

Notat 1999:3

Kompetansereformen

– hvilke utfordringer står staten overfor ved implementering av reformen?

Forord

Prosjektet *Kompetansereformen – hvilke utfordringer står staten overfor ved implementeringen av reformen*, er utført på oppdrag fra AAD. Oppdraget har gått ut på å peke på problemstillinger som bør utredes før kompetansereformen kan implementeres. Prosjektet har sett på ulike temaer som er relevante og redegjort for problemstillinger som bør utredes nærmere, enten av Statskonsult alene eller i samarbeid med andre aktører. Notatet peker også på konkrete tiltak som kan iverksettes.

Prosjektet har bestått av Ingvild Moldjord (prosjektleder) og Kirsten Gotaas. Referansegruppen har bestått av Vivi Lassen, Ingrid Kvåle Per-Erik Sæhle, Per Bremer og Trygve Bakken. Jon Błaalid har vært prosjektansvarlig. S sammensettingen av referansegruppen er gjort ut fra hensynet om å få kompetanse på området kompetanseutvikling i staten både fra internt, men også fra eksternt hold.

Prosjektet ønsket på et tidlig tidspunkt å involvere hele Avdeling for kompetanseutvikling og internasjonalisering i den hensikt å kunne diskutere forslag og problemstillinger.

Oslo, august 1999

Jon Błaalid
direktør

INNHold

FORORD	2
SAMMENDRAG	4
1 BAKGRUNN	6
1.1 MÅL FOR PROSJEKTET.....	6
1.2 MANDAT.....	6
2 HVA ER KOMPETANSEREFORMEN?	7
2.1 STRATEGISK KOMPETANSEUTVIKLING	9
2.2 LÆRING PÅ JOBB.....	9
2.3 LÆRINGSKULTUR.....	10
2.4 KOMPETANSEBEHOV HOS VIRKSOMHETEN VERSUS KOMPETANSEUTVIKLING HOS HVERT ENKELT INDIVID	11
3 PROBLEMSTILLINGER	13
3.1 PROBLEMSTILLINGER KNYTTET TIL DET STRATEGISKE KOMPETANSEUTVIKLINGSARBEIDET.....	14
3.2 ANDRE SENTRALE PROBLEMSTILLINGER	17
4 PROSJEKTSKISSER	18
4.1 PROSJEKT INNENFOR DET STRATEGISKE KOMPETANSEUTVIKLINGSOMRÅDET.....	18
4.1.1 <i>Orientering- og høringsrunde</i>	18
4.1.2 <i>Prosjekt i organisering av reformens gjennomføring</i>	19
4.1.3 <i>Prosjektet i kompetansekartlegging, kompetanseplanlegging og utnyttelse/evaluering av kompetanseutvikling</i>	20
4.1.4 <i>Prosjekt i utvikling av IT-basert opplæringsprogram</i>	22
4.2 PROSJEKTER FOR DE ANDRE SENTRALE PROBLEMSTILLINGENE	23
4.2.1 <i>Prosjekt i læringskultur</i>	23
4.2.2 <i>Prosjekt i erfaringsformidling</i>	24
5 TILTAK	25
5.1 RAMMER FOR NETTVERKET	25
5.2 KURS I RETTIGHETER; PERMISJON OG STØTTE TIL UTDANNING	27
6 FREMDRIFTSPLAN	27
7 OPPSUMMERING	28

Sammendrag

Kompetanse er et viktig begrep i dagens og fremtidens arbeidsmarked og konkurransesamfunn. I tråd med dette har regjeringen Bondevik lagt frem St meld nr 42 (1997- 98) Kompetansereformen. Den skal iverksettes fra år 2000, men det gjenstår ennå noe arbeid før reformen kan virke etter sin hensikt. Derfor har Statskonsult fått i oppdrag fra AAD å redegjøre for prosjekter og tiltak som bør utredes for å følge opp kompetansereformen. Notatet skal også være et grunnlag for diskusjon mellom AAD og Statskonsult om det videre arbeidet med kompetansereformen. Forslagene skal fortrinnsvis begrense seg til arbeidsgiverområdet i staten og peke på problemstillinger som bør være løst før reformen iverksettes.

Prosjektet har studert den dokumentasjonen som er publisert i forbindelse med reformen og har hatt jevnlige møter med referansegruppen for å diskutere problemstillinger og tiltak som er foreslått.

Hovedproblemstillingen er: *”Hvordan skal det strategiske kompetanseutviklingsarbeidet i AAD, Statskonsult og statlige virksomheter innrettes, slik at dette arbeidet gir mest mulig kompetente medarbeidere og virksomheter?”* Denne problemstillingen inkluderer flere delproblemstillinger som Statskonsult mener bør utredes i den videre oppfølgingen av reformen. I tillegg er det skissert problemstillinger som ikke direkte er tilknyttet den strategiske kompetanseutviklingsprosessen, men som er viktige for i hvilken grad kompetansereformen kan gi positive effekter. Etter vår oppfatning er det to prosjekter som bør komme i gang så snart som mulig, da svaret på disse prosjektenes problemstillinger vil kunne få konsekvenser for de øvrige problemstillingene. Det første prosjektet er en orientering- og høringsrunde vedrørende kompetansereformen i statlige virksomheter. Det andre er et

prosjekt som skal gi forslag til hvordan kompetansereformen kan organiseres mellom AAD, Statskonsult og virksomhetene.

Prosjektet har foreslått to tiltak som kan iverksettes, der et av dem er å etablere et nettverk for opplæringsansvarlige for å kunne dele erfaringer om arbeidet med kompetansereformen. Det andre tiltaket tar sikte på å spre informasjon om hvilke nye rammebetingelser som følger av reformen, gjennom seminar.

Gode rammevilkår og ansvarsbevisste ledere med fokus på kompetanse er viktige forutsetninger for at de problemer man møter i kompetanseutviklingsarbeidet kan løses.

1 Bakgrunn

Arbeidsgiveravdelingen i AAD har forespurt Statskonsult om bistand til å gjennomføre et prosjekt som skal utrede problemstillinger vedrørende kompetansereformen og gjennomføringen av den, jf St meld nr 42 (1997-98) og Innst. S. nr 78 (1997-98).

Ved siste lønnsoppgjør ble partene enige om at det avsettes midler til å utrede arbeidet med reformen nærmere.

1.1 Mål for prosjektet

Vi har fått følgende mål for prosjektet: Statskonsult skal fremme forslag til prosjekter og tiltak som bør utredes for å følge opp kompetansereformen. Notatet skal også være et grunnlag for dikusjon mellom AAD og Statskonsult om det videre arbeidet med kompetansereformen.

Forslagene skal fortrinnsvis begrense seg til arbeidsgiverområdet i staten og peke på problemstillinger som bør være løst før reformen iverksettes. Det kan imidlertid fremmes forslag innenfor andre områder dersom de ligger innenfor Statskonsults arbeidsområde.

1.2 Mandat

Gjennomføringen av kompetansereformen er en prosess, noe som fører til at det fremkommer nye og uavklarte problemområder underveis. Som ansvarlig for statens sentrale opplæring er det naturlig at Statskonsult bidrar i arbeidet med implementering og gjennomføring av kompetansereformen. For å danne et best mulig grunnlag for gjennomføringen av kompetansereformen i forvaltningen skal dette prosjektet:

-
1. Skissere problemstillinger eller temaer som Statskonsult bør utrede i forbindelse med den videre oppfølgingen av kompetansereformen
 2. Skissere tiltak som Statskonsult bør iverksette i forbindelse med den videre oppfølgingen av kompetansereformen
 3. Gi forslag til prosjektskisser for de prosjektene som det fremmes forslag om

Metode

Prosjektets mandat skal løses gjennom

- Studier av den dokumentasjon som foreligger rundt kompetansereformen, blant annet Stortingsdokumenter, dokumenter fra lønnsforhandlingene og NOU

2 HVA ER KOMPETANSEREFORMEN?

Hovedintensjonen med kompetansereformen er å gi alle mulighet til livslang læring. Dette skal sikres gjennom en nasjonal handlingsplan for etter- og videreutdanning og voksenopplæring. To stikkord kan kort oppsummere reformen; ”Ny sjanse” og ”Ny kompetanse”. Det første innebærer at de som av en eller annen grunn ikke har fullført grunnskole og/eller videregående skole skal få anledning til å ta dette slik at de kan få studiekompetanse/fagbrev. Ny kompetanse innebærer at mulighetene for å ta etter- og videreutdanning bedres. Vårt inntrykk er at mange i forvaltningen opplever informasjon om reformen som mangelfull, og at de ulike virksomhetene har liten oversikt over hva de skal gjøre. Det er særlig på punktet *om hva* som er nytt ved reformen i forhold til hvordan kompetanseutvikling har vært praktisert tidligere som er uklart. Hva er *reformen* i dette?

Nedenfor følger de viktigste elementene som kompetansereformen medfører:

-
- LO og NHOs handlingsplan (1998). Planen inneholder områder der LO og NHO ønsker å medvirke. Eksempelvis livslang læring og bruk av teknologi i undervisning og læring
 - Det skal bli en styrket rett til permisjon gjennom endringer i lovverket i løpet av høsten 1999
 - Offentlig utvalg vurderer Lånekassens utdanningsstøtte Frist 1. november 1999
 - Rettighet til grunn- og videregående skole beholdes samtidig som det skal nedsettes prosjekter som skal videreutvikle og bedre tilbudene
 - Mjøsutvalget er nedsatt for å se på to områder: 1) Organisering av oppdragsvirksomhet og 2) Realkompetanse i høgre utdanning – dokumentasjon av realkompetanse og etablering av kortere og tilpassede studieløp i høgre utdanning. De har levert en delinnstilling 1. april 1999, og vil levere en endelig rapport 1. april 2000
 - I et brev fra Statsministeren til LO og NHO foreslår Regjeringen ”bevilgninger til en delfinansiering av et kompetanseutviklingsprogram for utvikling av markedet for etter- og videreutdanning på om lag 400 mill kr over 2-3 års periode.”
 - Finansdepartementet har kommet med en ny forskrift om vilkår for godtgjørelse ved utdanning i arbeidsforholdet

Norge har et godt utbygd utdanningssystem og det er allerede fokus på kompetanseutvikling i en del private og offentlige virksomheter. Likevel er det utfordringer knyttet til det å skulle gi alle muligheter for livslang læring. En slik satsning på kompetanseutvikling som reformen legger opp til, vil få konsekvenser for arbeidsgivere, både i forhold til planlegging, vurdering og håndtering. Det vil derfor i det følgende avsnittet bli redegjort for de utfordringene som Statskonsult oppfatter som viktigst innenfor det statlige arbeidsgiverområdet.

2.1 Strategisk kompetanseutvikling

Spesielt i de senere år har det vært en forholdsvis sterk satsing på kompetanseutviklingsarbeid i statlig sektor (NOU 1997:25, St meld nr 42).

Graden av systematikk og omfang varierer imidlertid fra virksomhet til virksomhet, og erfaringsmessig vet man at mange oppfatter dette arbeidet som krevende og vanskelig (Statskonsult Rapport mai 1997 og rapport 26.05.99). Formodentlig må kompetanseutviklingsarbeidet, som en konsekvens av kompetansereformen, få et større omfang og kanskje noe endret fokus enn det har hatt frem til i dag. Dette gjelder spesielt kartlegging av kompetanse, kompetanseplanlegging, samt gjennomføring og finansiering av kompetanseutviklingstiltak (NOU 1997:25, St meld nr 42). Med et så omfattende kompetanseutviklingsarbeid i de ulike sektorene og på de ulike nivåene, vil det være hensiktsmessig med en større samordning. Det viser seg at mange utfører de samme oppgavene og bruker mye tid og ressurser på dette. En samordning hvor man enten deler kunnskaper om løsninger av ulike oppgaver, eller samordner aktiviteter av lik karakter vil kunne være ressursbesparende og gi nyttige erfaringsutvekslinger.

2.2 Læring på jobb

I statlig sektor har opplæringen vært av både intern og ekstern art (NOU 1997:25, St meld nr 42). Tradisjonelt har den interne opplæringen i stor grad blitt utviklet av eller i samarbeid med eksterne tilbydere eller konsulenter. Ofte har det vært slik at eksterne tilbydere har utviklet et opplæringsprogram der innholdet i liten grad er tilpasset virksomhetens behov, men er av mer generell karakter. Denne trenden er imidlertid i ferd med å snu.

Kompetansereformen gir uttrykk for at mer av opplæringen skal skje på jobb og at skillet mellom jobb og utdanning skal bli mindre. Begrunnelsen for dette er at flere voksne mennesker bør ta etter- og videreutdanning i fremtiden. Voksne

mennesker har ofte en annen livssituasjon enn unge studenter, blant annet fordi de har andre økonomiske og sosiale forpliktelser. Det vil derfor være nødvendig å tilrettelegge for mer fleksible løsninger, for eksempel en kombinasjon av jobb og studier. For mange arbeidstagere vil det å fortsette eller begynne med

opplæring i arbeidet, være en motivasjonsutfordring. Det vil derfor være viktig at kompetanseutviklingens innhold er relevant for individets daglige arbeid.

En annen viktig begrunnelse for at teori og praksis bør følge hverandre, er at nytteverdien av utdanningen kan bli større. Tradisjonelt har utdanningsinstitusjoner styrt undervisnings- og opplæringstilbudene, noe som har ført til mye teoretisk undervisning med få praktiske innslag. Et sterkere samarbeid mellom arbeidsgivere og utdanningsinstitusjoner kan føre til at opplæringens innhold får større relevans for yrkeslivet, noe som vil kunne heve kvaliteten på de ulike utdanningene ved at de blir mer anvendbare.

2.3 Læringskultur

Det blir hevdet at utfordringen med kompetansereformen først og fremst er å motivere og stimulere mennesker til kompetanseutvikling (NOU 1997:25, St meld nr 42). Livslang læring stiller krav til hvert enkelt individ, men også til virksomhetene om et fokus på læring og evne til å søke ny kunnskap.

Virksomhetenes utfordring fremover vil derfor være å legge til rette for livslang læring i egen organisasjon.

Samtidig er det viktig å være bevisst at mye læring skjer gjennom den jobben man gjør. Personer blir rekruttert til stillinger ikke bare på grunn av deres formalkompetanse; det er i stor grad også fordi de har ervervet nye kunnskaper og ferdigheter fra tidligere arbeidsoppgaver. Dette er en form for læring som ikke må undervurderes eller glemmes i arbeidet med kompetanseutvikling, men sees i sammenheng med mer formell og planlagt kompetanseutvikling. En

utfordringen blir blant annet å sørge for overføring av læring mellom medarbeidere, ikke bare fra de som har vært på opplæringstiltak, men også fra medarbeidere som lærer gjennom egne arbeidsoppgaver.

I forbindelse med utarbeiding av kompetansereformen er rammebetingelser som permisjonsrett og finansiering blitt utredet. I tillegg er det satt fokus på fleksibilitet ved opplæring. Disse ytre forholdene er viktige, men de har trolig en begrenset virkning på menneskers vedvarende motivasjon. Langvarig motivasjon bygger som oftest på dyptliggende forhold hos den enkelte, og det er derfor viktig å utvikle verdier og holdninger som bygger oppunder livslang læring. Ved å skape kultur for læring vil slike verdier og holdninger kunne bli sterkere med tiden. Med andre ord må forhold som påvirker kulturen i organisasjoner få større oppmerksomhet enn det har fått til nå i kompetansereformen.

2.4 Kompetansebehov hos virksomheten versus kompetanseutvikling hos hvert enkelt individ

Strategisk kompetanseutvikling er et virkemiddel for å sikre at virksomheten til enhver tid har den kompetansen som er nødvendig for å kunne tilby tjenester og service av god kvalitet. Gjennom systematisk arbeide, både på kort og lang sikt, skal den enkeltes kompetanse dekke virksomhetenes kompetansebehov. Det er imidlertid nødvendig at kompetansebehovene hos tilsatte i stor grad sammenfaller med virksomhetens, fordi en uoverensstemmelse kunne gi lav motivasjon for utvikling og i enkelte tilfeller føre til frafall. Å få tilsammenfall mellom ansattes og virksomhetenes behov, er i praksis vanskelig.

I dag ser vi en økende tendens til individualisering, mens den kollektive tankegangen er på vei tilbake. Spissformulert kan vi si at vi i dag har generasjon x, unge med høy utdanning, ambisiøse og mest lojale mot sin egen cv, og som er krevende medarbeidere for arbeidsgiverne. De er mobile og sitter ikke lenge i

en stilling der oppgavene ikke er spennende nok. Samtidig er det en gruppe seniorer med lang erfaring som er mindre mobile og som ikke ønsker å flytte på seg. Dette skaper utfordringer for kompetanseutviklingsarbeidet i statlige virksomheter og stiller arbeidsgivere overfor nye utfordringer. Disse utfordringene knytter seg spesielt til tidsperspektivet, konkretisering av kompetansebehov og grad av spesialisering.

Den langsiktige kompetanseplanleggingen er ofte vanskelig for virksomheter å utføre og kommer som oftest i bakgrunnen for den mer kortsiktige planleggingen. Virksomheter må ofte prioritere mellom de kortsiktige og langsiktige kompetansebehovene på grunn av dårlig økonomi. I tillegg er det et faktum at endringene skjer så raskt at det er vanskelig å identifisere kompetansebehov i et lengre tidsperspektiv. Den enkelte på sin side vil imidlertid ofte planlegge kompetanseutvikling i et mer langsiktig perspektiv blant annet i lys av hvordan det kan opprettholde markedsverdien i et fremtidig arbeidsmarked.

Virksomhetens mulighet til å konkretisere den langsiktige, individuelle opplæringen vil i mange tilfeller være vanskelig for virksomheten å få til. Det vil være enklere å konkretisere for større grupper i virksomheten, men neppe for det store flertall annet enn på kort sikt. Den ansatte vil imidlertid ha en bredere forståelse for hva som eventuelt er ønskelig eller påkrevet fremover. Dette leder videre opp mot det faktum at virksomhetene ofte planlegger opplæringstiltak som dekker virksomhetens kortsiktige behov, mens den enkelte planlegger opplæring som dekker mer langsiktige og individuelle kompetansebehov. Dette resulterer i at virksomhetens opplæring blir bedriftspesifikke "nåiltak", mens individets "egen" kompetanseplanlegging blir mer spesiell og langsiktig.

Siden kompetanseplanene for virksomheten og individet vil være og er temmelig forskjellig, utfordrer arbeidsgiverne mht hvordan de skal få dekket

behovene til både individ og virksomhet. En utvikling av individuell rett til å ta etter- og videreutdanning kan medføre noen uheldige sider som det er viktig å være oppmerksom på. Ikke alle kan få permisjon samtidig – hvordan skal utvelgelsen skje? Er det de som roper høyest, eller er det mennesker man ønsker å ”bli kvitt” for en stund? Samtidig kan dette bli et lønsspørsmål hvis de som kommer tilbake krever lønnsøkning. I hvilken grad skal man ha bindningstid for de som har vært ute i betalt utdanning? Dette er eksempler på spørsmål arbeidsgivere må tenke gjennom og utarbeide klare premisser og retningslinjer for.

3 Problemstillinger

I dette avsnittet vil vi på bakgrunn av redegjørelsen i kapittel 2 foreslå problemstillinger som etter vår oppfatning bør utredes videre med tanke på oppfølgingen av kompetansereformen i det statlige arbeidsgiverområdet. Problemstillingene vil fungere som et grunnlag for diskusjon, mellom Statskonsult og AAD, for hvordan Statskonsult skal bidra til den videre oppfølgingen av reformen.

Statskonsult mener at hovedproblemstillingen innen det statlige arbeidsgiverområdet er som følger:

”Hvordan skal det strategiske kompetanseutviklingsarbeidet i AAD, Statskonsult og statlige virksomheter innrettes, slik at dette arbeidet gir mest mulig kompetente medarbeidere og virksomheter?”

Denne problemstillingen inkluderer flere delproblemstillinger som Statskonsult mener bør utredes i den videre oppfølgingen av kompetansereformen. I tillegg vil det til slutt bli skissert problemstillinger som ikke direkte er tilknyttet den

strategiske kompetanseutviklings-prosessen, men som er vesentlige for i hvilken grad kompetansereformen kan gi positive effekter.

3.1 Problemstillinger knyttet til det strategiske kompetanseutviklingsarbeidet

I det følgende avsnittet vil vi liste opp noen problemstillinger innenfor det strategiske kompetanseutviklingsarbeidet. Videre vil vi i det neste avsnittet presentere noen prosjekter og tiltak som har som formål å gi løsninger på disse problemene. Vi har valgt å dele problemstillingene inn i organisering, faglig innhold og gjennomføring:

Organisering

Et hovedspørsmål er: *Hvordan skal arbeidet med kompetansereformen innrettes på statlig side?* Dette krever en gjennomgang av hvordan f.eks AAD, Statskonsult og statlige virksomheter skal samhandle i dette systemet. Organiseringen bør innebære en klargjøring av hvem som skal tilby etterog videreutdanning, koble aktører, utvikle en arena for tilbydere og etterspørere. Hensikten med organiseringen vil være å få en klargjøring av hva som må gjøres for at kompetansereformen skal kunne settes ut i live. Dette vil blant annet medføre en klargjøring av hva staten selv skal bidra med, og hva som skal kjøpes eksternt.

Faglig innhold

Kartleggingen av kompetansebehovene i forhold til virksomhetens strategi og mål er avgjørende for å oppnå de resultater som man ønsker. Kompetansekartleggingen får betydning for opplæringens innhold. En god beskrivelse av opplæringsbehovet danner grunnlaget for en god dialog mellom arbeidsgiver og opplæringstjenestene. Sist, men ikke minst, uten en kartlegging av virksomhetens kompetansebehov har ikke arbeidsgiver noen mulighet til å se virksomhetens og arbeidstakers kompetansebehov i sammenheng.

Kompetansekartlegging er imidlertid vanskelig å få til på en god måte, og utfra erfaringer vet vi at kompetansekartlegging oppleves som komplisert og ressurskrevende. Mange opplever derfor at nytten av dette arbeidet er liten i forhold til hva det koster av tid og ressurser.

Hvordan skal man styrke arbeidsgivers mulighet til å kartlegge kompetansebehovene, både på kort og lang sikt, slik at man danner et bedre grunnlag for opplæringens innhold og for dialogen med utdanningstilbyderne?

Hvordan kan arbeidsgiver på bakgrunn av analysen av kompetansebehov forene virksomhetens kompetansebehov med individets behov?

For å dekke virksomhetenes kompetansebehov er det viktig å ha en aktiv styring av medarbeidernes læring. Yrkeslivet preges imidlertid av individualisme, høy endringstakt og turnover. I tillegg vil statlig sektor i en del situasjoner tape konkurransen om attraktiv kompetanse, da statlige virksomheter ikke kan konkurrere med det private markedet på lønn. For å imøtekomme denne utfordringen kan planlegging av kompetanseutviklingen i et helhets- og tidsperspektiv, hvor man inkluderer intern mobilitet, være viktig.

Hvordan kan man, med de rammebetingelsene som det statlige arbeidsgiverområdet har, bruke et livsfaseperspektiv til å beholde, utvikle og utnytte kompetansen til alle yrkesaktive grupper?

Det er satt fokus på at kompetanse er virksomhetenes humankapital og at etter- og videreutdanning er en investering som skal gi avkastning. I en slik tankegang er det også viktig å sørge for at virksomheten klarer å nyttiggjøre seg den tilgjengelig kompetansen. Investeringer i kompetansekapitalen gjennom kjøp av opplæringstiltak må følges opp av tiltak som tilrettelegger for optimal bruk og mobilisering av den nyervervede kompetansen (Lai 1997). Når

virksomhetens kjerneoppgave utføres ved å utnytte medarbeidernes individuelle kompetanse, vil evnen til å rekruttere og beholde de gode medarbeiderne bli en del av de kritiske suksessfaktorene for virksomheten. Etter- og videreutdanning må ha et mål utoverat medarbeiderne skal få mer kompetanse: det må være en nødvendighet for at virksomhetene skal kunne tilby tjenester av god kvalitet.

Samfunnet utvikler seg fra et vi- samfunn til et jeg-samfunn der medarbeidere tar vare på seg selv og blir i en jobb sålenge det gir god utvikling og tilfredsstillende lønn. Det vil derfor være viktig å tilrettelegge for at den nyervervede kompetansen kan tas i bruk. En følge av at dette ikke gjøres er at ansatte blir umotivert, gjør en dårlig jobb eller slutter. I dennesammenheng er det på sin plass å minne om at etter og videreutdanning bør være et resultat av virksomhetens strategiske valg.

Hvilke evalueringsmetoder kan man benytte for å måle kompetanseutviklingens resultater i forhold til virksomhetens strategi og mål?

Gjennomføring

I St meld nr 42 (1997-98) Kompetansereformen presenteres fleksible og brukertilpassede undervisningstilbud med bruk av IT, ”som ledd i arbeidet med å utvikle et system for livslang læring” (199798:38). Regjeringen fremhever i meldingen at de ønsker å stimulere til utvikling og gjennomføring av teknologibasert opplæring til bruk i undervisning på alle utdanningsnivåer, samt at det avsettes midler til forskning. Flexibilitet i arbeids- og undervisningsinstitusjoner vil antageligvis fåen stor betydning i fremtiden. Den tiden hvor man utdannet seg for så å arbeide resten av livet er forbi. Jobb og utdanning vil i fremtiden gå i hverandre og skille utvannes.

Hvordan kan det tilrettelegge for fleksible løsninger for gjennomføring av etter- og videreutdanning i staten?

Hvordan kan Statskonsult med ansvar for den sentrale opplæringen bistå arbeidsgivere i utvikling av interne tilpassete etter- og videreutdanningsprogram?

3.2 Andre sentrale problemstillinger

Motivasjonsspørsmålet er et viktig og sentralt spørsmål i forbindelse med kompetansereformen. I et samfunn hvor utviklingen går raskt og kompetansebehovene er uklare, er det viktig å skape en beredskap for læring. Ansatte som er motivert og opptatt av læring er en slik beredskap for virksomheten, da læring og utvikling vil være en del av deres hverdag.

Arbeidsgiverens rolle og interne styringsvirkemidler vil kunne ha stor betydning for i hvilken grad man klarer å skape en kultur for livslang læring i statlige virksomheter og på denne måten endre holdninger hos hver enkelt.

Hvordan kan arbeidsgiverens rolle og interne styringsvirkemidler brukes aktivt for å skape et godt læringsmiljø på arbeidsplassen slik at alle grupper voksne bli motivert for livslang læring?

Kompetansereformen setter større krav til kompetanseutvikling i staten. Allerede arbeider flere statlige virksomheter med, og mange sitter med erfaringer og synspunkter som andre virksomheter kan ha nytte av. Ved å satse på erfaringsoverføring og deling av kunnskap innenfor området kompetanseutvikling vil man kunne forenkle arbeidet og kanskje oppnå bedre resultater. Etter vår oppfatning er det nødvendig å rydde opp i de problemstillingene og arbeidsoppgavene som gjør seg gjeldene på de ulike nivåene. Når dette er gjort kan man gjennom tverrsektorielt samarbeid dele erfaringer og finne hensiktsmessige løsninger på de ulike arbeidsoppgavene.

Er det mulig å samordne kompetanseutviklingsoppgaver mellom virksomheter, slik at man oppnår arbeidsbesparelser i planleggings- og gjennomføringsfasen?

4 Prosjektskisser

I dette avsnittet vil det bli gitt forslag til prosjektskisser. Forslagene er ment å være et grunnlag for videre diskusjon med AAD. Det vil dessuten kunne være behov for forprosjekter for noen av prosjektene, da enkelte elementer kan virke uklare.

4.1 Prosjekt innenfor det strategiske kompetanseutviklingsområdet

Det foreslås at det etableres flere prosjekter for å besvare problemstillingene innen det strategiske kompetanseutviklingsområdet. Nedenfor presenteres prosjektskisser for prosjektene:

4.1.1 Orientering- og høringsrunde

Målsetting

- Prosjektet skal gi orientering om kompetansereformen til statlig virksomheter. Det er spesielt viktig at intensjonene med reformen og de forpliktelser den innebærer blir kommunisert ut
- Prosjektet skal forespørre om hvilke tiltak virksomheten planlegger som ledd i oppfølgingen av reformen
- Prosjektet skal skaffe oversikt over hvilke ønsker eller forventninger statlige virksomheter har til Statskonsult i oppfølgingen av reformen
- Prosjektet skal samle inn informasjon om hva statlige virksomheter vil søke av samarbeidsordninger eller bistand fra andre

Metode

Informasjon om kompetansereformen kan kommuniseres ut gjennom ulike medier, som for eksempel informasjonshefter, Internett etc. I tillegg kan Statskonsult informere om reformen gjennom sine opplæringsaktiviteter.

Informasjon om virksomhetenes synspunkter og planlagt arbeide i forbindelse med reformen kan foretas gjennom dybdeintervju. På grunn av kort tidsfrist bør ikke utvalget være for stort, med det foreslås at utvalget består av minst 10 statlige virksomheter av ulik størrelse og art.

Ansvarlige

Statskonsult bør være ansvarlig for prosjektet. Dybdeintervjuene og samling av resultatene i en rapport kan gjennomføres av Statskonsult. Informasjon om kompetansereformen bør AAD, eventuelt i samarbeid med KUF være ansvarlig for.

Tidsperspektiv

Dette prosjektet bør gjennomføres snarest, og ha en gjennomføringstid på ca 1 måned.

4.1.2 Prosjekt i organisering av reformens gjennomføring

Målsetting

- Prosjektet skal foreslå hvordan det videre arbeidet med kompetansereformen kan organiseres mellom AAD, Statskonsult og virksomhetene
- Prosjektet skal foreslå hvordan man kan tilrettelegge for fleksible løsninger i etter- og videreutdanning for staten
- Prosjektet skal redegjøre for om Statskonsult og eventuelt hvordan Statskonsult kan ta rollen som rådgiver for arbeidsgivere som skal utvikle interne tilpassete etter- og videreutdanningsprogrammer

-
- Prosjektet skal foreslå ordninger for hvordan staten kan få en andel av de foreslåtte 400 mill (se side 8). Det bør også legges frem forslag til ordninger for hvordan disse midlene kan brukes til kompetanseutvikling i staten.

Metode

Dette prosjektet må bli et utredningsprosjekt i samarbeid mellom AAD, Statskonsult og enkelte statlige virksomheter. Prosjektgruppen bør også bygge sine konklusjoner på andre lands erfaringer med lignende problemstillinger.

Ansvarlige

Det foreslås at AAD har hovedansvaret for dette prosjektet, men at prosjektdeltakerne kommer både fra AAD, Statskonsult og andre statlige virksomheter.

Tidsperspektiv

Dette prosjektet bør komme i gang så snart som mulig, da prosjektgruppen oppfatter dette arbeidet som meget viktig for å få reformen til å virke etter sine hensikter. Prosjektet bør ikke ha et for langt tidsperspektiv, da resultatene må være klare før reformens iverksettelse.

4.1.3 Prosjektet i kompetansekartlegging, kompetanseplanlegging og utnyttelse/evaluering av kompetanseutvikling.

Målsetting

- Prosjektet skal presentere ulike og/eller alternative metoder for kompetansekartlegging som er hensiktsmessig utfra de ulike virksomhetenes rammebetingelser (kjerneoppgaver, størrelse, struktur, profil av ansatte etc)

-
- Prosjektet skal presentere forslag for hvordan man kan bruke kartleggingen av kompetansebehovene til å utarbeide kravspesifikasjon til utdanningstilbydere
 - Prosjektet skal gi hensiktsmessige forslag til hvordan medarbeideren på en bedre måte enn i dag kan trekkes med i kompetanseutviklingsarbeidet og da gjennom et livsfaseperspektiv
 - Prosjektet skal presentere ulike metoder for evaluering og gi forslag til i hvilke tilfeller de ulike metodene er hensiktsmessige
 - Prosjektet skal resultere i et temahefte om strategisk kompetanseutvikling for statlig sektor og følges opp med seminar

Metode

Det er finnes en god del stoff om kompetanseutvikling i staten og dette bør prosjektet benytte seg av. Likevel er det viktig at nye metoder og perspektiver vurderes. Dette prosjektet skal svare på krevende problemstillinger, det er derfor naturlig å benytte flere metoder for å sikre at prosjektet gir hensiktsmessige svar på problemstillingene. Det er vanskelig p.r. i dag å gi konkrete forslag til metoder, men det foreslås at erfaringene fra nettverket innbringes (se side 24), forskningsresultater og intervjuer benyttes til både å kartlegge situasjonen og problemområdene i dag. Videre foreslås det at metoder og konkrete forslag til tiltak utarbeides i samarbeid med eksperter på området, samt ledere og opplæringspersonale i nasjonale og internasjonale selskaper av ulik størrelse og med forskjellige kompetanseprofiler. Benchmarking kan også være en metode for å fremskaffe gode eksempler og erfaringer.

Prosjekter som har like tilnærming kan benyttes som referanse. For eksempel er det i en henvendelse fra Landbruksdepartementet til Statskonsult, foreslått et prosjekt innen kompetanseutvikling av medarbeidere som arbeider med internasjonale oppgaver. Prosjektet går ut på å etablere et nettverk bestående av personer fra ulike virksomheter, hvor erfaringsoverføring og fellesarrangementer kan være aktuelle elementer.

Dersom et slikt prosjekt blir iverksatt, kan erfaringene trekkes inn i ovennevnte prosjekt.

Ansvarlige for prosjektet

Statskonsult kan ha ansvaret for prosjektet. I tillegg bør ledere og opplæringspersonale fra ulike virksomheter, og eventuelt ekstern ekspertise, trekkes inn i prosjektet.

Tidsperspektiv

Prosjektet er omfattende, det er imidlertid viktig at man får frem gode eksempler og metoder raskt. Et tidsperspektiv på 6 til 10 måneder med start høsten-99 kan være hensiktsmessig.

4.1.4 Prosjekt i utvikling av IT-basert opplæringsprogram

Kompetansereformen fremhever at utdanningen bør legges opp slik at man kan kombinere utdanning og arbeid, blant annet ved bruk av IT.

Målsetting

På bakgrunn av kompetansebehov som er felles for hele forvaltningen skal prosjektet utvikle IT-baserte opplæringsprogram f.eks. om offentlighetsloven, forvaltningsloven eller økonomireglementet.

Metode

- Innhente opplysninger om kompetansebehov.
- Etablere samarbeidspartnere fra utdanningsinstitusjoner/virksomheter som utvikler IT-baserte opplæringsprogram.
- Definere læringsmål og utvikle manus for programmet.

Ansvarlig for prosjektet

Statskonsults rolle og ansvar som stabsorgan medfører at vi ivaretar sektorovergripende opplæring og har derfor en stor målgruppe som tilsier at prosjektet blir regningssvarende. Det vil være nødvendig å inngå samarbeidspartnere som nevnt over.

Tidsperspektiv

Det vil være rimelig å beregne ett år.

4.2 Prosjekter for de andre sentrale problemstillingene

Det bør etableres to prosjekter. Et prosjekt bør ta for seg problemstillingen innunder læringskultur, mens det andre prosjektet bør omfatte problemstillingene som går innunder samordning.

4.2.1 Prosjekt i læringskultur

Målsetting

- Prosjektet skal prøve ut modeller og metoder som har til hensikt å skape læringskultur i organisasjoner
- De erfaringer som man gjør seg skal videre føre til forslag for hvordan statlige virksomheter kan iverksette tiltak som fremmer kultur for læring

Metode

Ledelsesmodeller og ulike arbeids- og arbeidstidsordninger prøves ut i 3 til 4 statlige virksomheter. Det foretas dybdeintervju av ansatte og ledere i forkant av prosjektet, underveis og etter at metodene er etablert i systemet. En alternativ metode er å samle erfaringene fra de statlige virksomhetene som har kommet lengst.

Ansvarlige

Statskonsult kan være ansvarlig for dette prosjektet, men bør få støtte av ekspertise på dette området. Dybdeintervjuene kan foretas av Statskonsult.

Tidsperspektiv:

Dette prosjektet kan igangsettes høsten 1999, og bør ha en slik varighet at man får gjennomført et tidsstudie. Dette for å kartlegge effekter og hvilke metoder som egner seg best.

4.2.2 Prosjekt i erfaringsformidling

Målsetting

- Prosjektet har som målsetting å kartlegge kompetanseutviklingsaktiviteter i statlige virksomheter og videreformidle dem til andre statlige virksomheter som har interesse av hvordan slik aktiviteter blir planlagt, gjennomført og vurdert
- Prosjektet må utrede hvilket medium som egrer seg til dette formålet og hvem som skal ha ansvaret for det

Metode

Prosjektet må i første omgang få oversikt over ulike aktiviteter innenfor kompetanseutviklingsområdet. Deretter kan erfaringer fra disse formidles gjennom Internett. Det er imidlertid nødvendig å gjøre statlige virksomheter oppmerksom på tilbudet og oppfordre dem til å bruke det. Informasjon om dette kan gis gjennom flere kommunikasjonskanaler.

Organisering

Statskonsult kan som ansvarlig for statens sentrale opplæring og med sitt nettverk, etablere en Internett side på sitt eksterne Internettområde.

Tidsperspektiv

Dette prosjektet bør kunne etableres høsten 1999 og ha en gjennomføringstid på 1 til 2 måneder.

5 Tiltak

Vi ser at stadig mer av opplæringen arrangeres internt i virksomheten på bekostning av eksterne profesjonelle bidragsyttere, og at den uformelle læringen i arbeidssituasjonen har fått større verdi. I tillegg ser vi at spredning av kompetanse internt i organisasjonen gjennom læring i grupper er mer i fokus enn individuell ferdighetsutvikling. Denne forskyvningen fra ekstern til intern opplæring medfører nye krav til personal og opplæringsansvarlige om kompetanse innenfor området bestilling og utvikling av opplæring.

Det vil derfor være viktig å satse på kompetansehevediltak for denne gruppen medarbeidere, og blant annet vil erfaringsoverføring være betydningsfullt. Erfaringsmessig vet man at nettverk er et egnet fora for å dele erfaringer og utveksle problemstillinger. Det foreslås derfor at det etableres et nettverk for personal og opplærings ansvarlige i staten. I tillegg foreslås det at det arrangeres kurs for opplærings- og personalansvarlige i de nye rettigheter personer har i forhold til permisjon og støtte til utdanning, eller at dette tas med som tema i andre eksisterende kurs hos Statskonsult.

5.1 Rammer for nettverket

Formål

- Nettverket skal være et fora for utveksling av erfaringer og for problemløsning innen intern opplæring med fokus på bestillerog utviklingskompetanse

-
- Nettverket skal også være en ”informasjonsbase” for Statskonsult, slik at Statskonsult kan opparbeide seg kompetanse på området og på denne måten fungere som et rådgivende organ for andre personal og opplæringsansvarlige

Hvem det skal omfatte

Nettverkets representanter skal komme fra 10-20 virksomheter som har en del erfaring og kompetanse på området kompetanseutvikling. Virksomhetene kan med fordel være av ulik art.

Det kan være 1-2 personer fra hver virksomhet, og disse personene skal ha ansvar for eller arbeide med kompetanseutvikling i egen virksomhet.

Statskonsult vil være representert med to personer i nettverket.

Organisering

Erfaringsmessig vet man at nettverk kan være vanskelig å drive og opprettholde, og det er derfor viktig å organisere nettverket slik at alle føler de kan engasjere seg i det. Organiseringen av nettverket vil derfor ikke bli bestemt før deltakerne møtes. Statskonsult vil imidlertid drive nettverket i startfasen.

Tidsperspektiv

Nettverket bør eksistere så lenge deltakerne føler de har noe igjen for deltakelsen, det kan også tenkes at nettverket kan ta for seg andre og nye problemstillinger etter hvert som annet

arbeidet går fremover. Det er imidlertid viktig at man i startfasen ikke griper over for mange problemstillinger, da det kan ødelegge for prosessen i nettverket.

5.2 Kurs i rettigheter; permisjon og støtte til utdanning

Formål

Styrke kompetansen hos personalmedarbeidere om ansattes rettigheter i forhold til permisjon og støtte til utdanning, slik at de kan planlegge opplæring for virksomheten og personalet på en hensiktsmessig måte.

Målgruppe

Ledere, opplærings- og personalansvarlige i staten.

Metode

Kurset skal informere om rettigheter og derfor kan blant annet foredrag være hensiktsmessig. I tillegg bør det legges opp til gruppearbeid.

Ansvarlige

Som den sentrale opplæringen bør Statskonsult være ansvarlig for å gjennomføre dette kurset.

Varighet og tidspunkt

Kurset bør ha 1 dags varighet og igangsettes så snart regelverket er vedtatt.

6 Fremdriftsplan

I de to foregående kapitlene er det blitt foreslått prosjektskisser og tiltak for det videre arbeidet med kompetansereformen. De ulike prosjektene og tiltakene er etter vår oppfatning av samme betydning, men noen er av en slik art at de bør settes i verk raskt. Andre prosjekter må imidlertid ha et annet tidsperspektiv og kan derfor etableres lengre frem i prosessen. I dette avsnittet vil vi derfor foreslå en fremdriftsplan for de ulike prosjektene og tiltakene.

Prosjekt	Iverksetting
Orientering- og høringsrunde	Snarest
Nettverk	Snarest
Prosjekt om organisering	Snarest
Prosjekt om samordning	September/Oktober 1999
Prosjekt i læringskultur	November/Desember 1999
Prosjektet i kompetansekartlegging, kompetanseplanlegging og utnyttelse/evaluering av kompetanseutvikling	Januar 2000
Prosjekt i IT	Mars 2000
Kurs i rettigheter; permisjon, skatt og støtte til utdanning	Januar/Februar 2000

7 Oppsummering

Dette notatet har satt frem noen problemstillinger som kan være aktuelle i forbindelse med kompetansereformen. I tillegg er det blitt presentert prosjekter og tiltak som har til hensikt å avklare en del problemområder. Det er imidlertid viktig å minne om det ansvaret som arbeidsgiver har for at kompetansereformen skal virke etter sin hensikt. Hver enkelt leder må ta ansvar for kompetanseutvikling av sine medarbeidere og legge forholdene til rette slik at opplæring blir lett tilgjengelig for hver enkelt medarbeider. Når dette er sagt, så er det selvfølgelig viktig at arbeidsgiver i sitt arbeide med kompetanseutvikling har passende økonomiske ressurser. I staten har det for mange tradisjonelt vært gode finansielle ordninger for kompetanseutvikling. Det blir derfor viktig at eksisterende rammebetingelser opprettholdes og videreutvikles. De nye ordningene må ikke forringe dagens gode muligheter for etter- og videreutdanning. Med andre ord er gode rammevilkår og ansvarsbevisste ledere med fokus på kompetanse viktige forutsetninger for at de problemer man møter i kompetanseutviklingsarbeidet kan løses.