

Plan for strategisk kompetansestyring i Masfjorden kommune 2015-2018



Innhald

| | |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| Innleiing..... | 3 |
| Oppbygging av planen..... | 4 |
| Del 1 - Rammeverket..... | 5 |
| Visjonar..... | 5 |
| Overordna mål..... | 5 |
| Rollar i kompetanseutviklingsarbeidet..... | 7 |
| Rådmannen si rolle..... | 7 |
| Avdelingsleiar si rolle..... | 8 |
| Den einskilde tilsette si rolle..... | 8 |
| Tenestebrukar si rolle..... | 8 |
| Verktøy for å avdekke behov for kompetanseutvikling..... | 9 |
| Årshjul for arbeid med kompetanseutvikling..... | 9 |
| Skjema for utarbeiding av handlingsplan for avdeling / eining..... | 11 |
| Del 2 : Handlingsplanar..... | 12 |
| Ansvar for gjennomføring av tiltak på ei avdeling..... | 12 |
| Framdrift for gjennomføring av tiltak..... | 12 |
| Del 3 : Ressursbehov og ressursbruk..... | 13 |
| Kostnader knytt til opplæring av tilsette..... | 13 |
| Kostnader knytt til overføring av kompetanse..... | 13 |

Innleiing

Strategisk plan for kompetansestyring er ein temadel plan som er knytt til ei rekkje andre planar. Økonomiplan, kommunedelplan for oppvekst og kommunedelplan for helse, omsorg og sosial er planar som er styrande og skal gi retning for prioriteringar til blant anna underliggende temadelplanar. Øvst i planhierarkiet står kommuneplanen med samfunnsdel, saman med Masfjorden kommune sin visjon «Ein kommune me er stolte av».

Stoltheit er oftast knytt til prestasjonar og det vi gjer for brukarar og kollegaer. Å arbeide på ein arbeidsplass som er prega av gode og dyktige kollegaer, som utfører sitt arbeid med høg kompetanse gjer oss stolte.

Definisjon av kompetanse:

”Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav.” (Linda Lai)

Kompetanse er summen av dei **kunnskapar**, **ferdigheiter** og den **personlige kompetanse** (evner og haldningar) som må nyttast for å utføre dei kommunale oppgåvene. I praksis vil komponentane gli over i kvarandre og saman gje eit meningsfullt uttrykk for kompetansen.

Masfjorden kommune er ein «generalistkommune» som skal syte for at kvalitet på tenestene er slik at kommunen dekkjer lovkrav og faglege ambisjonar. Kommune har eit ansvar for å sikre rett kompetanse i høve dei oppgåvene som skal løysast i heile kommunen. Rett kompetanse på rett stad er ei eit viktig prinsipp i arbeidet med strategisk kompetansestyring.

Overordna mål med strategisk kompetansestyring:

- Når medarbeidaren har kompetanse til å utføre dei oppgåvene ein er sett til, gir dette ei oppleving av meistring.
- Oppleving av meistring er ein av dei viktigaste faktorane som bidrar til trivsel.
- Trivsel bidrar til nærvær.
- Nærvær inneber at våre kompetente medarbeidarar er på jobb og at det vert skapt kvalitet i tenesta ovanfor våre brukarar.
- Når våre brukarar opplever kvalitet på våre tenester, bidreg dette igjen til eit godt omdømme.
- Godt omdømme er ein viktig faktor ved rekruttering av nye medarbeidarar.

Oppbygging av planen

Planen er tredelt.

Del 1 – **Rammeverket** – beskriv korleis kommunen vil arbeide for å tileigne seg og halde ved like den kompetansen som kommunen treng.

Denne delen av planen beskriv kva verktøy og metodar kommunen vil nytte i det kontinuerlege arbeidet med å sikre tilgjenge til naudsynt og ynskt kompetanse. Han beskriv soleis ein prosess som vil verte nytta kontinuerleg gjennom heile planperioden.

Del 2 – **Handlingsplanar** – beskriv meir konkret kva kompetansebehov kommunen til eikvar tid har, og korleis kommunen aktar å arbeide for å støtte desse. Gitt at arbeidet er vellukka, vil nokre av kompetansebehova verte stetta. Men ein må også rekne med at det vil melde seg nye behov for tilføring av kompetanse.

Handlingsplanane må difor tilpassast endra føresetnader. Dei vil difor ha ei avgrensa levetid, og det er lagt opp til at dei vert reviderte årleg. Handlingsplanen for kommunen er summen av dei ulike handlingsplanane når desse er gjennomgått og midlar til ulike tiltak i dei er prioriterte og tildelt.

Del 3 – **Ressursbehov og ressursbruk** – beskriv kva ressursar som nå til for å få til ei naudsynt utvikling av kompetansen i kommunen. Dette vil i stor grad handle om økonomi, anten det no gjeld stipend eller anna direkte støtte til kompetanseheving, lønsmessige insitament for å få tilført kompetanse, eller kostnader knytt til at dei tilsette nyttar tid på kompetanseheving og spreieing av kompetanse.

Det er også viktig å sjå at det at folk som har opparbeidd seg ein formell eller uformell kompetanse og som sluttar, representerer eit tap av kompetanse som gjerne må byggjast opp att.

Del 1 - Rammeverket

I det fylgjande vert det gitt eit kort oversyn over kommunen sine visjonar og overordna mål for arbeidet med kompetansestyring. Vidare vert det lagt fram eit kortfatta oversyn over korleis ein skal avdekke kva behov kommunen har for kompetansetilførsel. Endeleg vert det lagt fram ei beskriving av korleis det skal arbeidast med kompetanseheving i organisasjonen.

Visjonar

Masfjorden kommune har eit slagord : «Ein kommune me er stolt av» I dette ligg at kommunen til eikvar tid skal levere tenester på ein måte og med ein kvalitet som det er grunn til å vere stolt over. Masfjorden kommune har desse visjonane for kompetanseutviklinga i organisasjonen :

- Ein må til eikvar tid ha rett kompetanse på rett stad.
- Kvar arbeidsplass skal vere ein god læringsarena.
- Alle tilsette skal ta ansvar for å gjere seg sjølv og kollegaene flinkare.
- Alle tilsette skal ta ansvar for å synleggjere behov for ytterlegare kompetanse i høve noverande situasjon.
- Alle leiarar har ansvar for å drive leiing med tanke på å tilføre kommunen kompetanse som stettar noverande og framtidige behov.
- Kommunen skal sjå til at det vert minst mogleg kompetanselekkasje når arbeidstakarar sluttar og nye arbeidstakarar kjem inn.

Overordna mål

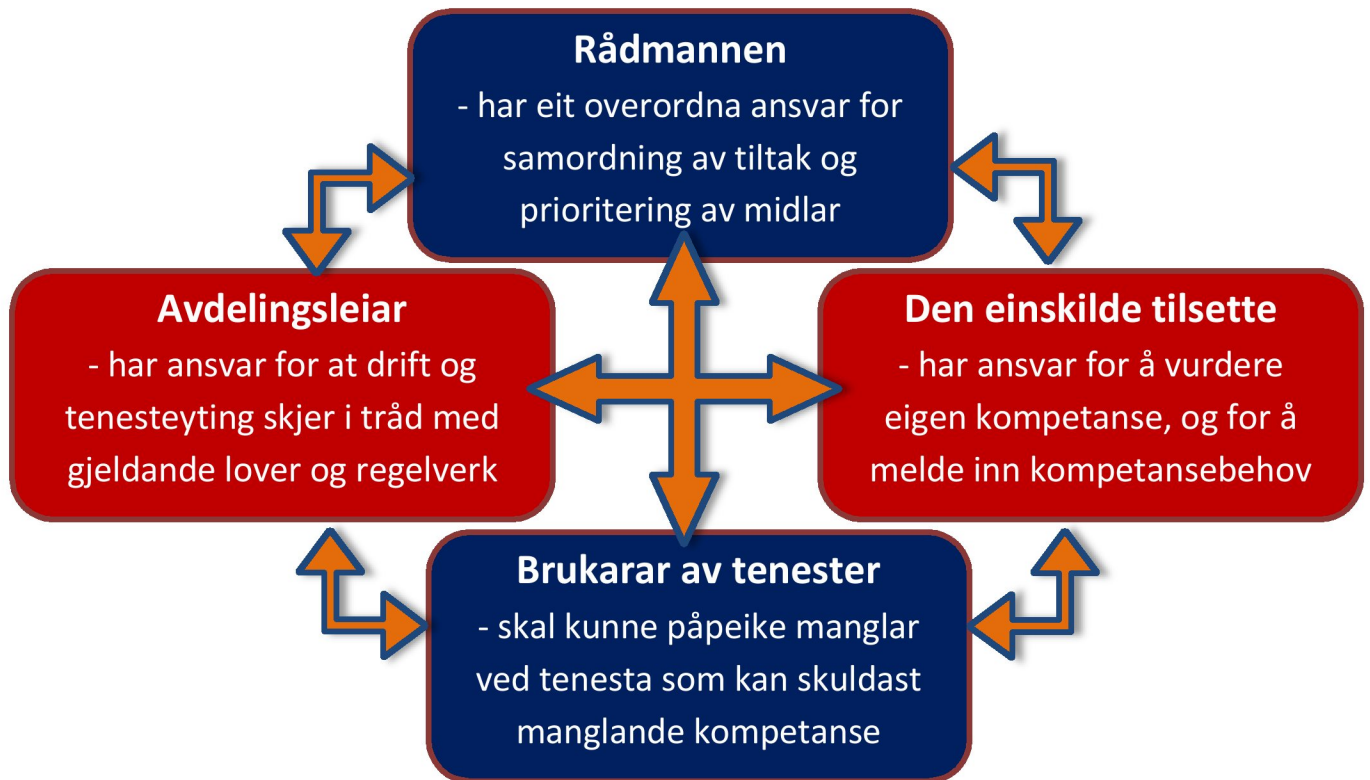
Dei overordna måla er knytte til visjonane, og seier noko om kva som må gjerast for i størst mogleg grad oppfylle desse.

- Ein sikrar at ein har rett kompetanse på rett stad ved
 - til eikvar tid å ha ein oversikt over kva kompetanse som krevst for å løyse pålagte oppgåver,
 - til eikvar tid å ha ein oversikt over kva kompetanse ein rår over,
 - til eikvar tid å søkje å dekke opp for kjende manglar i tilgjengeleg kompetanse.
- Ein sikrar at ein arbeidsplass vert ein god læringsarena
 - ved å tydeleggjere dei faglege krava til arbeidet som skal gjerast,
 - ved å leggje til rette for kollegabasert rettleiing,
 - ved å leggje til rette for planmessig opplæring og utdanning.
- Ein sikrar at alle tilsette tek ansvar for å gjere seg sjølv og kollegaene flinkare
 - ved å gi kvar einskild tillit og ansvar gjennom å stille tydelege krav,
 - ved å inkludere den einskilde tilsette i arbeidet med tenesteutvikling og fagleg fornying,

- ved å organisere arbeidet slik at det opnar for kollegialt samarbeid.
- Ein sikrar at alle tilsette kan synleggjere behov for ytterlegare kompetanse
 - ved å sørge for at den einkilde har eit tilstrekkeleg tydeleg bilete av oppgåvene sine,
 - og å oppmuntre kvar tilsett til å melde inn behov for auka kompetanse til å løyse pålagte oppgåver.
- Ein sikrar at opparbeiding og vedlikehald av kompetanse vert ei leiaroppgåve
 - ved å styrke leiarane sitt ansvar for og mandat til å kartlegge nye kompetansebehov i høve den faglege utviklinga og nye krav til arbeidet,
 - å gi leiarane opplæring i kompetanseutviklingsarbeid.
- Ein motverkar kompetanselekkasje ved
 - å gi tid til kunnskapsoverføring frå tilsette som er på veg ut,
 - gi nyttilsette god opplæring og systematisk rettleiing,
 - målmedviten satsing på lærlingarbeid.

Rollar i kompetanseutviklingsarbeidet

Skissa nedunder syner kven som har ei rolle i kompetanseutviklingsarbeidet, og gjev ei kortfatta skildring av kva rolle vedkomande har.



Rådmannen si rolle

Rådmannen har tre viktige funksjonar i dette arbeidet :

- Han skal definere omfang og kvalitetsnivå på dei kommunale tenestene med utgangspunkt i gjeldande lover og forskrifter, og vurdere i kva grad kommunen har naudsynt kompetanse til å yte tenester i tråd med dette.
- Han skal sjå til at arbeidet med kompetanseheving skjer i tråd med fastsette planar, og til fastsett tid.
- På grunnlag av eigne vurderingar og innmelde behov for tiltak skal han prioritere kompetansehevingstiltak, og sjå til at desse vert gjennomført i tråd med oppsett tiltaksplan.

Avdelingsleiar si rolle

Avdelingsleiar har fleire funksjonar i dette arbeidet:

- Vedkomande har eit ansvar for å sjå til at kommunen sine tenester held eit tilfredsstillande nivå innan avdelinga eller eininga sitt fagområde.
- Vedkomande skal sjå til at den som utfører eit arbeid, har tilstrekkeleg fagleg kompetanse til at tenestene kan halde eit tilfredsstillande nivå.
- Vedkomande skal organisere arbeidet med tanke på å utnytte den einkilde sin kompetanse på best mogleg måte.
- Vedkomande skal melde inn kompetansehevingsbehov knytt både til no-situasjon og til kjende framtidige krav.

Den einkilde tilsette si rolle

Den einkilde tilsette sine oppgåver knytt til kompetanseutvikling er mellom anna

- å vurdere eigen kompetanse i høve oppgåver vedkomande vert tildelt,
- å gi melding om behov for eiga kompetanseheving, knytt til desse oppgåvene,
- bidra aktivt til kompetanseheving gjennom deling av eigen kompetanse,
- bidra aktivt i prosessen med å kartlegge behov for kompetanseheving i eiga eining / avdeling.

Tenestebrukar si rolle

Tenestebrukar har inga formell rolle i kommunen sitt arbeid med utvikling av eigen kompetanse. Men tenestebrukar kan ha verdfull informasjon knytt til kvaliteten på tenestene som vert ytt, og det er eit viktig ledd i arbeidet med å forbetre tenestene at det er enkelt for brukarar å gi konkrete og tydelege attendemeldingar, og å signalisere ynskje om å få brukar i tale om dette.

Verktøy for å avdekke behov for kompetanseutvikling

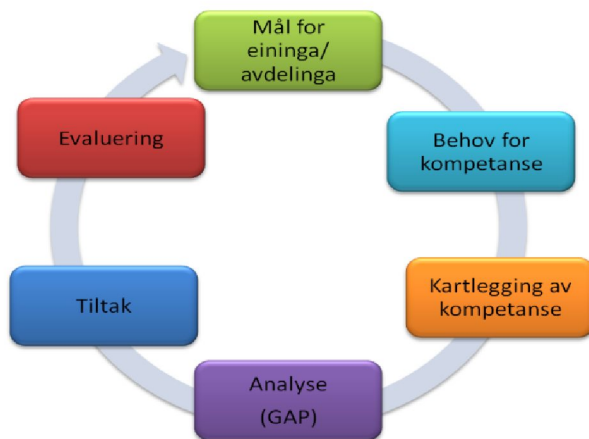
Kommunen har to viktige verktøy i arbeidet med å avdekke og utbetre behov for kompetanse innan dei ulike tenesteområda :

Det er utarbeidd eit årshjul for dette arbeidet. Rådmannen fastset fristar for dei ulike oppgåvene i årshjulet, og har ansvar for å sjå til at alle gjer dei oppgåvene dei er pålagde gjennom årshjulet, innan dei fristane som er sette.

Det er også utarbeidd eit prosedyreskjema som den einkilde eininga eller avdelinga skal nytte for å dokumentere arbeidet med å definere kompetansebehov. Kopi av dette skjemaet vert send rådmannen, og vert grunnlagsmateriale for hans prioritering av kompetanseutviklingstiltak.

Årshjul for arbeid med kompetanseutvikling

Illustrasjonen attmed syner korleis ein kontinuerleg skal arbeide med kompetanseutvikling i den einkilde eininga / avdelinga. Utgangspunktet er måla for den einkilde eininga eller avdelinga, slik desse er nedfelt i lover og forskrifter, og uttrykt i rådmannen sin definisjon av kvalitetsnivå og omfang av tenestene.



Proessen som er skissert i illustrasjonen, er konkretisert i årsplanskjemaet under. Dette skal nyttast frå år til år, og rådmannen fastset datoar for dei ulike fristane. Desse vil kunne avvike noko frå det som er angitt i skjemaet, av di skjemaet slik det ligg føre, enno ikkje heilt er tilpassa dei ulike tidsfristane. Desse vil verte fastsett av rådmannen frå år til år.

| Tispunkt | Kva skal gjerast | Ansvar |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Januar | Handlingsplan skal gjerast kjent i avdelingane – og planlegging for å nå måla | Leiarar |
| Februar – juni | Søkje midlar eksternt Prosess i avdelingane | Rådgjevar/ administrasjon Leiarar |
| August – oktober | Vurdere kompetansebehovet i avdeling, prioritere og lage plan for neste år. Budsjett prosess | Leiarar |
| November | Rapporeter på kompetansearbeid i inneveranse år. | Leiarar |
| Desember | Handlingsplan for kommande år skal vere ferdig, og godkjennast i formannskap og kommunestyre. | Rådmann, rådgjevarar og leiarar |

Skjema for utarbeiding av handlingsplan for avdeling / eining

Handlingsplan for kompetanseutvikling på dei einiskilde avdelingane vert utforma i skjemaet som er attgitt nedunder. Ved å nytte eit standard oppsett gjer ein det lettare for rådmannen å samanlikne innmelde behov for ressursar, og på den måten gi han eit godt grunnlag for prioritering av midar inn mot dei ulike tiltaka.

Samstundes vil eit oppsett som er det same frå år til år gjere det enklare å dokumentere kva arbeid som er gjort med kompetanseutvikling over tid.

| Avdeling | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BAKGRUNN | Her skal ein definere behov for kompetanseheving, basert på ein analyse av kompetansebehov samanlikna med tilgjengeleg kompetanse. |
| TILTAK | Her skal ein skissere kva tiltak ein ynskjer å setje i gang for å få til ei kompetanseheving innan dei oppgitte felta. |
| ANSVAR | Her skal ein skrive kven som er fagleg og administrativt ansvarleg(e) for gjennomføring av tiltaka. |
| TIDSRAMME OG OMFANG | Her skal ein skrive kor tid opplæringa startar, omfanget og kor tid den er planlagt gjennomført. |
| RESULTATMÅL | Her skal ein fastsetje kva mål som skal vere oppnådde for at tiltaket skal vurderast som vellukka / gjennomført. |
| ØKONOMI | Det skal utarbeidast eit oversyn over kostnader tiltaka vil medføre. |
| Evaluering; Denne vert foreteke av den/dei som er administrativt og fagleg ansvarleg(e), og rapporterast til rådmannen, anten som eit eige dokument, eller som eit vedlegg til bakgrunns materialet i neste prosedyreskjema. Dette vert avtalt med rådmannen før tiltaket vert sett i verk. | |

Del 2 : Handlingsplanar

Handlingsdelen av kompetanseutviklingsplanen for Masfjorden kommune er summen av kompetanseutviklingsplanane frå den einkilde avdelinga / eininga når desse er prioriterte og tilført naudsynte midlar.

Kvar avdeling nyttar skjemaet att gitt på side 9 som utgangspunkt, og fyller ut dette. Ved å nytte eit felles skjema i alle delar av organisasjonen, kan ein få fram ein dokumentasjon av tiltaka som gjer rådmannen sitt arbeid med å samordne og prioritere tiltaka enklare.

Ansvar for gjennomføring av tiltak på ei avdeling

Tiltak som kan gjennomførast lokalt utan at det er naudsynt å tilføre eksterne midlar, vert gjort annan avdelinga å tråd med oppsett tiltaksplan. Det er avdelingsleiar sitt ansvar å sjå til at dette vert gjort.

Dersom tiltaka krev tilføring av ekstra ressursar, er det rådmannen sitt ansvar å prioritere ressursbruken, og å skissere korleis han tenkjer seg dei tilførte ressursane skal nyttast i høve tiltaksplanen. Men det er framleis avdelingsleiar sitt ansvar å sjå til at tiltaka vert gjennomførte på avdelinga, og å melde eventuelle avvik mellom sett mål og oppnådde resultat.

Framdrift for gjennomføring av tiltak

Det er viktig å vere medviten om at tiltak som krev tilførsel av midlar utanfor eige budsjett, ikkje kan gjennomførast før dei desse er på plass. I praksis kan dette bety at slike tiltak ikkje kan startast opp før etter ei budsjetthandsaming der midlane er blitt løyvde. Og dersom ein legg til grunn at ein også skal ha tilførsel av midlar utanfrå, kan dette bety at det kan gå lang tid før eit planlagt tiltak kan realiserast. Dette kan føre med seg at prioriterte tiltak i ein tiltaksplan kan ha konsekvensar for seinare tiltaksplanar, og verka styrande på desse.

Del 3 : Ressursbehov og ressursbruk

Dette er eit kortfatta oversyn over kva område ein må pårekna at kompetanseutvikling krev tilføring av ressursar. Enkelt kan ein gruppere desse i tre hovudområde. Desse er :

- Kostnadar knytt til opplæring av tilsette
- Kostnadar knytt til spreing av kompetanse
- Kostnadar knytt til overføring av kompetanse – å hindre kompetanselekkasje

Kostnadar knytt til opplæring av tilsette

Desse kostnadane vil i hovudsak vere knytt til tre føremål :

- Heil eller delvis dekning av direkte kostnader ved opplæringa, til dømes kursavgift, honorar til kurshaldarar, bøker og anna studiemateriell osv. Dette kan skje ved at arbeidsgjevar dekkjer alle utgifter, eller tildeler utdanningsstipend etter nærare reglar.
- Indirekte kostnader, knytt til frikjøp av den/dei som tek opplæring.
- Lønsauke til tilsette som aukar sin formelle kompetanse innan eiga fagfelt.

Nokre av desse kostnadane vil verte dekkja av vikarbudsjettet, andre må takast frå andre budsjettpostar eller frå friske midlar tilført utanfrå. I begge tilfelle skal dekninga skje som fylgje av ei prioritering i gjeldande handlingsplanar. Lønspolitisk handlingsplan vil vere styrande for å bruke løn som verkemiddel ved rekruttering, behalde og stimulere til kompetanseheving.

Kommunen har stipendordning, og yter stipend etter gjeldande regelverk. Det vil i kvart einskilde høve bli vurdert om kommunen skal krevje bindingstid.

Ein kan sjå for seg at ein person som får tilført kompetanse innan eit felt, aktivt bidreg til spreing av denne kompetansen på eigen arbeidsplass. For at dette skal kunne gjennomførast, må ein leggje til rette for dette ved å organisere kompetansespreinga.

Kostnader knytt til overføring av kompetanse

Gjennom sitt daglege virke vil dei tilsette opparbeide seg ein svært verdfull kompetanse knytt til dei oppgåvene avdelinga utfører, og måten desse vert løyst på der. Denne typen kompetanse kallar ein gjerne for «handlingsboren kunnskap». I dette ligg at ein gjerne tileignar seg kunnskapen gjennom praktisk arbeid med oppgåvene.

Slik kompetanse er ofte sterkt knytt til arbeidskulturen på avdelinga, og kan ikkje lærast andre stader enn der. For å sikre at nyttilsette raskt får tilgjenge til denne kunnskapen, kan det vere lurt å sjå til at det er ei viss overlapping mellom nyttilsette og dei som sluttar.