

Mars 2022

Veileder
for
lokalt arbeid med
kompetanseutvikling

Innholdsfortegnelse

Innledning	3
Kompetanseutvikling og samarbeid i virksomheten – viktige sammenhenger	3
Roller, ansvar og forventninger i arbeidet med kompetanseutvikling	4
Medarbeidersamtalen	5
Til refleksjon.....	5
Læringsformer og læringsarenaer	6
Til refleksjon:.....	7
Læring, kompetanse, arbeidsgiverpolitikk og lokal lønnspolitikk.....	8
Til refleksjon.....	9
Sammen om kompetanseplanlegging/-analyse.....	9

Innledning

Arbeidslivet er i endring, og behovet for ny kompetanse og kompetanseutvikling øker. Relevant kompetanse er avgjørende for at den enkelte arbeidstaker kan mestre omstilling. Videre kan kompetanse bidra til å forebygge fravær og frafall fra arbeidslivet, også i et livsfaseperspektiv. At ansatte har oppdatert og relevant kompetanse, er en forutsetning for evnen til fornyelse av tjenester og arbeidsformer i tråd med innbyggernes behov. Det er derfor viktig at det utvikles målrettede tiltak for å bidra til å sikre den nødvendige kompetansen kommunesektoren trenger.

Godt partssamarbeid og god dialog mellom ledere og medarbeidere er viktig for å lykkes med å utvikle kompetanse i virksomhetene og hos hver enkelt medarbeider. Når ledere og medarbeidere snakker sammen om kompetanseutvikling, utvikles eierskap, interesse og ansvar for å tilegne seg ny og relevant kompetanse. Gjennom samarbeid med tillitsvalgte får ledelsen verdifulle innspill på hvor «skoen trykker», hvilke strategier og tiltak for kompetanseutvikling medarbeiderne mener er nødvendige, og hvilke læringsarenaer og læringsløp som fungerer best ut fra den enkeltes og virksomhetens behov.

Vi oppfordrer ledere, medarbeidere og tillitsvalgte til å ta denne veilederen i bruk i lokalt arbeid med læring og kompetanseutvikling. Vi beskriver her partenes roller, ansvar og forventninger jf. Hovedtariffavtalen kapittel 3 pkt. 3.3. Gjennom prosessbeskrivelse og refleksjonsspørsmål skal veilederen synliggjøre hvorfor det er viktig å jobbe for en lærings- og innovasjonskultur, og hvordan gode lokale prosesser og godt partssamarbeid knyttet til dette er en forutsetning for å lykkes med nødvendig endring og omstilling. Veilederen viser også hvordan ulike bestemmelser i hovedavtalen og hovedtariffavtalen kan støtte opp under det lokale kompetansearbeidet og bidra til at virksomhetene når sine mål om bærekraftige tjenester.

Kompetanseutvikling og samarbeid i virksomheten – viktige sammenhenger

Kompetanse er en forutsetning for kvalitet i alle ledd i kommunale/fylkeskommunale virksomheter. Å ha relevant kompetanse – og å oppleve å få brukt kompetansen sin – er viktig for de ansattes motivasjon, mestring og selvstendighet i arbeidet. Det skaper også et godt arbeidsmiljø og mestringsklima. Kompetanse er grunnlaget for å mestre omstilling til bærekraftige velferdstjenester og hindre frafall fra arbeidslivet.

Strategisk kompetanseplanlegging handler om at det må være en rød tråd mellom kommunens overordnede mål til den enkelte ansattes kompetanse og kompetansebehov. Rekrutterings-situasjonen, omstillingsbehovet m.m i dag og framover i tid vil være en del av grunnlaget. Målet er å løse nåværende og framtidige oppgaver og mestre nødvendig omstilling i arbeidshverdagen. De strategiske planene for kompetanseutvikling må forankres både politisk og i relevante styringsdokumenter og blant ansatte. Ved en politisk forankring vil også ressursbehov (økonomi, tid og andre vilkår) tydeliggjøres, og kan gi økonomisk handlingsrom for å gjennomføre læring og kompetanseutvikling tiltak i virksomhetene.

Sektorvise, virksomhetsvise og individuelle kompetanseplaner tar utgangspunkt i de overordnede planer for strategisk kompetanseutvikling og tilrettelegger for operasjonaliseringen av disse.

Ved en politisk forankring vil også ressursbehov (økonomi, tid og andre vilkår) tydeliggjøres, og kan gi økonomisk handlingsrom for å gjennomføre kompetansetiltak i virksomhetene.

Eksempel tilskuddsordningen «Kommunalt kompetanse- og innovasjonstilskudd», som forvaltes av Statsforvalterne på vegne av Helsedirektoratet, der hovedmålet er å *“styrke kommunenes evne og mulighet til å utvikle bærekraftige og gode helse- og omsorgstjenester, og å gi en tydelig prioritet til noen av de viktigste framtid utfordringene kommunene står overfor på helse- og omsorgsfeltet”*. En forutsetning for å få slike statlige tilskuddsmidler er nettopp en god strategisk kompetanseutviklingsplan. Denne veilederen kan være et bidrag til å få til nettopp det.

Roller, ansvar og forventninger i arbeidet med kompetanseutvikling

Arbeid med læring, kompetanse og kompetanseutvikling foregår både på kommunenivå og på virksomhetsnivå. Ledere, tillitsvalgte og ansatte har et felles ansvar for å nå virksomhetens mål, bidra til en god samhandlings- og læringskultur, samtidig som de har ulike roller og ansvar i arbeidet med kompetanseplanlegging:

- Partene drøfter i fellesskap framtidig kompetansebehov og kompetanseutviklingsbehov, jf. Hovedtariffavtalen kapittel 3 pkt. 3.2, som grunnlag for den overordnede kompetanseplanen.

HTA kap. 3.2 Lokal lønnspolitikk:

Det gjennomføres årlige drøftingsmøte om rekrutteringssituasjonen og om framtidig kompetansebehov/kompetanseutviklingsbehov for ulike stillingsgrupper i kommunen/fylkeskommunen/bedriften.

- Arbeidsgiver har et ansvar for å kartlegge kompetanse og analysere kommunens/fylkeskommunens kompetansebehov. Etter drøftinger med de tillitsvalgte skal det utarbeides en plan for kompetanseheving, jf. Hovedtariffavtalen kap. 3 pkt. 3.3.
- Ledere legger til rette for, og motivere til læring og kompetanseutvikling. Ledere har ansvar for å skape tid og rom for at medarbeidere kan lære og utvikle seg. Ledere har også et ansvar for at de ansatte får brukt kompetansen sin, og at ny kompetanse tas i bruk.
- Tillitsvalgte er en viktig bidragsyter i arbeidet med kompetanseutvikling ved blant annet å synliggjøre kompetansebehov ut fra virksomhetens mål, og videreformidle ansattes behov ut fra nåværende og fremtidige oppgaver. Tillitsvalgte har dermed en viktig rolle gjennom partsforholdet i arbeidet med læring og utvikling i virksomheten.
- Arbeidsgiver og den enkelte arbeidstaker har hver for seg og i fellesskap et ansvar for å ivareta kompetanseutviklingen, jf. Hovedtariffavtalen kapittel 3, pkt. 3.3.
- Den enkelte ansatte tar ansvar for egen læring og utvikling og bidrar til læringskultur på arbeidsplassen ved å etterspørre kompetanse, gjennomføre nødvendige lærings- og kompetansetiltak, og dele kompetanse og erfaringer med andre kolleger.

3.3 Kompetanse – læring og utvikling

Kompetanse og kompetanseutvikling har stor betydning for den enkelte ansatte, kommunen/fylkeskommunen og samfunnet. Dette gjelder både videregående opplæring, høgskole- 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 formål- og realkompetanse, stimulere til faglig refleksjon og tilrettelegge for kompetansedeling og andre 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. Det må legges til rette for arbeidsplassbasert opplæring. Arbeidsgiver og den enkelte arbeidstaker har hver for seg og i fellesskap et ansvar for å ivareta kompetanseutviklingen.

Arbeidsgiver har ansvar for å kartlegge de ansattes kompetanse og analysere kommunens/fylkeskommunens kompetansebehov. På denne bakgrunn og etter drøftinger med de tillitsvalgte, skal det utarbeides en plan for gjennomføring av kompetansehevede tiltak.

Medarbeidersamtalen

Medarbeidersamtalen mellom leder og medarbeider er et viktig verktøy for å sette læring, og kompetansebehov på dagsordenen. I medarbeidersamtalen har man dialog om hvordan den ansattes kompetanse blir sett og brukt i samsvar med virksomhetens mål og oppgaver. Videre har man dialog rundt hva som skal til for at den ansatte lærer mer i arbeidshverdagen, og om behov for og gjennomføring ulike kompetansehevende tiltak.

Her er eksempler på spørsmål knyttet til læring og kompetanse som kan tas opp i medarbeidersamtalen mellom leder og medarbeider:

- Hvordan vurderer du din egen kompetanse sett opp mot virksomhetens/avdelingens kompetanseområder og mål?
- Har du kompetanse du ikke får brukt – eller ikke brukt tilstrekkelig – i jobben din i dag som vil være relevant for å nå virksomhetens/avdelingens mål?
- Hvilken forventning har du til læring og kompetanseutvikling i jobben din, og hva bør prioriteres? Hvordan skal vi følge opp dette?
- Hvordan kan arbeidsgiver legge til rette for at du skal kunne lære og utvikle deg, og hva kan du selv bidra med? Er det behov for særskilt tilrettelegging eller skjerming av tid? Eller er kompetanseutviklingsbehovet av et så stort omfang at det er nødvendig med utdanningspermisjon, jf. HTA kap. 1 pkt. 14.2? Hel eller delvis? Lønnet eller ulønnet?

14.2 Utdanningspermisjon

Rett til utdanningspermisjon reguleres av arbeidsmiljøloven § 12-11.

Hvis det, i forbindelse med utdanning som er av verdi både for arbeidstakeren og arbeidsgiver, er nødvendig med hel eller delvis permisjon, skal dette innvilges, med mindre særlige grunner er til hinder for det.

I den utstrekning det etter kommunens/virksomhetens syn er nødvendig å heve kunnskapsnivå samt styrke kompetanse for å utføre pålagte arbeidsoppgaver/arbeidsfunksjoner, skal det gis permisjon med lønn og dekning av legitimerte utgifter.

Turnusarbeidere som er innvilget permisjon med lønn for å delta på opplæringstiltak/kurs på sin lovbestemte ukefridag, gis ny fridag som kompensasjon.

10-faktor

Ca. 300 kommuner og fylkeskommuner bruker 10- Faktor som sin medarbeiderundersøkelse. Oppfølgingen av denne i virksomhetene gir ledere og medarbeidere arenaer til å diskutere kompetanseutvikling, mestringsklima og læringskultur i egen virksomhet

10-FAKTOR er et forskningsbasert verktøy for å måle ti faktorer som er avgjørende for å oppnå gode resultater – og som kan påvirkes gjennom målrettet utviklingsarbeid. Kompetansomobilisering, relevant kompetanseutvikling, mestringsstro og mestringsklima er sentrale faktorer som måles.

[KF - Medarbeiderundersøkelse | 10FAKTOR](#)

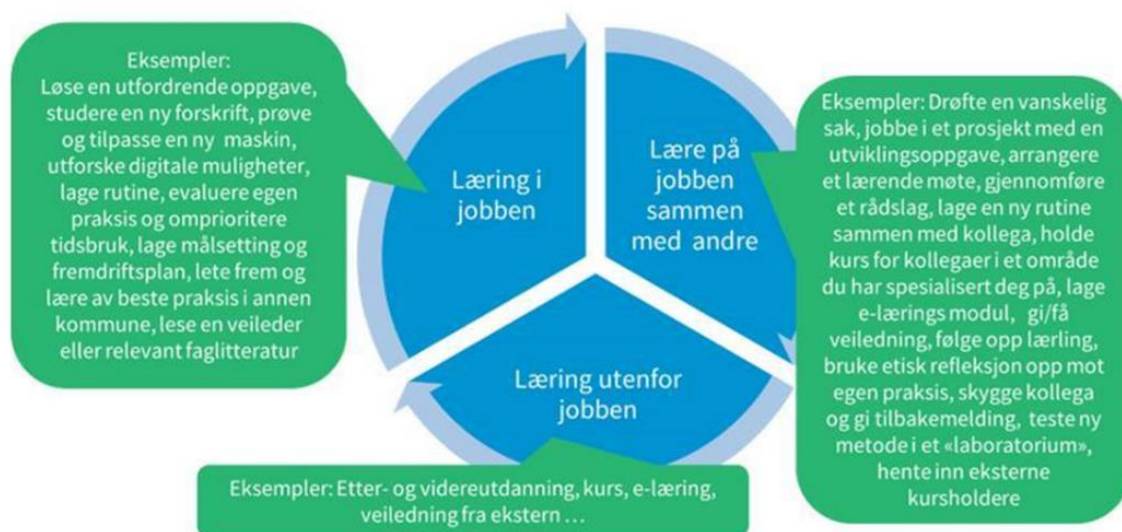
Til refleksjon

- Hvordan kan vi legge til rette for læring og kompetanseutvikling i vår virksomhet?
- Hvordan kan vi legge til rette for at ny kompetanse deles og tas i bruk?
- Hvordan kan vi frigjøre tid og ressurser for at flest mulig får ta del i kompetanseutviklingen?
- Hva bidrar kompetanseutvikling til for den enkelte (lønn, oppgaver, karrieremuligheter, ansvar, stillingsstørrelse og jobbtrygghet) og for virksomheten (kvalitet, effektivitet og innovasjon)?

Læringsformer og læringsarenaer

Kommunesektorens behov for kompetanse endrer og utvikler seg i tråd med den teknologiske utviklingen, innbyggernes behov og de ressursene og rammene vi jobber innenfor. I takt med endringene er det naturlig å tenke nytt om læringsformer og læringsarenaer for å sikre kontinuerlig kompetansepåfyll.

Hvilke kompetansebehov virksomheten og de ansatte har, vil kunne være førende for hvilke tiltak som settes i gang, og hvilke læringsarenaer og læringsformer som tas i bruk. Ulike læringsformer dekker ulike behov for læring og kompetansepåfyll.



KS konsulent AS



God dialog om kompetansebehov synliggjør om det er læringsformer knyttet til det daglig arbeidet som er viktig for virksomheten og den enkelte ansatte, og/eller om det er kurs eller formell etter- og videreutdanning som er aktuelt å iverksette.

Vi lærer på mange måter og på mange arenaer. Kompetanse utvikles når vi bruker den, og gjennom samhandling med andre. Vi lærer gjennom faglig påfyll, gjennom erfaring og refleksjon sammen med andre i arbeidet. Når flere lærer sammen er det også lettere å ta ny kompetanse i bruk. Ved å sette av tid til kompetansedeling på arbeidsplassen utvikles en læringskultur hvor alle ansatte bidrar til å dele kompetanse. I tillegg er det et bidrag til et godt arbeidsmiljø, økt mestring og gode tjenester for brukere av tjenestene.

Når vi bruker varierte og fleksible læringsformer og læringsarenaer kan det bidra til at flere ansatte i ulike livsfaser lettere kan oppdatere og utvikle sin kompetanse når de trenger det.

Teknologi forandrer jobbene slik vi kjenner dem, og klimakrisen krever kraftig omstilling. Det utløser et stort behov for ny kompetanse og kontinuerlig læring. Teknologi¹ kan gi nye muligheter for å lære på nye måter, det er mer fleksibelt og kan dermed enklere kombineres med arbeid. Digitale

¹ <https://www.ks.no/fagomrader/forskning-og-utvikling-fou/forskning-og-utvikling/teknologistottet-laring-pa-arbeidsplassen2/>

læringsformer kan gjøre det lettere for flere ansatte å fortløpende lære og øke kompetansen. De digitale læringsformene er i mindre grad avhengig av både sted og tid, de kan være mer tilpasset ulike yrkesgrupper og den enkelte arbeidstaker, og gir muligheter for interaktivitet og umiddelbare tilbakemeldinger.

Det kan derfor være mye å hente gjennom å utvikle og bruke læringsteknologi som læringsapper, spillteknologi, podkaster, korte e-læringsmoduler m.m. Mange etter- og videreutdanningstilbud utvikler også nye blandede læringsformer og løsninger som er lettere å inkludere i og kombinere med arbeid. Teknologistøttet læring åpner også opp for at både innhold og organisering av læringsaktiviteter kan gjøres mer arbeidsnært og relevant for arbeidsplassen. Bruk av digitalt læringsmateriell og læringsplattformer gjør det lettere for flere å fylle på med ny kompetanse når de trenger det. Det kan gi deltakerne en felles referanseramme til å nyttiggjøre seg ny kompetanse i arbeidshverdagen.

Å utforske mangfoldet av læringsformer gir mer kunnskap om hva slags tilrettelegging som må til for at det skal være mulig for ansatte å gjennomføre. Alt fra formelle etter- og videreutdanningstilbud gjennom fagskoler og U/H-sektoren, til teknologistøttet læring og møteplasser på arbeidsplassen vil være relevante læringsformer som bør diskuteres og vurderes.

Eksempel på mangfold av læringsformer i oppvekstsektoren:

Utdanningsdirektoratet har utviklet "kompetansepakker" til ansatte i oppvekstsektoren; til ansatte i barnehager, skoler, PP-tjenesten m.v. Noen kompetansepakker er for pedagogisk personale i barnehager, eller for lærere i skolen, andre er for hele personalet. Kompetansepakkene er laget for å jobbe sammen i fellesskap, og over tid. Innholdet tilpasses lokalt, ved at man lokalt blir enige om hvilket behov man har for utvikling. Kompetansepakkene kan brukes i hele kollegiet, men den kan også brukes av mindre grupper, for eksempel i team eller på trinn. Se <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/kompetansepakker/>

I tillegg er det etablert tilskuddsordninger for lokal kompetanseutvikling i barnehage og grunnsopplæring. Ordningen gir støtte til kollektiv kompetanseutvikling, og gir barnehage- og skoleeiere, i samarbeid med U/H-sektoren, ansvar for utvikling av kompetanse i barnehager og skoler.

Ordningen for lokal kompetanseutvikling inkluderer:

- Regional ordning for kompetanseutvikling i barnehage
- Desentralisert ordning for kompetanseutvikling i grunnskole og videregående skole
- Kompetanseløft for spesialpedagogikk og inkluderende praksis

Ordningen "Kompetanse for Kvalitet" er individuell videreutdanning, som i stor grad er knyttet opp til kravet om relevant kompetanse i alle skolefag, og som skal gi god faglig og pedagogisk kvalitet i undervisningen.

Til refleksjon:

- Hva gjør vi for å skape en læringskultur preget av åpenhet, nysgjerrighet, fleksibilitet og mulighet for kontinuerlig læring?
- Hvordan kan vi legge til rette for at ny kompetanse deles og tas i bruk? Hvordan kan vi organisere arbeidet for å lære av hverandre i jobben?
- Hvordan kan vi sette av mer tid til læring og kompetansedeling på vår arbeidsplass?
- Hvordan kan vi skape gode arenaer, hvor læring, kompetanse og kompetansebehov blir satt på dagsorden?
- Hvilke læringsformer og læringsarenaer ønsker vi å utforske og prøve ut for å øke de ansattes kompetanse?
- Hva hemmer og fremmer læring og utvikling i vår virksomhet?
- Hvilke nye kompetanser har vi tatt i bruk det siste halve året?

Læring, kompetanse, arbeidsgiverpolitikk og lokal lønnspolitikk

Arbeidsgiverpolitikken er grunnleggende for å skape gode kommunale tjenester. Den lokale arbeidsgiverpolitikken påvirker både kommunens evne til å rekruttere, beholde og utvikle medarbeiderne, og den har betydning for hvilke tjenester som skapes og utvikles. Den lokale arbeidsgiverpolitikken har også stor betydning for hvordan evnen til omstilling og nytenkning rundt tjenestetilbudet. En plan for systematisk og strategisk kompetanseutvikling er viktig del av arbeidsgiverpolitikken. I tillegg er lokal lønnspolitikk også en viktig del av arbeidsgiverpolitikken, og en god lønnspolitikk kan således bidra til kvalitet på tjenestene. I arbeidet med kompetanseplanlegging, læring og utvikling må den lokale lønnspolitikken og bestemmelsene i hovedtariffavtalen ses i sammenheng.

Det er et grunnleggende prinsipp i lønssystemet i kommunal sektor at det skal være en naturlig sammenheng mellom arbeidstakerens kompetanse, kompetanseutvikling og lønnsutvikling, jf. HTA kap. 4.0 og 5.3. Dette skal synliggjøres i den lokale lønnspolitikken, som iht. HTA pkt. 3.2 skal *“etablere en naturlig sammenheng mellom arbeidstakerens kompetanse, kompetanseutvikling og lønnsutvikling”* og *“vise hvordan ønsket og tilegnet kompetanse gir lønsmessig uttelling”*.

HTA kap. 3.2 Lokal lønnspolitikk

Hovedtariffavtalens lønssystem forutsetter at det utarbeides en lokal lønnspolitikk som må gjøres kjent for alle ansatte, slik at det skapes forutsigbarhet og mulighet for den ansatte til å innrette seg i henhold til lønnspolitikken. Arbeidsgiver tar initiativ til regelmessig revidering av den lokale lønnspolitikken, for å sikre at det er sammenheng med kommunens/fylkeskommunens/virksomhetens mål. Den lokale lønnspolitikken og kriterier for lokale lønnsstillegg utformes etter drøftinger med de ansattes organisasjoner. Det skal tilstrebnes enighet om kriteriene.

Det forutsettes at lønn benyttes som et personalpolitisk virkemiddel. Lønnspolitikken skal bl.a. bidra til å:

- motivere til kompetanseutvikling
- motivere til mer heltid
- beholde, utvikle og rekruttere
- sikre kvalitativt gode tjenester
- fremme og ivareta likestilling mellom kjønnene

Det gjennomføres årlige drøftingsmøter om rekrutteringssituasjonen og om framtidig kompetansebehov/kompetanseutviklingsbehov for ulike stillingsgrupper i kommunen/fylkeskommunen/bedriften.

Den lokale lønnspolitikken skal:

- utformes og virke slik at kvinner og menn likebehandles i vurdering av lønn og avansement for arbeid av lik verdi.
- legge til rette for faglige karriereveier og avansementsmuligheter.
- angi kriterier for innplassering i eventuelle avansementsstillinger.
- etablere en naturlig sammenheng mellom arbeidstakerens kompetanse, kompetanseutvikling og lønnsutvikling.
- vise hvordan ønsket og tilegnet kompetanse gir lønsmessig uttelling.

Arbeidstakere i foreldrepermisjoner og andre lønnede permisjoner omfattes av lokale forhandlinger.

Det er også nedfelt en særskilt forhandlingsbestemmelse i hovedtariffavtalen ved gjennomført relevant etter-/videreutdanning.

HTA kap. 4.2.4 Kompetanse

Partene lokalt kan uavhengig av øvrige forhandlingsbestemmelser forhandle om endret lønn når en arbeidstaker har gjennomført relevant etter-/videreutdanning.

Kommer partene ikke til enighet ved forhandlinger vedtas arbeidsgivers siste tilbud.

Merknad

I henhold til kapittel 3.2 legges den lokale lønnspolitikken til grunn for forhandlingene. Det kan i denne forbindelse også

vurderes innplassering i annen stillingskode eller i avansementsstilling i henhold yil kriterier fastatt i den lokale lønnspolitikken.

Det vises også til kapittel 3.3, der betydningen av kompetanseutvikling vektlegges, herunder etter-/ videreutdanning av minimum et halvt/ett års varighet, kompetansegivende oppgaver og annen opplæring av betydning for stillingen, spisskompetanse og utvikling av realkompetanse. I denne sammenhengen er fagarbeiderstillinger med relevant fagskoleutdanning og høyskoleutdanning med ettårig videreutdanning særlig relevant.

Dersom arbeids- og ansvarsområdet er endret kan det forhandles etter 4.2.2.

Også for arbeidstakere omfattet av lokal lønnsdanning etter HTA kap. 3.4 og 5 er det forhandlingsbestemmelser for annen lønnsregulering utenom de årlige lokale forhandlingene. Disse bestemmelsene kan omfatte kompetanse og kompetanseutvikling, se HTA kap. 5 pkt. 5.2 og HTA kap. 3 pkt. 3.4.4. Prinsippet om å ta hensyn til relevant etter- og videreutdanning i lønnsfastsettelsen er også nedfelt i hovedtariffavtalens kapittel 5.3.

Til refleksjon

- Hva motiverer til læring og kompetanseutvikling?
- På hvilken måte kan også den lokale lønnspolitikken bidra til å motivere til kompetanseutvikling?
- Hva slags kobling er det mellom lokal lønnspolitikk og kompetanseplanene i vår virksomhet?
- Hva slags kompetanseheving kan være grunnlag for lønnsutvikling og/eller eventuelt endring av stillingskode?
- Hva er nedfelt i dagens lønnspolitikk knyttet til kompetanse og kompetanseutvikling?
- Hva slags endringer i lønnspolitikken kan det være behov for framover i tid?
- I HTA kap. 3 pkt. 3.3.2 er det en bestemmelse om lønnsutviklingssamtale, der arbeidsgiver og arbeidstaker i fellesskap skal diskutere hvilke tiltak som kan iverksettes for at arbeidstaker skal oppnå bedre lønnsutvikling. På hvilken måte brukes denne bestemmelsen opp mot arbeidet med læring, kompetanse og kompetanseutvikling?

Sammen om kompetanseplanlegging/-analyse

Å jobbe med systematisk kompetanseplanlegging krever god forankring og felles forståelse av utfordringer, mål og strategier. Med utgangspunkt i denne sjekklisen kan ledere og tillitsvalgte drøfte strategier og tiltak for kontinuerlig læring og utvikling i virksomhetene i dag og framover i tid.

- Hva er virksomhetens mål, og hvilken kompetanse trenger vi for å nå dem, både individuelt og kollektivt?
- Hvilken kompetanse har vi tilgjengelig i dag, i lys av de oppgavene vi skal løse? (inkludert "hva mener vi med kompetanse hos oss?")
- Hva påvirker kompetansebehov i vår kommune og vår virksomhet – i dag og framover i tid?
- Hvilke kompetanser har vi behov for framover i tid, gitt behov for omstilling og endringer i innbyggernes behov?
- Hvilke tiltak skal vi sette i verk hos oss for å sikre læring og nok kompetanse på kort og lang sikt?
- Hvilke ulike læringsformer kan vi ta i bruk for at flest mulig skal delta i kompetanseutviklingen?
- Hva sier avtaleverket om utdanning, læring, kompetanse og kompetanseutvikling?

<https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/kompetanse-og-rekruttering/verktøy---strategisk-kompetanseplanlegging/>