på lederutvikling	89
9.3	Hvordan kommunene lykkes i systematisk kompetanseutvikling	89
9.4	Oppfølging og evaluering av resultater er krevende	91
9.5	Strategisk kompetansestyring har betydning for innovasjon	92
9.6	Uutnyttet potensial for strategisk kompetansestyring	92
10	SKISSE TIL METODE FOR STRATEGISK KOMPETANSESTYRING	94
10.1	Sentrale forutsetninger for bruk av metoden	95
10.2	Planlegging av kompetansetiltak og kompetanseaktiviteter	95
10.3	Gjennomføring av kompetansetiltak og – aktiviteter	97

10.4 Oppfølging og evaluering

97

0 SAMMENDRAG

KS- kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon har gitt Asplan Viak as i samarbeid med forskningsstiftelsen Fafo et oppdrag med å utrede følgende problemstillinger:

- Hvordan benytter kommunene strategisk kompetansestyring og kompetanseutvikling som verktøy i arbeidet med å beholde og utvikle medarbeidere, rekruttere og utvikle tjenester? Og hvilke konkrete effekter har dette gitt for organisasjonen og tjenestene?
- Hvordan få til læring på arbeidsplassen i praksis, i lys av ledelse og bruk av medarbeideres kompetanse slik at det gir gode, målbare effekter for både individ og organisasjon?
- Hvilke sammenhenger finnes mellom kompetansearbeid og innovasjon og utvikling i kommunesektoren?

Oppdraget ses i sammenheng med *KS' Arbeidsgiverstrategi mot 2020 Stolt og Unik*. I strategien trekkes det fram to store utfordringer i forhold til arbeidsgiverrollen: Kommunenes evne til utvikling og nyskaping og tilgangen på og forvaltningen av egen arbeidskraft.

Utnyttet potensial for strategisk og systematisk kompetanseutvikling i kommunene

Vår undersøkelse viser at det er et utnyttet potensial i kommunene for strategisk kompetansestyring. De kommunene som driver med strategisk kompetansestyring arbeider også mer systematisk med kompetanse og scorer høyere på innovasjonsvariabler. Dette gjelder om lag 30 prosent av kommunene i vårt materiale. Noe over halvparten av kommunene mener selv at de driver strategisk og systematisk kompetanseutvikling. Men også disse kommunene har et utnyttet potensial i forhold til å evaluere kompetansetiltakene på en måte som sikrer kommuneorganisasjonen god ressursutnyttelse og effekt av tiltakene.

Rapporten viser videre at det er i kommunenes interesse ikke å betrakte kompetansetiltak som rene ansattegodter eller kun nødvendige tiltak for å sikre oppfylging av formelle stillingskrav. Riktig og god kompetanse sikrer kommunen kvalitet i tjenestene, effektiv ressursutnyttelse, innovasjon og utvikling og et godt omdømme som en attraktiv arbeidsplass. Strategisk kompetansestyring innebærer både rekruttering og videreutvikling av eksisterende kompetanse i forhold til organisasjonens mål. Samtidig er ikke strategisk kompetansestyring alene nok for å sikre systematisk kompetanseutvikling, også involvering av ansatte er nødvendig for å sikre dette. Dersom kommunen ser på kompetanse som et kritisk virkemiddel for virksomheten, vil man også i større grad kunne se bevilgninger til disse formålene som en investering og ikke kun en utgift.

Ikke alle former for læring og kompetanseutvikling medfører høye kostnader i form av utgifter til kurs, vikarer og lignende. Tilrettelegging på arbeidsplassen, i form av organisering av stillinger og turnuser og muligheten for refleksjon og kollegaveiledning, er eksempler på kompetansetiltak som bør inngå i en strategisk og systematisk tenkning rundt kompetanseutvikling. God ledelse er en viktig betingelse for strategisk og systematisk kompetanseutvikling, og ulike former for lederutvikling er allerede utbredt i kommunene. Mangel på strategisk kompetansestyring betyr ikke at det ikke foregår kompetanseutviklingsaktiviteter. Ser vi på tall fra Lærevilkårsmonitoren, viser den at 61 prosent av kommunalt ansatte deltok på kurs eller opplæring dette året. For statlig sektor er den tilsvarende andelen 66 prosent. Både statlig og kommunal sektor ligger noe høyere enn

privat sektor, der om lag 50 prosent av de ansatte har deltatt på slike tiltak (Dæhlen og Nyen 2009).

Kommunesektoren har vokst betraktelig i antall ansatte i perioden 2005 til 2009. Samtidig er det ulike behov for kompetanseutvikling innad i kommunene alt etter sektor og ansattes utdanningsnivå. Uten strategisk kompetansestyring risikerer kommunene å vokse kvantitativt, men uten nødvendigvis å sikre seg den gode og riktige kompetansen i forhold til de utfordringer sektoren står overfor i årene som kommer.

Variasjoner i kommunesektoren skaper behov for strategisk kompetansestyring

Vår undersøkelse viser at arbeid med kompetanseutvikling i kommunene varierer mellom sektorer og de respektive ansattes utdanningsnivå. Mens teknisk sektor, kultursektoren og skolesektoren i stor grad har ansatte med høyere utdanning, har særlig pleie- og omsorgssektoren ansatte med liten formalkompetanse. Dette påvirker også synet på hvilke kompetansetiltak som bør iverksettes. Ansatte med høyere utdanning stiller større krav til at kompetansetiltak skal være faglig solide og gjerne organisert som eksterne kurs. De høyt utdannede gir til en viss grad uttrykk for at interne kurs ikke kvalifiserer til en slik betegnelse. Hvorvidt opplæringen skal føre fram til formelle kompetansebevis, avhenger av hvilken kommunal etat de høyt utdannede sokner til. I teknisk sektor synes hverken de ansatte eller deres ledere primært å etterspørre formell videreutdanning, mens det i skole, barnehage- og pleie- og omsorgssektoren legges større vekt på muligheten for kompetanseheving som gir formell kompetanse.

Det er også ulike muligheter mellom sektorene til å organisere felles kompetansetiltak og læring på arbeidsplassen. Denne variasjonen henger sammen med om man arbeider i en førstelinjetjeneste, der det skal være kontinuerlig drift, - eller om man arbeider i en forvaltningsenhet, der det er mulig å legge driften på et minimumsnivå i en begrenset periode for å få tid til opplæring eller eventuelt refleksjon i fellesskap. Læring i fellesskap øker sannsynligheten for å kunne bringe med seg kunnskapen inn i felles praksis på arbeidsplassen. Kompetanseutviklingstiltak som hospitering og coaching/mentorordninger, som kan karakteriseres som organisert ikke-formell læring, er mindre utbredt i følge tall fra vår survey.

Store og små kommuner har ulike kompetansebehov

Vi finner noen variasjoner mellom store og små kommuner med hensyn til kompetanseutviklingsarbeidet. Små kommuner befinner seg ofte lengre fra læresteder og rekrutterer lokal arbeidskraft som ofte ikke har fagopplæring eller høyskoleutdanning. Kan man ikke rekruttere den kompetansen man har behov for, må en rimeligvis utdanne den arbeidskraften man har. Dette kan forklare at små kommuner legger stor vekt på formell utdanning i sin kompetansesatsing, mens de store kommunene i større grad vektlegger opplæring som hovedsakelig gir realkompetanse.

Hva er strategisk kompetansestyring?

Etter vår mening består strategisk kompetansestyring av tre hovedelementer: planlegging, gjennomføring og evaluering (se for eksempel Lai 2004). Et knapt flertall av respondentene i surveyen mener at de selv driver systematisk kompetanseutvikling. Det er imidlertid bare en tredjedel av respondentene som har utarbeidet en overordnet kompetanseplan for hele

kommunen. Variasjonene i kompetansebehov i kommunene gjør det nødvendig med både overordnede kompetanseplaner, som kan ivareta behovet for tverrfaglige og – etatlige kompetansetiltak, og delkompetanseplaner som ivaretar sektorspesifikke kompetansebehov.

Tverrfaglig kompetanse vurderes som viktig

En problemstilling som blir berørt i både surveyen og informantintervjuene, er behovet for kompetanseutvikling på tvers av etater og fag. Dette gjelder blant annet tverrfaglig kompetanse i tilfeller der brukerne har behov for tjenester fra ulike deler av kommuneapparatet, som for eksempel barn i skole eller barnehage med særlige behov. En overordnet kompetanseplan i kommunen vil kunne bidra til en samordnet satsing på tverrfaglig kompetanseutvikling.

Politisk forankring av kompetanseplanen mangler ofte

En plan må både forankres og følges opp dersom den skal få betydning for kommunens virksomhet. Politisk forankring av kompetanseplanen vil kunne gi en indikasjon på hvorvidt kompetanse betraktes som en kritisk faktor for kommunens virksomhet, på linje med tilstrekkelige økonomiske midler. Om lag 40 prosent i surveyen svarer at kompetanseplanen har vært behandlet politisk, og om lag den samme andelen svarer at det er politisk oppmerksomhet knyttet til kompetansearbeid og strategisk kompetanseutvikling. Dette kan kanskje være en indikasjon på at kompetanseutvikling fortsatt betraktes mer som et individuelt gode til ansatte eller nødvendige tiltak for å møte formelle stillingskrav, heller enn som et strategisk virkemiddel for utvikling av kvalitet i kommunens virksomhet. Ulike syn på kompetanseutvikling som virkemiddel vil også ha konsekvenser for hvorvidt man ser på bevilgninger til slike tiltak som en investering eller kun en utgift.

Kompetansekartlegging en viktig del av planleggingen

På spørsmål om det var foretatt kartlegginger av medarbeidernes kompetanse i hele eller deler av kommunen, svarte 57 prosent av respondentene at de hadde kartlagt formalkompetansen til alle kommunens medarbeidere. 35 prosent hadde kartlagt formalkompetansen for deler av kommunens medarbeidere, mens 9 prosent av respondentene sa de ikke hadde kartlagt dette. Når det gjaldt medarbeidernes realkompetanse svarte 42 prosent av respondentene at det var kartlagt for alle kommunens medarbeidere, 35 prosent av respondentene hadde gjort det for deler av kommunens medarbeidere, mens 21 prosent av respondentene sa de ikke hadde kartlagt medarbeidernes realkompetanse.

Hvordan få til læring på arbeidsplassen i praksis?

Funnene i undersøkelsen gir noen klare indikasjoner på hva som hemmer og fremmer læring på arbeidsplassen. Forankring av kompetansearbeid nedover i organisasjonen, inkludering av ansatte under utarbeiding av kompetanseplaner, er av betydning for å lykkes med en systematisk kompetanseutvikling. Andre faktorer som må legges til grunn for å lykkes med dette er:

- gode læringstiltak er tidskrevende og fungerer best når ansatte kan lære i fellesskap
- helhetlig tenkning og planlegging før iverksetting av kompetansetiltak
- enda større vekt på praksisnær kompetanseutvikling

- tilretteleggende ledelse og myndiggjorte medarbeidere
- unngå for store lederkontrollspenn og "enhetsegoisme" mellom kommunale enheter
- unngå små stillinger og ensomme turnuser i så stor grad som mulig.

Små stillinger hemmer læring og kompetanseutvikling

Noen av faktorene omtalt ovenfor finner vi i mindre grad på tjenestesteder som er preget av mange små stillinger og turnuser som bidrar til at ansatte jobber mye alene. Slike arbeidsforhold fører ofte til læringsfattige miljøer. 90 prosent av respondentene i vår survey mener at arbeidsplasser med mange små stillinger krever mer ledelses- og veiledningsressurser.

Oppfølging og evaluering av resultater vurderes som krevende

Oppfølging, vurdering og evaluering av kompetansetiltak vurderes som krevende av kommunene. Vurderinger av kompetansetiltak inngår i stor grad i medarbeidersamtaler. Kommunene benytter også brukerundersøkelser og medarbeiderundersøkelser for å vurdere behovet for kompetanse, men kommunene sier selv at disse undersøkelsene er lite treffsikre for å vurdere enkelte kompetansesatsinger og – tiltak. Ingen av kommunene der vi foretok intervjuer, hadde foretatt evalueringer av kompetansetiltak.

Kommunene som har innført ulike former for balansert målstyringssystemer (BMS), har imidlertid et verktøy for å følge opp kompetanseaktivitetene i kommunen. Slike systemer tydeliggjør ofte også behovet for kompetansemål gjennom at de legger opp til en målstyring utover rene budsjett- og regnskapsmål. I denne undersøkelsen har vi i casekommunene sett samvariasjon mellom forekomsten av slike systemer og, på den annen side, kommunenes overordnede og strategiske satsing på kompetanseutvikling. Svar i surveyen kombinert med data fra organisasjonsdatabasen som viser hvilke kommuner som har innført BMS, viser at kommuner med kompetanseplaner i noe større grad har BMS enn kommuner som ikke har kompetanseplaner.

Kompetanse er viktig for innovasjon og utvikling

Til grunn for satsingen på kompetanseutvikling ligger ofte en antakelse om at økt kompetanse fører til effekter i form av mer utvikling og innovasjon i kommunene, i tillegg til bedre kvalitet og ressursutnyttelse i tjenestene. Denne undersøkelsen har også sett på sammenhenger mellom kommunenes arbeid med kompetansespørsmål og ulike indikatorer på utviklingsarbeid og innovasjon. Surveyen viser at ledere i kommuner som har kompetanseplaner og som har jobbet med kompetansebehov, dobbelt så ofte som andre ledere er helt enig i påstanden om at kompetansearbeidet også har gjort kommunen mer innovativ.

Kommuner som både har overordnet kompetanseplan og mer operative delplaner, scorer høyest på et stort flertall av spørsmålene om kompetansetiltak og innovasjon.

Blant mange faktorer som samvarierer med innovasjonsevnen har vi valgt å skille ut tre som viktigere enn de andre. Disse er:

1. *Kompetanseplanen.*

Kompetanseplanene har begrenset verdi hvis de forblir intensjonserklæringer. En virksom kompetanseplan berger imidlertid for at kommunen har igangsatt tiltak som er viktige for å møte eget behov for formal- og real kompetanse. Planen gjør det da lettere å jobbe strategisk med kompetanseutvikling og vil være egnet til å utforme tiltakene og dimensjonere innsatsen.

2. *Kommunestørrelse*

Kommunestørrelsen har betydning for kommunenes innovasjonsevne. Store kommuner har langt flere ressurser både innen personalforvaltning og administrasjon. De vil også vanligvis ha flere personer med høy fagkompetanse både innen de nevnte områdene, IT og de ulike fagområdene for utøvelse av tjenester. Dette vil skape dynamiske fagmiljøer, der fagfeller interagerer og utvikler et attraktivt arbeidsmiljø som det er lett å rekruttere til.

3. *KS-tiltakene*

Det vi omtaler som KS-tiltakene, er tiltak utviklet for å fremme effektiviteten og kvaliteten i tjenestene. Noen tiltak er toppstyrte i den forstand at sentrale myndigheter og KS som sentral arbeidsgiverorganisasjon med tiltakene ønsker å fremme innføring av bestemte verktøy eller organisasjonsmodeller. Andre tiltak er lagt opp for å involvere grunnplanet på dets egne premisser. Uansett ovenfra eller nedenfra er tiltakene forankret i en tradisjon der både medbestemmelse og medvirkning står sterkt. Dette bidrar til å opprettholde og videreutvikle den sosiale kapitalen, i tillegg til andre konkrete effekter de enkelte tiltakene er innrettet mot.

Metode for strategisk kompetansestyring

Rapporten skisserer en metode for strategisk kompetansestyring. Denne er bygget på kunnskap fra denne undersøkelsen samt annen FoU og et arbeidsseminar med ressurspersoner fra KS-systemet.

1 INNLEDNING

Kommunene har unike roller og oppgaver i det norske samfunnet, både som samfunnsutviklere og velferdsprodusenter. For å lykkes i rolleutøvelse og oppgaveløsning, må kommunene ha en bevisst, systematisk og strategisk satsing på kompetanse og kompetanseutvikling i egen organisasjon. Til grunn for satsingen på kompetanseutvikling ligger blant annet KS' arbeidsgiverstrategi mot 2020 *Stolt og unik*. Her trekkes det fram to store utfordringer i forhold til arbeidsgiverrollen:

- 1) Evnen til utvikling og nyskaping og
- 2) Tilgangen på og forvaltningen av egen arbeidskraft

Riktig og god kompetanse er grunnleggende for å lykkes med begge utfordringene. Det er en sammenheng mellom disse to utfordringene – lykkes man med den ene, er sannsynligheten stor å lykkes bedre med også den andre. Kompetanse defineres i denne sammenheng bredt som faglig, personlig og handlingsrettet kompetanse.

Kommunene har hatt en relativt høy vekst i antall ansatte de siste årene. Samtidig står kommunesektoren overfor en rekke utfordringer når det gjelder kompetanse:

- En relativt stor avgang i kommunale stillinger, kjennetegnet av lav avgangsalder og et høyt antall uføre.
- Relativt lav arbeidskraftsutnyttelse, med høyt sykefravær, en stor andel deltidsansatte og relativt liten grad av mangfold i rekrutteringen.
- En kamp om arbeidskraften med andre attraktive arbeidsgivere, som privat næringsliv og statlig sektor. Selv med en høyere arbeidsledighet, tilsier de demografiske prognosene at det vil være flere som går ut av arbeidsmarkedet enn som er på vei inn. Dette vil bidra til å gjøre kampen om de dyktigste kandidatene fra opplærings- og utdanningssystemene hardere.

1.1 Presentasjon av oppdraget

KS har i dette oppdraget ønsket å få belyst følgende:

1.1.1 Problemstilling 1

Hvordan benytter kommunene strategisk kompetansestyring og kompetanseutvikling som verktøy i arbeidet med å beholde og utvikle medarbeidere, rekruttere og utvikle tjenester? Og hvilke konkrete effekter har dette gitt for organisasjonen og tjenestene?

Et første spørsmål er om kommunene benytter strategisk kompetansestyring og kompetanseutvikling som et aktivt verktøy. Det andre spørsmålet er hvordan den strategiske kompetansestyringen og kompetanseutviklingen foregår, og det tredje spørsmålet er om det er en sammenheng mellom strategisk kompetansestyring og kompetanseutvikling på den ene siden og kommunens evne til å beholde, utvikle og rekruttere medarbeidere og å utvikle tjenestene på den andre siden.

1.1.2 Problemstilling 2

Hvordan få til læring på arbeidsplassen i praksis, i lys av ledelse og bruk av medarbeideres kompetanse slik at det gir gode, målbare effekter for både individ og organisasjon?

Kommunene har kompetanseutfordringer både i forhold til *individ* og *organisasjon*. Det enkelte individ må inneha relevant kompetanse for oppgavene som skal løses, både formell kompetanse og erfaring, ferdigheter og holdninger. Kvaliteten i møtet mellom kommune og bruker er avhengig av god kompetanse hos den enkelte ansatte. Vilåårene for at den enkelte skal kunne utvikle og bruke sin kompetanse dreier seg dels om vilåårene for deltakelse i videre utdanning og kurs og annen opplåring, men like mye også om vilåårene for den uformelle læringen mellom kolleger og i samhandlingen med brukere og andre.

For enkeltmennesker kan det å tilegne seg ny kunnskap og være med i spennende læringsprosesser være et individuelt gode som har verdi i seg selv. For en virksomhet er kompetanseutvikling og individuelle kunnskaper først og fremst interessante i den grad de bidrar til at organisasjonen løser sine oppgaver på en god måte.

En lærende organisasjon kan defineres som en organisasjon som utvikler, forvalter og tar i bruk sine kunnskapsressurser slik at virksomheten totalt sett blir i stand til å mestre daglige utfordringer og etablere ny praksis når det er nødvendig. Lærende organisasjoner kjennetegnes blant annet av fleksibilitet i arbeidsmåter og organisering, og de preges av kompetanseutvikling og kunnskapsspredning. I dette ligger det to hoveddeler. Det ene er at organisasjonen gir gode vilåår for at den enkelte skal kunne utvikle og bruke sin kompetanse gjennom arbeidet. Det andre er at organisasjonen som helhet er i stand til å endre praksis i riktig retning når det trengs for bedre å oppnå organisasjonens mål.

1.1.3 Problemstilling 3

Hvilke sammenhenger finnes mellom kompetansearbeid og innovasjon og utvikling i kommunesektoren?

Studier viser at kommunene har stor evne til å forbedre og effektivisere eksisterende løsninger, men har større utfordringer med å utvikle helt nye løsninger.¹ Spørsmålet er i hvilken grad kompetanseutviklingstiltak medvirker til større grad av innovasjon og utvikling i kommunesektoren.

1.2 Om sentrale begreper i rapporten

Kompetanse som begrep er sammensatt og er derfor definert på mange ulike måter i litteraturen. Muntlig formulert kan en si at kompetanse handler "om å være i stand til". Uenighet til tross, de fleste er enige om at kunnskap, ferdigheter og evner utgjør kjernekomponenter i kompetansebegrepet på individnivå. Vi anlegger en vid forståelse av kompetansebegrepet og forstår kompetanse som: "*å besitte nødvendige kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger for å mestre oppgaver og nå mål*" (Lai 1997).

¹ Arbeidsgiverstrategien *Stolt og Unik*.

I tillegg til kompetanse som det sentrale begrepet mer overordnet, står begrepene strategisk kompetansestyring og systematisk kompetanseutvikling sentralt i rapporten. Systematisk kompetanseutvikling i kommunene forutsetter hensiktsmessig styring og ledelse. For å kunne utvikle de ansattes og virksomhetenes kompetansenivå må det foreligge en bevisst tenkning og handling rundt kompetanseaktiviteter. I lys av dette kommer strategisk kompetansestyring logisk sett før systematisk kompetanseutvikling. For at kompetanseutviklingstiltak skal lykkes, kreves imidlertid mer, blant annet involvering av ansatte, jf. en nærmere omtale i kapittel 7.

Videre anlegger vi en vid forståelse av hva som kan kalles kompetanseutviklende tiltak i kommunen. Både rekruttering av nyansatte og læring og mobilisering på arbeidsplassen forstår vi som tiltak som, hvis gjennomført på den rette måten, faller inn under kategorien kompetanseutviklende tiltak. Med mobilisering menes tiltak for å realisere organisasjonens ressurser på best mulig måte, organisasjonens og de ansattes rammebetingelser for å utøve sine oppgaver og realisere sine mål.

Begrepet kompetanseplan blir mye brukt i rapporten. En kompetanseplan er en plan som setter opp tiltak i forhold til å øke kompetansen i kommunen, men som kan ha ulikt innhold og ulik utforming. I denne rapporten blir det til slutt skissert en metode for strategisk kompetansestyring som gir veiledning i forhold til hvordan en god kompetanseplan kan bygges opp, basert på funn i denne undersøkelsen, annen FoU og innspill fra ressurspersoner i KS-systemet. Vedlagt ligger også eksempler på kompetanseplaner i noen kommuner.

1.3 Kapitteloppbygging

Rapporten består av til sammen 10 kapitler.

Kapittel 2 presenterer analysemodell og metodikk som er benyttet i rapporten.

Kapittel 3 gir en kort oversikt over sentrale og lokale føringer som har betydning for kommunenes kompetansearbeid.

Kapittel 4 gir en oversikt over dagens kompetansebeholdning i kommunene samt opplevde kompetansebehov i kommunene.

Kapittel 5 drøfter problemstilling 1 *Strategisk kompetansestyring*.

Kapittel 6 viderefører drøftingen i kapittel 5 og beskriver variasjon i omfang, type og målgrupper for det kompetanseutviklingsarbeidet som foregår i kommunene i dag.

Kapittel 7 drøfter problemstilling 2 *Læring på arbeidsplassen i praksis*. Kapitlet presenterer hvilke kompetanseutviklingstiltak kommunene selv (ledelsen) framhever som vellykket. Kapitlet drøfter videre hvilke organisasjonsfaktorer som må være til stede for å skape læring på arbeidsplassen i praksis – både for den enkelte og for arbeidsplassen.

Kapittel 8 drøfter problemstilling 3 *Sammenheng mellom kompetanse og innovasjon*.

Kapittel 9 gir en analyse basert på de foregående kapitlene.

Kapittel 10 skisserer en metode for strategisk kompetansestyring.

2 ANALYSE OG METODE

2.1 Analysemodell

Litteraturen om organisatorisk læring gir en analytisk tilnærming til kompetanse og læring som fokuserer på hvordan man går fra individuell læring til organisatorisk læring. Det er kun enkeltpersoner som kan lære, men en organisasjon kan i større eller mindre grad endre reglene, rutinene og de uformelle normene som påvirker de individuelle handlingsvalgene innenfor organisasjonen. På den måten kan organisasjonen endre sin kollektive praksis. Enhver endring av regler, rutiner og normer er naturligvis ikke et uttrykk for at organisasjonen har lært, men man kan anse det som organisatorisk læring i den grad organisasjonen evner å skaffe seg et godt kunnskapsgrunnlag om erfaringene med nåværende praksis og ut fra det treffer beslutninger om endringer i praksis som gir en bedre måloppnåelse (March og Olsen 1976).

God ledelse er sentralt for å skape lærende organisasjoner. God ledelse i kommunen støtter kompetanseutvikling gjennom å ha fokus på nyorientering og utvikling, ved å støtte refleksjon og åpenhet i organisasjonen og ved å legge vekt på dialog og involvering i møte med myndiggjorte og kompetente medarbeidere. Både strategisk ledelse, det vil si toppledelsen (administrativ og politisk) i kommunen, og ledelse på enhetsnivå er viktig i arbeidet med strategisk kompetanseutvikling i kommunen. Valg foretatt av strategisk ledernivå i forhold til organisering, strategier, budsjetter og lokale mål for virksomhetene vil ha betydning for kompetanseutviklingsarbeidet i de tjenesteutøvende delene av kommunen, i tillegg til særskilte kompetanseutviklingsstrategier. På enhetsledernivå vil flere faktorer, fra rekrutteringsarbeid til tilrettelegging for refleksjon i det daglige arbeidet og stimulering til læring mellom enheter, være av betydning for hvorvidt man lykkes med kompetanseutviklingsarbeidet. For å belyse problemstillingene i oppdraget må følgende forhold dokumenteres:

Figur 1: Analysemodell.



2.2 Metodikk

Våre analyser baserer seg på flere kvantitative og kvalitative datakilder. Ved å kombinere kvantitative og kvalitative datakilder styrkes analysens validitet. I de tilfeller hvor funn i den kvantitative analysen underbygger funn fra den kvalitative og vice versa styrker det sannsynligheten for at funnene gjelder ikke bare for kommunene som har deltatt, men også for norske kommuner mer generelt (Yin 2003).

Vi har hentet inn en betydelig mengde nytt datamateriale gjennom egen survey og dybdeintervjuer med ledere og ansatte i fem utvalgte kommuner. Videre har vi hentet ut data fra eksterne datakilder som vi har sammenstilt med dataene fra vår egen survey for

kvantitative analyser. Fafo har foretatt surveyen og koblingen mot registerdata. I tillegg har vi benyttet oss av eksisterende forskning og utredninger, samt offentlige dokumenter.

2.2.1 Egen survey

I oktober 2009 gikk vi ut med en spørreundersøkelse til samtlige kommuner og fylkeskommuner. Målet med spørreundersøkelsen var for det første å få en representativ omfangsbeskrivelse av hva kommunene gjør i forhold til planmessig og systematisk kompetanseutvikling. Derneft skal undersøkelsen gi grunnlag for å beskrive omfanget og evaluere i hvilken grad disse aktivitetene styrker ledere og medarbeideres kompetanse for å kunne yte effektive og kvalitativt gode tjenester. Vi spør med andre ord om i hvilken grad kommunene driver med strategisk kompetanseutvikling og om dette i tilfelle ser ut til å ha effekter på lærings- og innovasjonsevnen.

Undersøkelsen ble gjennomført elektronisk ved at samtlige kommuner og fylkeskommuner fikk tilsendt spørreundersøkelsen som et vedlegg til E-post. Etter puringer fikk vi 229 svar fra blant annet 124 rådmenn, 15 kommunalsjefer, 65 HR-sjefer og 14 HR-medarbeidere (tabell 1). Alt i alt har vi en svarprosent på ca 50. Den er noe lavere for fylkeskommunene, og med et utvalg på bare 8 av 18 hefter det noe usikkerhet til denne gruppen. For kommunenes del er en svarprosent på 50 tilstrekkelig. Vi har sammenliknet svar i egen undersøkelse med svar på tilsvarende spørsmål i de andre databasene som dekker en betydelig høyere andel av befolkningen. Disse har så lik svarfordeling at de styrker holdbarheten i egen survey.

Tabell 1: Oversikt over svarfordeling på spørreundersøkelsen 2009.

	Rådmann, fylkesrådmann	Kommunalsjef, etatssjef	HR-sjef	HR-medarbeider	Annet	Sum	Svarprosent
Kommune	117	12	58	14	9	210	49,4
Oslo bydel	5	3	2	0	1	11	73,3
Fylkeskommune	2	0	5	0	1	8	44,4
Alle	124	15	65	14	9	229	49,9
Prosent	54,1	6,6	28,4	6,1	3,9	100,0	

Tabell 2: Deltakende kommuner fordelt etter fylke og størrelse. I denne tabellen teller Oslo bare som en kommune (og ikke 11 bydeler).

	Svært stor 1000 ansatte +	Ganske stor 500-999 ansatte	Ganske liten 250-499 ansatte	Svært liten 50 -249 ansatte	Sum
Østfold, Akershus	10	4	4	0	18
Oslo, Hedmark	5	2	2	5	14
Oppland, Buskerud	8	8	7	2	25
Vestfold, Telemark	8	4	4	6	22
Aust-Vest Agder, Rogaland	3	6	3	3	15
Hordaland, Sogn og Fjordane	8	6	9	4	27
Møre og Roms, Sør-Trøndelag	1	10	14	7	32
Nord-Trøndelag, Nordland	4	4	11	7	26
Troms, Finnmark	3	5	1	10	19
Sum, kommuner	51 25,6 %	49 24,6 %	55 27,6 %	44 22,1 %	199
Fylkeskommune	3	0	2	3	8
Sum, alle	54	49	57	47	206

2.2.2 Eksterne databaser

Vi har hentet ut data fra databasene PAI-registeret og Kommunal- og regionaldepartementets (KRD) organisasjonsdatabase. Data fra disse databasene er sammenstilt med dataene fra vår egen survey med siktemål å finne samvariasjoner, og eventuelt sammenhenger, som er relevante for dette oppdragets problemstillinger, særlig gjelder det "mulige sammenhenger mellom kompetansesarbeid og innovasjon og utvikling i kommunesektoren" (problemstilling 2) og hvilke konkrete effekter strategisk kompetansestyring og kompetanseutvikling har gitt for organisasjonen og tjenestene (problemstilling 3).

PAI-registeret. Samtlige norske kommuner bortsett fra Oslo sender hvert år inn personaldata til PAI-registeret. I samarbeid med KS har vi fått tilsendt deler av rådatafilen som omhandler kommunenes størrelse målt i antall ansatte, deltidsstillinger og mobilitet. Tabell 2 er et eksempel på hvordan data fra spørreundersøkelsen om kommunens fylkestilhørighet er satt sammen med data fra PAI-registeret om størrelse. Vi har også lagt inn sykefraværdata fra PAI og gjort en rekke analyser av eventuelle sammenhenger mellom

satsing på kompetanseutvikling og sykefravær. Det ble ikke funnet noen slike sammenhenger. Vi har derfor ikke benyttet disse sykefraværstallene i rapporten.

KRDs organisasjonsdatabase. I 2004 og 2008 gjennomførte NIBR en omfattende innhenting av data om norske kommuners styringsstruktur på oppdrag for KRD (Hovik og Stigen 2008). Denne databasen inneholder flere hundre variabler. Fra disse har vi benyttet variabler om kommunenes innovasjoner, målt som iverksetting av nye organisasjonsløsninger og bruk av ulike verktøy. Disse er brukt for å belyse om det er noen sammenheng mellom satsing på kompetanseutvikling og innovasjonsevne. 2008-versjonen av denne databasen har 341 enheter. Når denne basen kobles sammen med vår survey, sitter vi igjen med 168 kommuner som har svart på begge undersøkelsene.

2.2.3 Casestudier

En god besvarelse av oppdragets problemstillinger kan ikke gjøres basert på kvantitative datakilder alene. Derfor har vi gjennomført casestudier med fem utvalgte kommuner som case. Hovedaktiviteten i casestudiene har vært dybdeintervjuer med en rekke personer på ulike ledernivå, samt ansatterepresentanter (i stor grad hovedtillitsvalgte). Antall informanter og deres stillingstittel har variert noe fra kommune til kommune, men felles for alle er at vi har intervjuet rådmannen (ofte også ass.rådmann/personalsjef), kommunaldirektører eller tilsvarende (hvis trenivåkommune), virksomhetsledere og ansatterepresentanter. Samlet har vi intervjuet ca 12-16 personer fra hver kommune. I tillegg til intervjuene har vi gått gjennom relevante styringsdokumenter, statistikk, kompetanseplaner, strategiplaner, budsjettokumenter med mer.

Styrken til casestudie er at det gir dybdekunnskap om enkelttilfeller. I tillegg kan det gi funn som i hvert fall delvis, kan generaliseres til et større univers (Gerring 2007). I denne sammenheng er universet alle kommuner i Norge. Avgjørende for om funnene kan generaliseres er valg av case. Våre "casekommuner" er Alta, Bærum, Sørumsdal, Lyngdal og Drammen. I Halden er det foretatt intervju per telefon med personaldirektøren. Kommunene er ikke valgt ut for å gi et representativt bilde av kompetansesituasjonen i kommunesektoren. Derimot er de valgt fordi de er kommuner som på ulike måter har jobbet aktivt med kompetanseutvikling. Et viktig formål med casestudiene har vært å finne "de gode eksemplene", det vil si hva gjør de kommunene som lykkes med kompetanseutvikling, hvordan jobber de og hvordan er de organisert? Videre, hva oppleves å være viktige suksesskriterier og på den annen side, hva oppleves som spesielt vanskelig og utfordrende for kommunene i arbeidet med strategisk kompetansestyring og kompetanseutvikling?

3 SENTRALE OG LOKALE FØRINGER FOR KOMPETANSEUTVIKLING

Kompetansepolitikken har som formål å arbeide for en god offentlig planlegging, forvaltning og utvikling av den kompetansen som anses nødvendig både i dagens arbeidsliv og i morgendagens arbeidsliv. Både opplæring og utdanning, rekruttering, organisering av arbeidslivet samt innhold i arbeidsoppgaver og lønnsbetingelser inngår i den overordnede kompetansepolitikken. Dette innebærer at en offensiv kompetansepolitikk inneholder tiltak og aktiviteter av ulike karakterer.

Den nasjonale kompetansepolitikken omhandler både kommunenes arbeidsgiverrolle og kommunenes rolle som tjenestetilbyder av utdanning og opplæring for befolkningen. I regjeringens kompetansemelding *Utdanningslinja* (St.meld. nr.44 (2008-2009)) heter det blant annet om oppgaver, ansvar og roller til det lokale og regionale nivået:

For å møte framtidens kompetanseutfordringer er det nødvendig å jobbe på tvers av ulike politikkområder, styrke utdanningssystemet, stimulere til økt samarbeid mellom utdanningsinstitusjoner og arbeidslivet og å se det lokale, det regionale og det nasjonale nivået i sammenheng.

Stortingsmeldingen omtaler også særskilte utfordringer knyttet til kompetanse på viktige kommunale områder, som skole, helse og pleie- og omsorg.

3.1 Tariffbestemmelser

I Hovedtariffavtalen 2008 til 2010² kapittel 3.3 for kommunesektoren står det følgende:

"Kompetanse og kompetanseutvikling har stor betydning for den enkelte ansatte, kommunen/fylkeskommunen og samfunnet. Dette gjelder både videregående opplæring, høyskole- og universitetsutdanning, voksenopplæring, etter- og videreutdanning, kompetansegivende oppgaver og utvikling av realkompetanse.

For å sikre og utvikle virksomhetens generelle og spesielle kompetanse er det viktig å vurdere den enkelte ansattes formal- og realkompetanse og stimulere til kompetansehevede tiltak.

Det er viktig at arbeidstakerne motiveres til å øke sine kunnskaper og styrke sin kompetanse samt at kommunene/fylkeskommunene legger stor vekt på målrettet og planmessig opplæring og utvikling av sine arbeidstakere gjennom interne og/eller eksterne tilbud. Arbeidsgiver og den enkelte arbeidstaker har hver for seg og i fellesskap et ansvar for å ivareta kompetanseutviklingen.

Arbeidsgiver har ansvar for å kartlegge og analysere kommunens/fylkes kommunens kompetansebehov. På bakgrunn av kartleggingen skal det utarbeides en plan for gjennomføring av kompetansehevede tiltak.³

² Hovedtariffavtalen (HTA) 1/5 2008 – 31/4 2010.

³ http://www.ks.no/PageFiles/1412/HTA_KS_08-10.pdf

Det vises for øvrig til Riksmeklingsmannens forslag, pkt. V, litra a)”

I Riksmeklingsmannens møtebok 2008 pkt V, litra a) står det:

”a) Kompetanse, kvalifikasjoner og kompetansegivende oppgaver

Arbeidsgiver har ansvaret for kompetansekartlegging i egen virksomhet. Kartleggingen i den enkelte kommune/fylkeskommune/virksomhet skal være gjennomført senest 1.4.2009.”

Vi følger opp punktet om kartlegging senere i rapporten og gjengir ulike erfaringer med kompetansekartleggingen i seks kommuner.

3.2 KS-satsinger

Siden kompetansesarbeid og kompetanseutvikling berører svært mange områder av en arbeidsgiverpolitikk, er det også mange KS-satsinger – både nåværende og tidligere – som har stor relevans for kommunenes og fylkeskommunenes arbeid med kompetanseutvikling. Nedenfor presenteres en av de viktigste pågående satsingene. Senere i rapporten omtales også andre satsinger der det er relevant.

KS lanserte *Stolt og unik, Arbeidsgiverstrategi mot 2020* i 2007. Strategien skal være et verktøy for kommunene i videre utvikling av lokal arbeidsgiverpolitikk. KS anbefaler i dokumentet kommunene å prioritere visse områder i sin arbeidsgiverpolitikk. Målene for strategien er at:

- Kommunene møter behovene med forbedret kvalitet og effektivitet, og utvikler nye løsninger i samarbeid med brukere, innbyggere og partnere
- Kommunene har god evne til å beholde og utvikle medarbeidere, og god konkurranseevne i arbeidsmarkedet.

Viktige innsatsområder i Arbeidsgiverstrategien er:

- *Mangfold og inkludering.* Viktige spørsmål for kommunene er hva kommunen kan gjøre for ytterligere å styrke arbeidet med inkludering og mangfold, hvordan rekrutteringspolitikken kan sikre etniske minoritetspersoner i ledelse og andre stillinger og hva kommunen bør gjøre for å framstå som en attraktiv arbeidsgiver for denne arbeidskraften.
- *Identitet og omdømme.* Sentrale spørsmål i arbeidet med dette innsatsområdet er hvordan kommunen kan arbeide med å utvikle egen organisasjonsidentitet og hvordan kommunen kan kommunisere sine fortrinn som arbeidsgiver til omgivelsene.
- *Medinnflytelse og medbestemmelse.* Strategien oppfordrer her kommunene til å arbeide med spørsmål knyttet til hvordan kvaliteten på medbestemmelse og medinnflytelse kan økes og klargjøre hva man mener med begrepet ”gode prosesser”.

- *Motivasjon og lønnspolitikk.* Kommunene oppfordres til å arbeide med hvordan man kan utvikle den lokale lønnspolitikken og hva nærmeste leders rolle bør være ved lokale lønnsforhandlinger og ved ansettelser.
- *Læring og utvikling.* Sentrale spørsmål her er hvordan kommunen kan utvikle arenaer for refleksjon og læring både internt og i samhandling med sine partnere samt hvordan man kan stimulere til en "indre vilje til kontinuerlig utvikling".

Når det gjelder det siste punktet, læring og utvikling, sies det også at kommunene må ha følgende for å lykkes:

- Systemer for kontinuerlig evaluering, forbedring og utviklingsarbeid
- Visjon og enkle planer for hvordan kompetanse utvikles
- Organisering av medarbeiderne i samarbeidsbaserte arbeidsformer
- Kultur for læring og rom for eksperimentering
- Vilje og evne til å utnytte ny teknologi
- Fri flyt av informasjon vertikalt og horisontalt

Arbeidsgiverstrategien slår også fast at kommunene bør legge til grunn "utviklingskompetanse" heller enn "kompetanseutvikling" ("*Fra kompetanseutvikling til utviklingskompetanse*"). Budskapet er at:

- Man skal gjøre læringsarbeidet "i omvendt rekkefølge" i forhold til hva som var vanlig tidligere, dvs. arbeide med utvikling/praksis først og deretter læringstiltak
- Kvalitetsutvikling og kompetanseutvikling er to sider av samme sak.

KS har i forlengelse av Arbeidsgiverstrategien utgitt "Ledelse i kommunesektoren" som omhandler KS' policy for god ledelse. Der sies det blant annet at "*Helhetlig ledelse er vesentlig for at kommunal sektor skal løse sitt unike oppdrag. Skal vi lykkes, må kommunene utvikles som attraktive arbeidsgivere, og vi må legge til rette for en tettere samhandling mellom de folkevalgte, den kommunale organisasjonen, de ansatte og samfunnet rundt.*" KS har også utarbeidet rekrutteringsstrategien "*Beholde og rekruttere! En strategi for arbeidskraft og rekruttering*" (2009). Strategien har seks satsingsområder:

- styrke kommunenes omdømme
- rekruttere unge og nyutdannede
- beholde arbeidskraften og bidra til lavere sykefravær og mindre bruk av deltid
- benytte arbeidskraftreservene
- økt bruk av teknologi og mer effektiv organisering
- økt kompetanse i tjenestene

3.3 Statlige kompetansesatsinger

Det er en rekke statlige føringer og tilskudd til kompetansearbeid i deler av kommunesektoren. Det er en nasjonal kompetansestrategi for skolesektoren, en for barnehagesektoren og en for pleie- og omsorgssektoren.

Statlige satsinger og øremerkede tilskudd kan, i tillegg til å bidra til større aktivitet på ulike kompetanseområder i kommunene, også medvirke til å vri ressursbruk og satsinger i bestemte retninger. Dette kan igjen tenkes å føre til at kommunens egne satsinger blir påvirket på en måte som ikke tar hensyn til lokale behov og ønske om prioriteringer og dermed undergrave den strategiske kompetansestyringen fra kommunen sentralt. De tyngste kommunale sektorene (oppvekst og pleie- og omsorg) har statlige satsinger knyttet til seg, mens dette ikke gjelder de mindre sektorene, som for eksempel kultur og teknisk sektor.

4 SYSSELSETTING OG KOMPETANSEBEHOV I KOMMUNENE

4.1 Vekst i antall ansatte i kommunene

SSBs sysselsettingsstatistikk viser at det samlet sett var om lag 434 000 ansatte i kommunene i 2008. Dette tilsvarte 334 000 avtalte årsverk. I fylkeskommunene var det i underkant av 46 000 ansatte og i underkant av 40 000 avtalte årsverk.

Tabell 3: Sysselsatte og avtalte årsverk 1.-4. kvartal 2005-2009. Kilde: SSB.

	2005	2006	2007	2008	2009	Prosentvis endring 2005-2009
I alt i kommune og fylkeskommune						
Sysselsatte	450 564	456 312	472 461	479 300	489 957	8,74 %
Avtalte årsverk	340 846	350 886	364 066	373 745	377 114	10,64 %
herav						
Kommune i alt						
Sysselsatte	406 789	411 396	426 152	433 600	443 918	9,13 %
Avtalte årsverk	303 371	312 249	324 611	334 178	337 004	11,09 %
Fylkeskommune i alt						
Sysselsatte	43 775	44 916	46 309	45 700	46 039	5,17 %
Avtalte årsverk	37 475	38 637	39 456	39 567	40 110	7,03 %

Tabell 3 viser at det har vært en relativt sterk økning i både sysselsatte og årsverk i kommuner og fylkeskommuner i perioden 2005 til 2009. I privat sektor gikk sysselsettingen til sammenligning ned med 20 000 personer fra 2008 til 2009, og sysselsettingen totalt gikk ned med 16 000 fra 2008 til 2009. Økningen har vært størst i kommunene i forhold til i fylkeskommunene. Videre har økningen vært størst i avtalte årsverk i forhold til antall sysselsatte både i kommuner og fylkeskommuner, det vil si at det har blitt noe mindre deltidsarbeid i perioden.

Tabell 4: Avtalte årsverk i kommunene og fylkeskommunene, etter område. 4. kvartal 2005, 2006, 2007, 2008 og 2009. Kilde: SSB.

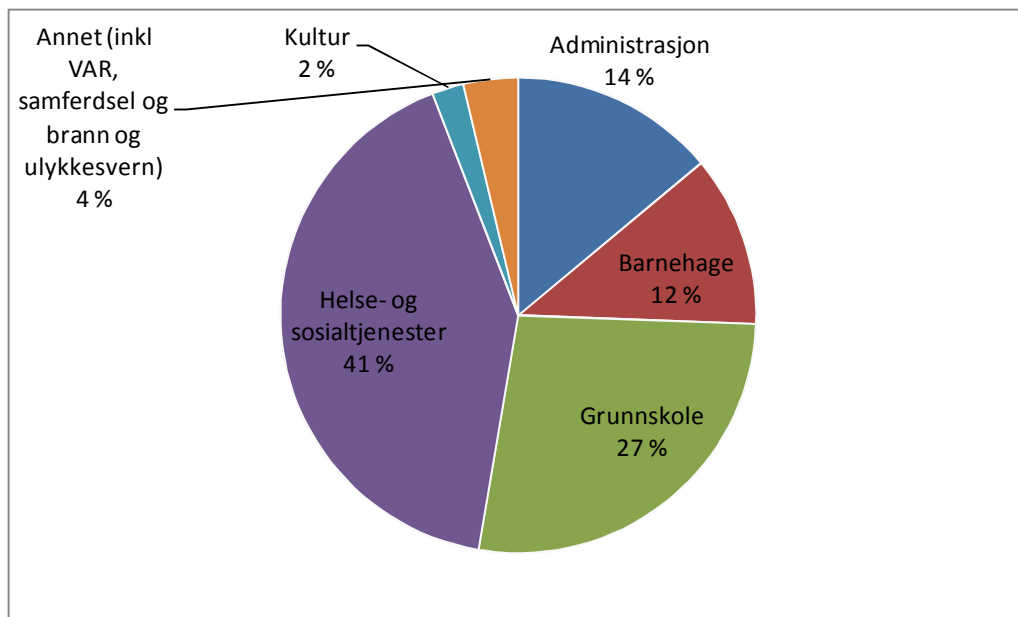
	2005	2006	2007	2008	2009	Prosentvis endring 2005-2009
Kommune, avtalte årsverk i alt	303 371	312 249	324 611	334 178	337004	11,1 %
<i>herav</i>						
Administrasjon	45 922	44 212	45 556	46 674	47028	2,4 %
Barnehage	29 670	31 736	35 250	38 294	39227	32,2 %
Grunnskole	84 780	86 856	88 758	90 545	91270	7,1 %
Helse- og sosialtjenester	124 976	131 459	137 067	140 485	139735	11,8 %
Kultur	6 471	6 523	6 792	6 958	7182	11,0 %
Annet (inkl VAR, samferdsel og brann)	11 552	11 464	11 189	11 223	12562	8,7 %
Fylkeskommune, avtalte årsverk i alt	37 475	38 637	39 456	39 567	40110	7,0 %
<i>herav</i>						
Administrasjon	3 766	3 683	3 896	3 939	4187	11,2 %
Videregående opplæring	30 920	32 243	32 900	33 013	33215	7,4 %
Tannhelse	2 297	2 360	2 379	2 290	2414	5,1 %
Annet (inkl. kultur)	492	352	280	325	294	-40,2 %

Tabell 2 viser at det var en sterk variasjon i utviklingen i antall årsverk i de ulike kommunale og fylkeskommunale sektorene i perioden 2005-2008. I kommunene er det særlig antall årsverk i barnehagesektoren som har økt kraftig, med 32 prosent fra 2005 til 2009. Også helse- og sosialtjenester har hatt en vekst i perioden på 12 prosent, og i tillegg kommer vekst i private institusjoner som ligger under Annet. I grunnskolen og kultursektoren har antall årsverk økt med henholdsvis 7 og 11 prosent. Administrasjon har hatt den minste økningen (2 prosent) i perioden, mens det i kategorien Annet, som blant annet omfatter tjenester knyttet til vann, avløp og renovasjon, samferdsel og brann var en svak nedgang i perioden 2005 til 2008, men en økning på 9 prosent totalt i hele perioden.

Variasjonen i utvikling mellom sektorene har ikke endret noe særlig på forholdet mellom sektorene; helse- og sosialsektoren har flest årsverk, deretter følger grunnskole, administrasjon, barnehage, Annet og kultur. Selv om barnehage har hatt en svært høy vekst, er det fremdeles flere årsverk i kategorien Administrasjon.

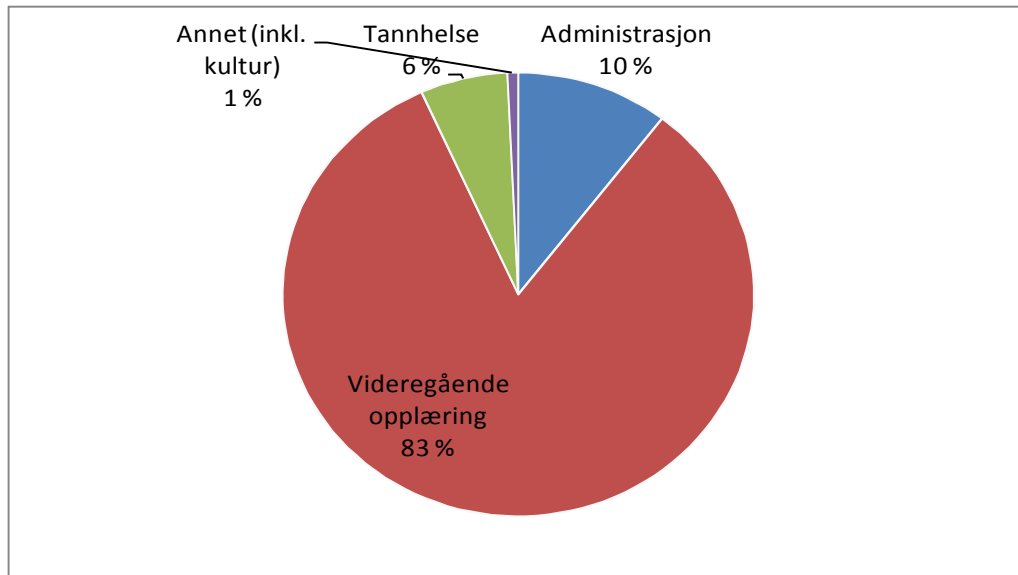
Figurene 2 og 3 viser fordelingen mellom sektorene.

Figur 2: Årsverk etter sektor i kommunen, 4. kvartal 2009. Prosent. Kilde: SSB.



I fylkeskommunene er langt de fleste årsverkene knyttet til videregående opplæring, om lag 83 prosent.

Figur 3: Årsverk etter sektor i fylkeskommunen kommunen, 4. kvartal 2008. Prosent. Kilde: SSB

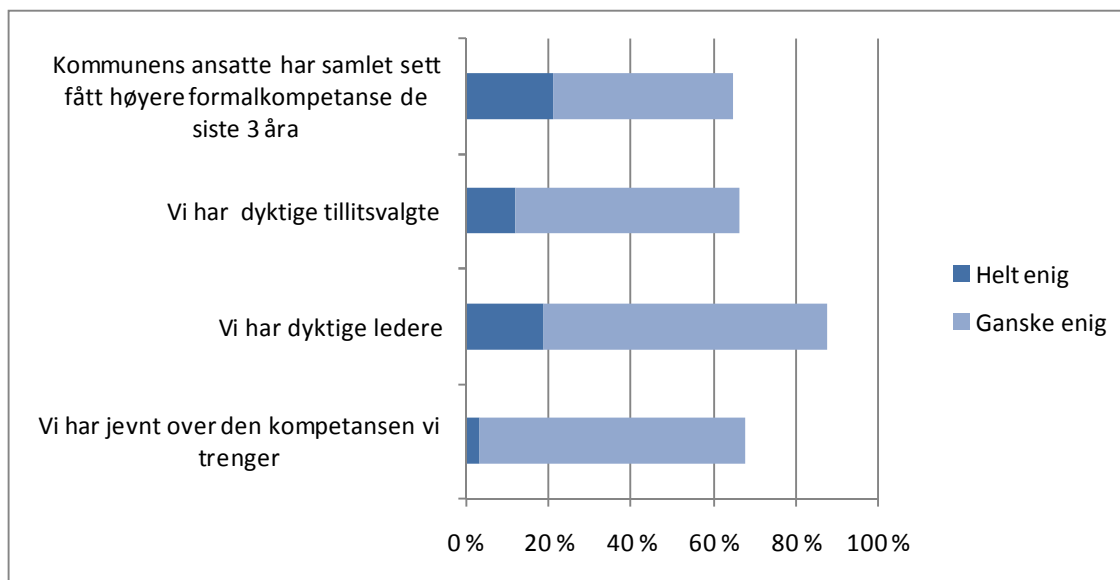


Tabell 4 viser at økningen i antall årsverk i perioden 2005 til 2008 har vært størst i videregående opplæring, med 7 prosent. Det har også vært en økning i administrasjon på 5 prosent. Derimot har antall årsverk i kategorien Annet, som blant annet omfatter kultur, variert svært mye i perioden. Totalt sett fra 2005 til 2009 er det registrert en nedgang i antall årsverk på 40 prosent i denne kategorien.

4.2 Opplevd kompetansebehov

Opplevd kompetansebehov kan måles både i forhold til arbeidsgivere og arbeidstakere. I surveyen i denne studien er kommuneledelsen spurt om de er enige i følgende påstander om kompetansesituasjonen i kommunen:

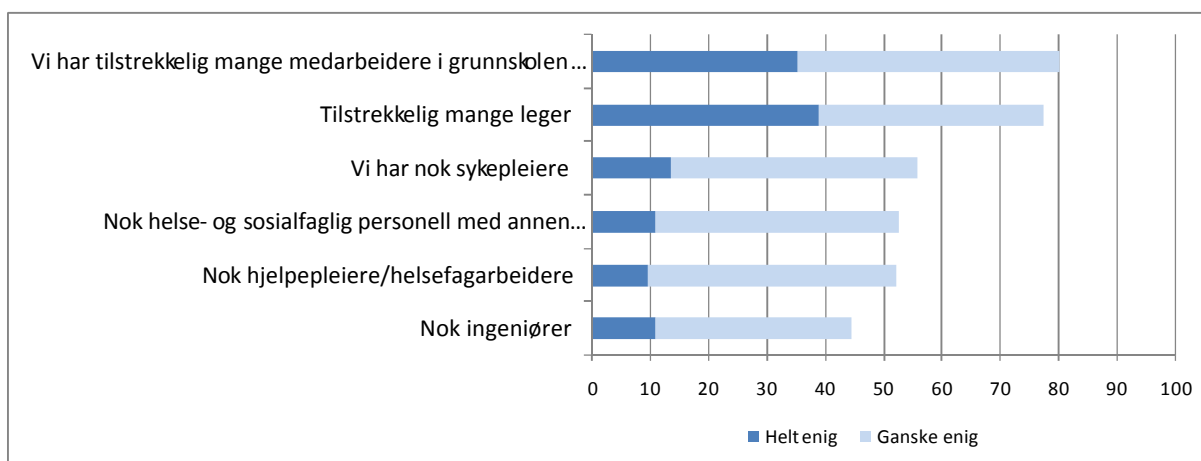
Figur 4: Respondenter som sier seg helt eller ganske enig. Prosent. N=229. Kilde: Survey.



Figur 4 viser at det er svært få av respondentene som sier seg helt enig i at de jevnt over har den kompetansen de trenger. Kun 3,5 prosent svarer dette, mens 64,5 prosent svarer at de er ganske enig i denne påstanden. Flest respondenter sier seg helt enig i at kommunens ansatte samlet sett har fått høyere formalkompetanse de siste 3 åra (21 prosent), mens nesten like mange (18,8 prosent) sier seg helt enig i at kommunen har dyktige ledere. Dersom vi ser på andelen respondenter som sier seg helt eller ganske enig i påstandene, er det flest som mener kommunen har dyktige ledere, i underkant av 88 prosent.

Videre oppgir respondentene at det ser store sektorvariasjoner i forhold til hvilken kompetanse kommunen har behov for:

Figur 5: Respondenter som oppgir at kommunen har tilstrekkelig personale, fordelt på sektor. Prosent. N=229. Kilde: Survey.

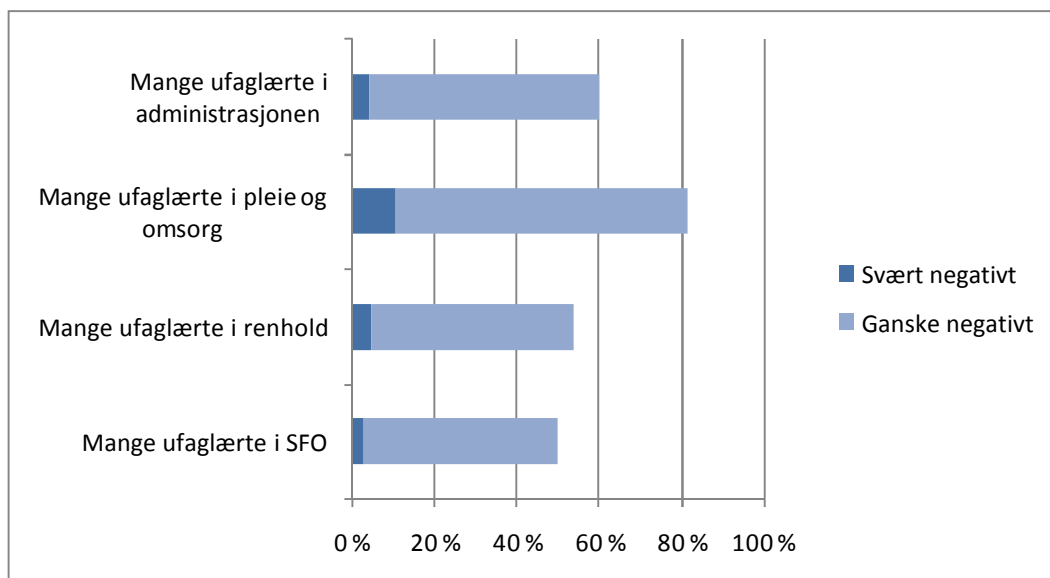


Figur 5 viser at kommunene i mindre grad mener det er mangel på lærere i grunnskolen eller leger. I underkant av 80 prosent av respondentene sier seg helt eller delvis enig i at kommunen har tilstrekkelig med medarbeidere med slik kompetanse. Derimot er det langt færre som sier seg helt enig i at man har tilstrekkelig med sykepleiere (13,1 prosent), helse- og sosialfaglig personell (10,5 prosent), hjelpepleiere/helsefagarbeidere (9,2 prosent) og ingeniører (11,4 prosent).

Det er imidlertid viktig å merke seg at spørsmålene bare fanger opp hva respondentene mener om dagens situasjon, det vil si at de ikke er bedt om å svare på hva de mener om situasjonen framover. Videre sier påstandene bare noe om det kvantitative behovet for kompetanse, ikke hvorvidt kompetansen man har er kvalitativt god nok utover det som kreves formelt for å besette stillinger.

Respondentene ble også bedt om å ta stilling til om det er positivt eller negativt at de har en stor andel ufaglærte⁴ på visse områder⁵:

Figur 6: Respondenter som sier det er svært eller ganske negativt med en stor andel ufaglærte, fordelt på sektor. Prosent. N=229. Kilde: Survey.



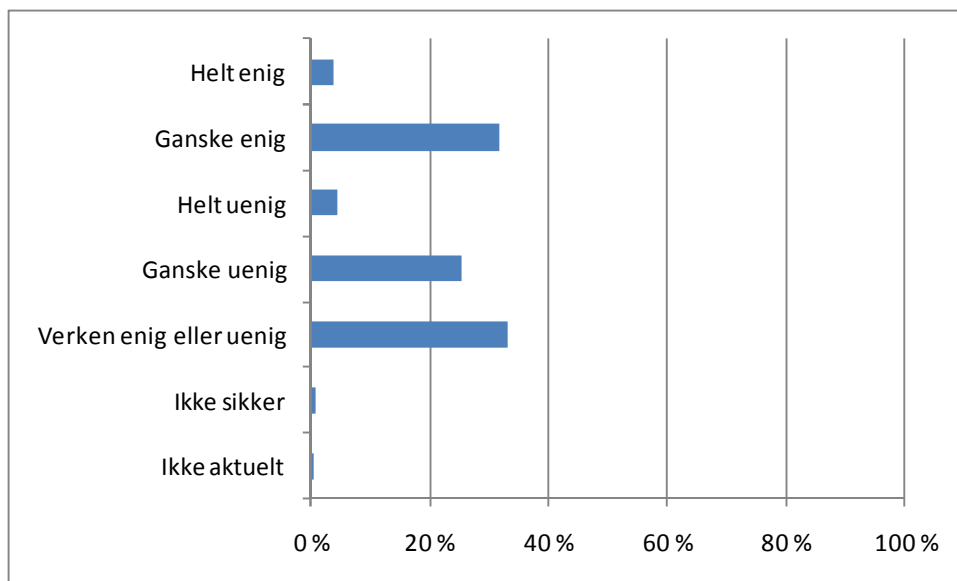
Av respondentene som svarte at de hadde mange ufaglærte i ulike sektorer, er det ikke en veldig stor andel som betrakter dette som svært negativt. Andelen som svarer det er svært negativt er størst i pleie- og omsorg og minst i SFO. Det er langt flere som mener det er ganske negativt for tjenesten, også her er det flest som svarer dette for pleie- og omsorgstjenestene og færrest som svarer dette for SFO. Svarene kan tenkes å gjenspeile både tradisjoner og formelle krav til stillingene i de ulike tjenestene og hvor godt fornøyd man er med det personalet man har i de ulike tjenestene i dag.

Det ble i surveyen også spurt om man var enig i påstanden "Vi har tilstrekkelig mange medarbeidere som behersker tverrfaglig samarbeid over avdelingsgrenser". Denne påstanden er et uttrykk for en kvalitativ vurdering av innholdet i kompetansen.

⁴ Ufaglærte er ansatte som ikke oppfyller formelle krav til stillingen.

⁵ Spørsmålet har bare gått til respondenter som har svart at de har en stor grad av ufaglærte.

Figur 7: Svar på spørsmål om "Vi har tilstrekkelig mange medarbeidere som behersker tverrfaglig samarbeid over avdelingsgrenser". Prosent. N= 229 Kilde: Survey.



Mange respondenter har ikke en mening om dette. I overkant av 33 prosent sier seg verken enig eller uenig i påstanden. En liten andel sier seg helt uenig (4,4 prosent), mens en enda mindre andel (3,9 prosent) sier seg helt enig i påstanden. Totalt er det flere som sier seg helt eller ganske enig i påstanden (35,8 prosent) enn helt eller ganske uenig i påstanden (29,7 prosent).

Gjennom intervjuer i kommunene har vi også intervjuet ansatte, tillitsvalgte og virksomhetsledere om deres opplevde kompetansebehov. Svarene er relativt sammenfallende med kommuneledelsens svar i surveyen. Generelt vet vi at tre av fire arbeidstakere opplever behov for å tilegne seg nye kunnskaper og ferdigheter.⁶ Opplevd kompetansebehov er påvirket av arbeidstakernes holdninger til opplæring (Hagen og Skule 2001). Når det gjelder utviklingstendenser i perioden 2003-2008 viser det seg å ha vært en forsiktig bedring i lærevilkår for dem med lavest utdanning (kun grunnskoleutdanning). For hele perioden deltar omtrent halvparten av befolkningen mellom 22 og 66 år i kurs og annen opplæring i løpet av en 12 måneders periode. Det har vært en jevn økning i sysselsatte med læringsintensivt arbeid. Andelen ligger nå i overkant av 60 prosent (Dæhlen og Nyen 2009).

I intervjuer med kommunene var det en gjennomgående bekymring for rekruttering og kompetanse i pleie- og omsorg, både med hensyn til hjelpepleiere/helsefagarbeidere og sykepleiere. Alle kommunene var også svært oppmerksomme på knappheten på ingeniørkompetanse. Lyngdal kommune har i noe tid måttet leie inn ingeniørkompetanse etter naturlig avgang i en ingeniørstilling i kommunen. I Alta opplever man en sterk konkurranse fra de private ingeniørmiljøene. I Bærum kommune framholdes det at det generelt utdannes for få ingeniører til å dekke behovet, og at det ikke er mulig å konkurrere med lønningene i det private. Det meldes ikke om tilsvarende akutte kompetansebehov i skolen, men nye kompetansekrav til undervisning i ulike fag samt avdekking av ulike lærerkompetansebehov gjennom resultater i nasjonale prøver representerer rekrutterings- og

⁶Nyen m.fl. 2004.

kompetanseutviklingsutfordringer for mange kommuner og skoler, også i relativt store kommuner som for eksempel Sørumsund. Det er også oppmerksomhet rundt det pågående rekrutterings- og kompetanseutviklingsarbeidet i barnehagene, men problemstillinger knyttet til ufaglærte og dispensasjoner i barnehagesektoren er relativt ujevnt geografisk distribuert. Den relativt sett lille kommunale kultursektoren består av ulike spesialiserte tjenester med ditto behov for "smal" kompetanse som kan være vanskelig å få tak i.

Virksomhetsledere, ansatte og tillitsvalgte er også opptatt av kompetanse forstått som praktiske ferdigheter og holdninger. Behovet for bedre grunnleggende IKT-ferdigheter er et gjennomgangstema i alle kommuner. Selv om behovet nevnes som særskilt stort i tjenester som pleie- og omsorg, der både kompetansebakgrunn og tradisjonell organisering av tjenestene ikke tidligere har krevd slike ferdigheter, blir det også nevnt som et behov i kommunale sektorer med høyt utdannet personale som i skolen. I Sørumsund kommunen ble det opplyst at de ble overrasket over hvor stort behovet for slike grunnleggende ferdigheter var også i skolen. Når det gjelder kompetanseutvikling knyttet til holdninger, blir etikk og verdier nevnt av flere kommuner.

Kompetanseutvikling innen ledelse blir framhevet av flere som sentralt for å sikre utvikling av kvalitet i tjenestene og for å sikre tilstrekkelig rekruttering på kritiske tjenesteområder. Det er rådmenn og personaldirektører som er særlig opptatt av betydningen av god ledelse, men også mellomledere og ansatte og tillitsvalgte trekker dette fram som et sentralt kompetanseutviklingsområde i kommunene. Behovene for kompetanse på dette området kan imidlertid variere, fra behov for heving av kunnskap på områder som økonomi, personal og IKT, til verdier og holdninger knyttet til å være en leder i kommunen samt ulike ferdigheter knyttet til gjennomføring av vanskelige samtaler med mer. I kommuner der man endrer kommuneorganisasjonen på en måte som endrer ansvar og oppgaver i lederrollene, oppleves naturlig nok behovet for lederutvikling ekstra sterkt.

5 STRATEGISK KOMPETANSESTYRING

Kapitlet drøfter problemstilling 1 i oppdraget:

Hvordan benytter kommunene strategisk kompetansestyring og kompetanseutvikling som verktøy i arbeidet med å beholde og utvikle medarbeidere, rekruttere og utvikle tjenester? Og hvilke konkrete effekter har dette gitt for organisasjonen og tjenestene?

Problemstillingen rommer flere delspørsmål. Et første spørsmål er om kommunene benytter strategisk kompetansestyring og kompetanseutvikling som et aktivt verktøy. Det andre spørsmålet er på hvilken måte den strategiske kompetansestyringen og kompetanseutviklingen foregår, og det tredje spørsmålet er om det er en sammenheng mellom strategisk kompetansestyring og kompetanseutvikling på den ene siden og kommunens evne til å beholde, utvikle og rekruttere medarbeidere og å utvikle tjenestene på den andre siden.

5.1 Driver kommunene strategisk kompetansestyring?

Begrepet strategisk kompetansestyring drøftes av Lai (2004) i "Strategisk kompetansestyring". Studien drøfter hva det innebærer å styre kompetansetiltak og – aktiviteter i tråd med behov og mål i organisasjonen. Det pekes på at kompetansetiltak ofte betraktes som et utvilsomt gode, både for den enkelte og for organisasjonen, uten noen ytterligere problematisering av denne antagelsen. Dette bidrar ofte til en ukritisk og usystematisk kompetanseutviklingsaktivitet. Rapporten drøfter styring og ledelse av kompetanseutviklingsaktiviteter, og også mangelen på styring og ledelse, og ulike effekter både for den enkelte og for organisasjonen.

Tilfeldig satsing på kompetanse kan gi negative effekter. Slike negative effekter kan komme i form av det som kalles kompetanseinkongruens, det vil si at medarbeidere blir over- eller feilkvalifisert i forhold til organisasjonens mål, oppgaver og behov. Lai (ibid.) peker på at dette igjen kan gi negative konsekvenser i form av redusert mestringfølelse, motivasjon og ytelse hos den enkelte og dårlig arbeidsmiljø i organisasjonen. I tillegg kan tilfeldig satsing på kompetansetiltak gi en lite ressurseffektiv utnyttelse av midler til kompetanseutvikling.

Lai (2004) har skissert følgende modell for strategisk kompetansestyring:

Figur 8: Modell for strategisk kompetansestyring (2004).



5.1.1 Forekomsten av kompetanseplaner

Et lite flertall av kommunene opplever selv at de jobber systematisk med strategisk kompetansestyring. I vår survey sa 54 prosent av kommunene seg helt eller delvis enig i påstanden *vi jobber systematisk med strategisk kompetanseutvikling* (30 prosent sa seg verken enig eller uenig). Samtidig er det 30 prosent av kommunene som sier de har en overordnet kompetanseplan for hele kommuneorganisasjonen, mens 31 prosent sier de har besluttet å lage kompetanseplan eller har det under utarbeiding.

Forekomsten av *en overordnet kompetanseplan* for hele kommuneorganisasjonen at kommunen kan være en indikator på at kommunene driver strategisk kompetansestyring på overordnet nivå. Det indikerer at kompetanse blir vurdert som et sentralt suksesskriterium av kommunens toppledelse, og blir behandlet som en kritisk faktor for måloppnåelse på linje med tilstrekkelige økonomiske ressurser med mer.

Forskjellen mellom de 54 prosentene som selv sier kommunen driver systematisk med strategisk kompetanseutvikling og andelen på 30 prosent som oppgir de har en overordnet kompetanseplan, kan muligens forklares ved at man generelt finner en overrapportering av positive funn ved egenrapportering. En annen årsak kan være at begrepet ikke er definert i surveyen. Om man tar utgangspunkt i at forekomsten av en overordnet kompetanseplan er den sikreste indikatoren på hvorvidt kommunene driver strategisk kompetansestyring, er det om lag 70 prosent av kommunene som ikke gjør dette.

Forekomsten av *delkompetanseplaner* i kommunene er viktig for å møte de ulike behovene for kompetansetiltak og – aktiviteter i de ulike delene av kommunen. De kan likevel ikke på samme måte tas som en indikator på at strategisk kompetansestyring på overordnet nivå i kommuneorganisasjonen. En viktig årsak er at utarbeidelsen av slike planer i noen sektorer er obligatorisk om kommunen skal få tildelt statlige midler til kompetanseutvikling. Dette er blant annet tilfelle i grunnopplæringen, der de statlige midlene bidrar til svært omfattende kompetanseutviklingstiltak i kommunene. 28 prosent av våre respondenter oppgir at de har en eller flere delkompetanseplaner, men ingen overordnet kompetanseplan.

Delkompetanseplaner er imidlertid svært viktige for å få tilpasset kompetansetiltakene til de reelle kompetansebehovene i ulike kommunale sektorer. Som vi vil vise i kapittel 6, varierer kompetansebehovene i forhold til de ansattes utdanningsnivå, sektor, organisering av tjenestene og forhold ved kommunen.

5.1.2 Forankring av kompetanseplaner

Forankring hos den øverste ledelsen, og i overordnede styringsdokumenter for kommunen er nødvendig for å lykkes med strategisk kompetansestyring. Kapittel 7 vil vise at god ledelse på alle nivåer er en nødvendig forutsetning for å lykkes med kompetanseutvikling, både i kommunen som helhet, på virksomhetsnivå og på individnivå.

Av de som sier de har utarbeidet en kompetanseplan enten for hele, eller deler av, kommunen (N = 133), er det under halvparten som sier at kompetanseplanen i svært eller ganske stor grad inngår i kommunens øvrige planarbeid, herunder budsjett, årsmelding og overordnede plandokumenter. Dette kan tyde på at selv når kommunene har en kompetanseplan, ses kompetanse og kompetanseutvikling i mindre grad som et kritisk virkemiddel i forhold til kommunenes sentrale måloppnåelse.

Blant respondentene som sa de hadde utarbeidet kompetanseplan i hele, eller deler av, kommunen (N=133), sa 85 prosent at kompetanseplanen/delplanene i svært, eller ganske, stor grad inneholdt overordnet administrativ ledelses ansvar for helhetlig strategi. Dette kan tyde på at også delplanene i noen grad peker på kommuneledelsens ansvar for å lykkes med kompetanseplanene. Når det gjelder politisk forankring av planene, svarer 38 prosent av respondentene at kompetanseplan og/eller delplan har vært behandlet i kommunestyre eller fylkesting. 40 prosent av respondentene svarer at det i ganske eller svært stor grad er politisk oppmerksomhet i kommunen eller fylkeskommunen knyttet til kompetansearbeid og strategisk kompetanseutvikling. 59 prosent svarer at det i ganske eller svært liten grad er politisk oppmerksomhet rundt disse spørsmålene i kommunen/fylkeskommunen.

86 prosent sa at kompetanseplanen/-delplanene i svært, eller ganske, stor grad inneholdt *nærmeste leders ansvar for iverksetting og oppfølging*. Det tyder på at bevisstgjøring av lederansvaret er noe kommunene som har utarbeidet kompetanseplaner har vært bevisste på.

Ledelse har betydning for gjennomføring av kompetansetiltak for de ansatte, jf. også kapittel 7. Det i seg selv krever kompetanse. Et gjennomgående funn fra våre casekommuner er at lederutvikling er et bevisst satsingsområde. Kommunene har brukt, og bruker, mye ressurser på lederutviklingstiltak, alt fra opplæring i ulike praktiske ferdigheter (IKT, økonomiske og administrative systemer), til ledersamlinger og formell lederopplæring. Sørums kommunen etablerte et såkalt trepartssamarbeid, et mer omfattende samarbeid mellom politikere, administrasjon og fagforeninger, tidlig på 2000-tallet. Denne modellen ledet til et tett samarbeid mellom de tre partene som blant annet har medført at tillitsvalgte og politikere også deltar på faste ledersamlinger. Kommunen mener dette bidrar til forståelse hos alle parter om utfordringer kommunen står overfor og betydningen av både god ledelse og ansattes kompetanseutvikling.

En hovedgrunn som oppgis av våre casekommuner for satsingen på lederutvikling er "den nye lederrollen". Det vises til de seneste års endringer i kommunesektoren som har medført en rekke nye oppgaver og utfordringer for de kommunale lederne. Mange kommunale ledere har gått fra å være "faglige ledere" til "daglige ledere". Dette har ført til en endring i hvilke kompetansekrav som stilles til kommunale ledere. "Daglige ledere" trenger, i tillegg til fagkompetanse, også kompetanse i personal, økonomi, IKT, administrative systemer osv. I tillegg kommer en utvikling der media og offentligheten generelt er stadig mer opptatt av kvaliteten i tjenestene kommunene leverer. Det kan virke som kommunene har tatt konsekvensen av denne utviklingen ved å ha lederutvikling som et av sine hovedsatsningsområder når det gjelder kompetanseutvikling. Funn fra vår survey underbygger dette inntrykket, jf. kapittel 6.

76 prosent av respondentene i vår survey svarte at de satset på lederutvikling i svært, eller ganske, stor grad. Videre anslo nærmere halvparten av respondentene at mer enn 85 prosent av kommunens toppledere og mellomledere hadde deltatt på kompetansehevede tiltak i løpet av de siste tre årene, mens andelen var betydelig mindre for førstelinje- og arbeidslederne (20 prosent) og ansatte uten lederansvar (4 prosent).

Informantene i casekommunene, på alle nivåer, var samstemte i at lederutvikling er viktig og at det bør være et prioritert satsningsområde av kommunene med tanke på kompetanseutvikling. Videre var de fleste informantene fornøyde med effekten av

kommunenes satsning på lederutvikling. Noen av informantene på virksomhetsledernivå uttrykte noe misnøye med sin nye lederrolle, fordi de følte de ikke fikk nok tid til faglig ledelse og utvikling. Dette var særlig i kommuner der organisasjonen var i endring eller nettopp hadde vært gjennom en endring.

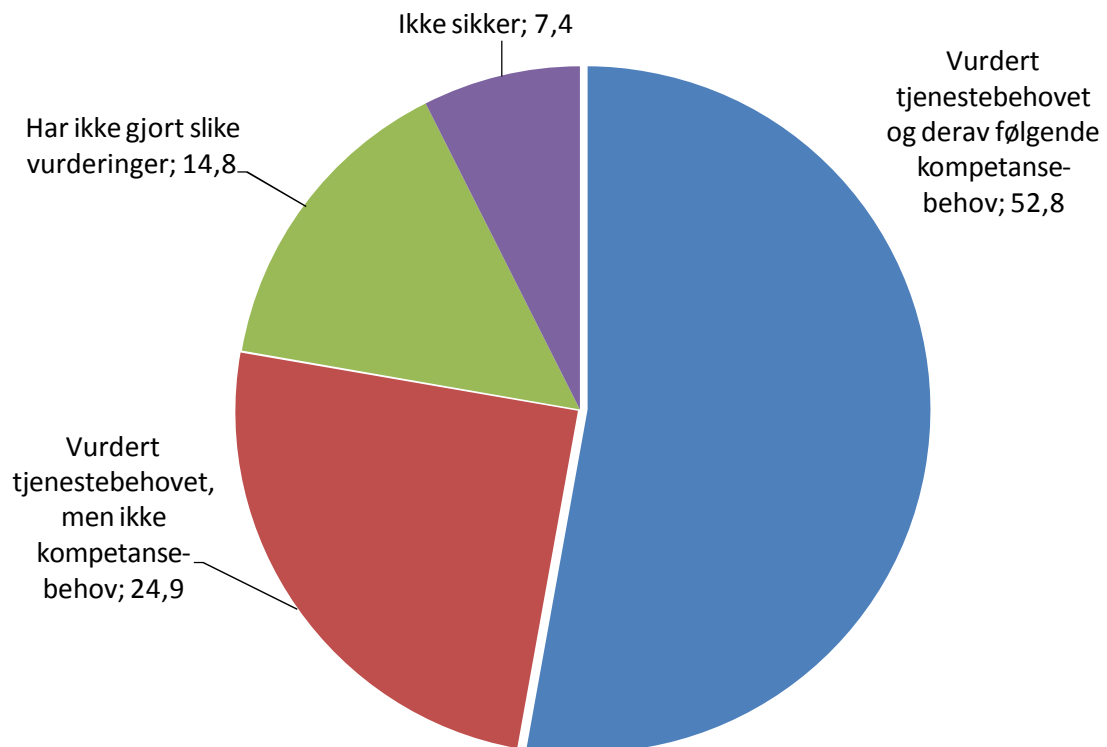
5.2 På hvilken måte driver kommunene strategisk kompetansestyring og kompetanseutvikling?

5.2.1 Vurdering av tjenestebehov og kompetansebehov

En sentral del av planleggingen i den strategiske kompetansestyringen er å gjøre vurderinger av kompetansebehov på bakgrunn av egen virksomhet. I surveyen ble respondentene spurt om kommunene i løpet av de fem siste årene har vurdert tjenestebehovet og derav følgende kompetansebehov, om de bare har vurdert tjenestebehovet eller om de ikke har foretatt slike vurderinger.

53 prosent av respondentene i surveyen svarte at de har vurdert tjenestebehovet og derav følgende kompetansebehov i hele eller deler av kommunen i løpet av de siste fem årene, jf. figur 9. 25 prosent har vurdert tjenestebehovet, men ikke derav følgende kompetansebehov, mens 15 prosent sier de ikke har gjort slike vurderinger. Det betyr at nærmere halvparten av kommunene ikke har gjort vurderinger av sitt kompetansebehov, basert på deres tjenestebehov, de siste fem årene.

Figur 9: Andel som har vurdert tjenestebehovet og/eller derav følgende kompetansebehov. Prosent. N=229. Kilde: Survey.



5.2.2 Kompetansekartlegging

Kompetansekartlegginger er én av flere mulige måter å vurdere det faktiske behovet for kompetanse.

Det er også ulike måter å gjennomføre kompetansekartlegginger på. Blant annet vil slike kartlegginger variere mht. om man velger å kartlegge kompetanse bredt og generelt eller om man velger å kartlegge kompetanse i forhold til spesifikke mål og oppgavebeskrivelser. Det er også ulike syn på kompetansekartlegging som virkemiddel. Kompetansekartlegging ble et mye omtalt virkemiddel i forbindelse med knowledge management systems-tenkningen på 1990-tallet, der såkalt kodifisering av eksisterende kompetanse ble sett på som viktig for å kunne bidra til synliggjøring og tilgjengelighet av kompetansen i hele organisasjonen. Kritikken mot kodifisering ved kompetansekartlegginger er at slike kartlegginger i mange tilfeller har vist seg ikke kunne fange sentral kompetanse som ferdigheter, verdier og holdninger som i stor grad utgjør kompetansen i jobbutførelsen (Kvålshaugen og Breunig 2009).

Fra Riksmeglingsmannens møtebok 2008 pkt V, litra a) står det følgende:

"a) Kompetanse, kvalifikasjoner og kompetansegivende oppgaver

Arbeidsgiver har ansvaret for kompetansekartlegging i egen virksomhet. Kartleggingen i den enkelte kommune/fylkeskommune/virksomhet skal være gjennomført senest 1.4.2009."

På spørsmål om det var foretatt kartlegginger av medarbeidernes kompetanse i hele eller deler av kommunen, svarte 57 prosent av ledelsen i kommunene at kommunen hadde kartlagt formalkompetansen til alle kommunens medarbeidere. 34 prosent hadde kartlagt formalkompetansen for deler av kommunens medarbeidere, mens 9 prosent av respondentene sa de ikke hadde kartlagt dette. Når det gjaldt medarbeidernes realkompetanse, svarte 42 prosent av respondentene at det var kartlagt for alle kommunens medarbeidere, 35 prosent av respondentene hadde gjort det for deler av kommunens medarbeidere, mens 21 prosent av respondentene sa de ikke hadde kartlagt medarbeidernes realkompetanse.

Sett under ett viser dette at mange kommuner per september/oktober 2009 ikke var ferdig med kompetansekartleggingen av sine ansatte i henhold til enigheten i hovedtariffoppgjøret i 2008. Samtidig tyder datamaterialet på at de fleste kommuner er i gang med kartleggingen, henholdsvis 91 prosent er ferdig, eller i gang, med å kartlegge medarbeidernes formalkompetanse, mens tallet er 77 prosent når det gjelder medarbeidernes realkompetanse.

Funnene fra våre casekommuner gjenspeiler dette mønsteret. Sørum og Bærum var ferdig med kartleggingen (hhv. i april og november) da vi besøkte dem. Alta og Drammen var godt i gang, mens Lyngdal skulle starte arbeidet med kartleggingen desember 2009. Felles for casekommunenes valg av gjennomføringsmetode var at de opprettet en form for elektronisk database hvor de ansatte selv registrerte sin formal- og realkompetanse. Flere av informantene pekte på at brukervennlighet var en stor utfordring i forbindelse med kartleggingen, både for medarbeiderne ved registrering, og for lederne ved senere bruk av databasen.

I forhold til gjennomføringen av kartleggingen pekte de tillitsvalgte, i flere av casekommunene, på at det var store utfordringer knyttet til å avklare hvordan realkompetansen skulle kartlegges, og hvilken uttelling den skulle få. En del av de tillitsvalgte nevnte også at kompetansekartleggingen har skapt forventninger til lønnsuttelling blant mange av de ansatte. Flere av rådmennene var inne på det samme og uttrykte en "frykt" for at det var skapt urimelig høye forventninger som igjen ville føre til skuffelse blant de ansatte. Noen av informantene stilte seg kritisk til kartleggingen - *"hva var egentlig poenget med dette?"*. De pekte også på at brukervennlighet og videre drift av slike databaser er en stor utfordring.

I Halden kommune er det gjennomført "realkompetanseforhandlinger" på bakgrunn av kartleggingen. De ansatte har registrert egen realkompetanse i forhold til fire kategorier: administrativ realkompetanse, faglig realkompetanse, sosial realkompetanse og personlig realkompetanse. I forhandlingene har blant annet personer som kommunen anser spiller en viktig rolle for det sosiale miljøet på arbeidsplassen fått lønnstillegg på grunnlag av denne kompetansen. Kommuneledelsen mener kartleggingen og forhandlingene har fungert godt⁷.

⁷ I Halden er det kun foretatt intervju med personaldirektør.

5.3 Betydningen av mål- og styringssystemer

Kvålshaugen og Breunig (2009) setter opp "tre kjente praksiser for strategisk kompetansestyring". Den første er kodifisering av kunnskap (kompetansekartlegginger), en annen er kartlegging av den intellektuelle kapitalen i organisasjonene (som strategikapital, strukturkapital, humankapital, sosialkapital etc) og et tredje verktøy er balansert målstyring. Parametre som måler muligheter til læring og kompetansetiltak inngår som en del av BMS-systemet.

De siste årene har mange kommuner innført system for balansert målstyring (BMS). Systemene er tenkt å bidra til at kommunen styres ut fra flere mål enn budsjett- og regnskapsmål. Kommunens visjon, mål og strategi skal gjenspeiles i BMS. BMS-systemene skal sikre styring i forhold til de faktorene som anses å være kritiske og viktige i måloppnåelsen. BMS er på denne måten tenkt å koble den kortsiktige driften til langsiktig visjon, mål og strategi. Utviklingen og innføringen av systemer for balansert målstyring har vokst fram samtidig med større vektlegging av dokumentasjon og målinger av kvalitet i offentlige tjenester.

Fire av våre casekommuner har innført ulike former for balansert målstyring, og en casekommune planlegger å innføre et slikt styringssystem. I våre casekommuner fant vi en viss samvariasjon mellom hvor godt etablert balanserte målstyringssystemer er i kommunene på den ene siden, og hvor systematisk og strategisk kommunene arbeidet med kompetansespørsmål på den andre siden.

Sørum kommune begynte tidlig arbeidet med utvikling av et fullstendig balanseregnskap (FBR). Det ble i den forbindelse formulert mål knyttet til *Humankapital* og *Samfunnsrollen*. I forlengelse av omorganiseringen andre halvdel av 1990-tallet og utviklingen av FBR, har kommunen jobbet bredt med mål og visjoner på alle ledernivåer. Det har vært en målsetting å jobbe med utvikling av mennesker og systemer/strukturer samtidig. Sørum kommune etablerte et (egenutviklet) kvalitetssystem og begynte deretter å jobbe med system for kompetanseutvikling. Dette innebærer blant annet en månedlig rapportering på 10 styringsparametre, hvorav en går på antall kompetansedager.

Hver enkelt ansatt i Sørum kommune, eller i noen tilfeller en gruppe av ansatte, setter arbeidsmål for seg selv i samråd med leder. Arbeidsmålene spiller en stor rolle i samtale med leder og ansatte rapporterer månedlig på arbeidsmålene. Hele planen med arbeidsmål gjennomgås hvert tertial. Det blir sett på som en utfordring å få øye på kompetanseutviklingsmulighetene i "rene" driftsjobber, og her må ledelsen ofte bidra til at de ansatte selv ser dette. Det var gjennomgående stor grad av tilfredshet hos alle våre informantgrupper med systemet med arbeidsmål, og det ble pekt på at arbeidsmålene bidrar til at man får en påfølgende etterspørsel etter kompetanseutvikling.

Selv om man er opptatt av rekrutteringss spørsmål i Sørum kommune, særlig i noen stillinger i noen sektorer, er kommunen særlig opptatt av å tenke kompetanse bredt i forhold til kvalitetsutvikling og ressurseffektivisering i tjenestene. Tre av seks strategiske mål for Sørum i perioden 2009 - 2012 går direkte på kompetanse.

I Drammen ble det innført balansert målstyring i 2002. Det er et overordnet strategisk fokus på kompetanse på direktørnivå. Det er opplæringsplaner på flere nivåer, f.eks. har programrådet pleie og omsorg en egen plan i tillegg til at hver enhet har sin plan.

Selve opplæringsplanen i hver virksomhet går i noen tilfeller helt ned til hver enkelt medarbeider. Det lages individuelle planer for kompetanseutvikling som del av systemet med medarbeidersamtaler. BMS-kartet brukes som en minimumsmal for målarbeidet i kommunen, men i tillegg drives det sektor- eller institusjonsspesifikt kvalitetsarbeid. Informantsamtalene ga et gjennomgående inntrykk av at kommunens ledere og ansatte har en stor grad av kvalitets- og brukerfokus, og at kompetansespørsmål ses i forhold til dette fokuset. Ansatte og tillitsvalgte etterlyser imidlertid også en felles kompetanseplan for kommunen som sier noe om *"hva slags folk som trengs, hva slags utdanning"* og som kan bidra til en helhetlig tenkning rundt kompetansebehovene.

En av de andre casekommunene har inntil nylig styrt kun etter budsjett- og regnskapstall. Etter tilsetting av ny rådmann er det gjennomført en omorganisering som medfører utvikling av nye lederroller som får et større ansvar for administrasjon, økonomi og personal. Dette har medført behov for opplæring i administrative styringssystemer, og man har derfor i første omgang prioritert opplæring i dette. Kommunen har fram til fjoråret ikke satt av egne midler til kompetanseutvikling, men det er nå satt i gang et lederopplæringsprogram for å støtte opp under utvikling av den nye lederrollen. I tillegg gjennomføres det sektorvise kompetanseutviklingstiltak der det finnes midler til dette og man avdekker behov for kompetanseutvikling. For eksempel medvirker dårlige resultater på noen områder i nasjonale prøver i skolen til en satsing på tilsvarende områder i etter- og videreutdanningen for lærere.

Ledere og ansatte etterlyser imidlertid mer kompetanse i samarbeid på tvers av ulike kommunale sektorer. Et årlig, felles kompetansearrangement i kommunen som har som mål å fremme tverretattlig kompetanse innen oppvekst og pleie- og omsorg er støttet av kommuneledelsen sentralt. Imidlertid er det et par ansatte fra en sektor som driver dette tiltaket fram hvert år og bruker egne krefter på arrangementet. Tiltaket mangler direkte kopling mot overordnede mål eller satsinger i kommunen. Dette skyldes at kommunen foreløpig ikke har overordnede mål utover budsjett- og regnskapsmål. Videre bidrar uklar mål- og ledelsesforankring til at det blir mer krevende for arrangørene å få gjennomslag i organisasjonen, blant annet i form av å få ut informasjon gjennom styringslinjene om at de ønsker innspill fra alle deler av kommunen til aktuelle tema på arrangementet. Arrangørene opplever det også som krevende å få ut invitasjon til alle kommuneansatte som kunne hatt interesse av å delta. Dette ble også bekreftet i intervju av informanter fra andre sektorer som var svært positive til arrangementet, men opplevde at de ikke fikk informasjon om når de kunne melde inn forslag til tema og foredragsholdere.

5.4 Evaluering av kompetansetiltak

Lai (2004) peker på at evaluering og oppfølging av kompetansetiltak kan betraktes som en sentral forutsetning for at satsingen på kompetanse skal betraktes som reelt strategisk. Uten evaluering har man ikke noe grunnlag for å si om tiltakene man velger er de rette, og om organisasjonen får igjen for kompetansesatsingene som gjøres. Det kan være mange grunner til at det ikke foretas evalueringer. En årsak kan være at det ikke er formulert mål for kompetansetiltakene, og at det derfor ikke er noe å evaluere tiltakene i forhold til. Lai (ibid.) mener at mangelen på mål kan ha sammenheng med at mange mener all kompetanse og kompetanseutvikling er av det gode, samtidig som mange også mener at det er vanskelig å måle effekter av kompetansetiltak. I vår undersøkelsen svarte imidlertid bare 5,7 prosent av lederne at de gjennomførte kompetansetiltak uten nyttevurderinger. I de tilfeller det likevel skjer, peker Lai på at dette kan få uheldige konsekvenser for kompetansesatsinger:

”Man går dermed glipp av muligheter til å synliggjøre og dokumentere verdifulle effekter av investeringer i kompetanse. Dette forklarer i stor grad hvorfor utviklingsmidler har en tendens til å bli sterkt avkortet eller fullstendig fjernet i nedgangstider (se for eksempel Littlefield 1994; Sims og Sims 1994). Effekter må kunne påvises for å unngå at kompetansetiltak, spesielt opplæring og utvikling, også i fremtiden i stor grad blir betraktet som frynsegoder og belønningsfaktorer snarere enn som kritiske og strategiske virkemidler” (s. 220)⁸

Ved spørsmål om midlene til kompetanseutvikling hadde blitt kuttet i år med dårlig kommuneøkonomi, svarte et par av casekommunene at dette var tilfelle.

Alle kommunene der vi foretok informantintervjuer betraktet evaluering av effekter som vanskelig, også de som har arbeidet relativt lenge med målstyring. Hele 53 prosent av respondentene i surveyen svarer at kompetanseplanen i ganske eller svært liten grad skisserer et opplegg for evalueringer av måloppnåelse.

Sørum kommune har imidlertid hatt en erfaring som er interessant i lys av sitatet ovenfor. Kommunen var gjennom en økonomisk vanskelig periode tidligere i dette tiåret. Politikerne valgte da å skjerme midlene til kompetanseutvikling. Sørum har siden begynnelsen av 2000-tallet hatt politikere med på felles ledersamlinger i tillegg til at ordfører og rådmann sammen har deltatt på personalmøter en gang i året. En mulig forklaring på den politiske viljen til å skjerme kompetansemidlene kan kanskje ligge i at politisk ledelse med selvsyn har observert betydningen av kompetanseutviklingstiltak, altså en form for ”dokumentasjon” eller ”evaluering” gjennom egne observasjoner.

Brukerundersøkelser, medarbeiderundersøkelser og medarbeidersamtaler trekkes fram som viktige verktøy i forhold til å evaluere effekten av kompetansetiltak. I surveyen svarer 94 prosent av respondentene at kompetanse inngår i medarbeidersamtaler, i forhold til medarbeiderens behov. En mindre, men likevel svært høy, andel (81 prosent) svarer at kompetanse inngår i medarbeidersamtaler, i forhold til virksomhetens behov. Forskjellen kan kanskje indikere at det fremdeles er enda mer vanlig å betrakte kompetanse som et individuelt gode heller enn et instrument i virksomhetsstyringen.

Ingen av kommunene der vi foretok informantintervjuer mener de har funnet den helt gode måten å evaluere effekten av tiltakene på. De peker blant annet på at det er for mye annet som også kan forklare effekten på medarbeider- og brukertilfredshet. I blant annet Drammen kommune framheves det imidlertid at systematisk arbeid med brukerundersøkelser gir viktig bidrag til satsinger i kompetanseutviklingsarbeidet.

⁸ En norsk studie av etterspørsel av etter- og videreutdanning i Norge (Nifu Step 2009), viste derimot at etterspørselen ofte sank når de økonomiske konjunktorene var gode og ikke i nedgangstider. Rapporten mener en sannsynlig forklaring på dette, særlig i privat sektor, er at høyt produksjonspress i gode økonomiske tider gjør det vanskelig å ta ansatte ut av produksjonen for å sende dem på kurs. Denne undersøkelsen brukte data fra Lærevilkårsmonitoren, sysselsettingsdata inndelt etter næringer og data knyttet til økonomiske konjunkturer. Kommunesektoren er ikke skilt ut som egen sektor i dette materialet. Det er imidlertid mindre grunn til å tro at gode økonomiske tider i offentlig sektor ledsages av et produksjonspress, kanskje heller det motsatte. Offentlig sektor kan ofte få bedre økonomi og større handlingsrom i dårlige tider ved at bevilgningene økes, som for eksempel i budsjettåret 2009. Spørsmålet som ble stilt informantene i casekommunene i denne undersøkelsen, var om kompetansemidlene var blitt kuttet i kommunen når kommuneøkonomien hadde vært dårlig.

Evaluering av kompetansetiltak gjøres ofte gjennom tilbakemeldinger fra de som har deltatt på tiltaket. Kirkpatrick (1987) peker på at man kan vurdere effekter av ulike tiltak ("effectiveness") i forhold til fire målenivå; reaksjoner, læring, anvendelse og nytte:

Tabell 5: Sentrale spørsmål på ulike evalueringsnivå. Kilde: Lai (2004).

NIVÅ	SPØRSMÅL
Reaksjoner	Hvor fornøyde var deltakerne med tiltaket?
Læring	Hvilken kompetanse har deltakerne tilegnet seg som følge av tiltaket?
Anvendelse	I hvilken grad blir tilegnet kompetanse anvendt i praksis?
Nytte	I hvilken grad har tiltaket gitt samlet organisatorisk nytte i forhold til overordnede mål?

Undersøkelser har vist at det ofte er et klart misforhold mellom egenvurdering og andres vurdering av læring og kompetanse (Lai 1997). Reaksjonsnivået representerer et selvstendig målenivå uten klare kausale relasjoner til de øvrige nivåene (ibid.), og en god evaluering fordrer derfor bruk av flere målenivå hvor deltakernes egne erfaringer kan være én av dem.

I forhold til inndelingen i evalueringsnivå i tabellen, vil evaluering av kompetansetiltak gjennom medarbeidersamtaler og medarbeiderundersøkelser kunne karakteriseres som evalueringer på nivå 1 som måler reaksjoner hos deltakerne i tiltaket ("Hvor fornøyde var deltakerne med tiltaket?"). Brukerundersøkelser er et forsøk på indirekte å måle nytten av kompetansetiltakene. Evalueringer av nytte kategoriseres som evalueringer på nivå 4 ("I hvilken grad har tiltaket samlet organisatorisk nytte i forhold til overordnede mål?"). Som informantene pekte på, blir imidlertid en indirekte målemetode som brukerundersøkelse forstyrret av mye "støy" i form av andre mulige årsaker til svarene i undersøkelsene.

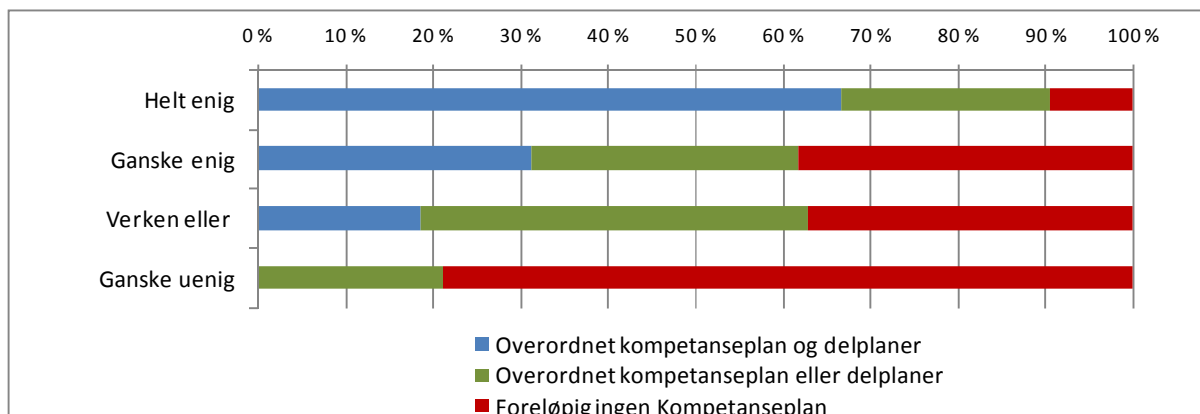
5.5 Resultater og effekter av strategisk kompetansestyring

Som vist over er det vanskelig å finne kommuner som driver strategisk kompetansestyring i form av både planlegging og evaluering av kompetansetiltak. Dermed er det også vanskelig å skille disse ut i vårt materiale. Det er imidlertid lettere å skille ut kommuner som har et godt utviklet planverk for kompetanseutvikling.

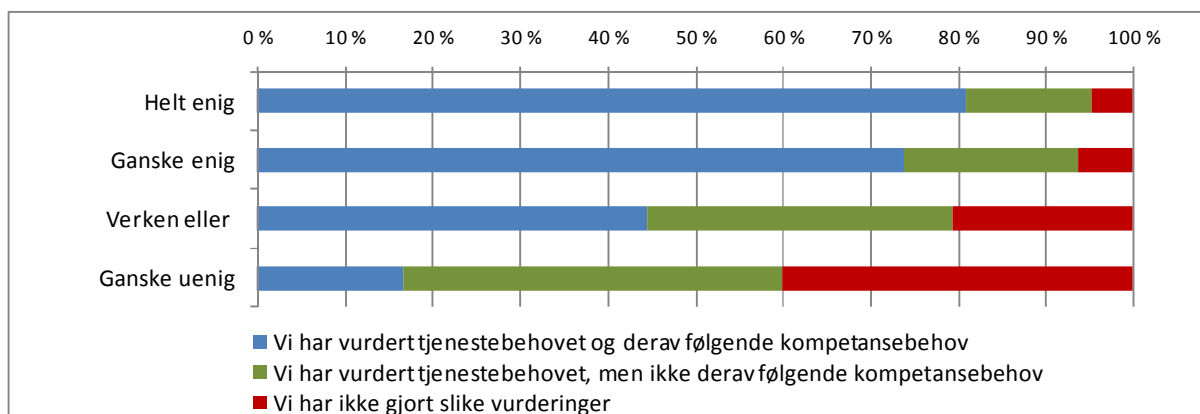
Når vi kobler svarene på påstanden "Vi jobber systematisk med strategisk kompetanseutvikling" i surveyen med svarene i surveyen som går på forekomsten av kompetanseplaner, vurderinger av tjeneste- og kompetansebehov og kompetansekartlegginger, finner vi signifikante sammenhenger⁹.

⁹ Se figur 2 i vedlegg.

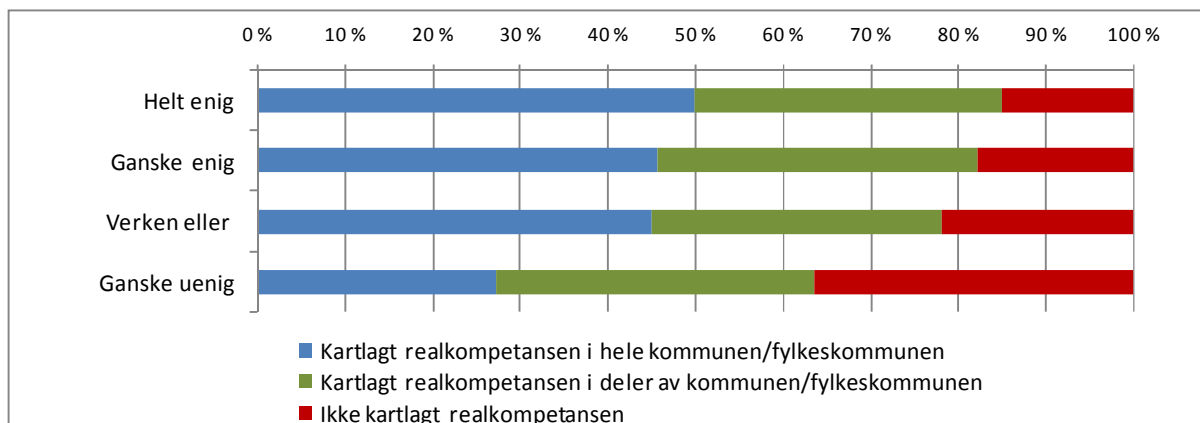
Figur 10: Svar på påstanden "Vi jobber systematisk med strategisk kompetanseutvikling" sett i forhold til forekomsten av kompetanseplaner. Prosent. N=229.



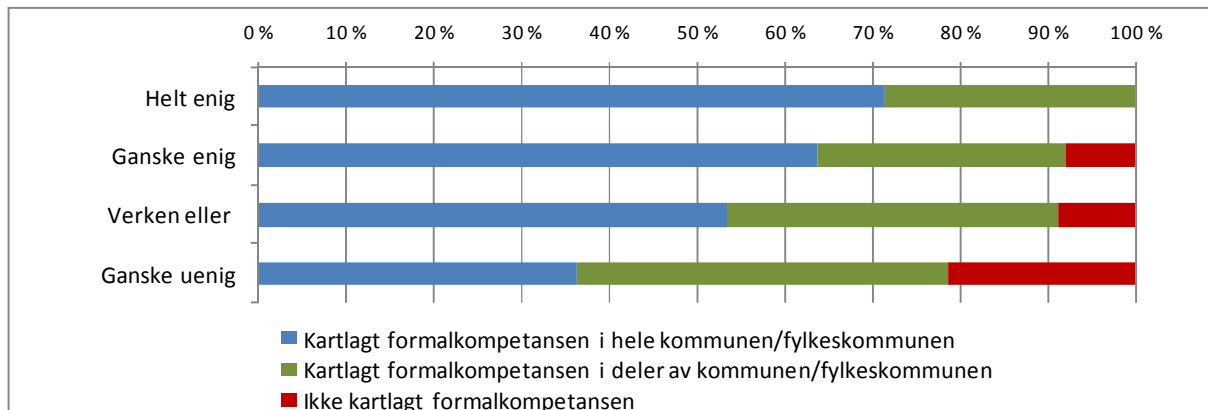
Figur 11 Svar på påstanden "Vi jobber systematisk med strategisk kompetanseutvikling" sett i forhold til vurdering av tjenestebehov og kompetansebehov. Prosent. N=229.



Figur 12: Svar på påstanden "Vi jobber systematisk med strategisk kompetanseutvikling" sett i forhold til forekomsten av kompetanseplaner, vurderinger av tjeneste- og kompetansebehov og omfanget av kartlegginger av realkompetanse. Prosent. N=229.



Figur 13: Svar på påstanden "Vi jobber systematisk med strategisk kompetanseutvikling" sett i forhold til omfanget av kartlegginger av formalkompetansen. Prosent. N=229.



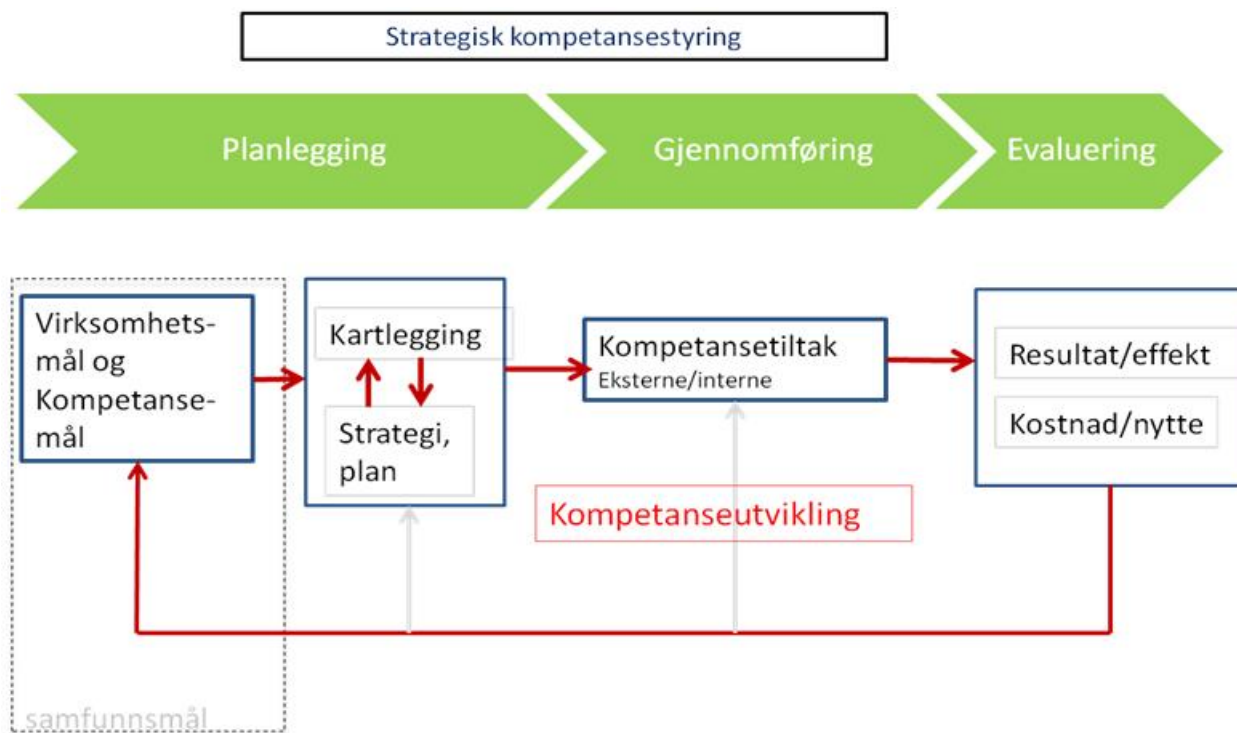
Figurene over (10-13) viser for det første at informantenes generelle vurderinger av rekrutterings- og kompetansesituasjonen i kommunen er godt fundert på deres faktiske kompetansearbeid. Dernest viser de at systematisk kompetansearbeid av mange oppfattes som en virksomhet som skal være formelt forankret og som skal munne ut i såkalt formalkompetanse. Dette gjelder særlig de små kommunene.

Mange kommuner har mål om at flere av sine ufaglærte medarbeidere skal ta fagopplæring. Vi har også sett at kommunene oppfatter dette som kompetansemessig suksess når dette lykkes. Mye av kompetansesatsingen er ressurskrevende og favoriserer store kommuner. Arbeidet med fagopplæring er imidlertid et av de områdene der de mindre kommunene er mest aktive. I spørreundersøkelsen ble lederne bedt om å oppgi et overslag over antall ansatte som var i gang med fagbrevutdanning høsten 2009. Dette tallet har neppe vært lett tilgjengelig, og mange har vegret seg for å oppgi et grovt overslag, for bare 93 kommuner har svart.

5.6 Oppsummering

Strategisk kompetansestyring kan grovt deles inn i tre faser: planlegging, gjennomføring og evaluering (Lai 2004). Planleggingsfasen kan deles opp i flere ulike komponenter: formulering av kompetansemål, kompetansekartlegging og valg av strategi (se figur 14), mens evaluering handler om å evaluere tiltakene på bakgrunn av de mål og indikatorer en har utarbeidet i planleggingsfasen.

Figur 14 Strategisk kompetansestyring i kommunene, utdyping av Lais modell (2004).



Funnene presentert i dette kapitlet viser at det er et stort potensial for mer strategisk kompetansestyring i kommunene. Som vi har sett er det både manglende planlegging og evaluering av kompetansetiltak i kommunene, to av de tre sentrale komponentene når en snakker om strategisk kompetansestyring. Men hva med den siste komponenten – gjennomføring? Hva gjøres av kompetanseutvikling i kommunene og hvordan? Det er blant spørsmålene som besvares i neste kapittel. Deretter vil vi i kapittel 7 se på hvilke tiltak ledere i kommunen mener er vellykkede kompetansetiltak og hvilke faktorer som bidrar til læring på arbeidsplassen i praksis.

6 GJENNOMFØRING AV KOMPETANSETILTAK

De fleste kartlegginger og vurderinger av kommunenes kompetansebehov tar utgangspunkt i hvilken formell faglig kompetanse som er påkrevd for å løse en avgrenset oppgave. Dette gjelder både i SSBs beregninger for regjeringen og i Agendas (2006) rapport til KR D. En fremskrevet beregning av antall og type elever leder frem til et tall for hvor mange lærere og førskolelærere man trenger. Et fremskrevet tall for antall og type eldre, leder tilsvarende frem til et tall for hvor mange hjelpepleiere og sykepleiere man trenger. Når Agenda spør rådmennene om de har den kompetansen de trenger, går rådmennene gjennom de ulike avdelingene og hvilke oppgaver som skal gjøres. Hvis de ansatte er i stand til å utføre oppgavene de er satt til, kan rådmannen konkludere med at han har den nødvendige kompetansen. Selv om disse formene for kompetansevurdering retter seg mot både nåtid og fremtid, er de ganske statiske. Den kommunen som for eksempel har høy sykepleierandel/dekning per bruker i eldreomsorgen vil ha mer kompetanse enn den kommunen som har lav sykepleierandel.

Det finnes også FoU-basert kunnskap om kommuners praktiske arbeid med kompetanseutvikling. Et eksempel er fra Oppland fylke, som er pilotenhet i prosjektet "Kompetansemotor" og som gjennom samarbeid med KR D, ønsker å "Utvikle en modell for lærende kommuner/fylker/arbeidsliv" (Eide 2009).¹⁰ Fylkets innbyggere har lavere formalkompetanse enn gjennomsnittet blant norske fylker. Det gjelder derfor å synliggjøre og utnytte all realkompetanse. Fylkeskommunen håper gjennom Kompetansemotorprosjektets opplæringsaktiviteter å høyne det formelle kompetansenivået og fylkets forståelse av hvor viktig kompetanse er for å utvikle kvalitativt gode og effektive tjenester, og dermed et godt samfunn.

Fra Kompetanseutviklingsprogrammet (KUP) vet vi at Oppland evner å bryte ned fylkesplaner på kommunenivå og mobilisere mange av kommunene i systematisk kompetansearbeid (Døving m.fl. 2006). Oppland hadde også prosjektet Kompetanseprosjekt Innlandet Hedmark og Oppland (KIHO) i samarbeid med Hedmark fylkeskommune. Evalueringen av KUP, der KIHO inngikk som ett case, viser at fylket i stor grad valgte en overrislingsmodell, noe som innebar å mobilisere i hele fylket og spre erfaringer til flest mulig kommuner. Kompetansemotorprosjektet er et godt eksempel på strategisk kompetanseutvikling. I dette prosjektet ble det lagt vekt på å økt formell faglig kompetanse, heller enn realkompetanse, vil gi ønskede effekter. I andre prosjekter ser vi at realkompetansearbeidet har som mål å vurdere og godkjenne uformell kompetanse, slik at den kan synliggjøres overfor utdanningsinstitusjoner og arbeidsgivere (Alfsen 2008, VOX 2007a;b, Haugerud m.fl. 2005, Helland og Opheim 2004).

Et praktisk og anvendelsesorientert perspektiv på læring står sentralt i mange tilnærminger til læring (se for eksempel Skule og Reichborn 2000, Skule 2004, Moland 2007). Å spre informasjon og kunnskap er likevel ingen tilstrekkelig betingelse for læring. I evalueringen av "Flink med Folk" (Moland 2007) var også prosjektets evne til å skape arenaer for læring på tvers – mellom kommuner og delprosjekter – viktig. Tiltakenes effekt på organisasjons- og ledelsesformer inngikk også i evalueringen. I en lærende organisasjon bør dessuten begreper som samarbeidskompetanse, omstillingskompetanse, og kompetansespredning ha en sentral plass. "Flink med Folk" var en satsing i 270 kommuner som gjennomførte

¹⁰ Prosjektet er evaluert av Østlandsforskning <http://www.ostforsk.no/notater/pdf/052009.pdf>

utviklingsprosjekter der ledere og medarbeidere utviklet sin realkompetanse som ledere og medarbeidere. Bakgrunnen for denne satsingen var at en god leder trenger mer enn fagkompetanse. Han eller hun trenger mer enn opplæring i ledelses- og organisasjonsteori. En del av aktivitetene i "Flink med folk"-programmet utviklet et læringsmiljø og en spredningsinteresse som formell opplæring alene vanskelig kan frembringe. I kjølvannet av denne satsingen har regjeringen og KS fulgt opp med "Flink med folk i første rekke". Prosjektet har som mål "å øke kvaliteten på tjenestene innen psykisk helse og rus" og bruker en del av metodikkene utviklet i Flink med folk.¹¹

6.1 Et mangfold av kompetansetiltak

6.1.1 Etter- og videreutdanning

Med tanke på kompetanseutviklingstiltak kan det gjøres et hovedskille mellom etter- og videreutdanning. Etterutdanning innebærer at medarbeideren får mulighet til å oppdatere seg innen eget fag, mens videreutdanning innebærer å utvikle høyere kompetanse innen faget (Ure 2007). Flere av informantene vi intervjuet pekte også på viktigheten av å ha tverrfaglig kompetanse, for eksempel knyttet til etikk. Slik kompetanse er ikke nødvendigvis å regne som en videreutvikling eller ajourføring av tidligere ervervet formalkunnskap, men kan kalles etterutdanning.

Videre er det formålstjenlig å gjøre et skille mellom opplæringstiltak som gir henholdsvis formal- eller realkompetanse. Formalkompetanse er den kompetansen man gjerne tilegner seg gjennom utdanningssystemet og som kan dokumenteres gjennom vitnemål, kursbevis, sertifiseringer etc. Realkompetanse er kompetanse som hovedsakelig tilegnes utenfor utdanningssystemet, og er derfor som oftest ikke dokumentert i form av vitnemål og andre former for kompetansebevis.

I vår survey fikk kommunene spørsmål om hvordan kompetansetiltak ble gjennomført. Svarene viser at det i relativt stor grad gjennomføres interne opplæringstiltak med både egne kompetanseressurser og eksterne kompetanseressurser, samt formell kompetanseutvikling via utdanningssystemet (figur 16).

6.1.2 Formalkompetanse

Intervjuene avdekket at det er store forskjeller innad i kommunene både med tanke på utdanningsnivå, men også for muligheten til å drive videre- og etterutdanning. En ansatt i teknisk sektor i en av de besøkte kommunene hevdet at det var uaktuelt med videreutdanning i sektoren, og uttalte: *"Der jeg jobber har de fleste ansatte mastergrad eller hovedfag, da er det lite aktuelt med mer utdanning. Man trenger ikke Ph.d i kommunen"*. Videre ble det påpekt at den viktigste formen for utvikling for personer med høy formal kompetanse var krevende arbeidsoppgaver i det daglige arbeidet. Følgende sitat belyser dette:

"Hos oss er det først og fremst arbeidsoppgavene som er kompetansegivende – det å drive utredningsvirksomhet. Vi har ordninger der man lærer av hverandre, blant annet teammøter mellom saksbehandlere der man kan rådføre seg med andre".

¹¹ Dette programmet er mer rettet inn mot lederutvikling. I Flink med folk sto de ansatte helt sentralt i de lokale utviklingsprosjektene.

En tredje informant var inne på noe av et samme: *"Det er ingen med mastergrad som ønsker seg noe særlig kurs, de er heller av den oppfatning at relevante arbeidsoppgaver gir økt kompetanse"*. Intervjuene avdekket også forskjeller mellom grupper av medarbeidere i synet på hva som er kompetanseutvikling. Flere informanter mente at personer med høy formalkompetanse også har en høyere terskel for å kalle noe for kompetanseutvikling. Følgende sitat kan tjene som eksempel på dette:

"Jeg arbeidet tidligere på en annen skole, der fikk vi lav score på kompetansehevingsarbeid i medarbeiderundersøkelsen, dette til tross for at vi hadde hatt masse interne kurs. Det viste seg at mange av de ansatte ikke så på interne kurs som kompetanseheving - dette var noe man måtte ut av skolen for å få. Dette kan skyldes at man allerede har et høyt kompetansenivå i skolesektoren, og at man derfor stiller en del krav før man vil kalle opplegget for kompetanseheving".

I andre sektorer, som for eksempel i barnehage og pleie og omsorg, var synet på videreutdanning annerledes. Her var flere informanter svært positive til å gi personer med for eksempel fagbrev fra videregående skole, mulighet til å ta en treårig høyskoleutdanning. Gjennomgående var det også et ønske om å gi assistenter mulighet å utdanne seg til helsefagarbeider, barne- og ungdomsarbeider etc. Hva angår etterutdanning, avdekket intervjuene store forskjeller mellom sektorer innad i kommunene med hensyn til organisering av ulike tiltak. Særlig synes dette sentralt for organiseringen av ulike former etterutdanning som ikke gir økt formalkompetanse, altså tiltak som gjerne er av kortere varighet. En informant opplyste at dersom de ansatte i en planavdeling har behov for å oppdatere seg på nye lover og forskrifter, kan hele avdelingen sendes på kurs i noen dager. Et tilsvarende eksempel ble gjenfortalt av en representant for kultursektoren i av de besøkte kommunene:

"Vi har en prosjektlederutdanning i regi av BI. Denne kom i stand etter at medarbeidersamtaler og medarbeiderundersøkelser viste at flere ønsket å bli bedre på prosjektledelse. Nå følger flere i sektoren et samlingsbasert undervisningsopplegg, og dette foregår i arbeidstiden".

De to avdelingene nevnt over kan holdes stengt, eventuelt drives med redusert bemanning, i én eller to dager uten at dette er av kritisk betydning for brukere av avdelingens tjenester. I skole-, eller pleie- og omsorgssektoren, derimot, er man nødt til å erstatte personell som deltar på kurs eller andre utviklingstiltak. For eksempel er det strengt nødvendig å ha forsvarlig bemanning på et sykehjem til enhver tid, følgelig er det heller ikke mulig å ta ut ansatte av tjeneste uten å sette inn noen til å fylle den tomme plassen: *"det er sektorens brukere som er det sentrale her"*. Nødvendigheten av å "alltid" måtte sette inn vikarer, ble av flere informanter fremstilt som en hemske for å delta på læringstiltak innenfor oppvekst-, samt pleie- og omsorgssektoren. En informant opplyste at sektoren vedkommende arbeidet i hadde gått til innkjøp av faglitteratur som medarbeiderne fritt kunne låne. Litteraturtipsene var hentet fra pensumlistene til en høyskole som tilbyr kurs innen det aktuelle fagområdet. Dette tiltaket har likheter med tiltak som gir formell kompetanse, men fordi medarbeiderne ikke går opp til eksamen, vil kunnskapene som erverves gjennom selvstudiet ikke bli dokumentert. Likevel kan et slikt tiltak fungere som en forlengelse av formelt studieløp som for eksempel en lederskole arrangert i samarbeid med en høyskole.

Et inntrykk fra dybdeintervjuene i casekommunene er at kompetansetiltak som gir økt formalkompetanse er vanligere på ledernivå enn på andre nivåer i organisasjonene, riktignok

med unntak av hos medarbeidere i pleie- og omsorgssektoren. Dette skyldes antakelig den omfattende satsingen mange kommuner har hatt på lederutvikling de siste årene. I Bærum har tjenesteledere i skolen, pleie og omsorg samt kommunens topledere deltatt på et lederutviklingsprogram ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer at de nevnte lederne har gjennomført et kurs på 30 studiepoeng i "organisasjon og ledelse". Det har også blitt etablert en lederskole internt i kommunen. Denne er særlig rettet mot nye ledere, men brukes også for å rekruttere kommende ledere. I Drammen kommune har 270 ledere gjennomført en ekstern lederutdanning. Gjennom denne lederskolen har det blant annet blitt satt fokus på viktigheten av at lederne arbeider i team. Informantene i de to nevnte kommunene var positive til disse tiltakene, men enkelte uttrykte også at det er vanskelig å peke på konkrete effekter.

En informant mente de vellykkede lederutviklingstiltakene kunne bunne i at tiltakene formaliseres: *"når tiltaket formaliseres blir det satt mer fokus på det, og det blir satt av tid og øremerkede midler"*. Samtlige av de fem kommunene der det ble foretatt dybdeintervjuer, har hatt eller har fremdeles lederutvikling som et satsingsområde. Disse lederutviklingstiltakene varierte fra formelle studiepoenggivende tiltak i samarbeid med høyskoler, til mer uformelle ledernetverk der refleksjon og overføring av erfaringer sto sentralt. I flere av de besøkte kommunene ble både formelle og uformelle lederutviklingstiltak benyttet sammen. Surveydataene viser at lederutvikling er en prioritert satsing i flere kommuner. På spørsmål om i hvilken grad kommunen/fylkeskommunen satser på lederutvikling har 24,5 prosent av kommunene svart at de satser i svært stor grad på dette, mens 51,1 prosent har svart i ganske stor grad på tilsvarende spørsmål.

6.1.3 Realkompetanse

Tiltak som gir økt realkompetanse kan foregå på mange ulike arenaer og opplæringen kan være mangfoldig, for eksempel ved at den bevisst fremmer ikke-formell læring som ikke nedfeller seg i noe kompetansebevis. Medarbeiderne kan da heve sin realkompetanse gjennom organiserte kurs, foredrag, refleksjonsgrupper etc., men også gjennom det daglige livet på arbeidsplassen der læring kan ses på som et biprodukt av arbeidet som utføres (uformell læring). I en slik sammenheng er det hensiktsmessig å operere med et skille mellom eksterne og interne kompetansetiltak. Med interne kompetansetiltak menes tiltak som foregår i kommunens egen regi. Eksempler på dette er erfaringsutveksling mellom ansatte eller kurs som holdes av egne medarbeidere; læring som biprodukt av det daglige arbeidet faller også i denne litt grove inndelingen. Med eksterne kompetansetiltak menes kompetansetiltak som kommunen gjennomfører i samarbeid med eksterne tilbydere, for eksempel gjennom bruk av innleide foredragsholdere og kursansvarlige.

En annen viktig måte å fremme realkompetanse på er å kartlegge og dokumentere den med tanke på at kommunen får bedre beslutningsunderlag for strategisk kompetanseutvikling, samt at de kommunalt ansatte blir mer bevisst om egen kompetanse og senere kan søke videre utdanning på grunnlag av realkompetanse¹².

¹² Dette kan dreie seg om både inntak og avkorting til fagopplæring, inntak til fagskole og inntak og fritak på grunnlag av realkompetanse til studier i høyere utdanning.

6.1.4 Refleksjonsgrupper som eksempel på ikke-formell læring

Selv om nesten alle informantene understreket behovet for økt formalkompetanse i pleie- og omsorgssektoren, var flere også opptatte av betydningen av ikke-formell læring som primært øker de ansattes realkompetanse. Det ble blant annet vist til et eksempel fra arbeidet med etikk i Drammen. Kommunen har satt i gang tiltak for å utvikle den etiske kompetanse i pleie og omsorg, og er en av ressurskommunene i det nasjonale prosjektet "Samarbeid om etisk kompetanseheving".¹³ Medarbeidere tilbys å delta i refleksjonsgrupper som skal øke bevisstheten knyttet til etiske spørsmål i den daglige utførelsen av arbeidet. Representanter for samme sektor i andre besøkskommuner fremhevet også at refleksjonsgrupper der medarbeidere deler erfaringer er svært nyttig. Likevel ble det påpekt at det ofte er *"et press mellom refleksjon og drift, der driften gjerne vinner"*, og at *"refleksjonsarbeid ofte kommer i bakgrunnen for det som [arbeids]dagen krever"*.

En form for kollegabasert veiledning er Bærum kommunes satsing på internrevisjon. Dette går ut på at medarbeidere i kommunen foretar undersøkelser ved utvalgte kommunale virksomheter, der blant annet ansettelsesprosedyrer har vært gjenstand for revisjon. Gjennom et revideringsoppdrag vil ansatte fra andre virksomheter se med "nye øyne" på virksomheten. Dette kan føre til at det blir avdekket rutiner og prosedyrer som bør endres, men det kan også medvirke til læring og utvikling på tvers av sektorer.

Refleksjonsarbeid ble fremholdt å være av betydning for å ta med seg erfaringer fra *"fortiden inn i fremtiden"*. Refleksjonsarbeid på arbeidsplassen viser at det ikke nødvendigvis kan settes et likhetstegn mellom kompetansetiltak og utgifter til vikarbruk, kurs med mere. I tillegg ble såkalte fagledere fremhevet som viktig for at de ansatte i sektoren skal kunne samle seg på egne faglige arenaer. Det kan selvsagt også drives erfaringsutveksling og læring på tvers av kommuner. En informant fortalte at representanter for vedkommendes sektor hadde besøkt andre kommuner i landet for å se hvordan det ble jobbet på feltet andre steder. I forlengelse av disse besøkene hadde det også blitt etablert fagnettverk der lederne fra de ulike kommunene kunne utveksle erfaringer og kunnskap. Flere hadde også gode erfaringer med såkalt kollegabasert veiledning som ga store utviklingsmuligheter. Slike tiltak møter på problemer der det jobbes turnus: *"de som arbeider innen døgkontinuerlig arbeidsplasser, jobber nesten alene"*.

Refleksjonsgrupper har også tidligere vist seg å gi suksess, og var i en undersøkelse av arbeidsmiljøprosjekter i 19 kommuner i 2002 et av de tiltakene som ga best resultater. Godt gjennomførte refleksjonsgrupper skaper engasjement og utvikling. Det forutsetter at ledelsen forstår potensialet og understøtter tiltaket. Dersom refleksjonsgruppen nedsettes av ledelsen for deretter å bli overlatt til seg selv uten forventninger og støtte, har det liten effekt. Dessverre har dette ofte vært tilfelle. Manglende resultater vil igjen kunne føre til at ledere ikke vil fortsette å satse på slike grupper (Moland 2003).

6.2 Rekruttere seg til bedre kompetanse?

Flere av informantene var opptatt av at kommunen kunne skaffe seg kompetanse gjennom nyrekruttering. Flere hevdet at dette kanskje var den viktigste strategien for å opprettholde eller heve kompetansen i sektoren de tilhørte. Særlig ble dette fremhevet av representanter

¹³ Et samarbeidsprosjekt mellom Helse- og omsorgsdepartementet, Helsedirektoratet, Den norske legeforening, NSF, FO, YS, Fagforbundet og KS. KS har gjennomføringsansvaret.

for sektorer der de ansatte har høy formalkompetanse, som for eksempel i teknisk sektor. En slik strategi virker både kompetansehevende fordi nye medarbeidere kan holde kurs for kollegaer, men også fordi kollegaer vil kunne lære av dem i det daglige arbeidet. Det var riktignok ulike syn på hvorvidt en slik strategi er fornuftig. Enkelte fremholdt at en slik form for nyrekruttering går på bekostning av de som allerede er ansatt. En representant for skolesektoren uttalte blant annet: *"Nye krav i opplæringsloven, blir fulgt opp av krav i utlysninger av nye stillinger, men det er ingen plan for å videreutdanne de som allerede er i skolen"*. En tilnærming til å dra nytte av slik kompetanse er gjennom hospitering, praksis eller lærlinger. I en av de besøkte kommunene ble for eksempel sykepleiestudenter i praksis benyttet som en ressurs:

"Pleie og omsorg har et samarbeid med høyskolen, kommunen har sykepleiestudenter i praksis, men studentene holder også enkelte kurs for de andre ansatte. Praksisstedet brukes derfor også som en læringsarena for de ansatte".

6.2.1 Variasjoner mellom sektorer

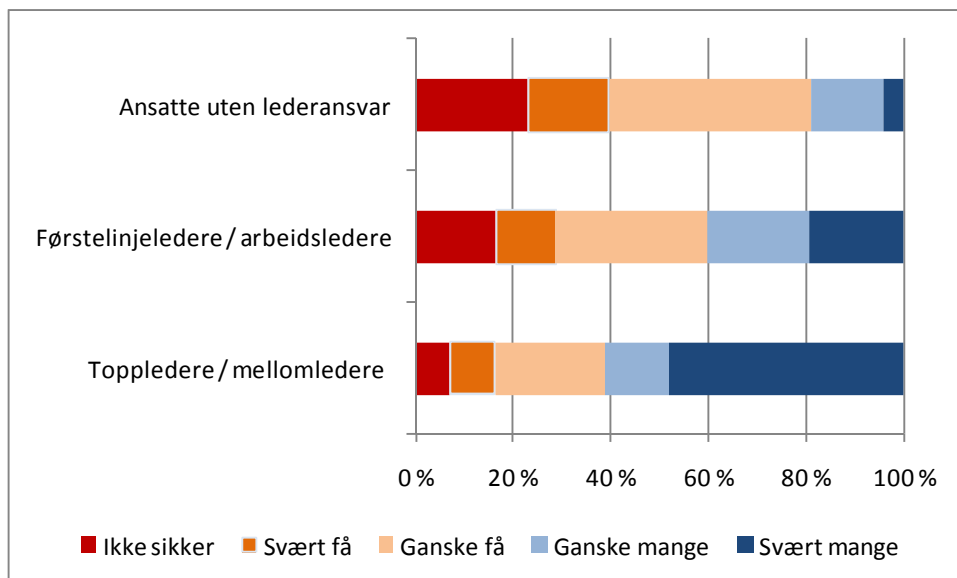
De kvalitative dybdeintervjuene viste relativt store forskjeller mellom ulike sektorer med tanke på kompetanseutvikling. Dette gjelder både tiltak som gir real- og formalkompetanse. Innenfor sektorer som teknisk, skole og kultur har de ansatte gjennomgående høy formalkompetanse. Av intervjuene fremkom det at ansatte i disse sektorene i liten grad ønsker tiltak som gir økt formalkompetanse, de vil heller ha utviklingstiltak eller krevende arbeidsoppgaver som gir økt realkompetanse. Den hierarkiske ledelsen ga også et tilsvarende inntrykk; innenfor disse sektorene rekrutterer man først og fremst ferdigutdannede ingeniører, lærere og bibliotekarer etc., og satser i mindre grad på formell kompetanseutvikling.

I sektorer som for eksempel i barnehage og pleie og omsorg var synet på kompetanseutvikling derimot helt annerledes. Representanter for disse sektorene var svært positive til å gi ansatte økt formalkompetanse ved å tilby utdanning som fagarbeider eller høyskoleutdanning, men også tiltak som gir økt realkompetanse ble fremhevet som viktig. Av intervjuene fremkom det også at tiltak rettet mot å øke formalkompetansen var særlig vanlig innenfor pleie- og omsorgssektoren. I forrige kapittel så vi at mange av respondentene (ledere) mente at det var ganske negativt med et høyt omfang av ufaglærte i pleie og omsorg. Det kan derfor tyde på at det er en sammenheng mellom lederens opplevde arbeidskraftmangel og faktisk kompetansesatsing. Dette i kombinasjon med de ansattes vurderinger av eget kompetansebehov kan trolig være med på å forklare noen av forskjellene i kompetanseutvikling mellom sektorene.

6.3 Deltakere i kompetanseutviklingstiltak

Hvem deltar i kompetansehevende tiltak? Vår survey inneholdt et spørsmål om hvor stor andel av lederne og de ansatte som har deltatt i kompetansehevende tiltak de siste tre årene. Nesten halvparten svarte at 85 prosent eller flere av topp- og mellomlederne har deltatt (figur 15). Om lag en tredjedel svarte at 15 til 50 prosent av førstelinjelederne, og 41 prosent av ansatte uten lederansvar, har deltatt på slike tiltak.

Figur 15 Omtrent hvor stor andel av ledere og ansatte har anslagsvis deltatt i kompetansehevende tiltak siste 3 år? N= 229. Kilde: Survey.



Til sammenlikning kan vi nevne at data fra Lærevilkårsmonitoren fra 2008 viser at 61 prosent av kommunalt ansatte deltok på kurs eller opplæring dette året, for statlig sektor er den tilsvarende andelen 66 prosent. Både statlig og kommunal sektor ligger noe høyere enn privat sektor, der om lag 50 prosent av de ansatte har deltatt på slike tiltak (Dæhlen og Nyen 2009).

6.4 Hvordan gjennomføres tiltakene?

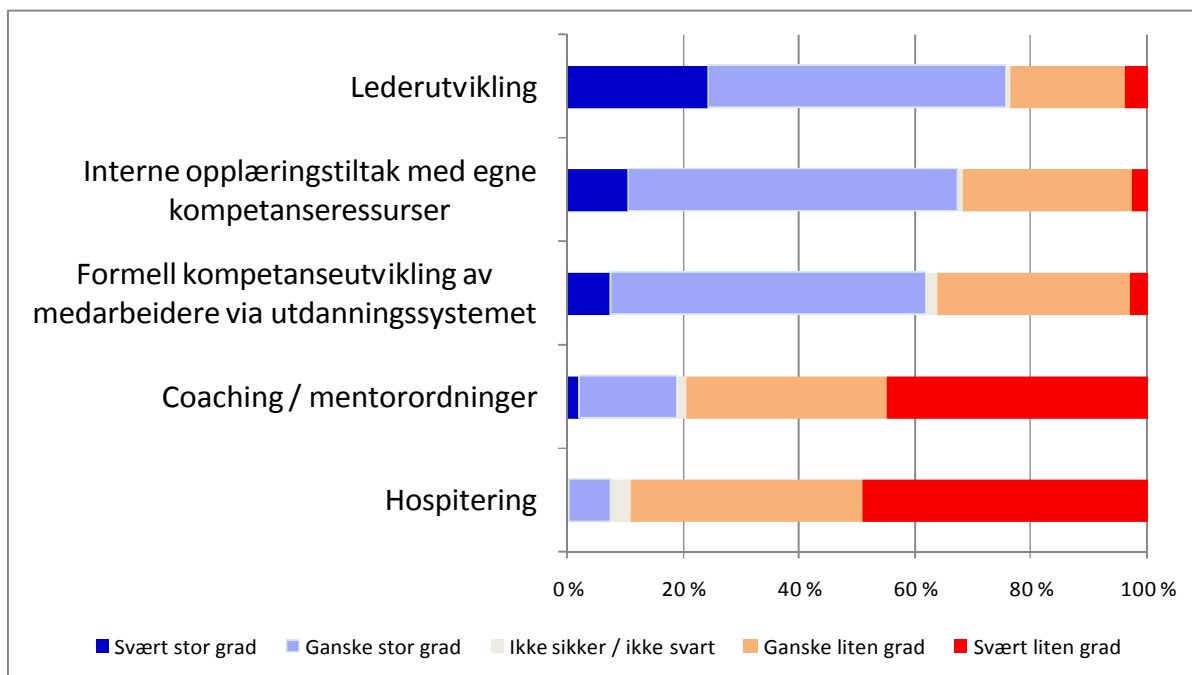
Mer konkret viser svarene fra vår undersøkelse at det mest vanlige er at kommunene gjennomfører interne opplæringstiltak med egne kompetanseressurser (68 prosent), men at formell kompetanseutvikling via utdanningssystemet (63 prosent), samt interne opplæringstiltak med eksterne kompetanseressurser også er vanlig (58 prosent) (figur 16). Bruken av mentorordninger/coaching var derimot relativt lite brukt. Inntrykket fra intervjuene i de fem kommunene stemmer godt overens med svarene fra surveyen. Alle de besøkte kommunene hadde ulike former for interne opplæringstiltak med bruk av egne eller eksterne ressurser.

Et eksempel på en kompetansesatsing som Sørums kommune er godt fornøyd med, er Fagstigen. Fagstigen for hjelpepleierne er for de som ønsker å bli klinisk spesialist og består av fire trinn. Hvert trinn inneholder 500 sider faglitteratur, 30–50 kurstimer, 10–40 timer klinisk sykepleiefaglig veiledning og 10 timer yrkespraktisk kollegaveiledning. Kandidatene må også levere en skriftlig oppgave på 15–20 sider innenfor det emnet de søker godkjenning som klinisk spesialist. Første trinn i fagstigen er obligatorisk for alt fagpersonell i PRO-seksjonen (pleie/rehabilitering/omsorg) i Sørums kommune. Her er interne rutiner hovedtema. Senere kan de ansatte velge om de vil følge opp med trinn to, tre og fire. Det er en forutsetning at de som gjør det, kan bruke det de lærer i sin egen praksis. Fagstigen for hjelpepleierne skal

godkjennes av både kommunen og Fagforbundet. For hvert trinn på stigen gis et lønnstillegg på fem tusen kroner.¹⁴

Det var relativt store forskjeller i bruken av utdanningssystemet for å heve den formelle kompetansen i kommunene. Denne sistnevnte forskjellen var særlig knyttet til lederutviklingstiltakene i de fem besøkte kommunene.

Figur 16: I hvilken grad satser kommunen/fylkeskommunen på ulike opplæringstiltak? Prosent. N=229. Kilde: Survey.



6.5 Oppsummering

Det gjennomføres en rekke kompetanseutviklingstiltak i kommunene i dag. Kompetanseutviklingstiltakene omfatter en rekke type tiltak, som spenner fra formell kompetanseheving, til uformell læring og såkalt ikke-formell læring i form av refleksjonslæring. Surveyen viser imidlertid at det satses mindre på kompetanseutviklingstiltak som coaching/mentorordninger og hospitering. Særlig det siste etterlyses av flere informanter i casekommunene.

Behovet for kompetanseutvikling varierer både etter ansattes utdanningsnivå og tjenestested. Mens teknisk sektor, kultursektoren og skolesektoren i stor grad har ansatte med høyere utdanning, har særlig pleie- og omsorgssektoren ansatte med liten formalkompetanse. Dette påvirker også synet på hvilke kompetansetiltak som bør iverksettes. Ansatte med høyere utdanning stiller større krav til at kompetansetiltak skal være faglig solide og gjerne organisert som eksterne kurs. De høyt utdannede gir til en viss grad

¹⁴ <http://www.frifagbevegelse.no/faqbladet/faqartikler/article3942749.ece>

uttrykk for at interne kurs ikke kvalifiserer til en slik betegnelse. Hvorvidt opplæringen skal føre fram til formelle kompetansebevis, avhenger av hvilken kommunal etat de høytutdannede sokner til. I teknisk sektor synes hverken de ansatte eller deres ledere primært å etterspørre formell videreutdanning, mens det i skole, barnehage- og pleie- og omsorgssektoren legges større vekt på muligheten for kompetanseheving som gir formell kompetanse.

Alle ansatte er inkludert i kompetanseutviklingstiltak. Surveyen viser imidlertid at det er satset sterkt på lederutvikling av ulike slag i norske kommuner.

Også rekruttering ses på som en del av en kompetanseutviklingsstrategi for kommunen. Dette er også i tråd med definisjonen av kompetanseutvikling som er lagt til grunn for denne rapporten.

Som kapittel 5 viste, er stor kompetanseutviklingsaktivitet i seg selv ikke en indikasjon på systematisk og strategisk kompetanseutvikling. I neste kapittel vil vi drøfte hvilke tiltak som vurderes som vellykkede tiltak av kommuneledelsen og hvordan man får til læring på arbeidsplassen i praksis.

7 LÆRING PÅ ARBEIDSPLASSEN I PRAKSIS

I dette kapitlet drøfter vi problemstilling 2 i oppdraget:

Hvordan få til læring på arbeidsplassen i praksis, i lys av ledelse og bruk av medarbeideres kompetanse slik at det gir gode, målbare effekter for både individ og organisasjon?

7.1 Kommunen som lærende organisasjon

Kompetanse hos den enkelte defineres som kunnskaper, ferdigheter og holdninger som samlet gjør et menneske i stand til å møte komplekse krav, situasjoner og utfordringer. Kompetanse kan ses som en individuell egenskap, men er i like stor grad knyttet til kollektiv og fellesskap. Læring hos den enkelte avhenger ikke bare av individuelle kunnskaper, ferdigheter og holdninger, men også av menneskelige, økonomiske og fysiske ressurser i omgivelsene. Kompetansehevingen kan gi seg både formelle og uformelle uttrykk og foregå i alt fra daglige situasjoner i hverdags- og arbeidsliv til formelle opplærings situasjoner og - institusjoner.

Kompetanseutvikling og læring er i stor grad knyttet til fellesskap og samhandling. All kompetanseutvikling har en egenverdi i seg selv for den enkelte. For enkeltmennesker vil det å tilegne seg ny kunnskap og være med i spennende læringsprosesser være et individuelt gode som har verdi i seg selv. For en virksomhet er kompetanseutvikling og individuelle kunnskaper først og fremst interessant i den grad de bidrar til at organisasjonen løser sine oppgaver på en god måte. Det en virksomhet totalt sett får til kan være langt mer, eller langt mindre, enn summen av enkeltpersonenes kunnskaper og ferdigheter. En lærende organisasjon kan defineres som en organisasjon som utvikler, forvalter og tar i bruk sine kunnskapsressurser slik at virksomheten totalt sett blir i stand til å mestre daglige utfordringer og etablere ny praksis når det er nødvendig.

Lærende organisasjoner kjennetegnes blant annet av fleksibilitet i arbeidsmåter og organisering, og de preges av kompetanseutvikling og kunnskapsspredning.

I dette kapitlet vil vi se på hvilke kompetansetiltak kommunene selv vurderer har hatt størst verdi for kommuneorganisasjonen, og hvilke faktorer som bidrar til å gjøre kompetanseutvikling vellykket – både for den enkelte og for organisasjonen.

7.2 Vellykkede kompetanseutviklingstiltak

I spørreundersøkelsen fikk lederne følgende spørsmål: *"Er det et vellykket kompetansehevingstiltak kommunen/fylkeskommune har gjennomført siste 3 år som du vil framheve, og kan du i tilfelle også si hvorfor det har vært vellykket?"* Vi fikk svar fra 110 ledere som til sammen oppga ca. 150 eksempler.

Spørsmålet om type tiltak de har gjennomført og som oppfattes som vellykket kan grovt fordeles slik:

- Opplæring av ufaglærte gjennom fagbrev/fagutdanning i videregående skole (20 prosent av tekstsvarene). Kommunene ble også bedt om å tallfeste antall ansatte som er i gang med fagbrev. Halvparten av kommunene har ikke oppgitt noe tall. Blant de som har svart har drøyt halvparten 10 eller færre på fagbrev, en fjerdedel har mellom 10 og 20, mens

den siste fjerdedelen har mer enn 20. De største kommunene kan ha mellom 50 og 150 under utdanning til fagbrev. Når man kontrollerer for størrelse har kommunene som har svart ca fire av hundre ansatte som er i gang med fagbrev (tabell 6).

- Opplæring av ansatte gjennom høyskoleutdanning (15 prosent)
- Formell lederutdanning, coachutdanning mv. (10 prosent)
- Videreutdanningstiltak (5 prosent)
- Veilednings/refleksjonsgrupper, nettverkslæring (5 prosent)
- Realkompetanseheving (5 prosent)
- Annen lederopplæring (20 prosent)
- Annen kompetanseutvikling (25 prosent)

Spørsmålet om hvorfor opplæringstiltaket oppfattes som vellykket er stort sett besvart ved å henvise til effekter man har oppnådd og disse kan grovt fordeles slik:

- Bedre kompetansedekning og rekrutteringssituasjon. Flere medarbeidere i faste stillinger (40 prosent)
- Bedre kommunikasjon på tvers av fag- og avdelingsgrenser, og økt forståelse for helheten (20 prosent)
- Mer involverte medarbeidere, bedre holdninger og bedre lønn til ansatte (10 prosent). Langt flere av tiltakene fører til økt involvering og ansvarliggjøring av ansatte enn det som eksplisitt er formulert i de korte tekstsvarene i surveyen.
- Bedre rutiner for opplæring (fem prosent)
- Bedre rutiner for utføring av arbeidsoppgaver og bedre tjenester (10 prosent).
- Bedre ledelse er bare oppgitt av fem prosent. I og med at bedre ledelse står sentralt i svært mange kompetanseutviklingstiltak og at lederne er den gruppen som får mest kompetanseutviklingstilbud, hadde vi forventet at flere skulle ha nevnt bedre ledelse som gevinst. Det er mulig at dette er så selvsagt at informantene ikke har funnet grunn til å oppgi det spesielt.

Funnene fra surveyundersøkelsen er i stor grad i overensstemmelse med inntrykkene fra intervjuene i de fem besøkte kommunene. For eksempel hadde samtlige kommuner enten hatt eller hadde pågående lederutviklingsprogrammer, og flere rapporterte om svært gode resultater av dette. Blant annet avdekket våre intervjuer i Bærum at kommunen mente de hadde gode effekter av opplæringstilbud til ansatte i pleie- og omsorgssektoren.

Flere informanter understreket at det avgjørende ved kompetansetiltak er at de får betydning for hvorledes organisasjonen handler. Mer spesifikt dreier dette seg om hvorvidt individuelt ervervet kompetanse har betydning for organisasjonsatferden (March og Olsen 1976). Flere

informanter gjorde et indirekte skille mellom det vi kan benevne henholdsvis individuell og organisasjonsmessig læring. I intervjuene ble ulike faktorer som er av betydning for å sikre best mulig læring, belyst.

Flere informanter mente at det er viktig å sende flere fra samme arbeidsplass/avdeling på kurs samtidig, dette for å sikre at flere ansatte sitter med samme type kunnskap som kan utvikles i felleskap. En informant hevdet at man blir veldig alene om kunnskapen på en stor avdeling eller enhet, hvis man er den eneste som har deltatt på et kompetansehevende tiltak. Det blir da en utfordring å lære bort og "få spredt" det man har lært til kollegaene.

En annen informant påpekte at en utfordring med kurs holdt utenfor arbeidsplassen, er at selv om deltakerne har ervervet ny kunnskap, kan denne få liten betydning for den faktiske utførelsen av arbeidet på vedkommendes arbeidsplass. En grunn til dette kan være at dersom bare én av mange medarbeidere har deltatt i opplæringen, kan dette gjøre det vanskelig å få aksept for den nyervervede kunnskapen. Hadde flere deltatt, ville det vært lettere å få gjennomslag for det nye man har lært. En tredje informant mente at det man lærer på kurs, uansett ikke får særlig betydning for praksisen på arbeidsplassen, og uttalte: *"hos oss er det ikke er en kultur for å lære bort etter at man har vært på kurs"*. En informant fra samme sektor, men i en annen kommune, pekte på det samme: *"det er en utfordring å få de som har deltatt på kurs, til å dele med andre. Det koker bort i kålen"*.

7.2.1 Mulige effekter på andel ufaglærte, deltid og turnover

Å beholde og rekruttere kompetent arbeidskraft er en viktig oppgave for kommunene. Det gjelder enten man benytter kompetanseplaner eller ikke. Data viser at kommuner med kompetanseplaner jobber mer aktivt med formell kompetanseheving, tilrettelegging for fagbrev osv. Nå går vi et skritt videre og spør om kompetanseplaner og kompetansekartlegginger har effekt på omfang av andel ufaglærte og små stillinger. Resultatene er gjengitt i vedleggstabell 5 og viser at våre kompetanseindikatorer ikke slår ut på rekruttering, stillingsstørrelse eller mobilitet. De som har kompetanseplaner og har kartlagt kompetansesituasjonen har verken flere eller færre ufaglærte, eller ansatte i små stillinger, enn de kommunene som ikke har kompetanseplaner og/eller ikke har gjort kompetansekartlegginger.

Kompetanseaktiviteter som vi har kunnet måle har heller ikke så stor effekt på rekruttering og mobilitet. Store kommuner har mer intern mobilitet (vedleggstabell 6). Det vil si at ansatte skifter stilling internt i kommunen. De store kommunene har også større ekstern mobilitet. Det er særlig ansatte i helsesektoren som i større grad skifter stilling. Ansatte i små kommuner forlater derimot ikke egen kommune så ofte. Dette er et naturlig utslag av ulike arbeidsmarkeder i store versus små kommuner.¹⁵

7.3 Hva bidrar til læring på arbeidsplassen?

Det er viktig å beskrive hvordan man får til læring, utvikling og innovasjon på arbeidsplassene i praksis. I de fleste utviklings- og omstillingsprosjekter finner vi en del suksessfaktorer som går igjen uansett hvilket tiltak som skal gjennomføres. De vanligste er

¹⁵ Dette spørsmålet følges opp i forbindelse med små stillingers betydning for læringsmiljøet slutten av kapitlet.

avklaring av hensikt og formulering av mål, informasjon og forankring, involvering og tilstrekkelig ressurser i tillegg til interesserte toppledere.

Små kommuner befinner seg ofte lengre fra læresteder og rekrutterer lokal arbeidskraft som ofte ikke har fagopplæring eller høyskoleutdanning. Kan man ikke rekruttere den kompetansen man har behov for, må en rimeligvis utdanne den arbeidskraften man har. Dette kan forklare at små kommuner legger stor vekt på formell utdanning i sin kompetansesatsing, mens de store kommunene i større grad vektlegger opplæring som hovedsakelig gir realkompetanse.

Tabell 6 Andel ansatte som var i gang med fagbrevutdanning høsten 2009 etter kommunestørrelse. Kilde: Survey.

Kommunestørrelse etter antall ansatte	Gjennomsnittlig andel ansatte under utdanning til fagbrev	N
1000 ansatte eller mer	2,6	23
500-999 ansatte	3,8	19
250-499 ansatte	4,2	31
50 -249 ansatte	5,0	20
Alle	3,9	93

Kommunene ble også spurt om de hadde mange ufaglærte i de ulike tjenesteområdene og deretter om dette var positivt eller negativt, jf. også kapittel 4. I tabell 7 er svarene gjengitt for de områdene der andelen ufaglærte har betydelig omfang. Som vi ser er det få ledere som synes det er svært negativt at omfanget av ufaglærte er stort. Det er derimot mange som synes det er ganske negativ, særlig for pleie- og omsorgssektoren. Kommunestørrelse slår i liten grad ut på svarene, med unntak av at ledere i kommuner med mer enn 1000 ansatte er vesentlig mer kritiske til andelen ufaglærte i pleie- og omsorg. Ingen oppga at det var svært positivt å ha mange ufaglærte

Tabell 7 Har kommunen mange ufaglærte og er dette positivt eller negativt? Prosent. Kilde: Survey

	Ganske positivt	Verken eller	Ganske negativt	Svært negativt	Ikke sikker	Sum
49,9 % oppgir å ha mange ufaglærte i SFO. Er dette positivt eller negativt for tjenesten?	2,7	42,7	47,3	2,7	4,5	100,0
48,8 % oppgir å ha mange ufaglærte i renhold. Er dette positivt eller negativt?	2,8	42,6	49,1	4,6	0,9	100,0
33,9 % oppgir å ha mange ufaglærte i pleie og omsorg. Er dette positivt eller negativt?	4,0	14,7	70,7	10,7	0,0	100,0

Det bør bemerkes at det i flere av dybdeintervjuene, særlig med informanter på lavere nivå i organisasjonen, ble pekt på at realkompetanse er svært viktig for kvaliteten på tjenestene som blir produsert. En virksomhetsleder uttalte følgende: *"Realkompetanse er viktig, og har stor betydning i de praktiske yrkene"*. I intervjuene kom det også frem at flere informanter så på realkompetanse som særlig viktig i yrker med mye brukerkontakt. En informant hevdet at realkompetansen man opparbeider seg gjennom flere år i barnevernet er svært viktig i en slik tidvis krevende jobb. Den samme informanten uttalte følgende: *"vi får inn nyutdannede fra høyskolene, men vi får ikke inn 'kompetanse'"*. Informanten understreket senere at den formelle utdannelsen er viktig, men at kunnskap *"om hvordan ting skal gjøres"* også er av stor betydning.

7.3.1 Hvem har kompetanseplan og har den noen effekt på kompetansearbeidet?

Store kommuner har langt oftere utarbeidet kompetanseplaner enn små kommuner. 65 prosent av store kommuner med flere enn 500 ansatte har en kompetanseplan. Blant de mindre kommunene har under halvparten en kompetanseplan (vedleggstabell 1). Disse har ofte minimalt med HR-ressurser, så dette er å forvente. De minste kommunene vil også kunne være så oversiktlige når det gjelder formalkompetanse at behovet for omfattende kompetanseplaner ikke oppfattes som viktig for å nå nødvendige kompetansemål. Kommunestørrelse slår ikke ut på gjennomføring av kompetansekartlegginger og vurdering av kompetansebehovet. Geografi gir heller ingen signifikante utslag på forekomst av kompetanseplaner.

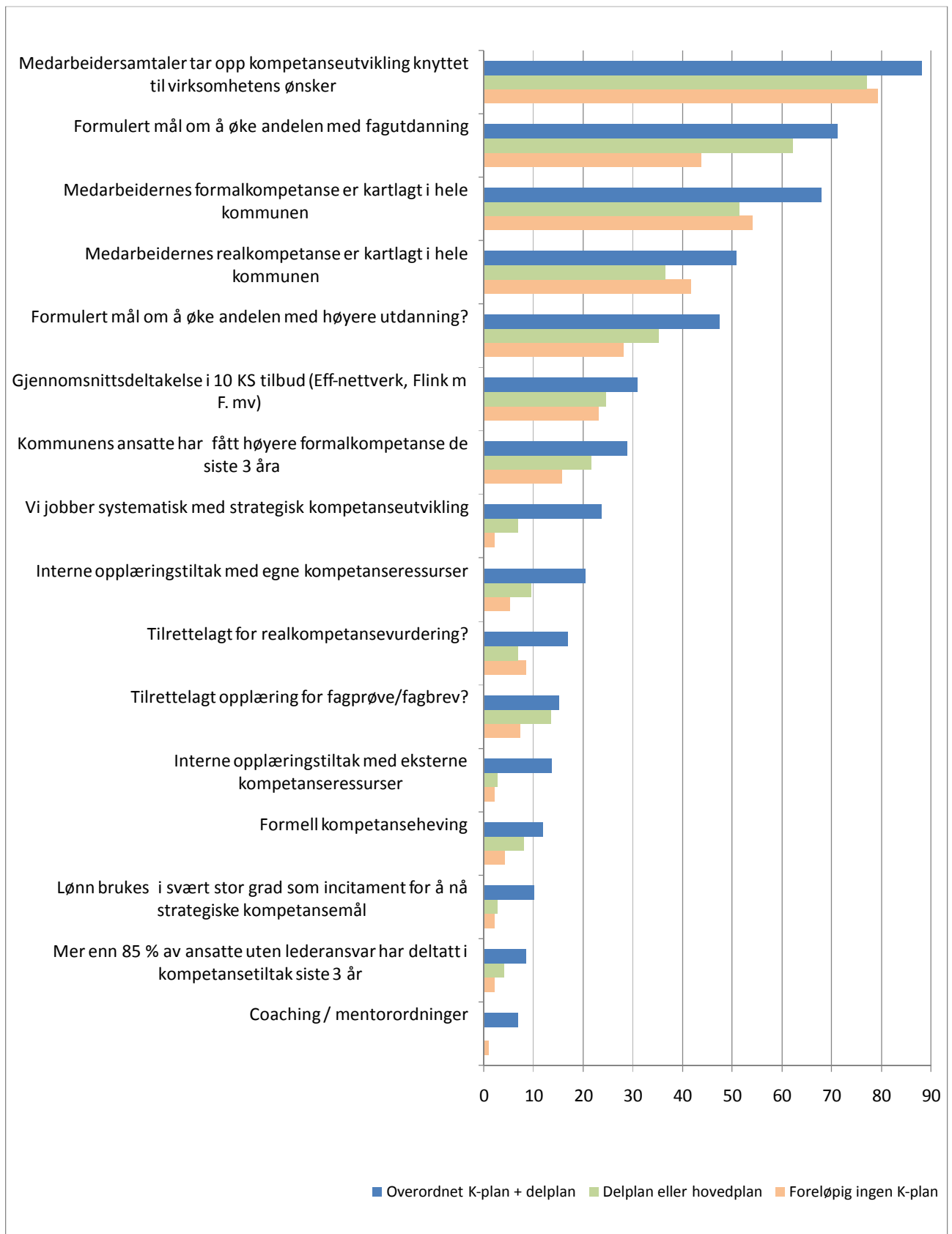
Små kommuner er mest fornøyd med kompetansesituasjonen. Dette gjelder både de som har kompetanseplaner og de som ikke har det. De oppgir blant annet oftere enn de store kommunene at de har tilstrekkelig mange leger, sykepleiere og ingeniører. I og med at arbeidet med kompetanseplaner korrelerer med annen innsats for kompetanseutvikling,

hadde vi ventet at de små kommunene som var mest fornøyd med kompetansesituasjonen, i større grad enn andre småkommuner skulle ha kompetanseplaner. Slik er det imidlertid ikke. Dette kan tyde på at kompetanseforholdene i små kommuner i mindre grad påvirkes av forekomst og bruk av kompetanseplaner.

Den relative forskjellen på kommuner med og uten kompetanseplaner kommer tydeligst frem på tiltak som ikke er så vanlige.¹⁶ De aller fleste gjennomfører for eksempel medarbeidersamtaler som tar opp kompetanseutvikling knyttet til virksomhetens ønsker, enten de har kompetanseplan eller ikke. Bruk av coaching forekommer derimot sjelden, og blant de få som gjør det er det nesten utelukkende de kommunene som også har kompetanseplan. Det kan tyde på at kommuner som legger ned arbeid i å utvikle kompetanseplaner, gjennom dette også tar i bruk nye tiltak eller tiltak som kan være krevende å gjennomføre.

¹⁶ I spørreundersøkelsen har kommunene fått en rekke spørsmål om kompetansetiltak og deres innhold. Fra svarene på 16 spørsmål har vi trukket ut rene "ja"-svar på forekomsten av et tiltak og "i svært stor grad"-svar på spørsmål om i hvilken grad et tiltak inneholder det vi har spurt om. Deretter har vi sortert svarene etter om kommunene har kompetanseplaner eller ikke. Når vi slår sammen disse 16 spørsmålene og lager en kompetanseindikator, har kommuner med både overordnet kompetanseplan og delplaner en score på 32 prosent, kommuner med enten overordnet kompetanseplan eller delplaner har en score på 22 prosent, mens kommuner uten kompetanseplaner kommer ut med en score på 20 prosent. Spørsmålene og fordelingen er vist i figur 17.

Figur 17: Samvariasjon mellom kompetanseplaner og 16 andre spørsmål i surveyen. Prosent. N=229. Kilde: Survey. Se også vedleggstabell 3.



7.3.2 God læring trenger tid

I et av intervjuene med en gruppe virksomhetsledere ble det hevdet at dersom man skulle lykkes med kurs, er det nødvendig å satse på praksisnære kurs av en viss varighet. Flere uttrykte at kurs av kortere varighet har begrenset læringseffekt. En informant uttalte blant annet at: *"vi har sluttet å tro på endagskurs – kursene må gå over tid"*. Flere hevdet også at det er viktig å ha et bevisst forhold til hva som bør læres bort på kurs og lignende. Ett sitat gjengir et gjennomgående synspunkt på hva som bør prioriteres, nemlig: *"helhetlige satsinger på praksisnære prosjekter. Dersom man for eksempel ønsker bedre ledere, må man aktivt satse på dette – kanskje følge et opplegg i to år. Satsinger må vare over en viss tid"*.

Dette sammenfaller dessuten med de beste erfaringene fra "Flink med folk"- programmet. Læring som går over tid og som involverer deltakerne, vil sannsynligvis lykkes mye bedre i å skape reell kompetanseutvikling i form av bedre oppgaveløsning, enn kortvarige tiltak som bare gir kunnskap som kanskje går i glemmeboken etter noen uker (Moland 2007).

7.3.3 Behov for helhetlig tenkning

Flere informanter savnet helhetlig tenkning rundt vikarbruken ved eksterne kurs. Det ble påpekt at det finnes midler, men at det mangler systematisk planlegging rundt bruken av vikarer. En informant uttalte for eksempel følgende om situasjonen i kommunens skoler: *"folk går ikke på kurs fordi det ikke blir satt inn en skikkelig vikar. Den enkelte lærer må forberede et opplegg og vet at arbeidet blir skyfla over på andre kollegaer – dette går på hver enkelts samvittighet"*. Enkelte mente også at det ofte ikke settes av nok midler til vikarer. En noe atypisk informant hevdet at det i vedkommendes sektor nesten alltid blir satt av midler både til kurs og vikarer. Generelt mente informantene at slik planlegging hadde vært svært viktig for at kompetanseutviklingsarbeidet lykkes godt i hver sektor.

Et gjennomgående inntrykk fra intervjuene er at ansatte etterlyser større bevissthet rundt planleggingen av vikarbruk. Flere informanter uttrykker at ansatte ofte får dårlig samvittighet overfor brukerne og kollegaer. Dette fordi det enten settes inn lite kompetente vikarer, eller at fraværet medfører ekstrabelastning på kollegaene som er igjen.

7.3.4 Praksisnær kompetanseutvikling er mest etterspurt?

Som nevnt hevdet flere informanter at det i sektorer med gjennomgående høy formalkompetanse ikke etterspørres formell opplæring i særlig stor grad. Grunnutdanningen i kultursektoren og særlig i teknisk sektor er ofte så høy, at det ikke er behov for videreutdanning for å utføre arbeidsoppgavene som opprinnelig inngikk i de høytutdannedes stillingsbeskrivelse. Flere av informantene pekte derfor på at mye av læringen skjer gjennom utførelsen av de daglige oppgavene. Likevel er det også innad i kunnskapsintensive sektorer forskjeller på ulike arbeidsoppgaver, og hvilke læringsmuligheter de representerer. Enkelte oppgaver er sterkt rutinepregede, mens andre oppgaver er mer varierte og utfordrende. Flere informanter pekte på at utfordrende oppdrag er faglig stimulerende og kan sies å representere en form for hverdagslæring. En utfordring, kanskje spesielt for lederne, er derfor å fordele arbeidsoppgaveoppgavene slik at alle medarbeidere tidvis tar del i utfordrende oppgaver. Følgende sitat belyser forholdet mellom krevende og rutinepregede oppgaver i en av casekommunene:

"Heller enn å etterspørre mer utdanning, er det kanskje i større grad snakk om 'krigen' om de interessante arbeidsoppgavene. Man ønsker å få oppgaver som man lærer noe av".

Sitatet over stammer fra en ansatt i teknisk sektor, altså en sektor som i stor grad har ansatte med høy formalkompetanse. I mindre grad så denne representanten nytten av formell videreutdanning, men vektla etterutdanningstiltak som først og fremst oppdaterer de ansattes fagkunnskap.

7.3.5 Involvering

Et prosjekt eller kompetansetiltak som klarer å involvere deltakerne, og helst så tidlig som mulig, legger grobunn for "eierskap", interesse og ansvar for gjennomføringen hos deltakerne. Involverte og ansvarliggjorte deltakere har klarere oppfatninger om prosjektet enn andre. I "Flink med folk" evalueringen uttrykte disse i særlig grad stort utbytte av prosjektet (Moland 2007). Her ligger også forklaringen på at noen kommuner har stor suksess med refleksjonsgrupper, mens andre ikke har det.

Samtlige informanter i de fem besøkskommunene var enige om at det er svært viktig å involvere de ansatte i planleggingen av kompetanseutviklingen. I en slik sammenheng kan det gjøres et skille mellom "top-down" og "bottom-up"-tilnæringer til planleggingen av kompetanseutviklingstiltak. Mer spesifikt innebærer dette å skille mellom hvilket nivå i organisasjonen der tiltakene initieres og utformes. Intervjuene avdekket at verken "top-down" eller "bottom up"-tiltak alene synes å være tilfredsstillende. Flere informanter understreket viktigheten av at den hierarkiske ledelsen tar "ledelse for læring" på alvor, men var samtidig klare på at de også bør være lydhøre for initiativ og innspill fra medarbeidere på lavere nivå i organisasjonen. En informant uttalte følgende:

"Dersom de ansatte selv får være med på å utforme tiltakene vil det ofte føre til en større oppslutning og entusiasme rundt ideene".

I tillegg til en "top-down" tilnærming til læring på arbeidsplassen, har Bærum kommune også en "bottom-up"-tilnærming. Riktignok hadde alle kommunene innslag av "bottom-up", gjennom medarbeiderundersøkelser og lignende. Bærum skiller seg fra de andre kommunene ved at de også har et såkalt arbeidstakerstyrt spor i form av en kompetansekonto, noe som er å anse som en rendyrket form for "bottom-up"-tenkning. Ordningen med kompetansekonto innebærer at medarbeideren selv har råderett over et visst antall midler som kan benyttes til egen faglig utvikling.¹⁷ Intervjuene viste blandede erfaringer med et slikt medarbeiderstyrt spor. Ledere på ulike nivåer i kommuneorganisasjonen pekte på at slike tiltak gjør det svært vanskelig å koordinere kompetanseutviklingstiltakene, og at enkelte tiltak bærer preg av å være rene velferdsgoder heller enn å være rettet mot kompetansegivende aktivitet. Dette funnet understreker et av de overordnede inntrykket fra intervjuene med kommunale ledere, nemlig at det er sentralt at den hierarkiske ledelsen går i dialog med medarbeiderne slik at man i felleskap prioriterer kompetanseutviklingstiltak som både er interessante for den ansatte og nødvendige for kommunen. Ved å involvere medarbeiderne kan ledelsen også få verdifulle innspill på hvor "skoen trykker", altså hvilke kompetansetiltak medarbeiderne selv finner nødvendige.

¹⁷ For en nærmere beskrivelse av dette tiltaket se omtalen av Bærum kommune i rapportens vedlegg.

Tabell 8 viser at personalmøtet er det forumet hvor det er vanligst å diskutere kompetanseplanen, noe som indikerer at kompetanseplanen i mange kommuner er et handlingsrettet verktøy som involverer de ansatte.

Tabell 8 Ulike fora kompetanseplanen og/eller delplaner har vært behandlet i. Andel Ja-svar. N= 116. Kilde: Survey.

Fora	JA
Personal møter	81,2
Kontaktutvalg mellom ledelse og tillitsvalgte	80,5
Arbeidsmiljøutvalg	64,7
Kommunestyre / fylkesting	33,8

7.3.6 Tilretteleggende ledelse og myndiggjorte medarbeidere

Prosjekter for tilretteleggende ledelse kan med fordel jobbe med myndiggjorte medarbeidere samtidig. Blant mange roller og oppgaver som hører inn under lederrollen, legger såkalt tilretteleggende ledelse vekt på oppgaven med å legge til rette for at (myndiggjorte) ansatte jobber godt og effektivt. Dette stiller nye krav til den enkelte leders utøvelse av sin rolle, noe som igjen fordrer læring, både for lederen (som må kommunisere annerledes og delegere mer) og de ansatte (som skal håndtere nye forventninger, mer ansvar og nye oppgaver). I alt har om lag 80 prosent av all aktivitet i "Flink med folk" hatt tilretteleggende ledelse og myndiggjorte medarbeidere som hovedtema. Områder det ble rapportert størst fremgang er:

- Leder trekker de ansatte med i utformingen av tjenestene
- Forståelse for lederens betydning for tjenestekvaliteten
- Leder er blitt tydeligere som leder
- Leder spør ansatte hvordan det går med oppgaver

Gjennomgående påpekte informantene i de fem casekommunene, at ledelse spiller en viktig rolle for å lykkes med læring på arbeidsplassen. Et slikt syn gjenspeiles også i resultatene fra surveyen, dataene viser at 76 prosent av kommunene satser på lederutviklingstiltak. Selv om ledere får flere opplæringstilbud enn ansatte uten lederansvar, er ikke tallet på ledere som har vært gjennom opplæring siste tre år særlig høyt. I evalueringen av "Flink med folk"-satsingen oppgav 80 prosent av lederne at tiltaket var første gang de deltok i kompetanse- og organisasjonsutviklingstiltak av den typen. Dette gjaldt ikke bare unge og uerfarne ledere, men også ledere som har mer enn 10-års ansiennitet (Moland 2007). Følgende sitater fra "Flink med folk"-evalueringen kan tjene som eksempel på dette:

"Dette har vært de to mest inspirerende år jeg hittil har hatt i min jobb som soneleder. Jeg har blitt tryggere i rollen og har sett den gode utviklingen mine kolleger og ansatte også har

hatt. Det å arbeide med å 'hente ut' potensialet i seg selv som leder og de du er leder for, er utrolig tilfredsstillende."

"Jeg står bedre rustet som leder og har lært å takle medarbeiderne på en annen måte for å frem det beste i dem. Dette er igjen med på å øke kvaliteten på tjenesten."

"Jeg har blitt mer oppmerksom på hvordan jeg kommuniserer. Nå stiller jeg oftere spørsmål og gir mindre svar. Jeg har også blitt mer direkte og mindre generell"

Ledere kan generelt ha en viktig rolle både som tilretteleggere og som motivasjonskilder for læring. Den hierarkiske ledelsen skal ikke bare "drifte" sine enheter eller sektorer, men også sørge for et godt læringsmiljø. Det kan således gjøres et skille mellom administrasjon og ledelse. Administrasjon forbindes gjerne med effektivitet og kontroll, mens ledelse dreier seg om å skape visjoner, fornyelse og skape tillit. Flere har hevdet at ledelse er viktigere nå enn tidligere på grunn av store omskiftninger i samfunnet de siste 20-30 årene (se for eksempel Byrkjeflot 1997). Jacobsen og Thorsvik (2002:376) hevder at:

"[u]tfordringene for mange ledere i dag er blitt å designe organisasjonen for innovasjon og omstilling, og gjøre strategisk tenkning til en kontinuerlig repeterende prosess integrert i den daglige virksomheten. Dette forutsetter delegering av beslutningsmyndighet og handlefrihet i alle deler av organisasjonen. Det forutsetter videre at ledere klarer å definere lederrollen og utvikle en lederstil som skaper engasjement, motivasjon og oppslutning omkring organisasjonsmessige mål"

Flere av informantene i de fem besøkte kommunene var implisitt inne på dette skillet. I en av samtalene om læring på arbeidsplassen uttalte en informant: *"lederne må forstå sin rolle, det er både å lede og drifte"*. Andre informanter understreket viktigheten av ledere som tilrettelegger for refleksjon i det daglige arbeidet, i tillegg til å sørge for at det ble "produsert". Det fremstår altså som viktig at ledelsen ikke bare fokuserer på den daglige driften, men også har evne til å utøve "ledelse for læring". Læring beskrives av flere informanter som ressurskrevende, og at det derfor er viktig at ledelsen viser at de bryr seg om og setter av tid til læring. Evnen til å tenke langsiktig og helhetlig er viktig både på det øverste nivå, men også lengre ned i organisasjonen. Likevel understreket flere at denne balansen er krevende, og at særlig mange av enhetslederne har et for stort og sammensatt ansvarsområde til å kunne tenke på kompetanseutvikling. De skal først og fremst rapportere regnskapstall og eventuelle avvikt til ledelsen. Dette tar en svært stor del av deres tid. I tillegg kommer brannslukningsvirksomhet og nødhjelpsledelse. Dermed blir det lite tid til å ta et skritt til siden og jobbe strategisk med personal- og kompetanseutvikling (Moland og Egge 2000:133). Har man dertil stort kontrollspenn, blir skvisen mellom å være tilstedeværende leder og budsjettansvarlig enda større. En informant mente at dette særlig kan være vanskelig for ferske ledere:

"Tid, lønn og opplæring er et problem for mellomledere. Det går an å tenke nye tanker, nye mellomledere er ofte fagmennesker, men så blir det mye økonomi med mer. Er du veldig opptatt av fag, er kanskje ikke ledelse din greie?"

7.3.7 Kontrollspenn, iverksetting og oppfølging av kompetanseplaner

Av surveymaterialet fremkommer det at til sammen 86 prosent av respondentene har svart at det i svært stor eller ganske stor grad er den nærmeste leders ansvar å iverksette og følge opp kompetanseplanene. I sammenheng med den nærmeste lederens viktige rolle ble det blant annet pekt på at organisasjonens kontrollspenn er av stor betydning for læring på arbeidsplassen. Med kontrollspenn menes det antall underordnede som rapporterer til en enkelt leder (Gulick 1937). Det ble hevdet at innenfor enkelte store enheter kan medarbeidere ha svært liten kontakt med sin virksomhetsleder.

En informant sa at: *"Dette fører til dårlig oppfølging, og lederne får heller ikke vite hvor skoen trykker"*. Når det gjelder manglende informasjon om hvor "skoen trykker" kan dette tenkes delvis å veies opp ved å gjennomføre kartlegginger av kommunens kompetansebeholdning. Både av intervjuene og i surveyundersøkelsen fremstår det som sentralt for kommunene å få oversikt over egen kompetansebeholdning.

Organisering etter et tonivå-prinsipp¹⁸ vil føre til endrede ledelsesoppgaver. For eksempel vil ledere på virksomhetsnivå gjerne får totalansvar for sin virksomhet. En slik ordning innebærer at en rekke hensyn skal balanseres, og stiller følgelig store krav til virksomhetsledernes evner. Enkelte av våre informanter mener en slik organisering har vanskeliggjort kompetanseoverføring, og peker på koordineringsutfordringer. Dette gjelder både på tvers av ulike enheter innad i en sektor, men også mellom sektorer. En informant uttalte blant annet: *"Jeg mener tonivåmodellen er hemmende: Alle er opptatt av seg selv, og den tapende delen har vært kompetanseoverføring"*. Dette er i tråd med en tidligere evaluering av Asplan Analyse og IRIS (2006), der det blant annet pekes på at overgangen til en tonivåmodell kan skape rom for "enhetsegoisme" blant de kommunale enhetene.

7.4 Kompetanseutvikling og deltid

Beskrivelsene til nå trekker alle i retning av at læring skjer gjennom en rekke ulike tiltak og at disse må tilpasses kommunens og medarbeidernes behov. Samtidig har vi sett at god læring skjer i tette læringsmiljøer der ledere og ansatte involveres i læringsprosjekter hvor det er satt av ressurser i form av tid, planlegging og interesse. Tilgjengelighet er også et tema som har vært berørt. Motsatsen til dette er fattige læringsmiljøer. Her er det lite rom for faglig kommunikasjon og tid til kompetanseutvikling. Et fattig læringsmiljø kan forekomme på arbeidsplasser der kompetansenivået hos medarbeiderne kan være både høyt og lavt. I avsnittet nedenfor beskrives hvilken betydning høyt omfang av små stillinger har for læringsmiljøet.

7.4.1 Omfanget av små stillinger

I 2007 jobbet 55 prosent av alle i kommune- og fylkeskommunen deltid. I pleie- og omsorgssektoren var deltidsandelen så høy som 73 prosent.¹⁹ Heltidsstillinger er spesielt sjelden blant ansatte i kultursektoren, SFO-assistenter og ufaglærte pleieassistenter/miljøarbeidere. Ledere og ansatte i teknisk sektor jobber oftest i fulle stillinger. Generelt øker stillingsstørrelsen med utdanning. Unntak er kvinnelige sykepleiere som jobber mindre enn

¹⁸ En slik modell innebærer at en desentralisering av myndighet fra mellomledersjiktet til virksomhetsnivået, kommunene med en slik organisering har altså to ledernivåer: rådmannen og virksomhetsledere.

¹⁹ Kilde: KS' PAI-register per 1.12.07

kolleger med annen høyskoleutdanning (Moland 1994 og 1997, Moland og Egge 2000). I følge PAI-registeret ligger den gjennomsnittlige stillingsstørrelsen i samtlige kommuner på ca 73 prosent.²⁰ Blant kommunene som er med i vår undersøkelse, er den gjennomsnittlige stillingsstørrelsen i 2007 og 2008 størrelsen på ca 67 prosent.

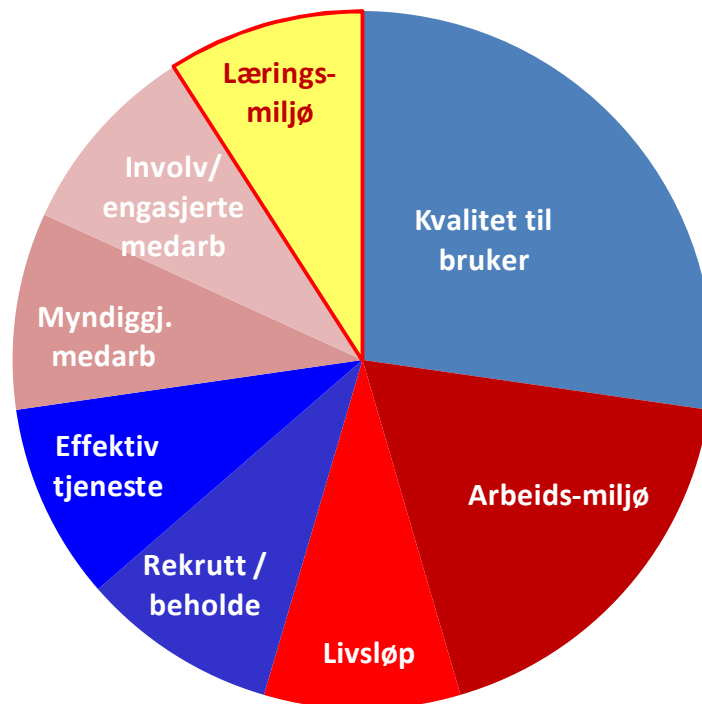
7.4.2 Negative effekter av høyt omfang små stillinger

Fafo har gjennom flere studier, blant annet på oppdrag for KS, dokumentert at et høyt omfang av små stillinger har en rekke negative effekter på en arbeidsplass (Moland 2008). Det har også vært gjort en rekke studier av tiltak for å redusere omfanget av små stillinger og uønsket deltid (Amble 2008, Gautun 2002, Moland 2009, Olberg og Nicolaysen 2005). Disse studiene er oppsummert i Moland (2009) og Andersen og Moland (2008). Kort gjengitt er høyt omfang av små deltidsstillinger negativt for tjenestekvaliteten og brukertilfredsheten.

Små stillinger er et særlig stort problem i pleie- og omsorg, men også i SFO kan små stillinger være utbredt. Slike stillinger er uheldig for arbeidsmiljøet og for medarbeidere som trenger lønn, pensjon og andre goder som følger med en full stilling. Videre skaper det en vanskelig rekruttere-/beholdesituasjon dersom man ikke kan tilby større stillinger til den kompetente arbeidskraften. Små stillinger genererer i stedet ufaglært arbeidskraft. Små stillinger er derfor ofte ikke effektiv for driften. De krever betydelige lederressurser, både i form av opplæring og veiledning og i forbindelse med anskaffelse. Ansatte i små stillinger har dessuten ikke forutsetninger for å jobbe like selvstendig og ta ansvar som ansatte i store stillinger. Dette kommer i strid med visjoner om involverte og myndiggjorte medarbeidere. I sum indikerer dette at et stort omfang av små stillinger også vil være negativt for læringsmiljøet og innovasjonsevnen.

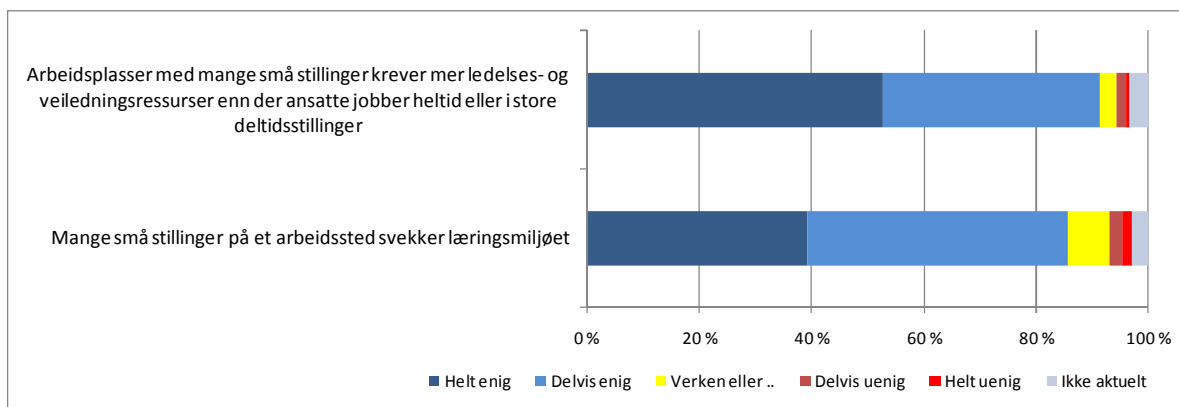
²⁰ Dette er målt som summen av alle stillinger delt på antall årsverk. Noen deltidsansatte har flere stillinger. Hvis disse slås sammen og man i stedet beregner gjennomsnittlig avtalte stillingsstørrelse for alle ansatte, kommer en ut med en stillingsprosent på ca 80. Dette er det tallet KS selv oppgir når de presenterer stillingsstørrelsen i sektoren. I vår undersøkelse bruker vi den første beregningsmåten.

Figur 18: Forhold som influeres negativt av høyt omfang små stillinger. Kilde: Diverse tidligere studier, jf. tekst.



I spørreundersøkelsen som gikk til kommunene i september-oktober 2009 gikk vi ett skritt videre og spurte rådmennene og andre ledere om hvordan de mente høyt omfang av små stillinger påvirket ressurs-situasjonen og læringsmiljøet. Vi stilte spørsmålene som påstander der informantene skulle oppgi grad av enighet eller uenighet. Ca. 90 prosent er enig i at arbeidsplasser med mange små stillinger krever mer ledelses- og veiledningsressurser. Omtrent like mange er enig i at høyt omfang også svekker læringsmiljøet. Vi ser av figur 15 nedenfor at svarene "helt enig" og "delvis enig" fordeler seg ganske likt. Det er verd å merke seg at disse svarene kommer fra toppledere i kommunene og at disse erfaringsmessig er mindre kritiske til driftsforhold i organisasjonen enn ledere og ansatte ved de enkelte tjenestestedene. Ledere i store kommuner oppgir oftest at deltidsstillinger er negativt for å sikre god kompetanse. Nuland og Ytrehus (2007) har studert kommunenes kompetanseplaner og sykepleierbehov. I deres materiale er andelen som mener at deltid er svært uheldig for muligheten til å sikre tilstrekkelig kompetanse i pleie- og omsorgstjenestene, dobbelt så høy blant ledere i store kommuner som i de andre. I vårt materiale er denne sammenhengen ikke så sterk.

Figur 19: Hvordan påvirker høyt omfang av små stillinger ressurs situasjonen og læringsmiljøet. Kilde: Survey.



Etter dette kan en fastslå at kommuner som satser på gode læringsmiljøer og derigjennom også innovative miljøer, samtidig bør holde omfanget av små stillinger og turn-over på et lavt nivå. Det er derfor grunnlag for å forvente at de kommunene som har svart helt enig på spørsmålene i figur 19, hadde et lavere omfang av små stillinger. Slik er det imidlertid ikke. En gjennomgang av datamaterialet viser at kommuner som oppgir å jobbe systematisk med kompetanseutvikling, har kompetanseplaner, god rekruttering og kompetansedekning, ikke har andre nivåer på mobilitet og stillingsstørrelse enn kommuner som har svart annerledes på de samme spørsmålene. Dette betyr at deltidsproblematikken enten ikke tillegges vekt i kommunenes kompetansehevingsplaner for å levere kvalitativt gode tjenester, eller at kommunene oppfatter deltidsproblemet som noe de må leve med på siden av arbeidet med å levere gode tjenester. Mot den siste tolkningen taler de mange målformuleringer og forsøk med å redusere omfanget av små stillinger og uønsket deltid. Vi har tidligere sett at systematisk kompetansearbeid kobles sterkt til heving av formalkompetanse. Med et slikt perspektiv er det overraskende at deltidsproblematikken ikke settes i tettere sammenheng med kompetansespørsmålet. Det er mange årsaker til det høye omfanget av deltidsstillinger. Mange tjenester overskrider normalarbeidsdagen, en del av dem er døgnkontinuerlige. Arbeidstopper er ujevnt fordelt. Dermed varierer arbeidskraftsbehovet slik at det er vanskelig å organisere alle ansatte i fulle stillinger uten at det oppstår uproduktive perioder. I tillegg har kommunene lenge ført en arbeidsgiverpolitikk som har oppmuntret til bruk av deltid. Dertil kommer et lov- og avtaleverk som begrenser lange vakter og antall helgvakter, og motstand blant en del ansatte mot å jobbe på ugunstige tidspunkt. En del ansatte velger deltid fordi arbeidsbyrden er så stor at de ikke makter å jobbe i full stilling. Sist, men ikke minst er det også en del deltidsansatte som ikke ønsker å jobbe i full stilling. Dette kan være studenter, småbarnsforeldre eller andre som vil ha mer tid til andre gjøremål (Moland 2009). Et partssammensatt utvalg i sektoren uttalte seg nylig blant annet om årsaker til deltidsstillinger.²¹

²¹ <http://www.ks.no/tema/Arbeidsgiver/Lonns-og-arbeidsvilkar/Rapport-om-uonsket-deltid/> og <http://www.ks.no/PageFiles/8902/RapportDeltidJanuar2010.pdf>

7.5 Oppsummering

Funnene i denne undersøkelsen gir støtte til antagelsen i tenkningen om lærende organisasjoner som legger vekt på at kompetanseutvikling hos den enkelte også er avhengig av de menneskelige, økonomiske og fysiske ressursene i omgivelsene. Suksessfaktorer for å lykkes med læring på arbeidsplassen er planlegging, involvering av de ansatte, forankring og støtte i ledelsen, tid til læring, praksisnære tiltak, og et godt samspill mellom ledere og ansatte. Alle disse faktorene er faktorer som peker på forhold ved organisasjonen – god organisasjonspraksis, bevissthet rundt organisasjonsutvikling og positiv involvering fra organisasjonen i den enkeltes kompetanseutvikling.

Organisasjonsperspektivet som ligger i tenkningen rundt lærende organisasjoner kan også forklare hvorfor nesten alle lederne (90 prosent) i undersøkelsen mener at en høy andel deltidsansatte er negativt for kommunens læringsmiljø. Slike stillinger gir lite rom for refleksjon med kollegaer og ”stjeler” mye av lederens kapasitet. Likevel viser undersøkelsen at kommunene i dag i liten grad kobler deltidsproblematikken til kompetansespørsmålet.

8 LÆRINGSMILJØER OG INNOVASJON

I dette kapitlet drøfter vi problemstilling 3:

Hvilke sammenhenger finnes mellom kompetansearbeid og innovasjon og utvikling i kommunesektoren?

Kapitlet presenterer først en teori om lærende organisasjoner og sosial kapital, og om innovasjon og medarbeiderdrevet innovasjon. Deretter gir vi noen eksempler på vellykkede innovasjonstiltak for så å lete etter eventuelle sammenhenger mellom kompetansearbeid og innovasjonsevne.

8.1 Hva er innovasjon?

Hva er innovasjon i kommunesektoren og i hvilken grad fremmer kompetanseutvikling og arbeidsplassers kompetansemiljø innovasjon?

Innovasjon betyr å fornye eller å lage noe nytt. Begrepet defineres på ulike måter. Regjeringen legger i Stortingsmelding nr. 7 (2008-2009) "Et nyskapende og bærekraftig Norge" til grunn at innovasjon foreligger når:

«en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier.»

OECD definerer innovasjon som "et begrep som ofte er knyttet til nyskaping i næringslivet, men det kan brukes på de fleste samfunnsområder. Med innovasjon menes gjerne

- *fornyelse og utvidelse av produkt- og tjenestespekteret*
- *etablering av nye metoder for produksjon, leveranser, markedsføring og distribusjon*
- *introduksjon av endringer i ledelse, organisasjon, arbeidsforhold og kompetanse i arbeidsstokken".²²*

Det er vanlig å understreke at en ny idé eller oppfinnelse ikke blir til en innovasjon før den er kommet til praktisk anvendelse. (Op.cit, Falkum 2008). Innovasjon er viktig for både næringslivets og offentlig sektors evne til å skape verdier. Kallevig (2010) presiserer dette ytterligere ved å påpeke at det nye må være lansert i markedet eller tatt i bruk og slik kunne omsettes i penger i form av inntekter. "Hvis ikke – så er det ikke innovasjon, men forskning eller kreativ utvikling." Vi vil tilføye at det for en kommune er mer aktuelt at 'det nye' tas i bruk i en kontekst der sosiale aktører samhandler, fremfor å tale om kommunen som et marked.

Den enkelte private eller offentlige virksomhet må utvikle nye varer og nye tjenester, og omstille virksomheten for å møte den økende nasjonale og internasjonale konkurransen. Det norske velferdssamfunnet og det tilhørende offentlige rammeverket (velferdsstaten) er på den ene siden viktig som tilrettelegger²³ for virksomhetenes og arbeidsstyrkens evne til

²² Joseph Schumpeter (1934): "The Theory of Economic Development" beskrev følgende innovasjonsområder: ny vare/produkt, ny produksjonsmetode, nytt marked, ny kilde, ny organisasjon.

²³ Høyt utdanningstilbud og god barnehagedekning er eksempler på at norske arbeidsgivere har tilgang på kompetent og stabil arbeidskraft som vil kunne konsentrere seg om arbeidet og virksomhetsutviklingen. I land med lav barnehagedekning vil mange foreldre måtte bruke mer

innovasjon og økt produktivitet (Hull Kristensen og Lilja 2009, Schramm-Nielsen m.fl 2004). På den andre side er vi avhengige av deres innovasjonsevne for å kunne opprettholde velferdssamfunnet.

I følge Klitmøller med flere (2007) er behovet for innovasjon av produkter, tjenester og prosesser *"en nødvendighet, hvis Danmark fortsatt skal kunne gjøre sig gældende i en globaliseret verden, hvor presset om bedre kvalitet og lavere pris hele tiden øges"*.

Den norske samfunnsmodellen er blitt kritisert for å føre til for stor offentlig sektor, for gode velferdsordninger og for små lønnsforskjeller. Den sterke økonomiske veksten i det siste ti-året reiser spørsmål om denne kritikken rammer Norge. Falkum & Grimsrud (2007) forklarer veksten med at norsk arbeidsliv har stor omstillingsevne, og at omstillingsevnen er et resultat av gode velferdsordninger, et sterkt lov- og avtaleverk, et sammenpresset lønnsnivå og et sterkt partssamarbeid både nasjonalt og på bedriftsnivå. Alle disse forholdene er kjente trekk ved nettopp den norske modellen. Hull Kristensen m.fl. (2009) dokumenterer dette ytterligere i sin komparative studie av den nordiske modellens betydning for at de nordiske landenes produktivitet utvikling er blant de aller høyeste i den globale økonomien. En del arbeidslivsforskning griper tak i sammenhengen mellom medvirkning og verdiskaping. Levinson (2000) viser i sin lederstudie hvordan medvirkning fra ansatte påvirker verdiskapingen i Sverige. Baglioni (1996) viser det samme i sin italienske studie av bedriftsdemokratiet. Sammenhengen mellom kompetanse, intellektuell kapital, medvirkning og verdiskaping begynner altså å få et visst empirisk belegg (Grimsrud & Kvinge 2003).

8.1.1 Human kapital og sosial kapital

Human kapital

Begrepet human kapital er uttrykk for befolkningens kunnskap og ferdigheter, eller tilsvarende de ansattes kunnskaper og ferdigheter i bedriften eller kommunen. Denne kapitalen kan økes gjennom utdanning og opplæring. Kostnader til dette er dermed en investering i human kapital med økt verdiskaping som forventet effekt. Både formell og uformell kompetanseutvikling og økt bruk av medarbeidernes kunnskaper og ferdigheter gjennom involvering vil styrke virksomhetens samlede human kapital. Dette har stått sentralt i mange av satsingene i KS-regi.

Erling Røed Larsen i SSB trekker frem den utdanningsmessige siden ved humankapitalens betydning ved å hevde at formell utdanning er det viktigste for et lands evne til omstilling og produktivitet: *"Det er i hodene våre framtiden ligger. Når du utdanner folk trener du hoder, det er hodetrening som gjør at man får gode ideer, nøkkelen i utdanning er idégenerering. Det viktigste er å eie de gode ideene. Produksjonen kan vi sette ut."*²⁴

Et stort antall profesjonsutdannede i kommunesektoren avspeiler et syn på humankapitalens betydning for tjenestekvaliteten. Mange ufaglærte og et høyt omfang av små stillinger viser

ressurser på omsorg av barn. Dette vil i sin tur lett komme i konflikt med karriereutvikling og det å være tilgjengelig for arbeidsgiver.

²⁴ Oppslag i Utdanningsforbundets tidskrift Utdanning 08.01.2010

http://www.utdanningsnytt.no/templates/udf20_22274.aspx

på den annen side at kommunene fortsatt har store forbedringsmuligheter. Generelt er det viktig å fange opp hvordan profesjonene er representert blant de kommuneansatte, de er viktig pådriver og premissgiver i kommunenes arbeid med kompetanseutvikling. Særlig ser vi dette blant profesjoner med autorisasjonsbasert etter- og videreutdanning (for eksempel helsefag og jus).

Sosial kapital

I innovasjonssammenheng, og da særlig den medarbeiderdrevne, er sosial kapital en dimensjon som til nå har vært lite påaktet. Sosial kapital handler om tillit og kommunikasjon og felles kompetanse. Sosial kapital utvikles av organisatoriske løsninger og ledelse som fremmer involvering av alle på arbeidsplassen i spørsmål om utforming av arbeidsoppgaver og utviklingsarbeid/prosjekter. Økt sosial og human kapital øker mestringfølelse, evne og vilje til å ta ansvar og til å bidra med forslag som kan skape innovasjon.

Norge har flere institusjoner gjennom lov- og avtaleverket som bygger opp under utviklingen av sosial kapital. Partssamarbeidet og fagforeningsaktiviteter samt HMS-arbeidet og verneombudet er to slike institusjoner som bidrar til at det er mye kommunikasjon både vertikalt og horisontalt, sentralt og lokalt, i norsk arbeidsliv. Men det er også utbredt med en arbeidsgiverpolitikk og ledelseskultur som vektlegger kommunikasjon, åpenhet og involvering. I kommunesektoren står både medbestemmelse og medvirkning sterkt. Eksempler på KS-satsninger som eksplisitt bidrar til å styrke den sosial kapitalen er prosjekter om myndiggjorte medarbeidere, tilretteleggende ledelse og en rekke andre tiltak som blant annet inngikk i "Flink med folk" (Moland 2007).

Evnen til omstilling vil avhenge av den sosiale kapitalen som utvikles og investeres. Sosial kapital ses som *"verdien av andres bidrag for egen innsats"* (Hernes 2007). De sosiale forutsetningene for å lykkes med utviklingsarbeid ble også dokumentert i evalueringen av "Flink med folk". Kommuner som involverte både toppledelse, tillitsvalgte og ansatte var mer tilfreds med forsøkene enn de andre (Moland 2007). Vi har også dokumentert en rekke ganger at utviklingsprosjekter og større omstillinger ville ha lyktes bedre om ledelsen hadde lagt mer vekt på involvering og andre sider i planlegging og gjennomføring av tiltakene. (Gautun 2002, Moland og Trygstad 2004).

Kjell-Åge Gotvassli²⁵ legger særlig stor vekt på de sosiale forutsetningene for innovasjon.

Han mener innovasjon i moderne organisasjoner først og fremst er en prosess som skjer i fellesskapet (Gotvassli 2007). *"Den enkelte medarbeider sitter med både taus og eksplisitt kunnskap knyttet til arbeidet. Når taus kunnskap hos personer med ulik bakgrunn bringes sammen og deles i et arbeidsfellesskap, ligger forholdene til rette for nyskaping og innovasjon. Å utvikle ny kunnskap i en organisasjon skjer i flere trinn, hvorav det å dele taus kunnskap er det første og det som setter prosessen i gang. Å skape et arbeidsmiljø med kultur for samtaler, refleksjon og det å dele kunnskap vil dermed fremme innovasjon. (..)"*

²⁵ Førsteamanuensis og dekan Kjell-Åge Gotvassli ved Høgskolen i Nord-Trøndelag
<http://www.forskning.no/artikler/2009/januar/207519>

Lederens viktigste oppgave blir å legge godt til rette for deling og bruk av både taus og eksplisitt kunnskap.

Sterk vektlegging av sosiale sider og prosesser som leder frem til innovasjon, kan komme i et motsetningsforhold til det individuelle perspektivet på entreprenørskap og innovasjon, der en legger vekt på kunnskap som noe objektivt hos den enkelte, slik for eksempel Røed Larsens omtale av humankapitalen betydning for norsk produktivitetsvekst. I denne rapporten tillegges utvikling av henholdsvis human og sosial kapital begge stor betydning for innovasjonsevnen. Dette er også i tråd med det vi skrev om lærende organisasjoner i forrige kapittel.

8.1.2 Medarbeiderdrevet innovasjon

Klitmøller mfl. (2007) bruker termen medarbeiderdrevet innovasjon om utvikling og implementering av nye organisasjonsformer, servicekonsepter, driftsformer og serviceprosesser, som gjennomføres ved å trekke inn medarbeidernes ideer, kunnskap, tid og kreativitet aktivt. *”Den medarbeiderdrevne innovasjon utfolder sig i et samspill mellom ledelsen og medarbeiderne i den offentlige forvaltning. På den ene side kan innovative tiltak være initiert av ledelsen og påvirkes av hvordan medarbeiderne i forvaltningen trekkes inn og spiller med på ledelsens initiativer. På den anden side unnfanges innovative ideer ofte av medarbeiderne. Deres erfaringer fra den daglige drift og fra kontakten med brukerne (..) er en vesentlig kilde til innovative ideer. I hvilket omfang medarbeidernes ideer bringes frem og realiseres avhenger rimeligvis i høy grad av det med- og motspill, medarbeiderne får fra ledelsen.”*

Medarbeiderdrevet innovasjon kan forstås som innovasjoner som er et resultat av et inkluderende og systematisk arbeid i virksomheters innovasjonsprosesser og som har som formål å stimulere og fange opp ansattes ideer og forslag til forbedringer, samt implementeringen av disse i virksomheten. Medarbeideres innovasjonsdeltagelse kan være knyttet til både produkt-, prosess- eller tjenesteinnovasjoner, og de kan være så vel radikale som inkrementelle (skrittvis) innovasjoner. Medarbeiderdrevet innovasjon kan være åpen i den forstand at medarbeidere samhandler med kunder, eksterne FoU-ressurser eller leverandører, i tillegg til ledelse og andre medarbeidere i virksomheten. Det er foreslått følgende definisjon:

”MDI – Medarbeiderdrevet innovasjon er innovasjoner (nye produkter, prosesser eller tjenester) som er frambrakt gjennom en åpen og inkluderende innovasjonsprosess, basert på en systematisk anvendelse av medarbeideres ideer, kunnskap og erfaring – som er utviklende for virksomhetens totale innovasjonsevne.”²⁶

Et eksempel på medarbeiderdrevet innovasjon er forslagsordningen i Sørums kommuner:

”Vi har en slik ordning at hvis ansatte setter fram et forslag, ikke bare til forbedring, men det også, så får de en rose. Hvis forslaget blir gjennomført får de tre roser. Grunnen til at det er en rose er at Sørums kommuner har en rose i kommunevåpenet”.

²⁶ Oslo, 20.01.2010 Anthony Kallevig, LO.

Forslagene må gis i et elektronisk skjema. Det er nærmeste leder som overrekker rose(r). Leder må også oppgi antall forslag og om de er godtatt eller avvist i den månedlige resultatrapporteringen.

I Risør kommune som var en av de mest profilerte kommunene i Flink med folk-satsingen, gjennomføres en rekke medarbeiderdrevne prosjekter. En del av dem har de senere årene vært knyttet til AKS-Alternativ kompetansestige.²⁷

- "Det er motiverende å være med på å utvikle sin egen arbeidsplass. Her får medarbeiderne sjansen til å sette ut i livet de ideene de selv ønsker. Med AKS får man et verktøy for å foreta endringer nedenfra og opp. Resultatet er motiverte medarbeidere og en kvalitetsforbedring av tjenestene. Motto: Ledere som tør - ansatte som vill!"

Vi bruker ikke mer penger enn andre kommuner totalt sett, men satser mer på kompetanseheving enn de fleste. Og jeg er overbevist om at det er lønnsomt. Det er eneste vei å gå. Jeg sier gjerne til andre rådmenn: "Tenker du økonomi, satser du på skoling av alle ansatte." !" (Uttalelse fra rådmann i Risør kommunes omtale av AKS)

Sitatet fra rådmannen gjelder ikke bare AKS-prosjekter, men hele kompetansesatsingen og personalpolitikken i kommunen. Når de ulike prosjektene lokalt i kommunen er gjennomført, presenteres de for ledelsen og deltakerne påkjønnes. Dette inngår både som ledd i spredning av læring og som bekreftelse til de ansatte om at ledelsen virkelig er interessert i deres innsats.

Fagforbundet sammenlikner AKS med sin modellkommunemetodikk: "Alternativ kompetansestige - AKS - er et utviklingsverktøy som har mye til felles med modellkommunemetodikken²⁸ gjennom å utvikle gode tjenester med utgangspunkt i den enkelte ansattes kunnskap og erfaring".²⁹

Selv om store deler av offentlig sektor i svært liten grad er utsatt for konkurranse, utsettes sektoren for økte forventninger til kvalitet og effektivitet i befolkningen og fra brukere/kunder. Dette følger med utviklingen i privat sektor og den generelle velstandsutviklingen. I offentlig sektor har det de siste 15 årene vært gjennomført store organisasjonsendringer i form av foretaksetablering, regionalisering og interkommunalt samarbeid, fusjoner, fisjoner/outsourcing av oppgaver, konkurranseutsetting av kjerneproduksjon, innføring av to-nivåledelse, nye styringsformer både for politikerne og for administrasjonen osv. Mye av dette har vært knyttet til NPM-tenkningen³⁰. I tillegg har kommunene tatt ny teknologi i bruk.

²⁷ Omtale av AKS i Risør kommune er her:

http://www.risor.kommune.no/index.php?m=fil&m_action=vis&f_id=226
http://www.risor.kommune.no/index.php?m=sider&m_action=vis&id=178

²⁸ Modellkommuneprosjektet ble initiert av Norsk kommuneforbund (NKF) i 1997, hovedsakelig som et alternativ til konkurranseutsetting av kommunal tjenesteproduksjon. Prosjektet er videreført i en rekke kommuner og bydeler

²⁹ Fagforbundet om AKS:

http://www.fagforbundet.no/forsida/Omstilling/Modellkommuner/?article_id=8045

³⁰ NPM kan best beskrives som en sekkebetegnelse som angir prinsipper for hva man mener er god organisering og ledelse, og der forskjellene mellom privat og offentlig sektor skal viskes ut. Økt autonomi og valgmuligheter for offentlige virksomheter skal sikre mest mulig effektiv drift.

På kommunenivå har endringene vært større i utformingen av tjenester og tilhørende administrasjon, enn på myndighetsutøvelsen/forvaltningen.

8.1.3 Oppsummering

Vi har med denne gjennomgangen beskrevet innovasjonsbegrepet slik at det er tilpasset innovasjon i offentlig sektor, tar høyde for sosiale og miljømessige forutsetninger for innovasjon og som åpner for innovasjon nedenfra, fra medarbeidere som jobber i produksjonen uten å være definert inn i innovasjonsekspertroller.

Vi har fått et bredt inntak til å forstå innovasjon, og vi har fått begreper og eksempler som gjør at vi kan operasjonalisere kompetanseutvikling og innovasjon slik at vi nyttiggjøre oss data fra egne case og spørreundersøkelser og registerdata.

Kallevig (op.cit) lister opp seks forhold som bør følges opp i en virksomhet for å utvikle en god medarbeiderdrevet innovasjonsprosess. Noen av dem er sentrale også i vår undersøkelse:

- *Rom til å eksperimentere og rom til å feile.* Kreativitet fører ikke bestandig til originale inntektbringende anvendelser.
- *Kompetanseutvikling* – Etter- og videreutdanning er viktig for den enkelte og for å få frem gode innovasjoner.
- *Systematisk gjennomgåelse av feedback fra kundene*
- *Utarbeidelse av en innovasjonsstrategi* som forteller hvordan bedriftens innovasjonssystem skal virke og hva målet med innovasjonsprosessen skal være samt hva det skal koste
- *Bred resultatorientert medvirkning* av de ansatte i virksomhetens innovasjonsprosess.
- *Ledelsen må være lydhør* overfor medarbeidernes nye ideer.

8.2 Vellykkede innovasjonstiltak

I spørreundersøkelsen ble lederne bedt om å beskrive et vellykket innovasjonstiltak. Vi fikk svar fra 85 ledere som til sammen oppgav ca 100 innovasjonstiltak. De fleste innovasjonseksempelene viser til innføring av et verktøy, en ny måte å utføre tjenester på eller nye organisatoriske grep som innføring av tonivåmodell eller sammenslåinger av enheter. Men det er også noen som har oppgitt mer myke fremskritt som innovasjoner. Dette kan for eksempel være bedre holdninger og nyetablerte verdier. Nye brukertilbud ble derimot i mindre grad trukket frem. Tabell 9 gir ikke en representativ beskrivelse av innovasjon i norske kommuner. Den gir derimot et bilde av hva ledere oppfatter som innovasjonstiltak.

Tabell 9 Svarfordeling på spørsmål der ledere ble bedt om å beskrive et vellykket innovasjonstiltak. Kilde: Survey.

	Antall eksempler
Faktiske innovasjoner:	
Innføring av nye datasystem / dataverktøy i stab og ute i tjenestene	33
Nye måter å utforme tjenestene og organisere arbeidet	20
Innføring av to-nivåmodell, fusjoner, nye stabsfunksjoner og ledelsesnettverk	23
Nye arbeidstidsordninger	6
Regionalt samarbeid	4
Samarbeid med næringslivet	3
HMS-system	4
Trekk ved innovasjonsarbeidet:	
Kompetanseheving, verdier	14
Medarbeiderdrevet innovasjon	5
Brukerdrevet/innbyggerdrevet innovasjon	4
Sum	116

8.3 Kompetansearbeid og innovasjonsevne

Vi har tidligere beskrevet forholdet mellom det å ha kompetanseplaner og andre måter å jobbe systematisk med kompetanseutvikling og de effektene dette hadde / ikke hadde på kompetanseresultatene. I det følgende spør vi om systematisk kompetansearbeid gjennom kompetanseplaner innvirker på kommunens innovasjonsevne. Dette gjør vi ved å kjøre kompetansespørsmålene i vår egen survey mot innovasjonsvariabler fra Kommunal- og regionaldepartementets organisasjonsdatabase³¹.

42 prosent av kommunene har oppgitt at de ikke har noen kompetanseplaner, mens 58 prosent har en eller annen form for kompetanseplan som dekker en større eller mindre del av kommunen. Denne siste gruppen deler vi i to. Den ene delen av kommunene har både overordnet kompetanseplan og delplaner. Den andre har enten hovedplan eller én eller flere delplaner. Vi har med dette delt kommunene i tre grupper:

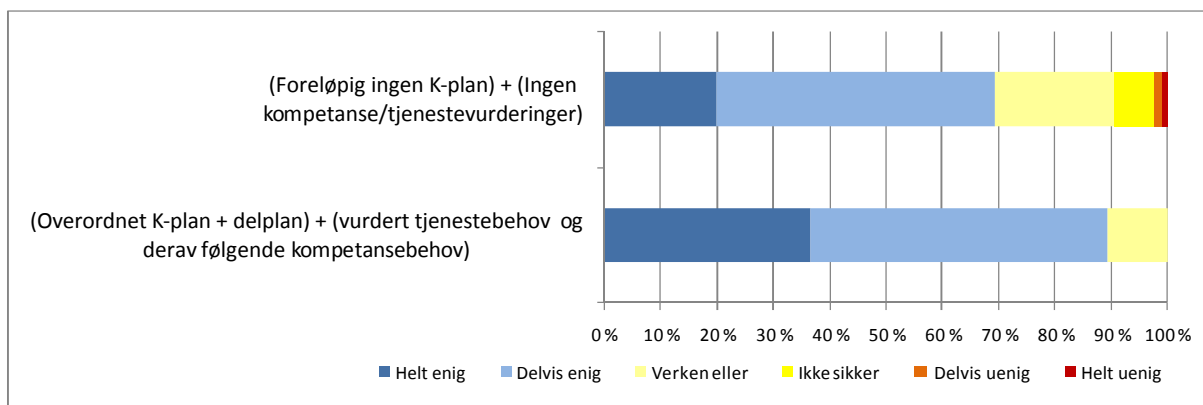
1. Kommuner som er mest systematiske i sitt kompetansearbeid (har både hovedplan og delplan)
2. Kommuner som delvis er systematiske i kompetansearbeidet (har enten hovedplan eller delplan)
3. Kommuner som jobber med kompetansespørsmålet, men som ikke har formalisert dette i egne kompetanseplaner.

Kommunene er også spurt om arbeidet med kompetanseutvikling har ført til a) bedre kvalitet i tjenestene, b) om det har ført til innovasjon og/eller utvikling av tjenestetilbudet, og c) om dette har vært en forutsetning for innovasjon og/eller utvikling av tjenestetilbudet. De fleste svarer positivt på disse spørsmålene, mest på det første og så avtagende. Vi har slått sammen svarene på de tre spørsmålene (a+b+c) og lagd en enkel innovasjonsindikator

³¹ Kommunal- og regionaldepartementets organisasjonsdatabase er beskrevet i metodekapitlet.

basert på disse tre. Deretter har vi sett svarene i lys av systematikken i kommunenes kompetansearbeid (de som har kompetanseplaner versus de som ikke har). Dette gir oss et bilde av kommunale lederes holdninger til forholdet mellom innovasjon og kompetanse. I figur 20 ser vi at ledere i kommuner som har kompetanseplaner og som har jobbet med kompetansebehov, dobbelt så ofte som andre ledere er helt enig i påstandene om at kompetansearbeidet også har gjort kommunen mer innovativ på de tre nevnte områdene.³²

Figur 20: Holdninger til forholdet mellom innovasjon og kompetanse. N=229. Kilde: Survey. Eksakte svar er gjengitt i vedleggstabell 4.



Ved å trekke inn svar fra Kommunal- og regionaldepartementets organisasjonsdatabase, kan vi supplere holdningssvarene med faktasvar. Innovasjonsvariablene fra kommunedatabasen kan deles i fire grupper, slik at kommunene kan beskrives etter i hvilken grad de har innført:

- Nye styringsformer (som antas å bidra til mer effektiv drift)
- Nye verktøy (IT, HMS)
- Nye idésystemer (verdier, etikk, likestilling)
- Nye brukertilbud

En rimelig antakelse vil være at kommuner i kompetansegruppe 1 (har både overordnet kompetanseplan og delplaner) scorer høyest på innovasjonsvariablene. Disse følges tett av gruppe 2 (har enten overordnet kompetanseplan eller delplaner), mens gruppe 3 (har ikke kompetanseplaner) skal komme et stykke bak. Som vi skal se stemmer dette i noen tilfelle, mens andre ganger er det omvendt. Ofte har ikke forekomsten av kompetanseplanen signifikant effekt på innovasjonsevnen. Men når vi trekker inn 40-50 innovasjonsvariabler og ser dem i forhold til graden av systematisk kompetansearbeid, bekreftes denne antakelsen i all hovedsak. Kommuner med både overordnet kompetanseplan og delplaner er mer innovative enn kommuner uten kompetanseplaner.

Kommuner med kompetanseplaner er best på 4 av 5 nyvinninger

I datamaterialet har vi analysert forholdet mellom forekomsten av kompetanseplaner og forekomsten av en rekke kompetansetiltak og innovasjoner som fremkommer i KRD-

³² Mest mørkeblått i figuren.

databasen³³. Spørsmålene vi har benyttet er gjengitt i vedlegg til rapporten. Kommuner som både har overordnet kompetanseplan og mer operative delplaner gjør det best på ca 80 prosent av spørsmålene om kompetansetiltak og innovasjon. Kommuner som enten har overordnet kompetanseplan eller delplaner (men ikke begge deler) gjør det best på i overkant av 10 prosent av spørsmålene, mens kommuner helt uten kompetanseplaner gjør det best på litt under 10 prosent av spørsmålene. Det samme mønsteret kommer frem når en sammenlikner svarene på de samme spørsmålene etter kommunestørrelse. De kommunene som har gode resultater på enkelte av kompetansespørsmålene uten å ha kompetanseplaner, er små kommuner med en god rekrutteringssituasjon og omfattende bruk av servicetorg. Denne gruppen har også oftere bestillerkontor³⁴ enn de store kommunene med mer planmessig kompetansearbeid.

Kompetanseplanen kan imidlertid være temmelig snever. Derfor er sammenheng mellom forekomsten av en slik plan og introduksjon av ulike innovasjonstiltak ikke så veldig sterk. Dessuten ser vi at kompetansearbeidet i små kommuner har avgrenset innretning og ikke følger langsiktige planer. Derfor vil små kommuner og kommuner uten helhetlige kompetanseplaner likevel kunne score høyt på enkelttiltak. I denne undersøkelsen er forekomsten av bestillerkontor og brukerundersøkelser er to eksempler på dette. Kompetansevariablene gir større utslag på innovasjonsvariabler som innføring av serviceerklæringer og brukergarantier. Igjen slår dyktig ledelse ut, særlig på forekomsten av tiltak som få har tatt i bruk (eksempelvis brukergarantier). Også tillitsvalgte dyktighet gir positiv effekt på disse variablene.

Datapålitelighet

I det følgende benytter vi data fra tre ulike databaser. Vi begynner med en validitetskontroll ved å se om informantene i de ulike undersøkelsene svarer likt på tilnærmedesvis like spørsmål, jf. tabell 10. I KRDs organisasjonsundersøkelse ble kommunene spurt om deres *"behov for kompetanseutvikling blir regelmessig vurdert og planlagt i forhold til framtidige rekrutterings- og utdanningsplaner"*. I vår survey har vi de nevnte spørsmålene om overordnet kompetanseplan, delplaner eller ingen plan. Alle som har svart at de har hovedplan og delplaner i surveyen har også svart positivt på det tilsvarende spørsmålet i KRD-basen. Det er betryggende. Når så mange som 88 prosent oppgir at de ikke har kompetanseplan, men likevel at de regelmessig planlegger i forhold til fremtidige rekrutterings- og utdanningsplaner, viser det at spørsmålene i vår survey skiller kompetansesystematikerne noe bedre fra de andre. Samtidig bekrefter det at mange kommuner kan synes at de jobber systematisk med kompetansespørsmålet uten å ta kompetanseplaner i bruk.

³³ Omtalt i metodekapittelet.

³⁴ Bestillerkontor er ikke nødvendigvis en effektiviserende innovasjon. Men innføringen regnes i denne studien som en indikasjon på fornyelsesevne.

Tabell 10 Kommunenes bruk av kompetanseplaner. Kilde: Survey 2009 og KRDs kommunedatabase 2008. Prosent. Felles N³⁵ = 168.

		Har kompetanseplan eller ikke. Kilde: Survey.		
Kompetanseplanlegging.		Overordnet kompetanseplan + delplan	Overordnet kompetanseplan eller delplan	Foreløpig ingen kompetanseplan
Kilde KRDs kommunebase 2008				
Kommunens behov for kompetanseutvikling blir regelmessig vurdert og planlagt i forhold til framtidige rekrutterings- og utdanningsplaner	Andel Ja	100	92	88,2
	Andel Nei	0	8	11,8

8.3.1 Nye styringsformer (som antas å bidra til mer effektiv drift)

Balansert målstyring

I kommunedatabasen fra 2008 oppgir 76 prosent av kommunene at de har tatt i bruk "målstyring/resultatstyring/virksomhetsplanlegging". Kommuner uten kompetanseplan ligger litt lavere. Når spørsmålet spesifiseres mer, oppgir 55,8 prosent at de har tatt i bruk "balansert målstyring/resultatledelse hvor brukertilfredshet, medarbeiderne, interne prosesser eller lignende vurderes i tillegg til økonomiske forhold." Mens nærmere 80 prosent av de store kommunene³⁶ har tatt dette styringsverktøyet i bruk, svarer under 40 prosent av de minste kommunene det samme.

To-nivåledelse

Når vi trekker frem tonivåledelse som innovasjonsindikatorer er det ikke fordi vi har grunn til å tro at denne modellen nødvendigvis er mer effektiv enn andre. Modellen er imidlertid lansert som en tidsriktig løsning for mange kommuner. Dermed kan den si noe om en kommunes endringsorientering.³⁷

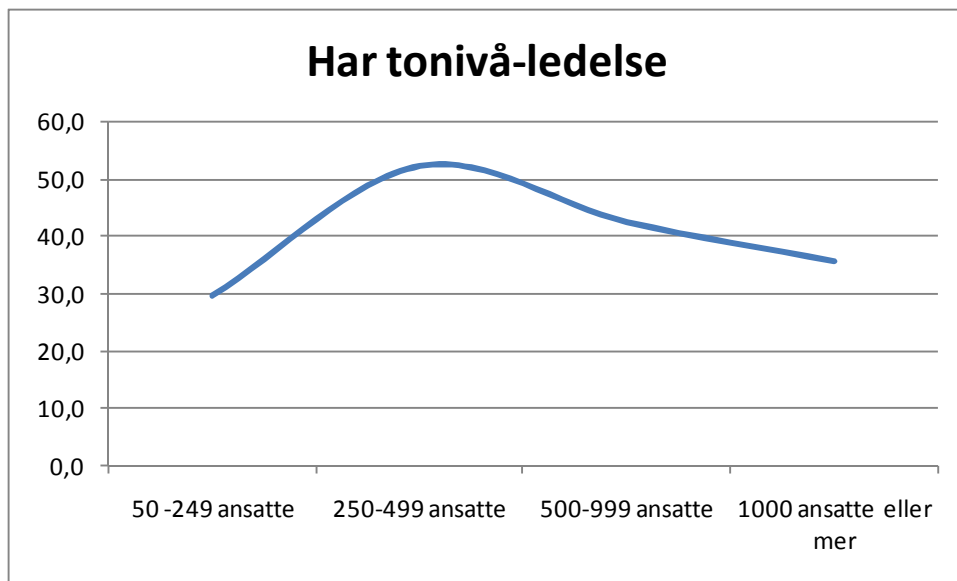
41 prosent av kommunene oppgir å ha innført tonivåledelse. De minste kommunene (mindre enn 250 ansatte) har gjort det i minst grad (29,7 prosent). Deretter følger de største kommunene (over 1000 ansatte). Kommunene med ca 500-700 ansatte har oftest innført tonivåledelse. Vi får derfor gjennomsnittstall for innføring av tonivåledelse som varierer lite med kommunestørrelse.

³⁵ Både Fafos og KRDs databaser er utvalgsdatabaser. Når disse ble koblet sammen, fant vi at de har 168 kommuner felles.

³⁶ Stor kommune: Mer enn 1000 ansatte. Ganske stor kommune: mellom 500 og 999 ansatte. Ganske liten kommune: mellom 250 og 499 ansatte. Liten kommune: mellom 50 og 249 ansatte

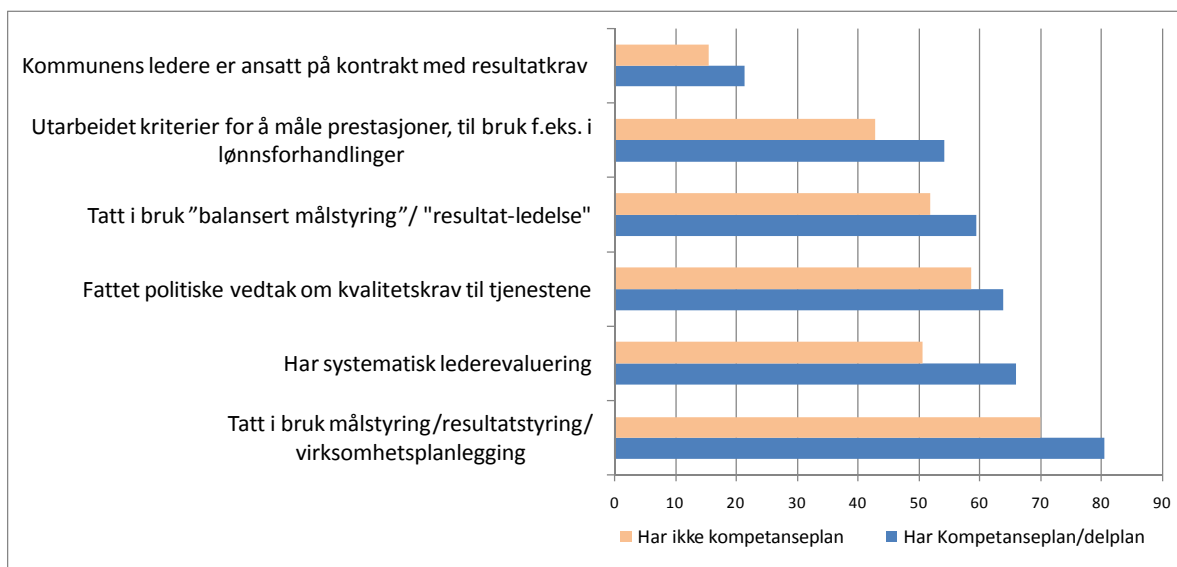
³⁷ Moland og Holmli (2004).

Figur 21: Forholdet mellom kommunestørrelse og tonivåledelse. Prosent. N=168. Kilde: Survey og KRDS kommunedatabase 2008. Jf. også vedleggsark "NIBRny".



Balansert målstyring, prestasjonslønn, lederevalueringer er eksempler på nye styringsverktøy mer enn styringsformer. De har som mål å utvikle en mer målrettet og effektiv drift. I disse styringssystemene står også evaluering av måloppnåelse sentralt. Kommuner som har innført slike systemer viser således vilje til både fornyelse og mer produktiv drift. En sammenlikning av kommunenes innføring av slike hjelpemidler sett i lys av om de har kompetanseplaner eller ikke gir små utslag, og hver for seg er forskjellene ikke signifikante. Men som det kommer frem av figur 22 har kommuner med kompetanseplaner noe oftere enn de andre innført hjelpemidlene. Dette underbygger funn i kapittel 5, som fant en samvariasjon mellom hvilke casekommuner som arbeidet systematisk med kompetanseutvikling på den ene siden og bruken av styringsverktøyet BMS på den andre siden.

Figur 22: Bruk av ulike styringsverktøy blant kommuner som har eller ikke har kompetanseplaner. Prosent. N=168. Kilde: Survey 2009 og KRDS kommunedatabase 2008. Eksakte tall er gjengitt i vedleggstabell 8 og 9.



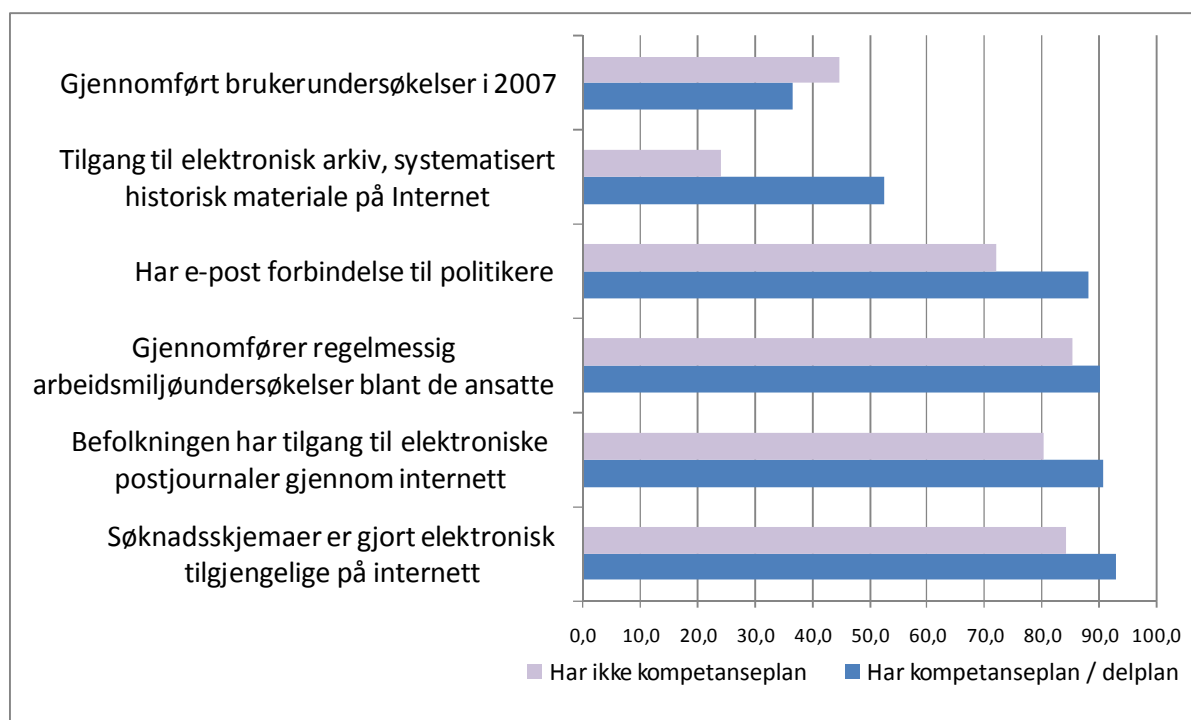
8.3.2 Nye verktøy (IT, HMS)

I surveyen oppgis IT-verktøy hyppigst når lederne skal eksemplifisere et vellykket innovasjonsarbeid. Rene IT-verktøy, regnskaps- og administrasjonssystemer fanges ikke så godt opp i den kommunale organisasjonsdatabasen. Derimot er elektroniske verktøy knyttet til Internett, og bruken av HMS-undersøkelser og brukerundersøkelser inne.

Som vi ser av figur 23 slår ikke bruken av kompetanseplaner så mye ut på de andre variablene. Et forhold skiller seg litt ut, og det er etableringen av et elektronisk, historisk arkiv. Dette er et tiltak som ikke umiddelbart slår ut i form av mer effektiv drift eller bedre tjenester. Det er derfor ikke overraskende at dette blir lavt prioritert. Men blant de som prioriterer dette tiltaket, er det dobbelt så mange kommuner med kompetanseplan. Dette understøtter en tendens i materialet: at tiltak som enten er ressurs- og tidkrevende eller som ikke gir umiddelbar effekt, følges best opp av kommuner som jobber langsiktig og planmessig. Her vil store kommuner med større administrative ressurser ha en fordel.

Det samme resonnementet kan anvendes når det gjelder forekomsten av brukerundersøkelser. Dette er et tjenestenært virkemiddel som har fått stor oppmerksomhet i kommunesektoren. Brukerundersøkelser har vært blant de redskap en kommune som tar sine brukere på alvor må benytte. En trenger derfor ikke helhetlige kompetanseplaner for å se nytten av å gjennomføre brukerundersøkelser. Når bare rundt 40 prosent sier de har gjennomført brukerundersøkelser, må det presiseres at de kun ble spurt om de hadde gjort dette i 2007. Søylen i figur 23 nedenfor, som viser forekomsten av brukerundersøkelser, ville vært betydelig lengre dersom man ikke hadde avgrenset seg til dette ene året.

Figur 23: Bruk av elektroniske hjelpemidler samt bruker- og medarbeiderundersøkelser blant kommuner som har eller ikke har kompetanseplaner. Prosent. N=168. Kilde: Survey 2009 og KRDs kommunedatabase 2008. Eksakte tall er gjengitt i vedleggstabell 8 og 9.



8.3.3 Nye idésystemer (verdier, etikk, likestilling)

KS har utarbeidet en veileder i arbeidet med etikk, samfunnsansvar og antikorrupsjonsarbeid i kommunen³⁸. Dette kan begrunnes både instrumentelt og verdimeisig. Etableringen av etiske retningslinjer vil ikke fungere innovativt før den gir seg utslag i forbedret praksis. Dette kan måles opp mot oppfyllelse eller etterlevelse av målformuleringer i handlingsplanen, hvilket kan ha en etisk eller politisk verdi i seg selv ("som å gjøre det rette"). Men praktisering av etiske retningslinjer kan også bidra til bedre tjenesteutøvelse overfor bruker, reduksjon av feil og uønskede handlinger og styrket omdømme. Dette kan igjen gi både bedre rekruttering og økt effektivitet. I den kommunale organisasjonsdatabasen er det spurt om kommunene har etiske retningslinjer og 73,8 prosent oppgir å ha etiske retningslinjer. De aller fleste av disse har også oppdatert disse siste tre år. 36,1 prosent oppgir å ha handlingsplan for likestilling. For denne type innovasjonsarbeid skiller ikke kommuner med kompetanseplaner seg fra de øvrige (ingen signifikant sammenheng). Derimot ser vi som så ofte ellers at store kommuner i større grad enn små kommuner har etablert denne type retningslinjer eller handlingsplaner (Vedleggstabell 9).

8.3.4 Nye brukertilbud

Brukerorientert innovasjon står sentralt i den nyere innovasjonslitteraturen. Bruker i sentrum har lenge vært et slagord i offentlig sektor. Innføring av brukergarantier, ventelistegarantier, fritt skolevalg, nesten fritt sykehusvalg, serviceerklæringer, tjenestetorg, tilrettelagte boliger, brukerundersøkelser, informasjon og søknadsskjemaer på Internett, innsyn i egne journaler osv er eksempler på at bruker også faktisk er kommet mer i sentrum for tjenesteorganiseringen de siste tiårene.

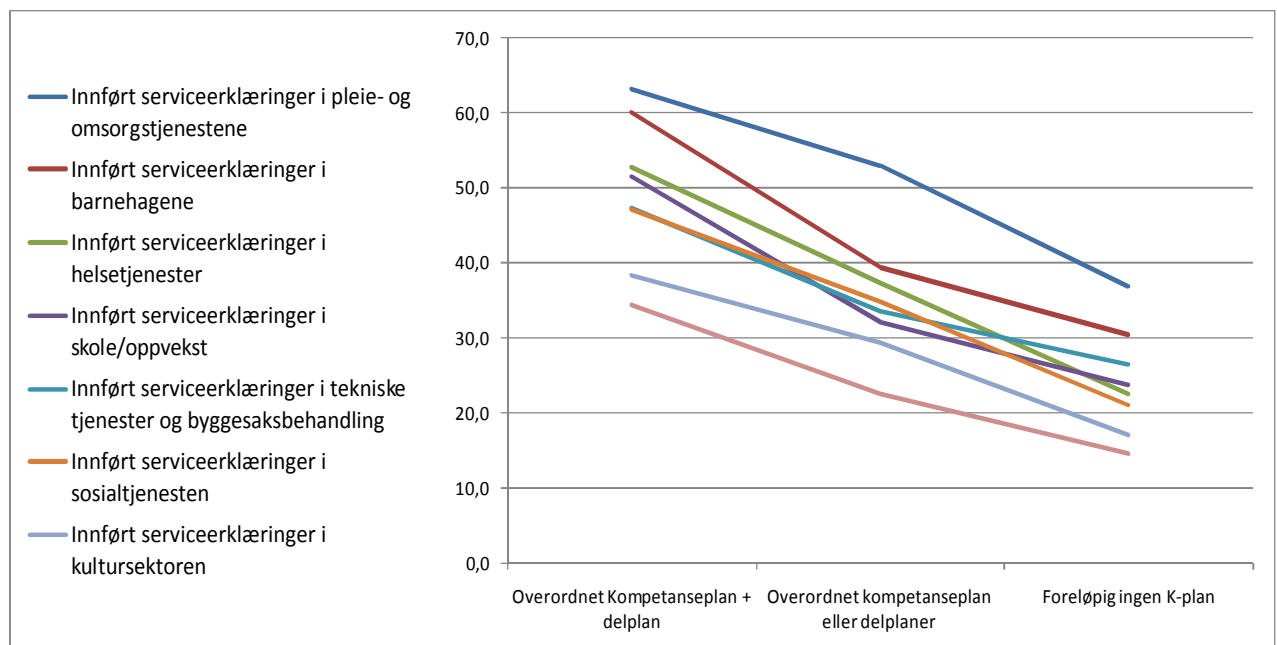
³⁸ <http://www.ks.no/Global/Etikerveilederen.pdf>

Serviceerklæringer

Innføring av serviceerklæringer varierer både mellom kommunene og sektorer. Serviceerklæringer er vanligst i pleie- og omsorg og barnehagene. Deretter følger helse, skole og teknisk sektor. Nederst kommer sosial og kultur

I figur 24 er forekomsten av serviceerklæringer gjengitt etter sektor og sett i sammenheng med hvorvidt kompetanseplaner foreligger. Kommuner som både har overordnet kompetanseplan og delplaner har også oftere innført serviceerklæringer. Deretter følger kommuner som har en av delene, mens forekomsten av serviceerklæringer hos kommuner uten kompetanseplan er omtrent halvert. Den viser i tillegg til ulikhetene mellom sektorene at forekomsten av kompetanseplan har høy samvariasjon med forekomsten av serviceerklæringer.

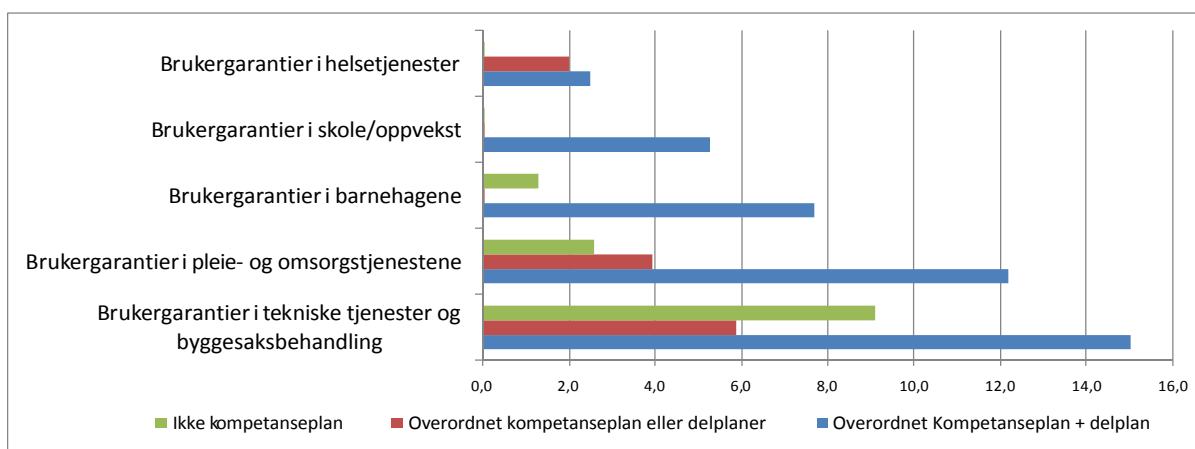
Figur 24: Forekomst av serviceerklæringer fordelt etter kommunale sektorer. Prosent. N=168. Kilde: Survey. Eksakte tall er gjengitt i vedleggstabell 8 og 9.



Brukergarantier

Brukergarantier er ikke så utbredt. I alt er det bare 6 prosent av kommunene som oppgir at de har innført brukergaranti i en eller flere sektorer. Men det er den samme sektortendensen med pleie- og omsorg høyt oppe. 13 prosent av kommunene med overordnet kompetanseplan og delplaner har innført brukergarantier (figur 25). Bare 2 prosent av kommunene uten planer har gjort det samme, jf. vedleggstabell 8. Det er med andre ord slik at de kommunene som er mest innovative i tjenesteutviklingen også jobber mest systematisk med kompetanseutvikling.

Figur 25: Kommuner som har innført brukergarantier i fem sektorer, etter forekomst av kompetanseplaner. Prosent. N=168. Kilde: Survey 2009 og KRDs kommunedatabase 2008. Eksakte tall er gjengitt i vedleggstabell 8 og 9



8.3.5 Forhold vi ikke kan bekrefte

Når ledere oppgir at de har den fagkompetansen de trenger for at kommunene skal kunne løse sine oppgaver i de ulike sektorene, er det uttrykk for at den humane kapitalen er tilfredsstillende. Disse kommunene bør således gjøre det bedre på innovasjonsmålene enn kommuner som oppgir at kompetansedekningen ikke er god. Dette har vi ikke klart å bekrefte i denne undersøkelsen. Riktignok finnes det delvis støtte for en slik hypotese i det kvalitative datamaterialet. I Bærum, Drammen og Sørumsund var informantene på alle nivåer i organisasjonen jevnt over enige om at kommunen stort sett har nødvendig fagkompetanse for å løse pålagte oppgaver. Samtidig kan alle de tre kommunene sies å gjøre det godt på flere av de tidligere nevnte innovasjonsmålene:

- Nye styringsformer: Både Bærum og Drammen er organisert etter et tonivå-prinsipp og har praktisert målstyring i flere år. Sørumsund har praktisert målstyring i flere år.
- Nye verktøy: Alle kommunene benytter seg av både bruker- og medarbeiderundersøkelser.
- Nye idésystemer: Flere informanter fremhevet "Etikkprosjektet" i Bærum som et tiltak som har hatt gode effekter på tjenestekvaliteten. Dette er et kurs rettet mot samtlige helsearbeidere som skal bidra til større bevissthet om de valg hver enkelt ansatt gjør i hverdagen. Ansatte skal altså øke evnen til å reflektere over etiske utfordringer og verdivalg. Flere mente "Etikkprosjektet" hadde ført til endringer i praksis på flere

tjenestesteder. Prosjektet vant for øvrig Smartprisen fra Innovasjon Norge i 2008³⁹. Bærum kommune er ressurskommune i det nasjonale prosjektet "Samarbeid om etisk kompetanseheving".

- Drammen kommune har også satt i gang et tiltak med siktemål om å øke den etiske kompetansen i pleie- og omsorgssektoren. Et av prosjektets mål er å øke medarbeiderens etiske bevissthet, slik at brukerne alltid blir møtt med respekt.
- Sørums kommuner har også arbeidet aktivt med prosjekter om etikk på tvers i kommunen.
- Nye brukertilbud: Bærum har initiert et nytt EU-støttet prosjekt knyttet til brukerundersøkelser blant funksjonshemmede. Dette går ut på at brukerne selv skal intervju hverandre. Tanken er at slike undersøkelser vil kunne gi annen informasjon enn metoder der tjenesteytere, verger etc. er tilstede. Bærum har også i noen grad tatt i bruk såkalt velferdsteknologi, for eksempel tekniske løsninger for overvåking. En informant sentralt i kommunen informerte om at det planlegges å øke bruken av slik teknologi, blant gjennom bruk av smarthusteknologi.
- Sørums kommuner har utviklet et tjenestetilbud for brukere med særskilte behov som overskrider sektor- og avdelingsgrenser. De har utviklet individuelle planer som blir sett på som så nyvinnende at de brukes i undervisningssammenheng.

Funnene fra intervjuene i de besøkte kommunene gir selvsagt ingen mulighet for generaliseringer. Likevel ser vi av eksemplene over at flere av innovasjonsmålene er tilstede i de utvalgte "best practice"-kommunene.

På spørsmålene om bruk av balansert målstyring⁴⁰ slår fagkompetanse svakt ut. Kommuner som oppgir å ha tilstrekkelig mange ingeniører har noe oftere tatt i bruk målstyringsverktøyet enn andre. God dekning av lærere, lektorer, sykepleiere, hjelpepleiere og legere har ingen effekt på akkurat dette spørsmålet. En av de få kompetansevariablene som ser ut til å påvirke bruken av målstyring er forekomsten av gode ledere. 82 prosent av lederne som oppgir at deres kommuner har gode ledere benytter balansert målstyring, mens bare 65 prosent av lederne som sier de ikke har gode ledere oppgir det samme.

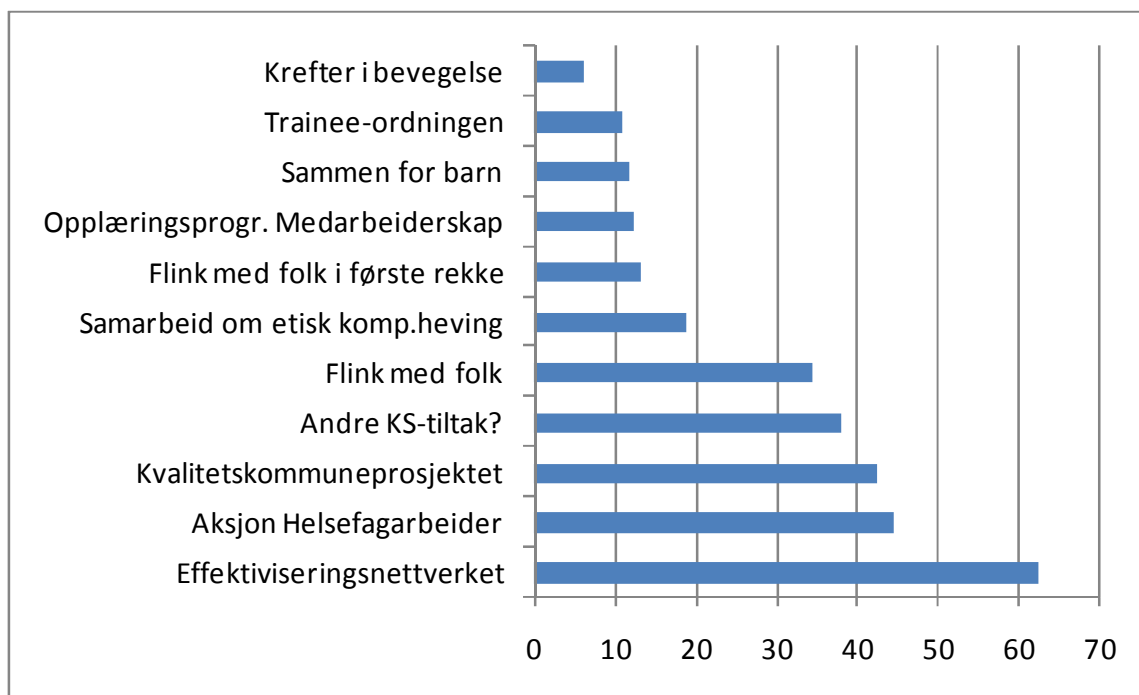
8.3.6 KS-tiltakenes betydning for kommunenes innovasjonsevne

Kommunene er spurt om de har deltatt i et eller flere KS-tiltak⁴¹. De ulike tiltakene og oppslutningen om dem er presentert i figur 26. Noen kommuner har deltatt i et eller to tiltak, andre har deltatt i mange

³⁹ Smartprisen gis av Innovasjon Norge, Norges sykepleierforbund og KS.

⁴⁰ 1. Er målstyring/resultatstyring/ virksomhetsplanlegging tatt i bruk på kommunens arbeidsområder?
2. Har kommunen tatt i bruk "balansert målstyring"/"resultatledelse" hvor brukertilfredshet, medarbeiderne, interne prosesser eller vurderes i tillegg til økonomiske forhold?

⁴¹ De ulike tiltakene er beskrevet tidligere i rapporten. Vi har for enkelthets skyld kalt dem tiltak i KS-regi fordi KS har hatt en sentral rolle i dem. Flere av tiltakene har også hatt andre enn KS på regisiden.

Figur 26: Andel kommuner som har deltatt i ulike KS-tiltak⁴². Prosent. N=2008. Kilde: Survey.

Tabell 11 Kommunenes deltakelse i ett eller flere av 11 tiltak som har gått i KS-regi. Kilde: Survey.

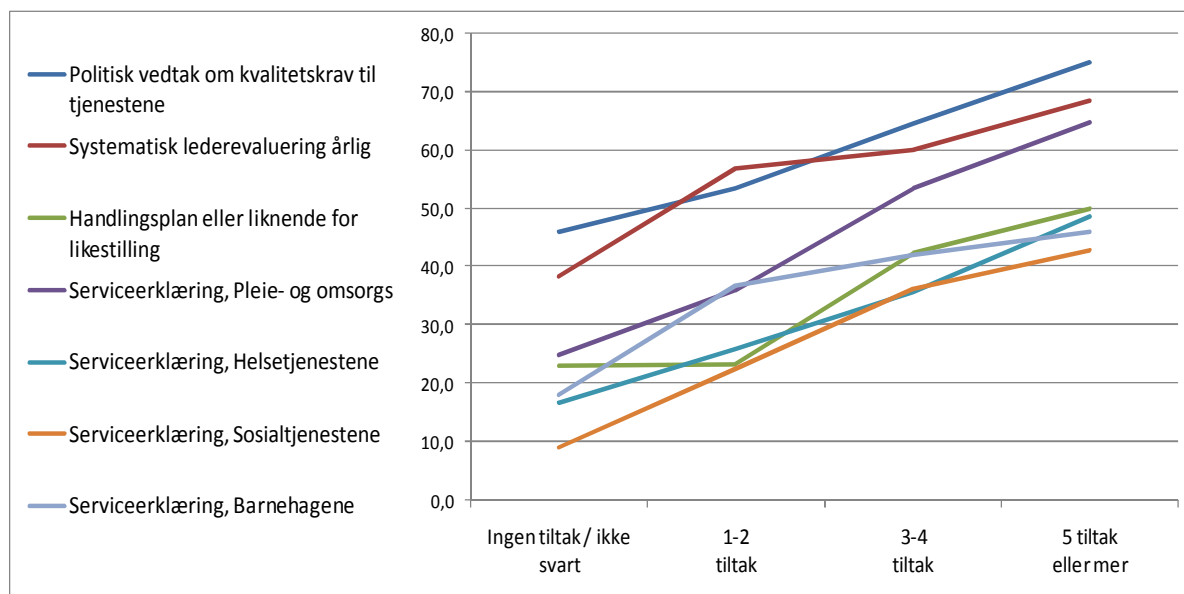
	Prosent	Antall
Ingen tiltak/ikke svart	9,2	21
1-2 tiltak	37,1	85
2-3 tiltak	33,2	76
4 tiltak eller mer	20,5	47
Total	100,0	229

I de fleste av KS-tiltakene er det et sentralt mål å stimulere kommunenes utvikling av real- og formalkompetanse; som på sikt vil bidra til å bygge lærende organisasjoner. Samarbeid mellom kommuner og mellom enheter i samme kommune er vanlig. Tiltakene har også sterk partsforankring. Innholdsmessig legger tiltakene ofte vekt på verdier og holdninger og på å utvikle systemer som kan styrke og ivareta disse. Økt involvering av ledere og ansatte lokalt for å oppnå organisatoriske mål om kvalitet, effektivitet og arbeidsmiljø i tjenestene er et sentralt mål i mange av tiltakene. Økt involvering er også tatt i bruk som metode ved at arbeidsledere og ansatte trekkes aktivt med i utviklingen og gjennomføringen av forbedringsprosjekter.

KS-tiltakene har med andre ord mange av aspektene som bygger opp under utvikling av sosial kapital og medarbeiderdrevet innovasjon. Det er derfor heller ikke overraskende at kommuner som har deltatt i mange KS-tiltak også gjør det bedre på innovasjonsvariablene enn kommuner som ikke har deltatt eller som bare har vært med på et eller to tiltak. Som, vi ser av figur 27 er det særlig stort utslag på brukerorienteringen.

⁴² Det er ikke spurt om hva slags tiltak som ligger bak svarkategorien "Andre KS-tiltak".

Figur 27: Forholdet mellom deltakelse på KS-tiltak og et utvalg innovasjonsvariabler. Kilde: Survey 2009 og KRDS kommunedatabase 2008. Eksakte tall og flere variabler gjengitt i vedleggstabell 10.



Kommunene som har deltatt hyppigst på KS-tiltak, oppgir også oftest at de er helt enige i at de har gode ledere. De har også oftere kompetanseplaner. Sist, men ikke minst har de langt oftere "etablert kanaler/arenaer for ansattes medvirkning, ut over det avtalefestede".

8.4 Kompetanse og innovasjon

I innledningen av dette kapitlet skrev vi at både human kapital og sosial kapital er viktig for innovasjonsevnen og at arbeidet med lærende organisasjoner og medarbeiderdrevet innovasjon ligger tett opp til hverandre. Etter å ha beskrevet kommunenes arbeid med kompetanseplanen i kapittel 5, 6 og 7, mener vi at forekomsten av kompetanseplaner langt på vei er en god indikator på deres satsing på human og sosial kapital. Satsing på sosial kapital kommer ikke like tydelig frem i kompetanseplanene. Det gjør derimot deltakelsen i de mange KS-tiltakene. Disse er først og fremst rettet mot den uformelle og sosiale siden ved kompetansebyggingen innenfor det som kan betegnes som lærende organisasjoner. Kommunene som deltar ofte i KS-tiltak, er mer innovativt orienterte enn andre kommuner. Og for innovative kommuner er kompetanseplanen et godt hjelpemiddel for å sikre systematikk og langsiktighet i tiltakene. Det er derfor ikke så overraskende at mange av kommunene som har kompetanseplaner, også er mest aktive deltakere i KS-tiltakene. Mønsteret er altså det samme som da vi fant at kommuner som gjennomførte systematiske medarbeidersamtaler, blant annet hadde lavere turnover enn andre kommuner. Medarbeidersamtalen i seg selv forklarer neppe hvorfor personalgruppen er stabil. Derimot var medarbeidersamtalen ett av flere forhold som viste at arbeidsgiver hadde en velfundert kompetanse- og personalpolitikk. Det var forøvrig ansatte i de samme kommunene som gav sine nærmeste ledere best skussmål (Moland og Egge 2000).

Forholdet mellom kompetansearbeid og innovasjon er også sammensatt, og vi finner ikke noe en-til-en forhold mellom enkelttiltak og innovasjon. Det er heller ikke slik at et knippe tiltak som kan forventes å få effekt på innovasjonsevnen, gir resultater umiddelbart. Dessuten vil kommuner med "de rette" tiltakene likevel kunne score svakt på

innovasjonsindikatorerne; ikke fordi de gjør noe galt eller at endring ofte krever tålmodighet, men fordi utgangspunktet kan ha vært svært vanskelig. Kanskje er det nettopp kommuner med et svakt utgangspunkt som tar tak i de rette tingene, og som på sikt vil se sterkest fremgang

Blant mange faktorer som samvarierer med innovasjonsevnen har vi valgt å skille ut tre som viktigere enn de andre. Disse er gjengitt i figur 28 og er:

1. Kompetanseplanen

Kompetanseplanene har begrenset verdi hvis de forblir intensjonserklæringer. En virksom kompetanseplan berger imidlertid for at kommunen har igangsatt tiltak som er viktige for å møte eget behov for formal- og real kompetanse. Planen gjør det da lettere å jobbe strategisk med kompetanseutvikling og vil være egnet til å utforme tiltakene og dimensjonere innsatsen.

2. Kommunestørrelse

Kommunestørrelsen har betydning for kommunenes innovasjonsevne. Store kommuner har langt flere ressurser både innen personalforvaltning og administrasjon. De vil også vanligvis ha flere personer med høy fagkompetanse både innen de nevnte områdene, IT og de ulike fagområdene for utøvelse av tjenester. Dette vil skape dynamiske fagmiljøer, der fagfeller interagerer og utvikler et attraktivt arbeidsmiljø som det er lett å rekruttere til.

3. KS-tiltakene

Det vi omtaler som KS-tiltakene, er tiltak utviklet for å fremme effektiviteten og kvaliteten i tjenestene. Noen tiltak er toppstyrte i den forstand at sentrale myndigheter og KS som sentral arbeidsgiverorganisasjon med tiltakene ønsker å fremme innføring av bestemte verktøy eller organisasjonsmodeller. Andre tiltak er lagt opp for å involvere grunnplanet på dets egne premisser. Uansett ovenfra eller nedenfra er tiltakene forankret i en tradisjon der både medbestemmelse og medvirkning står sterkt. Dette bidrar til å opprettholde og videreutvikle den sosiale kapitalen, i tillegg til andre konkrete effekter de enkelte tiltakene er innrettet mot.

Figur 28: Tre sentrale elementer i kommunenes arbeid med systematisk kompetanseutvikling og innovasjon.



9 ANALYSE

Kommunesektoren har de siste årene vært en sektor med relativt stor vekst i antall ansatte. Veksten har vært større i noen kommunale sektorer enn i andre. For eksempel har veksten i barnehagene vært svært stor, med en vekst på 32 prosent i perioden 2005 til 2009. Veksten i denne sektoren skyldes i stor grad utbyggingen av antall barnehageplasser i samme periode. Det har samtidig vært en generell vekst i antall medarbeidere i kommunal sektor, også i administrasjon. Den generelle veksten har sammenheng med kommunenes viktige rolle som velferdsprodusenter og samfunnsutviklere. Rekrutteringen og videreutviklingen av kompetansen i kommunene utfordres imidlertid av en høy gjennomsnittlig alder på medarbeiderne, lav avgangsalder og en stor andel deltidsansatte. KS' *Arbeidsgiverstrategi mot 2020 Stolt og Unik* peker på at det er nødvendig å føre en aktiv arbeidsgiverpolitikk for å møte økte forventninger om kvalitet og effektivitet i tjenestene.

9.1 Variasjoner i kommunesektoren skaper behov for strategisk kompetansestyring

Hovedspørsmålet denne rapporten stiller, er om, og eventuelt hvordan, kommunene benytter strategisk kompetansestyring og kompetanseutvikling som verktøy i arbeidet med å beholde og utvikle medarbeidere og rekruttere nye medarbeidere for derigjennom å utvikle tjenestene. Utvikling og innovasjon er avgjørende for å forbedre kommunale tjenester. Spørsmålet er da hvordan ulike former for læring på arbeidsplassen kan bidra til utvikling og innovasjon i disse tjenestene. Det har blitt pekt på at en volumorientert og lite planmessig satsing på kompetanse kan gi lite ønskelige effekter i form av medarbeidere som er feilkvalifisert i forhold til organisasjonens mål, oppgaver og behov (Lai 2004).

Vår undersøkelse viser at arbeid med kompetanseutvikling i kommunene varierer mellom sektorer og de respektive ansattes utdanningsnivå. Mens teknisk sektor, kultursektoren og skolesektoren i stor grad har ansatte med høyere utdanning, har særlig pleie- og omsorgssektoren ansatte med liten formalkompetanse. Dette påvirker også synet på hvilke kompetansetiltak som bør iverksettes. Ansatte med høyere utdanning stiller større krav til at kompetansetiltak skal være faglig solide og gjerne organisert som eksterne kurs. De høyt utdannede gir til en viss grad uttrykk for at interne kurs ikke kvalifiserer til en slik betegnelse. Hvorvidt opplæringen skal føre fram til formelle kompetansebevis, avhenger av hvilken kommunal etat de høytutdannede sokner til. I teknisk sektor synes hverken de ansatte eller deres ledere primært å etterspørre formell videreutdanning, mens det i skole, barnehage- og pleie- og omsorgssektoren legges større vekt på muligheten for kompetanseheving som gir formell kompetanse.

Det er også ulike muligheter mellom sektorene til å organisere felles kompetansetiltak og læring på arbeidsplassen. Denne variasjonen henger sammen med om man arbeider i en førstelinjetjeneste, der det skal være kontinuerlig drift, - eller om man arbeider i en forvaltningsenhet, der det er mulig å legge driften på et minimumsnivå i en begrenset periode for å få tid til opplæring eller eventuelt refleksjon i fellesskap. Læring i fellesskap øker sannsynligheten for å kunne bringe med seg kunnskapen inn i felles praksis på arbeidsplassen. Tidligere undersøkelser har vist at læring i refleksjonsgrupper har stor effekt på både engasjement og personlig/faglig utvikling, gitt at det er en aktiv ledelsesstøtte til slike grupper (Moland 2003). Kompetanseutviklingstiltak som hospitering og

coaching/mentorordninger, som kan karakteriseres som organisert ikke-formell læring, er mindre utbredt i følge tall fra vår survey.

9.2 Kommunene satser på lederutvikling

Lederutvikling, også i form av formell kompetanseheving, er svært utbredt. Generelt deltar flere ledere enn andre kommuneansatte i kompetanseutviklingstiltak. Dette er blant annet i tråd med satsinger fra KS. I forlengelse av Arbeidsgiverstrategien ble det utgitt en veileder for god ledelse "Ledelse i kommunesektoren". Der sies det blant annet at "*Helhetlig ledelse er vesentlig for at kommunal sektor skal løse sitt unike oppdrag*". Det er imidlertid svært mange ulike typer lederopplæring som benyttes. Den varierer fra praktisk opplæring i ferdigheter som trengs i utøvelse av ny lederrolle, til samlinger og formell videreutdanning ved en høyskole eller et universitet.

Det synes å være vanskeligere å vurdere realkompetanse enn formalkompetanse, samt behovet for å videreutvikle denne som del av kompetanseutviklingen i kommunene. Både kriterier for hva som skal ligge til grunn for en slik vurdering, samt oppfølging av realkompetansekartlegginger er krevende. Det finnes imidlertid eksempler på kommuner som er fornøyd med framgangsmåten de har valgt, som for eksempel Halden kommune. I vår survey viser det seg at yngre arbeidstakere er mer opptatt av å synliggjøre sin realkompetanse enn eldre arbeidstakere. Dette kan til en viss forklares med at interessen for opplæring blant eldre arbeidstakere, særlig fra 60 år og oppover, avtar med alderen⁴³.

I underkant av 70 prosent av dem som besvarte vår survey mente kommunens ansatte samlet sett hadde fått en høyere formalkompetanse de siste årene. Kompetansesammensetningen i kommunesektoren kan endres både ved en aktiv rekrutteringspolitikk og kompetanseheving av de som allerede er ansatt. Over tid vil økte krav til kvalitet på tjenestene, i kombinasjon med et generelt økt utdanningsnivå, også medføre andre stillingskrav ved tilsetninger. Det er imidlertid viktig å være oppmerksom på en mulig motsetning mellom utvikling av kompetanse gjennom nyrekruttering og videreutvikling av den kompetansen som kommunen allerede har. I intervjuer i denne undersøkelsen ble det blant annet pekt på at nye krav til kompetanse ikke bare bør avspeiles i krav i nye stillingsutlysninger, men også få konsekvenser for videreutdanning av de som allerede arbeider i sektoren.

Vi finner noen variasjoner mellom store og små kommuner med hensyn til kompetanseutviklingsarbeidet. Små kommuner befinner seg ofte lengre fra læresteder og rekrutterer lokal arbeidskraft som ofte ikke har fagopplæring eller høyskoleutdanning. Kan man ikke rekruttere den kompetansen man har behov for, må en rimeligvis utdanne den arbeidskraften man har. Dette kan forklare at små kommuner legger stor vekt på formell utdanning i sin kompetansesatsing, mens de store kommunene i større grad vektlegger opplæring som hovedsakelig gir realkompetanse.

9.3 Hvordan kommunene lykkes i systematisk kompetanseutvikling

Funnene i undersøkelsen gir noen klare indikasjoner på hva som hemmer og fremmer læring på arbeidsplassen. Oppfølgende ledelse, god planlegging, inkludering av de ansatte, foruten mye tid brukt på kompetanseutviklingstiltaket og læring i fellesskap; er alle faktorer som

⁴³ jfr. den årlige Lærevilkårsmonitoren gjennomført av Fafo i samarbeid med SSB.

bidrar til at et kompetansetiltak fører til læring på arbeidsplassen i praksis. Noen av disse faktorene finner vi i mindre grad på tjenestesteder som er preget av mange små stillinger og turnuser som bidrar til at ansatte jobber mye alene. Slike arbeidsforhold fører ofte til læringsfattige miljøer. 90 prosent av respondentene i vår survey mener at arbeidsplasser med mange små stillinger krever mer ledelses- og veiledningsressurser.

Variasjoner i kommunestørrelse og administrasjon tilsier at kompetansesatsinger bør planlegges og dimensjoneres i forhold til konkrete behov og lokal kapasitet. Lai (2004) har skissert følgende modell for strategisk kompetansestyring:

Figur 29: Modell for strategisk kompetansestyring. Kilde: Lai (2004).



Et knapt flertall av respondentene i surveyen mener at de selv driver systematisk kompetanseutvikling. En omtrent tilsvarende andel opplyser at de har vurdert tjenestebehovet i kommunen og derav følgende kompetansebehov.

I en tredjedel av kommunene er det utarbeidet overordnet kompetanseplan som omfatter hele kommunen. Forekomsten av en overordnet kompetanseplan er en indikasjon på en samlet strategisk tenkning rundt kompetansespørsmål med forankring i kommunen sentralt. Samtidig viser funnene i denne undersøkelsen at det er ulike behov for kompetanseutvikling i forskjellige deler av kommunen. En strategisk tilnærming til dette vil være å utarbeide delkompetanseplaner med utgangspunkt i den overordnede kompetanseplanen. I overkant av 8 prosent av respondentene i surveyen hadde utarbeidet både en overordnet kompetanseplan og delkompetanseplaner for alle sektorene, mens drøye 17 prosent av respondentene oppga at de hadde utarbeidet en overordnet kompetanseplan og delkompetanseplaner for noen sektorer. 28 prosent oppgir at de har en eller flere delkompetanseplaner uten å ha en overordnet kompetanseplan. Dette siste kan imidlertid være et resultat av statlige krav i forbindelse med tildeling av statlige midler til kompetanseutvikling i visse sektorer, heller enn et uttrykk for en bevisst og strategisk satsing på kompetanseutvikling i noen sektorer fra kommunens side.

En problemstilling som blir berørt i både surveyen og informantintervjuene, er behovet for kompetanseutvikling på tvers av etater og fag. Dette gjelder blant annet tverrfaglig kompetanse i tilfeller der brukerne har behov for tjenester fra ulike deler av kommuneapparatet, som for eksempel barn i skole eller barnehage med særlige behov. I surveyen oppgir om lag 4 prosent av respondentene at de er helt enig i påstanden om at de har tilstrekkelig med medarbeidere som behersker tverrfaglig samarbeid over avdelingsgrenser, mens 32 prosent sier seg ganske enig i påstanden. En overordnet kompetanseplan i kommunen vil kunne bidra til en samordnet satsing på tverrfaglig kompetanseutvikling. Våre informanter i Sørums kommuner mener for eksempel at de har

lykkes med kompetanseutviklingen på dette området, i så stor grad at deres "individuelle planer" blir brukt i undervisningsøyemed ved en høyskole. Kommunen har vektlagt en felles, overordnet kompetanseplan og tverrgående kompetansetiltak i sitt kompetansearbeid, i tillegg til sektorvise planer. Det blir understreket at sektorsatsinger ikke får komme på bekostning av felles kompetansetiltak i kommunen.

En plan må både forankres og følges opp dersom den skal få betydning for kommunens virksomhet. Politisk forankring av kompetanseplanen vil kunne gi en indikasjon på hvorvidt kompetanse betraktes som en kritisk faktor for kommunens virksomhet, på linje med tilstrekkelige økonomiske midler. Om lag 40 prosent i surveyen svarer at kompetanseplanen har vært behandlet politisk, og om lag den samme andelen svarer at det er politisk oppmerksomhet knyttet til kompetansearbeid og strategisk kompetanseutvikling. Når under 50 prosent svarer ja på disse to spørsmålene, kan dette indikere at kompetanse fortsatt betraktes mer som et individuelt gode til ansatte eller nødvendige tiltak for å møte formelle stillingskrav, heller enn som et strategisk virkemiddel for utvikling av kvalitet i kommunens virksomhet. Ulike syn på kompetanseutvikling som virkemiddel vil ha konsekvenser, også for hvorvidt man ser på bevilgninger til slike tiltak som en investering eller kun en utgift.

Forankring av kompetanseplaner nedover i organisasjonen og inkludering av de ansatte i planarbeidet, er også av betydning for å lykkes med en systematisk kompetanseutvikling. Andre faktorer som må legges til grunn for å lykkes med systematisk kompetanseutvikling er:

- gode læringstiltak er tidkrevende og fungerer best når ansatte kan lære i fellesskap helhetlig tenkning og planlegging før iverksetting av kompetansetiltak
- enda større vekt på praksisnær kompetanseutvikling
- Bygge opp under tilretteleggende ledelse og myndiggjorte medarbeidere
- Unngå for store lederkontrollspenn og "enhetsegoisme" mellom kommunale enheter
- Unngå små stillinger og ensomme turnuser i så stor grad som mulig

9.4 Oppfølging og evaluering av resultater er krevende

Oppfølging, vurdering og evaluering av kompetansetiltak vurderes som krevende av kommunene. Vurderinger av kompetansetiltak inngår i stor grad i medarbeidersamtaler. Kommunene benytter også brukerundersøkelser og medarbeiderundersøkelser for å vurdere behovet for kompetanse, men kommunene sier selv at disse undersøkelsene er lite treffsikre for å vurdere enkelte kompetansesatsinger og – tiltak. Ingen av kommunene der vi foretok intervjuer, hadde foretatt evalueringer av kompetansetiltak.

Kommunene som har innført ulike former for balansert målstyringssystemer (BMS), har imidlertid et verktøy for å følge opp kompetanseaktivitetene i kommunen. Slike systemer tydeliggjør ofte også behovet for kompetansemål gjennom at de legger opp til en målstyring utover rene budsjett- og regnskapsmål. I denne undersøkelsen har vi sett samvariasjonen mellom forekomsten av slike systemer og, på den annen side, kommunenes overordnede og strategiske satsing på kompetanseutvikling. Svar i surveyen kombinert med data fra organisasjonsdatabasen som viser hvilke kommuner som har innført BMS, viser at

kommuner med kompetanseplaner i noen større grad har BMS enn kommuner som ikke har kompetanseplaner. Forskjellen er imidlertid ikke signifikant, men kan gi en pekepinn om at kommuner som arbeider systematisk med kompetanseutvikling, kanskje også er mer resultat- og brukerorienterte i sin styring av virksomhetene.

9.5 Strategisk kompetansestyring har betydning for innovasjon

Til grunn for satsingen på kompetanseutvikling ligger ofte en antakelse om at økt kompetanse fører til effekter i form av mer utvikling og innovasjon i kommunene, i tillegg til bedre kvalitet og ressursutnyttelse i tjenestene. Denne undersøkelsen har også sett på sammenhenger mellom kommunenes arbeid med kompetansespørsmål og ulike indikatorer på utviklingsarbeid og innovasjon. Surveyen viser at ledere i kommuner som har kompetanseplaner og som har jobbet med kompetansebehov, dobbelt så ofte som andre ledere er helt enig i påstanden om at kompetansearbeidet har gjort kommunen mer innovativ.

Kommuner som både har overordnet kompetanseplan og mer operative delplaner, gjør det best på et stort flertall av spørsmålene om kompetansetiltak og innovasjon. Kommuner som enten har overordnet kompetanseplan eller delplaner (men ikke begge deler), gjør det best på i overkant av 10 prosent av spørsmålene, mens kommuner helt uten kompetanseplaner gjør det best på litt under 10 prosent av spørsmålene. Det samme mønsteret kommer frem når en sammenlikner svarene på de samme spørsmålene etter kommunestørrelse. De kommunene som har gode resultater på enkelte av kompetansespørsmålene uten å ha kompetanseplaner, er små kommuner med en god rekrutteringssituasjon og omfattende bruk av servicetorg. Denne gruppen har også oftere bestillerkontor enn de store kommunene med mer planmessig kompetansearbeid.

Kompetansevariablene gir større utslag på innovasjonsvariabler som innføring av serviceerklæringer og brukergarantier. Igjen slår dyktig ledelse ut, særlig på forekomsten av tiltak som få har tatt i bruk (eksempelvis brukergarantier). Også tillitsvalgte dyktighet gir positiv effekt på disse variablene.

9.6 Uutnyttet potensial for strategisk kompetansestyring

Vår undersøkelse viser at det er et uutnyttet potensial i kommunene for strategisk kompetansestyring. De kommunene som driver med strategisk kompetansestyring arbeider også mer systematisk med kompetanse og scorer høyere på innovasjonsvariabler. Men også disse kommunene har et uutnyttet potensial i forhold til å evaluere kompetansetiltakene på en måte som sikrer kommuneorganisasjonen god ressursutnyttelse og effekt av tiltakene.

Rapporten viser videre at det er i kommunenes interesse ikke å betrakte kompetansetiltak som rene ansattegoder eller nødvendige tiltak for å sikre oppfylging av formelle stillingskrav. Riktig og god kompetanse sikrer kommunen kvalitet i tjenestene, effektiv ressursutnyttelse, innovasjon og utvikling og et godt omdømme som en attraktiv arbeidsplass. Kompetanseutvikling innebærer både rekruttering og videreutvikling av eksisterende kompetanse i forhold til organisasjonens mål. Dersom kommunen ser på kompetanse som et

kritisk virkemiddel for virksomheten, vil man også i større grad kunne se bevilgninger til disse formålene som en investering og ikke kun en utgift.

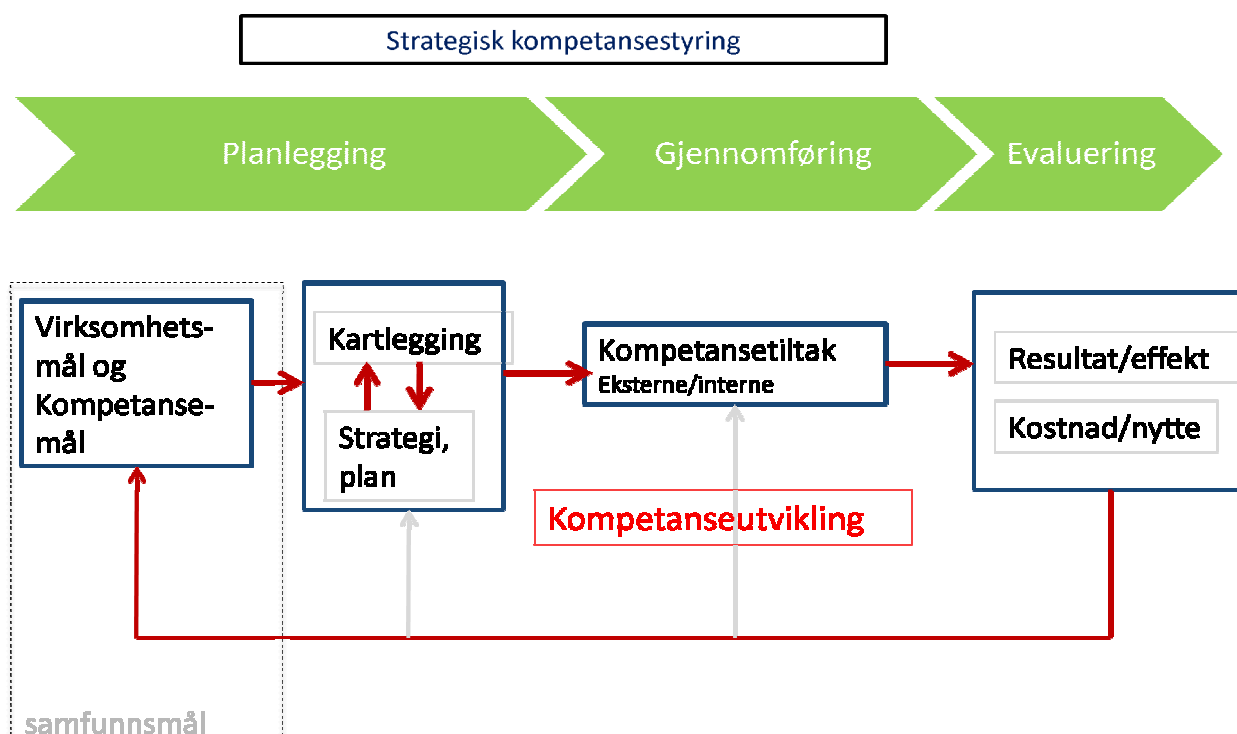
Ser man bredt på læring, kompetanse og kompetanseutvikling, som vi mener man bør, er det heller ikke alle kompetansetiltak som koster i form av utgifter til vikarer og lignende. Tilrettelegging på arbeidsplassen, i form av organisering av stillinger og turnuser og muligheten for refleksjon og kollegaveiledning, er også kompetansetiltak som bør inngå i en strategisk og systematisk tenkning rundt kompetanseutvikling. God ledelse er en viktig betingelse for strategisk og systematisk kompetanseutvikling, og ulike former for lederutvikling er allerede utbredt i kommunene.

Kommunesektoren har vokst betraktelig i antall ansatte i perioden 2005 til 2009. Uten strategisk kompetansestyring risikerer kommunene å vokse kvantitativt, men uten nødvendigvis å sikre seg den gode og riktige kompetansen i forhold til de utfordringer sektoren står overfor i årene som kommer.

10 SKISSE TIL METODE FOR STRATEGISK KOMPETANSESTYRING

Dette oppdraget har vist at det å ha en kompetanseplan er en god indikator på kommunenes faktiske satsing på strategisk og systematisk kompetanseutvikling.:

Figur 30: Utdypinger av modell for strategisk kompetansestyring (Lai 2004).



Samtidig viser rapporten at det er flere utfordrende forhold knyttet til den strategiske kompetansestyringen, og at det er relativt store variasjoner mellom kommunene i forhold til hvor langt man har kommet i å plassere kompetanseutviklingstiltak og - aktiviteter i en planmessig og systematisk sammenheng. Noen kommuner har gjort erfaringer som det kan være nyttig for andre kommuner å trekke lærdom av i sitt arbeid med kompetansestyring og – utvikling.

Vi vil derfor skissere en metode som kan benyttes av den administrative ledelsen i deres arbeid med kompetansesatsinger. Metoden bygger på funn i dette oppdraget, annen FoU og kunnskap om emnet og resultater fra et arbeidsseminar med ressurspersoner i KS-systemet. Metoden skisserer viktige steg og veivalg i utarbeidelsen av planverk og system for strategisk kompetansestyring og kompetanseutvikling. Metoden formidles som en lysarkpresentasjon som kan benyttes som støttemateriell i arbeidet i den enkelte kommune, jf. også verktøyet som ble utarbeidet i forbindelse med Arbeidsgiverstrategien. Lysarkene presenterer sentrale spørsmål og problemstillinger som kommunen må ta stilling til på hvert punkt, sammen med FoU-kunnskap og eksempler.

10.1 Sentrale forutsetninger for bruk av metoden

Et sentralt premiss for bruk av metoden er at kommunen sentralt tar initiativ og ledelse i etablering av et system for strategisk kompetansestyring. Forankring er sentralt for å sikre at ressurser til kompetanseutvikling blir brukt effektivt i forhold til kommuneorganisasjonens behov og mål. En slik forankring vil også kunne bidra til å avklare lederes og ansattes forventninger i forhold til omfang av kompetanseutviklingstiltak, og også avklare forventninger i forhold til hva slike tiltak kan føre til av resultater både for enkeltansatte og kommuneorganisasjonen. Vi vil også anbefale at forankringen innebærer en involvering av politikerne som inkluderer en tydeliggjøring av kompetanse som en kritisk faktor for kvalitet i tjenestene kommunen leverer.

Første steg på veien til strategisk kompetansestyring er derfor å utarbeide en overordnet kompetanseplan for hele kommuneorganisasjonen. Denne overordnede kompetanseplanen utformes slik at den blir en del av planverket til den overordnede kommuneplanen. Videre må kompetanseplanen ha en forankring inn mot det årlige budsjettarbeidet og økonomiplanen.

Andre steg er å utarbeide et innhold i den overordnede kompetanseplanen som omtaler hvordan man konkret skal arbeide i egen kommune. En overordnet plan må omtale alle elementene i strategisk kompetansestyring, dvs. **planlegging, gjennomføring og evaluering**. Nedenfor følger forslag til hvordan en slik plan kan bygges opp, og hvilke spørsmål og prosesser kommuneledelsen bør legge opp til i arbeidet.

10.2 Planlegging av kompetansetiltak og kompetanseaktiviteter

10.2.1 Hvordan utarbeide en kompetanseplan – innhold og prosess

1. Etabler arbeidsgruppe.

Det bør etableres en arbeidsgruppe eller lignende med mandat fra rådmannen som består av utvalgte medlemmer fra personal/organisasjonsdirektør til virksomhetsnivået. Også tillitsvalgte bør være representert i arbeidsgruppa. Et grundig arbeid med kompetanseplanen i en arbeidsgruppe vil innebære en "kompetanseutvikling om kompetanse" i hele organisasjonen.

2. Avklar kompetanseplanens forankring og ambisjoner.

Den overordnede kompetanseplanen bør innlede med en beskrivelse og redegjørelse for kompetanseplanens forankring og ambisjoner.

3. Overordnede mål fra kommuneplan og andre styringsdokumenter i kommunen beskrives.

4. Klargjør forståelsen av kompetansebegrepets komponenter.

Kompetansebegrepet som skal legges til grunn i planen bør drøftes. Er alle delene av kompetansebegrepet like viktige, dvs. både kunnskap, ferdigheter og holdninger? Hva mener vi med faglig kompetanse, administrativ kompetanse, tverrfaglig kompetanse, endringskompetanse og så videre?

5. Utarbeid kompetansemål.

Arbeidsgruppen bør deretter arbeide fram forslag til kompetansemål. Disse må være klart forankret i de overordnede målene til kommunen slik de er uttrykt i kommuneplan og andre styringsdokumenter. Ved utformingen av målene er det viktig at arbeidsgruppen også husker på at målene skal være gjenstand for oppfølging og evaluering, med andre ord er det viktig å formulere mål som det er mulig å evaluere på en tilfredsstillende måte i etterkant av gjennomføringen.

6. Analyser dataene fra kompetansekartleggingen.

Data fra kompetansekartleggingen, herunder dagens kompetansebeholdning og fremtidige kompetansebehov, analyseres i forhold til de fastsatte kompetansemålene. Har vi den kompetansen vi skisserer i målene? Kommer vi til å ha denne kompetansen framover? Her bør kommunen benytte seg av data om alder og ansettelsesforhold på dagens ansatte og lage framskrivninger. Hvilken kompetanse mener vi er særlig kritisk, hvilken mangler og hvilken kompetanse er på vei ut av organisasjonen vår? Gitt utviklingen og nye krav om kvalitet med mer, er det noen former for kompetanse som vi etter hvert ikke vil ha behov for? Hva vet vi om den demografiske utviklingen i egen kommune og nabokommunene og i hvilken grad utdannes det nok av den kompetansen vi vil trenge? I hvilken grad greier vi å fange opp viktig kompetanse i form av ferdigheter og holdninger i de dataene vi har? Kilder til informasjon vil være tilgjengelig statistikk, utarbeidelse av prognoser for demografi, brukerundersøkelser, medarbeiderundersøkelser og generell kunnskap om arbeidskraftbehov og sektorkrav.

Det anbefales at det brukes tid og ressurser på å få utarbeidet en grundig faglig analyse av disse spørsmålene. En mulig arbeidsmåte er å gjøre denne delen av prosessen til et eget analysearbeid eller delprosjekt som spiller inn til arbeidsgruppa. Et viktig spørsmål å besvare i denne fasen av arbeidet er også når dagens analyse av kartleggingsdataene skal oppdateres. På hvilket tidspunkt skal man utarbeide en ny analyse av kompetansebeholdningen i kommunen og prognosene framover?

7. Utarbeid strategier og tiltak.

På bakgrunn av målene og analysene av kompetansen i dag og framover utarbeides det forslag til strategier og tiltak. Planen bør gå over et visst antall år for å kunne ha betydning. Strategiene i den overordnede planen bør peke på overordnede og tverrsektorielle/tverretatlige innsatser, for eksempel i form av behovet for å bruke lønn mer strategisk, lederutvikling, satsing på rekruttering vs. behov for videreutvikling av kompetansen som finnes i kommunen med mer. Tiltakene bør være av en slik karakter at de kan benyttes av ledere på alle nivåer av organisasjonen i forhold til valg og prioriteringer av kompetanseaktiviteter. Alternativt kan den overordnede kompetanseplanen henvise til delkompetanseplaner på ulike områder. I denne sammenheng bør det også gjøres nytte-/kostnadsvurderinger av de alternative kompetansetiltakene og -aktivitetene før endelig beslutning tas.

I tillegg bør man vurdere om det er organisatoriske tiltak som vil bedre muligheten for læring og kompetanseutvikling i organisasjonen. Hvordan få til læring i arbeid? Har vi tilrettelagt for kollegaveiledning, refleksjon på arbeidsplassen og god bruk av ledelsesressursene gjennom

arbeidstidsordninger, turnuser og tilsetting i heltids-/deltidsstillinger? Disse spørsmålene bør også være sentrale for den enkelte sektor når de utarbeider sine delplaner.

8. Utarbeid plan og retningslinje for oppfølging og evaluering av kompetansetiltakene.

Det utarbeides retningslinjer for oppfølging og evalueringer av kompetansetiltak i kompetanseplanen, slik at kunnskap om og vurderinger av disse kan tas inn i planleggingen av nye kompetansetiltak. Oppfølging og evalueringer bør ta utgangspunkt i kompetansemålene som er satt, både i overordnet kompetanseplan og i delkompetanseplaner. Videre er det viktig at evalueringene som brukes i forbindelse med kompetansemålene ikke er løsrevet fra kommunens øvrige vurderingsarbeid. For eksempel utgjør kompetanse et element i kvalitetsvurdering i kvalitetssystemene som mange kommuner er i ferd med å utvikle. Se under Evalueringer for utdyping av dette punktet.

9. Utarbeid delkompetanseplaner for de fleste sektorene i kommunene, med forankring i den overordnede kompetanseplanen.

10.3 Gjennomføring av kompetansetiltak og – aktiviteter

Dersom plandelen av kompetansestyringen er grundig gjennomarbeidet, vil ledere og ansatte i ulike deler av kommuneorganisasjonen kunne vurdere ønsker og innspill om kompetansetiltak og – aktiviteter på en mer systematisk måte i forhold til mål, føringer og tilgjengelige ressurser. Ved oppstart av kompetansetiltak/-aktiviteter bør det også foretas en (gjerne muntlig) avklaring av forventninger mellom ledelse og ansatt i forhold til hva som vil være oppfølgingen i organisasjonen etter gjennomføringen av tiltaket/aktiviteten. De fastsatte målene bør være styrende for leders valg og prioriteringer i forhold til etter- og videreutdanning og annen kompetanseutvikling overfor sine ansatte.

10.4 Oppfølging og evaluering

Ikke alle kompetansetiltak og -aktiviteter lever opp til forventningene. Det kan være at man har valgt feil tiltak i forhold til det man ville oppnå, tiltakene kan ha vært utilfredsstillende gjennomført eller tiltakene kan ha gitt et annet resultat enn det man så for seg i utgangspunktet. Kanskje har man "skutt spurv med kanoner", det vil si at man har satt i gang alt for store og altomfattende tiltak i forhold til det man ville oppnå? Eller man har ønsket mye og lagt lite i potten? I alle tilfeller bør slik kunnskap og erfaring systematiseres og bringes inn i det videre kompetanseutviklingsarbeidet i kommunen.

En jevnlig oppfølging av kompetansetiltak bør skje gjennom det ordinære styringssystemet og -rutinene til kommunen. Omfang og type tiltak kan rapporteres på denne måten og gi kommuneledelsen et grunnlag for å vurdere oppfølgingen av kompetanseplanen.

I tillegg bør kommunen evaluere større kompetansesatsinger. Evalueringer bør legges inn i planleggingen av kompetansesatsinger av et visst omfang. I planleggingen bør man vurdere hvilken type evaluering man vil ha gjennomført, i forhold til hva man ønsker oppnådd av resultater og effekter. Valg av metoder for evaluering kan vurderes med utgangspunkt i følgende modell:

Tabell 12 Sentrale spørsmål på ulike evalueringsnivå. Kilde: Lai (2004).

NIVÅ	SPØRSMÅL	Eksempel metode
Reaksjoner	Hvor fornøyde var deltakerne med tiltaket?	Medarbeidersamtaler, medarbeiderundersøkelser mm
Læring	Hvilken kompetanse har deltakerne tilegnet seg som følge av tiltaket?	Praktiske evalueringer, skriftlige tester
Anvendelse	I hvilken grad blir tilegnet kompetanse anvendt i praksis?	Måling av praksis før og etter tiltak
Nytte	I hvilken grad har tiltaket gitt samlet organisatorisk nytte i forhold til overordnede mål?	Indirekte gjennom brukerundersøkelser etc.

Alle evalueringer bør inneholde vurderinger av tiltakenes lønnsomhet (kostnad-/nytte vurderinger jf. modell), og måloppnåelse (resultat/effekt). Det kan være utfordrende å utarbeide gode indikatorer for begge deler og det er ikke alt som lar seg kvantifisere like lett. Derfor kan det være hensiktsmessig å operere med en kvantitativ og en kvalitativ vurderingsdel.

FIGURLISTE

Figur 1: Analysemodell.....	15
Figur 2: Årsverk etter sektor i kommunen, 4. kvartal 2009. Prosent. Kilde: SSB.....	25
Figur 3: Årsverk etter sektor i fylkeskommunen kommunen, 4. kvartal 2008. Prosent. Kilde: SSB.....	25
Figur 4: Respondenter som sier seg helt eller ganske enig. Prosent. N=229. Kilde: Survey.....	26
Figur 5: Respondenter som oppgir at kommunen har tilstrekkelig personale, fordelt på sektor. Prosent. N=229. Kilde: Survey.....	26
Figur 6: Respondenter som sier det er svært eller ganske negativt med en stor andel ufaglærte, fordelt på sektor. Prosent. N=229. Kilde: Survey.....	27
Figur 7: Svar på spørsmål om "Vi har tilstrekkelig mange medarbeidere som behersker tverrfaglig samarbeid over avdelingsgrenser". Prosent. N= 229 Kilde: Survey.....	28
Figur 8: Modell for strategisk kompetansestyring (2004).....	30
Figur 9: Andel som har vurdert tjenestebehovet og/eller derav følgende kompetansebehov. Prosent.N=229. Kilde: Survey.....	34
Figur 10: Svar på påstanden "Vi jobber systematisk med strategisk kompetanseutvikling" sett i forhold til forekomsten av kompetanseplaner. Prosent. N=229.....	40
Figur 11 Svar på påstanden "Vi jobber systematisk med strategisk kompetanseutvikling" sett i forhold til vurdering av tjenestebehov og kompetansebehov. Prosent. N=229.....	40
Figur 12: Svar på påstanden "Vi jobber systematisk med strategisk kompetanseutvikling" sett i forhold til forekomsten av kompetanseplaner, vurderinger av tjeneste- og kompetansebehov og omfanget av kartlegginger av realkompetanse. Prosent.N=229.....	40
Figur 13: Svar på påstanden "Vi jobber systematisk med strategisk kompetanseutvikling" sett i forhold til omfanget av kartlegginger av formalkompetansen. Prosent. N=229.....	41
Figur 14 Strategisk kompetansestyring i kommunene, utdyping av Lais modell (2004).....	42
Figur 15 Omtrent hvor stor andel av ledere og ansatte har anslagsvis deltatt i kompetansehevedende tiltak siste 3 år? N= 229. Kilde: Survey.....	49
Figur 16: I hvilken grad satser kommunen/fylkeskommunen på ulike opplæringstiltak? Prosent. N=229. Kilde: Survey.....	50
Figur 17: Samvariasjon mellom kompetanseplaner og 16 andre spørsmål i surveyen. Prosent. N=229. Kilde: Survey. Se også vedleggstabell 3.....	58
Figur 18: Forhold som influeres negativt av høyt omfang små stillinger. Kilde: Diverse tidligere studier, jf. tekst.....	65
Figur 19: Hvordan påvirker høyt omfang av små stillinger ressursituasjonen og læringsmiljøet. Kilde: Survey.....	66
Figur 20: Holdninger til forholdet mellom innovasjon og kompetanse. N=229. Kilde: Survey. Eksakte svar er gjengitt i vedleggstabell 4.....	75
Figur 21: Forholdet mellom kommunestørrelse og tonivåledelse. Prosent. N=168. Kilde: Survey og KRDs kommunedatabase 2008. Jf. også vedleggsark "NIBRny".....	78
Figur 22: Bruk av ulike styringsverktøy blant kommuner som har eller ikke har kompetanseplaner. Prosent. N=168. Kilde: Survey 2009 og KRDs kommunedatabase 2008. Eksakte tall er gjengitt i vedleggstabell 8 og 9.....	79
Figur 23: Bruk av elektroniske hjelpemidler samt bruker- og medarbeiderundersøkelser blant kommuner som har eller ikke har kompetanseplaner. Prosent. N=168. Kilde: Survey 2009 og KRDs kommunedatabase 2008. Eksakte tall er gjengitt i vedleggstabell 8 og 9.....	80
Figur 24: Forekomst av serviceerklæringer fordelt etter kommunale sektorer. Prosent. N=168. Kilde: Survey. Eksakte tall er gjengitt i vedleggstabell 8 og 9.....	81

Figur 25: Kommuner som har innført brukergarantier i fem sektorer, etter forekomst av kompetanseplaner. Prosent. N=168. Kilde: Survey 2009 og KRDs kommunedatabase 2008. Eksakte tall er gjengitt i vedleggstabell 8 og 9	82
Figur 26: Andel kommuner som har deltatt i ulike KS-tiltak. Prosent. N=2008. Kilde: Survey.	84
Figur 27: Forholdet mellom deltakelse på KS-tiltak og et utvalg innovasjonsvariabler. Kilde: Survey 2009 og KRDs kommunedatabase 2008. Eksakte tall og flere variabler gjengitt i vedleggstabell 10.	85
Figur 28: Tre sentrale elementer i kommunenes arbeid med systematisk kompetanseutvikling og innovasjon.	87
Figur 29: Modell for strategisk kompetansestyring. Kilde: Lai (2004).	90
Figur 30: Utdypinger av modell for strategisk kompetansestyring (Lai 2004).	94

TABELLISTE

Tabell 1: Oversikt over svarfordeling på spørreundersøkelsen 2009.	16
Tabell 2: Deltakende kommuner fordelt etter fylke og størrelse. I denne tabellen teller Oslo bare som en kommune (og ikke 11 bydeler).	17
Tabell 3: Sysselsatte og avtalte årsverk 1.-4. kvartal 2005-2009. Kilde: SSB.	23
Tabell 4: Avtalte årsverk i kommunene og fylkeskommunene, etter område. 4. kvartal 2005, 2006, 2007, 2008 og 2009. Kilde: SSB.	24
Tabell 5: Sentrale spørsmål på ulike evalueringsnivå. Kilde: Lai (2004).	39
Tabell 6 Andel ansatte som var i gang med fagbrevutdanning høsten 2009 etter kommunestørrelse. Kilde: Survey.	55
Tabell 7 Har kommunen mange ufaglærte og er dette positivt eller negativt? Prosent. Kilde: Survey.	56
Tabell 8 Ulike fora kompetanseplanen og/eller delplaner har vært behandlet i. Andel Ja-svar. N= 116. Kilde: Survey.	61
Tabell 9 Svarfordeling på spørsmål der ledere ble bedt om å beskrive et vellykket innovasjonstiltak. Kilde: Survey.	74
Tabell 10 Kommunenes bruk av kompetanseplaner. Kilde: Survey 2009 og KRDs kommunedatabase 2008. Prosent. Felles N= 168.	77
Tabell 11 Kommunenes deltakelse i ett eller flere av 11 tiltak som har gått i KS-regi. Kilde: Survey.	84
Tabell 12 Sentrale spørsmål på ulike evalueringsnivå. Kilde: Lai (2004).	98

LITTERATURLISTE

- Agenda (2006). *Kompetanseutfordringer i kommunene. Strukturelle forskjeller og lokale opplevelser*. I samarbeid med ECON.
- Alfsen, C. og I. Hagen, I (2008). *Økt bruk av realkompetansevurdering for arbeidssøkere - i grenseflaten mellom utdanningspolitikk og arbeidsmarkedspolitik*. Vox 2008. Oslo
- Amble, N. (2008). *Evaluering av 3-3-turnus*. Harstad kommune. Oslo: AFI.
- Amble N., K. Holstad og B.A. Sørensen (2005). *Tenke, ville, gjøre – virkemidler mot uønsket deltid*. Oslo: Kommuneforlaget.
- Andersen, Rolf K., Helene Loe Colman og Leif E. Moland (2009). *Oppdragstakere i norske kommuner. Lønnsarbeid eller fritidssysse?* Fafo-rapport 2009:07.
- Asplan Analyse og IRIS (2006). *"Organisering av stabs-/støttefunksjoner i tonivåorganisasjoner"*. [http://www.iris.no/internet/student.nsf/5cd78704522281fbc12567f60051ecee/6e40b3fd388ee753c125768f004ebd3b/\\$FILE/IRIS%202006-233.pdf](http://www.iris.no/internet/student.nsf/5cd78704522281fbc12567f60051ecee/6e40b3fd388ee753c125768f004ebd3b/$FILE/IRIS%202006-233.pdf)
- Brandt, E., Thue, T. og Ure, O.B. (2009): *Tilbud og etterspørsel av etter- og videreutdanning i Norge: en analyse av status, strategier og samspill*. Nifu Step rapport 6/2009, Fafo-rapport 2009:4.
- Byrkjeflot, H. (1997). *Fra styring til ledelse*, i H. Byrkjeflot (red.): *Fra styring til ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Dæhlen, Marianne (2009). *Kurs og opplæring i arbeidslivet: Trekk ved yrket eller den ansatte?* Søkelys på arbeidslivet 26 (2):223-236.
- Dæhlen, Marianne og Torgeir Nyen (2009). *Livslang læring i norsk arbeidsliv. Resultater fra Lærevilkårsmonitoren 2003–2008*. Fafo-rapport 2009:01.
- Døving E, O.B. Ure, A. Tobiassen og D. Hertzberg (2006). *Kompetanseutviklingsprogrammet 2000-2006. Sluttevaluering*. Oslo, Fafo-rapport 551 og Bergen, SNF rapport nr. 32.
- Eide, Trude Hella (2009). *Evaluering av prosjekt Kompetansemotor*. ØF-notat nr. 05/2009. Østlandsforskning. Lillehammer: Østlandsforskning.
- Falkum, E. (2008): *Makt og opposisjon i norsk arbeidsliv*. Avhandling for dr.philos.-grad. Fafo-rapport 2008:31.
- Falkum, E. og B. Grimsrud (2007). *"Mellom institusjon og praksis"*. I: Dølvik, J.E., T. Fløtten, G. Hernes og J.M. Hippe, red., Hamskifte. Den norske modellen i endring. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Gautun, H. (2002). *Når fleksibilitet fremmer fellesskap. Nye arbeidstidsordninger innen pleie- og omsorg*. Fafo-rapport 399.
- Gerring, John (2007). *Case Study Reseach. Principles and Practices*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gotvassli, Kjell Åge (2007). *Entreprenørskap – individuelle ferdigheter eller samspill? Kunnskap i bruk - nordtrøndersk forskning i utvalg" ved forskningsdagene i Nord-Trøndelag 2007*. Høgskolen i Nord-Trøndelag.

- Gulick, L. (1937). *Notes on the Theory of Organizations: With Special Reference to Government in the United States*, i L. Gulick og L. Urwin (red.): *Papers on the Science of Administration*. New York: Institute of Public Administration.
- Hagen, A. og Skule, S. (2004). "Det norske kompetansemarkedet – en oversikt og analyse". *Fafo-rapport 461*. Oslo: Fafo.
- Haugerud, V., Røstad, S. & Stubbe, T. A. (2005). *Intensjoner og Realiteter: Fylkeskommunenes håndtering av voksnes rett til videregående opplæring*. Oslo: Vox
- Helland, H. & Opheim, V. (2004). *Kartlegging av realkompetansereformen*. NIFU STEP rapport 6/2004.
- Hernes, Gudmund (2007). *Med på laget. Om New Public Management og sosial kapital i den norske modellen*. Fafo-rapport 2007:09.
- Hillage, J. et al. (2006). "Employer Training Pilots: Final evaluation report. Institute for Employment Studies". Research Report nr. 774, Department for Education and Skills.
- Hovik, Sissel og Inger Marie Stigen (2008). *Kommunal organisering 2008 Redegjørelse for kommunal- og regionaldepartementets organisasjonsdatabase*. NIBR-rapport 2008:20.
- Hood, C. (1991). «A Public Management for All Seasons?» *Public Administration*. Vol. 69, s. 3–19.
- Hull Kristensen, Peer og Kari Lilja (red) (2009). *New Modes of Globalizing: Experimentalist Forms of Economic Organization and Enabling Welfare Institutions – Lessons from the Nordic Countries and Slovenia*. Helsinki School of Economics.
- Jacobsen, D.I. og J. Thorsvik (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kallevig, Anthony (2010). Internt notat Oslo, 20.01.2010.
- Klitmøller, Anders, Jakob Lauring og Poul Rind Christensen (2007). *Medarbejderdreven innovation i den offentlige sektor*. Ledelse & Erhvervsøkonomi, Årg. 71, Nr. 4/2007.
- Kvålshaugen, Ragnhild og Karl Joachim Breunig (2009). *Strategisk kompetansestyring i prosjektbaserte organisasjoner: Fra et forbrukerperspektiv til et produsentperspektiv*. Praktisk Økonomi & Finans, vol. 25, 3-09. Oslo: Universitetsforlaget.
- Lai, Linda (1997). *Strategisk kompetansestyring*, BI-Forum, nr. 1-1997.
- Linda Lai (2004). *Strategisk kompetansestyring*, Bergen: Fagbokforlaget.
- March, J.G. og J.P. Olsen (1976). *Organizational Learning and the Ambiguity of the Past*, i J.G. March og Johan P. Olsen (red.): *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen: Universitetsforlaget.
- Moland, Leif (2010): *Deltid som utfordrer*. Kronikk i LO-aktuelt 5/2010.
- Moland, Leif E. (2009). *Ønsket og uønsket deltid – konsekvenser for arbeidstaker, arbeidsgiver og tjenestetilbud. Delrapport 5 Liv og arbeid – mulighetenes arbeidsliv for alle? Et prosjekt om forutsetningene for et bedre og lengre yrkesliv*. Fafo-rapport 2009:15.
- Moland, Leif E. (2007). *Flink med folk i norske kommuner. Evaluering av et landsomfattende utviklingsprogram 2003–2006*. Fafo-rapport 2007:17.

- Moland, L.E. og R.K. Andersen (2007), *Hva gjør norske kommuner med deltid?* Fafo-rapport 2007:25.
- Moland, L.E. og S.C. Trygstad (2006). *Når struktur presser kultur. Evaluering av Tollvesenets Distriktsutviklingsprosess (DUP)*. Fafo-rapport 535.
- Moland, L.E. (2006). *Erfaringer med «Fleksibel arbeidstid» ved Abildsø bo- og rehabiliteringssenter*. Fafo-notat 2006:11.
- Moland, L.E. (2003). *Innsats for arbeidsmiljøet i pleie- og omsorgssektoren. Tiltak og prosesser i 19 kommuner*. Fafo-rapport 405.
- Moland, L.E. og H. Holmli (2002). *Nærværende lederskap og tverrfaglighet i pleie- og omsorgssektoren. Arbeidslagsmodellen i Rykkinn, et pilotprosjekt i Bærum kommune*. Fafo-rapport 390.
- Moland, L.E. og H. Bogen (2001). *Konkurransesetting og nye organisasjonsformer i norske kommuner*. Fafo-rapport 351.
- Moland, L.E. og M. Egge (2000). *Kommunal sektor - bedre enn sitt rykte? Strategier for å rekruttere og beholde arbeidskraft*. Fafo-rapport 337.
- Moland, L.E. (1999). *Suksess og nederlag i pleie- og omsorgstjenestene. Kvalitet, effektivitet og miljø*. Fafo-rapport 269.
- Nordhaug, Odd (1998). *Kompetansestyring i arbeidslivet. Utvalgte emner*. Oslo: Tano.
- Nyen, Torgeir, Anna Hagen og Sveinung Skule (2004). *Livslang læring i norsk arbeidsliv. Reultater fra lærevilkårsmonitoren 2003*. Fafo-rapport 434. Oslo: Fafo.
- Olberg, D. og H. Nicholaisen (2005). *Nye arbeidstidsordninger. Forsøk med 3+3 turnus og Tillitstid i Bærum kommune*. Oslo: Fafo.
- Olsen, T.H. (2008). *Towards a Dynamic Understanding of Competence Management during Organizational Change*. Ph.d.-avhandling, Norges Handelshøyskole. Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Schramm-Nielsen, Jette, Peter Lawrence, Karl Henrik Sivesind (2004). *Management In Scandinavia. Culture, Context and Change* i Cheltenham: Edward Elgar 2004).
- Skule, S og Reichborn A. N. (2000). *Lærende arbeid*. Fafo-rapport 333, Oslo, Fafo
- Skule, S. (2004). *Learning Conditions at Work: A framework to understand and assess informal learning in the workplace*. Forthcoming in International Journal of Training and Development, vol 8, no 1.
- Skålnes, Sigrid, Jostein Askim, Helge Dønnum og Asgeir Fløtre (2002). *Evaluering av Modellkommuneprosjektet*. NIBR-rapport 2002:24. Oslo: Norsk institutt for by- og regionforskning.
- Stortingsmelding nr. 7 (2008-2009): *Et nyskapende og bærekraftig Norge*.
- Thareneou, P. (2001). *The relationship of training motivation to participation in training and development*. Journal of Occupational and Organizational Psychology (74): 599-621.
- Tobiassen, Anita E. og Erik Døving (2009). *Kompetanseutvikling i norske kommuner: fra ufaglært til faglært*. Magma 12:7. Oslo: Magma.

- Trygstad, S. (2004), *Fra rettighet til nytte? Det kommunale bedriftsdemokratiet møter New Public Management*. Doktoravhandling til Dr.polit-graden. TrondheimNew Trondheim: NTNU.
- Trygstad, S., T. Lorentzen, E. Løken, L. Moland og N. Skalle (2006). *Den nye staten. Omfang og effekter av omstillingene i staten 1990–2004*. Hovedrapport. Fafo-rapport 530.
- Ure, Odd Bjørn (2007). «*Learning is too important to be left to...*» *A contribution to general frameworks for Classroom Training and Workplace Training*. Fafo-paper 2007:21.
- Vox (2007a). *Basis! Voksnes Læring 2007: Tilstand, utfordringer og anbefalinger*. Nasjonalt Senter for Læring i Arbeidslivet (Norwegian Institute for Adult Learning) Oslo.
- Vox (2007b). *Befolkningens holdninger til opplæring og egen kompetanse: Resultater fra Vox-barometeret våren 2007*. Nasjonalt Senter for Læring i Arbeidslivet (Norwegian Institute for Adult Learning). Oslo.
- Yin, Robert K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. 2nd. ed. London: Sage. Applied Social Research Methods Series.
- Ytrehus, Siri og Bjørn Richard Nuland (2007). *Gull eller gråstein. Status for rekruttering og kompetanseutvikling i helse- og omsorgstjenestene*. Fafo-rapport 2007:21.

VEDLEGGSTABELLER

Vedleggstabell 1: Utbredelse av kompetanseplaner etter kommunetyper, fylke og kommunestørrelse

	Overordnet K-plan + delplan	Delplan eller hovedplan	Foreløpig ingen K- plan	Sum	N
Alle kommunetyper, gjennomsnitt	25,6	32,6	41,9	100,0	227
Blandede landbruks- og industrikommuner	18,2	27,3	54,5	100,0	33
Primærnæringskommuner	12,8	33,3	53,8	100,0	39
Mindre sentrale, blandede tjenesteytings- og industrikommuner	34,4	21,9	43,8	100,0	32
Industrikommuner	25,8	35,5	38,7	100,0	31
Mindre sentrale tjenesteytingskommuner	38,5	23,1	38,5	100,0	13
Sentrale tjenesteytingskommuner	26,9	38,5	34,6	100,0	26
Sentrale, blandede tjenesteytings- og industrikommuner	31,1	37,8	31,1	100,0	45
Fylkeskommune	25,0	50,0	25,0	100,0	8
Alle fylker, gjennomsnitt	25,8	32,3	41,9	100,0	229
Møre og Roms + Sør-Trøndelag	18,8	31,3	50,0	100,0	32
Troms + Finnmark	34,5	17,2	48,3	100,0	29
Hordaland + Sogn og Fjordane	18,5	33,3	48,1	100,0	27
Aust-VestAgder + Rogaland		53,3	46,7	100,0	15
Østfold + Akershus	22,2	33,3	44,4	100,0	18
Nord-Trøndelag + Nordland	26,9	34,6	38,5	100,0	26
Oppland + Buskerud	38,5	26,9	34,6	100,0	26
Oslo + Hedmark	37,5	29,2	33,3	100,0	24
Vestfold + Telemark	27,3	40,9	31,8	100,0	22
Fylkeskommune	25,0	50,0	25,0	100,0	8
Alle kommunestørrelser, gjennomsnitt	25,4	31,2	43,4	100,0	205
Svært små kommuner, 50 -249 ansatte	19,1	25,5	55,3	100,0	47
Ganske små kommuner, 250-499 ansatte	21,1	26,3	52,6	100,0	57
Ganske store kommuner, 500-999 ansatte	30,6	34,7	34,7	100,0	49
Svært store kommuner, 1000 ansatte eller flere	30,8	38,5	30,8	100,0	52

Vedleggstabell 2: Utbredelse av kompetansekartlegging i kommuner og fylkeskommuner etter fylke og kommunestørrelse

	Vurdert tjenestebehovet og derav følgende kompetansebehov	Vurdert tjenestebehovet, men ikke kompetansebehov	Har ikke gjort slike vurderinger	Ikke sikker	Sum	N
Sum	52,8	24,9	14,8	7,4	100,0	
Fylkeskommuner	87,5		12,5		100,0	210
Oslos bydeler	81,8	18,2			100,0	11
Alle kommuner	50,0	26,2	15,7	8,1	100,0	8
Oslo + Hedmark	66,7	25,0	8,3		100,0	24
Oppland + Buskerud	60,0	24,0	12,0	4,0	100,0	26
Aust-VestAgder + Rogaland	60,0	20,0	13,3	6,7	100,0	15
Nord-Trøndelag + Nordland	53,8	34,6	3,8	7,7	100,0	26
Troms + Finnmark	51,7	27,6	17,2	3,4	100,0	29
Østfold + Akershus	50,0	27,8	16,7	5,6	100,0	18
Hordaland + Sogn og Fjordane	48,1	11,1	29,6	11,1	100,0	27
Vestfold + Telemark	40,9	27,3	9,1	22,7	100,0	22
Møre og Roms + Sør-Trøndelag	40,6	28,1	21,9	9,4	100,0	32
Svært store kommuner, 1000 ansatte eller flere	61,5	19,2	17,3	1,9	100,0	52
Ganske store kommuner, 500-999 ansatte	44,9	28,6	10,2	16,3	100,0	49
Ganske små kommuner, 250-499 ansatte	38,6	29,8	22,8	8,8	100,0	57
Svært små kommuner, 50 -249 ansatte	57,4	25,5	10,6	6,4	100,0	47

Vedleggstabell 3: Ulike kompetansetiltak i kommunene etter andel som har svart "ja" eller i "svært stor grad" på de ulike spørsmålene. Svarene er fordelt etter om kommunene har oppgitt at de har overordnet kompetanseplan og delplaner, overordnet kompetanseplan eller delplaner eller om de ikke har kompetanseplaner i det hele tatt. N=229.

Kompetansesituasjonen pt	Svært god / JA alle	Overordnet K-plan + delplan	Delplan eller hovedplan	Foreløpig ingen K-plan
Medarbeidernes formalkompetanse er kartlagt i hele kommunen	56,8	67,8	51,4	54,2
Medarbeidernes realkompetanse er kartlagt i hele kommunen	42,3	50,8	36,5	41,7
Vi jobber systematisk med strategisk kompetanseutvikling	8,6	23,7	6,8	2,1
Formulert mål om å øke andelen med høyere utdanning?	35,4	47,5	35,1	28,1
Formulert mål om å øke andelen med fagutdanning?	56,8	71,2	62,2	43,8
Medarbeidersamtaler tar opp kompetanseutvikling knyttet til virksomhetens ønsker	81,0	88,1	77,1	79,3
Tilrettelagt for realkompetansevurdering?	10,0	16,9	6,8	8,3
Tilrettelagt opplæring for fagprøve/fagbrev?	11,4	15,3	13,5	7,3
Lønn brukes i svært stor grad som incitament for å nå strategiske kompetansemål	4,4	10,2	2,7	2,1
Andel som oppgir at mer enn 85 prosent av ansatte uten lederansvar har deltatt i kompetansehevende tiltak siste 3 år	4,4	8,5	4,1	2,1
Gjennomsnittsdeltakelse i 10 KS tilbud (Eff-nettverk, Flink m F. mv)	25,5	31,0	24,5	23,0
Kommunens ansatte har fått høyere formalkompetanse de siste 3 åra	19,9	28,8	21,6	15,6
Interne opplæringstiltak med egne kompetanseressurser	10,5	20,3	9,5	5,2
Interne opplæringstiltak med eksterne kompetanseressurser	5,2	13,6	2,7	2,1
Coaching	2,2	6,8	0	1
Formell kompetanseheving	7,4	11,9	8,1	4,2
Kompetanseindikator (gjennomsnitt)	23,9	32,0	22,7	20,0

Vedleggstabell 4: Vi jobber systematisk med strategisk kompetanseutvikling sammenstilt med fordelinger på spørsmål om kompetanseplaner, vurdering av tjenestebehov og kompetansekartlegginger

	Helt enig	Ganske enig	Verken eller	Ganske uenig	Helt uenig	Ikke sikker	Sum	Signifikans
N, alle	21	102	70	33	2	1	229	
Prosent alle	9,2	44,5	30,6	14,4	0,9	0,4	100,0	
Overordnet kompetanseplan og delplaner	66,7	31,4	18,6				25,8	
Overordnet kompetanseplan eller delplaner	23,8	30,4	44,3	21,2			32,3	
Foreløpig ingen K-plan	9,5	38,2	37,1	78,8	-	-	41,9	
Sum	100,0	100,0	100,0	100,0	-	-	100,0	0,000
Vi har vurdert tjenestebehovet og derav følgende kompetansebehov	81,0	69,6	40,0	15,2			52,8	
Vi har vurdert tjenestebehovet, men ikke derav følgende kompetansebehov	14,3	18,6	31,4	39,4			24,9	
Vi har ikke gjort slike vurderinger	4,8	5,9	18,6	36,4	-		14,8	
Ikke sikker		5,9	10,0	9,1		-	7,4	
Sum	100,0	100,0	100,0	100,0	-	-	100,0	0,000
Kartlagt realkompetansen i hele kommunen/fylkeskommunen	47,6	45,1	44,3	27,3	-		42,4	
Kartlagt realkompetansen i deler av kommunen/fylkeskommunen	33,3	36,3	32,9	36,4		-	34,9	
Ikke kartlagt realkompetansen	14,3	17,6	21,4	36,4	-		21,4	
Ikke sikker	4,8	1,0	1,4				1,3	
Sum	100,0	100,0	100,0	100,0	-	-	100,0	0,074
Kartlagt formalkompetansen i hele kommunen/fylkeskommunen	71,4	63,7	52,9	36,4	-		56,8	
Kartlagt formalkompetansen i deler av kommunen/fylkeskommunen	28,6	28,4	37,1	42,4	-	-	33,6	
Ikke kartlagt formalkompetansen		7,8	8,6	21,2			9,2	
Ikke sikker			1,4				0,4	
Sum	100,0	100,0	100,0	100,0	-	-	100,0	0,001

Vedleggstabell 5: Mulige effekter av kompetansearbeid på andel ufaglærte og stillingsstørrelse. Tall fra egen survey og PAI-registeret

Gjennomsnittstall	Andel ufaglærte 07 hele kommunen	Andel ufaglærte 08 hele kommunen	Andel ufaglærte 07 helse	Andel ufaglærte 08 helse	Stillingsprosent 07 hele kommunen	Stillingsprosent 08 hele kommunen	Stillingsprosent 07 helse	Stillingsprosent 08 helse	N hele kommunen	N helse
Alle	24,8	24,0	23,0	22,3	66,9	67,2	61,4	62,2	205	123
Kompetanseplan?										
Overordnet kompetanseplan og delplaner	24,4	23,7	21,9	21,5	68,5	69,0	62,7	63,6	52	34
Overordnet kompetanseplan eller delplaner	25,2	24,1	23,7	23,1	66,0	65,9	59,7	60,4	64	45
Foreløpig ingen kompetanseplan	24,7	24,0	23,1	22,2	66,7	67,1	61,7	62,7	89	45
Størrelse										
50 -249 ansatte	23,6	23,4	23,6	22,8	70,7	71,3	62,8	63,5	53	48
250-499 ansatte	23,9	23,1	21,5	21,0	66,8	67,2	60,9	62,0	49	28
500-999 ansatte	25,1	24,2	23,3	22,4	65,5	66,1	61,5	61,9	57	29
1000 ansatte eller flere	26,2	25,1	22,9	23,0	64,7	64,2	60,2	61,3	47	16
Foretatt vurderinger av kommunens tjeneste- og kompetansebehov siste 5 år?										
Har vurdert tjenestebehovet og derav følgende kompetansebehov	24,5	23,7	22,8	22,3	67,0	67,1	61,3	62,1	103	61
Har vurdert tjenestebehovet, men ikke derav følgende kompetansebehov	24,8	23,9	22,7	21,7	66,8	67,1	61,4	62,3	53	32
Har ikke gjort slike vurderinger	25,5	25,1	25,5	25,1	66,1	67,1	60,4	62,4	32	19
Kartlagt realkompetansen										
Ja, kartlagt i hele kommunen/fk.	25,1	24,2	23,5	22,7	66,9	67,4	62,0	63,4	90	50
Ja, kartlagt i deler av kommunen/fk.	25,4	24,5	23,9	23,2	67,0	67,4	61,2	61,6	68	39
Nei, ikke kartlagt	23,4	22,8	20,5	20,4	67,0	66,7	60,5	60,9	44	30
Kartlagt formalkompetansen										
Ja, kartlagt i hele kommunen/fk.	25,0	24,1	23,5	22,6	66,6	67,2	61,5	62,6	121	69
Ja, kartlagt i deler av kommunen/fk.	24,8	24,0	22,5	22,3	67,2	67,3	61,0	61,6	67	43
Nei, ikke kartlagt	23,4	22,8	20,9	20,3	68,3	67,6	61,4	61,6	16	11
Formulert mål om økt andel med høyere utdanning										
1 Ja	25,8	25,0	24,1	23,4	66,9	67,4	60,6	61,2	68	47
2 Nei	24,2	23,3	22,1	21,6	66,6	66,9	61,3	62,2	121	65
Formulert mål om økt andel med fagutdanning										
1 Ja	25,3	24,5	23,9	23,6	66,6	66,8	60,6	61,5	116	70
2 Nei	24,1	23,3	21,6	20,9	67,2	67,5	62,0	62,6	72	39
Både planer og vurderinger										
Overordnet kompetanseplan + delplan og vurdert tjenestebehov + kompetansebehov	24,7	23,7	21,4	20,7	68,0	68,7	62,7	63,8	35	26
Overordnet kompetanseplan eller delplan og vurdert tjenestebehov + kompetansebehov	24,9	23,9	23,6	23,2	66,8	66,2	60,7	61,3	36	24
Hel eller delplan og vurdert tjenestebehov	25,0	23,7	22,2	21,5	67,7	68,0	61,5	61,7	26	14
Verken planer eller ikke vurderinger	24,7	24,1	23,5	22,7	66,4	66,9	61,1	62,1	106	57

Vedleggstabell 6: Mulige effekter av kompetansearbeid på intern og ekstern mobilitet. Tall fra egen survey og PAI-registret

Gjennomsnittstall	Intern mobilitet 2007 hele kommunen	Intern mobilitet 2008 hele kommunen	Intern mobilitet 2007 helse	Intern mobilitet 2008 helse	Ekstern mobilitet 2007 hele kommunen	Ekstern mobilitet 2008 hele kommunen	Ekstern mobilitet 2007 helse	Ekstern mobilitet 2008 helse	N hele kommunen	N helse
Alle	17,7	18,2	3,9	3,8	14,4	14,4	16,1	14,8	205	123
Kompetanseplan?										
Overordnet kompetanseplan og delplaner	18,6	18,9	3,1	3,6	13,4	14,3	14,7	14,7	52	34
Overordnet kompetanseplan eller delplaner	16,1	17,3	2,9	3,8	12,6	14,8	14,6	16,2	64	45
Foreløpig ingen kompetanseplan	18,3	18,4	5,4	4,0	16,4	14,1	18,0	13,8	89	45
Størrelse										
50 -249 ansatte	11,9	12,7	3,0	3,0	12,7	13,8	14,6	15,1	53	48
250-499 ansatte	14,8	15,1	2,6	2,9	12,7	13,2	13,2	14,2	49	28
500-999 ansatte	19,0	19,3	5,9	4,3	15,1	15,2	16,9	16,0	57	29
1000 ansatte eller flere	25,5	26,0	5,2	7,2	17,4	15,5	20,4	13,6	47	16
Foretatt vurderinger av kommunens tjeneste- og kompetansebehov siste 5 år?										
Har vurdert tjenestebehovet og derav følgende kompetansebehov	18,8	18,6	2,9	3,5	13,6	14,3	15,9	14,9	103	61
Har vurdert tjenestebehovet, men ikke derav følgende kompetansebehov	18,1	19,9	5,3	4,5	14,6	14,3	16,2	14,8	53	32
Har ikke gjort slike vurderinger	16,5	17,4	5,4	4,7	15,7	14,7	15,4	15,2	32	19
Kartlagt realkompetansen										
Ja, kartlagt i hele kommunen/fk.	19,8	20,2	4,7	3,9	15,0	15,0	16,4	15,8	90	50
Ja, kartlagt i deler av kommunen/fk.	17,3	17,4	3,7	3,6	14,0	14,0	16,6	13,8	68	39
Nei, ikke kartlagt	14,3	15,4	2,9	4,1	14,1	13,9	15,0	14,3	44	30
Kartlagt formalkompetansen										
Ja, kartlagt i hele kommunen/fk.	18,4	18,7	4,2	3,8	14,5	14,7	15,5	15,1	121	69
Ja, kartlagt i deler av kommunen/fk.	17,8	18,3	3,5	4,2	14,2	13,7	16,7	14,3	67	43
Nei, ikke kartlagt	12,3	14,5	3,3	2,7	14,9	14,7	17,3	14,2	16	11
Formulert mål om økt andel med høyere utdanning										
1 Ja	17,5	18,0	3,7	4,0	14,2	14,0	17,2	14,7	68	47
2 Nei	18,2	18,8	4,1	3,8	14,8	14,8	15,7	15,1	121	65
Formulert mål om økt andel med fagutdanning										
1 Ja	18,8	19,3	3,7	4,2	14,1	14,1	16,8	15,0	116	70
2 Nei	16,8	17,5	4,5	3,6	15,4	14,3	15,5	14,0	72	39
Både planer og vurderinger										
Overordnet kompetanseplan + delplan og vurdert tjenestebehov + kompetansebehov	21,1	20,6	3,0	3,4	13,3	14,3	15,3	14,5	35	26
Overordnet kompetanseplan eller delplan og vurdert tjenestebehov + kompetansebehov	16,0	16,9	2,6	3,2	13,0	15,3	15,9	17,1	36	24
Hel eller delplan og vurdert tjenestebehov	14,7	16,7	3,5	6,2	11,8	14,1	12,0	14,6	26	14
Verken planer eller ikke vurderinger	17,9	18,2	4,9	3,8	16,0	14,2	17,4	14,1	106	57

Vedleggstabell 7: Vurdering av kompetansearbeidets betydning for innovasjonsevnen

Arbeid med kompetanseutvikling har ført til bedre kvalitet i tjenestene	Helt enig	Delvis enig	Verken eller	Delvis uenig	Helt uenig	Ikke sikker	Sum	N	Signifikans
(Overordnet K-plan + delplan) + (vurdert tjenestebehov og derav følgende kompetansebehov)	41,5	58,5	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	41	
(Delplan eller hovedplan) + (vurdert tjenestebehov og derav følgende kompetansebehov)	42,6	46,8	10,6	0,0	0,0	0,0	100,0	47	
(Delplan eller hovedplan) + (vurdert tjenestebehov)	32,1	60,7	7,1	0,0	0,0	0,0	100,0	28	
(Foreløpig ingen K-plan) + (Ingen kompetanse/tjenestevurderinger)	27,4	57,5	8,8	0,0	0,0	6,2	100,0	113	
Total	33,6	55,9	7,4	0,0	0,0	3,1	100,0	229	0,001
Arbeid med kompetanseutvikling har ført til innovasjon og/eller utvikling av tjenestetilbudet?	Helt enig	Delvis enig	Verken eller	Delvis uenig	Helt uenig	Ikke sikker	Sum	N	Signifikans
(Overordnet K-plan + delplan) + (vurdert tjenestebehov og derav følgende kompetansebehov)	36,6	43,9	19,5	0,0	0,0	0,0	100,0	41	
(Delplan eller hovedplan) + (vurdert tjenestebehov og derav følgende kompetansebehov)	21,3	48,9	27,7	2,1	0,0	0,0	100,0	47	
(Delplan eller hovedplan) + (vurdert tjenestebehov)	14,3	46,4	35,7	0,0	0,0	3,6	100,0	28	
(Foreløpig ingen K-plan) + (Ingen kompetanse/tjenestevurderinger)	19,5	46,9	23,9	2,7	0,0	7,1	100,0	113	
Total	22,3	46,7	25,3	1,7	0,0	3,9	100,0	229	0,003
Arbeid med kompetanseutvikling har vært en forutsetning for innovasjon og/eller utvikling av tjenestetilbudet	Helt enig	Delvis enig	Verken eller	Delvis uenig	Helt uenig	Ikke sikker	Sum	N	Signifikans
(Overordnet K-plan + delplan) + (vurdert tjenestebehov og derav følgende kompetansebehov)	31,7	56,1	12,2	0,0	0,0	0,0	100,0	41	
(Delplan eller hovedplan) + (vurdert tjenestebehov og derav følgende kompetansebehov)	8,5	48,9	31,9	6,4	0,0	4,3	100,0	47	
(Delplan eller hovedplan) + (vurdert tjenestebehov)	14,3	42,9	39,3	0,0	0,0	3,6	100,0	28	
(Foreløpig ingen K-plan) + (Ingen kompetanse/tjenestevurderinger)	13,3	43,4	31,0	1,8	2,7	8,0	100,0	113	
Total	15,7	46,7	28,8	2,2	1,3	5,2	100,0	229	0,003

Vedleggstabell 8: Innovasjoner i kommunene etter forekomsten av kompetanseplaner

Andel JA / Svært stor grad	Gjennomsnitt alle	Overordnet Kompetans-eplan + delplan	Overordnet kompetans-eplan eller delplaner	Foreløpig ingen K-plan	N
Utarbeidet etiske retningslinjer for kommunens virksomhet	73,8	76,2	72,5	73,3	168
Oppdatert de etiske retningslinjene siste 2-3 år	61,0	65,6	56,8	61,1	168
Tatt i bruk målstyring/resultatstyring/ virksomhetsplanlegging	76,0	75,0	86,0	70,0	168
Tatt i bruk "balansert målstyring"/ "resultat-ledelse" hvor brukertilfredshet, med-arbeiderne, interne prosesser el. vurderes i tillegg til økonomiske forhold?	55,8	61,0	58,0	52,0	168
Årsrapporten sammenstiller systematisk resultater med vedtatte mål	79,5	85,5	86,0	72,0	168
Fattet politiske vedtak om kvalitetskrav til tjenestene	61,5	65,9	62,0	58,7	168
Tjenestenes kvalitet måles systematisk i forhold disse kravene	53,2	60,5	50,0	51,4	168
Etablert bestillerkontor	15,8	14,7	14,0	17,3	168
Etablert sevicetorg	74,0	72,1	80,0	71,1	168
Etablert sevicetorg med forberedende saksbehandling	57,3	32,3	67,5	64,2	168
Etablert sevicetorg med skjønnsmessig saksbehandling	29,8	22,6	35,0	30,2	168
Etablert sevicetorg med regelstyrt saksbehandling	77,4	74,2	87,5	71,7	168
Har tonivå-ledelse	41,0	36,6	31,4	50,0	168
Kommunens behov for kompetanseutvikling blir regelmessig vurdert og planlagt i forhold til framtidige rekrutterings- og utdanningsplaner	92,3	100	92,0	88,2	168
Har systematisk lederevaluering	59,1	65,9	66,3	50,6	168
Kommunens ledere er ansatt på kontrakt med resultatkrav	18,6	25	18,0	15,6	168
Utarbeidet kriterier for å måle prestasjoner, f.eks. i lønnsforhandlinger	49,1	52,5	56,0	42,8	168
Gjennomfører regelmessig arbeidsmiljøundersøkelser blant de ansatte	87	90,0	86,3	85,3	168
Medarbeidersamtaler	98,3	100	98,4	97,4	168
Har handlingsplan eller liknende for likestilling	36,1	47,5	31,4	33,3	168
Etablert arenaer for ansattes medvirkning, ut over det avtalefestede	78,5	85,0	78,5	75,3	168
Innført serviceerklæringer i pleie- og omsorgstjenestene	47,9	63,2	52,9	36,8	168
Innført serviceerklæringer i helsetjenester	33,7	52,8	37,3	22,4	168
Innført serviceerklæringer i sosialtjenesten	30,8	47,1	34,7	21,1	168
Innført serviceerklæringer i barnehagene	39,5	60,0	39,2	30,3	168
Innført serviceerklæringer i skole/oppvekst	32,3	51,4	32,0	23,7	168
Innført serviceerklæringer i kultursektoren	25,5	38,2	29,4	17,1	168
Innført serviceerklæringer i tekniske tjenester og byggesaksbehandling	33,1	47,2	33,3	26,3	168
Innført serviceerklæringer i kommunens tjenester generelt	21,3	34,3	22,4	14,5	168
Innført brukergarantier i pleie- og omsorgstjenestene	5,3	12,2	3,9	2,6	168
Innført brukergarantier i helsetjenester	1,2	2,5	2,0	0,0	168
Innført brukergarantier i barnehagene	2,4	7,7	0,0	1,3	168
Innført brukergarantier i skole/oppvekst	1,2	5,3	0,0	0,0	168
Innført brukergarantier i tekniske tjenester og byggesaksbehandling	9,5	15,0	5,9	9,1	168
Gjennomfører brukerundersøkelser	39,0	36,6	32,7	44,6	168
Befolkningen har tilgang til elektroniske postjournaler gjennom internett	85,7	92,9	82,0	84,2	168
Tilgang til elektronisk arkiv, systematisert historisk materiale på Internet	33,5	52,4	32,0	24,0	168
Har e-post forbindelse til politikere	76,0	88,1	72,0	72,0	168
Søknadsskjemaer er gjort elektronisk tilgjengelige på internett	83,3	90,5	82,0	80,3	168
Sum	48,1	54,0	48,9	44,7	168

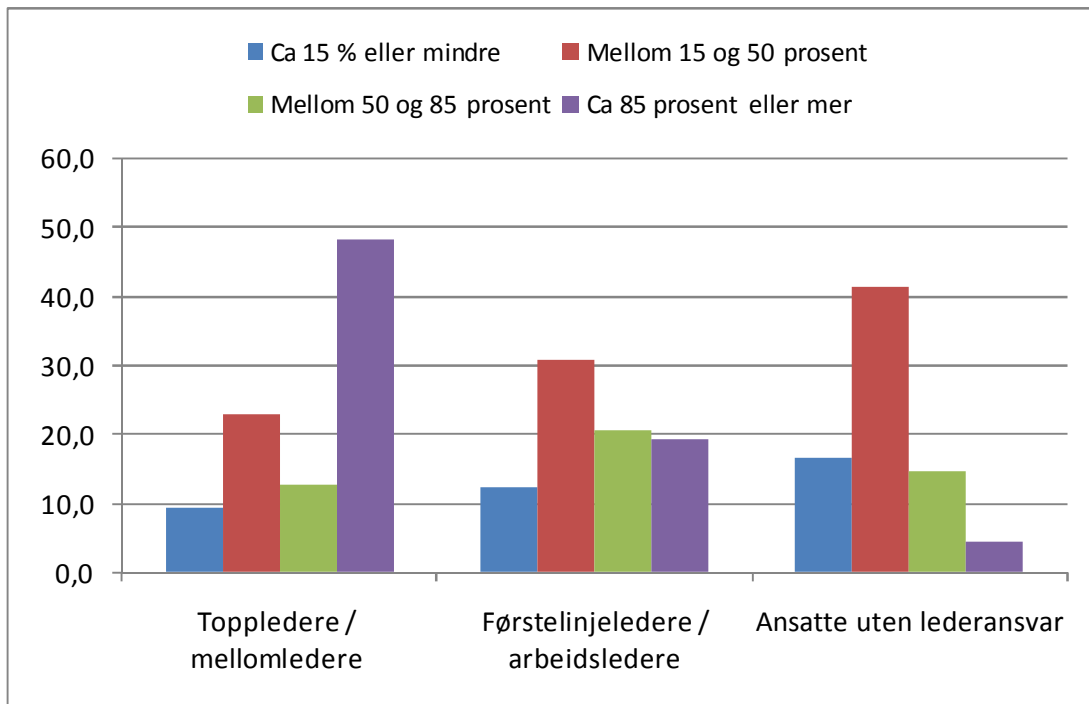
Vedleggstabell 9: Innovasjoner i kommunene etter størrelse

Andel JA / Svært stor grad	Gjen- nom- snitt alle	1000 an-satte el. mer	500- 999	250- 499	50 - 249	N	Signifi- kans
Utarbeidet etiske retningslinjer for kommunens virksomhet	73,8	86,4	71,8	70,5	63,2	168	0,02
Oppdatert de etiske retningslinjene siste 2-3 år	61,0	63,2	57,1	61,3	58,3	168	nei
Tatt i bruk målstyring/resultatstyring/ virksomhetsplanlegging	76,0	92,7	70,0	74,4	64,9	168	0,015
Tatt i bruk "balansert målstyring"/ "resultatledelse" hvor brukertilfredshet, medarbeiderne, interne prosesser vurderes i tillegg til økonomiske forhold	55,8	78,0	57,5	47,7	37,8	168	0,000
Årsrapporten sammenstiller systematisk resultater med vedtatte mål	79,5	80,5	75,0	79,5	60,5	168	nei
Fattet politiske vedtak om kvalitetskrav til tjenestene	61,5	72,5	40,0	64,5	68,4	168	nei
Tjenestenes kvalitet måles systematisk i forhold disse kravene	53,2	59,5	39,5	53,5	59,5	168	nei
Etablert bestillerkontor	15,8	42,5	7,5	6,8	5,2	168	0,000
Etablert sevicetorg	74,0	85,7	65,0	49,0	50,0	168	0,001
Etablert sevicetorg med forberedende saksbehandling	57,3	66,7	40,0	66,7	56,5	168	Nei
Etablert sevicetorg med skjønsmessig saksbehandling	29,8	30,6	26,7	36,4	17,4	168	Nei
Etablert sevicetorg med regelstyrt saksbehandling	77,4	88,9	80,0	75,8	60,9	168	Nei
Har tonivå-ledelse	41,0	35,7	42,5	52,2	29,7	168	Nei
Kommunens behov for kompetanseutvikling blir regelmessig vurdert og planlagt i forhold til framtidige rekrutterings- og utdanningsplaner	92,3	95,2	90,0	92,5	92,7	168	Nei
Har systematisk lederevaluering	59,1	73,8	65,0	52,1	44,4	168	0,007
Kommunens ledere er ansatt på kontrakt med resultatkrav	18,6	24,4	25,0	13,0	5,4	168	0,01
Utarbeidet kriterier for å måle prestasjoner, f.eks. i lønnsforhandlinger	49,1	55,0	35,0	25,5	10,8	168	0,000
Gjennomfører regelmessig arbeidsmiljøundersøkelser blant de ansatte	87	92,7	85,0	91,7	77,8	168	0,001
Medarbeidersamtaler	98,3	95,1	100,0	100,0	97,3	168	nei
Har handlingsplan eller liknende for likestilling	36,1	60,0	30,0	30,1	24,3	168	0,002
Etablert arenaer for ansattes medvirkning, ut over det avtalefestede	78,5	87,8	80,0	81,2	61,1	168	0,013
Innført serviceerklæringer i pleie- og omsorgstjenestene	47,9	56,4	55,0	44,7	36,1	168	0,045
Innført serviceerklæringer i helsetjenester	33,7	43,6	43,6	23,9	25,0	168	0,021
Innført serviceerklæringer i sosialtjenesten	30,8	40,5	43,2	21,7	19,4	168	0,010
Innført serviceerklæringer i barnehagene	39,5	56,4	48,6	36,2	19,4	168	0,000
Innført serviceerklæringer i skole/oppvekst	32,3	46,2	43,2	26,1	16,7	168	0,001
Innført serviceerklæringer i kultursektoren	25,5	39,5	34,2	17,4	13,9	168	0,002
Innført serviceerklæringer i tekniske tjenester og byggesaksbehandling	33,1	53,8	39,5	25,5	16,7	168	0,000
Innført serviceerklæringer i kommunens tjenester generelt	21,3	27,0	29,7	19,6	10,8	168	0,038
Innført brukergarantier i pleie- og omsorgstjenestene	5,3	4,9	5,0	2,1	8,1	168	Nei
Innført brukergarantier i helsetjenester	1,2	2,5	0,0	2,1	0,0	168	Nei
Innført brukergarantier i barnehagene	2,4	0,0	0,0	0,0	0,0	168	Nei
Innført brukergarantier i skole/oppvekst	1,2	0,0	0,0	2,2	2,8	168	
Innført brukergarantier i tekniske tjenester og byggesaksbehandling	9,5	22,0	7,7	4,2	2,7	168	0,005
Gjennomfører brukerundersøkelser	39,0	76,9	67,6	52,1	48,6	168	0,000
Befolkningen har tilgang til elektroniske postjournaler gjennom internett	85,7	87,8	90,0	83,0	81,1	168	Nei
Tilgang til elektronisk arkiv, systematisert historisk materiale på Internet	33,5	34,1	35,0	37,0	29,7	168	Nei
Har e-post forbindelse til politikere	76,0	85,4	79,5	70,2	73,0	168	0,111
Søknadsskjemaer er gjort elektronisk tilgjengelige på internett	83,3	87,8	97,5	80,9	70,3	168	0,009
Sum	48,1	57,2	48,8	45,5	39,0		

Vedleggstabell 10: Sammenhenger mellom deltakelse på KS-tiltak og noen innovasjonsvariabler.

		Ingen tiltak / ikke svart	1-2 tiltak	3-4 tiltak	5 tiltak el. mer	Alle	Signi- fikans
	Antall	21	85	76	47	229	
	Sum	100,0	100,0	100,0	100,0	100	
Målstyring	Ja, på alle tjenesteområder	30,8	38,6	45,6	51,4	43,3	0,065
	Ja, på noen tjenesteområder	30,8	31,6	38,6	27,0	32,9	
	Nei	38,5	29,8	15,8	21,6	23,8	
Politisk vedtak om kvalitetskrav til tjenestene	Ja, på alle tjenesteområder	0,0	10,3	13,6	5,6	9,6	0,052
	Ja, på noen tjenesteområder	46,2	43,1	50,8	69,4	51,8	
	Nei	53,8	46,6	35,6	25,0	38,6	
Systematisk lederevaluering årlig	Ja, på alle tjenesteområder	30,8	48,3	45,0	63,2	49,1	0,059
	Ja, på noen tjenesteområder	7,7	8,6	15,0	5,3	10,1	
	Nei	61,5	43,1	40,0	31,6	40,8	
Regelmessig arbeidsmiljøundersøkelser	Ja, på alle tjenesteområder	23,1	56,9	57,6	60,5	55,4	0,082
	Ja, på noen tjenesteområder	53,8	29,3	28,8	31,6	31,5	
	Nei	23,1	13,8	13,6	7,9	13,1	
Handlingsplan eller liknende for likestilling	Ja, på alle tjenesteområder	23,1	19,6	35,6	42,1	30,7	0,007
	Ja, på noen tjenesteområder	0,0	3,6	6,8	7,9	5,4	
	Nei	76,9	76,8	57,6	50,0	63,9	
Etablert kanaler/arenaer for ansattes medvirking, ut over det avtalefestede	Ja, på alle tjenesteområder	23,1	46,6	42,4	57,9	45,8	0,011
	Ja, på noen tjenesteområder	30,8	27,6	39,0	31,6	32,7	
	Nei	46,2	25,9	18,6	10,5	21,4	
Serviceerklæring, Pleie- og omsorgstjenestene	1 Ja	25,0	36,2	53,4	64,9	47,9	0,001
	2 Nei	75,0	63,8	46,6	35,1	52,1	
Serviceerklæring, Helsetjenestene	1 Ja	16,7	25,9	35,7	48,6	33,7	0,008
	2 Nei	83,3	74,1	64,3	51,4	66,3	
Serviceerklæring, Sosialtjenestene	1 Ja	9,1	22,4	36,4	42,9	30,8	0,007
	2 Nei	90,9	77,6	63,6	57,1	69,2	
Serviceerklæring, Barnehagene	1 Ja	18,2	36,8	42,1	45,9	39,5	0,120
	2 Nei	81,8	63,2	57,9	54,1	60,5	
Serviceerklæring, Skole/oppvekstområdet	1 Ja	18,2	29,3	34,5	37,8	32,3	0,194
	2 Nei	81,8	70,7	65,5	62,2	67,7	
Serviceerklæring, Tekniske tjenester og byggesaksbehandling	1 Ja	0,0	29,3	42,1	35,1	33,1	0,055
	2 Nei	100,0	70,7	57,9	64,9	66,9	
Vi har dyktige ledere	Helt enig	9,5	14,1	21,1	27,7	18,8	0,180
	Ganske enig	71,4	76,5	65,8	59,6	69,0	
	Verken enig eller uenig	19,0	8,2	10,5	10,6	10,5	
	Ganske uenig	0,0	1,2	2,6	2,1	1,7	
Kompetanseplan?	Overordnet kompetanseplan + delplan	9,5	22,4	30,3	31,9	25,8	0,085
	Overordnet kompetanseplan eller delplan	38,1	34,1	31,6	27,7	32,3	
	Foreløpig ingen kompetanseplan	52,4	43,5	38,2	40,4	41,9	

Vedleggsfigur 1: Omtrent hvor stor andel av ledere og ansatte har anslagsvis deltatt i kompetansehevende tiltak siste 3 år? Figuren er en mer presis versjon av figur 15. N=229



VEDLEGG - BESKRIVELSE AV CASEKOMMUNENE

SØRUM

Om Sørum kommune⁴⁴

Sørum kommune har i underkant av 15.000 innbyggere. Kommuneorganisasjonen har i underkant av 900 medarbeidere.

Sørum kommune definerer seg som en lærende organisasjon som har ønsket å sette fokus på oppslutning om løsninger, motivasjon, forpliktelse og gjensidighet, i tillegg til en klar forventning om resultater. Kommunen kan dokumentere god økonomistyring og årlig framgang på evalueringer som foretas jevnlig. Kommunen benytter seg av verktøy som måler brukertilfredshet, medarbeidertilfredshet og forvaltningspraksis, samt Effektiviseringsnettverkens verktøy for å kunne sammenligne seg med andre kommuner.

Styringssystemer og ledelse

I 1996 valgte kommunen en ny modell for politisk og administrativ organisering der man gikk fra Hovedutvalgmodell til en tilpasset funksjonsmodell. Omorganiseringen skjedde på bakgrunn av nye krav og forventninger til kommunal tjenesteproduksjon samt endringer i kommunens rammevilkår. I tillegg til etablering av nye organisasjonsformer, medførte det også et behov for utvikling av leder- og arbeidstakerrollen.

Som supplement til det tradisjonelle regnskapet, har Sørum innført Det fullstendige balanseregnskapet (FBR) som omfatter flere kapitalbegrep. Til grunn ligger en erkjennelse av at man må følge med på flere indikatorer når man ønsker å satse på helhetlig samfunnsutvikling i et flergenerasjonsperspektiv. I tillegg til økonomiske indikatorer er det viktig med indikatorer på samspillet med innbyggerne, de ansattes kompetanse og forvaltning av naturen. FBR er både en planleggingsmodell og en struktur for rapportering. Tertialrapporteringen binder mål- og resultatsystemet sammen.

Sentralt i Sørum kommunes styringssystem står det ISO-sertifiserte kvalitetssystemet. Dette er et egenutviklet administrativt system som er tilgjengelig for alle på kommunenes intranett. Kompetanseutviklingsarbeidet er dermed integrert i et helhetlig plan- og rapporteringssystem. Alle informantene var positive til kvalitetssystemet. Fra sentralt hold ble det pekt på systemets nytte for kompetanse- og kvalitetsutviklingsarbeidet fordi kvalitetssystemet gir sammenhengene mellom mål og aktiviteter, og det fungerer som en sjekkliste for å sikre at nye prosjekter er i samsvar med organisasjonens mål og aktiviteter. Informantene uttrykte tilfredshet med at kvalitetssystemet omhandler forhold som er av konkret betydning for brukeren, slik som medikamenthåndtering, gjennomføring av elevsamtaler etc. Dette er forhold som er av stor betydning for en "praktisk" arbeidsplass som kommunen. Med det menes at kommunen i hovedsak beskjeftiger seg med praktiske arbeidsoppgaver som har stor nærhet til brukerne.

Samtidig har kommunen tatt et bevisst valg om å arbeide med både systemer og mennesker samtidig. Gode planer og systemer ses som en nødvendig forutsetning, men både tillitsvalgte og virksomhetsledere understreker at personlig lederoppfølging har stor betydning

⁴⁴ I stor grad hentet fra dokumentet *Sørum – hva og hvordan. Kort historikk og informasjon*. 05.10.07.

for gjennomføring av kompetanseutviklingstiltak i organisasjonen. Det at rådmannen og ordføreren deltar på personalmøter ved alle virksomheter en gang årlig ble trukket frem som særlig betydningsfullt. Informantene opplever at ordføreren tar sitt arbeidsgiveransvar på alvor noe de anser som både viktig og positivt.

Gjennom intervjuene stilte virksomhetslederne seg positive til det systematiske kompetanseutviklingsarbeidet som kommunen gjør. De følte de ble gitt stort handlingsrom i kompetanseutviklingsarbeidet innenfor egen virksomhet, og at kommunen hadde utarbeidet gode styringsverktøy til dette. Virksomhetslederne ga videre uttrykk for at de ansatte var positive til at dem utarbeider sine egne kompetansemål, og at dem involveres ved utarbeiding av mål for virksomheten. Samtidig ga noen av de ansatte uttrykk for at det er begrenset hvor mange "nye" individuelle kompetansemål det er mulig å sette seg.

Som en arv etter Modellkommuneprosjektet de deltok i på begynnelsen av 2000-tallet har kommunen et svært tett samarbeid mellom administrasjonen, politikerne og de tillitsvalgte. Dette oppfattes som positivt av alle parter og bidrar til å skape tillit mellom det politiske og administrative nivået. Årlig arrangeres en stor arbeidsgiversamling for alle lederne, politikerne og de tillitsvalgte i kommunen. Det legges stor vekt på å innhente kjente navn som foredragsholdere og gjøre samlingen attraktiv. Alle informantene synes samlingene fungerte positivt, mer generelt anså de ledelse som en avgjørende faktor for å få til (kompetanse)utvikling på arbeidsplassen.

Kommunestyret har også tatt konsekvensen av at endring og utvikling koster – menneskelig, tidsmessig og økonomisk – ved å opprette en egen budsjettpost til dette, *Sørum utvikling*. Midler fra Sørum utvikling bidrar direkte til mange av utviklingsprosjektene, samt evaluering og dokumentasjon innenfor ulike felt. Politikerne har vært enige om å skjerme potten til kompetanseutviklingstiltak også i dårlige økonomiske tider.

Satsingsområder og iverksatte tiltak

Sørum kommune ferdigstilte sin kompetansekartlegging innen april 2009. Kartleggingen ble organisert som en samlet CV-base med oversikt over de ansattes formal- og realkompetanse, og er basert på ansattes egen innrapportering. Målet er at ledere i kommunen skal kunne søke etter relevant kompetanse hos ansatte i alle virksomheter. I november 2009 ble det startet opp et arbeid med de tillitsvalgte i forhold til videre oppfølging av disse dataene.

Fra sentralt hold har det vært satsset særlig på IKT, lederutvikling og etikk. For å sikre at alle ansatte har de nødvendige grunnleggende IKT-ferdigheter har kommunen hatt en gjennomgående kompetansesatsing i hele organisasjonen kalt *Datakortet*. Satsingen viste at også grupper av kommuneansatte man i utgangspunktet antok hadde relativt gode IKT-ferdigheter, som lærere, hadde stort utbytte av opplæringen. Lederopplæring og –utvikling har lenge vært et prioritert område i kommunen, særlig sett i forhold til å bevisstgjøre lederne på sin egen lederrolle og kommunens rolle i lokalsamfunnet. Verdier, kunnskaper og holdninger som "Sørum-ledere" har blitt vektlagt. Fra 2010 er det innført obligatoriske lederopplæringskurs for nye ledere i kommunen.

I Pleie og omsorg (PLO) har kommunen opprettet et firetrinns kompetanseprogram (*Fagstigen*), hvor en kan søke om klinisk godkjenning etter å ha fullført de fire trinnene. Til nå har 24 ansatte fått klinisk godkjenning som følge av *Fagstigen*, og noen av informantene

opplevde at tilbudet om kompetanseprogram har gjort PLO i Sørums kommuner til en mer attraktiv arbeidsplass i rekrutteringssammenheng.

Av viktige enkelttiltak som har betydning for kompetanseutvikling spesielt, kan følgende tiltak nevnes:

- Både overordnet kompetanseplan samt seksjonsvise kompetanseplaner
- Rapportering på opplæring-/kompetansedager
- Gjennomføring av årlige utviklingssamtaler der arbeidsmål og kompetanseutvikling står sentralt
- Nytilsattes dag
- Fadderordning for nye ledere
- Arbeidsgiverplattform
- Trainee-opplegg i Sørums Kommunalteknikk IF for ingeniører sammen med 10 andre kommuner og interkommunale selskaper
- Lederutviklingsprogram

Samarbeid

I det interne samarbeidet legges det stor vekt på tverretatlige kompetansesatsinger, og at sektorsatsinger ikke skal komme på bekostning av fellestiltakene. En konsekvens av det tverretatlige kompetanseutviklingsarbeidet er at Sørums kommuner har oppnådd dokumenterte gode resultater med hensyn til sitt tverretatlige, forebyggende arbeid. Deres IP-planer blir brukt som dokumentasjon i høyskoleundervisning, og det er opprettet såkalte nærmiljøgrupper med ansatte fra barnehage, skole og helsesøster som jobber tett sammen opp mot barn som har behov for det. De nevnte årlige arbeidsgiversamlingene hvor alle ledere, politikere og de tillitsvalgte deltar bidrar også til samarbeid, og erfaringsutveksling, mellom kommunens ulike virksomheter.

Av interkommunale samarbeid så deltar Sørums kommuner i Effektiviseringsnettverket og er med i Kvalitetskommuneprogrammet (pulje 1). Der er satsingsområdene helhetlig barnehage- og skoleutvikling, og et prosjekt som skal redusere sykefraværet og øke langtidsnærværet. Det er etablert interkommunal innkjøpsordning for sju kommuner på Nedre Romerike med base i Sørums kommuner. E-handel er innført. Det er felles interkommunal renovasjonsordning. Det utvikles kontinuerlig andre interkommunale samarbeidsløsninger, som for eksempel brannvesen og E-bygg. Kommunen er aktiv i Samarbeidsrådet for Nedre Romerike (SNR).

Videre vektlegger kommunen kontakt med norske og nordiske fag- og forskningsmiljøer. Kommunen har også hatt som prinsipp å stille sin kompetanse og erfaring åpent til rådighet for andre ved å takke ja til henvendelser om besøk, foredrag, studentoppgaver, utsending av materiale, deltakelse i eksterne nettverk og prosjekter. På kommunens hjemmesider finnes en oversikt over utredning og forskning der Sørums kommuner har medvirket.

ALTA

Om Alta kommune⁴⁵

Alta kommune ligger i den vestlige delen av Finnmark fylke og har et areal på 3.845 kvadratkilometer. Bykommunen hadde per 1.1.09 18.488 innbyggere. Alta er en vekstkommune med god økonomi. Kommunen har hatt befolkningsvekst i mange år. Kommuneorganisasjonen har ca 1.230 årsverk fordelt på ca 1.500 ansatte. Kommunen hadde i 2008 netto driftsinntekter på 1,16 milliarder kroner.

Styringssystem og ledelse

Kommunen har en tradisjonell organisasjonsstruktur. Det politiske nivået har en hovedutvalgsmoell mens administrasjonen har en trenivåmodell. I 2008 iverksatte kommunen "Helhetlig styringssystem" som er et opplegg for systematisk resultatvurdering av kommunens drift. Det er valgt ut fire "dimensjoner" i driften som det i første omgang skal settes søkelys på: økonomi, organisasjon, kvalitet og samfunn. Innenfor hver dimensjon er det utarbeidet indikatorer som administrasjonen skal måle resultat på, og det er spesifisert hvem som har ansvar for måloppnåelsen⁴⁶.

Sentralt i den overordnede planprosessen er kommunens samfunnsdel "Alta vil" hvor politikerne har utarbeidet mål for utviklingen av lokalsamfunnet Alta samt retningslinjer de vil at administrasjonen skal jobbe etter. "Alta vil" inneholder seks hovedmål hvorav et er "Kunnskap og kompetanse". På bakgrunn av kommuneplanens samfunns- og arealdel utarbeider kommunen 4-årige handlingsplaner hvor det konkretiseres hvilke tiltak som skal gjennomføres. Handlingsplanen oppdateres årlig, og virksomhetsplanen, samt budsjett- og økonomiplan bygger på handlingsplanen for samme år.

Kommunen var tidligere veldig toppstyrt, men har de seneste årene satset mye på lederutvikling både på virksomhets- og sektornivå. "Jazz endringsledelse" i regi av KS, og et toårig ledelsesprogram i samarbeid med Kompetanseforum Vest-Finnmark var sentralt i den forbindelse. Intensjonen har vært å myndiggjøre virksomhetslederne, blant annet ved å gi dem mer makt og myndighet. Informantene på sentralt nivå ga uttrykk for at dette arbeidet i stor grad hadde lyktes, men at enkelte sektorer hang litt etter. Kommunen kjører årlige lederutviklingsprogram (tema varierer fra år til år) og har lederkurs for alle nyansatte ledere (ettårig lederutviklingshjul).

Kommunen gjennomfører annethvert år medarbeiderundersøkelser i hele kommunen. I tillegg gjennomføres brukerundersøkelser innen ulike fagområder. Dataene brukes som styringsverktøy og bearbeides ved hjelp av portalen *bedrekommune.no*. Verktøyet muliggjør sammenligninger internt mellom ulike sektorer, og eksternt med andre kommuner som også bruker verktøyet. Kompetanse- og karriereutvikling er et eget punkt i medarbeidersamtalene.

Satsingsområder og iverksatte tiltak

Kompetansekartleggingen er gjort ved at de ansatte registrerer sin formal- og realkompetanse i en elektronisk database. Målet har vært 90 prosent dekning av de ansatte, per januar 2010 hadde de ca 70 prosent dekning. Rådmannen har tro på å nå målsetningen i

⁴⁵ Informasjonen er hentet fra "Årsmelding 2008" og styringsdokumentet "Alta vil".

⁴⁶ Virksomhetsplan 2010.

nær fremtid. Prosjektleder følger opp den enkelte virksomhet for å nå målet på 90 prosent, frist er satt til ut mars. Alle lederne i kommunen har tilgang til informasjonen. Den sentrale ledelsen ønsker å bruke databasen aktivt, men er ikke ordentlig i gang med å planlegge hvordan dette skal gjøres. Kompetanse skal kunne gi uttelling på lønn, men det er gjort klart at ledelsen vil bruke styringsretten i forhold til hvilke kriterier som skal ligge til grunn. Kriterier er under bearbeiding. Noen av informantene ga uttrykk for at en potensiell utfordring med kompetansekartleggingen er at den har skapt urimelige forventninger blant ansatte med tanke på muligheter for kompetanseutvikling, samt økt lønn som følge av tilegnelse av mer formal- og/eller realkompetanse.

Fra sentralt hold har det vært satset på lederrekruttering og kompetanseutvikling på ledernivå. I tillegg ble det opplyst at det jobbes med å utvikle de ansattes basisferdigheter i IKT. Informantene var samstemte i at rekruttering av virksomhets- og avdelingsledere er en stor utfordring, og at dette er et viktig satsingsområde. God ledelse anses av informantene som en forutsetning for å kunne levere tjenester av god kvalitet, samt at det også er i de ansattes egeninteresse. Videre var informantene samstemte i at lønn, høyt arbeidspress og en stor og attraktiv privat sektor i kommunen var viktige årsaker til at det er vanskelig å rekruttere mellomledere. Enkelte oppga også stort "trøkk" fra lokalmedia samt liten verdsettelse fra andre som viktige årsaker.

Kommunen har en egen "kompetansepotte", men den har de siste årene blitt redusert som følge av økonomiske innstramminger. For 2008 var det satt av 200.000 kroner sentralt, i tillegg har sektorene selv noen midler til kompetanseutvikling som de selv dekker over sine driftsbudsjett. Kommunen har brukt "KS trainee" samt etablert flere stipendordninger som ledd i satsingen på rekruttering av nye ansatte. Enkelte informanter stilte spørsmål ved ressursbruken til rekruttering av nye ledere og mente noen av disse midlene i stedet burde bli brukt til å rekruttere og utdanne nye ledere internt.

Informantene på virksomhetsnivå ga alle uttrykk for at det ble gjennomført interne kompetanseutviklingstiltak innenfor de respektive sektorene. Både i form av intern opplæring (kurskvelder, assistent- og kollegabasert veiledning) og gjennom eksterne kursholdere. Innenfor barnehage og skole anså informantene det å skaffe faglærte vikarer som den største utfordringen med tanke på kompetanseutvikling av de ansatte. Pleie og omsorg har i tillegg en utfordring med mye turnusarbeid og små stillingsbrøker. Videre er det vanskelig å utvide stillingsbrøkene fordi det krever samarbeid på tvers av arbeidssteder. Deltidsansatte må derfor velge mellom full stilling på to arbeidssteder eller deltidsstilling på ett arbeidssted.

Kommunen opplever i liten grad mangel av personell med grunnutdanning innenfor de tradisjonelle fagyrkene. En viktig grunn er, ifølge informantene, Høyskolen i Finnmark (HIF) som er lokalisert i Alta og på den måten har sikret en relativt jevn tilstrømning av nyutdannende innenfor tradisjonelle fagyrker som lærer og sykepleier. Flere av informantene mente likevel at det kom til å bli mangel på lærere i fremtiden.

Samarbeid

Internt har kommunen lederkonferanser to ganger årlig. Den sentrale ledelsen har ukentlige møter, og nedover i systemet er det også etablert nettverkssamlinger, men med en lavere hyppighet.

Kommunen er med i Kommuneprosessprogrammet og Kvalitetskommuneprogrammet. Flere av informantene var svært positive til sistnevnte. De pekte på to viktige suksessfaktorer. For det første var det ansatt en egen prosjektleder til å drive gjennom tiltak og søke om nasjonale prosjektmidler. Dermed "slapp" virksomhetslederne å bruke tid på dette. For det andre var tiltakene forankret nedenfra. Man tok utgangspunkt i de ansatte som jobbet med brukerne, og deres tanker omkring kvalitet i tjenestene. Som en av informantene sa: "Det er de som vet best hvor skoen trykker".

Kommunen har en opplæringsenhet i Vest-Finnmark Kompetanseforum (VFK) hvor de melder inn kommunens behov og så jobber VFK for å innfri disse. Kommunen samarbeider også med RSK Vest-Finnmark som er et regionskontor for utvikling, kontaktskaping og koordinering av etter- og videreutdanning og utviklingstiltak innenfor skole- og barnehagesektoren i regionen.

Kommunen samarbeider med HIF på ulike områder. Det er blant annet etablert et samarbeid for utdanning av prosjektledere og vernepleiere. Når det gjelder videre- og etterutdanningskurs så melder kommunen inn sine ønsker og så forsøker HIF å utarbeide et kurstilbud i tråd med dette. Flere av informantene uttrykte sterk misnøye med HIF sitt kurstilbud og mente at dagens samarbeid ikke fungerte godt på dette punkt. Kommunen samarbeider også med andre utdanningsinstitusjoner som Universitetet i Tromsø og Høyskolen i Harstad. Når det gjelder utdanningsinstitusjoner er ikke problemet mangel på tilbydere, men å rekruttere de nyutdannede.

LYNGDAL

Lyngdal kommune

Lyngdal kommune ligger i Vest-Agder fylkeskommune. Kommunen har et areal på 391 kvadratkilometer og 7.636 innbyggere (1.1.2009). Kommunen har ca 450 årsverk, fordelt på ca 600 personer. Næringslivet i kommunen består foruten primærnæringer, av variert industri, service- og handelsvirksomheter og turisme. Lyngdal fikk bystatus 01.01.2001 og er en vekstkommune. Fra å være en kommune som stod i fare for å bli en Robek-kommune⁴⁷ rundt 2005, har Lyngdal nå en situasjon der det er et overskudd som gir kommunen økonomisk handlingsrom.

Styringssystemer og ledelse

Nåværende rådmann begynte i stillingen høsten 2005. 1.1.2008 ble kommunen omorganisert til tonivåkommune. Omorganiseringen har medført nye lederroller, der ansvar for personal og økonomi har kommet i tillegg til det faglige ansvaret. Som en følge av dette har kommunen i de påfølgende årene hatt omfattende opplæring for ledere innen økonomi, personal og IKT. Enhetslederne ga selv uttrykk for at de merket at den nye lederrollen stilte nye krav til dem selv, særlig gjaldt det økonomistyring. De synes det er positivt at kommunen prioriterer

⁴⁷ ROBEK er et register over kommuner og fylkeskommuner som må ha godkjenning fra Kommunal- og regionaldepartementet for å kunne foreta gyldige vedtak om låneopptak eller langsiktige leieavtaler. Før de nye reglene i kommuneloven trådte i kraft i 2001, måtte alle kommuner og fylkeskommuner ha slik godkjenning fra departementet. Med de nye reglene ble godkjenningsordningen begrenset til å omfatte kommuner og fylkeskommuner med økonomisk ubalanse. [Kommuneloven § 60 \(§ 59 a\) nr. 1](#) definerer hva økonomisk ubalanse innebærer.

lederutvikling, men flere ga uttrykk for økt tidspress: økt antall administrative oppgaver går utover faglig utvikling.

Lyngdal kommune har nå engasjert KS Konsulent for videre lederopplæring i kommunen. Budsjettet for 2010 er det første budsjettet der det settes av midler til lederopplæring i Lyngdal. Spennet i enhetslederens ansvarsområde varierer ganske mye mellom sektorene i kommunen. Mens de minste enhetene på skole har rundt 10 ansatte under enhetsleder, kan det være opp til 140 medarbeidere under enhetsleder innen pleie og omsorg (men her er det også et "mellomnivå" med soneledere/avdelingsledere). Intervjuene tyder på at en del ansatte innen pleie og omsorg føler det er for stor avstand til nærmeste leder.

Kommunen har fram til nå ikke hatt andre styringsdokumenter enn en kommuneplan (uten strategisk del) i tillegg til budsjett og regnskapsindikatorer. Samtidig har lederavtaler, blant annet rådmannens offentlige lederavtale, vært styrende for mål og aktiviteter i kommuneorganisasjonen. Det arbeides nå med å innføre et system for balansert målstyring.

Satsingsområder og iverksatte tiltak

Lyngdal kommune startet arbeidet med kompetansekartlegging desember 2009. Det er usikkerhet både på arbeidsgiver- og arbeidstakersiden knyttet til hvordan dette skal gjennomføres, og hvordan dataene skal brukes og følges opp.

Generelt er kommunens satsingsområder skole og IKT. I skole er kompetansesatsingene linket opp mot hva man ser trenger å styrkes i forhold til ulike elevresultater, for eksempel på nasjonale prøver. I pleie- og omsorgssektoren satses det på å øke antallet høyskoleutdannede. For tiden er kommunens kompetansebehov særlig kritisk innen teknisk sektor. Denne medarbeiderstaben er liten, og sårbarheten skyldes en pensjonsavgang. Det har vist seg vanskelig å rekruttere denne kompetansen. Det er ikke noe interkommunalt samarbeid på tekniske tjenester per i dag.

Det er innført "folkevalgdager" med felles samlinger for kommunestyret, administrasjon og tillitsvalgte. I 2009 var det fokus på utvikling og behov for kompetanse. Blant temaene var arbeidsplasser med behov for medarbeidere med høyere utdanning, der blant annet en ung kvinne med høyere utdanning fortalte om hvordan det var å flytte tilbake til Lyngdal og ta stilling som økonomileder ved en stor bedrift. Tema for 2010 er ikke bestemt ennå.

Etter initiativ fra to vernepleiermedarbeidere, ble det i 2008 for første gang arrangert *Kompetanseuka*. Avgjørende for at initiativet ble en realitet var den økonomiske støtten de mottok fra fylkesmannen, etter å ha søkt om midler. Kompetanseuka er et arrangement som går over én uke hvor det tilbys foredrag og kurs innen ulike temaer, med innleide foredragsholdere fra både akademia og praksisfelt. Motivasjonen for arrangementet var å få til kostnadseffektive kompetanseutviklingstiltak som: fremmer forebygging og tverrfaglig samarbeid, forsøker å ha aktuelle og yrkesrelevante tema (for eksempel sykefravær, miljøforebygging, bilulykker etc). Arrangørene har bevisst brukt egne enheter inn mot arrangementet så kostnadene holdes nede (voksenopplæring, mat m.m.). Mange foredragsholdere fra akademia dekker selv egne utgifter når de får høre om formålet med arrangementet. Det blir sendt ut informasjon og oppfordringer til å komme med innspill til tema og foredragsholdere til alle enhetslederne i kommunen. Blant de påmeldte har det også vært svært mange andre kommuner i regionen. Arrangørene av Kompetanseuka har utført arbeidet med arrangementet i tillegg til deres ordinære arbeidsoppgaver, uten frikjøpt tid.

Dette innebærer at Kompetanseuka ikke oppbemannes og finansieres som et eget prosjekt i kommunen.

Samarbeid

Lyngdal er med i Kvalitetskommuneprogrammet (pulje 3) og fokuserer der på skole, reduksjon av sykefraværet og små stillinger. Videre inngår Lyngdal i en rekke interkommunale samarbeid med kommunene i Lister-området. Det interkommunale samarbeidet er basert på vertskommunemodellen, hvor en eller flere oppgaver dekkes av en kommune på vegne av flere uten at det er organisert en felles organisatorisk og juridisk overbygning. Dette gjelder områdene barnevern, PPT, samhandlingsreform og innkjøp m.m. Det inngår også personalsjefsamlinger, rådmannssamlinger og ordførersamlinger. Det er utbredt samarbeid i regionen der noe er formelt samarbeid, mens andre samarbeid er mer uformelle med sikte på å dra nytte av hverandre. Et eksempel på interkommunalt samarbeid er *Lister pedagogiske senter* som kan bistå skoler i hele Lister-samarbeidet med blant annet: veiledning av nye lærere, info/kurs om kollegabasert veiledning som metode og deltakelse på foreldremøter (1. trinn) for å presentere hva foreldrene kan "hjelpes til med". Det ligger mye kompetanseutvikling blant annet i veiledningsarbeidet.

I tillegg til de interkommunale samarbeidene, har studiesentraene i flere av kommunene etablert (i 2003) Lister Kompetanse AS som er et redskap for å realisere kompetansemessige mål for regionen. I vedtektene er det presisert at selskapets formål skal være knyttet til samfunnsbygging og regionutvikling. Med utgangspunkt i regionale utfordringer og individuelle behov skal firmaet bidra til oppbygging av relevant kompetanse og gi den enkelte innbygger mulighet for utvikling gjennom tilbud om høyere utdanning. Selskapets mål for å realisere denne visjonen er:

- Å sørge for nødvendig tilrettelegging for desentraliserte studietilbud på høgskole-/universitetsnivå.
- Å medvirke til hensiktsmessig koordinering av viktige kompetanserelaterte aktiviteter i regionen.
- Å tilrettelegge for et gjensidig og mer forpliktende samarbeid mellom utdanningsinstitusjoner på høgskole-/universitetsnivå og virksomheter i regionen.
- Å ta initiativ til og delta i prosjekter knyttet til utvikling og utnyttelse av kompetanse på høgskole-/universitetsnivå.

DRAMMEN

Om Drammen kommune

Drammen kommune ligger i Buskerud fylke og har et areal på 137,48 kvadratkilometer. Bykommunen har 62 000 innbyggere, men er regionhovedstad for et område med 150.000 innbyggere. Kommuneorganisasjonen har om lag 4.200 ansatte som utgjør ca. 3.350 årsverk. Kommunen omsetter årlig for 2,9 milliarder kroner. I 2001 ble følgende visjon vedtatt for Drammen: "Miljø- og kompetansebyen Drammen – en tett, mangfoldig og levende by i et vakkert landskap".

Styringssystemer og ledelse

Drammen ble i 2002 reorganisert til en tonivåkommune. Nivå én er kommunens ledergruppe og består av rådmannen samt fem kommunaldirektører, nivå to består av virksomhetsledere. I dag består kommunen av 39 virksomheter og seks kommunale foretak. Parallelt med reorganiseringen i 2002, innførte kommunen resultatledelse gjennom balansert målstyring (BMS). Følgende fem fokusområder inngår i styringssystemet: Bysamfunnet, brukere, medarbeidere, læring og fornyelse samt økonomi. Det overordnede strategiske arbeidet foregår på nivå én, men hvert programområde og hver enkelt virksomhet utarbeider mer detaljerte planer, for eksempel opplæringsplaner.

Informantene uttrykte blandede erfaringer med BMS. Informantene på direktørnivå mente gjennomgående at dette var et svært godt styringssystem, mens andre var mer usikre. Enkelte uttrykte for eksempel at BMS var overfladisk og i for stor grad fokuserte på økonomi.

Satsingsområder og iverksatte tiltak

Drammen kommune har i flere år kartlagt kompetansen til ansatte i skolen, barnehager og pleie og omsorg. I enkelte av disse kartleggingene har både formal- og realkompetanse blitt registrert. For eksempel ble en slik kartlegging gjennomført i skolesektoren 2007 relatert til Kunnskapsløftet.

Av intervjuene kom det frem ganske ulike synspunkter om den pågående kompetansekartleggingen som foregår i kommunene. I hovedtariffoppgjøret i 2008 ble partene (KS og arbeidstakerorganisasjonene) enige om at alle kommunene skulle ha kartlagt alle ansattes formal- og realkompetanse innen 1. April 2009. Enkelte mente dette var lite fruktbart, en informant uttalte blant annet: "Det har ingen hensikt å kartlegge 4500 ansatte, uten å ha klart for seg hvorfor man gjør det. Det er ikke noe poeng å kartlegge for kartleggingens skyld". En annen informant pekte på at kartlegging er svært viktig for å heve kompetansen i kommunen. Flere informanter mente man var godt i gang med å kartlegge formalkompetanse, men at man hadde svært mye igjen før man er i mål med realkompetansen.

Lederskolen er et toårig opplegg holdt av et eksternt firma. Til sammen har 270 ledere i kommunen deltatt på dette og effektene av opplæringen har vært gode. Dette har blitt dokumentert gjennom medarbeider- og brukerundersøkelser. Målingene har også ført til at enkelte virksomheter har skiftet ledere. Gjennom lederskolen ble det satt fokus på viktigheten av lederteam og at disse er nødvendige for å kunne levere gode tjenester.

Pleie- og omsorgstjenesten ønsker å prioritere fagutvikling og har derfor opprettet en egen FoU-enhet som arbeider med opplæring, kompetanse og kvalitetsarbeid. Enheten skal blant annet arrangere og holde kurs, koordinere utviklingsaktiviteter og utarbeide planer. Enheten har også knyttet til seg mastergradsstudenter som arbeider med praksisnær forskning. Flere informanter mente at FoU-enheten er et meget godt tilbud fordi det gjør det mulig å holde kortere kurs på arbeidsplassen, noe som gjør at det ikke er behov for å sette inn vikarer.

Kommunen har et prosjekt kalt "Norges beste skole" som gjelder for 19 skoler. Dette er et fireårig prosjekt som startet i januar 2009 og varer til desember 2012. Prosjektet har som mål å løfte elevene til et høyere nivå enn det leveårsindeksen og foreldrenes utdanningsnivå skulle tilsi. Flere informanter mente at prosjektet var bra og hadde skapt blest om

drammensskolen, noe som var heldig i rekrutteringsøyemed. Samtidig ble det påpekt at prosjektet kostet svært mye penger og tok mye fokus fra andre områder.

Gjennomgående viste intervjuene at det foregår mye kompetanseutvikling/kursvirksomhet av kort varighet i de ulike delene av Drammen kommune. Flere av informantene pekte på at slike kurs kan ha god læringseffekt på tross av kort varighet. I skolesektoren hadde det blant annet blitt leid inn en veileder fra Høgskolen i Telemark som skulle undervise lærerne i hvordan man skal forholde seg til fagtekster. Innenfor byplan ble de ansatte kurset i Plan- og bygningsloven, mens man i kultursektoren hadde gått til felles anskaffelse av faglitteratur. Flere informanter opplyste riktignok om vanskeligheter med å delta på kurs grunnet begrensede muligheter til å få satt inn vikarer. Av intervjuene kom det også frem at flere vurderer kommunen til å være aktive til å delta i "spleiselag" med statlige satsinger. Både "Norges beste skole" og flere satsinger innen helseområdet ble i denne sammenhengen nevnt.

Samarbeid

Kommunen satte i 2007 i gang et treårig kompetansehevingsprosjekt for 50 medarbeidere i pleie- og omsorgstjenesten. Utdanningen har fått navnet videreutdanning i kommunehelsetjenester, dette er et tilbud for sykepleiere og vernepleiere i samarbeid med Høgskolen i Buskerud. Kommunen har også en fagskole i kommunehelsetjenester for hjelpepleiere og omsorgsarbeidere, skolen er for øvrig godkjent av NOKUT.

Drammen har vært med i Kvalitetskommuneprogrammet f.o.m. november 2008. Partene i kommunen har vedtatt at uønsket deltid skal være et av satsingsområdene i prosjektet. Som et ledd i arbeidet med å begrense uønsket deltid innen pleie og omsorg har man benyttet seg av den tidligere nevnte fagskolen i kommunen. Dette for å gi assistenter fagutdanning, slik at de i neste omgang kan tilbys fulle stillinger.

Som en del av forberedelsene til samhandlingsreformen har Drammen samarbeidet med de syv andre kommunene i drammensregionen, Høgskolen i Buskerud samt Sykehuset Buskerud om prosjektet "Brobyggende helsetjenester i et folkehelseperspektiv".

"Geriatriloft Drammen" er et samarbeidsprosjekt mellom Drammen kommune, Høgskolen i Buskerud og Sykehuset Buskerud. Målet med prosjektet er å øke kompetansen, samhandlingen og tjenestekvaliteten i sektoren samt skape et positivt inntrykk av sektoren.

Kulturområdet har et samarbeid med Høgskolene i Buskerud og Vestfold. Det har blitt skrevet både bachelor- og masteroppgaver om kulturlivet i Drammen. En informant påpekte at kontakten med forskningsmiljøer er viktig for å bli oppdatert på nye strømmer i kulturlivet.

BÆRUM

Om Bærum kommune

Bærum hadde per 1. januar 2009 109.700 innbyggere, og er den største kommunen i Akershus målt i antall innbyggere. Sandvika er kommunens administrasjonssenter og fikk bystatus i 2003. Kommunens ledelse består av tre ledernivåer: rådmann, kommunalsjefer og tjenesteledere. Rådmannen er den øverste administrative leder av kommuneorganisasjonen.

Under rådmannen er det ni kommunalsjefer med ansvar for hver sin del av kommunens virksomhet. Kommunens utadrettede virksomhet, tjenester og forvaltning, omfatter om lag 200 tjenestesteder. Kommuneorganisasjonen har ca. 11.300 ansatte.

Styringssystemer og ledelse

Strategisk kompetanseutvikling står sentralt i kommunes styringssystem. Bærum har utarbeidet en "strategisk kompetanseutviklingsplan" (SKUP) som ligger til grunn for kommunens hovedsatsinger på kompetansetiltak. SKUP skal bidra til at rådmannens overordnede føringer for kompetanseutvikling legges til grunn for kompetanseplanene for program- og tjenesteområder. SKUP er forankret i kommunens handlingsprogram, målekartet resultatledelse, rådmannens plattform og rådmannens resultatavtale. Arbeidet med kompetanseutvikling i Bærum kan sies å følge to spor: 1. Et spor styrt av arbeidsgiver: Strategisk kompetanseutviklingsplan og hvert enkelt tjenesteds opplæringsplan. 2. Et spor styrt av arbeidstaker: Kompetansekonto.

Satsingsområder og iverksatte tiltak

Kompetansekartleggingen ble ferdigstilt 1. november 2009. Formalkompetansen ble lagt inn i en søkbar database, mens realkompetanse ennå kun er registrert på papir. Enkelte av informantene synes dette hadde vært en nyttig øvelse, andre pekte derimot på at registreringen innebar svært mye arbeid og var usikre på hvilket utbytte man ville få av dette.

Ordningen med kompetansekonto kom i stand i 2008. Kompetansekontoene er en avtale der ansatte tjener opp rettigheter i form av tid og ressurser som de selv disponerer til egen faglig utvikling. Hvert år får de ansatte i kommunen et visst antall poeng som kan tas ut i kompetansehevende tiltak. De ansatte kan velge å ta ut kompetansepoengene årlig, men det er også mulig å spare opp poeng. Ved å spare opp og dermed ta ut flere poeng samtidig, kan midlene brukes sammen til en større enhet. Hensikten med kompetansekontoordningen er at den enkelte ansatte sammen med sin leder skal diskutere når potten skal tas ut, men det er opp til den enkelte å bestemme hvordan midlene skal brukes. Kravet er at kompetansetiltaket skal være yrkesrettet og er noe kommune kan dra nytte av, men det foreligger ikke krav om at tiltaket må være relevant for den enkeltes nåværende stilling.

Intervjuene viser blandede erfaringer med kompetansekontoene, det hefter også noe usikkerhet med tanke på læringseffektene av ordningen. Flere pekere på at ressurstilgangen har blitt mer knyttet opp mot den enkelte enn tidligere, og at arbeidet med kompetanseutvikling har blitt mer individualisert. Flere av informantene hadde liten tiltro til nytten av kurs der få deltakere fra tjenestedet deltar, og pekte på at kurs av kortere varighet har begrenset individuell læringseffekt. Andre var derimot mer positive til ordningen. En informant hevdet for eksempel at ordningen fører til at ansatte får hevet sin kompetanse på områder som i streng forstand ikke er arbeidsrelatert eller prioritert av ledelsen, men som likevel kan være nyttig i arbeidet. Ordningen ble også fremhevet som heldig i rekrutteringsøyemed.

Innenfor skolesektoren har en utdannet endringskoordinatorer. En endringskoordinator er en lærer som gjennomgår et utdanningsløp basert på syv samlinger fordelt på to år. Endringskoordinatorer skal bistå ledelsen ved egen skole i endringsprosesser samt dele sin kunnskap med andre ansatte. Informantene var gjennomgående positive til denne

ordningen og hevdet at dette har vært en vellykket satsing. Det ble også uttrykt at endringskoordinatorene har vært til god hjelp for skoleledelsen.

Tjenesteledere i skolen, pleie og omsorg samt kommunens toppledere har deltatt på et lederutviklingsprogram ved Handelshøyskolen BI. Mer spesifikt innebærer dette at tjenestelederne har gjennomført ett kurs på 30 studiepoeng i "organisasjon og ledelse". Det har også blitt etablert en lederskole internt i kommunen. Skolen er særlig rettet mot nye ledere, men brukes også for å rekruttere kommende ledere. Gjennomgående er informantene positive til disse tiltakene, men flere uttrykker at det er vanskelig å peke på konkrete effekter. Det er for eksempel knyttet mange ikke-målbare effekter av lederutdanningen på Handelshøyskolen BI. En informant opplever at det er viktig med skikkelig skolering av ledere, men er likevel usikker på om kursene ved Handelshøyskolen BI er til det beste for kommunens ledere.

Pleie- og omsorgssektoren har et tilbud der assistenter i over 50 prosent stilling og har lang ansiennitet, kan søke om midler til utdanning ved Rud videregående skole. Det eksisterer et lignende tilbud for ansatte i førskolen. Flere informanter påpekte at dette er et godt tilbud, men at det burde utvides til også å gjelde "ringevikarer" innenfor pleie og omsorg.

Samarbeid

Bærum er med i Kvalitetskommuneprogrammet, og har hovedfokus i Nærværprosjektet der målet er å senke sykefraværet og øke nærværet på arbeidsplassen.

Bærum har et ledernetverk for tjenesteledere som møtes hver sjette uke. Dette er for tjenesteledere på tvers av sektorene, og det er pliktig oppmøte. Disse nettverkene skal fungere som en kollegial støtte, samt virke til personlig utvikling og resultatsikring. Nettverkene kommer også med innspill til rådmannen. Nettverkene blir oppfordret til å gjennomføre kursdager med veiledere, man kan blant annet få midler til å bruke konsulenter fra Kaupangen og Agenda. Ledernetverket har vært gjenstand for en evaluering som viste gjennomgående gode resultater

Bærum har startet et opplegg for internrevisjon som er uavhengig av kommunerevisjonen. Rådmannen og ledergruppen peker ut revisjonstema, sist var det knyttet til HMS og ansettelsesprosedyrer. Revisjonen innebærer at ordinære ansatte i kommunen foretar undersøkelser ved utvalgte kommunale virksomheter. Målet er at dette skal ha lærings- og utviklingseffekter i tillegg til å avdekke feil og mangler.

Strategisk
kompetanseutviklingsplan
for Sørums kommun



Sørums
KOMMUNE

Vedtaks- og endringsprotokoll

Vedtatt/endret av	Dato eller sak nr.
Lederforum	04.05.2000
Arbeidsmiljøutvalget	07.06.2000
Administrasjonsutvalget	07.06.2000
Lederforum	September 2001
Lederforum	20.03.2003
Arbeidsmiljøutvalget - sak til etterretning	09.04.2003
Administrasjonsutvalget –sak til etterretning	24.03.2003
Lederforum	06.11.2003
Økonomi- og administrasjonsutvalget – sak til orientering	17.12.2003
Lederforum	13.01.2005
AMU	26.01.2005
Ø/A, sak til orientering	09.02.2005
Lederforum	26.01.2006
AMU	15.03.2006
Ø/A, sak til orientering	15.03.2006
Lederforum	13.12.2007
AMU	06.02.2008
Ø/A sak til orientering	13.02.2008
Lederforum	13.11.2008
AMU	26.11.2008
Ø/A sak til orientering	10.12.2008
AMU	18.11.2009
Ø/A sak til orientering	02.12.2009

Innholdsfortegnelse

VEDTAKS- OG ENDRINGS PROTOKOLL.....	2
INNHOLDSFORTEGNELSE	3
1. PLANGRUNNLAGET.....	4
1.1 KOMMUNEPLANEN OG BALANSEREGNSKAPET (FBR).....	4
1.2 TREPARTSSAMARBEID.....	4
1.3 HANDLINGSPROGRAM MED ØKONOMIPLAN - STRATEGISKE MÅL.	5
1.4 ARBEIDSGIVERPLATTFORMEN.....	5
2. DEFINISJONER	5
2.1 LÆRENDE ORGANISASJON.....	5
2.2 KOMPETANSEBEGREPER.....	6
3. LÆRINGSARENAER I SØRUM KOMMUNE.....	6
4. HOVEDPRINSIPPER FOR KOMPETANSEUTVIKLING I SØRUM KOMMUNE	7
5. KOMPETANSEBEHOV FOR SØRUM KOMMUNE	8
5.1 TEKNOLOGI OG TJENESTEUTVIKLING.	8
5.2 INFORMASJONSSIKKERHET.....	8
5.3. LEDERUTVIKLING.....	8
5.4 ETIKK.....	9
5.5 INSTRUKTØRER FOR LÆRLINGER.	9
5.6. KLIMA- OG MILJØKUNNSKAP.....	9
5.7 FAGLIGE BEHOV.	9
5.8. ANNET.....	10
6. SAMMENHENGEN MELLOM VIRKSOMHETSPLANLEGGING OG KOMPETANSEUTVIKLINGSPLANLEGGING.....	10
7. VURDERING/EVALUERING.....	10
7.1 VURDERING	10
7.2 EVALUERING.....	11
8. SATSINGSOMRÅDER 2010 -2013. TILTAKSPLAN 2010. RÅDMANNENS ANSVARSOMRÅDE.....	12
8.1. LEDERUTVIKLING.....	12
8.2. BRUK AV SYSTEMER OG STRUKTURER. OBLIGATORISKE KURS.....	12
8.3 NYTILSATTE.....	13
8.4. SENIORPOLITIKK.	13
8.5 HMS – VERNEARBEID OG SIKKERHET PÅ ARBEIDSPLASSENE.....	13
8.6. OBLIGATORISKE LEDERKURS (NYE LEDERE) *	13
9. SATSINGSOMRÅDER FOR KOMPETANSEUTVIKLING I PERIODEN.....	14
2010 – 2013: SEKSJONENES ANSVARSOMRÅDE	14
9.1 MÅL.....	14

STRATEGISK KOMPETANSEUTVIKLINGSPLAN FOR SØRUM KOMMUNE –

”KVALITET OG KOMPETANSE GIR KONKURRANSEFORTRINN”

1. Plangrunnlaget

Kompetanseutviklingsplanen tar utgangspunkt i kommuneplanen 2009 – 2021, Det fullstendige balanseregnskapet (FBR), kommunens strategiske mål for 4-årsperioden 2010 – 2013 og Arbeidsgiverplattform med arbeidsgiverreglement for Sørum kommune. Planen omhandler den overordnede strategiske kompetanseutviklingen innen rådmannens ansvarsområde. Seksjonene utarbeider planer som ivaretar seksjonens egne behov for kompetanseutvikling med det mål å sikre god og riktig kvalitet på tjenestene og bidra til utvikling av den lærende organisasjon.

Medarbeiderne i Sørum kommune og de verktøy og redskaper som stilles til disposisjon for medarbeiderne i utførelsen av arbeidet, er til enhver tid den viktigste faktor for et godt tjenestetilbud.

En målrettet innsats innen kompetanseutvikling forutsetter en felles oppfatning av hvor kommunen står her og nå, og hvilke utfordringer kommunen står overfor i kommende planperiode. Dette nødvendiggjør felles styringsprinsipper, avtalt ansvarsfordeling, tilgang til felles virkemidler og felles forståelse av sentrale begreper.

Utvikling av planen og gjennomføring av tiltak skjer i hht kvalitetssystemets prosess Kompetanseutvikling. Rapportering på gjennomførte tiltak skjer gjennom månedlige resultatoppfølging, tertial- og årsberetninger, konf. kvalitetssystemets prosess Virksomhetsplanlegging og veilederen Strategisk plan og budsjettarbeid.

1.1 Kommuneplanen og balanseregnskapet (FBR)

Kommuneplanen påpeker følgende utfordringer og muligheter 2009 – 2012 for arbeidet med kompetanseutvikling:

”Kommunens organisasjon utfordres. Dette skjer ved at rammevilkårene endres og krav og forventninger fra brukere og politikere endres. Kommunal styringsrett, økonomi og ressursbruk er under press. Brukerne har økende bevissthet om egne rettigheter, noe som fører til engasjement og kompetanse hos brukerne. Gjennom brukermedvirkning i evaluering og utforming av tjenestene, sikres dialog og effektiv ressursanvendelse. Krav til effektivitet og omstilling gjør at organisasjonen og medarbeiderne deltar i en kontinuerlig forbedringsprosess. Denne prosessen forutsetter at kommunen er dyktig i kampen om arbeidskraften og stiller med ledere og medarbeidere som har riktig og tilstrekkelig kompetanse. Utvikling av god arbeidsgiverpraksis i Sørum kommune, skjer i nært samarbeid mellom arbeidstakerorganisasjonene og administrativ og politisk ledelse.”

Kilde: Kommuneplan 2009-2021, Humankapitalen.

Det fullstendige balanseregnskapet (FBR) er grunnlaget for å evaluere om tiltakene bidrar til å nå målene og om man har fått til en effektiv utnyttelse av ressursene til beste for innbyggerne.”

1.2 Trepertssamarbeid

Kommunen har praktisert strukturert trepartssamarbeid siden 2001 både på formelle og uformelle samarbeidsområder og har gode erfaringer med dette samarbeidet.

1.3 Handlingsprogram med økonomiplan - strategiske mål.

Tiltakene i kompetanseutviklingsplanen skal bidra til at organisasjonen når de strategiske målene for planperioden 2010 - 2013:

1. Sikre økonomisk handlefrihet
2. Fortsette den helhetlige samfunnsbyggingen med vekt på informasjon, forebyggende arbeid, kulturelt mangfold og miljø
3. Samarbeide lokalt og regionalt for å oppnå fleksible og miljøvennlige energiløsninger og bedret vannkvalitet i våre vassdrag
4. Gjennomføre utviklingsarbeid som styrker tverrfaglig ressursutnyttelse, helhetlige tjenester og ivaretar demografiske endringer
5. Gjennomføre kompetansetiltak hos ledere og medarbeidere som styrker drift og utvikling av tjenester
6. Drive aktiv rekruttering for å sikre tilstrekkelig bemanning med riktig kompetanse

1.4 Arbeidsgiverplattformen

Sørum kommunes arbeidsgiverplattform er fundamentet for arbeidsgiverpolitikken og medarbeiderutviklingen i kommunen. Arbeidsgiverplattformen skal gi politikere, ledere og medarbeidere tydelighet om hvilke handlinger, holdninger og verdier arbeidsgiver praktiserer og står for i sitt forhold til medarbeiderne. Se Arbeidsgiverpolitikken på intranettet. (<http://intranett.sorum.kommune.no/view.asp?targetnode=14057>)

Framtidas medarbeidere har forventninger til arbeidsgiver

- Gode og tydelige ledere
- Fleksibilitet med fokus på mål og resultater – mindre på kontroll
- Utviklingsmuligheter i jobben – både realkompetanse og formalkompetanse
- Forventning til korte og raske beslutningsveier – medvirkning og innflytelse
- Gode tekniske hjelpemidler
- Godt arbeidsmiljø
- Differensiert lønnspolitikk og mulige tilleggsytelser

Arbeidsgivers forventning til medarbeidere

- Medarbeidere som tar ansvar for egen utvikling – arbeidsgiver kan støtte, men medarbeider må ville
- Medarbeidere som er innstilt på omstilling og nytenkning
- Medarbeidere som har tydelig brukerfokus i sitt arbeid og et bevisst forhold til utvikling av tjenester – jfr. kommunens kvalitetssystem
- Medarbeidere som kan samhandle, selv ta ansvar for å bruke medvirkningsarenaer og bidra til et godt arbeidsmiljø
- Medarbeidere som er lojale overfor administrative beslutninger og politiske vedtak

2. Definisjoner

2.1 Lærende organisasjon

Det er vanlig å bruke læringsbegrepet om enkeltmenneskets læring – på menneskets evne til å håndtere nye utfordringer bedre enn tidligere, på forandringer av atferd som resultat av erfaring og øvelse eller på mer grunnleggende forandringer i personlighet og væremåte.

- En organisasjons læring innebærer mer enn summen av medarbeidernes individuelle læringsresultater. En organisasjons læring innbefatter endringer i grunnleggende kulturelle antakelser, endringer i organisasjonsstrukturen, nye rutiner for oppgaveløsning og arbeidsdeling.
- Som en lærende og aktivt handlende organisasjon ønsker kommunen å sette fokus på oppslutning om løsninger, motivasjon, forpliktelse og gjensidighet, samt en klar forventning om resultater.

2.2 Kompetansebegreper

Mål for kommunes kompetanseutvikling er å:

Sikre at seksjonene gjennomfører kompetanseutvikling for medarbeidere på de områder og i det omfang som er nødvendig for å bidra til at kommunen når sine strategiske mål. jfr. Kvalitetssystemets prosess Kompetanseutvikling.

Definisjoner:

Kvalitetssystemet definerer kompetanse som uttrykket for relasjon mellom medarbeideren og hans/hennes oppgaver prøvd opp mot de krav organisasjonen stiller. Kompetansekomponeentene er evner, kunnskaper og ferdigheter.

Kompetansekrav: den kompetanse seksjonen/virksomheten trenger for å nå sine mål og utføre definerte funksjoner og oppgaver på ønsket måte og nivå

Kompetansebeholdning: den kompetanse seksjonen/virksomheten og den enkelte medarbeider besitter (tilgjengelig kompetanse)

Kompetansebehov: den kompetanse som mangler (eller må mobilisere)

Strategisk kompetanse: den kompetansen som er avgjørende for måloppnåelse, kritiske mangler som bør utbedres både på kort og lang sikt.

Kjernekompetanse: den operative kompetansen som er nødvendig for å utøve de daglige oppgavene og som kan bidra til et konkurransefortrinn,

Kompetansekomponeenter på individnivå

Kunnskap er av praktisk eller teoretisk art.

Ferdigheter er av ”teknisk” eller sosial art.

Evner/ erfaringsbasert innsikt er en type innsikt som bare kan oppnås gjennom praktisk erfaring. Denne innsikten som kan være avgjørende for et godt arbeid kan være vanskelig å uttale (ofte omtalt som taus kunnskap).

I tillegg vil forhold som motivering, intuisjon og følelser, fysisk og psykisk energi, lederskap, organisering og bruk av andres kompetanse ha betydning. Holdninger styrer forståelsen av omverden, faglige valg, personlig væremåte m.m. Bruk av andres kompetanse består dels i å bygge opp kontakter (nettverk) med kompetanse som supplerer ens egen kompetanse og som er nyttig i arbeidet. Dels består den i evnen til å benytte ”nettverkskompetanse” når egne oppgaver skal løses.

3. Læringsarenaer i Sørums kommun

Det daglige arbeidet gir mulighet til å planlegge og gjennomføre arbeidet, reflektere over eget arbeid, lære av kollegaer, få råd og veiledning.

Arbeidsgrupper/prosjekt gir bedre tverrfaglig samhandling og endringskompetanse til merverdi for brukerne og innbyggerne

Samhandling med brukerne	anerkjennelse av brukeren og dennes oppfatninger av egen situasjon gir andre perspektiver som kan utnyttes som læringssituasjoner.
Interne møter i enhetene	gir mulighet for felles refleksjon, råd og veiledning, erfaringsutveksling, formalisert læring i form av teoriinnspill og lignende.
Personalmøter i virksomhetene	gir samme muligheter som enhetsmøter, men i større forum.
Ledermøter	gir mulighet til utvikling av helhetlig ledelse
Interne kursdager, seminarer	gir økte muligheter for formalisert læring, fordypning osv.
e-læring	ny læringsarena som kan gi ny kunnskap både faglig og teknologisk og ny fleksibilitet mht tid og sted for læring
Nettverk	gir muligheter for veiledning, felles refleksjon, fordypning og samhandling på tvers. Oppgaver i for- og etterarbeid kan utnyttes som læringsarenaer.
Eksterne kurs	som interne kursdager, men også erfaringsutveksling ut over egen arbeidsplass og muligheter for økt nettverksbygging.
Etter- og videreutdanning	i første rekke hva kommunen har behov for, gjerne nedfelt i plan
Interkommunalt samarbeid	gir mulighet for å lære av andre og å delta i eksternt samarbeid

4. Hovedprinsipper for kompetanseutvikling i Sørums kommuner

På bakgrunn av de føringer kommuneplanen og de strategiske målene gir, fastsettes følgende hovedprinsipper for kompetanseutvikling i Sørums kommuner:

1. Sørums kommuner skal søke å være en lærende organisasjon.
2. Kompetanseutvikling er et av kommunens sentrale virkemidler for å sikre god kvalitet på tjenestene og effektiv ressursutnyttelse, både på kort og lang sikt.
3. Den teknologiske utviklingen i tjenesteproduksjonen krever kompetanse på alle nivåer i organisasjonen
4. I likhet med kvalitetssystemet og andre kommunale utviklingsverktøy tar kommunens strategi for kompetanseutvikling utgangspunkt i innbyggernes behov og de mål og strategier som er vedtatt for å oppfylle disse behovene.
5. Strategien for kompetanseutvikling omfatter alle medarbeidere i kommunen. Alle medarbeidere har også et eget ansvar for å holde seg faglig oppdatert og delta i tiltak som pålegges av arbeidsgiver.
6. Kompetanseutvikling i Sørums kommuner skal primært rettes mot å styrke og videreutvikle medarbeidernes strategiske kompetanse og kjernekompetanse som organisasjonen trenger for best mulig måloppnåelse.

7. Det er et lederansvar å:
- legge til rette for at seksjonene og virksomhetene når sine mål, herunder å kartlegge kompetansebehovet på kort og lang sikt, og sette i verk tiltak som gjør medarbeiderne trygge og kompetente.
 - benytte de kartleggingsverktøy som kommunen til enhver tid rår over, som utviklingssamtaler og nettbaserte verktøy, og sammen med medarbeiderne vedta hvilke tiltak som skal settes i verk.
 - ivareta organisasjonens behov og samtidig sørge for at Hovedavtalens bestemmelser er fulgt.
 - sørge for at flest mulig læringsarenaer tas i bruk.
 - sørge for at medarbeiderne får opplæring i kommunens kjernekompetanse slik at vedtatte systemer og strukturer benyttes i tjensteproduksjonen.
8. Rådmannen har ansvar for kommunens strategiske kompetanseutviklingsplanlegging og for gjennomføring av felles tiltak. Seksjonslederne har samme ansvar for egen seksjon.

5. Kompetansebehov for Sørums kommun

Kommunen fortsetter sitt arbeid med intern effektivisering gjennom bruk av elektroniske hjelpemidler og fortsetter utviklingen av elektroniske tjenester, også mht informasjon og kommunikasjon med innbyggerne.

5.1 Teknologi og tjenesteutvikling.

Kommunen skal yte tjenester til innbyggerne med rett standard til lavest mulig kostnad. Teknologi får stadig større betydning som verktøy for omstilling, effektivisering, kvalitetsheving og brukerorientering i offentlig sektor og systemene er gått fra å være støttesystemet til å bli driftskritiske systemer. Det er behov for økt systemforståelse og økt forståelse av endringer i samhandling og oppgaveflyt. Det vises for øvrig til Strategisk IKT-plan med årlig handlingsplan.

5.2 Informasjonssikkerhet.

Informasjonssikkerhet har flere nivåer:

1. Behov for robust helhetlig IKT- infrastruktur
2. Lederes forståelse i forhold til generelt behov for informasjonssikkerhet og kompleksitet og gjensidig avhengighet av annen struktur.
3. Enkeltindividenes kunnskap om egen rolle som aktør i et nett og aksept/forståelse for sikkerhetstiltak. (rutiner, regler, holdninger)

I kompetansesammenheng retter tiltak seg mot pkt. 2 og 3.

5.3. Lederutvikling.

Lederutvikling er en hovedoppgave innen kommunens kompetansebygging. Det arbeides systematisk og målrettet med å styrke og utvikle helhetlig ledelse. Kommunale ledere på alle nivåer skal ha kunnskaper og ferdigheter slik at de kan utøve lederrollen i den komplekse organisasjonen en kommune er. Ledere skal:

- Forstå bredden i kommunens rammebetingelser.
- Forstå det særegne ved å jobbe i et politisk ledet system og konsekvensene av dette.
- reflektere over egen rolle i forhold til det å utøve makt på ulike måter og ulike områder.
- Kunne handle i samsvar med organisasjonskart og kjøreregler.
- handle i samsvar med kommunens verdier, etiske retningslinjer og kjennetegn på god ledelse
- Være trygge på å bruke kommunens lederverktøy på et nivå hvor de gjør de riktige tingene og på riktig måte.
- Kunne bruke måleresultater til systematiske forbedringer og styre mot avtalte mål.

Det settes i verk 5 dagers obligatorisk opplæring for nye ledere i kommunen. Innholdet vil være kunnskap og ferdigheter innen kommunes lederverktøy, lov- og avtaleverket, brannvern og HMS. Andre ledere kan delta i den grad det er plass.

5.4 Etikk

Samfunnsutviklingen viser at det er behov for økt bevissthet og refleksjon omkring etikk og moral, korrupsjon, habilitet og etiske dilemma. Kommunen har utarbeidet etiske retningslinjer som skal gjennomgås i alle virksomheter hvert år. I tillegg må ledere og andre med sentrale posisjoner gis anledning til dypere forståelse for kompleksiteten på området for å kunne handle etisk riktig og for å kunne veilede egne medarbeidere. Se nettstedet "Etikkhjelp i Sørumsund" på intranettet.

5.5 Instruktører for lærlinger.

Sørumsund har gjenopptatt ordningen med lærlinger i flere fag. I den forbindelse er det behov for skoling av instruktører slik at de kan bidra til best mulig læretid for lærlingene. Akershus fylkeskommune organiserer kurs for instruktørene.

5.6. Klima- og miljøkunnskap.

Tiltak for å øke organisasjonens kunnskap på dette området innarbeides fra 2011. Tiltakene bygges på vedtak i kommunes klimaplan.

5.7 Faglige behov.

De faglige utfordringene kommunen står overfor stiller krav til organisasjonen, både til "all-round" fagkompetanse, faglig spisskompetanse og lederkompetanse. Planen viser tiltak på kommunenivå for både å gi ny kompetanse og ta vare på eksisterende. I tillegg har Sørumsund gjennom flere år etablert en gjennomgående kompetanse som er kommunespesifikk; kommunens egne systemer og strukturer, ofte kalt "verktøykassa" vår. Denne kompetansen ligger som et grunnlag for annen kompetanseutvikling og må vedlikeholdes både gjennom fadderordninger for nytilsatte og skoling innad i seksjonene. De nevnte områdene kan konkretiseres til:

Kvalitetsbevissthet	medarbeiderne skal være i stand til å benytte kvalitetssystemet i sitt daglige arbeid slik at det sikres at oppgavene utføres på riktig måte og til riktig tid.
Resultatrettet	medarbeiderne skal være resultatorientert og i stand til å utnytte ressursene mest mulig effektivt gjennom av kvalitetssystemet, mål- og resultatstyring, modellkommunemetodikken/arbeids- og prosjektgrupper.
Organisasjonsforståelse	medarbeiderne må ha kunnskap om kommunen som organisasjon med systemer og strukturer som bidrar til tjenesteproduksjon
Endringsberedskap	medarbeiderne skal gjennom arbeid med SWOT-analyse og målprosess ha forståelse for endringer i samfunnet og egen organisasjon, og nødvendigheten av å være åpen og endringsvillig for å skape det beste tilbudet til innbyggerne og trygge arbeidsplassene.
Helhetsforståelse	medarbeiderne må ha en forståelse av kommuneorganisasjonens kompleksitet, ut over egen virksomhet, og kunne bidra til helheten i tjenestetilbudet.

De viktigste tiltakene vil være verdibasert lederutvikling, innføring i strukturer og systemer og videre arbeid med arbeidsgiverpolitikken.

5.8. Annet.

I tillegg vil det arbeides videre med

- seniorpolitikk
- informasjon til nytilsatte om Sørums kommune som organisasjon og samfunn
- HMS, vernearbeid og førstehjelp
- deltakelse i tverrfaglige prosjekter, internt og eksternt
- det vurderes å inkludere økt kunnskap om egen helse/folkehelse fra 2012

6. Sammenhengen mellom virksomhetsplanlegging og kompetanseutviklingsplanlegging

Nivå	Virksomhetsplanleggingsprosessen	Kompetansestrategi
Kommunenivå	Strategiske mål for Sørums kommune	Strategisk kompetanseutviklingsplan for Sørums kommune: <ul style="list-style-type: none"> - fellesområder - lederutvikling - bruk av systemer og strukturer - Andre overordnede satsningsområder
Seksjonsnivå	Fokusområder	Strategisk kompetanseutviklingsplan for seksjonene: <ul style="list-style-type: none"> - fellesområder - seksjonenes lederutvikling - seksjonenes spesifikke fokusområder
Virksomhetsnivå	Virksomhetens mål, utviklingsarbeid og kompetansekrav for å nå målene Arbeidsmål avledet av strategiske mål og fokusområder	Virksomhetsplan med kompetansetiltak: <ul style="list-style-type: none"> - gjennomføring av tiltak - registrering av gjennomførte tiltak
Individnivå	Personlig utvikling/ arbeidsmål	Kompetansekrav kartlagt gjennom utviklingssamtaler og andre kartleggingsverktøy (webAnsatt, nasjonale og lokale føringer osv)

7. Vurdering/evaluering

7.1 Vurdering

Det er viktig å ha en systematisk tilnærming til kompetanseutviklingen og evaluering av tiltakene. Følgende punkter kan være nyttige forhåndsvurderinger:

- Hvilke kompetanseområder må Sørums vektlegge for å nå de strategiske målene?
- Hva slags kompetanse må gis til den enkelte medarbeider, og hva må gis til grupper av medarbeidere for å nå de målene som er satt opp?
- Hvordan skaffe den type kompetanse?

7.2 Evaluering

Det er metodisk komplisert å måle den reelle effekt av kompetansetiltak i forbedret kvalitet i tjenesteytingen, konf. kapittel 2 Definisjoner. Det er imidlertid viktig at kompetansetiltak følges opp med evalueringer gjennom de verktøyene Sørums kommunen har etablert for å få en vurdering av om de riktige tiltakene iverksettes og for å få en tilbakemelding på kvaliteten i tiltakene. Disse verktøyene må utvikles både på organisasjons- og individnivå. I evalueringen er det viktig å systematisere og bruke den informasjonen som allerede finnes i organisasjonen.

På individnivå skal evaluering av kompetansetiltak inngå i utviklingssamtaler. Det er i denne samtalen grunnlaget for de individuelle tiltakene legges.

Ledersamlinger og annen intern opplæring/kompetansetiltak skal følges opp av skriftlige evalueringer fra deltakerne.

Andre viktige kilder for iverksetting av kompetansehevende tiltak og påfølgende evaluering på overordnet nivå er kompetansevurderingene i lederundersøkelsen, brukerundersøkelser, arbeidsmiljøkartlegging og evalueringen av ulike prosjekter. Jf. Prosjektkatalogen.

Det viktigste spørsmålet vil være i hvilken grad har de gjennomførte kompetansetiltak støttet opp under de strategiske målene og fokusområdene.

8. Satsingsområder 2010 -2013. Tiltaksplan 2010. Rådmannens ansvarsområde.

8.1. Lederutvikling.

Mål	Tiltak	Målgruppe	Omfang/ Lærings- Arena	Tidsrom	Ansvarlig/ Kursleder/ Foreleser	Kostnad
Styrke og utvikle helhetlig ledelse.	Arbeidsgiver-konferansen 2010 Tema: Lederskap – nytter det?	Seksjonsledere Virksomhets- ledere Hovedtillits- valgte Politikere i Ø/A og utvalgsledere	2 dager	18. og 19. februar 2010	Rådmannen	Interne kostnader
Obligatoriske kunnskaper og ferdigheter * (SE PKT 8.6)	Lederkurs – kunnskap og ferdigheter.	Obligatorisk for nytilsatte virksomhets- ledere og enhetsledere	5 – 7 dager pr person	3 g/år. 18, 19, 26. og 27. jan, 16. mars. 22. og 23. mars, 20. og 21.april. 19.mai. 11, 12,19 og 20. okt. 3.nov.	Personal- og organisasjons- avdelingen	Interne kostnader
Styrke og utvikle helhetlig ledelse	Ledersamling etter vedtatt årsbudsjett	Seksjons, virksomhets- og enhetsledere	½ dag i desember		Rådmannen	Interne kostnader
Trygghet i lederrollen	Kurs i vanskelige samtaler	Virksomhets- og enhetsledere	2 dager pr person	30.nov og 7.des 2009. 7. jan, 20 jan, 2.feb, 4.feb 2010	Personal- og organisasjons- avdelingen	90.000

*Se eget program

8.2. Bruk av systemer og strukturer. Obligatoriske kurs.

Mål	Tiltak	Målgruppe	Omfang/ Lærings- Arena	Tidsrom	Ansvarlig	Kostnad
Informasjons-sikkerhet. Økt forståelse av lederansvar og egen rolle som aktør i et nett	Kontinuerlig arbeid med rutiner, regler og holdninger.	Ledere og alle som har ansvar for IKT og informasjons- håndtering.	½ dagskurs	Egen innkalling i 2010	Leder servicesenteret	
Effektiv gjennom-	Opplæring i bruk av	Seksjonsledere, HTV	1 -3 t kurs	September 2010	Pers og org sjef	Interne kostnader

føring av for-handlinger	forhandlings-modulen					
---------------------------------	----------------------	--	--	--	--	--

8.3 Nytilsatte.

Mål	Tiltak	Målgruppe	Omfang/ Læringsarena	Tidsrom	Ansvarlig	Kostnad
Effektiv informasjon til nytilsatte	Nytilsattes dag	Nye medarbeidere siste halvår	½ - dags møte, ½ dags busstur.	19. mars og 15. oktober 2010	Personal- og organisasjons-avdelingen	10.000.-

8.4. Seniorpolitikk.

Mål	Tiltak	Målgruppe	Omfang/ Læringsarena	Tidsrom	Ansvarlig	Kostnad
Øke andelen medarbeidere som står i arbeid til fylte 65 og 67 år	Seniorkurs	Medarbeidere født i 1950 og 1951	1 dags samling , K-salen og mindre møterom	Oktober 2011	Personal- og organisasjons-avdelingen	10.000

8.5 HMS – vernearbeid og sikkerhet på arbeidsplassene.

Mål	Tiltak	Målgruppe	Omfang	Tidsrom	Ansvarlig	Kostnad
Oppfylle krav i AML § 14	Verneombuds-kurs i kommunal regi	Nye verneombud 2010	40 timer. Internt kurs	25,26,28 mai og 4. juni 2010	Personal- og organisasjons-avdelingen	20.000.-
	Verneombuds-dagen	Temadag for verneombudene	1 dag	25.aug 2010	Personal- og organisasjons-avdelingen	Interne kostnader
Sikkerhet for brukere	Førstehjelps-kurs	Alle ansatte som jobber med mennesker og i virksomheter hvor det kan være fare for ulykker	½ dag pr kurs Påmelding til personalavd.	10.mars, 22.sept, 17.nov. 2 gr/dag	K. Halvorsen	Interne kostnader

8.6. Obligatoriske lederkurs (nye ledere) *

Dag	Innhold	Målgruppe	Ansvarlig	Kostnad
1. Kunnskap.	Delegeringsreglementene. Politisk og administrativ organisering. Bakgrunn for mål og strategier i Sørums, virksomhetsplanlegging, resultatrapportering. Årshjulet. Etikk. Arbeidsgiverpolitikken. Kvalitetssystemet, avviksbehandlingen. Kompetanseutvikling. Informasjonssikkerhet og personvern.	Enhets- og virksomhetsledere	HelgaSoldal, Kari Gaalaas	Interne kostnader
2. Kunnskap/ferdigheter	Teori om lønn og regnskap. Fakturabehandling, økonomirapportering,	Virksomhetsledere og øvrige som behandler fakturaer.	Marianne Andresen	Interne kostnader
3. Ferdigheter	e-handel, fraværsregistrering.	Virksomhetsledere. Øvrige som behandler bestillinger eller reg. fravær.	Martin Skjellevik, Marianne Andresen	Interne kostnader
4. Kunnskap/ferdigheter	e-sak; offentlighetsvurdering, journalføring. Rekrutteringsmodulen, sykefraværsoppfølging.	Virksomhetsledere, enhetsledere med tilsettingsmyndighet.	Marit Furuseth, Heidi Eliassen, Ingvild Syversten	Interne kostnader

5. Kunnskap	Seksjonsovergrepene lov- og avtaleverk	Virksomhetsledere, enhetsledere	Kjersti Nordli, Kari Gaalaas	Interne kostnader
Tillegg	HMS-kurs for ledere, brannvernlederkurs	Virksomhetsledere	Kari Gaalaas	20.000

9. Satsingsområder for kompetanseutvikling i perioden

2010 – 2013: Seksjonenes ansvarsområde

Seksjonenes kompetanseutviklingsplaner skal støtte oppunder den overordnede strategiske planen. Seksjonene skal delta i felles satsningsområder samtidig som de skal ivareta seksjonenes egne behov for kompetanseutvikling. Et viktig punkt i dette arbeidet er blant annet seksjonenes ansvar for å styrke samhandlingen på tvers av seksjonene og for å utvikle og styrke interkommunalt samarbeid.

9.1 Mål

Sikre god kvalitet på tjenestene – utvikle kompetansen i tråd med seksjonens kompetanseutviklingsplan.

Seksjonene skal utarbeide planer som ivaretar seksjonens egne behov for kompetanseutvikling med det mål å sikre god og riktig kvalitet på tjenestene og bidra til utvikling av den lærende organisasjon.

Seksjonens planer skal bygge opp under strategisk kompetanseutviklingsplan, kommuneplan og innarbeides i seksjonens driftsbudsjett i økonomiplan og årsbudsjett.

Det påligger seksjonene både å lage planer for egen faglig utvikling, men også å utvikle felles faglige tiltak mellom seksjonene for å styrke samhandlingen på tvers og helhetsforståelsen.



STRATEGISK KOMPETANSEPLAN



M E D F O K U S P Å K U N N S K A P

Den strategiske planen for kompetanseutvikling (SKUP) beskriver kompetansen jeg mener er nødvendig, for å nå målene i Handlingsprogrammet for 2010-2013.

**Bærum skal
være en
attraktiv
kommune.**

Jeg ønsker å vise at Bærum kommune har fokus på kunnskap og utvikling, og at vi preges av våre verdier: *Åpenhet* til å lære av andre, *mot* til å prøve ut nye metoder og arbeidsformer, og *respekt* for at andre kan noe vi selv ikke mestrer til fulle.

Vi skal jobbe målrettet og systematisk. Det legges til rette for erfaringsbasert læring, bl.a. gjennom kvalitets- og etikuttvalgene som er etablert. Jeg ønsker medarbeidere som er motivert til ny læring og som tar initiativet til å dele sin kompetanse.

Det er et kontinuerlig behov for endring og tilpasning til nye rammevilkår. For å møte denne utfordringen ønsker jeg å styrke organisasjonens evne til omstilling, gjennom å vektlegge utvikling, nyskaping og aktivt medarbeiderskap.

For å stimulere til aktivt medarbeiderskap ønsker jeg å legge mer vekt på medarbeiderens innflytelse, initiativ, plikt og ansvarlighet. Jeg ønsker ledere som utfordrer, stiller krav og støtter sine medarbeidere og viser dem tillit og lojalitet. Samtidig må den enkelte medarbeider opptre ansvarlig og selvstendig, og gripe retten til å beslutte på områder der de er kompetente. Aktivt medarbeiderskap skal gi større innflytelse og kontroll over egen arbeidssituasjon. Leder og medarbeider skal sammen få et utvidet ansvar for å utvikle tjenestene i tråd med den kunnskap de har, i forhold til de utfordringer de står overfor.

Jeg ønsker å styrke dialogen og brukervedvirkningen. Brukerne skal oppleve gode samordnede tjenester, med fokus på rask saksbehandling og tidlig innsats. Vi skal være handlingsorientert og omsette erfaringer og ny forskning i praksis.

**Ved å slippe
hverandre til,
blir vi alle
gode.**

Jeg ønsker tjenesteledere, som sammen med sine medarbeidere, bruker denne planen aktivt når de utarbeider sine opplæringsplaner. Og at de sørger for å utvikle kompetanse som kreves ikke bare i dag, men også for å møte utfordringene på litt lengre sikt.

La planen for kompetanseutvikling bli en del av arbeidet med å utvikle en kultur for å ta i bruk ny kunnskap og lære av hverandre.

Lykke til!

Vennlig hilsen
Marit Langfeldt Ege
Rådmann

Mål

- SKUP skal bidra til at Rådmannens overordnede prioriteringer/føringer for kompetanseutvikling legges til grunn ved utarbeidelsen av opplæringsplaner for programområder og tjenestesteder.
- Planen skal vise kommunens strategiske valg vedrørende kompetanseutvikling.
- Den skal gi føringer som bidrar til at Bærum kommune yter gode tjenester til sine innbyggere og brukere.
- Den skal bidra til at kommunen har et godt omdømme, og tiltrekker seg de dyktigste og mest motiverte medarbeiderne.
- SKUP skal bidra til at verdiene respekt, åpenhet og mot preger kommunens virksomhet.

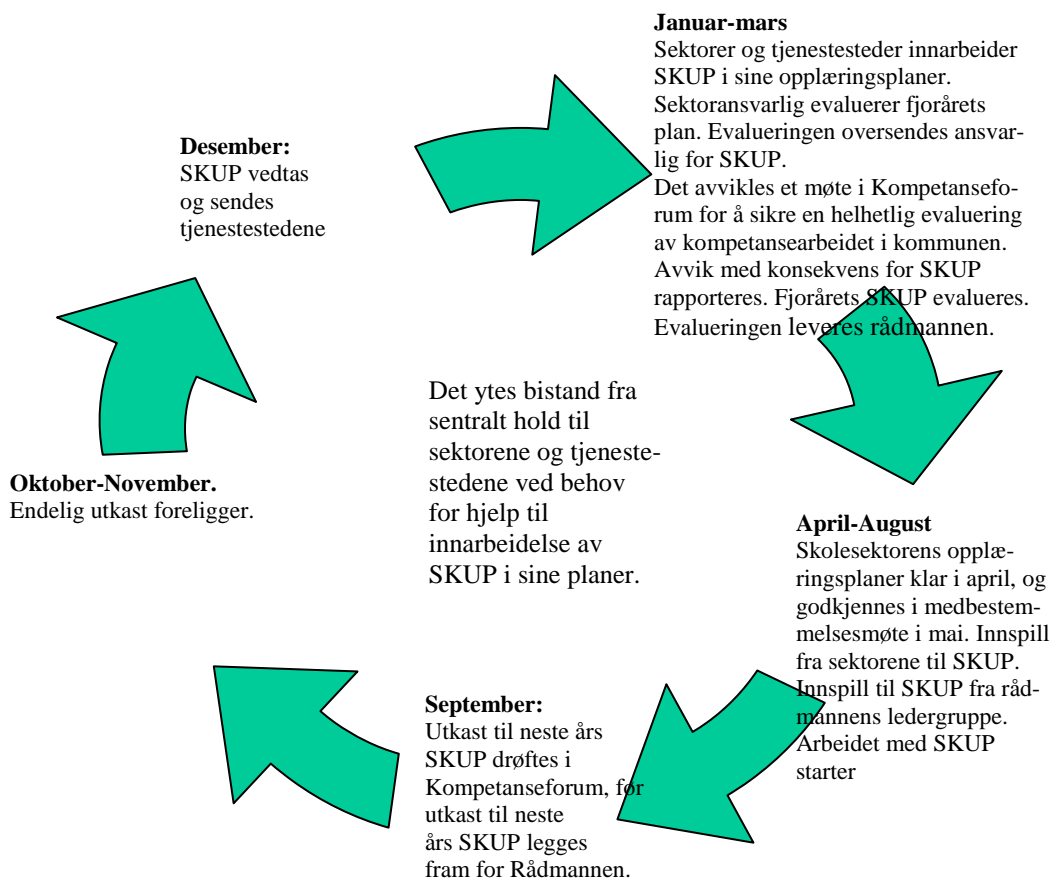


Lokal kompetanseplan

- Lokale kompetanseplaner utarbeides med utgangspunkt i føringene fra SKUP, statlige føringer, sektorvise opplæringsplaner og lokal evaluering.
- Kompetansekartlegging gjennomføres og følges opp i tråd med kommunens retningslinjer.
- Kompetanseplaner skal være godkjent i medbestemmelsesmøte så snart som mulig i det nye kalenderåret.
- Utviklingssamtaler/medarbeidersamtaler gjennomføres minimum en gang i året.
- Rekruttering har et stort fokus, både i forhold til fagkompetanse, realkompetanse, holdninger og verdier.



Årshjul Arbeid med opplæringsplaner



FORANKRING



SKUP er forankret i handlingsprogrammet, målekartet, resultatledelse, rådmannens plattform og rådmannens resultatavtale. Finansiering til opplæring skjer helt eller delvis med utviklingsmidler på det enkelte programområde/tjenestested, eller ved øremerkede statlige midler. Det er også satt av noen midler sentralt i kommunen til spesielle satsningsområder.

Plannivåer

Strategisk plan for kompetanseutvikling



Utfordringer/opplæringsplaner for programområdene



Opplæringsplaner for tjenestestedene



Opplæringsbehov hos den enkelte medarbeider

Føringer

Det forutsettes at alle tjenestesteder planlegger opplæringsaktiviteter på bakgrunn av disse føringene.

Det iverksettes sentrale aktiviteter som støtter opp om strategiene.

Ytterligere beskrivelse av kompetansekrav og strategiske virkemidler omtales i egne planer, utarbeidet innen de enkelte sektorene.

Roller og ansvar i kompetansearbeidet

Bærum kommune ved den øverste ledelsen

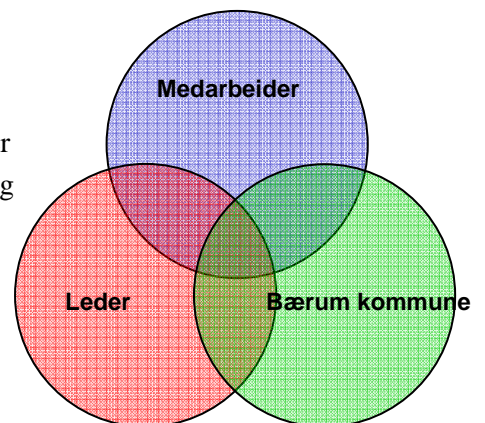
- ◆ Tydelig på mål og strategier
- ◆ Oversette strategier til tydelige kompetansekrav
- ◆ Sikre rammer for kompetansetiltak som dekker Bærum kommunes kompetansebehov
- ◆ Sikre at lederne har rett kompetanse

Leder

- ◆ Fokus på medarbeiderutvikling - vise interesse for den enkeltes faglige og personlige utvikling
- ◆ Ansvar for å samstemme medarbeidernes ønsker og behov med Bærum kommunes mål og retning
- ◆ Sette medarbeiderne i stand til å ta ansvar for egen kompetanseutvikling

Medarbeider

- ◆ Ta ansvar for egen kompetanseutvikling
- ◆ Formidle ønsker og behov for kompetanseutvikling til leder
- ◆ Aktivt søke og dele kunnskap
- ◆ Lære av hverandre



Kvalitet og service

Organisasjonens evne til å tildele tjenester i samsvar med vedtatt kvalitet og budsjettammer skal styrkes.

Brukermedvirkning og høy etisk standard

Kvalitet i tjenestene skal videreutvikles ved blant annet å styrket dialog og brukermedvirkning.

Økt bevissthet om kvalitet

Ha økt bevisstheten om kvalitet i tjenestene gjennom aktiv bruk av kvalitets- og etikkutvalgene samt internrevisjoner.

Helhetlige tjenester

Kommunen skal være pådriver for samhandling og koordinering av tjenester mellom kommuner og ulike forvaltningsnivå. Brukerne skal oppleve tjenestene som koordinerte og helhetlige.

Digital kompetanse

Økt kvalitet og effektivitet gjennom utvikling av kommunens elektroniske verktøy.

Miljø og universell utforming

Ha økt fokus på miljøhensyn i kommunens virksomhet gjennom anskaffelser, eiendomsforvaltning, bygningsdrift og transport. Kommunen skal være i forkant

Frivillighet

Styrket brukermedvirkning

- ◆ Aktiv bruk av brukerundersøkelsene, for kontinuerlig å forbedre tjenestene.
- ◆ Videreutvikle brukermedvirkningen, gjennom styrket dialog og god etisk standard. Hvert tjenestested drøfter hvordan, med blant annet utgangspunkt i kommunens verdier: Åpenhet, respekt og mot. Dilemmatrening gjennomføres.
- ◆ Ansatte skal ha kunnskap om vedtatte kvalitetsnormer og formidle dem til bruker.

Læring av erfaring

- ◆ Det legges til rette for erfaringsbasert læring og en bedriftskultur som benytter faktabasert dokumentasjon aktivt i forbedringsarbeidet. Dette blant annet gjennom programomfattende internrevisjoner.
- ◆ Revisjonene skal identifisere gode eksempler, samt tydeliggjøre behov for forbedring og korrigerende. Ledere og medarbeidere har et ansvar for å sikre god flyt av ”erfaringskunnskap” både vertikalt og horisontalt i organisasjonen.
- ◆ Kvalitets- og etikkutvalgene skal bidra til at ledere har fokus på— og arbeider med— kontinuerlig forbedring og utvikling av tjenestene. Utvalgene bistår lederne i å påse at kommunen fyller sine ulike roller med handlinger som er preget av høy etisk standard.

Samhandling for god service

- ◆ Det etableres god samhandling og læring på tvers av tjenester, organisasjoner og forvaltningsnivåer. Dette etter føringer både fra statlig og kommunalt nivå. Beskrevet blant annet i ”Samhandlingsreformen”, ”Melding om Barnevernet”, ”Sammen for barn og unge i Bærum”, ”Helsemeldingen”, ”Barnevernsmeldingen”, ”Omsorgsmeldingen” og ”Eldremeldingen.
- ◆ Alle tjenester som arbeider med barn og unge skal være involvert i kommunens prosjekt ”Sammen for barn og unge”. Kunnskapsdeling for å stimulere til dette gjennomføres i størst mulig grad på tvers av faggrupper, for å skape felles arenaer, felles forståelse og relasjonsdannelse, til beste for brukerne.
- ◆ Det gjennomføres en årlig oppvekstkonferanse, hvor samarbeidspartnere i fylket og frivillig sektor inviteres.



Digital utførelse



- ◆ Ansatte skal til enhver tid være oppdatert på ny digital funksjonalitet av betydning for deres arbeid.
- ◆ Ledere skal ha god digital innsikt og forståelse.
- ◆ Nyansatte skal sikres nødvendig opplæring umiddelbart etter ansettelse.
- ◆ Det etableres ressurspersoner/superbrukere på tjenestestedene i de store fagsystemene.

Miljø

- ◆ Kompetanseutvikling innen universell utforming prioriteres.
- ◆ Miljøplanen iverksettes og aktuell opplæring i den forbindelse gjennomføres.
- ◆ Miljøkompetanse kartlegges, eventuelle behov for tilleggskompetanse i ulike deler av organisasjonen identifiseres, og opplæring gjennomføres.



Frivillighet

- ◆ Ansatte gis kompetanse om frivillighet og mulighet til frivillig arbeid.
- ◆ Frivillige organisasjoner tilføres kompetanse fra kommunen, for god samhandling.

Kunnskap og utvikling

Organisasjonens evne til omstilling styrkes

Organisasjonens evne til omstilling styrkes for å møte usikkerhet og endringer, og ansatte på alle nivå skal vektlegge utvikling, nyskaping og aktivt medarbeiderskap.

Helhetlig lederkultur

Bygge på aktivt medarbeiderskap og mangfold

Handlingsorientert

Kunnskap skal få konsekvenser, ved at ny kunnskap omsettes til handling

Aktivt oppsøke samhandling

Bærum kommunes ansatte skal lære av andre og dele egen kunnskap. De skal aktivt oppsøke samhandling med andre, regionalt, nasjonalt og internasjonalt for å bidra med egen og innhente ny kunnskap.



Kommunen skal fortsatt preges av høy kompetanse og god etisk standard

Omstillingsevne

- ◆ Ansatte sikres god informasjon, involvering og oppfølging ved endringer i organisasjonen. Holdningsbearbeidelse: Gjennom gjensidig tillit, tilrettelegge for mer deltakelse og innflytelse av den enkelte medarbeider.

Medarbeiderskap

- ◆ Fokus: "Hvordan kan medarbeidere gjøre seg selv, sine kolleger og ledere gode". Gode tjenestesteder er alles ansvar. Fokus: Arbeids glede & engasjement, Åpenhet & tillit, Fellesskap & samarbeid, Ansvarlighet & handlingsevne, Tverrfaglighet, profesjonalitet og yrkes stolthet.

- ◆ Prosessbistand for innføring av medarbeiderskap på tjenestestedene ytes fra kommunens utviklingsmiljø.



- ◆ Aktivt benytte kommunens HMS-plan og medbestemmelsesordning.

Medarbeiderskap er et viktig fundament for utviklingen av en lærende organisasjon og for å møte kravet til omstilling, fleksibilitet og raskere forandringstakt.

Lederskap og medarbeiderskap utvikles best sammen i et forpliktende samspill, og ikke hver for seg

Utvikling av ny kunnskap internt

- ◆ Det arrangeres en utviklingsdag for hele kommunen.
- ◆ Det gjennomføres læringssamlinger på tvers av tjenestene.
- ◆ Etablering av demonstrasjonstjenestesteder, for å søke ny inspirasjon og gode ideer.
- ◆ Tjenestestedene tilrettelegger for hospitering og felles faglige opplæringsarenaer på tvers av tjenesteområder både internt og eksternt.
- ◆ Læring av hverandre på den enkelte arbeidsplass systematiseres.
- ◆ Det utvikles samarbeidsformer som stimulerer til at kultur i økende grad inviteres inn i andre kommunale tjenester.
- ◆ Prosjekter som pågår eller er gjennomført, systematiseres/samles og gjøres kjent på nett, sammen med erfaringer fra lokalt utviklingsarbeid.

Samarbeid med eksterne samarbeidspartnere

- ◆ Samarbeid med videregående skoler og næringsliv følges opp og styrkes gjennom "Partnerskap for karriereveiledning".
- ◆ Samarbeidsavtaler med høyskoler/universiteter følges opp, for å utveksle kompetanse, rekruttere fagfolk og profilere kommunen som en attraktiv arbeidsplass.
- ◆ Kommunen tilbyr sine enheter som arena for praksis, hospitering, forskning, fagoppgaver, prosjekter med mer.
- ◆ Resultater av forskning og erfaring synliggjøres og omsettes til handling.
- ◆ Arbeidet med nye og fremtidsrettede løsninger for regionalt samarbeid, nettverksbygging og partnerskap videreføres. Sammen med erfaringsutveksling med offentlige, private og frivillige organisasjoner/enkelt personer.



Arbeidsgiverpolitikk

Godt arbeidsmiljø
Deltakende medarbeidere som tar
og får ansvar

Kompetanse- kommune

Bærum kommune skal være en kompetanse-kommune som kjennetegnes av god rekruttering og ivaretagelse av ansatte. En arbeidsgiver som er kompetente medarbeideres førstevalg.

Kompetansekartlegging og kompetansebygging

- ◆ Følge opp kompetansekartleggingen gjennom utviklings-/medarbeidersamtalene.
- ◆ Sikre at den ansattes kompetanse og erfaring er registrert og oppdatert i kommunens "database".
- ◆ Den enkelte medarbeider tar initiativ til og oppfordres til kompetanseheving. Bl.a. bruk av Kompetansekontoen.
- ◆ Det iverksettes tiltak for å øke antallet som tar fagutdanning.



Rekrutterere

- ◆ Ledere og andre som har ansvar for rekruttering, skal ha innsikt i kompetansebehov innen sine områder og være kjent med nye metoder for rekruttering.
- ◆ Tiltak iverksettes for å gi yngre framtidige arbeidssøkere økt kunnskap om kommunen.
- ◆ Styrke ansattes bevissthet rundt omdømmebygging.
- ◆ Det etableres et program for faddere som tar imot nyansatte
- ◆ Det utarbeides tiltak for lederrekruttering på ansatte- og mellomledernivå.

Styrket fagmiljø

- ◆ Ansatte med deltidsstillinger blir tilbudt fagopplæring når de får tilbud om heltidsstillinger.
- ◆ Kompetansetiltak for instruktørene for fagopplæring på tjenestestedene gjennomføres.
- ◆ Det tilrettelegges for praksisplasser ved tjenestestedene.
- ◆ Minoritetsspråklige tilbys fagopplæring og norskundervisning.

Kompetente ledere

Ledelse

- ◆ Nye ledere gjennomfører "Introduksjonsprogram for nye ledere".
- ◆ Det gjennomføres obligatorisk opplæring i HMS.
- ◆ Det tilrettelegges for felles ledelsesutvikling.
- ◆ Mentorprogram for ledere i Asker, Bærum og Lier starter januar 2010 og avsluttes våren 2011.
- ◆ Ledere har god innsikt i kommunens retningslinjer og rutiner for attestasjon og anvisning, med fokus på gode rutiner for internkontroll.
- ◆ Ledere har god innsikt i kommunes retningslinjer for anskaffelse.

Inkludering og mangfold

Organisasjonen skal preges av inkludering og mangfold.

Inkluderende arbeidsliv. Systematisk HMS-arbeid

- ◆ Lederopplæring i de nye føringene for arbeidet rundt IA-avtalen.
- ◆ Flere innvandrere med ledelseserfaring.
- ◆ Nærværarbeid settes på dagsorden i hele organisasjonen.
- ◆ De årlige resultatene av medarbeiderundersøkelsene benyttes for å videreutvikle arbeidsmiljø med fokus bl.a. på trivsel, samspill, konflikthåndtering, utvikling og fornyelse.



Medbestemmelse

- ◆ Årlig samlinger/erfaringskonferanse med toppledelsen, hovedtillitsvalgte og verneorganisasjonen, med fokus på medbestemmelse og samarbeid
- ◆ Alle nye ledere, tillitsvalgte og verneombud gjennomfører kurs i medbestemmelse.
- ◆ Jevnlig felles skolering av ledere og tillitsvalgte i HTA (Hovedtariffavtalen) og HA (Hovedavtalen).





KOMPETANSEPLAN

FOR

HALDEN KOMMUNE

2010-2012

05.01.10

KOMPETANSEPLAN FOR HALDEN KOMMUNE 2010-2012

1. INNLEDNING

1.1 Utgangspunkt for iverksetting av planarbeidet

Av Arbeidsgiverpolitikk i Halden kommune framgår av pkt. 4 Viktige trekk i arbeidsgiverpolitikken at *Halden kommune ønsker en arbeidsgiverpolitikk som legger særlig vekt på bl.a. å styrke kompetanseutvikling.*

I pkt. 5.3 Kompetanseutvikling heter det videre:

Oppføringsplaner skal inngå som en naturlig del av budsjettet og rulleres årlig. Planene skal tilpasses kommunens målsetninger og sikre at kompetansen er i samsvar med de tjenester som tilbys våre brukere. Det er nødvendig å erkjenne at:

- *De ansatte er kommunens viktigste ressurs*
- *Lederutvikling er nødvendig*
- *Riktig kompetanse skaper trygghet i arbeidssituasjonen*
- *Faglig påfyll skaper motiverte medarbeidere*
- *Fagpersonell må holdes oppdatert innenfor fagfeltet*

1.2 Rådmannens beslutning

Utarbeiding av kompetanseplan for Halden kommune er ett av de overgripende tiltakene som ble iverksatt etter gjennomføringen av medarbeiderundersøkelsen i 2005. Tiltaket ble besluttet gjennomført som følge av resultatet på måleindikatoren Læring og utvikling som viste 3.5 for kommunen totalt. Ønsket resultat var satt til 5.0 og nedre grense til 4.0.

Av rådmannens beslutning framgår at det skal utarbeides kompetanseplaner for alle enheter/team som skal være forankret nedenfra, og at det skal utarbeides kompetanseplaner for alle avdelinger/team, enheter og kommunalavdelinger.

Ansvarlige for utarbeiding av planene skal være team-/avdelingsledere, enhetsledere og kommunalsjefer.

Kompetanseplanen for kommunen ble vedtatt 13.10.06 og ble innarbeidet i rådmannens budsjettforslag for 2007.

Kompetanseplanen for 2006-2008 skulle i henhold til pkt. 7.2 vært rullert høsten 2008. Grunnet kravet om gjennomføring av en kompetansekartlegging innen 01.04.09, ble rulleringen utsatt til 2009. Den reviderte planen gjelder for perioden 2010-2012.

1.3 Kompetanseplanens målsetninger

Kompetanseplanen er hjemlet i Hovedavtalens § 7, hovedtariffavtalens pkt. 3.3 og Riksmeklingsmannens møtebok del V5 "Til protokoll" pkt. a) og e) (2008).

De viktigste målsettingene med utarbeiding av en kompetanseplan er:

- bidra til at tjenesteproduksjonen holder jevn kvalitet og god standard
- dokumentere områder med stort behov for kompetansetilførsel
- synliggjøre tiltak for å imøtekomme kompetansebehovene
- være et styringsverktøy ved bevilgning og prioritering av midler til kompetanseutvikling

1.4 Kompetansekartleggingen 2009

Hovedtariffavtalen fikk i 2008 en ny bestemmelse som vektlegger kompetanse, læring og utvikling som grunnlag for tjenesteutvikling. Arbeidsgivers ansvar for å fremme kompetanseutvikling og å kartlegge kompetanse og kompetansegivende oppgaver, er formalisert som en del av generelle lønns- og stillingsbestemmelser, jf. HTA kapittel 3 pkt. 3.2, 3.2.1. og nytt pkt. 3.3.

Arbeidsgiver har ansvar for kompetansekartleggingen i egen virksomhet. Kartleggingen i den enkelte kommune skal være gjennomført senest 01.04.09.

Kartlegging av kommunens kompetanse vil si de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål. Kartleggingen omfatter både formal- og realkompetanse.

Halden kommune gjennomførte kartleggingen innen fristen. Kartleggingen ble gjennomført elektronisk ved at den enkelte ansatte registrerte sin kompetanse i en egen modul i Unique Ansatt (kommunens personalsystem).

Den kartlagte kompetansen er søkbar mht. grunnutdanning, spesialisering, yrkesroller, annen erfaring, sertifikater, autorisasjoner og annen realkompetanse (faglig, administrativ, personlig og sosial).

Kartleggingsverktøyet er til enhver tid tilgjengelig for arbeidstaker for oppdatering av registrert kompetanse.

2. ORGANISASJON OG KJERNEOPPGAVER

2.1 Organisasjon

Halden kommunes organisasjonsstruktur tar utgangspunkt i organisasjonens oppgaver.

Kommunalavdeling helse og omsorg, undervisning og oppvekst og kultur og teknisk har i hovedsak ansvar for tjenesteproduksjon/drift innenfor de ulike fagområdene, mens kommunalavdeling organisasjon og utvikling i hovedsak har ansvar for interne tjenester til organisasjonen.

En betydelig del av saksbehandlingen utføres i rådmannens stab og kommunalavdeling organisasjon og utvikling.

I tillegg utføres generell saksbehandling både i kommunalavdelingenes staver og i enkelte enheter.

Forvaltningsoppgaver utføres primært i de tre tjenesteytende kommunalavdelingene spesielt innenfor rettighetslovgivningen (enkeltvedtak), men også innenfor andre områder.

2.2 Kjerneoppgaver

Kommunens kjerneoppgaver er tjenesteproduksjon innenfor helse og omsorg, undervisning og oppvekst og kultur og teknisk.

Interne tjenester må betraktes som støttfunksjoner for kjerneoppgavene.

En helhetlig kompetanseplan for kommunen må følgelig dekke både faglige kompetanseutviklingsbehov og kompetanseutviklingsbehov innenfor saksbehandling/forvaltning.

Kompetanseutvikling innenfor samhandling vil være aktuelt for alle ansatte i organisasjonen. Omfanget vil imidlertid avhenge av arbeidets art.

3. UTVIKLINGSBEHOV

3.1 Utviklingsområder

Kommunens tjenesteproduksjon skal ha jevn kvalitet og god standard. Dette gjelder både tjenestenes innhold og selve tjenesteytingen (måten tjenesten ytes på). Dette stiller store krav både til medarbeidernes faglige kompetanse og samhandlingskompetanse.

Forvaltningsoppgavene/saksbehandlingen skal utøves i henhold til lov- og avtaleverk. Medarbeiderne må følgelig til enhver tid ha kunnskap om gjeldende bestemmelser innenfor lov- og avtaleverk og god kompetanse innenfor forvaltning/saksbehandling.

Kompetansekravene gjelder også ferdigheter i bruk av elektroniske verktøy og andre hjelpemidler. Dette vil bidra til å sikre effektivitet i arbeidet. Medarbeiderne må derfor til enhver tid være å jour med utviklingen på disse områdene.

3.2 Ledelsesutvikling

Av pkt. 5 i Arbeidsgiverpolitikk for Halden kommune framgår at ledelsesutvikling er nødvendig. I likehet med andre organisasjoner er Halden kommune en organisasjon i kontinuerlig endring.

Ledere på alle nivåer står overfor store utfordringer når det gjelder omstillinger i tråd med samfunnsutviklingen og endrede rammebetingelser.

Dette krever både faglig kunnskap, innsikt i egen personlighet, lederferdigheter og bruk av verktøy.

3.3 Rekruttere og beholde

Det kreves i dag høy kompetanse og multifunksjonelle ferdigheter i de fleste stillinger i kommunen. Manglende ferdigheter vil kunne medføre større turnover, og satsingen på flerfunksjonalitet blir viktig. Det er nødvendig at arbeidstakerne kan dekke flere fagområder slik at sårbarheten i tjenestetilbudet og de interne støttefunksjonene blir mindre.

Kommunen har pr. i dag problemer med å rekruttere enkelte yrkesgrupper. Dette gjelder bl. a. sykepleiere. Problemet antas å øke i tiden framover som følge av et økende behov for spesialiserte tjenester

Det er også problemer med rekruttering av pedagogisk-psykologiske rådgivere (bl.a. psykologer, cand. paed., cand. spes.ped.). Turnover i PPT er forholdsvis stor.

Når det gjelder ingeniører, arealplanleggere og byggesaksbehandlere har situasjonen i markedet medført at disse yrkesgruppene nå er lettere å rekruttere. Dette vil imidlertid raskt kunne endre seg.

Søkermassen til lærerstillinger har vært mindre de to siste årene, og det har vært vanskelig å rekruttere lærere med godkjent utdanning midt i skoleåret. Dette vil imidlertid kunne endre seg gjennom økt utdanningskapasitet ved de pedagogiske høyskolene.

I tillegg til gode lønns- og arbeidsvilkår vil det være nødvendig for kommunen å tilby gode vilkår når det gjelder kompetanseutvikling til ovenfor nevnte yrkesgrupper. Dette vil kunne bidra til at kompetanse rekrutteres til og beholdes i kommunen.

4. UTVIKLINGSMÅL

4.1 Langsiktige mål

Det langsiktige målet er at organisasjonen til enhver tid skal besitte den kompetansen som best sikrer kvalitetsmessig gode tjenester og forsvarlig forvaltning/saksbehandling.

Dette krever kompetanseheving både innenfor fag, forvaltnings-/saksbehandlingsområdet og samhandling.

4.2 Kortsiktige mål

Kortsiktige mål er at etterslepet på kompetanseutviklingsområdet skal innhentes, og at organisasjonen ved utgangen av 2012 skal ha lukket de høyest prioriterte kompetansegapene. Nye kompetansebehov vil hele tiden oppstå .

5. PLANPROSESSEN

5.1 Valg av metodisk opplegg

For å sikre et enhetlig arbeid i alle kommunalavdelinger er det utarbeidet et metodisk opplegg til bruk ved utarbeiding av kompetanseplan. Opplegget kombinerer planlegging, organisasjonsutvikling og kommunikasjon i en helhetlig prosess. Arbeidsprosessen, som er inndelt i fire faser, tar utgangspunkt i gjeldende sentrale og lokale styringsdokumenter og gjennomføres i alle team/avdelinger, enheter og kommunalavdelinger. Arbeidet ledes av team-/avdelingsledere, enhetsledere og kommunalsjefer. Arbeidet skal munne ut i en handlingsplan for teamet/avdelingen, enheten og kommunalavdelingen.

Enhetslederne sammenstiller og prioriterer handlingsplanene fra team-/avdelingslederne, og kommunalsjefene sammenstiller og prioriterer for enhetene. Sammenstillingen av en helhetlig kompetanseplan for kommunen skjer i kommunalavdeling organisasjon og utvikling. Planens innhold er i tråd med kommunalsjefenes og rådmannens prioriteringer.

5.2 Beskrivelse av opplegget

Arbeidsprosessen innledes med en kartlegging av eksisterende kompetanse med formulering av "nå-status". Deretter reflekteres det over framtidige utviklingstrender med formulering av framtidssbildet ved kartlegging av framtidens kompetansebehov. I framtidssbildet vurderes endring i eksisterende målgrupper, nye målgrupper, målgruppenes vektlegging og behovet for endrede og nye tjenester. Det gjennomføres deretter en GAP-analyse der framtidens kompetansebehov vurderes i forhold til dagens situasjon. GAP-analysen danner utgangspunkt for kompetanseutviklingsplanen.

Det er utarbeidet både en introduksjon til kompetanseopplegget (se vedlegg 5) og støttmateriell for selve arbeidsprosessen i form av sjekklister og skjemaer (se vedlegg 6).

Opplegget ble lagt fram for administrasjonsutvalget som referatsak våren 2006 (RS 08/06).

6. HANDLINGSPLANER 2010-2012

6.1 Innhold

I tillegg til den generell delen (pkt. 1-5) omfatter Kompetanseplan for Halden kommune handlingsplaner for perioden 2010-2012 (pkt. 6).

Handlingsplanene omfatter den halvårsvise kurskalenderen samt handlingsplaner for de fire kommunalavdelingene og rådmannens stab (pkt. 6.3).

6.2 Rådmannens prioriterte områder 2010-2012

Rådmannen har for 2010-2012 prioritert tre tiltaksområder for hele organisasjonen: ledelsesutvikling, kommunalavdelingenes handlingsplaner og gjennomføring av de halvårslige kurskalenderne som har hele organisasjonen som målgruppe.

I forbindelse med innføringen av resultatledelse/balansertmål styring har det vært helt nødvendig å sette fokus på ledelsesutvikling. Behovet for ledelsesutvikling forsterkes også av

- stor utskifting av ledere på alle nivåer
- behov for å bygge en felles ledelsesplattform
- stadig større krav til ledere innenfor økonomisk/administrativ ledelse, personalledelse og faglig ledelse
- behov for lederferdigheter/omforent ledelsespraksis

Ledelsesutvikling

Rådmannens ledergruppe er påmeldt lederutviklingsprogrammet Krefter i bevegelse som er et utviklings- og treningsprogram for ledere i endrings- og utviklingsprosesser. Programmet gjennomføres i regi av Kommunenes sentralforbund og er basert på erfaring og evaluering. Oppstart er mars 2010, og det gjennomføres 5 samlinger á tre dager i løpet av 2010.

Samlingene har flg. temaer:

- Organisasjonsforståelse i et dynamisk og systemorientert perspektiv – den åpne organisasjon.
- Skape sammenheng og helhet når oppgaven er nyskaping, omstilling og avvikling
- Strategi for sammenheng og helhet. Helhetlig og utfordrende lederskap når lederskapet utfordres.
- Kompetente medarbeidere – lederskap og delegasjon
- Skape og bruke kunnskap i organisatorisk sammenheng

Deltakerne inviteres til å arbeide med integrasjon av teori og praksis, knyttet til egen organisasjon og forholdet mellom egen person og profesjon. I tillegg til presentasjon av aktuell teori legges det opp til systematisering av egne erfaringer, å dele og ta i mot kunnskap fra andre deltakere.

Rådmannens ledergruppe vil benytte samlingene og arbeidet i mellomperiodene til å gjennomgå og forankre tidligere utarbeidet målekart innenfor balansert styring samt starte implementeringen av målekartet på øvrige ledernivåer i organisasjonen. Dette arbeidet er en kritisk suksessfaktor ettersom det har vært stor utskifting i både rådmannens ledergruppe og på øvrige ledernivåer siden målekartet ble utarbeidet i 2005. Hovedtillitsvalgte som også deltok i utarbeidningen av målekartet, trekkes inn i arbeidet der dette er naturlig.

Rådmannen vil kontinuerlig vurdere om det vil være hensiktsmessig å benytte ekstern prosessledelse i forankrings- og implementeringsarbeidet.

Kurskalenderen for våren 2010

Det har siden våren 2006 vært utarbeidet kurskalendere der interne kurs innenfor et bredt spekter av områder tilbys. Målgrupper for tilbudene i kurskalenderen er både ansatte og ledere.

Flg. områder hadde høy prioritet våren 2010:

- Grunn- og videregående kurs i saksbehandlersystemet (ePhorte)
- IA-arbeid – oppfølging av sykemeldte (atftføringsarbeid), rapporteringsrutiner og lov, regler og avtaleverk.
- 40-timers kurs HMS
- Implementering av HMS-håndboken:
- Budsjettoppfølging og økonomistyring
- Budsjettets plass i et helhetlig styringssystem – budsjettprosessens oppbygning
- Økonomistyring/prognostisering/rapportering
- Beste Praksis – gjennomgang av modellerte prosesser

Rådmannen vil også i 2010, 2011 og 2012 utarbeide kurskalendere for hvert halvår.

6.3 Handlingsplaner for kommunalavdelingene

Kompetansekartleggingen er benyttet som utgangspunkt for prioriteringene i kommunalavdelingenes handlingsplaner.

Tiltakene i handlingsplanene er listet opp i prioritert rekkefølge.

Det framgår av handlingsplanene hvem som involveres i tiltakene, hvordan tiltakene skal gjennomføres, når tiltakene skal være gjennomført, hvem som har ansvar for at tiltakene gjennomføres og hvilke kostnader som er forbundet med gjennomføringen (se vedlegg 3).

Handlingsplanene fra kommunalavdelingene inneholder både interne og eksterne tiltak.

Det er utarbeidet egen kompetanseplan for NAV Halden (se vedlegg 4).

Kompetanseplanen er drøftet med de hovedtillitsvalgte 29.01.10.

7. OPPFØLGING OG RULLERING

7.1 Oppfølging

Ledere på alle nivåer har ansvar for at tiltakene følges opp i tråd med handlingsplanen. Oppfølgingen skal først og fremst sikre at tiltakene for de ulike målgruppene gjennomføres til fastsatt tid.

7.2 Rullering

Handlingsplanene rulleres årlig i forbindelse med budsjettarbeidet. Ledere på alle nivåer har ansvar for rulleringen. Revideringen av handlingsplanen foretas i kommunalavdeling organisasjon og utvikling iht. tilbakemeldingene fra team/avdelinger, enheter og kommunalavdelinger. Eventuelle endringer i handlingsplanene drøftes med tillitsvalgte på kommunalavdelingsnivå.

8. EVALUERING

Kompetanseplanen evalueres høsten 2012. Det forutsettes bred deltakelse i evalueringen.

VEDLEGG:

1. Kurskalender for våren 2010
2. Ledelsesutviklingsprogram 2010: Krefter i bevegelse
3. Handlingsplaner for kommunalavdelingene
4. Kompetanseplan for NAV Halden 2010
5. Kompetanseutvikling – introduksjon
6. Metodisk opplegg for utarbeiding av kompetanseplaner - maler
7. Arbeidsgiverpolitikk for Halden kommune (mai 2004)