

DNA

KOMPETANSE



Sluttrapport frå DNA Kompetanse Prosjekt "Management for hire"

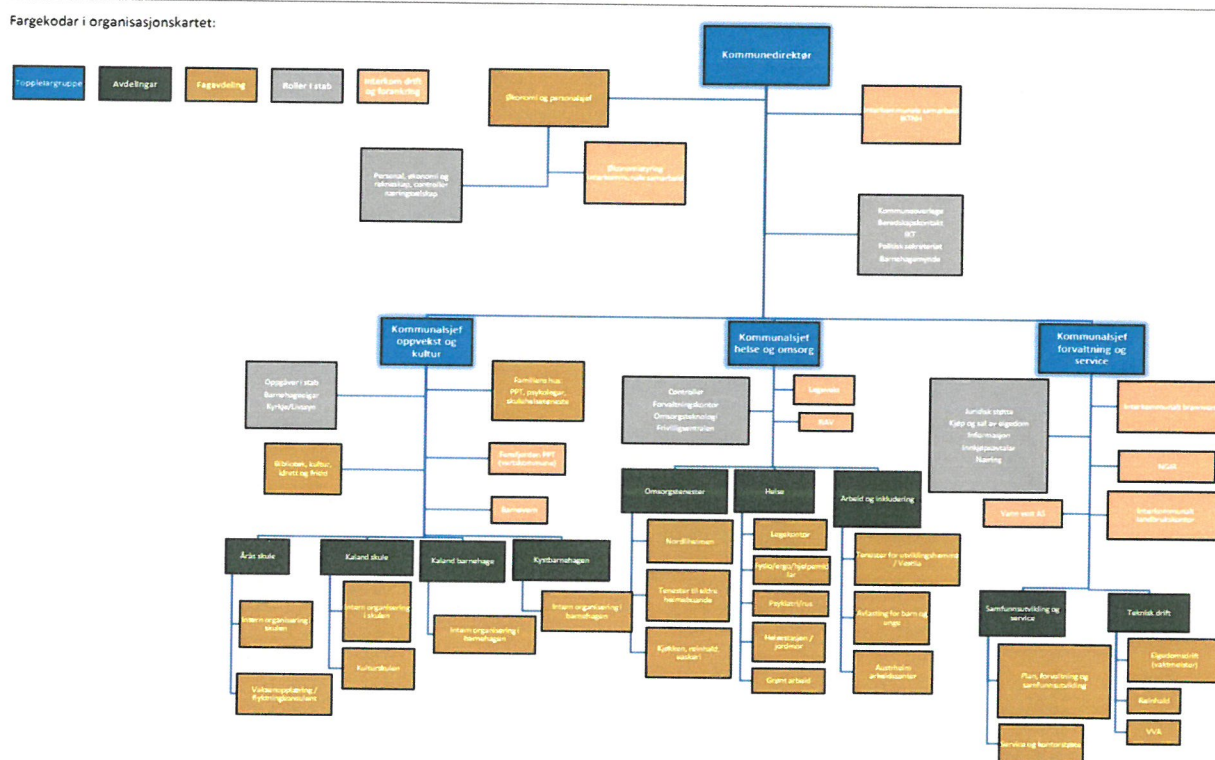
Samarbeid med Austrheim kommune utført i perioden frå september 2021 – mai 2022

Innhald.....	3
Organisasjonskart Austrheim kommune.....	3
Leiarar, tilsettefunksjonar og tillitsvalde som har vore involvert	3
Ressursar frå DNA Kompetanse	4
Bestilling	4
Kort oppsummering av prosjektet	4
Har ein nådd prosjektmåla?	5
Korleis har prosjektet blitt gjennomført	5
Framdrift og styring av prosjekt	8
Suksessfaktorar	8
Gevinstrealisering.....	8
Læringspunkt for organisasjonen.....	9
Anbefaling vidare	9

Innhald

Organisasjonskart Austrheim kommune

Organisasjonskart Austrheim kommune 08.09.2021



Leiarar, tilsettefunksjonar og tillitsvalde som har vore involvert

Følgjande 17 leiarfunksjonar har gjennomført leiartrening og samtalar;

Fagleiar eigedomsdrift, fagleiar reinhald, avdelingsleiar teknisk drift, fagleiar plan, avdelingsleiar arbeid og inkludering, avdelingsleiar omsorg, kommunalsjef helse og omsorg, 2 rektorar, 2 barnehagestyrarar, fagleiar kultur, kommunalsjef oppvekst og kultur, kommunalsjef forvaltning og service, personal- og økonomisjef og kommunedirektør.

Prosjektgruppa "Management for Hire prosjekt" har hatt møter med DNA Kompetanse kvar veke og har bestått av:

Kommunedirektør, personal- og økonomisjef, HR rådgjevar, Hovudtillitsvald Fagforbundet, Hovudtillitsvald Utdanningsforbundet, Hovudtillitsvald Sykepleierforbundet.

Ressursar frå DNA Kompetanse

Det har til ei kvar tid vore tre konsulentar frå DNA Kompetanse involvert i prosjektet som på ulikt vis har bidratt med prosjektstyring, gjennomføring av leiartrening/møte, leiarsamlingar, utforming og produksjon av rutinar, planar, strategiar og retningslinjer.

Bestilling

Bestilling : Opplæring av leiarar(rolletrening)

“Det er behov for å utarbeide og igangsette eit arbeid som involverer alle leiarane i kommunen knytt til både utarbeide rammeverk for opplæring og trening av leiarar som skal innehalde; Kompetanseheving på leiarrolla, verktøy for utøving av rolla og trening på å utøve leiarskapet”

“Management for Hire” (Senior HR-Rådgjevar) Austrheim kommune skal leie inn kompetanse innan HR for å gjennomføre flg. oppgåver; Innleie er på 6 md og har oppstart umiddelbart, oppgåvene som skal utførast gjer at ein tidvis vil måtte være fysisk tilstades på kommunehuset på Mastrevik. Den som skal utføre oppgåvene vil rapportere til Personal/økonomisjef og Personalrådgjevar i kommunen.

Kort oppsummering av prosjektet

Anbod tildelt etter offentlig utlyst konkurranse. Kriteria fordelt 40% på pris og 60% på fagleg kompetanse og kvalitet.

11.10.21 Oppstartsmøte med leiargruppa og prosjektgruppa på Teams. “Leiartrening; oppdragsforståing, fagleg rammeverk, nå situasjon, innhald og forslag til tidsplan”

20.10.21 Felles teams møte med 17 leiarar. “Kva handlar leiing om, leiarkontekst, kommunikasjon, dei tilsette sin motivasjon, leiars personlegdom og innverknad på leiarrolla, forankring i verdiane til Austrheim kommune, kva meiner dei tillitsvalde, presentasjon av program, innhald i leiartrening, metode og verktøy, tidsplan for gjennomføring 2021-2022. “

02.11-21- 30.03.22 Gjennomføring av leiartrening i individuelle møter.

27.09.21- 30.05.22 Planlegging, gjennomføring og overlevering av HR faglege prosjekter; planar, strategiar rutinar og retningslinjer etter avtalt tema, ramme og innhald.

17.06.22 Fysisk evalueringsmøte med munnleg gjennomgang etter avslutta prosjekt med Odd Harald Dommersnes og Wenche Myrmel frå Austrheim kommune og Benedicte Engelsen og Steinar Halvorsen frå DNA Kompetanse AS.

Har ein nådd prosjektmåla?

Alle oppdrag og oppgåver er gjennomført etter avtalt plan, innhald, tidsramme og innanfor dei økonomiske rammar som er avtalt. Det har kome fleire positive tilbakemeldingar både frå den enkelte leiar, dei tillitsvalde og kommuneleiinga på at prosjekt har vore gjennomført som ønska. Personal- og økonomileiar beskriver at "heile organisasjonen har fått seg eit løft"

Ut i frå informasjon som føreligg for DNA Kompetanse vurderast prosjektmåla som nådd og at dei er utført i tråd med bestilling innan avtalt periode.

Korleis har prosjektet blitt gjennomført

A. Ein felles del leiartrening

Det blei gjennomført ein felles Teams samling fasilitert av DNA Kompetanse for dei 17 som har ein leiarrolle i Austrheim kommune. Dei 17 består av fagleiarar, avdelingsleiarar, einingsleiarar, kommunalsjefar og kommunedirektør. Teams samlinga ved oppstart vart introdusert av kommunedirektøren som ein kickstart på leiartrening-prosjektet i oktober 2021.

B. Individuell leiartrening

Den ramma som vart avtalt var inntil 6 møter per leiar alt etter behov og ønskjer som kom fram i dialog med kvar leiar. Møta vart gjennomført i form av fysiske møter på Kommunehuset i Austrheim. Enkelte møte vart gjennomført digitalt på Teams grunna periodevise Covid restriksjonar. Tidsperioden for gjennomføring av dei individuelle møta var frå oppstart i november 2021 til sist i mars 2022.

I møta fekk leiarane utlevert eit program og dei tema som vart avtalt med kommuneleiinga og prosjektgruppa. Det skriftlege materialet for dei ulike aktuelle tema som vart gjennomgått var samansett av dei eksisterande rutinar for Austrheim kommune samt kompletterande informasjon produsert av DNA Kompetanse. I tillegg vart det utforma og produsert eit komplett kompendium med alle avtalte tema i rekkefølge som vart utlevert til dei 3 kommunalsjefane, personal- og økonomileiar samt kommunedirektøren.

Oversikt over variasjon over tema og innhald i dei individuelle møta med leiarar. Møta vart tilpassa individuelt i forhold til grad av personalhandsaming og ansvarsnivå, ønskjer og behov.

1. OPQ profilanalyse, rolletrening og rolleforståing samt leiarkommunikasjon **Gjennomgang og trening innan følgjande tema**

Leiar fekk tilbakemelding på gjennomført OPQ profil/kartlegging med relevans til den rolla leiar har og krav til ferdigheitar og personlege eigenskapar. Konsulent gjorde ein forventningsavstemming til prosessen og leiar sette seg mål. Tema var kva for ein kontekst som er kring leiarrolla, korleis er leiarstil og kva for forventningar finst til rolla. Korleis kommunisere som leiar, eventuelle forbetningsområde, bevisstgjerung og trening.

2.Den vanskelege samtalen

Gjennomgang på mogleg innhald i den vanskelege samtalen. Ha mål om å gjere leiar kjent med dei fordelar som ligg i å systematisk følgje rutinar og trene på handtering for å auke meistringsfølelsen. Leiar fekk utlevert eksempel på gjennomføring av den vanskelege samtalen utforma av DNA Kompetanse.

3.Konflikthandtering

Det vart gjennomført ein gjennomgang av eksisterande rutinar for konflikthandtering og sparring på relevante cases som leiar stod i. Hensikt er å gjere leiar tryggare på gjennomføring av ein prosess, få fram kven kan ein rådføre seg med i organisasjonen/støtte oppover og gjere tydeleg korleis dette skal handterast i kommunen generelt. Leiar fekk utlevert "ramme for konflikthandtering" som er utforma av DNA Kompetanse.

4.Medarbeidarsamtalar

Det vart ein gjennomgang av kva for rutinar leiar har for medarbeidarsamtalen. Korleis leiar brukar det eksisterande skjema for medarbeidarsamtalar og korleis den tilsette vidare blir følgt opp. Leiar blei kjent med fleire nyttige modellar og ulike samtaleskjema/SMART modell frå DNA Kompetanse som del av treninga og fekk utlevert rutinar for medarbeidarsamtalen utforma av DNA Kompetanse.

5.Sjukefråværsoppfølging

Det vart en gjennomgang av dei gjeldande retningslinjer for sjukefråværsoppfølging og korleis leiar handterer desse. Fokus på kva som kan opplevast utfordrande, korleis prosessen blir handtert vidare og kva som eventuelt kan gjerast betre. Leiar fekk utlevert eksempel på funksjonsplan, plansje for sjukfråværsoppfølging og oversikt over tilretteleggingstiltak kor alle tema er utvikla av DNA Kompetanse.

6.Medarbeidar som ikkje presterer

Det vart ein gjennomgang av korleis ein kan handtere ein slik prosess og trening på prosess for dei som hadde behov. Leiar fekk utlevert mal på gjennomføring av samtale utvikla av DNA Kompetanse.

7.Oppfølging av nye tilsette

Det vart ein gjennomgang av dei gjeldande retningslinjer og korleis ein lagar planar for opplæring og oppfølging.

8.Exit/avslutning av medarbeidarar

Det vart ein gjennomgang av dei gjeldande rutinar for sluttintervju og prosedyrar for avslutning av medarbeidarar.

9. Endrings og omstillingsprosessar

Det vart ein gjennomgang på korleis leiar opplever si rolle i endringsprosessar og kva som er viktig å ha fokus på i ein god prosess. Gjere leiar bevisst på korleis handtera si mellomleiarrolle i endringsprosessar med fokus på meistring og trivsel.

C. Planar, rutinar og retningslinjer

Arbeidsreglement som har inkludert

Oppdatert informasjon om fjernarbeid, permisjonar, tilsetningsreglement, plan for introduksjon av nyttilsette, gammalt reglement som utgangspunkt, nye krav og reglar m.m

Plan for heiltidskultur

Har inkludert nyare forskning og statistikk, behovsanalyse, oppdatering av ulike personalrutinar, protokoll frå AMU m.m., tatt utgangspunkt i rapport for heiltidskultur i andre kommunar. Intervju og samtalar med nøkkelpersonar og HR rådgjevar.

Webcruiter og rekruttering

Implementering og installering av system, samt bistand til rutinar og opplæring. Dialog med HR rådgjevar og nøkkelpersonar.

Strategisk kompetanseplan

Oppdaterte gjeldande strategiske kompetanseplan med utgangspunkt i nyare statistikk og forskning, intervju med nøkkelpersonar, kartlegging av behov, tall frå KS, arbeidsgjevarmonitor m.m.

Rutinar for konflikthandtering

Tatt utgangspunkt i nyare forskning og modellar, eksisterande personalrutinar, AML og arbeidsrett. Basert på gammal rutine for konflikthandtering, involvert rutinar frå BHT og rutinar for HMS m.m.

Lærlingstrategi

Dialog med HR rådgjevar, basert på Interne TAF reglar, samarbeidsavtaler lokalt, samarbeid med regionalt næringsliv, nyare forskning og statistikk, samanliknbare kommunar, informasjon frå opplæringskontoret Nordhordland og rapport frå andre kommunar m.m.

Omstilling og nedbemanning

Basert på nyare forskning og statistikk, føringar frå KS, gjeldande arbeidsgjevarpolitikk, lovkrav ved nedbemanning, AML og rettspraksis ved nedbemanning, gamle retningslinjer, føringar frå arbeidstilsynet, STAMI og norsk forskning på kommunesamanslåing, ulike kartleggingskjema for utval, kommunal praksis ved samanslåing m.m.

Telefonreglement

Oppdatert basert på gammalt reglement og andre sammenlignbare kommunar.

Rutinar for varsling

Basert på gammalt regelverk, modellar og forskning, arbeidstilsynet, AML og arbeidsrett Høyringsaker og dommar, nytt regelverk pr 2021, Ytringsfridom, mangfaldsleiing, Oppdatert rutinar i tråd med lovverk, har laga verktøy for å forstå dei ulike typar konflikter og korleis løyse dei, har laga spelereglar for dialog og kommunikasjon.

Framdrift og styring av prosjekt

Prosjektleder i DNA Kompetanse har gjennomført statusmøte kvar torsdag på teams med prosjektgruppa i Austrheim kommune med tilbakemelding på prosjektflyt, eventuelle raude flagg, status i dei ulike prosjekt, progresjon på tidslinje, forbruk på timar.

Suksessfaktorar

DNA Kompetanse vurderer at samarbeid og dialog med bestillar/prosjektgruppa og dei enkelte nøkkelpersonar har fungert godt og etter hensikt og plan. Det har vore openheit og toleranse for ulike syn og haldningar i diskusjonar og dei ulike interessegrupper har vore engasjerte og involverte i å finne gode løysningar. Det har vore føreseieleg og planmessig samhandling og møtepunkt som har gjort det mogleg å halde tidsrammer.

Konsulentar frå DNA Kompetanse er blitt møtt med tillit, openheit og engasjement frå dei ulike tilsette, leiarar, tillitsvalde og toppleiargruppa i kommunen. HR rådgjevar har fungert som ein verdifull kompetanseperson og dørøpnar, ein god informasjonskjelde og nyttig samarbeidspartnar for DNA Kompetanse i heile prosjektperioden.

DNA Kompetanse opplever at det har vore ein låg terskel for å ta opp dei ulike tema og moglege forbedringsområder for at prosjektsamarbeidet skulle fungere og ein gjennomgåande vilje til å ta til seg innspel og informasjon.

Gevinstrealisering

DNA Kompetanse har i samarbeidet lagt til grunn at for å oppnå maksimal gevinst i innførte og pågåande endringsprosessar er det naudsynt med god forankring frå topp til botn i organisasjonen, oppmuntre til kontinuerleg læring, gje gode og tydelege tidsrammer for implementering og praktisering av ny kunnskap og åtferd.

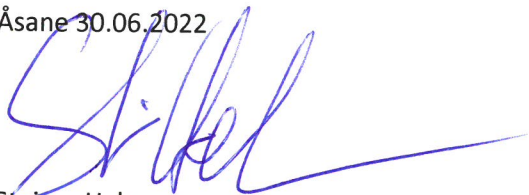
Læringspunkt for organisasjonen

Tilbakemelding frå mellomleiarar, fagleiarar og tillitsvalde er at det opplevast som naudsynt at det finn stad ein regelmessig og systematisk informasjonsutveksling på tvers av avdelingar og einingar kor det er rom for dialog og tilbakemelding. Det er kommuneleiinga som bør initiere dette og etablere ein møteform som fungerer. Tilbakemelding frå leiarar er at bevisstgjerjing av ansvar, mynde og utvikling i rollen som leiar treng å haldast fokus på over tid for å få ein læringseffekt og haldningar som varar ved.

Anbefaling vidare

DNA Kompetanse anbefaler at det arbeidet som kommunen har påbegynt for å heve kompetanse for leiarar og trygge dei i rolla bør takast opp att og haldast ved like gjennom planlagde aktivitetar over tid. Det kan vera nyttig å byggje vidare på den nye kontekst og plattform for leiarskapet som finst etter gjennomføring av leiarprosjektet i 2021/2022 og innføringa av nye og oppdaterte rutinar og planar. Innhaldet kan vere å halde fram med eit bestemt tal individuelle samtalar og fortsette med sparring og trening på ulike opplevde utfordringar i leiarrolla.

Åsane 30.06.2022



Steinar Halvorsen

DNA Kompetanse AS