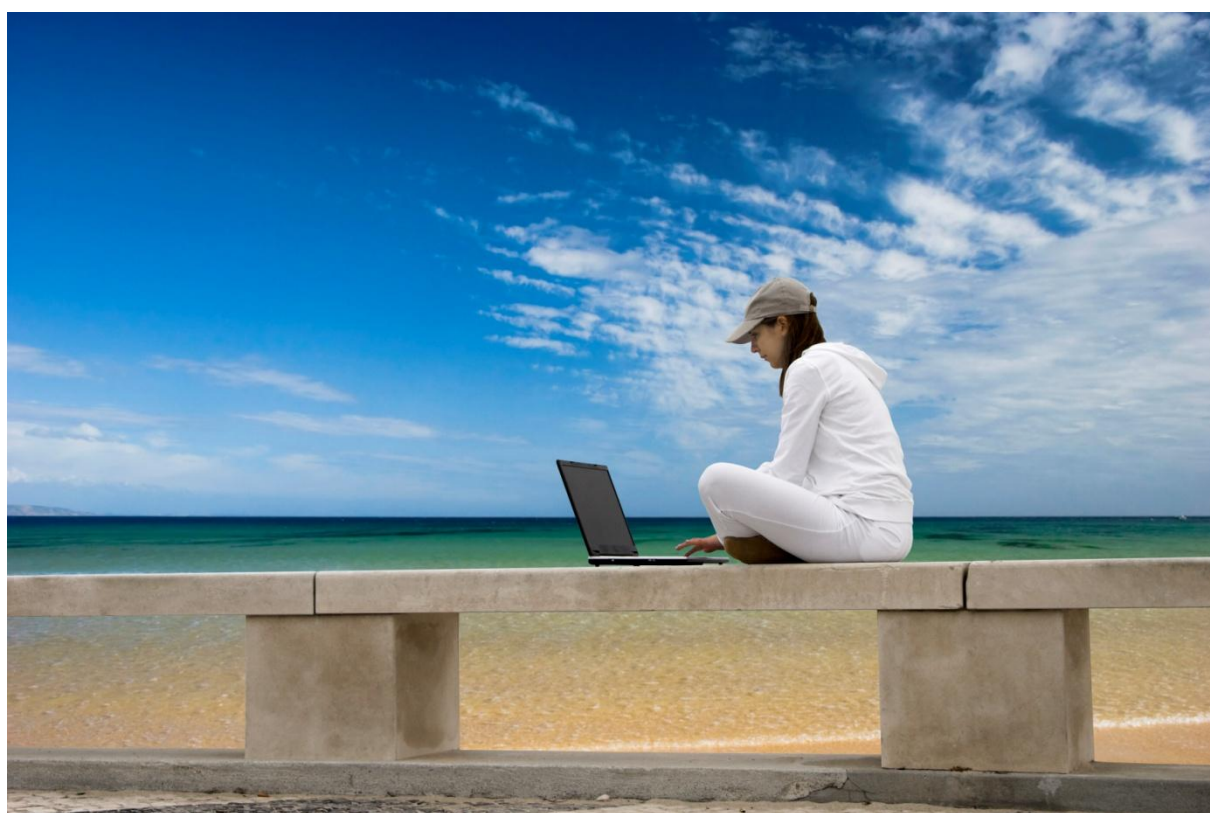


# *”På nett med læring”*

Forslag til

Statens strategi for kompetanseutvikling 2010 -2014



Kompetanseutvikling gjennom samarbeid

## Forord

Dette er et forslag til en overordnet strategi for kompetanseutvikling i staten. Strategien skal bidra til å realisere kompetanseambisjonene i statlig forvaltning slik de er formulert først og fremst i St. melding nr.19 2008-2009 ”Ei forvaltning for demokrati og fellesskap”. Strategien retter seg mot virksomhetene i det statlige tariffområdet.

Strategien tar utgangspunkt i kunnskap om hva statlige virksomheter gjør på kompetanseområdet i dag, og hva som er ønsket av framtidige løsninger.

Kunnskapsgrunnlaget som ligger til grunn for strategien finner vi i ”En ny giv – strategiske veivalg for statens sentrale opplæring” (Difi-rapport 2008:16), i ”Samfunnsøkonomisk analyse av målsetningen om å styrke en felles statlig kompetansepolitikk” (Rambøll, desember 2009) og synspunkter fra referansegruppen knyttet til prosjektet. Referansegruppen har bestått av ressurspersoner fra Kunnskapsdepartementet, Arbeidsdepartementet, Justis- og politidepartementet, Forsvarsdepartementet, Utenriktjenestens kompetansesenter, NAV, Sjøfartsdirektoratet, Skattedirektoratet, Fylkesmannen i Hordaland. Strategiutkastet er utarbeidet av Ingrid Nymoen, Inger Johanne Sundby, Klaas Smith, Tore Simonsen og Ingrid Kvåle (prosjektleder).

Strategiutkastet er laget på oppdrag fra FAD, som har det overordnede ansvaret for kompetanseutvikling i staten. I tillegg til å gi grunnlag for konkrete tiltak er intensjonen at strategien skal skape dialog om læring og kompetanseutvikling blant lokale parter, ledere og medarbeidere i statlige virksomheter. Vårt råd er derfor at det lages en plan for lansering, iverksetting og oppfølging av kompetansestrategien.

Difi, 25.02.2010

Hans Christian Holte

## **Innhold:**

- |           |   |                |
|-----------|---|----------------|
| <b>1.</b> | <b>Utfordringer for statlig kompetansepolitikk</b>          | <b>side 1</b>  |
| <b>2.</b> | <b>Store muligheter for felles satsing</b>                  | <b>side 3</b>  |
| <b>3.</b> | <b>Statens strategi for kompetanseutvikling 2010 – 2014</b> | <b>side 4</b>  |
| <b>4.</b> | <b>Hovedtiltakene i strategien</b>                          | <b>side 5</b>  |
| <b>5.</b> | <b>Økonomiske konsekvenser og finansieringsmodell</b>       | <b>side 11</b> |
| <b>6.</b> | <b>Iverksetting</b>   | <b>side 12</b> |
| <b>7.</b> | <b>Evaluering</b>   | <b>side 12</b> |

## **1. Utfordringer for statlig kompetansepolitikk**

### **a. Forvaltningsmeldingens ambisjoner**

Strategi for kompetanseutvikling i staten 2010-2014 skal bidra til at forvaltningen har den kompetansen som er nødvendig for å nå mål, møte nye utfordringer og levere gode tjenester til innbyggerne. Strategien skal bidra til økt læring og gjøre det mulig for forvaltningen å møte framtidige utfordringer knyttet til blant annet

- klima- og miljøendringer
- at samfunnet blir mer differensiert, mangfoldig og individualisert
- at kunnskapssamfunnet blir mer spesialisert
- en åpen økonomi og internasjonalisering
- at folk har større forventninger til kvalitet, effektivitet og service
- den teknologiske utviklingen

Kompetansekrav springer også ut av kjennetegn ved forvaltningsutviklingen, som er ”prega av nye former for samarbeid, nettverksbaserte prosessar, meir fleksible og medverknadsbaserte arbeidsformer, auka brukarretting og involvering av innbyggjarane” (St. melding nr. 19 (2008-2009)).

### **b. Grunnleggende krav og forventninger**

I tillegg til å møte aktuelle utfordringer er forvaltningen underlagt noen sentrale politiske krav og forventninger, som har betydning for kompetansen:

- Forvaltningen er politisk styrt og skal tjene et politisk system. De som jobber i forvaltningen må kunne forstå politiske signaler og innrette seg etter dem.
- Forvaltningen skal fremme demokrati og trygghet og stå for faglig integritet og effektivitet. Lojalitet til den politiske ledelsen skal leve side om side med fundamentale forvaltningsverdier og faglige krav.
- Grunnleggende forvaltningskompetanse må være god. Statstilsatte må kjenne de lovene, avtalene og uskrevne rettslige normene som gjelder i forvaltningen.
- Statlige medarbeidere må kjenne og innrette seg etter de etiske normene som gjelder i statlig forvaltning.
- Medarbeiderne må være fleksible slik at de kan løse nye oppgaver på nye måter. Reformen og endringer betyr at medarbeiderne må være innstilt på kontinuerlig kompetanseutvikling.
- Statlige medarbeidere skal trekkes aktivt og systematisk inn i utviklingen av virksomhetene, både gjennom direkte medvirkning og gjennom medbestemmelse fra de tilsatte gjennom deres organisasjoner.

### **c. Ansvarsdelingen i den statlige kompetansepolitikken**

Hovedprinsippene for ansvarsdelingen i kompetansepolitikken ligger fast:

- Statens sentrale arbeidsgiver i Fornyings- og administrasjonsdepartementet har ansvar for den overordnede arbeidsgiver- og kompetansepolitikken i staten.
- De statlige virksomhetene har ansvar for at de til enhver tid har riktig kompetanse for å nå virksomhetens mål og møte endringsbehov.
- Statlige ledere skal arbeide målrettet for å skape ytelsesorienterte, modige og kreative lærings- og utviklingsmiljøer der medarbeidernes kompetanse, talenter og ideer blir utnyttet. Dette budskapet står sterkt i Plattform for ledelse i staten.

- Den enkelte medarbeider må ta ansvar for å tydeliggjøre egne utviklingsbehov i tråd med virksomhetens mål og oppgaver, ta initiativ til utviklingstiltak og bidra til kunnskapsdeling og et stimulerende læringsmiljø.
- Difi er av FAD tillagt ansvar for statens sentrale opplæring, og skal være et sentralt miljø for kompetanseutvikling og opplæring i staten.

#### **d. utfordringer for statlige arbeidsgivere**

Som kompetanseintensiv virksomhet konkurrerer staten om den best kvalifiserte arbeidskraften i landet. Staten har en aldrende arbeidsstokk, og det er omtrent 10 prosent som slutter i staten hvert år. Utviklingstrekk ved det statlige arbeidsmarkedet og arbeidsgiverpolitiske føringer innebærer at statlige virksomheter må

- tiltrekke, rekruttere, introdusere, stimulere og gi attraktive utviklingsmuligheter for unge, nye medarbeidere
- møte høyt utdannedes behov og forventninger om kompetanse- og karriereutvikling
- mobilisere kompetansen gjennom hele yrkeslivet og utvikle godt voksne medarbeidere
- sikre faglig oppdatering, vedlikehold og utvikling av alle medarbeidernes kompetanse
- stimulere og legge til rette for praksisrettet læring og kvalifiserende kompetanseutvikling for medarbeidere med lav formalkompetanse
- skape gode lærevilkår og romslige, inkluderende og involverende arbeidsmiljø som stimulerer utvikling
- møte forventningene hos tilsatte om å få bruke sin kompetanse

#### **e. kompetansepolitikens vilkår**

Det drives mye kompetanseutvikling i statlige virksomheter, men våre kartlegginger viser at kompetanseutviklingen er **dårlig forankret i ledelsen, lite strategisk og for svakt koplet opp mot styring, endringsbehov, ressursforvaltning og resultatoppfølging.**

- Kompetanseutviklingen er oftest organisert med noen sentrale fellestiltak forankret i personal- /HR- avdelingen, og diverse praksisnære tiltak forankret i fagavdelingene.
- Linjelederne og medarbeiderne er de viktigste aktørene i den løpende kompetanseutviklingen og jobber med årlige kompetanseplaner, men under halvparten av planene brukes/følges opp.
- Virksomhetene har i meget begrenset grad systemer for oppfølging, og resultater på kompetanseområdet blir ikke etterspurt slik at det gir konsekvenser for ledere og medarbeidere.
- Personal-/ kompetansefunksjonen er i skvis mellom strategi og praksis.

## 2. Store muligheter for felles satsing

### a. Behovet for kompetanseutvikling vil øke i årene framover

Statlige virksomheter bruker i dag om lag to milliarder kroner til sammen per år til kompetanseutvikling. Kunnskapsgrunnlaget vårt viser at

- Virksomhetene mener at behovet for kompetanseutvikling vil øke i årene framover, pga utviklingstakt, effektiviseringsbehov og økte forventninger til forvaltningen.
- Virksomhetene bruker hele markedet for å dekke sine behov for kompetanseutvikling, og ønsker å fortsette med det når det gjelder den virksomhetsspesifikke kompetanseutviklingen.
- Mange har forventninger til et utvidet kurs- og kompetansetilbud av felles og tverrfaglig karakter.
- Mange virksomheter ønsker også en satsing på kunnskapsdeling med andre i staten og gjenbruk av kompetansetiltak på tvers av virksomhetsgrensene.
- Virksomhetene og de ansatte ønsker kompetansetiltak som er lett tilgjengelige og fleksible i forhold til tid og sted.
- Modenhet og vilje til bruk av e-læring er god og økende blant de statlige virksomhetene.

### b. Over halvparten av kompetansetiltakene i virksomhetene har felles, tverrfaglig karakter

En stor andel av virksomhetene har etablert egne interne kurs- og kompetansetilbud. En kartlegging av disse viser at

- Om lag 1/3 av kurs- og kompetansetiltakene er av felles statlig og tverrfaglig karakter.
- 1/4 av kurs- og kompetansetiltakene er felles for to eller flere virksomheter.
- Mindre enn halvparten av tiltakene er virksomhetsspesifikke, dvs rene fagkurs eller kurs knyttet til administrative rutiner som er spesielle for de enkelte virksomhetene.

### c. E-læring vil være et strategisk verktøy for kompetanseutvikling

Kunnskapsgrunnlaget peker på at e-læring oppfattes som positivt og å kunne bidra til

- Fleksible læringsmuligheter mht tid og sted, lik tilgang til læringsressurser over hele landet.
- Kostnadseffektive opplæringstiltak som kan nå mange.
- Lettere tilgjengelighet til, og oversikt over, kompetansetilbud.
- Å styrke statlig felleskompetanse og identitet.
- Å nå bredt ut med politiske satsinger.
- Miljøgevinster og ressursbesparelser; ved å minske reiser og opphold.

### d. Samordning, fellesløsninger og kunnskapsdeling

Det er et potensial for å utnytte ressursene mer samordnet og effektivt på tvers i staten og dermed få til et felles kompetanseløft. Effektiviseringspotensialet gjelder særlig felles løsninger, kunnskapsdeling, gjenbruk av kompetansetiltak og at flere ansatte har tilgang til kompetansetiltak. Dette krever:

- Sterk tilstedeværelse av en sentral statlig aktør på kompetanseutviklingsområdet som kan bidra med fellesløsninger, systemer og verktøy innenfor personal- og kompetansefeltet.
- Systematisk bruk av e-læring basert på erfaringer hos større statlige virksomheter, og virksomheter med ytre apparat som har kommet lengst i bruk av e-læring.

### 3. Statens strategi for kompetanseutvikling 2010-2014

Kjerneprosessen i strategien er læring; å utvikle, anvende, skape og dele kunnskap og kompetanse som er nødvendig for å løse oppgavene, skape resultater og bidra til utvikling av statlige virksomheter. Strategien baserer seg på en forståelse av at de tilsattes kompetanse er helt avgjørende for at vi til enhver tid har en forvaltning som fungerer optimalt i forhold til de kravene som stilles til den, fra befolkningen, næringsliv og politikere. Riktig kompetanse er en viktig forutsetning for at reformer i statlig sektor skal gi de ønskede resultatene.

Strategien legger til grunn en felles og helhetlig statlig kompetansepolitikk som er

1. *nasjonalt overordnet*, - med felles, sektorovergrepene satsinger og helhetlige læringsforløp
2. *virksomhetstett*, - der sentrale tiltak spiller sammen med virksomhetenes egne tiltak
3. *praksisnær*, - der læringsmål settes ut fra målgruppens utviklingsbehov

#### 3.1 Visjonen som strategien baseres på er:

##### Kompetanseutvikling gjennom samarbeid

Visjonen peker mot betydningen av samarbeid om læring og utvikling på ulike nivåer

- ✓ samspill mellom sentral styring og lokal fleksibilitet
- ✓ kunnskapsdeling mellom statlige virksomheter
- ✓ samarbeidslæring mellom medarbeidere, fagmiljøer og med brukere

#### 3.2 Mål

Kunnskapsgrunnlaget viser at det vil være behov for et kompetanseløft i staten. Kompetanseløftet skal bidra til endring i forvaltningen, gi faglig utvikling og individuell mestring og ivareta behovene for kunnskapsdeling i og mellom statlige virksomheter.

#### Kompetanseløftet skal føre til:

- Økt kvalitet i kompetanseutviklingen
- Flere relevante kompetansetiltak som når flere
- Bedre ressursbruk
- Redusert negativ miljøpåvirkning; især ved reduksjon av reiser til kurs
- Nyskaping og utvikling

## 4. Hovedtiltakene i strategien

Kompetanseløftet iverksettes gjennom samordning, felles løsninger, kunnskapsdeling og partnerskap mellom statlige virksomheter og Difi. Konkret innebærer dette å etablere en infrastruktur og et faglig innhold for kompetanseutvikling og kunnskapsdeling i og mellom statlige virksomheter gjennom bruk av fleksible og sammensatte læringsformer med IKT. Hovedtiltakene i strategien er:

1. **Partnerskap for helhetlig kompetansestyring.**
  - ✓ Etablere partnerskap mellom Difi og statlige virksomheter.
  - ✓ Samspille for å oppnå bedre kompetansestyring og utvikling av gode lærevilkår i statlige virksomheter.
  - ✓ Stimulere til felles utviklingsprosjekter, ”klyngeprosjekter”, gjenbruk og ”beste praksis”.
  - ✓ Oppnå gevinster for den enkelte virksomhet og staten som helhet.
2. **Helhetlige læringsforløp og digitale læringsformer.**
  - ✓ Få til et løft i bruk av e-læring som kan nå bredt, fleksibelt og effektivt ut til utvalgte målgrupper på nasjonalt nivå.
  - ✓ Utvikle metodikk og prosesser for helhetlige læringsforløp, slik at de sentrale kompetansetiltakene kan samspille med formelle og utformelle virksomhetsinterne læringsprosesser.
3. **Fellesløsninger.**
  - ✓ Etablere system og verktøy for kompetansestyring for å effektivisere og målrette statlig kompetanseutvikling.
  - ✓ Etablere en felles læringsplattform for formidling og administrasjon av kompetansetiltak, e-læring og blandingsformer med IKT.
4. **Kunnskapsdeling.**
  - ✓ Etablere standarder og systemer av teknisk og funksjonell karakter for å kunne få til kunnskapsdeling og gjenbruk av digitale læringsprogrammer.
  - ✓ Drive metode, prosess – og pedagogisk modellutvikling og utprøving i samspill med statlige virksomheter.
5. **Ansvars-, oppgave - og rollefordeling.**
  - ✓ Utvikle en struktur som gir klar ansvars- og oppgavefordeling.
  - ✓ Sikre at alle aktører har den nødvendige forståelse av formålet med og gevinster ved partnerskapsmodellen.
  - ✓ Utvikle mekanismer og insitamenter som sikrer kvalitet og oppslutning.

## 4.1 Partnerskap for helhetlig kompetanseutvikling

For å realisere kompetanseløftet må det etableres et forpliktende samarbeid og samspill mellom den sentrale kompetansseenheten og statlige virksomheter, og mellom statlige virksomheter. En partnerskapsmodell kan ivareta dette.

### a. Partnerskap gir mulighet for utvikling, deling, samarbeid og samspill

Forutsetninger for å få utnyttet det potensial som ligger i partnerskapsmodellen er at

- Linjeansvaret i norsk forvaltning videreføres ved at hver sektor og virksomhet har ansvaret for nødvendig og tilpasset kompetanseutvikling i sin sektor og sin virksomhet.
- Statlige virksomheter utnytter og deler erfaringer om kompetansetilbud utviklet i enkeltvirksomheter og styrker fellestilbud på opplæringsiden.
- Virksomheter danner klynger for felles kompetanseutvikling som kan være basert på faglige- eller oppgavemessige fellestrekk, geografisk lokalisering eller kompetansemessige utfordringer som kan løses mer effektivt gjennom samarbeid.

### b. Partnerskap gir bedre kompetansestyring

Forutsetningene for å få til et kompetanseløft er at statlige virksomheter

- Utvikler sin strategiske kompetansestyring – dvs en mer målrettet forvaltning av kompetanseressursene for å nå målene og skape resultater, utvikling og endring.
- Styrker arbeidsplassbasert kompetanseutvikling, læring og kunnskapsdeling i og mellom statlige virksomheter.
- Styrker medarbeiderutvikling; kompetanse-, talent- og karriereutvikling.

### c. Partnerskap gir gevinster

Den enkelte virksomhet kan få gevinster ved å

- frigjøre ressurser til utvikling og gjennomføring av kompetanseutviklingstiltak som kan fås gjennom partnerskapet
- kunne konsentrere innsatsen om virksomhetsspesifikk kompetanseutvikling
- utnytte fellessystemer og verktøy

## 4.2 Helhetlige læringsforløp og digitale læringsformer

### a. ”Den viktigste læringen skjer i jobben” – og på virksomhetsnivå

Forskning og erfaringer viser at den viktigste læringen skjer både i formelle og uformelle læringsprosesser knyttet til oppgaveløsning. Statlige virksomheter må utvikle gode lærevilkår og anvendelse av medarbeidernes kompetanse. Det må legges til rette for læringsarenaer som stimulerer kunnskapsdeling, kreativitet og nyskaping. Effektive læringsprosesser legger til rette for at planlagte kompetansetiltak kan integreres med læring i det daglige arbeidet. Slik vil også samspillet mellom sentrale tiltak og virksomhetsintern tilrettelegging få best effekt.

Virksomhetene må arbeide videre med å

- skape bedre sammenheng mellom læringsstrategier, kompetansetiltak og utfordringer i oppgaveløsningen.
- utvikle læringsintensive jobber. Legge til rette for aktivt medarbeiderskap, ansvar og variasjon i oppgaver, samarbeids- og arbeidsformer.
- legge til rette for gode læringsarenaer, både formelle og uformelle. Stimulere til brukerrelasjoner, faglige nettverk osv som drivere i læring og utvikling.

- stimulere og verdsette kunnskapsdeling mellom medarbeidere og faggrupper. Utvikle systemer for kunnskapsdeling, og særlig utforske og ta i bruk digitale verktøy for formell og uformell kunnskapsdeling.
- gi muligheter for faglig oppdatering, etter- og videreutdanning. God dokumentasjon av kompetanse er viktig især for medarbeidere med høy realkompetanse, men lav formalkompetanse.

#### **b. Helhetlige læringsforløp**

Kompetanseløftet forutsetter et løft i bruk av e-læring og blandede læringsformer som kan nå bredt, fleksibelt og effektivt ut til utvalgte målgrupper på nasjonalt nivå. Skal dette bidra til bedre læring og økt kompetanse, er det nødvendig å utvikle metodikk og prosesser for helhetlige læringsforløp, slik at de sentrale kompetansetiltakene kan samspille med formelle og utformelle virksomhetsinterne læringsprosesser.

De sentrale tiltakene skal gi felles kunnskap som kan knyttes sammen med hensiktsmessige læringsprosesser i virksomhetene. Valg av læringsformer og læringsvirkemidler bør vurderes for hvert enkelt kompetansetiltak og tilpasses læringsmål, målgrupper, læringsmiljø og resultatforventninger.

#### **c. Kompetanse og kvalitet i læring og IKT**

Det er en rivende utvikling innen feltet IKT og læring. Internasjonale fagmiljøer, private og offentlige virksomheter utvikler og prøver ut læringsformer og virkemidler som e-læring, nettstøttet veiledning, digitale spill og simuleringer, virtuelle klasserom, 3D virtuelle spill, sosiale media (web 2.0) til læring og kunnskapsdeling, og ikke minst ulike blandingsformer av digitale, uformelle og formelle læringsaktiviteter.

Den sentrale satsingen på fleksible og sammensatte læringsformer med IKT forutsetter faglig og strategisk kompetanse i forholdet mellom IKT og læring for å få utviklet, implementert og evaluert relevante IKT- støttede læreprosesser med høy kvalitet. Den sentrale satsingen krever også strategi- og systemkompetanse for å utvikle og etablere de statlige fellesløsningene med standardisering og kvalitetsnormer.

Når det gjelder utvikling og produksjon av digitale læringsvirkemidler, bør dette i hovedsak overlates til de til enhver tid dyktigste i markedet, med den sentrale enheten, Difi, som den gode bestiller.

#### **d. Felles, tverrfaglige kompetansetiltak i staten**

De sentrale kompetansetiltakene skal fokusere på spissede, relevante og nyttige tiltak med høy faglig kvalitet som er spesielt tilpasset staten. Difi

- Etablerer årlige rutiner for samarbeid med departementene og statlige virksomheter for å avdekke langsiktige kompetansebehov og videreutvikle porteføljen av sentrale kompetansetiltak.
- Utvikler helhetlige læringsforløp der sentrale opplæringstiltak og virksomhetsinterne tiltak settes i sammenheng og kan utfylle hverandre for å oppnå god læring. Alle sentrale opplæringstiltak vurderes med hensyn til bruk av digitale og blandede læringsformer.
- Driver kontinuerlig kvalitetsutvikling gjennom metode, prosess – og pedagogisk modellutvikling i samspill med statlige virksomheter.

Tematisk foreslås tre typer av tiltak:

- ✓ Tiltak på tema som peker seg ut fordi det finnes et stort behov i forvaltningen, fordi tema er godt egnet og fordi det er strategisk viktig i en løftet og felles kompetansesatsing – forvaltningskunnskap, statlig ledelse og medarbeiderskap, og kompetanseutvikling av interne pådrivere, stabs- og støtteroller.
- ✓ Tiltak på tema som innebærer aktuelle og generelle utfordringer – internasjonalisering, mangfold og inkludering, forvaltning og IKT.
- ✓ Tiltak på tema som har et generelt, grunnleggende og 'obligatorisk' preg – offentlige anskaffelser og økonomi- og virksomhetsstyring.

Det legges opp til samarbeidsprosesser for å øke kvalitet og skape gode helhetlige læringsprosesser i forhold til sentrale tiltak - lokal læring. Statlige virksomheter vil selv kunne legge inn 'sertifiseringskrav' eller obligatoriske løp knyttet opp til egne kompetansestrategier og karriereutvikling.

### 4.3 Fellesløsninger

En sentral satsing på fellesløsninger kan bidra til å effektivisere og målrette statlig kompetanseutvikling. Strategien legger opp til å etablere læringsplattform og system for kompetansestyring og medarbeiderutvikling. Enkelte statlige virksomheter har allerede etablert egen læringsplattform som kan formidle og administrere e-læringsprogrammer, noen andre har anskaffet kompetansestyringsverktøy. Fellesløsningene bør etableres som tilbud til statlige virksomheter, og slik at de fungerer som stimulans og pådriver for bedre kompetansestyring og tilrettelegging, utvikling og bruk av digitale læringsformer. Innfasingen bør skje i samarbeid med statlige virksomheter, og slik at de ikke fortrenger systemer som allerede fungerer godt i enkelte virksomheter. Gjennom å etablere sentrale tekniske og funksjonelle standarder vil fellestiltakene likevel kunne deles på ulike læringsplattformer, se pkt 4.4 Kunnskapsdeling.

Felles systemer og verktøy må vurderes med hensyn til de muligheter som den teknologiske utviklingen gir, slik at det velges løsninger som ivaretar et bredt spekter av læringsformer og virkemidler. Det er nødvendig med tett samarbeid mellom sentralt nivå og statlige virksomheter for å

- ✓ Etablere en felles læringsplattform for formidling og administrasjon av kurs- og kompetansetiltak. Det gjelder både tradisjonelle kurs, e-læring og blandingsformer med IKT. Systemet skal gi styring, oversikt og oppfølging av felles kompetansetiltak, gi ulike rapporteringer, vise framdrift på opplæringstiltakene, sertifisere, evaluere osv. De sentrale kompetansetiltakene og virksomhetenes tiltak som egner seg for deling formidles og følges opp gjennom læringsplattformen.
- ✓ Etablere system og verktøy for kompetansestyring til bruk i statlige virksomheter med ulike elementer av ledelsesinformasjon, kompetansekartlegging, støtte for medarbeidersamtale, oppfølging av individuelle utviklingsplaner og læringshistorikk.

#### 4.4 Kunnskapsdeling

Kunnskapsdeling mellom statlige virksomheter og klynger av virksomheter er viktig for å hente ut gevinster av fellesløsninger og samordning av kompetanseutvikling. Standardiseringer av teknisk og funksjonell karakter ved utvikling og produksjon av e-læring (digitale læringsvirkemidler) vil være nødvendig for å sikre felles programutvikling, gjenbruk og deling av e-læringsprogrammer på tvers i staten.

Statlige virksomheter utvikler allerede i dag en god del opplæringstiltak som kan være relevante for alle, eller for klynger av statlige virksomheter. Det ligger store muligheter i å ta tak i for eksempel nye lover eller lovendringer, politiske satsinger og reformtiltak eller ulike konsekvenser av internasjonalisering, som ofte vil kreve kompetanseutvikling og faglig oppdatering for medarbeidere i flere virksomheter og også på tvers av sektorer. Med et effektivt system for kunnskapsdeling vil f.eks. lovforvalter og de aktuelle virksomhetene kunne gå sammen om å utvikle opplæringsprogrammer som kan nå raskt og bredt ut til de aktuelle målgruppene. De ulike virksomhetene kan selv supplere med virksomhetsspesifikke kompetansetiltak som presiserer det virksomhetsspesifikke og med kvalitetskrav og dilemmaer knyttet til deres spesifikke oppgaveløsning. Et system for kunnskapsdeling vil gjøre det mulig å kombinere det felles, kvalitetssikrede kunnskapsgrunnet i digitale læringsprogrammer med den praksisnære kompetanseutviklingen.

Gjennom en felles læringsplattform vil man i tillegg til de digitale opplæringstiltakene også kunne dele tradisjonelle kompetansetiltak, der for eksempel ledige plasser på konferanser, kurs og seminarer effektivt kan stilles til disposisjon for andre.

For å legge til rette for relevant og effektiv kunnskapsdeling må Difi i samarbeid med statlige virksomheter:

- ✓ Etablere standarder og systemer av teknisk og funksjonell karakter for å kunne få til kunnskapsdeling og gjenbruk av digitale læringsprogrammer mellom statlige virksomheter.
- ✓ Stimulere til felles utviklingsprosjekter, ”klyngeprosjekter”, gjenbruk og ”beste praksis”.
- ✓ Utvikle kompetanse og lage hensiktsmessige prosedyrer for kunnskapsdeling sammen med ulike interessenter og aktører, - fra departementene til pådrivere og tilretteleggere i statlige virksomheter og i Difi.

#### 4.5 Ansvars-, oppgave og rollefordeling

Iverksetting og realisering av strategien forutsetter en organisering med klare roller og ansvars- og oppgavefordeling mellom de som skal utvikle, tilrettelegge, levere og koordinere kompetanseutviklingstiltak og brukerne av disse. Det forutsetter også at de ulike aktørene slutter opp om målene og organiseringen. Skal en lykkes med dette må det være tydelig for enkelte virksomhet hvilke fordeler og gevinster de kan få gjennom å utnytte og å yte til fellesutvikling og – løsninger.

**a. FAD vil som ansvarlig for utvikling av forvaltningen som helhet ha følgende roller:**

- Sikre nødvendig forankring av strategien for kompetanseutvikling i staten blant departementene

- Sikre at det utvikles systembeskrivelser og gjennomføringsmekanismer for ansvars- og oppgavefordelingen og for at samarbeidet og samspeilet mellom de ulike aktørene fungerer godt.
- Gi føringer og legge til rette for kompetanseutvikling gjennom utviklingen av arbeidsgiverfunksjonen og samarbeidet med hovedsammenslutningene.

**b. Departementene vil som ansvarlige for utviklingen av sin sektor og sine virksomheter ha følgende roller:**

- Være pådrivere for at infrastruktur og felles tiltak blir utnyttet og gir nødvendige gevinster for det statlige fellesskapet
- Være pådrivere for kompetanseutvikling knyttet til nye lover, reformer og tiltak
- Bidra til at relevante opplæringstiltak blir utviklet i samarbeid med virksomheter og Difi
- Følge opp virksomhetene på kompetanseutviklingsområdet.

**c. Difi vil som en sentral kompetanseutviklingsenhet ha følgende roller:**

- Samarbeide om utvikling og tilrettelegging av infrastruktur og teknologi.
- Definere funksjonelle og tekniske standarder og spesifikasjoner for e-læring.
- Være innholdsleverandør selv og i samarbeid med andre statlige virksomheter.
- Være pådriver for fornying og utvikling av systemer, prosesser og metoder for kompetanseforvaltning i statlige virksomheter.
- Ha en veileder- og rådgivingsfunksjon om opplegg for kompetanseutvikling.
- Forhandle fram felles rammeavtaler.
- Utvikle et kompetansemiljø for digitale læringsformer og kvalitetssikre kompetanseutviklingstilbud.
- Markedsføre opplegg, virkemidler og metoder og koordinere tilbud bl.a. bidra til etablering av klynger for kunnskapsdeling og gjenbruk av kompetansetiltak.
- Bidra til felles kunnskapsbase og kultur for læring.

**d. De enkelte virksomhetene kan ha følgende roller:**

- Legge til rette for gode læringsmiljøer, og sikre at medarbeidere kan utnytte relevante kompetanseutviklingstiltak, både virksomhetsinterne og felles tiltak.
- Bidra med tilgjengelige opplæringstiltak, systemer og metoder og dele kunnskap og erfaringer med andre virksomheter.
- Tydeliggjøre behov for relevante fellestiltak, og legge til rette for virksomhetsinterne læringsprosesser knyttet til disse.
- Delta i utvikling av nye tiltak, for eksempel e-læringsprogrammer til felles nytte.
- Ta ansvar for samarbeid i en klynge av virksomheter for å utnytte relevante kompetanseutviklingstiltak eller bidra ved deltakelse i klyngen.

**e. Hovedsammenslutningene for de tilsatte i staten skal:**

- trekkes systematisk inn i hele utviklings- og implementeringsprosessen for at kompetanseløftet skal få nødvendig legitimitet og gi de ønskete resultater.

**f. Den enkelte medarbeider kan ha følgende roller**

- Ta ansvar for egen utvikling, tydeliggjøre bidrag og behov og følge opp egne utviklingsplaner i samarbeid med leder.
- Bidra til kunnskapsdeling, raushet og kultur for læring.

#### **g. Mekanismer for å sikre kvalitet, oppslutning og gevinstrealisering**

Det må utvikles mekanismer som medvirker til at samarbeidet og samspillet mellom de ulike aktørene fungerer godt. Den sentrale kompetanseutviklingsenheten, Difi, må få et klart mandat, tilstrekkelige ressurser og ha nødvendig kompetanse.

Kvaliteten på det som tilbys må være så god at de statlige virksomhetene foretrekker å bruke felles kompetanseutviklingstiltak framfor å måtte utvikle selv. Kvalitet er en nødvendig forutsetning for bruk, og oppslutning er forutsetning for satsing og gevinstrealisering. Partnerskapsmodellen er basert på gjensidige forpliktelser. Det bør undersøkes nærmere hvilke virkemidler og insitamenter som vil være nødvendige rammebetingelser for å utvikle kvalitetsmessige gode kompetanseutviklingstiltak, oppslutning, bidrag til og deling med fellesskapet. Avtaler og finansielle virkemidler som avgifter/gebyrer, godtgjøring til de virksomheter som bidrar spesielt eller felles budsjett som dekker det meste, er noen aktuelle virkemidler.

### **5. Økonomiske konsekvenser og finansieringsmodell**

Det ligger et stort effektiviseringspotensial i kompetanseløftet, særlig gjennom felles løsninger, kunnskapsdeling, gjenbruk av kompetansetiltak og at flere ansatte får tilgang til kompetansetiltak. Det krever at det investeres i infrastruktur og faglig innhold for kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling i og mellom statlige virksomheter. Nedenfor beskrives forslag til anbefalt finansieringsmodell på et overordnet nivå.

I den samfunnsøkonomiske analysen ble flere modeller for et strategisk kompetanseløft i forvaltningen vurdert. Modellen som ligger til grunn for dette forslaget til strategi ble beregnet å være den samfunnsøkonomisk mest lønnsomme modellen for et kompetanseløft<sup>1</sup>.

Vi foreslår at driftskostnadene for både de sentrale og lokale virksomhetene, slik de fremkommer i den samfunnsøkonomiske analysen, finansieres over eksisterende ramme, hhv. 4,7 mill. kroner og 6,9 mill. kroner årlig. De lokale investeringene fordeles per virksomhet og antas ikke å gripe dypt inn i eksisterende rammer.

De sentrale investeringene, til bl.a. infrastruktur og opplæringsprogrammer, anslås i den samfunnsøkonomiske analysen å utgjøre 63,1 mill. kroner over fem år. Vi anbefaler at alle sentrale investeringer finansieres sentralt. Samtidig anbefales en rammereduksjon per medarbeider for de statlige virksomhetene som benytter det sentrale tilbudet. Dette fordi det sentrale tilbudet vil erstatte det tilsvarende lokale tilbudet, mens mer effektiv tidsbruk frigjør tid til virksomhetens kjernevirksomhet. Rammetildelingene til virksomhetens vanlige drift kan derfor kuttes tilsvarende da ressursene utnyttes bedre. Rammekutt per ansatt vil gi en prosentvis lik fordeling av kuttene virksomhetene i mellom, og kuttene vil synes relativt beskjedne for den enkelte virksomhet. Med en estimert målgruppedekning på 82.500 ansatte foreslås det et kutt i rammen per ansatt på kr 500 per år innfaset gradvis over en femårsperiode.

Fordi målsetningen er økt kompetanse, anbefales det at virksomhetene får beholde gevinsten, og at rammene ikke kuttes tilsvarende de potensielle gevinstene.

---

<sup>1</sup> Nettonåverdi med en levetid på 15 år beregnes til kr. 732 153 000 jf. Samfunnsøkonomisk analyse av målsettingen om å styrke en felles statlig kompetansepolitikk (Rambøll, desember 2009)

I den samfunnsøkonomiske analysen er det lagt til grunn et visst omfang når det gjelder bl.a. innholdsproduksjon med en portefølje av 55 felles kurs. De sentrale investeringskostnadene vil selvsagt avhenge av hva slags ambisjoner en har for produksjon av kurs. Det er likevel viktig å understreke at fellessatsingen må ha et visst omfang og holde høy kvalitet for å bli brukt.

### *Tariffavsatte kompetansemidler*

Hvis det blir satt av penger til kompetanseutvikling ved framtidige tariffoppgjør i staten bør partene prioritere å støtte virksomheter og prosjekter som skal arbeide systematisk med egne framtidige kompetansebehov og kompetanseutvikling, som vil bruke e-læring systematisk, og også til å utvikle felles, tverrgående digitale opplæringstiltak som kan nå store målgrupper og som inngår i en helhetlig læringsprosess.

## **6. Iverksetting**

Strategien skal skape dialog og følges opp med handling. Kompetanseutvikling angår alle statlige medarbeidere, derfor må den også kommuniseres bredt ut. Resultatene vil være avhengige av god forankring på ulike nivåer og blant ulike aktører; ledere - ikke minst toppledelsen, medarbeidere, tillitsvalgte og personalmedarbeidere. Bred involvering i statlige virksomheter blir viktig for at strategien skal fungere etter intensjonen. Strategien bør ses som nærliggende og nyttig å bruke og gi mening til virksomhetenes eget arbeid med læring og kompetanseutvikling på arbeidsplassen.

Strategien må følges opp med en kommunikasjons- og lanseringsplan, og det må utvikles handlingsplaner for oppfølging både sentralt og lokalt. Gjennomføring av strategien vil kreve tid, kompetanse, ressurser, styring og masse engasjement for å gi resultater.

## **7. Evaluering**

Strategien bør følges opp med evaluering. De viktigste formålene ved evalueringen av dette strategiforslaget er:

- Måle endringer i forhold til nåsituasjonen, slik den langt på vei er beskrevet i kunnskapsgrunnlaget til strategien.
- Gi et bedre grunnlag for beslutning om og utforming av tiltak i framtiden. Få fram kunnskap om hva som fungerer godt og hva som trenger revidering eller videreutvikling.
- Dokumentere læring der det er nødvendig.
- Legitimere investeringer gjennom dokumentasjon av effekter.
- Gi tilbakemeldinger til de ulike aktørene/interessentene, for eksempel på overordnet -, virksomhets-, fagansvarlig- eller deltaker-/ansattnivå.

Enda mer konkret, også m.h.t. nullmålingen:

- Antall felles tiltak som settes i gang.
- Antall deltakere på felles tiltak.
- Antall virksomheter som knyttes til felles løsninger.
- Antall virksomheter som deler felles løsninger og klyngetiltak.
- Antall koblinger til felles prosesser eller løsninger.

- Miljøaspekter: reiseaktiviteter skal ikke øke proporsjonalt med antall kursdeltakere.

I handlingsplanene som må følge opp strategien bør det lages opplegg for evaluering som gjør det mulig å se måloppnåelsen, helst gjennom kvantitative målinger, men også ved kvalitative vurderinger.



**Direktoratet for  
forvaltning og IKT (Difi)**  
Postboks 8115 Dep, 0032 Oslo  
**Telefon: 22 45 10 00**  
**postmottak@difi.no**  
**www.difi.no**