

Plan for strategisk kompetansestyring i Masfjorden kommune 2015-2018



Innhald

Innleiing – oppbygging av planen	3
Del 1 - Rammeverket	4
Visjonar	4
Overordna mål	4
Rollar i kompetanseutviklingsarbeidet	6
Rådmannen si rolle	6
Avdelings- / einingsleiar si rolle	6
Den einskilde tilsette si rolle	7
Tenestebrukar si rolle	7
Verktøy for å avdekke behov for kompetanseutvikling	8
Årshjul for arbeid med kompetanseutvikling	8
Skjema for utarbeiding av handlingsplan for avdeling / eining	9
Del 2 : Handlingsplanar	10
Ansvar for gjennomføring av tiltak på ei avdeling	10
Framdrift for gjennomføring av tiltak	10
Del 3 : Ressursbehov og ressursbruk	11
Kostnader knytt til opplæring av tilsette	11
Kostnader knytt til spreiding av kompetanse	12
Kostnader knytt til overføring av kompetanse	12

Innleiing – oppbygging av planen

Planen er tredelt.

Del 1 – **Rammeverket** – beskriv korleis kommunen vil arbeide for å tilegne 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 støtta. 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

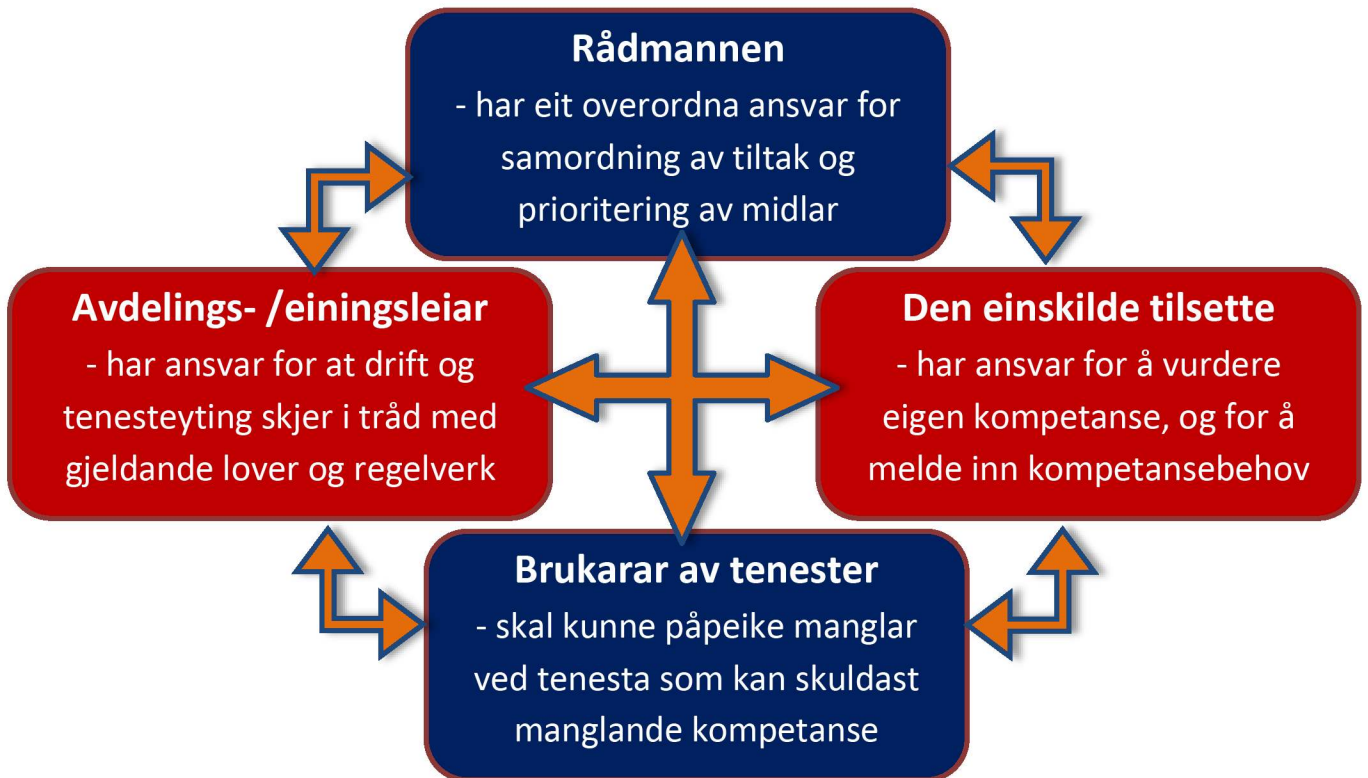
Dei overordna måla er knytte til visjonane, og seier noko om kva som må gjerast for i størst mogleg grad oppfylle desse.

- 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 einskilde 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 nytilsette god opplæring og systematisk rettleiing,
 - målmedviten satsing på lærlingearbeid.

Rollar i kompetanseutviklingsarbeidet

Skissen 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.

Avdelings- / einingsleiar si rolle

Avdelings- /einingsleiar har fleire funksjonar i dette arbeidet:

- Vedkomande har eit ansvar for å sjå til at kommunen sine tenester held eit tilfredsstillande nivå innen 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 ynsket 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 fristene 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 fristene. 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 tidsfristene. Desse vil verte fastsett av rådmannen frå år til år.

Tidspunkt	Kva skal gjerast	Ansvarleg
Januar	Prioritert handlingsplan som grunnlag for søknad om eksterne midlar	Rådmanns avdelinga
Januar - juni	Prosess i avdelingane	Leiarar
August – september	Budsjettarbeid, prioritering av tiltak	Leiarar.
November	Rapport for kompetansearbeid inneverande år.	Rådmannsavdelinga, leiarar
Desember	Handlingsplan for neste år	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 sdokumentere kva arbeid som er gjort med kompetanseutvikling over tid.

Eining / 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.
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 iverksett.	

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 attgitt 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 pårekne 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 vikarbudsjetten, 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.

Når det gjeld stipendieordningar, må dei utformast slik at dei er oversiktlege og enkle å berekne storleiken på.

Frikjøp vert kostnadsberekna og avtalt på den einskilde avdelinga.

I den grad formell kompetanseauke får lønsmessige konsekvensar, vil dette for nokre arbeidstakarar liggje fast i gjeldande tariffavtalar, medan det for andre vert eit moment i seinare lønsforhandlingar. I begge tilfelle kan dette få konsekvensar for kva vilkår som vert gitt ved tildeling av midlar til den einskilde. Ein kan tenkje seg at utdanning som ein veit vil gi lønsmessig utteljing, får tilført mindre ressursar. Ein kan også sjå for seg at det vert knytt vilkår til kostnadsdekkinga, til dømes binding til arbeidsplassen i ei bestemt, avgrensa tid.

Dette skal i så fall vere klarert innan opplæringa tek til.

Kostnader knytt til spreiring av kompetanse

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

Dette vil i stor grad handle om å bruke tid som er avsett til føremålet. Dette er betalt tid, som må kome i tillegg til tida som vert nytta til det arbeidet ein eigentleg er sett til. Ein kan sjå for seg at dette skjer i arbeidstida ved at det vert sett inn vikarar, eller at ein møtest utanom ordinær arbeidstid, og for betalt for det.

Det må vere opp til den einskilde avdelinga og dei som arbeider der å finne ei organisering av dette som er tilpassa oppgåvene som skal utførast. **Men likt for alle avdelingane er at vikarbudsjetten må aukast slik at det tek høgd for at det kan nyttast lønsmidlar til dette.**

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 lærat 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.