



# Kompetansestrategi for Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet

2016-2020



Mars 2016

## INNHold

<b>Kompetansestrategi for BLD</b> .....	2
1.1 Formål .....	2
1.2 Hva er kompetanse?.....	2
1.3 Utfordringer .....	2
1.4 Struktur for arbeid med kompetanse i BLD .....	2
1.5 Ansvar for kompetanseutvikling .....	3
<b>2. Strategiske satsingsområder</b> .....	4
2.1 Flexibilitet og samarbeid på tvers .....	4
2.2 FoU- og analysekompetanse .....	5
2.3 Rollen som departementsansatt .....	6
2.4 Læring og utvikling .....	7

# KOMPETANSESTRATEGI FOR BLD

## 1.1 FORMÅL

---

Kravene til departementet endres over tid, i lys av blant annet endringer i organisering og styring av statlig virksomhet. For å nå målene vi har satt oss i prop. 1 S og virksomhetsplanene, stilles det sterkere krav til fleksibilitet og samarbeid på tvers, FoU-arbeid, rolleforståelse og evne til læring og utvikling. Kompetansestrategien er et overordnet styringsdokument som skal gi føringer for og sikre et langsiktig perspektiv i kompetanseutviklingen i Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet (BLD). Formålet er å bidra til å utvikle, anvende og rekruttere den kompetanse som er nødvendig for å nå de mål og løse de oppgaver som er lagt til BLD.

## 1.2 HVA ER KOMPETANSE?

---

Den viktigste kompetanseutviklingen skjer i det daglige arbeidet, hvor det settes krav og forventninger til den enkelte og hvor ledere og medarbeidere gir og får tilbakemeldinger på utført arbeid. Å være kompetent kan defineres som «å være i stand til noe». Det betyr at vi trenger kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger, som gjør oss i stand til å utføre oppgaver og funksjoner i tråd med definerte krav og mål. Det er hver enkelt medarbeiders ansvar å initiere kompetansehevingstiltak man har behov for og sørge for at man har kompetanse til å utføre sin jobb best mulig. Det er også viktig at lederne bidrar til at medarbeidernes kompetansen bli brukt og kommer til nytte. Mulighetene til å bruke egen kompetanse har stor betydning for den enkeltes indre motivasjon.

## 1.3 UTFORDRINGER

---

BLDs største utfordringer når det gjelder kompetanse de neste fem årene vil være:

- Evne til å kunne utnytte de menneskelige ressursene fleksibelt og få på plass gode systemer for samhandling. BLD må kunne flytte ressurser avhengig av prioriterte fagområder og prosjekter. De ulike organisatoriske enhetene i BLD må kunne arbeide på tvers om felles prosjekter og faglige utfordringer. Dette krever god samhandlingskompetanse og fleksible medarbeidere.
- Behov for styrket kompetanse på FoU og analyse. Vi må ha kompetanse til å bestille relevant og riktig type forskning av høy kvalitet, og vi må kunne forstå forskningen og analysene vi bestiller og bruker i politikktutforming.
- God forståelse av rollen som departementsansatt, med særlig vekt på kompetanse om sektoren, overordnet styring og styringsbehov, analyse og implementering av vedtatt politikk.
- Styrket evne til læring, utvikling og omstilling hos ledere og medarbeidere

## 1.4 STRUKTUR FOR ARBEID MED KOMPETANSE I BLD

---

Avdelingene og medarbeiderne vil ha noe ulike behov når det gjelder spesifikke tiltak.

Kompetansearbeidet foregår derfor på ulike nivå:

- *Kompetansestrategien* legger overordnede føringer for kompetansearbeidet i BLD og peker ut felles satsingsområder og strategiske tiltak.
- Den *årlige kompetanseplanen* består av operative kompetansetiltak på tvers av avdelingene, utledet av kompetansestrategien.
- I utarbeidelsen av *avdelingsvise virksomhetsplaner (AVP)* tar avdelingene inn føringer fra kompetansestrategien og den årlige kompetanseplanen.
- I medarbeidersamtalene synliggjøres medarbeidernes individuelle behov for kompetanseutvikling, som ofte konkretiseres i individuelle *utviklings- og øvingsplaner*.

Rekruttering er også et viktig virkemiddel for å bygge riktig kompetanse. Kompetansestrategien vil derfor gi relevante føringer for rekrutteringsarbeidet. Dette er nærmere beskrevet i notat om utvikling av rekrutteringsprosessen i BLD (behandlet i ALT 25. juni 2014).

## 1.5 ANSVAR FOR KOMPETANSEUTVIKLING

---

### **Plan- og administrasjonsavdelingen**

- Årlig kompetanseplan
- Verktøy og maler for læring og utvikling
- Felles opplæringstiltak
- Initiere avdelingsvise diskusjoner om felles satsingsområder og mobilitet

### **Administrativt lederteam (ALT)**

- Overordnet ansvar for kompetansestrategien

### **Fagavdelingene/lederne**

- AVP og individuelle utviklings- og øvingsplaner
- Oppfølging av ansatte i avdelingen
- Ansvar for opplæring av nyansatte
- Diskutere hvordan avdelingen skal jobbe med felles satsingsområder og mobilitet

### **Alle medarbeidere og ledere**

- Initiere kompetanseheving og ta ansvar for egen utvikling i samarbeid med nærmeste leder

## 2. STRATEGISKE SATSINGSOMRÅDER

### 2.1 FLEKSIBILITET OG SAMARBEID PÅ TVERS

#### Bakgrunn og begrunnelse

Samfunnsutfordringer og politikktutforming krever løsninger på tvers av avdelings- og departementsområder. Det betyr at nye arbeidsformer, samhandling på tvers og mobilitet blir viktig, både internt i departementet, mellom departementene og mellom departementet og etatene.

BLD må ha evne til å flytte ressurser avhengig av prioriterte fagområder og prosjekter. Dette krever fleksible medarbeidere med kompetanse som kan delta i ulike deler av organisasjonen og på tvers av avdelinger.

Strategiske tiltak	Ønsket effekt
1. Utarbeide tiltak som stimulerer til mobilitet	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fleksibel ressursbruk og økt kapasitet på oppgaver og områder hvor arbeidspresset er stort</li><li>• Økt læring og forståelse for andre fagområder og avdelinger, samt økt kompetanse om sektoren</li></ul>
2. Bruke interne prosessledere til å fasilitere arbeid ved nye tverrgående problemstillinger	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mer effektivitet og nytenking i tverrfaglige prosesser</li></ul>
3. Tilby opplæring for prosjektledelse og prosjektarbeid i BLD	<ul style="list-style-type: none"><li>• Felles språk, verktøy og forventninger til hva prosjektledelse og prosjektarbeid innebærer i BLD</li></ul>
4. Opplæring i og bruk av digitale samhandlingsverktøy	<ul style="list-style-type: none"><li>• Økt digital samhandlingskompetanse</li></ul>
5. Kompetansebehov drøftes jevnlig i ledermøter (ALT-årshjul). Knyttes til AVP/OVP	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fleksibel anvendelse av kompetanse på tvers av avdelinger</li></ul>

## 2.2 FOU- OG ANALYSEKOMPETANSE

### Bakgrunn og begrunnelse

Hvert departement har et overordnet ansvar for forskning innen sin sektor og sine ansvarsområder. Kunnskapsutvikling er en integrert del av politikktutviklingen. Vi må ha solid kompetanse til å bestille relevant forskning av høy kvalitet, og vi må kunne forstå forskningen og analysene vi bestiller og bruker i politikktutforming.

FoU-strategien for BLD skal danne grunnlag for kunnskapsbasert politikktutvikling på departementets område og bidra til en helhetlig og gjennomgående kunnskapspolitikk for alle avdelinger.

Strategiske tiltak	Ønsket effekt
1. Implementere FoU-strategi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Langsiktig og strategisk utvikling av forskning og kunnskapsgrunnlaget på BLDs område</li></ul>
2. Månedlig FoU-lunsj	<ul style="list-style-type: none"><li>• Oppdatert kunnskap fra sektoren formidles til hele BLD</li></ul>
3. Bruke kompetansemidler, blant annet stipendordning, for å videreutvikle analytisk kompetanse	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bedre og mer bruk av relevant analytisk kompetanse</li><li>• Beholde medarbeidere med interesse for og kompetanse på FoU</li></ul>
4. Avdelingene vurderer hvordan de skal styrke FoU- og analysekompetansen (rekruttere og utvikle)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bedre og mer bruk av relevant analytisk kompetanse</li></ul>

## 2.3 ROLLEN SOM DEPARTEMENTSANSATT

### Bakgrunn og begrunnelse

For at ansatte skal kunne jobbe effektivt og departementet skal kunne utnytte kompetansen som er tilgjengelig, er det viktig at alle har god kjennskap til rollen og departementshåndverket. Et viktig verktøy er byråkratskolen, som gir relevant kompetanse om arbeidet i departementet (departementshåndverket). Det er viktig med god sektorkompetanse og kompetanse i styring, analyse, utredning og implementering.

Strategiske tiltak	Ønsket effekt
1. Individuelle introduksjonsplaner over 12 måneder for nyansatte, med opplæringstiltak og læring i arbeidssituasjonen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bedre kompetanse for nyansatte i relevante verktøy og forståelse av rollen</li><li>• Opprettholde eller øke motivasjon og engasjement hos den nyansatte</li></ul>
2. Utvikle byråkratskolen i samarbeid med andre departementer	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bedre ressursutnyttelse og større læring på tvers</li></ul>
3. Styrke opplæringstilbudet innen styring av og implementering gjennom underliggende etater	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bedre styring av og implementering gjennom underliggende etater</li></ul>
4. Videre satsing på godt språk	<ul style="list-style-type: none"><li>• Økt skriftlig kompetanse</li></ul>
5. Opplæring i relevante digitale verktøy	<ul style="list-style-type: none"><li>• Økt digital kompetanse</li></ul>
6. Rekruttere flere personer med styringskompetanse (økonomer, jurister, statsvitere).	<ul style="list-style-type: none"><li>• Økt kompetanse i styring og implementering</li></ul>

## 2.4 LÆRING OG UTVIKLING

### Bakgrunn og begrunnelse

For at BLD skal være en endringsdyktig og fleksibel organisasjon, må læring og utvikling stå sentralt i det løpende arbeidet.

Hver enkelt medarbeider har ansvar for å initiere kompetansehevingstiltak som departementet og den enkelte har behov for i sitt arbeid. Lederne skal bidra til anvendelse og utvikling av medarbeidernes kompetanse, slik at denne er i tråd med BLD sin behov og anvendes på en fleksibel måte. Aktiv bruk av medarbeidernes kompetanse vil ha positive effekter for verdiskapning, måloppnåelse, motivasjon, lojalitet, arbeidsmiljø og omdømme.

Strategiske tiltak	Ønsket effekt
1. Bruke ledermøter, felles ledersamlinger og mellomlederforum som en arena for å styrke læringsevnen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ledere bidrar til anvendelse av medarbeidernes kompetanse og engasjement for arbeidsoppgaver, mål og endringsprosesser.</li></ul>
2. Ledere tilrettelegger for kompetanse- og karriereutvikling gjennom bruk av læringsarenaer som blant annet hospitering, prosjektdeltakelse og delegering av oppgaver	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mer læring i hverdagen og bedre anvendelse av kompetanse</li></ul>
3. Økt bruk av evalueringer underveis og etter gjennomførte prosesser	<ul style="list-style-type: none"><li>• Styrket læringskultur</li></ul>
4. Medarbeidersamtalen brukes aktivt som verktøy for kompetanseplanlegging	<ul style="list-style-type: none"><li>• Medarbeidere og ledere tar initiativ til og ansvar for egen kompetanseutvikling</li></ul>