Dossier

VEILEDER

For HR-ledere, kommunalsjefer og kompetanseansvarlige

Digital kompetanseledelse i kommunen



Om veilederen

Kompetanse er kommunens viktigste ressurs, og den blir stadig vanskeligere å skaffe. Denne veilederen viser hvordan kommunen kan lede kompetansen systematisk og digitalt: hvorfor det lønner seg, hvilke krav dere må møte, og hvordan dere kommer i gang.

Veilederen er skrevet for dem som har ansvar for kompetanse i kommunen: HR-ledere, kommunalsjefer og kompetanseansvarlige. Den kan leses fra start til slutt, eller brukes som oppslagsverk og sjekkliste i et innføringsprosjekt.

Rådene bygger på erfaringer fra mer enn 75 kommuner og fylkeskommuner som bruker Dossier, og gjelder uavhengig av hvilket system dere velger.

INNHOLD

1 Hvorfor kompetanseledelse er viktigere enn noen gang
2 Hva er digital kompetanseledelse?
3 Gevinstene for kommunen
4 Krav og forventninger kommunen må møte
5 Fem steg for å komme i gang
6 Dette bruker kommunene kompetansesystemet til
7 Interkommunalt samarbeid
8 Sjekkliste når dere velger løsning
9 Oppsummering og neste steg

1 Hvorfor kompetanseledelse er viktigere enn noen gang

Kommunene må levere flere og mer krevende tjenester med færre fagfolk. Da blir kompetansen dere allerede har, den viktigste ressursen å lede godt.

Kommunesektoren er landets største arbeidsgiver, med mer enn en halv million ansatte. Ifølge KS Arbeidsgivermonitor 2025 er rekruttering av fagpersonell, høyt sykefravær og gevinster av digitalisering de største utfordringene. Monitoren peker også på at kravene til formelle kvalifikasjoner i tjenestene øker.

500 000+
ansatte i kommunesektoren, landets største arbeidsgiver

81 %
av kommunene synes det er krevende å rekruttere sykepleiere

11 450
personer manglet i helse og omsorg i 2025, ifølge Nav

Fire utviklingstrekk gjør systematisk kompetanseledelse nødvendig:

- **Mangel på fagfolk.** 81 prosent av kommunene opplever det som ganske eller meget utfordrende å rekruttere sykepleiere. Nav anslo mangelen i helse og omsorg i 2025 til 11 450 personer, flest helsefagarbeidere og sykepleiere (Helsedirektoratet).
- **Nye måter å jobbe på.** Oppgavedeling, velferdsteknologi og nye fagsystemer krever at kompetansen flyttes og fornyes raskere enn før.
- **Krav til dokumentasjon.** Statsforvalteren forventer at kommunen kan vise at de ansatte har den opplæringen tjenesten krever, og at opplæringen følges opp.
- **Konkurranse om å beholde folk.** Medarbeidere som ser en plan for egen utvikling, blir oftere. Det er billigere å beholde en erfaren medarbeider enn å rekruttere en ny.

Konklusjonen er enkel: Kommunen kan ikke rekruttere seg ut av utfordringene. Den må vite hva de ansatte kan, hva som kreves, og hvor gapet er størst, og bruke den kunnskapen aktivt.

2 Hva er digital kompetanseledelse?

Digital kompetanseledelse er å lede kommunens kompetanse systematisk, med én samlet oversikt over hva som kreves, hva de ansatte kan, og hva som mangler. Kurs er ett av virkemidlene, ikke målet.

Mange kommuner har i dag kompetansen spredt i Excel-ark, permer, e-poster og ulike kurssystemer. Det fungerer så lenge få personer har oversikten i hodet, men det tar tid å dokumentere ved tilsyn, og det er sårbart når nøkkelpersoner slutter.

Kompetanseledelse og kursadministrasjon er ikke det samme

	Kursadministrasjon (LMS)	Kompetanseledelse
Spørsmålet den svarer på	Hvem har tatt hvilket kurs?	Har vi riktig kompetanse der vi trenger den?
Utgangspunkt	Kurskatalogen	Kravene til stillinger, roller og enheter
Hva som telles	Gjennomførte kurs	Oppfylte krav, også fra praksis, veiledning og sertifikater
Hvem som bruker det mest	Kursansvarlige	Ledere, HR og kommuneledelsen

Samspill med læringsplattformer

Et kompetansesystem erstatter ikke læringsplattformene, det binder dem sammen. Kurs fra for eksempel KS Kunnskap, egne e-læringskurs og eksterne kurs blir registrert som oppfylte krav i den ansattes kompetanseprofil. Slik får kommunen ett samlet bilde, uansett hvor opplæringen skjer.

Et godt kompetansesystem for kommunen gjør fem ting:

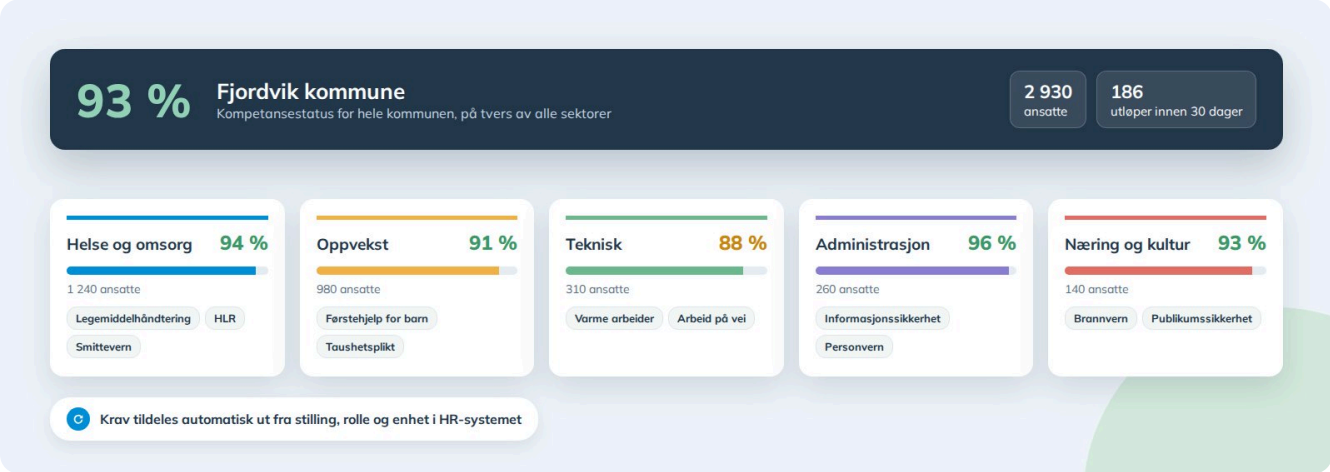
1
Definerer kravene én gang, knyttet til stilling, rolle og enhet

2
Tildeler kravene automatisk når noen begynner eller bytter stilling

3
Samler dokumentasjon fra kurs, praksis, veiledning og sertifikater

4
Varsler før krav utløper

5
Gir ledere og HR oversikt og rapporter, fra hele kommunen ned til den enkelte

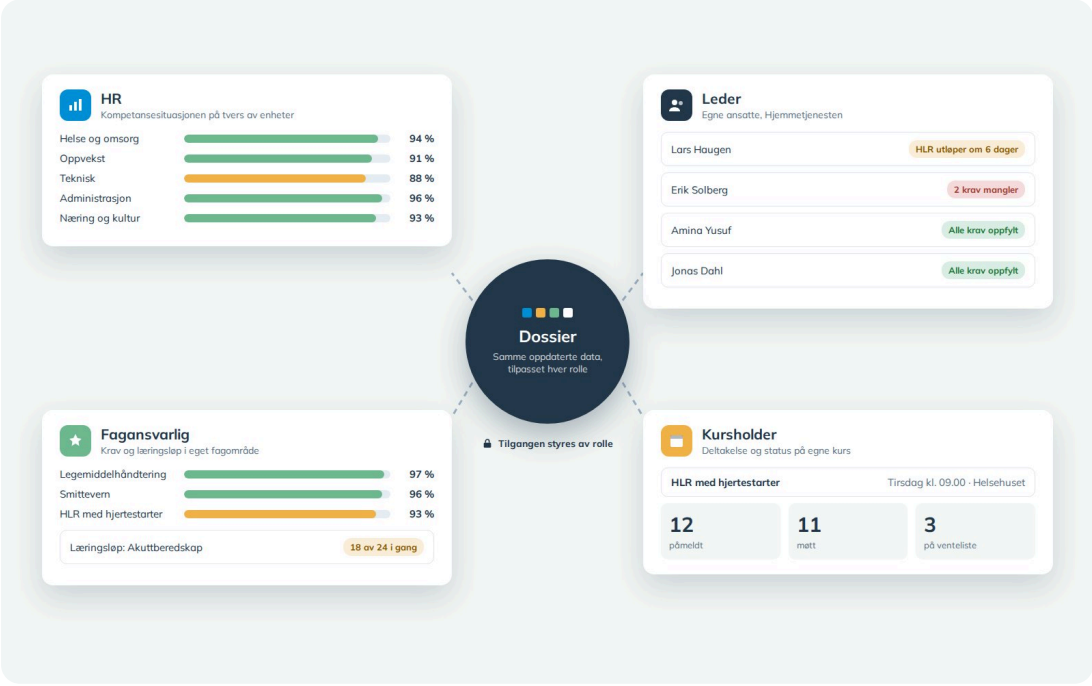


Én oversikt for hele kommunen: status per sektor, med de typiske kravene i hver. Eksempelkommune.

3 Gevinstene for kommunen

Systematisk kompetanseledelse gir gevinster på tre nivåer samtidig: for kommuneledelsen, for lederne og for medarbeiderne. Gevinstene forsterker hverandre når alle bruker det samme systemet.

	Gevinst	Hva det betyr i praksis
Kommuneledelsen	**Strategisk oversikt**	Kompetansestatus på tvers av sektorer, som grunnlag for kompetanseplaner og budsjett
	Trygghet ved tilsyn	Dokumentasjonen er klar når Statsforvalteren varsler tilsyn, ikke etter uker med leting
	Bedre ressursbruk	Opplæring der behovet er størst, og færre doble kurs
Lederne	**Oversikt over eget team**	Status per medarbeider uten Excel-lister
	Mindre administrasjon	Varsler før krav utløper, og rapporter med noen få klikk
	Bedre samtaler	Medarbeidersamtaler som bygger på fakta, og som følges opp
Medarbeiderne	**Tydelige forventninger**	Den ansatte vet hva som kreves i egen stilling
	Enkel tilgang	Kurs, opplæring og egen kompetanseprofil samlet, også på mobil
	Synlig utvikling	Karriereveier og planer for videre utvikling i kommunen



Samme data, tilpasset hver rolle. Alle får det de trenger, og ikke mer.

TIPS FRA PRAKSIS

Vis gevinstene for lederne først. Når enhetslederne opplever at de sparer tid, blir resten av innføringen mye enklere.

Forsvarlig drift og trygge tjenester

Den viktigste gevinsten er ofte den minst synlige: at riktig person med riktig kompetanse er på jobb. Når kompetansekrav kobles til roller i turnus og bemanning, kan lederen se om vakten er forsvarlig bemannet, før den starter.

Rekruttere og beholde

Kommuner som viser frem tydelige utviklingsmuligheter, står sterkere i konkurransen om fagfolk. En god introduksjon gjør også nyansatte selvstendige raskere, og øker sjansen for at de blir.

4 Krav og forventninger kommunen må møte

Kommunen har en lovpålagt plikt til å ha oversikt over de ansattes kompetanse og behov for opplæring, og til å kunne dokumentere det. Kravene er tydeligst i helse og omsorg, men gjelder i alle sektorer gjennom kravene til internkontroll og arbeidsmiljø.

Regelverk	Hva det krever	Hva det betyr for kompetanseledelsen
Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten, § 6 f	Ha oversikt over medarbeidernes kompetanse og behov for opplæring	Øverste leder må sørge for systemer som gir denne oversikten
Samme forskrift, § 7 b	Sørge for at medarbeiderne har nødvendig kunnskap og kompetanse i fagfeltet, regelverket og styringssystemet	Kompetansebehovet må kartlegges, og alle må få tilstrekkelig opplæring og etterutdanning
Kommuneloven § 25-1 (Statsforvalteren)	Systematisk internkontroll, med nødvendige rutiner, oppfølging av avvik og dokumentasjon	Opplæring er en del av internkontrollen, og må kunne dokumenteres i alle sektorer
Arbeidsmiljøloven	Arbeidsgiver skal sørge for nødvendig opplæring, øvelse og instruksjon	Gjelder HMS-opplæring og sikkerhetskritiske oppgaver i hele kommunen
Sektorlovgivningen	Egne kompetansekrav, for eksempel for lærere, leger i kommunen og brannvesenet	Kravene bør ligge inne som egne krav i stillingenes kompetanseplaner

Dette ser Statsforvalteren etter

Ved tilsyn med helse- og omsorgstjenestene ber Statsforvalteren typisk om dokumentasjon på at kommunen har oversikt og følger opp. Helsedirektoratets veileder nevner blant annet disse dokumentene:

- Funksjonsbeskrivelser og ansettelsesavtaler
- Kompetanseoversikter og skjema for kartlegging av kompetansebehov

- Opplæringsplaner
- Oversikt over gjennomførte opplæringstiltak og deltakere

Når disse ligger i ett system, kan kommunen hente dokumentasjonen på minutter, og vise hvilke krav som har gjeldt, hvem som har oppfylt dem og når.



En tilsynsrapport hentet på minutter: hvilke krav som har gjeldt, hvem som har oppfylt dem, og når.

Oversikten er forenklet, og erstatter ikke kommunens egen vurdering av regelverket for hver tjeneste.

5 Fem steg for å komme i gang

De fleste kommuner kommer i gang på noen måneder ved å starte smalt, med det lovpålagte i én sektor, og bygge videre derfra. Her er de fem stegene som går igjen hos kommunene som lykkes.



1 Forankre i ledelsen og sett mål

Kompetanseledelse er et lederansvar, ikke et HR-prosjekt. Kommunedirektøren og kommunalsjefene må eie

målene, og lederne må vite hva som forventes av dem.

RÅD

Formuler to eller tre mål som kan måles, for eksempel «Alle nyansatte i helse og omsorg har fullført introduksjonsprogrammet innen tre måneder».

FALLGRUVE

Å starte med systemet før målene er klare. Da blir det en kursdatabase, ikke et ledelsesverktøy.

Involver tillitsvalgte og verneombud tidlig. De er viktige for at de ansatte opplever kompetanseledelsen som utvikling, ikke kontroll.

2 Kartlegg krav og behov, og start med det lovpålagte

Lag en oversikt over hvilke krav som gjelder for hvilke stillinger og roller. Begynn med kravene dere må kunne dokumentere ved tilsyn.

RÅD

Start med én sektor, ofte helse og omsorg, og de 10 til 20 viktigste kravene der. Legemiddelhåndtering, HLR, smittevern og taushetsplikt er typiske.

FALLGRUVE

Å prøve å kartlegge alt på en gang. Det tar for lang tid, og motivasjonen forsvinner før gevinstene viser seg.

Bestem gyldighet for hvert krav. Skal det fornyes hvert år, hvert annet år, eller aldri?

3 Bygg kompetanseplaner per fag, yrkesgruppe og rolle

Sett kravene sammen til planer, for eksempel «Introduksjon for helsefagarbeidere i hjemmetjenesten» eller «Lederprogram for nye enhetsledere». Planene kan inneholde e-læring, kurs, praksis og veiledning.

RÅD

Definer felles krav sentralt, og la enhetene legge til lokale krav. Da får dere både lik standard og lokal fleksibilitet.

FALLGRUVE

Å lage egne varianter av det samme kravet i hver enhet. Det gir mange krav å vedlikeholde, og rapporter som ikke kan sammenlignes.

4 Koble til HR- og lønnssystem og læringsplattformer

Kompetansesystemet bør hente ansatte, stillinger og organisasjon fra HR- og lønnssystemet automatisk. Da tildeles riktige krav når noen begynner, bytter stilling eller slutter, uten manuelt arbeid.

RÅD

Koble også til læringsplattformene dere bruker, som KS Kunnskap, slik at gjennomførte kurs oppdaterer kompetanseprofilen automatisk. Innlogging med kommunens eget brukernavn (SSO) senker terskelen for de ansatte.

FALLGRUVE

Å vedlikeholde ansattlister manuelt. Det skaper feil, og tar tid fra det som er viktig.



Ansatte, stillinger og organisasjon hentes automatisk. Kompetansesystemet gir innsikten, og eksport er et tillegg ved behov.

5 Følg opp, mål og forbedre

Når systemet er i bruk, blir det verdifullt gjennom oppfølgingen. Ledere får varsler før krav utløper, og HR følger status på tvers av enheter.

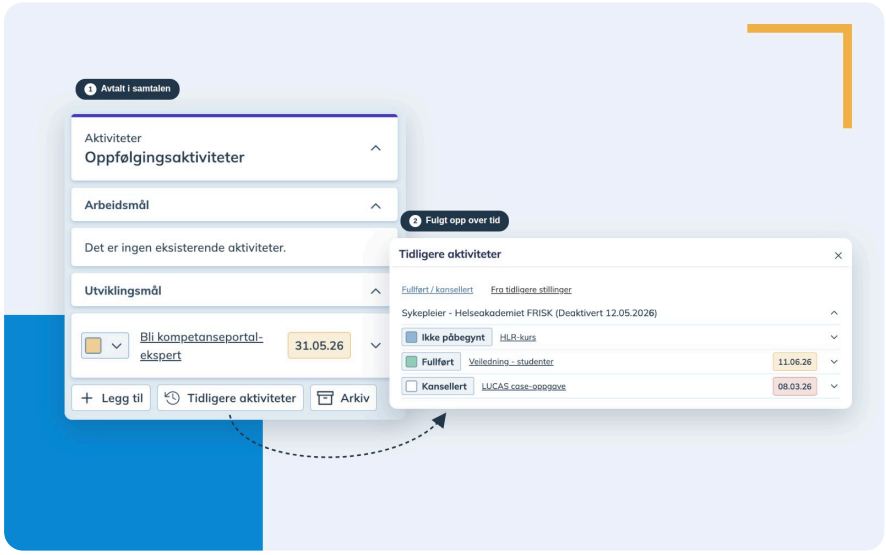
RÅD

Bruk medarbeidersamtalene aktivt. Det som avtales i samtalen, bør kobles til en plan eller et utviklingstiltak, så det faktisk blir fulgt opp.

FALLGRUVE

Å måle bare antall gjennomførte kurs. Mål heller andel oppfylte krav, og om de kritiske kravene er på plass.

Rapporter jevnlig til kommunens ledergruppe, for eksempel per tertial. Det holder kompetanse på agendaen.



Det som avtales i medarbeidersamtalen, følges opp, og historikken er tilgjengelig til neste samtale.

TIPS FRA PRAKSIS

Sett av fem minutter på hvert ledergruppemøte til kompetansestatus. Det tar kort tid, og gjør kompetanse til et fast tema i ledelsen.

6 Dette bruker kommunene kompetansesystemet til

Kommunene som får mest ut av et kompetansesystem, bruker det i hverdagen, ikke bare ved tilsyn. Her er de sju bruksområdene som går igjen, med typiske eksempler.

Bruksområde	Hva det løser	Eksempel
Introduksjon av nyansatte	Nyansatte blir trygge og selvstendige raskere	En standard plan for nye sykepleiere med e-læring, opplæringsvakter og godkjenning av ferdigheter, tildelt automatisk ved tilsetting
Lovpålagt opplæring og tilsyn	Kommunen kan dokumentere opplæringen på minutter	Rapport til Statsforvalteren over hvem som har oppfylt hvilke krav de siste to årene
Kompetanseplaner per fag og yrkesgruppe	Lik standard på tvers av enheter	Felles plan for helsefagarbeidere, med lokale tillegg for sykehjem og hjemmetjeneste
Medarbeidersamtaler	Samtaler som følges opp	Et ønske om mer kompetanse i demensomsorg kobles til et læringsløp, med påminnelser
Lederutvikling	Nye ledere får en tydelig vei inn i rollen	Program for nye enhetsledere med personalledelse, økonomi og veiledning
Kompetanseroller i turnus	Riktig kompetanse på hver vakt	Rollen «medisinansvarlig» krever oppfylte krav, og status vises ved vaktplanlegging
Beredskap	Kritisk kompetanse er på plass før den trengs	Oversikt over hvem i kriseledelsen som har gjennomført øvelser og opplæring

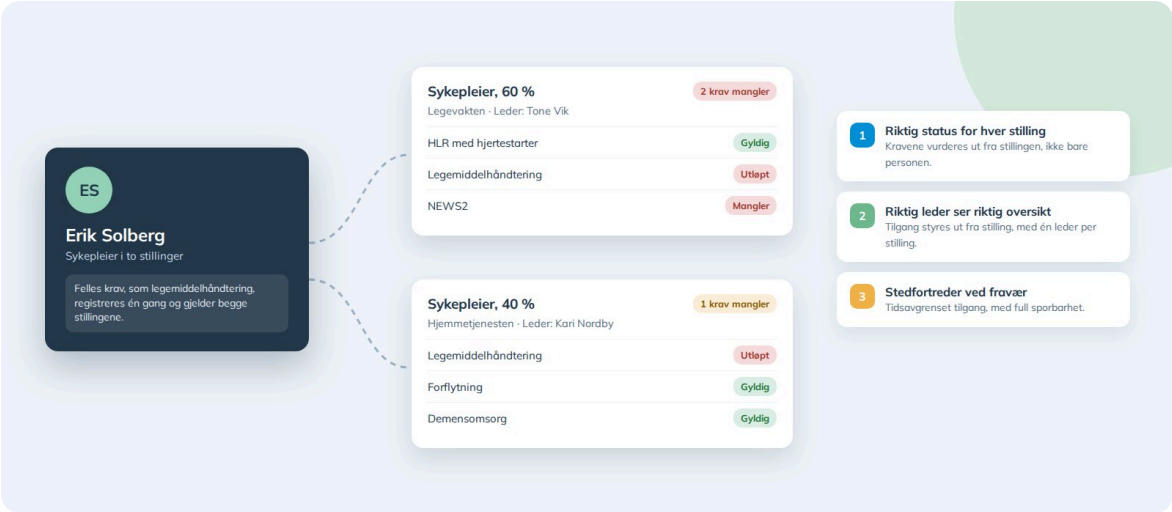
Ulike sektorer, én løsning

Kravene varierer mye mellom sektorene. Helse og omsorg har mange lovpålagte krav med gyldighet. Oppvekst har kompetansekrav for lærere og barnehagelærere, og planer for videreutdanning. Teknisk sektor har sertifikater og HMS-krav. Administrasjonen trenger opplæring i fagsystemer, personvern og informasjonssikkerhet.

Når alle sektorene bruker det samme systemet, får kommuneledelsen én samlet oversikt, og ansatte som jobber på tvers av sektorer, har én kompetanseprofil.

Flere stillinger og deltid

I kommunene er det vanlig å ha flere stillinger, ofte i ulike enheter og med ulike ledere. Kompetansesystemet bør vurdere kravene for hver stilling for seg, og gi hver leder oversikt over sine medarbeidere. Felles krav, som legemiddelhåndtering, registreres én gang og gjelder alle stillingene.



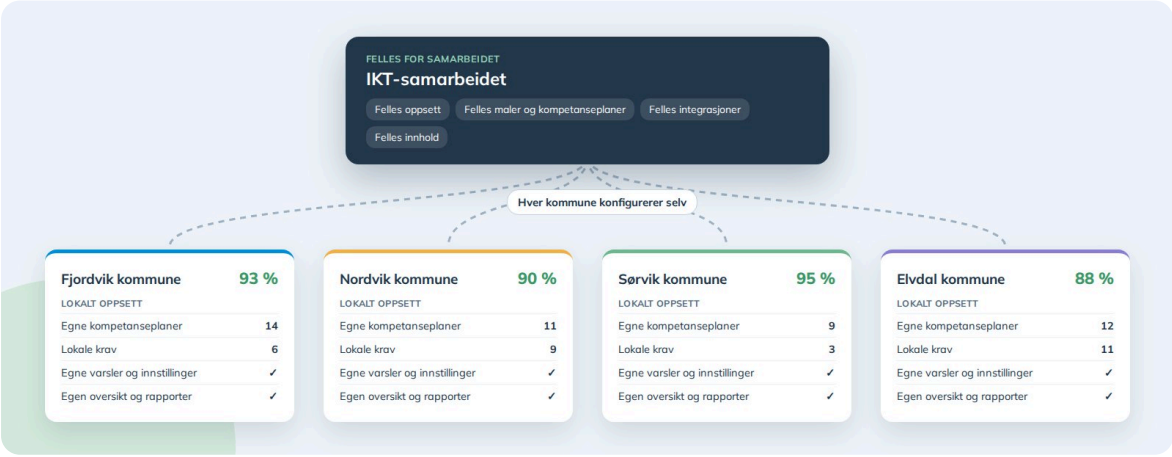
Én ansatt, to stillinger og to ledere. Status vurderes for hver stilling, og felles krav registreres én gang.

7 Interkommunalt samarbeid

Kommuner som samarbeider om IKT og fellestjenester, kan også samarbeide om kompetanseledelse. Det gir stordriftsfordeler, så lenge hver kommune beholder fleksibiliteten til å tilpasse løsningen.

En god modell er felles oppsett der det gir gevinst, og lokal konfigurasjon der kommunene er forskjellige:

Felles for samarbeidet	Lokalt i hver kommune
Oppsett, struktur og integrasjoner	Egne kompetanseplaner og lokale krav
Maler for kompetanseplaner og samtaler	Egne varsler og innstillinger
Felles krav, for eksempel lovpålagte krav i helse og omsorg	Egen oversikt og egne rapporter
Felles innhold, som e-læringskurs og prosedyrer	Egne ledere og egen organisasjon



Felles der det gir stordrift, lokalt der kommunene er forskjellige.

Dette bør samarbeidet avklare på forhånd

- [ ] Hvilke krav og planer skal være felles, og hvem eier dem?
- [ ] Hvem kan endre felles innhold, og hvordan varsles kommunene?
- [ ] Skal ansatte som jobber i flere kommuner, ha én samlet profil?
- [ ] Hvordan deles kostnader og ansvar for drift og support?
- [ ] Hvilke rapporter skal samarbeidet ha på tvers, og hva er kun for den enkelte kommune?

Samarbeid gjør det også lettere for små kommuner å få tilgang til kompetanse og verktøy som de ellers ikke ville hatt ressurser til alene.

8 Sjekkliste: Dette bør dere se etter når dere velger løsning

Bruk sjekklisten i kravspesifikasjonen, eller når dere vurderer leverandører. De ti punktene er de som oftest avgjør om en løsning fungerer i en kommune over tid.

- [ ] **Kompetanseledelse, ikke bare kurs**
  Løsningen holder oversikt over krav fra kurs, praksis, veiledning og sertifikater, ikke bare gjennomførte kurs.
- [ ] **Flere stillinger og deltid**
  Kravene vurderes for hver stilling, med riktig leder for hver.
- [ ] **Integrasjon med HR og lønn**
  Ansatte, stillinger og organisasjon hentes automatisk fra kommunens HR- og lønnssystem.
- [ ] **Samspill med læringsplattformer**
  Kurs fra for eksempel KS Kunnskap og egne e-læringskurs oppdaterer kompetanseprofilen automatisk.
- [ ] **Rapporter for tilsyn**
  Dere kan dokumentere hvilke krav som har gjeldt, hvem som har oppfylt dem og når, også tilbake i tid.
- [ ] **Varsler og påminnelser**
  Ansatte og ledere varsles før krav utløper.
- [ ] **Medarbeidersamtaler**
  Samtaler, avtaler og oppfølgingspunkter kan kobles til kompetanseplaner.
- [ ] **Enkelt for alle**
  Løsningen fungerer på mobil, med innlogging via kommunens eget brukernavn (SSO), og er på norsk.
- [ ] **Personvern og sikkerhet**
  Databehandleravtale, tilgangsstyring etter rolle, lagring i tråd med GDPR, og dokumentert informasjonssikkerhet.
- [ ] **Ansvarlig bruk av AI**
  Hvis løsningen bruker AI: hvilke data brukes, hvor behandles de, og er det mennesker som tar beslutningene?

Spør også leverandøren om referanser fra kommuner på samme størrelse, og om erfaring med interkommunalt samarbeid hvis det er aktuelt for dere.

9 Oppsummering og neste steg

Systematisk kompetanseledelse handler om å vite hva de ansatte kan, hva som kreves, og hvor gapet er størst, og å bruke den kunnskapen hver dag.

DE VIKTIGSTE RÅDENE

1. Forankre kompetanseledelsen i kommuneledelsen, med mål som kan måles.
2. Start smalt, med det lovpålagte i én sektor, og bygg videre.
3. Definer kravene én gang, knyttet til stilling, rolle og enhet.
4. Hent ansatte og organisasjon automatisk fra HR- og lønnssystemet.
5. Mål oppfylte krav, ikke bare gjennomførte kurs.

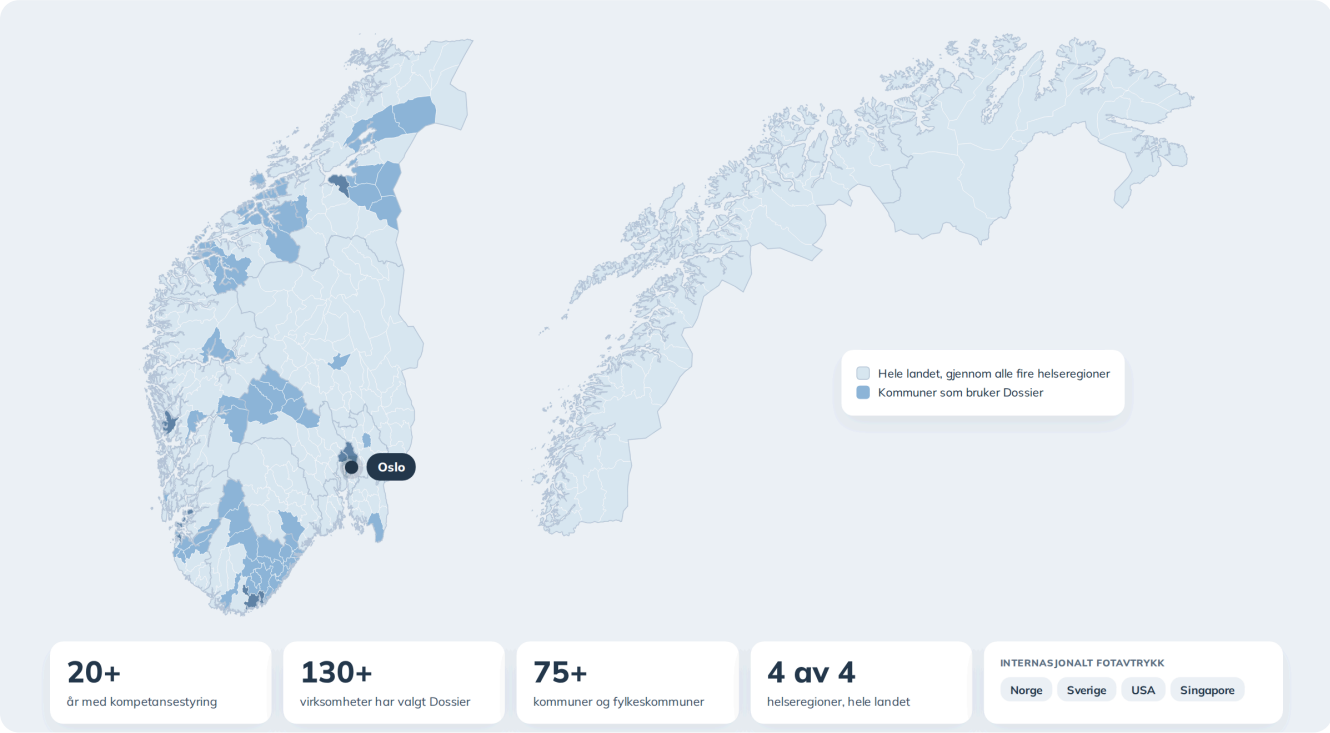
Kilder

- KS: Arbeidsgivermonitoren 2025
- Helsedirektoratet: Årsrapport Kompetanseløft 2025, rekruttering og utvikling i årsverk
- Helsedirektoratet: Veileder til forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring, § 6 f
- Helsedirektoratet: Veileder til forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring, § 7
- Statsforvalteren: Internkontroll etter kommuneloven § 25-1

Om Dossier

Dossier er et norsk kompetansesystem, utviklet sammen med norske kommuner gjennom mer enn 20 år. Mer enn 75 kommuner og fylkeskommuner bruker Dossier i dag, fra små distriktskommuner til de seks største kommunene. Til sammen er det rundt 35 prosent av alle kommuneansatte i Norge.

Dossier er integrert med HR- og lønnssystemene fra både Visma og Vivicta, og med læringsplattformer som KS Kunnskap. Som kunde blir kommunen også en del av Dossiers kommunenettverk, der kontaktpersoner fra kommunene møtes digitalt fire ganger i året for å dele erfaringer.



Noen av kommunene som bruker Dossier

Fra små distriktskommuner til de seks største, og fylkeskommuner og interkommunale selskaper.

Aure, Averøy, **Bergen**, **Bærum**, Drangedal, Fjord, Flå, Frosta, Giske, Gjemnes, Gjesdal, Gol, Haram, Harstad, Haugesund, Hemsedal, Hol, **IKT Agder IKS**, Klepp, **Kristiansand**, Kristiansund, Kvam, Kvitesøy, Lillehammer, Lillesand, Lyngdal, Malvik, Meråker, **Nedre Romerike brann og redning**, Nesbyen, Nesodden, **Oslo**, Randaberg, Rindal, Sandnes, Selbu, Smøla, **Stavanger**, Steinkjer, Stjørdal, Stranda, Sula, Sunndal, Surnadal, Sykkylven, Tingvoll, **Trondheim**, **Trøndelag fylkeskommune**, Tydal, Ullensaker, **Vestland fylkeskommune**, Ål, Ålesund, og mange flere

De seks største kommunene · Fylkeskommuner og interkommunale selskaper

Vil dere vite mer?

Book en demo på 30 minutter, tilpasset deres kommune, på dossier.no.
Vi viser eksempler fra kommuner på samme størrelse og med samme utfordringer.

Book en demo

Dossier