



Strategisk kompetanseutvikling

– fra plan til handling

Forsker Anne Inga Hilsen
Oslo 19.november 2014

Mål for strategisk kompetanseutvikling:

- å styrke evnen til strategisk kompetanseplanlegging, og realisere kompetanse- og rekrutteringstiltak som er tilpasset innbyggernes forventninger og kommunens utfordringer.

Rett person – på rett plass – til rett tid

Hensikten med veilederen

- Samle og sammenfatte kunnskapen om strategisk kompetanseplanlegging i enkle og praktiske råd
- Inspirere og veilede

Heftet er utarbeidet av Fafo for utviklingsprogrammet «Sammen om en bedre kommune». Det er basert på en kunnskapsoversikt og en undersøkelse som Fafo har gjort i forbindelse med programmet.

Hva er kompetanse?

- Kompetanse er et vidt begrep, som handler om mer enn formell utdanning.
- **Handlingskompetanse, evnen til å omsette kunnskap og erfaring til handling, er det arbeidslivet trenger.**
- Handlingskompetanse kan defineres som kunnskaper, ferdigheter og holdninger som er nødvendige for å løse problemer eller oppgaver.

Tre enkle skritt – eller ikke så enkelt likevel?

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

1. Kartlegge eksisterende kompetanse

- Blir kartleggingen et mål i seg selv? Langt frem og krevende prosess.
- Kompetansekartlegging er ikke nytt – men har man klart å holde fokus siden realkompetansekartleggingen ifb med tariffoppgjøret 2008?
- Kartlegging må dimensjoneres etter hva man trenger å vite og hva man kan håndtere videre
- Oppdateres av hvem og når? Tenk medarbeidersamtalen som verktøy!

2. Identifisere avstand mellom bestående og ønsket kompetanse

- Hva man ønsker er mer eller mindre definert i forskjellige sektorer – hvor legger man lista der det ikke er like klart hva som kreves?
- Er man forberedt på eventuelle konsekvenser av denne prosessen? Kan/vil folk flytte på seg? Hva hvis man definerer kompetanse man ikke lenger trenger? **Avvikle** er også en del av kompetanseutvikling
- Krever bred medvirkning og forankring. Her må tillitsvalgte tungt inn i prosessen!

3. Utvikle tiltak for å få tak i ønsket kompetanse

Rekruttere eller utvikle de man har?

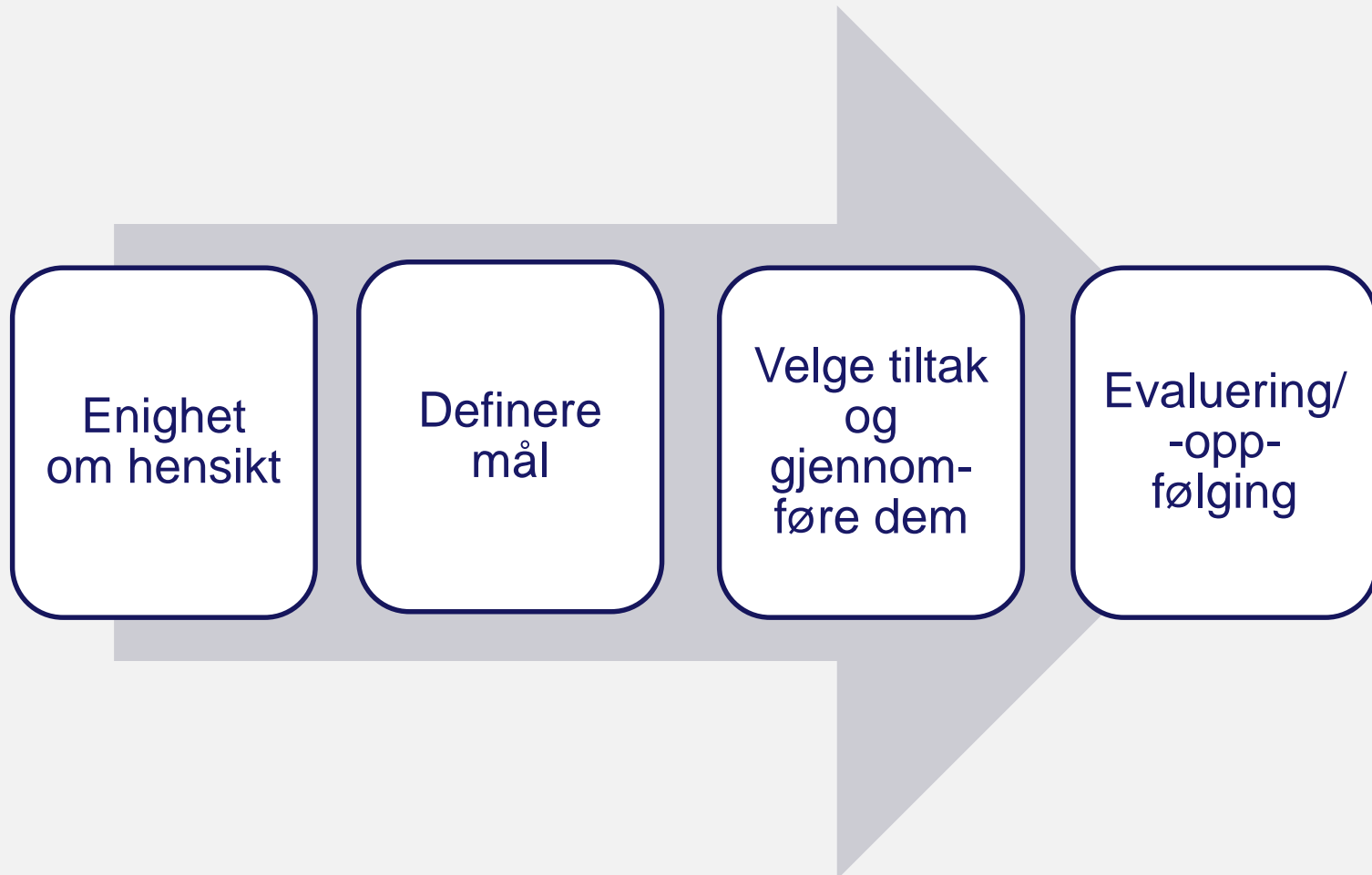
- Hva vet kommunen om det lokale arbeidsmarkedet og rekrutteringsmulighetene?
- Hva slags tiltak har man allerede gjennomført for å trekke til seg ønsket arbeidskraft?
- Har man samarbeid med skoleverket om lærlinger?
- Hvordan skal lærlingene beholdes etter læretiden?
- Finnes det samarbeid med utdanningsinstitusjoner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

Forankring hos partene og politkerne

3 kjernespmå:

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

Strategisk kompetanseutvikling er en prosess



Kontakt informasjon:

Anne Inga Hilsen, PhD

Forsker

Fafo

Tlf.: 926 62 169

anne.inga.hilsen@fafo.no

Mer informasjon på:

www.fafo.no

Lage en felle splattform

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

Eksempler på tiltak

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