

# Kompetanse - samhandling og nyttiggjøring

Rogaland fylkeskommune, 2021



# INNHOOLD

Oppdraget.....	3
Sammendrag .....	4
Fylkesrådmannens kommentar .....	12
1 Fakta og vurderinger .....	14
1.1 Innledning .....	14
1.2 Overordnede styringsdokumenter .....	15
1.3 Kartlegging av eventuelle kompetansegap .....	17
1.4 Rekrutteringstiltak og tiltak for å beholde ansatte .....	23
1.5 Kompetanseutvikling .....	34
1.6 Kompetansedeling.....	38
Vedlegg .....	40

# OPPDRAGET

<p><u>Bestilling:</u></p> <p>Kontroll- og kvalitetsutvalget i Rogaland fylkeskommune bestilte 23.05.2019 denne forvaltningsrevisjonen, med tittelen «Kompetanse – samhandling og nyttiggjøring».</p>	<p><u>Problemstillinger:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• I hvilken grad er det samsvar mellom eksisterende kompetanse og kompetansebehov i Rogaland fylkeskommune i dag og i nær fremtid?</li><li>• Hvordan arbeider fylkeskommunen med å kartlegge eventuelle kompetansegap?</li><li>• Hva slags tiltak benyttes for å lukke eventuelle kompetansegap i forhold til;<ul style="list-style-type: none"><li>○ Rekruttering?</li><li>○ Kompetanseutvikling og opplæring av egne ansatte?</li><li>○ Nyttiggjøring og samhandling av kompetanse på tvers av tjenesteområdene?</li></ul></li></ul>
<p><u>Formål:</u></p> <p>Formålet med prosjektet har vært å undersøke eksisterende og framtidige kompetansegap i fylkeskommunen, og kartlegge hva fylkeskommunen gjør for å lukke eventuelle gap.</p>	

*Prosjektleder for dette prosjektet har vært forvaltningsrevisor Frode K. Gøthesen. Rapporten er utarbeidet i samarbeid med forvaltningsrevisor Ståle Opedal.*

# SAMMENDRAG

## Hovedpunkter

- Med Regionreformen har fylkeskommunen fått ansvar for flere oppgaver og dermed behov for ny kompetanse. Så langt har fylkeskommunen fått dekket sitt rekrutterings- og kompetansebehov.
- Skole- og sentraladministrasjonen melder om et godt tilfang av kvalifiserte søkere til sine stillingsutlysninger.
- Representanter fra vei-, skole- og sentraladministrasjon vi har intervjuet sier seg tilfredse med fylkeskommunens tilrettelegging for kompetanseutvikling.
- Samtidig kan fylkeskommunen bli mer framtidsrettet i sin arbeidsgiverstrategi, og innhente relevant tallmateriale og annen informasjon som kan si noe om fylkeskommunens kompetansebehov i framtiden.

## Sentrale styringsdokumenter

I Økonomiplan 2020-23 og fylkeskommunens arbeidsgiverstrategi 2013-20 slås det fast at Rogaland fylkeskommune til enhver tid skal ha ansatte med riktig kompetanse, som leverer tjenester av god kvalitet. For å få til dette, skisseres tre satsingsområder:

- Rekruttere og beholde medarbeidere
- Kompetanseutvikling
- Ledelse og samhandling

I arbeidsgiverstrategien er satsningsområdene operasjonalisert. For eksempel ønsker fylkeskommunen å tilby konkurransedyktige lønns- og arbeidsvilkår for å kunne rekruttere og beholde medarbeidere. I tilknytning til strategien utarbeider fylkeskommunen også to-årige handlingsplaner. Handlingsplanen for inneværende periode (2019-2020) tar utgangspunkt i arbeidsgiverstrategiens satsningsområder, og skisserer tiltak fylkeskommunen vil iverksette for å følge opp disse.

## Kartlegging av eksisterende og fremtidig kompetansebehov

Et sentralt satsningsområde i fylkeskommunens Arbeidsgiverstrategi (2013-20) er kompetanseutvikling. Innenfor dette området har fylkeskommunen følgende strategi: «Fylkeskommunen skal kartlegge og stimulere til kompetanseutvikling. Arbeidsgiver skal ha kunnskap om hvilken kompetanse som trengs i organisasjonen, og ut fra dette tilrettelegge for kompetanseheving i samarbeid med den enkelte».

Arbeidsgiverstrategiens handlingsplan 2019-20 skisserer nærmere hvordan fylkeskommunen skal kartlegge og stimulere til kompetanseutvikling. Her heter det at fylkeskommunen skal arbeide systematisk med «strategisk kompetanseledelse», noe som innebærer en mer systematisk tilnærming og dermed bedre oversikt over den samlede kompetansen. Fra fylkeskommunen får vi opplyst at strategisk kompetanseledelse handler om å få på plass en bedre oversikt over

kompetansen, både samlet og på ulike organisasjonsnivå. Finnes kompetansen allerede blant de ansatte, kan behovet dekkes med etter- og videreutdanning, eller vil det være nødvendig med nyrekruttering? For fylkeskommunen er målsettingen med strategisk kompetanseledelse å gå mer systematisk til verks når et kompetansebehov skal dekkes.

For å sikre at lederne i fylkeskommunen arbeider ensartet, skisserer handlingsplanen at det skal utarbeides en veileder knyttet til arbeidet med strategisk kompetanseledelse. Personal- og organisasjonsavdelingen opplyser imidlertid at dette ikke er gjort, og at veilederen ikke vil bli utarbeidet i denne planperioden. Etter vår vurdering er dette et arbeid som bør prioriteres, i tråd med fylkeskommunens egen målsetting.

Rogaland fylkeskommune besitter ingen overordnet kompetanseoversikt per i dag. Imidlertid foregår en omfattende kartlegging av kompetanse på individ/ avdelingsnivå. Blant annet utarbeides en behovsanalyse i forkant av hver stillingsutlysning, hvor dagens og fremtidig kompetansebehov er tema. Og for oversikt over kompetansebehovet ved den enkelte skole, utarbeides en stillingsplan i januar hvert år. Verdt å nevne er også årlige medarbeidersamtaler, som gir den enkelte leder oversikt over kompetansen på sin avdeling/ enhet.

For å være forberedt dersom mange går av med pensjon samtidig, utarbeider fylkeskommunen årlige oversikter over aldersfordelingen blant ansatte i alderen 55 år og over. Sammenlignet med 2019, har Rogaland fylkeskommune per 31.12.2020 et høyere antall i denne aldersgruppen. Men pr. i dag er det mange pensjonsmuligheter mellom 62 og 70 år, og estimatene er derfor usikre.

I Rogaland fylkeskommune er gjennomsnittsalderen blant de ansatte 47 år, og flest befinner seg i aldersgruppen 50-59 år.

Siden 2016 har fylkeskommunen registrert sluttårsak i sitt lønns- og personalsystem, noe som etter vår vurdering gir fylkeskommunen en mulighet til å følge utviklingen nøye. I 2019 sluttet 325 av 4044 ansatte i fylkeskommunen, noe som gir en turnover på 8 prosent<sup>1</sup>.

### **Rekruttere og beholde medarbeidere**

Etter vår vurdering har Rogaland fylkeskommune en rekke gode tiltak for å rekruttere og beholde eksisterende arbeidskraft. Både personal- og organisasjonsavdelingen, kommunikasjonsavdelingen, opplæringsavdelingen, og andre aktuelle avdelinger deltar på yrkesmesser og studentarrangementer for å markedsføre fylkeskommunen. Alle ledige stillinger lyses ut eksternt

---

<sup>1</sup> Med turnover menes her hvor mange ansatte som slutter hvert år for å gå over til annet arbeid. Medarbeidere som går av med pensjon, går ut i fødselspermisjon, blir støttekontakt eller familiehjelper er ikke medregnet.

og publiseres på nett. Hvordan fylkeskommunen profilerer seg på sine egne nettsider utgjør en viktig del av rekrutteringsarbeidet.

For å kunne tilby studenter praksisplass har Rogaland fylkeskommune inngått samarbeidsavtaler med en rekke utdanningsinstitusjoner i Norge. Så langt har dette vist seg å være en effektiv måte å rekruttere nye medarbeidere på. Samtlige av våre intervjuede, både fra sentraladministrasjonen og fra tjenestoområdene opplæring og samferdsel, forteller om et godt tilfang av kvalifiserte søkere ved stillingsutlysninger. Sammenlignet med privat sektor er lønnsnivået ofte lavere, men Rogaland fylkeskommune tilstreber å være på linje med andre kommuner og offentlige instanser, og kan i likhet med andre kommunale arbeidsgivere tilby en god pensjonsordning.

Med mål om å tilrettelegge arbeidssituasjonen for ansatte i ulike livsfaser, har Rogaland fylkeskommune utarbeidet egne retningslinjer for livsfasepolitikk. Dette er tiltak som skal gi rom for tilpasninger etter hvilken livsfase man befinner seg i. Per i dag omfatter fylkeskommunens livsfasetiltak i hovedsak tiltak forbeholdt seniorer. De avsatte midlene går til å dekke seniorkurs for ansatte over 60 år, foruten en ordning om seniorstipend til ansatte over 55 år.

Et annet viktig tiltak for å styrke tilgangen på arbeidskraft er fylkeskommunens arbeid med å få ned sykefraværet. Sykefraværstatistikken viser stor variasjon mellom yrkesgruppene, med lavest sykefravær blant undervisningspersonalet, og høyest blant fagarbeidere og renholdere<sup>2</sup>. I samarbeid med bedriftshelsetjenesten har fylkeskommunen fra og med våren 2019 iverksatt flere tiltak for å bedre statistikken, som så langt har resultert i en liten nedgang for disse yrkesgruppene.

### **Kompetanseutvikling**

Personal- og organisasjonsavdelingen driver en rekke kompetanseutviklende tiltak, som kurs for ledere og verneombud innen helse, miljø og sikkerhet (HMS), IA-arbeid, lederforum, introduksjonskurs for nye ledere, kurs i rekruttering og ledernetverk for mellomledere i sentraladministrasjonen. I tillegg har avdelingen ansvar for utdanningsstipend til ansatte i sentraladministrasjonen. Fra 2021 vil personal- og organisasjonsavdelingen tilby kurs i psykisk helse og selvmordsforebygging.

En utfordring i dagens videregående opplæring, både nasjonalt og i Rogaland fylkeskommune, er at mange lærere mangler faglig fordypning i fag de underviser i<sup>3</sup>. Statens satsing kalt «Kompetanse for kvalitet» har som mål å gi lærere i grunnskolen og videregående opplæring en mulighet til å ta nødvendig etter- og videreutdanning. Gjennom å styrke lærernes og rektorenes

---

<sup>2</sup> Fagarbeidere er yrkesgrupper med fagbrev. Tall til og med 2. kvartal 2020.

<sup>3</sup> Med faglig fordypning menes her fordypning ut over lovens minstekrav til formell kompetanse som kreves for å kunne undervise i et fag.

kompetanse er målet å øke elevenes læring og motivasjon. Opplæringsavdelingen er gitt ansvaret for å legge til rette for deltakelse i satsingen, i samarbeid med den enkelte skole.

Høsten 2020 har 116 lærere startet på videreutdanning i regi av statens satsning «Kompetanse for kvalitet». Disse lærerne fordeler seg på prioriterte fag som norsk (23 lærere), matematikk (28 lærere) og engelsk (16 lærere). Blant disse har flere startet på en mastergrad som går over flere skoleår, herunder masterutdanning i skoleledelse. Sistnevnte er også mulig å gjennomføre som en del av «Kompetanse for kvalitet».

Våre intervjuede fra tjenesteområdet uttrykker stor tilfredshet med hvordan fylkeskommunen legger til rette for etter- og videreutdanning for lærere og annet personell. Representantene forteller at Rogaland fylkeskommune så langt har lyktes godt i arbeidet med å få flest mulig til å ta etter- og videreutdanning innenfor de rammer statlige tilskuddsordninger fastsetter. Dette gjelder også stipendordninger forbeholdt yrkesfaglærere. I inneværende skoleår har 36 yrkesfaglærere startet på Praktisk pedagogisk utdanning eller yrkesfagutdanning, mens antallet året før var 31. Rogaland fylkeskommune har i flere år samarbeidet med Oslo Met (tidligere Høgskolen i Oslo og Akershus) om forelesere, som et ledd i arbeidet med å tilby yrkesfaglærere Praktisk pedagogisk utdanning<sup>4</sup>.

På bakgrunn av Stortingsmelding nr. 28: *Fag- Fordypning – Forståelse – En fornyelse av Kunnskapsløftet* er det utarbeidet et nytt læreplanverk i videregående opplæring. Det nye læreplanverket inkluderer nye kompetansemål, og blant disse finner vi kompetansemål i matematikk som fordrer kompetanse innen koding og programmering. Per i dag er dette fagområder som ikke er en del av lærernes grunnutdanning, noe som innebærer at lærere som skal undervise i disse fagene må få hevet sin kompetanse. Fra rektorene blir det meldt om et stort behov for kompetanse på disse områdene, og at dette er fagområder i rivende utvikling, som krever kompetansehevingstiltak i lang tid fremover.

Så langt har Rogaland fylkeskommune iverksatt en rekke tiltak som skal dekke opp om behovet. De to siste årene har mellom 30 og 40 lærere i Rogaland fylkeskommune fått videreutdanning i koding og programmering, og i inneværende skoleår er flere lærere i gang med et utdanningstilbud i regi av Utdanningsdirektoratet. På yrkesfag er tilbud innenfor disse fagområdene en del av Desentralisert kompetanseutvikling. Sistnevnte er en ordning for kompetanseutvikling som skal bidra til at skoleeierne gjennomfører lokale skolebaserte kompetanseutviklingstiltak, i samarbeid med fylkesmannen og lokale Universiteter og høyskoler.

For å styrke opplæringen har fylkeskommunen også lagt til rette for koding og programmering som tema på fagsamlinger, og en egen ressursgruppe bestående av lærere med kompetanse innen

---

<sup>4</sup> Av ulike årsaker kom samarbeidet mellom Rogaland fylkeskommune og Oslo Met ikke i stand inneværende skoleår, men planen er å komme i gang igjen høsten 2021.

området er etablert. Sistnevnte kan kontaktes av andre lærere som ønsker å ta del i kompetansehevingen. Så langt sier representantene fra skolesektoren vi har intervjuet seg fornøyde med hvordan fylkeskommunen har lagt til rette for kompetanseutvikling på disse områdene.

Et viktig kompetanseutviklingstiltak i fylkeskommunen er å legge til rette for å kunne ta fagbrev. Opp mot 40 ansatte har signalisert at de kan tenke seg å ta relevant fagbrev samtidig som de er i arbeid<sup>5</sup>. I 2008 vedtok Administrasjonsutvalget at alle ansatte skal ha minimum kompetanse tilsvarende fagbrev. Skoleåret 2009-10 gjennomførte fylkeskommunen fagbrevutdanning for 22 renholdere, hvorav 50 prosent var minoritetsspråklige. Senere er dette gjentatt flere ganger.

Et annet viktig kompetanseutviklingstiltak i fylkeskommunen er tilrettelegging for norskopplæring blant ansatte med behov for bedre norskerdigheter. I desember 2019 vedtok Administrasjonsutvalget et minimumskrav knyttet til norskerdigheter. I vedtaket heter det at fylkeskommunen skal sørge for norskopplæring både for de som rekrutteres inn og de som allerede er ansatt. Norskerdighetene blir målt ut fra en skala som går fra A1 til B2 (hvor A1 er lavest, dernest A2, B1 og B2 som er høyest). I vedtaket fra Administrasjonsutvalget heter det at minimumskravet skal være A2. Dette er ment å sikre at alle evner å kommunisere med sine kollegaer, motta beskjeder og at alle ansatte kan yte sitt bidrag til et godt arbeidsmiljø. For alle som går opp til fagbrev innen renhold stilles det for øvrig krav om norskkunnskaper tilsvarende B1.

Våre intervjuede i prosjektet sier seg fornøyde med fylkeskommunens tilrettelegging for kompetanseutvikling gjennom blant annet videre- og etterutdanning.

### **Kompetansedeling og samhandling**

På spørsmål om hvordan de ansatte opplever samhandlingen med Personal- og organisasjonsavdelingen, som er satt til å bistå i rekrutterings- og kompetanseutviklingsarbeidet, forteller samtlige vi har intervjuet at de er fornøyde med samarbeidet. På spørsmål om Korona-pandemien har medført behov for omdisponering eller flytting av kompetanse internt i fylkeskommunen, svarer samtlige at fylkeskommunens oppgaver så langt ikke har medført noe behov for dette.

Samtidig fordrer den teknologiske utviklingen omdisponeringer og flytting av kompetanse, og at man gjerne tenker nytt ved ansettelser. Fra rektorene får vi opplyst at de i større grad enn tidligere velger å ansette personer som både kan bistå lærerne i den digitale undervisningen, og som kan utføre oppgaver som tradisjonelt har vært forbeholdt en bibliotekar.

---

<sup>5</sup> (Kilde: Økonomiplan 2019-22).



I gjeldende arbeidsgiverstrategi heter det under kapittelet om ledelse og samhandling at «vi ønsker et arbeidsmiljø preget av arbeidsglede hvor alle ansatte får utnyttet sin kompetanse til beste for organisasjonen». Og som nevnt under avsnittet om kartlegging av kompetansebehov, har Rogaland fylkeskommune en målsetting om å arbeide med «strategisk kompetanseledelse», for bedre å få oversikt over fylkeskommunens samlede kompetanse. En bedre oversikt vil i neste omgang kunne åpne mulighetene for deling av kompetanse på tvers av avdelinger og tjenesteområder.

Vårt inntrykk fra intervjuene er at selve samarbeidsklimaet i fylkeskommunen er godt, men at deling av kompetanse på tvers i Rogaland fylkeskommune, eksempelvis mellom Opplæringsavdelingen og Personal- organisasjonsavdelingen, foregår i begrenset grad, og at fylkeskommunen som organisasjon har et uutnyttet potensial på dette punktet.

Vi antar at det kan være hensiktsmessig å se nærmere på hvilke barrierer som eventuelt vanskeliggjør kompetansedeling og samhandling mellom avdelinger og enheter i fylkeskommunen per i dag.

### **Vurdering av fremtidige kompetansebehov**

SSB forventer at befolkningen vil fortsette å vokse i overskuelig fremtid, at flere vil bo i sentrale strøk, at det vil bo flere innvandrere i Norge og at det blir stadig flere eldre. Dette får konsekvenser for fremtidig tilbud av og etterspørsel etter kompetanse (Rogne og Syse 2017). Foruten høy etterspørsel, vil også forhold som utdanningskapasitet, svak søkning, høyt frafall, deltidsarbeid og bransjespesifikke utfordringer ha betydning for tilgangen på kompetanse. I tillegg vil det være betydelig variasjoner over tid og mellom ulike regioner<sup>6</sup>.

På oppdrag for Kunnskapsdepartementet har Kompetansebehovsutvalget siden 2017 arbeidet med å frembringe og systematisere kunnskapsgrunnlaget om Norges fremtidige kompetansebehov. Arbeidet har i stor grad tatt utgangspunkt i nasjonal og internasjonal forskning, og utvalget har gjennom tre rapporter gitt faglige vurderinger av Norges fremtidige kompetansebehov<sup>7</sup>. I rapportene pekes det på at yrker vil forsvinne og nye yrker vil komme til, og i den siste rapporten fremheves særlig fremtidig mangel på kvalifisert arbeidskraft innen helse og IKT. Aldring i befolkningen vil innebære at kompetansebehovet vil øke, og digitalisering/automatisering, forsterket Korona-pandemien, vil føre til økt etterspørsel etter IKT-spesialister.

Våre intervjuede fra skole-, vei- og sentraladministrasjon i Rogaland fylkeskommune vurderer det slik at fylkeskommunen står godt rustet til å få dekket sine fremtidige kompetansebehov.

---

<sup>6</sup> Kilde: NOU Rapport 3 2020: «Kompetansebehov III.

<sup>7</sup> Som del av regjeringens kompetansereform videreføres utvalget til 2026.

Samtlige forteller om godt kvalifiserte søkere ved stillingsutlysninger, og samtlige opplever mulighetene for etter- og videreutdanning som gode.

I Rogaland fylkeskommunes arbeidsgiverstrategi heter det at «Rogaland fylkeskommune skal være kjennetegnet av en høy faglig og relasjonell kompetanse hos våre medarbeidere, både i form av formell utdanning, erfaring, kunnskap og ferdigheter». For å imøtekomme en slik målsetting, er det etter vår oppfatning nødvendig å tenke langsiktig. Hva kan Rogaland fylkeskommune gjøre i dag, for å sikre seg nødvendig kompetanse i fremtiden?

Spørsmålet er om Rogaland fylkeskommune som arbeidsgiver bør utarbeide mulige framtidsscenarier/ framtidsbilder basert på innsikt og kunnskap om arbeidsmarkedet, næringsforhold og befolkningsutvikling, regionale kompetansebehov og andre relevante utviklingstrekk. Dette er informasjon som i neste omgang kan danne et bakgrunnstappe for målsettinger og tiltak i fylkeskommunens planverk. En slik øvelse kan gi nyttige innspill til fremtidig arbeid knyttet til kompetanseheving og hva fylkeskommunen bør gjøre for å sikre seg nødvendig kompetanse også i fremtiden.

Dagens arbeidsgiverstrategi m/ handlingsplan, inneholder få, om ingen målsettinger som kan sies å være rettet mot kompetansebehovet frem i tid. Etter vår vurdering er det behov for å utvide tidshorizonten, og i større grad rette fokuset mot fremtidige trender og kompetansebehov.

### Våre anbefalinger

Fylkeskommunen opplyser at «Strategisk kompetanseledelse» handler om å få på plass en systematisk tilnærming og bedre oversikt over kompetansen, både samlet og på ulike organisasjonsnivå. Når et kompetansebehov skal dekkes, vil fylkeskommunen lettere kunne avgjøre hvorvidt:

- Kompetansen allerede finnes blant de ansatte,
- Om behovet kan dekkes med etter- og videreutdanning,
- Eller om det er nødvendig å rekruttere

I Arbeidsgiverstrategiens handlingsplan 2019-20 heter det at Rogaland fylkeskommune skal arbeide systematisk med strategisk kompetanseledelse, og utarbeide en veileder for hvordan dette arbeidet skal utføres. På denne bakgrunn vil vi gi følgende anbefaling:

- **Vi anbefaler Rogaland fylkeskommune** å arbeide systematisk med strategisk kompetanseledelse, og utarbeide en veileder for dette arbeidet, i tråd med egen målsetting

Som nevnt under avsnittet om kompetanseledelse er det vårt inntrykk ut fra intervjuene at fylkeskommunen har et uutnyttet potensial når det gjelder å bruke kompetanse på tvers av avdelinger og enheter. En bedre oversikt over kompetansen i organisasjonen vil være et riktig

skritt i retning av mer kompetansedeling. Vi antar at det også kan være hensiktsmessig å se nærmere på hvilke barrierer som eventuelt vanskeliggjør kompetansedeling og samhandling mellom avdelinger og enheter i fylkeskommunen per i dag.

- **Vi anbefaler Rogaland fylkeskommune** å vurdere hvordan kompetanse kan benyttes på tvers av avdelinger og enheter, med mål om å gi bedre tjenester både eksternt og internt.

I tillegg vil vi på bakgrunn av hva som er beskrevet ovenfor i avsnittet «Vurdering av fremtidig kompetansebehov» gi følgende anbefaling:

- **Vi anbefaler Rogaland fylkeskommune** i større grad å vurdere hvordan kompetansebehovet kan sikres framover i tid;
  - Vurdere å innhente relevant informasjon og tallmateriale som kan si noe om fylkeskommunens kompetansebehov i fremtiden,
  - Vurdere å fastsette målsettinger og tiltak i planverket som kan bidra til at fremtidig kompetansebehov blir dekket.

# FYLKESRÅDMANNENS KOMMENTAR

(Fylkesrådmannens kommentar mottatt 29.01.2021)

Fylkesrådmannen takker for rapporten, som vil bli tatt med i det videre arbeidet med fylkeskommunens virksomhetsstrategi og den pågående revisjonen av arbeidsgiverstrategien. Anbefalingene er relevante og gode, og sammenfaller til dels med de tiltak og prioriteringer som allerede er foretatt i arbeidet med nevnte strategier.

Fylkesrådmannen konstaterer at et bredt utvalg intervjuede er fornøyd med arbeidsgivers tilrettelegging for kompetanseutvikling gjennom blant annet etter- og videreutdanning. Fylkesrådmannen vil i denne forbindelse særlig framheve den omfattende satsingen som har vært gjort de siste årene på lederopplæring og lederutvikling. Det samme gjelder opplæring og utvikling av de ansattes digitale kompetanse, noe som har vist seg spesielt nyttig det siste året. Den statlige satsingen på videreutdanning av lærerne, Kompetanse for kvalitet, må også nevnes, her har Rogaland hatt spesielt god uttelling.

Det går fram av rapporten at de intervjuede mener fylkeskommunen er godt rustet til å møte framtidens kompetansebehov. Samtidig påpekes det i rapporten at fylkeskommunen gjerne kan bli enda mer framtidsrettet i sin arbeidsgiverstrategi, og innhente relevant tallmateriale og annen informasjon som kan si noe om fylkeskommunens kompetansebehov i framtiden. Et ledd i å imøtekomme denne anbefalingen vil være å tydeliggjøre det framtidige kompetansebehovet i arbeidet med fylkeskommunens rekrutteringsstrategi. Det nevnes også at fylkeskommunen ennå ikke har utarbeidet en veileder knyttet til arbeidet med strategisk kompetanseledelse, til tross for at en slik veileder er en uttrykt målsetning. Rogaland Revisjon mener dette arbeidet bør prioriteres.

Fylkesrådmannen vil ta anbefalingen med i de prioriteringene som skal gjøres i forbindelse med revidering av arbeidsgiverstrategien og den dertil hørende toårige handlingsplanen. Kompetanseutvikling vil for øvrig fortsatt være et sentralt punkt ved revidering av arbeidsgiverstrategien - som er under arbeid - som ett av flere innsatsområder.

De intervjuede har videre uttrykt tilfredshet med samarbeidsklimaet i fylkeskommunen, men det påpekes samtidig at fylkeskommunen kan ha et utnyttet potensial i en bedre samhandling på tvers av avdelingene. Det er det vanskelig å være uenig i, i hvert fall når det gjelder sentraladministrasjonen. I det pågående arbeidet med fylkeskommunens virksomhetsstrategi utpekes «Forsterket tverrfaglig samarbeid» nettopp som ett av tre hovedspor. Under dette kommer følgende delmål: Skape en struktur for tverrfaglig oppfølging av utviklingsmålene, forberede et pilotprosjekt for samarbeid på tvers, samt utarbeide grunnleggende prinsipper for samarbeid i Rogaland fylkeskommune. Denne prioriteringen videreføres også i arbeidet med revisjon av arbeidsgiverstrategien.

Det er imidlertid viktig å også regne med våre videregående skoler her, hvor det de siste årene er skapt gode strukturer for samarbeid mellom rektorer, avdelingsledere, lærere og andre grupper ansatte, som møtes jevnlig for faglig påfyll og erfaringsdeling. Skolene utgjør størstedelen av fylkeskommunens ansatte, men blir i liten grad nevnt spesifikt i rapporten.

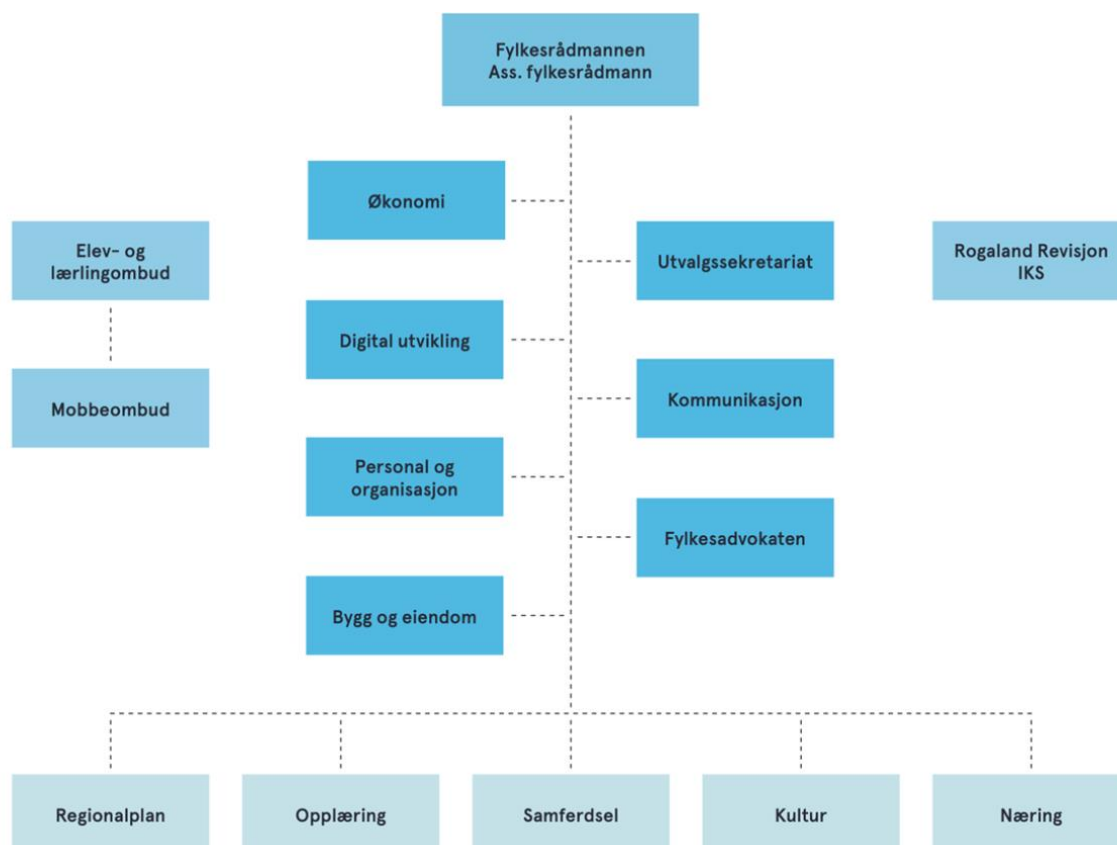
# 1 FAKTA OG VURDERINGER

## 1.1 INNLEDNING

### 1.1.1 FYLKESKOMMUNEN SOM ORGANISASJON

Fylkeskommunen leverer tjenester innenfor opplæring, samferdsel, kultur, planlegging, næringsutvikling og tannhelse. Sistnevnte tjenesteområde er skilt ut som et eget foretak.

Figur 1 – Organisasjonskart Rogaland fylkeskommune



Ved årsskiftet hadde Rogaland fylkeskommune 3955 medarbeidere fordelt på 3574 årsverk. Av disse var 61 prosent kvinner og 39 prosent menn, med en gjennomsnittsalder på 48 år. I tillegg finner vi 358 medarbeidere i Tannhelse Rogaland, som er skilt ut i eget foretak, og i overkant av 80 lærlinger i ulike fylkeskommunale virksomheter.

### 1.1.2 REGIONREFORMEN MEDFØRER NYE OPPGAVER

Med Regionreformen har fylkeskommunen fått ansvar for flere oppgaver, blant annet innen samferdsel og kultur. Fra 01.01.2020 overtok fylkeskommunen oppgaven med å forvalte og drifte fylkesveiene fra Statens vegvesen, og fylkeskommunens kulturavdeling har fått oppgaver på kulturminneområdet som tidligere ble utført av Riksantikvaren. Som følge av flere oppgaver har fylkeskommunen ansatt flere medarbeidere, og det totale antallet er nå kommet opp i 4313<sup>8</sup>.

## 1.2 OVERORDNEDE STYRINGS-DOKUMENTER

---

### 1.2.1 ARBEIDSGIVERSTRATEGI

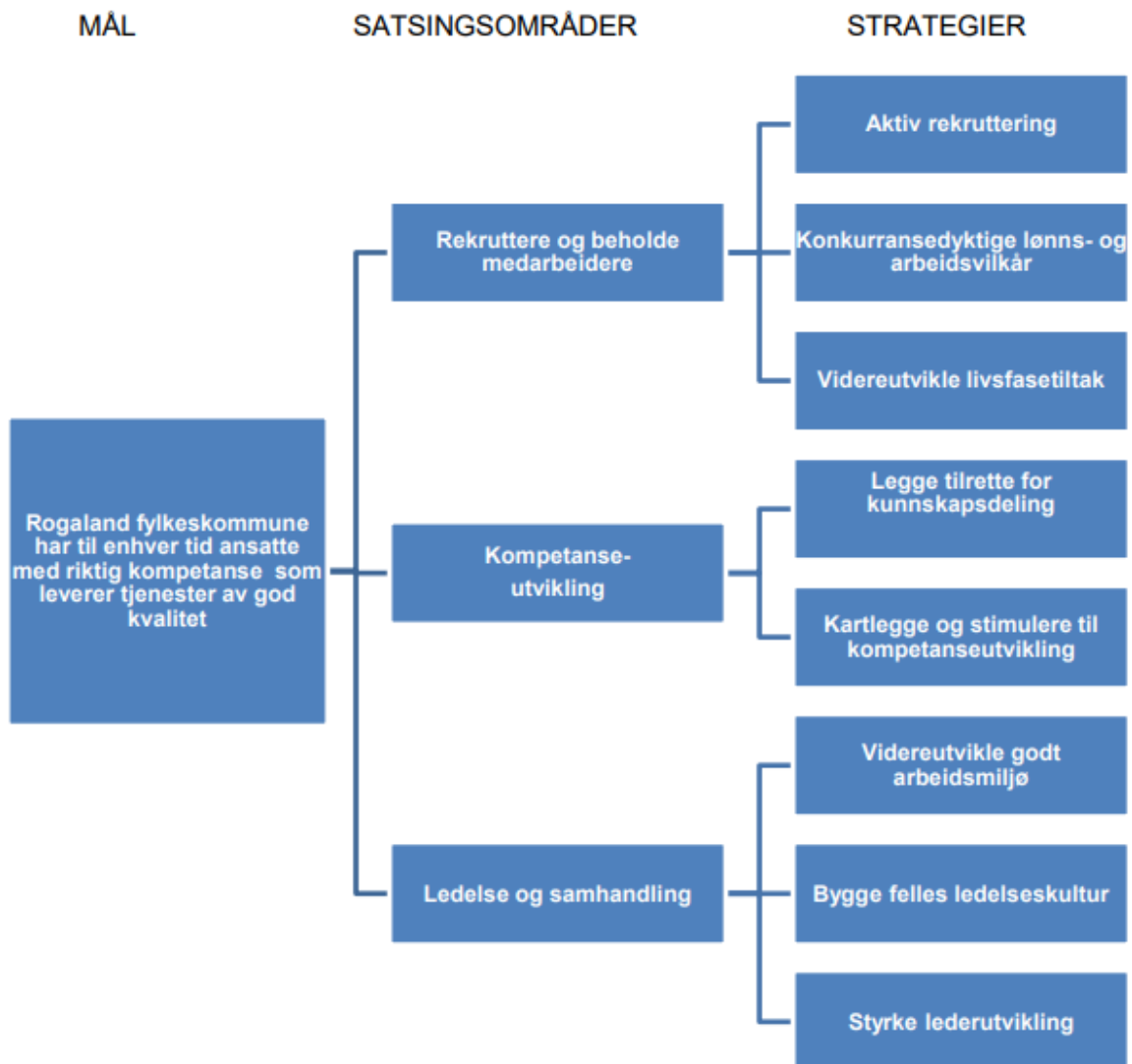
Fylkeskommunens arbeidsgiverstrategi 2013-20 slår fast at Rogaland fylkeskommune til enhver tid skal ha ansatte med riktig kompetanse som leverer tjenester av god kvalitet. For å få til dette skisserer strategien følgende satsingsområder:

- Rekruttere og beholde medarbeidere
- Kompetanseutvikling
- Ledelse og samhandling

*Figur 2 – Arbeidsgiverstrategiens satsningsområder*

---

<sup>8</sup> Status per januar 2021.



(Kilde: Arbeidsgiverstrategi 2013-20).

Satsningsområdene er operasjonalisert med ulike strategier. Eksempelvis er ett av satsningsområdene å rekruttere og beholde medarbeidere, og for å få til dette, ønsker fylkeskommunen å drive aktiv rekruttering, sikre konkurransedyktige lønns- og arbeidsvilkår og videreutvikle livsfasetiltak.

I tilknytning til denne Arbeidsgiverstrategien utarbeider fylkeskommunen to-årige handlingsplaner. Handlingsplanen for inneværende periode, Handlingsplan 2019-2020, er utarbeidet av fylkesrådmannen v/ personal- og organisasjonsavdelingen, og ble lagt fram for administrasjonsutvalget i møte 20.02.2019. Denne handlingsplanen tar utgangspunkt i arbeidsgiverstrategiens satsningsområder, og skisserer hvilke tiltak fylkeskommunen skal iverksette for å følge opp satsningsområdene.

Her heter det for eksempel at for å beholde medarbeidere, skal fylkeskommunen utvikle individrettede livsfasetiltak, som tar sikte på å tilrettelegge arbeidssituasjonen for ansatte i ulike



livsfaser (seniorer, småbarnsforeldre mv.). Det er den enkelte leder som er ansvarlig for at dette blir gjort, i samarbeid med personal- og organisasjonsavdelingen.

### 1.2.2 HANDLINGSPLAN FOR LIKESTILLING OG MANGFOLD 2014-18

Rogaland fylkeskommune har utarbeidet en *Handlingsplan for likestilling og mangfold*, som er nært knyttet til arbeidsgiverstrategien. I denne planen finner vi tiltak for bedre rekruttering, for å beholde medarbeiderne lenger, og tiltak for å sikre kompetanseutvikling og god ledelse. Alle lederne i organisasjonen har et ansvar for at tiltakene blir fulgt opp<sup>9</sup>.

I *Handlingsplan for likestilling og mangfold* heter det at arbeidet med å sikre likestilling og mangfold er viktig for å fremme rekruttering og for å beholde medarbeidere. Eksempelvis kan en reduksjon i lønnsgapet mellom kvinner og menn være ett av flere bidrag. Av denne grunn utarbeider fylkeskommunen en analyse av eventuelle lønnsforskjeller i forkant og i etterkant av hvert lønnsoppgjør.

## 1.3 KARTLEGGING AV EVENTUELLE KOMPETANSEGAP

---

### 1.3.1 REVISJONSKRITERIER

Et sentralt satsningsområde i arbeidsgiverstrategien er kompetanseutvikling, og innenfor dette området har fylkeskommunen følgende strategi: «Fylkeskommunen skal kartlegge og stimulere til kompetanseutvikling. Arbeidsgiver skal ha kunnskap om hvilken kompetanse som trengs i organisasjonen, og ut fra dette tilrettelegge for kompetanseheving i samarbeid med den enkelte».

Arbeidsgiverstrategiens handlingsplan 2019-20 skisserer nærmere hvordan fylkeskommunen skal kartlegge og stimulere til kompetanseutvikling. Her heter det at fylkeskommunen skal arbeide systematisk med strategisk kompetanseledelse, noe som innebærer en mer systematisk tilnærming og dermed en bedre oversikt over den samlede kompetansen. For å sikre at alle ledere i fylkeskommunen arbeider ensartet, skisserer handlingsplanen at det skal utarbeides en veileder for strategisk kompetanseledelse i løpet av planperioden.

Ut fra disse føringene har vi utledet følgende revisjonskriterier (det vil si krav eller forventninger til fylkeskommunens arbeid):

- Fylkeskommunen skal kartlegge fylkeskommunens behov for kompetanse.

---

<sup>9</sup> Revisjon av handlingsplan for likestilling og mangfold og IA-handlingsplan skulle vært gjennomført i 2019, men ble utsatt til 2020. Handlingsplanene er nå samlet i én handlingsplan med tittelen «IA-handlingsplan for perioden 2021-2023». Denne planen ble godkjent i desember 2020.

- Fylkeskommunen skal arbeide systematisk med strategisk kompetanseledelse, herunder utarbeide en veileder for strategisk kompetanseledelse.
- Fylkeskommunen skal ha oversikt over hvilke kompetansebehov som vil melde seg i framtida.

### 1.3.2 KARTLEGGING AV EVENTUELLE KOMPETANSEGAP

Gjennom arbeidsgiverstrategiens handlingsplan har fylkeskommunen satt seg som mål å arbeide systematisk med strategisk kompetanseledelse. Strategisk kompetanseledelse kan defineres som planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre virksomheten og den enkelte medarbeider nødvendig kompetanse for å nå definerte mål<sup>10</sup>. Fra fylkeskommunen får vi opplyst at dette handler om å få på plass en systematisk tilnærming og bedre oversikt over eksisterende kompetanse, både samlet og på ulike organisasjonsnivå. Finnes kompetansen allerede blant de ansatte, kan behovet dekkes med etter- og videreutdanning, eller er det nødvendig å rekruttere?

Målet er å gå mer systematisk til verks når fylkeskommunen har et kompetansebehov. Samtidig vil bedre oversikt over hvilken kompetanse den enkelte ansatte besitter stimulere til økt bruk av kompetansen. Dette kan være knyttet til kompetanseområder den enkelte ikke benytter per i dag, eksempelvis språkkompetanse.

Målet er med andre ord bedre oversikt over kompetansen i organisasjonen, både på avdelingsnivå og overordnet nivå. For eksempel vil det for en nytilsatt leder bli enklere å få oversikt. Utarbeidelse av en slik oversikt fordrer imidlertid at alle registrerer kompetansen sin, og at dette gjøres på samme måte. For å sikre en ensartet og systematisk tilnærming heter det i handlingsplanen at det skal utarbeides en veileder i løpet av planperioden. Fra Personal- og organisasjonsavdelingen får vi opplyst at en slik veileder ikke er utarbeidet, og at den ikke vil bli utarbeidet i inneværende planperiode.

Per i dag utarbeider Rogaland fylkeskommune ingen kompetanseoversikt på overordnet nivå, men ved behov utarbeider imidlertid personal- og organisasjonsavdelingen kartlegginger innenfor bestemte temaområder. For eksempel har avdelingen kartlagt de ansattes mulighet for å ta fagbrev.

Personal- og organisasjonsavdelingen er involvert i samtlige stillingsutlysninger, og bistår den enkelte leder gjennom hele ansettelsesprosessen<sup>11</sup>. En viktig del av arbeidet er utarbeidelse av en

---

<sup>10</sup> (Linda Lai 2013).

<sup>11</sup> Fylkeskommunen presiserer i høringsrunden til denne forvaltningsrevisjonen at det er riktig at personal- og organisasjonsavdelingen godkjenner utlysingen av alle stillinger, og derfor har en oversikt over fylkeskommunens behov til enhver tid. Selve tilsettingsprosessen tar deretter rektorene på de videregående skolene hånd om selv. I sentraladministrasjonen derimot, bistår personal- og organisasjonsavdelingen den enkelte leder gjennom hele prosessen.

behovsanalyse i forkant av stillingsutlysningen. Oppgaven er i utgangspunktet lagt til den enkelte leder, men personal- og organisasjonsavdelingen bistår også her. Sentrale spørsmål vil være hvordan behovet er i dag og hvordan dette vil se ut i fremtiden.

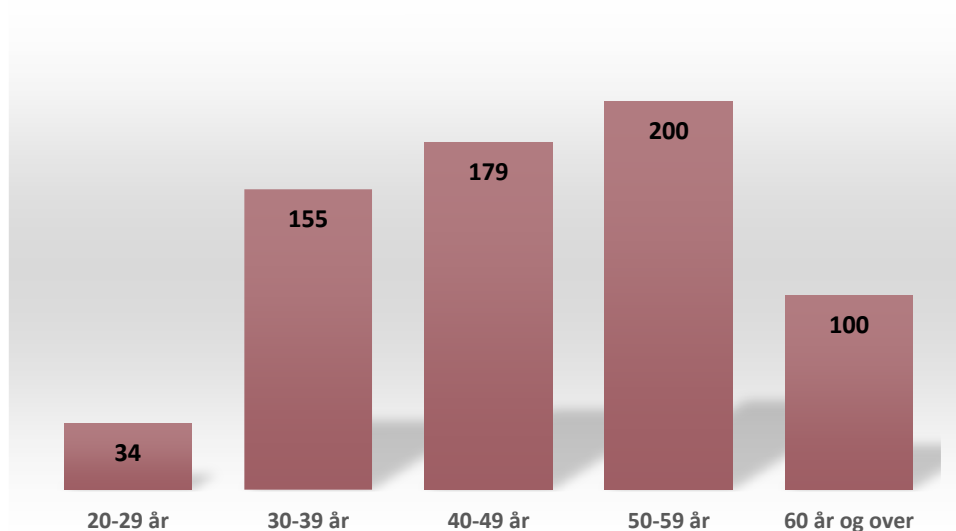
På bakgrunn av studietilbudet som er vedtatt for kommende skoleår, utarbeider skolene en stillingsplan i januar hvert år. I denne planen skisseres stillingsbehovet og eventuell overtallighet, og planen danner grunnlag for fylkeskommunens hoved-utlysning i månedsskiftet februar/ mars hvert år. Dette arbeidet sikrer at fylkeskommunen får oversikt over kompetansebehovet ved den enkelte skole.

Gjennom de årlige medarbeidersamtalene kartlegges fylkeskommunens kompetansebehov. Her vil den enkeltes kompetanse være et naturlig tema å ta opp, herunder hvordan denne kan nyttes i organisasjonen, og hva vedkommende ønsker å bli bedre på. Medarbeidersamtalene gir den enkelte leder en oversikt over hvilken kompetanse medarbeiderne besitter.

### 1.3.3 ALDERSFORDELING

Som nevnt er gjennomsnittsalderen blant de ansatte i Rogaland fylkeskommune 47 år. Av Sentraladministrasjonens totalt 668 ansatte er det flest som befinner seg i aldersgruppen 50-59 år.

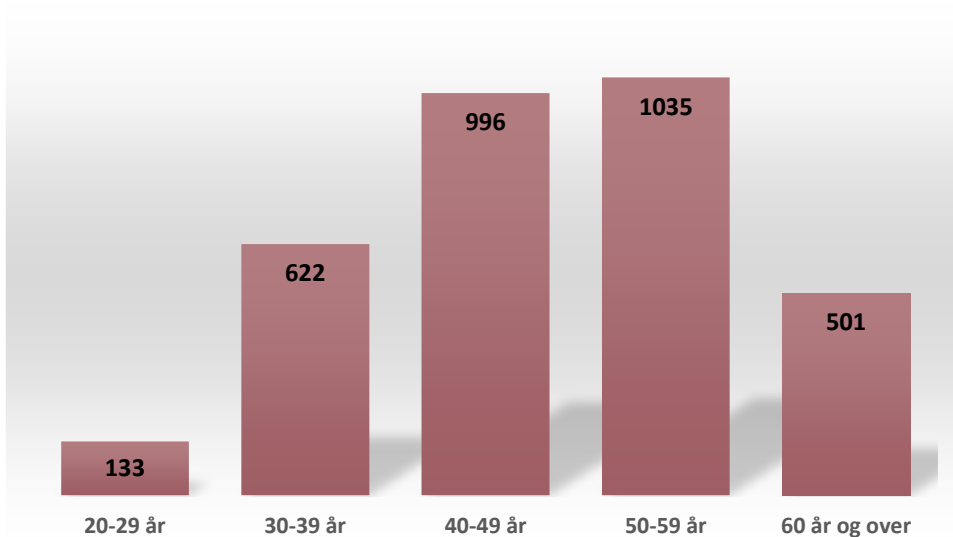
Figur 3 – Antall ansatte i Sentraladministrasjonen fordelt på aldersgrupper per 1. kvartal 2021



(Kilde: Rogaland fylkeskommune)

Av figuren ser vi at flest befinner seg i aldersgruppen 50-59 år. Dette gjelder for sentraladministrasjonen. Det samme kan sies om de ansatte i de videregående skolene:

Figur 4 – Hvordan de ansatte i de videregående skolene fordeler seg aldersmessig per 1. kvartal 2021

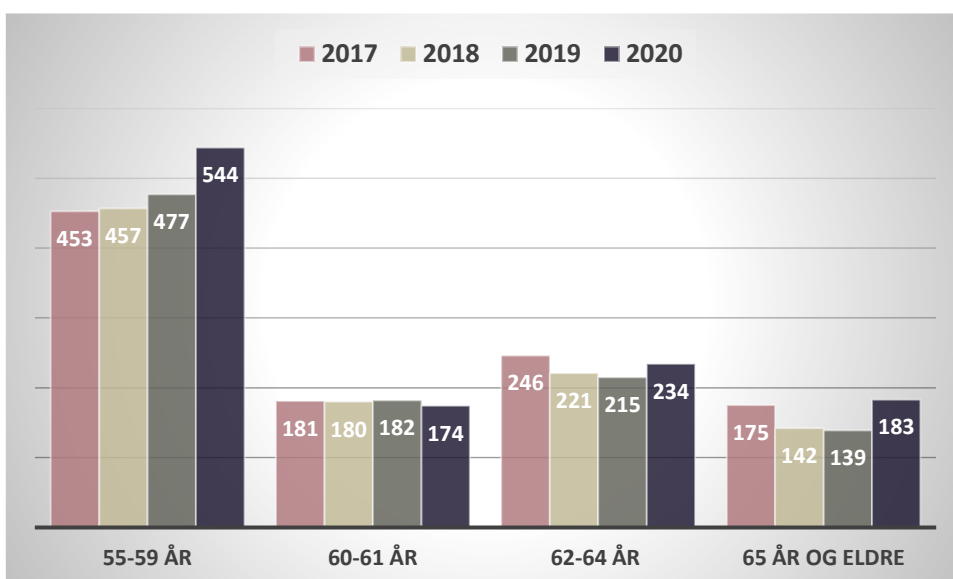


(Kilde: Rogaland fylkeskommune)

Blant de 3287 ansatte i de videregående skolene er det flest som befinner seg i aldersgruppen 50-59 år.

Fordi man kan velge å gå av med pensjon i en alder av 62 år, eller stå i arbeid til fylte 70 år, vil det være vanskelig å få en eksakt oversikt over hvor mange som vil gå av med pensjon. Her snakker vi om et aldersspenn på 8 år. Men ved å foreta en optelling blant de eldste aldersgruppene er det likevel mulig å skaffe seg en viss oversikt. Rogaland fylkeskommune har valgt å utarbeide årlige oversikter over aldersfordelingen blant de ansatte som befinner seg i aldersgruppen 55 år og eldre. Formålet med disse oversiktene er å være forberedt dersom det ett år skulle være svært mange som når pensjonsalderen.

Figur 5 - Aldersfordeling i Rogaland fylkeskommune



(Kilde: Årsrapport 2017, -18, -19 og Rogaland fylkeskommune)

Aldergruppen 55 år og eldre teller 1135 ansatte, og utgjør ca. 26 % av alle ansatte i fylkeskommunen (i henhold til tall for 2020).

Sammenlignet med 2019, har Rogaland fylkeskommune per 31.12.2020 et høyere antall i disse aldersgruppene, med unntak av aldersgruppen 60-61 år. Dette indikerer at det vil være en del som går med pensjon om noen år. Pr. i dag er det mange pensjonsmuligheter mellom 62 og 70 år, og estimatene er derfor usikre.

#### 1.3.4 TURNOVER

Med turnover menes her hvor mange ansatte som slutter hvert år for å gå over til annet arbeid. Siden 2016 har fylkeskommunen registrert sluttårsak i sitt lønns- og personaldata-system Agresso;

Tabell 1 - Antall som har sluttet og årsak til at de har sluttet

	2016	2017	2018	2019	Totalsum
<b>Annet</b>	104	148	172	182	606
<b>AFP</b>	48	56	45	49	198
<b>Jobb utenfor RFK</b>	36	25	47	53	161
<b>Alderspensjon</b>	35	23	25	33	116
<b>Ufø</b>	16	3	3	6	28
<b>Dødsfall</b>	6	5	2	2	15
<b>Totalsum</b>	245	260	294	325	

(Kilde: Rogaland fylkeskommune. Tall for 2020 er per januar 2021 ikke utarbeidet)

Ut fra tabellen kan vi se at det er relativt få som slutter i fylkeskommunen. I 2019 var det 325 av 4044 ansatte som sluttet i fylkeskommunen, noe som gir en turnover på 8 prosent. Da er ikke medarbeidere som går av med pensjon, fødselspermisjoner, støttekontakter og familiehjelpere tatt med.

#### 1.3.5 VURDERING AV FREMTIDIG KOMPETANSEBEHOV

SSB forventer at befolkningen vil fortsette å vokse i overskuelig fremtid, at flere vil bo i sentrale strøk, at det vil bo flere innvandrere i Norge og at det blir stadig flere eldre. Dette får konsekvenser for fremtidig tilbud av og etterspørsel etter kompetanse (Rogne og Syse 2017). Foruten høy etterspørsel, vil også forhold som utdanningskapasitet, svak søkning, høyt frafall, deltidsarbeid og bransjespesifikke utfordringer ha betydning for tilgangen på kompetanse. I tillegg vil det være betydelig variasjoner over tid og mellom ulike regioner<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> Kilde: NOU Rapport 3 2020: «Kompetansebehov III.

På oppdrag for Kunnskapsdepartementet har Kompetansebehovsutvalget siden 2017 arbeidet med å frembringe og systematisere kunnskapsgrunnlaget om Norges fremtidige kompetansebehov. Arbeidet har i stor grad tatt utgangspunkt i nasjonal og internasjonal forskning, og utvalget har gjennom tre rapporter gitt faglige vurderinger av Norges fremtidige kompetansebehov<sup>13</sup>. I rapportene pekes det på at yrker vil forsvinne og nye yrker vil komme til, og i den siste rapporten fremheves særlig fremtidig mangel på kvalifisert arbeidskraft innen helse og IKT. Aldring i befolkningen vil innebære at kompetansebehovet vil øke, og digitalisering/automatisering, forsterket Korona-pandemien, vil føre til økt etterspørsel etter IKT-spesialister.

Våre intervjuede fra skole-, vei- og sentraladministrasjon i Rogaland fylkeskommune vurderer det slik at fylkeskommunen står godt rustet til å få dekket sine fremtidige kompetansebehov. Samtlige forteller om godt kvalifiserte søkere ved stillingsutlysninger, og samtlige opplever mulighetene for etter- og videreutdanning som gode.

I Rogaland fylkeskommunes arbeidsgiverstrategi heter det at «Rogaland fylkeskommune skal være kjennetegnet av en høy faglig og relasjonell kompetanse hos våre medarbeidere, både i form av formell utdanning, erfaring, kunnskap og ferdigheter». For å imøtekomme en slik målsetting, er det etter vår oppfatning nødvendig å tenke langsiktig. Hva kan Rogaland fylkeskommune gjøre i dag, for å sikre seg nødvendig kompetanse om fem år?

Spørsmålet er om Rogaland fylkeskommune som arbeidsgiver bør utarbeide mulige framtidsscenarioer/ framtidbilder basert på innsikt og kunnskap om arbeidsmarkedet, næringsforhold og befolkningsutvikling, regionale kompetansebehov og andre relevante utviklingstrekk. Dette er informasjon som i neste omgang kan danne et bakgrunnstappe for målsettinger og tiltak i fylkeskommunens planverk. En slik øvelse kan gi nyttige innspill til fremtidig arbeid knyttet til kompetanseheving og hva fylkeskommunen bør gjøre for å sikre seg nødvendig kompetanse også i fremtiden.

Dagens arbeidsgiverstrategi m/ handlingsplan, inneholder få, om ingen målsettinger som kan sies å være rettet mot kompetansebehovet frem i tid. Etter vår vurdering er det behov for å utvide tidshorisonen, og i større grad rette fokuset mot fremtidige trender og kompetansebehov.

### 1.3.6 VÅR VURDERING

Utviklingen innenfor de viktigste fagområdene til fylkeskommunen vil ha stor betydning for hvorvidt fylkeskommunen vil oppleve et kompetansegap i nær fremtid. Ny teknologi kan gjøre noen former for kompetanse overflødig, mens det på andre områder vil være behov for ny kompetanse. For å stipulere hvordan utviklingen vil være, vil statistikk over egne personalressurser og kompetanse være viktig.

---

<sup>13</sup> Som del av regjeringens kompetansereform videreføres utvalget til 2026.

Rogaland fylkeskommune utarbeider ingen kompetanseoversikt på overordnet nivå, men ved behov utarbeider imidlertid personal- og organisasjonsavdelingen kartlegginger innenfor bestemte temaområder.

Etter vår vurdering arbeider fylkeskommunen i tråd med sin egen målsetting om å ha kunnskap om hvilken kompetanse som trengs i organisasjonen. I forkant av hver stillingsutlysning utarbeides en behovsanalyse hvor dagens og fremtidig kompetansebehov er tema. Skolene utarbeider en stillingsplan i januar hvert år for å få oversikt over kompetansebehovet ved den enkelte skole. Og de årlige medarbeidersamtalene gir den enkelte leder oversikt over hvilken kompetanse den enkelte medarbeider besitter.

Rogaland fylkeskommune utarbeider årlige oversikter over aldersfordelingen blant de ansatte som befinner seg i aldersgruppen 55 år og eldre. Dette er et tiltak som bidrar til at fylkeskommunen er forberedt dersom det ett år skulle være mange som når pensjonsalderen. I tillegg har fylkeskommunen siden 2016 registrert sluttårsak i sitt lønns- og personaldatasystem, noe som etter vår vurdering gir fylkeskommunen en mulighet til å følge utviklingen nøye.

Dagens arbeidsgiverstrategi m/ handlingsplan, inneholder få, om ingen målsettinger som kan sies å være rettet mot kompetansebehovet to til fem år frem i tid. Etter vår vurdering er det behov for å utvide tidshorisonten, og i større grad rette sitt fokuset mot fremtidige trender og kompetansebehov.

## 1.4 REKRUTTERINGSTILTAK OG TILTAK FOR Å BEHOLDE ANSATTE

---

### 1.4.1 REVISJONSKRITERIER

Et sentralt satsningsområde i fylkeskommunens arbeidsgiverstrategi er å rekruttere og beholde medarbeidere. For å få til dette har fylkeskommunen valgt følgende tre strategier:

- Aktiv rekruttering
- Konkurransedyktige lønns- og arbeidsvilkår
- Videreutvikling av livsfasetiltak

I Økonomiplan 2020-23 heter det at «Lønnspolitikken skal være et virkemiddel for å oppnå organisasjonens mål og skal bidra til å rekruttere og beholde ansatte i fylkeskommunen».

I Rogaland fylkeskommune sin *Handlingsplan for likestilling og mangfold 2014-18* heter det at bruken av uønsket deltid og reduserte stillinger skal reduseres. I planperioden skal det

gjennomføres en analyse av omfanget av redusert arbeidstid, og ulike årsaker og tiltak skal vurderes. Videre heter det at laveste utdanning blant de ansatte skal være fagbrev, og at tiltak for å sikre ansatte fagbrev skal iverksettes.

Ut fra disse føringene i lov, forskrift og fylkeskommunens arbeidsgiverstrategi, har vi utledet følgende revisjonskriterium (det vil si krav eller forventning til fylkeskommunens arbeid):

- Fylkeskommunen skal ha rekrutteringstiltak og tiltak for å beholde medarbeidere, med mål om å lukke eventuelle kompetansegap.

#### 1.4.2 REKRUTTERINGSTILTAK I ROGALAND FYLKESKOMMUNE

Både personal- og organisasjonsavdelingen, kommunikasjonsavdelingen, opplæringsavdelingen, og andre aktuelle avdelinger deltar på yrkesmesser og studentarrangementer for å sikre rekruttering. Alle ledige stillinger lyses ut eksternt og publiseres på kommunens hjemmesider, foruten på NAV.no, Finn.no og i lokalpressen. I henhold til nevnte handlingsplan ønsker fylkeskommunen å bruke sosiale medier i større grad enn tidligere. Dette kan for eksempel være Facebook og LinkedIn. Ved ansettelser til toppstillinger i fylkeskommunen benyttes for øvrig rekrutteringsfirmaer.

Våre respondenter forteller at fylkeskommunen jobber aktivt med omdømmebygging. Hvordan fylkeskommunen velger å profilere seg gjennom egne nettsider utgjør en viktig del av arbeidet. Alle stillingsannonse som legges ut inneholder opplysninger om fylkeskommunens oppgaver på et overordnet nivå, og opplysninger om den aktuelle enheten/arbeidsplassen. Etter endt utlysningstid kaller leder inn til intervju hvor også én representant for de ansatte deltar. Når aktuell kandidat er valgt ut, utarbeides en innstilling.

Den enkelte leder samarbeider med Personal- og organisasjonsavdelingen om å utvikle individrettede livsfasetiltak, med sikte på å tilrettelegge arbeidssituasjonen for ansatte i ulike livsfaser, det være seg seniorer, småbarnsforeldre mv. I henhold til gjeldende handlingsplan har Rogaland fylkeskommune utarbeidet egne retningslinjer for livsfasepolitikk. I disse retningslinjene finner vi en rekke tiltak, deriblant tiltak som er myntet på ansatte over 55 år. Dette er for eksempel tilbud om trening i arbeidstiden.

Et viktig rekrutteringstiltak er fylkeskommunens inngåelse av samarbeidsavtaler med en rekke utdanningsinstitusjoner i Norge. Disse avtalene åpner for å tilby studenter praksisplass i fylkeskommunen. Blant de mest sentrale finner vi Universitetet i Stavanger, Vitenskapelig høyskole (VID), Oslo Met, NTNU og Idrettshøgskolen i Oslo. Målet er at studentene skal vurdere de videregående skolene i Rogaland som en attraktiv arbeidsplass etter endt studieløp. I våre intervjuer blir dette grepet fremhevet som en effektiv måte å rekruttere nye medarbeidere på.



Rogaland fylkeskommune tilstreber også å ha konkurransedyktige lønns- og arbeidsvilkår i forhold til kommuner og offentlige instanser som det er rimelig å sammenligne seg med. I tillegg blir gjerne pensjonsordningen trukket frem som et gode.

### 1.4.3 ANTALL UTLYSTE STILLINGER OG ANTALL SØKERE PER STILLING

Utlysning av stillinger skjer ukentlig. Siden alle stillinger lyses ut og godkjennes av Personal- og organisasjonsavdelingen, har denne avdelingen oversikt over antallet ledige stillinger til enhver tid.

Tabell 2 - Antall ledige stillinger og totalt ledige årsverk fordelt på stillingskategorier per 01.03.2020<sup>14</sup>:

	Antall stillinger	Antall årsverk
Undervisningsstillinger	31	28,9
Diverse merkantile stillinger	8	8
Lederstillinger	7	7
Læringer	7	7
Tannhelse	3	2

(Kilde: Rogaland fylkeskommune. Tannhelse i har i tillegg én sommervikar).

Siden det er innenfor tjenesteområdet Opplæring vi finner flest ansatte, er det naturlig at det til enhver tid finnes flest ledige undervisningsstillinger. Dette er stillinger som er fordelt på både videregående opplæring, fagskoleutdanning og voksenopplæring.

Fylkeskommunen har ikke mulighet til å hente ut statistikk på antall kvalifiserte søkere pr. stilling, men personal- og organisasjonsavdelingen opplyser på generelt grunnlag at de som hovedregel får mange kvalifiserte søkere.

I videregående opplæring er kravet at den som skal undervise må ha utdanning tilsvarende 60 studiepoeng i det aktuelle faget. Med unntak av «Yrkesfaglig fordypning», gjelder minimumskravet alle fag. Fra våre intervjuede får vi opplyst at fylkeskommunen klarer å oppfylle dette kravet. I norsk er det *ønskelig* at lærerne på 3. trinn har *mer* utdanning enn minstekravet, men dette er ikke et lovkrav. Siden det generelt kan være vanskelig å få tak i kvalifiserte norsklærere, gis faget prioritet i statens satsing «Kompetanse for kvalitet», som skal gi lærere i grunnskolen og videregående opplæring en mulighet til å ta nødvendig videreutdanning (mer om kompetanseheving blant lærere i eget kapittel).

---

<sup>14</sup> Vi gjør oppmerksom på at tallene i tabellen er hentet fra et tidspunkt på året der hoved-utlysningen for kommende skoleår skjer. Dette betyr at antallet utlyste lærerstillinger er uvanlig høyt på dette tidspunktet av året.

Som følge av nye oppgaver i forbindelse med Regionreformen har fylkeskommunen hatt rekordmange utlysninger i løpet av 2020. I løpet av et knapt år har fylkeskommunen fått 244 medarbeidere i veiadministrasjonen, og det totale antallet ansatte er som nevnt innledningsvis kommet opp i 4313, inklusiv de nevnte 244 nytilsatte i veiadministrasjonen.

Våre intervjuede i både sentraladministrasjonen, vei og skole melder om at tilfanget av kvalifiserte søkere er godt. Av denne grunn har fylkeskommunen få vakante stillinger til enhver tid. Fra personal- og organisasjonsavdelingen får vi opplyst at vakante stillinger ofte er knyttet til tilfeller hvor man ønsker å avvente til en omorganisering er gjennomført. Fylkeskommunens lønns- og personalsystem gir for øvrig ingen mulighet til å hente ut oversikter over antallet vikariater til enhver tid.

#### 1.4.4 SÆRSKILT OM REKRUTTERING GJENNOM LÆRLINGORDNINGEN

Lærlingemodellen baserer seg på to års teori på skolen (VG1 og VG2), etterfulgt av to år med praktisk arbeid. Yrkesutdanning sammen med allmennfaglig påbygg kan kvalifisere til videre studier på høyskoler og universitet. I samarbeid med Opplæringsavdelingen, arrangerer Personal- og organisasjonsavdelingen, Elev- og lærlingeombudet og Kommunikasjonsavdelingen en årlig introduksjonsdag for nye lærlinger, og per i dag har Rogaland fylkeskommune de fleste av sine om lag 80 lærlinger innenfor områder som IKT og kontor- og administrasjon, renhold, byggdrift, hestefaget, akvakultur. Fra fylkeskommunen får vi opplyst at flere lærlinger tilbys jobb etter endt læretid.

I sak 114/16 vedtok Fylkestinget å øke måltallet for antall lærlinger i fylkeskommunale virksomheter fra 85 i 2018 til 95 innen utgangen av 2020. I påfølgende sak 114/17 ble det slått fast at Rogaland fylkeskommune skal ha 95 lærlinger mot slutten av planperioden 2018-2021. Rogaland fylkeskommune har så langt hatt noen utfordringer med å nå sin egen målsetting om 95 lærlinger innen 2020. Status per oktober 2020 er at fylkesrådmannen vil legge fram en egen sak som vil drøfte hvilke muligheter som foreligger for å nå dette målet.

#### 1.4.5 REDUKSJON I SYKEFRAVÆRET SOM TILTAK FOR Å STYRKE TILGANGEN PÅ ARBEIDSKRAFT

Det fremtidige kompetanse- og kapasitetsbehovet i fylkeskommunen kan avhjelpes ved såkalt «intern rekruttering». Et tiltak i så måte er å styrke tilgangen på egen arbeidskraft ved å arbeide for en reduksjon i sykefraværet.

Rogaland fylkeskommune har som målsetting at sykefraværet ikke skal overstige 5,6 prosent per år. Dette er et måltall som er i tråd med nasjonale føringer. Sammenlignet andre fylkeskommuner er sykefraværet i Rogaland fylkeskommune blant de laveste, med et sykefravær som i flere år har ligget på rundt 4,5 prosent. I 2019 endte det samlede sykefraværet (m/unntak av foretaket

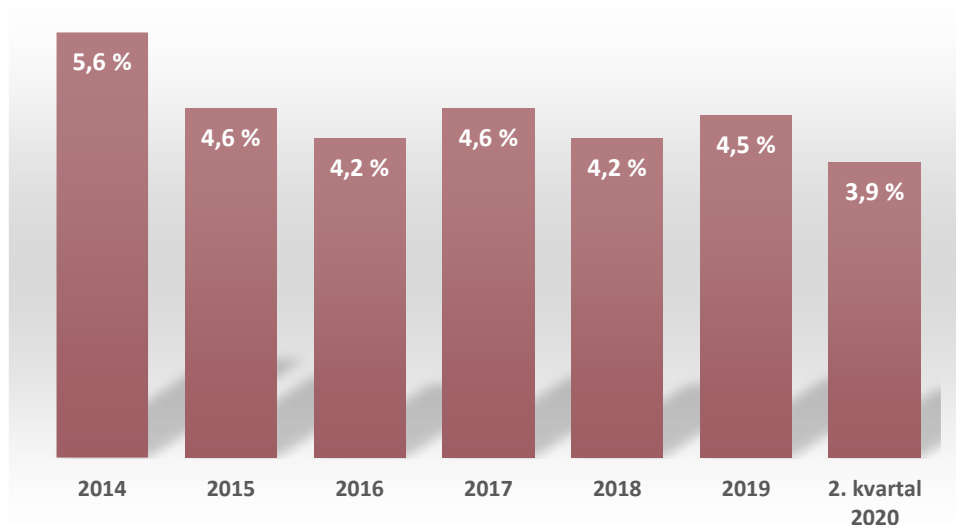
Tannhelse Rogaland) på 4,45 prosent. Generelt har undervisningspersonell hatt et lavere sykefravær enn merkantile stillinger i skole og sentraladministrasjon. Dette er en tendens som har gjort seg gjeldende over flere år.

Siden 2002 har Rogaland fylkeskommune vært en inkluderende arbeidslivsvirksomhet (IA-bedrift). Som IA-bedrift er hovedmålene å:

- Redusere sykefraværet
- Tilrettelegge arbeidsplasser slik at arbeidstakere med redusert arbeidsevne fortsatt kan være i arbeid
- Utøve en seniorpolitikk som motiverer til å fortsette i arbeid lenger enn før.

Personal- og organisasjonsavdelingen er ansvarlig for at en handlingsplan for IA-arbeidet i hele organisasjonen blir utarbeidet. I oppfølgingen av saker samarbeider avdelingen tett med ledere, NAV-arbeidslivssenter, bedriftshelsetjenesten og de ansattes organisasjoner for å hindre og forebygge sykefravær. Høsten 2020 er fylkeskommunen i gang med å utarbeide en ny IA-handlingsplan.

Figur 6 – Utvikling i det samlede sykefraværet i perioden 2009-2020 i Rogaland fylkeskommune<sup>15</sup>

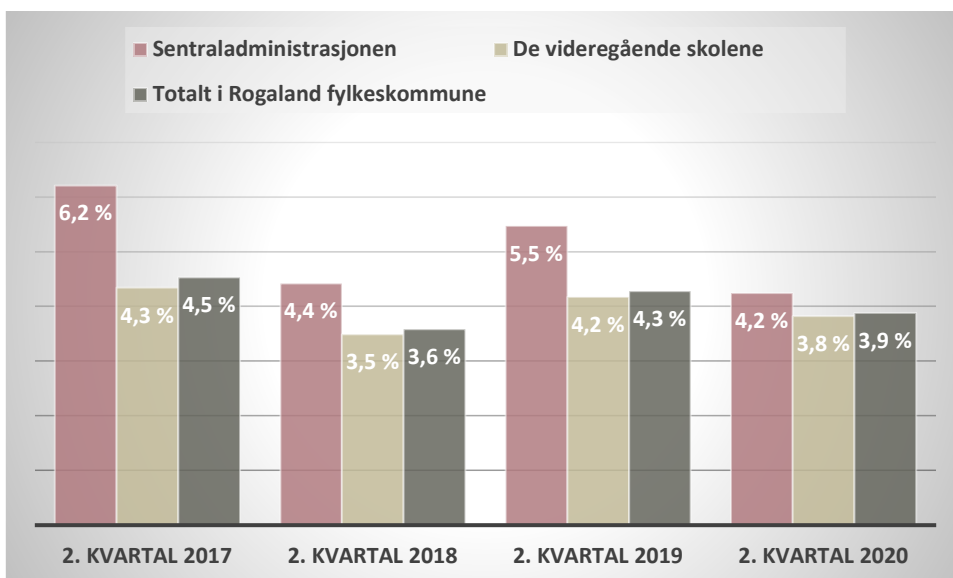


(Kilde: Rogaland fylkeskommune)

Av figuren kan vi se at det samlede sykefraværet har gått noe ned i denne tidsperioden. For å kunne ha mest mulig sammenlignbare tall har vi hentet inn tall per 2. kvartal siste fire år.

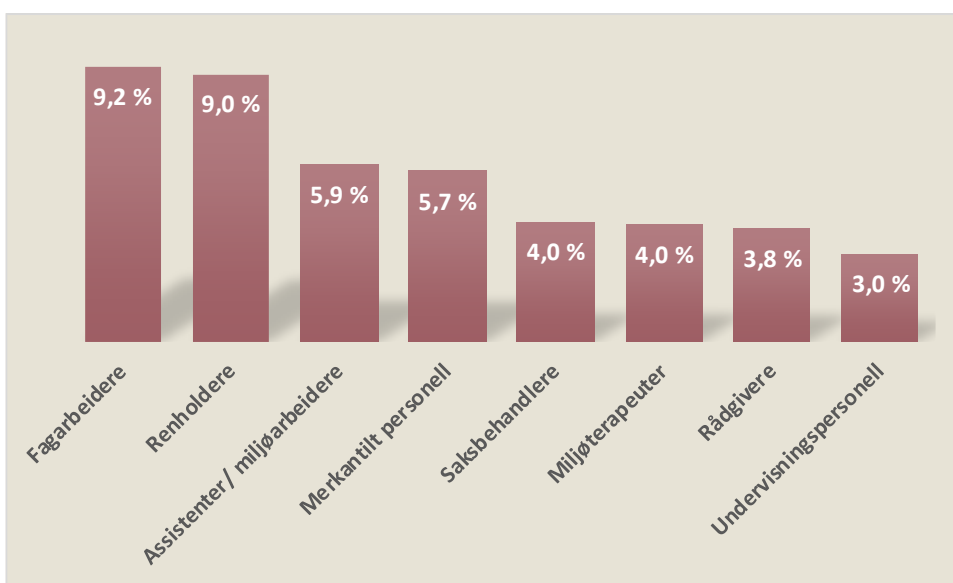
<sup>15</sup> Foretaket Tannhelse Rogaland er et eget foretak og inngår ikke i denne statistikken. Tall for hele 2020 foreligger per januar 2021 ikke.

Figur 7 – Sykefravær 2. kvartal hvert av de fire siste år



Av figuren ser vi at sykefraværet har gått noe ned fra 2. kvartal 2019 til 2. kvartal 2020.

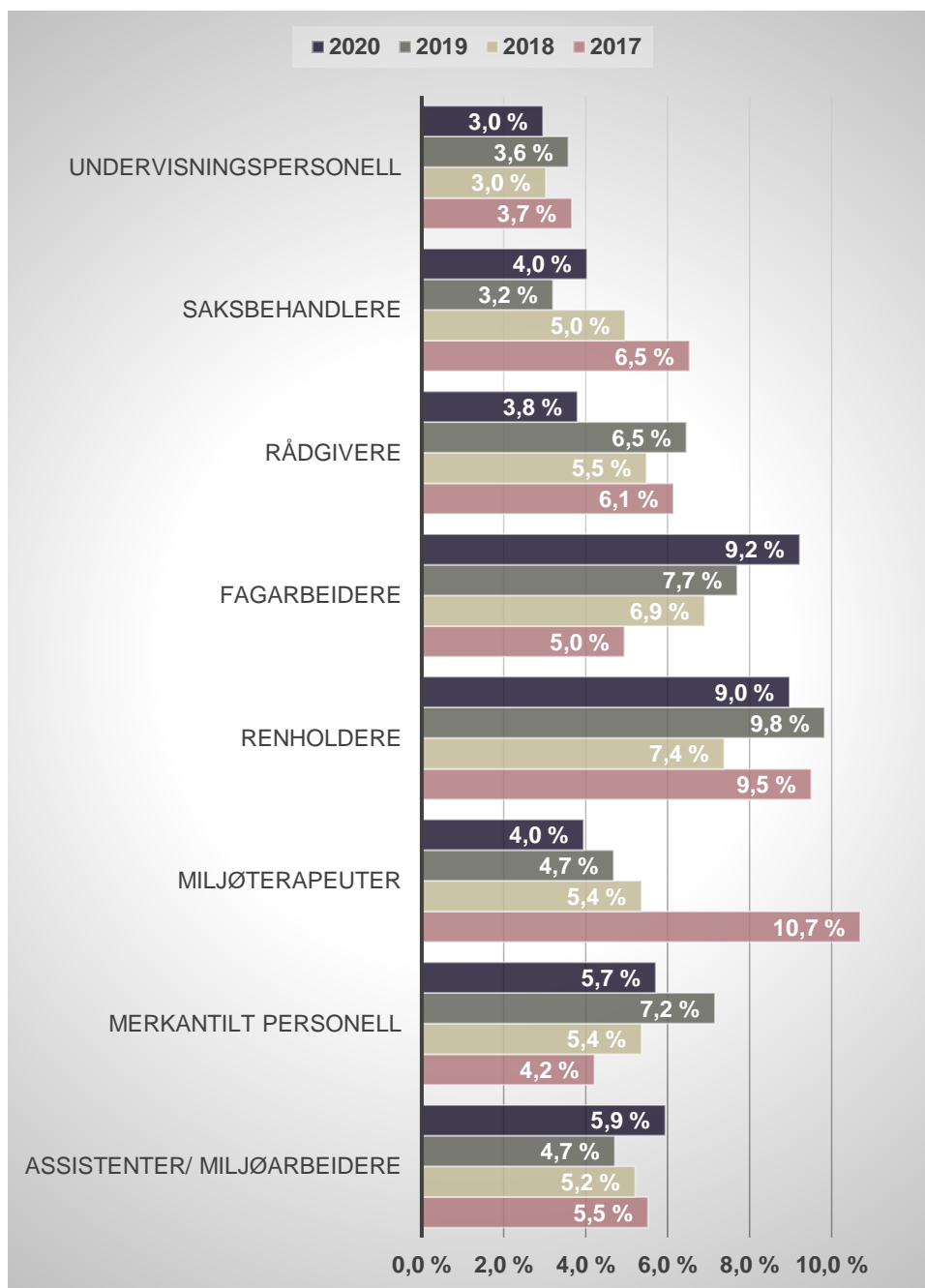
Figur 8 – Sykefraværprosent 2. kvartal 2020 fordelt på yrkesgrupper



(Kilde: Rogaland fylkeskommune)

Av figuren kan vi se at sykefraværet er høyest blant renholdsarbeidere. For økt kunnskap om hvilke utfordringer som knytter til sykefravær blant renholdere ble det våren 2019 iverksatt flere tiltak og aktiviteter i samarbeid med bedriftshelsetjenesten, både på systemnivå og på den enkelte skole. Dette handler om rutiner for rekruttering, krav til norskkunnskaper og tilbud om norskkurs, tilbud om å kunne ta fagbrev i renhold, renholdsplaner, inkludering på skolene med øvrig personell, tilgang på tilstrekkelig utstyr, bedre egnet organisering av arbeidet mv. Tiltakene og aktivitetene er igangsatt som følge av at fraværet blant renholdere har vært høyt over flere år, noe som neste figur viser:

Figur 9 – Historisk utvikling i sykefravær fordelt på yrkesgrupper. Tall for 2. kvartal hvert år.



(Kilde: Rogaland fylkeskommune)

Det høyeste sykefraværet finner vi blant fagarbeidere og renholdere<sup>16</sup>. Tallene viser stor variasjon mellom yrkesgruppene. Undervisningspersonalet har gjennomgående et lavt sykefravær. Den kraftigste nedgangen finner vi blant gruppen miljøterapeuter.

<sup>16</sup> Fagarbeidere er yrkesgrupper med fagbrev.

#### 1.4.6 REDUKSJON AV UØNSKET DELTIDSARBEID

Som nevnt kan det fremtidige kompetanse- og kapasitetsbehovet i fylkeskommunen avhjelpest ved såkalt «intern rekruttering», og et tiltak i så måte kan være å øke stillingsstørrelsene for deltidsansatte. Dette er et tiltak som kan bidra til å styrke tilgangen på nødvendig arbeidskraft.

Fra fylkeskommunen får vi opplyst at personal- og organisasjonsavdelingen har drøftinger med de tillitsvalgte om bruken av deltid to ganger i året. Dette er i tråd med hovedtariffavtalen, som slår fast at arbeidsgiver skal ha slike drøftinger (HTA § 2, pkt. 2.3.1). Her drøftes prinsippene for bruk av deltidsstillinger og fylkeskommunen legger frem relevant informasjon. I tillegg informeres og drøftes bruken av midlertidige ansatte med de tillitsvalgte, i tråd med bestemmelsene i arbeidsmiljøloven § 14-9. Dette skjer minst én gang per år.

Av totalt 3696 ansatte ved årsskiftet 2019/20, hadde 995 ansatte redusert arbeidstid. Sistnevnte inkluderer også vikarer i deltidsstillinger. Totalt utgjorde de ansatte med redusert arbeidstid 26,9 prosent av den totale arbeidsstokken. De deltidsansatte har stor variasjon i stillingsprosenten, da denne strekker seg fra 4,82 til 95 prosent. I de minste stillingene finner vi eksempelvis pedagoger som underviser i ett enkelt instrument, på utdanningsprogram som musikk, dans og drama. I slike stillinger er det naturlig at mulighetene for en økning i stillingsprosenten er noe begrenset.

Deltidsarbeid kan være både uønsket og ønsket av arbeidstakerne. Våre intervjuede i personal- og organisasjonsavdelingen forteller at de har et kontinuerlig fokus på å redusere uønsket deltid. I rekrutteringssammenheng forsøker fylkeskommunen å tilby hele stillinger til de som ønsker det. Samtidig ønsker fylkeskommunen å fremstå som en attraktiv arbeidsgiver som også kan tilby reduserte stillinger til de som måtte ønske dette. Samtlige av de vi har intervjuet, inklusiv rektorene på de videregående skolene, oppgir at det ikke finnes noen deltidsansatte hos dem, som ikke ønsker dette selv.

Foruten årlige drøftinger med tillitsvalgte, legger fylkeskommunen fram en sak til Administrasjonsutvalget hvert år, som omhandler omfanget av deltidsstillinger. I sak til Administrasjonsutvalget 0003/20 pekes det på ulike årsaker til at ansatte jobber i reduserte stillinger:

- **Frivillig deltid.** Per februar 2020 gjaldt dette for 314 ansatte. Flere ønsker redusert stilling grunnet omsorgsoppgaver i hjemmet, eller de jobber deltid som følge av delvis avtalefestet pensjon.
- **Uførhet/helseproblematikk.** Per februar 2020 gjaldt dette 130 personer.
- **Redusert skoleår:** Per februar 2020 har 176 ansatte redusert stilling som følge av at de ikke er ansatt som pedagoger, men at de likevel følger skoleåret (disse har en stillingsbrøk på 89 prosent). Dette er i hovedsak elevassistenter, miljøarbeidere og miljøterapeuter. På dette området har den enkelte rektor myndighet til å inngå lokale avtaler, noe som åpner for individuelle løsninger.

Per februar 2020 har Rogaland fylkeskommune ni midlertidig ansatte. Dette er personer som er ansatt i forbindelse med tidsavgrensede prosjekter<sup>17</sup>.

#### 1.4.7 KARTLEGGING AV ARBEIDSMILJØET SOM ET TILTAK FOR Å BEHOLDE MEDARBEIDERE

Gjennom medarbeiderundersøkelser og årlige medarbeidersamtaler innhentes informasjon om den enkelte medarbeiders trivsel, den enkeltes nåværende og fremtidige kompetanse og hva som skal til for at vedkommende fortsatt skal trives i fylkeskommunen.

Medarbeiderundersøkelsene er viktige bestanddeler i fylkeskommunens arbeid for å sikre et godt arbeidsmiljø og dermed beholde medarbeidere, og omhandler tema som:

- kollegiale forhold
- ledelse
- trivsel og bruk av kompetanse (rekruttere og beholde)
- tilrettelegging for de ansatte

Resultatene fra medarbeiderundersøkelsen benyttes til kompetansedeling og kompetanseheving internt i Rogaland fylkeskommune. De gjennomgås på enhetsnivå for å kunne avdekke hvilke utfordringer som gjør seg gjeldende, og hva den enkelte skole/enhet/avdeling bør jobbe videre med. I arbeidet med å gjøre den enkelte leder bedre, bidrar personal- og organisasjonsavdelingen med ulike typer utviklingsprosesser, gjerne i samarbeid med bedriftshelsetjenesten.

Rogaland fylkeskommune gjennomfører medarbeiderundersøkelser annet hvert år, sist i 2019. Sammenlignet med tidligere, er medarbeiderundersøkelsene i skolene og sentraladministrasjonen nå like. Mens undersøkelsen ble gjennomført for tredje gangen i sentraladministrasjonen i 2019, ble undersøkelsen gjennomført for andre gang på de videregående skolene.

Sammenlignet med resultatene i 2017 er det få endringer i 2019. Med en svarprosent på 90 fikk medarbeiderundersøkelsen i 2019 gode scorere på samtlige tema. Sammenligningsgrunnlaget består av 30 000 respondenter fra ulike deler av norsk arbeidsliv, deriblant de ansatte ved de videregående skolene i Rogaland, Møre og Romsdal, Sogn og Fjordane og Østfold<sup>18</sup>.

Resultatene viser at «engasjement» og «medarbeiderskap» får høyest score. Med sistnevnte menes i hvilken grad de ansatte opplever å arbeide utfra en felles forståelse for hvordan

---

<sup>17</sup> Kilde: Sak til Administrasjonsutvalget. Sak 0003/20.

<sup>18</sup> Sammenlignet med gjennomsnittet for medarbeiderundersøkelsene som er brukt som referansepunkt. Undersøkelsen gjennomføres av Stamina Census.

fylkeskommunen skal yte sine tjenester til det beste for sine brukere. Ut fra dette er det vår vurdering at de ansatte i fylkeskommunen trives på jobb sammen med sine kollegaer, og at de opplever fylkeskommunen som en attraktiv arbeidsgiver.

Et annet viktig element i arbeidet for å sikre et godt arbeidsmiljø er fylkeskommunens varslingsrutiner. I Rogaland fylkeskommune har medarbeidere rett og plikt til å varsle om kritikkverdige forhold, og egne rutiner for varsling er utarbeidet. I den siste medarbeiderundersøkelsen som ble gjennomført i 2019 ble det lagt ved en link til fylkeskommunens varslingsrutiner, med formål å gjøre disse bedre kjent. I henhold til gjeldende rutiner skal det varsles i linjen, nærmere bestemt til nærmeste leder. Fylkeskommunen har også opprettet et eget varslingssekretariat, bestående av én representant fra Personal- og organisasjonsavdelingen og fylkeshovedverneombudet, som skal ta imot varslene og sørge for at de blir registrert, håndtert og avsluttet på riktig måte.

I 2019 utarbeidet Rogaland fylkeskommune en egen handlingsplan for forebygging av seksuell trakassering blant elever, lærlinger og ansatte. Samme år gjennomførte fylkeskommunen en kartlegging av omfanget av mobbing og seksuell trakassering blant ansatte. Her rapporterte 42 ansatte at de hadde opplevd å bli seksuelt trakassert, mens 188 rapporterte om mobbing én eller flere ganger. Av totalt 3696 ansatte må dette sies å være lave prosentandeler, på henholdsvis 1,1 % og 5 %.

Med dagens rutiner vil det være nødvendig innhente tall fra den enkelte avdeling/ enhet dersom man ønsker å se nærmere på antallet varslingsaker. Personal- og organisasjonsavdelingen utarbeider ingen samlet oversikt over antallet varslinger per kalenderår, siden ikke alle varslinger går til varslingssekretariatet. Det er naturlig å tenke seg at den enkelte rektor har god oversikt over antallet varslingsaker på sin skole, men for en bedre totaloversikt, vurderer fylkeskommunen å øremerke slike saker i sak- og arkivsystemet, for i neste omgang å kunne ta ut aggregerte tall.

Samtidig påpeker de vi har intervjuet at det kan by på utfordringer å utarbeide et tallmateriale på området, grunnet vanskelige grensdragninger. Hva som skal defineres som en varsling kan det herske delte meninger om. Den som gir beskjed vil gjerne kalle det en varsling, men er det tale om en varsling i arbeidsmiljølovens forstand? Og hvordan skal i så fall varslingene kategoriseres? Velger man å legge arbeidsmiljølovens definisjon til grunn kan det tenkes at antallet går ned. Men legger man denne definisjonen til grunn kan dette også slå andre veien. Dette gjelder i de tilfeller hvor både melder og mottaker ikke definerer dette som et varsel, men hvor det likevel viser seg å være det. For øvrig vil det alltid foreligge en fare for mørketall på dette området.

I møte den 22.01.2019 vedtok Kommunedirektørutvalget i Rogaland å utvikle en felles veileder for varsling, som skal gjelde for alle kommunene i fylket, med mål om felles praksis, begrepsbruk og kompetanseutvikling. Veilederen ble godkjent og vedtatt i kommunedirektørårsmøtet i Rogaland i juni 2020, og er basert på dagens praksis fra



fylkeskommunen og kommunene. I veilederen har man for øvrig forsøkt å ivareta kommunenes ulike behov. Formålet med veilederen kan sies å være tredelt:

- Gjøre det enklere å varsle om mulige kritikkverdige forhold
- Sørge for at alle typer meldinger blir fulgt opp på en hensiktsmessig måte
- Både menneskelige og juridiske forhold skal ivaretas, ved varslings- og klagesaker

I veilederen defineres varslings i tråd med arbeidsmiljøloven kapittel 2 A, som lyder slik: «Varsling er at en ansatt, i god tro og på en forsvarlig måte, melder fra om et kritikkverdig forhold i sin egen organisasjon, til noen som direkte eller indirekte har mulighet og/eller myndighet til å rette på forholdet.» Veilederen kan for øvrig benyttes i ulike typer varslingsaker, det være seg i både varslingsaker etter opplæringsloven § 9a (elever) eller i saker som gjelder ansatte.

#### 1.4.8 VÅR VURDERING

Etter vår vurdering har Rogaland fylkeskommune en rekke gode tiltak for å rekruttere og beholde eksisterende arbeidskraft. Både personal- og organisasjonsavdelingen, kommunikasjonsavdelingen, opplæringsavdelingen, og andre aktuelle avdelinger deltar på yrkesmesser og studentarrangementer for å markedsføre fylkeskommunen. Alle ledige stillinger lyses ut eksternt og publiseres på nett. Hvordan fylkeskommunen velger å profilere seg gjennom egne nettsider utgjør en viktig del av arbeidet.

Rogaland fylkeskommune har utarbeidet egne retningslinjer for livsfasepolitikk med sikte på å tilrettelegge arbeidssituasjonen for ansatte i ulike livsfaser.

Fylkeskommunens inngåelse av samarbeidsavtaler med en rekke utdanningsinstitusjoner i Norge for å kunne tilby studenter praksisplass i fylkeskommunen, har så langt vist seg å være en effektiv måte å rekruttere nye medarbeidere på. Sammen med lønns- og arbeidsvilkår som er på linje med kommuner og offentlige instanser som det er rimelig å sammenligne seg med, i tillegg til pensjonsordning gjennom KLP eller Statens Pensjonskasse, forteller samtlige av våre intervjuede at de som hovedregel får mange kvalifiserte søkere.

Et viktig tiltak for å styrke tilgangen på egen arbeidskraft er å få til en reduksjon i sykefraværet. Sykefraværstatikken viser stor variasjon mellom yrkesgruppene, med lavest blant undervisningspersonalet og høyest blant fagarbeidere og renholdere<sup>19</sup>. I samarbeide med bedriftshelsetjenesten iverksatte fylkeskommunen våren 2019 flere tiltak for å bedre statistikken for sistnevnte. Så langt ha dette resultert i en liten nedgang fra 2019-20.

---

<sup>19</sup> Fagarbeidere er yrkesgrupper med fagbrev.

Deltidsarbeid kan være både uønsket og ønsket av arbeidstakerne. Samtlige av de vi har intervjuet, inklusiv rektorene på de videregående skolene, oppgir at de ikke har noen deltidsansatte hos dem som ikke ønsker dette selv.

Fylkeskommunens gjennomføring av medarbeiderundersøkelser og rutiner for håndtering av varsler er med å sikre et godt arbeidsmiljø, noe som i neste omgang kan bidra til at medarbeiderne trives og blir værende i jobben.

## 1.5 KOMPETANSEUTVIKLING

---

### 1.5.1 REVISJONSKRITERIER

I Økonomiplan 2020-23 heter det at Rogaland fylkeskommune skal ha ansatte med god kompetanse til å utføre de tjenester som ligger innenfor fylkeskommunens tilbud.

I arbeidsgiverstrategien er kompetanseutvikling et sentralt satsningsområde. For å få til kompetanseutvikling ønsker fylkeskommunen å stimulere og legge til rette for kompetanseheving i samarbeid med den enkelte. Videre heter det at «Samfunnet er i stadig endring, og det stilles nye krav til hvilken kompetanse som trengs for å løse oppgavene. Vi må derfor være i forkant for å videreutvikle medarbeidernes kompetanse i samsvar med endrede behov (..) Rogaland fylkeskommune skal være en lærende organisasjon og ha kontinuerlig fokus på videreutvikling, kompetansebygging og læring».

I arbeidsgiverstrategiens handlingsplan heter det at Personal- og organisasjonsavdelingen skal legge til rette for at ansatte som ikke har fagbrev kan ta dette. I tillegg skal avdelingen i samarbeid med opplæringsavdelingen videreføre samarbeidet med universiteter og høyskoler om utdanninger som;

- Praktisk-pedagogisk utdanning
- Yrkesfaglærerutdanning for lærere uten godkjent utdanning
- Master i skoleledelse og annen lederutdanning. Her heter det at fylkeskommunen skal legge til rette for at deltakere på «Rektorskolen» kan bygge på utdanningen, til master i skoleledelse.

Ut fra disse føringene i fylkeskommunens styringsdokumenter har vi utledet følgende revisjonskriterium (det vil si krav eller forventning til fylkeskommunens arbeid):

- Fylkeskommunen skal legge til rette for kompetanseutvikling.

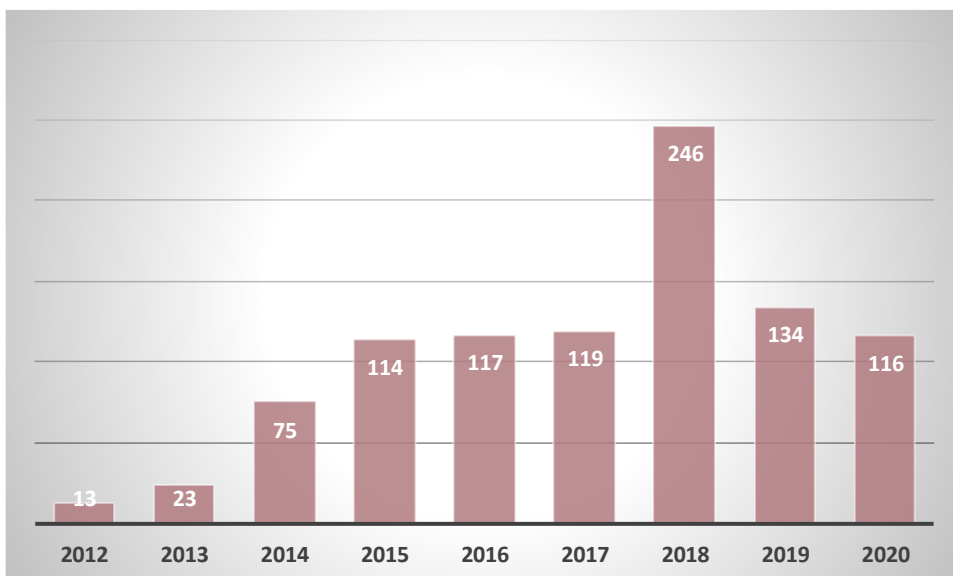
### 1.5.2 TILTAK

I henhold til vedtatt arbeidsgiverstrategi satser fylkeskommunen på lederopplæring og lederutvikling. I tråd med fylkeskommunens plattform for ledelse arrangeres ulike typer ledersamlinger, i tillegg til spesifikke utdanningsprogrammer som rektorskole og masterutdanning i skoleledelse.

Personal- og organisasjonsavdelingen driver en rekke kompetanseutviklende tiltak, som ulike kurs for ledere og verneombud innen helse, miljø og sikkerhet (HMS), IA-arbeid, lederforum, introduksjonskurs for nye ledere, og kurs i rekruttering og ledernettverk for mellomledere i sentraladministrasjonen. I tillegg har avdelingen ansvar for utdanningsstipend til ansatte i sentraladministrasjonen.

En utfordring i dagens skole er at mange lærere mangler faglig fordypning i fag de underviser i<sup>20</sup>. Statens satsing «Kompetanse for kvalitet» har som mål å gi lærere i grunnskolen og videregående opplæring en mulighet til å ta nødvendig videreutdanning. Målet er å øke elevenes læring og motivasjon i grunnopplæringen, gjennom å styrke lærernes og rektorenes kompetanse. Opplæringsavdelingen er gitt ansvaret for å legge til rette for deltakelse i satsningen, i samarbeid med den enkelte skole.

Figur 10 - Antallet deltakere i «Kompetanse for kvalitet», og som har fått tildelt midler:



Høsten 2020 har 116 lærere startet på videreutdanning i regi av statens satsning. Disse lærerne fordeler seg på de prioriterte fagene er norsk (23 lærere), matematikk (28 lærere) og engelsk (16 lærere). Blant disse har flere startet på en mastergrad som går over flere skoleår.

<sup>20</sup> Med faglig fordypning menes her fordypning ut over lovens minstekrav til formell kompetanse som kreves for å kunne undervise i et fag.

I arbeidet med å legge til rette for lederopplæring og lederutvikling inngår ulike typer ledersamlinger og spesifikke utdanningsprogrammer, så som rektorskole og masterutdanning i skoleledelse. Master i skoleledelse er også mulig å gjennomføre som en del av «Kompetanse for kvalitet».

De siste årene har staten gått inn med stipendordninger som muliggjør videreutdanning for yrkesfaglærere. Yrkesfaglærerne i videregående opplæring dekker mange ulike fagområder, og utdanningsbakgrunnen til lærerne varierer. Innenfor håndverksfagene har mange lærere fag eller svennebrev, men flere har også høyere utdanning utover formell pedagogisk kompetanse. På andre studieretninger har en stor andel av yrkesfaglærerne en profesjonsutdanning (f.eks. sykepleier eller barnehagelærer).

Inneværende skoleår har 36 yrkesfaglærere startet på Praktisk pedagogisk utdanning eller yrkesfagutdanning. Året før var antallet 31. I flere år har Rogaland fylkeskommunen samarbeidet med Oslo Met (tidligere Høgskolen i Oslo og Akershus) om forelesere tilknyttet Praktisk pedagogisk utdanning. Av ulike årsaker kom samarbeidet mellom Rogaland fylkeskommune og Oslo Met ikke i stand inneværende skoleår, men planen er å komme i gang igjen høsten 2021.

Et annet viktig kompetansehevende tiltak er norskopplæring blant ansatte med minoritetsspråklig bakgrunn. I desember 2019 vedtok Administrasjonsutvalget et minimumskrav knyttet til norskferdigheter blant sine ansatte. I vedtaket heter det at fylkeskommunen skal sørge for norskopplæring både for de som rekrutteres inn og de som allerede er ansatt. Norskferdighetene måles utfra en felles europeisk standard, på en skala fra A1 til B2 (hvor A1 er lavest, dernest A2, B1 og B2 som er høyest). Her kan det gjerne føyes til at ca. 50 ansatte ble testet i løpet av 2020, og av disse går nå ca. 20 ansatte på kurs for å bedre sine norskferdigheter.

I Administrasjonsutvalgets vedtak heter det at A2 skal være fylkeskommunens minimumskrav. Plikten til å vurdere hvorvidt det er tilstrekkelig med A2 nivå for å kunne utøve de oppgavene som er lagt til stillingen, er lagt til den enkelte leder som har ansvaret for den aktuelle stillingen<sup>21</sup>. Minimumskravet er ment å sikre at alle evner å kommunisere med sine kollegaer, motta beskjeder og at alle kan gi sitt bidrag til et godt arbeidsmiljø.

Skulle vedkommende ønske å gå opp til fagbrev, stilles det krav om B1. Høsten 2018 vedtok Administrasjonsutvalget at alle medarbeidere innen renhold skal ha kompetanse tilsvarende fagbrev. Siden høsten 2017 har fylkeskommunen tilbudt undervisning mot fagbrev for renholdere.

---

<sup>21</sup> Fylkeskommunen opplyser for øvrig at for veldig mange stillinger vil A2 ikke være tilstrekkelig.

I våre intervjuer med de tillitsvalgte blir det uttrykket tilfredshet med Rogaland fylkeskommunes arbeid for å få flere til å ta fagbrev og fylkeskommunens arbeid med å styrke norskerdighetene. Dette arbeidet anses som verdifullt. Men de tillitsvalgte fremhever at fylkeskommunen kan bli bedre til å lære opp nyansatte, og da særlig innenfor tema som offentlighetsloven og generelle saksbehandlingsrutiner. Opplæring i offentlighetsloven tilbys ikke per i dag, til tross for at offentlighetsloven setter en standard som de fleste ansatte må forholde seg til i sitt daglige arbeid. Fylkeskommunen har i henhold til lovverket store krav til offentlighet, og ifølge de tillitsvalgte vil det alltid være en risiko for at dokumenter blir skjernet fordi de ansatte ikke kan lovverket godt nok.

På bakgrunn av Stortingsmelding nr. 28: *Fag- Fordypning – Forståelse – En fornyelse av Kunnskapsløftet* er det utarbeidet et nytt læreplanverk i videregående opplæring. I forbindelse med denne fagfornyelsen har det kommet et nytt kompetansemål i matematikk som omhandler koding og programmering. Dette er imidlertid et fagområde som ikke er en del av lærernes utdanning, og av denne grunn foreligger et behov for kompetanseheving blant lærere som skal undervise i dette.

De siste årene har mellom 30 og 40 lærere ansatt i Rogaland fylkeskommune fått videreutdanning (studiepoeng) i koding og programmering, og i inneværende skoleår er flere lærere detakere i et videreutdanningstilbud i regi av Utdanningsdirektoratet. På yrkesfag er tilbud på disse fagområdene en del av Desentralisert kompetanseutvikling<sup>22</sup>. I tillegg har fagnettverkene hatt koding som tema på sine fagsamlinger. Det er også etablert en ressursgruppe med lærere som har kompetanse innenfor området, og som kan kontaktes ved ønske om kunnskapsdeling/kompetanseheving.

Fra rektorene blir det meldt om at behovet for kompetanse innenfor disse nye områdene er stort, men at det er iverksatt flere tiltak som er med å dekke opp om behovet. Blant annet pekes det på at dette er fagområder som er i en rivende utvikling og at det derfor vil være behov for kompetansehevende tiltak i lang tid fremover. I inneværende skoleår er fagområdene implementert på Vg1, høsten 2021 står Vg2 for tur, og deretter Vg3 i 2022. Rektorene vi har intervjuet sier seg fornøyde med hvordan fylkeskommunen har tilrettelagt for kompetanseheving på disse områdene så langt.

I tillegg har fagfornyelsen kommet med tre tverrfaglige tema som blant annet omhandler demokrati & medborgerskap, bærekraftig utvikling og folkehelse & livsmestring. Dette er ikke egne fag, men samfunnsaktuelle tema som inngår i læreplanene til det enkelte fag. For å styrke kompetansen til lærerne tilbyr nasjonale myndigheter forskjellige programmer, mens oppgaven med å prioritere og tilrettelegge for videreutdanning er lagt til fylkeskommunen. Fra rektorene

---

<sup>22</sup> Den desentraliserte ordningen for kompetanseutvikling (Dekomp) skal bidra til at skoleeierne gjennomfører lokale skolebaserte kompetanseutviklingstiltak, i samarbeid med fylkesmannen og lokale Universiteter og høyskoler.

blir det meldt om at de per i dag besitter den kompetansen som skal til for å kunne undervise i disse nye fagområdene.

### 1.5.3 VÅR VURDERING

Våre intervjuede i prosjektet sier seg tilfredse med fylkeskommunens tilrettelegging for kompetanseutvikling gjennom blant annet videre- og etterutdanning. Men de tillitsvalgte fremhever at fylkeskommunen kan bli bedre til å lære opp nyansatte, og da særlig innenfor tema som offentlighetsloven og generelle saksbehandlingsrutiner. Opplæring i offentlighetsloven tilbys ikke per i dag. Offentlighetsloven setter en standard som de fleste ansatte må forholde seg til i sitt daglige arbeid. Fylkeskommunen har i henhold til lovverket store krav til offentlighet, men ifølge de tillitsvalgte er det en risiko for at dokumenter blir skjermet, fordi de ansatte ikke kan lovverket godt nok.

## 1.6 KOMPETANSEDELING

---

### 1.6.1 REVISJONSKRITERIER

I fylkeskommunens arbeidsgiverstrategi ses kompetansedeling mellom de ansatte som et viktig element i arbeidet med kompetanseutvikling. I dette kapittelet vil vi se nærmere på kompetansedeling.

I arbeidsgiverstrategien heter det at fylkeskommunen ønsker å legge til rette for kunnskapsdeling gjennom systematisk erfaringsoverføring og kollegaveiledning. I kapittelet om ledelse og samhandling heter det at fylkeskommunen «ønsker et arbeidsmiljø preget av arbeidsglede hvor alle ansatte får utnyttet sin kompetanse til beste for organisasjonen».

I gjeldende handlingsplan slås det fast at alle ledere skal legge til rette for kunnskapsdeling ved bruk av digitale verktøy som åpner for samhandling og effektivisering. Videre skal lederne oppmuntre til deling av kunnskap på personalmøter etc.

Ut fra disse føringene i fylkeskommunens styringsdokumenter, har vi utledet følgende revisjonskriterium (det vil si krav eller forventning til fylkeskommunens arbeid):

- Fylkeskommunen skal legge til rette for kompetansedeling.

### 1.6.2 SAMHANDLING OG KOMPETANSEDELING

På spørsmål om hvordan de ansatte opplever samhandlingen med Personal- og organisasjonsavdelingen, som er satt til å bistå i ved rekrutterings- og kompetanseutviklingsarbeidet, forteller samtlige vi har intervjuet at de er fornøyde med

samarbeidet. På spørsmål om Korona-pandemien har medført behov for omdisponering eller flytting av kompetanse internt i fylkeskommunen, svarer samtlige at fylkeskommunens oppgaver så langt ikke har medført noe behov for dette.

Samtidig fordrer den teknologiske utviklingen omdisponeringer og flytting av kompetanse, og at man gjerne tenker nytt ved ansettelser. Fra rektorene får vi opplyst at de i større grad enn tidligere velger å ansette personer som både kan bistå lærerne i den digitale undervisningen, og som kan utføre oppgaver som tradisjonelt har vært forbeholdt en bibliotekar.

Som nevnt under avsnittet om kartlegging av kompetansebehov, har Rogaland fylkeskommune en målsetting om å arbeide med «strategisk kompetanseledelse», for bedre å få oversikt over fylkeskommunens samlede kompetanse. En bedre oversikt vil i neste omgang kunne åpne mulighetene for deling av kompetanse på tvers av avdelinger og tjenesteområder.

Vårt inntrykk fra intervjuene er at deling av kompetanse på tvers i Rogaland fylkeskommune, eksempelvis mellom Opplæringsavdelingen og Personal- organisasjonsavdelingen, foregår i begrenset grad, og at fylkeskommunen som organisasjon har et uutnyttet potensial på dette punktet.

### 1.6.3 VÅR VURDERING

Vårt inntrykk fra intervjuene er at selve samarbeidsklimaet i fylkeskommunen er godt, men at deling av kompetanse på tvers i Rogaland fylkeskommune, eksempelvis mellom Opplæringsavdelingen og Personal- organisasjonsavdelingen, foregår i begrenset grad, og at fylkeskommunen som organisasjon har et uutnyttet potensial på dette punktet. Vi antar at det kan være hensiktsmessig å se nærmere på hvilke barrierer som eventuelt vanskeliggjør kompetansedeling og samhandling mellom avdelinger og enheter i fylkeskommunen per i dag.

# VEDLEGG

## Metode

Prosjektet har kartlagt hva Personal- og organisasjonsavdelingen og utvalgte tjenesteområder gjør for å identifisere kompetansegap og hvordan de bruker rekruttering og kompetanseutvikling for å lukke eventuelle kompetansegap nå eller i fremtiden. Personal- og organisasjonsavdelingen har et overordnet ansvar for å identifisere kompetansegap og lukke gap gjennom tverr-sektorielle tiltak. Tjenesteområdene har et ansvar for å overvåke eget tjenesteområde, rekruttere etter behov og utvikle kompetansen til egne ansatte.

Vi har valgt ut to tjenesteområder hvor vi har gått mer i dybden: Opplæring er nærliggende i og med nye faglige behov og konkurranse om lærerkreftene. Dessuten har vi intervjuet ledere innenfor Samferdsel, som i den senere tid har vært igjennom en omfattende rekrutteringsprosess.

Datainnsamlingen baserer seg på tre datakilder:

- Skriftlig materiale: Dokumenter som beskriver mål, strategier og tiltak, og rapporter på framdrift og status i forhold til implementering av tiltak og måloppnåelse.
- Statistikk: Tilgjengelig tallmateriale fra fylkeskommunen.
- Intervjuer: Vi har valgt å foreta intervjuer på flere nivåer; i Personal- og organisasjonsavdelingen, med ledere i Opplæring og Samferdsel, med rektorer ved fire utvalgte videregående skoler og med hovedtillitsvalgte.

I prosjektet har vi foretatt en såkalt metodetriangulering av data. Dette innebærer at de ulike problemstillingene belyses gjennom bruk av forskjellige datakilder. Trianguleringen bidrar til å utvide og forsterke datagrunnlaget i analysen, samtidig som forskjellige innsamlingsmetoder gir ulike perspektiv på analysegrunnlaget. For eksempel blir antakelser basert på dokument- og nøkkeltallsanalyser testet ut i intervjuer, og påstander i intervjuer blir testet ut gjennom å hente inn nye data/oppfølgingsamtaler.

## Kilder

### Intervjuede i prosjektet

- Personal- og organisasjonssjef, Anneli Bigseth Vetrhus
- Fagkoordinator Personal- og organisasjonsavdelingen, Siri Hanasand
- Rådgiver Personal- og organisasjonsavdelingen, Ole F. Gulbrandsen
- Rådgiver Personal- og organisasjonsavdelingen, Nora Songe-Møller
- Rådgiver Personal- og organisasjonsavdelingen, Connie Søderlund Adsem
- Fagkoordinator, Personal- og organisasjonsavdelingen, Gunnar Lemvik



- Avdelingssjef Samferdselsavdelingen, Gottfried Heinzerling
- Avdelingssjef, Fylkesveiadministrasjon, Astrid Eide
- Avdelingssjef, Transport og mobilitet, Lisa Garpe
- Leder av Seksjon Opplæring i skole, Randi Hummervoll
- Rektor ved Karmsund videregående skole, Bente Romseland Døsen
- Rektor ved Strand videregående skole, Erik Danielsen
- Rektor ved Jåttå videregående skole, Bjørn Olav Lea
- Rektor ved St Svithun videregående skole, Åsmund Glende Jakobsen
- Plasstillitsvalgt i Fagforbundet, Signe Sirevaag Thorsen
- Fylkeshovedtillitsvalgt i Utdanningsforbundet, Bjørn Brown
- Fylkeshovedtillitsvalgt i Utdanningsforbundet, Åshild Knutzen
- Plasstillitsvalgt i TEKNA, Turi Kvarme Lorentzen

### **Skriftlig materiale:**

- Økonomiplan 2020-23 og Årsbudsjett 2020 Rogaland fylkeskommune
- Arbeidsgiverstrategi 2013-20
- Arbeidsgiverstrategiens handlingsplan 2019-20
- Handlingsplan mot seksuell trakassering 2019
- Handlingsplan for likestilling og mangfold 2014-18
- IA-handlingsplan 2017-19 Rogaland fylkeskommune
- Årsmelding RFK 2018
- Årsmelding RFK 2019
- Håndbok for tilsetninger Rogaland fylkeskommune
- Kvalitetsmelding 2019 Videregående opplæring Rogaland fylkeskommune
- Lærlinger i egen organisasjon Sak til Administrasjonsutvalget 2019
- Bruk av deltid og midlertidige ansettelser Sak til Administrasjonsutvalget feb. 2020
- Medarbeiderundersøkelsen Samlerapport for sentraladministrasjonen 2017
- Medarbeiderundersøkelsen Samlerapport for sentraladministrasjonen 2015
- Medarbeiderundersøkelsen Samlerapport for skolene 2019
- Medarbeiderundersøkelsen Samlerapport for skolene 2017
- Varslingsrutiner Rogaland fylkeskommune
- Spørreundersøkelse om varslings. Saksframlegg Administrasjonsutvalget 24.04.2019