



Masteroppgave

Hvordan foregår kompetanseplanlegging i praksis i en statlig kunnskapsorganisasjon?

I hvilken grad er praksis i samsvar med teori?

Kandidatnummer: 12

Våren 2017

Master i Public Administration, PAB 3001

Avdeling for økonomi og organisasjonsvitenskap

Høgskolen i Innlandet

Forord

Denne oppgaven inngår i studiet *Master i Public Administration* ved Høgskolen i Innlandet 2017. Prosjektet er nå ved veis ende og det er med glede og takknemlighet jeg nå endelig ser tilbake på prosessen, og det den har tilført meg i form av faglig og personlig utvikling. Først og fremst vil jeg benytte anledningen til å takke informanter og spesialister for deres bidrag - og for interessante og lærerike møter. Videre vil jeg takke veileder på prosjektet, førsteamanuensis Svein Bergum, for et unikt og inspirerende engasjement, og for å ha bidratt til at dette arbeidet ble interessant og svært lærerik. En stor takk går også til familie, venner og kjente, som engasjerte og interesserte, har deltatt i diskusjoner om forskningsprosjektet og kompetanseplanlegging. Til sist vil jeg takke min arbeidsgiver Riksrevisjonen og mine nærmeste ledere og kolleger, for støtte og tilrettelegging som har muliggjort realiseringen av dette prosjektet.

Sammendrag

Kompetanse fremstår som den avgjørende suksessfaktoren for kunnskapsorganisasjoner, og strategisk ledelse av kompetanse har de siste tiårene fått stadig økt oppmerksomhet. I denne forbindelsen tilbyr teorier på området normative føringer for hvordan menneskelige ressurser og kompetanse bør ledes strategisk. I praksis fremstår strategisk kompetanseledelse derimot som utfordrende, og litteraturen og tidligere forskning problematiserer at faktisk kompetanseledelse i organisasjoner snarere vil kunne betegnes som mangelfull og lite strategisk.

Kompetanseplanlegging fremstår som en kritisk del av strategisk kompetanseledelse og litteraturen påpeker en rekke utfordringer knyttet til denne delen av prosessen. I planleggingsfasen utformes strategien for kompetanseområdet, og dertil tilhørende tiltaksplaner, med den avgjørende strategiske koblingen til overordnet virksomhetsplan. Fra teori og tidligere forskning kjenner vi i liten grad til hvordan kompetanseplanleggingen i sin helhet foregår i kunnskapsorganisasjoner.

Denne studien har som følge av situasjonen skissert over, som mål å fremskaffe kunnskap og en større forståelse av praktisk kompetanseplanlegging innenfor en offentlig kunnskapsorganisasjon, nærmere bestemt Statistisk sentralbyrå. Studien stiller spørsmål om hvordan strategien for kompetanse utformes og formaliseres, og omhandler strategiprosessen, deltakere og ansvarsroller, og det endelige strategidokumentet. Studien stiller videre spørsmål til hvordan strategien for kompetanse konkretiseres og operasjonaliseres i mer spesifikke tiltaksplaner. Resultatene er fremskaffet ved kvalitativ metode, gjennom intervju med fire personer tilknyttet Statistisk sentralbyrå, og ved gjennomgang av sentrale strategi- og plandokumenter. Hovedfunnene viser at kompetanse og kompetanseplanlegging er svært sentrale tema for organisasjonen.

Kompetanseplanleggingen har videre en sterk strategisk forankring, der strategien for kompetanse utgjør en del av den overordnede virksomhetsstrategien, og hvor toppledelsen har lagt føringene for både strategiprosess og strategiformalisering. Funnene viser videre at kompetanseplanleggingen inngår implisitt som en del av organisasjonens årlige rapportering, og at det ikke utarbeides tiltaksplaner for kompetanse, og at organisasjonen per i dag ikke har en formalisert plan for tiltakene som pågår/skal i gnettes. Samsvare mellom praksis og teori synes med dette å være av varierende grad.

Denne tilnærmingen øker forståelse for hvordan kompetanseplanlegging faktisk utøves, og vil i sin tur kunne gi et innblikk i hva som skal til for å bedre lykkes med kompetanseplanlegging og strategisk kompetanseledelse forøvrig.

Innhold

Forord	3
Sammendrag	4
Innhold.....	5
Kapittel 1 Innledning.....	8
1.1 Bakgrunn for valg av tema	8
1.2 Formål og problemstillinger	9
1.3 Metodisk tilnærming.....	12
1.4 Faglig forankring og teoretiske rammeverk	12
1.5 Teoretisk tilnærming til offentlige- versus private organisasjoner	12
1.6 Avklaring av overordnede begreper	14
1.7 Tidligere masteroppgaver på temaet strategisk kompetanseledelse	16
1.8 Oppgavens innhold og disposisjon	17
Kapittel 2 Statistisk sentralbyrå	19
2.1 Produksjon av statistikk og kompetansefokus.....	19
2.2 Formell organisering, styring og ledelse	19
2.3 Sentrale elementer i dagens SSB	21
2.4 Oppsummering	22
Kapittel 3 Teori.....	23
3.1 Teoretiske tilnærminger.....	23
3.2 Kompetanseplanlegging	27
3.3 Overordnet virksomhetsstrategi.....	28
3.4 Analyse som grunnlag for kompetansestrategien	29
3.5 Strategi for kompetanseområdet.....	30
3.6 Koblingen mellom overordnet strategi og kompetanseområdet	32
3.7 Konkretisering og operasjonalisering av kompetansestrategi i konkrete tiltaksplaner.....	34
3.8 Strategi som plan og strategi som praksis.....	35
3.9 Deltakere og prosesser i strategisk kompetanseledelse	38
3.10 Betrachtinger i forhold til bruk av teori i praksis	42
3.11 Kritisk blick på strategi og planlegging.....	42
3.12 Oppsummering	43
Kapittel 4 Metode	45
4.1 Design.....	45
4.2 Valg av case/organisasjon	48
4.3 Valg av data for innsamling.....	49
4.4. Dataanalyse.....	54

4.5 Kritisk vurdering av datakvalitet/undersøkelsens kvalitet.....	55
4.6. Etiske betraktninger.....	60
4.7 Oppsummering	62
Kapittel 5 Empiri	63
5.1 Respondentene og deres tilknytning til SSB	63
5.2 Delproblemstilling 1: Begreper og fenomen	64
5.3 Underproblemstilling 2.1: Formalisering av strategidokument.....	68
5.4 Underproblemstilling 2.2: Prosessen med utforming av strategi for kompetanseområdet.....	71
5.5 Underproblemstilling 2.3: Deltakere, roller og ansvar	75
5.6 Underproblemstilling 2.4 Kompetanseanalyse.....	80
5.7 Underproblemstilling 3.1 Formalisering av planer og tiltak.....	82
5.8 Underproblemstilling 3.2: Konkretisering av strategien.....	87
Kapittel 6 Analyse	93
6.1 Kompetanseplanlegging i praksis.....	93
6.2 Delproblemstilling 1	93
6.2 Delproblemstilling 2	97
6.3 Delproblemstilling 3	110
6.4 Avsluttende betraktninger vedrørende kompetanseplanlegging i praksis i staten.....	115
Kapittel 7 Konklusjon og avsluttende betraktninger	117
7.1 Konklusjon	117
7.2 Resultatenes betydning for praksis og teori.....	120
7.3 Utfordringer og svakheter ved oppgaven	121
7.4 Behov for mer kunnskap og videre forskning	123
Etterord	125
Litteraturliste	126
Vedlegg.....	130
1. Tabell 3.1. Kompetansestrategier	130
2. Intervjuguide SSB 1.....	130
3. Intervjuguide SSB 2.....	130
4. Intervjuguide SSB 3.....	130
5. Intervjuguide Implement	130
6. Intervjuguide Dossier	130
7. Dokumentert intervju ekspertkonsulent Dossier.....	130
8. Strategisk plattform 2017-2020	130
9. Virksomhetsplan 2017	130
10. Virksomhetsplan for administrasjonsavdelingen 2017.....	130

Kapittel 1 Innledning

Første kapittel starter med en redegjørelse av temaets aktualitet og bakgrunnen for valg av tema, før studiens formål og problemstillinger presenteres. Videre presenteres kort den metodiske tilnærmingen. Deretter plasseres studien innenfor faglig disiplin, og kort drøftes problematikken knyttet til forskjeller mellom private og offentlige organisasjoner, og teoribruk på tvers av disse områdene. De mest overordnede og sentrale begrepene defineres kort, før et lite utvalg av tidligere masterstudier med fokus på strategisk kompetanse presenteres. Kapittelet avsluttes med en gjennomgang av oppgavens disposisjon.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Kompetanse danner forutsetningen for at enhver medarbeidere, i enhver organisasjon, skal kunne utføre oppgaver og realisere fastsatte mål (Nordhaug, 2004). Ledelsen av kompetanse anses som følge av dette som en helt avgjørende suksessfaktor, spesielt i dagens mange kompetansebedrifter (Laakso-Manninen og Viitala, 2007; Lai, 2013; Mikkelsen og Laudal, 2014, Nordhaug, 2004). Litteraturen tilbyr i denne forbindelsen oppskrifter på hvordan strategisk kompetanse bør ledes, blant annet presentert ved det teoretiske rammeverket til professor Lai (2004; 2013). Strategisk kompetanseledelse fremstår i midlertid i praksis som utfordrende, og litteraturen problematiserer at faktisk kompetanseledelse i organisasjoner snarere kan betegnes som mangelfull og lite strategisk i (Lai, 2013; Nordhaug, 2004). Dette høyst eksisterende skillet mellom normative teori og den faktiske praksis problematiseres også innenfor HR-litteraturen (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade, og Drake, 2009; Mikkelsen og Laudal, 2014). De praktiske utfordringen reflekteres også i tidligere forskning, som i Norge synes å være dominert av casestudier, som indikerer at mange av de undersøkte organisasjonene i liten grad lykkes med strategisk ledelse (blant annet presentert ved studier av Dahler Pedersen og Gabrielsen, 2013; Skaar og Pedersen, 2012).

I hvilken grad organisasjoner lykkes med strategisk kompetanseledelse i praksis kan først og fremst knyttes til planleggingsfasen, hvor den strategiske forankringen finner sted, og hvor premissene for strategisk ledelse som en målrettet, helhetlig og systematisk prosess etableres (Lai, 2013). Formålet med planleggingsfasen er å utforme en strategi for kompetanseområdet, med dertil tilhørende tiltaksplaner, med en tydelig strategisk koblingen til overordnet virksomhetsplan (ibid.). Litteraturen påpeker en rekke utfordringer knyttet til dette arbeidet (Lai, 2013; Mikkelsen og Laudal, 2014; Nordhaug,

2004). Litteratur innenfor strategisk ledelse påpeker at det så langt har vært begrenset fokus på hvordan strategiarbeidet foregår i praksis, og at vi i liten grad kjenner til hvordan strategiprosesser foregår og hvilke aktører som deltar (Knudsen og Flåten, 2015). Hvilket også kan sies å være dekkende for strategi innen kompetanseområdet. Så til tross for en etterhvert utbredt erkjennelse strategisk kompetanseledelse som en essensielle nøkkel til en organisasjons suksess, og dertil økonomiske betydning, kjenner vi altså lite til hvordan kompetanseplanleggingen foregår i praksis i organisasjoner.

1.2 Formål og problemstillinger

På bakgrunn av situasjonen skissert over, søker denne studien å opparbeide en dypere forståelse av hvordan strategisk kompetanseledelse, herunder kompetanseplanlegging foregår. Strategisk kompetanseledelse som en helhetlig kontinuerlig prosess er som fenomen omfangsrikt, og innledningsvis er ett av formålene med studien å se nærmere på hva organisasjonen forstår med strategisk kompetanseledelse, da dette vil skape rammen rundt arbeidet med kompetanseområdet. Som kontekst vil dette også danne grunnlag for forståelsen av mer spesifikke problemstillinger (presisert under).

Litteraturen påpeker videre at det i praksis er knyttet utfordringer til alle faser av prosessen; planlegging, implementering og evaluering/oppfølging (Lai, 2013). Behovet for avgrensning har medført at hovedfokuset i denne studien rettes mot planleggingsfasen, som utgjør første fase i henhold til Lai sin modell for strategisk kompetanseledelse. Ytterligere presisert er fokuset planleggingen og formalisering av kompetansestrategien. Dette fokuset begrunnes med at planleggingsfasen fremstår som kritisk for i hvilken grad organisasjonen lykkes med målrettet, helhetlig og kontinuerlig ledelse av kompetanseområdet.

Planleggingen legger i stor grad premissene for strategisk kompetanseledelse som prosess. Videre påpeker litteratur både innenfor HR- og strategifaget vesentlige utfordringer og barrierer ved dette strategiarbeidet (Knudsen og Flåten, 2015; Lai, 2013), hvilket aktualiserer behovet for mer kunnskap.

Med utgangspunkt i forskningstema, teori og tidligere forskning stiller jeg følgende, overordnede forskningsspørsmål:

Hvordan foregår kompetanseplanlegging i praksis i en statlig kunnskapsorganisasjon? Og i hvilken grad er praksis i samsvar med teori?

Formålet med denne studien er således å undersøke hvordan planlegging foregår i en statlig kompetanseorganisasjon med stort fokus på kompetanse, og som videre har lang tradisjon med kompetanseplanlegging, og hvor det nå er et økt fokus på strategisk kompetanseledelse. Dette videre for å se denne praksisen opp mot teorier på området.

Nærmere er fokuset rettet mot de områdene eller aktivitetene innenfor planlegging som i litteraturen fremstår som sentrale, herunder strategien for kompetanse, og det strategiske aspektet med koblingen til overordnet strategi. Strategidokumentene får her en sentral plass. Formålet med denne studien er videre å opparbeide mer forståelse av arbeidet med strategi for kompetanseområdet *som praksis*. Tilnærming til strategi som praksis benyttes innen strategifaget, og fokuserer på selve strategiprosessen og aktørene som deltar her, samt verktøyene og metoder som benyttes¹ (Falkenberg og Stensaker, 2015; Knudsen og Flåten, 2015). En slik tilnærming vil kunne bidra ytterligere med forståelse hva som faktisk skjer i organisasjoner, og gi innsikt om hvordan man kan lykkes med dette arbeidet (ibid.). Studien søker således å belyse hvordan arbeidet med strategi for kompetanseområdet foregår, hvem som deltar og hvilket ansvar og roller disse har.

Videre er konkretisering og operasjonalisering av strategien for kompetansestrategien et essensielt moment i strategisk kompetanseledelse, og formaliseres gjerne i form av tiltaksplaner (Lai, 2013). Formålet med studien er videre å belyse hvordan dette arbeidet foregår, og hvordan det formaliseres i plandokumenter.

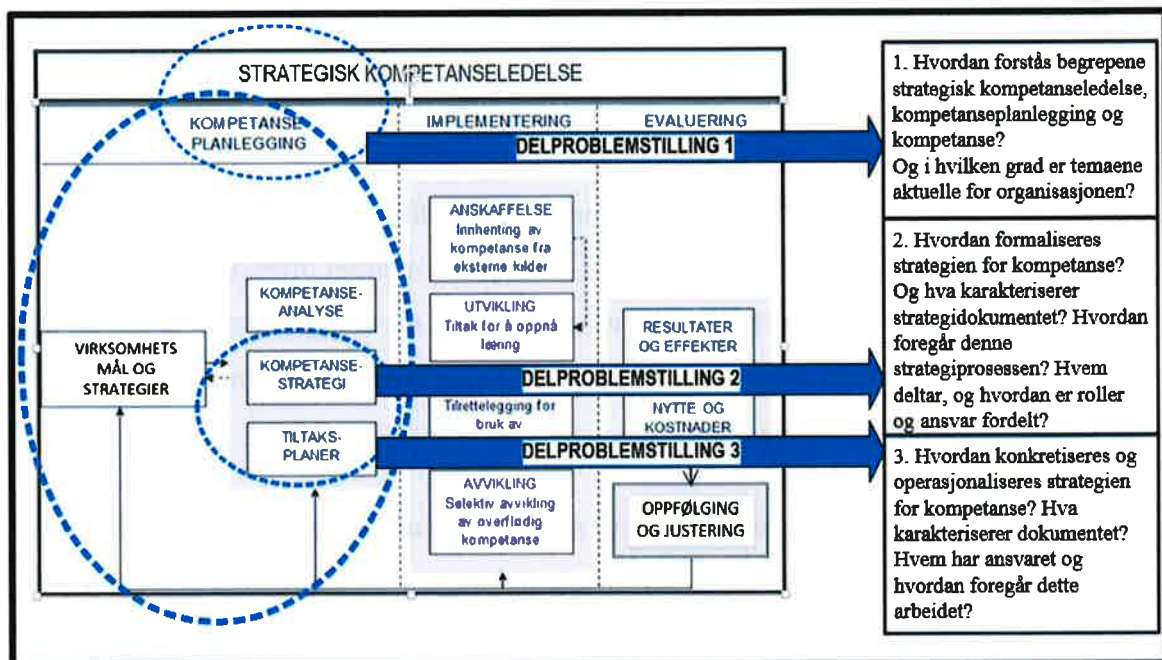
Litteratur og tidligere forskning skisserer en rekke utfordringer til strategisk kompetanseplanlegging (Dahler Pedersen og Gabrielsen, 2013; Lai, 2013; Nordhaug, 2004 Skaar og Pedersen, 2012), og studien har da også et mål å parallelt med de øvrige formålene, å belyse hvordan utfordringer reflekteres i det praktiske arbeidet.

På bakgrunn av problemstilling, teori, tidligere forskning, samt resonnementene over, har jeg utledet følgende delproblemstillinger:

¹ Her har jeg valgt å avgrense studien til å omhandle prosesser og deltaker. Dette begrunnes nærmere under teorikapittelet

1. Hvordan forstås begrepene strategisk kompetanseledelse, kompetanseplanlegging og kompetanse? Og hvilken betydning har disse temaene for organisasjonen?
2. Hvordan har organisasjonen formalisert strategien for kompetanseområdet?
 - 2.1. Hva karakteriserer strategidokumentet?
 - 2.2. Hvem deltar i strategiprosessen, og hvordan er ansvar og roller definert?
 - 2.3. Hva kjennetegner strategiprosessen?
 - 2.4. I hvilken grad er det benyttet analyser som grunnlag for strategiarbeidet?
3. Hvordan konkretiseres strategien for kompetanseområdet i tiltaksplaner?
 - 3.1. Hva karakteriserer plandokumentet/plandokumentene?
 - 3.2. Hvem har ansvaret og hvordan foregår dette arbeidet?

Figuren under viser avgrensning av tema og problemstillinger på bakgrunn av modellen til Lai (2013)². Problemstillingene er knyttet til planleggingsfasen, med fokus på kompetansestrategi og tiltaksplaner.



Figur 1.1. Oversikt over oppgavens tema, fokusområder og problemstillinger, på bakgrunn av den teoretiske modellen til Lai (2004; 2013).

² Det redegjøres nærmere for modellen i teorikapitlet.

1.3 Metodisk tilnærming

Studien gjennomføres som et enkelt-case studie, og undersøker en organisasjon som over tid har hatt stort fokus på kompetanseledelse og som i dag praktiserer strategisk kompetanseledelse. Kvalitativ metode benyttes i form av intervju og dokumentanalyse. Å kombinere ulike tilnærminger vurderes her som hensiktsmessig for å øke innsikten i praktisk planleggingsarbeid. Metode vil bli inngående diskutert i kapittel 3.

1.4 Faglig forankring og teoretiske rammeverk

Denne oppgaven skrives innenfor masterstudiet *Offentlig administrasjon og nyere forvaltning*, ved fordypning i *Human Resource Management (HRM)* eller *ledelse av menneskelige ressurser*. HRM som fagfelt, og mer spesifikt strategisk kompetanseledelse, er komplekst og inneholder momenter fra flere ulike fagdisipliner. Særlig sentralt står organisasjonsteori, strategi og ledelse, og denne studinen vil dra veksler på teori fra disse disiplinene, som et supplement til teori og litteratur mer direkte knyttet til HRM-feltet. Å forstå praksis på en best mulig måte innebærer etter min forståelse en bred og sammensatt teoretisk tilnærming, og er således hovedargumentet for studiens holistiske tilnærming.

1.5 Teoretisk tilnærming til offentlige- versus private organisasjoner

Fokuset for studien er strategisk kompetanseledelse og herunder kompetanseplanlegging i en organisasjon innenfor offentlig forvaltning. Mye av forskning og teori på området er imidlertid knyttet til private organisasjoner. Forskjeller mellom offentlige og private organisasjoner som team har blitt mye diskutert, og jeg ser det derfor som hensiktsmessig å problematisere temaet kort, og presenterer til slutt en alternativ tilnærming som legges til grunn for teoribruken i denne oppgaven.

Hovedforskjellen som ofte trekkes frem er at offentlige organisasjoner ikke opererer på det åpne *marked*, og således ikke styres av tilbakemeldingene og kravene som settes i markedet (Jacobsen og Thorsvik, 2007; Klausen, 2014). Videre argumenteres det gjerne for at offentlige organisasjoner er *multifunksjonelle*, og må ivareta ulike samfunnsmessig motstridende forhold. Offentlige bedrifter skal på den ene siden drive mest mulig effektiv produksjon av varer og tjenester, samtidig som de skal ivareta demokratiske verdier (flertallsstyre, vern av minoriteter, og representativitet mm.) og sentrale rettsverdier (offentlighet, likebehandling og forutsigbarhet mm.). Det siste argumentet som gjerne benyttes i diskusjonen er at offentlige organisasjoner er særegne ved at de ledes av folkevalgte representanter og at organisasjonen må forholde seg til demokratisk valgte grupper. Jacobsen og Thorsvik (2007) referer imidlertid til resultater fra studier som viser

at ikke alle offentlige organisasjoner avviker radikalt fra de privat, men at mange snarere likner til forveksling private organisasjoner. Forfatterne trekker i denne sammenhengen en parallell til reformeringen av offentlig forvaltning ved innføringen av resultatorientert målstyring, som blant annet har bidratt til større likheter. Tilsvarende påvirker stadige privatiseringen og økning til offentlige partnerskap og ulike typer samarbeid innad i offentlig etat, men også i form av offentlig-private samarbeid (Jacobsen, 2014). Dette medfører at grad av markedsorientering også vil kunne variere betydelig innenfor offentlig forvaltning.

Det synes med dette derfor ikke hensiktsmessig å trekke et svart-hvitt skille mellom offentlige og private organisasjoner, og i forlengelsen av dette, at det tilsynelatende heller ikke kan argumenteres for en adskilt teoretisk tilnærming til statlige organisasjoner. Denne forståelsen er lagt til grunn for denne studien, og teori og litteratur benyttes uavhengig tilknytning til private eller offentlige organisasjoner.

Når dette er påpekt, bør det her likevel presiseres at det vil kunne være en annen praktisk tilnærming til både strategi og kompetanse i offentlige virksomheter, sammenliknet med private. Grunnelementene i strategifaget bygger på prinsipper knyttet til konkurranse og marked, og en del elementer knyttet til strategi vil fremtone seg annerledes for offentlige virksomheter. Det bør i denne sammenhengen nevnes at strategisk ledelse i staten de senere årene har fått økt oppmerksomhet og har blitt et satsningsområde. Dette skisseres blant annet gjennom *Plattform for ledelse i staten* fra 2008, og *Program for bedre styring og ledelse i staten 2014-2017* som å angir grunnlag, rammer og prinsipper for ledelse i staten, utarbeidet på bakgrunn av ledelsesfaglig kunnskap og innsikt.

I forhold til kompetanseområdet spesifikt vil kompetanse i private kunnskapsbedrifter tydelig fremstå som den mest avgjørende suksessfaktoren, og direkte kyttes til de økonomiske resultatene (ref. humankapital). Betydningen av strategisk kompetanseledelse vil med dette trolig fortone seg annerledes for statlige virksomheter, da resultatkravet ikke fremkommer tilsvarende. Forventningen er dermed at statlige organisasjoner ikke tilsvarende har det økonomiske motivet for å satse på kompetanse og styre denne tilsvarende strategisk. Forfatterne Mikkelsen og Laudal (2014) påpeker imidlertid at det er flere forhold ved dagens statsforvaltning og deres omgivelser, som medfører at det stadig stilles høyere krav til kompetanseområdet og ledelsen av de menneskelige ressursene.

1.6 Avklaring av overordnede begreper

Videre avklares og defineres de mest sentrale begrepene i studien, samt overordnede begreper som følger av oppgavens tema. Andre mer spesifikke begreper knyttet til kompetanseledelse vil defineres fortløpende i teorikapittelet.

Strategisk kompetanseledelse

Strategisk kompetanseledelse innebærer en målrettet og helhetlig satsning på kompetanse, med den hensikt å øke organisasjonens måloppnåelse og verdiskapning (Lai, 2013). Strategisk kompetanseledelse vil i denne oppgaven brukes synonymt med strategisk kompetansestyring.

Kompetanse

Kompetanse blir i denne oppgaven definert som samlede kunnskaper, ferdigheter, evner, holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål (Lai, 2013, s. 46). Kompetansebegrepet deles gjerne videre i formell og uformell kompetanse. Formell- eller formalkompetanse referer til dokumentert læring, typisk fra utdannings- og læringsinstitusjoner. Uformell kompetanse referer til kompetanse som er opparbeidet utenfor institusjoner og formelt planlagte tiltak, og vil typisk være kompetanse tilegnet gjennom oppgaver i arbeid eller øvrige arenaer (Lai, 2013).

Strategi

I faglitteraturen defineres strategi på en rekke ulike måter, og enkelte forfattere påpeker at det vanskelig lar seg gjøre å snakke om strategi som et generelt fenomen på en slik måte at det blir gjeldene for alle typer organisasjoner (Løwendahl og Wenstøp, 2009, s. 24). Løwendahl og Wenstøp (ibid.) mener det vil være mer samlende å presisere hva strategi omhandler, og presisere at strategi omfatter *beslutninger* og *handlinger* som: 1) er av vesentlig eller overordnet betydning for organisasjonen, 2) innebærer stor grad av risiko for organisasjonen, 3) har langsiktig betydning, 4) binder opp knappe ressurser over tid og 5) setter presedens. Richardson og Thomson (1999, som ref. i Armstrong, 2011) understreker at en ledelsesstrategi må inneha følgende to kjerneelementer: det må foreligge et strategiske mål, det vil si hva man ønsker å oppnå med strategien, og det må foreligge en plan for handling/implementering.

Ledelse

Ledelse benyttes i en rekke ulike sammenhenger innenfor den akademiske svære, og omfanget av definisjoner er stort. Kaufmann og Kaufmann (2003) forenkler

definisjonsutfordringen ved å presisere at de fleste definisjoner sammenfaller på enkelte punkter, og at to sentrale kjerneelementene er sosial innflytelse og måloppnåelse. På bakgrunn av dette definerer forfatterne selv ledelse som det å bruke sosial innflytelse til å organisere arbeid slik at gruppen (organisasjonen) når sine mål (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Sosial innflytelse innebærer leders myndighet og mandat til å påvirke atferd og oppgaveløsning, og at lederen kan opptre og ta avgjørelser på gruppens veier. Måloppnåelse knyttes direkte til ledelsens funksjon eller hensikt, som er å sikre at organisasjonen realiserer spesifikke mål (ibid.).

HR og ledelse av menneskelige ressurser (HRM)

HR benyttes her om den enheten i organisasjonen som har ansvaret for organisasjonens menneskelige ressurser og betegnelsen benyttes gjerne i dagligtale synonymt med personalavdelingen. Ledelse av menneskelige ressurser (HRM) refererer her til alle aktiviteter som gjelder ledelse av mennesker og arbeid i organisasjonen (Boxall, 2007, som ref. i Armstrong, 2011; Mikkelsen og Laudal, 2014). SHRM referer til strategisk HRM og understreker at ledelsen av menneskelige ressurser som en strategisk helhetlig prosess, som involverer interaksjon med organisasjonens overordnede mål og strategier.

Organisasjon

Organisasjoner defineres gjerne som sosiale systemer som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og bestemte mål (Pfeiffer og Sutton, 2006, som ref. i Jacobsen og Thorsvik, 2007). *System* viser her til organisasjonens avhengighet til omgivelsene, i form av tilgang på ressurser og leverandører på den ene siden og kunder, klienter eller brukere på den andre siden. Å løse oppgaver og realisere mål forklarer organisasjonens eksistens, og anses som kjerneelementet i enhver organisasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Mer presist kan man si at formålet med organisasjonen er å løse oppgaven på best mulig måte (kvalitet), ved lavest mulig ressursbruk (effektivitet). Bevisst konstruerte organisasjoner utformes dermed på bakgrunn av hva som er den mest effektive måten å løse den bestemte oppgaven på.

Kunnskapsorganisasjon

En kunnskapsorganisasjon beskrives gjerne som en organisasjon der kunnskap og arbeidskraft er den kritiske suksessfaktor, og der leveransene skjer gjennom komplekse, gjerne unike tjenester og produkter (Grund, 2006). Det er kunnskapsarbeidernes unike kompetanse som former kunnskapsbedriftene og dens resultater.

1.7 Tidligere masteroppgaver på temaet strategisk kompetanseledelse

Strategisk kompetanseledelse har vært tema i mange tidligere masteroppgaver. Kvalitative studier utover dette synes ikke å foreligge. Dette kan ha en sammenheng med begrepsbruk, at studier utover masteroppgaver trolig ville benyttet en mer internasjonal terminologi, da *strategisk kompetanseledelse* i liten grad benyttes i engelsk litteratur³. Oppgavene som foreligger er i all hovedsak skrevet innenfor strategi- eller HR-faget, samt pedagogikk. En stor andel av studier har undersøkt organisasjoner innenfor forsvarssektoren (herunder Forsvaret, Hæren, Krigsskolen og Heimevernet), eller kommunesektoren, og er gjennomført som enkelt case-studier. Hovedvekten av organisasjoner i disse studiene har lagt til grunn det teoretiske rammeverket til Lai (2013) i organisasjonens arbeid med kompetanseledelse.

På bakgrunn av en gjennomgang av tidligere studier synes ikke forskningsspørsmålet jeg stiller, å være tidligere undersøkt. Det foreligger i liten grad studier som har undersøkt kompetanseplanlegging i praksis. I midlertid kan det trekkes frem to studier som har undersøkt kompetanseplanlegging, strategier og planer. Dahler Pedersen og Gabrielsen (2013) undersøker i sin studie hvordan Forsvarets kompetanseplanlegging på strategisk nivå var koblet til øvrige strategier og fremtidige kompetansebehov. Resultatene viste at nedtegnede personalpolitiske aspekter i liten grad samsvarte med organisasjonens praksis, og videre at Forsvarets kompetansearbeid med fordel kan forankres bedre i de øvrige strategiene. Forfatterne påpeker at manglende styringsdokumenter, som angir mål og retning for kompetanseplanlegging, i kombinasjon med personalfeltets lave prioritering utgjør en utfordring for fremtidig kompetanse i organisasjonen.

En studie av Skaar og Pedersen (2012) retter også fokus mot strategier og planer, men undersøker praksis for kompetansearbeidet i to kommuner, og stiller spørsmål om i hvilken grad praksisen er avledet av overordnede strategier og planer på området. Funnene i denne oppgaven viser at kommunene produserer planer for kompetansearbeidet, men at disse ikke beskriver praksis konkret. Studien undersøker også ansvarsfordelingen for kompetansearbeidet mellom de ulike ledernivåene i kommunene, og konkluderer med at ansvaret ikke er tydelig definert. Overordnet er konklusjonen at arbeidet med kompetanseutvikling i kommunene ikke kan beskrives som strategisk. Og dette til tross for at kommunene har lagt til grunn det teoretiske rammeverket til Lai.

³ Dette utdypes nærmere i teorikapittelet

Jeg vil her også nevne en studie foretatt av Græsby, Nilssen og Vik (2016) som er skrevet innenfor strategisk ledelse og fokuserer på strategi - fra teori til praksis. Forfatterne påpeker at oppgaven fokus er grenselandet mellom strategisk ledelse og praksis, og undersøker om utøvelsen av ledelsen i kommunen er strategisk. Her undersøker de hvilken betydning kommunens overordnede strategi har for den enkelte leders utøvelse av ledelse i egen enhet. Funnene viser til at ledelsen i kommunen i liten grad er strategisk.

En siste studie jeg her vil trekke frem er en studie av Nilsen og Jørgensen (2009). Forfatterne har mer begrepsmessig tilnærming til strategisk kompetansestyring. De legger til grunn at motivet for strategisk kompetanseledelse i en statlig virksomhet vil avvike fra motivet om konkurransefortrinn i private organisasjoner, og således at strategi for kompetanse blir en helt avgjørende føring i statlige virksomheter. På bakgrunn av dette resonnementet undersøker de blant annet hvordan strategisk kompetansestyring forstås i Forsvaret. Resultatene viser at kompetanse forstås som en ressurs som langt på vei kan styres, så sant planleggings- og kontrollsystemene er tilstrekkelige, og viktigheten av å styre og ha kontroll over kompetanse vektlegges sterkt.

Dette viser som presisert kun et utvalg tidligere studier, som er interessante for min studie, men som i liten grad vurderes som så relevante for problemstillingen at de i særlig grad inngår i oppgavens teori- og empirigrunnlag.

1.8 Oppgavens innhold og disposisjon

Kapittel 1 Innledning inneholder som presenterer over bakgrunn for studien, aktualitet og formål, og problemstillingene studien tar sikte på å besvare. De mest sentrale, overordnede begrepene har videre blitt definert, og oppgavens rasjonale har blitt presentert. I *kapittel 2 Statistisk Sentralbyrå presenteres* SSB som studiens case, og forhold som er særlig sentrale for kompetanseområdet. I *kapittel 3 Teori* redegjøres det for studiens teoretiske grunnlag. Videre presenteres teori fra ulike fagområder, som fundament for problemstillinger og videre analyse av resultater. I *kapittel 4 Metode* beskrives metodene som er benyttet i studien, parallelt med argumentasjoner for de ulike metodiske valgene. I *kapittel 5 Presentasjon av data* hvor resultatene fra intervjuer og dokumentanalyser presenteres. *Kapittel 6 Analyse og drøfting* analyseres, diskuteres og drøftes empiri, i lys av kunnskap fra teori og tidligere forskning, og ved forevisning av data og analyser til ekspert på praksisfeltet. *Kapittel 7 Konklusjon* er oppgavens siste kapittel og inneholder i tillegg til

studiens overordnede konklusjoner, og en skissering av resultatenes betydning for teori og praksis, en kort redegjørelse av svakheter ved studien, samt tanker om videre forskning.

Kapittel 2 Statistisk sentralbyrå

Statistisk sentralbyrå (SSB) blir i denne studien benyttet som case-organisasjon. Videre følger en kort presentasjon av SSB sitt samfunnsoppdrag, og kompetanse belyses som en essensielt faktor i dette oppdraget. Formell organisering vil også bli kort kommentert, som grunnlag for nærmere forståelse av den strategiske kompetanseplanleggingen. Deretter nevnes særskilte elementer som synes å ha en vesentlig betydning for kompetanseplanlegging i SSB i dag.

2.1 Produksjon av statistikk og kompetansecfokus

Statistisk sentralbyrå (SSB) har hovedansvaret for å dekke behovet for statistikk om det norske samfunnet. Dette innebærer innsamling, bearbeiding og formidling av offisiell statistikk. SSB produserer i dag i alt 85-90 prosent av all offisiell statistikk her til lands. Virksomheten har per i dag ca. 840 ansatte fordelt på hovedkontoret i Oslo og et kontor på Kongsvinger (www.ssb.no).

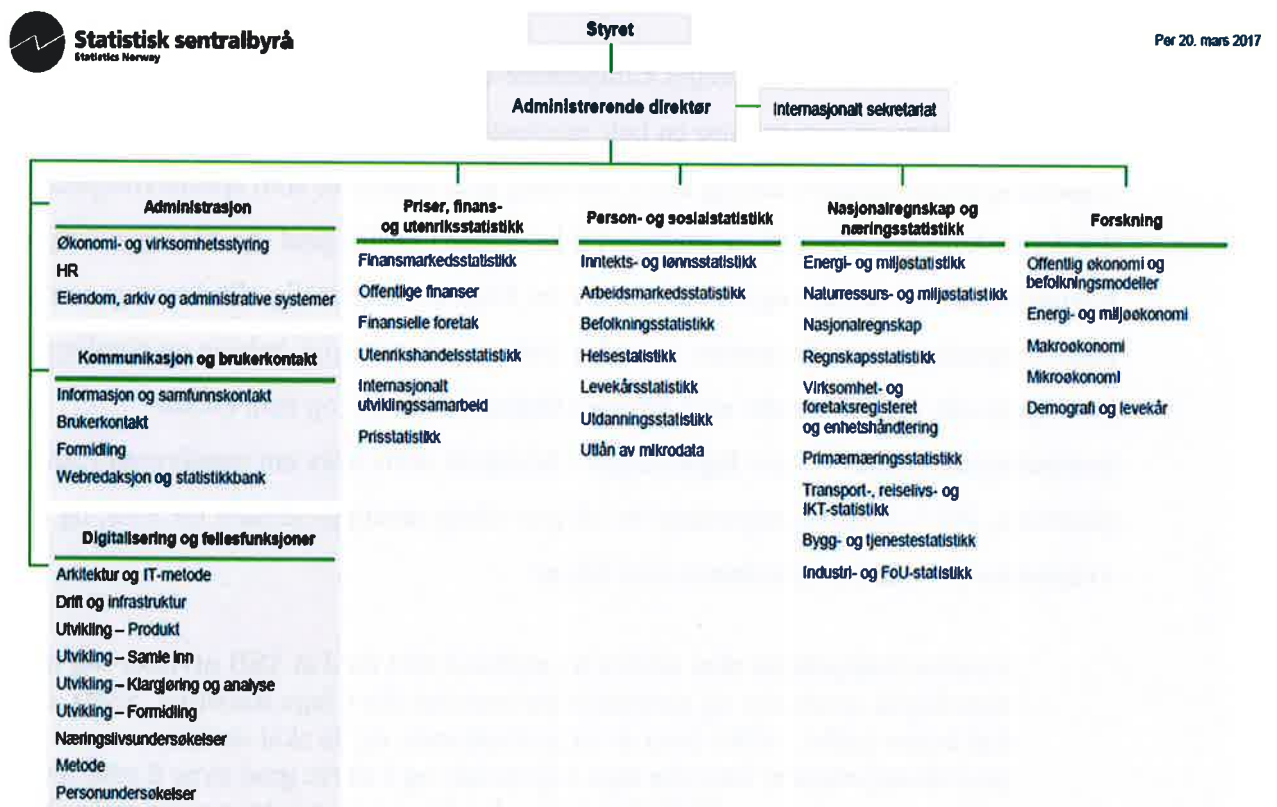
SSB kan beskrives som en utpreget kompetanse-organisasjon. For å løse sitt samfunnsoppdrag er kompetanse en helt essensiell faktor. Kompetansen som kreves for organisasjonens oppgaveløsning kan i vesentlig grad beskrives som spesialkompetanse, da det denne kompetansen i all vesentlighet ikke finnes i særlig grad utenfor organisasjonen. Kompetanse som ressurs og fenomen har som følge av dette trolig alltid hatt en sentral plass i organisasjonen. De senere årene har fokuset på strategisk ledelse og planlegging ytterligere økt. Andel ansatte med høyere utdanning er stor, og som en del kompetansehevingen vil nye fagstillinger i hovedsak stille krav om mastergrad (Strategisk plattform, 2017-2020). Kompetanse er i dag et viktig satsningsområde for SSB, og «visjonen» for området presiseres som følger:

Ansattes kompetanse skal endres og styrkes i takt med at SSB utvikler seg mot teknologisk avanserte og automatiserte metoder for å lage statistikk. SSBs ansatte skal kunne jobbe i ulike deler av organisasjonen, og de skal utvide spesialkompetansen innenfor eget fagområde og i større grad evne å sette analysene i ulike sammenhenger. SSB skal styrke den interne kompetansen innen IT for å møte framtidens behov (www.ssb.no).

2.2 Formell organisering, styring og ledelse

Formell organisering, styring og ledelse vil i større eller mindre grad legge føringer for strategisk ledelse av kompetanseområdet. Videre følger derfor en presentasjon av organisasjonens formelle organisering.

Statistisk sentralbyrå er administrativt underlagt Finansdepartementet, og ledes av et styre og en administrerende direktør. Regjeringen oppnevner styret, og dette er ansvarlig for tilsyn med utviklingen i offisiell statistikk og med SSBs virksomhet forøvrig. Styret behandler og fastsetter SSBs budsjettforslag, strategi og virksomhetsplan, og skal videre blant annet påse at mål og resultatkrav følges opp og gjennomføres innenfor rammene av de tildelte ressursene. Videre er virksomheten inndelt i de fire underliggende avdelingene *Administrasjonsavdeling*, *Avdeling for kommunikasjon og brukerkontakt*, *Avdeling for digitalisering og fellesfunksjoner* og *Internasjonalt sekretariat*. Og vider tre *fagavdelinger* for statistikk og en *forskningsavdeling*. SSB har nylig gjennomgått en omorganisering, og organisasjonskartet i figur 2.1 viser organisering per mars 2017. Av organisasjonskartet fremkommer SSB sin organisering tilsvarende det teorien beskriver som et profesjonelt byråkrati (Christensen, et. al., 2010).



Figur 2.1. Organisasjonskart Statistisk sentralbyrå (per mars 2017).

Administrasjonsavdelingen har en sentral rolle i den strategiske kompetanseplanleggingen og jeg vil derfor mer inngående redegjøre for denne. Denne avdelingen består av de tre seksjonene *Økonomi og virksomhetsstyring*, *HR*, og *Eiendom, arkiv og administrative*

systemer. Avdelingen har ansvaret for den løpende driften på dette området og skal yte service og leverer støttefunksjoner til toppledelsen og øvrige avdelinger. Det bemerkes her at ansvaret for kompetanse tydelig plasseres i denne avdelingen. SSB beskriver det som følger:

De ansatte i avdelingen bidrar til å utvikle ledelses- og styringssystemer, forbedre kvalitet og effektivitet i statistikkproduksjonen og ser til at organisasjonen har riktig kompetanse til å håndtere fremtidige utfordringer (www.ssb.no).

HR-seksjonen består nå av i underkant 20 medarbeidere, og er per i dag inndelt i undergruppene: *Organisasjonsutvikling, Personalerådgivere, Lønn og Lean*⁴.

2.3 Sentrale elementer i dagens SSB

Statistisk sentralbyrå har i dag et utpreget fokus på de to elementene *modernisering* og *strategisk handlingsrom*. Disse elementene griper inn i mange av organisasjonens pågående prosesser, herunder også kompetanseledelsen. Videre kommenteres disse kort, som grunnlag for en videre forståelse av den strategiske kompetanseplanleggingen.

2.3.1 Moderniseringsprogrammet

SSB har et stort prosjekt gående med modernisering av statistikkproduksjonen.

Utgangspunktet er en erkjennelse om at SSB må produsere statistikk på en annen måte i framtiden, for å kunne analysere mer, gjøre sammenligninger på tvers, effektivisere datainnhenting og automatisere manuelle rutiner. Dette skjer gjennom et omfattende digitaliseringsprogram, som innebærer betydelige investeringer i ny teknologi og behov for økt teknologisk kompetanse. Dette programmet ligger videre som en forutsetning for å nå mange av de andre målene i strategiperioden (www.ssb.no).

2.3.2 Strategisk handlingsrom - et grunnleggende premiss i dagens organisasjon

Det er anslått at moderniseringsprogrammet vil kreve flere hundre millioner kroner i programperioden. I tillegg har SSB andre ressurskrevende oppgaver og ambisjoner. Dette innebærer at SSB nødt til å skaffe seg et økonomisk og operasjonelt handlingsrom for å gjennomføre betydelige investeringer både innenfor systemutvikling og kompetanse. For å frigjøre midler vil SSB blant annet redusere antall ansatte. Dette er planlagt gjennomført ved ikke å erstatte ressurser ved naturlig avgang. For SSB medfører dette økt fokus på kompetanseutvikling og mobilisering, samt karlegging av kritisk kompetanse hos de som

⁴ Lean beskrives gjerne som en filosofi og er verktøy innenfor som fokuserer på å eliminere såkalt sløsing, og vektlegger kundens verdi fremfor kostnadselementer. Kjerneelementet er å skape merverdi med mindre ressurser (www.leanforumnorge.no).

nærmer seg avgang. Både moderniseringsprogrammet og økt strategisk handlingsrom vil således ha stor innvirkning på planleggingen av kompetanse for fremtiden.

2.4 Oppsummering

SSB er med andre ord en utpreget kompetanseorganisasjon med stort fokus på kompetanse, lang erfaring med kompetanseplanlegging innen statistikkproduksjonen. Utdanningsnivået er i utgangspunktet høyt, og mange medarbeidere har lang erfaring i SSB, og har med dette utviklet uvurderlig spesialkompetanse. I sum gjør dette SSB til et svært interessant og relevant case for problemstillingen om hvordan strategisk kompetanseplanlegging foregår i praksis - og i hvilken grad praksis samsvarer med teori.

Kapittel 3 Teori

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for teori som er av betydning for forståelsen av strategisk kompetanseledelse, og kompetanseplanlegging mer spesifikt. Innledningsvis redegjør jeg for ulike teoretiske tilnærminger til strategisk kompetanseledelse, og introduserer ulike rammeverk og beslektede begreper og tilnærminger. Spesielt legges det her vekt på Lai (2004; 2013) sin modell for strategisk kompetanseledelse. Fokuset rettes deretter spesifikt mot kompetanseplanlegging. Planlegging belyses på bakgrunn av modellen for strategisk kompetanseledelse, ved elementene: overordnet virksomhetsstrategi, analyser, kompetansestrategi og tiltaksplaner. Hovedfokuset er de to siste elementene kompetansestrategi og tiltaksplaner, som problemstillingene vedrører direkte, mens de øvrige berører disse indirekte. I denne sammenhengen belyses konkretiseringen av strategien på kompetanseområdet i konkrete tiltaksplaner, samt den strategiske koblingen mellom overordnet strategi og strategien for kompetanseområdet. Videre redegjøres det for strategi som en rasjonell idealmodell eller plan, før det presenteres en alternativ tilnærming til strategi som praksis, og en påfølgende argumentasjon for å undersøke kompetanseplanlegging gjennom faktiske prosesser og prosessdeltakere. Dette leder fokuset videre til formell organisasjonsstruktur, ledelsesnivåer og ansvarsroller i kompetanseplanleggingen. Kapittelet avsluttes med en kort presisering av problematikken teori versus praksis, og et kritisk blikk på betydningen av kompetanseplanlegging.

3.1 Teoretiske tilnærminger

I Norge domineres i dag litteratur og teori om kompetanseledelse av det teoretiske rammeverket til Lai (2004; 2013). Dette rammeverket benyttes derfor som teoretisk-fundament for denne studien. Utover forskning og litteratur fra Lai (2004; 2013), finner vi i Norge også bidrag om personalledelse og strategisk kompetanseledelse fra tidligere forfatter og forsker Odd Nordhaug (2002; 2004). Forfatterne har hatt et noe ulikt fokus på strategisk kompetanseledelse, der Lai har stort fokus på individet i organisasjonen, mens Nordhaug (2004) har hatt en noe større fokus på ledelse og organisasjonsnivå. Dette til tross, samt mindre uoverensstemmelser i forhold til om holdninger er en del av kompetansebegrepet, kan forståelsen av strategisk kompetanseledelse synes å sammenfalle mellom de to forfatterne. Litteratur fra Nordhaug (ibid.) vil benyttes som et supplement i oppgaven.

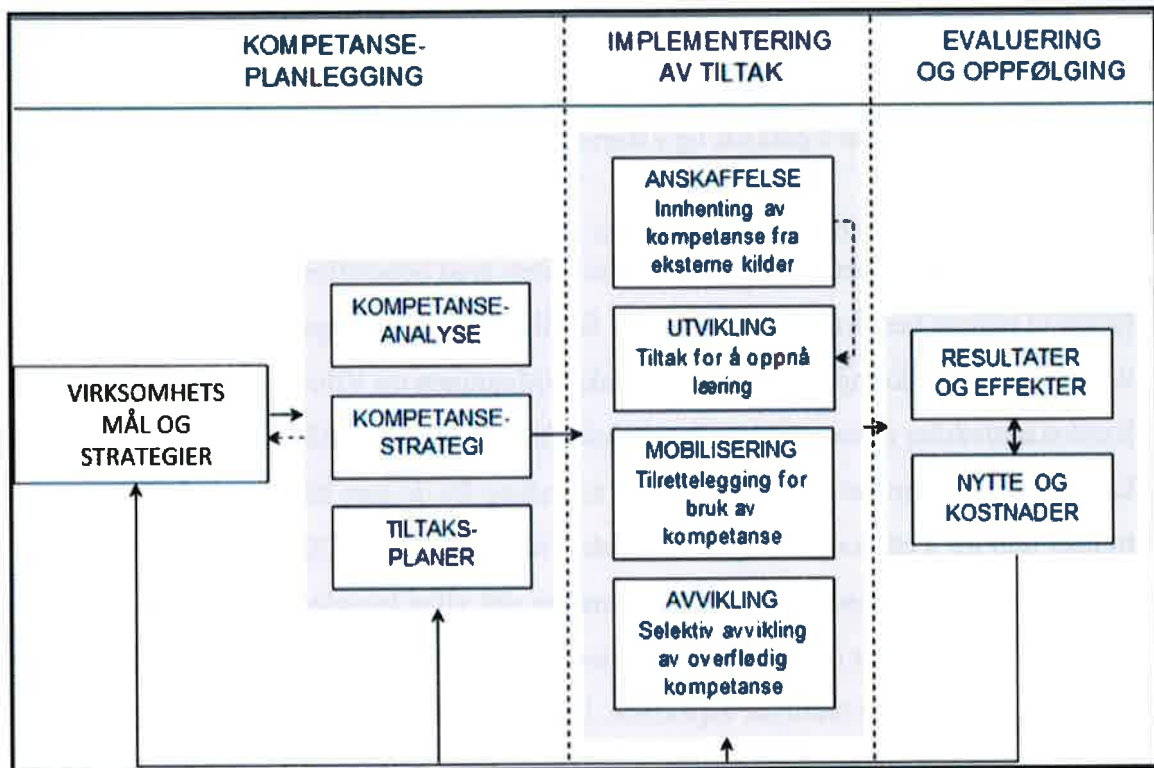
I engelsk litteratur benyttes i liten grad begrepene *kompetanse* (competence) og *kompetanseledelse*. Begrepet som i all hovedsak benyttes her er *knowledge*, men da som regel i en betydning som favner bredere enn den norske forståelsen av *kunnskap*. Når *competence* benyttes i engelsk litteratur er dette gjerne for å sette kompetanse i mer grunnleggende sammenhenger (da gjerne psykologiske eller pedagogiske) (Lai, 2013). Et internasjonalt forskningsarbeid og teoretisk rammeverk benytter imidlertid et tilsvarende begrep og utgjør et sentralt bidrag i denne oppgaven. Rammeverket betegnes *Competance management and Human Resource Development - A theoretical framework for understanding the practices of modern Finnish organisations*. Videre følger her en kort presentasjon av dette rammeverket, og den teoretiske modellen til Lai (2004; 2013).

3.1.1 Modell for strategisk kompetanseledelse ved Lai

Strategisk kompetanseledelse slik Lai (2013) benytter begrepet, innebærer en målrettet og helhetlig satsning på kompetanse, med den hensikt å øke organisasjonens måloppnåelse og verdiskapning. Mer presist benytter forfatteren følgende definisjon:

Strategisk kompetanseledelse innebærer planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre at organisasjonen og den enkelte medarbeider har og bruker nødvendig kompetanse for å nå definerte mål (Lai, 2013, s. 14).

Lai benytter en prosessstilnærming, og understreker at strategisk kompetanseledelse må betraktes som en kontinuerlig, vedvarende prosess. Som vist i figuren under består prosessen av de tre hovedfasene: 1) kompetanseplanlegging, 2) implementering av tiltak og 3) evaluering og oppfølging av tiltak. Et vesentlig element i modellen er det kontinuerlige aspektet som i figuren fremkommer som piler til/fra evaluering og oppfølging, og de øvrige fasene og aktivitetene. Lai (ibid.) presenter med dette en normative modell for hvordan kompetanse bør ledes.



Figur 3.1. Strategisk kompetanseledelse vist som en helhetlig, kontinuerlig prosess, bestående av planlegging, implementering og evaluering/oppfølging (Lai, 2013).

Kompetanseplanleggingen involverer på den ene siden den overordnede virksomhetsstrategien, med kobling mot kompetansestrategien på den andre siden, samt de to komponentene kompetanseanalyse og tiltaksplaner. Denne fasen er retningsgivende for den videre prosessen og er som tidligere presisert oppgavens hovedfokus, med særlig søkelys på kompetansestrategi som aktivitet og formalisert dokument, og konkretiseringen av denne i tiltaksplaner.

3.1.2 Det teoretiske rammeverket til Laakso-Manninen og Viitala

Rammeverket utformet av forfatterne Laakso-Manninen og Viitala (2007) bygger på omfattende forskningsarbeid om finske organisasjoner, og presenterer et helhetlig rammeverk som integrerer kompetanseledelse og kunnskapsbaserte tilnærminger for utvikling av menneskelige ressurser. Resultatet er en samlet forståelse av hvordan teorier og modeller har påvirket hvordan fiske organisasjoner har konstruert og utviklet kompetanseledelse og tilhørende aktiviteter for utvikling av menneskelige ressurser (ibid.). Tilsvarende som rammeverket til Lai, vektlegger også dette rammeverket betydningen av organisasjonens virksomhetsstrategi, verdier og øvrige eksisterende strategier danner grunnlaget for de strategiske valgene som gjelder kompetanseledelse og utviklingen av

menneskelige ressurser (ibid.). Videre er dette et teoretiske bidrag et viktig supplement til teorien til Lai, da fokuset er på forståelsen av kompetanseledelse og utvikling av menneskelige ressurser i praksis, og i større grad også beskriver praksis.

3.1.3 Beslektede tilnærminger og begreper

Til tross for at begrepet kompetanseledelse i liten grad behandles i internasjonal litteratur finner vi mange beslektede tilnærminger. Særlig kan tilnærmingen *kunnskapsledelse* sies å ligge nært opp til kompetanseledelse (Laakso-Manninen og Viitala, 2007).

Kunnskapsledelse er en prosess eller praksis for å skape, anskaffe, anholde, dele og bruke kunnskap, der formålet er å transformere kunnskap fra de som besitter den til de som trenger den for å øke organisasjonens effektivitet (Armstrong, 2009; 2011). Denne tilnærmingen har fokus på ledelse av kunnskap, det vil si hvordan man skaper, deler, overføres, kombinerer og modifiserer kunnskap. Her er vektlegges til forskjell fra kompetanseledelse de tekniske aspektene, i form av teknikker og systemer for å utvikle og utnytte aggregert kunnskap (Armstrong, 2011; Laakso-Manninen og Viitala, 2007).

Intellektuell kapital er en annen tilnærming, som vektlegger de økonomiske aspektene ved kompetanse. I denne tilnærmingen vurderes den menneskelige kapitalen som organisasjonens immaterielle ressurser, og inngår nå i enkelte organisasjoner spesifikt under immaterielle eiendeler i regnskapet (Gottschalk, 2003). En annen beslektet tilnærming er *organisasjonslæring*, som fokuserer på læringsprosessene og kunnskapsspredning internt i organisasjonen (ref.).

Disse tilnærmingene blir av Lai (2013) også nevnt som grunnlag for modellen for strategisk kompetanseledelse. Forfatteren (ibid.) på sin side beskriver disse tilnærmingen som aggregerte, kollektive prosesser, med et makroperspektiv, med et overordnet fokus på organisasjonen som helhet. Lai (ibid.) påpeker således at strategisk kompetanseledelse som retning på dette punktet også skiller seg ut fra disse øvrige tilnærmingene, ved at eget rammeverk vier individuelle prosesser og faktorer mer oppmerksomhet. Forfatteren begrunner sitt fokus med operasjonaliseringen av *kompetanse*begrepet, som da bestående av de fire komponentene *kunnskaper*, *ferdigheter*, *evner* og *holdninger*, som direkte involverer det individuelle aspektet.

Laakso-Manninen og Viitala (2007) inkluderer i tillegg til de overstående tilnærmingene ytterligere tre tilnærminger som de beskriver som sentrale i sin operasjonalisering av kompetanseledelse: *Kompetanse-basert strategisk ledelse*, som fokuserer på hvordan man

kan identifisere, bruke og utvikle kapabiliteter som har konkurransefordeler. Og *individuell kompetanse/ferdighets ledelse* fokuserer som navnet tilsier på hvordan individuell kompetanse og ferdigheter kan allokteres i organisasjonen for å nå organisasjonens mål. Den siste tilnærmingen som presiseres her som *strategic human resource management* (SHRM), da med fokus på hvordan en organisasjons planlegger, organiserer, overvåker menneskelige ressurser i tråd med organisasjonenes overordnede mål og strategi (ibid.). Grunntanken innenfor SHRM er at HR strategien utledes på bakgrunn av organisasjonens overordnede mål. Denne strategien operasjonaliseres så videre gjennom HRM-praksiser, også kalt mikro-HRM, som er de konkrete aktivitetene som gjelder ledelse av menneskelige ressurser. Strategien og alle de ulike praksisene, samt HRM-politikken, kan videre settet sammen til et overordnet, hensiktsmessig system for hele HR-området. Hvilket man da gjerne betegner makro-HRM (Mikkelsen og Laudal, 2014; Armstrong, 2011). Det kan her trekkes en parallellen mellom HR-praksiser og systemer, og det teoretiske rammeverket til Lai (2013). I modellen for strategisk kompetanseledelse inkluderes flere ulike elementer eller områder for personalområdet. Modellen vil ikke kunne beskrives som et altomfattende makro-system for HR, men vil kunne betraktes som en av flere mulige område-strategier innenfor HR-feltet. Lai (ibid.) på sin side vektlegger at kompetanseledelse og kompetansestrategi ikke bør betraktes isolert innenfor HR, da kompetanse inngår på organisasjonens alle områder.

3.2 Kompetanseplanlegging

Planlegging betraktes gjerne som den mest sentrale prosessen i strategi, fordi denne legger føringene eller premissene for all vider aktivitet (Knudsen og Flåten, 2015). Innenfor strategisk kompetanseledelse er det videre i planleggingsfasen at den avgjørende strategiske koblingen etableres (Lai, 2013).

Innenfor strategilitteraturen beskrives gjerne planleggingsprosesser, eller *strategiformuleringsprosesser* å ha en nokså universell, rasjonell utforming, beskrevet ved enkelte grunnleggende steg (Løwendahl og Wenstøp, 2009; Mintzberg, 2011). Nordhaug (2004) har med utgangspunkt i den mer generelle strategilitteratur beskrevet prosessen for kompetanseplanlegging med de fire stegene: 1) registrering av kompetansebehov, 2) kartlegging av intern kompetanse, 3) kartlegging av kompetansemangel, og 4) plan for kompetanseoppbygging. Denne operasjonaliseringen av planleggingsfasen sammenfaller i det alt vesentlige med aktivitetene analyse, kompetansestrategi, og tiltaksplan i modellen til Lai (2013). En vesentlig forskjell mellom aktivitetene i modellene til Lai (2013) og

stegene til Nordhaug (2004) er imidlertid at Lai (ibid.) inkluderer organisasjonens overordnede mål med kompetansestrategien. Ser vi tilbake på modellen til Lai (ibid.), illustreres kompetanseplanleggingen ved to strategiske nivåer; Overordnede mål og strategier, det vil si virksomhetsstrategi, og kompetansestrategi⁵. For videre redegjørelse av den strategiske planleggingsprosessen er det Lai (ibid.) sin inndeling jeg benytter som struktur, nettopp da denne inneholder det strategiske elementet med virksomhetsstrategien og samtidig fremstår som noe mer nyansert. Videre vil jeg da redegjøre for aktiviteter og dokumenter knyttet til: *virksomhetens overordnede strategi, analyse, strategi for kompetanseområdet, og tiltaksplaner*.⁶

3.3 Overordnet virksomhetsstrategi

Strategisk kompetanseplanlegging tar utgangspunkt i organisasjonens overordnede mål og strategi. Strategi forstås i denne sammenhengen som en overordnet og langsiktig plan for å nå definerte mål (Jacobsen og Thorsvik, 2007; Lai, 2013). For at ledelse av de menneskelige ressursene og strategisk kompetanseledelse fullt ut skal kunne støtte opp om organisasjonen, må den overordnede strategien tydeliggjøre og kommuniseres hvor organisasjonen skal. Dette presiseres i første omgang ved organisasjonens visjon, verdier og overordnede mål, og som videre forankres i strategien (Knudsen og Flåten, 2015; Løwendahl og Wenstøp, 2009). Virksomhetsstrategien skal i tillegg til å beskrive hvor organisasjonen skal - også beskrive hvordan den planlegger å komme dit. Strategien på overordnet nivå skal legge føringer for all aktivitet i organisasjonen, med den hensikt å realisere organisasjonens mål. Strategien skal guide beslutningstakere på alle nivåer til det som er viktig i forhold til mål og nåværende tilstand. En overordnet virksomhetsstrategi vil typisk omhandle og berøre alle virksomhetens sentrale områder, og herunder også HR- og kompetanseområdet (Mikkelsen og Laudal, 2014).

3.3.1 Virksomhetsstrategien som retningsgivende for kompetansearbeidet

Fra tidligere forskning kjenner vi imidlertid til at strategier i praksis i mange tilfeller ikke fullt og helt oppfyller sin funksjon (Knudsen og Flåten, 2015). Rumelt (2011, som ref. i Knudsen og Flåten, 2015) karakteriserer svake strategier først og fremst ved at de definerte målsetningene ikke følges opp med beskrivelse av hvordan disse skal nås. Strategiens en

⁵ Dette vil bli mer inngående belyst i senere delkapittel.

⁶ Kompetanseplanlegging som begrep defineres ikke i Lai (2013), men omtales som en aktivitet bestående av elementene virksomhetsstrategi, analyser, kompetansestrategi og tiltaksplaner

av to grunnleggende funksjoner er således utelatt, altså «hvordan man skal komme til målet». Videre er gjerne tiltakene det refereres til overordnede og generelle, og i stedet for konkrete, hensiktsmessige løsninger som gir retning for det videre arbeide. Tilsvarende er utfordringen ved at strategien gjerne inneholder svært mange mål, uten at det er foretatt noen tydelig prioritering av hva som er av vesentlig betydning. Tydelighet er ytterligere en utfordring i strategiformuleringen for øvrig, og ofte klarer ikke organisasjonen å formidle hva som er problemet og hvordan man planlegger å løse dette. Dette forklares gjerne som en konsekvens av at ledere og eksperter benytter det som refereres til som «svadaspråk» eller kundefokusert formidling (ibid.). Ifølge Laakso-Manninen og Viitala (2007) skal en godt formulert virksomhetsstrategi vise vei for hvordan menneskelige ressurser skal ledes og utnyttes for å møte organisasjonens interne og eksterne krav og behov. Således skal strategi i prinsippet danne grunnlaget for langsiktig planlegging av menneskelige ressurser og kompetanse.

3.3.2 Strategi som et skriftlig formulert dokument

I både litteratur og praksis ser man gjerne at strategi benyttes synonymt med en et skriftlig formalisert strategidokument (Knudsen og Flåten, 2015). Løwendahl og Wenstøp (2015) påpeker at det ikke er dokumentet i seg selv som representerer strategien, og at strategiske beslutninger og strategiske handlinger får konsekvenser hvor vidt strategien er formelt dokumentert eller ikke. Det understrekes i denne sammenhengen at det å dokumentere strategi vil være til stor hjelp for organisasjonen (ibid.). Tidligere forskning viser imidlertid at skriftlig formalisering av overordnet strategi er vanlig praksis (Nordahl, 2004), og dette bekreftes tilsvarende i strategi-litteraturen, og da særlig for organisasjoner av en viss størrelse (Løwendahl og Wenstøp; 2009). Statlige virksomheter er på dette området underlagt føringer som pålegger disse å utarbeide blant annet overordnede strategidokumenter. Videre følger en redegjørelse av kompetanseanalyse som utgangspunkt for utforming av strategi for kompetanseområdet.

3.4 Analyse som grunnlag for kompetansestrategien

Formålet med kompetanseanalyse er overordnet å skaffe til veie et svar på hvordan organisasjonen bør satse på kompetanse for å realisere organisasjonens overordnede mål (Lai, 2013). Først og fremst er målet med denne delen av planfasen å a) identifisere og prioritere de kompetansekravene organisasjonen måtte ha, hva organisasjonen trenger for å nå sine definerte mål og utføre oppgaver på ønsket måte eller nivå (ibid.). Dette skal da gjøres med utgangspunkt i virksomhetens overordnede strategi. I denne sammenhengen

blir det også avgjørende å avdekke hvor viktig det er å dekke de ulike kompetansebehovene på kort og på lang sikt. Videre er målet b) å foreta en analyse av kompetansebeholdningen (kompetansekapitalanalyse). Lai (ibid.) presiserer her at de klart definerte kompetansekravene må legges føringen for en eventuell kartlegging. Analyse av i hvilken grad kompetansen organisasjonen innehar eller forvalter gjennom sine ansatte dekker det definerte kompetansekravet. Kompetansekrav og analyse av kompetansebeholdningen skal videre resultere i et c) kompetansebehov. Analyseaktiviteten fremskaffer med dette avgjørende beslutningsinformasjon, og legger grunnlaget for utformingen av den endelige kompetansestrategien. (ibid.). Det avdekkede kompetansebehovet bør så videre avlede konkrete mål for hvordan satsingen på kompetanse skal bidra til å nå de strategiske målene.

Litteraturen beskriver utfordringer knyttet til analysearbeidet, og på peker at det i mange bedrifter er foretatt kompetansekartlegging, men at arbeidet stopper også stopper der (Lai 2013; Nordhaug, 2004). Det presiseres vider at dersom kartlegging skal ha noen verdi må denne være forankret i virksomhetens strategi, og definere helt tydelig definerte krav. Dagens krav kan i mange sammenhenger oppleves som krevende, men ytterligere ser man gjerne at identifisering av fremtidige krav er utfordrende i praksis, fordi man må predikere noen om fremtiden, og berører kjernen i det strategiske arbeidet (Armstrong, 2009; 2011).

3.5 Strategi for kompetanseområdet

Virksomhetsstrategien legger som vist de overordnede føringene for kompetanseområdet. I rammeverket til Lai (2013, s.13) utledes disse føringene i en egen *kompetansestrategi*, definert som «...en plan som angir i hvilken grad og hvordan organisasjonen som helhet og sentrale enheter (funksjoner) skal satse på kompetanse gjennom tiltakene anskaffelse, utvikling, mobilisering og avvikling av kompetanse». Lai (ibid.) påpeker at kompetansestrategien ikke bør betraktes som en områdestrategi eller funksjonsstrategi, men at denne bør ses på som en helt overordnet type strategi, da kompetanse er involvert i alle funksjoner og virksomhetsområder. Videre presiseres det at kompetansestrategien igjen vil kunne utledes i ytterligere strategier innenfor de fire tiltaksområdene (ibid.). Det er her usikkert hvordan man her skal forstå skillet mellom strategier på dette detaljeringsnivået og det forfatteren refererer til som konkrete tiltaksplaner. Men det antas her at organisasjonens størrelse vil ha sammenheng med strategi nivåer og detaljeringsgrad.

3.5.1 Formaliseringen av strategi for kompetanseområdet i praksis

Fra tidligere forskning er det kjent at mange organisasjoner opererer med en mer spesifikk kompetansestrategi (Nordhaug, 2004)). Men i hvilken grad organisasjoner utformer egne strategier for kompetanseområde vil forventes å variere, ut i fra organisasjonens fokus og prioriteringer, samt organisasjonens størrelse (Løwendahl og Wenstøp, 2015).

Organisasjonens modningsnivå i forhold til kompetansesarbeidet vil ifølge Laakso-Manninen og Viitala (2007) også ha betydning. Hvor mye organisasjonen har satsset på kompetanseledelse, og hvor langt organisasjonen har kommet i prosessen beskrives som modning, og viser ulike stadier frem til et godt etablert, helhetlig system.

Innledningsvis ble det påpekt at strategisk kompetanseledelse kan ses på som en praksis innenfor HR. Ved denne tilnærmingen vil da strategi for kompetanse kunne dekkes i virksomhetens HR-strategi (Armstrong, 2011; Laakso-Manninen og Viitala, 2007; Mikkelsen og Laudal, 2014). Ytterligere vil strategi-betegnelsen også kunne forventes å avvike fra det Lai presiserer som *kompetansestrategi*. Fra litteraturen ser vi blant annet at Nordhaug (2004) opererer med betegnelsen *plan for kompetanseoppbygging*. Laakso-Manninen og Viitala (2007) referer i sitt rammeverk til knowledge management strategy og personal development plans, i tillegg til HR-strategi. Det er således en forventning at man i ulike virksomheter vil finne ulike strategistrukturer, betegnelser, og formaliseringer. Fokuset vil derfor videre være kjerneelementet i kompetansestrategien og dens funksjon.

Grunnleggende er at det må foreligge et strategiske mål, det vil si hva man ønsker å oppnå med strategien, og det må foreligge en plan for handling/implementering (Richardson og Thomson, 1999, som ref. i Armstrong, 2011). Strategien for kompetanseområdet skal angi mål og retningslinjer for organisasjonens satsning på kompetanse. Lai (2013) presiserer her eksplisitt at det bør fremkomme av strategien hva som er organisasjonens overordnede mål og hvordan investeringer i kompetanse skal bidra til å nå disse målene. Videre skal strategien angi områdene som prioriteres på kort og lang sikt (ibid.). Dette innebærer at strategien for kompetanseområdet legger føringer både for situasjonen organisasjonen står oppe i, samtidig som det inkluderer det mer fremtidsrettede og langsiktige perspektivet. Strategien skal ytterligere vise hvilke tiltaksformer som skal gjennomføres innenfor de ulike områdene, og vise mål og retningslinjer for gjennomføring av disse tiltakene (ibid.).

I delkapittelet om overordnet virksomhetsstrategi ble det skissert enkelte utfordringer ved formalisering av strategier. Denne litteraturen omhandler strategi-faget på virksomhetsnivå,

men det er liten grunn til å tro at ikke de samme utfordringene vil være gjeldene for mer spesifikk formalisering av strategi for kompetanse. Dette fordi utfordringene kan betraktes som en parallell til de normative føringene Lai (ibid.) presenterer. Så oppsummert vil man i forbindelse med formalisering av strategi for kompetanse forvente å se utfordringer knyttet til konkretisering av hva som er problemet og hvordan strategien søker å løse dette. Mange mål og manglende prioritering kan trolig være en utfordring også her. Vider vil det trolig være utfordringer knyttet til tydelighet, og mer spesifikt at tiltakene kan bli for vage og lite retningsgivende for det videre arbeidet.

3.5.2 Kategorisering av kompetansestrategier

Kompetansestrategier vil i praksis foreligge i et ubegrenset antall varianter og former, men Lai (2013) gjør imidlertid et forsøk på en kategorisering, ved hjelp av tre kategorier presisert av Dyer og Holders (1998, som ref. i Lai 2013): tilførings-, investerings-, og involveringsstrategier. Lai (ibid.) kobler videre disse tre kategoriene til de fire tidligere beskrevne tiltaksområdene; anskaffelse, utvikling, mobilisering og avvikling, og tilbyr et noe mer forenklet bilde av fokus og innhold i de ulike typene kompetansestrategier (se eventuelt tabell 3.1 i vedlegg 1 for detaljer. Innenfor *tilføringsstrategier* vil anskaffelse av kompetanse (inkludert avvikling) være det viktigste tiltaksområdet (Lai, 2013).

Investeringsstrategier vil derimot vanligvis vektlegge utvikling som det viktigste tiltaksområdet, i form av planlagte og systematiske tiltak for læring (ibid.). Her vil også anskaffelse kunne stå sentralt, men kravene til kompetanse vil gjerne være høyere og mer differensiert enn ved tilføringsstrategier. *Innovative strategier* vil gjerne vektlegge kontinuerlig kompetanseutvikling og mobilisering av kompetanse (ibid.). Jeg vil ikke følge dette mer i detalj, men trekke en parallell til kategoriseringen når jeg senere analyserer organisasjonens strategi for kompetanse.

3.6 Koblingen mellom overordnet strategi og kompetanseområdet

Som tidligere påpekt er koblingen mellom virksomhetsstrategien og strategien for kompetanseområde av helt avgjørende aspekt i strategisk kompetanseledelse. Som tidligere presisert skal strategisk ledelse, ved forankring i planlegging og strategiformulering, sikre at organisasjonen når de grunnleggende, definerte målene. I modellen til Lai (2013) illustreres denne koblingen ved toveispiler mellom virksomhetsstrategien og kompetansestrategien. Dette indikerer at kompetansestrategien vil styres av føringer i virksomhetsstrategien, men også at kompetansestrategien vil gi føringer for organisasjonens overordnede strategi.

Laakso-Manninen og Viitala (2007) viser denne koblingen mellom virksomhetsstrategi og kompetanseområdet, representert ved HR-strategien, langt mer nyansert. Forfatterne påpeker at i hvilken grad en organisasjon vektlegger HR-strategien vil kunne ses i sammenheng med både type organisasjon, og organisasjonens erkjennelse for menneskelige ressurser og kompetanse som suksesskriterier for organisasjonens måloppnåelse. I denne sammenhengen referer de til Torrington og kollegers (2002, som ref. i Laakso-Manninen og Viitala, 2007) presentasjon av mulige scenarier for sammenhengen mellom organisasjon strategi og HR-strategi. Her beskrives mulige sammenhenger gjennom fire ulike scenarier. Det første tilfellet beskriver en situasjon der forbindelsen mellom strategiene er ikke-eksisterende. Ved et slikt eksempel vil gjerne strategiarbeid, hvis dette i det heletatt eksisterer, være avgrenset til toppledelsens arbeidsområde, mens personalavdelingen først og fremst utfører praktiske, personal-administrative oppgaver. I slike praktiske tilfeller vil man vel så gjerne se at det heller ikke finnes noen strategi for menneskelige ressurser (Laakso-Manninen og Viitala, 2007). I det neste scenariet ligger det til grunn en forståelse at HR-området er avgjørende for gjennomføring av organisasjonens strategi. Her vil HR-strategien typisk være innrettet slik at den støtter gjennomføringen av organisasjonens strategi (Laakso-Manninen og Viitala, 2007). Det tredje tilfellet, viser ytterligere større sammenheng mellom strategien for de menneskelige ressursene og virksomhetsstrategien, og strategiene her vil gjensidig tilpasse hverandre. I det fjerde tilfellet har organisasjonen identifisert de menneskelige ressursene som organisasjonens viktigste ressurs, og således at HR-strategien vurderes som kritisk for selskapets suksess, og med det legger føringer for virksomhetsstrategien. I dette siste tilfellet vil det være snakk om en HR-basert strategi, og således en helhetlig modell for interaksjon mellom HR-strategi og virksomhetsstrategi (Laakso-Manninen og Viitala, 2007).

I kunnskapsorganisasjoner vil man kunne forvente en sterk kobling mellom overordnet strategi og HR-områder, og at strategisk ledelse i all hovedsak omhandler den menneskelig ressursforvaltning. Sveiby (1990, som ref. i Laakso-Manninen og Viitala, 2007) påpeker at kunnskapsintensive organisasjoner nødvendigvis må integrere forretningsideen med strategien for de menneskelige ressursen. Og videre at strategien for de menneskelige ressursene er systematisk formulert og dokumentert tilsvarende lik den overordnede strategien, og at koblingen mellom disse må være sømløs, fordi organisasjonens suksess avhenger av den menneskelige ressurs.

3.7 Konkretisering og operasjonalisering av kompetansestrategi i konkrete tiltaksplaner

Tendensen i mange organisasjoner er at det som i virksomheten betegnes mål, er løst formulerte visjoner, snarere enn konkrete, forpliktende mål som gir tilstrekkelig grunnlag og utgangspunkt for videre planlegging og ledelse av kompetanseområdet (Lai, 2013). Svak målformulering kan være en utfordring på alle strategi- og plannivåer i organisasjonen. Uklare mål på overordnet nivå skaper i sin tur utfordringer med formulering av hva som da skal være mål for kompetanseområdet, og utformingen av mål i kompetansestrategien. Som presisert over skal kompetansestrategien vise hvordan satsingen på kompetanse skal bidra til å nå organisasjonens overordnede mål, og angi konkrete mål og retningslinjer for kompetanseområde, samt vise hvilke tiltaksformer som skal gjennomføres innenfor de ulike områdene. Ytterligere presiserer Lai (ibid.) at strategien skal inkludere mål og retningslinjer for gjennomføring av tiltakene. Kompetansestrategien vil igjen kunne utledes i ytterligere strategier innenfor de fire tiltaksområdene (ibid.). Dette synes noe overlappende med det som i modellen betegnes som tiltaksplaner, og som inngår som den fjerde og siste aktiviteten i planleggingsfasen (etter virksomhetsstrategi, analyser og kompetansestrategi). På et så detaljert nivå vil skillet mellom strategier og mer konkrete tiltaksplaner være mer diffust. Og trolig kan det være snakk om begrepsbruk.

3.7.1 Tiltak og tiltaksplaner

Tiltaksplanene kan utformes enten overordnet for hele organisasjonen, eller mer spesifikt for en avdeling eller grupper på lavere nivå (ibid.). Tiltakene refereres til, som tidligere beskrevet, kategorisert ved de fire hovedgruppene; *anskaffelse*, *utvikling*, *mobilisering* og *avvikling*. Tiltaket *anskaffelse* av kompetanse ved rekruttering, er gjerne et vesentlig tiltak for at organisasjoner skal få dekket den kompetansen de har behov for. Ofte sidestilles *anskaffelse* med eksterntrekruttering til faste ansettelse. Anskaffelse vil imidlertid også omfatte andre former for anskaffelse av kompetanse, via mer frittstående relasjoner og ressurser (Lai, 2013; Mikkelsen og Laudal, 2014). Rekruttering vil også omhandle internrekruttering. Intern rekruttering vil videre kunne ses i sammenheng med tiltaket mobilisering. *Utviklingstiltak* brukes gjerne synonymt med tiltak for læring, og omhandler tiltak for å oppnå eller øke læring i organisasjonen. Dette innebærer således det å velge mellom konkrete utviklingstiltak, utforme og gjennomføre disse, for å dekke de definerte behovene for læring. Utvikling fremstår som et svært sentralt tiltak i de fleste organisasjoner. *Mobilisering* omhandler kompetanse som et potensiale for å prestere og nå

mål. Lai (ibid.) vektlegger her at potensialet hos den enkelte medarbeider må mobiliseres gjennom relevante muligheter, oppgaver og utfordringer. For å skape verdi må organisasjonen sikre at medarbeiderne får muligheter til å bruke kompetansen de faktisk besitter. *Avvikling* referer Lai (2013) til som et tiltak for å redusere kompetansebasen innenfor et bestemt område, som kan foregå gjennom både nedbemanning og oppgaveutsetting.

Organisasjonens utvalgte tiltak skal i henhold til den teoretiske modellen være et direkte resultat av føringene i overordnet strategi, via kartlagt behov i analysearbeidet, og avgjørelse om og i hvilken grad de ulike tiltakene vektlegges (jamfør avsnittet om kategorier av kompetansestrategier). Det er i planleggingsfasen grunnlaget legges for hvor vidt strategisk kompetanseledelse skal være et faktum. Uten klart definerte tiltak og tiltaks mål vil det hverken være mulig eller hensiktsmessig å evaluere tiltak eller aktiviteter, og organisasjonens satsning på kompetanse vil ikke kunne anses som reelt strategisk, i mangel på denne forankringen.

I tillegg hevder Lai (ibid.) at tiltaksplanene bør presisere ansvar og ansvarsdefinisjoner, og at det fremkommer av planen både hvem som er ansvarlig for gjennomføringen av tiltaket, og hvem som er ansvarlig for evalueringen. Dette i tillegg til en presisering av de øvrige som deltar i gjennomføringen.

3.8 Strategi som plan og strategi som praksis

Falkenberg og Stensaker (2015) beskriver typiske lineære strategimodeller som idealmodellen for strategisk ledelse. Dette forklarer de nærmere ved en den rasjonelle gangen i prosessen, som tar utgangspunkt i organisasjonens visjon eller forretningsidé eller oppgave. Når dette er identifisert, det vil si hva organisasjonen skal bedrive, begynner analysearbeidet. Analysene av interne og eksterne forhold søker å gi en objektiv karakteristikkk av organisasjonens interne styrker og svakheter, og de eksterne mulighetene og truslene (SWOT). Forfatterne forklarer videre at analysene så skal legge til rette for ulike strategiske alternativer og muligheter, og at den endelig beslutning utformes ved en strategi. Forfatterne betegner denne tilnærmingen «strategi som plan».

Vi ser her at dette sammenfaller med strategiprosessen som skisseres i modellen til Lai (2013). Jeg vil her argumentere for at det Falkenberg og Stensaker (2015) her beskriver for strategi på virksomhetens overordnede nivå tilsvarende vil kunne være gjeldene for strategi

på kompetanseområdet. Det som beskrives for strategi på overordnet nivå, vil jeg således forvente er gjeldende for strategiarbeid tilknyttet kompetanseområdet.

Tilnærmingen til strategi som en lineærprosess legger opp til at strategiske prosesser alltid utføres i denne logiske, rasjonelle rekkefølgen. Utfordringen ved denne tilnærmingen er imidlertid ifølge Falkenberg og Stensaker (2015) at den i liten grad beskriver det som faktisk skjer i organisasjoner, og at slike modeller gir et begrenset bilde av den faktiske prosessen. Utfordringen er videre at man i liten eller ingen grad ser sammenheng mellom strategi som plan og den faktiske virkelighet. Ifølge Knudsen og Flåten (2015) har det innenfor den strategiske fagdisiplinen vært lite fokus nettopp på hvordan strategiarbeidet har foregått i praksis. Dette understrekes også av Løwendahl og Wenstøp (2009).

Som en alternativ tilnærming referer Knudsen og Flåten til *strategi som praksis*. Ved en slik tilnærming vil fokuset være de faktiske aktivitetene som utgjør strategiarbeidet. En grunnleggende tanke er at strategier som realiseres her også er et resultat av planlegging, og at de fremvoksende elementer er vel så avgjørende. Ofte også betegnet som emergerende strategier. Videre redegjøres det for prosesser, deltaker og verktøy.

3.8.1 Prosess, deltakere og metoder

Strategi som praksis legger vektlegger altså faktisk strategi i organisasjonen, og tre overordnede faktorer kan legges til grunn for å forstå denne praksisen, nærmere bestemt: *deltakere, prosesser og metoder* (Vaara og Whittington, 2012, s. 285, som ref. i Falkenberg og Stensaker, 2015). Hver av faktorene er grunnleggende, men vel så viktig er samspillet mellom disse. Falkenberg og Stensaker (2015) illustrerer dette ved å plassere de tre faktorene i et triangel.

Prosess viser til strømmen av alle ulike aktiviteter som fører frem til ny eller endret strategi. Prosessene kan være formelt organisert, eller uformelle og mer tilfeldige. Prosessene kan videre være planlagte eller fremvoksende (Jarzabkowski og Spee, 2009, som ref. Falkenberg og Stensaker, 2015). Strategien utvikles gjerne over lengre tid, gjennom flere ulike prosesser. Falkenberg og Stensaker (ibid.) presiserer her at planlegging oftest vurderes å være den mest sentrale aktiviteten i strategiprosessen. Ofte dreier planleggingsaktivitetene seg om lengre utredningsoppgaver og analyser som blir ivaretatt av ansatte som er dedikert til dette arbeidet. Planleggingsprosessen kan også foregå mer åpent med diskusjoner og kreative innspill, der prosessmålet kan være å skissere et utkast til en plan (Ibid.). For å forstå prosesser i praksis mener forfatterne at man blant annet bør

undersøke nærmere hvordan strategien faktisk blir til, hvilke aktiviteter som inngår i strategiarbeidet, og også hvordan strategien iverksettes.

Deltakerne i det overordnede strategiarbeid assosieres gjerne med ledelsen på øverste nivå i organisasjonen, da disse besitter posisjoner til å forme og gjennomføre strategier. Falkenberg og Stensaker (2015) påpeker at dette kan være en noe snever oppfattelse og at man i praksis betrakter alle deltakerne som strateger i strategiprosessen (Jarzabkowski og Spee, 2009, som ref. i Falkenberg og Stensaker, 2015). Ulike deltakere i den overordnede strategiprosessen kan nevnes som administrerende direktør og toppledelse, mellomledelse, konsulenter, fagforeninger, regulatorer og samarbeidspartnere. Uansett på hvilket nivå man diskuterer strategisk ledelse vil deltakere innebære alle de personene som involveres i strategiarbeidet, jobber med strategi, utarbeider strategi og tar strategiske avgjørelser. Deltakelsen kan være direkte eller indirekte, bevisst eller mer tilfeldig. Det sentrale for forståelsen av strategi som praksis, er i denne sammenhengen kunnskap om hvem som deltar og hva som karakteriserer deltakeren og deltakelsen (ibid.).

Metoder utgjør den tredje faktoren i modellen og sidestilles med verktøy som brukes for å komme frem til en ny eller endret strategi, samt gjennomføre den nye strategien. Metodene kan være både analytiske, sosiale, symbolske og materielle, men i litteraturen ser man gjerne at det refereres til de analytiske verktøyene (Jarzabkowski og Spee, 2009, som ref. Falkenberg og Stensaker, 2015). For nærmere å forstå strategi som praksis omhandler således å forstå metoder og verktøys som inngår i det strategiske arbeidet.

3.8.2 Verdien av å undersøke strategisk kompetanseledelse som praksis

Falkenberg og Stensaker (2015) påpeker at den største fordelene med strategi som praksis-perspektiv er at det fører strategisk ledelse nærmere praksis. Forfatterne hevder at dette perspektivet tvinger oss til å søke en forståelse om hvordan strategisk ledelse faktisk blir utøvd. Og samtidig - gi oss et innblikk i hva som skal til for å bedre lykkes med strategisk ledelse (ibid.).

I denne sammenhengen vil det være riktig å påpeke at ingen organisasjoner er identiske og at alle organisasjoner vil stå overfor forskjellige utfordringer. Likevel argumenterer Falkenberg og Stensaker (2015) for at økt kunnskap om aktivitetene, verktøyene og menneskene som er involvert i strategisk arbeid, kan gi oss en dypere forståelse av de komplekse prosessene som utspilles når strategier blir utformet og iverksatt, og om mål og resultater blir oppnådd eller ikke. Ikke minst vil også forståelsen av de tre hovedfaktorene

og sammenhengen mellom disse være avgjørende for de som er ansvarlige i den strategiske ledelsen (ibid.)

På bakgrunn av denne tilnærmingen som betrakter strategi som mer enn en plan og argumentene for opparbeidelse av større forståelse for fremvoksende strategi og strategi som praksis, ser jeg det som svært hensiktsmessig i denne studien å kombinere forståelsen av strategisk ledelse som plan, slik det er presentert i teorien så langt, med en utvidet prosessforståelse av praksis. Behovet for en slik kombinasjon kan ytterligere understrekes ved at vi ser at det faktiske arbeidet med kompetanse i stor grad avviker både fra de normative teoretiske føringene, men også at praksis ofte avviker betydelig fra organisasjonens egne planer og intensjoner.

Som påpekt over vil hver av faktorene være av betydning for den overordnede forståelsen av strategi som praksis, og vider sammenhengen mellom faktorene. Hvilke aktiviteter som inngår i de ulike aktivitetene, hvem som deltar og hvilke verktøy ulike aktører benytter ved ulike aktiviteter, med andre ord helheten. Jeg vil her imidlertid argumentere for å konsentrere fokus om aktørene. Først og fremst vil jeg forklare dette ut i fra denne oppgavens sitt fundament innenfor HR-faget, hvor aktørene vil være et mer nærliggende fokus enn mer strategiske verktøy. Videre anser jeg det som lite sannsynlig å fullt ut forstå deltakelsen i den strategiske planleggingen med mindre man også samtidig ser mer i dybden på de ulike delprosessene og aktivitetene de ulike aktørene deltar i, og således vil også prosessene ha en sentral plass i denne studien. At verktøy og metoder ikke vektlegges her kan ytterligere argumenteres for ved å vise til studier som hevder at prosessene rundt planlegging er langt mer betydningsfulle enn verktøy og analyser, og det faktisk hele seks ganger viktigere (Lovallo og Sibony, 2010, som ref. i Falkenberg og Stensaker, 2015).

3.9 Deltakere og prosesser i strategisk kompetanseledelse

Aktører, roller og ansvar i kompetanseplanleggingen er et tema som ikke fremkommer spesielt tydelig i litteratur og empiri om strategisk kompetanseledelse. Det er imidlertid forventet at deltakernes involvering er knyttet til deres formelle roller i den formelle organisasjonsstrukturen og ledelsesnivåer. Kort vil jeg derfor innledningsvis presisere forhold knyttet til den formelle organiseringen og trekke koblinger til SSB sin organisering som vist i kapittel 2. Det er forventet at HR vil ha en vesentlig rolle i strategisk kompetanseledelse og HR vil derfor belyses mer inngående.

3.9.1 Formell organisering og ledelsesnivåer

Virksomhetens organisering med de tilhørende ledernivåene kan betraktes som grunnelementene i den formelle organisasjonsstrukturen (Jacobsen og Thorsvik, 2007). *Organisering* betegner i denne sammenhengen hvordan de ansatte i organisasjonen formelt er knyttet sammen i relativt stabile former, horisontalt og vertikalt, og som regulerer fordeling av beslutningsmyndighet, makt og oppgaver (ibid.). Statlige organisasjoner karakteriseres gjerne som linjeorganisasjoner. Det vil si at organiseringen er satt opp hierarkisk, der ledelsen går i en linje ovenfra avdelingsdirektør, vider via mellomleder eller avdelingsleder til linjeleder (Jacobsen og Thorsvik, 2007; Mikkelsen og Laudal, 2014). Denne organiseringen betegnes da også gjerne som moderne byråkrati. Fra kapittel to om SSB som organisasjon, ser vi at denne beskrivelsen dekker denne tilsvarende.

På bakgrunn av denne tradisjonelle inndelingen deler gjerne ledelses-litteraturen ledelse i tre nivåene, toppledelse, mellomledelse og linjeledelse, også kalt operativ ledelse (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Topplederen, gjerne formet som en topplergruppe der medlemmene har spesialiserte funksjoner som sammen skal ivareta og sikre det Jacobsen og Thorsvik (2007) uttrykker som *langsiktighet, helhet og sammenheng* i organisasjonens arbeid. Topplerens ansvar presiseres her å være direkte knyttet til formulering av overordnede mål, langsiktig planlegging og budsjettarbeid, og ikke minst den strategiske tilpasningen til organisasjonens eksterne aktører (ibid.). Mellomlederens ansvar er begrenset til et bestemt område av organisasjonen, og deres nøkkelfunksjon er knyttet til fastsettelse av mål for organisasjonen, organisere og administrere arbeidet innad i den bestemte organisasjonsområdet, samt integrere arbeidet mellom andre organisasjonsområder (Jacobsen og Thorsvik, 2007). I tillegg til nevnte ansvarsområder står kommunikasjonsoppgaven sentralt. Mellomleder er det viktigste bindeleddet mellom ledelse på det institusjonelle nivået på den ene siden og det operative nivået på den andre siden. Linjeledelsen er ledelse på operativt nivå og har ansvar for den daglige driften av organisasjonens kjerneaktiviteter. Oppgavene omfatter gjerne veiledning og koordinering av arbeidet innenfor en avgrenset arbeidsgruppe (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Større organisasjoner opererer som oftest også med støtteavdelinger, staber, som typisk består av en økonomiavdeling, med en økonomidirektør, og en personalavdeling, med en HR-direktør (Mikkelsen og Laudal, 2014). Dette tilsvarer for SSB, med unntak for egen direktør for HR.

3.9.2 Ledernivå, ansvar og roller knyttet til strategisk kompetanseledelse

I forhold til strategisk ledelse og ansvaret for strategiarbeid for øvrig, påpeker Knudsen og Flåten (2015), at de som er ansvarlige må ha kompetanse om strategi og ha forståelse for strategi - representert ved personer, prosesser og metoder. Videre presiserer forfatterne at de ansvarlige personene må utøve sitt ansvar og involvere de riktige personene i prosessene, og videre påse at prosessen blir best mulig, at metoder og verktøy benyttes best mulig. Det siste momentet Knudsen og Flåten (ibid.) trekker frem er viktigheten av at de som har ansvaret for strategien også tar ansvar for strategiens forankring i organisasjonen. Også her vil det være tenkelig at tilsvarende gjelder for strategisk ledelse av kompetanse.

Kompetanseledelse og toppledelsen

Lai (2013) understreker at beslutningen om hvordan organisasjonen skal satse på kompetanse er en kritisk, strategisk beslutning, som påvirker hele organisasjonen, og at en slik beslutning derfor bør innlemmes i det overordnede strategiarbeidet på organisasjonens øverste nivå. Denne tilnærmingen fremkommer tilsvarende hos Laakso-Manninen og Viitala (2007) som påpeker at helhetlig kompetansestyring involverer hele organisasjonen.

Lai (2013) presiserer tydelig at ansvaret for planlegging og gjennomføring av kompetanseledelse må forankres i toppledelsen. Hun påpeker at det, i motsetning til videre ansvarsdelegering, derimot kreves direkte deltakelse av toppledelsen i form av aktiv handling. Laakso- Manninen og Viitala (2007) understreker samtidig at toppledelsen bør ha en ubetinget interesse i strategisk kompetanseledelse, fordi dette direkte knytter seg til organisasjonens måloppnåelse og suksess (ibid.).

Lai (2013) påpeker videre at videreformidling av overordnede strategier og delegering av ansvar direkte fra ledelsen til personalavdeling og linjeledelse, ikke vil sikre reell strategisk kompetansestyring. Ansvaret for selve kompetansearbeidet og utviklingen av kompetansestrategier har i mange tilfeller blitt delegert fra toppledelse til personalfunksjonen. Resultatet blir gjerne manglende strategisk forankring og mislykket gjennomføring (ibid.). Laakso-Manninen og Viitala (2007) påpeker tilsvarende at kompetanseledelse eller mer spesifikt strategien for kompetanseutvikling ikke bør «eies» av HR-funksjonen alene.

HRs rolle

Hvilke oppgaver og ansvar som er lagt til HR i forbindelse med strategisk kompetanseledelse, og i hvilken grad HR involveres i det strategiske arbeidet, vil kunne ses i sammenheng med organisasjonsstrukturen (Mikkelsen og Laudal, 2014).

Hvordan og i hvilken grad personalavdeling eller HR i praksis involveres i overordnet strategiarbeid, har i henhold til empiri vært sprikende svar på (Lai, 2013), men trenden rapporteres å være at personalavdelingen i stadig økende grad involveres i strategiarbeidet på virksomhetsnivå i stadig flere organisasjoner (Sanz-Valle mfl, 1999, som ref. i Lai, 2013). Litteraturen trekker gjerne typisk parallellen mellom HRs deltakelse i strategiarbeidet, og hvor vidt organisasjonen operer med en egen HR-direktør, som er representert i toppledergruppen (Falk og Hällsten, 2015; Mikkelsen og Laudal, 2014).

Dette kan videre ses i sammenheng med hvilken funksjon personalfunksjonen har i organisasjonen. Enkelte organisasjoner operer med en personalfunksjon karakteriserer som det man tradisjonelt betegnet personalavdelingen, med oppgaver knyttet til typiske personal-administrative oppgaver, slik som rekruttering og lønn, HMS. I andre organisasjoner vil man i motsatt tilfelle se at HR-enhetens ansvar og oppgaver omfatter alle sider ved ledelse av menneskelige ressurser, og da også innebære det strategiske elementet. Det kan i denne sammenhengen refereres til bakke til Torrington (2002, som ref. i Laakso-Manninen og Viitala, 2007) og de fire scenarier for sammenkobling mellom HR-strategi og virksomhetsstrategi, hvor det også ble påpekt HRs grad av involvering. I moderne kompetansebedrifter forventes det at HR-enhetens oppgaver og plassering er godt infiltrert med organisasjonen (Boglund, Hällsten og Thilander, 2014; Caldwell, 2003; Laakso-Manninen, 2007; Mikkelsen og Laudal, 2014). Laakso-Manninen og Viitala (2007) i denne sammenhengen, at HR-funksjonen vil fungere som en spesialist på området for kompetanseledelse og en strategisk partner i øvre ledergruppe, og som en koordinator i arbeidet for øvrig. Forfatterne understreker at HR har en avgjørende rolle i å oversette den endelige strategien til konkrete handlinger.

Linjeleder

HR-litteraturen presiserer linjeleder som en aktør først og fremst i forbindelse med strategiimplementeringen (Lai, 2013; Mikkelsen og Laudal, 2014; artikkel i HR-kompendiet). Og da gjerne ved støtt og oppfølging fra HR. Dette presiseres av Laakso-Manninen og Viitala (2007), som legger til at selve handlingene vil bli utført mer og mer av linjen ledelse,

assistert av kompetanseutvikling funksjon eller utenforstående konsulenter. Dette underbygges tilsvarende også innenfor øvrig litteratur på HR-feltet (ref. kompendiet).

3.10 Betraktninger i forhold til bruk av teori i praksis

Organisasjoner har i dag bred tilgang til teorier og oppskrifter for hvordan organisasjoner bør utformes, styres og ledes (Røvik, 2007; 2012). Røvik (2012) forklarer at teorier og oppskrifter over tid fremstå som tunge idestrømmer og *trender* i samtiden, og at man i praksis gjerne ser at virksomheter søker å utvikle sin identitet som *organisasjon*, ved å kopiere hva «vellykkede virksomheter» foretar seg. Rammeverkene til Lai (2013) og Laakso-Manninen og Viitala (2007) kan betraktes som slike oppskrifter. Fra teori og tidligere forskning vet vi at flere statlige organisasjoner har lagt Lai sitt teoretiske rammeverk til grunn for arbeidet med kompetanse, og modellen vil i denne sammenhengen kunne betraktes som en oppskrift for hvordan kompetanse bør ledes. Forskning om praktisk anvendelse av kompetanseteorier i organisasjoner, viser imidlertid at organisasjoner i liten grad tar i bruk teoriene for kompetanseledelse og kompetanseutvikling (Laakso-Manninen og Viitala, 2007). Organisasjonene beskrives her som svært selektive i forhold til bruk av teorier, og at i tilfellene organisasjonene tok i bruk teorier, så var det de teoretiske retningene som sammenfalt med organisasjonens visjon og allerede eksisterende praksis.

3.11 Kritisk blikk på strategi og planlegging

Som tidligere nevnt er strategiarbeid krevende, og kanskje spesielt da det er knyttet til langsiktig planlegging av fremtiden og kritikere stiller spørsmål til i hvilken grad det er hensiktsmessig å legge arbeid i planer for en fremtid i stadig endring. Løwendahl og Wenstøp (2015) konkluderer med at gode informasjonskilder, gode analyser og fornuftige beslutninger vil gi bedre grunnlag for oppfølging av strategiske endringer, enn alternativt å gå fremtiden fullstendig uforberedt i møte.

Videre rettes det kritikk mot planlegging og formalisering av strategier da enkelte mener disse har liten praktisk verdi. Slik kritikk rettes mot strategier på overordnet nivå (Knudsen og Flåten, 2015) og til strategier innenfor HR-området (kompendiet). Kritikken går på at strategiene i praksis gjerne forblir i papirformat, oppbevart i en skuff (ibid.).

Flere hevder at planlegging får for mye oppmerksomhet, og at implementeringen uteblir fordi man synes å like planleggingen best, og at sviktende strategisk ledelse gjerne sidestilles med manglende eller mislykket implementering. Det er trolig udiskutabelt at

implementering er utfordrende, og krever sin innsats og kompetanse. Knudsen og Flåten (2015) hevder på sin side at dersom man ikke klarer å iverksette planen eller beslutningen på en god måte, så kan man antagelig heller ikke si det var en god plan, og understreker med dette ytterligere viktigheten av gode strategier og strategiprosesser.

I forhold til strategisk kompetanseledelse kan det også stilles et mer åpent spørsmål om hvor vidt man faktisk kan styre kompetanse og i hvilken grad langsiktig kompetansebehov kan planlegges. Og i denne sammenhengen hvilket tidsperspektiv som vil være hensiktsmessig i forhold til stadige forandringer i organisasjoners omgivelser og krav. Sett fra et slikt ståsted vil man kanskje etter hvert snarere snakke om strategisk ledelse av endringskompetanse.

3.12 Oppsummering

Litteraturgjennomgangen viser planleggingsfasen som et kritisk element i strategisk kompetanseledelse i sin helhet. Den lineære modellen til Lai (2013) viser hvordan organisasjoner bør lede kompetanseområdet strategisk, og definerer innholdet kompetanseplanleggings-prosessen i de fire aktivitetene: overordnet strategiske mål/virksomhetsstrategi, analyser, kompetansestrategi og tiltaksplaner. De strategiske føringene i overordnet strategi skal så videreføres og forankres i strategi for kompetanseområdet. Det er her videre belyst at man i praksis i organisasjoner vil kunne se denne koblingen mellom HR-strategi og virksomhetsstrategi skissert ved fire ulike scenarier, i et kontinuum fra manglende kobling, til at overordnet strategi baseres på HR-strategien. Videre er det redegjort for at analyser (i form av kartlegging av kompetansekrav, kompetansebeholdning og kompetansebehov) utføres i forkant av og som grunnlag for utformingen av strategien på kompetanseområdet. Konkretisering og operasjonalisering av strategien for kompetanseområdet i konkrete tiltak og tiltaksplaner fremstår som et av avgjørende element i planleggingen og strategisk kompetanseforøvring. Videre viser teorigjennomgangen at en tilnærming til strategi og strategisk ledelse gjennom strategi som praksis, vil kunne bidra til økt forståelse og mer innsikt om hvordan man kan lykkes med strategiarbeid. I denne sammenhengen vektlegges strategiprosessen og delprosesser, og deltakere. I lys av formelle organisasjonsstrukturer er det redegjort for ansvar og roller i arbeidet med strategisk kompetanseledelse og kompetanseplanlegging. Her fremkommer det blant annet at toppledelsen bør ha en særskilt interesse av å involveres i planlegging av kompetanseområdet. Avslutningsvis ble det belyst at kritikere hevder strategi og planlegging har liten verdi, fordi man ikke kan forutsi noe sikkert om

fremtiden, men at dette synes å være argumenter som ikke står seg. Tilsvarende stilles et kritisk, men mer åpent spørsmål til hvorvidt kompetanse kan planlegges.

Kapittel 4 Metode

Dette kapitlet presenterer metoden som benyttes og de ulike metodiske avveiningene og valgene som er foretatt. Kapitlets første del omhandler studiens design rent overordnet og det innledes kort om vitenskapsteoretiske perspektiver, før forskningsdesignet diskuteres mer inngående. Det argumenteres for et intensivt og virkelighetsnært opplegg, med bruk av kvalitativ metode, og valg av organisasjon som studieobjekt begrunnes. Deretter presenteres metodene som benyttes for datainnsamling og analyse. Kapitlet avsluttes med en vurdering av kvalitetskriterier og etiske aspekter.

4.1 Design

Forskningsdesign kan sidestilles med en mer eller mindre detaljert plan for forskningsopplegget, det vil si hvordan man skal sikre at de forskningsmessige målene nås, og formes. Dette på bakgrunn av problemstilling, tidligere kunnskap på feltet, undersøkelsens mål, samt tid og øvrige ressurser (Grenness, 2001; Jacobsen, 2016). *Forskningsdesign* som begrep kan ytterligere omfatte studiens filosofiske tilnærming, og typen data for innsamling (Jacobsen, 2016). Enkelte forfattere argumenterer her for at også vitenskapsfilosofiske perspektiver i større eller mindre grad vil kunne legge føringer for en vitenskapelige studie (Jacobsen, 2016; Justesen og Mik-Meyer, 2012). Jeg har derfor valgt å gi begrepet *design* et bredt innhold, og innleder kort om vitenskapsteoretiske tilnærminger og konsekvenser for denne studien, før forskningsdesignet diskuteres mer inngående.

4.1.1 Vitenskapsteoretisk perspektiv

Til grunn for valg av vitenskapsfilosofisk perspektiv ligger de filosofiske spørsmålene om hvordan vi oppfatter virkeligheten, og på bakgrunn av denne virkelighetsforståelsen - hvordan vi kan tilegne oss kunnskap om denne virkeligheten. Innenfor litteratur om samfunnsforskning refereres det gjerne til de to vitenskapsteoretiske perspektivene relativisme (eller positivisme) og fenomenologi (eller hermeneutikk) (Jacobsen, 2016; Grenness, 2001; Justesen og Mik-Meyer; 2012). Uoverensstemmelsen mellom disse tilnærmingene kan noe forenklet sies å omhandle hvor vidt fakta eksisterer uavhengig den menneskelige erkjennelse, eller om fakta i motsetning nettopp er et produkt av denne (Grenness, 2001). Positivismen hevder at det eksisterer en objektiv virkelighet som er uavhengig menneskelig persepsjon, en sann viten. Hermeneutikk og fenomenologi på sin side hevder at virkeligheten er en sosial konstruksjon, og et resultat av menneskelig

persepsjon. Mens positivismen søker den absolutte sannhet, søker fenomenologien å videreformidle virkeligheten slik den presenteres og forstås av subjektet (Grenness, 2001).

Jeg vil her først og fremst argumentere for at subjektene oppfatning, forståelse og erfaringer om kompetanseledelse er helt avgjørende for å kunne erverve ny kunnskap om kompetanseplanlegging i praksis. Dette sammenfaller med argumenter for samfunnsforskning for øvrig. Her argumenteres det for at man som forsker overfor subjekter, menneskelig samhandling og sosiale systemer, til for eksempel en organisasjon, som i liten grad kan beskrives tilfredsstillende uten informasjon fra aktørene og deres fortolkninger av den virkeligheten de opptrer i (Grenness, 2001).

Videre kan skillet mellom det positivistisk- og det hermeneutiske perspektivet oppleves noe svart-hvitt, og jeg vil argumentere for en tredje tilnærming, en pragmatisk tilnærming, som i nyere tid har utfordret de tradisjonelle perspektivene. Her argumenteres det for at prinsippforskjellene mellom de to tilnærmingene til syvende og sist ikke er så distinkte som tidligere forutsatt (Jacobsen, 2016; Justesen og Mik-Meyer, 2012). Innenfor den pragmatiske tilnærmingen er overbevisningen om at forskning på den ene siden vil kunne fremskaffe empiri som sier noe om virkeligheten utenfor forskeren selv. På den andre siden hevdes det at det innen forskning i dag er bred enighet om at forskningen bare delvis kan fremskaffe en objektiv forståelse av sosiale fenomener. Konklusjonen blir dermed at det ikke alltid finnes en objektiv sannhet, men at det nærmere vil være snakk om grader av sannhet og riktighet i beskrivelsene. Målet med denne studien er dermed ikke å komme opp med den perfekte sannhet, men å forstå og formidle hvordan aktørene oppfatter fenomenet i egen organisasjon, og gjennom dette danne et bilde av kompetanseplanlegging i praksis.

4.1.2 Beskrivende design og abduksjon

Bakgrunn for valg av design er direkte knyttet til forskningsproblemet, formålet med studien, og teori og tidligere forskning på feltet. På den ene siden foreligger både forskning og anerkjent litteratur om strategisk kompetanseledelse og planlegging. Mye av litteraturen, og da mer konkret teorigrunnlaget til Lai (2013), kan betegnes som normativ, i den forstand at teorien kan tolkes som en oppskrift for hvordan kompetanse i organisasjoner skal eller bør ledes strategisk. Det teoretiske rammeverket skisserer dermed noen forventninger til hvordan organisasjoner kan planlegge innenfor kompetanseområdet i praksis. På den andre siden ser vi av litteratur og tidligere forskning innenfor

kompetanseledelse spesifikt, og strategisk ledelse av menneskelige ressurser og strategi for øvrig, at det er knyttet utfordringer til det strategiske arbeidet i praksis (Knudsen og Flåten, 2015; Lai, 2013; Nordhaug, 2004). Videre foreligger også funn fra ulike studier som indikerer at selv organisasjoner som til tross for å ha lagt Lai sin teori til grunn for organisasjonens arbeid, likevel ikke lykkes med praktisk strategisk kompetanseledelse (Dahler Pedersen og Gabrielsen, 2013; Skaar og Pedersen; 2012). Utfordringer med det praktiske arbeidet med kompetanseledelse er i liten grad systematisk belyst og diskutert i litteraturen. Og vi kjenner i liten grad til strategiprosessen i organisasjoner som faktisk utøver strategisk ledelse på kompetanseområdet. Forskningsspørsmålet og situasjonen over medfører at jeg vil benytte meg av et deskriptivt eller beskrivende design, hvor jeg ønsker å beskrive kompetanseplanlegging i praksis. Det vil så i denne studien ikke nødvendigvis være snakk om en rendyrket *deduksjon* eller *induksjon* men en noe mer pragmatisk tilnærming som befinner seg et sted midt mellom de to øvrige. Mens en deduktiv tilnærming typisk går fra teori, via hypoteser til empiri, og induksjon motsatt vei, fra empiri til teori, vil *abduksjon* i større grad fremstå som en kontinuerlig, problemløsende prosess som kombinerer begge tilnærmingene, og som er mer karakteriserende for dette designet. Grenseovergangen til deduksjon kan sies å være fin, da teori utgjør et essensielt fundament for studien, særlig presentert ved det teoretiske rammeverket til Lai (2013).

4.1.3 Intensivt og virkelighetsnært design

Jeg har valgt en case-tilnærming der jeg ser på kompetanseplanlegging i en enkelt organisasjon. For å besvare problemstillingene, og forstå hvordan organisasjoner planlegger kompetanse, må jeg gå i dybden for å innhente informasjon om arbeidet. Opplegget jeg har valgt er således intensivt, og dekker mange variabler, og fokuserer på detaljer og nyanser. Målet er å få en detaljert og grundig forståelse av virkeligheten, slik den fremstår og oppfattes av aktørene. Designet kan dermed også beskrives som *virkelighetsnært*, hvilket videre indikerer at informantene ved gjennomgang av studierapporten bør kunne oppfatte resultatene som en beskrivelse av den virkeligheten de lever i (Jacobsen, 2016). Virkelighetsnære studier har således i sin natur en sterk kobling til resultatenes interne gyldighet, og er noe jeg kommer tilbake til i kapittelets siste del, om ulike kvalitetskriterier.

4.1.4 Kvalitative data og kvalitativ metode

Sammenheng mellom et intensivt design og bruk av kvalitative metoder synes ofte logisk.

En kvalitativ tilnærming vektlegger kvaliteter ved enheter og prosesser, som ikke lar seg eksperimentelt undersøkes eller måles kvantitativt i form av antall, mengde, intensitet eller frekvens (Denzin og Lincoln, 2000, som ref. i Justesen og Mik-Meyer, 2012). Mine argumenter for å velge et intensivt opplegg tilsvarer således argumentet for å velge en åpen, kvalitativ tilnærming; nemlig at kvalitativ metode egner seg for å belyse problemstillinger der interessen er rettet mot detaljer, flere nyanser, samt forholdet mellom individ og kontekst (Jacobsen, 2016). Tilsvarende som for intensive opplegg assosieres gjerne kvalitativ metode det å gå i dybden på et tema, og bygger på tanken om at jo nærmer forskeren kommer den virkelige verden, desto større er mulighet for å danne en god forståelse av forskningsproblemet (Grenness, 2001; Justesen og Mik-Meyer, 2012;). Det er de kvalitative sidene ved strategiprosessen jeg er opptatt av, og det jeg ønsker gjennom denne undersøkelsen er å opparbeide kunnskap om hvordan strategisk kompetanseledelse faktisk foregår i praksis. Videre ønsker jeg å få innsikt i aktørenes opplevelse og forståelse av kompetanseledelse for øvrig og planlegging mer spesifikt. Jeg er derfor avhengig av informasjon fra personer i organisasjonen som utfyllende kan fortelle hvordan kompetanseplanleggingen foregår, og deres erfaringer med dette arbeidet. Mer eksplisitt søker jeg ved bruk av kvalitativ metode å forstå kompetanseplanlegging innenfor organisasjonen og den enkeltes sosiale kontekst.

Subjektivitet vil således være en av styrkene ved denne metodiske tilnærmingen, og vil kunne supplere forståelsen vi har fra mer normative teorier. Avgjørende for denne studien er nettopp at den kvalitative metoden muliggjør innhenting av informasjon fra personer i organisasjonen, i form av erfaringer, opplevelser og meninger, for å dekke det som kan betraktes som kunnskapshull. Åpenhet og nærhet er i denne sammenhengen avgjørende fordeler ved kvalitativ metode. Som nevnt over søker ikke metoden den absolutte sannhet, men nyanser formidlet gjennom meninger og oppfattelser. Styrken ved et intensivt og virkelighetsnært design vil kunne sies å være at det nettopp tar sikte på å gi innsikt og ideer i problemstillinger som ikke tidligere er presist formulert og hvor forståelsen er begrenset (Grenness, 2001).

4.2 Valg av case/organisasjon

Statistisk sentralbyrå ble spesifikt valgt som organisasjon for denne case-studien. Denne studien søker å undersøke en organisasjon innenfor forvaltningen som i dag praktiserer strategisk kompetanseledelse. Det var på forhånd kjent at SSB er en organisasjon med stort kompetansefokus, og at strategisk kompetanseledelse her har en sentral plass i

virksomheten. Det ble derfor vurdert at SSB som en utpreget kunnskapsbedrift med fokus på kompetanse ville være et hensiktsmessig case for å belyse forskningsspørsmålet. SSB ble valgt som et type *best practice case*.

4.3 Valg av data for innsamling

I denne studien benyttes det som tidligere skissert dokumentanalyse og intervju som metoder for innhenting av data. Å kombinere ulike former for kvalitativ metode blir i metode-litteraturen også anbefalt, der innhenting av ytterligere informasjon vil kunne gi grunnlag for økt forståelse av det enkelte fenomen (Grenness, 2001; Jacobsen, 2016, Justesen og Mik-Meyer, 2012).

4.3.1 Sentrale strategi- og plandokumenter

I dette forskningsproblemet har dokumenter knyttet til kompetanseplanlegging en helt sentral plass, jamfør gjennomgangen i teorikapittelet. Dokumentene utgjør en vesentlig brikke i forståelsen av kompetanseplanlegging. Studien undersøker derfor skriftlige dokumenter som vurderes å være sentrale i strategisk kompetanseledelse og kompetanseplanlegging. Dette også for å se i hvilken informasjon formidlet gjennom intervju sammenfaller med dokumentasjonen som foreligger.

I utgangspunktet rettet jeg henvendelse til SSB om å få tilgang til dokumenter i form av strategier og planer som ble vurdert som sentrale i kompetansearbeidet. I praksis ble utvalget bestående av de dokumentene som ble etterspurt i forkant av intervjurunden, og dokumenter som fremkom som sentrale gjennom intervjuene. Alle dokumentene er SSB sine egne interndokumenter, hvor av noen er tilgjengelig på organisasjonens hjemmeside, mens andre igjen ikke er tilgjengeliggjort, og ble oversendt meg ved etterspørsel⁷.

Dokumentene som dekker kompetanseområdet i SSB og som inngår i dokumentanalysen er:

- *Strategisk plattform* (overordnet virksomhetsstrategi) (vedlegg 8)
- *Virksomhetsplan 2017* (vedlegg 9)
- *Virksomhetsplan for administrasjonsavdelingen 2017* (vedlegg 10)

4.3.2 Intervju

I denne studien er det valgt å benytte semistrukturert intervju. Noe billedlig kan man si at de ulike formene for intervju strekker seg fra strukturerte intervjuer på den ene siden til ustrukturerte, åpne intervjuer på den andre siden, mens semistrukturerte intervju befinner

⁷ HR strategi er tilgjengelig på organisasjonens hjemmeside, mens øvrige dokumenter ble tilsendt fra min kontakt i SSB

seg et sted midt mellom. Fordelene ved bruk av en slik tilnærming kan sies å være at man sikrer en viss oppfølging av tema og spørsmål man som forsker på forhånd har skissert gjennom problemstillingene, samtidig som det åpner opp for at interessante svar enkelt kan følges opp ytterligere, og at besvarelsene blir fyldige og innholdsrike. Noe som i sin tur vil kunne bidra til å øke forståelsen for kompetanseplanlegging i praksis.

Valg av respondenter

Litteraturen beskriver først og fremst HR-personer og toppledelse som sentrale aktører og interessenter innenfor kompetanseledelse (Laakso-Manninen og Viitala, 2007; Lai, 2013). Utover disse nevnes gjerne også linjeleder, øvrige medarbeidere i virksomhetens primære aktiviteter, fagforeninger og eventuelle eksterne konsulenter (Laakso-Manninen og Viitala, 2007). På bakgrunn av dette at jeg ønsket å intervju de i HR og toppledelsen som ble vurdert å være de mest sentrale i kompetanseplanleggingen. Videre stilte jeg et mer åpent spørsmål om hvilke andre grupper eller aktører som deltar i kompetanseplanleggingen, og fikk oppgitt at personer fra seksjonen for virksomhetsstyring og fagdirektører. Med dette som utgangspunkt foreslo HR-ansvarlig sentrale personer for intervju, ved navn og stilling. En overordnet vurdering av respondentenes stillingstittel ga meg videre en indikasjon på at utvalget var hensiktsmessig i forhold til forventningene om involvering fra ulike aktørene. Med unntak av administrerende direktør, hadde de tre øvrige foreslåtte respondentene anledning til å stille, hvilket ga meg et utvalg bestående av: leder for organisasjonsutvikling i HR, hovedansvarlig for virksomhetsstyring i seksjonen for økonomi og virksomhetsstyring, og fagdirektør for statistikk.

Jeg holdt det videre åpent at det gjennom intervju spørsmål om delprosesser og aktører ville kunne dukke opp ytterligere aktører, og at jeg da ville inkludere disse i utvalget. Det gjorde det imidlertid, og utvalget ble ytterligere utvidet med en respondent fra et eksternt konsultantselskap som har bistått SSB aktivt i strategiprosessen.

Utforming av intervjuguide

På bakgrunn av tidligere forskning, teori og de definerte problemstillingene ble det i forkant av intervjuene utformet en intervjuguide for de semistrukturerte intervjuene. En guide utformet spesifikt til hvert av de ulike intervjuene. Dette ble gjort i forhold til forventningen om at respondentenes involvering og rolle ville variere avhengig av stilling og oppgaver i organisasjonen, og således at de kunne belyse ulike sider ved kompetanseplanleggingen. Guiden ble inndelt i de fire delene: innledning, informasjon om respondenten, fokusering av hovedspørsmål, tilbakeblikk. Intervjuets første del inneholdt

spørsmål knyttet til informanten selv. Dette for å danne et bilde av informanten og dens rolle i organisasjonen og arbeidet med kompetanseområdet. Delen med fokusering på hovedspørsmålene ble inndelt på bakgrunn av tema knyttet til de ulike delproblemstilling. Ved utformingen av flere av spørsmålene benyttet jeg ingress, som en forklaring til eller bakgrunnen for spørsmålet, før selve spørsmålet. I utformingen av spørsmålene etterstrebet jeg videre at spørsmålene skulle være enkle, nøytrale, åpne og fokuserte. De ulike intervjuguidene følger som vedlegg (2,3,4 og 5).

Gjennomføring/prosedyre intervju

Intervjuene med de SSB ansatte var i forkant booket med den enkelte respondent gjennom kontaktpersonen i HR, og alle intervjuene fant sted i SSB sine lokaler. Intervjuet med innleid konsulent ble avholdt i Implement sitt lokale. Hvert intervju hadde i utgangspunktet en ramme på 60 minutter, mens den reelle varighet ble mellom 75 og 120 minutter. Intervjuet ble innledet med en uformell samtale hvor jeg presenterte meg selv og forskningsprosjektet, og hvorfor det var ønskelig med respondentens deltakelse i undersøkelsen. Videre informerte jeg om den videre gangen i prosessen; at jeg under intervjuet ville gjøre lydopptak, som så ville bli transkribert, og deretter analysert sammen med de øvrige intervjuene. I forbindelse med informasjonen og lydopptak, ba jeg om respondentens samtykke. Jeg åpnet også for at opptaket kunne stanses, dersom respondenten opplevde å informasjon han eller hun ikke ønsket skulle medtas, og også at respondenten hadde muligheten til å avbryte intervjuet dersom han/hun følte behov for det. Videre ble respondenten informert om at datamaterialet fra intervjuet ville bli oppbevart fortrolig, og at det i oppgaven ikke ville knyttes navn til respondenten, men at sitater ville kunne bli gjengitt i oppgaven. Ytterligere ble det presisert at det på bakgrunn av det lave antallet respondenter i kombinasjon med stillingstittel, ville kunne være mulig å spore sitat tilbake til person. For å kompensere for dette informerte jeg om at respondenten skulle få muligheten til gjennomlesning av data, før oppgaven ble tilgjengeliggjort.

Under intervjuet forsøkte jeg å stille spørsmålet, for så å gi respondenten ordet, for så å lytte. Lydopptak gjorde at jeg kunne vie min fulle oppmerksomhet til respondenten og informasjonen som ble formidlet. Jeg noterte kun enkelte oppfølgingsspørsmål og kommentarer. Intervjuguiden ble ikke fulgt slavisk, og der det var relevant stilte jeg oppfølgingsspørsmål. Ellers forsøkte jeg å gi positiv feedback og å oppmuntre til utfyllende svar.

På en skala fra åpent- til strukturert intervju vil gjennomføringen av intervjuene plasseres langt ned mot et åpent intervju. Dette valget ble tatt da jeg så at respondentenes informasjon ble langt mer innholdsrik dersom de kunne få fortelle «der de var i tankene» fremfor å besvare de mer avgrensede spørsmålene jeg hadde planlagt. Samtidig var denne fremgangsmåten mer hensiktsmessig fordi min kunnskap om organisasjonen var begrenset, og således at jeg kunne formulere bedre spørsmål, mer spesifikke for respondenten og settingen i SSB, ved å følge opp deres forklaringer, fremfor å stille mine på forhånd formulerte spørsmål.

Intervjuet ble avsluttet ved at jeg foretok en kortfattet oppsummering, og i enkelte intervjuer fulgte jeg opp uklarheter jeg satt igjen med etter gjennomførte spørsmålsrunde. Avslutningsvis ble respondenten bedt om å komme med tilleggskommentarer eller informasjon, hvis noen.

Transkribering

Det første steget i analyse arbeidet er innsamling og transkribering av rådata.

Datamaterialet bestod av 4 intervjuer, og utgjorde til sammen 6 timer lydopptak.

Transkribering ble foretatt umiddelbart etter gjennomføring av intervjuet. Dette for at jeg på best mulig måte skulle kunne gjengi budskapet. Og videre at mine tolkninger av setting og ikke-verbal kommunikasjon i størst mulig grad skulle kunne supplere datamaterialet med subjektiv informasjon så nært observasjonen som mulig.

4.3.3 Ekspertintervju

For å nærmere forstå fenomenet som undersøkes, og for å sikre validitet vurderes funn og resultat normalt opp mot teori og tidligere forskning, hvilket jeg også gjør i analyse- og drøftingskapitlet. Som tidligere presisert ser man imidlertid at praksis innenfor strategifeltet, og strategisk kompetanseledelse konkret, gjerne avviker fra teorien. Og fordi fokuset i denne studien retter seg mot praktisk gjennomføring, vurderes det her som hensiktsmessig å belyse data ved hjelp av en ekspert på praksisfeltet, for bedre å forstå data fra SSB og kompetanseplanlegging i praksis. Jeg har derfor valgt å supplere studien og primær-intervjuene med et ekspertintervju. Et slikt intervju benyttes i hovedsak metodisk for å øke studiens validitet (Litting, 2013; Van Audenhove, 2007). Ekspertintervju kan benyttes for å belyse ulike sider ved innhentede data. En eksperten gan avgi synspunkt på: 1) spørsmålene som ble stilt til de «primære informantene», 2) data og funn, for å belyse hvorvidt eksperten mener primær respondentene har svar i tråd med det større utvalget, som eksperten har innsikt i gjennom praksis, 3) uklarheter eller sprikende/varierende

resultater, eller resultater som avviker fra det forskerens forventninger, 4) tema og problemstillinger ut fra ekspertens egne erfaringer og vurderinger. (Litting, 2013; Van Audenhove, 2007). Vurderingen av bruk av ekspert er at dette vil kunne bidra til bedre å forstå praksis hos SSB, og se denne i en større sammenheng.

Jeg har benyttet eksperten som beskrevet over. Mer presist har jeg presentert hovedfunn for eksperten, og fått belyst hvordan disse relaterer seg til ekspertens observasjoner på praksisfeltet for øvrig. Dette for å dekke opp for at det som tidligere påpekt, foreligger lite dokumentert og systematisert litteratur om hvordan kompetanseplanlegging skjer i organisasjoner. Videre har jeg diskutert og fått ekspertens kommentarer til de noe mer uventede resultatene, sett opp mot teorien. Jeg har også diskutert uklarheter, samt tolkninger jeg har foretatt, og fått tilbakemelding på hvorvidt disse kan synes rimelige. Som et siste moment har også forespurt eksperten om deres erfaringer og mer normative føringer for kompetanseplanlegging. Bruken av ekspertintervju i forhold til validitet vil bli nærmere diskutert i delkapittelet om kvalitetskriter. Dokumentasjonen av intervjuet følger som vedlegg, mens ekspertens vurderinger og kommentarer er inkludert fortløpende i analysekapittelet.

Nærmere beskrivelse av ekspertkonsulent og Dossier Solutions

Ekspertisen jeg benytter til validering kommer fra Dossier Solutions, som er et selskap som tilbyr totalløsninger for strategisk HR. Dossier utvikler og selger produkter innenfor kunnskapsforvaltning, og skaper struktur og rammeverk for organisasjonsutvikling og ledelse på alle nivåer i virksomheten. Selskapets mål er å utvikle og levere den fremste kompetansen innenfor dette feltet, og siden 1999 har Dossier bygget opp et team bestående av medarbeidere med særdeles høy kompetanse innen organisasjonsutvikling, ledelse og IT. Selskapet har i dag et Oslo-kontor med 25 ansatte, samt kontorer i København og London.

Kontakten med Dossier ble opprettet ved at jeg henvendte meg til leder for konsulent og forretningsutvikling, og presenterte studien og stilte forespørsel om de hadde anledning til å bidra med å belyse funn og analyser. Jeg ble videre satt i kontakt med konsulenten som ble vurdert å være den best egnede til å besvare min forespørsel, på bakgrunn av tema og problemstillinger. Intervju ble avtalt med konsulenten.

Her vil man kunne stille kritiske spørsmål om kriteriene for å definere noen som ekspert på praksisfeltet, og i hvilken grad disses kriteriene her er oppfylt. Selskapet

ekspertkonsulenten representerer involveres gjerne direkte i kundenes kompetanseprosess først når målene for kompetanseområdet er lagt, og danner utgangspunktet for deres bistand. Videre er selskapets forretningsfokus rettet mot de elektroniske løsningene for ledelse og kompetanse. Dette fordrer stor kunnskap innenfor temaet i denne oppgaven, og konsulenten jeg benytter vurderes av selskapet selv å være ekspert på sitt felt. Min vurdering er at benyttet konsulent er å anse som en ekspert på kompetanseområdet, med bakgrunn i både formell utdanning, kompetanse opparbeidet gjennom direkte arbeid med organisasjon, ledelse og kompetanse, samt besittelsen av informasjon om kompetanseledelse i praksis gjennom mange års arbeid med utallige organisasjoner. Så med dette som utgangspunkt, vurderes det her som hensiktsmessig å supplere analyse av funnen med ekspertkommentarer med forankring i praksisfeltet.

Pre intervju

I forkant av intervjuet ble hovedfunn fra intervjuene med respondentene fra SSB oversendt ekspertkonsulenten. Respondenten satte seg godt inn i funnene før intervjuet ble gjennomført.

Intervjuguide

Som for de øvrige intervjuene ble det også utarbeidet en intervjuguide, for å sikre fokus på områder og funn jeg ønsket belyst. Intervjuguiden følger vedlagt (vedlegg 6).

Gjennomføring av intervju og transkribering

Intervjuet ble gjennomført i foreteningslokalene til Dossier i Oslo. Varigheten på intervjuet var 2 timer. Prosedyrene rundt intervjuet og transkribering tilsvarte prosedyrene for gjennomføringen hos SSB. For detaljer, se over.

4.4. Dataanalyse

Formålet med dataanalysen er å dokumentere og beskrive datamaterialet, og videre redusere kompleksiteten, ved å utforske, systematisere og kategorisere data, og til sist sammenbinde informasjonen som er innhentet (Jacobsen, 2016). Aktiviteten i analysen beskrives gjerne som stegvis, men er fremstår ofte i praksis som mer sirkulær. I denne studien består så de innhentede data av dokumenter og informasjon innhentet ved intervju.

4.4.1 Dokumentanalyse

Dokumentanalysen er her en forholdsvis grunn gjennomgang av virksomhetens tre skriftlig formaliserte strategier og planer. Analysen her gikk i all hovedsak ut på skaffe en oversikt over de ulike strategiernes innhold og utforming i forhold til kompetansefeltet. Og videre se

hvordan den strategiske koblingen til overordnet strategi var ivaretatt i de øvrige planene, og i hvilken grad strategier og planer var retningsgivende for videre handling, tiltak og implementering.

4.4.2 Analyse av datamateriale fra intervjuene

På bakgrunn av intervjuguiden ble datamaterialet videre behandlet tematisk. Innenfor hvert tema ble informasjonen registrert og kategorisert/om-kategorisert. Analysen ble ledet av teori og informasjon fra tidligere forskning, hvilket innebar at datamaterialet ble fortolket i lys av teori og litteratur på området. En kritikk mot denne metoden er imidlertid at metoden kan medføre et ensidig fokus, som favoriserer data som relateres til valgte teorigrunnlag (Justesen og Mik-Meyer, 2012). For å kompensere for dette var jeg bevisst på bruk av et mangfold i teoretiske perspektiver, og samtidig fokusere på informasjonen slik informantene faktisk formidlet sine oppfatninger og meninger. Denne problematikken kommer jeg også inn på i forbindelse med vurdering av studiens kvalitetskriterier senere i kapittelet.

4.5 Kritisk vurdering av datakvalitet/undersøkelsens kvalitet

Jacobsen (2016) påpeker at det foreligger mange trusler mot en undersøkelses samlede kvalitet. Videre vil jeg her forsøke å redegjøre for ulike truslene og utfordringer, og kommentere hvordan jeg har forsøkt å kompensere for disse. Herunder hva jeg har gjort for å redusere problemer knyttet til kvalitetskriteriene gyldighet, pålitelighet og åpenhet, og på hvilke områder studien har åpenbare svakheter.

I hvilken grad undersøkelse er gyldig omfatter både intern og ekstern gyldighet. Intern gyldighet er et uttrykk for i hvilken grad undersøkelsen gir svar på den spesifikke problemstillingen, altså hvorvidt vi har dekning i empirien for konklusjonene som trekkes (Jacobsen, 2016). Ekstern gyldighet omhandler hvorvidt resultater fra et bestemt, avgrenset område som i denne undersøkelsen er en organisasjon - vil kunne være gyldig også i andre sammenhenger, det vil da si i andre organisasjoner.

Pålitelighet (reliabilitet) er et uttrykk for i hvilken grad man kan stole på undersøkelsen, på bakgrunn av den nøyaktigheten som er lagt til grunn (Grenness, 2001). Pålitelighet innebærer at studien er gjennomført på en troverdig og faglig god måte, og ligger således som et premiss for undersøkelsens gyldighet (ibid.). En del av kriteriene og gyldighet vil også sammenfalle med kvalitetskriterier for pålitelighet.

4.5.1 Intern gyldighet

En serie av faktorer i prosessen fra datainnhenting til endelige funn og resultater påvirker denne interne gyldigheten.

Gyldighet ved data

Valg av organisasjon og informanter. Først og fremst kan dataenes kvalitet knyttes direkte til kildene, som i denne studien først og fremst er respondentene (vi ser her bort fra strategidokumentene). For å sikre intern gyldighet har jeg vektlagt valg av en kunnskapsorganisasjon med fokus på kompetanse, og som utad signaliserer at kompetanse ledes strategisk i praksis. Det forelå riktig nok ingen garanti for faktisk praktisering. Innenfor valgte organisasjon vektla jeg videre å få tak i de «rette informantene. På bakgrunn av litteratur vurderte jeg at HR personalet ville ha en sentral plass, men også toppledelsen. For nærmere å velge de rette personene diskuterte jeg i forkant formell organisasjonsstruktur og roller knyttet til kompetansearbeidet med HR-personen i organisasjonen. Jeg vektla her personer med nærhet til den strategiske kompetanseplanleggingen. To aktører fra ytterligere to grupper viste seg som viktige aktører, nemlig fagdirektør og ekstern konsulent.

Videre er det en grunnleggende forventning om at personer tolker ting ulikt, og således at ulike informanter vil kunne beskrive samme fenomen på ulike måter. Således vil respondenter fra flere uavhengige kilder øke gyldigheten av fenomenets beskrivelse (Jacobsen, 2016). For denne studien innebærer det at et utvalg bestående av respondenter fra ulike deler av organisasjonen vil kunne gi et så korrekt bilde som mulig, da disse representerer ulike interesser og vil kunne ha ulike motiver. Denne tilnærmingen gir samtidig mulighet til å se innhentet informasjon fra ulike informanter opp mot hverandre.

En umiddelbar svakhet ved studien er det forholdvis lave antallet av respondenter. Først og fremst vil jeg si denne svakheten er knyttet til at administrerende direktør ikke inngår i utvalget, som nevnt over. Dette både i form av hennes rolle i organisasjonen, men først og fremst i forhold til hennes sterke personlige involvering i kompetanse styring og planlegging i SSB.

Ideelt kunne man gjerne også sett for seg flere respondenter innenfor hver av gruppene eller områdene av organisasjonen. Dette hadde kunnet bidra til å formidle et mer nyansert bilde, og i enda større grad reflektere variasjon mellom respondentene. Når dette er påpekt vil jeg videre tilføye at jeg er usikker på i hvilken grad dette hadde bidratt til en ytterligere

forståelse av kompetanseplanlegging i SSB. Når det gjelder respondentene fra administrasjonsavdelingen så fremstår disse to informantene helt tydelig som de sentrale aktørene, og de enkeltpersonene som har vært involvert i prosessene. Utover disse nevnes kun en person til, med tilsvarende oppgaver som respondenten. Denne personen jobber ikke lenger i SSB, og informantene fra både HR og VS mener hennes involvering overlapper med respondenten fra virksomhetsstyring, og at det trolig ikke ville gitt stor merverdi å inkludere henne i utvalget. Tilsvarende bør det påpekes at jeg ved den utvalgte fagdirektøren, fikk en respondent med lang erfaring fra SSB, gjennom flere roller og nivåer, blant annet som seksjonsleder, med dertil særlig god innsikt og forståelse for kompetanseplanlegging. Videre fremkom det ikke under intervjuprosessen andre aktuelle interne aktører. Respondentene fra VS og HR understreker at linjelederne ikke hadde noen sentral rolle og var ikke direkte involvert i strategiprosessen. Å supplere med uttalelser fra den eksterne konsulenten som har bistått SSB i arbeidet, kan her bidra til ytterligere å belyse problemstillingene. Alt i alt er jeg derfor av den oppfatning at utvalget representerer de mest sentrale personene, og således egner seg til å belyse problemstillingene. Jeg opplever således en «metning» og at nytten for ytterligere respondenter og informasjon avtok ved gjennomføring av hvert enkelt intervju.

Forskers egen påvirkning vil videre kunne påvirke gyldighet. Forskeren selv vil alltid ha innflytelse på undersøkelsen (Jacobsen, 2016). Ved bruk av kvalitativ metode i form av intervju vil jeg ha direkte påvirkning på intervjusituasjonen, samt formulering og presentasjon av spørsmål. Det jeg imidlertid har forsøkt i denne sammenhengen, er å i varta et bevisst forhold til min rolle som forsker, og opptre på en måte som ikke bevisst påvirker hverken innhenting eller dokumentering av informantenes svar.

Gyldighet ved analyse og presentasjon av data

Dataanalysens kvalitet har stor innvirkning på undersøkelsens samlede kvalitet, og intern gyldighet omhandler også hvorvidt samsvarer mellom faktiske innhentede data og de resultater og konklusjoner som presenteres.

I denne sammenhengen snakkes det gjerne om definisjonsmessig eller begrepsmessig gyldighet (Justesen og Mik-Meyer, 2012). Utfordringene her er knyttet til at man som forsker operer på to plan, ett teoretisk og ett empirisk. Dette medfører at det lett kan oppstå manglende samsvar mellom det man i problemstillingen definerer som problem og hva man faktisk ender opp med å undersøke. I denne sammenhengen har jeg først og fremst

lagt vekt på å avklare og definere begreper som danner bakgrunnen for forståelse av strategisk kompetanseledelse og strategisk kompetanseledelse. Jeg har også vektlagt å forstå helheten rundt disse fenomenene for å øke den interne gyldigheten av analysen. I det empiriske arbeidet har jeg beholdt bevissthet rundt begrepsbruk, og mer spesifikt vektlagt begrepsforståelse i kommunikasjon med informantene, i forkant av intervjuer, og som innledning til det enkelte intervju. En del av datainnhentingene bestod også av å innhente respondentens forståelse av de ulike begrepene.

Undersøkelsens kvalitet vil også kunne sies å avhengig av *koherens*. I denne studien har jeg derfor vært bevisst på og vektlagt å vise en tydelig sammenheng mellom forskningsspørsmål, teori og metodiske valg.

Metodelitteratur presenterer vider respondentvalidering som en effektiv måte å styrke intern gyldighet på (Jacobsen, 2016; Justesen og Mik-Jagger, 2012). Dette har jeg tatt til etterfølge og gjennomført. I etterkant av intervjuene ble data/dataanalysene presentert for informantene, for en bekreftelse avkreftelse av hvorvidt de kjente seg igjen i data/analyser, og åpnet også for mindre korrigeringer.

For å øke kvaliteten av undersøkelsen i forhold til intern gyldighet bør resultater og funn valideres opp mot annen forskning, eller også gjennom diskusjon med andre fagfolk innenfor området (Jacobsen, 2016; Kvale, 1996, som ref. i Justesen og Mik-Meyer, 2012). Denne valideringen foretar jeg i analystekapittelet. Som tidligere beskrevet har jeg her også innhentet ekstern hjelp fra en ekspert på praksisfeltet. Dette for å kompensere for et noe tynt grunnlag av litteratur og tidligere forskning som er direkte komparativ til mine funn.

4.5.2 Ekstern gyldighet

Ekstern gyldighet omhandler i hvilken grad funn fra undersøkelsen som er gjennomført kan generaliseres eller overføres til andre sammenhenger (Jacobsen, 2016).

Generaliseringsprinsippet er typisk utviklet innen for kvantitativ forskning, og sier noe om i hvilken grad resultater fra en studie foretatt på et bestemt utvalg av populasjonen, kan projiseres over til å gjelde hele populasjonen (Jacobsen 2016; Justesen og Mik-Meyer, 2012). Innenfor kvalitativ forskning vil man ikke vektlegge statistisk utvalg, hvilket setter begrensinger for statistisk generalisering, og generaliseringsproblematikken er det som ofte trekkes frem som den største svakheten ved kvalitativ metode mer generelt (Grenness,

2001; Jacobsen, 2016; Justesen og Mik-Meyer, 2012). Innenfor kvalitativ metode snakker man heller om teoretisk eller analytisk generalisering, og i hvilken grad resultatene fra en studie kan benyttes som retningsgivende for hva man kan forvente å finne i andre tilsvarende situasjoner (Kvale, 1996, som ref. i Justesen og Mik-Meyer, 2012). Det vil snarere være snakk om en moderat generalisering eller sannsynlighetstjoring.

Som tidligere presisert har ikke denne studien til hensikt å generalisere på bakgrunn av avdekkede funn. Funnene i denne studien er knyttet til SSB som organisasjon, til denne spesifikke konteksten, og de bestemte prosessene. Således være forsiktig med å indikere at resultatene vil kunne være retningsgivende for tilsvarende prosesser i andre organisasjoner. Men i henhold til presiseringen over om forventninger, er det relevant å stille spørsmålet hvorvidt de funnene jeg her har avdekket vil kunne gjelde for strategisk kompetanseplanlegging i andre, kanskje først og fremst statlige, organisasjoner. Dette diskuteres inngående i oppgavens siste kapittel, hvor konklusjonen i all hovedsak heller i retning av at man på bakgrunn av funn i denne studien vil kunne ha betydning for forståelse av strategisk kompetanseplanlegging i andre virksomheter.

4.5.3 Pålitelighet/reliabilitet

Reliabilitet og troverdighet ble definert innledningsvis, og viser til at undersøkelsen må være til å stole på (Jacobsen, 2016). En annen forklaring på reliabilitet som ofte brukes, er at reliabilitet oppnås når flere uavhengige forskere gjennomfører samme undersøkelse med samme metode og oppnår det samme resultatet.

Nøyaktighet vil her først og fremst være knyttet til datainnhenting. I denne studien benyttes lydopptak for å sikre at all informasjon fra intervjuet dokumenteres. Videre knyttes nøyaktighet til transkribering av data. I forbindelse med analyse knytte gjerne pålitelighet og nøyaktighet til kategoriseringen. Dette er til syvende og sist en skjønnsmessig vurdering, men jeg har her lagt stor vekt på dette arbeidet, og videre diskutert kategorier med ekspert. I forbindelse med analysearbeidet vil mine verdier og perspektiver som forsker utgjøre en del av helheten. Bruk av sitater fra respondentene i dokumentasjon av data vil også kunne bidra til økt pålitelighet og nøyaktighet. For å ivareta nøyaktighet sørger jeg videre i analysen for at det tydelig fremgå av teksten hva som er hva som er informantenes egne utsagn og hva som er mine tolkninger av disse som forsker.

Åpenhet eller *transparens* er videre sentralt om undersøkelsen skal kunne oppfattes som troverdig og pålitelig. Dette presiserer at det må være mulig for leseren å opparbeide seg innsikt i valg som er foretatt i forskningsprosessen, både i forhold til teori og empiri, og argumentasjonen for disse valgene (Justesen og Mik-Meyer, 2012). I oppgaven er det bevisst forsøkt å tydeliggjøre de valgene som er foretatt, både metodiske og teoretiske valg, og begrunnelsen for de like valgene er forsøkt forklart. Jeg har lagt stor vekt på å redegjøre for forskningsopplegget som benyttes, og begrunne hvorfor dette egner seg for å besvare forskningsspørsmålet. Argumentasjon for valg av enhet og informanter er foretatt. Prosedyrer ved datainnsamling og analyse mener jeg videre er beskrevet så detaljert at det ville være mulig for andre forskere å gjennomføre studien tilsvarende. Intervjuguider er også vedlagt for å bidra til økt reliabilitet. Samt dokumentert intervju med ekspertkonsulenten.

4.6. Ethiske betraktninger

Som forsker plikter man å være bevisst hvordan forskning kan påvirke dem det forskes på, hvordan forskningen vil kunne oppfattes og bli brukt. Dette innebærer etisk refleksjon, holdning og handling. I denne studien vil jeg særlig trekke frem dilemmaet med anonymitet og min egen rolle som forsker.

4.6.1 Anonymitet

Jacobsen (2016) påpeker idealet om at de som undersøkes som i en hovedregel skal kunne forbli anonyme⁸. I kvalitative metode er i sin natur generelt utfordrende i forhold til ivaretagelse av informantens anonymitet, fordi informanten her meddeler egne beskrivelser av verden, og historien kan lett bli gjenkjennelig for andre. Det man kan unngå er direkte referanser til person ved navn eller også stillingstittel.

Dette idealet lar seg vanskelig følge opp i denne studien. Først og fremst vil anonymitet by på problemer i forbindelse med det lave antallet respondenter. Videre er respondentenes roller og tilhørighet til organisasjonen vurdert å være av avgjørende betydning for å belyse forskningsspørsmålet. Og således at både stillingstittel og bakgrunnsinformasjon tydelig vil gi et bilde av hvem respondenter er som person. Anonymitet lar seg dermed kun indirekte ivaretas i denne studien.

⁸ Hvilket også presiseres i *Ethiske retningslinjer* www.etikkom.no

Dette ble presisert for alle respondentene i forkant av intervjuet, og respondentene var fortrolige med dette. For å kompensere noe for problematikken ble det presisert at respondentene ville få tilsendt utkast til datapresentasjonen til gjennomlesning, med muligheter for innspill til modifiseringer av uttalelser, eller eventuelle utelatelser. Det ble også presisert at lydopptak kun ville bli benyttet av meg til transkribering, og deretter slettes når disse var skriftlig dokumentert. Tema ikke spesielt sensitivt for SSB som organisasjon eller for respondentene, men denne løsningen ble vurdert å være ryddig.

4.6.2 Min egen rolle i datainnsamling og analyse og oppgaven forøvrig

Min interesse i forskningstema grunner i nysgjerrighet om å bedre å forstå strategisk kompetanseledelse og planlegging som teoretisk og praktisk fenomen. Min motivasjon for å lære om kompetanseplanlegging i praksis er også knyttet til organisasjonen jeg til daglig jobber i. Her har vi ingen etablert tradisjon for strategisk kompetanseledelse, men som den utprege kunnskapsorganisasjonen denne organisasjonen også er, er ledelse av kompetanse svært sentralt. Temaet har i det siste fått mer fokus, og organisasjonen har nå satt det på agendaen. I den senere tid har min organisasjon i økende grad begynt å se til andre organisasjoner for «best practice» på flere ulike organisasjonsområder. Innenfor HR-området har SSB blitt benyttet som et godt eksempel i ulike sammenhenger.

Respondentene i SSB synes å ha et veldig engasjement og kanskje også et særlig eierforhold til temaet. De er stolte av organisasjonen sin, og hva de har fått til. Men også oppriktige i forhold til utfordringene de opplever. Jeg har i denne sammenhengen forsøkt å opptre kritisk til informasjon av både positiv og negativ karakter, og har vært bevisst faren for «å farges» av respondentenes eventuelle ladede informasjon, og iboende forventninger til SSB som «et best case». Jeg har også forsøkt å ha et bevisst forhold til teorien og de nokså tydelige, normative føringene blant annet ved det teoretiske rammeverket til Lai (2013) om hvordan organisasjoner bør lede kompetanse strategisk. Teorien er i mange sammenhenger lagt til grunn, mens forventningene mine har vært åpne på et virkeligheten kunne se betydelig annerledes ut, og at jeg her har lyktes i å fange opp ulike nyanser. Videre var min forventning, på bakgrunn av egne observasjoner i arbeidslivet, teori og tidligere forskning, at strategisk kompetanseledelse og kompetanseledelse i teori og praksis ville kunne fremstå som to forskjellige ting, og at praksis trolig ville være forbundet med en del utfordringer.

Som presisert i forbindelse med gyldighet vil jeg som forsker alltid kunne sies å ha stor grad av innflytelse, gjennom alle studiens ulike faser. Min faglig kunnskap om området og erfaringer preger nødvendigvis både forskningsspørsmål, design, metode/metodebruk, gjennomføring og datainnhenting, og ikke minst analyser og konklusjoner. Hvilket i metodelitteraturen innen særlig kvalitativ forskning beskrives som en vesentlig del av studien. Det jeg imidlertid har vært bevisst er å vektlegge åpenhet i studien, og å innta en nøytral åpen holdning for øvrig, og presisere hvor mine egne vurderinger og synspunkter fremkommer i analyse, drøfting og konklusjoner.

4.7 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg redegjort for design og metoder, og begrunnet de tilhørende valgene som er foretatt, herunder argumentert for hvorfor jeg mener kvalitativ metode her egner seg til å belyse forskningsspørsmålet. På bakgrunn av studiens forskningsspørsmål er har jeg valgt et opplegg som ser på mange forhold og detaljer, for å skaffe en grundig forståelse av virkeligheten og hvordan denne oppfattes. Jeg gjennomfører med dette en studie som kan beskrives som virkelighetsnær. Mer konkret har jeg valgt å gjennomføre et enkeltcase-studie, og undersøker flere ulike faktorer knyttet til kompetanseplanlegging for på best mulig måte opparbeide en forståelse av hvordan dette foregår i en organisasjon som SSB. Videre har jeg inngående beskrevet undersøkelsesprosessen med alle tilhørende momenter, og her parallelt også redegjort for valg som er foretatt og argumentasjonen for disse, og hvorfor jeg har gjort som jeg har gjort. Avslutningsvis beskriver jeg hva jeg har gjort for å sikre kvaliteten i undersøkelsen, med særlig vekt på bruk av metode for å øke validitet og reliabilitet, samt ivareta studiens etiske aspekt.

Kapittel 5 Empiri

I dette kapitlet presenteres og analyseres data innhentet ved intervju og i form av strategi- og plandokumenter. Første delkapittel omhandler delproblemstilling én og data knyttet til begrepene og temaene strategisk kompetanseledelse, kompetanseplanlegging og kompetanse i SSB. Den andre delproblemstilling presenteres ved fire delkapitler, et for hver av underproblemstillingene, og omhandler svar knyttet til utformingen av strategi for kompetanse, strategidokumentet, prosessen og deltakerne. Tilsvarende presenteres svar knyttet til den tredje delproblemstillingen i to delkapitler, hvor temaet er knyttet til konkretisering av strategien i tiltaksplaner, utformingen av dokumentene, ansvar og roller. Data fra intervju og dokumenter vil med dette bli behandlet samlet under den aktuelle problemstillingen. I teksten benytter jeg gjennomgående sitater for å belyse tema og for å ivareta detaljer og bidra til transparens. For å knytte sitat til respondentens bakgrunn og oppgaver i organisasjonen, innleder jeg med en presentasjon av respondentene.

5.1 Respondentene og deres tilknytning til SSB

Respondentenes bakgrunn og deres formelle tilknytning til organisasjonen vurderes her å være betydelig bakgrunnsinformasjon for data-presentasjonen, og senere funn og analyser. Respondentene består som tidligere beskrevet av i alt fire stykker, hvor av 3 er ansatt i SSB, mens en har bistått SSB i strategiarbeidet som innleid konsulent. Jeg benytter vidermerking av sitater som følger: RHR, for representanten fra HR; RVS, for representanten fra virksomhetsstyring; RFD, for fagdirektør ved fagavdeling; IK, for innleid konsulent. Videre følger informasjon om respondenter slik det fremkom under intervjuene.

Respondenten fra seksjonen for *Økonomi og virksomhetsstyring* (heretter gjerne referert til som RVS) har vært ansatt i SSB i ca. 4,5 år. Hans formelle kompetansebakgrunn er samfunnsøkonomi. Han har lang erfaring innenfor virksomhetsstyring, og har i SSB hovedansvaret knyttet til virksomhetens rapportering (periodisk og årlig), og er svært involvert i den strategiske styringen. Respondenten har en sentral rolle i forbindelse med den strategiske kompetanseplanleggingen.

Respondent og fagdirektør for statistikkavdelingen *Avdeling for priser, finans- og utenriksstatistikk* (heretter gjerne referert til som RFD), har lang erfaring fra SSB, og har vært tilknyttet organisasjonen siden 1988. Dette med unntak av de 4 foregående årene,

hvor han jobbet i Eurostat⁹. Respondenten har gjennom disse årene tilegnet seg stor forståelse om SSB som organisasjon. Gjennom arbeid i organisasjonens ulike hierarkiske nivåer og ulike fagområder, blant annet som seksjonsleder, har han opparbeidet stor kompetanse nettopp innenfor kompetanseplanlegging. Kompetanse og kompetanseplanlegging har vært og er en sentral del av hans arbeid- og ansvarsområder.

Respondenten fra HR-seksjonen (heretter gjerne referert til som RHR) har vært ansatt i SSB de siste 10 årene. Hun er formelt utdannet pedagog og har mye erfaring på dette området, og også lang erfaring med HR-arbeid. Respondenten er i dag gruppeleder for enheten *Organisasjonsutvikling* innenfor HR-seksjonen, som er ansvarlig for kompetanseområdet, og har med dette en svært sentral stilling i forbindelse med strategisk kompetanseledelse.

Respondenten som har bistått SSB i strategiprosessene representerer selskapet Implement (heretter gjerne referert til som RIK), har lang erfaring innenfor organisasjon og ledelse. Hennes spesialfelt de siste 14 årene har vært strategiprosesser, de siste 6 årene som rådgiver/konsulent i Implement, hvor hovedfokuset hennes er strategiprosesser og design av strategiprosesser, og herunder sikre involvering og kompetansebygging underveis i prosessen. Respondenten hadde i forkant av strategi-prosessen med SSB kjennskap til organisasjonen gjennom det et tidligere gjennomført lean-prosjektet.

5.2 Delproblemstilling 1: Begreper og fenomen

Hvordan forstås strategisk kompetanseledelse og kompetanseplanlegging i SSB? Og hvilken betydning har disse temaene for organisasjonen?

Svaret på denne første problemstillingen vil synliggjøre hvordan respondentene forstår de ulike begrepene, og i hvilken grad strategisk kompetanseledelse og kompetanseplanlegging som begrep benyttes i organisasjonen. Dette vil samtidig legge et viktig premis for i hvilken grad respondentene tolker og oppfatter spørsmålene om tema, og i hvilken grad svarene reflekterer temaet i de spørsmålene som stilles. Videre vil problemstillingen kunne skissere noe om temaets aktualitet i organisasjonen. Svarene innenfor denne

⁹ Respondenten har ikke deltatt i den nylig gjennomførte strategiske prosessen, da han i denne perioden fortsatt jobbet for Eurostat.

hovedkategorien er her videre kategorisert i *strategisk kompetanseledelse*, *kompetanseplanlegging*, *kompetanse* og *aktualitet*.

5.2.1 Strategisk kompetanseledelse og kompetanseplanlegging

Videre følger først respondentenes forståelse av begrepene strategisk kompetanseledelse og kompetanseledelse. Her er svarene fra den enkelte respondenten gjengitt forholdsvis adskilt. Dette vurderes her som hensiktsmessig fordi begrepsforståelse vil kunne stå i sammenheng med en persons faglige bakgrunn og organisasjonstilhørighet.

Strategisk kompetanseledelse

Respondenten fra seksjonen for virksomhetsstyring forklarer strategisk kompetanseledelse som «*planlegging, gjennomføring og oppfølging av kompetanse*». Han utdyper vider forståelsen av begrepet ved å snu det hele, og stiller spørsmål om hva som da ikke omfattes av begrepet:

Hva er det som ikke er strategisk kompetansestyring? Hva er den operative biten av det? Det er gjerne den operative biten som mangler. Det kan være lett å være strategisk, men at det er ofte ikke så lett å være operativ.

Videre besvarer han spørsmålet selv, gjennom presiseringen «Strategien skal gi retningen, og det operative skal si hvordan man kommer dit». Å få dette ned på papiret mener han er det som gir det hele en sammenheng, ved at man her presiserer hva som skal bli annerledes, og hvordan man skal komme dit.

Fagdirektøren kommentere at strategisk kompetanseledelse består av «mange fine ord».

Videre utdyper han at *strategisk* innebærer det å se fremover, og at *ledelse* eller *styring* innebærer å ta valgene for fremtiden. Når det gjelder forståelse av *kompetanse* som begrep og fenomen presiserer han at det går et viktig skille mellom *formalkompetanse* - som han referer til som utdanning, og *realkompetanse* - som han referer til som den kompetansen som opparbeides gjennom oppgaveløsning i det faglige arbeidet. Når det gjelder bruk av begrepene strategisk kompetanseledelse og kompetanseplanlegging kommenter han mer overordnet som følger: «Det er et begrepsapparat rundt dette med kompetansestyring som jeg merker jeg setter helt andre ord på». Han utdyper nærmere med å påpeke at begrepene ikke er fremmede, men snarere at de bærer preg av at dette er et eget fagfelt. Selv beskriver han seg som «en fagdirektør og leder som styrer litt mer etter ryggmargen».

Respondenten fra HR-seksjonen betegner strategisk kompetanseledelse som «ganske store ord, som rommer mye». Videre utdyper hun som følger:

Strategisk tenker jeg betyr langsiktig og planmessig. Og kompetansestyring, der handler det om å ta grep, fra ledelsen sin side, og å sørge for at kompetansen blir utnyttet og mobilisert på best mulig måte. Kompetanseledelse inneholder også leder medarbeider dimensjonen, og å styre den enkelte medarbeider, gjennom planlegging og oppgaver. Men også å sørge for kompetanseutvikling og muligheter - at den enkelte får brukt kompetansen sin.

Kompetanse referer hun til som formal kompetanse, evner ferdigheter og holdninger, da som en vid forståelse av kompetansebegrepet.

Kompetanseplanlegging

Respondentene referer gjerne til strategisk kompetanseplanlegging og kompetansestyring som samme helhet. Alle respondentene referer til planlegging som en fremtidsrettet og som helt avgjørende aktivitet i SSB. Respondenten fra seksjonen for virksomhetsstyring presiserer kompetanseplanleggingen som en mer avgrenset del av denne styringen, og setter den gjerne i forbindelse med den overordnede virksomhetsstyringen, og herunder resultat og målstyring. Respondenten snakker gjerne om kompetanseplanlegging på et strategisk nivå, i forbindelse med den strategiske prosessen med overordnet virksomhetsstrategi, og det strategiske temaet *Kompetanse for fremtiden*.

Fagdirektøren knytter kompetanseplanlegging først og fremst til aktivitet i fagavdelingene og seksjonene, og kommenterer i stor grad operasjonelt nivå. Fagdirektøren understreker at seksjonene er helt sentrale i kompetanseplanleggingen, og at ansvaret for kompetanseplanlegging til syvende og sist ligger hos seksjonsleder, da seksjonene utgjør selve kjernen i organisasjonen. Han kommenterer som følger:

Seksjonsleder har et helt tydelig ansvar for faglig utvikling som ligger i egen seksjon, og har et helt tydelig ansvar for riktig rekruttering, og det er seksjonsleder som skriver stillingsutlysningen (i samråd med avdelingsleder).

Videre understreker han det langsiktige perspektivet ved kompetanseplanleggingen, at man som seksjonsleder alltid planlegger kompetanse 3 til 5 år frem i tid:

Spør du eksempelvis seksjonsleder for et av statistikkområdene, så svarer hun «jeg må ha to tre medarbeider som jeg hele tiden bygger opp. Så hvis jeg mister noen må jeg bygge på det jeg har, jeg må alltid ha noen som er helt i front».

RFD legger til at seksjonene rett og slett kan sies å avhenge av å ha medarbeidere i verdensklasse på sitt felt «og disse ansetter man ikke utenfra, disse må bygges internt i SSB». Og dette er helt grunnleggende for kompetanseplanleggingen i organisasjonen.

5.2.2 Aktualitet - kompetansestyring og planlegging i SSB

Kompetanse i SSB

Gjennom intervjuene fremkommer det at kompetanse, strategisk kompetansestyring og kompetanseplanlegging er svært sentrale tema for respondentene, og for SSB som organisasjon for øvrig. Organisasjonen beskrives som en utpreget kunnskapsorganisasjon, hvor alt til syvende og sist omhandler kompetanse. Temaet kompetanse er kjernen i SSB. RFD presiser at «høy kompetanse er en forutsetning for at organisasjonen skal løse sine pålagte oppgaver». Det understrekes videre at SSB er helt avhengig av spesialkompetanse, og at organisasjonen har et stort fokus på kompetanseutvikling. RFD forklarer kompetanse i SSB i sin helhet som følger:

Kompetansen du kommer inn med, og kompetansen du bygger i SSB. Vi er en kompetansebedrift, veldig mange har veldig høy real-kompetanse - da mener jeg den kompetansen man har opparbeidet gjennom praktisk arbeid - mens formell utdanning bare er en liten del av det hele. Utdannelsen er en plattformen når man begynner i SSB, men mye av arbeidet som gjøres i SSB lærer man ikke ved universiteter og høyskoler. Byråskolen er den del av dette.

Alle respondentene referer i denne sammenhengen til en uoverensstemmelse i organisasjonen vedrørende betydningen av kompetansebegrepet, og skillet mellom *realkompetanse* og *formalkompetanse*. RHR kommenterer i denne sammenhengen:

SSB bruker kompetanse mye, men det blir jo brukt i mange forskjellige settinger. Kompetanse blir nok ofte assosiert med formal kompetanse, hvilken utdanning man har... Vi er en organisasjon som har medarbeidere med veldig lang erfaring og mindre formalkompetanse, og andre med veldig høy formalkompetanse. Og med dagens fokus på høyere utdanning opplever gjerne de med mindre formalkunnskap, til tross for lang erfaring at de blir mindre verdsatt, og ikke har like høy status som gjerne yngre akademikere.

Respondentene påpeker at forståelsen av kompetanse får direkte påvirkning på kompetanseplanlegging og styring. Dette er et omdiskutert tema i dagens SSB, og et tema som nå også diskuteres med administrerende direktør.

Kompetanseplanlegging i SSB

Når det gjelder kompetanseplanlegging forklarer RFD at SSB har lang erfaring med dette:

Fagavdelingene har vært veldig gode til å planlegge, og se hva slags kompetanse man har, hva slags kompetanse vi trenger fremover det er en del av hele planprosessen, planlegge på kort og lang sikt. Dette har vi gjort hvert år siden tidlig 1990-tallet.

Han presiserer videre at kompetanseplanlegging inngår som et helt sentralt element i organisasjonens primæroppgave med å produsere statistikk, og han utdyper:

Fordi vi er et statistikkbyrå er vi veldig gode på mange ting. På klassifisere, standarder, vi er gode på å se fremover, så jeg tror det ligger litt i holdninger. Tankeprosess rundt plan og planverk tror jeg er en suksess.

Når det gjelder spørsmålet om hvem som har ansvaret for kompetanseplanleggingen så tror RFD det er uoverensstemmelse om dette i organisasjonen, og at svaret vil avhenge hvem man spør. Dette eksemplifiserer han blant annet ved å vise til at interne stillingsutlysninger nå skal behandles i toppleder gruppen, et ansvar som tidligere lå på seksjonsnivå.

RVS presiserer på sin side at kompetanseområdet omfattes av virksomhetsstyringen i sin helhet, og dermed at planlegging, gjennomføring og evaluering på dette området inngår i SSB sin rapportering på mål og resultater. Han presiserer i denne sammenhengen at kompetanseområdet nå også fremkommer i virksomhetens tildelingsbrev, etter nærmere kommunikasjon med departementet.

5.2.3 Oppsummering

Strategisk kompetanseledelse, kompetanseplanlegging og kompetanse som fremstår som sentrale tema for respondentene, men enkelte opplever selv å benytte andre begreper, og det knyttes usikkerhet til i hvilken grad øvrige medarbeidere i organisasjonen kjenner til begrepene utover *kompetanse*. Kompetanse som team og fenomen har stor oppmerksomhet i organisasjonen. Det vises her imidlertid til enkelte uoverensstemmelser innad i organisasjonen, knyttet til forståelse av kompetansebegrepet, og skillet mellom real- og formalkompetanse. Det fremkommer også å være en uoverensstemmelse i organisasjonen vedrørende ansvarsforholdet knyttet til kompetanseplanlegging.

5.3 Underproblemstilling 2.1: Formalisering av strategidokument

Hvordan har organisasjonen formalisert strategien for kompetanseområdet? Og hva kjennetegner strategien/ strategidokumentet?

Denne delproblemstillingen søker å belyse hvordan SSB har løst formaliseringen av strategi for kompetanseområdet. Og videre hva som kjennetegner den dokumenterte strategien, nærmere bestemt hvordan kompetanseelementet fremkommer, og hvor

konkretisert innholdet er i det skriftlige dokumentet. Denne problemstillingen dekkes av data fra intervju, kombinert med data fra dokument-gjennomgang.

5.3.1 Formalisering av strategi for kompetanseområdet

Når respondentene refereres til strategi for kompetanseområdet refereres det til *Kompetanse for fremtiden*. *Kompetanse for fremtiden* er formalisert som et ett av seks strategiske tema i den overordnede strategien. Føringerne for kompetanseområdet følger direkte av dette dokumentet, og organisasjonen operer således ikke med en rendyrket kompetansestrategi. Respondentene forklarer at *Kompetanse for fremtiden* ble utarbeidet under en samlet prosess for overordnet strategi, og kompetanse ble gjennom hele prosessen behandlet og bearbeidet tilsvarende og på lik linje med de øvrige strategiske temaene¹⁰. Kompetanse fremstår og refereres til som en selvfølgelig del av helheten, gjerne referert til som en av strategien seks *brikker*. Respondentene vektlegger i at strategien for kompetanse, har en helt sentral plass i den strategiske plattformen, fordi kompetanse inngår i alle de øvrige områdene. Strategien gjelder for kommende periode 2017-2020.

5.3.2 Kompetanseelementet i den overordnede strategidokumentet

Overordnet strategi har et omfang på 12 sider og beskriver innledningsvis at den strategiske plattform består av flere elementer som samlet gir retning for SSB. Det presiseres at plattformen og skal sørge for retning de nærmeste årene. SSB deler elementene inn i tre hovedkategorier, der overordnet nivå består av *visjon, verdier og lederprinsipper*. Nivået under beskrives som *strategiske tema*, og blir også i dokumentet bare betegnet som *strategi*. Ytterligere beskriver SSB et tredje element, betegnet strategiskhandlingsrom. Sammenhengen mellom disse forklares som følger:

En visjon skal være en fremtidig ønsket tilstand for SSB. For å nærme oss visjonen skal de strategiske temaene stake ut retningen for virksomheten i den nærmeste framtid. Verdiene og lederkriteriene skal understøtte arbeidet gjennom å konkretisere de holdningene og den adferden som skal få oss til å gjennomføre strategien. SSB erkjenner samtidig at strategien ressurskrevende å gjennomføre. Et siste element som ligger til grunn for å gjennomføre den strategiske plattformen er derfor en plan for å frigjøre nødvendig handlingsrom (Strategiskplattform, 2017-2020).

Kompetanse for fremtiden fremkommer her som ett av de i alt seks strategiske temaene (de øvrige kan nevnes som *samvirke med omverdenen, tema og fortellinger, SSB-nyheter, tall om næringslivet og modernisering*). Valg av disse strategiske temaene beskrives i

¹⁰ Dette er dekket i senere underproblemstilling

dokumentet som basert på eksterne og interne analyser (herunder blant annet analyse av trender, interessenter, interne ressurser og undersøkelser vedrørende omdømme). I strategien presiseres seks ambisjoner for kompetanseområdet den kommende tiden. Disse defineres i dokumentet som:

Ambisjoner for kompetanseutviklingen framover:

1. Vridning av arbeidsoppgaver fra manuelle rutiner til analyse og avansert statistikkproduksjon
2. Økt endringskompetanse
3. Økt analysekompetanse og økt kontekstuell kompetanse
4. Økt formalkompetanse
5. Styrket kompetanse på IT og metode
6. Økt samarbeid på tvers
7. Økt profesjonalisering av ledere
(Strategisk plattform, 2017-2020)

5.3.3 Mål og virkemidler for kompetanseområdet

Samtlige ambisjoner utledes videre i varierende omfang og detaljeringsgrad. For å eksemplifisere detaljeringsgrad og konkretisering vises det her til den første ambisjonen 1.

Vridning av arbeidsoppgaver fra manuelle rutiner til analyse og avansert statistikkproduksjon, er utledet som følger:

Det langsiktige målet er å produsere et bedre og mer sammensatt statistikkprodukt gjennom å utnytte teknologi og metoder til å supplere statistikken med gode analyser. For å få dette til, må vi lykkes med å frigjøre ressurser som i dag er bundet i manuelle rutineoppgaver. Dette innebærer at vi må klare å ta ut gevinstene fra moderniseringsprogrammet løpende og tilføre ny kompetanse etter hvert som manuelle arbeidsoppgaver automatiseres.

En effektiv anvendelse av en modernisert IT-infrastruktur vil stille store krav til kompetanseheving i SSB, både internt i IT-organisasjonen så vel som i fagmiljøene hvor effektene skal tas ut. På brukersiden vil en overgang fra manuelle arbeidsoperasjoner til en fremtidig anvendelse med standardisering og automatisering, potensielt understøttet av smarte, selvlærende datamaskiner, representere et betydelig kompetanseskift. (Strategisk plattform).

Kommentarer fra respondentene vedrørende konkretisering og operasjonalisering

Respondentene forklarer at betegnelsen *ambisjoner* her er et bevisst valg. I utgangspunktet ble disse omtalt som mål og målformulering, hvilket de færreste var, og snarere en sammenblanding av mål, visjoner, virkemidler og tiltak. RVS mener dette er en svakhet ved de strategiske føringene, da de ikke definerer målene tydelig nok, og heller ikke hvordan disse skal oppnås. Han presiserer at denne formuleringen vanskeliggjør endelig

evaluering og rapportering, at det vil være vanskelig å rapportere på hvor vidt man har gjort det man skal eller ikke. RVS kommenterer her som følger:

Målformuleringer er fryktelig vanskelig, synes jeg, som har jobbet masse med det. Det er helt klart en utfordring. Det å få skrevet ned det som faktisk skal være tilstanden. Når er det et mål, når er det et virkemiddel. Og SSB har per i dag fremdeles en blanding.

Han leser opp et eksempel fra en av de syv ambisjonene under kompetanse for fremtiden og utdyper nærmere:

Mer effektive arbeidsprosesser, frigjøring av årsverk. «mer effektive» er et mål, mens «frigjøring» er et virkemiddel. Her er dette plassert samlet - og så skal man kjøre målstyring på det. Mens man kunne sagt: ned 150 årsverk, så hadde det vært et mål. Dette lyktes de ikke med i denne omgangen, så i stedet for å kalle det mål, så har man da valgt å kalle det en ambisjon. Resultatet blir mindre presise mål enn hva man gjerne skulle hatt ut fra en «smarte mål-tankegang». Konsekvensen er at det blir mer ullent og vanskelig å si om målet er oppnådd eller ikke.

5.3.4 Oppsummering

Funnene viser videre at organisasjonens ikke utleder en frittstående strategi for kompetanse, men at denne inngår som en spesifisert del av den overordnede strategien, og er utarbeidet og formalisert innenfor den overordnede strategiprosessen. Kompetanse fremkommer her som det klart avgjørende virkemidlet for organisasjonens realisering av de overordnede målene. Strategien for kompetanse fremstår med dette å ha en direkte strategisk forankring. Føringerne i *Kompetanse for fremtiden* er forholdsvis detaljert og utleder konkrete ambisjoner. Respondentene presiserer at manglende målformulering i ambisjonene utfordrer det videre arbeidet, spesielt knyttet til oppfølging og rapportering. Strategien for kompetanseområdet står videre adskilt fra dagens HR-strategi, og det er per i dag ingen sammenheng mellom disse.

5.4 Underproblemstilling 2.2: Prosessen med utforming av strategi for kompetanseområdet

Hva kjennetegner prosessen med utforming av strategi for kompetanseområdet?

Denne delproblemstillingen søker å belyse strategi *som* prosess, hvilke delprosesser og parallelle prosesser som finner sted. Prosessbeskrivelsen vil naturlig nok også involvere deltakerne, men dette vil utdypes nærmere i neste underproblemstilling. Tilsvarende som for det formaliserte strategidokumentet, der strategien for kompetanseområdet inngår i

overordnet strategi, inngår også kompetanse i den helhetlige, overordnede strategiprosessen. Prosessen med utforming av strategi for kompetanseområdet vil således både dekket og tilsvare den overordnede strategiprosessen. Problemstillingen vil besvares gjennom en beskrivelse av prosessen, slik den fremstilles av respondentene, samt gjennom den innleide konsulentens kommentarer om strategiprosessen.

5.4.1 Beskrivelse av strategiprosessen

Respondentene beskriver en detaljert og innholdsrik prosess, med varighet på ca. ett år, fra januar 2016, til endelig signering av strategidokumentet *Strategisk plattform* i styremøtet i januar 2017. Videre følger en punktvis gjengivelse av elementene ved prosessen, slik informasjonen fremkom gjennom intervjuene.

Vinteren 2016 startet administrerende direktør med ledergruppe denne prosessen. Toppledelsen reiste i den anledningen på studietur til det nederlandske statistikkbyrået, som vurderes å være en moderne foregangsvirksomhet. Etter denne turen kom ledelsen tilbake og hadde definert fem av de strategiske temaene, heriblant området for kompetanse ved betegnelsen *Kompetanse for fremtiden*. RFD påpeker i denne sammenhengen at strategien fikk en form og et innhold som er forholdsvis likt det man ser internasjonalt. Først etter denne delprosessen ble HR og VS for første gang informert om strategiprosessen. SSB utlyste i denne perioden en anbudsrunde for konsulentbistand på to adskilte områder; strategi og verdier.

Våren 2016 ble det avholdt allmøte (administrerende direktør sitt faste fora) hvor administrerende direktør her presenterte et utkast til de den gang 5 strategiske temaene. Konsulentselskapet Implement kom inn i denne perioden som bistand til strategi- og verdiarbeidet. Konsulenten anbefalte SSB å forene disse prosessene i en større helhet, hvilket ble førende for den videre prosessen. Det ble videre gjennomført et alledermøte over to dager, hvor man den ene dagen gjennomførte gruppearbeid vedrørende verdier og lederprinsipper, og hvor man den andre dagen gjennomførte gruppearbeid rettet mot strategien og de strategiske temaene. Her ble det foretatt noen mindre justeringer på de eksisterende temaene og et sjette tema, som involverte SSB i omverden ble inkludert. De strategiske temaene ble så presentert for styret, som etterlyste mer skriftlighet, og utdypning rundt dette. På bakgrunn av denne etterlysningen presenterte administrerende direktør sommeren 2016 et skriftlig førsteutkast til strategidokumentet. Dette skrev administrerende direktør i all hovedsak alene. Respondentene nevner i denne anledningen

at dette førsteutkastet inneholdt noe analyser (SWOT) hvem som deltok her er litt usikkert, eller om administrerende direktør gjorde dette alene). Virksomhetsstyring var på ledergruppen i hele denne delen av prosessen, for å få svar på om de skulle være delaktige i dette arbeidet, uten at de fikk konkret svar på det tidspunktet.

I høsten 2016 ble VS formelt eiere av det administrative ved strategien. Dette innebar oppfølgingsansvar, og det administrative ansvaret for å drive prosessen. Frem til dette hadde altså prosessen vært topplederstyrt, og da særlig gjennom administrerende direktør. Det ble i denne perioden avholdt et allmøte for medarbeidere der utkastet til strategien ble presenterte for organisasjonen, presentert ved administrerende direktør. I denne anledningen ble det også gjennomført frivillige gruppearbeider, der medarbeiderne kunne gi innspill til strategien. RHR kommentere i denne sammenhengen at det ikke kom opp så mye nytt i denne delprosessen. Det påpekes her at de som hadde mest å mene var seksjonsledere, og disse allerede var involvert, men at forankringen i organisasjonen kanskje var det viktigste. Tilbakemeldingen fra organisasjonen var imidlertid at det ble ansett som positivt å bli gitt anledningen til å gi *tilbakemelding på strategien*. Utkastet ble igjen styrebehandlet. Og videre ble utkastet satt på agendaen i et lederseminar for alle ledere på huset, hvor man skulle spisse innholdet ytterligere og få førsteutkast over til virksomhetsplanen. Her jobbet lederne i mindre grupper, og hvor det skulle foretas en rangering av hvilke ambisjoner som skulle prioriteres først og presisere hva det ville innebære. RVS trekker frem dette som en svært viktig del av prosessen. Han forklarer at de her jobbet helt *konkret på hvert ambisjonspunkt, med spørsmål som skulle besvares. Alle innspill fra seminaret ble samlet og bearbeidet i et notat*. Endelig strategidokument er en forening av dette notatet og utkastet som forelå fra administrerende direktør.

Denne prosessen foregikk samtidig med prosessen for seksjonenes planlegging for det kommende året, som normalt også skjer på høsten. RHR beskriver denne timingen som god da arbeidet med seksjonsplanen fortsatt foregikk mens strategien var et levende dokument, og at «*man kan fortsatt gi innspill til strategi og påvirke*».

Det var i denne fasen av prosessen at virksomhetsstyring overtok ansvaret med å få det daværende omfattende dokumentet med analysene mm, ned kortere, mer dokument. Prosessen med det endelig dokumentet gikk via flere styrebehandlinger. Det var også i denne delen av prosessen HR var særlig involvert. Respondentene forteller at VS og HR

jobbet tett i denne fasen. Generelt oppsummer RHR at konkretisering av *Kompetanse for fremtiden* har blitt til underveis, gjennom gjentatt bearbeiding.

Parallelt med prosessen for strategien og de strategiske temaene foregikk arbeidet med utforming av verdier og ledelsesprinsipper, som utgjør del én av det endelige, overordnede strategi dokumentet. Dette startet i utgangspunktet som to adskilte prosesser og områder, hvor SSB I utgangspunktet innhentet organisasjonen anbud på dette i form av to ulike mini-konkurranser. Først senere ved bistand fra valgte konsultentselskap fikk SSB hjelp til å forene disse til ett mer helhetlig tema. RHR kommentere i denne sammenhengen at å samle disse temaene i en prosess trolig var hensiktsmessig. RVS poengterer her at essensen er at strategiske tema, verdier og lederprinsipper skal henge sammen og at de skal pushe medarbeiderne til å jobbe på en bestemt måte, og referer til formuleringen i strategidokumentet «*Vi skal være dynamiske, vi skal være dedikerte, vi skal være delende. Med beskrivelse hva det innebærer.*»

Respondentene som har deltatt i strategiprosessen gir uttrykk for at arbeidet har vært interessant, krevende og moro, og oppsummert beskrives prosessen som *veldig grundig og profesjonell*. RHR mener det har vært en god balanse mellom at strategiarbeidet er toppstyrt, samtidig som man i organisasjonen for øvrig har fått mene noe om den og innholdet, og konkluderer med kommentaren at «*at det har vært en bra prosess*».

5.4.2 Innleid konsulent om strategiprosessen i SSB

Respondenten i form av innleid konsulent forklarer at filosofien bak arbeidet med strategiprosessen i SSB har vært å bruke strategiprosessen til å sikre involvering og kompetansebygging underveis, og ikke bare å komme frem til et endelig strategidokument. Hun forklarer videre at det har vært vektlagt tidlig involvering av medarbeidere på alle nivåer og sikring av kommunikasjon alle veier. I denne sammenhengen utdyper hun verdien av arbeidet med verdier og lederprinsipper, parallelt med de mer strategiske temaene. Verdihierarkiet med visjon, verdier og lederprinsipper er virkemidler for å nå strategien. På samme måte som en kompetansestrategi er et virkemiddel for å nå hovedstrategien. Tankesettet; «det å skape engasjement og eierskap» preger hele utviklingsfasen av strategien. Videre har kompetansebygging av ledere underveis i prosessen vært vektlagt.

Innleid konsulent opplever SSB som en veldig demokratisk organisasjon. Og videre at administrerende direktør i utgangspunktet hadde lagt opp til involvering av hele

organisasjonen. Respondenten påpeker at det kanskje ikke har vært like sterk tradisjonen for involvering i strategiarbeidet tidligere, og at organisasjonen trolig har vært vant med at denne har kommet ovenfra. Denne sterke involveringen er noe administrerende direktør har hatt stort fokus på.

Generelt opplever konsulenten at SSB og de involverte i prosessen har hatt stor forståelse for måten å jobbe på, og tror dette kan ha en sammenheng med administrerende direktørs høye kompetanse på området. Konsulenten forklarer at det hos andre virksomheter kan oppleves som vanskeligere å få forståelse og gjennomslag, og at det ofte må mer og lengre bearbeiding til, enn hva som var tilfellet hos SSB.

Ellers påker respondenten at fokuset i SSB sin strategiprosess, har vært noe annerledes enn hva man ser i andre prosesser. Hun utdyper med å forklare at mange strategier og strategiprosesser gjerne er preget av begrensingene og rammene som foreligger, men at SSB i denne prosessen har vært mer mulighetsorientert, åpnet muligheter og skapt engasjement, ved å stille spørsmålet; Hva skal vi være nå?

Når det gjelder kompetanse som strategisk tema i strategien kommenterer konsulenten at kompetanse er «bærebjelken» i strategien og inngår i alle de øvrige elementene, og at ledelsen av kompetanse er avgjørende for hvorvidt organisasjonen skal nå de strategiske målene.

5.4.3 Oppsummering

Kartlegging av strategiprosessen viser at arbeidet foregikk over ca. ett år, og består av en rekke delprosesser, og parallelle prosesser. Videre viser funnene at toppledelsen har hatt hovedansvaret med strategiens innhold, også innenfor kompetanseområdet, og at ledelsen først på et senere tidspunkt i prosessen åpnet for involvering i organisasjonen for øvrig. Seksjonene for virksomhetsstyring og HR ble i større grad involvert mot slutten av prosessen, da med et mer administrativt ansvar. Prosessen viser stor grad av involvering av organisasjonens øvrige medlemmer utover i prosessen. I tillegg til toppledelse, HR og seksjonen for virksomhetsstyring fremkommer deltakere som innleid konsulent, styre, avdelings- og seksjons ledelse, og medarbeidere for øvrig.

5.5 Underproblemstilling 2.3: Deltakere, roller og ansvar

Hvem deltar i prosessen og hvordan er ansvar og roller definert?

Svaret på denne problemstillingen vil belyse aktørene som har deltatt i prosessen med utforming og formalisering av den overordnede virksomhetsstrategien og *Kompetanse for fremtiden*. Det gjøres her et skille i forhold til aktører som har vært særskilt involvert og hatt et ansvar, og de øvrige deltakere som på ulike måter har deltatt i prosessen. Områdene innenfor organisasjonen som er særlig involvert i strategiprosessen refereres i SSB som toppledelse, ved administrerende direktør og toppledergruppe, seksjonen for økonomi og virksomhetsstyring, og HR-seksjonen. I tillegg har innleid konsulent vært sentral, gjennom ytelse av bistand til strategiprosessen.¹¹ Disse områdene er utgangspunktet for kategoriseringen av data under dette temaet, og målet er her videre å nærmere belyse hvilket ansvar roller de ulike aktørene har hatt i prosessen. I tillegg til kategoriene over benyttes kategorien *øvrige deltakere*, som dekker organisasjonsområder eller grupper som ikke direkte har hatt noe ansvar i prosessen: *styret, avdelinger, seksjoner og medarbeidere for øvrig*.

5.5.1. Administrerende direktør og toppledelsen

Respondenten fra HR innleder med at administrerende direktør og direktørgruppen har det strategiske ansvaret i organisasjonen, og at disse således også har det helt overordnede ansvaret for strategisk kompetansestyring og planlegging i SSB. Bakgrunnen for utformingen av ny strategien var ifølge RVS at den nye administrerende direktøren hadde behov for et mer spisset styringsverktøy, da den gamle ble beskrevet som vid og lite spisset, og at SSB i prinsippet «kunne gjøre alt». Respondentene forklarer at administrerende direktør har vært helt sentral i arbeidet med utarbeidelsen av ny strategisk plattform og utarbeidelsen av *Kompetanse for fremtiden*. Det var hun som igangsatte prosessen, og har hatt ansvaret for både regi og gjennomføring. De første månedene av prosjektet var det kun toppledelsen som deltok i prosessen. Det fremkommer videre at administrerende direktør har gitt sterke føringer for i innholdet i strategien, spesifikt også i forhold til innholdet i *Kompetanse for fremtiden*. I denne forbindelsen har hun også tatt ansvar i forhold til skriftlig utforming av utkast til de strategiske temaene og de underliggende ambisjonene. RHR kommenterer i denne sammenhengen at «administrerende direktør gjør mye selv, skriver mye selv. Det er hun og direktørgruppen som har hatt føringen på innholdet i strategien».

¹¹ Det nevnes også at kommunikasjonsavdelingen mulig kan ha vært involvert, men det er knyttet usikkerhet til det. Jeg forstår da dette utsagnet som at kommunikasjonsavdelingen trolig ikke har hatt noen sentral plass, og kommer ikke nærmere inn på deres rolle.

5.5.2. Seksjon for økonomi og virksomhetsstyring

Seksjonen for virksomhetsstyring har det administrative ansvaret for den overordnet virksomhetsstrategien. RVS presiserer at dette innebærer at seksjon for virksomhetsstyring eier de strategiske temaene, og herunder *Kompetanse for fremtiden*. Seksjonens ansvar innebærer å få de strategiske temaene eller områdene til å henge sammen, og videre få disse konkretisert, slik at de kan følges opp. RVS uttaler det som følger:

Sånn jeg ser det er oppdraget gitt og definert i tildelingsbrevet og økonomireglementet, og at vi skal planlegge, gjennomføre og rapportere og evaluere. Vi skal sørge for at planleggingen henger sammen på best mulig måte. Og for å få til det må vi skape de systemene og de rutine, de prosessene som skal til for at vi i 2020 kan rapportere at vi gjennomførte det som stod i planen - eller at vi ikke gjennomførte det som stod i planen.

Seksjon for virksomhetsstyring skal i sin tur sørge for at strategien henger sammen den årlige virksomhetsplanen, som i sin tur setter målene SSB skal levere på, og som rapporteres som resultater i den endelig i årsrapporten. Tidligere har denne seksjonen hatt hovedansvaret for prosessen med virksomhetsstrategien og det endelige strategidokumentet. I den nylig gjennomførte strategiprosessen ble ikke seksjonen involvert i samme grad som tidligere, og deltok ikke før lengere ut i prosessen. RVS forklarer her at deres seksjon var veldig aktivt på for å få delta i prosessen. Dette blant annet fordi de selv mente å forutse at mye av arbeidet til syvende og sist ville bli lagt til deres seksjon. Om sin involvering i strategiprosessen, når seksjonen for virksomhetsstyring etter hvert ble involvert, forteller RVS om sin rolle som følger:

Jeg er sentral i dette arbeidet, det er jeg som har ført det i pennen, og har hatt det administrative ansvaret for å få samlet alle innspill, kommet med konkrete tekstforslag, på bakgrunn av innspill, sammenstilt alt til slutt.

5.5.3 HR-seksjonen

HR-seksjonens sitt ansvarsområde i forbindelse med overordnet strategi har først og fremst vært knyttet til de to strategiske, overordnede områdene *verdier* og *ledelsesprinsipper*. Disse områdene anses i SSB som tidligere beskrevet, som virkemidler for strategien og de strategiske temaene.

RHR forklarer at HR har et sterkt eierforhold til *Kompetanse for fremtiden*, og at dette ligger under HR sitt ansvarsområde. HR var imidlertid ikke involvert i strategiprosessen fra start, og ble ikke direkte involvert i prosessen før etter utformingen av utkast til

strategien på kompetanseområdet forelå, og herunder de 7 kategorien for kompetanse. Sener i prosessen ble HR mer involvert i utformingen og presiseringen av ambisjonen, og har i dette arbeidet jobbet tett med seksjonen for virksomhetsstyring. Om dette samarbeidet forklarer RHR

Vi har en veldig god dialog. Så jeg sier; kan ikke jeg få se siste versjon, og så får jeg den, og sånn har det gått frem og tilbake med større og mindre oppdateringer og justeringer. Ikke spesielt linjestyrt eller formelt. Vi har utfyllt hverandre godt med forskjellig kompetanse.

Som en kommentar på den sene prosessinvolveringen påpeker RHR at arbeidet med strategien jo forventes å være toppstyrt og at det er forståelse for at toppledelsen gjorde mye av prosessen og arbeidet på egenhånd, og sier det som følger: «HR ønsker å delta overalt, men har også forståelse for at ledergruppen vil være alene, ha et eget lukkede fora».

I denne sammenhengen påpeker RHR at enkelte i HR-seksjonen sterkt hevder at man i SSB bør ha en HR-direktør representert i topplergruppen, «at det er måten som man får gjennomslag på». Men det er ingen egentlig forventning i HR-seksjonen om at dette blir veien å gå. RHR tenker selv at formell organisasjonsstruktur kanskje ikke er så viktig. Hun mener det er viktigere at man har en leder og en ledergruppe som støtter opp om arbeidet. Hun sier det som følger: «Organisering kan være mange nivåer, men organiseringen i nivåer er ikke det mest vesentlig, men hvordan man kommuniserer, hvilke kommunikasjonskanaler som eksisterer».

Hun påpeker at noen organisasjoner vil kunne være veldig formelle og låst i linje, og at organisasjoner jo i teorien skal være det. I eget tilfelle oppleves ikke avdelingsleder å være veldig streng på dette med linjen. RHR opplever at toppleren er nært til tross for den formelle organiseringen, og forteller at hun ved behov kan ta direkte kontakt med administrerende direktør: «Jeg bare banker på, jeg, og sier hun «hei, kom inn», og så oppleves det som greit». Hun legger til at det ikke er sikkert dette praktiseres eller oppleves tilsvarende av andre kolleger. Kommunikasjonen med direktørgruppen opplever hun derimot som vanskeligere, og sier: «Direktørgruppen er mer lukket, strengere på hvem som skal være til stede og hvem som skal fronte den enkelte sak. Og i hvilken grad man skal ha fagpersonen til å presentere».

I forbindelse med HRs sene involvering i strategiprosessen og arbeidet med de strategiske temaene legger RHR til at hun opplever at mange av HRs oppgaver eller interesseområder i den strategiske prosessen har blitt ivaretatt av administrerende direktør selv. Dette utdypes nærmere ved at HR i stor grad opplever at administrerende direktør har høy kompetanse på områder som kan sies å overlappe med HR sine områder, slik at HRs deltakelse og tilstedeværelse i mange settinger anses som noe mindre kritisk.

5.5.4 Innleid konsulent

Selskapet Implement har bistått SSB med strategiprosessen, representert ved respondent RIK. Oppdraget startet i utgangspunktet som rendyrket mot utvikling av versjon, verdier (og etter hvert også lederprinsipper), på den ene siden, og strategi på den andre. Utkastet til de strategiske hovedtemaene i strategisk plattform forelå fra SSB sin side da konsulenten ble involvert (dvs. fem av seks tema). Hovedansvaret hennes her har vært å bistå SSB først og fremst i design av strategiprosessen, og å sikre involvering og kompetansebygging underveis i prosessen.

5.5.5 Øvrige

Utover aktørene beskrevet over fremkommer, som nevnt over, deltakere som styret, avdelingsledere og seksjonsledere, fagforeninger og øvrige medarbeidere. Styrets ansvar er i denne sammenhengen knyttet til godkjenning av den overordnede strategien og de årlige virksomhetsplanen, og skal også påse at mål og resultatkrav følges opp og gjennomføres. RVS forklarer styrets rolle i forbindelse med strategien som følger at «styret setter formelt det som i loven kalles langtidsplan og vil si det samme som en strategi, etter forslag fra administrerende direktør. De resterende gruppene oppgis ikke å ha noe direkte ansvar knyttet til strategiprosessen. Hvordan disse har deltatt i prosessen fremkommer av den tidligere beskrevne strategiprosessen.

5.5.6 Oppsummering

De mest sentrale aktørene, med et mer eller mindre formalisert ansvar, kan sies å være administrerende direktør og toppledergruppe, to medarbeidere fra seksjonen for virksomhetsstyring, samt lederen for organisasjonsutviklings gruppen i HR-seksjonen. I tillegg til styret, med overordnet ansvar for drift og signering av strategi. Resultatene viser at det overordnede ansvaret har vært plassert i toppledelsen, og at administrerende direktør har hatt en helt sentral rolle i dette arbeidet, og i stor grad styrt prosessen med utforming av ny virksomhetsstrategi. For strategien for kompetanse har dette samtidig medført høy grad av lederinvolvering. HR sitt ansvar i arbeidet med strategien har først og fremst vært

knyttet til områdene verdier og lederprinsipper som fungerer som virkemidler for de strategiske temaene. HR synes dermed ikke direkte å ha deltatt i den tidlige utformingen av de strategiske temaene, og herunder heller ikke strategien for kompetanseområdet. HR har definert en egen gruppe for organisasjonsutvikling, og har nå også ansvaret for lean-gruppen, men operer ikke med egen HR-direktør i toppledergruppen.

5.6 Underproblemstilling 2.4 Kompetanseanalyse

I hvilken grad gjennomføres det analyser som grunnlag for kompetansestrategi og kompetanseplaner?

Denne delproblemstillingene søker kun å undersøke om, og i hvilken grad, organisasjonen har gjennomført kompetanseanalyse, som et grunnlag for bedre å forstå utforming og formalisering av strategien for kompetanseområdet. Fokuset er ikke å gå i dybden på dette tema. På bakgrunn av informasjon fra respondentene benytter jeg her kategoriene *kompetansekrav* og *kompetansekartlegging*.

5.6.1 Kompetanseanalyse som grunnlag for strategien på kompetanseområdet

På spørsmålet om SSB har foretatt noen analyser av nåværende kompetansekrav, kompetansebeholdning, og dertil tilhørende kompetansebehov svarer RHR at hun egentlig opplever at de ikke har foretatt disse stegene. Samtidig kan det forstås som hun er noe usikker på verdien av kompetanseanalyser. Hun referer her til statistikkbyrå i Danmark, som har kartlagt kompetanseområder og definert behov, men at de egentlig ikke vet hva de skal bruke det til. RHR utdyper nærmere ved et eksempel fra en av ambisjonene i Kompetanse for fremtiden:

For eksempel økt analysekompetanse - hva er det? Hvordan ser at noen har det? Hvordan kan du gi opplæring i det? Jeg klarer ikke å svare på det, jeg. Det er jo en målsetning. Man snakker om konkret formidling, analyse av tekster, det er nå en ting. Å analysere problemstillinger. Å kunne gjøre vurderinger.

Kartlegging av kompetansekrav

RVS og RHR nevner at organisasjonen er i påvente av et mandat fra administrerende direktør og HR-leder, som skal gi en tydeligere føring. RHR forklarer videre om mandatet og sammenhengen med moderniseringsprosjektet:

Men sånn jeg har forstått det er den bestillingen egentlig en beskrivelse av hva et mål bilde skal inneholde, og så skal man gi det til moderniseringsprogrammet som blir førende for kompetanseutviklingen: Hva slags kompetanse trenger SSB når

moderniseringsprogrammet er gjennomført? Hvis man tenker en lineær utvikling, så er det trolig her det knekket kommer». Modernisering innebærer digitalisering, nye IT-systemer, nye arbeidsprosesser som vil få konsekvenser for kompetanse, føre til ny kompetanse.

RHR påpeker videre at det her er noen utfordringer og at ikke alle forhold ennå er avklart:

Det er når man kommer på det nivået her og begynner å snakke målbildet, å svare på «hva er det vi skal levere på i et målbilde», at det blir vanskelig. «Hva er det man snakker om her? Er det en plan over antall ansatte, hva slags stilling de har, arbeidsoppgaver, utdanningsbakgrunn. Er det der man er, er det det de vil ha?

Kartlegging av dagens kompetansebeholdning

I flere ulike sammenhenger referer alle respondentene til den pågående kartleggingen av kompetanse, i statistikk avdelingene rettet mot de som nærmer seg avgangsalder. RVS forklarer at det er første gang denne kartleggingen foretas, og at det innebærer en kartlegging av hvem som går av og hvilken kompetanse som eventuelt behøves for å erstatte de som går av. Kartleggingen gir samtidig informasjon om tilhørende frigjorte lønnsmidler i forbindelse med målet om å skape handlingsrom. RVS legger til at å utvikle kompetanseplaner for denne aktiviteten er et tiltak som nå ligger i virksomhetsplanen.

Kartleggingen av kompetanse innenfor statistikkområdet presiseres av alle respondentene som en utfordring. RFD sier det som følger: «Det er veldig vanskelig å måle kompetanse her på huset. Du klarer ikke på kort tid å kartlegge annet enn at folk har den og den ansienniteten, den og den utdannelsen - og så gir man opp».

Utfordringen er at man ikke klarer å fange opp realkompetansen; at medarbeidere har jobbet med mange områder og oppgaver innenfor SSB og har opparbeidet seg unik spesialistkompetanse. Realkompetansen som er opparbeidet i SSB vurderes som helt avgjørende og svært verdifull for organisasjonen.

5.6.2 Oppsummering

Kompetanseanalyser i form av kartlegging av krav og kompetansebeholdning synes i liten grad å ha vært foretatt i forkant av strategiutforming. Dette arbeidet gjennomføres nå for første gang i organisasjonen. Videre er det på dette området påvente om nærmere føringer i forbindelse med moderniseringsprosjektets betydning for fremtidig kompetansekrav.

5.7 Underproblemstilling 3.1 Formalisering av planer og tiltak

Hvordan formaliseres strategien for kompetanse i konkrete tiltak og hva kjennetegner plandokumentet/dokumentene?

Med denne problemstillingen søker jeg å belyse hvordan organisasjonen følger opp de strategiske føringene. Svaret på denne problemstillingen vil omhandle i hvilken grad og hvordan organisasjonen konkretiserer og operasjonaliserer strategien for kompetanse i skriftlige plandokumenter. Dette delkapittelet kombinerer informasjon fra respondentene og informasjon fra de sentrale plandokumentene. Respondentene presenterer og kommenterer her i alt tre sentrale dokumenter, og disse danner utgangspunktet for kategorisering, ved *årlig virksomhetsplan, avdelingsplan, seksjonsplaner*. HR-strategien vil bli belyst, men det redegjøres ikke for dokumentet konkret¹². Delkapittelet starter med respondentenes forklaring til planstrukturen og de ulike planene. Deretter følger en nærmere redegjørelse av plandokumentene. På bakgrunn av organisasjonens strategistruktur vil jeg i dokumentgjennomgangen først redegjøre for 1) hvordan kompetanse og kompetanseplanleggingen er dekket i dokumentet. Videre belyses det 2) hvordan den strategiske koblingen fremkommer i dokumentene, og 3) hvordan konkretisering og operasjonalisering av strategien i form tiltak fremkommer i dokumentet.

5.7.1 Planstrukturen i SSB

På spørsmålet om hvordan videre kompetanseplanleggingen foregår, hvordan de strategiske føringene følges opp og utledes i tiltak, referer altså samtlige respondenter til organisasjonens årlige planer: *Virksomhetsplan, avdelingsplaner og seksjonsplaner*.

Årlig virksomhetsplan

Respondentene forklarer at virksomhetsplan 2017 var ferdig rundt årsskiftet og ble formelt vedtatt av styret i februar. RVS informerer om at 2017-planen nå har ganske andre tema enn hva 2016-planen hadde, som et resultat av nye strategisk plattform. Virksomhetsplanen er i 2017 organisert etter de seks strategiske temaene. Det presiseres videre at planen er veldig handlingsorientert, med formuleringer som «skal gjennomføre, skal oppnå det og det, nesten som en punktliste. RVS presiserer at dette er dokumentet som følger strategien på overordnet nivå».

¹² HR-strategien som foreligger er for perioden 2014-2017, og er utformet på bakgrunn av forrige virksomhetsstrategi, og vil derfor ikke presentert.

Virksomhetsplan for avdelingene

Videre har alle avdelingene en egen *virksomhetsplan*. Føringsen her er videre at hver plan i det første kapittelet skal være en utdyping av det som står i strategisk plattform for det enkelte området. RVS forklarer at «det var klar bestilling at VP 2017 skulle være sortert strukturer på bakgrunn av/ etter strategien». Administrasjonsavdelingen er ifølge RVS den avdelingen som har sterkest kobling til kompetanseplanleggingen.

Administrasjonsdirektøren eier årlig plan for administrasjonsavdelingen. RHR forklarer at direktøren her var nøye på føringsen om at avdelingens viktigste mål for 2017 skulle være de samme som i overordnet virksomhetsplan og seksjonsplan. RHR beskriver fremgangsmåten som følger: «Når vi lagde avdelingsplanen for i år, så tok vi utgangspunkt i overskriftene fra strategien, og brøt disse ned i mer detaljer». RFD på sin side forklarer avdelingsplanen som en sammenstilling og en prioritering av de ulike seksjonsplanene.

Seksjonsplaner

Respondentene forklarer at seksjonsplanene skal være langt mer detaljerte enn avdelingsplanen, og at seksjonene på dette nivået forsøkt å besvare helt konkret de skal gjøre, og sette frister. RDR forklarer at fagseksjonenes planer konkretiserer strategien og forklarer at seksjonene har en svært grundig prosess på dette. For HR-seksjonens sin del er det per tidspunkt ikke utarbeidet en mer detaljert seksjonsplan, i forbindelse med nylig tiltredelse av ny HR-leder. Inntil andre kvartal 2017 presiseres det her at virksomhetsplanen legger føringsene for HR inn til videre.

HR-strategi

RHR forteller at SSB har en HR-strategi, men at denne gjelder for perioden 2014-2017 og ble utformet på bakgrunn av SSB sin forrige virksomhetsstrategi. Det hadde den gang vært en omfattende runde på huset hvor man hadde bedt om innspill til hovedstrategien, for at man så skulle utforme HR-strategien etterkant. RHR forteller at HR ble pålagt fra ledelsen å utforme denne strategien, men at denne egentlig aldri ble videre fulgt opp av ledelsen. Hun har i etterkant også gjort seg noen betraktninger om innholdet i denne strategien, at det ikke er tilstrekkelig spisset. På spørsmålet om hvilke tanker hun har nå om en HR-strategi, ut i fra dagens virksomhetsstrategi og føringsene her, svarer hun «Tanken når vi laget ny strategi, var at nå må vi også lage ny HR-strategi. Men per i dag ligger veldig mange og detaljerte føringer for HR i hovedstrategien».

Og dette opplever RHR egentlig som bedre. Hun påpeker videre at den overordnede virksomhetsstrategien er rettet seg inn på kompetanse, men at den ikke omfatter (og heller

ikke bør omfatte) det HRM-perspektivet HR-strategien 2014-2017 har, som omhandler HR sitt område utover det som direkte omhandler kompetanse. RHR understreker som følger at «Men nå er det overordnet strategi som gir retningen på HR-arbeidet. Hvis man ender opp med en ny HR-strategi som ikke gir nok retning, så vil den antagelig leve kort».

5.7.2 Virksomhetsplan 2017

Videre følger en gjennomgang av plandokumentene *Virksomhetsplan 2017*. Fokuset i gjennomgangen vil som tidligere beskrevet rettes til kompetanseelementet i planen. Den overordnede virksomhetsplanen for 2017 er et årlig dokument som inngår i virksomhetens rapportering, og viser SSBs sentrale prioriteringer.

Strategisk kobling mellom overordnet strategi og virksomhetsplan

Fra dokumentet følger det innledningsvis at:

Virksomhetsplanen følger strategien, og under hvert strategisk tiltak er det en kort beskrivelse av SSBs hovedprioriteringer for hver ambisjon. Deretter følger en punktvis opplisting av de prioriterte tiltakene som skal gjennomføres i 2017, for å nærme seg ambisjonene som er uttrykt i strategien (virksomhetsstrategi 2017, s. 5).

De strategiske overordnede føringene blir med dette videreført fra overordnet virksomhetsstrategi til den årlige virksomhetsplanen.

Kompetanseelementet

En gjennomgang av dokumentet viser at strukturen beskrevet over følges i praksis for det strategiske temaet *Kompetanse for fremtiden*, der de syv ambisjonene fra overordnet strategi gjengis, og følges opp med en ytterligere presisering. Om lag tre av dokumentets totalt ca. 24 sider i virksomhetsplanen er viet kompetanseområdet.

Konkretisering og operasjonalisering

Videre presiseres i dokumentets innledning at virksomhetsplanen skal beskrive mål og tiltak, samt forventede resultater og gevinster der dette er mulig. Analyse av dokumentet viser en tydelig presisering av tiltak, ved utdypning under egen overskrift. For å eksemplifisere viser jeg her igjen til den første ambisjonen, 1. Vridning av arbeidsoppgaver fra manuelle rutiner. Teksten fra strategien gjentas, før det følger en ytterligere presisering, for så en opplisting av det som betegnes tiltak. Presiseringen her fremkommer som følger:

For å kunne realisere gevinster fra moderniseringsprogrammet, er det nødvendig å ha god oversikt over personalressursene, herunder turnover, avgang og de fremtidige behovene for hver enkelt seksjon. Det er nødvendig med større intern

mobilitet for å fylle kompetanse- og kapasitetsbehov som kan oppstå i enkelt-seksjoner. For medarbeidere som har arbeidet med oppgaver som blir digitalisert, vil det være behov for omstilling til andre oppgaver (Virksomhetsplan 2017).

Vider følger presiseringen av *tiltak* som skal prioriteres i 2017:

- Verktøy og prosess for bemanningsplaner og stillingsvurdering skal innføres. På bakgrunn av kvartalsvis oppdatert styringsdata utarbeidet av HR, skal avdelingene konkretisere planer for bemanning og kompetanseutvikling, samt sette måltall for kommende år.
- Benytte lean-metodikk til å kartlegge og identifisere hvor endrede rutiner kan frigjøre kompetanse og kapasitet.
- Øke antall søkere på interne stillingsutlysninger.
- Etablere et program for omstilling til andre arbeidsoppgaver. Prinsipper og målsetninger for programmet skal utarbeides i samarbeid med tillitsvalgte innen første halvår 2017.

Tiltakene fremkommer her som en blanding av kapabiliteter, virkemidler, mål/visjoner og mer konkrete beskrivelser av tilnærming. Vider følger en gjennomgang av avdelingsplanen for administrasjonsavdelingen.

5.7.3 Virksomhetsplan for administrasjonsavdelingen 2017

Virksomhetsplan for avdelingene er en sammenstilling og prioritering av den enkelte seksjons egne virksomhetsplaner, jf. beskrivelse i den overordnede virksomhetsplanen. På bakgrunn av opplysningene om at avdelingsplanen for administrasjonsavdelingen er den planen som i størst grad utdyper strategien for kompetanseområdet er det dette dokumentet som vil bli gjennomgått.

Kompetanseelementet i plandokumentet

I den årlige virksomhetsplanen for administrasjonsavdelingen inngår i 2017 *Kompetanse for fremtiden* som avdelingens en av fire hovedprioriteringer. Fra planen følger det «Kompetanse for fremtiden er ett av SSBs seks strategiske prioriteringer. Det skal gjennomføres en rekke oppgaver innen dette området i 2017 og HR-seksjonen har en helt sentral rolle)».

Strategiske kobling

Dokumentet inneholder så en oppstilling av det strategiske temaet *Kompetanse for fremtiden*, slik det er presentert i virksomhetsplanen. Dette presisere videreføringen av føringene for kompetanse fra strategi til virksomhetsplan og her videre ved avdelingsplanen. Avdelingsplanen tar videre for seg den enkelte seksjon, hvor kompetanseområdet først og fremst fremkommer i avsnittet om HR-seksjonen. Her

presiseres det at det strategiske satsingsområdet *Kompetanse for fremtiden* er svært viktig for seksjonen og vil legge føringer for arbeidet i 2017 og årene framover.

Konkretisering og operasjonalisering av strategien

Videre fremkommer det i dokumentet at det for HR-seksjonen per tidspunkt ikke er utformet noen seksjonsplan, grunnet lederskifte i seksjonen, og at en mer detaljert seksjonsplan vil foreligge andre kvartal 2017. Sentrale områder innenfor HR som støtter det primære målet om «kompetanse for fremtiden» nevnes likevel kort. HRs områder presiseres her som *utviklingsoppgaver* i form av opplæring, utredning, gjennomføring og HMS. Alle områder utdypes nærmere med underpunkter. Eksempel på innhold og presisering vises her ved utviklingsoppgaven *opplæring*:

Opplæring:

- Målrettet kompetanseutvikling og sertifiseringer ved innføring av ny teknologi (f. eks datafangst)
- Opplæring innenfor Samhandlingsprosjektet (Office 365)
- Deling av kunnskap vedrørende Jira og Confluence

Ambisjonen om økt endringsledelse fremkommer som et isolert punkt under beskrivelsen av seksjonens Lean-gruppe. Som eget punkt ligger også kompetanse kartlegging og oppgavefordeling mellom Oslo- og Kongsvinger-avdelingen. Her fremkommer det at arbeidet med kartleggingen er påbegynt.

5.7.4 Oppsummering

Funnene viser at organisasjonen konkretiserer og operasjonaliserer strategien for kompetanse i de årlige virksomhetsplanene, presentert ved overordnet virksomhetsplan, avdelingsplaner og seksjonsplaner. Organisasjonen har med andre ord ikke en egen plan for kompetanse som presiserer kompetansetiltakene. Det er heller ingen sammenheng mellom dagens strategi for kompetanseområdet og HR-strategien for perioden 2014-2017, da denne ble utarbeidet på bakgrunn av forrige overordnede strategi.

Gjennomgang av de årlige plandokumentene viser at kompetanse som tema er viet stor plass både i den årlige virksomhetsplanen og i avdelingsplanen til administrasjonsavdelingen. Koblingen mellom overordnet strategi for øvrig sikres ved formelle føringer for utformingen av de underliggende plandokumentene, som presiserer at strukturen fra overordnet strategi skal følges og besvares tilsvarende i underliggende dokumenter. Ambisjonene for kompetanseområdet følger i virksomhetsplanen tilsvarende som i den overordnede strategien, men her utdypes de ytterligere. Og under overskriften

tiltak presiseres nærmere kapabiliteter, virkemidler, mål/visjoner og mer konkrete beskrivelser av tilnærming. Virksomhetsplan for administrasjonsavdelingen og seksjonsplanen for HR oppgis å være plandokumentene som har sterkest kobling til strategien for kompetanseområdet. Seksjonsplanen for HR forstås med dette å være det mest detaljerte dokumentet for konkretisering og operasjonalisering av strategien for kompetanseområdet. Denne er per tidspunkt ikke formalisert, noe som også påvirker avdelingsplanen da denne er en sammenstilling av de ulike seksjonsplanene.

5.8 Underproblemstilling 3.2: Konkretisering av strategien

Hvem er ansvarlig for konkretisering av strategien for kompetanseområdet og hvordan foregår dette arbeidet?

Denne problemstillingen belyser hvem i organisasjonen som har ansvaret for videre å konkretisere og operasjonalisere Kompetanse for fremtiden, og vider skaffe til veie informasjon om hvordan denne delen av kompetanseplanleggingen foregår. Spørsmål og svar vil her naturlig nok i noen grad overlappe med svarene i problemstillingen over. På bakgrunn av den innhentede informasjonen deler jeg informasjonen som henholdsvis er knyttet til HR sitt ansvar og arbeid, og kompetanseplanlegging i statistikkseksjonene.

5.8.1 HR-seksjonens ansvar for kompetanseplanlegging og kompetansetiltak

Respondenten fra VS forklarer at administrasjonsavdelingen, ved avdelingsleder og leder for HR-seksjonen, har ansvaret for kompetanseplanleggingen i SSB, og at HR har fått delegert dette ansvaret fra ledelsen. Om dette ansvaret kommenterer RHR selv:

Kompetanse for fremtiden som strategisk tema, har vi i HR veldig stort eierskap til. Bestillingen kommer fra ledelsen. HR blir i denne sammenhengen ansett som «utførere». Ansvar for oppfølging og realisering ligger nok hos oss.

Hun presiserer i denne sammenhengen at arbeidet med kompetanse nå oppleves som mer strategisk styrt fra ledelsen sin side, og utdyper nærmere:

Tidligere har ikke jeg tenkt så mye på hva som skjer over meg, men basert på hva vi vet i seksjonen, at dette er det vi skal gjøre neste år, og så har vel det aldri blitt korrigert på noen måte. Men nå, kanskje fordi det er et tema, Kompetanse for fremtiden, som er så viktig og sentralt for avdelingen og HR - at jeg opplever at det har gått mer ovenfra og ned. At vi har jobbet med det ledelsen har sagt, og forsøkt å konkretisere det.

Hun presiserer ytterligere at HR har ansvaret for kompetansetiltakene. I praksis forklarer hun dette ved hjelp av et eksempel fra overordnet virksomhetsstrategi:

Så for eksempel «Økt endringskompetanse»: Det er en ambisjon som ledelsen har satt, så blir det vår oppgave å prøve å gi innhold til dette, og tenke tiltak og foreslå ting vi kan gjøre for å øke endringskompetansen. HR/vi er fagpersonene i denne målsetningen der. Nå har vi ikke helt frie tøyler, men det blir vår jobb å gi innhold og komme med forslag til tiltak for å nå den målsetningen.

På oppfølgingen om hvordan HR skal konkretiseres ambisjonene i strategien ytterligere mener respondenten selv at hun blir svar skyldig, og at hun synes det fra nå og fremover at dette arbeidet blir utfordrende, når det nå skal ned på et så detaljert og konkret nivå. Hun forklarer:

Men det er det skiftet, hvor du virkelig skal svinge, bytte retning. Det er der vi ikke fullt og helt får det til og hvordan man skal få det til vet jeg ikke. Jeg tror vi er på vei med en ledelse som har fokus på det, prioriterer det og bruker tid på det. Mål og resultatstyring. HR har ikke samme fokuset på å følge opp mål og resultater som virksomhetsstyring.

Det presiseres av flere av respondentene at jobben som gjenstår når den overordnede planleggingen er gjort, er en utfordring, og at det er først nå det blir virkelig utfordrende. RVS tror ikke denne utfordringen er særegen for SSB, og bemerker «Jeg tror det er en generell ting: Det er mye morsommere å planlegge enn å gjennomføre og rapportere». RVS er overbevist om at dersom man skal lykkes i arbeidet, så må det presiseres og beskrives helt tydelig hvor man skal, og hvordan man skal komme dit, lage milepæler og punktlister med tiltak eller resultater som skal oppnås, vise hvem som skal gjøre hva - og vise fremdriften. Han legger til:

Og dokumentere at det faktisk når de målene du har satt deg, for å få med organisasjonen. Må kunne vise til resultater på at man kommer fremover. Det er å påpeke det og etterspørre informasjonen, utfordre ledelsen på det, bruke dette med at hvis man skal et sted så må man ha med seg organisasjonen.

5.8.2 Kompetansetiltak

Svarene over belyser ikke forhold direkte knyttet til konkretisering i de spesifikke kompetansetiltakene. Det refereres imidlertid stadig til ulike kompetansetiltak i en rekke forskjellige sammenhenger gjennom intervjuene. Videre beskrives en sammenstilling av ulike tiltak slik de fremkommer gjennom intervjuene forøvrig. Tiltakene er her kategorisert innenfor: rekruttering, utvikling, mobilisering, og avvikling (da i form av naturlig avgang).

Rekruttering

SSB har lagt føringer for at de som rekrutteres til statistikk produksjonen i all hovedsak skal ha høyere utdanning, det vil si mastergrad. Rekruttering inngår som et element i ambisjonene, men for å skape handlingsrom er det samtidig bestemt at naturlig avgang skal erstattes internt. Respondentene forklarer at organisasjonen her står overfor en massiv internrekruttering de kommende årene. I forhold til rekruttering fremkommer også den tidligere nevnte uoverensstemmelsen om hvem i organisasjonen som er ansvarlig for kompetanseplanleggingen. Tidligere har ansvaret for rekruttering ligget på seksjonsnivå, mens interne ansettelser nå avgjøres på toppledernivå.

Kompetanseutvikling

Kompetanseutvikling er det det snakkes mest om blant respondentene, og er det tiltaket som det fokuseres mest på. Seks av de i alt syv ambisjonene i Kompetanse for fremtiden omhandler kompetanseutvikling. Kompetanseutvikling fremkommer i en rekke ulike sammenhenger, og omtales som både ambisjon, mål og virkemiddel, alt etter som. I mange sammenhenger refereres det til kompetanseutvikling i forbindelse med kurs og opplæring.

I denne sammenhengen nevnes gjerne også Byråskolen. Byråskolen er SSB interne kursprogram, og har en lang historie i organisasjonen. HR respondenten forteller mer utdypende at Byråskolen ligger i UV gruppen i HR, og jobber med den daglige kompetanseutviklingen. Videre forklarer hun at byråskolen også tar utgangspunkt i direkte innspill og signaler fra andre nivåer og områder i organisasjonen:

Den ansvarlige for byråskolen har bred kontakt ut i hele huset og fanger opp hva som skjer i primæraktivitetene, og får mange innspill, og jobber videre med dette i forhold til kompetanse. Når HR ser behov eller får innspill og formidlet ønske fra organisasjonen så er de raskt på ballen og tilbyr noe, og sørger for at det blir pedagogisk og bra.

Byråskolen dekker med dette det innmeldte behovet for kurs og opplæring. SSB og HR har selv stilt spørsmålet til i hvilken grad skolen er strategisk, og på spørsmålet om hvordan denne henger sammen med den totale kompetanseplanleggingen referer RHR til en av de definerte ambisjonene i den overordnede virksomhetsstrategien. «Økt analyse-kompetanse og økt kontekstuell kompetanse. Her har vi tenkt å lage et nytt program, et utviklingsprogram for statistikk medarbeidere, som går direkte på denne ambisjonen».

Videre refereres det til utfordringer knyttet til fremtidsaspektet, at man i SSB ikke helt har klart å definere målbildet for fremtidig kompetanse, og at dette gjør det vanskelig for Byråskolen å være strategisk og fremtidsrettet:

Med målbildet, som vi da egentlig ikke har klart å lage enda, da kan man ikke forvente at byråskolen skal ligge i forkant her. Byråskolen klarer ikke, eller har ikke sjans til å tilby kompetanse vi trenger om tre år. Den dekker behovet der og da.

RHR legger til at de prøver å utfordre seg selv på å tenke nye arenaer, nye metoder for opplæring, men at dette da bygger på det som allerede er.

Mobilisering

Mobilisering nevnes gjerne i forbindelse med erstatning av kompetansen som går tapt ved naturlig avgang, ved å oppmuntre interne til å søke nye oppgaver, og mobilisering som begrep kan her synes å bli benyttet noe overlappende med intern rekruttering.

Avvikling ved naturlig avgang

SSB skal skape et økonomisk handlingsrom ved ikke å erstatte ressurser som avvikles ved naturlig avgang. RFD presiserer at SSBs store utfordringer er at man i løpet av de neste årene ved naturlig avgang kommer til å miste mange dyktige medarbeidere, som ikke skal erstattes. Dette utgjør en stor andel, og vil få stor innvirkning på seksjonene. RFD kommenterer i denne sammenhengen:

Utfordringene er for seksjonsledere er å se hva vi er nødt til å erstatte, og hva skal vi trekke ut, og om det er prosesser vi kan fremskynde for å erstatte tapet - da med tanke på effektivisering, automatisere. ...Seksjonslederne skal forholde seg til avgang av stor realkompetanse, reduserte rammer, og samtidig skaffe ressurser inn i moderniseringsprogrammet.

5.8.3 Kompetanseplanlegging i statistikk seksjoner og avdelinger

RFD presiserer at det er seksjonene i SSB som til syvende og sist har ansvaret for kompetanseplanleggingen. Han forklarer videre at SSB har en lang tradisjon for tunge prosesser med å planlegge, og forklarer dette ved en gjennomgang av den årlige planleggingsprosessen på seksjons- og avdelingsnivå. Denne prosessen starter på sommeren, og presiserer at man på dette tidspunktet kjenner til noen rammebetingelser, deriblant de strategiske føringene og budsjett. RFD bemerker at «satsningene er styrt fra toppen, tilsvarende er ressursene». Han forklarer at kompetanse alltid er et av de strategiske temaene og er utgangspunktet for seksjonsplanleggingen. Kompetanse diskuteres alltid ut fra føringene som er gitt her.

Seksjonene er veldig lojale over for plattformen, de strategiske temaene, denne måten å tenke på som er her. Så innenfor en avdeling hvor det er mye diskusjon.. så gjøres prioriteringene ut fra det mandatet direktøren har, i samspill med seksjonslederne.

Videre presisere han:

Som seksjonsleder tenker du ett år og ca. 3-5 år fremover, hvor er det vi vil, hvor er det vi skal. Da tenker man gjerne innenfor de rammene man har. Blir en viss gjentakelse, lett å hente opp «hva var det jeg gjorde i fjor.

Han forklarer videre at prosessen går «litt frem og tilbake», og at SSB utover høsten arrangerer ulike samlinger på seksjonsnivå, gjerne i forbindelse med seksjonsdager. RVS forklarer at «..disse er veldig drevet av seksjonsledere og gruppeledere, avdelingsledere er nødvendigvis ikke så dypt involvert i dette». I disse foraene bruker seksjonene mye tid, og benytter gjerne lean-konsulenter eller andre fasilitatorer. Videre blir det i løpet av høsten gjennomført alledermøter på to dager. Her trekkes de store satsningene opp, og det som da skal ende i plandokumentene virksomhetsplan og avdelingsplan.

Avdelingsplanen blir således essensen av seksjonsplanene. Videre forklarer han prosessen som følger:

Direktørene har direktørmøte som fora, hvor det er helt strategisk og overordnet. Det tar direktørene ned til sitt seksjonsleder møtet, dette skjer ukentlig, men på høsten vil planleggingen være veldig dominerende. Og her foretas prioriteringene i avdelingsnivå med seksjonslederne.

RFD skisserer her i at avdelingsplanen i stor grad formes på bakgrunn av seksjonsplanen, at avdelingsplanen viser prioritering av avdelingens seksjonsplaner.

5.8.4 Oppsummering

HR har ansvaret for å konkretisere strategien for kompetanseområdet i tiltak, men dette er av administrative årsaker per tidspunkt ikke formalisert. RHR presiserer at dette anses som et krevende arbeid, og at det er utfordrende når det er snakk om konkretisering på detaljnivå. I denne sammenhengen snakkes det også om utfordringer med konkretisering og utforming av tiltak i forbindelse med uklarheter som følge av moderniseringsprosjektet. Til tross for at det ikke foreligger en plan som konkretiserer kompetansetiltakene snakker respondentene mye om tiltak, og på bakgrunn av informasjon gjennom intervjuet for øvrig, kan det slås fast at organisasjonen i praksis har konkretisert strategien i enkelte konkrete tiltak, som kan kategoriseres innenfor de fire hovedkategoriene rekruttering, utvikling, mobilisering og avvikling. I tillegg til HRs ansvar og rolle påpekes det at seksjonene til syvende og sist er de som er ansvarlig for kompetanseplanleggingen og konkretisering og

operasjonalisering av strategien for kompetanse i konkrete tiltaksplaner. Det beskrives her en grundig og omfattende prosess for planlegging med lang tradisjon innenfor seksjoner og avdelinger.

Kapittel 6 Analyse

I dette kapittelet analyseres empiri fra intervju og strategi- og plandokumenter. Hver av de tre delproblemstilling presenteres i hvert sitt delkapittel, med en avsluttende delkonklusjon. Innenfor hver av delproblemstilling analyseres og drøftes funnene fra de ulike underproblemstillingene. Det vil med andre ord si at første delkapittel omhandler den første problemstilling vedrørende begrepsforståelsen av strategisk kompetanseledelse og kompetanseplanlegging, og temaenes aktualitet i SSB. Andre delkapittel og andre problemstilling omhandler spørsmålet om hvordan strategien for kompetanse utformes og operasjonaliseres, hvem som deltar i denne prosessen, og hvordan ansvar og roller er fordelt. Tredje delkapittel og tredje problemstilling omhandler temaet knyttet til konkretisering og operasjonalisering av strategien for kompetanseområdet.

6.1 Kompetanseplanlegging i praksis

Studien søker å få svar på hvordan en statlig kunnskapsorganisasjon faktisk planlegger kompetanse, og vider å danne et mer helhetlig bilde av hvordan kompetanseplanlegging i praksis kan foregå. Teorigjennomgangen kan trolig sies å ha vært sterkt dominert av normative føringer for hvordan organisasjoner bør styre kompetanseområdet strategisk, og hvordan kompetanseplanlegging bør gjennomføres. På enkelte mer spesifikke områder kjenner vi i noen grad til praksis. Dette danner således en viss forventning til hva man vil kunne se av praksis i undersøkte organisasjon. Funnene vil nå bli analysert og drøftet opp mot teorien. Og som et supplement til dette belyses funnene opp mot praksisfeltet for øvrig, ved hjelp av betraktninger fra en ekspertkonsulent innen praksisfeltet.

6.2 Delproblemstilling 1

Denne delproblemstillingen har først og fremst en essensiell betydning i form av å være en ren begrepsavklaring, for å sikre en felles forståelse av begrepene mellom respondentene og meg selv i intervjusituasjonen. Og samtidig belyse respondentenes kjennskap til tema. Videre ble det vurdert som hensiktsmessig å tidlig få en forståelse av organisasjonens praksis knyttet til kompetanse, strategisk kompetanseledelse, og kompetanseledelse. Det ble også vurdert at temaets aktualitet i den undersøkte organisasjonen ville være av avgjørende betydning for praksis, og sette rammen for de øvrige funnene. Kunnskap om hvordan begreper og fenomener forstås i praksis vil utgjøre en vesentlig del av den overordnede forståelsen.

Hvordan forstås strategisk kompetanseledelse og kompetanseplanlegging i SSB? Og hvilken betydning har disse temaene for organisasjonen?

Begrepene kompetanseledelse, kompetanseplanlegging og kompetanse
Strategisk kompetanseledelse referer i teorien til som en kontinuerlig prosess bestående av «planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre at organisasjonen og den enkelte medarbeider har og bruker nødvendig kompetanse for å nå definerte mål» (2013, s.14). Respondentene refererer blant annet til strategisk kompetanseledelse som «fine» ord, som gjerne splittes opp når respondentene gir begrepet innhold. Enkelte respondenter er fortrolige med begrepet, mens det for andre er mindre anvendt, men fenomenene er velkjent og sentrale for alle. Disse funnene belyser en vanlig problemstilling i forbindelse med begrepsbruk, uavhengig tema. Faglige begreper vil gjerne ha et forholdsvis smalt nedslagsfelt innenfor den enkelte fagdisiplin, og er gjerne mindre kjent i praksis, og understreker viktigheten av en tydelig begrepsavklaring.

Skillet mellom *strategisk kompetanseledelse* og *kompetanseplanlegging* fremstår som mer diffust når begrepene skal avklares. Hvilket har en naturlig sammenheng med at det ene begrepet kan sies å inngå i det andre. Heller ikke i litteraturen er kompetanseplanlegging eksplisitt definert. Respondentene knytter kompetanseplanlegging til ulike aktiviteter, da gjerne til strategisk planlegging, mer operasjonell men langsiktig planlegging på seksjonsnivå, eller også til mer spesifikk planlegging av tiltak. Dette er interessante funn som først og fremst speiler planleggingen i SSB innenfor de ulike organisasjonsområdene, og de ulike nivåene av planlegging. Det kan her oppfattes som respondentene forstår og legger betydning av begrepene på bakgrunn av eget fokusområde/organisasjonsområde. Dette vil trolig ha en praktisk betydning, når man i organisasjonen skal jobbe helhetlig med kompetanseplanlegging. Man kan se for seg at det å skape en forståelse av kompetanseplanlegging som en helhetlig aktivitet på tvers av ulike områder og nivåer, og få disse delene til å henge sammen, vil kunne være av betydning.

Når det gjelder kompetansebegrepet skiller respondentene tydelig mellom det de beskriver som *formalkompetanse* knyttet til utdanning, og *realkompetanse* opparbeidet gjennom oppgaver og arbeid. Dette skillet skisseres og vektlegges tilsvarende i teorien (Lai, 2013).

I forhold til begrepsbruk forklarer ekspertkonsulenten at det å avklare disse begrepene i det praktiske arbeidet med kompetanse er svært viktig. Begrepene benyttes mye og i mange ulike sammenhenger, og konsulentens erfaring er at folk har ulik forståelse for disse begrepene. Konsulentselskapet begynner derfor ofte sitt arbeid med nettopp en begrepsavklaring. *Kapabilitet* er et annet begrep konsulenten benytter mye i forbindelse

med kompetanse og kompetanseledelse, og kan defineres som å være i stand til å utføre oppgaven (Matthews, 2014). Dette kan forklares nærmere ved et eksempel fra ekspertkonsulenten: «*Han klarte ikke å gjøre jobben. Var det et kompetanse spørsmål - skyldtes det manglende kompetanse? Eller var det andre ting som gjorde at han ikke klarte jobben?*» I mange tilfeller ser man i praksis at medarbeidere har den kompetansen som er påkrevd, men at det er andre forhold som gjør at medarbeideren ikke er kapabel og i stand til å utføre jobben som kreves. Litteraturen påpeker at skillet mellom kompetanse og kapabilitet er svært avgjørende og kapabilitet fremstår med dette som en annen essensiell nøkkelfaktor i kunnskapsbedrifter (Matthews, 2014).

Temaenes aktualitet i kunnskapsorganisasjonen SSB

Forventningen i forkant av studien var at kompetanse ville fremstå som fundamentalt i organisasjonen, og at karakteristikken som kunnskapsorganisasjon ville være en treffende beskrivelse, og videre at kompetanse og kompetanseplanlegging hadde stort fokus blant ledere og medarbeidere.

En kunnskapsorganisasjon beskrives gjerne i litteraturen som en organisasjon der kunnskap og arbeidskraft er den kritiske suksessfaktor, og der leveransene skjer gjennom komplekse, gjerne unike tjenester og produkter (Grund, 2006). Funnene danner et helt klart bilde av SSB som en utpreget kunnskapsorganisasjon, der statistikkproduksjonen avhenger av kompetente medarbeidere i verdensklasse på sitt felt.

Funnene viser videre at kompetanse og kompetanseplanlegging er tema som opptar respondentene og SSB som organisasjon. Særlig synes realkompetanse å være kjerneelementet for statistikkproduksjonen, her beskrevet som kompetanse opparbeidet gjennom oppgaver i SSB. Dette viser at kompetansen innenfor statistikkproduksjonen i SSB i stor grad kan betegnes som spesialkompetanse, og med det menes det her kompetanse som ikke direkte kan rekrutteres eksternt, men som organisasjonen bygger internt. Uoverensstemmelsen om hva kompetanse er, real- eller formalkompetanse blir med dette særdeles interessant og relevant for kompetanseplanleggingen. Først og fremst vil en definisjonen og forståelsen av kompetansebegrepet påvirke kartlegging av kompetansebeholdning og behov. Denne utfordringen kommenteres nærmere i underproblemstillingen om analyse. Videre vil forståelsen av kompetanse være avgjørende for kompetansetiltak. Mens en forståelsen av kompetanse i form av formalkompetanse vil kunne åpne for rekruttering som tiltak, vil forståelse av kompetanse som realkompetanse

opparbeidet gjennom arbeid i SSB stiller helt andre krav til kompetanseutvikling som tiltak. Dette kommenteres nærmere under delproblemstilling 3.

Funnene viser videre at SSB har en lang tradisjon med planlegging av kompetanse i statistikkseksjonene. Dette viser også at planleggingen i seksjonene skjer ved et langtidsperspektiv, og det gjerne for 3-5 år av gangen. Dette er tydelig koblet til oppgavens krav om spesifikk realkompetanse innenfor SSB, for å sikre at det til enhver tid har vært tilgjengelig nødvendig spesialkompetanse for å løse de pålagte oppgavene. Planlegging på seksjonsnivå innenfor fagavdelingene, vil også diskuteres nærmere i delproblemstilling 3.

6.1.3 Delkonklusjon 1

På bakgrunn av de avdekkede funnene, fremstår SSB «som forventet» som en utpreget kunnskapsorganisasjon, hvor kompetanse synes å være den helt klart avgjørende suksessfaktoren for statistikkproduksjonen. Særlig tydelig fremkommer det at realkompetanse, da med vekt på kompetanse opparbeidet spesifikt gjennom statistikkarbeidet, er av helt essensiell betydning. At denne realkompetansen ikke er tilgjengelig på markedet forøvrig legger sterke føringer for kompetanseplanleggingen, og kan trolig også forklare statistikkseksjonenes lange tradisjon med flerårig kompetanseplanlegging. Nevnte uoverensstemmelse i organisasjonen vedrørende forståelsen av kompetansebegrepet, da enten kompetanse som real- eller formalkompetanse, blir dermed svært interessant, da definisjonen vil legge direkte føringer for kompetanseplanleggingen, ved både strategien for kompetanseområdet og mer spesifikke tiltaksplaner. Kompetanse og kompetanseplanlegging fremstår gjennom funnene som svært sentrale tema for organisasjonen, og temaene opptar respondentene og øvrige medarbeidere.

Når det gjelder begrepsforståelsen mer spesifikt, synes respondentene å knytte denne til eget fagområde og egne oppgaver. Samtidig som det gis inntrykk av at begrepene kompetanseledelse og kompetanseplanlegging er lite utbredt i organisasjonen for øvrig. Begge funn indikerer at begrepsavklaringer og felles begrepsforståelse innad i organisasjonen vil kunne være av essensiell betydning i arbeidet med strategisk kompetanseledelse og kompetanseplanlegging.

6.2 Delproblemstilling 2

Denne delproblemstillingen omhandler strategien for kompetanseområdet. Formålet med spørsmålene som stilles her, er å fremskaffe en forståelse av hvordan strategien har blitt til, hvem som har deltatt i dette arbeidet, og hvordan det endelige innholdet er formalisert.

6.2.1 Underproblemstilling 2.1

Hvordan har organisasjonen formalisert strategien for kompetanseområdet? Og hva kjennetegner strategien/ strategidokumentet?

Formalisering av strategi for kompetanse som strategisk tema i overordnet strategi

Teorigjennomgangen viser modellen til Lai (2013) som vektlegger at strategien for kompetanseområde bør fremkomme ved en egen kompetansestrategi. Kompetansestrategi forstås her som planen som angir i hvilken grad og hvordan organisasjonen som helhet og sentrale enheter (funksjoner) da skal satse på kompetanse, gjennom tiltakene anskaffelse, utvikling, mobilisering og avvikling av kompetanse (ibid.). Når respondentene snakker om strategi for kompetanseområdet refereres det til *Kompetanse for fremtiden*, som er formalisert som et eget strategisk tema i den overordnede virksomhetsstrategien. Denne strategien gjelder for perioden 2017-2020 og kan sies å angi både i hvilken grad og hvordan organisasjonen skal satse på kompetanse.

Organisasjonen har med andre ord valgt en annen løsning enn det som fremkommer av det teoretiske rammeverket, og som presiserer en rendyrket, frittstående strategi for kompetanseområdet. Men som vist ved teorigjennomgangen vil det i praksis kunne foreligge andre løsninger for hvordan organisasjoner formaliserer strategien for kompetanseområdet. På bakgrunn av SHRM-litteratur vil man blant annet kunne forvente å finne kompetanseområdet dekket i HR-strategien, for eksempel ved sammensatte HR-systemer (Mikkelsen og Laudal, 2014; Armstrong, 2011). Funnene viser imidlertid at dagens HR-strategi ikke står i forhold til den nye strategien for kompetanseområdet. I forhold til koblingen mellom HR- og kompetanseområdet, kan man se for seg at toppledelsen og HR må ta et standpunkt til hvorvidt man nå også skal utarbeide en ny HR-strategi, og da hvilken funksjon og innhold denne eventuelt skal ha for å gi merverdi.

Situasjonen i SSB er altså at overordnet strategi og strategi for kompetanse er representert ved samme dokument, da ved *Kompetanses for fremtiden* som eget strategisk tema og avgrenset som eget kapittel i strategien. Strategidokumentene er samtidig utformet gjennom samme strategiprosess. Dette gjør at problemstillingen som skisseres i

litteraturen, ved Lai (2013) og Torrington (2002, som ref. i Laakso-Manninen og Viitala, 2007) vedrørende koblingen mellom virksomhetsstrategi og strategi for kompetanseområdet/HRM-strategien til en viss grad bortfaller. Dette da strategi for kompetanse nettopp utgjør en del av organisasjonens overordnede mål, og strategiske føringer etablert på øverste virksomhetsnivå. Ved en kritisk tilnærming vil man her se muligheten for å plassere en strategi for kompetanse, utledet uavhengig av øvrige strategiske føringer, inn i et overordnet strategidokument. Dette er imidlertid ikke tilfellet her. Både prosessen og dokumentet viser kompetanse som den 6. brikkene i den samlede strategiske plattformen, og også at kompetanse inngår i alle de resterende strategiske temaene. Med denne løsningen ivaretar således organisasjonen det viktige premisset, at strategi for kompetanse skal forankres på strategisk nivå og utformes for å løse organisasjonens overordnede mål.

Når det gjelder SSBs løsning på formaliseringen, kommentere ekspertkonsulenten at det blir mer og mere vanlig at kompetanse som tema inngår i den overordnede virksomhetsstrategien, og at dette har sammenheng med en stadig økende forståelse av at kompetanseområdet er av essensiell betydning for organisasjonens prestasjoner og resultater. Når det gjelder mer spesifikt SSBs løsning med å utforme strategien for kompetanse innenfor den overordnede strategien, kommenterer konsulenten at de også ser denne løsningen forekomme andre steder, men at den er noe mindre vanlig. Hun legger til at det i praksis er store variasjoner i modenhet i organisasjonenes og medarbeideres forståelse for hvordan organisasjonens overordnede mål har direkte sammenheng med hva som skal gjøres innenfor kompetanse. Og utfordringen er gjerne hvordan man skal jobbe for å få disse tingene til å henge sammen.

Karakteristikk av strategien for kompetanseområdet

På bakgrunn av funnene kan det først og fremst slås fast at *Kompetanse for fremtiden* er viet stor plass av virksomhetsstrategien, som umiddelbart indikerer at kompetanse vurderes som et avgjørende strategisk tema. Når det gjelder innhold og formulering mer spesifikt, skisserte litteraturen en rekke ulike utfordringer knyttet til tydelighet, og at mange strategier gir lite retning for videre konkretisering i planer og tiltak (Knudsen og Flåten, 2015). En av utfordringene som presiseres spesifikt i litteraturen er at målene er vagt formulert, og at det ikke videre utledes hvordan de definerte målene skal nås (ibid.). Funnene viser at det innenfor *Kompetanse for fremtiden* presiseres syv konkrete ambisjonen, som ytterligere utdypes og forklares. Som det ble påpekt av respondentene er

ikke disse ambisjonene mål per definisjon, hvilket ble avgjørende for at organisasjonen valgte å kalle det ambisjoner. Funnene viser således utfordringer knyttet til målformuleringer i praksis. Og spørsmålet blir i hvilken grad videre planlegging (ved utforming av tiltak), gjennomføring og oppfølging lar seg føre av ambisjonene. Manglende målformulering får en direkte konsekvens i siste instans, når seksjonen for virksomhetsstyring skal rapportere på måloppnåelse, og konkretisere i hvilken grad målene er nådd eller ikke. Det er derfor forståelig at respondenten fra seksjonen for virksomhetsstyring i særlig grad er opptatt av tydelige målformulering.

I forbindelse med konkretisering av føringene for kompetanseområdet, kommenterer ekspertkonsulenten at det er forholdsvis uvanlig å se at kompetanseområdet er viet så mye plass i overordnet strategi, og videre at kompetanseområdet utdypes i tilsvarende detaljeringsgrad som hos SSB. Hun forklarer at mange har langt mindre om kompetanse i den overordnede strategien, og at spørsmålet omhandler avgjørelsen om hvor listen skal legges på dette nivået, og hva som vurderes som hensiktsmessig. Hun mener at en detaljert strategi gir et godt grunnlag for å jobbe videre. I forhold til ambisjonene påpeker eksperten at formuleringene kan by på utfordringer. Hun mener her at det er viktige med styringsdokumenter som er formulert slik at man kan komme tilbake «å krysse av» i forhold til hvorvidt målene er oppnådd eller ikke. Det slås fast at man lykkes med en strategi eller plan når denne leder til implementering og oppfølging.

Innholdsmessig har strategien til SSB overordnet lagt stor vekt på modernisering og det å skape et økonomisk handlingsrom. Ambisjonene innenfor *Kompetanse for fremtiden* domineres i stor grad av tiltak rettet mot kompetanseutvikling. Organisasjonens fokus er først og fremst rettet mot å utvikle kompetanse, innenfor de ressursene man besitter. Til tross for nedbemanning, inngår også ekstern rekruttering som et tiltak, og man her har satt krav om høyere utdanning. Organisasjonen har videre fokus på å skille mellom kompetanse som skal erstattes etter som den forsvinner ut av organisasjonen ved naturlig avgang, og kompetanse som vurderes internt som spesialkompetanse og som må erstattes. Internrekruttering og mobilisering kan som nevnt se ut til å bli to sider av samme sak fremover for SSB, og synes å bli viktige tiltak. Strategisk fokus og prioriterte tiltak kan videre ses opp mot hovedkategoriene av kompetansestrategier skissert av Lai (2013) som tilførings-, investerings- og involveringsstrategi (vedlegg 1). SSB vil med disse

kjennetegnene kunne plasseres innenfor kategorien investeringsstrategier, men har også elementer av strategisk fokus for innovasjon og involveringsstrategier.¹³

6.2.2 Underproblemstilling 2.2

Hva kjennetegner prosessen med utforming av strategi for kompetanseområdet? Hvem deltar i denne prosessen, og hvordan er ansvar og roller fordelt?

Utformingen av strategi for kompetanseområdet som en del av den overordnede strategiprosessen

Teori innenfor strategisk ledelse vektlegger at en tilnærming til strategi som praksis, er av verdifull betydning, for nærmere å forstå hvordan man skal lykkes med dette arbeidet i praksis (Falkenberg og Stensaker (2015)). Dette spesielt på bakgrunn av erkjennelsen om at strategiarbeidet i praksis gjerne avviker fra teorien. Teori og tidligere forskning reflektere i liten grad prosessen med å utforme kompetansestrategien og det viktigste bidraget blir således her å danne et bilde av prosessen og beskrive hva som synes å karakteriserer denne.

Et første vesentlig funn, er at utformingen av strategien for kompetanseområdet inngår, og tilsvarer prosessen for utformingen av virksomhetsstrategien (altså en tilsvarende sammenheng som for de endelige strategidokumentene beskrevet tidligere)¹⁴.

Strategiprosesser beskrives gjerne i litteraturen som rasjonelle, lineære prosesser, mens man i praksis gjerne ser at prosessene i større grad består av ulike delprosesser, parallelle prosesser, og at prosessen i seg selv gjerne er mer fremvoksende enn sterkt planlagt (Falkenberg og Stensaker, 2015). Funnene tegner her et bilde av en lang og omfattende prosess, bestående av en rekke delprosesser. Det første delprosessen jeg spesifikt ønsker å trekke frem er ledelsens tur til det nederlandske statistikkbyrået, beskrevet som «studietur». Funnene viser her at SSB har sett til en annen organisasjon for beste praksis, og på bakgrunn av dette innarbeidet innspill i egen strategi. Som beskrevet kommenteres det av en av respondentene at han gjenkjenner mye av innholdet i SSBs nye strategi i strategier innenfor internasjonale statistikkbyråer, noe som trolig bekrefter strategiens påvirkningen utenfra. Dette fenomenet beskrives i litteraturen blant annet i Røviks (2007; 2012) translasjonsteori, og viser til at det blir mer og mer vanlig at organisasjoner kopierer hva de beste organisasjonene gjør på ulike områder.

¹³ Kompetansetiltakene kommenteres nærmere i delproblemstilling 3.

¹⁴ Kun i slutten av den beskrevne prosessen gjelder forhold spesifikt for prosessen knyttet til Kompetanse for fremtiden, hvor HR spesielt er involvert.

Funnene viser videre at prosessen har karakteristikk av å være toppstyrt, med høy grad av styring fra administrerende direktør sin side. Særlig domineres første del av prosessen av toppledelsens deltakelse. Ekspertkonsulenten kommentere at dette ikke er helt uvanlig, men at det trolig vil ha sammenheng med organisasjonens størrelse og type. Hun poengterer at å gå ut med en bred involvering fra start, gjerne vil by på problemer med gjennomføringen. Ved en tidlig, svært demokratisk prosess, vil man lett kunne få for mange innspill, og vider at det vil være tilnærmet umulig å imøtekomme disse. Høy grad av involvering på et tidlig tidspunkt vil også kunne medføre svært lange og tidkrevende prosesser. I forhold til toppledelsens utforming av et strategiutkast, kommenterer ekspertene at et utkast kan være et veldig godt utgangspunkt, noe konkret å jobbe ut i fra. Det vil si at man har noe å diskutere ut i fra og et sted å starte, og at dette vil forenkle det å komme i mål med strategien. Samtidig som dette fordrer at ledelsen her er åpen for tilbakemelding, kritikk og innspill på et senere tidspunkt. Senere i prosessen karakteriseres involveringen derimot som høy, og viser at hele organisasjonen i løpet av prosessen har blitt aktivt involvert. Involvering har også ifølge den innleide konsulent vært et kjerneelement i strategiarbeidet og er noe som har vært høyt prioritert, for å sikre verdi av prosessen utover formaliseringen av strategien. Det er også i denne sammenhengen at verdier og lederprinsipper inkluderes i prosessen som virkemidler for måloppnåelse av de strategiske temaene. Kommentarer fra respondentene viser også at medarbeiderne har satt pris på å bli involvert i prosessen.

I tillegg til den første delprosessen med ledelsens tur til Nederland, og det påfølgende utkastet til de strategiske temaene, synes ytterligere to delprosesser å ha hatt avgjørende påvirkning på utformingen av strategien for kompetanse. Først og fremst fremstår administrerende direktør sitt første utkast til skriftlig strategi som avgjørende. Den andre delprosessen er alledermøtet der samtlige ledere deltok i gruppearbeid og jobbet aktivt med hvert av de strategiske temaene. I denne prosessen ble det foretatt viktige prioriteringer og konkretiseringer, som senere ble dokumentert i et notat. Som tidligere beskrevet oppgis det også at strategien er tuftet på disse to dokumentene. Det som kan karakteriseres som siste del av prosessen for *Kompetanse for fremtiden*, beskriver et tett samarbeid mellom HR og virksomhetsstyring. Dette omhandler mer administrativt arbeid og fremstår som uformell og dynamisk.

Prosesen viser at arbeidet med utformingen av virksomhetsstrategien, og strategien for kompetanse, har vært en sammensatt prosess. Som i motsetning til lineær, synes å bestå av

en rekke delprosesser som har foregått på ulike tidspunkt, i ulike fora, og konkret i forhold til strategidokumentene, og at disse har blitt frem arbeidet gjennom ulike utkast og bearbeidinger.

6.2.3 Underproblemstilling 2.3

Hvem deltar i denne prosessen, og hvordan er ansvar og roller fordelt?

Toppledelse med ansvar for prosessen

Organisasjonslitteraturen beskriver toppledelsen som en funksjon som skal ivareta og sikre langsiktighet, helhet og sammenheng i organisasjonens arbeid. Herunder med oppgaver relatert til blant annet formulering av overordnede mål, langsiktig planlegging og budsjettarbeid (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Funnene viser tilsvarende at ledelsen i SSB har det overordnede ansvaret for strategiarbeidet og den langsiktige planleggingen på virksomhetsnivå. Per definisjon vil man på bakgrunn av ledelsens funksjon presisert over, forvente at ansvaret mer spesifikt også omfatter kompetanse og strategisk kompetanseplanlegging. Dette ansvaret presiseres tydelig innenfor strategisk kompetanseledelse, som understreket at beslutningen om hvordan organisasjonen skal satse på beslutning, om strategiskkompetanse, som bør innlemmes i det overordnede strategiarbeidet på organisasjonens øverste nivå (Lai, 2013; Laakso-Manninen og Viitala, 2007). Med SSB sin løsning av strategien for kompetanse som en betydelig del av både strategiprosessen og strategidokumentet, har organisasjonen ivaretatt dette. Her fremkommer styringen av kompetanse som en vesentlig brikke i strategien, og kompetansefokus gjelder for hel organisasjonen.

Normativ teori er videre tydelig på at ansvaret for planlegging og gjennomføring av kompetanseledelse må forankres i toppledelsen, og at dette ansvaret innebærer aktiv involvering fra ledelsen (Lai, 2013). Det presiseres videre at dette ansvaret ikke bør delegeres til HR eller andre tilsvarende enheter (Lai, 2013; Laakso-Manninen, 2007). Funnene viser at respondentene plasserer det overordnede ansvaret for strategisk kompetanseledelse hos toppledelsen, og at toppledelsen, særlig representert ved administrerende direktør, har tatt ansvar for ledelsen av kompetanseområdet og utøver en aktiv rolle på denne arenaen.

Bakgrunnen for utviklingen av den nye strategien er i seg selv interessant, forklart som den nye lederens behov for et mer spisset styringsverktøy. Strategien fremstår med dette som et virkemiddel for måloppnåelse og styring, og ikke som et resultat av et pålagt krav. Som

vist ved litteraturgjennomgangen refereres det til at strategier i mange tilfeller forblir et skriftlig dokument, som ofte blir forlagt. Ambisjonen som formidles her er utvikling av en strategi til bruk i styringen.

Om administrerende direktørs rolle i strategiarbeidet forøvrig kommenterer ekspertkonsulenten at det nok mere uvanlig at en toppleder er så aktivt med i prosessen, og styrer den så personlig. Konsulenten mener å se at øverste leder har en tydelig visjon og målbildet som hun ønsker organisasjonen skal jobbe mot, og at det er interessant å se at en ny leder kommer inn og blir så sentral i strategiarbeidet. Konsulenten påpeker her at administrerende direktør fremstår som en leder og ikke bare en administrativ sjef. Dette skillet presiseres tilsvarende innenfor organisasjon- og ledelseslitteratur (Jacobsen og Thorsvik, 2007; Kaufmann og Kaufmann, 2003). Ledelse eller lederskap beskrives i litteraturen som det å ta initiativ og føre an i organisasjonen, gjennom utvikling og formulere strategier, visjoner og planer for organisasjonen (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Og videre at ledelse omhandler det å forme regler som aktivt tilpasses stadige endringer, og at ledelse ikke innebærer en mekanisk etterlevelse av eksisterende rutinedirektiver. Administrasjonsrollen vil på den andre siden avgrenses til utføring av allerede eksisterende føringer og gitte oppgaver. På bakgrunn av teorien vil toppleders rolledefinisjon i SSB tydelig kunne beskrives som en lederrolle. Viktigheten av at en leder kjenner og forstår dette skillet understrekes i litteraturen, da en leder som begrenser sin rolle til å være en ren administrasjonsrolle, vil kunne få alvorlige følger for organisasjonens evne til omstilling og endring (Kaufmann og Kaufmann, 2003). I SSB sitt tilfelle ser vi at administrerende direktør og toppledelsen gjennom det strategiske arbeidet, og da spesielt ved moderniseringsprosjektet, digitalisering og kompetanse for fremtiden, leder omstilling og endring.

Det at strategien for kompetanseområdet er inkludert i overordnet strategi kan trolig ha medført en større grad av strategisk involvering i kompetanseområdet fra toppledelsen sin side, sammenliknet med en situasjon der organisasjonen hadde benyttet en tilnærming til kompetanseområdet ved en egen adskilt prosess, og et eget avgrenset dokument. Ambisjonene for kompetanse ble her identifisert ved toppledelsen, med særlig involvering fra administrerende direktør.

HR lite synlig i det strategiske arbeidet

HR litteraturen beskriver en trend der HR i økende grad deltar i organisasjonens strategiske arbeid (Laakso-Manninen og Viitala, 2007; Mikkelsen og Laudal, 2014; Lai, 2013). På bakgrunn av litteraturen skisseres det en forventning om at store moderne kompetanseorganisasjoner operer med en HR-funksjon som deltar på strategisk nivå. HR sin involvering vil trolig stå i sammenheng med HR sin posisjon i organisasjonen, og hva som karakteriserer HR-enhetens roller og ansvar i organisasjonen for øvrig.

Funnene viser at HR-seksjonen har formelle roller knyttet til lean-ledelse og organisasjonsutvikling, begge definert ved egne grupper. Ekspertkonsulenten kommenterer at de på praksisfeltet observerer at det blir stadig vaneliger med gruppeinndelinger av HR-enheten, tilsvarende som i SSB. Konsulenten forklarer at denne formen for spesialisering kan være hensiktsmessig, siden det er vanskelig for en person å skulle være god på alt, innenfor alle områdene HR skal dekke. Konsulenten og kolleger ser i praksis at organisasjonene som lykkes best er de som har dedikerte ressurser som følger opp både kompetanse prosessene, implementering, opplæring, oppfølging av kompetanseverktøy støtteverktøy eller liknende. Hun presiserer spesifikt at det er vanlig å delegerer de mest strategiske elementene, slik som organisasjonsutvikling og kompetanse, til de som har interesse for dette og en strategisk forståelse. På bakgrunn av HR-organiseringen i SSB synes gruppen organisasjonsutvikling å være innrettet også mot strategisk arbeid. Funnene viser imidlertid at HR ikke deltok direkte i det strategiske arbeidet fra start. HR sin rolle var i prosessen først og fremst knyttet til de overordnede temaene verdier og lederprinsipper.

HRM litteraturen presiserer videre at HR-seksjonen bør ledes av en HR-direktør som er representert i toppledergruppen, og som derav direkte involveres i organisasjonens strategiske arbeid. Funnene fra SSB viser at HR ikke er representert med direktør i toppledergruppen. Problematikken kommenteres direkte av respondenten fra HR. Enkelte i HR-seksjonen mener dette er av verdi for at HR-området skal få større innflytelse på organisasjonen, mens respondenten selv ikke anser dette som essensielt. Respondenten på sin side mener det snarere er viktigere med forståelse for og støtte i HR-arbeidet fra ledelsen sin side. Fra HR-litteraturen vet man at mange organisasjoner operer med en HR-direktør i ledelsen, andre ikke (Boglind, Hällsten og Thilander, 2014; Falk og Hällsten, 2015). Dette bekreftes ytterligere av ekspertkonsulenten, men som videre påpeker at dette trolig må ses i sammenheng med både størrelsen på organisasjonen og hvilken rolle HR har

i organisasjonen for øvrig. Og om HR per definisjon er nærmere en personalavdeling eller om det er en HR-enhet som evner å jobbe strategisk.

Det vil her også være relevant å trekke inn at respondenten fra HR opplever å kunne kommunisere faglig og ta direkte kontakt med øverste leder i de tilfellene det vurderes som hensiktsmessig. Formell struktur, både forklares og fremstår som lite rigid, og som trolig har betydning for HRs reelle rolle i organisasjonen. I denne sammenhengen kan det også være interessant å trekke en parallell til det respondenten fra HR kommenterer om at administrerende direktørs tilstedeværelse i ulike fora gjør HRs tilstedeværelse mindre kritisk. Man kan her tenke seg at ved å ha en øverste leder med høy kompetanse innenfor ledelse av menneskelige ressurser, så vil trolig HRs tilnærming til strategiarbeidet bli ivare tatt på en helt annen måte enn om ingen i toppledelsen ville hatt denne fagbakgrunnen.

Eksperten kommenterer i denne sammenhengen at uansett HR-direktør eller ikke, så kan det være en fordel at HR deltar i det strategiske arbeidet. Dette da HR som regel er så sentrale i den videre planleggingen ved blant annet utformingen av kompetansetiltakene, og slik det også fremkommer hos SSB. Ekspertkonsulenten forklarer at HR deltar, om ikke i toppledergruppen, så i organisasjonenes strategiske arbeid og får en stadig tydelig rolle på strategisk nivå.

Seksjonen for virksomhetsstyring med fokus på målformulering

Funnene viser ytterligere en kategori deltakere, representert i prosessen ved seksjonen for virksomhetsstyring. Enhetens rolle i organisasjonen synes tydelig å være knyttet opp mot det å skape en helhetlig styring å få organisasjonsområder og strategiske tema til å stå i sammenheng med virksomhetsstyringen for øvrig. Aktørene har en tilnærming til arbeidet som synes å være svært strategisk, og som vektlegger det å definere tydelige, fremtidige mål og hvordan man skal nå disse. Seksjonens ansvar vedrørende evaluering og rapportering synes å påvirke arbeidet og tankegangen med strategien som utgangspunkt for oppfølging og rapportering. Videre viser resultatene at seksjonen for virksomhetsstyring fikk en birolle i prosessen med den nye strategien, sammenliknet med tidligere år, da de har sittet med hovedansvaret. Her kan man å se for seg at strategien og *Kompetanse for fremtiden* kunne hatt en annen målformulering dersom seksjonen for virksomhetsstyring i større grad hadde dominert strategiprosessen i en tidligere fase. Dette på bakgrunn av at respondenten gir tydelig uttrykk for at evaluering av dagens ambisjoner vil by på

utfordringer, og at behovet for tydeligere mål å styre etter er påkrevd. Seksjonen bringer med andre ord inn et vesentlig moment i strategiprosessen, og også strategien for kompetanse, gjennom tilnærmingen til mål og resultatstyring.

Innleid konsulentbistand med ansvar for å utvikle og drifte strategiprosessen

Funnene viser videre hvordan den innleid konsulenten fra Implement har bistått SSB i strategiprosessen. Den innleide konsulenten er tydelig på at deres bistand har vært rettet mot utvikling og drift av strategiprosessen, med særlig vekt på verdier og lederprinsipper. At toppledelsen har hatt en så tydelig føring på prosessen kan trolig ha medført at det innleide konsultentselskapet fikk en større rolle i forbindelse med verdiene og lederprinsippene, som i utgangspunktet ble igangsatt som en egen prosess. Det er med andre ord grunnlag for å tro at innleid bistand i ulik grad vil kunne påvirke i ulike organisasjoner.

6.2.4 Underproblemstilling 2.4

I hvilken grad gjennomføres det analyser som grunnlag for kompetansestrategi og kompetanseplaner?

Kompetanseanalyse synes ikke å være grunnlaget for utformingen av strategien for kompetanseområdet

Teorien presiserer at kompetanseanalyse skal avdekke på hvilke områder og hvordan organisasjonen bør satse på kompetanse, for å sikre og øke måloppnåelse, og danner grunnlaget for utformingen av kompetansestrategien (Lai, 2013). Det presiseres videre i teorien at dette elementet er avgjørende for hvorvidt kompetanseplanleggingen anses som reelt strategisk (ibid.). Funnen viser her at SSB tilsynelatende ikke foretatt konkrete kompetanseanalyser i forkant av strategiutformingen. Når det gjelder kompetansekravene synes føringene for moderniseringstiltaket å komplisere definisjonen av de fremtidige kravene. Og som påpekt venter organisasjonen her på nærmere føringer. Kartlegging av fremtidige krav beskrives som utfordrende av ekspertkonsulenten. Hun forklarer at man i dag gjerne operer med en kortere tidshorisont enn tidligere, fordi omgivelsene og de tilhørende kravene endres i mye større hastighet, og at man derfor gjerne ser at organisasjoner foretar langt hyppigere justeringer, og at planlegging blir en mer kontinuerlig aktivitet. Resultatene viser videre at kompetansekartleggingen nå i noen grad er i igangsatt i SSB, da med kartlegging av kompetanse for medarbeidere som forventes å gå av nå de nærmeste årene. I denne sammenhengen bør det her trekkes frem at hele konseptet med strategisk kompetanseledelse slik det fremkommer i modellen til Lai (2013)

nettopp er at dette utgjør en kontinuerlig prosess. Og videre at problemstillingen her avgrensner prosessen i en tidsperiode frem til signering av strategidokumentet. Et dokument som videre skal gjelde for perioden frem til 2020. Forholdene knyttet til moderniseringsprosjektet og kompetansekartlegging for øvrig viser at strategiarbeidet i praksis ikke kan karakteriseres som en lineærprosess, men snarere av fremvoksende elementer, og tilbakevendende prosesser.

Kartlegging av formal- eller realkompetanse?

Når det gjelder kompetansekartlegging for øvrig påpeker litteraturen på området at det praktiske arbeidet gjerne stopper opp i analysefasen, fordi organisasjonen ikke klarer å nyttiggjøre seg informasjonen (Nordhaug, 2004; Lai, 2013). Funnene knyttet til kompetansekartlegging, belyser uoverensstemmelsen knyttet til kompetansebegrepet. Nærmere bestemt til forståelsen av kompetanse, som formal- eller realkompetanse. Fagdirektøren er svært tydelig på at den kartleggingen som er foretatt, kun dekker forhold ved formelle kompetanse, hvilket som tidligere presisert, i liten grad har betydning for påkrevd kompetanse i statistikk produksjonen. HR fra sin side presisere at de nå dreier kartleggingen for å dekke kompetanse på en mer hensiktsmessig måte. Ekspertkonsulenten forklarer tilsvarende at det er her svært mange organisasjoner «går på en smell», ved at man tar det hun beskriver som «lavt hengende frukter» først, fordi dette er det letteste å starte med, og gjerne stiller spørsmålene «Hva har du av utdanning, hva slags bakgrunn har du?». Hun understreker at kartlegging i seg selv er «ubrukelig», men mindre man ønsker å bruke den til noe. Skal kartlegging være hensiktsmessig må man klart definere hva som er målsetningen med å kartlegge, hvilke data skal du kartlegge og hente ut, og hva disse skal brukes til. Det viktigste utgangspunktet er spørsmålet om hva som er det viktig for oss som organisasjon å vite, hva er det viktig for oss å få en oversikt over. Eksperten mener at det trolig er mange organisasjoner som kaster bort ressurser på å kartlegge ting som ikke er relevant.

6.2.5 Delkonklusjon problemstilling 2

Delkonklusjon 2.1

Hvordan har organisasjonen formalisert strategien for kompetanseområdet? Og hva kjennetegner strategien/ strategidokumentet?

Funnene viser hvordan organisasjonen har formalisert strategien for kompetanseområdet som en del av den overordnede strategien. Denne løsningen avviker fra teori på området

som gjerne presiserer strategien for kompetanse som en selvstendig strategi og et eget formalisert strategidokument (Lai, 2013). Fra praksisfeltet for øvrig synes denne løsningen også å være mindre utbredt. Fra praksis ser man imidlertid at kompetanse som tema i den overordnede strategien blir stadig vanligere, og at betydningen av kompetanse som strategisk element begynner å bli godt etablert. Løsningen SSB her benytter sikrer imidlertid en sterk strategisk forankring, og problematikken vedrørende hvorvidt strategien for kompetanse er koblet til overordnede mål og virksomhetsstrategi bortfaller. Strategien for kompetanse blir i SSB med dette strategisk forankret. Når det gjelder kompetansestrategiens målformulering viser funnene at de utledede ambisjonene i varierende grad viser tydelige mål og virkemidler. Målformulering karakteriseres som en utfordring både i litteraturen, og av respondentene selv. Denne skisseres også tilsvarende av ekspertkonsulentene innenfor praksisfeltet for øvrig.

Funnene viser videre at det per tidspunkt ikke er noen sammenheng mellom strategien for kompetanse og den dokumenterte HR-strategien. På bakgrunn av litteraturen ville man kunne forvente en viss sammenheng (Armstrong, 2011; Mikkelsen og Laudal, 2014). I SSB sitt tilfellet forklares manglende kobling mellom strategidokumentene som rent administrativt, og at nåværende HR-strategi bygger på forrige virksomhetsstrategi. Man kan derfor se for seg at ledelsen nå, blant annet representert ved ny HR-leder, må ta stilling til hvorvidt det er hensiktsmessig å utarbeide en ny HR-strategi som integrerer de strategiske føringene for kompetanse, eller i hvilken grad andre løsninger dekker styringsbehovet for ledelse av menneskelige ressurser og kompetanseområdet.

Delkonklusjon 2.2

Hva kjennetegner prosessen med utforming av strategi for kompetanseområdet?

Funnene viser at et karakteristisk trekk ved prosessen er at utforming av strategien for kompetanseområdet inngår i og tilsvarende prosessen med den overordnede strategien, tilsvarende som sammenhengen for strategidokumentene. På bakgrunn av teori innenfor strategisk ledelse var det forventet at prosessen med kompetansestrategien snarere ville kunne fremstå som emergerende, ved tilblivelse underveis, enn som en utpreget rasjonell og lineær prosess. Funnene beskriver her en lang prosess, bestående av en rekke delprosesser og til dels parallelle prosesser. Prosessen kan vider sies å karakteriseres ved høy grad av toppstyring, ved en administrerende direktør med tydelig styring. Videre kjennetegnes prosessens senere faser av høy grad av involvering av virksomhetens øvrige

ansatte, da spesielt innenfor verdier og lederprinsipper. Særlig synes tre delprosesser å fremstå som betydelig for den endelig strategien og det foreliggende strategidokumentet. Først og fremst ved strategi-innspill fra de nederlandske statistikkbyrået, videre ved toppleders førsteutkast til strategi, samt utarbeidet notatet på bakgrunn av gruppearbeid blant organisasjonens ledere.

Delkonklusjon 2.3

Hvem deltar i denne prosessen, og hvordan er ansvar og roller fordelt?

På bakgrunn av teorien var det en viss forventning til at ledelsen ville ha en sentral rolle i utformingen av strategien for kompetanseområdet (Jacobsen og Thorsvik, 2007; Lai, 2013). Men først og fremst var forventningen knyttet til HR som den mest sentrale aktøren (Lai, 2013; Mikkelsen og Laudal, 2014; Laakso-Manninen og Viitala, 2007). Funnene viser toppledelsen, særlig representert ved administrerende direktør, som ansvarlig for prosessen og utformingen for virksomheten, og herunder også strategien for kompetanse. Dette sammenfaller i stor grad med de normative føringer innfor teorien om strategisk kompetanseledelse, som påpeker at toppledelsen bør delta aktivt på dette området, da kompetanse er et høyst strategisk tema som påvirker hele organisasjonen (Lai, 2013; Laakso-Manninen og Viitala, 2007). Funnene vedrørende toppledelsens sentrale rolle bør trolig ses i sammenheng med at både prosessen og dokumentene for overordnet strategi og strategien for kompetanse utgjør samme helhet. Hvilket direkte medfører at toppledelsen også automatisk får en sentral rolle i kompetansearbeidet. Uansett viser funnene at ledelsen på dette nivået ikke har delegert ansvaret for kompetanse til HR-enheten.

På bakgrunn av teorien var det videre en forventning om at HR ville være den kanskje mest sentral aktør i det strategiske arbeidet (Lai 2013; Mikkelsen og Laudal, 2014; Laakso-Manninen og Viitala, 2007; Nordhaug, 2004). Normativ HR-teori påpeker gjerne at HR bør delta i det strategiske arbeidet for øvrig, representert ved en HR-direktør som er tilknyttet toppledergruppen (kompendiet). Funnene viser imidlertid at HR ikke er representert med en direktør i toppledelsen, og videre at HR i liten grad deltok i det strategiske arbeidet fra start, og først ble involvert i strategiarbeidet på et senere tidspunkt, når utkast til strategi for kompetanse forelå. Det vil si i etterkant av utforming av de strategiske ambisjonene for kompetanseområdet. Dette også til tross for at HR-seksjonen operer med en egen enhet som spesialiserer seg på organisasjonsutvikling. HR har i strategiprosessen derimot vært ansvarlig for temaene som beskrives som virkemidler for strategien, ved verdier og lederprinsipper. I det endelige administrative arbeidet synes HR,

sammen med virksomhetsstyring, å ha bidratt til det endelige formuleringen av *Kompetanse for fremtiden*.

Funnene viser ytterligere at virksomhetsstyring har hatt en sentral rolle i det administrative, avsluttende arbeidet. Videre har innleid konsulentselskap bistått med design og gjennomføring av prosessen. Styret har hatt en sentral rolle i forbindelse med gjennomgang og godkjenning av det endelig strategidokumentet.

Delkonklusjon 2.4

I hvilken grad gjennomføres det analyser som grunnlag for kompetansestrategi og kompetanseplaner?

Normativ teori presiserer viktigheten av kompetanseanalyse som grunnlag for utformingen av kompetansestrategien (Lai, 2013). Avviket mellom kompetansekravene som stilles på bakgrunn av overordnede mål, og den faktiske kompetansebeholdningen, skal resultere i et definert behov for kompetanse. Og det er ytterligere beslutningene om hvordan dette behovet skal dekkes som skal fremkomme av kompetansestrategien (Lai, 2013; Nordhaug, 2004). Funnene viser imidlertid at kompetansekartlegging ikke synes å ha vært foretatt i forkant av strategiutformingen. Dette arbeidet gjennomføres nå for første gang i organisasjonen, i forbindelse med medarbeidere som nærmer seg pensjonsalder. To forhold synes å være avgjørende for analysearbeidet i SSB, det være seg konkretiseringen av de fremtidige kravene, som en konsekvens av moderniseringsprosjektet. Og hvordan organisasjonen skal kartlegge kompetanse slik at informasjonen blir mest mulig hensiktsmessig til bruk i videre kompetanseplanlegging.

6.3 Delproblemstilling 3

Denne delproblemstillingen søker å opparbeide forståelse om hvordan organisasjonens videre planlegging foregår, og hvordan den utformede strategien for kompetanse utledes i mer konkrete tiltak og hvem som har ansvaret for dette arbeidet.

6.3.1 Underproblemstilling 3.1 og 3.2

Analysen av funn knyttet til delproblemstilling 3.1 og 3.2 behandles her samlet fordi funnene fra den første underproblemstillingen i så stor grad påvirker den neste.

Hvordan konkretiseres og operasjonaliseres strategien for kompetanseområdet i tiltaksplaner, og hva karakteriserer dokumentet? Hvem har ansvaret og hvordan foregår arbeidet?

Konkretisering og operasjonalisering av strategien for kompetanseområdet i de årlige virksomhetsplanene

Teorien innenfor strategisk kompetanseledelse, representert ved modellen til Lai (2013), viser at kompetansestrategien ytterligere konkretiseres og operasjonaliseres i konkrete kompetanseplaner eller tiltaksplaner. Og disse vil også kunne splittes ned på nivå for individuelle tiltaksplaner. Konkretisering og operasjonalisering av strategien for kompetanseområdet i spesifikke tiltak, skisseres som en kritisk del av kompetanseplanleggingen (ibid.). Resultatene viser at SSB har valgt en løsning der strategien for kompetanse inngår i formaliseringen av virksomhetens årlige planer; *virksomhetsplan, avdelingsplan og seksjonsplan*. Det kan med andre ord slås fast at organisasjonen ikke operer med en særskilt plan for kompetansetiltak. Fra praksisfeltet for øvrig, kommenterer ekspertkonsulenten at det blir stadig vanligere å se at organisasjoner utformer mer integrerte systemer, og planer for kompetanseområdet, men at innhold og form varierer.

Gjennomgangen av dokumentet *Virksomhetsplan 2017* viser at Kompetansefor fremtiden, videreføres, og er konkretiseres ytterligere. Virksomhetsplanen er en sammenstilling av planene for de ulike avdelingene og inneholder således tilsvarende innhold om kompetanseområdet som det vi finner i avdelingsplanen til administrasjonsavdelingen. Tiltakene som her beskrives synes ikke å være tydelig definert, men fremstår som en blanding av virkemidler, mål/visjoner og kapabiliteter. Når det kommer til konkretisering av strategien for kompetanse i avdelingsplan og seksjonsplan, viser funnene at dette skjer ved to løp¹⁵; via virksomhetsplan for administrasjonsavdelingen til seksjonsplan for HR, og via statistikkseksjonenes planer til planer for fagavdelingene. Således skilles også funnene knyttet til hvem som har ansvaret og hvordan arbeidet foregår. Dette diskuteres mer inngående senere, men først drøftes funnene knyttet til HRs arbeid med konkretisering av strategien for kompetanse i spesifikke tiltak.

¹⁵ Her kunne trolig også seksjonsplan for Digitalisering og fellesfunksjoner også vært inkludert, da det oppgis at denne naturlig nok også er en viss videreføring av Kompetanse for fremtiden

HRs ansvar med oppfølgingen av strategien for kompetanseområdet

På bakgrunn av teorigjennomgangen er det en forventning om at HR gjerne vil ha hovedrollen med å utlede tiltaksplaner (Lai, 2013; Mikkelsen og Laudal, 2014; Laakso-Manninen og Viitala, 2007). Funnene viser at HR her har fått delegert ansvaret for oppfølging av *Kompetanse for fremtiden*. Dette fremkommer både gjennom intervju og formelt i organisasjonens planstruktur, og følger skriftlig i plandokumentene. Dette ansvaret kommuniserer også HR som sitt, og at seksjonen har ansvar for å utlede tiltak på bakgrunn av de fastsatte ambisjonene, samt å følge opp disse. Fra praksisfeltet for øvrig kommenterer ekspertkonsulenten at dette er den vanligste ansvarsfordelingen de ser i andre organisasjoner.

Mye av arbeidet med konkretisering og operasjonalisering av tiltak gjenstår

At seksjonsplanen for HR ikke foreligger per tidspunkt, gjør at videre oppfølging av skriftlig formalisering av kompetansetiltak ikke videre lar seg forfølge. Informasjon fra intervjuene tyder imidlertid på at mye av arbeidet med konkretisering og operasjonalisering av tiltak gjenstår. HR beskriver at arbeidet med konkretisering og operasjonalisering i konkrete tiltak som svært utfordrende. At det er krevende å være konkret på så detaljert nivå. I denne sammenhengen presiseres det at HR ikke har fagkompetansen som kreves for å beskrive faglige krav og kvalifikasjoner, og hvordan man innenfor fagfeltet best mulig utvikler den bestemte kompetansen. Ekspertkonsulenten kommenterer i denne sammenhengen at konkretiseringen av kompetansetiltak vil kunne være veldig forskjellig fra virksomhet til virksomhet. I virksomheter med svært komplekse og spesialiserte oppgaver vil det å utlede kompetansetiltak by på større utfordringer. Konsulenten kommenterer videre at fagmiljøene ofte har stor eierskap til hva som er viktig. På bakgrunn av dette har eksperten veldig tro på at HR ikke alene forsøker å konkretisere det alt for mye. Nettopp fordi HR ofte ikke har tilstrekkelig kunnskap om kompetansen og primæroppgavene. Og at dette bare blir frustrasjon, først fra HR som ikke lykkes i utformingen, og så for fagavdelingene som skal implementere tiltakene eller inngår som en del av dem. Konsulenten tilføyer at fagmiljøet er de som til syvende og sist er avgjørende, og skal man lykkes er man helt avhengig av å få med disse på laget, og at de har engasjement og eierskap. På bakgrunn av funnene som tydelig viser at også statistikkseksjonene i SSB har et stort eierforhold til kompetanseplanleggingen, synes dette som en hensiktsmessig tilnærming til utformingen av tiltak. Normativ teori nevner tilsvarende at fagekspertene bør involveres i kompetanseplanleggingen og utformingen av kompetansetiltak (Lai, 2013).

Tiltak det refereres til i SSB

Teorien innenfor strategisk kompetanseledelse viser hvordan tiltaksplanene kan kategoriseres i tiltak innenfor hovedgruppene rekruttering, utvikling, mobilisering og avvikling. Til tross for at SSB ikke synes å være i mål med kompetansetiltakene, og at det ikke synes å foreligge en samlet oversikt over kompetansetiltakene, viser funnene at nevnte tiltak vil kunne kategoriseres innenfor kategoriene som skisseres i litteraturen (Lai, 2013). Disse tiltakene kan i stor grad sies å gjenspeile de strategiske føringene for virksomheten for øvrig. Særlig fremkommer det at det strategiske elementet med «å skape handlingsrom» får konsekvenser for kompetanseplanleggingen og utformingen av tiltak. At organisasjonen skal redusere antall ansatte, og i utgangspunktet ikke skal rekruttere eksternt, legger store føringer på tiltak som omhandler kompetanseutvikling. Dette fremstår som helt essensielt, også med tanke på den tidligere skisserte problematikken med at kompetansen som er påkrevd i statistikkseksjonen er knyttet til realkompetanse fra oppgaveløsning i SSB. Ekspertkonsulenten kommenterer også i denne sammenhengen at kompetanseutvikling fremstår som det viktigste tiltaket for organisasjonen, og at det således er forventet at det meste av innsatsen rettes mot dette tiltaket.

Kompetanseplanlegging i HR-seksjonen og statistikkseksjonene

Analysen over har så langt fokusert på HRs ansvar og oppgaver med strategien for kompetanse og videre planleggingsarbeid. Funnene viser som tidligere påpekt at mye av den videre kompetanseplanleggingen skjer i den enkelte statistikkseksjon, og at det tydelig fremkommer at seksjonene er de som til syvende og sist er ansvarlige for kompetanseplanleggingen. Og videre at denne planlegging på seksjonsnivå har en lang tradisjon i SSB.

På bakgrunn av disse to kanskje sprikende funne kan det her stilles spørsmål til hvor vidt spørsmålsformuleringen er uheldig, at det er på bakgrunn av denne at svarene synes å sprike, og kanskje ligger noe av svaret her. Det kan også stilles spørsmål til om man i denne sammenhengen berører den tidligere kommenterte gråsonen mellom hva som er planlegging og hva som heller over mot gjennomføring. Dette skillet synes ikke like tydelig i praksis som i teori. Vider kan det i denne sammenhengen også stilles spørsmål til hvor skillet mellom kompetanseplanlegging og ressursplanlegging går. Det kan her kort nevnes at ekspertkonsulenten i denne sammenhengen referer til organisasjoner, spesielt innenfor kommunalsektor som operer med svært detaljerte kompetanseplaner, som til dels overlapper med oppstilling av ressursbehov og tilgjengelige ressurser.

Samtidig åpner disse funnen opp for en annen interessant diskusjon, som til en viss grad knytter seg til det som av respondentene beskrives som en uoverensstemmelse i organisasjonen om hvem som er ansvarlig for kompetanseplanleggingen. Med organisasjonens lange tradisjon med planlegging på seksjonsnivå kan man se for seg at denne kompetanseplanleggingen trolig foregikk i tider før personalavdelingen ble til dagens HR-seksjon med fokus på kompetanse, og før kompetansen ble et særskilt strategisk fokus fra ledelsens sin side. Og således at kompetanseplanlegging historisk sett har vært knyttet til seksjonsarbeidet. Med dette berøres et tema som i teorien gjerne refereres til som stiavhengighet, og som viser til at organisasjoner i stor grad fortsetter utviklingen i samsvar med allerede eksisterende føringer og retninger (ref. teori forkastet).

Videre er det her fristende å trekke tråden tilbake til den formelle planstrukturen, og stille spørsmål om hvorvidt det er denne som splitter kompetanseplanleggingen, og skaper fragmentering, fremfor et helhetlig system og en samlet tilnærming til kompetanse.

Samtidig belyser funnene nettopp et viktig kjennetegn ved strategisk styring av kompetanse og kompetanseplanlegging spesifikt, ved at dette er et område som infiltrerer hele organisasjonen, og videre at ansvaret ikke bør delegeres en enhet alene, hverken HR eller andre (Lai, 2013). Og mer spesifikt at også aktører på virksomhetens primærområder også involveres i kompetanseplanleggingen og utformingen av tiltak (ibid.). Overordnet kan det se ut som om ansvar og roller ikke er tydelig avklart på dette området, og at organisasjonen ikke fremstår som fullt ut enhetlig i tilnærmingen til kompetanseplanleggingen.

6.3.2 Delkonklusjon problemstilling 3

Hvordan konkretiseres og operasjonaliseres strategien for kompetanseområdet i tiltaksplaner, og hva karakteriserer dokumentet? Hvem har ansvaret og hvordan foregår arbeidet?

Konkretiseringen av strategien for kompetanseområdet skjer ved organisasjonens årlige planer, presisert ved virksomhetsplan, avdelingsplaner og seksjonsplaner. Det er dermed de øvrige føringene for virksomhetsstyringen som setter rammene for planleggingen av kompetanse og utformingen av kompetansetiltak. Organisasjonen har i planstrukturen stort fokus på å sikre den strategiske koblingen ned til de mer detaljerte planene.

Organisasjonens løsning på konkretisering og operasjonalisering av tiltaksplaner avviker med dette i forhold til normativ teori på området som definerer dette i en egen tiltaksplan.

Funnene viser at virksomhetsplan for administrasjonsavdelingen og seksjonsplanen for HR er plandokumentene som skal følge opp strategien for kompetanseområdet. HR har tilsvarende fått det formelle ansvaret for utformingen av tiltak. Dette tilsvarer med praksis fra andre organisasjoner og teori på området (Lai, 2013; Mikkelsen og Laudal, 2014). Det er imidlertid vanskeligere å danne et tydelig bilde av konkretisering og operasjonalisering av tiltak, og hvordan dette arbeidet foregår. Dette da seksjonsplanen for HR, hvor denne informasjonen tilsynelatende skulle vært formalisert, ikke foreligger. Videre synes det å gjenstå en del arbeid på dette området. Tiltakene det refereres til kan kategoriseres innenfor de fire kategoriene som benyttes i teorien, nærmere bestemt rekruttering, utvikling, mobilisering og avvikling (Lai, 2013). Hvor kompetanseutvikling fremstår som det essensielle tiltaket, på bakgrunn av organisasjonens utpregede behov for realkompetanse opparbeidet innenfor SSB, og at organisasjonen på bakgrunn av målet med å skape handlingsrom, skal redusere antall ansatte, og i all hovedsak belage seg på internrekruttering.

Funnene viser på den andre siden at statistikkseksjonene har det endelige ansvaret for kompetanseplanleggingen, og at det oppgis at disse seksjonsplanene er de som til syvende og sist utleder strategien i konkrete kompetansetiltak. Dette er et interessant funn som viser at kompetanseplanlegging skjer på flere ulike nivå og arenaer, og at dette er et moment man trolig bør ha fokus på når man i organisasjonen søker en helhetlig strategisk kompetanseplanlegging.

6.4 Avsluttende betraktninger vedrørende kompetanseplanlegging i praksis i staten
At det er de overordnede føringene for virksomhetsstyringen som synes å sette rammene for organisasjonens kompetanseplanlegging er et interessant funn av flere årsaker. Et spørsmål som tegner seg i denne sammenhengen er i hvilken grad den årlige rapporteringen ivaretar organisasjonens behov for kompetanseplanlegging og videre oppfølging og evaluering. Med andre ord om den årlige formaliseringen av planer og rapportering er egnet som styringsverktøy på kompetanseområdet. I denne sammenhengen ønsker jeg her å supplere med en uttalelse fra den innleide konsulenten fra Implement. Hun påpeker at det synes å være en utfordring i statlige organisasjoner, at systemet for implementering og oppfølging av strategiske mål, og herunder spesifikt kompetanse, synes å bli noe ufullstendig. Alternativt vil således organisasjoner kunne ende med å forme et helhetlig system for kompetanse, som kommer i tillegg til det årlige styringssystemet, og

bli ligge noe på siden av dette. Dette temaet grenser fort mot statlig styring mer generelt, noe som er en langt større diskusjon jeg ikke skal gå nærmere inn på her. Kort vil jeg bare kommentere at problemstillingen som her skisseres trolig vil angå hovedvekten av offentlige virksomheter med tilsvarende krav til årlig virksomhetsstyring. Og at spørsmålet om hvorvidt offentlige organisasjoner er «kapable» til å styre kompetanse strategisk som en kontinuerlig helhetlig prosess innenfor den tradisjonelle rammen for virksomhetsstyring, synes således svært interessant.

Dette funnet er også interessant sett opp mot det teoretiske rammeverket til Lai (2013), og den praktiske anvendelsen av denne i offentlige organisasjoner. Fra tidligere forskning er det kjent at mange statlige organisasjoner ikke lykkes med strategisk kompetanseledelse til tross for at disse har lagt det teoretiske rammeverket til Lai (ibid.) til grunn for arbeidet med kompetanse(ref.). Det kan således stilles kritiske spørsmål til modellens anvendelse i statlige organisasjoner. Tema berører trolig også spørsmål vedrørende transformasjon av teorier, slik det fremkommer i litteratur av Røvik (2007; 2012), og som blant annet omhandler organisasjoners evne til å «oversette» teorier til praktisk bruk i egen organisasjon. Et tilsvarende tema diskuteres innenfor SHRM, og refereres her gjerne til som organisasjoners horisontal- og vertikal tilpasning, og omhandler organisasjonens tilpasning mellom strategi og kontekstuelle omgivelser, og tilpasning av ulike HR-praksiser. Avslutningsvis kan det nevnes at spørsmålene som her knyttes til kompetanseplanlegging og kompetanseledelse i staten, videreføres i neste kapittel, *konklusjon*, som tema for videre forskning.

Kapittel 7 Konklusjon og avsluttende betraktninger

I dette kapittelet konkluderes det på studiens problemstillinger, og det fattes en beslutning på mer overordnet nivå. Videre diskuteres resultatenes betydning for praksis og teori.

Deretter drøftes kort det som anses som svakheter ved studien og oppgaven for øvrig.

Avslutningsvis viser jeg til litteratur som etterspør mer forskning innenfor temaet, og jeg kommenterer kort områder jeg selv ser som interessante og aktuelle for videre forskning.

7.1 Konklusjon

Det overordnede spørsmålet studien søker å besvare er hvordan kompetanseplanleggingen foregår i praksis i en statlig kunnskapsorganisasjon. Og å se i hvilken grad denne praksisen er i samsvar med teori på området. Fokuset er her rettet mot to elementer i kompetanseplanleggingen; hvordan formaliseringen av strategi for kompetanse foregår (delproblemstilling 2), og hvordan denne konkretiseres og operasjonaliseres i mer spesifikke planer (delproblemstilling 1). Som et grunnlag for disse problemstillingene belyser studien også hvordan begrepene *kompetanse*, *strategisk kompetanse* og *kompetanseplanlegging* forstås av respondentene og i hvilken grad temaene synes aktuelle for organisasjonen (delproblemstilling 1).

Resultatene bygger her opp under forventningen om SSB som en utpreget kunnskapsorganisasjon med stort fokus på kompetanse. Kompetanse fremstår som den avgjørende faktoren i organisasjonens primæroppgave, det vil si statistikkproduksjonen. Kompetanse og kompetanseplanlegging fremkommer med dette som sentrale tema i organisasjonen.

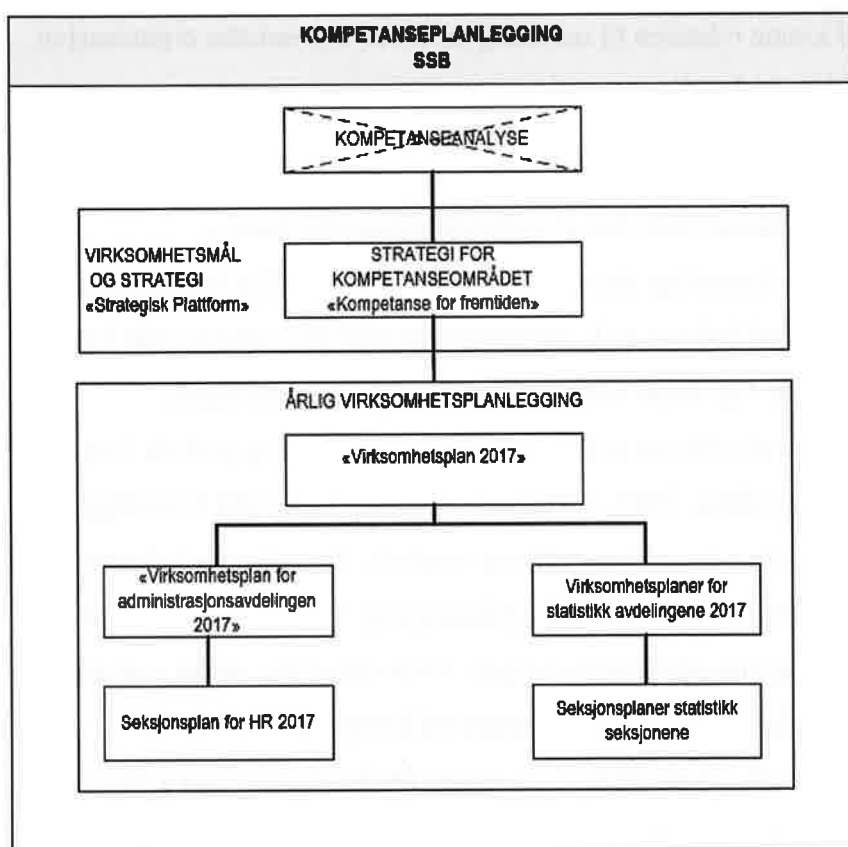
Strategi for kompetanse inngår som en spesifisert del av den overordnede strategien, og er utarbeidet og formalisert innenfor den overordnede strategiprosessen. Organisasjonen utarbeider således ikke en egen isolert strategi for kompetanseområdet. Når det gjelder HR-strategien for inneværende periode, står heller ikke denne i sammenheng med strategien for kompetanseområdet, da denne er formet på bakgrunn av forrige virksomhetsstrategi. Utformingen av strategien for kompetanse har foregått innenfor prosessen med den overordnede strategien, og viser at toppledelsen, i regi av administrerende direktør, har styrt denne prosessen. HR deltar ikke i organisasjonens toppledergruppe, og synes i liten grad å ha deltatt spesifikt i det strategiske arbeidet med utformingen av de strategiske temaene, herunder strategien for kompetanseområdet. HR inngår som en mer sentral aktør på et senere tidspunkt i prosessen. Øvrige aktører med

definerte oppgaver kan nevnes som seksjonen for virksomhetsstyring, ekstern konsulent og styret. På bakgrunn av funnene kan det videre slås fast at analyser som grunnlag for de strategiske føringene i liten grad ble foretatt i forkant av strategiutformingen, og organisasjonens nåværende/fremtidige kompetansebehov er per tidspunkt ikke kartlagt ved analyse.

Når det gjelder funnene knyttet til det andre hovedtemaet, og spørsmålet om hvordan strategien for kompetanse konkretiseres og operasjonaliseres i mer detaljerte tiltaksplaner viser funnene at organisasjonen heller ikke her utarbeider egne tiltaksplaner for kompetanseområdet. Strategien for kompetanse utledes derimot i de årlige virksomhetsplanene, presentert ved overordnet virksomhetsplan, avdelingsplaner og seksjonsplaner. Koblingen mellom overordnet strategi for øvrig sikres ved formelle føringer for utformingen av de underliggende plandokumentene, som presiserer at strukturen fra overordnet strategi skal følges og besvares tilsvarende i underliggende dokumenter. HR har det formelle ansvaret for konkretisering og operasjonalisering av strategien for kompetanse i tiltak, slik at seksjonsplanen for HR er planen som i størst grad konkretiserer føringene i strategien for kompetanse. Det foreligger per i dag ikke noen seksjonsplan for HR, og det synes å gjenstå en del arbeid før organisasjonen har utledet alle tiltak, tiltaks mål og tilhørende virkemidler. Parallelt med kompetanseplanleggingen og konkretisering av strategien for kompetanse i HR-seksjonen, viser funnene at mye planleggingsaktivitet skjer tilsvarende i statistikkseksjonene, og det hevdes at det er på seksjonsnivå at kompetanseplanleggingen endelig foregår. Noe som nettopp viser kompleksiteten ved kompetanseplanlegging, og trolig også gråsonen mellom planlegging og implementering, eller også strategisk- og operativ planlegging.

Overordnet er konklusjonen om hvorvidt planlegging i praksis samsvarer med teorien, at kompetanseplanlegging i den statelige organisasjonen som her er studert i noen grad foregår i samsvarer med de teoretiske føringene, mens det på spesifikke områder er større avvik mellom praksis og teori. Først og fremst er det samsvar mellom praksis og teori i forhold til ledelse av kompetanse som strategisk ut fra virksomhetens overordnede mål, og den strategiske koblingen mellom overordnede strategi og kompetanseområdet fremstår som umiddelbar. Kompetanse behandles i samsvar med teorien som et samlet område som angår hele organisasjonen. Tilsvarende ser man samsvar mellom teoriens presisering av toppledelsens rolle, som en helt sentral og aktiv aktør i kompetansearbeidet. I forhold til HRs strategiske rolle, synes denne å avvike fra normativ teori, som presiserer at HR har en

sentral rolle i det overordnede strategiarbeidet (Boglind, Hällsten og Thilander, 2013; Mikkelsen og Laudal, 2014). HRs rolle i forhold til konkretisering og operasjonalisering av strategien til tiltak sammenfaller imidlertid med i teori og øvrig praksis. Forskjellene mellom teori og praksis synes først og fremst å være at strategisk kompetanseledelse og kompetanseplanlegging ikke behandles som et særskilt tema eller område, men inngår i virksomhetsstyringen for øvrig, både i form av prosesser og dokumenter. Til forskjell fra normativ teori utarbeider ikke organisasjonen, som beskrevet over, en frittstående strategi for kompetanseområdet eller spesifikke tiltaksplaner, og strategien for kompetanse bygger heller ikke særskilt på kompetanseanalyser. Med utgangspunkt i modellen til Lai (2013) som mal for kompetanseplanlegging, kan funnene fremstilles noe tilsvarende som vist i figuren under. Poenget her er ikke her å tegne noe absolutt bilde av kompetanseplanleggingen i organisasjonen, men gi en illustrasjon av hvordan resultatene kan tolkes.



Figur 7.1. Kompetanseplanlegging i praksis i SSB, presentert ved prosesser og dokumenter.

Overordnet kan man dermed konkludere med at kompetanseplanlegging i denne undersøkte statlige virksomheten skjer innenfor formelle prosesser og planstrukturer i virksomhetsstyringen forøvrig. Praksis avviker med dette overordnet fra teori, spesielt representert ved Lai (2013), som presiserer strategisk kompetanseledelse og kompetanseplanlegging som en egen spesifisert aktivitet, med særskilte aktiviteter og dokumenter.

Det bør ytterligere påpekes at funnene viser et «øyeblikksbilde» av en organisasjon som er under stor endring og modernisering. Organisasjonen er en utpreget kunnskapsbedrift med mye real- og spesial kompetanse, og lang tradisjon med kompetanseplanlegging. Med et økt strategisk fokus på kompetanse, og arbeidet som nå er igangsatt på kompetanseområdet, vil trolig mye se annerledes ut i nær fremtid. Funnene bør sålede ses i sammenheng med teori og tidligere forskning som presiserer at i hvilken grad organisasjoner operer med mer helhetlige systemer for kompetanseledelse som integrerer hele organisasjonen, vil kunne relateres til modning innenfor den enkelte organisasjon (Laakso-Manninen og Viitala, 2007).

7.2 Resultatenes betydning for praksis og teori

Kompetanse fremstår i litteraturen som den avgjørende suksessfaktoren i kompetansebedrifter, så mer kunnskap om tema har høy aktualitet. Fra teori og tidligere forskning fremstilles strategisk ledelse av kompetanseområdet som utfordrende i praksis (Lai, 2013; Nordhaug, 2004). Og innen både strategisk ledelse og strategisk kompetanseledelse, påpekes det faktum at forskjellen mellom teori og praksis i mange tilfeller er stor (Knudsen og Flåten, 2015; Lai 2013). Samtidig synes det å foreligge lite kvalitativ forskning om hvordan kompetanse styres i praksis. Formålet med denne studien har således vært å utvide forståelsen for hvordan planlegging, som en kritisk del av styringen, foregår i en statlig kunnskapsorganisasjon. Overordnet har målet vært å danne et mer helhetlig bilde av hvordan en organisasjon satser på kompetanse gjennom kompetanseplanlegg. Teoretisk vil resultatene fra denne studien kunne sies å fremskaffe informasjon på et område som i dag synes å ha visse kunnskapshull. Ved at studien tilnærmet er å regne som en forstudie, kan resultatene også kunne ha betydning for videre forskning. Dette presiseres nærmere i siste avsnitt.

Studiens betydning for teori og praksis bør videre vurderes i lys av generaliserbarhet. Denne studien har, som tidligere presisert, til hensikt å generalisere på bakgrunn av

avdekkede funn. Funnene i denne studien er knyttet til SSB som organisasjon og dertil tilhørende kontekst. Som belyst under kapittelet om metode vil det i denne sammenhengen foreligge en forventning om at resultatene vil kunne gjelde for kompetanseplanlegging i andre statlige virksomheter. Resultatene indikerer imidlertid at organisasjonens arbeid med kompetanse og formalisering i skriftlige dokumenter og planer har en sterk forankring i den statlige virksomhetsstyringen. Føringene for virksomhetens årlige rapportering vil med dette trolig også sette rammen for kompetanseledelse i andre statlige organisasjoner.

Funnene som belyser virksomhetens løsning av kompetanseplanlegging innenfor de årlige planene, vil trolig kunne være av praktisk betydning. Ikke bare for kompetanseplanlegging, og også de to neste fasene i prosessen; *implementering* og *oppfølging*. Det stilles i denne sammenhengen et åpent spørsmål til hvorvidt den årlige virksomhetsstyringen i dagens format er hensiktsmessig med tanke på strategisk kompetanseledelse.

Funnene vil videre kunne ha betydning for praksis innenfor andre ulike områder. Først og fremst indikerer funnene at begrepsavklaringer vil være et vesentlig moment i arbeidet med kompetanseplanlegging og kompetanseledelse for øvrig. Spesielt belyser funnene utfordringer knyttet til ulik forståelse av kompetansebegrepet, og herunder real- og formalkunnskap. En felles forståelse av kompetanse vil være mer samlende for organisasjonens arbeid med kompetanse. Videre indikerer funnene at HR og fagseksjonene trolig vil kunne ha utbytte av et tettere samarbeid rundt kompetanseplanleggingen, og også at HR med fordel kan involvere fagekspertene mer i utforming av kompetansetiltakene. Dette for fullt ut å lykkes med hensiktsmessige tiltak. En rekke funn påpeker kompetanseområdets strategiske element, og at kompetanse er avgjørende for organisasjonens mål og leveranser. Dette i kombinasjon med at HR har blitt delegert ansvaret for den videre oppfølgingen av strategien for kompetanseområdet, indikerer at det trolig ville kunne være hensiktsmessig å involvere HR i større grad i det strategiske arbeidet.

7.3 Utfordringer og svakheter ved oppgaven

7.3.1 Design og avgrensning

Oppgavens omfang og avgrensning har vært en utfordring gjennom hele prosessen. Teori og modeller forsøker per definisjon å gi et forenklet bilde av virkeligheten, nettopp ved å avgrense, isolere, og fokusere. Virkeligheten er nokså annerledes. Utfordringen har således vært å balansere og avgrense omfanget av praksis, for å ivareta et hensiktsmessig fokus, og

samtidig klare å gi et så godt bilde av virkelig praksis som over hode mulig. For formålet har hele tiden vær klart: å utvide forståelsen for hvordan kompetanseplanlegging faktisk foregår i praksis, og å presentere et helhetlig bilde av dette. Studien kan dermed trolig best betraktes som en forundersøkelse, som belyser en rekke ulike momenter ved praktisk kompetanseplanlegging, som vider vil kunne fungere som utgangspunkt for mer dyptgående studier på kompetanseplanlegging i praksis.

Å validere data fra kompetanseplanlegging i praksis opp mot et forholdvis snevert teorigrunnlag, som i stor grad synes å være dominert av normativ teori, kan betraktes som en svakhet. I midlertid har det blitt forsøkt å kompensere for dette, ved å supplere med uttalelser og vurderinger fra det som kan karakteriseres som en ekspert på praksisfeltet.

Som i de fleste andre studier har tid også i denne studien vært den helt klart største begrensning. Tid i kombinasjon med at det å gjennomføre en studie er en tydelig læringsprosess, gjør at flere eller andre momenter kunne vært belyst og vektlagt. Og samtidig, at andre momenter kunne vært utelatt.

Gjennomføringen av intervjuene som semistrukturerte, i enden mot åpne intervjuer resulterte i svært informative intervjuer, men med en dertil større utfordring knyttet til kategorisering. Dataene har gjennomgått en rekke kategoriseringer og re-kategoriseringer. Og det er her jeg som kvalitativforsker opplever å «møte meg selv i døren», og sitter igjen med spørsmålet om i hvilken grad jeg som forsker påvirker de endelige resultatene. Min innsats for å kategorisere og strukturere materialet for å forstå, kan trolig gi et noe feilaktig bilde av virkeligheten - hvor kompetanseplanlegging i realiteten fremstår som langt mer diffust og uoversiktlig.

7.3.2 Teorigrunnlag

Litteratur har vært en utfordring. Det at begrepet strategisk kompetanseledelse først og fremst benyttes i norsk litteratur, og her er representert ved et lite antall forfattere og begrensede studier, har gjort teorigrunnlaget noe begrenset. Den teoretiske tilnærmingen har således blitt noe mer snever enn hva som vurderes som ideelt. Samtidig belyser dette samtidig behovet for mer faglig fokus på området. Videre har formålet med å forstå praksis og å danne et helhetlig bilde av kompetanseplanlegging, medført at jeg i stor grad har dratt veksler på flere fagdisipliner, slik som strategi, organisasjon, ledelse og HRM. Jeg har med dette endt med å gå bredt og dekker mange forhold, som til sammen tegner et mer helhetlig

bilde av praksis. Dette har medført at jeg støtter meg mye til overordnet litteratur i form av grunnleggende teori, fremfor mer detaljert forskningslitteratur.

Videre har utfordringen vært at litteraturen innenfor strategisk kompetanse ikke oppleves å dekke strategi-elementet tilstrekkelig. Jeg har derfor bygget mye av det teoretiske grunnlaget på grunnleggende litteratur innenfor strategisk ledelse. Utfordringen med dette er at man ikke med sikkerhet nødvendigvis kan si at tilsvarende er gjeldene for strategi og strategiprosesser innenfor kompetanse. Jeg har derfor forsøkt å være tydelig på å presisere forhold som er belyst ved hjelp av strategilitteratur på overordnet nivå, og å vise når det antas at tilsvarende også vil kunne gjelde for kompetanseområdet.

Samtidig som mange forhold og tilnærminger er inkludert, vil det være ytterligere mange som kunne vært inkludert. Blant annet kunne jeg fokusert mer fokus på ledelse, ved blant annet endringsledelse og prosjektledelse. Makt er også gjerne et tema som står sentralt i sammenheng med ledelse og strategisk arbeid. Videre vil det kunne argumenteres for at også grunnleggende strategiteori som resursbasert teori og posisjoneringsteori burde ha vært inkludert. Avgrensning har imidlertid vært avgjørende i forhold til omfang og tidsbruk, og teorien som inngår er vurdert som mest sentral i forhold til forskningsproblem.

7.4 Behov for mer kunnskap og videre forskning

Innenfor både SHRM og strategisk ledelse etterlyses det mer kunnskap om praksis generelt. Blant annet påpeker Knudsen og Flåten (2015) at det har vært lite fokus på hvordan strategiarbeidet faktisk foregår i praksis, og at det er et behov for mer kunnskap om og forståelse for de komplekse prosessene der strategier blir utformet, og videre iverksatt eller ikke iverksatt, og om resultater oppnås eller ikke. Tilsvarende etterlyses det innenfor HRM-litteratur mer forskning på praksis, da teorien som foreligger i stor grad karakteriseres som normativ (Lengnick-Hall med kolleger; 2009). Behovet for mer kvalitativ forskning på praksis innenfor strategisk kompetanseledelse og kompetanseledelse synes som tidligere påpekt også å være påkrevd, da hovedlitteraturen også her synes å være klart normativ.

Gjennom arbeidet med denne oppgaven har det tegnet seg en rekke tema hvor det synes å være behov for mer kunnskap. Ved en tilnærming til strategisk kompetanseledelse som en kontinuerlig, helhetlig prosess vil først og fremst implementering av kompetansetiltak være et aktuelt tema for videre forskning. I strategi-litteratur generelt, men også innenfor SHRM

og strategisk kompetanseledelse, beskrives implementering som en utfordring (Falkenberg og Stensaker; 2015; Lai, 2013; Lengnick-Hall et. Al., 2009; Mikkelsen og Laudal, 2014). Videre kjenner vi i liten grad til hvordan organisasjoner følger opp og evaluerer kompetansetiltakene. Og videre, i hvilken grad denne informasjonen benyttes i strategiarbeid på overordnet nivå og innenfor kompetanseområdet, og i hvilken grad strategisk kompetanseledelse utgjør en kontinuerlig, helhetlig prosess i praksis.

Videre ser jeg det som interessant å undersøke nærmere hvorfor organisasjoner ikke lykkes med strategisk kompetanseledelse. Det foreligger resultater fra tidligere forskning som viste at flere av de undersøkte organisasjonene til tross for å ha lagt teorien til Lai (2013) til grunn for arbeidet med strategisk kompetanseledelse, likevel ikke lykkes med strategisk ledelse i praksis (Dahler Pedersen og Gabrielsen; Skaar og Pedersen, 2012). Dette skisserer spørsmål vedrørende modellens praktiske betydning, og en interessant tilnærming ville være en mer systematisk tilnærming til hva som synes å være utfordringene.

Mer spesifikt vil jeg påpeke behovet for mer forskning på strategisk kompetanseledelse innenfor statlige virksomheter. På bakgrunn av resultater fra denne studien, synes jeg å se behovet for mer kunnskap om hvilken betydning den statlige styringen og rapporteringen har for virksomheters reelle løsning av den strategiske kompetansestyringen. Generelt er jeg av den oppfatning, at forskning som belyser viktigheten av kompetansestyring i offentlig etat, både med henblikk på økonomiske resultater og tjenestekvalitet vil være av stor verdi. Dette da de fleste statlige virksomheter kan sies å være kompetanseorganisasjoner, og som i mange tilfeller avhenger av spesialkompetanse knyttet til statlige særoppdrag. Dette i kombinasjon med at strategisk ledelse i staten har en noe begrenset tradisjon, og at strategisk ledelse nå synes å ha blitt satt på agendaen innen statsforvaltningen, gjør temaet svært aktuelt.

Listen på interessante fokusområder for vider forskning er på ingen måte uttømmende, og jeg støtter meg således til uttalelsen fra utallige forskere før meg, og avslutter med konklusjonen om at det er «behov for mere forskning».

Etterord

I boken *Strategisk ledelse* beskriver forfatterne Harald Knudsen og Bjørn-Tore Flåten (2015) sin bokutgivelsen som følger:

Som med emergerende strategi er det først i etterkant, i et retroperspektiv, at mønsteret for bokprosessen avtegner seg - og at det fremstår klart annerledes enn det en i forkant hadde tenkt og planlagt. Men det er slik det ble!

Og jeg kan ikke annet enn å si at tilsvarende også kan sies å være en treffende beskrivelse når det gjelder denne masteroppgaven. Og det hele ble akkurat slik det ble. Takk for at du har viet denne oppgaven tid og oppmerksomhet!

Litteraturliste

Armstrong, M. 2009. *Armstrong's Handbook of Management and Leadership*. 3. utg. London: Kogan Page.

Armstrong, M. 2011. *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. 5. utg. London, Philadelphia, New Delhi: Kogan Page.

Boglind, A., Hällsten, F. og Thilander, P. 2014. *HR transformation på svenska. Om organisering av HR-arbete*. Lund: Studentlitteratur.

Caldwell, R. 2003. The Changing Roles of Personnel Managers: Old Ambiguities, New Uncertainties. *Journal of Management Studies*. 40:4, s. 984- 1004.

Christensen, T.P., Læg Reid, P., Roness, R. og Røvik, K.A. 2009. *Organisasjonsteori for offentlig sektor. Instrument, kultur og myte*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Dahler Pedersen, B. og Gabrielsen, R. 2013. *Hvordan er kompetanseplanleggingen på strategisk nivå koblet til øvrige strategier og fremtidige kompetansebehov i Forsvaret?* Hentet fra <http://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/5822/thesis.pdf>

Den Nasjonale forskningsetiske komité. *Etiske retningslinjer*. Hentet fra <https://www.etikkom.no/FBIB/Introduksjon/Metoder-og-tilnarminger/Kvalitativ-metode/>

Falk, R. og Hällsten, F. 2015. How do HR business partners work strategically? A multi-conceptual view of HR strategic work in practice. Paper to be presented at the HRM Workshop, University of Gothenburg, 2015-03-04.

Falkenberg, J. Stensaker, I. 2015. Strategi som praksis. I H. Knudsen og B-T. Flåten (red.), *Strategisk ledelse*. Oslo: Cappelen Damm

Knudsen, H; Flåten, B-T. 2015. *Strategisk ledelse*. Oslo: Cappelen Damm

Gottschalk, P. 2003. *Ledelse av intellektuell kapital; Kunnskapskapital gjennom ressursbaser strategi*. Oslo: Universitetsforlaget.

Grenness, T. 2001. *Innføring i vitenskapsteori og metode*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget

Grund, J. 2006. *Kunnskapsorganisasjoner - hva er ledelses- og styringsutfordringene?*
Hentet fra <https://www.magma.no/kunnskapsorganisasjoner-hva-er-ledelses-og-styringsutfordringene>.

Græsby, L., Nilssen, R., Vik, S. K. 2016. *Strategi - fra teori til praksis. Utøvelse av strategisk ledelse på Re-ledernivå i Ringsaker kommune*. Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/2381204>

Jacobsen, I. D. 2016. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Cappelen Damm AS.

Jacobsen, I. D. 2014. *Interkommunalt samarbeid i Norge. Former, funksjoner og effekter*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, I. D. og Thorsvik, J. 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Justesen, L. & Mik-Meyer, N. 2012. *Qualitative research methods in organization studies*. København: Hans Reitzel Forlag.

Kaufmann G. og Kaufmann, A. 2003. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Klausen, K. K. 2014. *Strategisk ledelse i det offentlige. Fremskrive, forudse, forestille*. København: Gyldendal AS.

Lai, L. 2004. *Strategisk kompetansestyring*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget

Lai, L. 2013. *Strategisk kompetanseledelse*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Laakso-Manninen, R. og Viitala, R. 2007. *Competance management and Human Resource Development - A theoretical framework for understanding the practices of modern Finnish organisations*. Haaga-Helia Research, 1. Haaga-Helia, University of Applied Sciences.

Lean Forum Norge. *Hva er lean?* Hentet fra <http://www.leanforumnorge.no/forskning/lean-operations/hva-er-lean>.

Lengnick-Hall, M.L.; Lengnick-Hall, C.A.; Andrade, L. S.; Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field, *Human Resource Management Review* 19, s 64-85.

Littings. B. 2013. Expert Interviews. Methodology and Practice. Hentet fra http://www.uta.fi/iasr/lectures/index/17.9.2013_Beate%20Littig_Tampere%20Expert-Interviews.pdf

Løwendahl, B. R. og Wenstøp, F. E. 2009. *Grunnbok i strategi*. 4. utg. Cappelen Damm AS.

Metthews, P. 2014. *Capability at work. How to solve the performance puzzle*. Milton Keynes: Three Faces Publishing.

Mikkelsen, A. & Laudal, T. (Red.). 2014. *Strategisk HRM 1, bind 1 og 2: Ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Mintzberg, H. 2011. *Managing*. 2. utg. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Nilsen, K og Jørgensen, R. 2004. *Liv og lære om strategisk kompetansestyring i Forsvaret*. Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/147165/Runar%20J%C3%B8rgensen%20Kristin%20Nilssen.pdf?sequence=1>

Nordhaug O. 2002. *LMR; Ledelse av menneskelige ressurser; Måltrettet personal- og kompetanseledelse*. 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Nordhaug O. 2004. *Strategisk kompetanseledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Røvik, K. A. 2007. *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Røvik, K. A. 2012. *Organisasjonsendring som organisasjonsgjøring*. Hentet fra <http://www.magma.no/organisasjonsendring-omorganisasjonsgjoring?tid=213203>

Skaar, S. og Pedersen, A.H. 2012. *Kompetansearbeid i kommunal sektor – en strategisk satsing eller tilfeldig ressursbruk?* Hentet fra <http://munin.uit.no/handle/10037/4818>

Van Audenhove, L. Expert Interviews and Interviews Techniques for Policy Analyses.
Hentet fra http://www.ies.be/files/060313%20Interviews_VanAudenhove.pdf

Vedlegg

1. Tabell 3.1. Kompetansestrategier
2. Intervjuguide SSB 1
3. Intervjuguide SSB 2
4. Intervjuguide SSB 3
5. Intervjuguide Implement
6. Intervjuguide Dossier
7. Dokumentert intervju ekspertkonsulent Dossier
8. Strategisk plattform 2017-2020
9. Virksomhetsplan 2017
10. Virksomhetsplan for administrasjonsavdelingen 2017

Vedlegg 1

Inndeling av kompetansestrategier i overordnede kategorier

Tiltaksområder	Kompetansestrategi		
	Tilføring	Investering	Involvering
Anskaffelse	Skaffe arbeidskraft: Klart definerte og/eller lave kompetansekrav	Tiltrekke og velge ut medarbeidere basert på høye og/eller differensierte kompetansekrav	Tiltrekke medarbeidere med høy kompetanse og/eller bredt kompetanse potensial
Utvikling	Oppgave- og stillingsbasert kompetanseutvikling	Omfattende, kontinuerlig kompetanseutvikling: systematiske tiltak	Kontinuerlig kompetanseutvikling, men større vekt på uformell læring
Mobilisering	Utnytte kompetanse ut fra snevert definerte oppgaver og vekt på produktivitet	Benytte kompetanse innen bredt definerte oppgaver, med vekt på høy ytelse, initiativ og effektivisering	Optimale betingelser for å bruke kompetanse og forsterke læring: høyinvolveringskultur
Avvikling	Nedbemanning ut fra kostnader	Selektiv avvikling av kompetanse som ikke lenger er anvendbar	Lite aktuelt
Strategisk fokus	Kostnader (kostnadsledelse)	Kvalitet (differensiering)	Innovasjon (innovasjonsstrategi)

Tabell 3.1. Hovedkategorier kompetansestrategier og strategisk fokus, koblet til de fire kompetansetiltakene, slik det fremkommer i tabellen til Lai (2013, s. 43).

Intervjuguide SSB 1

Individuelt, semistrukturert intervju

Fakta opplysninger

Tema

Kompetanseplanlegging

Problemstillinger

1. Hvordan forstås begrepene strategisk kompetanseledelse, kompetanseplanlegging og kompetanse i en statlig kunnskapsorganisasjon? Og hvilken betydning har disse temaene for organisasjonen?
2. Hvordan utformes strategien for kompetanseområdet?
Hva karakteriserer strategidokumentet?
Hvem deltar i strategiprosessen, og hvordan er ansvar og roller definert?
Hva kjennetegner strategiprosessen?
I hvilken grad er det benyttet analyser som grunnlag for strategiarbeidet?
3. Hvordan konkretiseres strategien for kompetanseområdet i tiltaksplaner?
Hva karakteriserer plandokumentet/plandokumentene
Hvem har ansvaret og hvordan foregår dette arbeidet?

Formalisering

Intervjuer møter respondenten, i lokaler i organisasjonen respondenten representerer.

Intervjuer benytter lydopptak, og supplerer med notater med i forhold til oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuet, samt egne kommentarer. Intervjuer stiller oppfølgingsspørsmål der dette anses som hensiktsmessig. På slutten av intervjuet foretar intervjuer en muntlig oppsummering og avklarer eventuelle uklarheter eller misforståelser.

Varighet

75-120 minutter

Intervjuets hovedinndeling

1. Innledning

- Uformell samtale (2-5 min.)
- Informasjon om prosjektet og problemstillingen (5-10 min.)

2. Informasjon om respondenten

- Informasjon om respondenten (5-10 min.)
- Avdekke erfaring og kjennskap til problemstillingen

3. Fokusering hovedspørsmål

- Nøkkelspørsmål (45- 75 min)

- Oppfølgingsspørsmål

4. Tilbakeblikk

- Oppsummering (5 min)
- Eventuelle avklaringer

Detaljert inndeling av intervju

1. Rammesetting

- Uformell samtale (2-5 minutter)
- Informasjon om prosjektet og problemstillingen (5-10 minutter)
- Bakgrunn og formål for samtalen
- Forklar hva intervjuet skal brukes til
- Avklar spørsmål rundt anonymitet og taushetsplikt
- Avklare bruk av sitater, og mulighet for gjennomgang
- Informer om lydopptak, sørg for samtykke til opptak
- Avklare om respondenten har spørsmål eller om noe er uklart

-----Start lydopptak-----

2. Informasjon om respondenten

- Be respondenten fortelle litt om sin rolle i organisasjonen og sitt arbeid
- Be respondenten nærmere redegjøre for sin rolle i forbindelse med strategisk kompetanseledelse, og si litt om kompetanse og erfaringer på området
- Avklar respondentens erfaring med eller kjennskap til strategisk kompetanseledelse
- Avklare nærmere om begrepsbruk og definisjoner
- Eventuelle oppfølgingsspørsmål

3. Fokusering

Hovedspørsmål knyttet til tema jf. problemstillingene:

Avklaring av begreper

1. Strategisk kompetanseledelse/styring - hvordan forstår du begrepet?
2. Bruk av begrepet i organisasjonen for øvrig?
3. Planlegging av kompetanse - hva forstår du med det?
4. Bruk av begrepet i organisasjonen for øvrig?

Formell organisering av (strategisk kompetanseledelse og) strategisk planlegging

Som bakgrunn for forståelsen av strategisk kompetanseledelse i SSB (og senere; aktørene i det strategiske arbeidet), vil jeg innledningsvis stille noen spørsmål om formelle organisering som ramme for strategisk planlegging. (SSB operer hierarkisk med styre, og herunder administrerende direktør).

1. Gjennomgang av dagens organisering?
2. Er det en toppledergruppe? Hvem deltar her?
 - a. HR ikke HR. Har dette i så fall vært et tema i organisasjonen?
 - b. Hvilke erfaringer har dere med HR sin deltakelse/manglende deltakelse i toppledergruppen?

3. Kan du si litt om organisering/omorganiseringen, har denne hatt innvirkning på kompetansestyring, eller vil den få?
4. Kan du nærmere utdype hvordan seksjon for virksomhetsstyring er organisert?
5. Har du noen tanker rundt formell organisering og organiseringen av arbeidet med strategisk styring av kompetanse?
6. Opplever organiseringen som hensiktsmessig i henhold til styring av kompetanse?
7. Hvordan er ansvar og roller formelt definert i innenfor strategisk kompetansestyring?
Presisering: Hva er seksjon for virksomhetsstyring sin rolle?
HRs/ledelsens/linjeleders sin rolle?

Formalisering av kompetansestrategi - prosesser og deltakere

Begrepet kompetansestrategi - sidestilles gjerne med en plan for hvordan kompetanse skal ledes strategisk iht organisasjonens overordnede mål.

1. Hva legger du i begrepet? Benytter dere dette denne betegnelsen i SSB?
2. Utarbeider SSB en skriftlig formalisert kompetansestrategi?
3. Hvordan vil du plassere «Kompetanse for fremtiden» i denne sammenhengen?
4. Kan du fortelle historien rundt «Kompetanse for fremtiden»?
5. Det neste spørsmålet er omfangsrikt, og omhandler hvordan strategien for kompetansestrategien ble til. Hvilke aktiviteter og delprosesser foregikk frem til den endelige kompetansestrategien?
6. Hvor ofte utformes det en strategi på dette området?
7. Når var sist gang dette arbeidet ble utført?
8. I forrige spørsmål var fokuset rettet mot aktiviteter og prosesser i arbeidet med utforming av kompetansestrategi. Fokuset nå er ytterligere rettet mot deltakerne i disse prosessene.
9. For de ulike prosessene skissert i svaret over, kan du nærmere presisere hvem som deltar i disse prosessene, og hvilke roller og ansvar deltakerne har.
10. Hvilke utfordringer og suksesskriterier vil du si er knyttet til dette arbeidet?

Koblingen mellom kompetansestrategi og virksomhetsstrategi

1. Videre er nå fokuset den formaliserte kompetansestrategien/planen.
2. Litteraturen om kompetanseledelse påpeker at et vesentlig strategisk aspekt er at kompetanse strategien kobles til virksomhetens overordnede mål og strategier.
3. Hvordan gjenspeiles organisasjonens overordnede mål og strategier seg i SSB sin kompetansestrategi?
4. Hva gjør SSB for å sikre at kompetansestrategien viderefører de overordnede strategiske målene?
5. Hva er utfordringer og suksesskriterier knyttet til denne problematikken?
6. Hva er etter din vurdering en god strategi?

Det strategiske arbeidets retningsgivende evne

1. Hvordan utledes målene i «Kompetanse for fremtiden videre»? Hvordan operasjonaliseres overordnede kompetansestrategi?
 2. Hvem deltar (om dette ikke er besvart over)
- Oppfølgingsspørsmål stilles underveis. Intervjuer tar notater for oppfølgingsspørsmål.

4. Tilbakeblikk

- Oppsummering (10-15 min):
Intervjuer oppsummerer muntlig og går gjennom hovedpunktene som kom frem i løpet av intervjuet.
- Eventuelle avklaringer:
Intervjuer følger opp uklarheter og avklarer mulige misforståelser
Intervjuer stiller spørsmålet om respondenten har noe å tilføye gjennom spørsmålet:
«Er det noe mer du ønsker å legge til, eller noe du ytterligere ønsker å utdype?».

-----Stopp lydopptak-----

- Uformell samtale om hvordan respondenten opplevde intervjusituasjonen, og om han/hun har noen spørsmål
- Takke respondenten for det uvurderlige bidraget til forskningsprosjektet

Intervjuguide SSB 2 Individuelt, semistrukturert intervju

Fakta opplysninger

Tema

Kompetanseplanlegging

Problemstillinger

1. Hvordan forstås begrepene strategisk kompetanseledelse, kompetanseplanlegging og kompetanse i en statlig kunnskapsorganisasjon? Og hvilken betydning har disse temaene for organisasjonen?
2. Hvordan utformes strategien for kompetanseområdet?
Hva karakteriserer strategidokumentet?
Hvem deltar i strategiprosessen, og hvordan er ansvar og roller definert?
Hva kjennetegner strategiprosessen?
I hvilken grad er det benyttet analyser som grunnlag for strategiarbeidet?
3. Hvordan konkretiseres strategien for kompetanseområdet i tiltaksplaner?
Hva karakteriserer plandokumentet/plandokumentene
Hvem har ansvaret og hvordan foregår dette arbeidet?

Formalisering

Intervjuer møter respondenten, i lokaler i organisasjonen respondenten representerer. Intervjuer benytter lydopptak, og supplerer med notater med i forhold til oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuet, samt egne kommentarer. Intervjuer stiller oppfølgingsspørsmål der dette anses som hensiktsmessig. På slutten av intervjuet foretar intervjuer en muntlig oppsummering og avklarer eventuelle uklarheter eller misforståelser.

Varighet

75-120 minutter

Intervjuets hovedinndeling

1. Innledning

- Uformell samtale (2-5 min.)
- Informasjon om prosjektet og problemstillingen (5-10 min.)

2. Informasjon om respondenten

- Informasjon om respondenten (5-10 min.)
- Avdekke erfaring og kjennskap til problemstillingen

3. Fokusering hovedspørsmål

- Nøkkelspørsmål (45- 75 min)
- Oppfølgingsspørsmål

4. Tilbakeblikk

- Oppsummering (5 min)
- Eventuelle avklaringer

Detaljert inndeling av intervju

1. Rammesetting

- Uformell samtale (2-5 minutter)
- Informasjon om prosjektet og problemstillingen (5-10 minutter)
- Bakgrunn og formål for samtalen
- Forklar hva intervjuet skal brukes til
- Avklar spørsmål rundt anonymitet og taushetsplikt
- Avklare bruk av sitater, og mulighet for gjennomgang
- Informer om lydopptak, sørg for samtykke til opptak
- Avklare om respondenten har spørsmål eller om noe er uklart

-----**Start lydopptak**-----

2. Informasjon om respondenten

- Be respondenten fortelle litt om sin rolle i organisasjonen og sitt arbeid
- Be respondenten nærmere redegjøre for sin rolle i forbindelse med strategisk kompetanseledelse, og si litt om kompetanse og erfaringer på området
- Avklar respondentens erfaring med eller kjennskap til strategisk kompetanseledelse
- Avklare nærmere om begrepsbruk og definisjoner
- Eventuelle oppfølgingsspørsmål

3. Fokusering

Hovedspørsmål knyttet til tema jf. problemstillingene:

Avklaring av begreper

1. Strategisk kompetanseledelse/styring - hvordan forstår du begrepet?
2. Planlegging av kompetanse - hva forstår du med det?
3. Bruk av begrepene i organisasjonen for øvrig?
4. Hva betyr dette i ditt arbeid og din hverdag?

Fagdirektørenes roller og ansvar i kompetanseplanleggingen

1. Hvordan er ansvar og roller formelt definert innenfor strategisk kompetansestyring? Hvem har ansvaret for kompetanseplanleggingen hos SSB?
2. Hvilken rolle og hvilket ansvar har fagdirektørene i kompetanseplanleggingen?
3. Hvordan opplever du at din rolle og ansvar i planleggingen er formelt kommunisert?

Prosessene

1. Kan du beskrive kompetanseplanleggingen (arbeidet med plattformen og virksomhetsplan 2017) slik prosessen fremkommer for deg?
2. Hvordan opplever du involveringen i kompetanseplanleggingen? (inkludering, etterspørsel...)
3. Hvor opplever du at den kompetanseplanleggingen slutter? Hvor går den over til å bli gjennomføring?

Utfordringer og suksesskriterier i dette arbeidet

1. Hvilke utfordringer ser du i dette arbeidet? Hva er vanskelig?

2. Hva er suksess i sammenheng med kompetanseplanlegging?

Virksomhetsplanen

1. Hvordan fremkommer fagdirektørens ansvar i dagens strategiske plan?
Hva er dette ansvaret?
2. Hvordan har arbeidet med kompetanse inngått i utarbeidelsen av avdelingsplanen?
3. Hvordan sikrer man i den strategiske koblingen til strategisk tema kompetanse i avdelingsplanen?
4. Hvordan fremkommer ansvar i avdelingsplanen?

Koblingen mellom kompetansestrategi og virksomhetsstrategi

Videre er nå fokuset den formaliserte kompetansestrategien/planen. Litteraturen om kompetanseledelse påpeker at et vesentlig strategisk aspekt er at kompetanse strategien kobles til virksomhetens overordnede mål og strategier.

1. Hvordan gjenspeiles organisasjonens overordnede mål og strategier seg i SSB sin kompetansestrategi?
2. Hva gjør SSB for å sikre at kompetansestrategien viderefører de overordnede strategiske målene?
3. Hva er utfordringer og suksesskriterier knyttet til denne problematikken?
4. Hva er etter din vurdering en god strategi?

4. Tilbakeblikk

- Oppsummering (5 min):
Intervjuer oppsummerer muntlig og går gjennom hovedpunktene som kom frem i løpet av intervjuet.
- Eventuelle avklaringer:
Intervjuer følger opp uklarheter og avklarer mulige misforståelser
Intervjuer stiller spørsmålet om respondenten har noe å tilføye gjennom spørsmålet:
«Er det noe mer du ønsker å legge til, eller noe du ytterligere ønsker å utdype?».

-----Stopp lydopptak-----

- Uformell samtale om hvordan respondenten opplevde intervjusituasjonen, og om han/hun har noen spørsmål
- Takke respondenten for det uvurderlige bidraget til forskningsprosjektet

Intervjuguide SSB 3 Individuelt, semistrukturert intervju

Fakta opplysninger

Tema

Kompetanseplanlegging

Problemstillinger

1. Hvordan forstås begrepene strategisk kompetanseledelse, kompetanseplanlegging og kompetanse i en statlig kunnskapsorganisasjon? Og hvilken betydning har disse temaene for organisasjonen?
2. Hvordan utformes strategien for kompetanseområdet?
Hva karakteriserer strategidokumentet?
Hvem deltar i strategiprosessen, og hvordan er ansvar og roller definert?
Hva kjennetegner strategiprosessen?
I hvilken grad er det benyttet analyser som grunnlag for strategiarbeidet?
3. Hvordan konkretiseres strategien for kompetanseområdet i tiltaksplaner?
Hva karakteriserer plandokumentet/plandokumentene
Hvem har ansvaret og hvordan foregår dette arbeidet?

Formalisering

Intervjuer møter respondenten, i lokaler i organisasjonen respondenten representerer.

Intervjuer benytter lydopptak, og supplerer med notater med i forhold til oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuet, samt egne kommentarer. Intervjuer stiller oppfølgingsspørsmål der dette anses som hensiktsmessig. På slutten av intervjuet foretar intervjuer en muntlige oppsummering og avklarer eventuelle uklarheter eller misforståelser.

Varighet

75-120 minutter

Intervjuets hovedinndeling

1. Innledning

- Uformell samtale (2-5 min.)
- Informasjon om prosjektet og problemstillingen (5-10 min.)

2. Informasjon om respondenten

- Informasjon om respondenten (5-10 min.)
- Avdekke erfaring og kjennskap til problemstillingen

3. Fokusering hovedspørsmål

- Nøkkelspørsmål (45- 75 min)
- Oppfølgingsspørsmål

4. Tilbakeblikk

- Oppsummering (5 min)
- Eventuelle avklaringer

Detaljert inndeling av intervju

1. Rammesetting

- Forklar hvordan intervjuet skal brukes
- Avklar spørsmål rundt anonymitet og taushetsplikt
- Avklare bruk av sitater, og mulighet for gjennomgang
- Informer om lydopptak, sørg for samtykke til opptak
- Avklare om respondenten har spørsmål eller om noe er uklart

-----Start lydopptak-----

2. Informasjon om respondenten

- Be respondenten fortelle litt om sin rolle i organisasjonen og sitt arbeid
- Avklar respondentens erfaring med eller kjennskap til strategisk kompetanseledelse
- Eventuelle oppfølgingsspørsmål

3. Fokusering

Hovedspørsmål knyttet til tema jf. problemstillingene:

A. Avklaring av begreper

1. Strategisk kompetanseledelse/styring - hvordan forstår du begrepet?
2. Bruk av begrepet i organisasjonen for øvrig?
3. Planlegging av kompetanse - hva forstår du med det?
4. Kompetanseplanlegging kjent eller fremmed i organisasjonen

B. Formelt ansvar for kompetansestyring og kompetanseplanlegging i SSB

1. Hvem har hovedansvaret for strategisk kompetansestyring og kompetanseplanlegging i SSB?
2. Hva er HR sitt ansvar/rolle?
3. Er dette ansvar og oppgaver formalisert? Hvor finner man dette?

C. Administrerende direktør

Adm. Dir fremstår som svært sentral i dette arbeidet.

1. Kan du fortelle litt om hennes bakgrunn, og hvordan hennes ledelse har innvirkninger på kompetanseledelse?

D. Formell organisering av (strategisk kompetanseledelse og) strategisk planlegging

1. Har du noen tanker rundt formell organisering og organiseringen av arbeidet med strategisk styring av kompetanse?

2. Oppleves organiseringen som hensiktsmessig i henhold til styring av kompetanse?
3. Kan du si litt om organisering/omorganiseringen, har denne hatt innvirkning på kompetansestyringen, eller vil den få?

E. HR organisering

1. Kan du si litt om organisering i HR, og fordelingen av arbeidsoppgaver?
2. HR representert ved toppledergruppen ved leder for administrasjonsavdelingen. HR problematikken.

F. Formalisering av strategisk tema- kompetanse for fremtiden - prosesser og deltakere

Begrepet kompetansestrategi - sidestilles gjerne med en plan for hvordan kompetanse skal ledes strategisk iht organisasjonens overordnede mål.

1. Kan du fortelle historien rundt «Kompetanse for fremtiden»?
2. Hvilken rolle/ ansvar hadde HR i formaliseringen av strategien?
3. Det neste spørsmålet er omfangsrikt, og omhandler hvordan strategien ble til. Hvilke aktiviteter og delprosesser foregår frem til den endelige kompetansestrategien foreligger? Hvem deltar - og hvilke roller og ansvar hadde aktørene
4. Hvilke utfordringer og suksesskriterier vil du si er knyttet til dette arbeidet?

G. Formalisering av kompetanse i virksomhetsplanen

1. Hvordan foregår prosessen med å formalisere virksomhetsstrategien? Avdelinger/seksjoner, som så samles i planen?
2. Hvilke utfordringer og suksesskriterier vil du si er knyttet til dette arbeidet?

H. HR-strategi 2015-2015

1. Denne strategien er laget på tidligere virksomhetsstrategi. Har du lyst til å kommentere denne?
2. Kommer en ny plan? Har du noen tanker rundt denne?
3. Utfordringer og suksesskriterier?

I. Hvordan konkretiseres og operasjonaliseres Kompetanse for fremtiden? Og hva med kompetanseplan?

1. Hva skjer nå videre etter strategiarbeidet?
2. Hvordan skjer prosessene her? Hvem deltar?
3. Hvordan sikre strategisk kobling?
4. Hvordan sikre mål og hvordan målene skal oppnås?
5. Hva er utfordringer og suksesskriterier knyttet til denne problematikken?
6. Kommer denne? Det som var snakk om forventet
7. Hva vil denne i så fall bli, det Lai kaller kompetansestrategi
8. Hvordan vil du evt plassere denne ift HR-strategien?

4. Tilbakeblikk

- Oppsummering (5 min):
Intervjuer oppsummerer muntlig og går gjennom hovedpunktene som kom frem i løpet av intervjuet.
- Eventuelle avklaringer:
Intervjuer følger opp uklarheter og avklarer mulige misforståelser
Intervjuer stiller spørsmålet om respondenten har noe å tilføye gjennom spørsmålet:

«Er det noe mer du ønsker å legge til, eller noe du ytterligere ønsker å utdype?».

-----**Stopp lydopptak**-----

- Uformell samtale om hvordan respondenten opplevde intervjusituasjonen, og om han/hun har noen spørsmål
- Takke respondenten for det uvurderlige bidraget til forskningsprosjektet

Intervjuguide SSB 4 innleid konsulent Individuelt, semistrukturert intervju

Fakta opplysninger

Tema

Kompetanseplanlegging

Problemstillinger

1. Hvordan forstås begrepene strategisk kompetanseledelse, kompetanseplanlegging og kompetanse i en statlig kunnskapsorganisasjon? Og hvilken betydning har disse temaene for organisasjonen?
2. Hvordan utformes strategien for kompetanseområdet?
Hva karakteriserer strategidokumentet?
Hvem deltar i strategiprosessen, og hvordan er ansvar og roller definert?
Hva kjennetegner strategiprosessen?
I hvilken grad er det benyttet analyser som grunnlag for strategiarbeidet?
3. Hvordan konkretiseres strategien for kompetanseområdet i tiltaksplaner?
Hva karakteriserer plandokumentet/plandokumentene
Hvem har ansvaret og hvordan foregår dette arbeidet?

Formalisering

Intervjuer møter respondenten, i lokaler i organisasjonen respondenten representerer. Intervjuer benytter lydopptak, og supplerer med notater med i forhold til oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuet, samt egne kommentarer. Intervjuer stiller oppfølgingsspørsmål der dette anses som hensiktsmessig. På slutten av intervjuet foretar intervjuer en muntlige oppsummering og avklarer eventuelle uklarheter eller misforståelser.

Varighet

75-120 minutter

Intervjuets hovedinndeling

1. Innledning

- Uformell samtale (2-5 min.)
- Informasjon om prosjektet og problemstillingen (5-10 min.)

2. Informasjon om respondenten

- Informasjon om respondenten (5-10 min.)
- Avdekke erfaring og kjennskap til problemstillingen

3. Fokusering hovedspørsmål

- Nøkkelspørsmål (45- 75 min)
- Oppfølgingsspørsmål

4. Tilbakeblikk

- Oppsummering (5 min)
- Eventuelle avklaringer

Detaljert inndeling av intervju

1. Rammesetting

- Forklar hvordan intervjuet skal brukes
- Avklar spørsmål rundt anonymitet og taushetsplikt
- Avklare bruk av sitater, og mulighet for gjennomgang
- Informer om lydopptak, sørg for samtykke til opptak
- Avklare om respondenten har spørsmål eller om noe er uklart

-----Start lydopptak-----

2. Informasjon om respondenten

- Be respondenten fortelle litt om sin rolle i organisasjonen og sitt arbeid
- Avklar respondentens erfaring med eller kjennskap til strategisk kompetanseledelse
- Eventuelle oppfølgingsspørsmål

3. Fokusering

Hovedspørsmål knyttet til tema jf. problemstillingene:

1. På hvilket tidspunkt Implement ble engasjert/påbegynte de strategiarbeidet?
2. Hvordan jobber Implement med slike strategiprosesser generelt og med SSB spesielt?
3. Hva var Implements rolle/ansvar i strategiprosessen?
4. Hva vektlegges i slike prosesser?
5. Hvordan foregikk prosessen?
6. Hvem var sentrale i strategiarbeidet fra SSB sin side?
7. Hvordan var denne prosessen i SSB sammenliknet med prosesser i andre organisasjoner?
8. Strategien og det endelige strategidokumentet
 - Kompetanse som en vesentlig del av denne, har du noen tanker om dette?
 - I forhold til andre virksomheter, hvordan er innholdet i strategien?
9. Et sentralt element i prosessen synes å være koblingen mellom verdier og lederprinsipper, kan du si litt om dette?
10. Kan du si litt om den videre prosessen, nå etter at strategien er formulert?
11. Hvordan konkretiserer og operasjonaliserer man strategien videre?

12. Hvilke utfordringer og suksesskriterier ser du i strategiarbeidet, og videre planlegging og konkretisering?

- Flere spørsmål rundt begreper - dersom hensiktsmessig

4. Tilbakeblikk

- Oppsummering (5 min):
Intervjuer oppsummerer muntlig og går gjennom hovedpunktene som kom frem i løpet av intervjuet.
- Eventuelle avklaringer:
Intervjuer følger opp uklarheter og avklarer mulige misforståelser
Intervjuer stiller spørsmålet om respondenten har noe å tilføye gjennom spørsmålet:
«Er det noe mer du ønsker å legge til, eller noe du ytterligere ønsker å utdype?».

-----Stopp lydopptak-----

- Uformell samtale om hvordan respondenten opplevde intervjusituasjonen, og om han/hun har noen spørsmål
- Takke respondenten for det uvurderlige bidraget til forskningsprosjektet

Intervjuguide ekspertkonsulent

Individuelt, semistrukturert intervju

Fakta opplysninger

Tema

Kompetanseplanlegging

Problemstilling:

Se under presentasjon og gjennomgang av hovedfunn

Formalisering

Intervjuer møter respondenten, i lokaler i organisasjonen respondenten representerer. Intervjuer benytter lydopptak, og supplerer med notater med i forhold til oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuet, samt egne kommentarer. Intervjuer stiller oppfølgingsspørsmål der dette anses som hensiktsmessig. På slutten av intervjuet foretar intervjuer en muntlige oppsummering og avklarer eventuelle uklarheter eller misforståelser.

Varighet

120 minutter

Intervjuets hovedinndeling

1. Innledning

- Uformell samtale (2-5 min.)
- Informasjon om gjennomføring og nærmere avklaringer ift prosjektet (5-10 min.)

2. Informasjon om respondenten

- Informasjon om respondenten og selskapet (5-10 min.)
- Presisjon av erfaring og kjennskap til problemstillingen

3. Fokusering hovedspørsmål

- Nøkkelspørsmål (90 minutter)
- Oppfølgingsspørsmål

4. Tilbakeblikk

- Oppsummering (5 minutter)
- Eventuelle avklaringer

Detaljert inndeling av intervju

1. Rammesetting

- Uformell samtale (2-5 minutter)
- Informasjon om prosjektet og problemstillingen (5-10 minutter)
- Bakgrunn og formål for samtalen
- Forklar hva intervjuet skal brukes til
- Avklar spørsmål rundt anonymitet og taushetsplikt
- Avklare bruk av sitater, og mulighet for gjennomgang
- Informer om lydopptak, sørg for samtykke til opptak

Avklare om respondenten har spørsmål eller om noe er uklart

-----start lydopptak-----

Innledning og begrepsavklaring

1. Spørsmål til tema eller studie?
2. Viser Lai sin modell. Hva jeg fokuserer på ved strategisk kompetanseledelse - kompetanseplanlegging. Viser hva jeg forventer å finne i planleggingsfasen av Aktiviteter og Dokumenter
3. Hva legger du/dere i Dossier i begrepene strategisk kompetanseledelse, kompetanseplanlegging og kompetanse?

Gjennomgang av data og funn med ekspertkonsulent

- Hovedfunn skissert på bakgrunn av problemstillinger
 - Delproblemstilling 1
Hvordan forstås begrepene strategisk kompetanseledelse, kompetanseplanlegging og kompetanse i en statlig kunnskapsorganisasjon? Og hvilken betydning har disse temaene for organisasjonen?
 - Delproblemstilling 2
Hvordan utformes strategien for kompetanseområdet?
Hva karakteriserer strategidokumentet?
Hvem deltar i strategiprosessen, og hvordan er ansvar og roller definert?
Hva kjennetegner strategiprosessen?
I hvilken grad er det benyttet analyser som grunnlag for strategiarbeidet?
 - Delproblemstilling 3
Hvordan konkretiseres strategien for kompetanseområdet i tiltaksplaner?
Hva karakteriserer plandokumentet/plandokumentene
Hvem har ansvaret og hvordan foregår dette arbeidet?
- Øvrige uavklarheter
- Praksisfeltet for øvrig, til sammenlikning med funn fra undersøkte organisasjon

-----stopp lydopptak-----

- Uformell samtale om hvordan respondenten opplevde intervjusituasjonen, og om han/hun har noen spørsmål
- Takke respondenten for det uvurderlige bidraget til forskningsprosjektet

Dokumentert intervju med ekspertkonsulent fra Dossier

Bakgrunnsinformasjon om respondenten

Konsulenten har formell bakgrunn innenfor psykologi, antropologi, samt organisasjon og ledelse. Hun har lang erfaring med arbeid innenfor store amerikanske organisasjoner. Jobbet i Dossier i ca. 8 år, og har mye ansvar for rådgivning om kompetanse og re digitalisering. Selskapets kundegruppe er heterogen, bestående av mange ulike typer organisasjoner med mange ulike behov. Oppdragene varierer i varighet og omfang. Noen er de bare innom mens andre jobber de med over lang tid, og følger opp også etter noen år. Konsulenten har lang erfaring, med mange ulike organisasjoner både private og offentlige, store og små.

Delproblemstilling 1:

På spørsmålet om hvordan konsulenten og Dossier definerer og forstår de ulike begrepene forklarer konsulenten som følger:

Vi skiller mellom strategisk kompetanse som den fremtidsrettede målstyrte, det vil si med utgangspunktet i hvor man er og hvor man vil, og hvordan kan skal komme dit.

Mens det andre er en strategisk kompetanse som en virksomhetskritisk, som gjør at du har et konkurransefortrinn i dagens marked i forhold til andre organisasjoner.

Og denne distinksjonen er de nøye på i den videre kartleggingen, som da vil følge hvert sitt spor.

Strategisk handler om å legge gode planer. Strategisk kompetansestyring og kompetanseplanlegging glir veldig fort over i hverandre.

Ledelse handler mye om først og fremst å sette kompetanse på agendaen, og få folk til å forstå sammenhengen mellom mål, plan, tiltak. Og forstå at å oversette dette til det daglige arbeidet er det som gir resultatene tilbake. Det er noe med å lede denne prosessen.

Mens det å planlegge er mer operativt, ned på bakken og konkret besvare hvordan man kommer seg dit. Erfaringsmessig ser man i Dossier at denne prosessen blir mer vellykket om den er drevet nedenfra og opp, og ikke ovenfra ledelsen og ned. Det de ser ofte fungerer, fordi man må være tett på arbeidet for å vite mer detaljer om hva som skal til for å lykkes.

Du må klare å komme fra teori til praksis. Man kan ha så mange gode strategier, planer og dokumenter, men så er spørsmålet hva gjør dere med det? Dette blir aldri bedre enn det svakeste ledd.

Noen blir satt i en lederstilling som egentlig er flinke fagpersoner som ikke har det overordnede blikket, og så får de ikke til den oversettelsen av strategi til handling og praksis. I forhold til utfordringer og suksess: Suksess er de ledere som evner å gjøre denne oversettelsesjobben. Forankre strategien, og følge det opp i det daglige, og klare å motivere sine medarbeidere på det. Og å kombinere dette med individuelle kompetanseplaner.

I tillegg til begrepene belyst over benyttet konsulenten ofte begrepet *kapabilitet*.

Konsulenten forklarer at *kapabilitet* er et begrep de benytter mye, og definere det som *hva du kan utrette, hva du forstår og hva du kan bruke/gjøre*. Hun forklarer:

Han klarte ikke å gjøre jobben. Var det et kompetanse spørsmål, skyldtes det manglende kompetanse, eller var det andre ting som gjorde at han ikke klarte jobben. Legge til rette for at man lykkes, gitt medarbeideren har den kompetansen som er påkrevd. Så her ift kompetanseplaner, så er du avhengig av den siste kapabelbiten, for å få jobben gjort.

Her snakker hun videre om kapabilitet - hva som skal til for at du skal kunne løse dine oppgaver. Gjerne handler det om mer enn kompetanse. Jobber man ut fra denne tilnærmingen blir det naturlig å jobbe nedenfra og opp, fordi de som skal være kapable i større grad selv ser hva de behøver.

I forhold til kompetanse i SSB og viktigheten av realkompetanse kommenterer hun at real kompetanse nok er det viktigste i de fleste organisasjoner. Utdannelsen er ikke det viktigste du har med deg inn i arbeidet. Hos SSB er det tydelig at kompetanseutvikling blir det viktigste tiltaket, og at dette i sin tur naturlig vil påvirke og farge en kompetansestrategi.

Og dette fremkommer videre tydelig i organisasjonens strategi som er preget av tiltak rettet mot kompetanseutvikling.

På spørsmålet om i hvilken grad hun opplever bruken av begrepene strategisk kompetanseledelse og kompetanseplanlegging forklarer konsulenten at det å avklare disse begrepene blir veldig viktig. De ser at folk har veldig forskjellig forståelse for disse begrepene. Og begrepet brukes mye, og at det nesten har gått litt inflasjon i konferanser på området. Så de begynner gjerne sitt arbeid nettopp med en begrepsavklaring.

Trenden er at de aller fleste har erkjent at kompetanse er viktig, men det er jo da de kommer til Dossier, så hun legger til at denne trenden også gjenspeiler seg ved et rikt antall konferanser, og stort fokus. Kompetanse har blitt et stort satsningsområde og mer virksomhetskritisk.

Underproblemstilling 2.1

Når Dossier kommer inn i organisasjoner er det ofte igangsatt en virksomhetsprosess hvor det er bestemt at organisasjonen nå skal satse på kompetanse, jobbe mer strategisk, og systematisere denne tilnærmingen. Retningen man ønsker å gå må stå i sammenheng med den overordnede strategien for hvor man skal som organisasjon, og hva man da trenger av kompetanse for å komme dit. Hun påpeker at de ser store variasjoner i modenhet organisasjonenes og medarbeideres forståelse for hvordan organisasjonens overordnede mål har direkte sammenheng med hva som skal gjøres innenfor kompetanse. Og spørsmålet er gjerne hvordan man skal jobbe for å få disse tingene til å henge sammen.

Det varierer veldig hvordan organisasjoner har løst dette. Ofte er det et avsnitt i om kompetanse i overordnet strategi, men det kommer veldig an på type bransje og organisasjon. I noen grad benyttes SSB sin løsning.

Det er noe vi ser er en trend, at organisasjoner i mer og mer grad legger mer vekt på kompetanse i overordnet strategi.

Konsulenten forklarer det med at dette er naturlig, fordi kompetanse er innfiltrert i alle organisasjonens deler. Det er fint å få det på agendaen som en egen ting. Det å ha et godt planverk gir en trygghet, og noe konkret å jobbe ut fra det.

Ambisjonene diskuteres mer inngående. Det er ikke plan, men det er en ambisjon og noen målsetninger, med noen tiltak inn i mellom. Konsulenten forteller at «mange har mye mindre som sin strategi, og dette gir et veldig godt grunnlag å jobbe videre med. Spørsmålet er hvor man skal legge listen og hva som er hensiktsmessig på dette nivået (overordnet).

Skal man se på noen som har lyktes med en strategisk kompetanse strategi, har du lyktes - man ser jo om man har lyktes vis man ser at de tiltakene man gjør kommer tilbake, så man kan sette check-marks ved siden av de målene/tingene man har definert. Skal du lykkes så må du komme til bake. Og det er ved execution og tiltak. Så jeg tror det er viktig å gode styringsdokumenter. Du lykkes når planen leder til implementering, og oppfølging.

Underproblemstilling 2.2 og 3.2

Hun referer her til ledelseslitteraturen hvor man gjør et tydelig skille mellom «manager og leader». En virkelig leder er som legger føringer, og som klarer å inspirere og få folk med seg, og har evnen til å skape endring rundt seg.

Men så har du kanskje en sjef som har fått den tilsvarende lederrollen, men som ikke har den kompetansen eller evnen, så jeg tror ikke det er lederuavhengig hvordan organisasjon du får.

Konsulenten kommenterer at administrerende direktør fremstår som tydelig leder og ikke bare en administrativ sjef. Hun tror dette har med person, at de som klarer å skape et engasjement og få med seg organisasjonen, er de som klarer å skape resultater, og forme organisasjonen til å bli noe annet. Noen som kan sette ting på agendaen, og som følges.

Vi ser mange andre steder flere organisasjoner som får en administrerende som kan være ekstremt dyktig innenfor sitt fagfelt og kan økonomi og administrasjon, men de sitter inne på kontoret hele dagen og klarer ikke å nå ut til de de egentlig skal være leder for, og da blir det en helt annen dynamikk i organisasjonen, og det er vanskelig å få gjennomslag for ting i organisasjonen.

Kompetanseområdet er stort sett eid av HR i de fleste tilfellene. Fagmiljøene har ofte stor eierskap til hva som er viktig. På bakgrunn av dette har eksperten veldig tro på at HR ikke

alene forsøker å konkretisere det alt for mye. Dette fordi HR ofte ikke har tilstrekkelig kunnskap om kompetansen og primæroppgavene. Og at dette bare blir frustrasjon først fra HR som ikke lykkes i utformingen, og så for fagavdelingene som skal implementere tiltakene eller inngår som en del av dem. Fagmiljøet er de som til syvende og sist er avgjørende, og skal man lykkes er man helt avhengig av å få med disse på laget, og har engasjement og eierskap.

Gruppenndeling innenfor HR har blitt mer og mer vanlig, og konsulenten snakker om spesialisering, at det er veldig vanskelig for en person å skulle være god på alt innenfor alle områdene HR skal dekke. Hun beskriver det som potetrolle. Og videre at det handler om oppmerksomhet og fokus, at man kan delta mer aktivt i prosesser over lenger tid og være dedikert. Og her ser Dossier at de lykkes best er de som har dedikerte ressurser som følger opp både kompetanse prosessene, implementering, opplæring, oppfølging av kompetanseverktøy støtteverktøy eller midlene man har rundt seg.

Veldig vanlig å spesialisere innenfor HR hvor man delegerer organisasjonsutvikling og kompetanse det mest strategiske elementet til de som eger seg for det. Som da grupper tilsvarende «organisasjonsutvikling».

Underproblemstilling 2.3

Konsulenten synes det er interessant at en ny leder kommer inn og blir så sentral i dette arbeidet, og at man i utgangspunktet ville kunne se for seg med problemer med forankringen i organisasjonen. Det er nok mere uvanlig at en toppleder er så aktivt med i prosessen, styrer den så personlig. Hun synes det er positivt at noen bare tar tak og får det gjort, fordi det er fort at disse prosessene blir veldig langdryge, alle skal ha en formening, alle skal høres og lyttes til og så blir det ofte lange prosesser, gjerne et diffust resultat fordi man skal hensyn ta så mange. Her er det tydelig at øverste leder har en tydelig visjon og målbildet som hun ønsker organisasjonen skal jobbe mot, og at dette videre gjennom senere flere ulike del prosesser har blitt forankret i organisasjonen.

Dette kan være et veldig godt utgangspunkt, noe konkret å jobbe ut i fra, så sant da den som leder her er åpen for tilbakemelding, kritikk og innspill. Det er et bedre utgangspunkt om man kan forholde seg til noe konkret, det vil si at man har noe å diskutere ut i fra, et

sted å starte. Da er det lettere å komme i mål. Det er gjerne lurt å begynne å jobbe med noe konkret, ha et utkast, og ikke åpne det opp alt for vidt, da får man veldig mange formeninger. Ikke involver for mange på et for tidlig stadium, som gjør at man må hensyn ta veldig mange, og da må det formuleres så rundt for at det skal aksepteres av alle, og man ender gjerne med noe som er vagt og i liten grad gir lite tydelige føringer.

Litt avhengig av størrelsen på en organisasjon, i store organisasjoner med flere hundre ansatte, og her SSB med nesten 1000, så vil en demokratisk modell med involvering fra alle, innspill fra alle i alle ledd, være hverken mulig eller hensiktsmessig. Måten man legger opp og drifter en strategi må derfor trolig ses i sammenheng med organisasjonens størrelse og også type bedrift og medarbeidere. Så det er nok ikke noe fasitsvar på hvordan dette gjøres, eller bør gjøres best. Det er gjerne vanlig at ledergruppa er aktivt med. Og at de som er ansvarlig for sine områder kommer med sine bidrag.

Vi snakker her om i hvilken grad HR er involvert i denne prosessen i andre organisasjoner: Ikke uvanlig at HR har ansvaret for å utforme kompetansestrategien. Hvis man følger med på trender nå innenfor HR-Norge, ett av mantraene her har vært: at HR må få seg en plass ved bordet. Vi må snakke det økonomiske språket, vi må snakke det språket som topplederne forstår. Vi kan ikke komme med menneskelige ressurser, de softe HR-verdien osv. Veldig fokus på det hun beskriver som hvordan man skal «businessifisere» HR delen av bedriften for - nettopp i sammenheng med strategiarbeidet- å komme inn på et tidlig tidspunkt og komme med føringen. Noen av de mer moderne HR avdelingene evner jo det. Så det er avhengig hva slagstype folk du har i HR, om de er på et strategisk nivå eller om de er på et transnasjonalt nivå.

Det er ikke rett eller galt på om HR skal med i toppledergruppen, men i utgangspunktet er det jo ønskelig at HR skal med, det jo en gang HR som forvalter de ressursene skal levere på, prosessene rundt lederoppfølging og utvikling. Så det blir litt spesielt å ikke koble dem på et tidlig tidspunkt, fordi HR skal være så sentrale i den videre prosessen, og skal levere på denne planen. Men dette kommer mer og mer, at HR deltar, om ikke i toppledergruppen, så i mer av organisasjonenes strategiske arbeid og har en tydelig rolle på et høyere nivå.

Involvering diskuteres. God forankring på topp og god forståelse på bunn: hun mener her at det er helt avgjørende at alle involverte faktisk forstår hva det er man skal få til med strategi og planer. Sørge for at ledere er kompetente og at de fikser oversettelses rollen fra teori til praksis, den er kjempeviktig. Man hopper ofte bukk over opplæring (systemopplæring) men det å jobbe mer med det teoretiske, sette fokus på kompetanseteori og gå gjennom dette med lederne, gå gjennom de grunnleggende stegene - så lederne skjønner greia. Det er ikke noen selvfølge at alle ledere kan og forstår dette.

Underproblemstilling 2.4

Om analyser som grunnlag for videre kompetanseplanlegging har konsulentene mye å fortelle. Kunnskapstunge bedrifter der det vanskelig, innfløkt og komplekst der er det vanskelig å gjøre en kartlegging av kompetansekravene.

Kompetanse for fremtiden diskuteres mer inngående. Konsulentene tenker at det kan være vanskelig å rigge seg for fremtiden om man ikke også samtidig har et fokus på nåtiden. SSB kunne kanskje kjent litt mer til hva de har i dag, og hva de gjør i dag, som et fundament for det langsiktige perspektivet og planleggingen for fremtiden.

Hva trenger man, hva har man og hvordan går man videre for å imøtekomme de behovene der. SSB synes ikke å ha lagt analyse på kompetanseområdet til grunn for utformingen av kompetanse for fremtiden. Hun kommenterer at den kartleggingen de har påbegynt, kanskje er en kartlegging som ikke gir mest tilbake. Hun kommenterer: «Hva du ar tatt av utdanning har veldig lite å si for hva du faktisk kan utføre i den daglige jobben».

Moderniseringsprosjektet. Konsulentene diskuterer her utfordringene med fremtidsaspektet er en utfordring. Det er alltid gode intensjoner. Og det er alltid lettere å lage en plan enn å effektivere på det. Det vil videre gjerne være mer hensiktsmessig å lage tiltak med kortere tidshorisonter, og så heller foreta hyppige justeringer. At man da oftere stopper opp og gjør en vurdering i om man er på rett vei. Planlegge er en ting, men prosessen rundt, og endringsevnen til å justere kursen underveis ser ut til å være enda viktigere. Og vesentlig blir det da at man ikke under noen omstendigheter fortsetter ned den samme veien om man ser at denne ikke leder frem og ikke gir de resultatene man ønsker.

Kartlegging går ut på dato i det øyeblikket du går ut av døren. Du kan treffe på en kollega og lære noe nytt rundt neste sving. Som kan gi deg et nytt perspektiv, en ny holdning.

Hva er målsetningen med å kartlegge, hvilke data skal du kartlegge og hente ut, og hva skal du bruke disse data til. Kartlegging i seg selv er ubrukelig, men mindre du ønsker å bruke den til noe. Her ser man gjerne at behovene er forskjellige. Strategisk tilnærming: Hvilke oppgaver skal vi gjøre i dag, hvilke skal vi gjøre i morgen og hvordan rigger vi oss best ved å utvikle oss internt eller rekruttere. Det er nok her de aller fleste går på en smell. Man tar gjerne lafthengende frukter først, fordi det er lett å starte med: Hva har du av utdanning, hva slags bakgrunn har du?

Men det er jo mye viktigere å ta utgangspunkt i spørsmålene om hva er det viktig for oss å vite, hva er det viktig for oss som organisasjon å få en oversikt over?

Hun mener at nok mange organisasjoner her kaster bort ressurser på å kartlegge ting som ikke er relevant, fordi de ikke tar utgangspunkt i hva som faktisk er relevant «hva skal vi bruke dette her til, og hva er nytteverdien i kartleggingen, og heller bruke litt tid på dette. Få inn kvalitetsaspektet i kartleggingen dersom den skal ha noen verdi.

Mest av alt så ser konsulentene og kolleger at det å ha et operativt fokus er det som er ett av de største suksesskriteriene: Hun utdyper dette som skillet mellom «need to have og Nice to have».

Man må klare å koke det ned til den mest essensielle kompetansen. Det organisasjonen må ha i dag, og det organisasjonen må ha i morgen. Bygge kjerner og ha fokus her.

Underproblemstilling 3.1

Konkretisering og operasjonisering. Dette er veldig forskjellig fra virksomhet til virksomhet, i noen virksomheter er det enkelt å konkretisere disse, hvor vanskelig eller lett dette skal være. Utgangspunktet er at man må finne indikatorer som man kan sjekke. Hun referer her til Einstein «det er ikke alt som kan måles som teller og ikke alt som teller som kan måles» og at dette er en utfordrende sak. «HR og mennesker» er ofte vanskelig å måle, så ofte må man fokusere mer på kvalitative indikatorer. Hun understreker at det her fort

kan gå galt, dersom prosessen dreies mot det som er målbart, og ikke mot det som er essensielt fordi det er vanskeligere å måle. Hun legger til at målet må være å levere på det som er kvalitativt hensiktsmessig. Mange går nok på en smell her, og får en del uønskede bieffekter fordi de ender med å fokusere på og måle feil ting.

Kompetanseplaner diskuteres mer inngående. Konsulenten forteller det er stor forskjell mellom organisasjoner på dette området. Dossier vier mye tid på å definere mål. De skiller gjerne mellom effektmål, resultatmål, og mer generelle gevinster organisasjonen ønsker å få ut av en slik type prosess med Dossier. Prosjekt mål: hvilke mål skal man se på for i ettertid å evaluere i hvilken grad dette prosjektet har lyktes. Disse parameterne må defineres. Og det kan gjerne være vanskelig å se eller måle effekter av kompetansetiltak, men det har en konsekvens, så man må bare finne en måte å definere det på.

Kompetanseplaner eller tiltaksplaner ser konsulenten mange kunder som har. Her nevnes det særlig at kommuner løser dette på andre måter enn de fleste andre. Kommunene har kompetanseplaner som ligger på avdelingsnivå, for den enkelte enhet. Det er gjerne en oppstilling av hvor mange ressurser man har, med «den og den» kompetansen, og hvor mange som er behovet. Det er mer en ressursopptelling i forhold til kompetanse. Veldig mange andre har kompetanseplaner som også er individuelt rettet:

Hvilken kompetanse, hva skal du kunne og mestre for å fylle din rolle, for at du skal være kapabel.

Dossier synes å se at det er en fallgrube at man lager for mye planverk på toppen. Det kan være fornuftig å gi føringer fra toppen, men ikke legge planer, da bommer man veldig ofte.

Det er en fallgrube vi ser, at hvis du planlegger for mye på toppen, og lager for mye planverk på toppen så er det veldig vanskelig å få det oversatt nedover i organisasjonen, og så bommer man kanskje litt i forhold til hva fagmiljøene ville ha vektlagt.

Erfaringsmessig ser de derfor at det er gunstig at når man skal igangsette arbeidet med en kompetanse strategi så er det viktig å tidlig involvere fagmiljøet så de kan være ressurspersoner inn i.

Utfordringer med konkretisering av mål og tiltak. Dette mener hun trolig er en større utfordring for utpregede kompetanseorganisasjoner som SSB, der alt i stor grad handler om en form for spesialkompetanse, og komplekse leveranseområder. Hun kommenterer det er vanskelig å lage en plan på fagfelt man ikke kjenner til, og at det derfor viktig at fagmiljøene selv deltar i tiltaksplanene. HR kan godt ha eierskap og bør styre prosessen, sette rammebetingelsene og heller være fasilitator for fagavdelingene, at de definerer tiltakene. HR bør påse at det her blir gjort, men at jobben mer gjøres av de riktige personene. Som et eksempel forteller hun om en kommune som har definert sin kompetansestrategi innenfor de ulike områdene, og innenfor hvert av disse har de definert konkrete underområder som de ønsker å se resultater på, så de har definert kompetanseplan som bunner ut i konkrete resultater, for å kunne følge opp, ett år eller to senere og validere om de har lyktes. Komplekse kompetansebehov. Kommunen har veldig konkrete mål, i forhold til samfunnsoppdraget. Så de har ofte mer dokumentasjon og mål og strategien på plass, og gjør disse jevnlig. I andre virksomheter er det et mer operasjonelt fokus. Det blir ulik tilnærming til hvordan man jobber med kompetanse.

I praksis ser man gjerne at kompetanse kartlegges, men at det stopper der «hva gjør man nå videre». Ser også at man glemmer å koble kompetanse til medarbeideroppfølgingen. Og dette kommer til syne ved ekstremt lave tall for medarbeidersamtalene. Veldig mange steder. Det er jo i medarbeidersamtalen man skal oversette hva man skal levere på som organisasjon, avdeling og medarbeider - til noe konkret for medarbeideren. Og dette er et paradoks. Man kan ha gode planer men ikke medarbeidersamtaler, men hvordan klarer du da å sikre at alle medarbeidere har den kompetansen de behøver, eller om medarbeiderne har forstått hva som skal gjøres, hvor man skal. Dette er jo verktøyet. Tilbake til ledere, må lykkes i å ta kompetanse videre. Kompetansestrategien må kobles på den enkelte medarbeideren. Og at det kanskje er her man ikke lykkes. Må være en dialog, og utveksling av forventning. Ser at koblingen ikke er så sterk her.

Hvordan man gjør det med strategier og planer mener hun ikke er så nøye, men uansett:

På ett nivå må det konkretiseres så man vet hva man faktisk skal gjøre, jobbe konkret med disse, og krysse av når de er gjort - slik at man også kan gå tilbake i ettertid og følge opp at det er gjort, eventuelt ikke gjort.

Planverket er bare så godt som det man gjør med det, og om man klarer å levere på det.

Planen i seg selv garanterer i seg selv på ingen måte en suksess. Men det gir jo et godt verktøy å styre etter, hvis man er flink til å styre etter det, og forholder seg til det. SSB er tro til overordnet virksomhetsplan, som er godt utgangspunkt om man skal lykkes. Individuelt hva som fungerer for de ulike bedriftene og de ulike personene som skal styre på de ulike nivåene.

Andre tema

Mål og resultatstyring: Privat har man et bunnlinjefokus. Sånn jeg har opplevd forskjellene på offentlig og privat så har man offentlig bedre anledning til å jobbe mer langsiktig. I privat så er det mye større endringer, og strategien bør kanskje ikke ha en levetid på mer enn to år. Markedet endrer seg hele tiden privat, i det offentlig er markedet noe mer stabilt. Også interne faktorer som ledelse er også gjerne mer stabilt i det offentlige. Litt mer forutsigbarhet, og kanskje noe større fleksibilitet på grunn av ikke bunnlinjen som styrer all aktivitet. Så konsulenten mener at forutsetningen for statlige virksomheter er god for lykkes med kompetansearbeidet, hvis man har gode strategier og planer. Privat er man kanskje mer vant med å jobbe målstyrt, vant med å definere planer, hvor du også har et resultat du skal forholde deg til på slutten og som du evalueres på måloppnåelse. Konsulenten presiserer at det er forskjell på offentlige- og private rammebetingelser. De synes å se det er mer vanlig med at kompetanser er mer målstyrt i det private. Blant annet ser konsulenten at offentlige virksomheter som endrer virksomhet vet private partnerskap eller tilsvarende, får et annet behov for virksomhetsstyring, og gjerne oppretter mer målorienterte prosesser. Og hun legger til at det behovet synes å komme veldig fort når man får andre økonomiske rammer.

Mobilisering diskuteres. Konsulenten mener en må ha en formening om hva som skal til for å kunne mobilisere. Og da kommer vi tilbake til kompetansekartlegging - hvorfor gjør man det? Hva er det som er mest hensiktsmessig å kartlegge. Det kan være at holdninger kan være helt essensielt. Som et eksempel nevner hun holdning knyttet til endring «hvem kan vi ta med oss inn i et prosjekt på endringsledelse?». Det finnes i denne sammenhengen mange ledere som ikke har lyst å miste sine medarbeidere, og så har man dem som dyrker talenter, mens andre leder sitter på dem og vil ha dem for seg selv, fordi de er så flinke. Hun mener her for SSB at mobilisering er utrolig sentralt fordi de ikke i samme grad kan rekruttere medarbeidere som er kapable.

Konsulentene presiserer at utvikling blir et naturlig tiltak i og med at rekruttering er mindre aktuelt. Byråskolen diskuteres mer inngående. Ikke uvanlig at man har lagt dette som et eget intern akademi. Dette gir muligheten til å fokusere på opplæring og sette en rigg rundt det å dyrke læring. Problematikken med at blir liggende litt på siden er kjent tematikk. Konsulentene trekker koblingen til learning and development. Mye av teorien innenfor L&D påpeker at utfordringen er å integrere dette til en helhet. At det kan bli en litt oppstykket tilnærming, at L&D ikke ser sin plass i helheten. For å utvikle en kapabel organisasjon står læringsstrategien sentralt, det er en del av kompetansestrategien. Når du skal utvikle kompetanse - hvordan gjør du det. Learning development organisasjoner har egne avdelinger som L&D ansvarlige: disse ser på hvordan man rigger læringsarenaer for å støtte kompetansebehovet og løfte org til å bli mer kapabel. Strategisk kompetanseledelse er jo også strategisk læringsledelse, hvordan satser man på læring, hva slags læring. Og at dette er knyttet til utvikling.

Hvis man ser kompetansebehovet - Hva slags type læring er det da som gjør at man kommer dit man skal? Det å sende medarbeidere på kurs utenfor huset, så får man ikke kapable medarbeidere tilbake. Kunnskapsrike medarbeidere får du tilbake. Men utfordringen er å oversette denne kunnskapen til hverdagen.

Økt endringsledelse diskuteres også mer inngående. Konsulentene anser dette som viktig strategisk, og det ikke er til å legge under en stol, at enkelte statlige virksomheter kan bli litt satt, og har vanskelig for å omstille seg når nye behov kommer, eller ting endrer seg. Konsulentene mener bestemt å se at endringsledelse er et tema og område som seiler opp og at man i større grad vektlegger endringsledelse. At dette er noe ledere nå skal ha med seg. Konsulentene ser at lean-tilnærmingen benyttes i organisasjoner, men da gjerne i mer produksjonens rettede bedrifter. Det er også eksempler på at lean er oversatt til statlige virksomheter, men dette er mindre vanlig. Konsulentene kan se for seg at lean kan bidra til en type tankegang som gjør at bedriftene blir mer foroverlent og evner å ligge mer i forkant.

Erfaringsoverføring og stor naturlig avgang diskuteres mer inngående. Konsulentene ser for seg at man her må begynne å utfordrer de som begynner å nærme seg 60 med «hva er min viktigste kompetanse, hva er det dere virkelig kommer til å miste når jeg slutter? Og hvordan kan vi sikre at dette overføres til andre». Og da at de som slutter deltar aktivt i denne prosessen. Konsulentene anser dette som et viktig tiltak i SSB.



STRATEGISK PLATTFORM

Sammendrag og sammenheng

SSBs strategiske plattform består av flere elementer som samlet gir retning for SSB de nærmeste årene. Den strategiske plattformen kan illustreres slik:

Figur 1. SSBs strategiske plattform



En visjon skal være en fremtidig ønsket tilstand for SSB. For å nærme oss visjonen skal de strategiske temaene stake ut retningen for virksomheten i den nærmeste framtid. Verdiene og lederkriteriene skal understøtte arbeidet gjennom å konkretisere de holdningene og den adferden som skal få oss til å gjennomføre strategien. SSB erkjenner samtidig at strategien ressurskrevende å gjennomføre. Et siste element som ligger til grunn for å gjennomføre den strategiske plattformen er derfor en plan for å frigjøre nødvendig handlingsrom.

Visjon – Tall som forteller

Det ble tidlig klart at medarbeidere i SSB gjerne ville ha en visjon som er kort, lett å forstå og lett å huske. Det var også viktig med en visjon som fungerer både internt og eksternt. Tall som forteller – kan minne mer om et slagord enn en visjon, men vi mener at det dekker begge deler. Tall som forteller – sier hva vi skal være, hvor vi skal være i fremtiden, samtidig som det tar vare på vår stolte historie. Av alt SSB driver med, er det tall som er essensen, og det er det folk forbinder med oss. Vi driver med analyse og forskning, men det er tall som er språket. Det er tall satt i sammenheng, tall som forteller noe.

Verdier – dynamisk, dedikert og delende

Viktige krav til ordene som skal beskrive SSBs verdier, er at de bør beskrive atferd og dekke områder vi har i dag – som vi er stolte av, i tillegg til områder hvor vi ønsker å utvikle oss. Ordene bør være av samme type – ordklasse, og i tillegg å skille seg ut fra resten av verdigrunnet i form og uttrykk, med sikte på å etablere ordbilder som lett kan gjenkjennes og forstås som verdier.

De tre ordene som vi har valgt, ivaretar både kravene over, og tar hensyn til innspillene fra organisasjonen og ønskene fra ledelsen. Samtidig utfordrer de oss, da det ikke er typiske SSB-ord. Ordene representerer på den måten også endring:

Verdi 1: Dynamisk

Jeg er fleksibel og følger med i tiden. Jeg holder meg oppdatert på brukernes behov. Jeg bidrar til at SSB er en endringsdyktig organisasjon.

Verdi 2: Dedikert

Jeg er samfunnsengasjert og faglig nysgjerrig. Jeg sørger for å holde høy kvalitet i alt jeg gjør. Jeg brenner for at SSB skal være en uavhengig og aktuell faktakilde.

Verdi 3: Delende

Jeg er positiv, åpen og lyttende. Jeg deler på kunnskapen og kompetansen min. Jeg gjør hva jeg kan for at samspillet skal fungere, både internt i SSB og ut mot omverden.

Figur 2. SSBs verdier



Lederprinsipper

Medarbeiderundersøkelsen ga innspill om følgende viktige områder: nå mål, drive endring, utvikle enkeltindivider, bygge teamet og se sammenhenger. Det er utviklet «ordpar», som inneholder en kontrast i definisjonene, og viser hvordan lederrollen handler om å ivareta ulike sider som ofte kan stå i motsetning til hverandre.

Vi har lagt vekt på at definisjonene skal bidra til å sette kraft bak implementeringen av strategien. De tre lederprinsippene er:

Lederprinsipp 1: Tydelig og tilgjengelig

Du er tett på medarbeiderne, en god rollemodell, kommuniserer tydelig og får samspillet i teamet til å fungere. Samtidig stiller du krav og utfordrer den enkelte; får medarbeiderne til å vokse, både faglig og personlig. Du inspirer teamet og den enkelte.

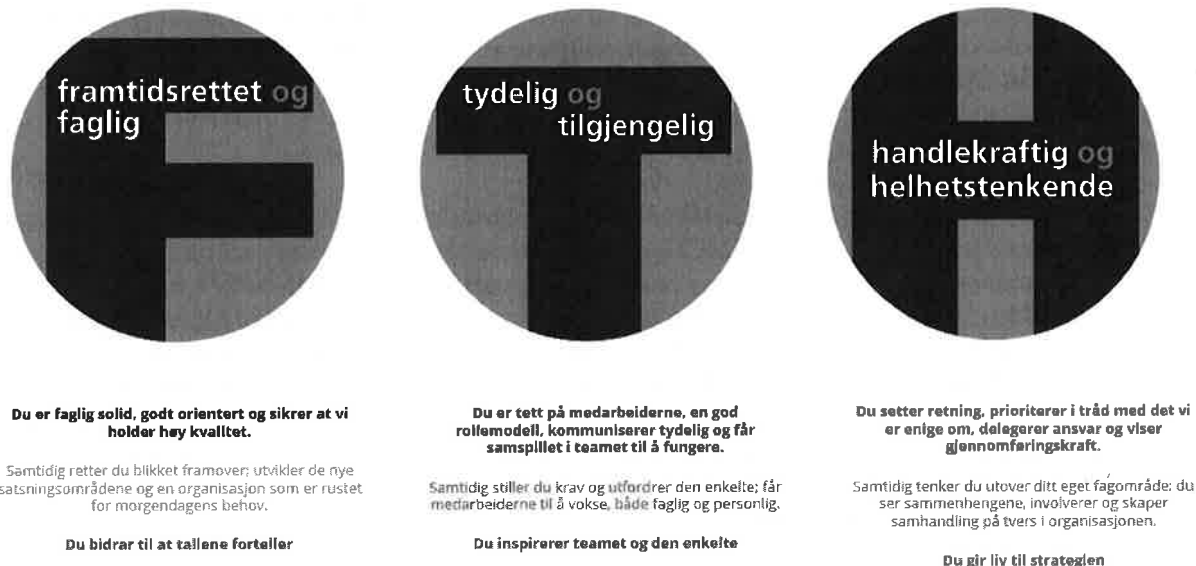
Lederprinsipp 2: Framtidsrettet og faglig

Du er faglig solid, godt orientert og sikrer at vi holder høy kvalitet. Samtidig retter du blikket framover, utvikler de nye satsingsområdene og en organisasjon som er rustet for morgendagens behov. Du bidrar til at tallene forteller.

Lederprinsipp 3: Handlekraftig og helhetstenkende

Du setter retning, prioriterer i tråd med det vi er enige om, delegerer ansvar og viser gjennomføringskraft. Samtidig tenker du utover ditt eget fagområde; du ser sammenhengene, involverer og skaper samhandling på tvers i organisasjonen. Du gir liv til strategien.

Figur 3. Lederprinsipper



Strategiske tema

Valget av de strategiske temaene er basert på eksterne og interne analyser, blant annet analyse av trender, interesser og interne ressurser samt omdømmeundersøkelser. Vi har definert ambisjoner for hvert strategiske tema som reflekteres i underoverskriftene.

1- Samvirke med omverden

SSB har fått sin oppgave definert gjennom statistikkloven. Det gir et fortrinn i forhold til andre aktører. Selv om SSB er i en monopolposisjon definert gjennom lov, er SSB avhengig av mange interesser. Samvirke med omverden innebærer at SSB som organisasjon må vende blikket utover og inngå allianser og samarbeide med brukere, oppgavegivere og registereiere og andre nåværende eller potensielle samarbeidspartnere. SSB er avhengig av registereierne for å få tilgang til data av høy kvalitet, av bestillere for å sikre fremtidig finansiering og utvikling av statistikkproduktene og av komplementære aktører for å skape merverdi i statistikken. Mer eksponering for komplementære aktører (en komplementær aktør er en som gir merverdi til SSB) og konkurrenter er også viktig for å skape et kontinuerlig forbedringspress i SSB.

Samvirke med virksomheter som besitter registre og data

Redusert oppgavebyrde for oppgavegivere

Det er et mål å redusere oppgavebyrden for oppgavegivere. SSB er avhengig av å ha god kontakt med oppgavegivere for å få inn data med god kvalitet. Det er i dag enhet for brukerkontakt som har ansvar for å følge opp oppgavegivers spørsmål og målet er blant annet å se på hva som kan gjøres for å kommunisere enda bedre med oppgavegivere og respondenter. På lang sikt vil arbeid med supplerende datakilder og andre plattformer kunne gi lavere oppgavebyrde.

Tilgang og kvalitet i registerdata og virksomhetsdata

SSB er avhengig av god kommunikasjon med registereierne for å ha stabil og vedvarende tilgang til høy kvalitet på registerdataene. De viktigste registereierne er i dag representert i statistikkrådet som SSB leder og SSB har også bilaterale avtaler med mange av registereierne. For å sikre datakvaliteten, vil det være behov for å styrke samarbeidet med registereierne og søke større innflytelse på innhold samt etablering, endring og nedleggelse av registre. SSBs relasjon til registereiere vil også være en viktig del av arbeidet med statistikkloven.

SSB ønsker tilgang til helseregistre for å kunne koble helsestatistikk med egne sosioøkonomiske data, og derigjennom tilby samfunnet bedre statistikk. Denne sektoren utgjør nesten 20 prosent av statsbudsjettet og har stor betydning for folks levekår slik at god statistikk og omfattende analyser på området er svært viktig. Per i dag legger ikke helseregisterloven og statistikkloven til rette for en slik kobling av data. Fremover vil det derfor være viktig for SSB å komme så langt som mulig i å etablere godt samarbeid med de ulike helsemyndighetene, og samtidig arbeide for at SSBs mandat til å koble data ikke svekkes. Dette temaet vil bli behandlet i det forestående arbeidet med revidering av statistikkloven.

God tilgang til ukonvensjonelle data

Strategiske allianser vil være aktuelt for å få tilgang til og for å utforske mulighetsrommet for ukonvensjonelle data også kalt big data. Denne typen data kan være viktig for statistikkproduksjonen fremover. I dagens statistikklov er det uklart hvor langt SSBs mandat til å innhente data strekker seg, og SSBs mandat for å få tilgang til slike data kan være avhengig av utfall i gjennomgangen av statistikkloven. Fra SSBs side vil det også være behov for å klarlegge hva disse dataene kan brukes til og å bygge opp kompetanse til å ta i bruk dette. Strategiske allianser vil både rette seg mot virksomheter som besitter ukonvensjonelle data, men også med nasjonale og internasjonale virksomheter som utforsker og bereder grunnen for bruk av ukonvensjonelle data.

Samvirke med brukerne

Effektivt utlån av mikrodata til forskere

Det er viktig at SSBs store omfang av data som kan kobles for å hente ut merverdi av disse utnyttes til forskning og SSB har plikt til å utlevere mikrodata til forskere. Det er i dag rom for forbedring både når det gjelder kostnad for data og tid for leveranser. Det er derfor behov for å iverksette tiltak for å bedre servicen overfor forskerne ved å investere i nye teknologiske løsninger. Det å forsøke å få forskerne og forskningsmiljøene i dialog, og samtidig sikre finansiering til bedre teknologiske løsninger, blir derfor viktig fremover.

RAIRD-prosjektet (Remote Access Infrastructure for Register Data) skal fullføres i 2017. SSB skal samarbeide med Norsk senter for forskningsdata om en videreutvikling av RAIRD dersom vi lykkes med å skaffe ekstern finansiering. I tillegg skal SSB få på plass en remote access løsning. Moderniseringsprogrammet legger opp til at datalagring og gjenbruk blir mer effektiv også for dette formålet.

Profesjonalisere og standardisere bestillerfunksjonen for tabelloppdrag

SSB har behov for å profesjonalisere bestillingen av tabelloppdrag og må vurdere å differensiere mellom ulike brukergrupper når det gjelder prioritering av bestillinger. Når en får bedre oversikt over omfanget av tabelloppdrag, vil det være hensiktsmessig med en fornyet gjennomgang av omfanget og prioritering av denne aktiviteten.

Styrke tjenesten for utlevering av styringsdata til forvaltningen

Omfanget av utlevering av detaljert styringsdata til forvaltningen, er i dag relativt begrenset, men vi opplever økte forventninger om å levere mer detaljerte data. Vi vil kartlegge omfanget, kostnads- og kvalitetsaspekter ved dette og på sikt styrke denne tjenesten. Arbeidet vil også være avhengig av arbeidet med statistikkloven.

Samvirke med komplementære aktører

Bedre statistikk og riktige krav til norsk statistikk gjennom internasjonalt samarbeid

Overfor internasjonale organisasjoner er det viktig at SSB forsetter å bygge sterke relasjoner med FN og europeiske statistikkprodusenter for å kunne påvirke hvilke krav som kommer fra de internasjonale organisasjonene, og tidlig fange opp behov for utvikling av ny statistikk. Samarbeid med andre nasjonale statistikkprodusenter representerer også en viktig kilde til erfaringsoverføring.

Skal Norge komme i en bedre posisjon til å påvirke det internasjonale samarbeidet, vil det være viktig at SSB engasjerer seg og at det internasjonale arbeidet internt i SSB organiseres bedre. Det er mye å hente på å styrke samarbeidet internt og få en bedre oversikt og koordinering av alle SSBs internasjonale møter og aktiviteter.

Høy kvalitet på internasjonalt bistandsarbeid

SSB har en egen enhet som driver bistand på oppdrag fra UD. For denne enheten er det behov for å styrke samarbeidet med UD og Norad i valg av land og prosjekter og det er satt i gang et strategiarbeid som skal gi denne enheten en klarere strategisk retning for arbeidet.

Øke kvalitet på forskning og statistikkproduksjon gjennom samarbeid med akademisk

Det er en ambisjon med et tett og godt samarbeid med akademisk. Dette samarbeidet kan ta form av konkrete avtaler på områder der SSB har behov for å utvikle seg, 2'er stillinger for forskere i SSB som ønsker å arbeide ved et universitet eller en høyskole og 2'er stillinger for universitets- og høyskoleforskere som ønsker å arbeide ved SSB. Videre vil det være en ambisjon at SSB-forskere fortsetter å veilede doktorgradsstudenter og at de gjennom avhandling har sin arbeidsplass ved SSB.

Det er satt i gang en utredning om framtidig forskningsstrategi som vil bli behandlet i 2017 og denne vil inneholde mer konkrete tiltak for SSBs samarbeid med akademisk.

Rolleavklaring og samarbeid med komplementære aktører

Det er også et behov for å klargjøre rollene til en del av SSBs andre komplementære aktører som for eksempel Google og andre teknologisk avanserte miljøer, og klargjøre hva slags forhold SSB skal ha til denne typen aktører fremover. Mange av disse aktørene vil øke merverdien til SSBs produkter, men de vil også kunne utgjøre en konkurransemessig trussel.

Denne ambisjonen må også sees i sammenheng med arbeidet i forskningsutvalget.

Ambisjonene for bedre samvirke med omverdenen:

- Redusert oppgavebyrde for oppdragsgivere
- Tilgang og kvalitet i registerdata og virksomhetsdata
- God tilgang til ukonvensjonelle data
- Effektivt utlån av mikrodata til forskere
- Profesjonalisering og standardisering av bestillerfunksjonen for tabelloppdrag
- Bedre tjeneste for utlevering av styringsdata til forvaltningen
- Bedre statistikk og riktige krav til norsk statistikk gjennom internasjonalt samarbeid
- Høy kvalitet på internasjonalt bistandsarbeid
- Økt kvalitet på forskning og statistikkproduksjon gjennom samarbeid med akademisk
- Rolleavklaring og samarbeid med komplementære aktører

2-Tema og fortellinger

Dette temaet dreier seg om å utvikle en tema- eller fenomen tilnærming i SSB. Målet med dette strategiske temaet er å utnytte SSBs komparative fortrinn i å kunne koble alle data SSB har tilgang til, og sette sammen og lage ny statistikk og analyser på store samfunnstema.

Sammenstille og analysere statistikk på store og viktige tema

Et av SSBs viktigste komparative fortrinn er å kunne koble data fra ulike kilder og sette det sammen på en helhetlig måte. Gjennom siloorganisering og konsentrasjon om enkeltstatistikker, blir dette fortrinnet ikke godt nok utnyttet per i dag. Det er et stort potensiale å utnytte fortrinnet bedre gjennom å mobilisere samarbeid på tvers av statistikkene, seksjonene og avdelingene og bygge temasider for en helhetlig framstilling av noen viktige områder. En vil få til en sterkere kobling mellom statistikkproduksjon, analyse- og forskningsarbeidet.

SSB må evne å sammenstille statistikker innenfor og på tvers av avdelinger, og forklare årsakssammenhenger. Tematilnærming vil kreve at enkeltstatistikker kobles med relevante analyser og forskningsrapporter og at kompetansen utnyttes til å skape merverdi i stedet for å bli brukt til manuelle rutineoppgaver og kvalitetskontroll med data som kan automatiseres. Dette vil gi en bedre utnyttelse av SSBs kompetanse og legge til rette for rekruttering av nye medarbeidere med høy kompetanse. En tematilnærming vil også kunne sette SSBs organisasjon bedre i stand til å identifisere de områdene der det er behov å utvikle statistikken. Skal SSB lykkes med dette, må de organisatoriske ressursene utnyttes bedre gjennom økt samarbeid på tvers i organisasjonen.

Fange opp viktige tema som kommer på dagsorden

SSB må i større grad jobbe systematisk for å være i forkant og fremskaffe faktamateriale om tema som er eller kommer på dagsorden. Vi kan ikke være avhengig av enkeltansattes initiativ for å få dette til, og vi vil derfor utrede ulike tilnærminger for å få mer systematikk i dette arbeidet.

SSB må kunne presentere statistikk innenfor store temaområder som omstilling i norsk økonomi, innvandring, demografiske endringer, det grønne skiftet og økonomisk ulikhet. Videre må SSB øke oppmerksomheten om helse, digitalisering, klima og andre samfunnsaktuelle temaer. Skal SSB ha bedre evne til å fange det som blir aktuelle tema, må det gjøres et aktivt og systematisk arbeid for å identifisere og prioritere fremtidige tema. I tillegg må SSB utvikle temasider, slik at brukerne lettere kan finne frem på nettsiden. Det er allerede satt i gang et arbeid med noen piloter på dette området.

Ambisjonene for tema og fortellinger:

- Sammenstilling og analyser av statistikk på store og viktige tema
- Evne til å fange opp viktige tema som kommer på dagsorden

SSB-nyheter

SSBs tallmateriale er en av SSBs viktigste ressurser, men i dag er ikke tallmaterialet godt nok utnyttet og organisert. Et flertall i siste omdømmeundersøkelse mente at det største endringsbehovet i SSB lå i formidlingsevnen. SSB sitter på en skjult skattkiste med statistikker, analyser og forskningsartikler som ikke alltid når ut til brukerne. Målet med dette temaet er å få mobilisert denne skattkisten gjennom at SSB når ut til brukerne og treffer brukerbehovene.

Mer brukerorientert digital kommunikasjon

En av utfordringene SSB står overfor, er at statistikkene ikke blir tilgjengeliggjort på måter som dekker brukernes behov. Dette har flere forklaringer. En forklaring er at mye av tallmaterialet SSB besitter, ikke ligger i statistikkbanken. Videre er ikke materialet organisert på måter som gjør det lett å finne det en leter etter. Det er bl.a. behov for å organisere og presentere innholdet på ssb.no i større grad etter spesifikke mål- og brukergruppers behov, noe som vil kreve innsikt i brukerbehovene og hvordan de utvikler seg.

Et viktig tiltak for å åpne skattkisten for flere, er å gjøre det enklere å finne frem til det innholdet de leter etter. Innholdet bør organiseres ut fra brukerens ståsted. Dette betyr også at vi må formidle statistikker og publikasjoner slik at det når brukerne via eksterne søkemotorer som Google.

Fra i fjor til i år økte andelen av mobilbrukere på ssb.no med 38 prosent. Dette betyr at vi må utvikle godt mobiltilpasset innhold som det er enkelt å finne frem i. Det å nå brukerne betyr også at SSB må tilpasse kanalene etter brukernes behov der de er og på mange ulike plattformer. Blant annet fra SSBs årlige undersøkelse, Mediebarometeret, vet vi at folks medievaner er i stor endring. Bruk av flere av de tradisjonelle mediene går kraftig ned, særlig blant de unge. I den grad disse leser aviser, gjør de det på

nett, gjerne delt på sosiale medier. Omdømmeundersøkelsen viste at særlig de unge var opptatt av at vi bruker sosiale medier og tar i bruk flere plattformer til publisering.

Økt satsing på nyheter

Fremdeles er det de tradisjonelle mediehusene som kan sikre at statistikken når ut til de store massene. Det er imidlertid en kamp om oppmerksomhet, og SSB må tidsmessig og innholdsmessig være flinkere å treffe mediene som viktig formidlingskanal av statistikk til allmenheten. Tidsmessig betyr dette å vurdere tidspunktet SSBs statistikker, analyser og rapporter publiseres på. For å få oppmerksomhet, er en også avhengig av at det prioriteres mellom sakene og at de utformes på måter som fanger interessen hos mediene. Mediene etterlyste i omdømmeundersøkelsen at SSB i større grad fremhevet interessante og viktige funn, at vi var mer dagsaktuelle, gjorde statistikken mer brukervennlig mellom annet med bruk av visuelle fremstillinger.

I vurderingen av hva som er nyheter, er det viktig både å ha blikket på hva som er ny statistikk, analyser og forskning i SSB, og hvordan saker kan aktualiseres fra tidligere publisert materiale. Dette betyr også at SSB må bli dyktigere til å utnytte dagsorden og til å finne frem til enkelttall, sammenhenger og interessante vinklinger. I tillegg må vi systematisere og fordele publiseringene utover året slik at en unngår at publiseringer "drukner".

Økt satsing på nyheter og brukerorientert digital kommunikasjon har betydning for hvordan SSB innretter sin kompetanse og organiserer avdelingene fremover.

Utvikle folkeopplysningsrollen - Skolesatsing

SSB skal bidra med et faktagrunnlag for samfunnet. For å kunne bygge opp en interesse for og kunnskap om statistikk, ønsker SSB å nå ut i skolene. Andre nordiske land har god erfaring med dette. Vi vil derfor utrede en skolesatsing og beslutte videre retning for dette arbeidet basert på utredningen.

Ambisjonene for SSB-nyheter:

- Mer brukerorientert digital kommunikasjon
- Økt satsing på nyheter
- Utvikling av folkeopplysningsrollen

Tall om næringsliv

Dette strategiske temaet adresserer behovet for å gjøre SSBs næringsstatistikk mer etterspurt og relevant.

Bedre dekning av tjenestenæringene

En gjennomgående trend i Norge og Europa er en høy vekst i tjenestenæringene, samtidig som sysselsettingen i primærnæringene og industrien har blitt redusert. Selv om tjenestesektoren utgjør en stadig større del av sysselsettingen og verdiskapingen, har dette i liten grad vært reflektert i endret ressursbruk i SSB. Vi vil derfor flytte ressurser, basert på vurderinger av hva som er godt nok på de ulike næringsområdene.

Ny næringsstatistikk og nye temaer

Det blir viktig å bygge opp kompetanse på å følge de nye næringene blant annet innenfor delingsøkonomi, omstilling i norsk økonomi, grønt skift og globalisering. SSB har utfordringer med næringsstatistikken i forhold til globalisering og fragmentering av verdikjeder. Det er også et stort potensial for å bedre utnyttelsen av geodata. Samtidig skal det skapes merverdi i statistikken. Samarbeidet mellom forskningsavdelingen og statistikkavdelingene må styrkes og systematiseres for å få resultater blant annet gjennom fellesprosjekter og fellesseminarer.

Reduserte ubalanser i Nasjonalregnskapet

Gjennom å styrke innsatsen innenfor næringsstatistikken vil en få et bedre kildegrunnlag og dette vil bidra til kvalitetsforbedringer i nasjonalregnskapet. Etablering av en ny enhet for store og komplekse foretak skal gjøre det lettere å lage et godt kildegrunnlag. Det er også et mål å lage ny og relevant næringsstatistikk for de store foretakene.

Det er gjort flere utredninger av ubalansene. En del av funnene avdekker utfordringer med bruken av administrative data fra Skattedirektoratet. Næringsoppgaven er i utgangspunktet ikke tilpasset behov i nasjonalregnskapet, og det jobbes med å bygge en bedre overgang fra denne til nasjonalregnskap. Handel med tjenester overfor utlandet (eksport) er med stor sannsynlighet underestimert, og det blir viktig å forbedre utenrikshandelsundersøkelsen som samler inn denne type data.

Mer etterspurt næringsstatistikk

SSB har som ambisjon å gjøre næringsstatistikken mer relevant og ha tett dialog med næringsorganisasjoner og brukere av næringsstatistikk. Det vil også settes i gang et systematisk arbeid for å måle omdømmet og den opplevde relevansen til næringsstatistikken.

En indikator på om en statistikk er relevant kan også være om det finnes betalingsvillighet for den. Næringsstatistikken har lav andel ekstern finansiering sammenlignet med personstatikken. Det er et langsiktig arbeid å øke etterspørselen og andelen ekstern finansiering som blant annet innebærer at vi må øke analysekapasiteten.

Ambisjonene for næringsstatistikken og nasjonalregnskapet:

- Bedre dekning av tjenestenæringene
- Reduserte ubalanser i Nasjonalregnskapet
- Ny næringsstatistikk og nye temaer
- Mer etterspurt næringsstatistikk

Modernisering

Modernisering av produksjonsprosessene går igjen i analysene og griper inn i mange av de endringsprosessene som SSB må gjennom. Skal SSB klare seg i konkurransen og opprettholde sin sterke posisjon i Norge, er det et stort behov for å investere i ny teknologi og oppgradere organisasjonens og IT-avdelingens teknologiske kompetanse.

Redusert oppgavebyrde og økt kvalitet i inndata

Moderniseringsprogrammet vil gi SSB mulighet til i større grad å automatisere datafangsten, og dermed lette oppgavebyrden for oppdragsgiverne. Moderniseringsprogrammet vil også være viktig for å legge til rette for å kunne ta i bruk stordata i produksjonen av statistikk. Videre vil dette strategiske temaet være nøkkelen til å håndtere personvern gjennom bedre sikkerhetsmessig kontroll med dataene i SSBs produksjon og i utlevering av mikrodata.

Formidling som treffer brukerbehov

Moderniseringsprogrammet vil også øke merverdien overfor brukerne, ved at mer og mer av formidlingen og kommunikasjonen med brukerne tilrettelegges digitalt. Arbeidet med systematikk rundt metadata og statistiske metoder vil også være i tråd med ønsker fra viktige interessenter uttrykt i omdømmeundersøkelsen.

Moderne IT-plattform

SSB skal etablere en helhetlig grunnmur for statistikkproduksjonen, dvs. en informasjonsarkitektur hvor statistikk- og metadata forvaltes konsistent i hele livsløpet fra datafangst til formidling og arkivering. Dataene skal forvaltes gjennom et felles sett av IT-tjenester som skal understøtte standardisering, automatisering og selvbetjening i produksjonsprosessene. Gjennom avansert metadatastøtte og felles lagrede data skal fagavdelingene kunne utnytte alle data i SSB til utvikling av nye produkter og analyser.

Over tid skal ny IT-infrastruktur gradvis erstatte dagens IT-portefølje, slik at data og tjenester fysisk konsolideres i en felles infrastruktur. Dette skal øke kostnadseffektiviteten i IT-avdelingen slik at mer av IT-kapasiteten kan innrettes mot utvikling og mindre til forvaltning.

En viktig del av moderniseringsprogrammet vil være å få bedre infrastruktur til å kunne låne ut mikrodata til forskere. Som vist i omdømmeundersøkelsen, er forskerne ikke fornøyde med dagens struktur, og det er et behov for å investere i bedre teknologiske og fremtidsrettede løsninger for å tilrettelegge data for forskning.

Mer effektive arbeidsprosesser og frigjøring av årsverk

Utover å modernisere grensesnittene mot datafangst og formidling, vil moderniseringsprogrammet ha stor betydning for å effektivisere SSBs interne produksjonsprosesser. Dette vil frigjøre ressurser for nye oppgaver, men også for å gjøre statistikkproduksjonen mindre sårbar for sannsynlige reduserte statsbevilgninger. Det ligger samtidig en fare for underfinansiering av programmet og dermed tap av tempo. SSB vil uten en betydelig teknologisk opprusting stå i fare for å bli akterutseilt, og dermed tape legitimitet, anseelse og konkurransekraft mot nye typer høyteknologiske konkurrenter.

Riktig kompetanse til rett tid

En del av handlingsrommet internt skapes gjennom at en vesentlig andel av de ansatte som går av med pensjon frem til 2021, ikke erstattes, og at nyrekruttering blir restriktiv og baseres på fremtidige kompetansebehov. Dette tilsier en stram kompetansestyring, slik at vi får riktig kompetanse til riktig tid.

Vellykket implementering av moderniseringsprogrammet

Risikoen knyttet til finansiering av programmet tilsier at SSB fremover både må planlegge programmet grundig slik at programmet lykkes, men også arbeide med alternative finansieringsplaner. Vellykket gjennomføring av programmet omfatter flere punkter:

- Sourcingstrategi

Etablere og beslutte strategi for å drifte og forvalte fremtidig IT-plattform.

- Leverandør- og innkjøpsstrategi

Etablere og beslutte leverandør- og innkjøpsstrategi. Inngå avtaler med foretrukne leverandører til gjennomføring av moderniseringsprogrammet.

- Styringsmodell for programgjennomføring.

Bygge en programorganisasjon for moderniseringsprogrammet som vil baseres på etablert beste praksis for gjennomføring av programmer av denne størrelsesorden. Programorganisasjonene skal sikre tilstrekkelige koblinger mellom program og linje, slik at gevinster kan tas ut løpende i produksjonen.

- Styrende dokumenter

Utarbeide detaljerte styringsdokumenter for de første prosjektene i 2018, og løpende gjennom programperioden.

- Ny IT-plattform

Vellykket start på arbeidet med etablering av ny IT-plattform, herunder sikre en vellykket gjennomføring av prosjektene KOSTRA og RAIRD. Disse prosjektene leverer viktige, generiske bidrag til fremtidig modernisering av den IT-plattform som skal ligge til grunn for modernisering av produksjonsprosessene, og representerer et første steg i moderniseringen.

Ambisjonene for moderniseringen:

- Redusert oppgavebyrde og økt kvalitet i inndata
- Formidling som treffer brukerbehov
- Moderne IT-plattform
- Mer effektive arbeidsprosesser og frigjøring av årsverk
- Riktig kompetanse til rett tid
- Vellykket implementering

Kompetanse for fremtiden

SSB har sin store styrke på å produsere statistikk. Samtidig innebærer teknologiutviklingen at flere og flere manuelle operasjoner kan automatiseres, noe som innebærer behov for å vri kompetansebasen til å bli mer teknologi- og IT-tung og mer i retning av analyse.

1. Vridning av arbeidsoppgaver fra manuelle rutiner til analyse og avansert statistikkproduksjon

Det langsiktige målet er å produsere et bedre og mer sammensatt statistikkprodukt gjennom å utnytte teknologi og metoder til å supplere statistikken med gode analyser. For å få dette til, må vi lykkes med å frigjøre ressurser som i dag er bundet i manuelle rutineoppgaver. Dette innebærer at vi må klare å ta ut gevinstene fra moderniseringsprogrammet løpende og tilføre ny kompetanse etter hvert som manuelle arbeidsoppgaver automatiseres.

En effektiv anvendelse av en modernisert IT-infrastruktur vil stille store krav til kompetanseheving i SSB, både internt i IT-organisasjonen så vel som i fagmiljøene hvor effektene skal tas ut. På brukersiden vil en overgang fra manuelle arbeidsoperasjoner til en fremtidig anvendelse med standardisering og automatisering, potensielt understøttet av smarte, selvlærende datamaskiner, representere et betydelig kompetanseskift.

2. Økt endringskompetanse

En viktig målsetting med kompetanseutviklingen i SSB, er å øke endringskapasiteten slik at endringer blir en del av det kontinuerlige forbedringsarbeidet og at endringene ikke tar for mye kapasitet bort fra daglig statistikkproduksjon. Det å vri arbeidsoppgavene fra manuelle rutiner til analyse krever medarbeidere og ledere med tyngre analytisk kompetanse, som kan håndtere endring, og som kan jobbe i ulike deler av organisasjonen. For å styrke endringskompetansen, vil vi systematisere endringsarbeid i SSB gjennom Lean-metodikk, gjennomgå rutiner for hospitering og vurdere et trainee-program.

3. Økt analysekompetanse og økt kontekstuell kompetanse

Kontekstuell kompetanse og analysekompetanse krever at medarbeiderne (også ledere) utvider både spesialistkompetansen innenfor sitt felt og generalistkompetanse til å sette analysene i sammenheng. Flere samarbeidsprosjekter mellom forskningsavdelingen og statistikkavdelingene og etablerte karriereveier skal bidra til dette.

4. Økt formalkompetanse

Noe av kompetansevridningen kan skje gjennom å erstatte medarbeidere som går av, med ny kompetanse. Som en del av kompetansehevingen vil nye fagstillinger i hovedsak ha krav om mastergrad. Ikke alle som slutter vil bli erstattet, og for at dette ikke skal falle skjevt ut og for å få struktur og systematikk skal det utarbeides et prioriteringssystem for kompetanse/stillingsbehov på tvers av SSB. For å få til effektivisering uten samtidig å redusere kompetansenivået, vil det være nødvendig med en overordnet og systematisk styring av rekrutteringen fremover. Satsingen på lean som metodikk for kontinuerlig forbedring vil fortsette.

Selv om det vil bli påfyll med medarbeidere med høy kompetanse fremover, vil mye av kompetanseutviklingen måtte skje hos de medarbeiderne som allerede er ansatt. Dette vil sette større krav til SSBs interne kursprogram - Byråskolen - og gjøre at oppgradering av relevant kompetanse innarbeides som en systematisk aktivitet.

5. Styrket kompetanse på IT og metode

IT organisasjon har pr i dag ikke kompetanse og kapasitet til å håndtere alle aspekter av moderniseringsprogrammet, og vi har et behov for styringskompetanse utover den kontinuerlige utviklingen av klassisk IT- kompetanse. Program- og prosjektstyring, arkitekturstyring, leverandørstyring og strategier for tjenesteutsetting er eksempler på styringskompetanser som IT-organisasjonen må styrke fremover. Behovet for økt kompetanse innenfor informasjonsarkitektur og informasjonssikkerhet er også fagdisipliner som må styrkes ytterligere.

Det er videre nødvendig å styrke metodekompetansen for å forberede endringene som kommer som følge av nye og rikere datakilder, og for å sikre en sterkere og faglig tung metodekompetanse i SSB. Analysekompetansen kunne styrkes gjennom tettere samarbeid og utveksling av medarbeidere mellom statistikkavdelingene og forskningsavdelingen.

6. Økt samarbeid på tvers

For å utvikle kompetansen i SSB, er det også nødvendig å oppmuntre og legge til rette for større mobilitet på tvers av fagområder og vurdere innføring av systematiske programmer for juniorer og ledere. Økt samarbeid på tvers gjelder særlig mellom statistikkavdelingene og forskningsavdelingen, men også medarbeidere i andre avdelinger skal øke graden av samarbeid med resten av organisasjonen. For å få til et økt samarbeid må samarbeidet settes i system, i første rekke gjennom hospitering og konkrete samarbeidsprosjekter om utvikling og forbedring.

Innenfor forskning skal det utvikles en egen strategi, men det vil være viktig at SSB fremover plasserer seg internasjonalt innenfor fremragende anvendt, empirisk forskning. For å få et godt samarbeid med statistikkproduksjonen, vil det være viktig at forskningen bygger på SSBs registre og andre empiriske data og er med på å utvikle statistikkproduktene.

7. Økt profesjonalisering av ledere

Videre er det behov for å styrke lederkompetansen, og satse på å rekruttere og etterutdanne ledere som både er faglig sterke og som har lederkompetanse. Det er også mangel på prosjektlederkompetanse, og her må nye prosjektledere utvikles samtidig som ekstern kompetanse blir brakt inn til å bygge bro og ta toppene i særlig investeringstunge perioder. Gode ledere må rotere i organisasjonen og vi vil vurdere bruk av åremål og andre tiltak.

Ambisjoner for kompetanseutviklingen framover:

- Vridning av arbeidsoppgaver fra manuelle rutiner til analyse og avansert statistikkproduksjon
- Økt endringskompetanse
- Økt analysekompetanse og økt kontekstuell kompetanse
- Økt formalkompetanse
- Styrket kompetanse på IT og metode
- Økt samarbeid på tvers
- Økt profesjonalisering av ledere

Strategisk handlingsrom

Ambisjonene for strategiperioden er høye og til dels svært ressurskrevende å få gjennomført. For å nå ambisjonene, særlig innenfor modernisering av produksjonsprosessene, er SSB nødt til å skaffe seg et økonomisk og operasjonelt handlingsrom. Det økonomiske handlingsrommet skal benyttes til å gjennomføre betydelige investeringer både innenfor systemutvikling og kompetanse.

Det å gjennomføre moderniseringsprogrammet antyder alene et behov som mangedobler omfanget til tidligere prosjekter i SSB, og programmet ligger som en forutsetning for å nå mange av de andre målene i strategiperioden. Programmet er delvis skalerbart og kan rigges for ulikt innsatsnivå og framdriftsplan, men det er hevet over tvil at suksessen vil avhenge av at det tilføres betydelige ressurser. Vi anslår at moderniseringsprogrammet alene vil kreve flere hundre millioner kroner i programperioden.

Det er flere elementer som vil avgjøre hvor stort økonomisk handlingsrom vi har i form av ledige ressurser til strategiske satsinger. De viktigste elementene er:

- Tilleggsbevilgninger over statsbudsjettet
- Mulighet for å overskride bevilgning mot innsparing over tre påfølgende år
- Økt finansiering over markedsoppdrag
- Reduksjon i antall ansatte
- Reduksjon i øvrige driftsutgifter
- Portefølgebudsjettet
- Interne utviklingsressurser

Om lag 70 % av SSBs utgifter er knyttet til lønn og arbeidsgiveravgift. For å frigjøre midler i det omfang som kreves for å finansiere moderniseringsprogrammet, må vi redusere antall ansatte. Samtidig

vil ikke de mulige gevinstene fra automatisering av manuelle operasjoner i moderniseringsprogrammet komme med én gang. Det vil si at vi i en overgangsperiode kan bli nødt til å redusere omfang av andre oppgaver.

Ved siden av å arbeide med å få på plass et økonomisk handlingsrom, vil det også være behov for et operasjonelt handlingsrom for å kunne prioritere aktiviteter. Dette innebærer å omallokere ressursene fra lite prioriterte oppgaver over til de oppgavene som er prioriterte i strategien. Gitt de ambisiøse strategiske ambisjonene er det også naturlig at det må skje en prioritering innenfor de ulike områdene og at en må arbeide langsiktig med å få på plass nye produksjonsrutiner og økt analysekapasitet. Det er også naturlig at det en del IT-utvikling vil bli satt på vent som følge av prioritering av moderniseringsprogrammet.

Det å identifisere hvordan en kan oppnå et økonomisk og operasjonelt handlingsrom er krevende, men det å implementere tiltakene er den tyngste delen av jobben. Fremover må SSBs ledelse i tett samarbeid med organisasjonen og de tillitsvalgte arbeide for realisering av de strategiske temaene gjennom reduksjon av kostnader, frivillig nedbemanning gjennom naturlig avgang og turnover og løpende streng prioritering av oppgaver. Innenfor den neste fireårs perioden vil en slik prioritering sette SSB i stand til å være i takt med den teknologiske og samfunnsmessige utviklingen både innenfor statistikkområdene og innenfor IT.

[Hovedtittel]

[Undertittel]

I serien Planer og meldinger publiseres dokumenter med et institusjonelt preg og notater med en viss offisiell karakter.

© Statistisk sentralbyrå
Ved bruk av materiale fra denne publikasjonen skal Statistisk sentralbyrå oppgis som kilde.

Publisert [Dato]

Trykk: Statistisk sentralbyrå.

Standardtegn i tabeller	Symbol
Tall kan ikke forekomme	.
Oppgave mangler	..
Oppgave mangler foreløpig	...
Tall kan ikke offentliggjøres	:
Null	-
Mindre enn 0,5 av den brukte enheten	0
Mindre enn 0,05 av den brukte enheten	0,0
Foreløpig tall	*
Brudd i den loddrette serien	—
Brudd i den vannrette serien	
Desimaltegn	,

Forord

I 2016 har vi utarbeidet en ny visjon for SSB, og vi har definert seks strategiske tema som angir retningen for å nå visjonen. Vi har også definert nye verdier og lederkriterier for ansatte i SSB. Disse skal konkretisere holdninger og adferd vi mener er nødvendige for å gjennomføre strategien. Dette arbeidet ligger, sammen med føringer i tildelingsbrevet og risikovurderingene, til grunn for overordnet virksomhetsplan (OVP) for 2017.

SSB produserer statistikk i henhold til samfunnsoppdraget og vi er svært avhengige av aktører rundt oss. Vi skal være profesjonelle på alle måter og samhandle med relevante aktører. På enkelte områder innebærer det å fullt ut utnytte de mulighetene som ligger i statistikkloven, mens vi på noen områder må få realisert de fordelene som ligger i å inngå strategiske allianser med viktige komplementære aktører. Arbeidet med ny statistikklov vil være svært sentralt i vårt samvirke med omverdenen.

Våre rammebetingelser, relasjoner til brukere, andre statistikkprodusenter og interne forhold i SSB er i stadig utvikling og påvirker gjennomføringen av strategien. Det er viktig at SSB jobber for å bli en fremtidsrettet og moderne organisasjon som er langt fremme på digitalisering, og som bringer frem relevante fakta på de store temaene som preger samfunnsutviklingen. Det siste innebærer at SSB evner å sammenstille statistikkene på måter som treffer brukernes behov, og at vi fanger opp store tema som kommer på dagsorden. Vi må åpne vår skjulte "skattkiste" av tall og formidle denne til hele samfunnet.

Både globaliseringen og andre trekk ved samfunnsutviklingen fører til endrede behov for næringsstatistikk. Gjennom omorganisering, endret innretning og økt satsing på tjenestenæringene, skal næringsstatistikken speile samfunnet på en bedre måte. Dette vil også redusere ubalansene vi ser i nasjonalregnskapet og skape større etterspørsel etter næringsstatistikk.

En forutsetning for effektiv og standardisert statistikkproduksjon er at vi anvender tilgjengelig teknologi til å hente inn data og til å produsere og formidle statistikken. SSB forbereder et moderniseringsprogram for å gjennomføre et løft i måten vi produserer statistikken. Programmet skal detaljplanlegges i 2017 og skal etter hvert utløse et stort potensiale for å effektivisere produksjonen. Samtidig er programmets evne til å levere avhengig av ekstern finansiering ut over de årlige bevilgningene SSB får fra og med 2018.

Det er også helt sentralt at SSB har riktig kompetanse for å møte de utfordringer som vi står overfor. Vi har et høyt kompetansenivå, men har store ambisjoner om å øke det generelle kompetansenivået ytterligere gjennom kompetanseheving internt og målrettet ekstern rekruttering. SSB er også omorganisert fra 1.1.2017. En sentral målsetting med omorganiseringsprosessen var å få til en bedre samhandling på tvers i organisasjonen, og omorganiseringen er en av flere viktige tiltak for å bedre samhandlingen.

Den overordnede virksomhetsplanen viser SSBs sentrale prioriteringer. Det foreligger også mer detaljerte virksomhetsplaner for hver avdeling som utgis i serien *Interne dokumenter*.

Statistisk sentralbyrå, [Godkjenningsdato]

[Navn på godkjenner]

Innhold

Forord	3
Innhold	4
1. Hovedprioriteringer 2017	5
1.1. Samvirke med omverdenen	6
2. Tema og fortellinger	10
3. SSB-nyheter	12
4. Tall om næringsliv	14
5. Modernisering av statistikkproduksjonen.....	16
6. Kompetanse for fremtiden.....	19
7. Samarbeidsprosjekter mellom forskningsavdelingen og statistikkavdelingene....	22
8. Forutsetninger og krav	24
9. Handlingsrom	28

1. Hovedprioriteringer 2017

SSB har formulert en ny strategisk plattform som er sammensatt av visjon, verdier, lederprinsipper og strategiske temaer. Det er konkretisert seks strategiske temaer for perioden 2017-2020 som erstatter strategi 2014-2017. OVP for 2017 konkretiserer og beskriver hva vi skal oppnå innenfor de strategiske temaene i 2017. Strategien er endringsorientert, og selv om den gjelder for hele SSB, omtaler ikke strategien alle deler av SSBs drift. Den store mengden av løpende statistikkproduksjon og forskning, samt tilhørende støttefunksjoner, vil derfor ikke få noen detaljert omtale i OVP. Samtidig er den løpende produksjonen fundamentet for alle andre beskrivelser, prioriteringer og tiltak. Ambisjonene for strategiperioden er høye og til dels svært ressurskrevende å få gjennomført. For å nå ambisjonene, særlig innenfor modernisering av produksjonsprosessene, er SSB nødt til å skaffe seg et økonomisk handlingsrom gjennom omprioriteringer og nedbemanning. Handlingsrommet skal benyttes til å gjennomføre betydelige investeringer både innenfor systemutvikling og kompetanse, jf. kapittel 9.

Det er bevilget 849,7 mill. kroner til SSB i 2017, noe som er 107,8 mill. kroner mer enn i 2016. 75 mill. kroner av økningen skal kompensere for at SSB nå skal betale pensjonspremie til Statens pensjonskasse. Dette skal ikke gi reelle endringer i våre økonomiske rammer. Lønns- og prisjusteringer på 19,5 mill. kroner og andre mindre endringer på til sammen \div 1,1 mill. kroner skal heller ikke ha reell effekt på det økonomiske handlingsrommet. Det er bevilget 40 mill. kroner til utvikling av KOSTRA samtidig som 8 mill. kroner som var bevilget til samme formål i 2016, er trukket ut. Av reelle endringer for øvrig er bevilgningsrammen på statsoppdraget kuttet med om lag 17,6 mill. kroner fra 2016 til 2017, og det fremgår av Prop 1 S (2016 – 2017) at det fortsatt er satt krav til effektivisering og innsparing.

OVP må leses i lys av risikovurderingene. Første halvår 2016 gjennomførte SSBs ledelse en ny og grundig risikovurdering av hele virksomheten. Dette resulterte i et nytt risikobilde som skal være modell for fremtidige risikovurderinger i SSB. Det er også benyttet en ny metode for vurdering av risiko, og vurderingene ble oppdatert i september 2016. SSB har høyest gjenværende risiko knyttet til risiko for at sensitive opplysninger kan komme på avveie og til deler av økonomiforvaltningen. Det er satt i gang tiltak som vil videreføres i 2017, for å redusere risiko på disse områdene, jf. kapittel 8.

Den overordnede virksomhetsplanen (OVP) beskriver mål og tiltak, samt forventede resultater og gevinster der dette er mulig. Resultater og gevinster på de prioriterte områdene krever god gjennomføringsevne. I løpet av året vil vi følge opp status gjennom rapportering på tiltakene, og justere på bakgrunn av rapporteringen.

Lean vil i 2017 først og fremst være en støtte til gjennomføring av organisasjonens strategi og virksomhetsplaner. Lean-ressursene bistår avdelingene innenfor de definerte innsatsområdene; modernisering av produksjonsprosessene, skape handlingsrom og endringskompetanse. Definerings av nye arbeidsprosesser og bruk av lean-metodikk vil være sentralt i videre arbeid.

Virksomhetsplanen følger strategien, og under hvert strategisk tiltak er det en kort beskrivelse av SSBs hovedprioriteringer for hver ambisjon. Deretter følger en punktvis opplisting av de prioriterte tiltakene som skal gjennomføres i 2017, for å nærme seg ambisjonene som er uttrykt i strategien.

1.1. Samvirke med omverdenen

Samvirke med omverdenen innebærer at SSB som organisasjon må vende blikket utover og samarbeide med brukere, oppgavegivere og registereiere og andre nåværende eller potensielle partnere. Dette er et tema der vi har mange ambisjoner for strategiperioden og ikke alle vil være prioritert i 2017.

Redusert oppgavebyrde for oppgavegivere

Tiltak som begrenser oppgavebyrden er et krav satt til SSB av Finansdepartementet. På lang sikt vil arbeid med supplerende datakilder og datafangstløsninger begrense oppgavebyrden. Flere av prosjektene under "Tilgang og kvalitet i inndata" vil også bidra til å redusere oppgavebyrden.

Følgende tiltak prioriteres i 2017

- Implementere Altinn formidlingstjeneste i felles datamottak for mer effektiv overføring av registerdata og andre større datauttrekk fra forvaltning og næringsliv.
- Økt kvalitet på inndata i innsamlinger fra virksomheter og foretak. Forbedre og forenkle tjenestene i Altinn gjennom videreutvikling av de skjemabaserte løsningene, slik at næringslivet får lav opplevd oppgavebelastning og SSB bruker minst mulig tid på retting av data.
- Fullføre porteføljeprosjektet Overgang til Altinn.
- Gjennomføre et pilotprosjekt på tjenstedesign av Bolig- og boforholdsundersøkelsen for å gjøre kontakten mellom SSB og respondent mer brukerorientert.

Tilgang og kvalitet i inndata

SSB er avhengig av registereierne for å få tilgang til data av høy kvalitet. Det pågående arbeidet med revisjon av statistikkloven blir særdeles viktig i denne sammenheng, særlig mht. tilgang til helseregistre. Vi skal også styrke kontakten med registereierne og sikre strategisk dialog om innhold og endring i registrene. Reform i skatte- og avgiftsforvaltningen, forenklinger i skatte- og regnskapsregelverket vil kunne få konsekvenser for SSBs statistikkproduksjon. Samarbeid med Kartverket, Brønnøysundregistrene og NAV, samt koordinering i Statistikkrådet er også sentralt.

Følgende tiltak prioriteres i 2017

- Vi skal gjennomføre en pilot-innsamling av data om byggesaksbehandling fra noen kommuner, basert på kommunenes fagsystem for byggesaksbehandling. Vi vil evaluere hvordan datainnsamlingskanalen fungerer og hvor godt egnet dataene er til KOSTRA-indikatorer og annen statistikk. Datainnsamlingen skal i stor grad å kunne erstatte rapportering av byggesaksinformasjon på skjema til KOSTRA.
- Det er betydelige utfordringer med datagrunnlaget fra ikke-finansielle foretak til utenriksregnskapets finansregnskap og direkteinvesteringsstatistikk. Vi skal gjennomføre et forprosjekt for å kartlegge hvilke kilder andre land bruker og ha dialog med utvalgte rapportører om muligheter for forbedret datagrunnlag avsluttes i 2017, og resultatet kan bli at det må gjennomføres større omlegginger som vil gå over lenger tid.
- Modernisert folkeregister i regi av Skattedirektoratet (SKD) har betydning for vårt befolkningsregister og våre produksjonssystemer. I 2017 vil konsekvensene både for mottak av nytt folkeregister, konvertering til nytt Befolkningsregister og produksjonssystemene gjennomgå innenfor rammen av moderniseringsprogrammet
- Matrikkelen er et helt sentralt register i arbeid med flere statistikker, men har en del mangler mht. SSBs behov. Vi vil ta initiativ til et strategisk samarbeid med Kartverket og andre (SKD, NAV) med samme behov for utbedring/tilpasning av Matrikkelen.

- Det er viktig med samarbeid med Brønnøysundregistrene og Enhetsregisteret for god oppdatering av informasjon om næringskoder og bransjebeskrivelser. Vi skal delta i Brønnøysundregistrenes prosjekt om registrering av næringskode og bransjebeskrivelser og sikre at SSBs behov dekkes, samt sikre enda mer effektiv samhandling gjennom innsats i utviklingen av nytt saksbehandlingssystem (BRsys).
- SSB vil fortsatt jobbe for å få bedre tilgang til helsedata for å produsere mer og relevant helsestatistikk. Dette vil blant annet tas opp gjennom utvalgsarbeidet med ny statistikklov som skal være ferdig ultimo 2017.
- Vi skal styrke koordinering i statistikkrådet. Avklare og synliggjøre SSBs koordinerende rolle for andre nasjonale statistikkprodusenter. Arbeidet følger opp tiltaksplan fra peer review og gjennomføring av revidert europeisk statistikklov. Arbeidet er også relevant for ny statistikklov.
- Følge opp arbeidet med modernisering og forenkling av regnskapslovgivningen, og Skatteetatens prosjekt for å utarbeide nye rapporteringsløsninger for næring, lønnstakere og pensjonister (SIRIUS-prosjektet). Vi vil være tydelige i dialogen for å sikre at beslutningstakerne er klar over våre behov, samt at endringen i regnskapslovgivningen og SIRIUS ikke medfører at vi mister vesentlig informasjon til sentrale statistikker.
- Vi skal oppgradere plattformen som brukes i datafangstvirksomheten mot personundersøkelser, og lage plan for omlegging til fler-metode undersøkelser basert på web/telefon for SSB sine undersøkelser som omfatter personer og husholdninger.
- Vi skal ha en metodisk gjennomgang av resterende næringsundersøkelser (optimalisering av utvalgsplan) med alternativ innrapportering med tiltak for justering av utvalgsplan eller overgang til elektronisk rapporteringsform.

God tilgang til ukonvensjonelle data

Digitaliseringen i samfunnet gir SSB nye muligheter til å skape bedre og kostnads-effektiv statistikk ved å benytte nye data, nye teknikker og nye metoder. Utnyttelse av Big Data, eller ukonvensjonelle data, er foreløpig et umodent felt, og SSB er så langt i en utforskende fase av dette arbeidet. Ukonvensjonelle data kan være viktig for statistikkproduksjonen fremover, og SSBs mandat for å få tilgang til slike data kan være avhengig av utfall i gjennomgangen av statistikkloven.

Vi vil intensivere arbeidet med å identifisere hva ukonvensjonelle data kan brukes til. Dette innebærer å undersøke hva andre land har fått til og å bygge systemer og kompetanse for å ta i bruk denne typen data i statistikkproduksjonen. SSB vil delta i nasjonale og internasjonale partnerallianser for å skaffe kunnskap om potensielle anvendelsesområder og teknologiske og metodiske utfordringer relatert til feltet.

Følgende tiltak prioriteres i 2017

- Etablere et norsk og et utenlandsk samarbeid om Big Data.
 - SSB forbereder en søknad til Big Insight konsortiet om deltakelse med sikte på et tre års medlemskap som begynner 1. juli 2017.
 - SSB skal etablere avtale med Center for Big Data in Statistics i Nederland innen 1. mars 2017
 - Innen 1. juli skal det identifiseres områder innenfor SSBs statistikkproduksjon som skal være potensielle kandidater fra SSB til fremtidig prosjektarbeid innenfor partnermodellene.
- Gjennomføring av porteføljeprojektet Elhub der vi løpende får inn rapportering av elektrisitet per måler. Elhub er pilot på bruk av Altinn formidlingstjeneste i moderniseringsprogrammet som datafangstkanal inn til SSB, jf. kapittel 5. Elhub bygges nå av Statkraft, og er en såkalt datahub som løpende skal omfatte alle måledata for strøm i Norge. Rapporteringen

av månedlige elektrisitetsdata vil bli stoppet omtrent når Elhub er operativ (oktober 2017).

- En arbeidsgruppe skal utrede muligheter for utnyttelse av transaksjonsdata fra aktører i markedet for betalingsformidling, samt strekkodedata fra varehandelen. Arbeidet skal lede frem til vurderinger av nye kilder og metoder som kan være aktuelle for fremtidige forbruksundersøkelser, KPI og eventuelt andre statistikker.

Effektivt utlån av mikrodata til forskere

RAIRD-prosjektet (Remote Access Infrastructure for Register Data) skal fullføres i 2017, jf. også kapittel om modernisering.

For å bedre effektiviteten skal SSB samarbeide med Norsk senter for forskningsdata (NSD) om en videreutvikling av RAIRD. Videreutviklingen av RAIRD er avhengig av finansiering fra Forskningsrådet og målet er at Forskningsrådet vil finansiere utvikling av en forskningsdatabase, elektronisk søkeskjema samt viktig videreutvikling av sentrale områder i RAIRD I. For å effektivisere og redusere risiko i utlån av mikrodata vil SSB initiere et samarbeid med TSD (Tjenester for sensitive data) ved universitetet i Oslo om tilgang til deres remote access løsning.

Følgende tiltak prioriteres i 2017:

- Tilrettelegge for å benytte UiOs tjeneste for sensitive data (TSD) som Remote Access-løsning for utlån av mikrodata til forskning, for på sikt å utvikle egen utlevering av mikrodata.
- RAIRD-prosjektet som er et samarbeidsprosjekt finansiert av Norges forskningsråd mellom NSD og SSB for utlevering av mikrodata, skal fullføres høsten 2017.
- SSB har søkt Norges forskningsråd om et utviklingsprosjekt for å tilrettelegge det meste av mikrodataene i SSB for forskning. Når tilretteleggingen er gjennomført vil en benytte TSD-løsningen for selve utleveringen av data.

Profesjonalisere og standardisere bestillerfunksjonen for tabelloppdrag

SSB har behov for å profesjonalisere bestillingen av tabelloppdrag og vurdere å differensiere mellom ulike brukergrupper når det gjelder prioritering av bestillinger. Tabelloppdragene behandles ulikt i SSB og det er gjennomført et lean-arbeid for å øke profesjonaliteten i bestilling og utlevering av data.

Følgende tiltak prioriteres i 2017:

- Implementere og følge opp lean gjennomgangen

Styrke tjenesten for utlevering av styringsdata til forvaltningen

Dette arbeidet vil ikke bli høyt prioritert i 2017. Omfanget av utlevering av detaljert styringsdata til forvaltningen er i dag relativt begrenset, men vi opplever økte forventninger om å levere mer detaljerte data. Vi vil kartlegge omfanget i 2017 og på sikt styrke denne tjenesten. Dette er også et område som vil bli berørt i utvalget som vurderer endringer i statistikkloven.

Bedre statistikk og riktige krav til norsk statistikk gjennom internasjonalt samarbeid

SSB må ha sterke relasjoner nasjonalt og internasjonalt for å kunne påvirke krav og tidlig fange opp behov for utvikling av ny statistikk. For å få til dette må arbeidet internt i SSB organiseres bedre. I 2017 skal vi derfor gjennomgå og systematisere internasjonale aktiviteter i SSB. Dette innebærer blant annet større krav til koordinering i SSB før store internasjonale møter, og bedre oversikt over strategisk

viktige saker som får konsekvenser for SSB. Dette gjelder også forberedelser i forbindelse med nye rammeverksforordninger.

Vi vil også ha et tett samarbeid med de nordiske statistikkbyråene om oppfølgingen FNs bærekraftsmål og følge opp internasjonale prosesser rundt de globale indikatorene.

Følgende tiltak prioriteres i 2017:

- Utarbeide en strategi og plan for strukturering av det internasjonale samarbeidet. Arbeidet innebærer bl.a. kartlegging av ansvarsområde og oppgaver og å kartlegge møtedeltakelse og forbedre informasjonsflyt bl.a. for å fange opp strategisk viktige saker på et tidlig tidspunkt.
- Avklare SSBs rolle i arbeidet med bærekraftsmål (SDG – Sustainable development goals). Følge opp, delta der det er mest relevant og informere departementer og andre interessenter om internasjonale prosesser rundt indikatorer og data til Agenda 2030 og FNs bærekraftsmål.
- Lede ekspertgruppen sammen med FNs høykommissær for flyktninger og Eurostat under FNs statistikkommisjon som skal utarbeide et førsteutkast til anbefalinger for flyktningestatistikk. Presenteres for FNs statistikk-kommisjon i 2018.
- Lede internasjonal arbeidsgruppe med mandat å utvikle Satellittregnskap for formell og uformell utdanning basert på prinsipper i system for nasjonalregnskap. Endelig rapport skal leveres til Conference of European Statisticians (CES) i juni 2019.

Høy kvalitet på internasjonalt utviklingssamarbeid

Det er satt i gang et strategiarbeid i samarbeid med Utenriksdepartementet og Norad som skal gi en klarere retning og bedre rammevilkår for SSBs utviklingssamarbeid. Det blir sentralt å se på hvordan utviklingssamarbeidet på best mulig måte kan støtte opp om bærekraftsmålene, samtidig som utvikling av nasjonale statistikk-system og nasjonale behov for statistikk forblir en hovedmålsetning. Strategiarbeidet vil pågå i 2017 og besluttes innen årets slutt.

Følgende tiltak prioriteres i 2017:

- Utarbeide ny strategi for utviklingssamarbeidet i samarbeid med UD og Norad
- Gjøre opp status for SSBs landportefølje, i samarbeid med relevante utenriksstasjoner, og foreslå geografiske justeringer f.o.m. 2018
- Gjennomgå SSBs rammeavtale med Norad og UD, og om nødvendig revidere avtalen slik at den bedre dekker behovene
- Gjennomgå SSBs samarbeidsmodell på landnivå sammen med UD, Norad og andre relevante aktører og vurdere mulige justeringer som bedre støtter opp om bærekraftsmålene og landenes behov

Øke kvalitet på forskning og statistikkproduksjon gjennom samarbeid med universitets- og høyskolesektoren

Det er en ambisjon med et tett og godt samarbeid med universitets- og høyskolesektoren. Dette samarbeidet kan ta form av konkrete avtaler på områder der SSB har behov for å utvikle seg, 2'er-stillinger for forskere i SSB som ønsker å arbeide ved et universitet eller en høyskole, og 2'er stillinger for UH-forskere som ønsker å arbeide ved SSB. Videre vil det være en ambisjon at SSB-forskere fortsetter å veilede doktorgradsstudenter og at de gjennom avhandling har sin arbeidsplass ved SSB. Denne ambisjonen sees også i sammenheng med arbeidet som ble presentert av forskningsutvalget.

Følgende tiltak prioriteres i 2017:

- Forskningsutvalget har lagt frem sin rapport tidlig i 2017. En påfølgende strategi- og omorganiseringsprosess for SSBs forskningsvirksomhet skal gjennomføres.
- Studenter (phd og master) tilbys å sitte hos SSB mens de jobber med oppgaven/avhandlingen, fortrinnsvis gjennom samarbeidsprosjekter med våre forskere.
- Øke kvalitet på forskning og statistikkproduksjon gjennom samarbeid internt og eksternt.

Rolleavklaring og samarbeid med komplementære aktører

Det er behov for å klargjøre rollene til en del av SSBs komplementære aktører som for eksempel andre statistikkprodusenter og aktører som Google og andre teknologisk avanserte miljøer. I 2017 vil SSB fortsette arbeidet med å klargjøre rollene i forhold til andre statistikkprodusenter. Vi vil også utrede finansierings- og styringsmodellen for KOSTRA samt SSBs rolle i KOSTRA.

Følgende tiltak prioriteres i 2017:

- Vi skal gjennomgå/avklare roller med utdanningsdirektoratet angående internasjonal rapportering på utdanningsfeltet.
- I samarbeid med Bufdir vil vi i første halvår avklare hvem som produserer hva på barnevernområdet.
- Vi skal utarbeide en plan for å fremme eventuelle endringer i styrings- og finansieringsmodellen for KOSTRA. Ny styringsmodell skal balansere de behov som må ivaretas mht. fremtidig forvaltning, finansiering, endringshåndtering og etatsstyring på en bedre måte. Første skritt er å legge frem et mandat for en arbeidsgruppe (trolig bestående av SSB, KMD, FIN og en representant fra de øvrige aktørene i KOSTRA) som skal utrede alternative modeller.
- SSB er databehandler for KOSTRA. Vi vil avklare SSBs rolle i KOSTRA og eierskapet til KOSTRAs løsninger for innrapportering og rapportering tilbake til kommunene.

Utvikling av etterspurt statistikk

SSB skal utvikle statistikk på viktige områder som har utilfredsstillende dekning, jf. tildelingsbrev. Det vil være behov for å utvikle statistikk som ikke faller innunder de store temaene, og SSB må fremover identifisere brukerbehovene på de ulike statistikkområdene. Siden næringsstatistikk er prioritert med et eget strategisk tema vil dette først og fremst rette seg mot andre statistikkområder.

Følgende tiltak prioriteres i 2017:

- Det skal utvikles en prosess og metode for prioritering av statistikk som er etterspurt av brukere, men som faller utenfor de store temaene og fortellingene og næringsstatistikken.

2. Tema og fortellinger

Sammenstille og analysere statistikk på store og viktige tema

SSB må utnytte vårt komparative fortrinn til å koble data og sette sammen og lage ny statistikk og analyser på store samfunnstema og presentere dette på en helhetlig og forståelig måte. I 2017 vil vi først fortsette arbeidet med temasider gjennom å fullføre pilotene på områder der vi i dag har statistikk spredt over flere seksjoner og avdelinger. Gjennom temasidene skal enkeltstatistikker kobles med relevante analyser og forskningsrapporter, og SSB skal utvikle en temaportefølje. Det skal også vurderes hvilken innretning innholdet i Samfunnspeilet og Økonomiske

Analysen (ØA) skal ha fremover, f.eks. om de i større grad skal være temaorienterte. For å kunne fremstille og presentere temaene er det nødvendig å bygge opp større kapasitet på analyse samt utvikle analysekompetansen hos SSBs medarbeidere.

Det er et utstrakt samarbeid mellom Forskningsavdelingen og statistikkavdelingene. Dette samarbeidet er viktig for å utveksle kunnskap om data og å gi statistikken merverdi ved å tilføre mer dybde i analysene og å koble relevante statistikker. Eksempler på samarbeidsprosjekter mellom forskningsavdelingen og statistikkavdelingene finnes i kapittel 7.

Følgende tiltak prioriteres i 2017:

- Det skal utvikles en temaportefølje og et forvaltningsregime for denne som skal sørge for at SSB bedre utnytter sitt komparative fortrinn ved å koble alle data SSB har tilgang til, og sette sammen og lage ny statistikk og analyser på store samfunnstema.
- Det skal utvikles flere temasider på ssb.no etter en prioritert liste basert på brukerbehov i en ny mal med automatisk oppdatering. Vi skal også avklare forholdet mellom temasider, der enkeltstatistikk kobles med relevante analyser og forskningsrapporter, og nøkkeltallsider.
- Samfunnstema som i dag ikke dekkes godt nok av SSBs statistikk skal kartlegges. Dette inkluderer internasjonale bærekraftsmål (SDG), med integrasjon av statistikk og geodata (GEOSTAT 3) og tjenestenæringer og finansnæringer. Statistikkområdene skal prioriteres innbyrdes.
- Analyser fra SSB skal bli et tydeligere og mer etterspurt produkt på ssb.no gjennom løpende publisering, en felles inngang på ssb.no og at analysene i større grad møter krav til god webkommunikasjon. Vi skal utarbeide krav og retningslinjer for analyser, bl.a. for å kunne måle utvikling i omfang. Krav til kvalitetssikring og redaktøransvar for analyser, samt fremtidig innretning på tidsskriftene ØA og Samfunnsspeilet, skal også avklares. Det skal utvikles analysekompetanse, og antallet analyser på bestemte områder innenfor hver statistikkavdeling skal øke. Utviklingen av analyser skal sees i sammenheng med hvilke områder man kan ha forenklet publisering og avvikling av statistikkpublisering, jf. kapittel om handlingsrom.
- Samarbeidsprosjekter mellom Forskningsavdelingen og statistikkavdelingene på store og viktige tema, jf. kapittel 7.

Fange opp viktige tema som kommer på dagsorden

SSB må i større grad jobbe systematisk for å være i forkant og fremskaffe fakta-materiale om tema som er eller kommer på dagsorden. Vi kan ikke være avhengige av enkeltansattes initiativ for å få dette til, og vi vil derfor utrede ulike tilnærminger for å få mer systematikk i dette arbeidet. Mulige fremgangsmåter kan være å opprette en intern tenketank, systematisere og øke frekvens på samfunnskontakt (foredrag etc.), og systematisere kontakten om aktuelle temaer med oppdragsgivere og viktige brukere.

Følgende tiltak prioriteres i 2017:

- Vi skal etablere en intern gruppe for å fange opp trender som skal være aktive på å fange opp tverrgående tema og foreslå hvordan vi kan følge opp med statistikk og analyse.
- Vi skal få oversikt over samfunnskontakten som utføres av alle deler av organisasjonen i dag, og systematisere denne. Oversikten skal bli lagt opp slik at vi kan måle utviklingen over tid.
- Systematisere kontakt med oppdragsgivere og viktige brukere gjennom bl.a. loggføring, analyser av brukerhenvendelser og planlegging. For

næringsstatistikken vil vi gå gjennom kontakten med ulike brukere og se om vi samlet fanger opp viktige tema.

- Vurdere muligheter til å konsolidere rådgivende utvalg utfra fellestrekk i tematikk. Vi vil også vurdere andre tiltak for å få en innretning på arbeidet i utvalgene slik at SSB får nødvendige brukerinnspill til å kunne prioritere brukerbehov riktigere og oppnå strategiens mål både knyttet til tema og fortellinger, andre analyser og oppgavebyrde.

3. SSB-nyheter

Økt satsing på nyheter

SSB må tidsmessig og innholdsmessig bli flinkere å treffe mediernes behov. Vi vil gjennomgå hvordan kommentarene til statistikkene utformes og publiseres. Vi vil også kartlegge bruken av publiseringene for å kunne prioritere de statistikkene som er av stor dagsaktuell interesse, og hvor økt tilrettelegging og redaksjonell bearbeiding vil ha en samfunnsmessig verdi. Vi vil endre innretningen av statistikkpubliseringene på bakgrunn av gjennomgangen og satse mer på delbart innhold i form av figurer og visualiseringer som kan gjenbrukes av media. I tillegg vil vi prioritere aktivitet på sosiale medier for både å nå bredere ut med statistikk i befolkningen, være til stede i debattene, og å nå nye brukergrupper, særlig de yngste aldersgruppene.

SSB har flyttet publiseringstidspunktet slik at ny statistikk skal være tilgjengelig for våre brukere gjennom hele arbeidsdagen. Et annet tiltak som vil gjennomføres i løpet av 2017, er å systematisere og fordele publiseringene utover året slik at en unngår at publiseringer "drukner". Det skal derfor etableres et årshjul for statistikkpubliseringene og analysene. Vi vil også ha et spesielt opplegg rundt stortingsvalget for å kunne tilby medier og politikere relevant og oppdatert statistikk og analyser.

Følgende tiltak prioriteres i 2017:

- Vi skal utvikle egne nyhetsartikler til ssb.no med utgangspunkt i dagens statistikkpubliseringer. Vi skal månedlig publisere nyhetsartikler med utgangspunkt i aktuell statistikk og med sitater fra fagansvarlige og egne forskere, i tillegg til dagens publiseringer. Vi skal også ha samarbeidsprosjekter med utvalgte statistikkseksjoner blant annet for å jobbe frem nye produkter.
- Vi skal lage og videreutvikle årshjul for alle publiseringer på ssb.no. Vi skal redusere antallet publiseringer i presserioder og spesielt vurdere publiseringstidspunkt for publikasjoner med stort nyhetspotensial. Vi skal også lage en egen publiseringsplan før stortingsvalget og skrive samleartikler på valgaktuelle tema.
- Vi skal ha en serie frokostseminarer rettet mot media og andre eksterne brukergrupper i 2017. Vi skal også standardisere måten vi arrangerer slike seminarer på, samt få på plass et system for evaluering og effektmåling.
 - Plassere ansvar for merkantil tilrettelegging av slike seminarer internt i SSB.
- Vi skal styrke SSBs posisjon i sosiale medier. Vi skal også etablere et årshjul for innhold i sosiale medier med minst to serier som kan gå over lang tid.

Mer brukerorientert digital kommunikasjon

Mer brukerorientert digital kommunikasjon innebærer å gjøre det enklere for våre brukere å finne frem til det de leter etter, at de skal forstå innholdet og få til den oppgaven de kom for å løse på ssb.no. For å få til dette må vi blant annet organisere og presentere ssb.no etter spesifikke brukerbehov, og formidle innholdet

slik at det når brukerne via eksterne søkemotorer. Vi skal derfor rendyrke de ulike innholdstypene på ssb.no slik at de møter ulike målgruppers behov. I første omgang betyr dette en omlegging av statistikksidene.

SSB har i 2015 og 2016 gjennomført flere prosjekter for å kartlegge brukerbehov på ssb.no. Vi vil videreutvikle og systematisere arbeidet med å identifisere brukerbehov ytterligere, bl.a. gjennom å invitere til brukerseminarer og gjennomføre kvalitetsgjennomganger. Endringene vil innebære at vi må tilpasse innholdet til mange ulike plattformer, økt interaktivitet og andre endringer på ssb.no. Dette er et langsiktig arbeid som også vil sees i sammenheng med moderniseringsprogrammet.

God aktualitet er en viktig dimensjon ved brukerorientert kommunikasjon. Vi mener aktualiteten på måneds- og kvartalsstatistikene i hovedsak er god, og at det er størst potensial for å bedre aktualiteten på årsstatistikene. Avdelingene vil gjennomgå sine årsstatistikker og legge en plan for aktualitetsforbedringer i løpet av 2017. Disse forbedringene vil ikke nødvendigvis komme i før i 2018.

Så mange statistikker som mulig bør publiseres på det forhåndsmeldte tidspunktet. Mål for punktlighet bør likevel ses i sammenheng med muligheten for bedre aktualitet. Dersom en statistikk, som ikke er markedssensitiv, er ferdig før forhåndsvarslet tidspunkt, kan den i enkelte tilfeller publiseres før forhåndsvarslet tidspunkt. Forutsetningen er at tidligere publisering ikke medfører ulempe for brukerne.

Følgende tiltak prioriteres i 2017:

- Forbedre aktualiteten i statistikkproduksjonen slik at vi raskere kan tilby brukerne oppdaterte tall på ssb.no. Statistikkavdelingene skal i sine virksomhetsplaner beskrive planlagte aktualitetsforbedringer for 2017 i mer detalj.
- Til halvårsrapporten skal vi vurdere hvordan moderniseringsprogrammet vil kunne bedre statistikkens aktualitet, jf. tildelingsbrevet.
- SSB skal i løpet av 2017 vurdere resultatkrav for gjennomsnittlig aktualitet for hhv. foreløpige og endelige tall for aktualitet.
- Det skal utvikles og implementeres en ny mal for statistikker på ssb.no som i større grad møter brukerbehov og som bidrar til å tilrettelegge for nyhetssatsingen.
- Det skal lages en ny handlingsplan for utvikling av funksjonalitet og innhold på ssb.no i tråd med anbefalingene fra innsiktsprosjektet i 2015, lovpålagte krav til universell utforming og effektiviseringsbehov.
- SSB skal utrede behovet for å legge en plan for implementering av ny teknologisk løsning for ssb.no.
- Gjennom KOSTRA-prosjektet skal det etableres en ny publiseringsløsning for kommunedata jf. kapittel 5.

Utvikle folkeopplysningsrollen - Skolesatsing

SSB skal bidra med et faktagrunnlag for samfunnet. For å kunne bygge opp en interesse for og kunnskap om statistikk ønsker SSB å nå ut i skolene, noe som er i tråd med satsinger i andre nordiske land. Vi vil derfor utrede en skolesatsing i 2017 og beslutte videre retning for dette arbeidet basert på utredningen.

Følgende tiltak prioriteres i 2017:

- Gjennomføre forprosjekt skal kartlegge interessenter, brukere og behov, samt andre statistikkbyråers satsinger på samme område. Forprosjektet vil gi en anbefaling om hvilken retning SSB skal velge i videre arbeid med folkeopplysning rettet mot skole.

- Ta i bruk et standardisert kursopplegg for videregående skoler. Vi skal også holde kurs for landets fire journalistutdanninger, videreføre kursopplegg for allmennheten med innføring i ssb.no og KOSTRA, samt vurdere materiell til skolesatsingen tilsvarende "Dette er Norge 2016".

4. Tall om næringsliv

Bedre dekning av tjenestenæringene

Tjenestesektoren utgjør en stadig større del ikke bare av sysselsettingen, men også verdiskapingen, uten at dette er tilsvarende reflektert i endret ressursbruk i SSB. Vi skal derfor flytte ressurser fra primærnæring og industristatistikk til statistikk over tjenestenæringene. Dette innebærer også en analyse av nåsituasjonen, der man vurderer porteføljen av eksisterende statistikker og analyser opp mot brukerbehovene og vurderer hva som er godt nok på de ulike næringsområdene.

Følgende tiltak prioriteres i 2017:

- I 2017 vil vi kartlegge porteføljen av statistikker tjenestenæring og andre næringer, og særlig vurdere statistikken for tjenestenæring. I samråd med brukerne vil finne ut hvilke områder vi trenger å få bedre og ny statistikk på, og vurdere hvilke statistikker som eventuelt kan avvikles. En viktig målsetting er å øke kvaliteten på tjenestestatistikken.
- Konkretisere utbyggingsbehov for tjenestenæring med sikte på å ha plan som kan iverksettes i 2018. Med bakgrunn i kontakten med brukerne og kvalitetsgjennomgang skal vi prioritere hvilke nye statistikker som skal bygges ut og hvordan eksisterende statistikker på området kan forbedres.
- Vurdere endret ressursinnsats og kompetansekrav. Med bakgrunn i de foregående tiltakene og kjennskapet til dagens næringsstatistikk på andre områder enn tjenestenæringene vil vi vurdere om ressursanvendelsen i statistikkproduksjonen må endres. Vi vil også se på hvilke nye kompetansekrav som må møtes ut fra målbildet for næringsstatistikken.

Utvikle ny næringsstatistikk og nye temaer

Det blir viktig fremover å bygge ny kompetanse knyttet til nye næringer, blant annet innenfor delingsøkonomi, omstilling i norsk økonomi, grønt skifte og globalisering. Samarbeidet mellom forskningsavdelingen og statistikkavdelingene skal styrkes og systematiseres for å få resultater her blant annet gjennom fellesprosjekter og fellesseminarer.

Følgende tiltak prioriteres i 2017:

- Vurdere hvordan vi best kan definere og belyse grupperinger på tvers av næringer, eksempelvis for grønne næringer, blå økonomi (havressurser), kreative næringer, petroleumbasert leverandørindustri og utvinnings-tjenester og handels- og næringsområder/- klynger med bruk av GIS-data.
- Publisere tall for miljøvernuttgifter og deler av miljørelaterte varer og tjenester for hele økonomien og vurdere om vi kan lage heldekkende regnskapsstatistikk for ikke-finansiell sektor, ikke bare for aksjeselskapene.
- Plan for hvordan vi ev. kan utvide eksisterende statistikk til også å omfatte nye fenomener og nye måter å jobbe på som f.eks. delingsøkonomien.
- Regnskapsstatistikken skal forenkles og tilpasses at institusjonene benytter internasjonale regnskapsstandarder for å få mer relevant statistikk for finansinstitusjoner og finansmarkeder. Dette er fellesprosjekt med Finanstilsynet og Norges Bank.
- Overføre tjenestepreisstatistikken til avdeling for priser, finans- og utenriksstatistikk for å samle prisstatistikkmiljøene.

- Gjennomføre nødvendig tilrettelegging og forberedelser for å sikre kommende krav til leveranser i forbindelse med rammeverksforordningen FRIBS (Framework Regulation Integrating Business Statistics). Vi vil følge arbeidet internasjonalt og bidra med våre synspunkter. Nasjonalt må vi jobbe med å forberede overgangen, og det er nødvendig å styrke dette arbeidet betydelig i 2017 gjennom å få på plass planer for overgangen til nye krav.
- Prosjekter i eller i samarbeid med forskningsavdelingen, jf. tekstboks.

Redusere ubalansene i Nasjonalregnskapet

Vi skal utrede og beslutte rammene for og organisering av den nye enheten for store og komplekse foretak. Opprettelsen av enheten skal gjennomføres så snart som mulig. Dette skal gjøre det lettere å lage et godt kildegrunnlag for nasjonalregnskapet, noe som også må sees i sammenheng med koordinert populasjonsforvaltning og enhetshåndtering i VoF (Virksomhets- og foretaksregisteret).

SSB skal også lage en plan for å implementere funn som er gjort i forbindelse med ulike utredninger av ubalansene. En del av funnene avdekker utfordringer med bruken av administrative data fra Skattedirektoratet. Næringsoppgaven er i utgangspunktet ikke tilpasset behov i nasjonalregnskapet, og det jobbes med å bygge en bedre overgang fra denne til nasjonalregnskap. I noen tilfeller er avvikene av en slik størrelsesorden at man må vente på en tidsserierevisjon, før de kan inkluderes. Vi har også avdekket at handel med tjenester overfor utlandet (eksport) med stor sannsynlighet er underestimert. Vi vil derfor forbedre utenrikshandelsundersøkelsen som samler inn denne type data.

Følgende tiltak prioriteres i 2017:

- Etablere enhet for store foretak og koordinert populasjonsforvaltning og enhetshåndtering i VoF. Formålet med enheten er bl.a. å få bedre grep over hva som er transaksjoner mellom Norge og utlandet og hvor produksjonen reelt sett foregår. Enheten vil være viktig for å kunne behandle data konsistent mellom ulike statistikker. Dette vil øke kvaliteten og redusere statistisk avvik i nasjonalregnskapet, og også være et ledd i arbeidet med å fremstille data på nye måter.
- Starte et tverrgående prosjekt for å forbedre utenrikshandelsundersøkelsen. Prosjektet vil kreve metodisk bistand, betydelig arbeid med populasjonene og tett samarbeid med oppgavegivere. Resultater fra en eventuell forbedret statistikk for utenrikshandel med tjenester, vil ikke være tilgjengelige i 2017.
- For å redusere ubalansene i nasjonalregnskapet er det viktig å gjennomføre flere tiltak. Dette gjelder:
 - Prosjekt om bedre kvalitet på statistikken for utenrikshandel med tjenester. Målet er at bedre data skal være på plass til hovedrevisjon av nasjonalregnskapet i 2019.
 - Erstatte enhetsprisindekser fra UHVP (Volum- og prisindekser for utenrikshandel med varer) med produsentprisindekser.
 - Videreutvikle produsentprisindekser innenfor utvalgte områder.
 - Gjennomgang av regnskapsstatistikk for finansielle foretak som kilde for nasjonalregnskapets og utenriksregnskapets ulike deler.
- Gjennomføre en mindre revisjon av tidsserien i nasjonalregnskapet. Dette vil omfatte noen forhold som er avdekket i ulike utredninger og vil redusere statistiske avvik noe. Det jobbes videre med kvalitetsprosjekter på områdene:
 - forbedre bruken av varelagertall fra næringsoppgaven
 - bruk av A-ordningsdata i kvartalsvis Nasjonalregnskap
 - utredninger på transportområdet

- gjennomgå/evaluere spørsmålene i tilleggsskjemaene for strukturstatistikken
- Vi vil videre gjennomføre tiltak for blant annet å bedre statistikken i forhold til riktig næringsplassering, behandling av hjelpeforetak, tilpasning av næringsoppgaven for bruk både i strukturstatistikk og nasjonalregnskap (eksempel: hvordan beregne kalenderår).

Mer etterspurt næringsstatistikk

SSB har som ambisjon å gjøre næringsstatistikken mer relevant og ha tett dialog med næringsorganisasjoner og brukere av næringsstatistikk. Det vil også settes i gang et systematisk arbeid for å måle omdømmet og den opplevde relevansen til næringsstatistikken.

En indikator på om en statistikk er relevant kan være om det finnes betalingsvillighet for den. Næringsstatistikken har lav andel ekstern finansiering sammenlignet med personstatikken. Det er et langsiktig arbeid å øke etterspørselen og andelen ekstern finansiering.

Følgende tiltak prioriteres i 2017:

- For å kunne prioritere ressursbruken riktig og avdekke brukerbehovene vil vi ha kontakt med næringsorganisasjoner, departementer og andre sentrale brukere, og be om innspill om hva som er ønsket knyttet til opplevd relevans av næringsstatistikk.
- Invitere brukerne til et seminar der vi presenterer dagens næringsstatistikk og hva vi har fanget opp som nye behov, for å få en bredere og mer samlet gjennomgang som grunnlag for å kunne vurdere hva som kan oppdragsfinansieres.
- Følge opp nye store oppdrag som ble fremforhandlet høsten 2016.

Innenfor det strategiske temaet Tall om næringsliv har vi spesielt søkt å bringe frem samarbeidsprosjekter mellom forskningsavdelingen og statistikkavdelingene, samt nye prosjekter på forskningsavdelingen som også er ment å styrke SSBs analyser og statistikker på dette feltet på lengre sikt, jf. kapittel 7.

5. Modernisering av statistikkproduksjonen

Modernisering av produksjonsprosessene griper inn i mange av de endringsprosessene som SSB må gjennom. Skal SSB klare seg i konkurransen og opprettholde sin sterke posisjon i Norge, er det et stort behov for å investere i ny teknologi og oppgradere organisasjonens og IT-avdelingens teknologiske kompetanse.

Vellykket implementering av moderniseringsprogrammet

Moderniseringen skal gjennomføres som et omfattende program over fem år med oppstart fra 2018. For å sikre en vellykket gjennomføring av programmet, skal det gjennomføres flere aktiviteter i 2017 med formål å bygge gjennomføringsevne i SSBs organisasjon og etablere detaljert styringsunderlag for prosjekter med oppstart fra 2018. Overordnet kan disse aktivitetene deles inn i to kategorier:

- Kategori 1: Aktiviteter som skal sette SSB i stand til å gjennomføre selve programleveransen og etablere fremtidsrettede modeller for videre utvikling, forvaltning og drift av et modernisert produksjonsapparat.
- Kategori 2: Aktiviteter som skal foredle og detaljere målbildene for forretning og IT som ble etablert i analysefasen i 2016, for å etablere et detaljert underlag for igangsetting av de første implementeringsprosjektene i 2018.

I tillegg til dette er en vellykket gjennomføring av de to pågående prosjektene KOSTRA og RAIRD viktig for moderniseringsprogrammet da det gjennom disse leveransene utvikles viktige elementer til et fremtidig modernisert produksjonsapparat.

Aktiviteter for å sikre gjennomføringsevne

Etablere programmet

Programstrukturen for modernisering av statistikkproduksjonen skal etableres slik at det ligger til rette for å igangsette programmet fra januar 2018. Mer konkret skal aktiviteten omfatte programorganisering, herunder beskrivelse av roller, ansvar og prinsipper for samhandling og samarbeid med linje, styringsmekanismer, planer og ressursbehov, interessentanalyse, strategier for risikostyring og kvalitetssikring og business case og gevinstrealiseringsplaner.

Etablere sourcingstrategi for IT-tjenester i SSB.

SSB skal gjennomføre en omfattende modernisering av statistikkproduksjonen hvor etablering av en ny og modernisert IT-plattform står sentralt. Gjennom en vesentlig økning i digitalisering av statistikkproduksjonen vil SSBs avhengighet til IT som innsatsfaktor i produksjonsprosessene øke tilsvarende. Samtidig tilbys nye, fleksible og skalerbare modeller for utsetting av IT-tjenester i markedet, og det er derfor viktig å avklare hvordan SSB skal utvikle, forvalte og drifte IT-tjenestene i fremtiden slik at krav til kvalitet og kostnadseffektivitet møtes.

Det skal derfor etableres en langsiktig sourcingstrategi for IT-tjenester i SSB. Arbeidet skal koordineres tett med moderniseringsprogrammet da endelig sourcingstrategi må ta utgangspunkt i fremtidig mål bilde for SSBs IT-portefølje.

Arbeidet skal resultere i:

- Etablerte føringer for hvilke IT-tjenester SSB skal levere selv og hvilke IT-tjenester som eventuelt bør leveres av eksterne tjenesteleverandører.
- Konkurransen underlag for valg av eksterne tjenesteleverandører dersom sourcingstrategi identifiserer behov for dette.
- Plan for gjennomføring av ev. konkurranse(r) for utsetting av IT-tjenester.

Aktivitet 1.3: Etablere leverandørstrategi

Mens sourcingstrategi omhandler langsiktig modell for hvordan SSBs IT-tjenester skal leveres i fremtiden, skal denne aktiviteten gi retning for hvordan utviklings-tjenester leveres i selve programperioden.

Moderniseringsprogrammet stiller krav til gjennomføring av omfattende utviklingsprosjekter i perioden 2018-2022. Tradisjonelt gjennomfører SSB større leveranser i prosjekter hvor SSB selv bærer hele ansvaret, bemanner vesentlige deler av prosjektene og kjøper ekstra kapasitet etter behov. En slik modell er lite egnet for utviklingsprosjekter av et slikt omfang. Dette skyldes at vi ikke har tilstrekkelig kapasitet til bemanning i det omfang som forutsettes, og at SSB vil bære hele gjennomføringsrisikoen, samtidig som leverandørene høster profitt med null økonomisk risiko.

Det skal derfor etableres en ny leverandørstrategi for SSB med formål å:

- Sikre tilstrekkelig gjennomføringskapasitet.
- Sikre en modell for hensiktsmessig risikodeling mellom SSB og leverandører.
- Sikre en gjennomføringsstrategi basert på moderne prinsipper for smidig utvikling som gir SSB mulighet til å foreta taktiske programtilpasninger i

perioden og gjennom dette optimalisere nytte/kost for de investeringer som foretas.

Kategori 2: Aktiviteter som skal sikre styringsunderlag for programoppstart i 2018.

I moderniseringsprogrammets første implementeringsår i 2018 vil hovedinnsatsen rettes mot etablering av ny IT-plattform og implementering av en ny, felles informasjonsmodell for SSBs statistikkproduksjon. Dette representerer en omfattende omlegging av dagens IT- og informasjonsarkitektur, og det vil derfor gjennomføres detaljerte planleggingsprosjekter med formål å etablere tydelig teknisk styringsgrunnlag for implementeringsprosjektene i 2018.

Forberede etablering av en moderne IT-plattform

Formålet med aktiviteten er å gjennomføre nødvendig forberedelser for å kunne starte arbeidet med å etablere vår fremtidige tjenesteorienterte plattform og rammeverk for å utvikle, forvalte og drifte IT-løsninger. Forberedelsene inkluderer etablering av målbilder for hele IT-plattformen, samt detaljering og planlegging av de deler som skal implementeres i 2018. Aktiviteten skal gjennomføre konsept- og teknologivalg for:

- Datalagringsløsninger og -tjenester for informasjonsplattform
- Løsninger for tjenesteplattform
- Løsninger for tilgangsstyring av prosesser, tjenester og data
- Rammeverk for tilgangsstyrt arbeidsbenk

Videre skal aktiviteten utarbeide detaljerte planer for leveransene i 2018, som også omfatter etablering av nødvendige produksjons-, test- og utviklingsmiljøer.

Forberede ny datalagring og nye fellesløsninger for datafangst

Aktiviteten dekker konseptstudie og planleggingsfasene for implementering i 2018 og skal levere en helhetlig informasjonsmodell for SSB, og basert på denne beskrive logisk datamodell for inndata i SSB. Dette blir også det første forretningsprosjektet i program for modernisering av statistikkproduksjonen, da konseptstudien også omfatter målbilde for å utvide felles datamottak og anbefale teknisk løsning for overføring av registerdata/større datamengder.

Videre skal det etableres en ny løsning for maskin-til-maskin dataoverføring til SSB, basert på Altinn Formidlingstjeneste. Løsningen skal tjene som ny, standard kanal for innhenting av data som ikke er basert på skjema. Denne skal designes og testes ut gjennom Elhub-prosjektet tidlig i 2017, jf. kapittel 1.1.

Forberede prosessforbedringer 2018 og videre

Denne aktiviteten skal bidra til å etablere og detaljere de forretningsmessige målbilder som blir styrende for utvikling av forretningsprosesser og forretningsfunksjoner som skal benyttes i innsamling, klargjøring og analyse av data i et nytt, modernisert produksjonsapparat. Dette arbeidet vil påløpe gjennom 2017 og 2018 og danner grunnlaget for gruppering og migrering av statistikkprodukter fra 2019 og fremover. Følgende skal omhandles i denne aktiviteten:

- Analyser innenfor prioriterte områder av statistikkproduksjonen som gir grunnlag for å prioritere faglige utviklingsbehov og dokumentasjon av forretningsfunksjoner som benyttes i innsamling, klargjøring og analyse av data.
- Gruppering av eksisterende funksjoner i statistikkproduksjonen, med identifisering av prioriterte områder for modernisering

- Konseptutredning som beskriver hvordan en tjenesteorientert forretningsfunksjonalitet bygges opp og gjøres tilgjengelig for sluttbrukere med utgangspunkt i metodebibliotek fra KOSTRA og RAIRD
- Gap-analyse knyttet til dagens fellesløsninger
- Risikooversikt med forslag til tiltak: Konsekvenser for SSB av modernisering (nye prosesser, nye løsninger) som kan påvirke løpende produksjon og som er relatert til overordnet risikovurdering.

Gjennomføring av porteføljeprosjekter med bidrag til modernisering

Porteføljeprosjekt KOSTRA

Prosjektet skal frembringe nye velfungerende IT-løsninger som erstatter dagens KOSTRA produksjonsverktøy og formidlingsløsning. Løsningen skal lages på ny teknisk plattform og benytte fellesløsningene i SSB der det er mulig, og tilpasse eksisterende eller utvikle nye fellesløsninger hvis behov. Prosjektet ble startet i 2016 og KOSTRA-tall skal kunne publiseres på ny løsning i mars 2018.

Prosjektet er av spesiell betydning for moderniseringsprogrammet da det i prosjektet skal utvikles et bibliotek og tjeneste for editering og estimering av data basert på statistiske metoder. Biblioteket vil inngå som en del av fellesløsningene i SSB, og utviklingen skal samordnes med øvrig modernisering i SSB.

- Utvide informasjonsmodellen for data til også å gjelde deler av statistikkdata
- Utvikle en første versjon av felles metodebibliotek og en avgrenset arbeids-benk (Kompis)
- Bruke et felles språk for å beskrive transformasjoner (f.eks. utvikle indikatorer)
- Utvikle minimumsløsning for nytt grensesnitt mot statistikkbanken, PX-Web.

Porteføljeprosjekt RAIRD (Remote Access Infrastructure for Register Data)

Prosjektet skal etablere et samordnet felles datalager for registerdata og gjøre dette tilgjengelig for forskning og analyse. Løsningen skal inneholde samlet dokumentasjon (metadata) som gjøres tilgjengelig for ekstern bruk. Det skal etableres rutine for å sikre at anonymiseringsløsninger ivaretar kravet til konfidensialitet selv om man analyserer individdata. Dette forenkler formalia rundt forskeres tilgang til å benytte SSBs data. Som følge av dette gjøres SSB data tilgjengelig for forskere som kan utføre selvbetjent analyse i nettleser.

Prosjektet er av betydning for moderniseringsprogrammet da det utvikles gjenbrukbare konsepter for selvbetjening av data fra sentralt datalager gjennom rikt utviklet metadata modell. Dette skal overføres i implementering av SSBs moderniserte produksjonsapparat hvor felles dataforvaltning og selvbetjenings-løsninger står sentralt, jf. også kapittel 1.1.

6. Kompetanse for fremtiden

SSB har sin store styrke på å produsere statistikk, og dette er en kompetanse som er unik for SSB. Samtidig innebærer teknologiutviklingen at flere og flere manuelle operasjoner kan automatiseres, noe som innebærer behov for å vri kompetansebasen til å bli mer teknologi- og IT-tung og mer i retning av analyse.

Vridning av arbeidsoppgaver fra manuelle rutiner til analyse og avansert statistikkproduksjon

Det langsiktige målet er å produsere et bedre og mer sammensatt statistikkprodukt gjennom å utnytte teknologi og metoder til å supplere statistikken med gode

analyser. For å få til dette må vi lykkes med å frigjøre ressurser som i dag er bundet i manuelle rutineoppgaver. Dette krever at vi må klare å ta ut gevinstene fra moderniseringsprogrammet løpende og tilføre ny kompetanse etter hvert som manuelle arbeidsoppgaver automatiseres, jf. kapittel 5.

For å kunne realisere gevinster fra moderniseringsprogrammet, er det nødvendig å ha god oversikt over personalressursene, herunder turnover, avgang og de fremtidige behovene for hver enkelt seksjon. Det er nødvendig med større intern mobilitet for å fylle kompetanse- og kapasitetsbehov som kan oppstå i enkeltseksjoner. For medarbeidere som har arbeidet med oppgaver som blir digitalisert, vil det være behov for omstilling til andre oppgaver.

Følgende tiltak prioriteres i 2017:

- Verktøy og prosess for bemanningsplaner og stillingsvurdering skal innføres. På bakgrunn av kvartalsvis oppdatert styringsdata utarbeidet av HR, skal avdelingene konkretisere planer for bemanning og kompetanseutvikling, samt sette måltall for kommende år.
- Benytte lean-metodikk til å kartlegge og identifisere hvor endrede rutiner kan frigjøre kompetanse og kapasitet.
- Øke antall søkere på interne stillingsutlysninger.
- Etablere et program for omstilling til andre arbeidsoppgaver. Prinsipper og målsetninger for programmet skal utarbeides i samarbeid med tillitsvalgte innen første halvår 2017.

Økt endringskompetanse

Det å vri arbeidsoppgavene fra manuelle rutiner til analyse og gjennomføre de andre strategiske ambisjonene krever medarbeidere og ledere som kan håndtere endring, og som kan jobbe i ulike deler av organisasjonen. For å styrke endringskompetansen vil vi systematisere endringsarbeid i SSB gjennom effektiv bruk av lean-ressursene, opplæring av ledere og økt mobilitet på tvers i organisasjonen. Det er også viktig å etablere et tett samarbeid med de tillitsvalgte for å etablere gode prosesser for endring og omstilling i organisasjonen. Som ledd i dette samarbeidet er det planlagt et seminar om implementeringen av moderniseringsprogrammet.

Følgende tiltak prioriteres i 2017:

- Avklare sammensetningen av lean-ressursene på bakgrunn av de definerte innsatsområdene modernisering av produksjonsprosessene, skape handlingsrom og endringskompetanse.
- Profesjonalisering av ledere gjennom systematisk opplæring.
- Etablere et mobilitetsprogram på tvers av organisasjonen ved bl.a. hospiteringsordninger.
- Involvering av tillitsvalgte i problemstillinger knyttet til omstilling, bl.a. ved seminar med de tillitsvalgte og opplæringsaktiviteter.

Økt analysekompetanse og økt kontekstuell kompetanse

Kontekstuell kompetanse og analysekompetanse krever at medarbeiderne utvider både spesialistkompetansen innenfor sitt felt og generalistkompetanse til å sette analysene i sammenheng. Flere samarbeidsprosjekter mellom forskningsavdelingen og statistikkavdelingene og etablerte karriereveier skal bidra til dette.

Følgende tiltak prioriteres i 2017:

- Samarbeid mellom statistikkavdelingene og Forskningsavdelingen, jf. omtale under kapittel 2, 4 og 7.
- Styrke det interne opplæringstilbudet, herunder igangsette profesjonaliseringskurs i dataforståelse og datainnsamlingsmetodikk og øke antallet kurs innenfor statistisk metode.

- Utvikle gode verktøy for ledere og tydelige krav i oppfølging av medarbeidere.
- Innføre alternative karriereveier for fagspesialister, i første rekke revidere statistikkråd giverordningen basert på oppdaterte behov.

Økt formalkompetanse

Noe av kompetansevidningen kan skje gjennom å erstatte medarbeidere som går av, med ny kompetanse. Som en del av kompetansehevingen vil nye fagstillinger i hovedsak ha krav om mastergrad. Ikke alle som slutter vil bli erstattet. For at dette ikke skal falle skjevt ut og for å få struktur og systematikk i arbeidet, skal det utarbeides et prioriteringssystem for kompetanse/stillingsbehov på tvers av SSB. Dette må også sees i sammenheng med tiltaket om et internt arbeidsmarked overfor.

Følgende tiltak prioriteres i 2017:

- Det skal i hovedsak være krav om master ved nyansettelser i fagstillinger.
- SSB skal ha en stram styring av eksterne tilsetninger. Det skal lages prosedyrer for godkjenning av nye stillinger, utlysningstype og vurdering av om kompetansen er tilgjengelig internt.

Styrket kompetanse på IT og metode

IT-området har per i dag ikke kompetanse og kapasitet til å håndtere alle aspekter av moderniseringsprogrammet, og vi har et behov for styringskompetanse utover den kontinuerlige utviklingen av klassisk IT-kompetanse. Program- og prosjektstyring, arkitekturstyring, leverandørstyring og strategier for tjenesteutsetting er eksempler på styringskompetanser som IT-området må styrke fremover.

Det er også nødvendig å styrke metodekompetansen for å forberede endringene som kommer som følge av nye og rikere datakilder og for å sikre en sterkere og faglig tung metodekompetanse i SSB.

Følgende tiltak prioriteres i 2017:

- Styrke styringskompetansen gjennom ekstern rekruttering av linje- og prosjektledere.
- Lage kompetansestrategi for fremtidig IT-kompetanse innenfor utvikling, forvaltning og drift. Endelig kompetansestrategi vil være avhengig av besluttet sourcingstrategi for SSBs IT-tjenester, og kompetansestrategien vil utarbeides parallelt med denne og foreligge innen utgangen av 2017.
- Metodenettverk med på tvers av metode- og fagseksjoner skal opprettes innenfor identifiserte behovsområder.
- Det skal opprettes en første versjon av en metodearkitektur til statistikkproduksjon basert på en internasjonal mal. Metodearkitekturen skal beskrive metodebruk i SSB og konkretisere ansvarsfordelingen mellom metode og forretningen når det gjelder bruk av anbefalte metodikk og deres effekt på kvalitet i statistikken. Det vil gi økt kontroll og overblikk av brukte metoder slik at kompetansegap klarlegges og fremtidige løsninger utvikles basert på moderniseringskrav.

Økt samarbeid på tvers

Økt samarbeid på tvers gjelder særlig innenfor og mellom statistikkavdelingene og forskningsavdelingen, men også medarbeidere i andre avdelinger skal øke graden av samarbeid med resten av organisasjonen. For å få til et økt samarbeid må samarbeidet settes i system, i første rekke gjennom hospitering og konkrete samarbeidsprosjekter om utvikling og forbedring.

Følgende tiltak prioriteres i 2017:

- Internt arbeidsmarked og etablere incentiver for å premiere samarbeid på tvers, jf. over.
- Etablering av programmer for ledere, og tiltak for utvikling av ledertalenter både på gruppeleder og seksjonsledernivå.
- Økt bruk av hospiteringer. Bedre oversikt over ressursbehov og medarbeidernes kompetanse skal bidra til dette.
- Vurdere å utvikle trainee-ordning.
- Vi skal se på digitale verktøy for samhandling og vurdere disse i sammenheng med andre verktøy for internkommunikasjon.

Økt profesjonalisering av ledere

Det er behov for å styrke lederkompetansen gjennom å rekruttere og etterutdanne ledere som både er faglig sterke og som har lederkompetanse. Gode ledere må rotere i organisasjonen og vi vil vurdere bruk av tidsbegrensede stillinger og andre tiltak. Prosjektlederkompetanse er også et område som skal styrkes.

Følgende tiltak prioriteres i 2017:

- Lederutviklingsprogram for mellomledere.
- Etablere fagmiljø for prosjektledere gjennom å samle de prosjektledere som vil utvikle prosjektledelse som profesjon under felles fagledelse.

7. Samarbeidsprosjekter mellom forskningsavdelingen og statistikkavdelingene

Vi har her samlet eksempler på prosjekter, som bl.a. kan knyttes til det strategiske temaet Store og viktige tema, der forskningsavdelingen og statistikkavdelingene samarbeider. Prosjektene er nærmere beskrevet i eieravdelingenes virksomhetsplaner.

- Bidra til omprogrammering av KNR-modellen ved eventuelle endringer i denne.
- Som deltager i Economic Statistics Centre of Excellence (ESCoE) er vi med på å rådgi Office of National Statistics (ONS, det britiske statistiske sentralbyrå) spesielt om måling av produktivitet. I denne forbindelse vil vi samarbeide med flere statistikkavdelinger.
- Gjennomgang av foreløpig versjon arbeidskraftregnskapet og kvartalsvis nasjonalregnskap i forkant av hver publisering for kvalitetssikring av disse.
- Prosjekt for forbedring av statistikk for lønn og arbeidskrafttjenester. Målet er å lage bedre statistikk for arbeidskrafttjenester enn hva vi nå gjør i nasjonalregnskapet gjennom «utførte timeverk». Gjennom dataene fra A-ordningen har SSB et potensial for å lage enda bedre statistikk for arbeidskrafttjenester. En måling av arbeidskrafttjenester på linje med hvordan andre volumstørrelser måles vil også føre til et nytt mål på lønnsvekst.
- Skattemotiverte finansielle disposisjoner i foretakssektoren påvirker statistikk for husholdningssektoren. Dette skal undersøkes for å i) forklare og redusere ubalansene i nasjonalregnskapet; ii) forklare og utdype observerte utviklingstrekk i inntekts- og formuesstatistikken; og iii) beskrive utviklingstrekk i statistikk for samlet finanssparing i husholdnings- og foretakssektorene.
- Beregninger av verdien av sekundærbolig i formuesskatten.
- Slitasje og vedlikeholdskostnader på bygninger til bruk i næringsmessig boligutleie inngår i anslag for normal slitasje på boligkapital og tilhørende anslag på boligkapital i nasjonalregnskapet. For å forsøke å forbedre anslagene, vil vi bruke data for omsetning av boliger til å anslå hvordan boligens verdi avhenger av en rekke kvalitative trekk ved boligen, herunder boligens alder.

- Ulikhet i formue, konsum og inntekt får større oppmerksomhet. OECD jobber nå blant annet med å innføre fordeling i Nasjonalregnskapet. For å forstå endringer i den underliggende inntekts- og konsumfordelingen og for å ha et mikrodatabasert anslag på husholdningenes konsum i Nasjonalregnskapet, vil vi utnytte at vi har både et Nasjonalregnskap og registre over alle husholdninger i landet.
- Utredning av «nowcasting» og månedlig nasjonalregnskap.
- Beregning av netto sosiale ytelser til Eurostat.
- Analyser og utvikling av statistikk over pensjonsformue.
- Et opplegg for årlige beregninger av allerede opparbeidede pensjonsrettigheter i ikke-fonderte offentlige pensjonsordninger skal etableres for rapportering til Eurostat mv.
- Analyser av utvandring som ikke er registrert i befolkningsregisteret.
- Analyser av dødelighet.
- Kvaliteter i nabolag og hva som påvirker endringer i nabolags sammensetning studeres med kartdata. Prosjektet vil bli forsøkt knyttet sammen med et Eurostat-prosjekt om kvaliteter ved boområder, og det kan også bli aktuelt å se nærmere på helse.
- Innvandreres levekår, livskvalitet og segregering.
- Kriminalitet blant innvandrere med ulik landbakgrunn, sammenliknet med personer uten innvandrerbakgrunn med liknende sosioøkonomisk sammensetning.
- Etablering av en modell som kan bidra til statistikk på energiforbruk i husholdningene etter formål, og vurderinger av om Elhub kan benyttes til dette.
- Pilotstudie som analyserer foreløpig innkomne data i Elhub og kobling mot andre registre.
- Analyser av drivere bak energiforbruk i yrkesbygg.
- Drøfting av verdsetting av økosystemtjenester og hva slags statistikk SSB har eller kan sette sammen for å belyse dette.
- Analyser for å utvikle bedre metoder for sosial rapportering.

Samarbeidsprosjekter mellom forskningsavdelingen og statistikkavdelingene innenfor spesifikke næringer

- Historisk analyse av fremveksten og utviklingen av sektorene utvinning av olje og gass og rørtransport fra 1965 og til i dag, og disse sektorenes betydning for norsk økonomi.
- Behov for og bruk av helsetjenester, bemanning og arbeidsmarked for helsepersonell analyseres bl.a. vha. geodata.
- Analyser og utvikling av statistikk over «grønne næringer».
- Innovasjon og bærekraft i havbruksnæringen analyseres.
- Analysere ressursrenten i sektorer med fornybare naturressurser, og vurdere betydningen for økonomien og nasjonalformuen.

Samarbeidsprosjekter innenfor produktivitet

- Effektivitet i kommunal tjenesteproduksjon, med vekt på måling av kvalitet på tjenestene.
- Endret sammensetning av kompetansen i arbeidsstyrken, f.eks. gjennom innvandring, kan feilaktig slå ut i endret målt produktivitet fordi kvalitetsendringen i arbeidsstyrken ikke fanges opp. Bedre mål kan bidra til å forbedre næringsstatistikken og innsikten i faktorer bak produktivitetsutviklingen.
- FoU kan ha positive effekter utover bedriftens egen avkasting av slike prosjekter, og dette studeres mellom næringer og land med særlig vekt på betydningen av kunnskapsoverføring fra utlandet.
- Innvandrere er mer representert i noen næringer enn i andre, men er det også endringer over tid i segregering på foretaksnivå over tid.

8. Forutsetninger og krav

SSB stilles også overfor enkelte krav til virksomheten gjennom tildelingsbrev og instruks som ikke gjenspeiles i de strategiske temaene. Disse må også håndteres og de viktigste er oppsummert under.

Tiltak for å håndtere vesentlig risiko

I 2016 ble det identifisert 24 iboende risikoer som vurderes vesentlige for SSBs virksomhet. Disse risikoene ble samlet i fem kategorier: omdømme, samfunnsoppdraget, modernisering og utvikling, konkurranse og eksterne forhold, samt etterlevelse.

Deretter ble det gjort en vurdering av gjenværende risiko når tiltak var identifisert og iverksatt. På enkelte områder vurderes den gjenværende risikoen fortsatt for høy, slik at det må ytterligere tiltak til for å redusere gjenværende risikoen til et akseptabelt nivå. Under fremgår de viktigste tiltakene som skal prioriteres i 2017. Aktiviteter og tiltak som er påbegynt, skal fullføres i tråd med tidligere beslutninger og er omtalt i andre steder i OVP eller i avdelingenes virksomhetsplaner.

Hele risikovurderingen finnes under på byrånettet under styring/virksomhetsplaner/virksomhetsplaner 2016. Ny gjennomgang av risikobildet vil gjennomføres ila. første halvår 2017.

Omdømme

De vesentligste risikoene er knyttet til at data kommer på avveie, korrupsjon og manglende uavhengighet. I denne kategorien finnes risikoene som iboende sett er størst for SSB, og som vil ha særlig innvirkning på den tilliten SSB er avhengig av. SSB er avhengig av et godt omdømme – både for at oppgavegivere skal ha tillit til at opplysninger håndteres på en tilfredsstillende måte, og for at produktene (statistikk og forskning) skal ha legitimitet.

Risiko for personopplysninger og sensitive opplysninger på avveie vurderes høy. Følgende tiltak prioriteres:

- Følge opp og videreutvikle systemet for styring og kontroll av informasjonssikkerhetsområdet.
- Fullføre påbegynte tiltak på flere nivå i virksomheten for å sikre bedre informasjonssikkerhet
- Oppdatere IT-beredskapsplaner og integrere disse med øvrig organisasjon, herunder å vurdere kriseplaner for ulike scenarier og overordnet plan for øvelser.

Risiko for utlånsdata på avveie vurderes høy. Følgende tiltak prioriteres:

- Gjennomføre RAIRD
- Fullføre gjennomgangen av systemet for styring og kontroll knyttet til SSBs utlånsvirksomhet, herunder å sikre bedre etterlevelse av standardskjemaer og prosedyrer internt
- Utvikle serverløsning – Remote Access

Risiko for korrupsjon og misligheter vurderes som moderat. Følgende tiltak prioriteres:

- Gjennomgå avtaler om handel med verdipapirer for ansatte som har tilgang til sensitive opplysninger.
- Gjennomføre detaljert risikovurdering av fare for korrupsjon og misligheter som grunnlag for å fastsette konkrete tiltak
- Revidere etiske retningslinjer og synlighet og opplæring knyttet til disse
- Videreutvikle systemet for styring og kontroll

Samfunnsoppdraget

Risikoer knyttet til om vi klarer å levere relevant statistikk og forskning til riktig tid og med riktig kvalitet, om vi klarer å levere i henhold til inngåtte kontrakter og avtaler eller leverer med store forsinkelser eller kostnadsoverskridelser. Resultater og tiltak som er beskrevet i tildelingsbrev eller instruks, kan ikke gjennomføres, krav fra eksterne f.eks. Eurostat, kan ikke oppfylles m.m.

Gjenværende risiko vurderes moderat på dette området, og er knyttet til feil i datagrunnlag eller bearbeiding av statistikk, kvalitet i forskning, samt svikt i IT-systemer. Moderniseringsprogrammet og prioriteringer i henhold til den nye strategiske plattformen vil bidra til å redusere den gjenværende risikoen ytterligere for at vi ikke klarer å utføre samfunnsoppdraget. Tiltak som forutsettes å fortsette er å formalisere og strukturere kontroll og kvalitetssikringsmekanismene som eksisterer (kvalitetsgjennomgangene, Lean), og å fortsette arbeidet med å styrke styring og kontroll.

Modernisering og utvikling

Gjenværende risiko knyttet til om SSB har evne, kapasitet og vilje til å fornye seg, vurderes moderate, men på grensen til høy. Dersom SSB feiler i modernisering og utvikling, vil det på sikt føre til at vi ikke klarer å løse samfunnsoppdraget. Konsekvenser blir feil eller mangler i statistikkene, ineffektive arbeidsprosesser, omdømmetap.

Risikoene som er identifisert på dette området er knyttet til kompetanse, økt krav til produktivitet, IT-systemer som ikke understøtter utviklingsbehov for statistikkproduksjonen, samt manglende kapasitet til å møte brukerbehov og forventinger fra samfunnet. Hovedprioriteringer i forbindelse med ny strategisk plattform, ny organisasjonsstruktur og moderniseringsprogrammet vil på sikt bidra til å redusere risikoen på dette området.

Konkurransen og eksterne forhold

Risikoer er knyttet til manglende tilgang til data og til at andre leverer godt nok raskere. SSB er avhengig av gode datakilder for å kunne lage god og relevant statistikk. Dersom andre produsenter har bedre tilgang til datakilder eller kan produsere statistikk "godt nok" raskere og med lavere oppgavebyrde, risikerer SSB på sikt å miste posisjonen. Risiko gjelder tilgang til informasjon i offentlige og private registre, god oppslutning om spørreundersøkelser, alternative kilder for respondenter m.m. og risikoen vurderes som moderat. Dette er et strategisk fokusområde.

Risiko for at SSB ikke får ikke tilgang til relevante og gode grunnlagsdata vurderes moderat. Følgende tiltak prioriteres:

- Sikre tilgang til kontaktinformasjon i Altinn
- Tiltak for å samordne og fordele oppgavebyrden
- Tiltak for å øke kompetansen på å laste ned data fra API
- Ta i bruk nye kommunikasjonsformer overfor oppgavegiverne
- Etablere strategi overfor oppgavegivere som ikke er privatpersoner og som mangler kontaktinformasjon i Altinn
- Delstrategi om datafangst
- Hente data fra tinglysningen i Kartverket
- Revisjon av statistikkloven som vil kunne gi fordeler i samarbeidet med registreiere og sikre tilgangen til kontaktinformasjon i Altinn.

Etterlevelse

SSB skal følge lover og regler som virksomheten er omfattet av. De viktigste lover/forskrifter/regelverk er knyttet til personvern, arbeidsmiljø, anskaffelsesregelverket og økonomiregelverket. Høyeste gjenværende risiko er knyttet til økonomiregelverket. Øvrige risikoer anses moderate eller lave.

Risiko knyttet til personer på utenlandsopphold vurderes liten. Følgende tiltak prioriteres:

- Gjennomgang av prosedyre/rutine for ansatte på utenlandsreise er påbegynt

Brudd på anskaffelsesregelverket vurderes moderat. Følgende tiltak prioriteres:

- Gjennomgå rutiner og utarbeide styringsdokumenter iht. systemet for styring og kontroll

Brudd på økonomiregelverket vurderes høy. Følgende tiltak prioriteres:

- Tiltak i tråd med anbefalinger fra Deloitte, jf. eget punkt under.

Brudd på arbeidsmiljøloven vurderes moderat. Følgende tiltak prioriteres:

- Gjennomgang av HMS-systemet
- Nytt gjennomføringsopplegg for vernerunder

Styring og kontroll

I 2015 ble det besluttet å innføre et mer helhetlig system for styring og kontroll, blant annet for å tilfredsstille krav i instruks og tildelingsbrev. Høsten 2016 ble Policy for ledelse, styring og kontroll vedtatt med tilhørende policy for informasjonssikkerhet og prosedyre for tilgangskontroll. I 2017 skal styrings-systemet videreutvikles, forankres og implementeres i organisasjonen.

Følgende tiltak skal prioriteres i 2017:

- Gjennomføre tiltak for å forbedre økonomiforvaltningen på bakgrunn av rapport. Dette inkluderer å formalisere økonomiforvaltningen i henhold til rammeverket for styring og kontroll, jf. egen omtale under.
- Prosedyre for tilgangskontroll skal implementeres i organisasjonen så snart som mulig.
- Arbeidet med å utforme en IT-policy skal slutføres.
- Kartlegge og klassifisere informasjon i henhold til policy for informasjonssikkerhet og utarbeide prosedyre for klassifisering av informasjon.
- Gjennomgå systemet for styring og kontroll knyttet til SSBs utlånsvirksomhet.
- Følge vedtatte planer mht. RAIRD og Remote access for å få bedre kontroll med risikoen knyttet til utlånsvirksomheten, jf. kapittel om Samvirke med omverdenen
- En risikopolicy skal vedtas tidlig i 2017.

Øvrige tiltak vil vurderes etter hvert som tiltakene over ferdigstilles på bakgrunn av oppdaterte risikovurderinger.

Forbedring av SSBs økonomifunksjon

Høsten 2016 ble SSBs økonomifunksjon gjennomgått av eksterne konsulenter. Som en følge av konklusjonene i rapporten er det et mål for 2017 å øke modenheten i økonomifunksjonen betydelig. Konsulentselskapet anbefaler at det gjennomføres 10 tiltak for å nå dette målet, gruppert innenfor fire tiltaksområder: 1) Forbedre økonomistyringen, 2) Standardisere økonomiprosessene, 3) Sikre at økonomimodellen understøtter styringsbehov og 4) Etablere tydelige roller og effektiv organisering av økonomifunksjonen.

Alle de fire tiltaksområdene vil bli adressert i løpet av 2017. For å legge grunnlaget for god styring av økonomien i 2017, er det startet opp med områdene forbedret økonomistyring og standardisering av økonomiprosessene. Dette arbeidet vil minimum pågå ut første halvår 2017. Arbeid med forbedring av økonomimodellen vil starte opp i februar 2017, mens det ikke er lagt konkrete planer for tiltaksområdet Organisering av økonomifunksjonen.

Planlagte større risikovurderinger av enkeltområder i 2017

I tråd med systemet for styring og kontroll som er i ferd med å bli innført, skal det gjennomføres en større risikoanalyse på virksomhetsnivå i løpet av våren 2017, på samme måte som i 2016.

Flere av risikoene som ble vurdert høye i 2016, vil bli ivaretatt gjennom blant annet gjennom ny organisasjonsstruktur og ny strategisk plattform. Selv om den nye organisasjonsstrukturen formelt sett er på plass ved inngangen av 2017, gjenstår det en del tiltak før organisasjonen har «satt seg». I 2016 ble det satt ned et utvalg som skulle vurdere forskningsvirksomheten i SSB. Rapporten som utvalget la frem i januar 2017, foreslår store endringer for forskningsvirksomheten. Det vil bli gjennomført grundige risikovurderinger knyttet til omorganiseringen. Fremtidig organisering av forskningsavdelingen vil bli viet særlig oppmerksomhet i risikovurderingene.

Modernisering er et viktig strategisk tema – både i seg selv og som grunnlag for øvrige strategiske tema. Det er svært viktig for SSBs fremtid at moderniseringsprogrammet lykkes. I løpet av 2017 skal det gjennomføres en større risikoanalyse knyttet til gjennomføringen av moderniseringsprogrammet.

Produktivitet, måling av resultater og rapportering

SSB skal arbeide systematisk med å utnytte tildelte ressurser bedre og øke produktiviteten. Digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester (digitalt førstevalg) er et sentralt virkemiddel i dette arbeidet, sammen med f.eks. omorganisering, prosessforbedring og annen bruk av teknologi. I årsrapporten skal det gjøres rede for iverksatte og planlagte effektiviseringstiltak. Det skal her fremgå at tiltak som inneholder digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester, er særlig vurdert. Det skal også gjøres rede for hvordan effektiviseringsgevinstene av tiltakene hentes ut slik at de kan omdisponeres til prioriterte områder. SSB skal i årsrapporten for 2017 gi en samlet vurdering av produktivitetsutviklingen, herunder redegjøre for produktivitetsfremmende tiltak. Arbeidet med å effektivisere og realisere gevinster skal baseres på anerkjente metoder.

SSB skal vurdere resultatindikatorer som ytterligere kan bedre grunnlaget for å følge opp den løpende aktiviteten. SSB skal gi en vurdering av og tilrådning til ny målstruktur for 2018 til departementet innen 1. mai 2017.

SSB skal i 2017 vurdere om krav til rapportering og hyppighet ivaretar etatens behov og hensynet til effektiv ressursbruk. Etaten bes spesielt vurdere om overgang til tertialrapportering gjennom året kan være hensiktsmessig. SSB skal innen 15. september 2017 vurdere om gjeldende krav til både rapportering og hyppighet, og om skissen til endret rapportering godt nok kan ivareta etatens behov og hensynet til effektiv ressursbruk.

Kartlegging av kompetanse- og oppgavefordelingen.

SSB skal utrede konsekvenser for oppgavefordeling, bemanning og kompetanse innen utgangen av 2017 i forbindelse med arbeidet som er startet opp for å kartlegge og se på kompetanse- og oppgavefordelingen mellom Oslo og Kongsvinger. Som en del av dette skal det også vurderes om det kan oppnås langsiktige gevinster ved endringer i kontorfasilitetene i Kongsvinger.

9. Handlingsrom

Ambisjonene for strategiperioden er høye. For å nå ambisjonene, særlig innenfor modernisering av produksjonsprosessene, er SSB nødt til å skaffe seg et økonomisk handlingsrom. Handlingsrommet skal benyttes til å gjennomføre betydelige investeringer både innenfor systemutvikling og kompetanse.

Arbeidet med å skaffe et økonomisk handlingsrom foregår på flere plan, de viktigste er følgende:

- Internt, i form av effektivisering, nedbemanning og reduksjon i øvrige kostnader
- Internt, i form av omrokking av interne ressurser og realisering av gevinster
- Eksternt, i form av dialog med Finansdepartementet i de årlige budsjetttrundene

Ekstern finansiering

Det er fremmet et satsingsforslag i forbindelse med statsbudsjettet for 2018. Det er lite sannsynlig at ekstern finansiering vil dekke hele finansieringsbehovet til moderniseringsprogrammet. Vi må derfor være forberedt på å frigjøre det meste av ressursene innenfor egne rammer.

Følgende tiltak prioriteres i 2017:

- Grundig prosess for å utarbeide satsingsforslag for 2019.

Intern finansiering – reduksjon i lønns- og driftskostnader

Hovedkilden til å skaffe et økonomisk handlingsrom internt ligger i å vurdere bemanningen. Om lag 70 prosent av SSBs utgifter er knyttet til lønn. For å frigjøre midler i den nødvendige størrelsesorden, over en relativt kort periode, må vi vurdere bemanningen. SSB vil benytte mulighetene som ligger i turnover ved at ansatte pensjoneres eller går over i andre stillinger, men ikke si opp ansatte.

Hvilke medarbeidere og hvilken kompetanse som skal erstattes, må vurderes i hvert enkelt tilfelle. Alle avdelinger må være forberedt på strenge prioriteringer ved naturlig avgang. Dette innebærer blant annet å avvikle, forenkle eller utsette statistikkproduksjoner, og si nei til planlagte nye satsninger som ikke faller innunder de strategiske satsingsområdene, og som ikke finansieres av eksterne oppdragsgivere.

Følgende tiltak prioriteres i 2017:

- Gjennomgang av statistikkporteføljen med sikte på
 - nedskalering og eventuell nedleggelse
 - prosessoptimalisering med bistand fra lean-ressursene
 - forenkling og sammenslåing
 - færre publiseringer

Intern finansiering - omrokking av interne ressurser og realisering av gevinster

Ved siden av å skape økonomisk handlingsrom gjennom ekstern finansiering og reduksjon i lønns- og driftskostnader, vil vi også gå kritisk gjennom ulike aktiviteter med sikte på å frigjøre ressurser til prioriterte områder. SSBs Lean-ressurser vil bidra i dette arbeidet.

Størstedelen av nye utviklingsprosjekter skal knyttes til moderniseringen. Dette krever en streng prioritering av interne ressurser. Det vil kreve sterk styring for å få

kanalisert disse ressursene til moderniseringen og de øvrige strategiske satsingsområdene. Direktørmøtet vil ha en stram styring av kompetansen fremover og ha jevnlig rapportering om rekruttering, turnover og mobilitet.

Følgende tiltak prioriteres i 2017:

- Det skal lages bemanningsplaner, jf. kapittel om kompetanse for fremtiden.

2017/41 – til orientering

Virksomhetsplan for administrasjonsavdelingen 2017

Administrasjonsavdelingen skal ivareta en rekke fellesfunksjoner som skal gjøre det enklere for de øvrige avdelinger å ivareta sine primæroppgaver. Samtidig skal avdelingen forvalte lover, regelverk og krav for øvrig som stilles til SSB via styret og myndighetene. Avdelingen skal sørge for effektiv drift, at ting blir gjort riktig og bidra til å utvikle SSB som organisasjon. Det er høye krav og de kan i enkelte anledninger stå i motstrid til hverandre. Tydelighet i planer og oppfølging er derfor viktig for at andre enheter skal se hva som er tenkt gjennomført og når.

Administrasjonsavdelingen ivaretar fire hovedarbeidsområder og skal

- Bidra til å utvikle og effektivisere organisasjonen
- Yte service og levere støttefunksjoner til avdelingene
- Utvikle og levere styringsinformasjon og beslutningsgrunnlag for toppledelsen og styret
- Påse at lover og avtaleverk blir overholdt.

Administrasjonsavdelingen omfatter etter omorganiseringen fra 1.1.2017 følgende enheter:

- Stab (102) med hovedvekt på jus og sikkerhet
- Seksjon for økonomi og virksomhetsstyring (111)
- Seksjon for HR (150)
- Seksjon for eiendom, arkiv og administrative systemer (160)

Avdelingen vil i 2017 få nye ledere både i Seksjon for økonomi og virksomhetsstyring og i seksjon for HR.

Samlet VP for avdelingen er et uttrekk av de utviklingsoppgaver som fremgår av seksjonenes egne VP-er. Virksomhetsplanene til seksjonene er mer detaljert med oppgaver og ansvar ned på personnivå og beskrivelse av det som skal gjøres med tidsangivelse. Det gir mulighet for å følge opp tiltak på alle nivåer.

Avdelingen har fire hovedprioriteter for 2017:

- *Kompetanse for fremtiden* er ett av SSBs seks strategiske prioriteringer. Det skal gjennomføres en rekke oppgaver innen dette området i 2017 og HR-seksjonen har en helt sentral rolle. (150)
- Forbedring av SSBs økonomifunksjon er en hovedoppgave i SSB i 2017 med særlig vekt på forbedret økonomistyring og standardisering av økonomiprosessene. (111)
- Sekretariat for statistikklovutvalget, representert ved en av juristene, er en sentral oppgave i 2017, med avgjørende betydning for SSBs framtid. (102)
- Få etablert gode og sikre rutiner knyttet til innkjøpsfunksjonen i SSB. (160)

Budsjett for avdelingen:

Hoveddelen av kostnadene for Administrasjonsavdelingen er lønnskostnader. Driftskostnader for 2017 har to store poster: konsulentutgifter til prosjektet for bedre økonomistyring, og reiseutgifter for avdelingen. Se tabell.

Konto	Konto(T)	Budsjett 01	Budsjett 21	Budsjett 45	Budsjett totalt
SRS3	Salgs- og driftsinntekt	0	1 060	0	1 060
SRS5	Lønn og godtgjørelser	38 256	17 243	0	55 499
SRS60	Av- og nedskrivninger	13	5	25	43
SRS64	Leie maskiner, inventar o.l.	22	10	0	32
SRS65	Verktøy, inventar og driftsmaterialer som ikke skal føres i kontogruppe 10-12 e	104	47	0	151
SRS67A	Kjøp av fremmede tjenester	3 101	1 329	0	4 430
SRS68	Kontorrekvisita, bøker, møter og kurs	371	166	0	537
SRS69	Telefon, porto o.l.	10	2	0	12
SRS71	Kostnad og godtgjørelse for reise, diett, bil o.l.	2 873	225	0	3 099
SRS73	Salg, reklame og representasjon	85	15	0	100
SRS74B	Annen kontingent og gave	14	6	0	20
SRS6	Annen driftskostnad	6 593	1 806	25	8 424
	Resultat	44 849	17 989	25	62 863

HMS

I 2017 skal avdelingen utarbeide og gjennomføre nytt kursopplegg for ledere knyttet til HMS. Det er etablert nytt opplegg for vernerundene hvor medarbeidere fra HR deltar sammen med verneombudene. Administrasjonsavdelingen planlegger egen vernerunde høsten 2017. Videre planlegges det en medarbeiderundersøkelse mot slutten av 2017 når nye avdelingsstrukturer og seksjonsinndelinger i hovedsak er på plass.

OVP: Kompetanse for fremtiden

SSBs langsiktige mål er å produsere et bedre og mer sammensatt statistikkprodukt gjennom å utnytte teknologi og metoder til å supplere statistikken med gode analyser. For å få til dette må vi lykkes med å frigjøre ressurser som i dag er bundet i manuelle rutineoppgaver, noe som innebærer at vi må klare å ta ut gevinstene fra moderniseringsprogrammet løpende og tilføre ny kompetanse etter hvert som manuelle arbeidsoppgaver automatiseres. For å kunne realisere gevinster fra moderniseringsprogrammet er det nødvendig å ha god oversikt over personalressursene, herunder turnover, avgang og de fremtidige behovene for hver enkelt seksjon. Videre vil det være behov for å etablere et internt arbeidsmarked for å fylle kompetanse- og kapasitetsbehov som kan oppstå i enkeltseksjoner som følge av for stor avgang til å opprettholde statistikkproduksjonen og for å bidra til at medarbeidere som mister sine oppgaver, kan få nye oppgaver. Det er viktig at dette interne arbeidsmarkedet oppfattes som et positivt tiltak hvor dyktige medarbeiderne flytter på seg.

Følgende tiltak prioriteres i 2017:

- Verktøy og prosess for bemanningsplaner og stillingsvurdering skal innføres. På bakgrunn av kvartalsvis oppdatert styringsdata utarbeidet av HR, skal avdelingene konkretisere planer for bemanning og kompetanseutvikling, samt sette måltall for kommende år.
- Benytte lean-metodikk til å kartlegge og identifisere hvor endrede rutiner kan frigjøre kompetanse og kapasitet
- Etablering av et internt arbeidsmarked, med økt antall søkere på interne utlysninger.
- Etablere et program for omstilling til andre arbeidsoppgaver. Prinsipper og målsetninger for programmet skal utarbeides i samarbeid med tillitsvalgte innen første halvår 2017.

Økt endringskompetanse

Det å vri arbeidsoppgavene fra manuelle rutiner til analyse og gjennomføre de andre strategiske ambisjonene krever medarbeidere og ledere som kan håndtere endring, og som kan jobbe i ulike deler av organisasjonen. For å styrke endringskompetansen vil vi systematisere endringsarbeid i SSB gjennom effektiv bruk av Lean-ressursene, opplæring av ledere og økt mobilitet på tvers i

organisasjonen. Det er også viktig å etablere et tett samarbeid med de tillitsvalgte for å etablere gode prosesser for endring og omstilling i organisasjonen. Som ledd i dette samarbeidet er det planlagt et seminar om implementeringen av moderniseringsprogrammet.

Følgende tiltak prioriteres i 2017:

- Avklare sammensetningen av Leanressursene på bakgrunn av de definerte innsatsområdene modernisering av produksjonsprosessene, skape handlingsrom og endringskompetanse.
- Profesjonalisering av ledere gjennom systematisk opplæring.
- Etablere et mobilitetsprogram på tvers av organisasjonen ved bl. a. hospiteringsordninger.
- Involvering av tillitsvalgte i problemstillinger knyttet til omstilling, bl. a. ved seminar med de tillitsvalgte og opplæringsaktiviteter.

Økt analysekompetanse og økt kontekstuell kompetanse

Kontekstuell kompetanse og analysekompetanse krever at medarbeiderne utvider både spesialistkompetansen innenfor sitt felt og generalistkompetanse til å sette analysene i sammenheng. Flere samarbeidsprosjekter mellom forskningsavdelingen og statistikkavdelingene og etablerte karriereveier skal bidra til dette.

Følgende tiltak prioriteres i 2017:

- Styrke det interne opplæringstilbudet, herunder igangsette profesjonaliseringskurs i dataforståelse og datainnsamlingsmetodikk og øke antallet kurs innen statistisk metode.
- Utvikle gode verktøy for ledere og tydelige krav i oppfølging av medarbeidere.
- Innføre alternative karriereveier for fagspesialister, i første rekke revidere statistikkråd giverordningen basert på oppdaterte behov.

Økt formalkompetanse

Noe av kompetansevidringen kan skje gjennom å erstatte medarbeidere som går av med ny kompetanse. Som en del av kompetansehevingen vil nye fagstillinger i hovedsak ha krav om mastergrad. Ikke alle som slutter vil bli erstattet. For at dette ikke skal falle skjevt ut og for å få struktur og systematikk i arbeidet, skal det utarbeides et prioriteringssystem for kompetanse/stillingsbehov på tvers av SSB. Dette må også sees i sammenheng med tiltaket om et internt arbeidsmarked overfor.

Følgende tiltak prioriteres i 2017:

- Det skal i hovedsak være krav om master ved nyansettelser i fagstillinger.
- SSB skal ha en stram styring av eksterne tilsetninger. Det skal lages prosedyrer for godkjenning av nye stillinger, utlysningssmåte og vurdering av om kompetansen er tilgjengelig internt.

Økt samarbeid på tvers

Økt samarbeid på tvers gjelder særlig innenfor og mellom statistikkavdelingene og forskningsavdelingen, men også medarbeidere i andre avdelinger skal øke graden av samarbeid med resten av organisasjonen. For å få til et økt samarbeid må samarbeidet settes i system, i første rekke gjennom hospitering og konkrete samarbeidsprosjekter om utvikling og forbedring.

Følgende tiltak prioriteres i 2017:

- Utvikle internt arbeidsmarked og etablere incentiver for å premiere samarbeid på tvers.
- Etablering av programmer for ledere, og tiltak for utvikling av ledertalenter både på gruppeleder og seksjonsledernivå.

- Økt bruk av hospiteringer. Bedre oversikt over ressursbehov og medarbeidernes kompetanse skal bidra til dette.
- Vurdere å utvikle traineeordning.
- Vi skal se på digitale verktøy for samhandling og vurdere disse i sammenheng med andre verktøy for internkommunikasjon, i samarbeid med Kommunikasjonsavdelingen

Økt profesjonalisering av ledere

Det er behov for å styrke lederkompetansen gjennom å rekruttere og etterutdanne ledere som både er faglig sterke og som har lederkompetanse. Gode ledere må rotere i organisasjonen og vi vil vurdere bruk av tidsbegrensede stillinger og andre tiltak. Prosjektlederkompetanse er også et område som skal styrkes.

Følgende tiltak prioriteres i 2017:

- Lederutviklingsprogram for mellomledere

Stab (102)

Staben i Administrasjonsavdelingen består i hovedsak av jurister og sikkerhetsansvarlig. På jusområdet vil arbeidet med ny statistikklov være den sentrale oppgaven i 2017. Utvalget, som er satt ned av Finansdepartementet, skal gjennomgå den norske statistikklovgivningen i lys av de omfattende endringene som har funnet sted i rammeverket for norsk statistikkproduksjon og foreslå eventuelle endringer i regelverket. En av SSBs jurister inngår i sekretariatet. Rapporten skal leveres i desember 2017.

I 2017 vil det avgjøres hvordan det sentrale sikkerhetsarbeidet i SSB skal organiseres. Det er sikkerhetsrådgiver med støtte av sikkerhetsteamet som nå ivaretar definerte følgende hovedoppgaver innen sikkerhet som skal gjennomføres i 2017:

- Følge opp og videreutvikle systemet for styring og kontroll av informasjonssikkerhetsområdet.
- Fullføre påbegynte tiltak på flere nivå i virksomheten for å sikre bedre informasjonssikkerhet
- Oppdatere IT- beredskapsplaner og integrere disse med øvrig organisasjon, herunder å vurdere kriseplaner for ulike scenarier og overordnet plan for øvelser.
- Gjennomgå avtaler om handel med verdipapirer for ansatte som har tilgang til sensitive opplysninger.
- Gjennomføre detaljert risikovurdering av fare for korrupsjon og misligheter som grunnlag for å fastsette konkrete tiltak
- Kartlegge og klassifisere informasjon i henhold til policy for informasjonssikkerhet og utarbeide prosedyre for klassifisering av informasjon.

Staben er for øvrig et sekretariat for administrasjonsdirektøren og vil utføre og utrede prioriterte oppgaver på tvers av avdelingens virksomhet.

Seksjon for økonomi og virksomhetsstyring (111)

Forbedring av SSBs økonomifunksjon

Høsten 2016 ble SSBs økonomifunksjon gjennomgått av eksterne konsulenter. Som en følge av konklusjonene i rapporten er det et mål for 2017 å øke modenheten i økonomifunksjonen betydelig. Konsulentselskapet anbefaler at det gjennomføres ti tiltak for å nå dette målet, gruppert innenfor fire tiltaksområder:

- 1) Forbedre økonomistyringen
- 2) Standardisere økonomiprosessene
- 3) Sikre at økonomimodellen understøtter styringsbehov
- 4) Etablere tydelige roller og effektiv organisering av økonomifunksjonen.

For å legge grunnlaget for god styring av økonomien i 2017, er områdene forbedret økonomistyring og standardisering av økonomiprosessene satt i gang. Dette arbeidet vil minimum pågå ut første halvår 2017. Arbeid med forbedring av økonomimodellen vil starte i februar 2017, mens det ikke er lagt konkrete planer for tiltaksområdet Organisering av økonomifunksjonen.

Styring og kontroll

I 2015 ble det besluttet å innføre et mer helhetlig system for styring og kontroll, blant annet for å tilfredsstille krav i instruks og tildelingsbrev. Høsten 2016 ble Policy for ledelse, styring og kontroll vedtatt med tilhørende policy for informasjonssikkerhet og prosedyre for tilgangskontroll. I 2017 skal styringssystemet videreutvikles, forankres og implementeres i organisasjonen.

Følgende tiltak berører administrasjonsavdelingen og skal prioriteres i 2017:

- Gjennomgå tiltak for å forbedre økonomiforvaltningen på bakgrunn av rapport. Dette inkluderer å formalisere økonomiforvaltningen i henhold til rammeverket for styring og kontroll, jf. egen omtale under.
- Prosedyre for tilgangskontroll skal implementeres i organisasjonen så snart som mulig.
- Gjennomgå systemet for styring og kontroll knyttet til SSBs utlånsvirksomhet.
- En risikopolicy skal vedtas tidlig i 2017.

I 2017 skal det gjennomføres en grundig risikoanalyse på virksomhetsnivå i andre kvartal. Overordnede risikovurderinger med forslag til tiltak forelegges styret i juni og rapporteres til Finansdepartementet i forbindelse med halvårsrapporten i september. Rapportering på utvikling i risikobildet og gjennomføring av risikoreduserende tiltak til halvårsrapport og årsrapport.

Produktivitet, måling av resultater og rapportering

SSB skal arbeide systematisk med å utnytte tildelte ressurser bedre og øke produktiviteten. Digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester (digitalt førstevalg) er et sentralt virkemiddel i dette arbeidet, sammen med f.eks. omorganisering, prosessforbedring og annen bruk av teknologi. I 2017 skal det iverksettes og planlegges effektiviseringstiltak med særlig vekt på digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester. Det skal vurderes hvordan effektiviseringsgevinstene av tiltakene hentes ut slik at de kan omdisponeres til prioriterte områder.

SSB skal i 2017 vurdere resultatindikatorer som ytterligere kan bedre grunnlaget for å følge opp den løpende aktiviteten. SSB skal gi en vurdering av og tilrådning til ny målstruktur for 2018 til

departementet. SSB skal i 2017 vurdere om krav til rapportering og hyppighet ivaretar etatens behov og hensynet til effektiv ressursbruk.

På bakgrunn av dette er det satt opp følgende mål for 2017:

- Skape bedre flyt i interne styringsprosesser, i første rekke koblinger mellom eksterne frister og interne bidragsyttere
- Videreutvikle resultatrapporteringen slik at den gir grunnlag for bedre styring
- Utvikle oppfølgingsopplegg for hele strategiperioden basert på eksisterende rapporteringsregime for VP som også tar hensyn til intern kommunikasjon på intranett.

Følgende tiltak skal gjennomføres:

- Videreføre arbeidsmetoden for koblingene mellom VP, portefølje og risiko. Utrede kobling mot strategi og forankre videre arbeid med dette i ledergruppen.
- Evaluere prosessen rundt OVP og budsjett 2017 basert på dokumentasjon av prosessen i 2016. Vurderingen skal gå på:
 - Hva var situasjonen før vi satte i gang?
 - Hvilke svakheter ble påpekt og hvilke mål hadde vi?
 - Hva ble gjort?
 - Hva er erfaringene etter høstens prosesser og hva må forbedres?
- Gjennomføre god prosess for budsjettinnspill 2019. Samarbeide med Moderniseringsprogrammet.

Seksjon for HR (150)

Seksjon for HR har ansvar for det løpende personalarbeidet knyttet til blant annet rådgivning og støtte til lederne i organisasjonen, ansettelse, sluttintervju, lønn og lønnsforhandlinger, HMS og medarbeiderundersøkelsen, arrangere alleadmøter og andre ledersamlinger, internopplæring og personalrådgivning. Det strategiske satsingsområdet «kompetanse for fremtiden» er svært viktig for seksjonen og vil legge føringer for arbeidet i 2017 og årene framover. Seksjonen har fått overført Lean ressurser. Lean ressursene skal særlig bidra på tre hovedområder: Vellykket implementering av moderniseringsprogrammet, skape handlingsrom gjennom å effektivisere rutiner og prosesser og skape endringskompetanse.

Seksjonen har 22 medarbeidere, hvorav 1 i permisjon og 2 i midlertidige stillinger.

Inntil videre vil OVPens tiltak under Kompetanse for fremtiden utgjøre S150 sin VP. Fra 2.halvår vil det foreligge en VP for seksjonen som er prioritert på bakgrunn av at Inger Harnæs er ansatt som ny HR-leder. Sentrale områder som støtter det primære målet om «kompetanse for fremtiden» nevnes likevel stikkordsmessig nedenfor:

Utviklingsoppgaver som støtter gjennomføring av «Kompetanse for fremtiden» i OVP vil være:

- a. *Opplæring*
 - Målrettet kompetanseutvikling og sertifiseringer ved innføring av ny teknologi (f. eks datafangst)
 - Opplæring innenfor Samhandlingsprosjektet (Office 365)
 - Deling av kunnskap vedrørende Jira og Confluence,

b. Utredning

- Revidere nye Proteam basert på oppdaterte behov
- Revidere ny statistikkraadgiverordning basert på oppdaterte behov
- Kompetansekartlegging av behov i DoF
- Opplæringsløp for gruppeleder
- Etablere incentiver for å premiere samarbeid på tvers

c. Gjennomføring

- Endre SSBs lønnspolitikk basert på endringer i statens sentrale lønssystem
- Utvikle gode rutiner for behandling og saksgang ved personalsaker
- oppdatere mal og rammeverk for medarbeidersamtalen
- Nye lederprinsipper skal implementeres
- Implementere en strukturert onboardingprosess - D er oss, samt følge opp ledere og nyansatte slik at prosessen går som planlagt

d. HMS

- Revidering av SSBs Arbeidsmiljøundersøkelse
- Nytt opplegg for HMS-runder
- Forbedret opplegg for medarbeidersamtale
- Ved endringer i statens sentrale lønssystem skal lønnsforhandlingsystemet og lønnspolitikken revideres på bakgrunn av dette

Lean

Lean går i 2017 fra å være et program med egne gjennomføringsplaner til å være en støtte til gjennomføring av organisasjonens strategi og virksomhetsplaner. Lean-ressursene bistår avdelingene innenfor de definerte innsatsområdene; modernisering av produksjonsprosessene, skape handlingsrom og endringskompetanse. Definerings av nye arbeidsprosesser og bruk av lean-metodikk vil være sentralt i videre arbeid.

- Moderniseringsprogrammet
 - Nye endrede arbeidsprosesser
 - Ivareta brukerbehov
 - Optimalisering av eksisterende prosesser
- Effektivisering / Handlingsrom
 - Håndtere naturlig avgang / unngå nyansettelser
 - Kartlegging av realkompetanse
 - Effektivisere – optimalisere - QuickWins
- Endringskompetanse
 - Ledere og medarbeidere
 - Gjennomføre og iverksette tiltak
 - Lean ledelse / Driftsstyring / prosessgjennomganger
 - Omorganisering

Ut over innsatsområdene som er beskrevet skal lean-organisasjonen vurdere kompetansekrav til lean-medarbeiderne og kapasiteten opp mot behov fra moderniseringsprogrammet. Fordelingen

mellom fulltids- og deltidsveiledere skal vurderes sammen med behov for eventuelt mer fagkompetanse innen IT og HR. Det foreløpige behovet for kapasitet til Moderniseringsprogrammet alene i 2017 er anslått til 2 til 3 årsverk. Nåværende kontrakter for lean veilederne forlengs med 1/2 år. Vurdering av kapasitet, behov og kompetanse skal være ferdig innen mai 2017.

Kartlegging av kompetanse- og oppgavefordelingen

SSB skal utrede konsekvenser for oppgavefordeling, bemanning og kompetanse innen utgangen av 2017 i forbindelse med arbeidet som er startet opp for å kartlegge og se på kompetanse- og oppgavefordelingen mellom Oslo og Kongsvinger. Som en del av dette skal det også vurderes om det kan oppnås langsiktige gevinster ved endringer i kontorfasilitetene i Kongsvinger.

Direktørmøtet vil ha en stram styring av kompetansen fremover og ha jevnlig rapportering om rekruttering, turnover og mobilitet.

Seksjon for eiendom, arkiv og administrative systemer (160)

Hovedmålet for seksjonen er: Bidra til et godt fysisk arbeidsmiljø og yte service overfor brukerne innen områder knyttet til bygninger, innkjøp, arkiv, uteområder, interiør, avfallshåndtering, renhold, fysisk sikkerhet og administrative fellessystemer.

I 2017 vil seksjonen ha følgende større oppgaver som skal gjennomføres i tillegg til alle løpende driftsoppgaver:

I 2017 skal dagens telefoniløsning erstattes av en moderne telefoniløsning, en såkalt Public eller Private Cloudløsning, som blant annet innebærer en integrasjon med Skype for Business. Dagens gamle videokonferanse løsninger skal deretter byttes ut med mer moderne utstyr, som er mer brukervennlig og driftssikkert enn dagens og samtidig kan gi oss strømming av møter mellom Oslo og Kongsvinger.

Knyttet til det strategiske området Kompetanse for fremtiden, er det en prioritert oppgave i 2017 å se på digitale verktøy for samhandling og vurdere disse i sammenheng med andre verktøy for internkommunikasjon. Dette vil bli et samarbeid mellom avdelingene 100 og 600.

Seksjon 160 overtok midlertidig den sentrale, koordinerende innkjøpsfunksjonen i 2016, i 2017 gjøres dette permanent. I 2017 vil det arbeides med å få innkjøpsrutiner og –roller på plass. Nytt grensesnitt mellom Websak og Mercell vil bli tatt i bruk. Dette vil forenkle arkivering av alle innkjøpsdokumenter.

SSB kjører i dag en ikke-støttet versjon av Wintid. Det vil tas i bruk en ny versjon av tid- og timeregistreringssystemet Wintid i 2017, som innebærer forbedringer for ledere og ansatte.

Fra 2017 har seksjonen ansvar for sentralisert administrasjon av klient maskinvare. Det vil utarbeides reviderte prosesser og rutiner for klientmaskinvarer sett i et livssyklusperspektiv. Innkjøpsavtalen for gangskrivere utgår i 2017 og ny innkjøpsprosess skal gjennomføres.

Vedlegg

Årshjul Seksjon for økonomi og virksomhetsstyring

<i>Måned</i>	<i>Leveranse – frist 2017</i>
Januar	<ul style="list-style-type: none">• Legge inn budsjettet for 2017 i Agresso• Regnskapsavslutning 2016• Oppdatere SSBs fullmaktsoversikt
Februar	<ul style="list-style-type: none">• Forklaringer til statsregnskapet – primo februar• Overordnet VP – vedtak i styret 16. februar• Standard rapportering økonomi og resultater til styret – styremøte 16. februar• Årsrapport til FIN – frist 28. februar (behandles i styremøte 16. februar)• Månedlig ledelsesrapport økonomi til DM
Mars	<ul style="list-style-type: none">• Innspill til RNB – primo mars• Månedlig ledelsesrapport økonomi til DM
April	<ul style="list-style-type: none">• Standard rapportering økonomi og resultater til styret – styremøte 26. april• Månedlig ledelsesrapport økonomi til DM
Mai	<ul style="list-style-type: none">• Innspill Prop 1 S (2017 – 2018) – frist 24. mai• Statusrapport om budsjettsituasjonen 1. tertial til FIN - 24. mai• Budsjettrevisjon• Månedlig ledelsesrapport til DM
Juni	<ul style="list-style-type: none">• Revisjon/status Overordnet VP – til styremøtet 15. juni• Årlige risikovurderinger – til styremøtet 15. juni• Standard rapportering økonomi og resultater til styret – styremøte 15. juni• Månedlig ledelsesrapport økonomi til DM
Juli	
August	<ul style="list-style-type: none">• Halvårsrapport til FIN – frist 25. august• Månedlig ledelsesrapport til DM
September	<ul style="list-style-type: none">• Standard rapportering økonomi og resultater til styret – styremøte 28. september• Statusrapport om budsjettsituasjonen 2. tertial til FIN - 29. september• Innspill nysaldering til FIN - 29. september• Budsjettrevisjon• Månedlig ledelsesrapport økonomi til DM
Oktober	<ul style="list-style-type: none">• Revisjon risikovurderinger 2017 til DM• Månedlig ledelsesrapport til DM
November	<ul style="list-style-type: none">• Standard rapportering økonomi og resultater til styret – styremøte 30. november• Foreløpig tildelingsbrev 2018, kommentarer til FIN• Innspill til konsekvensjustert budsjett og satsinger 2019 – Frist slutten av november• Budsjettrevisjon

