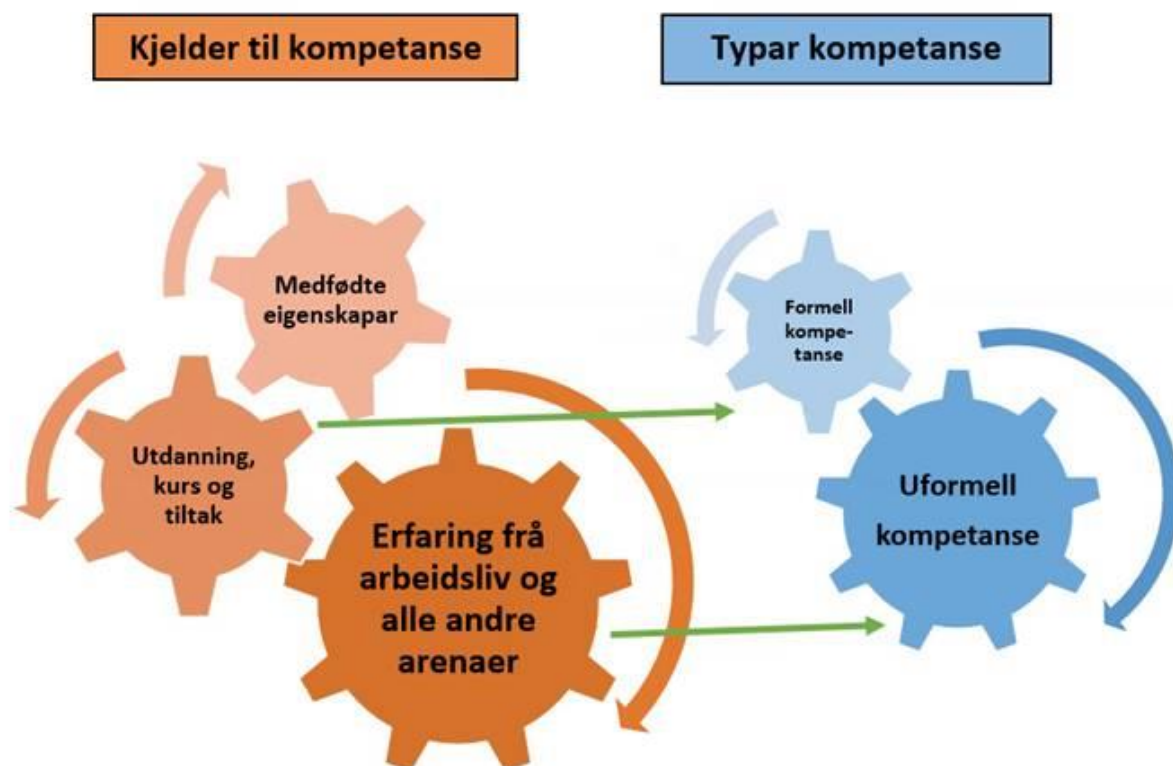




Strategisk kompetanseplan for Suldal kommune

- ein lærande organisasjon

2016-2019



Vedteke i Kommunestyret 15.03.16

Innhald

1	INNLEIING	3
2	KVA ER KOMPETANSE?.....	4
2.1	Definisjonar	4
3	FORANKRING, MÅL OG FØRINGAR	6
3.1	Nasjonale mål, lover, retningslinjer og føringar	6
3.2	Avtalar, retningslinjer og føringar frå partane sentralt	6
3.3	Kommunale planar, reglement, avtalar, mål og føringar	6
4	KOMPETANSEANALYSE	8
4.1	Vår kompetansebeholdning	8
4.2	Vårt kompetansebehov: Kompetanse som skal skaffast, utviklast, mobiliserast eller avviklast ..	8
5	KOMPETANSESTRATEGIAR OG LÆRINGSARENAER	9
5.1	Strategi for å skaffe, utvikle, mobilisere og avvikle kompetanse	9
5.2	Læringsarenaer	10
5.3	Økonomiske rammer	11
6	PLAN FOR EVALUERING OG OPPFØLGING	12
6.1	Evaluering og oppfølging av den strategiske kompetanseplanen	12
6.2	Evaluering og oppfølging av tiltak.....	12
7	VEDLEGG	13
7.1	Forslag til mal for kompetanseplan.....	13

«Kunnskapen er det høyeste av alle goder, for ingen kan klare å stjele den, og ingen kan måle dens verdi eller ødelegge den.»

(Hitopadesha)

1 Innleiing

Ambisjonane er å lage ein felles overordna strategisk kompetanseplan som syner korleis Suldal kommune ønskjer å arbeida med kompetanseutvikling for å nå måla sine. Ein felles overordna strategi dannar grunnlaget for einingane si kompetansebygging og utvikling. Planen er forankra i kommuneplanen med mål og visjonar. Ei av utfordringane er «å til ei kvar tid ha nok medarbeidarar med ønska og naudsynt kompetanse». Ein av hovudstrategiane for kompetanse i kommuneplanen vår er: «Skapa kultur for læring samstundes som me satsar på etter- og vidareutdanning.»

Strategisk kompetansestyling inneber både rekruttering av ny og vidareutvikling av eksisterande kompetanse i forhold til organisasjonen sine mål. Det er òg viktig med ein medviten, systematisk og strategisk satsing på kompetanse for å lukkast som samfunnsutviklar og som produsent av velferd. Ein ambisjon er å ha god nok kompetanse i organisasjonen til å utføra og utvikla tenestene våre.

Rådmannen sette ned ei eiga arbeidsgruppe av leiarar og tillitsvalde som saman har laga utkastet til planen. Den er teke opp i leiargruppa undervegs i arbeidet, og det førre utkastet var på høyring hjå leiinga og tillitsvalde.

Kompetanse er nøkkelen til kvalitet. Ved å satse på kompetanse kan me:

- Utvikle og behalde medarbeidarar som arbeidar effektivt
- Rekruttere kompetente medarbeidarar
- Etablere robuste fagmiljø
- Auka medarbeidartilfredsheten, trivsel er viktig på arbeidsplassen
- Skape eit helsefremjande arbeidsmiljø
- Auka nærværet
- Bidra til at fleire kan og vil jobbe meir
- Skape eit godt omdømme
- Gje tidsriktige og nødvendige tenester

Kompetanseutvikling skal bidra til resultat og måloppnåing. Fokuset til Suldal kommune framover vil vera på utviklingskultur. Hausten 2015 gjennomførte Suldal kommune den nye medarbeidarundersøkinga 10-Faktor. Linda Lai, professor på BI, er fagleg rådgjevar for den undersøkinga. Strekpunkta som er lista over her er blant dei ti faktorane som medarbeidarundersøkinga byggjer på.

«Medarbeideres opplevelse av å få brukt egen kompetanse har stor betydning for å handle, prestere og nå mål. Det vil igjen bidra til jobbtrivsel, indre motivasjon, mestring og verdiskaping.»

Linda Lai, professor BI.

Den strategiske kompetanseplanen skal vise vegen for einingane sine tiltak og utarbeiding av interne kompetanseplanar.

Planen skal vera med på og bidra til at Suldal kommune sin visjon, **eksotisk, aktiv og trygg**, vert oppfylt.

2 Kva er kompetanse?

2.1 Definisjonar

Den mest kjente definisjonen på kompetanse er:

kunnskapar, ferdigheiter, evner og haldningar som gjer ein i stand til å utføre oppgåver og funksjonar i tråd med definerte krav og mål.

Det er enklast å kartleggja den formelle kompetansen. Når reell kompetanse skal kartleggjast bør den einskilde verksemda avklara kva som er tenleg lokalt, ut i frå verksemda sine mål, kompetansekrav og behovet for kompetanse nå og i framtida. Byggjesteinane er likevel kunnskapar, ferdigheiter, evner og haldningar. Når det gjeld kompetanse vert kunnskapar ofte overfokusert og haldningar underfokusert.

Kompetanse kan sjåast på som ein individuell eigenskap, men den er i like stor grad knytt til kollektiv og fellesskap, av dei menneskelege, økonomiske og fysiske ressursane i omgjevnadane. Kompetansehevinga kan vera både formelle og uformelle uttrykk og gå føre seg i alt frå daglege situasjonar i kvardags- og arbeidsliv til formelle opplærings situasjonar og -institusjonar.

Kunnskap	Tilsette sin innsikt, viten og kjennskap, ofte med bakgrunn i utdanning og erfaring. Teoretisk, praktisk og erfaringskunnskap.
Ferdigheiter	Handlar om å kunne gjera oppgåver i praksis, kunne motivera, samarbeida eller skapa tillit hjå andre. Ha gjennomføringskraft, ta avgjerder og kunne analysa behov. Kva for ferdigheiter og ansvarsområde som stillinga krev. Kunne gjera ting i praksis.
Evner	Tilsette sine personlege eigenskapar og talent. Det å kunne framstå som truverdig, omgjengeleg og med naturleg autoritet.
Haldningar	Den tilsette sine meiningar, tru, vilje og innstilling. Kjem ofte til uttrykk gjennom indre motivasjon, samarbeidsvilje og ansvarskjensle. Personlege og profesjonelle verdiar som vert lagt til grunn for våre handlingar.
Fagleg kompetanse	Den formelle og realkompetansen som vert kravd for å utføre ein funksjon eller teneste med ønska kvalitet.
Leiarkompetanse	Evna til å rettleia, motivera, utvikla, planleggja og organisera. Stimulera til kompetansomobilisering, fleksibilitet og innsats utover minstekrav.
Personleg kompetanse	Lojalitet, ansvarsmedviten og evna til å vera fleksibel.
Realkompetanse	Kunnskapar og ferdigheiter skaffa gjennom utdanning, løna eller uløna arbeid, organisasjonsarbeid eller fritidsaktiviteter.
Sosial kompetanse	Evna til å samarbeide og formidle.
Handlingskompetanse	Er evna til omsetje bestilling til handling, vurderingsevne og vera resultatorientert.
Tverrfagleg kompetanse	Det skjer ein integrasjon av andre faggruppers grunnlag og viten, og ny viten og nye haldningar oppstår. Dessutan vil medlemmane i det tverrfaglege samarbeidet ha oversikt over

	heilheta, men halda ein høg grad av faglegheit innan kvar si yrkesgruppe.
Endringskompetanse	Ein strategisk kompetanse som aukar organisasjonen sin moglegheit for omstilling og nyskaping.
Kompetansebehov	Kompetansen ein manglar og som ein meiner ein har trong for.
Taus kompetanse	Kompetanse som ein ikkje veit eller tenker over at ein har. Tek som ein sjølvfølge, men har gløymt korleis ein har lært. Det er vanskeleg å setja ord på.
Relasjons- og samarbeidskompetanse	Skape tillit, vera imøtekomande, skaper profesjonelle relasjonar og bidrar positivt i arbeidsfellesskapet. Dela sin kunnskap med andre.
Digital- og teknisk kompetanse	Tileignar, nyttiggjer og delar kunnskap om verkty, teknologi, metodar, prosessar og utstyr.
Organisasjonskompetanse	Kjenner til Suldal kommune og det offentlege systemet. Kjennskap til våre verdiar, mål og etiske retningslinjer. Nyttar denne viten til å handle hensiktsmessig og samhandle tverrfagleg. Forståing for og aksept for sin eigen og andre sine roller.
Refleksjonskompetanse	Reflekterer over eigne handlingar og utvikling, og bidrar med refleksjon i arbeidsfellesskapet.



3 Forankring, mål og føringar

3.1 Nasjonale mål, lover, retningslinjer og føringar

I stortingsmelding 25: «*mestring, muligheter og mening*» vert det hevda at ein av dei viktigaste utfordringane framover vert å sikra tilgang på tilstrekkeleg helse- og sosialpersonell.

NOU 2015:8 "Fremtidens skole" peikar på eit samfunn som blir meir komplekst, med større mangfald og raskare endringstakt. Utvalet peikar på at ein dei neste 20-30 åra må vektlegge fagspesifikk kompetanse, kompetanse i å lære, kompetanse i å kommunisere, samhandle og delta, og kompetanse i å utforske og skape.

Kompetanseløftet 2015 – ei nasjonal storsatsing på kompetanseheving innan omsorgsløftet 2015. Omsorgsløftet omhandla i tillegg til kompetanse både samhandling, forskning, omsorg med vekt på kultur og sosiale forhold og eit partnerskap med familie og lokalsamfunn. Målet var bl.a. 10 000 fleire årsverk innan omsorg.

Nasjonale føringar (regjering, direktorat). Eksempelvis krav om autorisasjon, krav til særskild kompetanse for å undervise i skulane og tal pedagogar i barnehagane.

3.2 Avtalar, retningslinjer og føringar frå partane sentralt

HTA kap. 3, pkt 3.3: Kompetanse – læring og utvikling. «... *Arbeidsgiver og den enkelte arbeidstaker har hver for seg og i fellesskap et ansvar for å ivareta kompetanseutviklingen.*»

HA del B, § 1-1: «... *bidra gjennom godt samarbeid, medbestemmelse og medinnflytelse til ein omstillingsdyktig og serviceinnstilt kommunesektor til beste for innbyggjarane*». Kompetanseutvikling er eit vesentleg viktig bidrag her.

KS har gitt ut «Skodd for framtida» som er eit refleksjonshefte for utvikling av lokal arbeidsgjevarpolitikk. Kompetanse og rekruttering er ein av tre framtidsdiskusjonar i hefte. Innbyggjarane sine behov for teneste er i endring, og me har avgrensa tilgong på arbeidskraft og yrkesgrupper. Me må difor tenke nytt om kompetanse og rekruttering for å møte behova i framtida.

I førre utgåve av KS sin arbeidsgjevarstrategi «Stolt og unik» var tema «mangfald og inkludering» og «læring og utvikling» to av fem satsingsområde. Dette er to svært viktige område for Suldal kommune. Berre på sjukeheimen har me 11 nasjonalitetar i dag.

Ei ny heiltidserklæring mellom partane sentralt vart underteikna 28.09.15. Her er det også laga ein rettleiar for lokalt arbeid med heiltidskultur.

3.3 Kommunale planar, reglement, avtalar, mål og føringar

Bidra til å gjera Suldal kommune til ein organisasjon som er resultatorientert, endringsvillig og serviceinnstilt. Bidra til at Suldal kommune til ein kvar tid har nok medarbeidarar med ønska og nødvendig kompetanse.

I kommuneplan for Suldal kommune 2015-2024 er måla for kommunen som organisasjon og arbeidsgjevar:

Suldal kommune skal vera ein heilskapleg og målstyrt organisasjon med forsvarleg og kostnadseffektiv organisering og drift.

Suldal kommune skal vera utviklingsorientert med gode etisk haldningar hjå politikarar og tilsette.

Suldal kommune skal vera ein god organisasjon å arbeida i for serviceinnstilte og resultatorienterte medarbeidarar som gir kommunen eit godt omdømme.

Kommuneplanen viser til to hovudutfordringar:

- Å vera ein organisasjon som er resultatorientert, endringsvillig og serviceinnstilt.
- Å til ei kvar tid ha nok medarbeidarar med ønska og naudsynt kompetanse.

Den til ein kvar tid gjeldande arbeidsgjevarpolitikken til Suldal kommune. Her kjem det fram mål for overordna leiing, leiar og medarbeidar.

I den nyleg vedteke rekrutteringsstrategien frå november 2014 er det teke med eit punkt om kompetanse. I strategi 6 i dokumentet står det: «Suldal kommune vil vera ein lærande organisasjon med gode kompetanseplanar».

- Økonomiplan med handlingsprogram 2015-2018, arbeidsgjevarpolitikk, 1.3: «Utarbeida ein strategisk plan for kompetanseutvikling»
- Reglement for utdanningsmidlar
- Haugalandsløftet
- Rekrutteringsplanen
- Arbeidsgjevarpolitiske retningslinjer



4 Kompetanseanalyse

4.1 Vår kompetansebeholdning

Det er viktig at organisasjonen til ein kvar tid har oversyn over kva for behov ein har for kompetanse. Einingane må gjennomføra ein kompetanseanalyse for å avklare korleis det skal satsast for å få nok kompetanse for å nå vedtekne overordna mål til det beste for brukarane og innbyggjarane.

Dekning av kvalifisert personell er for tida rimeleg god.

Det er vanskeleg å få rekruttert ingeniørar, barnevernpedagogar og barnehagelærarar. I framtida er det forventa eit auka behov for pleiepersonell og allmennlærarar.

4.2 Vårt kompetansebehov: Kompetanse som skal skaffast, utviklast, mobiliserast eller avviklast

Skaffe	Rekruttere ny kompetanse. Som me ikkje har i dag, eller ikkje har nok av.
Utvikle	Gje tilsette ny kompetanse. Etter- og vidareutdanning.
Mobilisera	Tilsette har denne kompetansen i dag, men får ikkje nytta den i tilstrekkeleg grad. Skaffe oversikt over denne kompetansen.
Avvikle	Bruke kompetansen me har eller tileignar oss til å gjera ting på ny måte. Ta inn over seg nye krav frå både lovverk og endringar i samfunnet som påverkar vår måte å levere tenester på. Ikkje gjera ting på same måte som før.

Mange forhold verkar inn på korleis me skal jobbe med kompetanse. Det kan vera:

- Endringar i samfunnsoppdraget
- Endringar i tenestetilbodet
- Krav om tverrfagleg samhandling
- Demografi
- Alderssamansetning blant dei tilsette
- Vakansar
- Uønska deltid
- Låg arbeidsløyse
- Brukar- og medarbeidarundersøkingar
- Økonomisk handlingsrom

5 Kompetansestrategiar og læringsarenaer

5.1 Strategi for å skaffe, utvikle, mobilisere og avvikle kompetanse

Læringsstrategi

I mange organisasjonar fokuserer ein ofte på kompetanseutvikling, og mindre på å utnytta eller betra den kompetansen som ein allereie har i organisasjonen. Ein må også fokusera på å få nyttiggjera seg den nye tileigna kompetansen inn i organisasjonen. Forsking syner at så mykje som ein fjerdedel av medarbeidarane har eit betydeleg uutnytta kompetansepotensiale. Arbeidsstaden er den aller viktigaste læringsarenaen. 70 % av det me lærer, lærer me gjennom egne erfaringar i jobben vår og 20 % gjennom eksponering frå andre. Berre 10 % lærer me gjennom å lesa eller delta på kurs. Læring er «tileigning» av ny eller endra kompetanse for å oppnå endringar i dei tilsette sin åtferd. Kontinuerleg læring er nødvendig for å levera riktige tenester. Me må difor ha større fokus på læringsarenaer i det daglege arbeidet ute på arbeidsplassane.

Suldal kommune vil skaffa seg oversyn over behova me har for kompetanse til ein kvar tid.

Strategi for å skaffe kompetanse.

Det er i 2014 utarbeidd ein plan for å behalde og rekruttere.

1. Nyttå tenlege tiltak i plan for å behalde og rekruttere.
2. Alle tilsette i Suldal kommune skal minimum vera fagutdanna.

Strategi for å utvikle kompetanse.

3. Auka bruken av interne læringsarenaer.
4. Sikre basiskunnskap i den rolla dei har ved intern opplæring for nye tilsette.
5. Ha midlar til rådvelde for kompetanseutvikling.
6. Skapa kultur for deling av kunnskap i eininga og på tvers av einingane.
7. Ta i bruk modul på intralink for deling av kursmateriell og presentasjonar.
8. Arbeida for fleire heile stillingar i organisasjonen.

Stort omfang av små stillingar vil svekke læringsmiljøet mellom anna ved å gje lite rom for refleksjon med kollegaer. Små arbeidsmiljø og turnusar kor ein er aleine på vakt svekkjar òg læringsmiljøet.

Plan for intern læring

Suldal kommune vil fokusera på strategi for intern læring i organisasjonen. Denne strategien skal motivere den enkelte leiar og medarbeidar til meir kunnskap, idear og motivasjon for intern læring. Målet er at den enkelte skal utvikle sin eigen og kollegaer sin kompetanse gjennom å byggje kultur for intern læring og utvikle læringstiltak på arbeidsstaden. Ambisjonen er å gjera dei tilsette trygge i den rolla dei har.

Det er bare en ting som kan være mer smertefullt enn å lære av erfaring, og det er å ikke lære av erfaring.

Strategi for å mobilisera kompetanse.

9. Nytt kompetanse i eininga og på tvers av einingane.
10. Nytt elektronisk kompetansemodul til registrering av kompetanse.

Kompetanse har først verdi når den kjem brukaren til nytte.

Strategi for å avvikle kompetanse.

11. Ta i bruk ny kompetanse og avvikle gamal kompetanse.
12. Medverke til, og leggja til rette for, forskning.

Det er liten tradisjon for forskning i Suldal kommune, men i den nye helse- og omsorgslova frå 2012 kjem kommunane sitt ansvar for å medverka til, og leggja til rette for, forskning tydeleg fram. Den praksisnære forskinga kan gje ny kunnskap som ein treng i høve dei utfordringane me møter i dag og i framtida. Forsking og utvikling vil kunne styrke kunnskapsgrunnlaget for korleis ein skal møte utfordringar og sikre betre og effektive tenester.

Ny kunnskap er spennande, og ein opplever ofte etter endt studie, fagdag, kursdag osv. at ein ønskjer å gjera endringar i praksis på eigen arbeidsstad. Det er viktig at arbeidstakar og arbeidsgjevar har ein god dialog for å dra nytte av den nye kunnskapen som skal kome heile arbeidsplassen til del.

5.2 Læringsarenaer

Suldal kommune ønskjer å ta i bruk fleire læringsarenaer. Det har tradisjonelt vore stort fokus på vidare- og etterutdanning i form av formalkompetanse, og det å støtta opp om tilsette som vil ta grunnutdanning. Dette vil framleis vera viktig, men ein ønskjer og å nytta andre læringsarenaer aktivt og leggje større vekt på praksisnær kompetanseutvikling. Læring i fellesskap vil etter alt å døma gjera det enklare å bringa med seg kunnskapen inn i felles praksis på arbeidsplassen. Einingane skal i større grad leggja til rette for intern læring.

Interne:

- Det daglege arbeidet på arbeidsplassen
- Kollegarettleing
- Prosjektarbeid
- Dialogmøte med brukarane
- Introduksjonsprogram
- Skulevandring
- Coaching
- Tverrfaglege arbeidsgrupper
- E-læring (eks. Jungelmap)
- Internkontroll/kvalitetssystem
- Etisk refleksjon
- Fagleg refleksjon
- Hospitering/jobbotasjon internt
- Interne kurs og samlingar, erfaringsutveksling, rollespel
- Leiarforum (bl.a. med NAV Arbeidslivssenter og fokus på psykisk helse)
- Bygge opp tverrfaglege team på tvers av einingar som også skal brukast til internundervisning og rettleing



- Skape kultur og haldningar slik at ein kan nytta eksisterande/ny kompetanse på den einstilte arbeidsplass
- Gode leiarar som ser kor viktig det er å styrka kompetansen på den einstilte arbeidsplass
- Ein god arbeidsplass som tiltrekk seg studentar og lærlingar
- Personalmøte: Refleksjon, erfaringsutveksling, teoriundervisning m.m.
- Nettverk og nettverksbygging

Eksterne:

- Inntak av elevar, lærlingar og studentar, turnuskandidatar
- Eksterne nettverk (hospitering Helse Fonna/erfaringsutveksling/interkommunale nettverk)
- Studieturar/besøk
- Formell utdanning
- Kurs/seminar
- Rekruttering og stipendordning
- Etterutdanning
- Vidareutdanning
- Temamøte
- Desentralisert utdanningstilbod
- Gode leiare som motiverer og oppmuntrar til auka kompetanse

5.3 Økonomiske rammor

Dei økonomiske rammene vil vera i endring avhengig av årlege statlege løyvingar og kommunen sine budsjettløyvingar. I einingane sine budsjettammor ligg det inne løyvingar til kompetanseheving og fagleg påfyll av kortare lengd.

Me har i dag følgjande ordningar:

Statlege:

Kompetanse for kvalitet (oppvekst, stønad til vidareutdanning for lærarar)

Kompetanseløftet 2015 (omtala under punkt 3.1)

Haugalandsløftet

Andre eksterne me kan søkje midlar i frå

Kommunale:

Utdanningsmidlar fordelt sentralt i kommunen

Kompetansemidlar fordelt i einingane

Stipendmidlar

Fondsmidlar

Haugalandsløftet



6 Plan for evaluering og oppfølging

6.1 Evaluering og oppfølging av den strategiske kompetanseplanen

Evaluerast kvart fjerde år i samband med ny kommunestyreperiode med årleg rullering.

Årleg vurdering av moglege tiltak i økonomi- og handlingsprogram.

Einingane rapporterer i årsmeldinga om eventuelle gap i krav til formalkompetanse og satsingsområde.

Kvar medarbeidar skal registrera sin kompetanse i kompetansemodulen.

6.2 Evaluering og oppfølging av tiltak

Det å evaluera er ein nødvendig og integrert del av strategisk kompetansestyring. Viss ein ikkje gjer det kan ein forsterke svake sider og unngå høve til forbetringar. Ved evaluering kan ein blant anna nytta følgjande:

- Brukar- og medarbeidarundersøkingar
- Medarbeidarsamtale
- KOSTRA
- SWOT- analyse

Årleg vurdering

Kor mange ein har med rett formalkompetanse i forhold til det ein har sett som mål. Oversikt over den kompetansen ein treng slik at ein kan arbeide målretta for å utvikle/skaffe seg den. Vurdering av tiltak inngår i medarbeidarsamtalen.

Kvart fjerde år

Har planen ført til tverrfagleg samhandling?

Gjer planen det føreseieleleg for tilsette å velja utdanningsløp?

Har planen ført oss nærare måla?

Korleis skårar tilsette og brukarar i undersøkingane?

7 Vedlegg

Einingane sine lokale kompetanseplanar skal byggje på den overordna strategiske kompetanseplanen.

7.1 Forslag til mal for kompetanseplan

Kompetanseplan for (eining/avdeling)

1. Samandrag
2. Kven er me, og kva skal me driva med?
3. Utviklingsbehov
 - a. Kva treng me?
 - b. Kva har me?
 - c. Kva vil me utvikla?
4. Utviklingsmål
 - a. Langsiktige mål
 - b. Kortsiktige mål
5. Tiltak
6. Tiltaksplan

Eining/ avdeling	Tiltak	Mål	Ansvarleg	Frist for gjennomføring	Kostnad	Status	Evaluering

7. Korleis oppnå suksess?
8. Oppfølging
 - a. Korleis skal me evaluera?
 - b. Ansvar for å følgje opp
9. Har me gode nok rutinar for å sikre kvalitet på tenestene våre i høve:
 - a. Ferievikarar
 - b. Nytilsette
 - c. Endra krav i lov eller forskrift





Notat

