



Strategisk plan for kompetanse og rekruttering

for Ørsta kommune 2015 - 2019



1. Føreord	3
2. Innleiing	5
3. Kompetanse – ein avgjerande ressurs for Ørsta Kommune	6
4. Kompetanseleiing	8
5. Overordna mål og styrigsdokument	9
6. Utfordringsbiletet	10
7. Krav til leiing	14
8. Kompetanseanalyse	17
9. Strategiar for mobilisering, utvikling, anskaffing og avvikling av kompetanse	18
10. Læringsstrategiar	20
11. Gjennomføring og oppfølging av kompetansearbeidet	22
12. Rullering og evaluering	22

Vedteken i Ørsta kommunestyre 3. september 2015

Prosjektleiar og kontaktperson: Rådgjevar Hilde Flotve Mo

Utforming: Sondre Marøy

Trykk: Printing as



Føreord

Strategisk plan for kompetanse og rekruttering skal vere eit styringsdokument for leiarar, tilsette og folkevalde, og har som mål å leggje føringar for kompetansearbeidet i kommunen. Planen føreset at det trengst kompetanse for å lukkast med kompetanse.

Strategisk plan for kompetanse og rekruttering har status som verksemndsplan i Kommunal planstrategi for Ørsta kommune 2014 – 2018, og er handsama i kommunestyret 3. september 2015. Kommunestyret vedtok mandat for planarbeidet, der dei sa at strategisk plan for kompetanse og rekruttering skal vere forankra i arbeidsgjavarstrategien og skal femne om grunnleggjande prinsipp for helsefremjande leiarskap og medarbeidarskap, likestilling, heiltids-kultur og livsfaseorientert personalpolitikk.

Ei bevisst, systematisk og strategisk satsing på kompetanse er viktig for at kommunen skal lukkast som samfunnsutviklar og som velferds- produsent. Planen vil leggje vekt på kompetansemobilisering, systematisk tilrettelegging for at medarbeidarane får brukt kompetansen sin. Det er først når kompetansen vert mobilisert at den medverkar til verdiskaping.

Prioriterte mål og oppgåver som strategisk plan for kompetanse og rekruttering skal bygge på:

- Skape tillit i møte brukarar og innbyggjarar
- Yte gode og tilgjengelege tenester til innbyggjarane
- Møte nye utfordringar og behov med løysingsvilje og innovasjon
- Vere ein attraktiv arbeidsgjever med etterspurde kompetansearbeidsplassar

For at strategisk plan for kompetanse og rekruttering skal fungere som eit styringsdokument er det avgjerande at planen er forankra i leiinga og blant dei folkevalde, og at leiarane ser samanhengane mellom strategiar for utvikling av gode tenester og rett bruk av den einskilde sin kompetanse.

Strategisk plan for kompetanse og rekruttering er eit delområde i programmet Saman om ein betre kommune, der Ørsta sitt prosjekt heiter *Omdømme-bygging med kommunikasjon som verkemiddel*. Kommunen har hatt som utgangspunkt at eit godt omdømme kjem innanfrå. Omdømme og kompetanse og rekruttering heng tett saman, og programmet skal styrke kommunane si evne til strategisk kompetanseplanlegging og realisere kompetanse- og rekrutterings tiltak som er tilpassa innbyggjarane sine forventningar og kommunen sine utfordringar.

Planen skal danne grunnlag for konkrete handlingsplanar, for heile kommunen og for einskilde tenesteområde, og som skal oppdaterast kvart år, i samsvar med årshjulet.

Strategisk plan for kompetanse og rekruttering er utarbeidd av ei arbeidsgruppe samansett av representant frå leiargruppa, to einingsleiarar, ein hovudtillitsvald, ein rådgjevar på seksjonsnivå og rådgjevar i personalstaben, som har vore ansvarleg for prosessen. Trepartsgruppa Kveik har vore styringsgruppe for arbeidet. Arbeidsgruppa har hatt felles møte med leiarforum, som har hatt rolla som referansegruppe.



«Utfordringa vår er å gjere verdiane våre til etablerte haldningar»

2. Innleiïng

Arbeidsgjevarstrategien vår byggjer på kommunen sine verdiar og peikar på dei innsatsområda kommunen må vere god på for å utvikle organisasjonen og medarbeidarane. Slik kan kommunen vere ein attraktiv arbeidsgjevar som er konkuransedyktig og tilbyr gode tenester til innbyggjarane og brukarane. Punkt 6 *Helsefremjande medarbeidarskap* har følgjande mål: Ørsta kommune rekrutterer, utviklar og held på kompetente medarbeidarar.

Verdiane våre er:



Tillit

Gjennom gjensidig respekt, forståing og likeverd



Energi

Gjennom entusiasme, inkludering og humor og glede



Løysingsvilje

Gjennom lagånd, tydelege mål og meiningsfylte oppgåver



Utvikling

Gjennom medverknad, tilbakemelding og verdsetjing av kunnskap

«Utfordringa vår er å gjere verdiane våre til etablerte haldningar. Kjernen i alt me gjer handlar om å utvikle og bruke kompetansepotensalet vårt på best mogleg måte.»

(Linda Lai 2013)

Kommunen vil få eit stort behov for faglærte og for personar med høgare og meir spesialisert utdanning i åra som kjem. Samstundes er konsekvensane av endringar i demografi at tilgangen på nyutdanna arbeidskraft ikkje vil vere stor nok til å erstatte dei som går over i pensjon. Kompetanseutvikling for dei arbeidstakarane me alt har vil difor verte stadig viktigare.

Rekrutteringsutfordringane må heile tida sjåast i samanheng med eit kontinuerleg arbeid for å betre tilhøva på arbeidsplassen. Kommunen må snu utviklinga frå fokus på ufrivillig deltid til heiltidskultur. Lærling-plassar og praksisplassar for studentar gir eit godt høve til å prøve ut aktuelle kandidatar, samstundes som kommunen får presentere seg som arbeidsgjevar. Samstundes må me kunne gje tilbod om heile, attraktive stillingar. Kompetanseutvikling og rekruttering må sjåast i samanheng. God kompetanse-mobilisering og gode utviklingstiltak vil verke rekrutterande.

Ein arbeidsgjevarpolitikk med siktet på god rekruttering må vere fleksibel og differensiert. Unge arbeidstakarar stiller andre krav til kompetanse-mobilisering og -utvikling enn eldre. God forvaltning av arbeidskrafta til eldre og erfarte medarbeidarar føreset positive haldningar til seniorar og satsing på livslang læring også for eldre tilsette.

I denne planen ser me på kompetanse som forvaltnings-kapital som kommunen disponerer, men ikkje "eig". Det er den einskilde tilsette som sit inne med kompetanse i form av kunnskap, ferdigheter, evner og haldningar. Ein organisasjon disponerer berre den kompetansen som medarbeidarane har til ei kvar tid. Verdien av kommunen sin kompetansekapital heng ikkje berre saman med kor stor den er, men i kva grad kommunen maktar å utnytte kompetansepotensalet til måloppnåing og verdiskaping!



SAMAN MOT NYE HØGDER

3. Kompetanse

– ein avgjerande ressurs for Ørsta kommune

«Kompetanse er dei samla kunnskapane, ferdighetene, evnene og haldningane som gjer det mogleg å utføre aktuelle oppgåver i tråd med definerte krav og mål.»

Linda Lai (2013)

Rett og nyttiggjort kompetanse gir riktige tenester!

Kunnskap handlar om å vite: kjenne fakta, å sjå samanhengar og å kjenne metodikk og framgangsmåtar. Kunnskap er knytt til formell utdanning, fag, interesser eller erfaring.

Ferdigheiter er knytt til handling og evna til å handle på ein bestemt måte. Ferdigheiter handlar om korleis me utfører oppgåver, anten manuelt eller analytisk.

Haldningar handlar om meininger, oppfatningar og innstilling og byggjer på verdiar. Haldningar er ein sentral kompetansekomponent, og er særleg avgjerande i oppgåver som skal løysast i møte med menneske.

Evne er individet sine relativt stabile eigenskapar, kvalitetar, talent, helse og andre trekk som påverkar moglegheitene til å løyse ei oppgåve og til å tilegne seg og bruke kunnskapar, ferdigheiter og haldningar.



Linda Lai (2013)

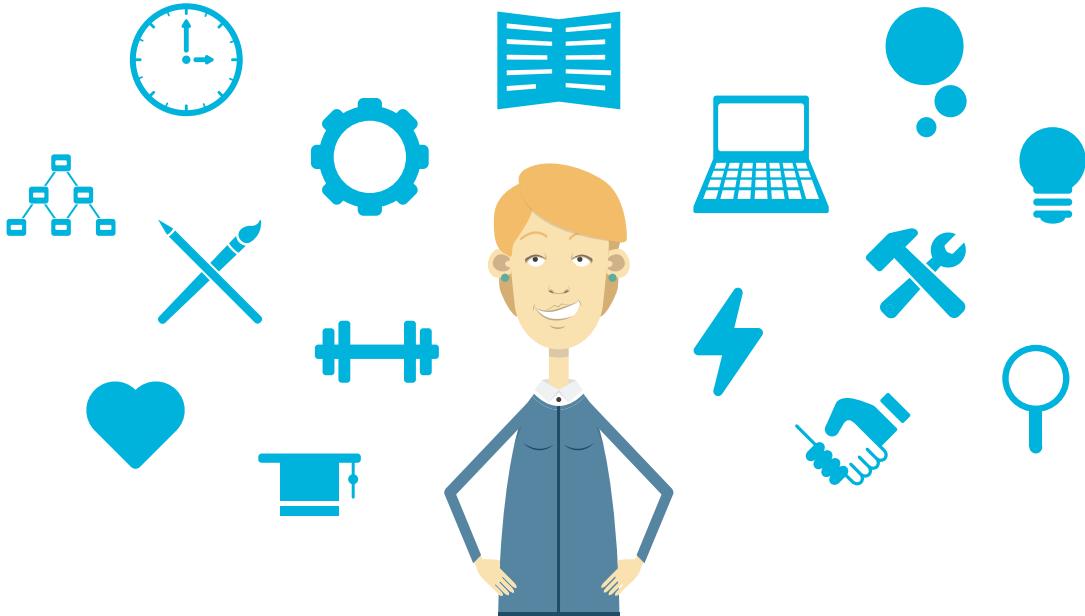
Kompetanse har først verdi når den kjem til nytte, det er då den aukar i verdi og medverkar til verdiskaping. Kommunen treng handlingskompetansen, evna til å omsetje kunnskap, erfaring og haldningar til handling. Kunnskap er såleis ikkje nok, men må kombinerast med evne og vilje til å gjere ein god jobb!

Taus kompetanse

Taus kompetanse er noko me ikkje tenkjer over, som er automatisert, som me tek som ein sjølvfølgje eller som me har gløymt korleis me har lært. Det er difor vanskeleg å setje ord på denne eller dele med andre. Me har ikkje berre taus kunnskap, men også tause ferdigheiter, haldningar og evner. Taus kompetanse kan ikkje spreiaast gjennom tradisjonelle kurs eller forelesingar, men krev at den som skal lære observerer, stiller spørsmål og får tilbakemeldingar.

Kompetansemobilisering

Kompetansemobilisering er å ta i bruk alle dei menneskelege ressursane og den kompetansen som finst i organisasjonen, også kompetanse som ikkje kan dokumenterast med vitnemål. Medarbeidarane sitt kompetansepotensial må mobiliserast gjennom relevante oppgåver og utfordringar for å medverke til yting, måloppnåing og verdiskaping. Oppleveling av meistring, autonomi, verdiorientering, støtte frå leiar og medarbeidrarar og avklarte roller er avgjerande for å skape kompetansemobilisering.



Den einskilde sin kompetanse – i samsvar med arbeidsgjevarstrategien

Fagkompetanse

Som medarbeidar i Ørsta kommune får eg bruke og utvikla vidare den faglege kompetansen min, slik at eg får medverke til å løyse oppgåver på ein fagleg fullgod og føremålstenleg måte.

Forbetringsskompetanse

Eg tek initiativ og tek aktivt del i å finne betre måtar å løyse oppgåver på, handterer uføresette situasjonar med løysingsvilje og medverkar til kontinuerleg forbetring. Eg opplever at kreative idear vert løfta fram og utvikla vidare.

Meistringskompetanse

Eg ynskjer å gjere ein så god jobb som mogleg og tek imot dei utfordringane som arbeidsgjevar gir meg i det daglege og som utviklar og styrker min kompetanse. Eg vert motivert når leiaren min er oppteken av at eg skal nå utviklingsmåla mine og gir meg tilbakemeldingar når eg betrar arbeidsprestasjonane mine.

Brukarkompetanse

Eg har fokus på oppgåvene og på måloppnåing for å sikre god kvalitet på tenestene. Eg veit kven eg leverer varer til, og kjenner deira utfordringar og behov. Eg ser etter beste praksis gjennom å sjå oss tenesteytarane med brukaren sine "briller" og sikrar reell medverknad.

Organisasjonskompetanse

Eg kjenner Ørsta kommune og det kommunale systemet. Eg kjenner kommunen sine verdiar, visjon og

etiske retningslinjer og handlar i tråd med dette grunnlaget. Eg kjenner meg som ein av «Vi i Ørsta kommune», og møter brukarar og innbyggjarar som ein viktig representant for kommunen. Eg snakkar godt om medarbeidarar og om kommunen som arbeidsgjevar. Eg har forståing for og aksepterer mi og andre sine roller.

Relasjons-/samarbeidsskompetanse

Eg er imøtekommende og skaper profesjonelle relasjonar og tillit i møte med kollegaer og brukarar. Eg viser gode evner til samarbeid, medverkar positivt i arbeidsfellesskapet og deler kunnskapen min med andre.

Refleksjonskompetanse

Eg reflekterer over handlingane mine og eiga utvikling, og medverkar med refleksjon i arbeidsfellesskapet.

Digital og teknisk kompetanse

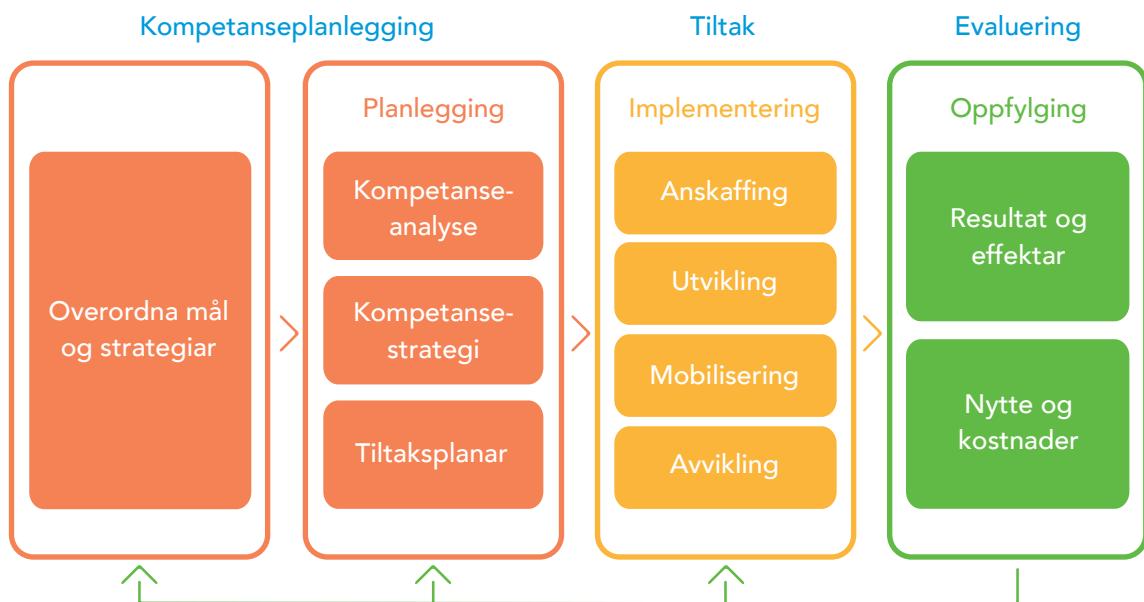
Eg tileignar meg, nyttiggjer meg og deler kunnskap om verktøy, teknologi, metodar, prosessar og utstyr.

Leiarkompetanse

Som leiari i Ørsta kommune er eg forplikta til å arbeide for å få fram det beste i medarbeidarane gjennom kompetansebobilisering, utvikling, involvering og oppleveling av samanheng. Eg motiverer dei tilsette, fremjar meistring, stiller krav, utfordrar og støttar opp. Eg legg forventingar i leiaratviten til grunn for leiars oppgåva, definerer mål, tek avgjerder og legg til rette for måloppnåing og god kvalitet på oppgåveløsing.

4. Kompetanseleiing

Strategisk kompetanseleiing inneber planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre at kommunen har og brukar naudsynt kompetanse for å nå kommunen sine definerte mål. Modellen syner at strategisk kompetanseleiing er ein kontinuerleg prosess (frå Linda Lai si bok Strategisk kompetanseledelse 2013):



Kompetanseplanlegging

Strategi for kompetanse og rekruttering påverkar heile organisasjonen. For å oppnå ei reell strategisk forankring av satsinga på kompetanse og rekruttering , er det avgjerande at planen er ein del av strategiarbeidet på toppnivået gjennom leiinga, og vert vedteken av kommunestyret.



Krav til kompetanse

Kva kompetanse er det Ørsta kommune treng og som er naudsynst for at kommunen når dei definerte måla og utfører funksjonar og oppgåver på ynskeleg måte og nivå?



Kompetansekapital

I kva grad er den kompetansen Ørsta kommune treng tilgjengeleg?
Kva for kompetanse vert brukt?
Kva for kompetanse vert ikkje brukt, og kvifor?



Behov

1. Mobiliseringsbehov - korleis i større grad bruke tilgjengeleg kompetanse?
2. Utviklingsbehov - behov for å utvikle ny eller endra kompetanse
3. Anskaffingsbehov - behov for rekruttering, tilsetje nye arbeidstakarar

5. Overordna mål og styringsdokument

Når me skal definere kompetansekrav i Ørsta kommune må me ta utgangspunkt i overordna mål for verksemda vår.

Samfunnsoppdraget – gjennom lover, forskrifter og retningslinjer

Kommunen treng rett kompetanse for å løyse samfunnsoppdraget. Kommunen sine samfunnsoppdrag er fastsette i gjeldande lov- og avtaleverk. Samfunnsoppdraget seier noko om krav til dei oppgåvane som kommunen skal løyse, og krav til dei tilsette som skal løyse desse oppgåvane. Lovverket stiller også krav om særskilte utdanninger og autorisasjonar.

Kommuneplan for Ørsta kommune – Samfunnsdelen 2012–2025

Samfunnsdelen er eit strategidokument og kommunen sin overordna plan for samfunnsutvikling dei neste 10–15 åra. Fem tema er vektlagde: *Folk – næring – trivsel – klima, energi og miljø – sentrumsutvikling og samferdsel*. Kommuneplanen sin samfunnsdel er ein overordna plan som skal synleggjere korleis kommunen skal løyse samfunnsoppdraget. Måla skal syne retning for kva for kompetanse kommunen vil trengje for å løyse desse oppgåvene.

Arbeidsgjevarstrategi for Ørsta kommune

Arbeidsgjevarstrategien er eit felles verdifundament og felles forpliktande referanseramme for folkevalde, leiarar, medarbeidarar og tillitsvalde, og danne grunnlag for kommunen sine planar og reglement. Arbeidsgjevarstrategien har som mål i kap 4 Identitet og omdømme: *Ørsta kommune er ein attraktiv arbeidsgjevar, med god kvalitet på tenestene og ein god kommune å bu i*. Arbeidsgjevarstrategien slår fast at Ørsta kommune skal ha myndiggjorte, aktive, engasjerte og sjølvstendige medarbeidarar, som ser på seg sjølv som del av ein heilskap og brukar handlingsrommet sitt.

Kommunedelplanar og sektorplanar

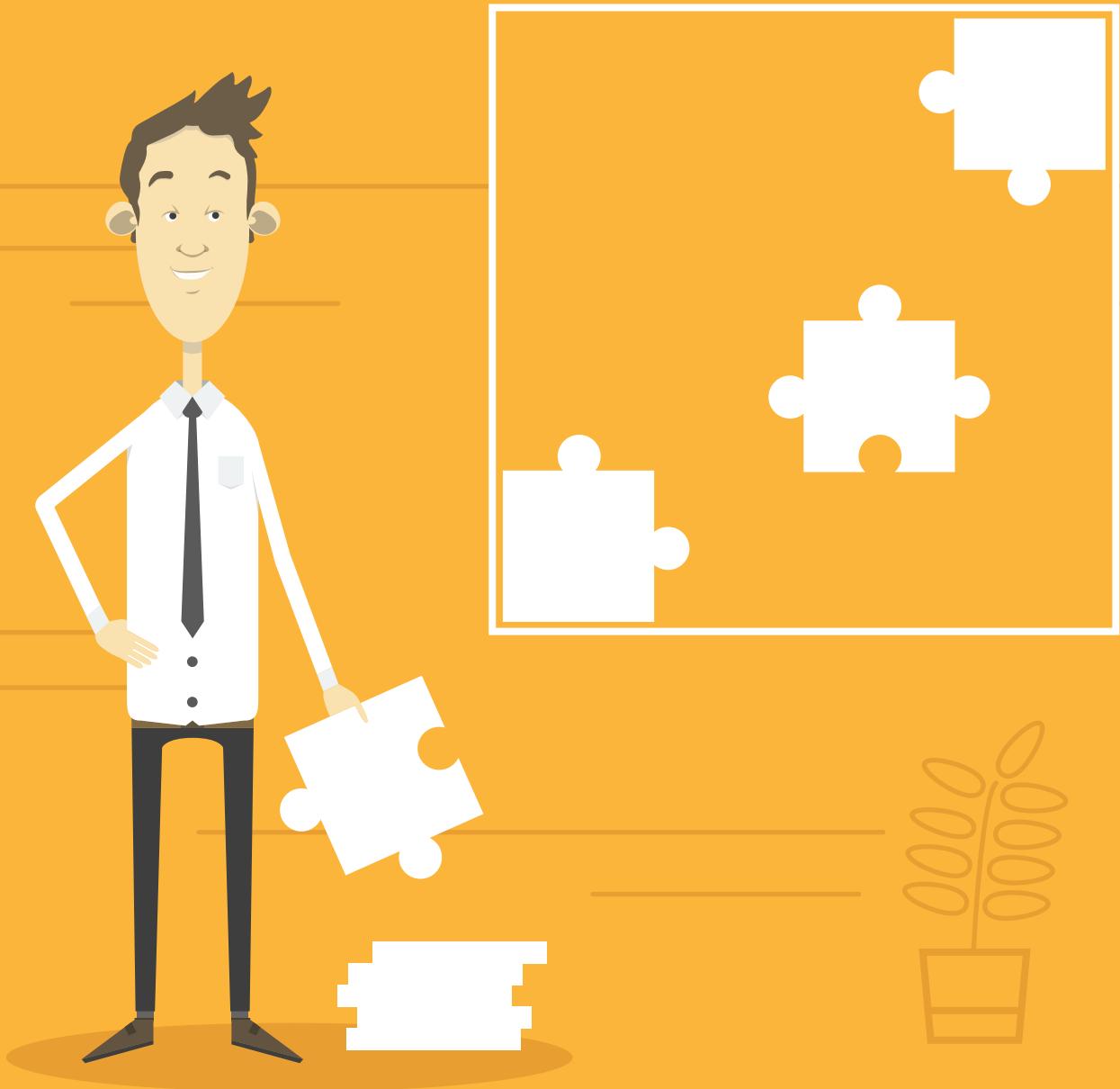
Kommunen skal ha ulike kommunedelplanar og sektorplanar som t.d. *Plan for folkehelse, Bustadsosial handlingsplan, Helse- og omsorgsplan og Barnehageplan*. Desse skal skissere mål og tiltak for desse aktuelle tenestene, og syne korleis samfunnsoppdraget på det aktuelle fagområdet vert løyst i Ørsta kommune.

Styringsverkty

Frå 2014 har Ørsta kommune eit nytt styringssystem med årshjul, målkort, leiaravtalar og resultatdialog. Målkorta skal etter dette vere ein del av økonomiplan og årsmelding. I 2015 vert brukarundersøkingar gjennom *Betre kommune* (Kommuneforlaget) teke i bruk. Styringsverktyet syner ein tydelegare samanheng mellom leiing, arbeidsmiljø, trivsel og opplevd kvalitet for tenestemottakaren. Dette skal medverke til å skape ein tydeleg og tilgjengeleg organisasjon som skaper tillit overfor brukarane.

Stillingsomtalar og tenesteomtalar

Kommunen har plikt til å drive aktiv informasjon om verksemda. Samstundes skal kommunen sin kompetanse støtte opp under dei krava som kommunen stiller til kvalitet og innhald i tenestene. Det er trong for tydelegare omtalar av kva for krav som vert stilt til alle tilsette innanfor eit arbeidsfelt, samstundes som krav til ulike fag og profesjonar (kunnskap og ansvar) må kome tydelegare fram. Det er også trong for tenesteomtalar, som skal fortelje kva innbyggjaren kan forvente av tenesta.



6. Utfordringsbiletet

I åra fram mot 2050 vil talet på personar over 67 år verte dobla. Ørsta kommune har høgare del eldre menneske i høve til innbyggjartalet enn landsgjennomsnittet. Samstundes går talet på unge som går ut av grunnskulen ned. Arbeidsstyrken vert eldre, og tilgangen til nyutdanna arbeidskraft vert därlegare. Ei oversikt over medarbeidarar over 55 år (f.1960 og tidl.) syner om lag 200 årsverk. Dei største utskiftingane vil me få innanfor helse og omsorg og skule. Kompetanseutvikling av eksisterande arbeidskraft vert viktigare i åra som kjem. Då treng kommunen å vite kva slags kompetanse det er behov for og korleis denne kompetansen best kan utviklast.

Ørsta kommune har hatt størst utfordringar med å rekruttere til stillingar innanfor helse og omsorg og tekniske fag. Tradisjonelt har stillingar innanfor skule og barnehage i større grad vorte dekte opp, som ein positiv følgje av nærliek til utdanningsinstitusjonen. Kommunen konkurrerer også med helseføretaket og private arbeidsgjevarar om kvalifiserte medarbeidarar.

Nye krav til tenester og til basiskompetanse og spesialistkompetanse, gjer at kommunen møter andre utfordringar no og i framtida enn tidlegare. Krav til kompetanse i bruk av IKT er avgjerande for utvikling og effektivisering av forvalting og tenesteutvikling. PAI-registeret syner at kommunen har 340 stillingar (152 årsverk) der det ikkje vert stilt særskilt krav til utdanning. Med utgangspunkt i desse utfordringane skal kommunen både tiltrekke seg rett basiskompetanse og spisskompetanse i samsvar med eksterne og interne krav.

Me må framstå som attraktive for framtidas arbeids-takrar. Då må me kjenne dei unge sine preferansar og

forventningar til leiarkvalitetar og til måtar å organisere arbeidet på.

Kampen om kompetansen vil spisse seg, me er ein del av ein større region med ein mangfoldig arbeidsmarknad. Endra infrastruktur har skapt ein større region og gjort oss til del av ein større arbeidsmarknad. Kommunereforma vil føre til at kommunane får nye oppgåver og nye måtar å løyse oppgåver på i framtida. Uavhengig av framtidig kommunestruktur vil ikkje kommunen kunne løyse alle velferdsoppgåvene åleine. Det vil verte naudsynt og nyttig å samarbeide med andre aktørar, og dette vil også skape nye utfordringar til leiarar og medarbeidarar.

KS sin arbeidsgjevarpolitikk Skodd for framtida peikar på to hovudutfordringar:

- Evne til å rekruttere, utvikle og halde på medarbeidarar
- Evne til utvikling og nyskaping



Likestilling

Utgreiing om likestilling, som er ein del av kommunen si årsmelding, syner at kommunen treng konkrete, målbare mål for gode likestillingstiltak. Ørsta kommune ynskjer å arbeide aktivt for likestilling og mot diskriminering. I samband med kommunestyret sitt vedtak i Kommunal planstrategi 2014 – 2018 vart det vedteke at ein ny plan for mangfold, likeverd og likestilling skal vere ferdigstilt i 2016. 81 % av dei tilsette i Ørsta kommune i 2014 var kvinner. Fordelinga mellom menn og kvinner viser at kvinnene dominerer, med unntak av på seksjon tekniske tenester. Deltidsproblematikken rører også ved likestilling mellom kvinner og menn.

Som IA-bedrift skal Ørsta kommune så lang som mogeleg leggje til rette for eigne arbeidstakrar for å hindre fråfall og auke sysselsetjing for personar med nedsett funksjonsevne.

Ørsta kommune legg til rette for eit likeverdig arbeidsmiljø med vekt på mangfold og inkludering. Medarbeidarane skal vere opne for eit rikt etnisk mangfold på arbeidsplassane. Særleg innanfor helse og omsorg og reinhald er det mange medarbeidarar med annan etnisk bakgrunn enn norsk. Mange av desse medarbeidarane har viktig kompetanse som grunnlag for arbeidet, men slit med den språklege forståinga og med kulturforståinga i høve til faget.

Livsfaseorientert personalpolitikk:

Ørsta kommune skal utarbeide ein ny handlingsplan som omhandlar Ørsta kommune sin arbeidsgjevarpolitikk for medarbeidarar i ulike livsfasar, som skal erstatte seniorpolitisk plan. Auka fokus på 50+ i arbeidslivet kan være eit strategisk satsingsområde for å sikre kompetanse og arbeidskraft i åra som kjem,

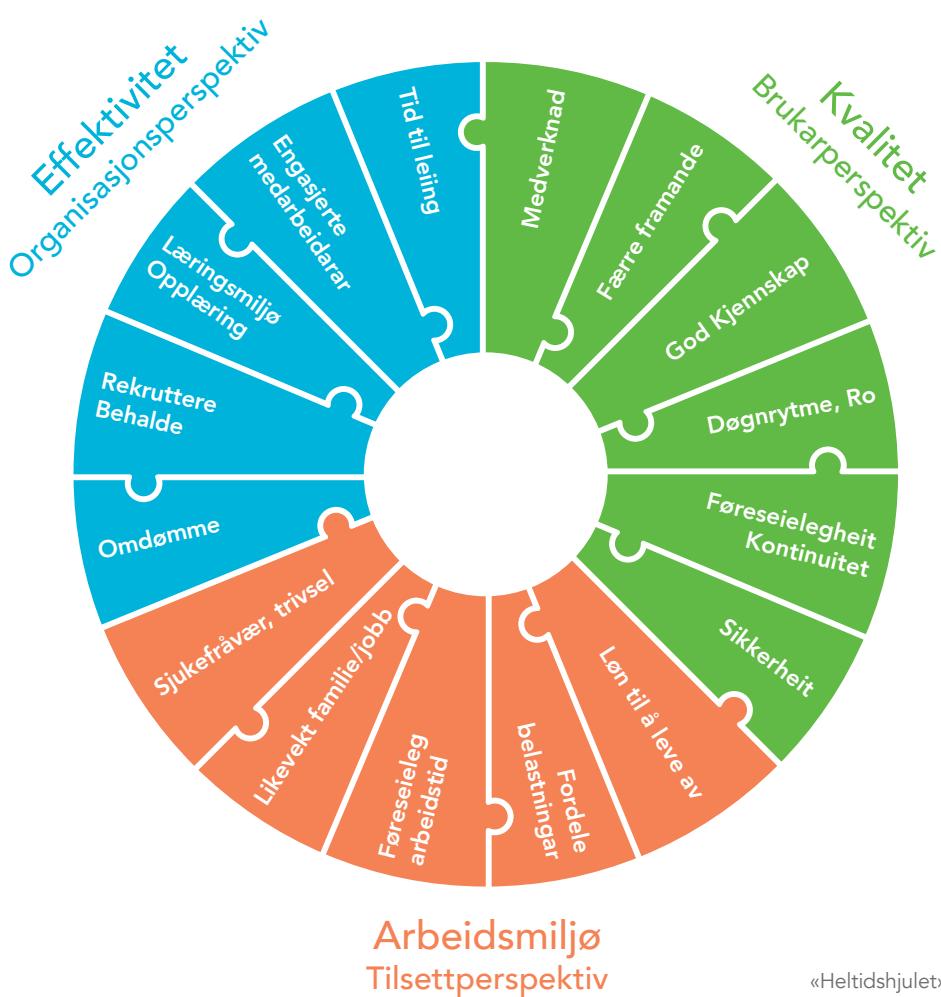
samstundes som kommunen skal leggje til rette for at småbarnsforeldre i størst mogleg grad kan kombinere arbeid og familie. Strategisk plan for kompetanse og rekruttering skal skildre grunnlaget for ein handlingsplan for kommunen sin livsfaseorienterte personalpolitikk.

Heiltidskultur

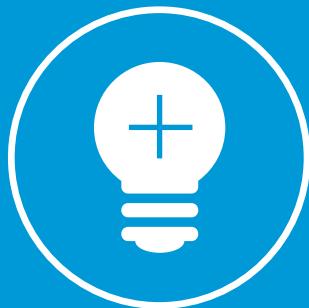
Heiltids-/deltidsproblematikken i kommunen påverkar opplevd kvalitet i tenestene, effektivitet og arbeidsmiljøet, som er vist i «Heitidshjulet» (Leif E. Moland, Fafo).

Kunnskapen og moglegheitene som ligg i ein heiltidskultur er etter kvart godt dokumentert. Det skal vere eit mål å arbeide for å gjere heitid til det vanlege, også innan sektorar som helse og omsorg, skule og barnehage, der deltidsarbeid er svært utbreidd.

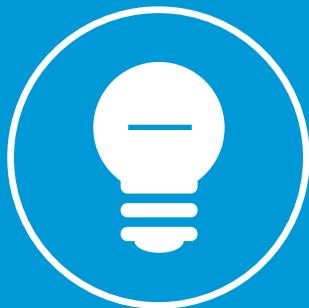
Utgreiling om likestilling for 2014 syner at talet på deltidstilsette har gått ned frå 2013 til 2014 blant tilsette på fast løn. Berre 39 % av kvinnene og 91 % av mennene (irekna brannkorps med små stillingsprosentar), hadde 100% stilling pr. 31.12. 2014. Desse tala fortel at Ørsta kommune har eit stort potensiale i å leggje til rette for auka stillingsprosentar framfor berre å rekruttere nye. Målet skal vere flest mogleg i 100% i faste stillingar.



«Heitidshjulet» (Leif E. Moland, Fafo).



Styrkar
(Strength)



Svakheiter
(Weakness)

SWOT



Moglegheiter
(Opportunity)



Farar og truslar
(Threat)

SWOT-analyse

I samsvar med det heilskaplege kompetanseomgrepet (kunnskap, ferdigheter, evner og haldning) har arbeidsgruppa gjennomført ein SWOT-analyse, som syner kva for styrkar, svakheiter, moglegheiter og farar og truslar kommunen har i høve til kompetanse og rekruttering.

Styrkar som vart trekte fram var ei positiv haldning i organisasjonen, vilje til å få til og fokus på tenestekvalitet. Ei systematisk leiarutvikling som byggjer på ei felles plattform for leiing, den raude tråden i styringsverktya våre og tett på-samtalane vert også trekte fram. Kommunen har også relativt god fagleg dekning og gode moglegheiter for utvikling.

Blant **svakheitene** vart dårleg økonomi, reduserte ressursar til leiing og tendensar til "kos med misnøye" nemnde. Ikke alle medarbeidarane er nok medvitne om at dei representerer Ørsta kommune, og i ein del høve er det mangel på "delekultur", evne og vilje til å dele og lære av kvarandre.

Blant **moglegheitene** våre ser me mange dyktige medarbeidrarar med kompetanse som ikkje vert nytta og

at medarbeidarane ynskjer at det skal verte stilt krav. Ørsta er ein stor arbeidsplass med eit mangfold av jobbalternativ og ligg sentralt til i ein attraktiv region. PR kan utviklast og nyttast betre.

Blant **farar og truslar** er auka arbeidsmengd, intern kamp om ressursar og stort arbeidspress nemnde. Me må ikkje ta for gitt at me er attraktive, me er ikkje "svoltne nok" og konkurrerer med betre vilkår i nabokommunar.

Det er ein fare for oss at me ikkje har heile stillingar å tilby dei som ynskjer det.

7.Krav til leiing

Det er først når kompetansen som er skaffa og utvikla vert mobilisert som innsatsfaktor i verdikjeda at den gir avkastning! Det primære leiaransvaret er å gjere medarbeidarane i stand til – gjennom mobilisering og utvikling av kompetanse. Dette føreset kjennskap til dei viktigaste drivarane til den einskilde. Leiaren kan ikkje vurdere kor god meistringsstøtte medarbeidaren opplever, det er medarbeidaren si eiga oppfatning som er avgjerande!

Meistringsorientert leiing

Meistringsorientert leiing er ein drivar for motivasjon og yting, og handlar om å gjere andre gode. Eit meistringsorientert leiarsskap inneber at medarbeidaren føler seg sett, opplever tillit, får æra for gode resultat, får konstruktive tilbakemeldingar for å betre ytinga si og får hjelp til utvikling ut frå eigne behov og ynske. Eit meistringsklima gir vesentleg betre resultat enn eit prestasjonsklima, der det handlar om å verte best i konkurranse med andre. I eit meistringsklima vil medarbeidarane gjere kvarandre gode og dele kompetanse.

Arbeidsgjevarstrategien har som mål for helsefremjande leiarsskap: *Leiarane våre involverer, fremjar meistring, stiller krav, utfordrar og støttar*. Dette vert understøtta av prinsipp for leiing: Leiarar på alle nivå skal få fram det beste i medarbeidarane gjennom:

- Å involvere medarbeidarane gjennom ansvarleg dialog i prosessar og avgjerder knytt til arbeidet deira.
- Å fremje meistring hjå den einskilde medarbeidaren gjennom fokus på indre motivasjon. Indre motivasjon skaper ynske og vilje om å halde fram i arbeidet.
- Å setje tydelege mål og stille krav til ansvar og resultat, både for seg sjølv og medarbeidarane, gjennom handlingsrom, tillit og sjølvstende.
- Å utfordre og støtte ved å skape utvikling gjennom verdsetjing, medverknad og tilbakemelding.

Ny forsking syner at mange av dei faktorane som er mest avgjerande for kompetansemobilisering er utanfor medarbeidaren sin kontroll og dermed avhengig av nærmeste leiar, arbeidsmiljøet og korleis arbeidet er organisert. Ansvar for kompetansemobilisering er såleis primært eit leiaransvar.

Innovasjon og fornying - nyskapingskompetanse

- innovasjon i oppgåveløysing og oppgåveutforming
- nye kompetansar må dyrkast fram
- innovasjon i rekruttering og kompetanse-utvikling
- innovasjon i organisering og arbeidsformer
- innovasjon i leiing og arbeidskultur

«Omsorgskrisa kjem ikkje av eldrebølgja. Den vert skapt av førestillinga av at omsorg ikkje kan gjerast annleis enn i dag. Dersom me ser, grip og brukar moglegheitene, er ei heilt anna framtid mogleg!»

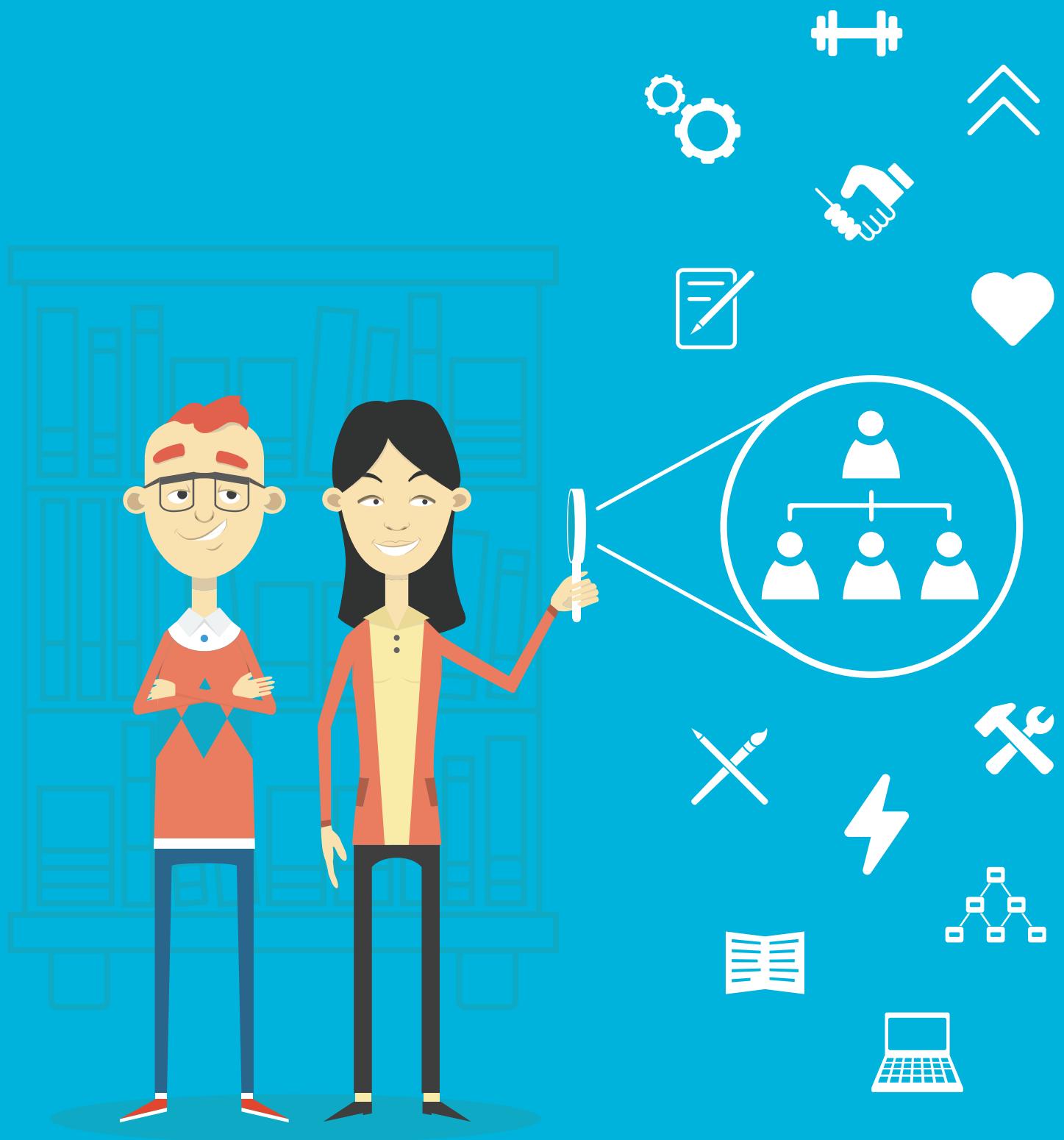
Kåre Hagen 2012

Samskaping

Kommunen skaper ikkje løysingar for menneske, men med menneske. Deltaking og medverknad er avgjerande for kvaliteten på tenestene. Innbyggjarane og brukarane skal stå i sentrum for utforming av tenestene. Partssamarbeid gjennom trepartsgruppa Kveik og Gneist-grupper på dei einskilde einingane er ein føresetnad for å lukkast. Dette stiller nye krav til leiarane og medarbeidarane.



«Kommunen skaper ikkje løysingar for menneske,
men med menneske»



8. Kompetanseanalyse

8.1 Krav til kompetanse i Ørsta kommune

Det vert stilt ulike krav til medarbeidarane sin kompetanse for at kommunen skal nå måla og stette krava i lover og samfunnsmandat, og som kjem til uttrykk gjennom tenesteomtalar og stillingsomtalar.

Normative kompetansekrav

Kommunen har ei rekke stillingar og funksjonar der det er knytt absolute krav til formell utdanning. For nokre av desse er det knytt krav til autorisasjon basert på ei formell utdanning for å kunne nytte ein beskytta tittel. Ny kunnsskap på ulike fagfelt kan også gje nye krav og ideal til nye kompetansekrav. Kommunen må på ei kvar tid ha oversikt over i kva grad desse krava er dekka.

Det vert også knytt nye krav til ulike funksjonsnivå og oppgåvenivå, som t.d. fagarbeidar framfor assistenter i barnehagar og i helse og omsorg, eller til nye spesialiserte oppgåver innanfor helse.

Målbaserte kompetansekrav



Prioriteringar

Kva for prioriterte mål og oppgåver har kommunen no og i framtida?



Omstilling

Kva for krav til omstilling kjem til uttrykk i strategiar, planar og budsjett?



Rammevilkår

På kva område vil rammevilkåra verte endra?



Kvalitet

Kva for krav vil verte stilt til korleis oppgåvene skal verte løyste i framtida?

Mål- og kvalitetsplanar vil syne samanhengen mellom kvalitetsmål (målkortet) og krav til dei tilsette sin kompetanse.

8.2 Kompetansebeholdning (kapital)

Leiaren skal til ei kvar tid ha oversikt over i kva grad eininga har oppdekking i samsvar med det formelle utdanningskravet og har oversikt over medarbeidrarar som når aldersgrensa, medarbeidrarar i deltidsstillingar som kan auke opp stilling m.m. For å kartlegge kva for kompetanse kommunen har og kva som vert brukt eller ikkje brukt (og kvifor den ikkje vert brukt), vil den nye utviklingssamtalen vere eit viktig verkty.

8.3 Kompetansebehov

Mobiliseringsbehov – i kva grad vert den tilgjengelege kompetansen brukt på rett måte?

Bør kompetansebeholdninga brukast betre? Medarbeidarundersøkinga vil gje nokre svar på dette på gruppenivået. Utviklingssamtalen vert det viktigaste verktyet for å få fram medarbeidaren sitt kompetansepotensiale, som vert mobilisert gjennom relevante oppgåver og utfordringar, gjennom leiing og organisering.

Utviklingsbehov – behov for å utvikle ny eller endra kompetanse.

Utviklingssamtalen er det sentrale verktyet, og å sjå denne i lys av nye oppgåver eller endra mål som stiller nye krav til kompetanse.

Anskaffingsbehov – behov for rekruttering av nye medarbeidrarar.

Når ei stilling er ledig er det som regel behov for å lyse ut og tilsetje ein ny medarbeidar. For å sikre kommunen rett kompetanse, er det viktig at det vert gjort ei vurdering av kva det er for kompetanse som trengst i stillinga, no og i framtida, ikkje berre kopiere forgjengaren sin kompetanse. Det er også viktig at den samla kompetansebeholdninga vert vurdert, slik at rekruttering vert til noko meir enn bemanning.

I samband med naturleg avgang skal me også vurdere og handtere overflødig kompetanse eller kompetanse på feil stad eller nivå (avviklingsbehov).

9. Strategiar for mobilisering, utvikling, anskaffing og avvikling av kompetanse



Mobilisering

- Årleg oppfølging gjennom utviklingssamtale med medarbeidarane
- Årleg arbeidsmiljøundersøking
- Oppfølging gjennom handlingsplanar
- Tett på-samtale for leiarar på alle nivå
- Tydelege roller gjennom avklarte oppgåver, forventningar og tydeleg kommunikasjon
- Utarbeide stillingsomtalar
- Myndiggjøre medarbeidarane gjennom god informasjonsflyt, openheit, involvering og tillit
- Sikre at alle medarbeidarane skal kjenne seg trygge i nynorsk rettskriving og få støtte for god nynorsk språkføring
- Sikre medskaping gjennom partsamansette grupper



Leiing

- Kompetanse om kompetanse (jf kap 3 i denne planen)
- Halde fram med leiarutviklingsprosessen – meistringsorientert leiing
- Sikre god kunnskap om lov- og avtaleverk og arbeidsgjevar sin styringsrett
- Felles kunnskap om arbeidsmiljøundersøkinga og utviklingssamtalen som grunnlag og verktøy for å sikre rett bruk av kompetanse
- Tett på-samtale og resultatdialog for leiarar på alle nivå



Rekruttering

- Vere tydelege på krav til kompetanse ved utlysing av stillinger
- Selje oss – få fram dei positive forteljingane, basert på verdiane
- Gjere oss attraktive for unge under utdanning gjennom t.d. stipendordningar, tilby sommarjobbar og praksisplassar
- Auke talet på lærlingplassar, sørge for god kvalitet på lærlingtilbodet, leggje til rette for at ufaglærte får ta fagbrev
- Halde fram med å leggje til rette for kommunale oppgåver i samband med Gründercamp og ungt entrepenørskap
- Samarbeid med høgskulemiljø og utdanningsinstitusjonar
- Bruke heimesida og sosiale medium aktivt, ”dele” utlysingar
- Marknadsføre dei gode ordningane som tilsette i kommunen har
- Tilby eit auka tal på heile stillingar – heiltidskultur
- Sikre ei lønsutvikling i konkurransen med kommunane rundt oss



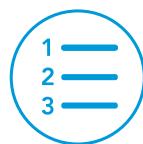
Utvikling

- Følgje medarbeidarane aktivt opp gjennom utviklingssamtalar
- Læringsaktivitetane skal basere seg på 70-20-10-modellen (sjå punkt 10)



Avvikling

- Gjere det mogleg for seniorar som ynskjer det å halde fram med nytte kompetansen i organisasjonen etter oppnådd aldersgrense
- Sikre at overflødig/feil kompetanse vert avvikla i samband med naturleg avgang eller ved ompllassering til anna stilling



Organisering av arbeidet



Heiltidskultur



Likestilling

- Omdefinere deltidsomgrepet og samarbeide med medarbeidarane om ein heiltidskultur
- Prøve ut ordningar for langvakter og ynsketurnus
- Skifte fokus frå "ubekvem arbeidstid" til "bekvem fritid"

- Leggje til rette for auka stillingsprosentar og heile stillingar
- Ta del i Menn i helse (helsefagutdanning for vaksne menn)
- Leggje til rette for medarbeidrarar med innvandrarbakgrunn gjennom å medverke til styrka norskunnskapar

10. Læringsstrategiar

Læring handlar om å tilegne seg ny eller endra kompetanse (kunnskap, ferdigheter eller haldningar) for å oppnå endringar i handlingspotensialet. Kontinuerleg læring er naudsynt for å levere rette tenester. Når arbeidsplassen er den viktigaste læringsarenaen, gir dette positive ringverknader:

- Legg grunnlag for nytenking og utvikling
- Skaper føresetnader til å nå måla
- Aukar motivasjon og læring
- Aukar nærvær
- Aukar kollegial støtte og betre arbeidsmiljø
- Gir høgare lojalitet til arbeidsplassen
- Gir betre omdømme og grunnlag for rekruttering

Læring på arbeidsplassen handlar både om å lære betre det me kan (reproduktiv læring) og om utviklingsorientert læring med fokus på endring, nyskaping, innovasjon og kreativitet. I tillegg er det viktig å utvide perspektivet frå merksemd på individuell læring for den einskilde til kollektiv læring og organisasjonslæring. Kollektiv læring skjer i relasjon med andre menneske og fører til endra handling i eiga eining og organisasjon. Organisasjonslæring tek steget vidare og fører til endra praksis og kultur i kommunen.



70%
Læring gjennom
praksis i det daglege

- Interne møte, kurs
- Meistringsorientert støtte frå medarbeidarar
- Kollegarettleiing
- Tett på-samtalar
- Praksisopplæring
- Skape arenaer for idé-utvikling
- Medvandrar, skulevandring
- Jobbrotasjon
- Hospitering
- Erfaringsutveksling
- Refleksjonsgruppe
- Praksisforteljingar
- Rettleiing
- Rollespel
- Introduksjonsprogram
- Lære og skape saman innbyggjarar/brukarar
- Rettleiing av lærlingar
- Kompetanseoverføring frå seniorar



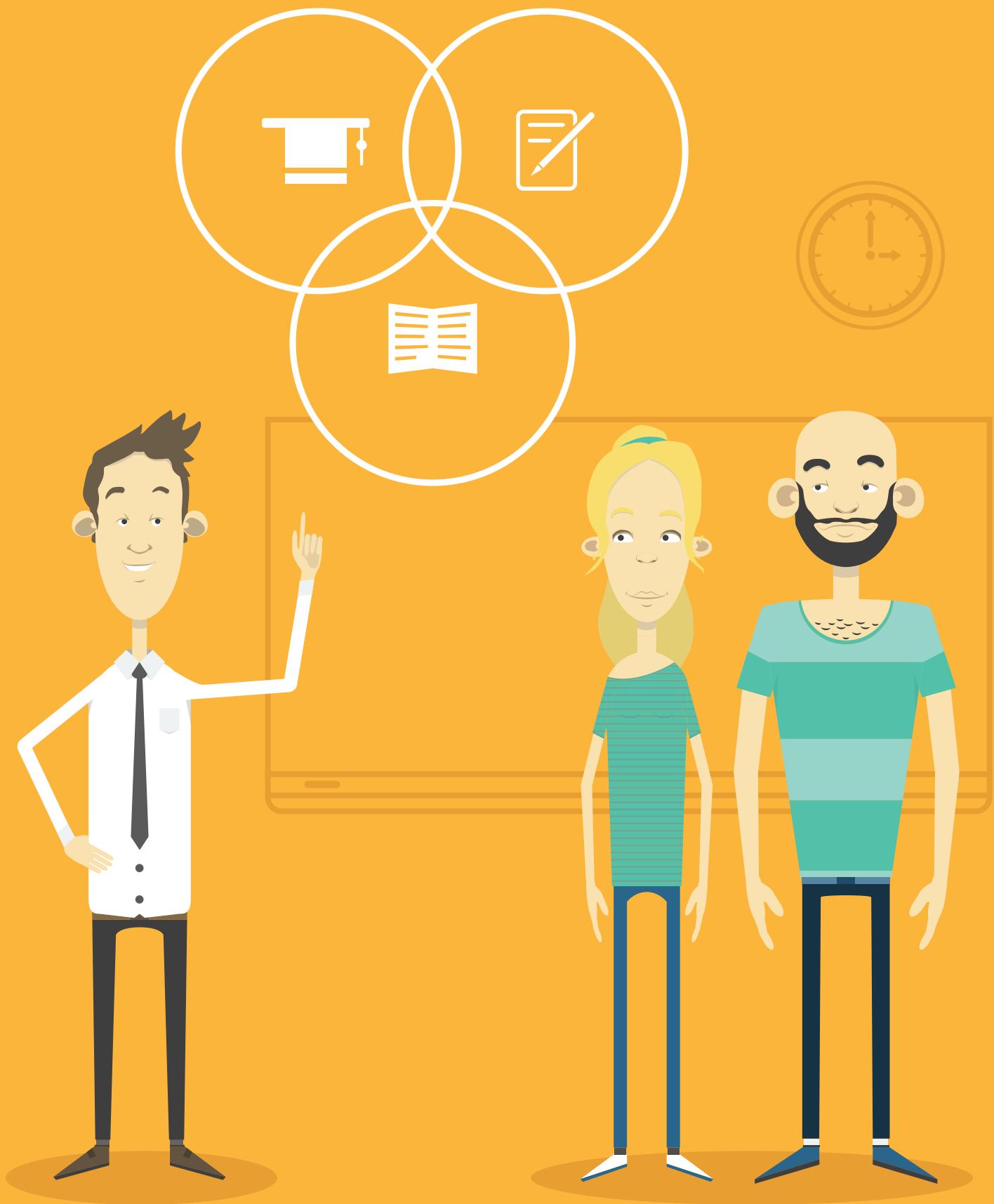
20%
Læring gjennom
eksposering frå andre

- Fokus på tilbakemelding gjennom:
- Utviklingssamtaler
 - Coaching
 - Mentorordning
 - Fadderordning
 - Nettverk
 - Rettleiingsgrupper
 - Ekstern rettleiar



10%
Læring gjennom kurs,
vidareutdanning m.m.

- Kurs
- Vidareutdanning
- Etterutdanning
- e-læring (individuelt eller i grupper)
- Temamøte
- Fagbøker, artiklar m.m.



«Når arbeidsplassen er den viktigaste læringsarenaen, gir dette positive ringverknader»

11. Gjennomføring og oppfølging av kompetansearbeidet

Leiarar på alle nivå er ansvarlege for å kartleggje kompetanse- og rekrutteringsbehovet innanfor sitt tenesteområde og å setje i verk tiltak, i samsvar med prinsippa i denne planen. Kompetanseutvikling skal vere ein naturleg del av årshjulet på arbeidsplassen.

Etter at arbeidsmiljøundersøkinga og utviklingssamtalane er gjennomført, vil leiarane få fristar i samsvar med kommunen sitt årshjul, for å oppdatere HMT-plan og tenesteplan med eigen handlingsplan for

kompetanse og rekruttering. Einingane skal deretter melde inn til seksjonsnivået dersom dette er tiltak som ikkje kan løysast i eiga eining, slik at det kan lagast samla handlingsplanar for kompetanseutvikling innanfor for tenesteområdet, som t.d. dannar grunnlag for søknader om kompetansemidlar.

Sjå også: Mal for handlingsplan for kompetanse og rekruttering på einingsnivå.

12. Rullering og evaluering

12.1 Rullering av planverket

Strategisk plan for kompetanse og rekruttering skal rullerast kvart fjerde år, i løpet av første året av ny kommunestyreperiode (første revisjon vert i 2019/2020). Mindre oppdateringar kan skje ved behov.

12.2 Evaluering av planverk og tiltak

- Strategidokumentet skal evaluerast ved rullering kvart fjerde år
- Systemdelen med prosedyrar og årshjul vert revidert i tråd med dokumentstyringa i KF kvalitet.
- Handlingsplanane på einingane og seksjonane skal evaluerast årleg i samband med årsmeldinga, og skal rullerst i samsvar med årshjulet.

Evaluering av kompetansetiltak

Det er viktig å vurdere om kompetansetiltaka som vert gjennomført har vore relevante og om dei står opp under kommunen sine mål og fokusområde. Metodar for evaluering skal utviklast på organisasjons- og individnivå og må sjåast i samanheng med brukar- og arbeidsmiljøundersøkingar. På individnivået skal oppfølging og evaluering av kompetansetiltak vere ein sentral del av utviklingssamtalen. Sluttsamtalet kan også gje arbeidsgjever viktig og nytting informasjon om korleis ulike kompetansetiltak har virka og korleis kompetanse vert nytta. Intern opplæring skal følgjast opp av skriftleg evaluering av deltakarane.

Rådmannen har det overordna ansvaret for oppdatering og evaluering av den strategiske planen.

Den einskilde einingsleiaren og seksjonsleiaren har ansvar for sine einingar/fagområde.

Dei tillitsvalde skal ha høve til å kome med innspel til gjennomføring av den årlege handlingsplanen og prioriteringane i den, gjennom gode prosessar i den partssamansette gruppa i eininga.

Evaluering og forankring av evalueringa skal dokumenterast. Resultat frå evalueringa skal rapporterast i kommunen si årsmelding med handtering i kommunestyret.

ØRSTA KOMMUNE

Adresse

Dalevegen 6
6153 Ørsta

Telefon

700 49 700

E-post

postmottak@orsta.kommune.no

www.orsta.kommune.no

