



**DIFI**  
Direktoratet for forvaltning og IKT



# Styrking av forvaltningens europakompetanse

Rapport nr 2008:2



## Forord


I St.meld. 23. (2005-2006) "Om gjennomføring av europapolitikken" sier regjeringen at forvaltningen har behov for å styrke sitt EØS-arbeid, og at en styrking av forvaltningens "europakompetanse" vil være et viktig ledd i gjennomføringen av dette. Det hevdes videre at det vil være nødvendig å foreta et "kompetanseløft" i forvaltningen for å heve europakompetansen.

I tiltaksplanen som ble utarbeidet for oppfølging av St. meld. 23 fikk Fornyings- og administrasjonsdepartementet (FAD) ansvar for gjennomføring av store deler av kompetanseløftet. FAD ba, som et ledd i oppfølgingen av dette oppdraget, Statskonsult om å foreta en kartlegging og analyse av forvaltningens konkrete behov for ulike kompetanseutviklingstiltak.

Seniorrådgiver Sissel Vemundvik har ledet prosjekt og skrevet rapporten. Rådgiver Kirsten Eidsaa og seniorrådgiver Eva Bakkebø har deltatt i innhenting av nye data. Avdelingsdirektør Vivi Lassen har vært prosjektansvarlig.

Vi takker alle som har bidratt gjennom å la seg intervju og ved å stille ulike typer skriftlig materiale til disposisjon for prosjektet.

Oslo, februar 2008

  
Vivi Lassen  
avdelingsdirektør



# Innhold

<b>1</b>	<b>Sammendrag</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Innledning</b> .....	<b>3</b>
2.1	Bakgrunn for utredningen .....	3
2.2	Mål for utredningen.....	3
2.3	Avgrensning og metode .....	4
<b>3</b>	<b>Historikk</b> .....	<b>5</b>
3.1	Behovet for europakompetanse i forvaltningen .....	5
3.2	Utviklingstrekk.....	6
3.3	Kompetanseutviklingstilbudet.....	6
<b>4</b>	<b>Europakompetanse anno 2007</b> .....	<b>9</b>
4.1	Kompetansebehov og organisering av arbeidet .....	9
4.2	Virksomhetenes strategier for kompetanseutvikling.....	9
4.3	Gjennomføring av kompetanseutviklingen .....	10
4.4	Utestasjonering.....	11
4.5	Kompetanseheving gjennom ansettelse .....	12
4.6	Individuell kompetanseutvikling .....	13
4.7	Effektiv læring.....	14
4.8	Vurdering av eget kompetansenivå .....	14
4.9	Vurdering av eksternt tilbud.....	14
4.10	Hindringer for styrking av EU-EØS-kompetansen .....	15
4.11	Forslag og ideer .....	15
<b>5</b>	<b>Gjennomføring av kompetanseløftet</b> .....	<b>16</b>
5.1	Utfordringer.....	16
5.2	Strategisk tilnærming og ulike aktørers roller.....	16
5.2.1	Europakompetanse i et EØS-perspektiv .....	18
5.3	DIFIs tilbud våren 2008 .....	19
5.4	Arbeidet videre .....	19
5.4.1	Behov for ressurser.....	19
5.4.2	Forslag .....	19
	<b>Referanseark for DIFI</b> .....	<b>1</b>



---

# 1 Sammendrag

I følge St.meld. 23. (2005-2006) ”Om gjennomføring av europapolitikken” vil det være nødvendig å foreta et ”kompetanseløft” i forvaltningen for å styrke gjennomføringen av regjeringens europapolitikk. I tiltaksplanen for oppfølging av stortingsmeldingen legges det vekt på

- at utviklingen av europakompetanse bør inngå som en sentral del av departementenes rekrutterings- og opplæringsplaner
- at det bør utvikles en opplæringsportefølje som har fokus både på ”sak og prosess”
- at tilbudet til ledere må styrkes
- at det må utvikles spesielle tilbud til nyansatte

Hovedmålet for denne utredningen har vært å legge et mer konkret grunnlag for ”kompetanseløftet”. Våre viktigste funn er at

- Europakompetansen er solid hos medarbeidere med mye EU-EØS-relatert arbeid, men ”allmennkompetansen” er fortsatt svak
- Drivkreftene i utviklingen av europakompetanse er opplevde behov for styrking av kunnskaper og ferdigheter knyttet til konkrete oppgaver
- Ledere oppfatter europakompetanse som en form for fagkompetanse
- Medarbeidere med erfaring fra EU-EØS-relatert arbeid ser i større grad enn ledere europakompetanse både som spesialistkompetanse og allmennkompetanse
- Det er mange egeninitierte kompetanseutviklingstiltak i virksomhetene
- Kompetanseutviklingen er svakt forankring i strategiske planer og har relativt liten oppmerksomhet fra toppledere
- Oppbygging av europakompetanse er ofte overlatt til avdelinger og seksjoner som har mange EU-EØS-relaterte oppgaver
- Medarbeidere tar som oftest selv initiativ til egen kompetanseutvikling.
- Det er vanskelig å mobilisere de som ikke er direkte involvert i EU-EØS-relaterte oppgaver til oppbyggingen av europakompetanse
- Mangel på tid og økonomiske ressurser hindrer i noen grad kompetanseutviklingen
- Det er tilfredshet med det eksterne kompetanseutviklingstilbudet, nasjonalt og internasjonalt

Sammenlikning med data fra tidligere undersøkelser<sup>1</sup> viser at europakompetansen i forvaltningen er blitt gradvis styrket. Sektorer med mye EØS-regelverk har tatt strategiske grep for å sikre kompetanseutviklingen, mens det har vært en mer ad hoc- preget tilnærming i de andre. For å få gjennomført regjeringens kompetanseløft vil det være nødvendig med et mer strategisk grep

---

<sup>1</sup>Det siktes her til: *Norsk innflytelse gjennom EU-komiteer*, Statskonsult, Rapport 2001:15; *EØS-arbeidet i norsk forvaltning*, Statskonsult, Rapport 2002: 5; *Samarbeidsregjeringens europapolitiske plattform: Vurdering av departementenes arbeid med oppfølging av plattformen*, Statskonsult, 2004; *Riksrevisjonens undersøkelse av forvaltningens arbeid med utformingen av EØS-relevant regelverk*, Riksrevisjonens administrative rapport nr. 2 2005.

---

i forvaltningen som helhet. Kompetanseløftet må bygge på det ansvar og engasjement som allerede finnes i virksomhetene, men Utenriksdepartementet, Fornyings- og administrasjonsdepartementet og DIFI bør styrke og samordne sitt arbeid, og gjøre sine tjenester mest mulig attraktiv for brukerne, både faglig og økonomisk.

Dersom det europapolitiske kompetanseløftet skal bli en realitet er det av vesentlig betydning at det stilles tilstrekkelige ressurser til disposisjon for DIFI. Det foreslås derfor å styrke DIFIs bemanning med to årsverk til faglig arbeid og et halvt årsverk til administrative støttefunksjoner. Det foreslås videre at det stilles til rådighet nærmere 3,5 millioner kroner til utvikling og gjennomføring av relevante kompetanse- og karriereutviklingstiltak i 2009.



---

## 2 Innledning

### 2.1 Bakgrunn for utredningen

Regjeringen sier i St.meld. 23. (2005-2006) ”Om gjennomføring av europapolitikken” at forvaltningen har behov for å styrke sitt EØS-arbeid, og at styrket europakompetanse vil være et viktig virkemiddel i gjennomføringen av dette. Det hevdes videre at det vil være nødvendig å foreta et ”kompetanseløft”. I tiltaksplanen som er utarbeidet for oppfølging av St. meld. 23. har Fornyings- og administrasjonsdepartementet (FAD) fått ansvar for gjennomføring av store deler av dette arbeidet.

Både stortingsmeldingen og tiltaksplanen gir føringer for hvilke tiltak som skal igangsettes innenfor kompetanseløftet. Det legges blant annet vekt på

- at utviklingen av europakompetanse bør inngå som en sentral del av departementenes rekrutterings- og opplæringsplaner
- at det bør utvikles en opplæringsportefølje som har fokus både på ”sak og prosess”
- at tilbudet til ledere må styrkes
- at det må utvikles spesielle tilbud til nyansatte

Disse føringene er imidlertid av generell karakter og adresserer i liten grad konkrete behov hos de ulike målgruppene. FAD har derfor funnet det nødvendig å utrede dette nærmere. Stortingsmeldingen og handlingsplanene belyser heller ikke hvilke faktorer som påvirker utviklingen av europakompetansen i positiv eller negativ retning. For å kunne gjennomføre det ønskede kompetanseløftet er det nødvendig å ha kunnskaper også om dette. FAD ga derfor Statskonsult høsten 2007 i oppdrag å utrede disse forholdene.

Oppdraget ble forankret i FADs tildelingsbrev til Statskonsult for høsten 2007, hvor det heter at Statskonsult skal

*Utvikle og førebu ein styrkt innsats innan kompetanseutvikling på det internasjonale området (Europakompetanse, jf. St.Meld. nr 23 (2005 – 2006)) i dette arbeidet skal ein trekkje inn departementa og eventuelt arrangere ein konferanse hausten 2007.*

### 2.2 Mål for utredningen

Det overordnede målet for utredningen har vært

- Å styrke europakompetansen i forvaltningen

Delmålene har vært:

- Å fremskaffe kunnskapsgrunnlag for gjennomføring av de delene av europakompetanseløftet som FAD er pålagt i kraft av Utenriksdepartementets tiltaksplan for oppfølging av St.meld. nr. 23

- 
- Å fremskaffe kunnskap om konkrete kompetanseutviklingsbehov hos ulike grupper i statsforvaltningen, sett i lys av de føringer som er gitt i stortingsmeldingen
  - Å utarbeide forslag til tiltak som kan møte de behovene som avdekkes.

### 2.3 Avgrensning og metode

Utredningen har kartlagt og analysert forvaltningens behov å styrke sin EU-EØS-kompetanse. Kartleggingen har tatt utgangspunkt i de politiske føringene i ST. Meld 23 og tidligere dokumentasjon av europakompetansen i forvaltningen. Innhenting av nye data er i all hovedsak blitt gjennomført ved hjelp av intervjuer. Informantene har vært ledere og sentrale medarbeidere i enheter som berøres av EØS-avtalen, eller av andre typer samarbeid med EU. Det har i tillegg også vært ført samtaler med ledere fra enheter som er mindre berørt av EØS-avtalen.

Kartleggingen har tatt sikte på å avdekke hvordan europakompetanse bygges opp i dag, hvilke tiltak og metoder som benyttes, hvilket utbytte tiltakene gir, og hvilke tilbud som eventuelt savnes. Et vidt begrep om kompetanseutvikling har vært lagt til grunn og det har vært et viktig poeng å avdekke hvordan innlæring av aktuelle kunnskaper og ferdigheter faktisk foregår, hva som virker og hva som eventuelt oppleves som mindre hensiktsmessig. Det er også blitt stilt spørsmål om hva som motiverer til oppbyggingen av europakompetanse, både på individ-, avdelings- og virksomhetsnivå. Virksomhetenes strategier for oppbygging av EU-EØS-kompetanse er videre blitt belyst, og det har også vært lagt vekt på å avdekke eventuelle hindringer for effektiv kompetanseoppbygging.

Når det gjelder avdekking av behovet for nye tiltak har fokus vært rettet både mot oppbyggingen av "allmennkompetanse" og styrking av tilbudet til ledere og medarbeidere med direkte ansvar for EU-EØS-relatert arbeid. Intervjuene er også blitt brukt til å samle inn gode ideer fra informantene, om hvordan kompetanseløftet best kan realiseres og hvilke nye tilbud som eventuelt bør utvikles.

Forslaget til nye strategier og tiltak bygger på de funn som er gjort gjennom kartleggingen og analysen av disse. Forslaget til fornying av Stastkonsults egen opplæringsportefølje når det gjelder europakompetanse omfatter både utvikling av eksisterende tilbud, nye tiltak og integrering av EU-EØS-relaterte emner i generelle kurs og programmer, slik som f.eks. introduksjonsprogram for nyansatte, lederutviklingsprogrammer og saksbehandlingskurs.

I tilknytning til utarbeidningen av forslag til nye tiltak er det også hentet inspirasjon og ideer fra andre EU-EØS-lands tilbud på området europakompetanse. (Det har også vært lagt vekt på å på å utrede muligheten for styrket samarbeid om utvikling av europakompetanse med andre EU-EØS-land.)

---

## 3 Historikk

### 3.1 Behovet for europakompetanse i forvaltningen

EØS-avtalen skapte nye krav til kompetanse i norsk f forvaltning. Noen av disse kompetansekravene faller sammen med krav som EUs medlemsland også står overfor, men det er i tillegg snakk om særegne krav som springer ut av EØS-avtalen som en spesiell konstruksjon. Manglende tilgang til EUs besluttede organer gjør at muligheten til å påvirke beslutninger i stor grad avhenger av gode faglige innspill i fasen før Europakommisjonen har gjort ferdig sine utkast til nytt regelverk. Dette krever en spesiell innsats fra forvaltningen i EFTA-landene ettersom deres politikere ikke kan påvirke prosessen helt fram til endelige vedtak fattes.

Ulike undersøkelser, gjennomført blant annet av Statskonsult og Riksrevisjonen, har indikert at det finnes et forbedringspotensial når det gjelder å utnytte de påvirkningsmulighetene som EØS-avtalen tross alt gir. Styrking av europakompetansen er blitt ansett for å være en av de viktigste forutsetningene for å kunne komme lenger på dette feltet.<sup>2</sup>

På spørsmål om hvilke kunnskaper og ferdigheter som blir ansett som nødvendige for å kunne følge opp EØS-avtalen på en effektiv måte gir alle de ulike undersøkelsene gjennomgående de samme svarene. Det anses som viktig å ha gode kunnskaper om

- politikk- og regelverksutvikling på fellesskapsnivå innenfor egen sektor
- hvordan EU-EØS-systemet er bygget opp og virker
- hvilke plikter og rettigheter som følger av EØS-avtalen,
- hvordan innholdet i nytt regelverk kan påvirkes
- hvordan nye rettsakter skal innlemmes i norsk rett
- hvordan det EU- EØS-relaterte regelverket skal håndheves

Det fremheves videre som nødvendig å ha ferdigheter innenfor områder som

- språk
- kulturforståelse
- forhandlingsteknikk
- allianse- og nettverksbygging

De ulike enhetene i forvaltningen har oppmerksomheten rettet mot kompetanse i forhold til alle faser i arbeidet med utvikling og implementering av EØS-regelverk, men det som synes å ha fått mest politisk oppmerksomhet er evnen til påvirkningen av nytt regelverk.

---

<sup>2</sup> Det siktes her til: *Norsk innflytelse gjennom EU-komiteer*, Statskonsult, Rapport 2001:15; *EØS-arbeidet i norsk forvaltning*, Statskonsult, Rapport 2002: 5; *Samarbeidsregjeringens europapolitiske plattform: Vurdering av departementenes arbeid med oppfølging av plattformen*, Statskonsult, 2004; *Riksrevisjonens undersøkelse av forvaltningens arbeid med utformingen av EØS-relevant regelverk*, Riksrevisjonens administrative rapport nr. 2 2005.

---

## 3.2 Utviklingstrekk

De tidligste rapportene beskriver utviklingen av europakompetanse som til dels mangelfull og påpeker behov for økt satsing, spesielt for å gi et bedre tilbud til nye medarbeider, men også til ledere og medarbeidere med erfaring fra EU-EØS-relatert arbeid. Samarbeidsregjeringen (Bondevik II) tok fatt i noen av de forholdene som ble avdekket gjennom de tidlige undersøkelsene og utarbeidet en tiltaksplan for å styrke europakompetansen i forvaltningen. Planen ble blant annet fulgt opp av Statskonsult gjennom videreutvikling av statens sentrale opplæringstilbud. Det ble i tilknytning til dette blant annet utviklet et eget EU-EØS-program for ledere.

Riskrevisjonen foretok i 2005 en undersøkelse av forvaltningens arbeid med utformingen av EØS-relevant regelverk. Denne undersøkelsen tok også opp kompetansesituasjonen. Undersøkelsen omfattet en spørreundersøkelse rettet mot alle departementene, samt dybdeintervjuer i tre departementer<sup>3</sup>. Resultatene viste at departementene i alt vesentlig bare bygget opp europakompetanse hos medarbeidere som var direkte involvert i EU-EØS-relaterte saker. Det å delta jevnlig på møter i arbeidsgrupper og komiteer i Brussel ble fremhevet som den aktiviteten som ga den mest effektive læringen. Kompetanseutviklingen forgikk i liten grad i henhold til strukturerte planer, men det var en utbredt holdning at medarbeidere som ønsket å delta på kurs, studiereiser etc fikk anledning til det. Det ble også lagt vekt på kompetanseoverføring til nye medarbeidere gjennom f.eks deltakelse i komitémøter i følge med en seniorer.

Alle de nevnte undersøkelsene viser at behovet for å bygge europakompetanse, forståelig nok, har vært sterkest i de sektorene som har stort innslag av regulering på fellesskapsnivå og blant de gruppene av medarbeidere som har hatt de mest sentrale oppgavene<sup>4</sup>. I enkelte departementer er det slik at noen avdelinger har mye EØS-relatert arbeid og tilsvarende behov for å utvikle europakompetanse, mens andre avdelinger ikke berøres av EØS-avtalen og dermed heller ikke opplever et slikt kompetansebehov.<sup>5</sup>

## 3.3 Kompetanseutviklingstilbudet

Hovedansvaret for egen kompetanseutvikling ligger hos den enkelte statlige virksomhet og alle enheter står fritt til å bruke de opplæringstilbud som finnes i markedet. Statens sentrale tilbud omfatter fortrinnsvis tema og emner som har generell relevans. Europakompetanse er et typisk eksempel på dette.

Helt siden EØS-avtalen trådte i kraft 1. januar 1994 har statens sentrale opplæring, som har vært lagt til Statskonsult, hatt et tilbud rettet mot utvikling av europakompetanse. Tilbudet har vært utviklet og gjennomført på oppdrag fra

---

<sup>3</sup> De tre departementene var miljøverndepartementet, Nærings- og handelsdepartementet og Olje- og energidepartementet.

<sup>4</sup> *Norsk innflytelse gjennom EU-komiteer*, Statskonsult, Rapport 2001:15; *EØS-arbeidet i norsk forvaltning*, Statskonsult, Rapport 2002: 5

<sup>5</sup> Jfr. *Europeisering av norsk sentralforvaltning*, LOS rapport 9908, 1999

---

Statskonsults overordnede departement, og Utenriksdepartementet har hele tiden vært en sentral pådriver og samarbeidspartner når det gjelder utforming av porteføljen.<sup>6</sup>

Statskonsult gjennomførte en spesielt omfattende opplæringsvirksomhet i den såkalte "interimsperioden", som varte fra avslutningen av de norske medlemskapsforhandlingene i april 1994 og fram til folkeavstemningen i november samme år. Det ble da utviklet et modulbasert opplæringsprogram hvor det var lagt inn basiskunnskap om EU, språkopplæring i engelsk og fransk og studiereise til Brussel. Senere måtte tilbudet omarbeides for å møte situasjonen etter folkeavstemningen, som var preget av at interessen for å delta på EU-EØS-relatert opplæring hadde sunket drastisk. EØS-avtalens betydning for norsk politikk og forvaltningen ble et hovedtema innenfor det nye tilbudet, som ble utviklet i takt med at Statskonsult satte i gang en rekke utredninger for å belyse avtalens innvirkning på forvaltningens arbeid, oppgaver og organisering.

I det nye tilbudet ble det lagt vekt på å tilføre deltakerne basiskunnskap om EU-EØS-systemet. De ble også lagt vekt på å trene ferdigheter innenfor språk, tverrkulturell kommunikasjon og forhandlingsteknikk. Politisk relaterte emner ble presentert på frokostmøter, temadager og konferanser. Etter hvert som ny kunnskap om virkningene av EØS-avtalen ble bygd opp gjennom forskning og utredningsarbeid ble denne kunnskapen tatt inn i kompetanseutviklingstilbudet.

Statskonsult hadde i hele perioden godt kontakt med relevante forskningsmiljøer og benyttet ulike pedagogiske metoder i tilknytning til oppbyggingen av europakompetansen. Det er blitt lagt vekt på å bringe inn foredragsholdere med førstehånds kunnskap og erfaringer til kurs, seminarer og konferanser og det er blitt laget "workshops" hvor erfaringsutveksling og simuleringer av blant annet komitémøter har vært de viktigste innslagene. "Skreddersydde" kurs og opplæringsprogrammer for enkelte departementer, sektorer eller virksomheter ble også gjennomført etter forespørsel.

Det har hele tiden vært andre aktører enn Statskonsult i det norske markedet, som har tilbudt EU-EØS-relaterte kompetanseutviklingstiltak. Utenriksdepartementet arrangerer eksempelvis fra tid til annen konferanser og seminarer og EFTA-sekretariatet i Brussel gjennomfører også flere seminarer hvert år. Juristforbundet og andre interesse- og bransjeorganisasjoner tilbyr jevnlig kurs i EØS-relaterte emner. Universitetene tilbyr kurs i EF-rett og enkelt høgskoler har egne undervisningstilbud som retter seg mot utvikling av europakompetanse. Flere private aktører finnes også i det norske markedet. I tillegg finnes et variert tilbud på det europeiske markedet. The European Institute of Public Administration (EIPA) som ligger i Maastricht tilbyr opplæringsvirksomhet spesielt rettet mot ansatte i de ulike EU-EØS-landenes forvaltning.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Jfr. *Statskonsults prosjektrapport om Styrking av Europakompetansen i forvaltningen*, januar 2003.

<sup>7</sup> Norge har inntil nylig vært med i EIPAs styre

---

I perioden januar 2004 til juli 2007 var Statskonsult organisert som et 100% statlig eid aksjeselskap. I denne perioden sank etterspørselen etter Statskonsults EU-EØS-relaterte kurs og opplæringsprogrammer betraktelig. Det antas at dette skyldes at det i denne perioden ikke ble operert med subsidierte priser. En annen årsak kan ha vært manglende fornyelse av tilbudet, grunnet nedbemanning og manglende forutsetninger for å kunne drive med kostnadskrevenende utviklingsarbeid.

---

## 4 Europakompetanse anno 2007

Vår kartlegging viser at det har foregått en jevn styrking av europakompetansen i forvaltningen siden disse spørsmålene ble reist for første gang. De medarbeideren som har mye EØS-relatert arbeid synes i dag å ha en solid kompetanse. Dette antas å ha sitt utspring både i at denne typen arbeid ikke lenger er noe som virksomhetene mangler erfaring med, og at det har utviklet seg effektive måter å tilegne seg kunnskaper og ferdigheter på. I tillegg har det stor betydning at de samme medarbeideren ofte har hatt denne typen oppgaver over lengre tid.<sup>8</sup>

### 4.1 Kompetansebehov og organisering av arbeidet

På spørsmål om hvordan EU-EØS-arbeidet er organisert svarer alle informantene at EØS-arbeidet følger de faglige oppgavene. De som har ansvar for et arbeidsområde må også ta seg av det EU-EØS-relatert arbeidet som følger av det. Grunnet denne tilnærmingen satses det, prinsipielt sett, ikke på å bygge opp europakompetanse hos noen få spesialister. I realiteten viser det seg imidlertid at dette allikevel skjer. Enkelte medarbeidere får mer EU-EØS-relatert arbeid enn andre, uten at det alltid kan forklares med at det området de arbeider på er mer EØS-relatert enn kollegenes. Tendensen til opphoping av EU-EØS- oppgaver hos noen få gjør at også kompetansen blir ujevnt fordelt. I enkelte sektorer er det et meget stort innslag av regulering på fellesskapsnivå. Dette betyr at de fleste oppgaver har en EØS-dimensjon, men selv i slike enheter er det en tendens til at enkelte medarbeidere får mye mer EØS-relatert arbeid enn andre.

Ingen har utredet hvorfor det ikke alltid er samsvar mellom intensjoner og realiteter når det gjelder fordeling av EU-EØS-relaterte oppgaver, men det pekes på noen nærliggende forklaringer. Koblingen mellom faglige oppgaver og person er en flytende størrelse. Flere medarbeidere har ofte ansvar for den samme type saker. Dette skaper en fleksibilitet både for den enkelte og for virksomheten. I noen tilfeller kan det være slik at en medarbeider i utgangspunktet har kompetanse som egner seg bedre for EU-EØS-relatert arbeid enn andre. Det kan f.eks. dreie seg om gode språkkunnskaper, bakgrunn fra studieopphold i utlandet eller kunnskap om EF-rett. I andre tilfeller kan det være personer som har mer lyst enn andre til å utvikle seg på dette området og blir gitt anledning til det.

### 4.2 Virksomhetenes strategier for kompetanseutvikling

Innsalget av nedskrevne strategier for utvikling av europakompetanse er svært liten i de enhetene som har vært med i undersøkelsen. Noen departementer inkluderer strategier for kompetanseutvikling i de europastrategiene som utarbeides som oppfølging av St. meld. 23.

---

<sup>8</sup> Riksrevisjonens undersøkelse fra 2005 viser blant annet at hele 45,5 prosent av de spurte har jobbet med EU-EØS-relaterte saker i mer enn seks år og at 38,8 prosent har hatt denne typen oppgaver i to til seks år.

---

Selv om skrevne strategier stort sett mangler refererer de fleste informanter allikevel om at det i deres virksomhet eller enhet finnes omforente holdninger til utvikling av europakompetanse. Det blir gjennomgående ansett som viktig

- Å ha oversikt over hva som skjer på eget politikkområde innenfor EU
- At medarbeidere som deltar i arbeidsgrupper og komiteer under Europakommisjonen har kunnskaper og ferdigheter som gjør det mulig å kunne delta aktivt i møtene og påvirke utfallet av arbeidet.
- At de som arbeider med innlemming av EØS-regelverk i norsk rett har gode kunnskaper om EU- rettsaktens innhold, bakgrunn og målsettinger, og behersker metodene for denne typen lov- og forskriftsarbeid
- At det er viktig å ha noen nøkkelpersoner med tung europakompetanse, f. eks slike som har jobbet i Europakommisjonen, ved Norges delegasjon til EU i Brussel, i EFTA-sekretariatet eller ESA
- At de som ønsker å gå på kurs og seminarer eller dra på studieturer må gis anledning til det, så sant det lar seg gjøre, arbeidspress og økonomiske ressurser tatt i betraktning.

Det refereres også til en økende bevissthet om at ledere og medarbeidere som ikke arbeider direkte med EU-EØS-relaterte saker bør ha et visst kjennskap til EØS-avtalen og den betydningen den har for deres egen sektor. Denne bevisstheten er størst blant medarbeidere som selv har god europakompetanse. De er ofte også opptatt av å være med på å heve kompetansenivået hos sine kolleger.

Ansvar for oppbygging av europakompetanse er ofte overlatt til avdelinger og seksjoner som har mange oppgaver innenfor området. Det kommer lite initiativ fra toppen av organisasjonene. Det finnes eksempler på at ansvaret for å bygge europakompetanse er lagt helt ned på teamnivå. Det er dessuten meget vanlig at den enkelte medarbeider selv tar ansvar for sin egen kompetanseutvikling.

### **4.3 Gjennomføring av kompetanseutviklingen**

Kompetanseoppbyggingen i de ulike enhetene er preget av stort mangfold. Bruk av eksterne tilbud kombineres med egeninitierte arrangementer og individuell tilegning av kunnskap og ferdigheter. Virksomhetene bruker i stor grad egne ansatte til å arrangere og gjennomføre opplæring i EU-EØS-relaterte spørsmål. Noen ganger involveres opplæringsansvarlige i departementer og direktorater, men like ofte gjør enheter som har stort innslag av EU-EØS-rettede oppgaver dette arbeidet på egen hånd.

Fagpersoner med mye erfaring fra EU- EØS- arbeid gir informasjon eller opplæring til medarbeidere og ledere i egen enhet, men fra tid til annen også til hele organisasjonen. Temaene som tas opp er gjerne slike som er relevant for de ulike enhetenes fagområder, men mer generelle tema slik som EUs og EØS-systemets oppbygging og beslutningsprosesser belyses også. Det finnes eksempler på enheter som har som fast rutine å gjennomføre interne EØS-kurs en gang i året.



---

De fleste virksomhetene refererer til at de i enkelte tilfeller har hatt arrangementer som har vært åpne for alle ansatte. Flere departementer har gjennomført slike tiltak for første gang i tilknytning til oppfølgingen av St. meld. 23. Det mest omfattende tiltaket av denne typen, som det ble referert til, var en forelesningsrekke bestående av femten ulike forelesninger.

Enkelte virksomheter har også arrangert egne seminarer og/eller studieturer for ledere fra enheter som ikke berøres av EØS-avtalen i nevneverdig grad. Det refereres til at dette har gitt ”a ha- opplevelser.” Noen få enheter har fått Statskonsult til å arrangere egne kurs, seminarer og studieturer for dem.

Å dra på studietur til Brussel er en populær form for kompetansebygging. Det oppleves som svært lærerikt og inspirerende å få komme på besøk til de ulike institusjonene og få høre foredrag og orienteringer fra personer som har sitt daglige virke der. Det er også populært å delta på EFTAs seminarer i Brussel. Noen virksomheter sender medarbeidere på åpne kurs og seminarer i European Institute of Public Administration (EIPA) i Maastricht, men dette tilbudet oppfattes som kostbart og benyttes derfor ikke særlig ofte. Enkelte virksomheter har tilgang til faglige kurs i andre land gjennom faglige EØS-nettverkene de deltar i.

Det er først og fremst medarbeidere med mye EU-EØS-relatert arbeid som viser interesse for å styrke sin europakompetanse. De som har litt mer perifere oppgaver deltar også tidvis på visse informasjons- og opplæringsarrangementer, men de som i liten grad, eller overhode ikke berøres av EU-EØS-relaterte oppgaver er vanskelige å mobilisere. Det kan eksempelvis nevnes at det deltok bare ca 20 av i alt 220 medarbeidere på den omtalte forelesningsrekken på femten forelesninger, selv om den var lagt til rette slik at den ikke krevde forkunnskaper.

#### **4.4 Utestasjonering**

Det er stor enighet blant alle informantene om at det ikke er noe som gir bedre læring enn å være tilstede i de ulike EU og EFTA-organene og delta i det løpende arbeidet. Anledningen til å kunne få et trainee- opphold eller arbeide som nasjonal ekspert i Europakommisjonen gir et godt utgangspunkt for denne typen læring.

Flere virksomheter svarer ja på spørsmål om de sender medarbeidere til Europakommisjonen som nasjonale eksperter, for å heve virksomhetens kompetanse. Noen har gjort dette systematisk i flere år og refererer om god nytte av det. På spørsmål om hvordan virksomheten ivaretar kontakten med de nasjonale ekspertene i den tiden de er ute, svarer alle som har benyttet ordningen flere ganger, at de er blitt flinkere med dette etter hvert. Prioriteringen av å holde god kontakt med den nasjonale ekspertten avhenger for noen av hvor strategisk plasser vedkommende er i forhold til saker som oppfattes som viktige å følge med på. For andre er det å holde god kontakt etablert som en allmenn strategi.

---

Noen virksomheter har erfart at de nasjonale ekspertene finner seg nye jobber etter hjemkomsten. Dette beklages, men det er også forståelse for at dette kan skje. Ønsket om å søke seg til en ny arbeidsplass tolkes som et utslag av at det å komme tilbake til samme jobb lett kan oppfattes som mindre interessant enn å få prøve seg et nytt sted. En annen faktor som tillegges vekt er at de som har vært ute kan få gode tilbud fra private firma som trenger europakompetanse.

Når det gjelder de statlige virksomhetenes egne tilbud til medarbeidere etter endt utestasjonering, understrekes det at det verken er mulig eller ønskelig å gi konkrete løfter om arbeidsoppgaver og lønns plassering på forhånd. Dette skyldes til dels det statlige lønns- og karrieresystemet, men også at virksomhetens nytte av de erfaringene den enkelte ekspert har gjort vil måtte vurderes i ettertid. Nyten vil avhenge både av hva vedkommende har jobbet med i uteperioden og av hans eller hennes personlige egenskaper. God kontakt underveis fremheves imidlertid som viktig for begge parter, både når det gjelder å se muligheter og å avklare forventninger.

Flere av de som ble intervjuet hadde selv jobbet ute, enten som nasjonal ekspert i Europakommisjonen, i EFTA-sekretariatet eller ESA. Noen hadde vendt tilbake til sin opprinnelige virksomhet og var fornøyd med de oppgavene de hadde fått etter tilbakekomsten. Andre hadde flyttet på seg, men jobbet på nye steder i forvaltningen. De hadde erfart at det var lettere å få høyere stilling og bedre lønn ved å søke seg til en annen virksomhet.<sup>9</sup> Flere poengterte at overgang til en ny enhet medførte at forvaltningen fikk nytte av de kunnskapene de hadde ervervet seg ute, selv om de ikke fortsatte å arbeide på samme sted. De mente det var viktig å se dette som hensiktsmessig i forhold til styrkingen av forvaltningens europakompetanse og at man ikke burde være for opptatt av at de som hadde vært ute helst burde fortsette på sin opprinnelige arbeidsplass.

Flere av de virksomhetene som deltok i undersøkelsen hadde også benyttet seg av muligheten til å sende trainees til Europakommisjonen, for å styrke sin kompetanse. Dette ble referert til som meget effektivt og vellykket. Ettersom trainee- oppholdene er vesentlig kortere enn det som gjelder for nasjonale eksperter betraktes det som lettere å holde ved like kontakten med traineene i uteperioden. Overgangen ved hjemkomsten blir heller ikke så stor.

#### **4.5 Kompetanseheving gjennom ansettelser**

En virksomhet kan heve sin kompetanse både ved å utvikle kompetansen hos de medarbeideren den allerede har eller gjennom nyansettelser. Begge metoder brukes for å styrke europakompetansen, men det er en gjennomgående oppfatning at det er lettere å rekruttere fagkompetanse enn europakompetanse. Dersom det blir nødvendig å velge, velges ofte fagkompetanse, dersom det ikke er ubetinget nødvendig å ansette en person som allerede har europakompetanse. Den nødvendige europakompetansen kan bygges opp i etterhand.

---

<sup>9</sup> Dett er et generelt poeng innfor karriereutvikling. Personer som blir lenge i en virksomhet har en langsommere utvikling enn de som søker høyere stillinger i nye organisasjoner.

---

Europakompetanse etterspørres i stillingsannonser der det blir oppfattet som relevant. I enheter hvor de fleste medarbeidere vil kunne få EU-EØS-relaterte oppgaver er det vanlig å stille eksplisitte krav om slik kompetanse ved de fleste utlysninger. På områder hvor bare deler av porteføljen er EU-EØS-relatert stilles det sjeldnere krav om slik kompetanse. Språkkunnskaper bli tillagt stor vekt når europakompetansen skal vurderes. Andre relevante kunnskaper og ferdigheter bli oppfattet som enklere å tilegne seg i ettertid. Det blir ansett som en stor fordel å kunne ansette medarbeidere som har studert eller hatt annen type opphold i andre land enn Norge. Flere ledere har erfaring med at det å kunne ulike europeiske språk er en stor døråpner når det gjelder å knytte kontakter med ”kolleger” fra EU-land. De vektlegger derfor i stor grad dette ved ansettelse.

Flere virksomheter, spesielt departementer, viste til at de hadde ansatt personer med høy internasjonal kompetanse i nøkkelposisjoner innenfor EU-EØS-arbeidet, spesielt med henblikk på å arbeide mot både administrativ toppledelse og politisk ledelse. De som var blitt ansatt i slike stillinger hadde jevnt over god europakompetanse, men de var framfor alt flinke til å opptre i internasjonale fora og til å håndtere internasjonale prosesser. Deres kompetanse kan sies å ligge nært opp til den tradisjonelle diplomatkompetansen.

## **4.6 Individuell kompetanseutvikling**

På individnivå refererer et flertall av informantene til at de har startet oppbyggingen av sin europakompetanse i tilknytning til oppgaver de har fått ansvar for. De har søkt kunnskap og utviklet ferdigheter som har vært relevante for oppgaveløsningen, og de har valgt metoder og framgangsmåter både ut fra hva som har vært tilgjengelig, hva de har hatt tid til og hva de selv har opplevd som effektivt og hensiktsmessig.

Det refereres mye til ”learning by doing” både når det gjelder medvirkning på ulike arenaer i Brussel og i det arbeidet som utføres hjemme, blant annet i tilknytning til innlemming av nye rettsakter i norsk rett. Mange har lært mye av mer erfarne kolleger hjemme og ”kolleger” fra andre EU-EØS-land. Det legges også vekt på å ”lese seg opp” og det vises til Internett som en viktig kilde til kunnskap.

EF- og EØS-retten er viktige områder, spesielt for jurister som arbeider med innlemmingen av nye rettsakter i norsk rett. Da EØS-avtalen trådte i kraft var ikke EØS-rett et emne innenfor det norske jusstudiet. Mange eldre jurister har derfor måttet styrke sine kunnskaper på dette feltet. Yngre kandidater har kunnet nyte godt av at EF-EØS-rett nå er tatt inn i studiet, og har dermed et bedre utgangspunkt. Yngre medarbeider har ofte også annen EU-EØS-relevant kompetanse som er opparbeidet gjennom studieopphold i andre land etc.

De fleste informantene har gått på kurs og deltatt på konferanser og seminarer etter eget ønske. Det er få som har opplevd at de er blitt oppfordret til å delta på slike arrangementer, men det er vanlig å få ja dersom man spør. At initiativet ligger hos den enkelte oppleves i liten grad problematisk, sett ut behovet for å styrke egen kompetanse. Flere informanter, som har mye EU-EØS-relatert

---

arbeid, synes imidlertid at ledelsen burde være mer aktiv når det gjelder å oppfordre andre medarbeidere til å styrke sin europakompetanse.

#### **4.7 Effektiv læring**

Alle informantene fremhever at den mest effektive læringen foregår gjennom arbeidet med de EU-EØS-relaterte oppgavene. Kurs, seminarer etc blir i alt vesentlig oppfattet som supplement til den læringen som arbeidsoppgavene gir. Effekten av å delta på slike arrangementer blir ansett for å være størst når det skjer i tilknytning til konkrete oppgaver.

Grupper og team på arbeidsplassen, som er direkte knyttet til de daglige oppgavene fremheves som viktige læringsarenaer. Å bringe ressurspersoner inn i slike grupper nevnes også som lærerikt.

Flere av de spurte peker på at det finnes lite lettfattelig skriftlig materiale som kan brukes til å sette seg raskt inn i EU-EØS-relaterte spørsmål. EØS-håndboka fremheves som et hederlig unntak. Den brukes flittig, ikke mist som oppslagsbok.

#### **4.8 Vurdering av eget kompetansenivå**

Både ledere og fagpersoner anser at de har tilstrekkelig EU-EØS-kompetanse til å gjennomføre sine oppgaver, men de fleste mener allikevel at det ville være gunstig med mer tid til å utvikle kompetansen vider, f.eks gjennom studier og erfaringsutveksling. Et overveiende flertall av lederne fremhever at kompetanseutviklingen må være oppgaverelatert og anser det ikke som vesentlig at medarbeidere som ikke har EU-EØS-relaterte oppgaver har et høyt kunnskapsnivå på dette området. Hovedbegrunnelsen for dette er at tiden må nyttes til det som er mest nødvendig.

Fagpersonene tenderer i mye sterkere grad enn ledere i retning av å mene at det er viktig at også medarbeidere som ikke har EU-EØS-relaterte oppgaver kjenner til hvordan EØS-avtalen fungerer og hvilken betydning den har for den sektoren de arbeider i. Slik kunnskap letter arbeidet, spesielt i situasjoner hvor de som arbeider med EU-EØS-saker er avhengig av input fra kolleger som ikke har slike oppgaver.

#### **4.9 Vurdering av eksternt tilbud**

Alle informantene er av den oppfatning at det eksterne kompetanseutviklingstilbudet er godt nok, både når det gjelder omfang, variasjon og kvalitet. Dette gjelder både de tilbudene Statskonsults har hatt og de tilbudene som ellers finner i markedet. Det mange ønsker seg mer av er virksomhetsinterne tiltak innenfor egne fagområder, men dette forventer de ikke å finne tilbud om hos eksterne leverandører.

---

## 4.10 Hindringer for styrking av EU-EØS-kompetansen

De aller fleste informantene ser et kontinuerlig behov for utvikling og styrking både av sin egen og virksomhetenes europakompetanse. Nye medarbeidere trenger basiskunnskaper, erfarne medarbeidere vil gjerne få anledning til å fordype seg og gå grundigere inn i de problemstillingene som er relevante for dem, ledere ser nødvendigheten av å vite mer om politikkutvikling, saksgang etc innenfor de områdene de har ansvar for.

De fleste informantene svarer bekreftende på spørsmål om det finnes hindringer for å drive kompetanseutvikling i ønsket omfang. Tid og penger nevnes som knapphetsfaktorer. Mangelen på tid gjør at det blir vanskelig å delta på eksterne aktiviteter. For liten tid til å fordype seg nevnes også i tilknytning den læringen som foregår gjennom det daglige arbeidet. Mangelen på økonomiske ressurser nevnes først og fremst i tilknytning til reiser. Alle anser det som en fordel at nye medarbeidere som skal delta i arbeidsgrupper og komiteer får ta følge med en erfaren medarbeider for å lære, før de tar over arbeidet. Dette er det ikke alltid ressurser til. Når det gjelder kursavgifter er dette selvfølgelig også en faktor som vurderes i forhold til det budsjettet man måtte ha. Det vises f eks til at dersom valget står mellom å bruke penger på å reise til Brussel og for å delta på et EFTA- seminar uten deltakeravgift og å betale en høy kursavgift for et tilsvarende seminar her hjemme, så vil reisen til Brussel bli fortrukket.

## 4.11 Forslag og ideer

De fleste informantene hadde forslag til hvordan europakompetansen i forvaltningen best kan styrkes. Det som ble fremhevet var

- Mer tid til fordypning, spesielt på egne fagområder
- Styrket opplæringsstilbud innenfor områdene lovteknikk og forskriftsarbeid
- "Case"- studier av hvordan en sak "går gjennom systemet", fra det øyeblikket Europakommisjonen begynner å utrede muligheten for en ny regulering til en ny rettsakt er innlemmet i norsk rett.
- Ansvarliggjøring av ledere i forhold til utvikling av medarbeidernes europakompetanse.
- Mer systematisk bruk av den norske EU-delegasjonen i Brussel
- Hospitering i andre EU/EØS-lands forvaltninger
- Prioritering av kompetansebygging ut over det rent "matnyttige".
- Høyning av europakompetansen hos politikere og departementsråder
- Opplæring og informasjon med fokus på fordelene med EØS-avtalen. (eks. bedre forbrukervern)

---

## 5 Gjennomføring av kompetanseløftet

Som vi har sett innledningsvis påpekes det i St.meld. 23 at god europakompetanse, både hos politikere og ansatte i forvaltningen, anses for å være en forutsetning for gjennomføringen av en aktiv europapolitikk. Det poengteres at det er viktig å sikre et kompetansenivå som gjør at forvaltningen til enhver tid er i stand til å møte de utfordringene det europeiske samarbeidet medfører.

Vår undersøkelse har vist at ulike enheter og grupper av ledere og medarbeidere har ulike behov når det gjelder å styrking av sin europakompetanse. Dette faller sammen med de forutsetningene som er gjort i St.meld 23, der det legges vekt på å prioritere opplæring og kompetansebygging spesielt for ledere og nyansatte, samtidig med at den europakompetansen som allerede finnes i forvaltningen videreutvikles.

### 5.1 Utfordringer

Kartleggingen viser at utviklingen av europakompetansen følger et mønster som er vanlig for kompetanseutviklingen i forvaltningen, generelt sett. Kompetanseplanlegging består i stor grad av at medarbeidere melder sine behov til nærmeste overordnede, som i sin tur imøtekommer ønskene så langt ressursene rekker. (Jfr kap 4). Denne modellen har sin styrke i at medarbeidere tar et stort ansvar for sin egen kompetanseutvikling, men dersom det skal lykkes å gjennomføre et samlet kompetanseløft i hele forvaltningen, slik St.meld. 23 legger opp til, vil det være behov for en mer strategisk tilnærming. Denne tilnærmingen vil blant annet måtte innebære en styrket samhandling mellom den enkelte virksomhet og de ulike sentrale aktørene, som i dette tilfellet er Utenriksdepartementet, Fornyings- og administrasjonsdepartementet og Direktoratet for forvaltning og IKT (DIFI).

### 5.2 Strategisk tilnærming og ulike aktørers roller

Hovedansvaret for kompetanseutvikling ligger hos det enkelte departement og dets underliggende virksomheter. Fornyings- og administrasjonsdepartementet har ansvar for at det finnes et sentralt opplæringstilbud bestående av kurs seminarer og programmer som møter generelle kompetanseutviklingsbehov i forvaltningen. Fra begynnelsen av nittitallet og fram til i dag har Statskonsult stått for den konkrete utviklingen og gjennomføringen av disse tilbudene,<sup>10</sup> og DIFI har nå overtatt disse oppgavene. Utenriksdepartementet har helt siden den sentrale opplæringsvirksomheten skjøt fart på syttitallet vært en pådriver for at det til enhver tid ansvarlige departement og Statskonsult skulle ivareta hensynet til utviklingen av internasjonal kompetanse. Utenriksdepartementet har også vært behjelpelig med å stille foredragsholdere og instruktører til disposisjon. Det er imidlertid slik at verken FAD eller UD kan pålegge et annet departement

---

<sup>10</sup> Selv om Statskonsult i perioden 1.1.2004 – 1.7.2007 var et statlig heleide aksjeselskap, med FAD som eier, og dermed ikke ble direkte styrt av departementet, var opplæringsporteføljen i stor utstrekning den samme. Forskjellen lå i at det i denne perioden var et høyere prisnivå på tilbudene.

---

eller en statlig virksomhet å benytte de tilbudene de har bidratt til å få utviklet. De kan bare anbefale, oppmuntre eller stimulere ved å stille økonomiske ressurser til disposisjon.

Vår kartlegging viser at den enkelte virksomhet i stor utstrekning tar hånd om sin egen kompetanseutvikling, også når det gjelder utviklingen av europakompetansen. Opplæringstilbud blir valgt ut fra hva som oppleves som hensiktsmessig og statens sentrale tilbud vurderes i forhold til andre alternativer. Mange lager sine egne opplæringsaktiviteter. Dette gjør at statens sentrale tilbudet, slik det hittil har fungert, ikke kan betraktes som det vesentligste virkemidlet for å få gjennomført et ønsket kompetanseløft i forvaltningen. Kompetanseløftet må i stor utstrekning bygge på en videreutvikling av det ansvar og engasjement som ligger i den enkelte virksomhet. UD, FAD og DIFI bør som sentrale aktører, stille sin ekspertise og sine tjenester til disposisjon på nye måter, slik at den enkelte virksomheter kan få gjennomført sin kompetanseutvikling på en effektiv måte.

UD kan utvikle sin pådriverrolle ved å ta initiativ til aktiviteter som stimulerer kompetanseutvikling i andre departementer og deres underliggende virksomheter, f.eks. konferanser, seminarer og fora for erfaringsutveksling. Det samarbeidet UD har hatt med Statskonsult om denne typen tiltak bør videreføres i forhold til DIFI, og gjerne styrkes.

FAD bør fortsette å styrke sin kunnskap om hvordan forvaltningen påvirkes av EØS-avtalen<sup>11</sup> og på grunnlag av dette være med på å legge til rette for nødvendig kompetanseutvikling i forvaltningen, både igjennom utformingen av forvaltningspolitikken og gjennom tilføring av økonomiske ressurser til sentrale kompetanseutviklingstiltak, eventuelt en pott til egeninitierte tiltak i den enkelte virksomhet og/eller en pris for beste virksomhetsinterne satsing på utvikling av europakompetanse.

DIFI bør, på grunnlag av de ressurser som FAD stiller til disposisjon, videreutvikle sitt kompetanseutviklingstilbud, sett i forhold til det som er dagens behov for EU-EØS-opplæring. Tilbudet bør være konkurransedyktig både når det gjelder innhold, kvalitet og pris, sett i forhold til andre tilbud i markedet. Tilbudet bør også videreutvikles i retning utvikling av ulike typer nettverk og møteplasser for ledere og medarbeidere fra ulike sektorer og virksomheter. Det bør også utvikles tilbud som retter seg mot mer systematisk kompetanse- og karriere utvikling for enkeltmedarbeidere. Det bør legges opp til at medarbeidere som er involvert i EU-EØS-relatert arbeid, og som ønsker å styrke sin kompetanse både ut fra hensynet til kvaliteten på oppgaveløsningen og hensynet til egen karriereutvikling over tid, får tilgang til et eget karriereutviklingsprogram.

Et viktig tiltak fra DIFIS side, for å styrke allmennkompetansen om EU-EØS vil være å integrere denne typen kunnskap i andre kompetanseutviklingstiltak,

---

<sup>11</sup> Statskonsult rapport 2005:2 viser at EØS-avtalens påvirkning av forvaltningen i liten grad har vært reflektert inn i forvaltningspolitikken og at interessen for denne problemstillingen har vært lav i departementet. Som et ledd i oppfølgingen av St.meld 23 styrker FAD nå sin egen kompetanse på dette området.

---

slik som lederutviklingsprogrammer, introduksjonskurs for nyansatte, saksbehandleropplæring etc. En annen ting som bør vurderes er å legge til rette for at ansatte i norsk forvaltning skal kunne delta i internasjonale opplærings- og utviklingsprogrammer og tjenestemannsutveksling innenfor hele EU-EØS-området.

Både FAD, UD og DIFI bør styrke sin dialog med den enkelte statlige virksomhet for å stimulere til eller støtte opp under tiltak virksomhetene selv setter i gang. Her vil slike tilbud som nettverksprosjekter, anledning til å søke om midler fra ”pengepotter” og/eller invitasjon til seminarer og konferanser være virkemidler som gjør dialogen til noe mer enn bare ord. Det finnes ”ildsjeler” i de fleste virksomheter. Det er viktig å ha kontakt med disse og gi dem oppmuntring, stimulans og redskaper i arbeidet med å styrke europakompetansen i egen virksomhet.

Oppfølgingen av St.meld. 23 har ført til at flere departementer har tatt et nytt skritt i retning av mer strategisk satsing på utvikling av europakompetanse, det bør være en oppgave for FAD, UD og DIFI å bidra til at dette ikke blir en engangshendelse som ikke blir videreført når forpliktelsene i stortingsmeldingens arbeidsprogrammer er innfridd.

### **5.2.1 Europakompetanse i et EØS-perspektiv**

Som et ledd i utviklingen av nye ideer til styrking av det sentrale opplæringstilbud har vi undersøkt hvilke tilbud ulike EU-land gir når det gjelder utvikling av europakompetanse. Vi har sett på de tilbudene som ble gitt i 2007 i våre søsterorganisasjoner i Sverige, Danmark, Finland, Nederland, Tyskland, Frankrike, Storbritannia og Irland. Vi har også gått igjennom 2007-tilbudet fra EIPA. Tilbudene fra de utvalgte opplæringsinstitusjonene har mange likhetstrekk med sentrale norske tilbud. Det dreier seg først og fremst om å gi basiskunnskaper om EUs institusjoner og virkemåte, om samspillet mellom det nasjonale nivået og fellesskapsnivå, om EF-rett og om teknikker for innlemming av EU- rettsakter i nasjonal rett.

Når det gjelder valg av temaområder vil det nødvendigvis måtte være visse forskjellig mellom EU landene og EFTA-landene innfor EØS. EU-landene har i tillegg til sine nasjonale tilbud også et tilbud som gir anledning for statsansatte til å hospitere i administrasjonen i andre EU-land.

Store deler av de kompetanseutviklingstilbudene som finnes i EU-landene er tilsynelatende temamessig de samme som de det har vært satset på i Norge, men innholdsmessig er det allikevel en del viktige forskjeller. EU-landene har f eks tilbud som retter seg mot arbeidet innenfor EUs rådsstruktur, hvor EFTA-landene ikke deltar. Disse kursene er gjerne organisert som forhandlingskurs hvor det legges vekt både på teori og praktisk trening i å føre forhandlinger i ulike fora innenfor rådsstrukturen.

Fokus for EFTA-landet Norges må være å forstå og å fungere innenfor EØS-systemet. Det betyr blant annet at det må legges vekt på å utvikle kunnskaper og ferdigheter som kan være med på å kompensere for manglende tilgang til Rådets beslutninger, blant annet trening i lobbyvirksomhet og i ”politisk” bruk



---

av arbeidsgrupper under Europakommisjonen, for å påvirke av utformingen av nytt EØS-relevant regelverk.

### **5.3 DIFIs tilbud våren 2008**

Grunnet behovet for å markedsføre DIFIs kompetanseutviklingstilbud fra årsskifte, er det allerede gjort et arbeid med å fornye det sentrale tilbudet innenfor europakompetanse. (<http://difi.no/>) Det er lansert et nytt, modulbasert kompetanseutviklingsprogram som gir både på teoretisk og praktisk innføring i EU-EØS-relatert arbeid. Det nye programmet er utviklet blant annet på grunnlag av informasjon vi har fått inn gjennom vår kartlegging. Det representerer en videreutvikling av det tilbudet Statskonsult har hatt helt siden før EØS-avtalen trådte i kraft, og som er blitt endret flere ganger tidligere i takt med skiftinger i etterspørselen og brukernes behov.

Det nye programmet består av fem ulike moduler som kan gjennomføres enten samlet eller hver for seg. Basismodulene fra det tidligere programmet, innføring i EU- EØS-systemets oppbygging og virkemåte, simulering av møtedeltakelse, spesialkurs i engelsk og studietur til EU- og EFTA institusjoner er beholdt, men med fornyet innhold. Det legges for eksempel for første gang opp til å besøke Europaparlamentets hovedforhandlinger i Strasbourg. Det er også utviklet en helt ny modul som skal gi innføring i påvirkningsarbeid.

### **5.4 Arbeidet videre**

Arbeidet med å lage et bredere tilbud vil bli videreført i andre halvår av 2008. Arbeidet vil omfatte både utvikling av nye tiltak i tråd med de ideene som er nevnt under pkt. 5.3, samt integrering av europakompetanse i andre kurs og programmer og en relansering av et e-læringsprogram som Statskonsult i sin tid utviklet på oppdrag fra FAD, men som ikke er blitt etterspurt i forventet omfang. Det vil også bli lagt ned arbeid i å bedre markedsføringen av det sentrale europakompetansetilbudet. En mer omfattende satsing på styrking av tilbudet vil imidlertid måtte utestå til 2009, da dette vil kreve økte ressurser.

#### **5.4.1 Behov for ressurser**

Dersom kompetanseløftet skal bli en realitet er det av vesentlig betydning at DIFI får tilstrekkelige ressurser. For å stimulere aktiviteten i den enkelte virksomhet vil det for eksempel være avgjørende at DIFI tildeles midler som kan brukes til å sette i gang nettverksprosjekter som fremmer læring både i den enkelte virksomhet og over virksomhetsgrensene. Et karriereutviklingsprogram vil også kreve betydelige ressurser. DIFI som organisasjon har også behov for å styrke sin egen kompetanse gjennom nyansettelser.

#### **5.4.2 Forslag**

Den nedenforstående tabellen gir en oversikt over forslag til tiltak og tentative utgifter som vil påløpe i tilknytning til arrangementer og kjøp av tjenester fra underleverandører i året 2009. Estimater omfatter utgifter både til utviklingsarbeid og gjennomføring av de ulike tiltakene. Kostnadene i tilknytning til bruk av DIFIs medarbeidere til utvikling og gjennomføring av de

foreslåtte tiltakene er ikke regnet inn i de summene som er anslått. Et raskt overslag over antatt tidsbruk i tilknytning til det samlede forslaget viser imidlertid at det vil være behov for ca to og et halvt årsverk til utvikling og gjennomføring. To årsverk til faglig arbeid og et halvt årsverk til administrative støttefunksjoner. Gitt den sammensetningen av staben DIFI har i dag vil det være nødvendig å ansette to nye medarbeidere for å styrke den faglige kapasiteten. Estimerte kostnader forbundet med de foreslåtte ansettelsene er tatt med i den totale oversikten over behovet for ressurser. Det samme gjelder utgiftene til et halvt årsverk til støttefunksjoner.

*Tabellen viser tiltak sett i relasjon til ulike gruppers behov. Noen av tiltakene er satt opp flere ganger fordi de kan rette seg mot ulike grupper. Utgiftene er oppført den første gangen et tiltak forekommer i tabellen*

Mål	Målgruppe(r)	Tiltak	Budsjettforslag 2009
Styrking av allmennkompetansen om EU-EØS	- Ledere	Egne EU-EØS-relaterte lederutviklingsprogram.	100 000
		Integrering av europakompetanse i ordinære lederutviklingsprogram	50 000
		Kurs, konferanser, seminarer og temadager	500 000
	- Nyansatte	Egne introduksjonskurs om EU-EØS	120 000
		Integrering av europakompetanse i program for nyansatte	50 000
		Nettbasert EU-EØS opplæring	50 000
	- Medarbeidere uten mye EU-EØS-relatert arbeid	Egne introduksjonskurs om EU-EØS	60 000
		Integrering av europakompetanse i saksbehandleropplæring etc.	
Nettbasert EU-EØS			

	Alle	opplæring  Kurs, seminarer, konferanser og temadager  Nettbasert EU-EØS opplæring	
Videreutvikling av eksisterende europakompetanse	Medarbeidere med noe/mye EU-EØS-relatert arbeid	Europakompetanseprogrammet  Karriereutviklingsprogram  Spesialkurs i utvalgte emner  Skreddersydde opplegg for enkeltvirksomheter  Kurs, seminarer, konferanser og temadager	150 000  2 000 000  200 000  200 000

#### Samlet kostnadsoverslag

Sum tiltak	NOK 3 480 000,00
Personalressurser	NOK 1 700 000,00
<b>Sum</b>	<b>NOK 5 180 000,00</b>

---

## **Skriftlige kilder**

*St .meld. 23. (2005 – 2006) Om gjennomføring av europapolitikken,*  
Utenriksdepartementet

*Norsk innflytelse gjennom EU-komiteer,* Statskonsult, Rapport 2001:15

*EØS-arbeidet i norsk forvaltning,* Statskonsult, Rapport 2002: 5

*Samarbeidsregjeringens europapolitiske plattform. Tiltaksplan for styrking av EU/EØS-arbeidet i sentralforvaltningen.* Utenriksdepartementet/Statskonsult, 2003

*Samarbeidsregjeringens europapolitiske plattform: Vurdering av departementenes arbeid med oppfølging av plattformen,* Statskonsult, 2004

*Riksrevisjonens undersøkelse av forvaltningens arbeid med utformingen av EØS-relevant regelverk,* Riksrevisjonens administrative rapport nr. 2 2005.

---

## Referanseark for DIFI

<b>Tittel på rapport:</b>	Styrking av forvaltningens europakompetanse
<b>DIFIs rapportnummer:</b>	
<b>Forfatter(e):</b>	Sissel Vemundvik
<b>Evt. eksterne samarbeidspartnere:</b>	
<b>Prosjektnummer:</b>	
<b>Prosjektnavn:</b>	Europakompetanse
<b>Prosjektleder:</b>	Sissel Vemundvik
<b>Prosjektansvarlig avdeling:</b>	Strategi
<b>Oppdragsgiver(e):</b>	Fornyings- og administrasjonsdepartementet
<b>Resymé/omtale:</b>	<p>Regjeringen ser det som nødvendig å styrke europakompetansen i forvaltningen. Europakompetansen er solid hos ledere og medarbeidere med ansvar for EU-EØS-relatert arbeid, men "allmennkompetansen" er fortsatt svak.</p> <p>Medarbeidere tar eget ansvar for utvikling av europakompetanse. Få strategiske grep i virksomhetene. Det eksterne opplæringstilbudet, inkludert statens eget, blir vurdert som tilfredsstillende. Mange virksomheter lager også egne tiltak. Mangel på tid og økonomiske ressurser kan være et hinder for ønsket kompetanseutvikling.</p> <p>Styrking av europakompetansen må bygge på det initiativet som finnes i virksomhetene. Utenriksdepartementet, Fornyings- og administrasjonsdepartementet og Direktoratet for forvaltning og IKT (DIFI) må stille ressurser og ekspertise til disposisjon.</p> <p>Det forslås at det opprettes to nye faglige stillinger i DIFI til gjennomføring av kompetanseløftet, samt en halv stilling for å ivareta administrative støttefunksjoner. Det forslås videre at det må stilles nærmere 3,5 mill NKO til disposisjon for utvikling og gjennomføring av nye kompetanseutviklingstiltak.</p>
<b>Emneord:</b>	Europakompetanse, EU-EØS relatert arbeid, allmennkompetanse, strategier for kompetanseutvikling, ledere, medarbeidere, tiltak
<b>Totalt antall sider til trykking (uten forside):</b>	28
<b>Dato for utgivelse:</b>	15. februar 2008
<b>Utgiver:</b>	<b>DIFI</b> Postboks 8115 Dep 0032 OSLO www.difi.no