

Prognostisering av kompetensbehov!

God praxis
för personalledning



Prognostisering av kompetensbehov!

KT Kommunarbetsgivarna
HELSINGFORS 2014



KT Kuntatyöntäjät
Kommunarbetsgivarna

 Kuntaliitto
Kommunförbundet

 KEVA

 pty Palvelulaitosten
työnantajat

Hävkraft
frånEU
2007–2013



Europeiska unionen
Europeiska socialfonden

Publikationen är redigerad av
Sirpa Sivonen och Laura Pouru
© Finlands Kommunförbund

1:a upplagan
ISBN 978-952-293-169-6 (elektroniskt format)

Svensk översättning: Delingua Language Service Ab

Layout och ombrytning: Kalle Pelkonen/Mainostoimisto Soihtu Ab

KT Kommunarbetsgivarna
Andra linjen 14
00530 Helsingfors
tfn 09 7711
www.kommunarbetsgivarna.fi

Innehåll

Till läsaren	4
Projektet Prognostisering av kompetensbehov inom den kommunala servicen	5
Vad innebär prognostisering av kompetensbehov?	6
Individens perspektiv på prognostisering av kompetensbehov	8
Nuläget för prognostisering av kompetensbehov i kommunerna	10
De första stegen i prognostisering	12
Prognostisering av kompetensbehov som en del av strategiarbete	14
Case Helsingfors: Prognostisering som stöd för strategiarbete	16
Prognostisering av kompetensbehov som en del av prognostiserande personalledning	20
Case Jyväskylä: En kompetentare och cirkulerande personal genom prognostisering	23
I serviceproduktionen behövs kompetent arbetskraft	27
Case Mellersta Finland: Landskapet involverar i prognostisering	30
Hur går man vidare?	33
Källor	35

Till läsaren

För kommunernas och kommunkoncernernas ledningar utgör både tillgången till kompetent arbetskraft och ekonomins balans en utmaning under de kommande åren. Kommunresurser ska produceras med allt knappare resurser samtidigt som servicebehovet för den åldrande befolkningen ökar. Kompetens som behövs för produktion av kommundienstjänster ska prognostiseras noggrant.

Denna publikation är avsedd för kommunernas politiska ledning och tjänstemannaledning, personal- och tjänstemannaledning samt chefer, då man planerar administration av personalresurser, framtida kompetensbehov och rekryteringsbehov i en kommunkoncern. Syftet med publikationen är att konkretisera hur prognostisering av kompetensbehov genomförs och erbjuda verktyg för prognostiseringen. Processen för prognostisering av kompetensbehov fungerar i praktiken bäst då när prognostiseringsprocessen omfattar hela organisationen och när alla nivåer är engagerade i processen.

Publikationen grundar sig på projektet Prognostisering av kompetensbehov inom den kommunala servicen, där man i samarbete med 15 organisationer inom kommunsektorn utvecklade metoder för prognostisering av kompetensbehov som lämpar sig för kommunsektorn. I publikationen presenteras som exempel prognostiseringsmetoder för Helsingfors och Jyväskylä städer samt metoder i Mellersta Finland för prognostisering av kompetensbehov på landskapsnivå.

Vi vill tacka varmt de pilotorganisationer som deltog i projektet Prognostisering av kompetensbehov i den kommunala servicen för att de delade med sig av sina metoder så att andra kommunorganisationer kunde använda dem. Vi vill särskilt tacka *Leena Siikaniemi, Soili Saikkonen, Päivi Mäkeläinen, Sari Uotila* samt *Anu Tokila* för deras insats i redigeringen av publikationen, reporter *Oili Vakila* för att ha genomfört och skrivit intervjuerna samt konsult *Lassi Köppä* för att ha skrivit teorigdelarna om metoder för prognostisering av kompetensbehov. Vi vill också tacka projektets finansörer som har möjliggjort publikationen.

Vi önskar att de erfarenheter som presenteras i publikationen uppmuntrar till identifiering av betydelsen av prognostisering av kompetensbehov med tanke på hela kommunkoncernen, servicekvaliteten, personalresurserna och ekonomins balans, samt att de inspirerar till att genomföra prognostisering av kompetensbehov.

Sirpa Sivonen
Projektchef
KT Kommunarbetsgivarna

Projektet Prognostisering av kompetensbehov inom den kommunala servicen

Kommunsektorn står inför betydande ändringar under de kommande åren. Av de nuvarande anställda blir 59 procent pensionerade fram till 2030 (Keva 2012), och den reviderade kommunallagstiftningen samt kommun- och servicestruktur-reformer omformar grundligt servicestrukturerna. Samtidigt minskar kommunernas ekonomiska resurser, befolkningens försörjningskvot försvagas och servicebehovet ökar.

I förhållanden som ändras måste kommunorganisationer åstadkomma en effektivare och resultatrikare administration av personalresurser och personalpolitik. Prognostisering av kompetensbehov är ett redskap som kan svara på detta behov. KT Kommunarbetsgivarna genomförde projektet Prognostisering av kompetensbehov inom den kommunala servicen under 1.3.2011–28.2.2014. I projektet ingick fyra regionala pilotprojekt där man utvecklade metoder som lämpar sig för prognostisering av kompetens i organisationer inom kommunsektorn. Syftet med projektet var att stärka prognostiseringstänkandet samt att utveckla modeller och redskap för prognostisering av kompetens åt ledningen och chefer i kommuner.

Projektet Prognostisering av kompetensbehov inom den kommunala servicen finansierades av Utbildningsstyrelsen med stöd av Europeiska socialfonden (ESF). Övriga finansierare och sakkunnigpartner var KT Kommunarbetsgivarna, Finlands Kommunförbund, Serviceinrättningarnas arbetsgivarförbundet (SIAFKA) samt Keva. Dessutom deltog Utvecklingsförbundet för yrkeskunnande AMKE rf samt Arene rf, rådet för yrkes-högskolornas rektorer som partner.

Projektets varje regionala pilotprojekt hade ett eget tema för prognostisering som uppstod ur de deltagande organisationernas egna behov. Temat för pilotprojektet i Mellersta Finland var nya kompetensbehov som uppstår på grund av kommun- och servicestruktur-reformer, för Norra Finland prognostisering av kompetensbehov bland utbildningsorganisationers stödtjänstpersonal, för Päijänne-Tavastland prognostisering av kompetensbehov i välfärdstjänster och för huvudstadsregionen kompetensledning som en del av offentligt finansierade organisationers strategiarbete.

För varje pilotprojekt publicerades en egen rapport med beskrivning över prognostiseringsmetoder som testats i pilotprojektet. Dessutom har man inom ramen för projektet publicerat en rapport om kompetensbehov på basis av en enkät om kompetensbehov och ett expertseminarium som genomfördes på hösten 2012. Resultat från projektet och prognostiseringsmodeller som tagits fram presenteras på ett sammanfattande sätt i projektets slutrapport.

Syftet med denna publikation är att den ska vara en lättläst handbok om prognostisering av kompetensbehov för kommunorganisationer. I publikationen beskrivs hurdan roll prognostisering av kompetensbehov har i kommunorganisationer och presenteras erfarenheter från pilotprojekten om prognostisering av kompetensbehov.

*Helsingfors januari 2014
Sirpa Sivonen och Laura Pouru*

Vad innebär prognostisering av kompetensbehov?

Prognostisering kan beskrivas som en systematisk, engagerande process, där man samlar in information och utarbetar visioner för framtiden både på kort och lång sikt. Syftet med processen är att producera information om framtiden som förbättrar faktaunderlaget för beslut som fattas i nuläget och startar gemensamma åtgärder. Dessutom är prognostiseringsprocessen en inlärningsprocess för deltagarna. (Europeiska kommissionen 2002.)

Prognostisering kan också definieras som informationshantering där organisationens redan befintliga information om framtiden organiseras och där utkast för alternativa framtider uppstår. Målet är att uppfatta och förstå framtida möjligheter. Framtiden uppfattas genom att skissera möjliga, sannolika och önskvärda framtider och framtidsbilder. (Siikaniemi, Saikkonen & Härkönen 2010, bearbetat av Aaltonen & Wilenius 2002.)

Kompetensledning är ett planmässigt ledningsarbete vars syfte är att trygga behövlig kompetens nu och i framtiden (förkortat Viitala 2005). Kompetensledning utgör en del av organisationens mer omfattande helhet för strategisk personalledning.

I praktiken innebär prognostisering av kompetensbehov uppfattning och analys av framtiden i fråga om hurdan kompetens som behövs i framtiden och hur man svarar på dessa kompetensbehov genom utbildning, inlärnin i arbetet och rekrytering.

Prognostisering av kompetensbehov innebär identifiering av organisationens framtida kompetensbehov. Med prognostisering av kompetensbehov strävar man efter att svara på frågan: hurdan kompetens behöver vår organisation i framtiden? Prognostisering av kompetensbehov hör ihop med ledning, personalledning och vidare med strategisk personalledning. Prognostisering av kompetensbehov har också en stark koppling till framtida analyser och strategiarbete, eftersom prognostisering av kompetensbehov stöder organisationens strategiska beslutsfattande samt säkrande av kompetens som behövs för genomförande av strategin.

Prognostisering av kompetensbehov kan enkelt betraktas med hjälp av tre centrala frågor (diagram 1):

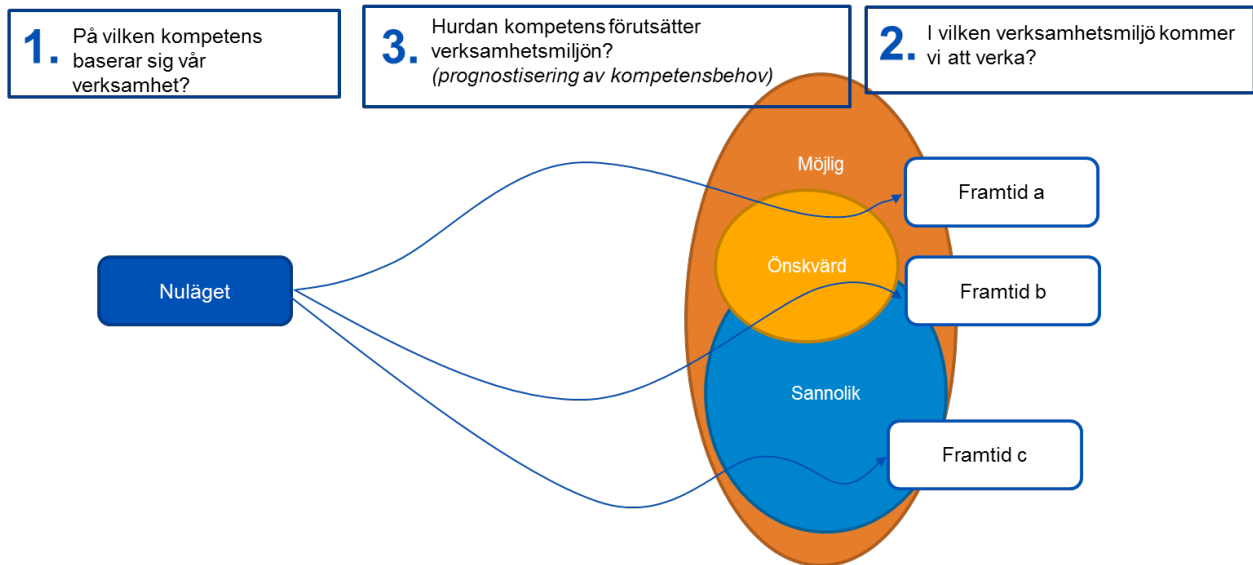


Diagram 1. Grundfrågor för prognostisering av kompetensbehov och typindelningar av framtidsbilder (bearbetad efter Voros 2003)

1. På vilken kompetens baserar sig vår nuvarande verksamhet?
2. I hurdan verksamhetsmiljö kommer vi att verka i framtiden?
3. Hurdan kompetens förutsätter verkande i framtidens verksamhetsmiljö av oss?

Man ska svara på frågorna i numrerad ordning, även om placeringen av frågorna på diagrammets tidslinje är annorlunda. Den tredje frågan utgör kärnan för prognostisering av kompetensbehov, men att svara på den förutsätter först resonemang och informationsproduktion kring nuläget och den framtida verksamhetsmiljön.

*Text:
Senior Consultant Lassi Köppä
Ramboll Management Consulting*

Individens perspektiv på prognostisering av kompetensbehov

I pilotprojekten som ingick i projektet Prognostisering av kompetensbehov inom den kommunala servicen betraktades prognostisering av kompetensbehov ur många olika synvinklar. I alla dimensioner i diagrammet för Dimensioner för prognostisering av kompetensbehov (diagram 2) finns praktiska exempel ur rapporterna för pilotprojekten. (Pilotrapporter 2013, se källförteckning).

I denna artikel fokuserar vi på individens perspektiv som i det praktiska arbetet och forskningen ofta fått mindre uppmärksamhet. Vi behandlar individens perspektiv på prognostisering av kompetensbehov i synnerhet med utgångspunkten i personlig och yrkesmässig utveckling.

Vid prognostisering av en individs kompetens som arbetstagare betraktas kontexten: organisationen, uppgiften och rollen. Prognostiseringen av individens kompetensbehov ska också betraktas med tanke på kompetens som försvinner ur organisationen antingen i och med pensionering eller när personen byter arbetsuppgift eller arbetsgivare. När kompetens betraktas är det viktigt att betona att individen också behöver prognostisering för sin personliga och yrkesmässiga utveckling.

I framsynsavsnittet i statsrådets framtidsredogörelse (Framtidsredogörelsen 2030, 2013) lyfter man fram arbetstagarnas roll då de ska sälja sin egen kompetens på framtidens arbetsmarknad. Proaktiv utveckling av den egna kompetensen är viktigare än tidigare. Betydelsen av att lära sig nytt och lära sig ersätta föråldrad kompetens framhävs. Även Pathan, Vaahtera, Oja och Pokela (2013)

betonar i sin ESF-utredning om prognostiseringsprojekt att man för närvarande inte tillräckligt uppmärksammar individens perspektiv i prognostiseringsarbetet. Gränserna mellan arbete och fritid samt de allt mer varierande arbetskarriärerna ökar individens behov att utnyttja prognostiseringsinformation om sin egen framtid.

I individens perspektiv betonas rollen av prognostisering av kompetensbehov som ger riktning åt inläringen. Individen söker ny information och kompetens enligt det behov som individen själv upplever vara betydelsefullt (Antila 2012). I dag är inläring en av de viktigaste färdigheterna. I expertarbete är det viktigt att hitta de inlärningsnätverk och -omgivningar som passar en själv bäst. Personal/Professional learning networks (PLN), Personal/Professional learning environments (PLE) och Personal knowledge management (PKM) fungerar i praktiken både som nätverk samt faktorer som möjliggör både prognostisering och inläring.

När individen uppfattar sina inlärningsbehov och -nätverk, möjliggör de sociala mediernas nätverk framtida prognostisering och inläring varje dag, var och när som helst. Tio minuter om dagen är tillräckligt för att följa upp de egna intressena och plocka upp det väsentliga för den egna inläringen och planering av framtiden. Moss (2013) framför att skapande, upprätthållande och utveckling av egna inlärningsnätverk hör till en global medborgares viktigaste färdigheter och att dessa borde läras ut redan i skolan.

I framtidsredogörelsen (Framtidsredogörelse 2030, 2013) betonas att människan ska ha en känsla av att den egna



Diagram 2.
Dimensioner för prognostisering
av kompetensbehov
(Siikaniemi, Saikkonen &
Härkönen 2010, 25)

verksamheten och de egna valen har betydelse och att en känsla av delaktighet ökar ansvarstagandet för sig själv och för samhället.

Prognostisering ur individens perspektiv utplånar således inte betydelsen av gemenskap och gemenskapsrelaterade prognostiseringsprocesser. Snarare framhävs samfund och nätverk samt deras betydelse. De samfund som individen utnyttjar i prognostisering av sitt eget kompetensbehov kan emellertid vara mycket varierande och globala.

Prognostisering av kompetensbehov borde också ur individens perspektiv betraktas som en möjliggörande faktor som öppnar dörrar och fönster för individuell och yrkesmässig utveckling.

Denna artikel baserar sig på vår tidigare artikel, där vi behandlar prognostisering av kompetensbehov och samlar ihop dimensionerna för prognostisering av kompetensbehov (Siikaniemi, Saikkonen & Härkönen 2010, 25). Artikeln uppstod av behovet att uppfatta företagslivet med prognostisering av kompetensbehov och dess betydelse som en del av det vardagliga arbetet i expertorganisationer. Dimensionerna för prognostisering av kompetensbehov (diagram 2) har beskrivits närmare i ovan nämnda publikation.

*Text:
personalchef Lena Siikaniemi
(ordförande för styrgruppen för projektet Prognostisering
av kompetensbehov inom den kommunala servicen)
utvecklingschef Soili Saikkonen,
Päijänne-Tavastlands utbildningskoncern*

Nuläget för prognostisering av kompetensbehov i kommunerna

Nuläget för prognostisering av kompetensbehov kartlades på hösten 2012 med en öppen nätenkät avsedd för aktörer inom kommunsektorn. Resultaten visar att organisationerna samlar in mest prognostiseringsinformation om identifiering av företagsverksamhetens och näringslivets behov samt om att svara mot dessa behov, om främjande av välbefinnande, kommunens attraktionskraft, framtida servicebehov samt tillgång till kompetent arbetskraft.

De utvecklingsbehov av kompetens som är nödvändiga för genomförande av kommunstrategin hade enligt majoriteten (54 %) av dem som besvarade enkäten identifierats i rimlig omfattning. Endast mindre än 20 % av dem som besvarade enkäten ansåg att utvecklingsbehov av kompetens hade identifierats ganska eller mycket väl. Med tanke på kommunernas framtida utmaningar innebär detta att prognostisering av kompetensbehov inte stöder tillräckligt genomförande av kommunstrategier i den största delen av kommunerna. Med en utveckling av kompetens som utförs i rätt tid kan man för sin del svara mot de talrika utmaningar som kommunerna i framtiden kommer att brottas med.

Bland de alternativ som presenteras i diagram 3 önskades mest prognostiseringsinformation om kompetens i fråga om förbättring av servicens produktivitet, effektivitet och resultat (16 %), betjäning av och främjande av kommuninvånarnas välbefinnande (13 %) samt tillgång till kompetent arbetskraft.

På basis av svaren utnyttjas prognostiseringsinformation om kompetens allra bäst inom planering av tjänster och produkter (14 %). Med andra ord förknippas ett av de delområden som kan utnyttjas allra bäst med det största utvecklingsbehovet. Andra delområden var ekonomiplanering (14 %), personalplanering (14 %) och strategiledning (12 %).

I kommunerna bör man se till att när man utvecklar kompetensen inom vilket som helst delområde eller verksamhetsområde, riktas utvecklingen alltid mot kompetensbehov som har sin utgångspunkt i framtida utmaningar och strategiska behov. Dessa kompetensbehov konkretiseras med metoder för prognostisering av kompetensbehov.

Som de största hindren för prognostisering av kompetensbehov i kommunerna valde de som besvarade enkäten bristande organisering (15 %), svagt ledarskap (11 %), olika verksamhetskulturer inom organisationer (11 %), för stark betoning på verksamhetsområden (10 %) samt politiskt beslutsfattande (10 %). Svaren fördelades jämnt, dvs. det fanns många olika slags hinder. Av svaren kan man dra slutsatsen att man gör klokt i att hellre starta prognostisering av kompetensbehov snabbt och i en liten skala, och inte med tidskrävande planer och långsamt. Prognostisering av kompetensbehov har sin egen betydelse i varje organisation, men en total avsaknad orsakar en allvarlig brist både inom strategiledningen och personalledningen.

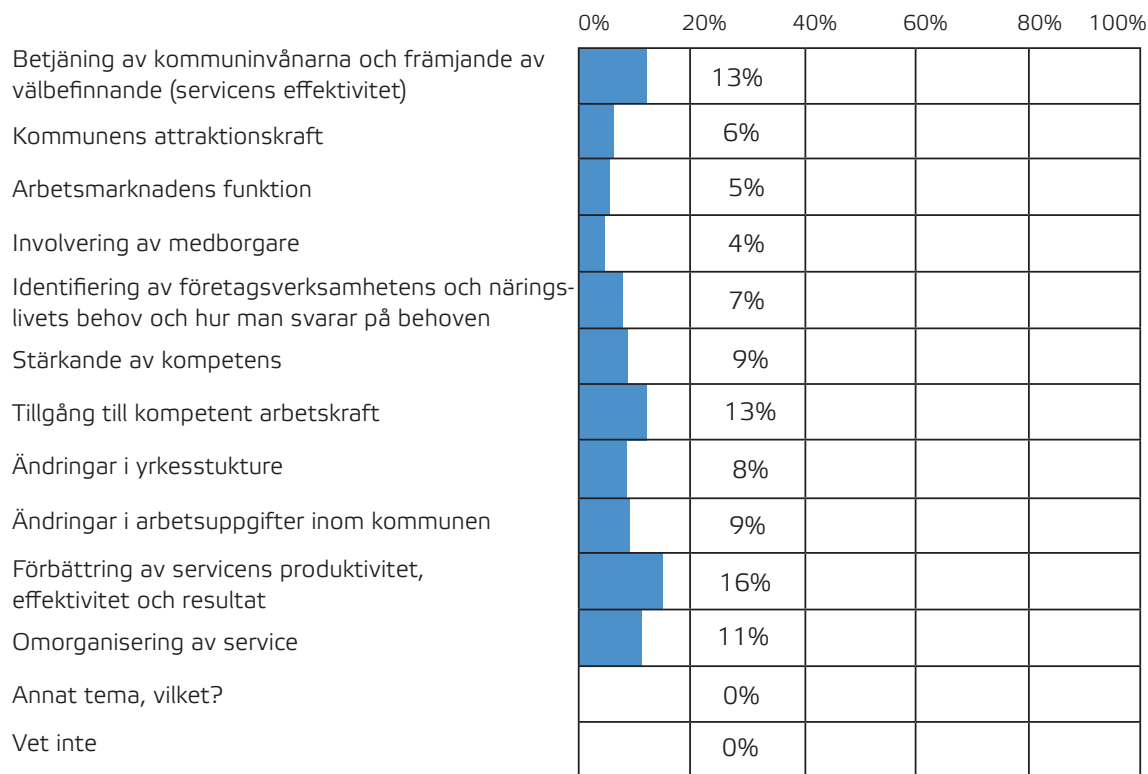


Diagram 3. Om vilka frågor skulle man i din kommun behöva mer prognostiseringsinformation om kompetens jämfört med nuläget?

Enligt en enkät om rekryterings- och kompetensbehovet inom kommunsektorn som genomfördes tidigare används inom kommunsektorn flera metoder för utveckling av kompetensutveckling. Kompetensbehovet hade inte alls prog-

nostiserats i en femtedel av kommunerna. Prognostisering av kompetensbehov är vanligast i samkommuner och kommuner, vars personalantal uppgår till mer än 250 (KT Kommunarbetsgivarna 2012).

*Text:
Senior Consultant Lassi Köppä
Ramboll Management Consulting*

De första stegen i prognostisering

Det enklaste är att starta prognostisering av kompetensbehov genom att observera förändringar som sker i omgivningen, dvs. att man identifierar sådana frågor som väcker diskussion, nyhetsrubriker eller som utgör utmaningar eller till och med problem. Exempel på konkreta allmänna ändringar som påverkar prognostisering av kompetensbehov är bland annat den kraftiga ökningen av antalet åldringar, betonande av ett kundorienterat och individinriktat perspektiv samt trenden att tjänster inom småbarnsfostran flyttas över till bildningsväsendet. Diagram 4 erbjuder ett verktyg som är lätt att använda och lämpar sig för identifiering och analys av kompetensbehov. Tabellen lämpar sig såväl för kommuner, verksamhetsområden, ansvarsområden som enstaka verksamhetsenheter. Tabellen kan också användas separat för närmare analys av en ändring vid identifiering av framtida kompetensbehov.

När kompetensbehov identifieras genom ändringar, innebär det nästa steget att man begrundar hur prognostisering av kompetensbehov hör ihop med organisationens redan existerande processer. Med tanke på effektiviteten av prognostisering av kompetensbehov är det väsentligt att det kopplas ihop som en del av kommunens normala planeringsprocess, då prognostisering kan fullvärdigt tjäna utvecklingen av organisationen.

I diagram 5 presenteras en enkel process för prognostisering av kompetensbehov. Processen kan tas i bruk som sådan och den kan bearbetas så att den lämpar sig för processerna i den egna kommunen. Processen startar med insamling av utgångsuppgifter. Rent konkret innebär det identifiering av ändringar (jfr tabellen ovan) och sammanställning av andra eventuella utgångsuppgifter (t.ex. pensionsprognoser osv.) och material som är tillgängligt

Ändring	Kompetensbehov
Antalet åldringar ökar	➔ Behoven A, B, C (t.ex. kompetens som stöder hemmaboende)
Betonande av ett individinriktat perspektiv	➔ Behoven D, E, F (t.ex. personlig kundservice)
Åtstramning av ekonomin	➔ Behoven G, H, I (t.ex. kompetens i anknäring till förbättring av produktivitet och effektivitet)
Utläggande på entreprenad av serviceproduktion	➔ Behoven J, K, L (t.ex. kompetens i upphandling och konkurrensutsättning)

Diagram 4. Exempel på ändringar och därtill anknutna kompetensbehov

Det lönar sig att integrera prognostisering av kompetensbehov i organisationens processer för strategisk personalledning och strategiarbete. Då förblir det inte endast skrivbordsarbete som inte har en koppling till vardagsverkligheten.

utanför kommunen (ELY, landskapsförbund, utbildningsorganisationer etc.). I processens nästa skede analyseras och grupperas informationen som samlats in. Rent konkret grupperas här ändringar i tydliga helheter. Det tredje skedet i processen innebär den faktiska identifieringen

av behov att utveckla kompetens på basis av de tidigare skedena (jfr tabellen ovan). I det sista skedet prioriteras utifrån kommunens strategi de åtgärder som ska väljas. Detta skede säkrar att prognostisering av kompetensbehov kopplas ihop med strategiska mål.

Identifiering av kompetensbehovet är ett nödvändigt förhandsskede före val av innehåll och metoder för kompetensutveckling. Om man inte tar tid på sig för att identifiera kompetensbehov, stöder de utvalda åtgärderna för kompetensutveckling nödvändigtvis inte sådan ny kompetens som främst behövs i kommunen i framtiden. Organisationerna har många metoder för kompetensutveckling såsom mentorskap, utvecklingsprojekt, karriärvägar, uppgifts- och arbetscirkulation osv.

*Text:
Senior Consultant Lassi Köppä
Ramboll Management Consulting*



Diagram 5. Processen för prognostisering av kompetensbehov

Prognostisering av kompetensbehov som en del av strategiarbete

Prognostisering av kompetensbehov hör centralt ihop med organisationens strategiska beslutsfattande. Förhållandet mellan prognostisering och strategiarbete kan till exempel beskrivas på följande sätt: Strategiskt tänkande är omfattande och gäller organisationens mål och framtid. Strategisk planering är ett mer konkret analytiskt arbete där man spjälkar ett framtida mål i delar och planerar åtgärder för

att uppnå målet. Prognostisering uppfattas ofta som en begränsad analysering av material samt utarbetande av framtidsbilder med bestämda metoder. Prognostiseringens uppgift i strategiarbetet är att utvidga fältet för strategiskt tänkande och strategisk planering. (Voros 2003; Aaltonen & Wilenius 2002).

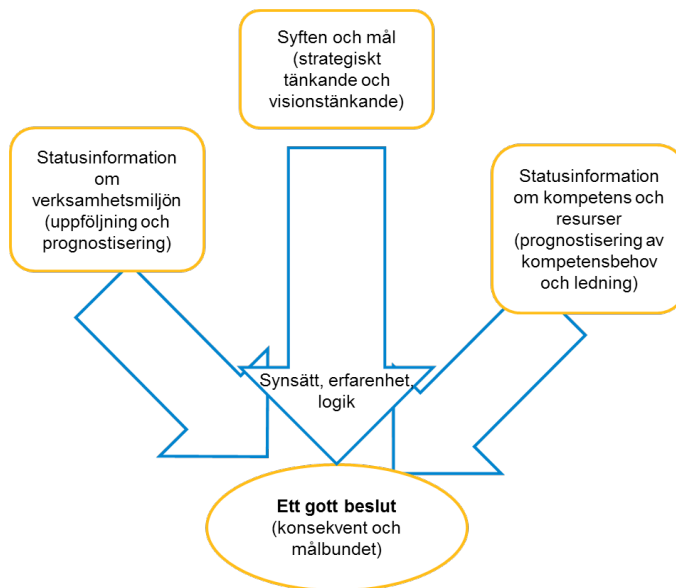


Diagram 6. Prognostisering av kompetensbehov i strategiskt beslutsfattande (bearbetad efter Aaltonen & Wilenius 2002)

I prognostisering av kompetensbehov är det fråga om att de kompetensbehov som stöder målen inom strategin identifieras och att de bildar kärnan för utvecklingen av personalens kompetens.

Prognostisering av kompetensbehov är ett centralt skede i strategiprocessen, där man ställer upp mål och säkrar att verksamheten, ekonomin och personalen är inriktade mot uppställda strategiska mål. Då uppstår en strategisk grund för personalplanering och utveckling av personalens kompetens. I samband med strategiplanering inverkar prognostisering av kompetensbehov förutom på personalledningen också på hurdana verksamhetsrelaterade

och ekonomiska mål som ställs samt på beslutsfattandet. Processen för prognostisering av kompetensbehov som beskrivits tidigare i diagram 5 placeras således som en del av strategiprocessen. I diagram 7 presenteras ett exempel på placeringen av prognostisering av kompetensbehov samt hur den kopplas ihop med organisationens processer för planering och beslutsfattande. De processer och skeden för prognostisering av kompetensbehov som presenterats tidigare blir så en del av en mer omfattande strategiprocess, prognostiseringsarbetet samt planeringen av verksamhet, ekonomi och personal.

*Text:
Senior Consultant Lassi Köppä
Ramboll Management Consulting*

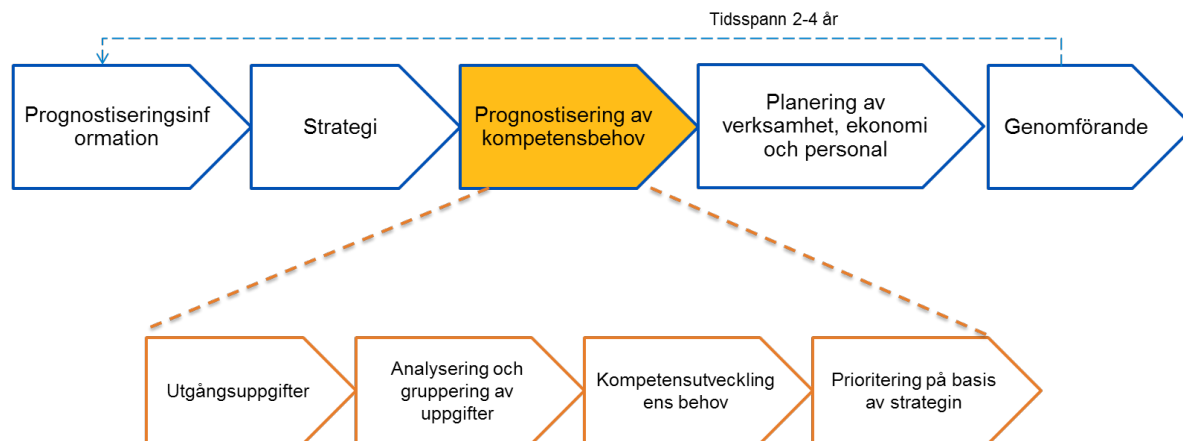


Diagram 7. Prognostisering av kompetensbehov som en del av strategiprocessen

Case Helsingfors:

Prognostisering som stöd för strategiarbete

I pilotprojektet för Helsingfors testades klustertänkande.

I beredningen av Helsingfors stads strategiarbete produceras förhandsinformation åt det nya fullmäktige då det sätter upp mål för fullmäktigeperioden som ska inledas. Nästa beredning börjar således år 2016. I strategiarbetet i Helsingfors har man också prognostiserat kompetens.

– Det egentliga behovet att prognostisera personalbehov kom först upp på social- och hälsoområdet, där det förekom flaskhalsar i rekryteringen, berättar **Päivi Mäkeläinen**, utvecklingschef för Helsingfors stad.

Den första egentliga prognostiseringen som omfattade personalbehovet i hela staden genomfördes i Helsingfors år 2009. Då samlade personalcentralen ihop ett prognostiseringsnätverk bland representanter för olika ämbetsverk. Nätverket består huvudsakligen av ämbetsverkens personalchefer, HR-expert och planerare. För närvarande torde nätverket omfatta cirka 70 personer. Aktörerna koordinerar prognostiseringsarbetet i sina egna ämbetsverk. Med tanke på deras arbete utarbetades en informationswebbplats för prognostisering i stadens intranät.

Goda erfarenheter av klustermodellen

I Helsingfors ifrågasatte man ifall det i en stad med 36 ämbetsverk lönar sig att genomföra prognostisering för enskilda ämbetsverk. Klustermodellen testades i pilotpro-



jektet för projektet Prognostisering av kompetensbehov i byggnads- och fastighetsklustern, vars fem ämbetsverk hade gemensamma serviceprocesser.

– Vi satsade mycket på byggnads- och fastighetsklustern. Vi ville bland annat få en realistisk bild över hurdan arbets-

mängd ett sådant handlingsätt kräver. Det kom fram att vi hade bedömt för låga resurser för prognostiseringsarbetet. Vi fick i alla fall ett bra handlingsätt som resultat.

I prognostiseringsmötet för byggnads- och fastighetsklustern deltog också en representant för yrkeshögskolan Metropolia. Det är också bra att förmedla prognostiseringsuppgifterna också till utbildningsorganisationer så att de kan användas i planeringen av undervisningens innehåll. Mäkeläinen anser dock att informationsutbyte fungerar allra bäst när det sker mellan ämbetsverk och yrkeshögskolan.

– När man betraktar verksamhetsområden separat finns emellertid risken att man inte kan betrakta verksamheten ur ett utomstående perspektiv och söka fördomsfria, fullkomligt nya lösningar, påminner Mäkeläinen.

Framtidstabellteknik som verktyg

– Det är viktigt att kunna skapa scenarier över var vi kommer att vara till exempel om tio år. Vi vill skissera möjliga och sannolika framtider och påverka i vilken riktning stadens tjänster utvecklas.

När man prognostiserar olika möjliga riktningar för framtiden, kan man fundera vad de innebär för serviceprocesser och hur de ska utvecklas.

I pilotprojektet för Helsingfors utvecklades en framtids-tabellteknik som verktyg för prognostisering. I en framtidsworkshop genomför en grupp ur organisationen prognostisering med hjälp av ändringstabeller. På basis av ändringstabellerna kan man betrakta betydelsen av olika framtidsalternativ för personalens kompetens. Arbetet

Ändring	Möjlig framtid A	Möjlig framtid B	Möjlig framtid C	Möjlig framtid D
Externa ändringar	*	**	****	***
Interna ändringar	***	****	**	*
Svaga signaler	**	***	***	****
Innovation	****	*	*	**

Diagram 8. Möjliga framtidsscenarier.

Framtid som man förbereder sig inför	Kunden, kundförväntningar	Processer och verksamhet	Kompetens	Materiella/ immateriella resurser

Diagram 9. Kunden, processerna, kompetensen och resurser i olika framtidsutsikter.

börjar med en analys av nuläget. Informationsinsamlingen och framtidsarbetet ska vara en kontinuerlig, fortlöpande process.

I den första tabellen (diagram 8) utformas möjliga framtidsscenarier.

I följande tabell (diagram 9) betraktas kunden, processerna, verksamheten, kompetensen och resurserna mot varje framtidsutsikt. Man utreder hur de valda framtiderna påverkar den strategiska planeringen och överväger kompetensbehov.

I den sista tabellen (diagram 10) konkretiseras ändringarnas verkningar på personalplaneringen.

Varje framtidsutsikts verkningar bedöms utifrån hurdan betydelse den har på personalmängden samt personalens struktur och kompetens, dvs. med hurdan personal man kan förbereda sig inför framtidens utmaningar. Enligt Mäkeläinen var tekniken inte helt lätt.

– I en ideal situation skulle alternativa framtider utesluta varandra. Att komma fram till detta upplevdes här som mycket svårt. Detta synliggjorde dock centrala ändringar samt hurdana verkningar de kan ha på läget i framtiden.

Prognostiseringsarbetet utvidgade perspektivet

Trots att man har hittat en bra modell och goda verktyg, funderar man kritiskt över sättet att genomföra arbetet i fortsättningen: Hur skulle det ske förnuftigare och smidigare med en mindre arbetsmängd både på ämbetsverken och personalcentralen?

– En nytta av prognostiseringsarbetet blev synlig redan i våras, när man genomförde en stram plan över personalresurser: Ämbetsverkens beredskap att använda det material som producerades inom ramen för prognostiseringen var betydligt bättre än tidigare. Tänkandet hade också utvecklats till ett mer kompetensbaserat tänkande,

Framtid som man förbereder sig inför	Ny kompetens/ kompetens som ska förstärkas, vad behövs	Ändringar i utbildningen eller examensnivån	Ändringar i personalstrukturen	Ändringsbehov i mängden personal	Övriga verkningar på personalen

Diagram 10. Ändringarnas verkningar på personalplaneringen.

då man tidigare endast fokuserade på att betrakta personalmängden. På ämbetsverk och affärsföretag finns också en ökad medvetenhet om hur personalfrågor hör ihop med strategisk planering. På tankenivån har förbindelsen säkert blivit tydligare. Det är kanske den största segern, förmodar Mäkeläinen.

Hur ersätta kvantitet med kvalitet?

När kommuninvånarnas servicebehov ökar och ändras, kan man inte svara mot behoven genom att mekaniskt öka

mängden personal. Man måste söka efter svar i kvaliteten och en kritisk bedömning av serviceprocesserna.

– Nu vet vi bättre hurdan kompetens vi behöver i Helsingfors stad. En större utmaning är hur vi ska producera tjänster utan att öka personalmängden: genom att utveckla personalens nuvarande kompetens, förlänga arbetskarriärerna, se till att man delar med sig av kompetensen och öka den inre rörligheten.

*Text och foto:
reporter Oili Valkila
Will & Way*

Prognostisering av kompetensbehov som en del av prognostiserande personalledning

Kompetensledning har sin utgångspunkt i organisationens strategier och verksamhetsprocesser. Personalledning omfattar de åtgärder som behövs för att reglera mängden personalresurser, säkra behövlig kompetens och ta hand om personalens välbefinnande och motivation. Kompetensledning – och således också prognostisering av kompetensbehov – är en del av normal ledning av verksamhet inom olika funktioner och processer. Den prognostiserande personalledningens uppgift är att hjälpa företagets alla aktörer att inrikta, säkra och utveckla behövlig kompetens. (Viitala 2005, 230.)

I diagram 11 har processen för prognostisering av kompetensbehov kopplats ihop med strategisk personalledning. Prognostisering av kompetensbehov får input både av

strategiprocessen och kompetensbehov som identifierats till exempel i utvecklingssamtal. På basis av resultat från prognostisering av kompetensbehov genomförs systematiska planer för prognostisering av kompetensbehov för en längre tid. Planerna genomförs i årscyklar och preciseras vid behov. Så säkras att prognostiseringen av kompetensbehov är aktuell och har en koppling till planer för kompetensutveckling och till exempel rekryteringar.

Kompetensbehov på lång sikt som konstaterats på basis av prognostisering av kompetensbehov preciseras i utvecklingssamtal. I utvecklingssamtal bör man följa upp genomförande av åtgärder för kompetensutveckling samt identifiera eventuella nya kompetensbehov. Genom personalplanering och utvecklingssamtal kopplas prognostise-

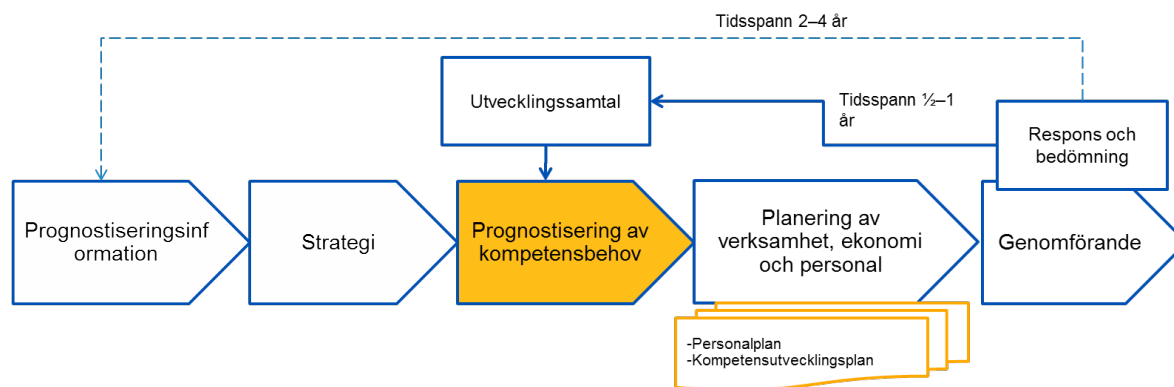


Diagram 11. Prognostisering av kompetensbehov som en del av personalledningen.

ring av kompetensbehov ihop med operativ ledning. Samtidigt är det en del av en strategiprocess med en längre cykel. Kommunernas strategiperioder är ofta lika långa som fullmäktigeperioderna (fyra år), men strategier kan granskas till exempel med två års mellanrum.

En organisation som inte utvecklar sin kompetens är fångad av sina nuvarande resurser och kan inte uppfylla effektivt andra uppgifter än de som inriktas på den nuvarande kompetensen (Aaltonen & Wilenius 2002). Kompetensledning grundar sig också på organisationens mål och uppgifter, utifrån vilka den nuvarande kärnkompetensen och framtida behov identifieras. Det kan finnas en disproportion mellan den nuvarande kompetensen och framtida behov, varvid man kan tala om kompetensbrist eller försvinnande kompetens. På basis av kompetensbristen och

försvinnande kompetens kan man fokusera konkreta åtgärder för kompetensutveckling. Sådana kan vara till exempel kompletterande utbildning och omskolning, arbetscirkulation, karriärvägar och rekryteringar.

Vid Helsingfors stad integreras prognostisering av kompetensbehov som en del av ett större prognostiserings- och strategiarbete enligt den modell som presenteras i diagram 12. I prognostisering av kompetensbehov indelas och klassificeras kompetenser bl.a. som kärnkompetens, strategisk kompetens, stadsrelaterad kompetens, verksamhetsområdeskompetens och yrkeskompetens. Bland indelningarna av dessa kompetenser kan man identifiera anspråk på kompetenser som minskar eller som ska utvecklas samt nya kompetenser.



Diagram 12. Administration och prognostisering av kompetensbehov (bearbetad efter modellen för Helsingfors stad)

I en idealsituation kopplar prognostisering av kompetensbehov samman strategiprocessen och strategisk personalledning till en helhet där båda stöder varandra.

Med T-kompetens avses sådana interaktionsfärdigheter samt förståelse om behoven och kunderna i verksamhetsmiljön (hatten på T) som behövs utöver kompetensen inom det egna substans- eller specialområdet (I-kompetens). Arbetslivet blir allt mer komplicerat, vilket ställer krav på arbetstagaren att tänja sin kompetens också i sidled, inte endast på att fördjupa sig i sin egen, traditionell substanskompetens. T-kompetens är särskild viktig i chefs- och ledningsuppgifter, eftersom övergången till informationsarbete har överfört spetskompetens allt mer från den individuella nivån till samfund. Organisationer och individer är numera allt mer sällan framgångsrika, om endast I-kompetensen utvecklas.

Prognostisering av kompetensbehov producerar element för utvidgning av traditionell substanskompetens (I-kompetens) mot T-kompetens som omfattar till exempel strategisk kompetens, stadsrelaterad kompetens och bredare verksamhetsområdeskompetens. Prognostisering av kompetensbehov producerar som stöd för kompetensutvecklingsplaner information om kompetensbehov som minskar

eller försvinner, som ska utvecklas eller delas ut samt om helt nya kompetensbehov. Dessutom lyfter prognostisering av kompetensbehov fram de verksamhetsområden och arbetsuppgifter som behövs i framtiden och till vilka det är lönsamt att inrikta omskolning.

Kompetensutveckling fungerar som en grund för hela personalplaneringen. I fråga om kompetenser som försvinner och minskar är en viktig typ av kompetens att man kan lära sig ersätta föråldrad kompetens. Förmågan att ersätta föråldrad kompetens är en väsentlig förmåga då när verksamhetsmodeller och processer förnyas märkbart. När man går över till nya verksamhets sätt och praxis, skapar det oftast ett behov av att lära sig bort från det gamla.

Kompetensutvecklingsplanen är i praktiken den personal- och utbildningsplan som definieras i lagen om samarbete mellan kommunala arbetsgivare och arbetstagare (4 a §) (se t.ex. KT Yleiskirje 11.9.2013, 11/2013). I kravet på planens innehåll ingår bl.a. "en bedömning om hela personalens yrkeskompetens, ändringar i kompetenskrav och orsakerna till dem, och en årlig plan som baserar sig på detta samt genomförande och uppföljning av planen".

*Text:
Senior Consultant Lassi Köppä
Ramboll Management Consulting*

Case Jyväskylä:

En kompetentare och cirkulerande personal genom prognostisering

Kompetensen utvecklas när en personal som minskar cirkulerar och själva kompetensen betonas i stället för kompetenta aktörer.

I Jyväskylä stad motiveras utvecklingsarbetet av de nya kompetensbehov som uppstått på grund av ändringarna i kommun- och servicestrukturerna samt pensioneringen av de stora åldersklasserna. Man strävar efter att effektivare utnyttja stadens egen personal genom att identifiera och utnyttja befintlig kompetens.

– Denna utmaning är också stimulerande: När det ännu fanns pengar, var det en uppenbar lösning att starta en ny rekrytering. Nu måste man fundera över olika sätt att fylla kompetensbristen: söka intern kompetens, omfördela uppgifter, överföra kompetens eller låta bli att göra något. Nu kopplar man alltså ihop arbetsbeskrivningar, lagstadgade uppgifter och mål och bygger om paletten internt, sammanfattar **Sari Uotila**, personalchef för Jyväskylä stad.

3x3x3-modell för kompetensutveckling

I verksamhetsmodellen som utvecklades av Jyväskylä stad var det viktigt att koppla ihop kompetensutvecklingen med personalplaneringen, så att den inte förblir lösryckt. Man ville också övergå från kvantitativt tänkande till kvalitativt.

– När vi funderar över hur många som blir pensionerade bedömer vi också hurdan kompetens vi förlorar och hur man



– I praktiken lärde vi oss bland annat att kompetensledning ska förenklas betydligt: instruktionerna, metoderna och verktygen. Kompetensledning ska föras närmare vardagen, säger Sari Uotila, utvecklingschef för personalen i Jyväskylä stad.

kunde ersätta den. När det är många som ska sluta, måste man veta hur man ersätter en kritisk kompetensbrist.

Problemet med traditionella kompetenskartläggningar är att det samlas in stora mängder kompetensbehov.

– Det finns inte tillräckligt med resurser för sådant. Därför beslutade vi oss för en 3x3x3-modell, berättar Uotila.

Modellen innebär att man redan i budgeten pressar fram de tre viktigaste helheterna för kompetensutvecklingsbehov inom varje ansvarsområde. För dessa definieras de tre viktigaste utvecklingsbehoven och, om det behövs, ännu tre specificeringar.

Prioriteringsmodellen ingick i ett pilotprojekt i enheten för stadsstrukturservice och Mellersta Finlands räddningsverk, och den konstaterades vara fungerande. Den har också kopplats till budgetplaneringen. Verksamhetsmodellen visar vilken ny kompetens som främst ska utvecklas, vad som behöver förstärkas eller vad som kunde användas bättre och hur det ska finansieras.

Greppa kontrollen över kompetens

Uotila presenterar en visuell modell, "handen för kompetenskontroll", där varje finger representerar ett skede i kompetenskontroll: definiering av kritiska kompetensområden, identifiering av utvecklingsbehov, planering och genomförande av utvecklingsåtgärder samt bedömning av hur åtgärderna lyckats.

HR och chefen har sina egna roller i olika skeden av kompetensutveckling. Chefen har dock nyckelrollen: chefen identifierar kompetensbehoven i sin enhet med personalen, planerar utvecklingen och bedömer hur kompetensen utvecklas.

Målet med det utvecklingsarbete som startat är att skapa gemensamma och kontinuerliga processer och verksamhets sätt för kompetensutveckling. Personalens kompetensmål dokumenteras i en kompetenskarta som går vidare i samma form från ledningsgrupperna till ansvarsområdets enheter. Behov fördjupas på kartan genom prioriteringar med 3x3x3-modellen. På ansvarsområdena

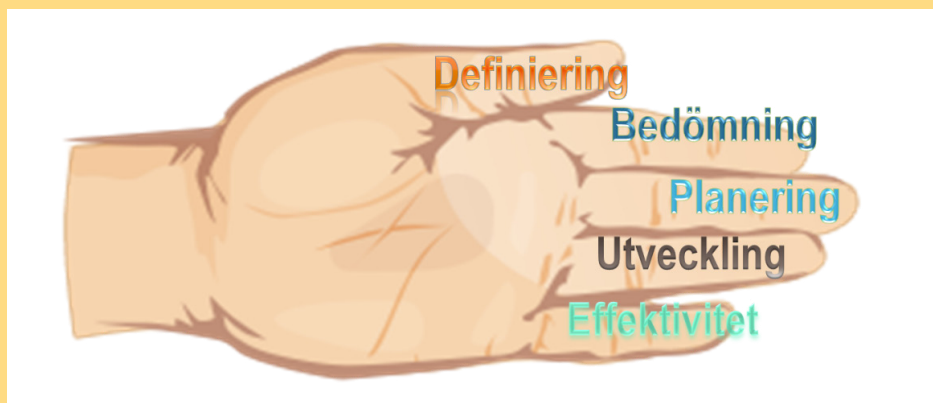


Diagram 13. Handen för kompetenskontroll

definieras målen för substanskompetens och till slut i utvecklingssamtal på teamnivå och individuell nivå behoven för specialkompetens.

Ett tydligt arbetsperspektiv för utvecklingssamtal

Utvecklingssamtal i stadsorganisationen har traditionellt betonat perspektivet med arbetshälsa. Nu överfördes tyngdpunkten på mera kompetensinriktade samtal, där prognostisering utgör grundtemat.

Man skapade tydliga stommar för utvecklingssamtal för olika behov: inledningssamtal, samtal mellan chef och arbetstagare, utvecklingssamtal för teamet, arbetsgemenskapen, ledningen och cheferna, bedömning av prestationer och stöd, samtal om resurser och karriärplanering samt avgångssamtal.

– Utvecklingssamtalen fördes också upp en nivå, till team- och arbetsgemenskapsnivå. Samtidigt som vi talar om kompetenser, överväger vi vad det innebär ur perspektivet för hela teamets personalplanering: vilka ska bli pensionerade, föräldralediga eller studielediga nästa år och vad har det för betydelse för kompetensutvecklingsbehoven.

I den undersökning som genomfördes för Jvääskylä stad framgick det att cheferna i stadsorganisationen förstod väl vikten av en kompetensbaserad personalplanering. Cheferna lyfte upp "noggrann rekrytering" som ett centralt verktyg för prognostisering. Rekryteringar borde förutses noggrannare samt utgå från kompetens. Man ska överväga om den lediga platsen ska fyllas eller om uppgifterna kan ordnas på ett annat sätt.

Att ställa kompetensmål, utarbeta utvecklingsplaner samt kompetensutveckling kommer att utgöra centrala nya delar av personalplanen (diagram 14).

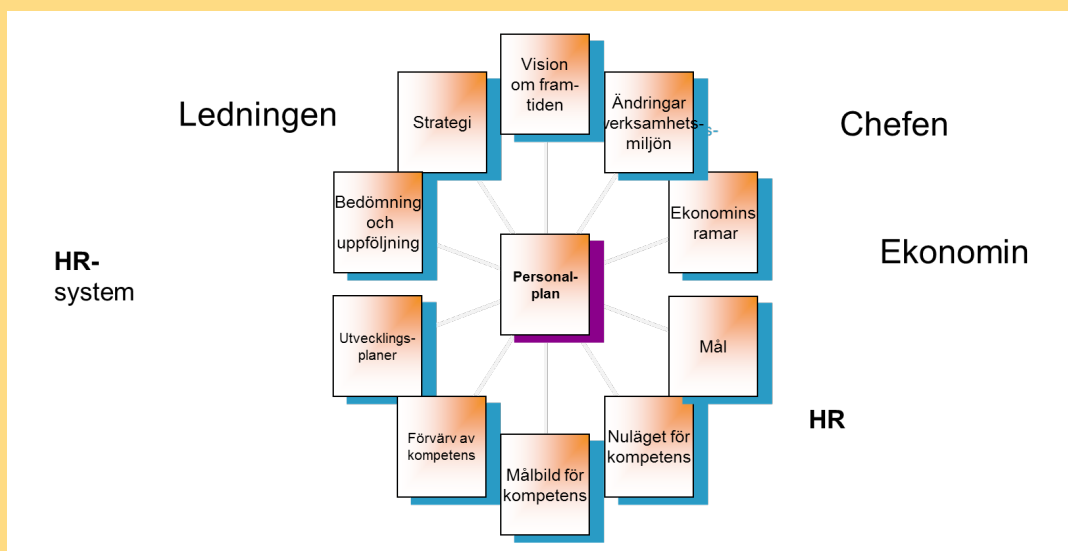


Diagram 14. Förutseende personalplan

Smidigare intern cirkulation

Enligt Sari Uotila är samarbete som överskrider strukturer en tidsenlig lösning – både inom stadsorganisationen och mellan samarbetsorganisationer.

– Gränserna blir lägre, när den interna cirkulationen ökar. Jag deltog själv i arbetscirkulation som HR-expert i Mellersta Finlands sjukvårdsdistrikt. Då upplevde jag att man borde sänka gränserna mellan cirkulation också mellan olika organisationer. Till exempel skulle gemensamma utvecklingsamtalspraxis samt frågor som anknyter till anställningsförhållandets villkor göra rörligheten smidigare, säger Uotila.

Man borde också vid sidan av utbildning våga utnyttja de möjligheter som arbetscirkulation, skuggning och mentor-

skap erbjuder. "Skuggning" är ett sätt att sänka tröskeln för arbetscirkulation: arbetstagaren kan under 1–3 dagar bekanta sig med ett annat arbete och en annan arbetsgemenskap. Uotila berättar ett exempel om en rektor som på en annan skola skuggade rektorn som ordnade bra arbetsplatsdiskussioner. Rektorn blev inspirerad av sin upplevelse och beslöt tillsammans med grannskolan genomföra en skuggning mellan hela undervisningspersonalen.

När någon deltar i arbetscirkulation, söker personalenheten en ersättare. Även ändringar i arbets- och löneavtal sammanjämkas så att byråkratin inte ska hindra intern rörlighet. Arbetsbytessnurran (diagram 15) beskriver skedena i ömsesidig arbetscirkulation.

*Text och foto på Sari Uotila:
reporter Oili Valkila
Will & Way*



Diagram 15. Arbetsbytessnurra

I serviceproduktionen behövs kompetent arbetskraft

Kommunerna är centrala organisationer som arbetsgivare och producenter av samhällig service. Ur perspektivet på serviceproduktion är personalen kommunernas viktigaste resurs. Även om kommunen själv inte alltid skulle producera den lagstadgade service som ligger på dess ansvar, har den ansvaret för organiseringen av service. Således ligger servicens kvalitet i sista hand på kommunorganisationens ansvar, även om ett privat företag utför servicen. I produktionen av högklassig kommunservice behövs kompetent arbetskraft. Detta förutsätter att kommunerna identifierar

arbetsgivaransvaret och har ett proaktivt sätt att närma sig utveckling och prognostisering av kompetens. För prognostisering av framtida kompetensbehov behöver kommunerna en smidig och systematisk prognostiseringsmodell.

I diagram 16 har man sammanslagit skeden och delprocesser som tidigare kopplats till prognostisering av kompetensbehov till en enda *helhetsmodell för prognostisering av kompetensbehov*. För det första är det bra att observera i modellen att prognostisering av kompetensbehov

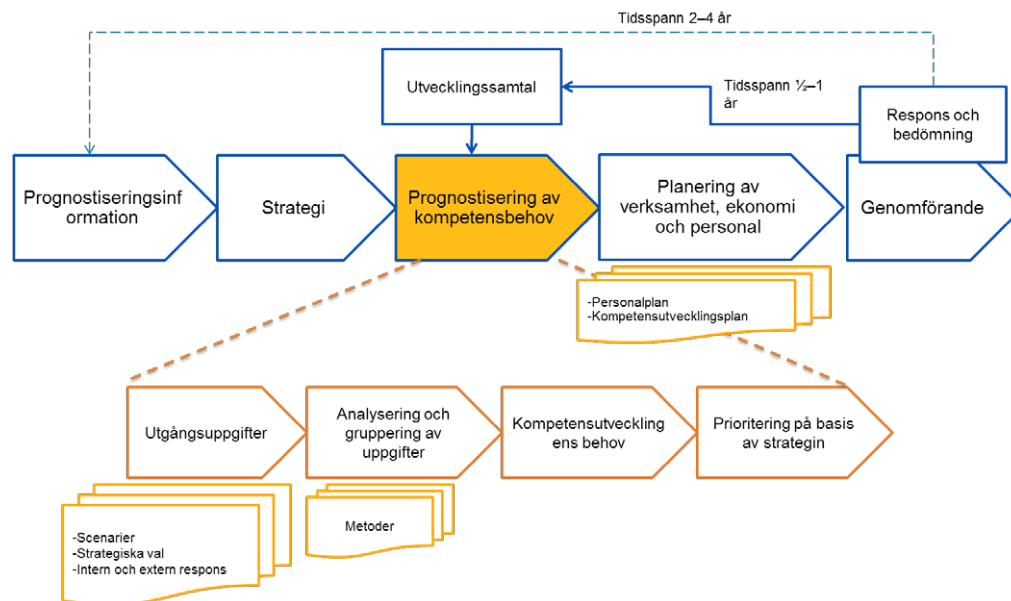


Diagram 16. Modell för prognostisering av kompetensbehov

har en koppling till flera olika processer i organisationen. Tidsspannet för strategiprocessen är oftast 2–4 år. Som slutresultat får organisationen en uppdaterad eller fullkomligt ny strategi. Detta hör till organisationens centralaste processer, och prognostisering av kompetensbehov utgör en viktig del av processen. För det andra sammanhänger prognostisering av kompetensbehov med de årliga planeringsprocesserna för verksamhet, ekonomi och personal. Respons, självbedömningar och utvecklingssamtal, eller till exempel observering vid kontaktytan med kunder producerar på kort sikt material för prognostisering av kompetensbehov. För det tredje kan prognostisering av kompetensbehov uppdelas i flera olika arbetsskeden, för vilka det finns olika tillgängliga metoder och verktyg för genomförandet i praktiken.

Information om prognostisering av kompetensbehov behövs för att kommunen ska kunna säkra tillgången till behövlig, kompetent arbetskraft. Med förhandsuppgifter kan kommunen påverka antalet utbildningsplatser och utbildningsinnehåll inom sitt eget område. Det är fråga om proaktiv verksamhet som görs till exempel i samarbete mellan läroanstalter. Utbildningsorganisationerna behöver information om arbetslivet för hur utbildningen ska utvecklas. Kommunerna ska å sin sida sörja för att det erbjuds utbildning med rätt slags innehåll och i tillräcklig storlek för behoven av produktion av den service som ligger på den offentliga sektorns ansvar.

Flera olika aktörer prognostiserar kompetensbehovet regionspecifikt. Landskapsförbunden har en lagstadgad skyldighet att ansvara för sammanjämkningen av utbildningsbehoven på lång och kort sikt inom sin region samt för beredning av regionala utbildningsmål som en del av utveck-

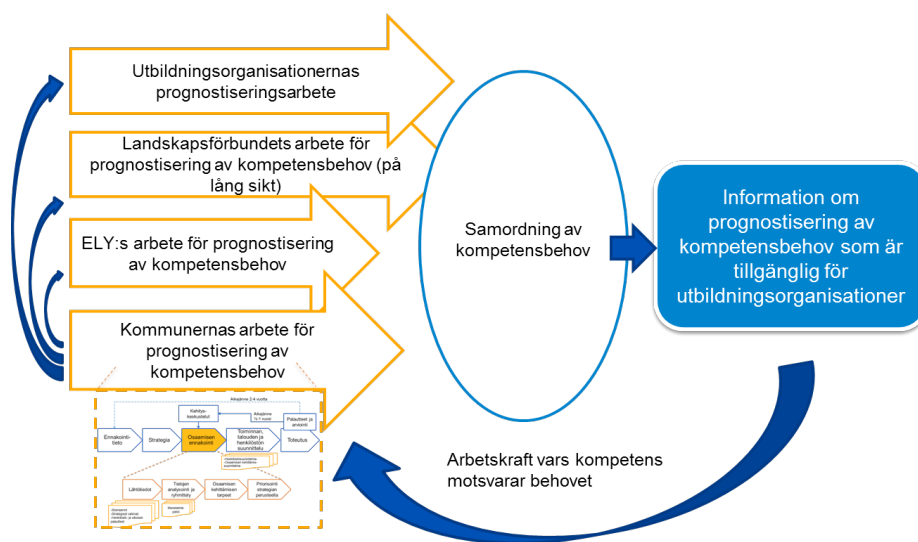


Diagram 17. Regional prognostisering av kompetensbehov

Information om kompetens som behövs i framtiden uppstår inte av sig själv. Med regionalt samarbete skapar man ett mångsidigt perspektiv, utifrån vilket man också säkrar personalens kompetens som behövs i servicen inom kommunsektorn.

lingsplanering av utbildning och forskning. ELY-centralerna stöder landskapsförbundens prognostiseringsarbete samt utför prognostisering av arbetskrafts- och utbildningsbehoven på kort sikt i sin region. Även utbildningsorganisationer förutser kvantitativa och kvalitativa kompetensbehov som stöd för sin utbildningsplanering i samarbete med arbetslivet bland annat genom delegationer. I diagram 17 presenteras hur arbetet för prognostisering av kompetens hos regionens olika aktörer sammanjämkas för att trygga regionens behov av arbetskraft. Kommunernas eget arbete för prognostisering av kompetens utgör en central del av denna helhet för att det ska finnas tillgänglig arbetskraft som motsvarar kompetensbehoven både nu och i framtiden.

Perspektivet med utveckling av kompetens inom kommunsektorn ska inkluderas, när man diskuterar utbildningsbehov och -volymer. Då personer som svarar för personalledning i kommunorganisationer deltar i olika prognostiseringsforum säkrar man att kommunernas kompetensbehov uppmärksammas i planeringsarbetet.

Regional prognostisering av kompetensbehov utförs i alla landskap, ELY-centraler och utbildningsorganisationer. Man kan läsa mer om olika organisationers praxis bl.a. på organisationernas webbplatser. Kommunerna gör klokt i att identifiera den helhetsbild över regional prognostisering av kompetensbehov som presenteras i diagram 17 samt de centrala forum där organisationernas kompetensbehov kopplas ihop som förhandsuppgifter för kompetens så att de är tillgängliga åt utbildningsorganisationerna.

*Text:
Senior Consultant Lassi Köppä
Ramboll Management Consulting*

Case Mellersta Finland:

Landskapet involverar i prognostisering

Prognostisering av kompetensbehov ska systematiseras och aktörerna ska involveras och engageras i arbetet.

Prognostisering har sedan länge ingått i landskapsförbundens uppgifter. Man har bland annat prognostiserat utbildnings- och arbetskraftsbehovet som också är centralt förknippat med prognostisering av kompetensbehov.

– Ett tydligt komplement som projektet fört med sig är en bredare förståelse för kvalitativ prognostisering av kompetensbehov. När man talar till exempel om utvecklingen av social- och hälsosektorn talar man numera om hur arbetsbeskrivningarna ändras och inte endast om hur mycket vårdpersonal och hur många utbildningsplatser man behöver, säger **Anu Tokila**, utvecklingschef för utbildning vid Mellersta Finlands förbund.

Även om prognostisering av kompetensbehov endast har genomförts som ett pilotprojekt, har förutom Jyväskylä många andra kommuner i Mellersta Finland redan deltagit i evenemang som ordnats i samband med projektet. Tokila anser att involvering av andra är centralt för att man ska lyckas.

– Det är viktigt att utvecklingen av prognostisering är bestående och inte fokuserar på projekt. Det har varit bra att projektet har genomförts i själva regionerna. Då kan projektet fortsätta verka där, när det inte har introducerats uppifrån, säger Tokila.



Förbundet koordinerar och förädlar information

Landskapsförbundet samlar in och förädlar information och koordinerar landskapets strategiska planering på lång sikt. Det genomför de prognostiseringsprojekt som ligger

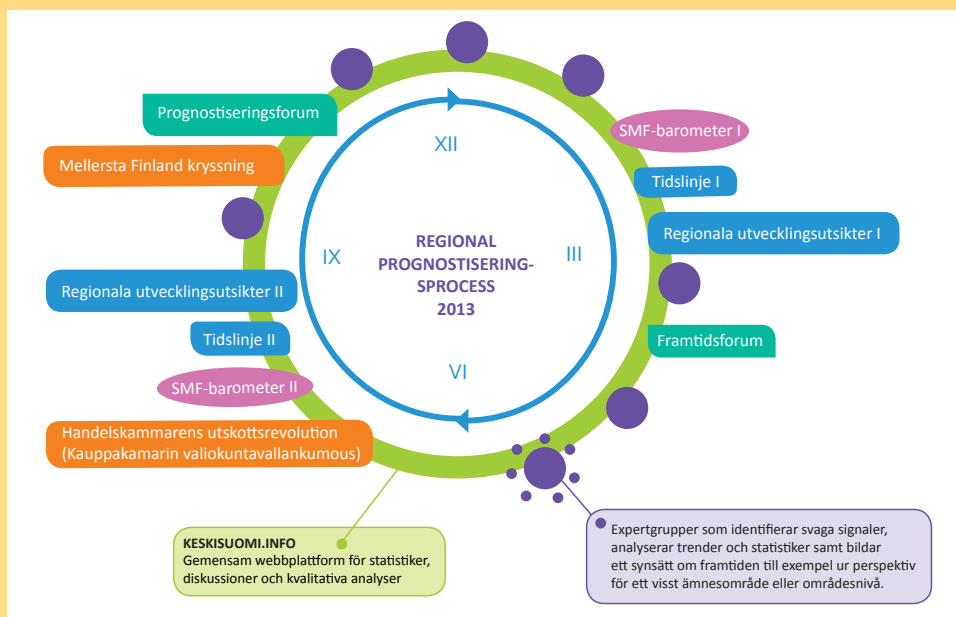


Diagram 18. Regional årsklocka för prognostisering 2013

på dess ansvar i samarbete med aktörerna i regionen och producerar förädlade material i form av bilder, analyser och översikter om utvecklingstrender som stöd för prognostisering. En viktig koncentration för information är webbplatsen keskisuomi.info.

I projektet prognostisering av kompetensbehov har man tagit i bruk ett prognostiseringslöfte som påminner litet om företagsvärldens varumärkeslöfte.

De organisationer som deltar i en regional prognostiseringsprocess ger var och en ett prognostiseringslöfte som beskriver på vilket sätt man genomför prognostisering i organisationen, vad det för med sig till den gemensamma processen och hur det deltar i regionalt prognostiseringsarbete. Även de arbetstagare som deltar i prognostisering ger personliga prognostiseringslöften.

– Med personliga prognostiseringslöften strävar man efter att alla ska uppfatta sin roll i prognostiseringen: vilka är de egna prognostiseringsuppgifterna och hur ska man använda och dela med sig av informationen också i fortsättningen. Ett löfte som skrivs ner på papper engagerar, tror Tokila.

En gemensam årsklocka för prognostisering

Hela landskapets gemensamma årsklocka gör det lättare att uppfatta de uppgifter som framskrider på samma sätt i årscykeln. Detta gäller landskapsförbundet, utbildningsorganisationer, företagargenorganisationer, ELY-centraler, kommuner samt representanter för regioner.

– Den regionala årsklockan för prognostisering uppdateras kontinuerligt, men grundelementen är samma. Som ett

nytt element har vi nu tagit med ett nyhetsbrev, som vi ger ut varannan månad. Nyhetsbrevet sprider aktivt innehållsmässiga prognostiseringsärenden åt en rätt omfattande prenumerantkrets.

Information tillgänglig åt utbildningsorganisationer

Information som samlats in ska styras dit där den gör nytta, dvs. till utbildningsorganisationernas planeringsarbete.

– Vi har en grupp som går igenom ärenden en gång om månaden. Vi får aktuell information som behandlas tillsammans. Till gruppen hör representanter för utbildningsorganisationer och arbetsgivare med en mycket omfattande sammansättning, säger Tokila.

Nu har vi i stället för projektet fått en mer bestående samarbetsform som de deltagande organisationerna satsar på såväl finansiellt som med sin kompetens. I gruppen ingår förutom Mellersta Finlands förbund också Jyväskylä stad, ELY-centralen samt utbildningsorganisationerna.

Tokila berättar att minskningarna av nybörjarplatser inom yrkesutbildningen redan grundar sig på prognostiseringsinformation om områdena i fråga. Man visste att arbetskraftsbehovet inom den audiovisuella och laboratorietekniska branschen minskar, så man gjorde en nedskärning i dessa branscher. Däremot startas ingenjörsutbildningen inom byggbranschen på nytt, eftersom det prognostiserade behovet inte hade uppmärksammats i nedläggningsbeslutet.

En lätt process för att producera information åt regionerna

För närvarande bereds också en process, där den prognostiseringsinformation som samlats in om kompetensen i Jyväskylä stad och Mellersta Finlands sjukvårdskrets ska utgöra en del av prognostiseringsinformationen på landskapsnivå. Vid tidpunkten för denna intervju hade man precis haft ett planeringsmöte.

– Då ELY-centralen och Mellersta Finlands förbund drar många stora riktlinjer, vore det värdefullt om organisationen skulle skapa information på en högre nivå så att vi skulle kunna använda det till att samla ihop regional information. För detta borde man utveckla en tämligen lätt process som inte belastar någon för mycket, tänker Tokila.

I en förberedande workshop ska man överväga bland annat den information som uppstår i utvecklingssamtal med arbetstagarna och fundera vilken information det vore nyttigt att samla in med tanke på regionens utveckling. Man måste också avgöra hur och hur ofta organisationerna ska samla ihop informationen och förmedla den vidare till den regionala prognostiseringsgruppen för överläggningar. Det finns fortfarande öppna frågor.

Ett prognostiserande arbetsätt har inkluderats i alla arbetsuppgifter

Enligt Tokila kunde andra landskap ha Mellersta Finland som förebild i helhetstänkande.

– Kontinuerlighet är ett av våra goda resultat. Ett annat resultat är att prognostisering har betraktats som en helhet, och man har inte enbart fokuserat på utbildnings- och arbetskraftsbehov. För det tredje så har vi också utvecklat ett prognostiserande arbetsätt. Nu ska alla ha ett framtidsperspektiv i sitt arbete.

Numera ordnas i Mellersta Finlands förbund framtidshoppar för hela personalen som omfattar 35 personer, då prognostisering tidigare endast ingick i några experters uppgifter.

– I början förekom det förstås lite motstånd, men visst hör prognostisering tydligt till exempel till budgetplaneringen inom ekonomin, säger Anu Tokila.

*Text och foto:
reporter Oili Valkila
Will & Way*

Hur går man vidare?

Man säger att prognostisering är som sjömärken för fartyg: med hjälp av dem kan man undvika grund och kryssa tryggt dit man vill färdas (Meristö et.al. 2007). Med en noggrann prognostisering av kompetensbehov är det möjligt att utnyttja kommunernas existerande och minskande resurser på ett effektivare sätt, samt skapa flexibilitet i kommunorganisationen för kommande ändringar.

Vi önskar att de modeller och erfarenheter om prognostisering av kompetensbehov som presenteras i denna publikation inspirerar även andra organisationer inom kommunsektorn till att modigt blicka in i framtiden och utnyttja de möjligheter som prognostisering av kompetensbehov skapar för administration av personalresurser. Nedan presenteras verktyg och material, med vilka man kan gå vidare och genomföra prognostisering samt fördjupa sig i prognostiseringens värld.

I slutrapporten för projektet Prognostisering av kompetensbehov inom den kommunala servicen presenteras en allmän processmodell för prognostisering som utarbetats för organisationer inom kommunsektorn. Modellen har skapats på basis av teorin för prognostisering av kompetensbehov och det arbete som pilotorganisationerna har genomfört. Syftet är att modellen ska fungera som ett exempel för genomförande av en kompetensprognostiseringsprocess i kommunorganisationer. Rapporten belyser också hur en prognostiseringsprocess framskrider samt hur det lönar sig att inkludera den producerade prognostiseringsinformationen om kompetensbehov som en del av den regionala och riksomfattande prognostiseringen.

Utöver slutrapporten presenteras i de pilotrapporter som utarbetats i projektet varje pilotprojekts prognostiseringspraxis. Alla rapporter som producerats i projektet Prognostisering av kompetensbehov inom den kommunala servicen kan laddas ner på projektets webbplats på adressen www.osaamisenennakointi.fi (se också källförteckningen).

Även Utbildningsstyrelsen och landskapsförbunden erbjuder nyttiga prognostiseringswebbplatser. Utbildningsstyrelsen erbjuder en omfattande webbplats om prognostisering av kompetensbehov samt prognostiseringsinformationstjänsten ENSTI som är öppen för alla och innehåller prognostiseringsrelaterade nyheter, prognoser, prognostiseringsrapporter samt prognostiseringsrelaterade ordlistor. Också inom det regionala utvecklingsprojektet inom prognostisering, EMMAS, har man producerat en informativ webbplats med information om prognostisering samt ett ReFo-verktyg som man kan utnyttja i självbedömning av prognostisering i den egna organisationen. Varje landskap har på nätet en egen prognostiseringsportal, där man har samlat ihop prognostiseringsinformation om landskapet i fråga. Även avsnittet Menetelmät på webbplatsen TOPI – tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaali som upprätthålls av Forskningscentret för framtidsforskning erbjuder information om olika prognostiseringsmetoder.

Vi rekommenderar bland annat följande litteratur om prognostisering och prognostisering av kompetensbehov:

- Mika Aaltonen & Markku Wilenius (2002): Osaamisen ennakointi – pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen
- Leenamajja Ojala (2008): Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu
- Riitta Viitala (2005): Johda Osaamista! Osaamisen johtamisen teoriasta käytäntöön

- Osmo Kuusi mm. (2013): Miten tutkimme tulevaisuuksia?
- Tuomo Kuosa (2012): The Evolution of Strategic Foresight
- J.C. Glenn & T.J. Gordon (2009): The Millennium Project Futures Research Methodology (Version 3.0) (presentation av olika prognostiseringsmetoder)

Vi hoppas att dessa tips hjälper er vidare med prognostisering av kompetensbehov. Närmare information om ovan nämnda material finns i publikationens källförteckning.

*Text:
projektkoordinator Laura Pouru
KT Kommunarbetsgivarna*

Källor

- Aaltonen, M. & Wilenius, M.** 2002. Osaamisen ennakointi – Pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Kauppakamarisarja: Johtamistaito. Helsingin kauppakamari.
- Antila, M.** 2012. Kehittämispääoman synty ja rakentuminen strategisessa palvelujen laadunkehittämistyössä. Case-tutkimus tamperelaisten hyvinvointipalvelujärjestöjen verkostomaisesta laadunkehittämistyöstä. Tampereen yliopisto.
- Glenn, J.C. & Gordon, T.J.** (red.) 2009. The Millennium Project Futures Research Methodology Version 3.0. AC/UNU Millennium Project.
- EMMA -** Alueellisen ennakkoinnin kehittäminen. 2013. <http://emma.pilkahdus.fi>
- Euroopan komissio.** 2002. Alueellisen ennakkoinnin käytännön opas.
- KT Kuntatyönantajat.** 2012. Kunnissa tarvitaan osaajia!
- KT Kuntatyönantajat.** 2013. Aktueellt. <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/ajankohtaista/yleiskirjeet/2013/Sivut/11-13-ammattillinen-osaaminen.aspx>
- Kuntien eläkevakuutus.** 2012. Kunta-alan eläkepoistumaennuste 2012–2030.
- Kuosa, T.** 2012. The Evolution of Strategic Foresight - Navigating Public Policy Making. Gower Applied Business Research.
- Kuusi, O., Bergman T. & Salminen H.** (red.) 2013. Miten tutkimme tulevaisuuksia? Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry, Acta Futura Fennica 2013 (5).
- Meristö, T., Molarius, R., Leppimäki, S., Laitinen J. & Tuohimaa, H.** 2007. Laadukas SWOT: Työkalu pk-yrityksen innovaatiovetoisen menestyksen turvaamiseksi. Åbo Akademi, Corporate Foresight Group.
- Moss, P.** 2013. Why Learning Through Social Networks Is The Future. http://www.teachthought.com/technology/learning-through-networks-is-the-future/?utm_source=hootsuite&utm_campaign=hootsuite
- Utbildningsstyrelsen.** 2013. Tietopalvelut - ennakointi. <http://www.oph.fi/tietopalvelut/ennakointi>
- Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa – Keski-Suomen pilottiraportti.** 2013. <http://www.osaamisenennakointi.fi/fi/tyoelaman-kehittaminen/osaamisen-ennakointi/raportit/Documents/oe-k-keski-suomi-pilottiraportti-final.pdf>
- Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa – Kunta-alan osaamistarpeet.** 2012. <http://www.osaamisenennakointi.fi/fi/tyoelaman-kehittaminen/osaamisen-ennakointi/raportit/Documents/oe-k-kysely-seminaariraportti-2012-final.pdf>
- Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa - Loppuraportti.** 2014. <http://www.osaamisenennakointi.fi/fi/tyoelaman-kehittaminen/osaamisen-ennakointi/raportit/Sivut/default.aspx>
- Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa – Pohjois-Suomen pilottiraportti.** 2013. <http://www.osaamisenennakointi.fi/fi/tyoelaman-kehittaminen/osaamisen-ennakointi/raportit/Documents/oe-k-pohjois-suomen-pilottiraportti-final.pdf>
- Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa – Päijät-Hämeen pilottiraportti.** 2013. <http://www.osaamisenennakointi.fi/fi/tyoelaman-kehittaminen/osaamisen-ennakointi/raportit/Documents/oe-k-paijat-hame-pilottiraportti-final.pdf>
- Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa – Pääkaupunkiseudun pilottiraportti.** 2013. <http://www.osaamisenennakointi.fi/fi/tyoelaman-kehittaminen/osaamisen-ennakointi/raportit/Documents/oe-k-pk-seudun-pilottiraportti-final.pdf>
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro.

Pathan, A., Vaahtera, A., Oja, L. & Pokela, P. 2013. ESR-ennakointihankeselvitys Loppuraportti 30.9.2013. http://www.oph.fi/download/152423_ESR-ennakointihankeselvitys_Gaia_loppuraportti_ID_11016_pdf.pdf

Siikaniemi, L., Saikkonen, S. & Härkönen, A. 2010. Innovaatiojärjestelmä haastaa osaamisen ennakkoinnin. Teoksessa S. Saikkonen (toim.) Osaavaa työvoimaa ja aluekehittämistä. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisusarja C, osa 68, Lahden ammattikorkeakoulu.

TOPI - Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaali. 2013. <http://www.tulevaisuus.fi/topi/>

Tulevaisuusselonteko 2030. 2013. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteko. <http://tulevaisuus.2030.fi/>

Viitala, R. 2005. Johda Osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Inforviestintä Oy.

Voros, J. 2003. A Generic Foresight Process Framework. Foresight 5(3), 10-21.

Prognostisering av kompetensbehov är en handbok för kommuner, samkommuner och kommunkoncerner. Den riktar sig till den politiska ledningen, tjänstemanledningen och cheferna och kan användas som verktyg när personalresurserna, den framtida kompetensbehovet och rekryteringsbehovet ska ses över.

Publikationen presenterar praxis för prognostisering av kompetensbehov i Helsingfors stad, Jyväskylä stad och Mellersta Finlands landskap.

KT *Kuntatyöntajat
Kommunarbetsgivarna*

ISBN 978-952-293-169-6 (elektroniskt format)