



Strategisk kompetanseplan for Leirfjord kommune

01.02.16, versjon nummer 1

Kvalitetskontroll

Utarbeidet av	Øyvind Toft / Britt Jonassen
Dato	01.01.16

Godkjent av	Britt Jonassen
Dato	01.02.16

Innhold

FORORD.....	S 4
INNLEDNING.....	s 5
1. KOMPETANSEPLANENS FORANKRING OG AMBISJONER	
1.1 Overordnet planverk.....	s 6
1.2 Ambisjonsnivå.....	s 6
2. HVA ER KOMPETANSE	
2.1 Kompetanse.....	s 7
2.2 Kompetanseledelse.....	s 8
3. Kompetanseanalyse	
3.1 Våre kompetansekrav og vår kompetanse- Beholdning/kompetansekapital.....	s 9
3.2 Vårt kompetansebehov : kompetanse som skal anskaffes, utvikles, mobiliseres eller avskaffes.....	s 10
4. Kompetansestrategier og tiltak	
4.1 Strategi for å anskaffe, utvikle, mobilisere og avvikle kompetanse.....	s 11
4.2 læringsarenaer.....	s 11
4.3 Økonomiske rammebetingelser.....	s 13
5. Plan for evaluering og oppfølging av kompetansetiltakene	
5.1 Evaluering og oppfølging.....	s 14
5.2 Evaluering og oppfølging av strategier og tiltak....	s 15
6. Videre prosess- virksomhetenes handlingsplaner.....	s 16
7. Vedlegg.....	s 17

Forord

Leirfjord kommune har de siste årene hatt et sterkt fokus på organisasjonsutvikling, og hatt en bred gjennomgang av organisasjonen - med spesielt fokus på kommunens styringssystem. Kommunen har deltatt i KS sitt styringsnettverk med «Overordnet styring» som tema.

Strategisk kompetanseplan skal være vårt overordnede styringsdokument for

- å planlegge
- gjennomføre
- evaluere

tiltak som sikrer både kommunen og den enkelte medarbeider nødvendig kompetanse for å nå definerte mål. Den legger dermed føringer for hele kompetansearbeidet i kommunen. Planen skal bidra til at kommunen mobiliserer, utvikler og anskaffer kompetanse på prioriterte områder som følge av vedtatte mål og føringer. Det skal også føre til at vi

- sikrer kvalitet i tjenestene
- effektiv ressursutnyttelse
- godt omdømme som en attraktiv arbeidsplass.

En bevist, systematisk og strategisk satsing på kompetanse er viktig for at kommunen skal lykkes som samfunnsutvikler og som velferdsprodusent.

Leland 01.02.16

Britt Jonassen
Administrasjonssjef

Innledning

Systematisk kompetanseutvikling forutsetter hensiktsmessig styring og ledelse. For å utvikle ansattes og virksomhetens kompetanse, fordres det bevist tekning og handling med konkrete tiltak.

Anvendt kompetanse direkte i tjeneste er Leirfjord kommunes viktigste ressurs. Planmessig og fremtidsrettet forvaltning av kommunens kompetansebeholdning i forhold til det kontinuerlige kompetansebehov er avgjørende for at kommunen skal lykkes som produsent av gode tjenester og dermed gi innbyggerne trygghet i hverdagen. Den bidrar også til verdiskapning når den brukes rett. Kravene - og faglige føringer til kommunen som tjenesteleverandør - forandrer og utvikler seg kontinuerlig. Kommunen trenger kompetanse som til en hver tid matcher vårt samfunnsoppdrag.

I dag er fokus - både fra forskning og anvendt praksis - i større grad på felleskapets erfaringslæring og deling enn det var tidligere. I Leirfjord kommune skal vi ha fokus på å lære av hverandre. Vi skal være smarte i måten vi benytter oss av den kompetansebeholdningen vi har. Vi skal ha arena for kunnskapsdeling mellom virksomhetene .. Vi skal ha en tydelig kultur for læring.

Lederutvikling og medarbeidersamtaler, samt den daglige gode samtalen, skal være de viktigste virkemidlene for leder og medarbeiderutvikling.

Det er alle ansattes oppgave å sørge for kompetansedeling. Det forventes at hver enkelt tar personlig ansvar og deler raust av sin viten.

Av ledere forventes det at hver enkelt leder mobiliserer medarbeidernes kompetanse, engasjement og prestasjoner - og som derigjennom formidler en utviklingskultur og gir innbyggerne nyttige og gode tjenester.

På bakgrunn av overordnede strategier og tiltaksplaner skal hver virksomhet gjennomføre egne analyser og utarbeide tiltaksplan for å nå sine egne mål for virksomheten.

1 Kompetanseplanens forankring og ambisjoner

1.1 Overordnet planverk

I nå - gjeldende kommuneplan- 2010-2020, så er kompetanse i generelle ordelag pekt på som viktig. Samt at det fins noen få konkrete tiltak i handlingsplanene til daværende etater. Disse er allerede gjennomført. Den gir ikkje retning for hva vi skal styre etter i fht kompetanse for de kommende år,ei heller konkrete tiltak for dette. Med de nye utfordringene vi står ovenfor, bl a kan nevnes Samhandlingsreformen, nye krav i skoleverket , asylsøkere og flyktniger som har krav på gode tjenester osv, så trenger den kommunale organisasjonen slike styringssignal.

Kompetanse, både å rekruttere, beholde og ha målretta bruk av , er blitt et mer og mer viktig redskap for kommunen , for å kunne gi kvalitativt gode og effektive tjenester til inbyggerne. Utviklingen - både i fht lovverk og faglige veiledere , stiller større og sterkere krav til at bl a kommunene må kunne dokumentere at de har nok og oppdatert kompetanse innenfor alle tjenesteområder. Kompetanse bør derfor være en av de store fokusområdene i den kommende prosessen med revisjon av kommuneplanens strategiske del.

1.2 Ambisjonsnivå

Kommunen har som mål at kompetansen hos medarbeiderne skal sikre:

- kvalitet i tjenestene
- at den enkelte medarbeider har den kompetans som skal til for å utføre oppgavene og nå definerte mål
- effektiv ressursutnyttelse
- godt omdømme som en attraktiv arbeidsplass

Vi ønsker å bygge en kultur for læring som i større grad har fokus på

- å lære av hverandre
- å ha kultur for deling av kompetanse
- kompetansedeling mellom virksomhetene
- å mobilisere kompetanse den enkelte har men ikke bruker

Som resultat får vi :

«Rett kompeanse hos alle til rett tid i fht oppgaver som skal løses»

2 Hva er kompetanse?

2.1 Kompetansebegrepet

For å lykkes med kompetanseplanlegging, er det avgjørende å ha en god forståelse av hva kompetanse egentlig er. Kompetanse er ikke et entydig begrep og ulike oppgaver og funksjoner fører til forskjellig krav til kompetanse. Det er også viktig å forstå kompetansebegrepet som noe mer enn den formelle kunnskapen som kan dokumenteres gjennom utdanningssystem. Uformell kompetanse er *ikke-dokumentert eller standardisert kompetanse som er utviklet gjennom erfaringer*.

Kompetanse defineres her som **de samlede kunnskaper, ferdigheter, holdninger og evner** som må benyttes for å utføre kommunens oppgaver.

- **Kunnskaper**

Handler om det å vite: Kjenne fakta. å kunne se sammenhenger og å kjenne til metodikk/fremgangsmåter. Kunnskap kan deles inn i

- teoretisk kunnskap, som dreier seg om å vite om og vite hvorfor
- praktisk kunnskap, som dreier seg om å vite hvordan å kunne bruke/ gjøre det
- og erfaringskunnskap, som er individuell og opplevd kunnskap.

- **Ferdigheter**

Er knyttet til handling og evnen til å handle på en bestemt måte. Ferdigheter handler om det vi kan gjøre i praksis, enten manuelt eller analytisk.

- **Holdninger**

Handler om meninger, oppfatninger, verdier som påvirker hvordan vi bruker vår kunnskap og ferdigheter i utførelsen av arbeidet

- **Evner**

Er et individs potensial i form av stabile egenskaper, kvaliteter, talent, helse og øvrige trekk som påvirker mulighetene til å utføre en oppgave og for å tilegne seg og anvende nye kunnskaper, ferdigheter og holdninger.

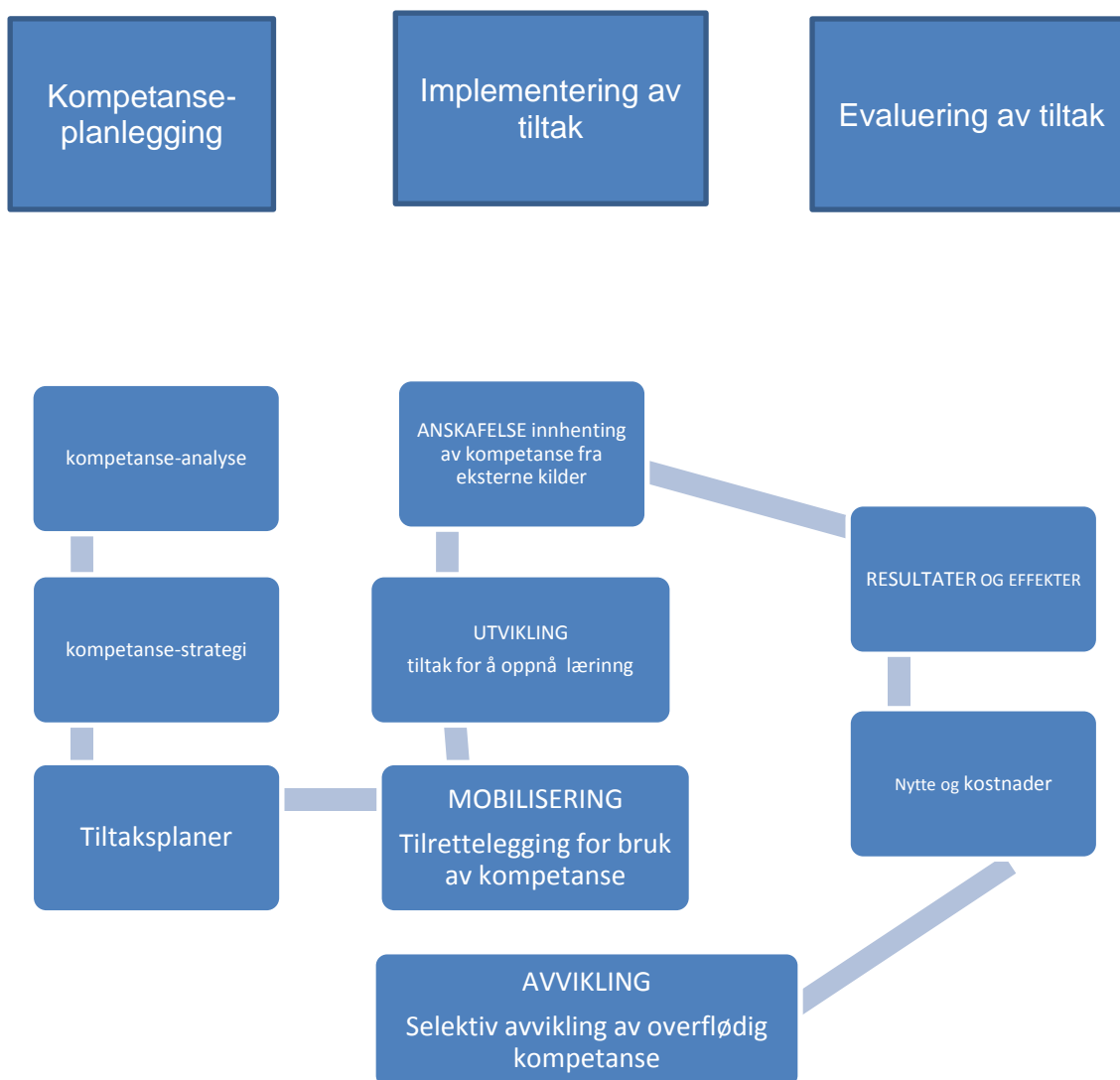
For Leirfjord kommune har kompetanse først verdi når den kommer innbyggerne til nytte.

2.2 Kompetanseledelse

Strategisk kompetanseledelse innebærer planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre at kommunen har -og bruker- nødvendig kompetanse for å nå definerte mål. For å lykkes med strategisk kompetanseledelse, kreves en god forankring hos kommunens ledelse og kommunens arbeidsgiverstrategi. I hht KS så arbeider kommuner som har en overordnet kompetanseplan for hele kommunen og kompetanseplaner for den enkelte virksomhet, mer systematisk og målrettet med kompetanse enn kommuner som ikke har et godt kompetanseplanverk. De jobber også mer brukerorientert og innovativt.

Denne strategiske kompetanseplan har sitt utgangspunkt i professor i organisasjonspsykologi Linda Lais` s forskning.

Modellen under viser strategisk kompetanseledelse som en kontinuerlig prosess.



3 Kompetanseanalyse

3.1 Våre kompetansekrav og vår kompetansebeholdning

Mange forhold påvirker hvordan vi skal jobbe med kompetanse.

- Endringer i samfunnsoppdraget
- endringer i tjenestetilbudet
- krav om tverrfaglighet samhandling
- demografi
- alderssammensetning blant de ansatte
- vakanser i stillinger
- uønsket deltid
- lav arbeidsledighet
- bruker- og medarbeiderundersøkelser
- økonomisk handlingsrom
- m.m.

er medvirkende momenter når vi skal planlegge for fremtidig kompetansebehov. KS har sin egen «kommunesektorens arbeidsgivermonitor». Der beskrives årlig tilstanden innen sentrale arbeidsgiverrelaterte områder i kommunene.

Leirfjord kommune er organisatorisk inndelt i virksomheter, som hver og en skal gjennomføre kompetanseanalyse, for å avklare hvordan vi skal satse på kompetanse for å nå vedtatte mål til beste for brukerne og innbyggerne.

Hovedspørsmålene for virksomhetene som må stilles er:

- Hvor står vi dag i fht kompetanse?
- Hvor ønsker/kreves det at vi må være?
- Hvilke tiltak må vi iverksette for å komme dit vi ønsker

Leirfjord kommunes virksomheter skal gjennomføre en kompetanseanalyse som deles inn i følgende hovedaktiviteter

Våre kompetansekrav

Vi må sikre at vi har kunnskap om innbyggernes faktiske behov og at det er samsvar mellom kompetanse og oppgavene vi skal løse. Tydelige beskrivelser av virksomhetenes hovedarbeidsoppgaver og kommunens mål i fht disse. I tillegg må vi kjenne de sentrale føringer og krav som det jobbes med, og som vil ha innvirkning på kommunale tjenester/oppgaver.

Vår kompetansebeholdning

For å få oversikt over kompetansebeholdningen, skal alle virksomheter benytte Visma Enterprise HRM som kartleggingsverktøy. Verktøyet er mest hensiktsmessig for å registrere kunnskap. Leder har i tillegg oversikt over sine medarbeideres totale kompetanse og forvaltning av dennes. (evner, holdninger, ferdigheter).

Gjennom årlige planlagte medarbeidersamtaler med fokus på både kommunenes behov og faglig/ personlig utvikling, kartlegges kompetansebeholdningen. Arbeidsgiver fastsetter hvordan kompetansen skal forvaltes, evaluerer effekt av tidligere læringstiltak og vurderer om det er behov for kompetanseheving på kort og på lang sikt.

3.2 Vårt kompetansebehov: Kompetanse som skal anskaffes, utvikles, mobiliseres eller avvikles

Virksomhetene må vurdere nærstående endringer i faglige krav/veiledere samt lovverk. Kjennskap til hvilke yrkesgrupper det blir stor utskifting av, hvilke evt nye yrkesgrupper trenger vi de nærmeste årene, og evt andre tiltak for å sikre at kommunen kan innfri kompetansekravene i fremtiden må også etableres.

4 Kompetansestrategier og tiltak

4.1 Strategi for å anskaffe, utvikle, mobilisere og avvikle kompetanse

Læringsstrategi

Leirfjord kommune ønsker å være en organisasjon som legger til rette for at ansatte kan lære i felleskap, videreutvikle sine evner og reflektere over egen praksis. Systematisk kompetanseutvikling fokuserer på tiltak for å oppnå eller forsterke kontinuerlig læring for derigjennom å oppnå mål. Læring er tilegnelse av ny eller endret kompetanse (kunnskaper, ferdigheter og holdninger) for derigjennom å oppnå endringer i ansattes måte å løse oppgaver på. Kontinuerlig læring er nødvendig for å levere riktige tjenester. Forskning viser at så mye som en fjerdedel av medarbeiderne har et betydelig uutnyttet kompetansepotensial. I mange virksomheter er det en tendens til overfokusering på *kompetanseutvikling og mindre på mobilisering* gjennom å utnytte mer av/bedre den kompetansen som allerede finnes i virksomheten.

4.2 Læringsarenaer

Arbeidsplassen er den viktigste læringsarenaen.

Å definere og anerkjenne de læringsarenaene som finnes innad i kommunen er en viktig del av den strategiske kompetanseledelsen.

Våre læringsaktiviteter skal basere seg på

”70-20-10-modellen”.

Den illustrerer et anslag på **optimal fordeling** mellom ulike læringsformer for et best mulig resultat. Modellen er basert på anerkjent forskning, som hevder at

- 70 % av det vi lærer, lærer vi gjennom egne erfaringer i jobben
- 20 % gjennom eksponering fra andre.
- Bare 10 % lærer vi gjennom å lese eller delta på kurs.

Derfor skal 70 % av fokuset i våre opplæringstiltak være praktisk «on the job training» hvor man regelmessig evaluerer og justerer jobbutførelse.

70 Det kan være vanskelig å skille noen av de punktene som går inn under 70 og 20 delen. Mange ting skjer i det daglige med daglig erfaring, tilbakemeldinger og refleksjon.

- Synlige, tydelige og omsorgsfulle ledere
- Tid til refleksjon over praksis - Både individuelt og i gruppe
- Tid til å diskutere sammen med kollegaer
- Utvikle en felles plattform – ikke privat praksis
- Tid til å se og å bli sett
- Tid til tilbakemeldinger
- Få lov til å stå fram og formidle sin kompetanse - Øvelse gjør mester
- Lov til å mestre
- Støtte og krav
- Formidle kompetansen videre utover interne fora
- Sette ord på taus kunnskap

20 Veiledning og coaching:

Møtefora der tiden brukes til refleksjon, tilbakemeldinger, veiledning i forhold til erfaringer / praksis

Veiledning en til en og i gruppe

Ulike veiledningsverktøy

Ulike veiledningsarenaer

satt i system, f.eks mentorveiledning, reflekterende team, kollegaveiledning osv

Bruke egne krefter, «gratis» kompetanse som vokser når den blir brukt/delt/uttalt

10 Målrettet, faglig kurs / etterutdanning:

- Lokale kurs, - sånn at mange kan gå sammen og lære om det same
- Utnytte den kunnskapen deltagerne kommer tilbake med.
- Kursrekker som går over tid og som ansvarliggjør deltagerne i forhold til videre arbeid
- Kurs etter behov, - og ikke bare noe som er «i skuddet» - fordrer bestillerkompetanse og mulighet til å bestille ut fra behov.
- Internundervisning der man følger et program

4.3 Økonomiske rammebetingelser

Årsbudsjettet og økonomiplan vil hvert år bestemme de økonomiske rammene. Det som blir vår aller største utfordring- både ledere og politiske beslutningsforaer, det er å være tilbakeholden med å redusere rammer for kompetanseheving. På lik linje med andre oppgaver, er det lovpålagt for kommunen å sikre seg den kompetanse som skal til, for å gi gode og trygge tjenester til innbyggerne i hht de rettigheter de har pr lov.

5 Plan for evaluering og oppfølging av kompetansetiltakene

5.1 Evaluering og oppfølging

Evaluering og oppfølging er viktig for å jobbe strategisk med kompetanse. Det er viktig at dette er en integrert del av kompetanseplanarbeidet fra starten. Uten en systematisk evaluering av konkrete tiltak har vi ikke noe grunnlag for å vurdere hvilke effekter iverksatte tiltak har i forhold til definerte mål og behov. Vi vil rett og slett vite hva Leirfjord kommune får igjen, og om vi satser på rett måte. Dette er i tråd med målstyring. Kompetanseplanen skal **evalueres minimum årlig i forkant av budsjettprosess.** Alle organiserte læringsaktiviteter og tiltak skal som hovedregel evalueres når disse er gjennomført. For eksempel med bruk av utarbeidet skjema ved interne kurs. Evaluering av kompetansetiltak bør også inngå i en utviklingssamtale/medarbeidersamtale i hele organisasjonen

En målbasert evaluering kan være å gjennomføre evalueringssamtale mellom leder og medarbeider: Hva har vi gjort? Hva har vi oppnådd? Hva gjenstår? Hvilke utfordringer ser vi og hva har vi erfart?

F eks:

Nivå	Spørsmål	Eksempel på metode
Reaksjoner	Hvor fornøyde var deltakerne med tiltaket?	Medarbeidersamtaler/ Medarbeiderundersøkelser
Læring	Hvilken kompetanse har deltakerne tilegnet seg som følge av tiltaket?	Praktiske evalueringer, skriftlige tester
Anvendelse	I hvilken grad blir tilegnet kompetanse anvendt i praksis?	Måling av praksis før og etter tiltak
Nytte	I hvilken grad blir tilegnet kompetanse anvendt i praksis?	Måloppnåelse. Brukertilfredshet.

5.2 Evaluering og oppfølging av strategier og tiltak

Strategier

Strategisk kompetanseplan gir føringer for hvordan Leirfjord kommune skal jobbe med kompetanse, som sikrer at vi anvender rett kompetanse for oppgaveløsningen. Den skal bidra til at kommunen mobiliserer, utvikler, anskaffer og avvikler kompetanse

Hovedaktiviteter	Strategier
Rekruttering	<ul style="list-style-type: none"> • Profilere kommunen som attraktiv arbeidsgiver blant dagens og fremtidens ansatte og ledere • Revidere og etablere et godt nyansatte program for ny-tilsatte og nye ledere
Medarbeiderutvikling	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivt ta i bruk - og rullere både virksomhetens og den strategiske kompetanseplan • Aktivt følge opp ansatte gjennom medarbeidersamtaler • Legge til rette for å få bruke all sin kompetanse, evt også over virksomhetens grenser • Legge til rette for å utvide stillingsstørrelser • Bruke den forventede høye turn-over grunnet høy gjennomsnittsalder til å endre/målrette rekrutteringen til kompetanse vi trenger i fremtiden • Bygge opp gode fagbibliotek i virksomhetene, bl a gjennom at ansatte får økonomisk støtte til kjøp av bøker under utdanning, som kommunen overtar etterpå
Ledelse	<ul style="list-style-type: none"> • jevnlig påfyll for ledere gjennom formell og uformell lederutvikling • Ha god kunnskap om lov , avtaleverk og leders mange roller • Tydeliggjøre myndighet på alle nivå

6 Videre prosess- virksomhetenes handlingsplaner

Med bakgrunn i de valgte strategier i dette dokument , skal virksomhetene utarbeide egne handlingsplaner. I tillegg til ny kompetanse som vi må sikre oss, så er det svært høy gjennomsnittsalder på medarbeiderne i mange virksomheter, f eks ved skolene. Det betyr at vi i tillegg til behov for ny kompetanse , i stor grad også må erstatte grunnkompetansen.

Og ser vi på utdanningstakten/tilgangen på ny kompetanse - f eks innenfor helse og omsorgstjenester, så ser bildet slik ut:

- 40% av de nye legene er utdanna utenlands, både norske/utenlandske
- Med dagens utdanningstakt, vil det om ca 10-15 år være noe underdekning på sykepleiere
- Med dagens utdanningstakt så vil vi om 10-15 år ha **stor** underdekning på helsefagarbeidere.

Ser vi dette opp mot nye oppgaver ifht Samhandlingsreformen, den kommende økning i antall eldre , samt den teknologiske utviklingen som gir økte behandlingsmuligheter , så må dette håndteres nå. Og her må det tas grep på mange områder, ikke bare utdanningstakten. Vi kan ikke forvente at 20 åringer fremover skal velge utdanninger som gir utsikter til et lavtlønnsyrke med små stillingsbrøker.

7. Vedlegg

Vi har allerede svært mange behov innmeldt fra alle virksomheter. Disse vil vi komme tilbake til når virksomhetene er ferdige med sine planer, men i vedlegget er det en oversikt over behov som allerede er meldt. De er ikke prioriterte, eller kvantifiserte – noe er utdanninger/videreutdanninger og noe er kurs/internundervisning. Det tas med som ren informasjon

Barnehager

- Formell Lederutdanning
- Barnehagelærere – et mål at minimum 2/3 av grunnbemanningen pr avdeling skal ha barnehagelærerutdanning innen 2020
- Assistenter uten fagbrev får tatt dette innen 2019
- Spesialpedagogiske fagområder, bl a Karlstad-modellen
- Veiledning av barn og barnegrupper, foreldreveiledning
- Migrasjonspedagogikk
- Pedagogisk utviklingsarbeid for barnehage lærere
- Krisehåndtering(BUSK)
- Større kurs , f eks Digitale barnehager , Helsefremmende barnehager ol

Skole

- Formalkompetanse – 30 stp til barnehagetrinnet (Norsk ,Engelsk og matematikk)
- Formalkrav – 60 stp på ungdomstrinnet (Norsk , ,Matematikk og Engelsk). Øvrige fag 30 stp
- Formell lederutdanning
- Utviklingskompetanse
- Spesialpedagogikk
- Læreplankompetanse-revisjon av kompetansemål
- Fagspesifikk didaktisk kompetanse
- Klasseledelse
- IKT innenfor fagområdene i skolen
- Kroppsøving/fysisk aktivitet
- Regelverk/lovverk

Helsetjenester

- Resertifisering av spesialisering i allmenntid medisin
- Spesialisering i samfunnsmedisin
- Master i helsefag
- Psykisk helse og rus
- Kommunal fysioterapeut – oppdateringskurs lovverk osv.

Omsorgstjenesten:

- Helsejuss for ledere
- Kreftomsorg og lindrende pleie
- Aldring og helse
- Eldreomsorgens ABC
- Legemiddelhåndtering
- «Aktiv omsorg»
- Førstehjelp

Teknikk og kultur

- Forvaltning og drift av kommunale bygg
- Energiøkonomisering
- GIS kurs
- Driftsoperatørkurs vannverk

Servicetorget

- Høy gjennomsnittsalder – vil ha behov for både formell merkantilkompetanse og erstatte stor grad av realkompetanse som er etablert over år

Velferdstjenester

- Barnevern
 - Kultursensitivitet
 - Vold i nære relasjoner
- NAV
 - Sårbar i fht Sosialfaglig kompetanse
- Voksenopplæring
 - Etterutdanning i minoritetspedagogikk