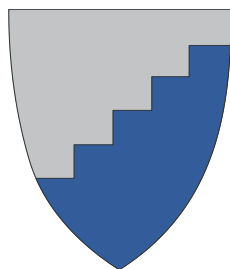




Strategisk kompetanse- utviklingsplan for Nome kommune



Utarbeidet av	Prosjektgruppa: Marianne Dahlseng, Birte Nesteng, Bjørn E. Lona, Signe Lill Roland, Bent Krogager, Tor Arne Skomedal og prosjektleder Anne Britt Grevi
Dato	Innen 01.07.2012

Godkjent av	Styringsgruppa: Rådmannens ledergruppe
Dato	Innen 01.08.2012

Innhold

1	FORORD	4
2	SAMMENDRAG	5
3	KOMPETANSEPLANENS FORANKRING OG AMBISJONER	6
3.1	Plangrunnlaget.....	6
3.2	Kommuneplan for Nome kommune.....	6
3.3	Handlingsprogram/økonomiplan – strategiske mål	7
3.4	Arbeidsgiverplattformen.....	7
4	HVA INNGÅR I BEGREPET KOMPETANSE	8
4.1	Lærende organisasjon	8
4.2	Kompetansebegreper	8
4.3	Læringsarenaer i Nome kommune	9
4.4	Hovedprinsipper for kompetanseutvikling i Nome kommune	10
5	KOMPETANSEBEHOV FOR NOME KOMMUNE	12
5.1	Teknologi og tjenesteutvikling	12
5.2	Informasjonssikkerhet.....	12
5.3	Lederutvikling.....	12
5.4	Etikk	12
5.5	Instruktører for lærlinger	12
5.6	Annet.....	12
6	PLAN FOR VURDERING/EVALUERING AV KOMPETANSETILTAKENE	13
6.1	Vurdering	13
6.2	Evaluering.....	13
7	SATSINGSOMRÅDER FOR KOMPETANSEUTVIKLING I PERIODEN	14
7.1	Mål	14
8	SATSINGSOMRÅDER 2013 – 2015. TILTAKSPLAN 2013 SEKTOROVERGRIPENDE KURS OG LEDERUTVIKLING (RÅDMANNENS ANSVARsområde)	15
8.1	Lederutvikling.....	15
8.2	Bruk av systemer og strukturer. Obligatoriske kurs.....	15
8.3	Nyansatte.....	16
8.4	Seniorpolitikk	16
8.5	HMS – vernearbeid og sikkerhet på arbeidsplassene.....	16
8.6	Obligatoriske lederkurs (nye ledere).....	17
8.7	Andre lederkurs/innhold i Rul-møtene	17

1 Forord

Kompetanseutvikling dreier seg om alle tiltak som settes i verk for å øke organisasjonens kompetanse gjennom å stimulere arbeidstakernes faglige og personlige utvikling.

Gjennom målrettet kompetanseutvikling vil Nome kommune sikre at kommunen har medarbeidere som er kompetente og motiverte for å utføre de ulike oppgaver effektivt og med god kvalitet.

Kvalitetsutvikling er ett av Nome kommune sine satsingsområder. Kommunen har som målsetting å være i utvikling og ha god kvalitet på de tjenester som utføres. Kompetent personale er det viktigste virkemidlet for å nå denne målsettingen.

Kompetanseutvikling er også viktig i rekruttering av nye arbeidstakere. Dagens arbeidstakere, ikke minst de unge, er opptatt av personlig utvikling og kompetanseheving i jobben. Dette stiller krav til planmessig og målbevisst planlegging av kompetanseutvikling. Nome kommunes plan for kompetanseutvikling rulleres hvert år i takt med justeringene i handlingsprogram/økonomiplan og omfatter samme fireårsperiode.

Etatsinterne kompetanseutviklingstiltak blir ikke tatt med i denne planen, heller ikke etter- og videreutdanning (ny formell kompetanse).

2 Sammendrag



Det skal utarbeides en sektorovergrepene Strategisk kompetanseutviklingsplan for Nome kommune. Planen skal omhandle den overordnede strategiske kompetanseutviklingen innen rådmannens ansvarsområde med overordnede mål og et godt system for evaluering. Etatene utarbeider planer som ivaretar etatenes egne behov for kompetanseutvikling.

3 Kompetanseplanens forankring og ambisjoner

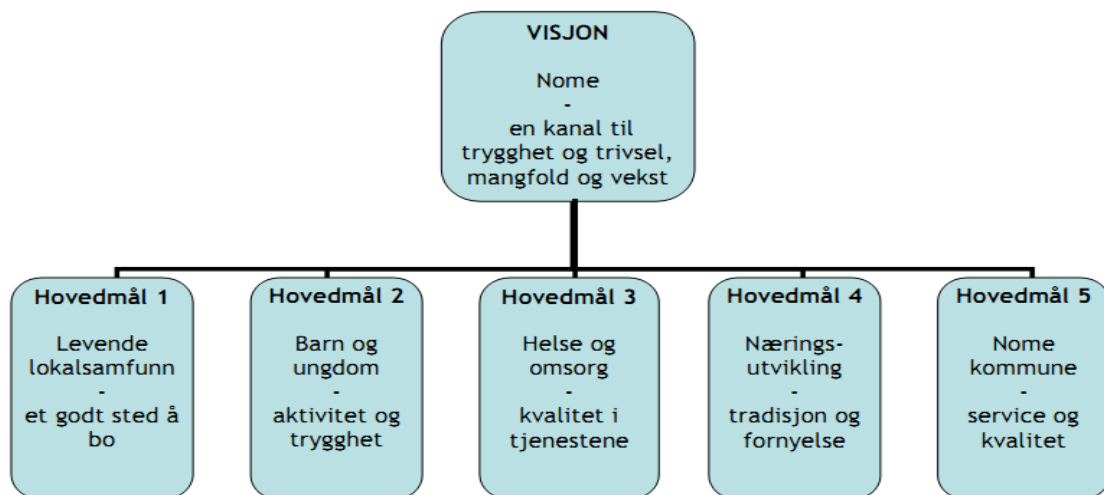
3.1 Plangrunnlaget

Kompetanseutviklingsplanen tar utgangspunkt i kommuneplanen 2009 – 2018, gjeldende handlingsprogram/økonomiplan for perioden 2012 – 2015 og kommunens arbeidsgiverreglement.

En målrettet innsats innen kompetanseutvikling forutsetter en felles oppfatning av hvor kommunen står her og nå, og hvilke utfordringer kommunen står overfor i kommende planperiode. Dette nødvendiggjør felles styringsprinsipper, avtalt ansvarsfordeling, tilgang til felles virkemidler og felles forståelse av sentrale begreper.

3.2 Kommuneplan for Nome kommune

SAMFUNNSDELEN – Visjon, mål og retningslinjer for langsiktig samfunnsutvikling i Nome.



Kommuneplanen peker på disse hovedmålene for 2009 – 2018. Under hovedmål 5 er arbeidet med kompetanseutvikling spesifisert:

- 5.3 *”Kommunens viktigste ressurs er kompetansen blant egne ansatte. Vi må ha fokus på utvikling av denne kompetansen og rekruttering av dyktige medarbeidere og fagfolk. Ansatte skal ha et godt arbeidsmiljø, gis utviklingsmuligheter og rammevilkår som gjør kommunen til en attraktiv arbeidsplass.”*

3.3 Handlingsprogram/økonomiplan – strategiske mål

Tiltakene i kompetanseutviklingsplanen skal bidra til at organisasjonen når de strategiske målene for planperioden 2012 – 2015.

”Rådmannen understreker at handlingsprogrammet/økonomiplanen er forutsatt å ha en kobling mot de langsiktige prioriteringer som framgår av kommuneplanen”. Kilde: Handlingsprogram/økonomiplan 2012 – 2015.

”For sentraladministrasjonen er det et hovedmål å utvikle en kommunal organisasjon som til enhver tid er tilpasset oppgavene og gjeldende rammebetingelser. Likedan å utvikle tjenestene til befolkningen på en best mulig og serviceretta måte, og drive et utviklingsarbeid som gjør at kommunen står rustet overfor fremtidens oppgaver”. Kilde: Handlingsprogram/økonomiplan 2012 – 2015.

3.4 Arbeidsgiverplattformen

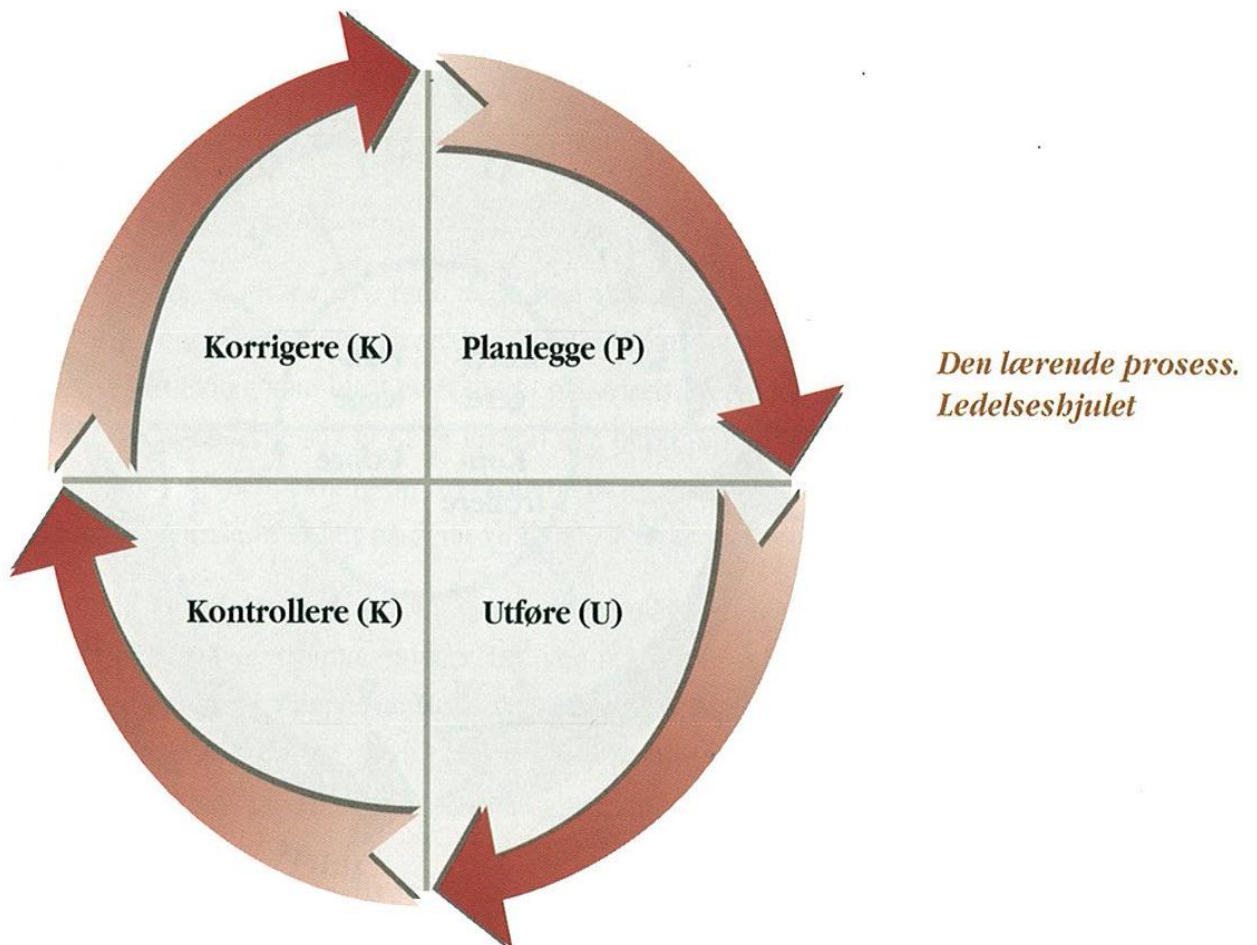
Nome kommunes arbeidsgiverreglement (Håndbok for Nome kommune) og overordnet kvalitetssystem (HMS), er fundamentet for arbeidsgiverpolitikken og medarbeiderutviklingen i kommunen. Denne arbeidsgiverplattformen skal gi politikere, ledere og medarbeidere tydelighet om hvilke handlinger, holdninger og verdier arbeidsgiver praktiserer og står for i sitt forhold til medarbeiderne. Dokumentene ligger på Nome kommunes hjemmeside.

4 Hva inngår i begrepet kompetanse

4.1 Lærende organisasjon

Som en lærende og aktivt handlende organisasjon ønsker kommunen å sette fokus på oppslutning om løsninger, motivasjon, forpliktelse og gjensidighet, samt en klar forventning om resultater.

Ledelseshjulet. Kilde: fra boka "Kvalitetsforbedring som håndverk" av Bjarne Berg Wig, 2. utgave, 1996



4.2 Kompetansebegreper

"Kompetanse handler om "å være i stand til" å mestre og å oppnå definerte mål."(Linda Lai)

Mål for kommunens kompetanseutvikling er å:

Sikre at etatene gjennomfører kompetanseutvikling for medarbeidere på de områder og i det omfang som er nødvendig for å bidra til at kommunen når sine strategiske mål.

Definisjoner:

Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål". (Linda Lai, 2004).

Generelle definisjoner på kompetansebegreper:

Kompetansekrav: Den kompetanse kommunen trenger for å nå sine mål og utføre definerte funksjoner og oppgaver på ønsket måte og nivå.

Kompetansebeholdning: Den samlede kompetanse kommunen og den enkelte medarbeider besitter.

Kompetansebehov: Den kompetanse som mangler og må anskaffes, utvikles eller mobiliseres.

Strategisk kompetanse: Den kompetansen som er avgjørende for måloppnåelse, kritiske mangler som bør utbedres både på kort og lang sikt.

Samhandlingskompetanse: Den kompetanse som er av betydning for samarbeid med andre; kommunikasjonsferdigheter, samarbeidsferdigheter, samt evne til utvikling i samarbeid med andre.

Tverrfaglig kompetanse: Kompetanse som er nødvendig for å kunne gi et godt tilbud til brukere med sammensatte behov på tvers av etater og fag.

Kjernekompetanse: Den operative kompetansen som er nødvendig for å utøve de daglige oppgavene og som kan bidra til et konkurransefortrinn.

4.3 Læringsarenaer i Nome kommune

Det daglige arbeidet	gir mulighet til å planlegge og gjennomføre arbeidet, reflektere over eget arbeid, lære av kollegaer, få råd og veiledning.
Arbeidsgrupper/prosjekt	gir bedre tverrfaglig samhandling og endringskompetanse til merverdi for brukerne og innbyggerne.
Samhandling med brukerne	anerkjennelse av brukeren og dennes oppfatninger av egen situasjon gir andre perspektiver som kan utnyttes som læringssituasjoner.
Interne møter i enhetene	gir mulighet for felles refleksjon, råd og veiledning, erfaringsutveksling, formalisert læring i form av teori-Innspill og lignende.
Personalmøter i virksomhetene	gir samme muligheter som enhetsmøter, men i større forum.
Ledermøter	gir mulighet til utvikling av helhetlig ledelse.

Interne kursdager, seminarer	gir økte muligheter for formalisert læring, fordypning osv..
e-læring	ny læringsarena som kan gi ny kunnskap både faglig og teknologisk og ny fleksibilitet mht tid og sted for læring.
Nettverk	gir muligheter for veiledning, felles refleksjon, fordypning og samhandling på tvers. Oppgaver i for- og etterarbeid kan utnyttes som læringsarenaer.
Eksterne kurs	som interne kursdager, men også erfaringsutveksling ut over egen arbeidsplass og muligheter for økt nettverksbygging.
Etter – og videreutdanning	i første rekke hva kommunen har behov for, gjerne nedfelt i plan.
Interkommunalt samarbeid	gir mulighet for å lære av andre og å delta i eksternt samarbeid.

4.4 Hovedprinsipper for kompetanseutvikling i Nome kommune

På bakgrunn av de føringer kommuneplanen og de strategiske målene gir, fastsettes følgende hovedprinsipper for kompetanseutvikling i Nome kommune:

1. Nome kommune skal være en lærende organisasjon.
2. Kompetanseutvikling er at av kommunens sentrale virkemidler for å sikre god kvalitet på tjenestene og effektiv ressursutnyttelse, både på kort og lang sikt.
3. Den teknologiske utviklingen i tjenesteproduksjonen krever kompetanse på alle nivåer i organisasjonen.
4. Kommunens strategi for kompetanseutvikling tar utgangspunkt i innbyggernes behov og de mål og strategier som er vedtatt for å oppfylle disse behovene.
5. Strategien for kompetanseutvikling omfatter alle medarbeidere i kommunen. Alle medarbeidere har også et ansvar for å holde seg faglig oppdatert og delta i tiltak som pålegges av arbeidsgiver.
6. Kompetanseutvikling i Nome skal primært rettes mot å styrke og videreutvikle medarbeidernes strategiske kompetanse og kjernekompetanse som organisasjonen trenger for best mulig måloppnåelse.
7. Det er et lederansvar å:
 - legge til rette for at avdelingene og etatene når sine mål, herunder å kartlegge kompetansebehovet på kort og lang sikt, og sette i verk tiltak som gjør medarbeiderne trygge og kompetente

- benytte de kartleggingsverktøy som kommunen til enhver tid rår over, som medarbeidersamtaler og nettbaserte verktøy, og sammen med medarbeiderne vedta hvilke tiltak som skal settes i verk.
 - sørge for at flest mulig læringsarenaer tas i bruk.
 - sørge for at medarbeiderne får opplæring i kommunens kjernekompetanse slik at vedtatte systemer og strukturer benyttes i tjenesteproduksjonen.
8. Rådmannen har ansvar for kommunens strategiske kompetanseutviklingsplanlegging og for gjennomføring av felles tiltak. Etatslederne/stabslederne har ansvar for egen etat/stab.

5 Kompetansebehov for Nome kommune

5.1 Teknologi og tjenesteutvikling

Kommunen skal yte tjenester til innbyggerne med rett standard til lavest mulig kostnad. Teknologi får stadig større betydning som verktøy for omstilling, effektivisering, kvalitetsheving og brukerorientering i offentlig sektor og systemene er gått fra å være støttesystemer til å bli driftskritiske systemer. Det er behov for økt systemforståelse og økt forståelse av endringer i samhandling og oppgaveflyt.

5.2 Informasjonssikkerhet

1. Ledernes forståelse i forhold til generelt behov for informasjonssikkerhet og kompleksitet og gjensidig avhengighet av annen struktur.
2. Enkeltindividenes kunnskap om egen rolle som aktør i et nett og skape forståelse for sikkerhetstiltak (rutiner, regler, holdninger).

5.3 Lederutvikling

Lederutvikling er en hovedoppgave innen kommunens kompetansebygging. Det arbeides systematisk og målrettet med å styrke og utvikle helhetlig ledelse. Kommunale ledere på alle nivåer skal ha kunnskaper og ferdigheter slik at de kan utøve lederrollen i den komplekse organisasjonen en kommune er.

5.4 Etikk

Samfunnsutviklingen viser at det er behov for økt bevissthet og refleksjon omkring etikk og moral, korrupsjon, habilitet og etiske dilemma. Kommunen har utarbeidet etiske retningslinjer som skal gjennomgås i alle virksomheter hvert år. I tillegg må ledere og andre med sentrale posisjoner gis anledning til dypere forståelse av kompleksiteten på området for å kunne handle etisk riktig og for å kunne veilede egne medarbeidere.

5.5 Instruktører for lærlinger

Nome kommune har lærlinger i flere fag. I den forbindelse er det behov for skolering av instruktører slik at de kan bidra til best mulig læretid for lærlingene. Telemark fylkeskommune organiserer kurs for instruktørene. Nome kommune er medlem av Okos, opplæringskontoret for offentlige sektor, som også arrangerer kurs for instruktører.

5.6 Annet

I tillegg vil det arbeides videre med

- seniorpolitikk
- informasjon til nyansatte om Nome kommune som organisasjon og samfunn
- HMS, vernearbeid og førstehjelp
- Deltakelse i tverrfaglige prosjekter, internt og eksternt

6 Plan for vurdering/evaluering av kompetansetiltakene

6.1 Vurdering

Det er viktig å ha en systematisk tilnærming til kompetanseutviklingen og evaluering av tiltakene.

Følgende punkter er nyttige forhåndsvurderinger:

- Hvilke kompetanseområder må Nome kommune vektlegge for å nå de strategiske målene?
- Hva slags kompetanse trenger den enkelte medarbeider, og den enkelte gruppe av medarbeidere, for å nå de målene som er satt opp?
- Hvordan skaffe den type kompetanse?

6.2 Evaluering

Kompetansetiltakene følges opp med evalueringer gjennom de verktøyene Nome kommune har etablert for å få en vurdering av om de riktige tiltakene iverksettes og for å få en tilbakemelding på kvaliteten i tiltakene.

- Elektronisk evaluering etter hvert kurs.
- Tilbakemelding via Medarbeiderundersøkelsen og medarbeidersamtalene

7 Satsingsområder for kompetanseutvikling i perioden

2013 – 2015: Etatenes ansvarsområde

Etatenes kompetanseutviklingsplaner skal støtte oppunder den overordnede strategiske planen. Etatene skal delta i felles satsingsområder samtidig som de skal ivareta eget behov for kompetanseutvikling. Et viktig punkt i dette arbeidet er blant annet etatenes ansvar for å styrke samhandlingen på tvers av etatene og for å utvikle og styrke interkommunalt samarbeid.

7.1 Mål

Sikre god kvalitet på tjenestene – utvikle kompetansen i tråd strategisk kompetanseutviklingsplan.

Etatene skal utarbeide planer som ivaretar etatenes egne behov for kompetanseutvikling med det mål å sikre god og riktig kvalitet på tjenestene og bidra til utvikling av den lærende organisasjon.

Etatenes planer skal bygge opp under strategisk kompetanseutviklingsplan, kommuneplan og innarbeides i etatenes driftsbudsjett i økonomiplan og årsbudsjett.

Det påligger etatene både å lage planer for egen faglig utvikling, men også å utvikle felles faglige tiltak mellom etatene for å styrke samhandlingen på tvers og helhetsforståelsen.

8 Satsingsområder 2013 – 2015. Tiltaksplan 2014. Sektorovergripende kurs og lederutvikling - Rådmannens ansvarsområde

8.1 Lederutvikling

Mål	Tiltak	Målgruppe	Omfang	Tidsrom	Ansvarlig/ Kursleder/ foreleser	Kostnad
Styrke og utvikle helhetlig ledelse	RUL-møte Tema: Omdømmebygging	Rådmannens utvidede ledergruppe	1/2 dag	10.02.14	Nils Rune Midtbøen	Interne kostnader
Styrke og utvikle helhetlig ledelse	RUL-møte Tema: Lærende organisasjoner	Rådmannens utvidede ledergruppe	1/2 dag	12.05.14	Johan Søfteland	Interne kostnader
Obligatoriske Kunnskaper og ferdigheter *	Lederkurs-kunnskap og ferdigheter, ERP, Minimumskompetanse og HMS-prosedyrer	Obligatorisk for ledere og andre ansatte som trenger denne kunnskapen	3 - 5 halve dager pr. person – ERP	2 ganger pr. år Egen innkalling i 2014	Stabs-avdelingene.	Interne kostnader
Trygghet i lederrollen	RUL-møte Tema: Etisk refleksjon	Rådmannens utvidede ledergruppe	1/2 dag	08.09.14	Hanne Ødegård Lunde	Interne kostnader
Styrke og utvikle helhetlig ledelse	RUL-møte Ledersamling etter vedtatt årsbudsjett og julemøte	Rådmannens utvidede ledergruppe	1/2 dag	08.12.14	Rådmannen/ Rådmannens ledergruppe	Interne kostnader

8.2 Bruk av systemer og strukturer. Obligatoriske kurs

Mål	Tiltak	Målgruppe	Omfang	Tidsrom	Ansvarlig	Kostnad
Informasjons-Sikkerhet. Økt forståelse av lederansvar og egen rolle som aktør i et nett	Kontinuerlig arbeid med rutiner, regler og holdninger	Ledere og andre som har ansvar for IKT og informasjonshåndtering	½ dagskurs	Egen innkalling i 2014	Pål Vik	Interne kostnader
Økt effektivitet	Minimumskompetanse	Saksbehandlere	½ dagskurs	Egen innkalling i 2014	Midt-Telemark Rådet	Interne kostnader
Økt	ERP, nytt	Leder og andre	½	Egen	Stabs-	Interne

effektivitet	lønns-, personal, og regnskaps-system	ansatte som bruker systemene	dagskurs	innkalling i 2014	avdelingene	kostnader
---------------------	---------------------------------------	------------------------------	----------	-------------------	-------------	-----------

8.3 Nyansatte

Mål	Tiltak	Målgruppe	Omfang	Tidsrom	Ansvarlig	Kostnad
Effektiv informasjon til nyansatte	Introduksjonskurs	Nye medarbeidere siste år	1 dag	19.11.14	Personal- og organisasjonsavdelingen	20.000

8.4 Seniorpolitikk

Mål	Tiltak	Målgruppe	Omfang	Tidsrom	Ansvarlig	Kostnad
Øke andelen medarbeidere som står i arbeid til fylte 65 og 67 år	Seniorkurs	Ansatte fra 57 - 61 år	1 dags samling, Gleden og mindre møterom	Hvert 2. år	Personal- og organisasjonsavdelingen	40.000

8.5 HMS – vernearbeid og sikkerhet på arbeidsplassene

Mål	Tiltak	Målgruppe	Omfang	Tidsrom	Ansvarlig	Kostnad
Oppfylle krav i AML § 14	Grunnkurs i arbeidsmiljø i kommunal regi /SAMT	Ledere, verneombud, HTV, medlemmer i AMU	40 timers kurs	Febr./mars 2014	Personal- og organisasjonsavdelingen	25.000
	HMS-dagen	Ledere, verneombud, HTV, medlemmer i AMU, personalmedarbeidere	1/2 dag, i Storsalen på Ulefoss samfunnshus	10.04.14	Personal- og organisasjonsavdelingen. Midt-Telemark fagråd HMS	25.000
Sikkerhet for brukere	Førstehjelpskurs	Alle ansatte som jobber med mennesker og i virksomheter hvor det kan være fare for ulykker	½ dag pr. kurs.	Egen innkalling i 2014	Nome Røde Kors	260,- pr. deltager

8.6 Obligatoriske lederkurs (nye ledere)

Mål	Innhold	Målgruppe	Ansvarlig	Kostnad
1. Kunnskap	Delegasjonsreglementet. Politisk og administrativ organisering. Bakgrunn for mål og strategier i Nome, virksomhetsplanlegging, resultatrapportering. Årshjulet. Etikk. Arbeidsgiverpolitikken, HMS-systemet, avviksbehandlingen. Kompetanseutvikling. Informasjonssikkerhet og personvern	Etatssjefer, stabssjefer og mellomledere	Rådmannen og stabsavdelingene	Interne kostnader
2. Kunnskap/ferdigheter	PLP-kurs, prosjektlederprosessen	Etatssjefer, stabssjefer og andre som skal være prosjektledere	Midt-Telemark rådet	Interne kostnader
3. Kunnskap/ferdigheter	ERP- nytt lønns-, personal- og økonomi-system	Etatssjefer, stabssjefer og mellomledere og andre som skal bruke systemene	Stabsavdelingene	Interne kostnader
4. Kunnskap	Sektorover-gripende lov og avtaleverk	Etatssjefer, stabssjefer, mellomledere og saksbehandlere	Personal- og organisasjonsavdelingen	30.000
Tillegg	Brannvernlederkurs	Mellomledere	Brannsjef	Interne kostnader

8.7 Andre lederkurs/innhold i Rul-møtene

Mål	Tiltak	Målgruppe	Omfang/læringsarena	Tidsrom
	Etikk og holdninger			2013/2014
	Omdømmebygging "Sammen om Nome"			2014
	Kunnskapsoverføring/ Nettverksbygging			
	Saksbehandling			
	Kommunikasjon			2013
	Arbeidsmetodikk og metoder/ Effektivt samarbeid			
	Arbeidsmiljøutvikling			
	Lederutvikling			
	Helhetlig ledelse			
	Praktisering av taushetsplikten			
	Veiledningskompetanse/coaching			