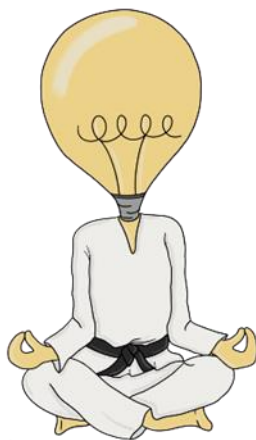


KOMPETANSESTRATEGI 2021-2024

-for ansatte i Drammen kommune

INNHALDSFORTEGNELSE

Innledning.....	5
Utfordringsbildet.....	7
Strategiens innsatsområder 2021-24.....	9
Strategisk kompetanseledelse	10
Den lærende organisasjon	10
Digitalisering og teknologisk kompetanse	11
Samarbeid og medvirkning	12
Kilder	13



Innledning

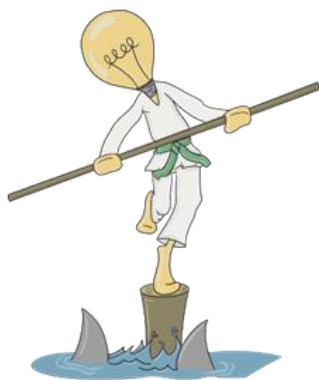
Drammen er en utviklingsorientert kommune med en mangfoldig og flerkulturell befolkning som ligger sentralt Viken. Med sine 100 000 innbyggere og rundt 6500 ansatte er Drammen Norges sjuende største kommune. Kommunens planarbeid hviler på tre bærebjelker som sammen utgjør Drammensmodellen; *Aktiv innbyggermedvirkning, tjenester nær innbyggerne* og en *offensiv stedsutvikling som skaper attraktive lokalsamfunn*.

Kompetanse er en viktig forutsetning for at kommunen skal levere gode tjenester til sine innbyggere og leve opp til ambisjonen om å være ledende på innovasjon. Arbeidsgiverplattformen *Vi i Drammen* understreker nettopp betydningen av medarbeidernes kompetanse, og at det skal være en bevissthet om hvilken kompetanse det er behov for både nå og i fremtiden. En felles strategi er viktig for at ikke kompetanse skal forbli uforløst i organisasjonen.

Formålet med kompetansestrategien er å gi retning til arbeidet med kompetanse og sikre organisasjonen god og riktig kompetanse for å nå kommunens målsetninger. Kompetansestrategien retter seg mot ansatte på alle nivåer i organisasjonen.

Strategien skal bidra til etablering av en struktur for et systematisk arbeid med kompetanse i alle kommunens virksomheter. Evaluering og oppfølging av resultater, effekter, nytte og kostnader er også viktige elementer i det strategiske arbeidet med kompetansetiltak. Kompetansestrategien må ses i sammenheng med andre relevante strategier i kommunen. *Kommuneplanens samfunnsdel, arbeidsgiverstrategien «Vi i Drammen», Styrings- og utviklingsmodellen, digitaliseringsstrategien «Digitalisering – et virkemiddel for samfunns- og tjenesteutvikling», Strategi for heltidskultur og Rekrutteringsstrategien* kan nevnes spesielt.

Kommunen står overfor omfattende oppgaver innen omstilling, endring, og utvikling. Det er en økende erkjennelse av at dagens velferdsproduksjon ikke er bærekraftig over tid. Komplekse oppgaver skal løses innenfor begrensede økonomiske rammer. I forarbeidene til strategien, har det pekt seg ut noen sektorovergrepene utfordringer som har stor betydning for arbeidet med kompetanse i kommunen fremover og utgjør bakgrunnen for prioritering av fire innsatsområder i strategien.



Hva er kompetanse?

De fleste definisjonene av kompetansebegrepet tar utgangspunkt i kunnskap, ferdigheter, holdninger og evner som felles kjernekomponenter for å mestre oppgaver og nå mål¹. En slik forståelse av kompetanse ligger til grunn i denne strategien.



Komponentene som til sammen utgjør det vi kaller kompetanse forsterker og utfyller hverandre. Det innebærer at kompetanse både er summen av de enkelte komponentene og resultatet av samspillet mellom disse². Drammen kommune trenger medarbeidere med kompetanse som sikrer daglig drift av alle tjenester, og som muliggjør ønsket endring og utvikling.

For fremtidens arbeidstagere innebærer stadige endringer i arbeidslivet en forventning om å fortsette å tilegne seg ny kompetanse på arbeidsplassen. Vi kan skille mellom begrepene *kompetanseutvikling* og *kompetanseheving*. Det å være kompetent betyr at man har anvendbar og verdifull kompetanse, sett ut fra de kravene dagens og fremtidens oppgaver innebærer. Mens kompetanseheving innebærer at man utvikler høyere og spesialisert kompetanse, kan kompetanseutvikling også ha som mål å gi *endret* eller *ny* kompetanse, for eksempel endrede holdninger, bredere kunnskaper eller korrigerede ferdigheter³.

Når mangfoldet av aktører sammen skal finne løsninger på dagens og fremtidens utfordringer for drammenssamfunnet, blir det viktig å ta i bruk hele kompetansebegrepet. Vår forståelse av kompetanse har betydning for hvordan vi verdsetter og inkluderer bidrag til kommunens felles målsettinger.

Strategiens plassering i kommunens plansystem

Kompetansestrategien med sine innsatsområder er et administrativt styringsdokument. Innsatsområdene har strategiske mål, som det utvikles tiltak og handlingsplaner for sentralt. Programområdene og deres virksomheter skal trekke de overordnede tiltakene og handlingsplanene med i utviklingen av felles kompetanseplaner, der det er hensiktsmessig. Dette kan for eksempel gjelde programområdets felles prioriteringer, og profesjonsfaglige kompetanseplaner.

Utviklingssamtalen på individnivå skal kobles opp mot virksomhetens planer, og kompetanse i virksomheten som helhet. Ansvar for analyse av fagspesifikke kompetansebehov ligger på program- og virksomhetsnivå. I noen sammenhenger vil det være samarbeid med andre programområder.

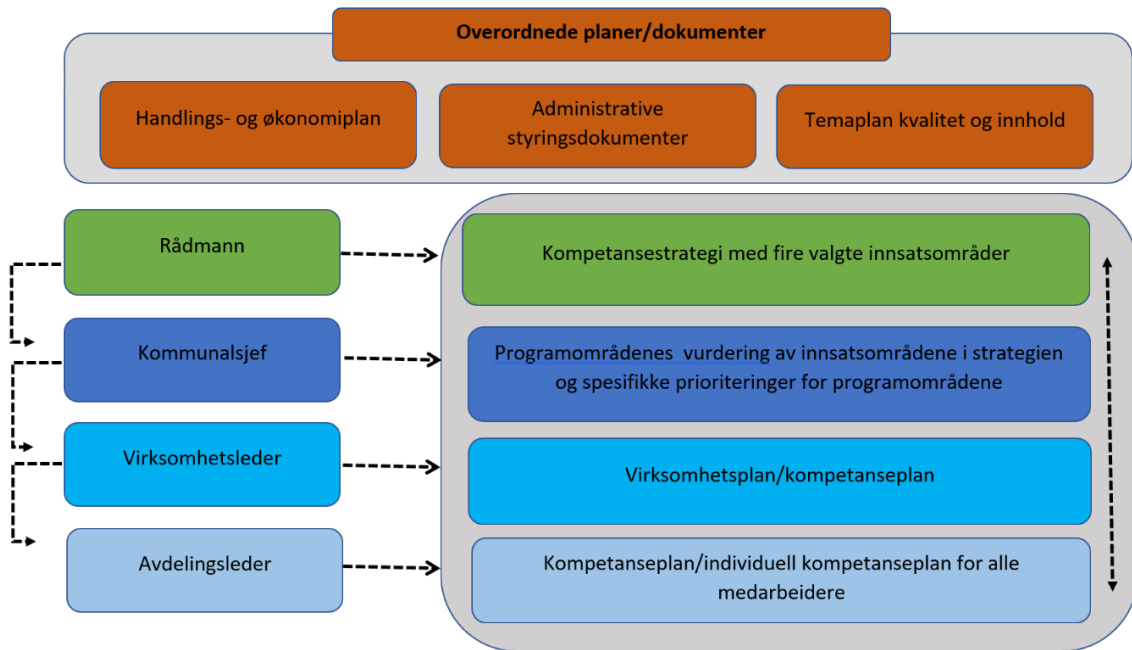
Figuren under er sett i sammenheng med Rammemodell styring og utvikling.

¹ Lai 1997

² Se forsideillustrasjon

³ Lai 2019

Fig. 1 Planhierarki Drammen kommune

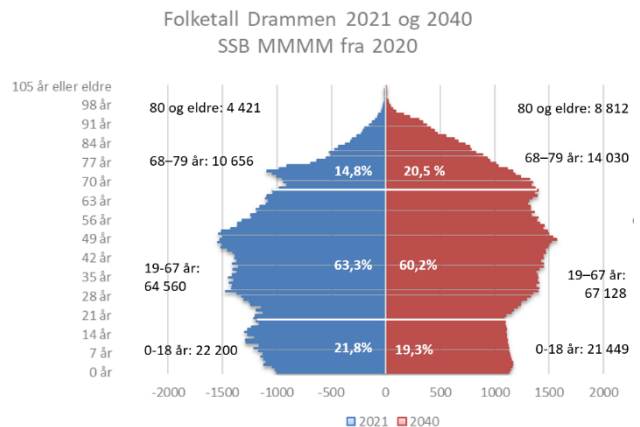


Utfordringsbildet

Kommunens kompetansebehov påvirkes av sentrale trender og utviklingstrekk i samfunnet, og særtrekk for kommunen. “Et godt sted å leve, nær, inkluderende og nytenkende” er visjonen i *Kommuneplanens samfunnsdel 2021-2040*. Til grunn for planen ligger også FNs bærekraftsmål. Teknologisk utvikling, grønn omstilling og demografiske endringer medfører at kompetansebehovet endrer seg raskt. Dette gjenspeiler seg i *Drammen kommunes økonomiplan (2021 – 2024)* som prioriterer ressurser til tre overordnede omstillingsprosesser innenfor områdene omsorg, digitalisering og klima.

Fig. 2 Folketall Drammen kommune

I likhet med resten av landet står helse- og omsorgssektoren i Drammen kommune overfor store omstillinger. Demografiske utviklingstrekk tilsier at det vil bli relativt sett færre yrkesaktive og færre hender til å pleie flere eldre, syke og andre med behov for omsorgstjenester, samtidig som andelen innbyggere i disse kategoriene øker⁴. Omstillingene innebærer nye og endrede oppgaver som stiller forsterkede krav til grunnkompetanse og økt spisskompetanse på enkelte områder.



⁴ NOU 2020:2

Digital kompetanse er i tiltagende grad grunnleggende for arbeids- og samfunnslivet. Kommunens ansatte har svært ulike oppgaver, og hvilke forventninger og krav som stilles til digital kompetanse er ulike avhengig av hvilken virksomhet du jobber i. I Drammen kommune kommer dette til uttrykk gjennom et stort strekk i laget når det gjelder digital kompetanse. Det gir seg også uttrykk gjennom en stor variasjonsbredde i den digitale modenheten i de ulike kulturene som kommunen representerer. Arbeidet med GDPR⁵ og den raske utviklingstakten innen digitalisering stiller nye krav til etiske refleksjoner og informasjonssikkerhet. Dette er et tema som utfordrer oss som enkeltmennesker, organisasjon og offentlig tjenestetilbyder.

Klimatilpasning og omstilling knyttet til det grønne skiftet påvirker på ulike måter alle virksomheter i kommunen og vil også ha betydning for kompetansebehovet i tjenestene. Drammen kommune har høye ambisjoner innen satsing på klima. Kommunestyret har vedtatt at Parisavtalens målsettinger skal oppnås i drammenssamfunnet, og det er bevilget midler til styrking av kapasitet og kompetanse på klimaspørsmål. Å følge opp FNs bærekraftsmål og målene nedfelt i Parisavtalen medfører omstilling og for noen endring av fagfelt og bransje. Der kompetansen ikke er overførbar vil ny opplæring være nødvendig⁶.

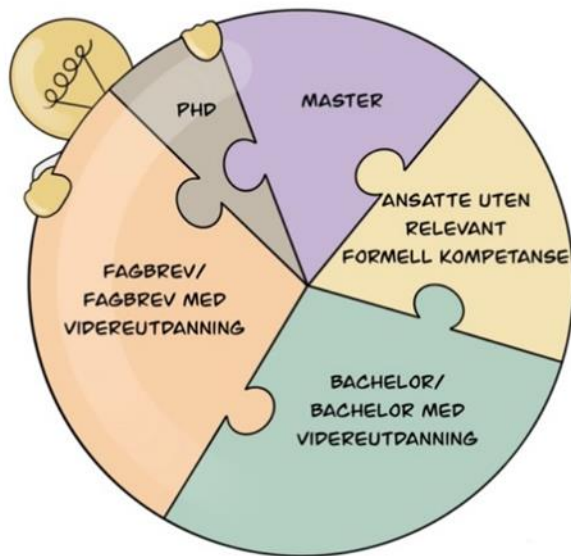
Kommunen har i tillegg en rekke levekårsutfordringer som er beskrevet i *Kommuneplanens samfunnsdel 2021-2040* og i *Kunnskapsgrunnlaget for folkehelse og levekår 2020*. Sammenlignet med landsgjennomsnittet har Drammen kommune en stor gruppe helt arbeidsledige, et lavt utdanningsnivå, mange uføre og mange familier som lever med lav inntekt og trange økonomiske rammer. Videre har kommunen en stor gruppe barn og unge som ligger på laveste mestringsnivå i lesing og skriving, samt høyt frafall i videregående skole. Samtidig som noen grupper faller utenfor er utdanningsnivået ellers i befolkningen stigende, og kravet til kompetanse i mange stillinger øker. En av utfordringene for fremtiden er å sikre nok arbeidskraft. Det innebærer blant annet at kommunen må legge til rette for at flere kan delta i arbeidslivet.



⁵ General Data Protection Regulation

⁶ NOU 2020:2

Fig. 3 Utdanningsnivå i Drammen kommune



kompetansebehovet i organisasjonen.

Tjenesteutvikling og organisasjonslæring i kommunen forutsetter en bredt sammensatt ansattgruppe som dekker alle nivå av formell kompetanse. Hvordan dette fordeles seg innen ulike fagområder og virksomheter vil variere, men kommunen som helhet har behov for å dekke hele spekteret av kompetanse. Enkelte virksomhetsområder har en andel ansatte uten relevant formell kompetanse. Kommunen har et ansvar for at alle ansatte har tilstrekkelig kompetanse til oppgavene de er satt til å utføre. Kommunen har per i dag ikke fullstendig oversikt over kompetansekapitalen. Denne strategien peker derfor på behovet for kunnskap om både formal- og realkompetanse, som grunnlag for gode analyser av

Nye utfordringer og stor kompleksitet krever en gjennomgripende endring av kommunesektorens rolle og arbeidsform. Nasjonalt står kommunene i en endringsprosess med bevegelse bort fra tenkningen om at kommunen utelukkende er en servicevirksomhet, mot en tenkning om at kommunen er et *politisk ledet* lokalsamfunn av aktive og mer medvirkende innbyggere. Med dette skiftet følger et nytt syn på innbyggerens, medarbeiderens, lederens og politikerens rolle og oppgave. Denne dreiningen har betydning for kompetansebehovet, kompetanseutviklingen og kompetansehevingen i Drammen kommune fremover. Kognitive, etiske, kritiske, digitale, sosiale og emosjonelle ferdigheter vil få større betydning i fremtiden. Disse ferdighetene påvirker hverandre og utgjør sammen en verdifull og fremtidsrettet kompetanse som gir enkeltpersoner evne til å tilpasse seg.

Strategiens innsatsområder 2021-24

For kommunen som arbeidsplass innebærer det samlede utfordringsbildet vi står overfor et behov for å være en lærende organisasjon. Kompetansereformen *Lære hele livet* løftes opp igjen som en hovedstrategi i regjeringens perspektivmelding 2021. Vi må legge til rette for kontinuerlig læring og mulighet til å tilpasse seg endringer og nye utfordringer på individ, gruppe og organisasjonsnivå. Dette stiller igjen krav til kompetanseledelse og strategisk kompetansestyring på alle nivå i organisasjonen. Kommuneplanens samfunnsdel peker på at løsningen på utfordringene ikke ligger i økte ressurser, men i å finne nye innfallsvinkler til problemstillingene og innrette innsatsen på tvers av tradisjonelle faglige

sektorer og i samarbeid med frivillighet og sivilsamfunn. Det vil også være avgjørende å utnytte teknologien for å kunne realisere en enklere hverdag for innbyggere, næringsliv og frivillig sektor gjennom bedre tjenester og mer effektiv ressursbruk.

Strategisk kompetanseledelse

Strategisk kompetanseledelse innebærer kontinuerlig planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak, for å sikre at organisasjonen og den enkelte medarbeider har nødvendig kompetanse for å nå de til enhver tid gjeldende mål. Dette inkluderer både nyttilsetninger og de medarbeidere som allerede er en del av organisasjonen.

Virksomhetenes kompetansekapital vil si kompetansen som er tilgjengelig, anvendbar og verdifull, og som dermed er virksomhetens viktigste ressurs for å sikre verdiskaping. Alle virksomheter må ha oversikt over sin interne kompetansekapital og fremtidig behov, samt planer for best mulig forvaltning og utvikling av denne kapitalen.



Mulighetene for strategisk kompetanseledelse påvirkes av stabile og forutsigbare rammer for kompetanseheving og -utvikling. Den enkelte virksomhets økonomiske situasjon skal ikke være til hinder for de ansattes mulighet til å tilegne seg rett kompetanse. Kjennskap til tilskuddsordninger og mulige ordninger for kompetanseheving i kommunene, samt ressurser til å forvalte dette, er viktig for å skape et økonomisk handlingsrom til kompetansearbeidet i virksomhetene.

STRATEGISKE MÅL – Strategisk kompetanseledelse

Alle ledere i kommunen er kompetente i strategisk kompetanseledelse.

Alle virksomheter har rutiner og planer for forvaltning og utvikling av kompetanse.

Kommunen har verktøy, rutiner og maler som understøtter strategisk kompetanseledelse og bidrar til å gi lederne oversikt over kompetansebehov i den enkelte virksomhet.

Kommunen, kommunalsjefs- og stabsområder, og den enkelte virksomhet har avklarte og forutsigbare rammer til kompetanseutvikling.

Alle ledere og medarbeidere kjenner mulighetene knyttet til eksterne midler/ordninger som stimulerer til kompetanseheving.

Den lærende organisasjon

Kommunen har mer enn noen gang behov for å være en organisasjon som kan lære og utvikle seg i møte med endringer og komplekse problemstillinger. Læring og utvikling må skje samtidig som driften er ivaretatt. Kommunen som en lærende organisasjon handler dermed om hvordan ledere og medarbeidere innlemmer nødvendig læring og endring som en del av daglig praksis, samt jobber sammen for å videreutvikle kompetansen organisasjonen og medarbeiderne har i dag.



Tillitsbasert ledelse og ansvarlig medarbeiderskap er et fundament i Drammen kommune, og et godt utgangspunkt for å utvikle og utnytte de ansattes kompetanse best mulig. Handlingsrom, tillit og ansvar, sammen med en arbeidskultur preget av dialog og deling, gir motivasjon og eierskap til felles målsettinger. Alle som har en rolle i den kommunale tjenesteutviklingen må involveres og få et medansvar i læringsprosesser på arbeidsplassen, der den formelle og uformelle kompetansen verdsettes likt og handling og refleksjon kobles sammen⁷.

Læring og økt kunnskap kan tilegnes med mange ulike metoder og gjerne forskjellige metoder i kombinasjon. Tradisjonelle læringsformer må utfordres, nye må testes og evalueres, for at organisasjonen skal utnytte ny kunnskap om virksomme og effektive metoder for læring.

STRATEGISKE MÅL – Den lærende organisasjon

Alle virksomheter arbeider systematisk med kultur og verdier som forplikter ledere og medarbeidere, og som bygger opp under den lærende organisasjon.

Alle virksomheter synliggjør og avsetter tid til tjeneste- og kompetanseutvikling både som virksomhet og for den enkelte medarbeider.

Ledere og medarbeidere inngår i lærende nettverk, tilpasset ansvar og arbeidsoppgaver, der formålet er å lære av hverandre gjennom å dele erfaringer og reflektere rundt egne arbeidsoppgaver og utførelsen av disse.

Kollegial læring etableres som anvendt metode for å bidra til deling, læring og utvikling av beste praksis både på avdelingsnivå, virksomhetsnivå og på tvers av virksomheter.

Organisasjonen, og alle dens virksomheter, involverer innbyggere og andre eksterne aktører i prosjekter og aktiviteter der det er relevant for organisasjonens læring.

Digitalisering og teknologisk kompetanse

Digitalisering og teknologi er et stort sektorovergrepene kompetanseområde som påvirker alle virksomheter i kommunen. Digital transformasjon skal fornye, forenkle og forbedre samfunnet og kommunens tjenester til innbyggerne.

Den digitale utviklingen går i en rask takt, og det er avgjørende at styrking av både grunnleggende digitale ferdigheter, og profesjonsfaglig digital kompetanse prioriteres slik at gevinstene fra digitalisering og digital transformasjon kan realiseres. Innbyggere, næringsliv og kommunens tjenestemottakere skal kunne ha tillit til at informasjonssikkerhet og personvern blir ivaretatt.

Vi er avhengige av at ledere og medarbeidere har kompetanse til å drive den digitale transformasjonen. Det krever bevissthet rundt både grunnleggende digitale ferdigheter og profesjonsfaglig digital kompetanse. I et digitalt samfunn i rask endring må vi ha kunnskap, holdninger og ferdigheter knyttet til innovasjon. Med innovasjon menes her noe nytt som har et nyttig formål og som er nyttiggjort.



⁷ Filstad 2010

STRATEGISKE MÅL – Digitalisering og teknologisk kompetanse

Alle medarbeidere har mulighet til å utvikle og trene på grunnleggende digitale ferdigheter ut fra sitt nivå, gjennom en kombinasjon av ulike læringsformer og metoder.

Virksomheten har definert behovet for egen profesjonsfaglig digital kompetanse, og synliggjør dette i kompetanseplanen.

Innovasjonskompetansen som digital transformasjon er avhengig av er styrket, gjennom en kultur for eksperimentering, prøving og feiling.

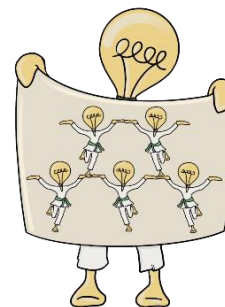
Alle medarbeidere har nødvendig kompetanse som sikrer en trygg personvernpraksis ved bruk av digitale verktøy.

Samarbeid og medvirkning

Kommunen skal samarbeide på nye måter for å løse de komplekse samfunnsutfordringene vi står overfor. Vi skal samarbeide internt i organisasjonen og med aktører i sivilsamfunnet. Å mobilisere til samarbeid på tvers og forene ressurser gir mer endringskraft og fart i arbeidet med nyskaping og omstilling.

Med den nye Drammensmodellen går kommunen opp nye veier og tenker nytt om lokaldemokrati og innbyggermedvirkning. Utviklingen av modellen er et arbeid som bærer preg av innovasjon, testing og utprøving. Realisering av Drammensmodellen vil kreve økt kompetanse i samhandling, medvirkning og involvering.

Offentlig sektor skal finne løsninger på samfunnsutfordringene i samarbeid med næringslivet, frivilligheten, forskningsmiljøer og sivilsamfunnet⁸. Det innebærer etablering av nye kulturer og arbeidsformer der vi deler og skaper sammen mer likeverdige. En slik inngripen i arbeidsmetodikk krever ny kompetanse og nye erfaringer. Om man skal lykkes med samarbeid og medvirkning, må kommuneorganisasjonen aktivt bygge tillitsbaserte nettverk og være åpne for nye og utradisjonelle løsninger.



STRATEGISKE MÅL – Samarbeid og medvirkning

Virksomhetene har kompetanse om, og bruker ulike strategier og metoder for medvirkning.

Organisasjonen har etablert faste fellesperioder for planleggingsarbeid, samt faste aktiviteter for inspirasjon, innovasjon, evalueringsstopp (læringsstopp) og årsevaluering som en del av kommunens administrative årshjul.

Virksomhetene har en kultur for og muligheter til å være fleksible på tvers av virksomheter i utnyttelsen av kompetansekapitalen.

⁸ Meld. St 30 (2019-2020)

Kilder

Arbeidsgiverportalen. Direktoratet for forvaltning og økonomistyring. (2019, 14. februar). *Prosess for kompetansestyring*. Hentet fra:

<https://arbeidsgiver.difi.no/strategisk-hr-og-ledelse/strategisk-kompetanseutvikling/prosess-kompetansestyring>

Bass, B.M, & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4th ed.). New York: Free Press.

Drammen kommune (2020). *Digitalisering - et viktig virkemiddel for samfunns – og tjenesteutvikling*.

Drammen kommune (2020). *Planprogram - høringsutkast. Kommuneplanens samfunnsdel Drammen kommune 2020-2040*. Hentet fra: <https://www.drammen.kommune.no/globalassets/om-kommunen/planer-og-strategier/dokumenter/horingsutkast-til-planprogram-for-kommuneplanens-samfunnsdel-drammen-2020-2040.pdf>

Drammen kommune (2020). *Rammemodell styring og utvikling for Drammen kommune*.

Drammen kommune (2020). *Vi i Drammen. Plattform for arbeidsgiver og medarbeidere i Drammen kommune*.

Drammen kommune (2020). *Økonomiplan 2021 – 24*. Hentet fra: https://pub.fram-sikt.net/2021/drammen/bm-2021-kommunestyrets_vedtak/#/

Filstad, C. (2016). *Organisasjonslæring – Fra kunnskap til kompetanse*. Oslo: Fagbokforlaget.

Finansdepartementet (2021) *Perspektivmeldingen 2021* (Meld. St. 14 (2020–2021)). Hentet fra:

https://www.regjeringen.no/no/tema/okonomi-og-budsjett/norsk_ekonomi/perspektivmeldingen-2021/id2832560/

Guribye, E. (2016). *Mot 'Kommune 3.0'?* (FoU-rapport nr. 3/2016) hentet fra: <https://static1.squarespace.com/static/5dd15233cf3c9512c32ddf10/t/5dd1a74c48fc02235997c6e8/1574020944751/FoU-rapport-3-2016-endelig.pdf>

Heckmann, L. S. (2016). *Det gode tankesæt*. Frederikshavn: Dafolo A/S

Helse- og omsorgsdepartementet (2014). *HelseOmsorg21. Et kunnskapssystem for bedre folkehelse*.

Nasjonal forsknings- og innovasjonsstrategi for helse og omsorg. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/HelseOmsorg21/id764389/>

HR Norge (2021, 28. Januar). *HR Undersøkelsen 2021: Kompetansestyring når samfunnet endres*.

Hentet fra: <https://www.hrnorge.no/fagområder/kompetanseutvikling/kompetanseutvikling/hr-undersøkelsen-2021-kompetansestyring-når-samfunnet-endres>

Kools, M., & Stoll, L. (2016). *What Makes a School a Learning Organisation?* In: OECD Publishing.

Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2020). *En innovativ offentlig sektor — Kultur, ledelse og kompetanse* (Meld. St. 30 (2019-2020)). Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-30-20192020/id2715113/>

KS (2010, 30. mars). *Strategisk kompetanseutvikling i kommunene*. Hentet fra: <https://www.ks.no/globalassets/fagomrader/arbeidsgvierpolitikk/strategisk-kompetanseplanlegging/foustrategiskkompetanseutviklingikommunene.pdf>

KSF (2019). *Sluttrapport februar 2019 til HelseOmsorg21-rådet*. Hentet fra: <https://www.ks.no/contentassets/878a2a25f10e44a28a60ae5da5ec78ec/KS-ksf-rapport-F43-interaktiv.pdf>

Kunnskapsdepartementet (2020). *Kompetansereformen – Lære hele livet* (Meld. St. 14 (2019–2020)). Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-14-20192020/id2698284/>

Lai, L. (2013 og 2019). *Strategisk kompetanseledelse*. Oslo: Fagbokforlaget

Norges Forskningsråd (2018). *Innovasjon i offentlig sektor. Forskningsrådets strategi 2018-2023*. Hentet fra: <https://www.forskningsradet.no/sok-om-finansiering/hvem-kan-soke-om-finansiering/offentlig-sektor/strategi-for-innovasjon-i-offentlig-sektor/>

NOU 2020:2 (2020). *Fremtidige kompetansebehov III – Læring og kompetanse i alle ledd*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/053481d65fb845be9a2b1674c35d6d14/no/pdfs/nou202020200002000dddpdfs.pdf>

Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2007). *Organizational Behavior* (12th edition). New Jersey: Pearson. Prentice Hall

Røyseland, A. & Lo, C. (2019) Samskaping - nyttig begrep for norske forskere og praktikere? *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift* (01)

Senge, P. M. (1999). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. London: Random House Business Books.

Universitetskommuneavtale mellom Drammen kommune og Universitetet i Sørøst-Norge (USN). 2021