

Strategisk kompetansestyring

Liv Overaae

Sarpsborg ,16. februar 2017



KS' visjon; En selvstendig og nyskapende kommunesektor



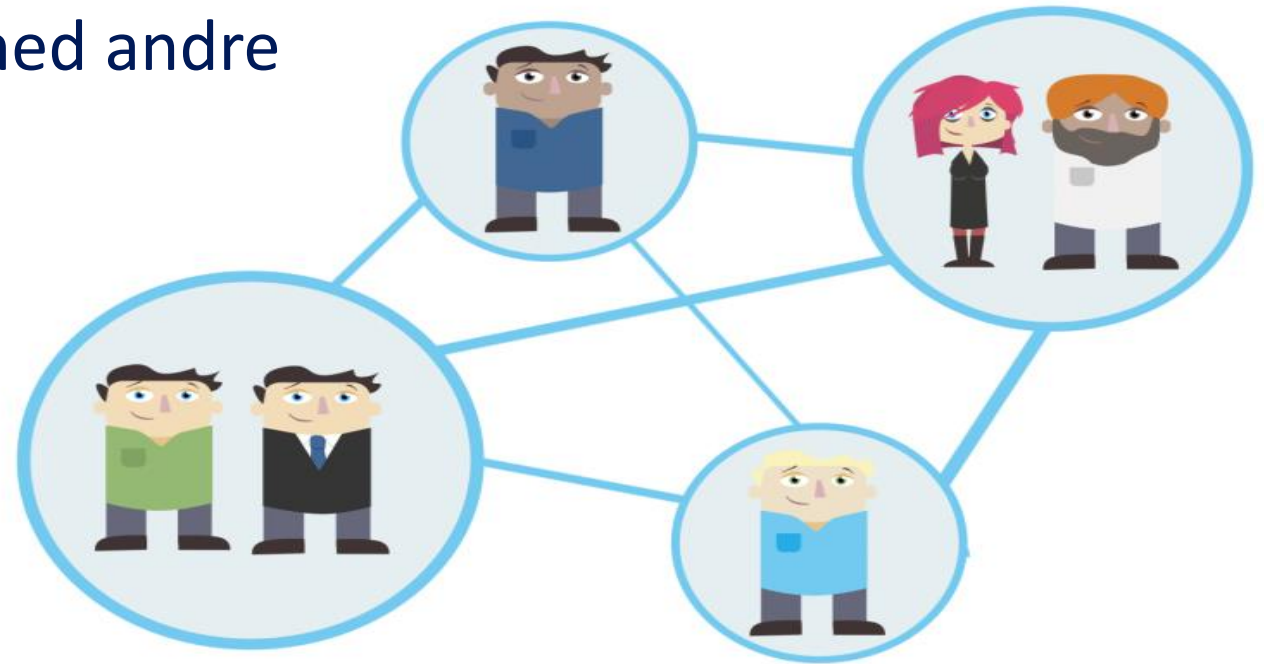
Sterkt lokaldemokrati – sterke lokalsamfunn

Bedre tjenester
tilpasset det enkelte
menneske og lokale behov



Tre framtidsdiskusjoner

- Oppgaver, kompetanse og rekruttering
- Organisering av arbeidet og arbeidstiden
- Oppgaveløsning i samarbeid med andre



Strategisk kompetansestyring

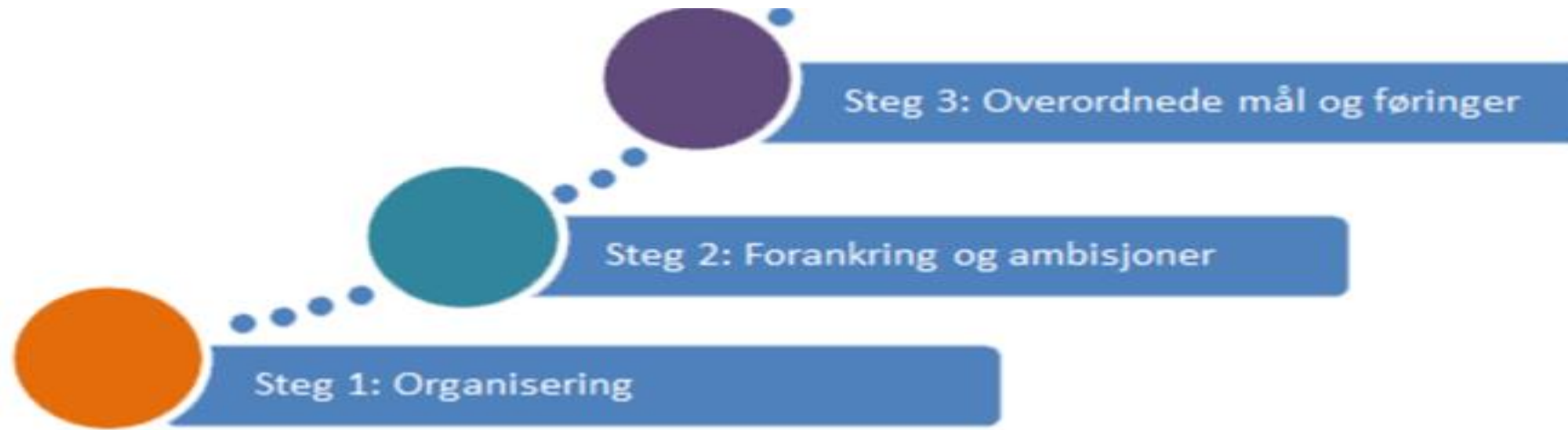


er **planlegging, gjennomføring og evaluering** av tiltak for å sikre virksomheten og den enkelte medarbeider nødvendig kompetanse for å nå definerte mål.

Linda Lai 2014

Verktøy: [Strategisk kompetanseplanlegging](#)





- Ambisjonsnivå – mandat
- Sikre legitimitet og ressurser
- Hvilke overordnede mål og føringer gjelder?

Overordnet kompetanseplan

1. Overordnede mål og strategier for tjenestene
2. Kompetanseanalyse av aggregerte data – kapasitet og kvalitet. Kompetansekrav opplistet:
Innsatsområder / kompetanseområder
3. Kompetansebegrepet
4. Strategier for mobilisering, læring/utvikling og anskaffelse.
Hvem har ansvaret for hva? Klare roller – ledere, HR, T.V.
5. Fellestiltak for hele organisasjonen
- Rullere hvert år, legges inn i budsjett

6. Tiltaksplaner for ulike deler av tjenestene. Kompetansekrav for enhetene beskrevet gjennom lokale bemanningsplaner?

Enkel planleggingsmodell for enhetene

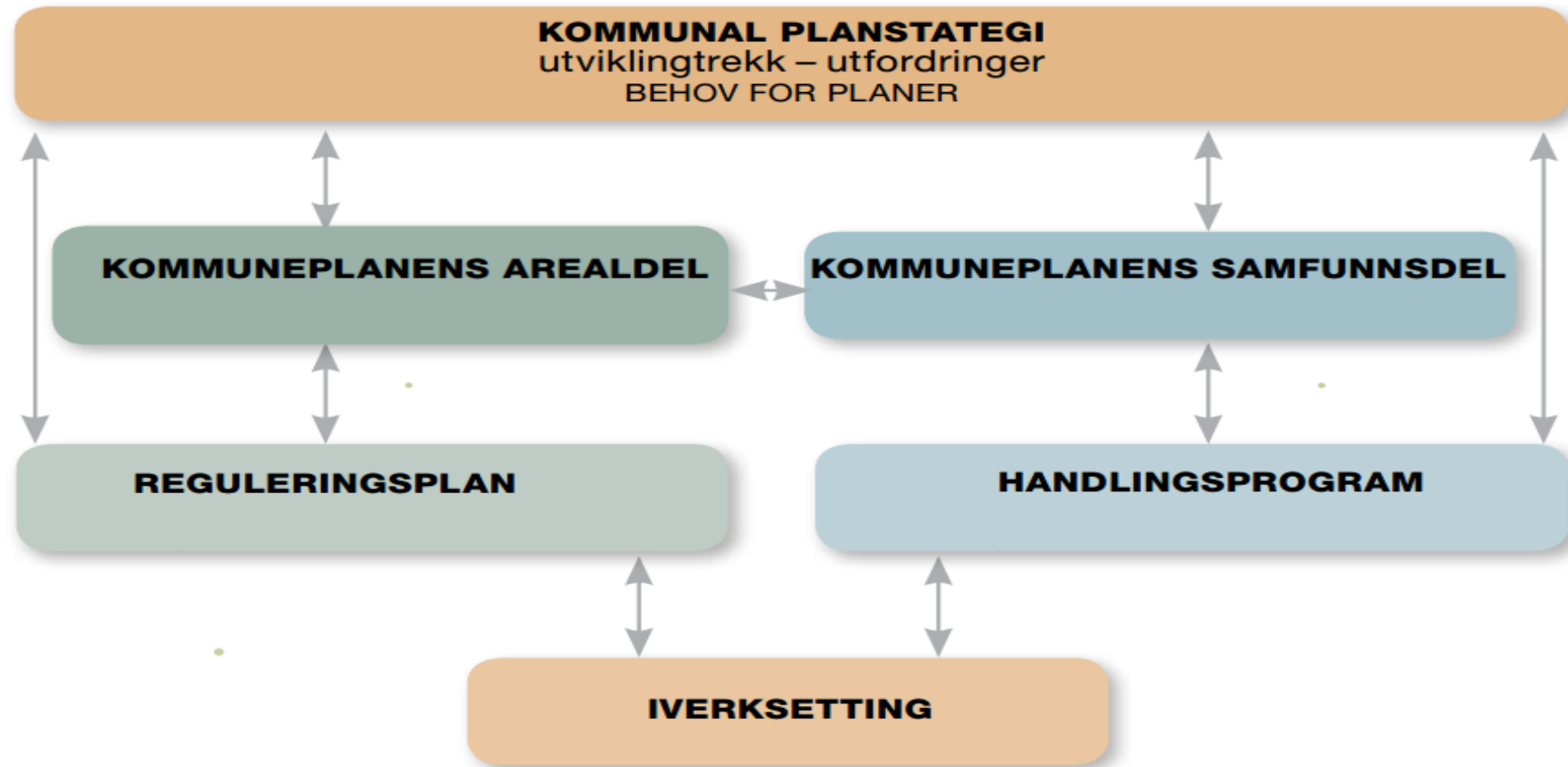
Forarbeid:

1. Viktige mål for tjenesten.
2. Kompetanseanalyse av aggregerte data og evt. detaljerte data som allerede er samlet inn gjennom tidligere kompetansekartlegging – trekke konklusjoner for egen enhet.
3. Kompetanse og kapasitet som vi må ha for å nå målene. Enkel bemanningsplan.

Handlingsplanen:

1. Hvilken kompetanse trenger vi og hvordan skal vi oppnå den? Lag en enkel plan for mobilisering, læring/utvikling og anskaffelse av kompetanse (se neste lysark).

Kompetanseplan – inngår i kommunens planverk



Meld. St. 26
(2014–2015)
Melding til Stortinget

Fremtidens primærhelsetjeneste
– nærhet og helhet

Nord-Aurdal kommune

Nord-Aurdal kommune

Kommunedelplan

Helse- og omsorgstjenester 2014–2025

30.05.13. - vedtatt i Kommunestyresak 042/13



ID LOVDATA

Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester m.m. (helse- og omsorgstjenesteloven)



Skodd for framtida

Et refleksjonshefte for utvikling av lokal arbeidsgiverpolitikk



NOU Norges offentlige utredninger 2015:11


Med åpne kort

Forebygging og oppfølging av alvorlige hendelser i helse- og omsorgstjenestene



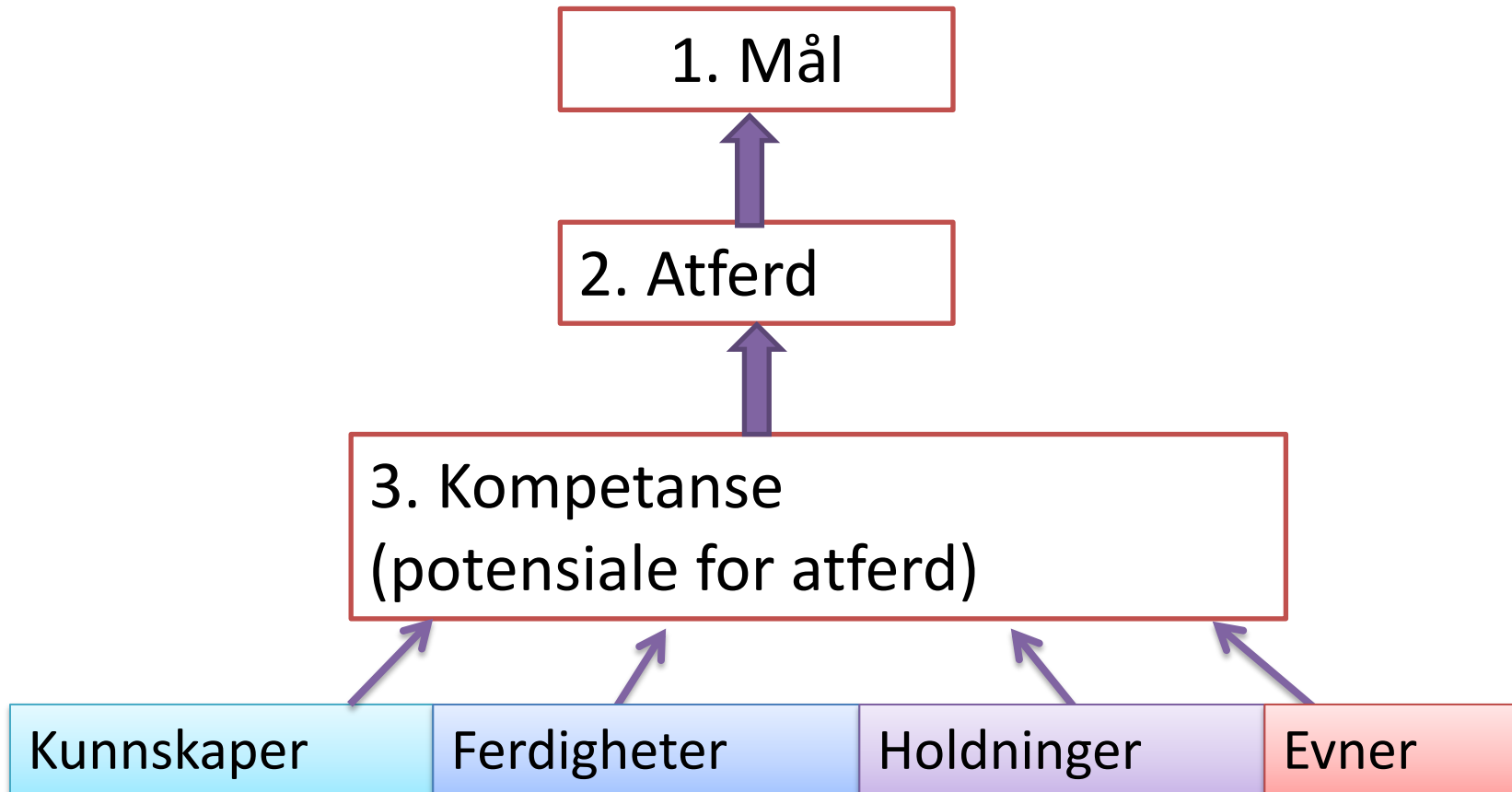
Kommunesektorens arbeidsgivermonitor 2015





Steg 4: Hva er kompetanse?

- Kompetanse handler om ”å være i stand til”.
- Kompetanse reflekterer totalpotensialet en person har – for å yte og utvikle seg.
- Kompetanse er ikke en egenskap, men må sees i forhold til situasjoner, mål og krav.
- Kompetanse egner seg ikke så godt for lagring, men får verdi gjennom å bli brukt.



KOMPETANSE-KOMPONENTER

KOMPETANSEFORMER (grunnleggende former i organisasjoner)

FAGLIG

LEDER-
MESSIG

PERSONLIG

SOSIAL

KUNNSKAPER

= Vite at:
innsikt,
antagelser

f.eks.
medisinsk,
pleiefaglig,
pedagogisk

f.eks.
innsikt i
motivasjons-
teori.

f.eks.
innsikt i
selvledelses-
teori, selvinn-
sikt.

f.eks.
innsikt i konflikt-
håndtering.

FERDIGHETER

= Kunne gjøre i
praksis
(manuelt eller
analytisk)

f.eks.
analysere
brukers
behov

f.eks.
motivere, vise
tillit, ta
beslutninger.

f.eks.
utholdenhet,
gjennomførings-
kraft.

f.eks.
samarbeids-
evner, skape
tillit hos andre.

EVNER

= Personlige
egenskaper
(personlighet)
og talenter

f.eks.
analytisk,
over-
bevisende.

f.eks.
troverdighet,
naturlig
autoritet.

f.eks.
nøyaktighet /
grundighet,
planmessighet.

f.eks.
omgjengelig-
het, troverdig-
het

HOLDNINGER

= Meninger, tro,
vilje, innstilling

f.eks.
indre
motivasjon,
vilje til å
følge regler.

f.eks. syn på
organisasjonen,
grad av tillit til
ansatte.

f.eks.
ansvarsfølelse,
lojalitet.

f.eks. etisk
bevissthet,
giverglede.

- Kunnskaper er overfokusert og holdninger underfokusert i kompetansearbeid!
- Kunnskaper er ikke nok, men må kombineres med (evne og) vilje til å gjøre en god jobb!
Avgjørende holdninger, f.eks:
 - » Mestringstro
 - » Indre motivasjon
 - » Brukerorientering
 - » Samarbeidsvilje

Nesevis?



Pedant?



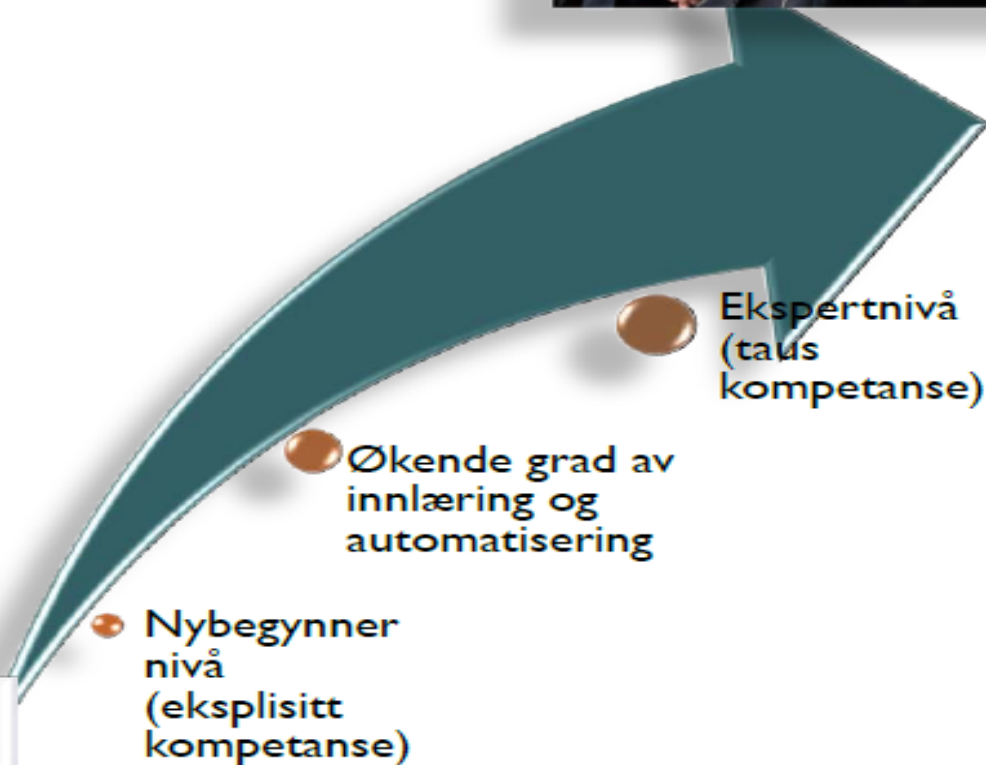
Arbeidsvillig og lojal!



Den mest verdifulle kompetansen er taus!

Taus kompetanse = implisitt kompetanse, som:

- man ikke vet man har,
- ikke tenker over at man har,
- tar som en selvfølge, eller
- har glemt hvordan man har lært,
- og som det derfor er vanskelig å sette ord på og dele med andre



Organisatorisk kompetanse:

«En organisasjons evne til å sette sammen og utnytte individuell kompetanse til å løse oppgaver og nå mål».

Humankapital (hver enkelt medarbeiders kompetanse)

VS

Strukturkapital (rutiner, prosedyrer, målstrukturer, maler, arkiv, teknologi...)

- Kultur
- Innebærer også evnen til å gjøre bruk av kunnskapsressurser utenfor egen organisasjon
- Organisasjonslæring: felles læringsprosesser som fører til at individuell kompetanse øker og nåværende handlingsmønstre styrkes eller videreutvikles

Steg 5: Kompetanseanalyse

Kompetanse- krav

- Hvilken kompetanse er nødvendig for å nå våre mål
– dvs hva trenger vi?

Kompetanse- kapital

- Hvilken av den kompetansen vi trenger er tilgjengelig?
- Hvilken kompetanse blir brukt
- og hvilken kompetanse blir ikke brukt på en god måte?

Kompetanse- behov

- **Mobiliseringsbehov:** - hva bør brukes/utnyttes bedre?
- **Læringsbehov:**- hva kan og bør utvikles?
- **Anskaffelsesbehov:** - hva kan og bør rekrutteres / hentes inn?



Hvilken kompetanse trenger kommunen/virksomheten for å nå sine mål og utføre definerte oppgaver på ønsket måte og nivå?

Kvalitet, kapasitet, sårbarhet

Kommunens / virksomhetens planer

Befolkning (andel eldre?)

Rekrutteringsmodellen PAI (ut fra dagens tjenestenivå – demografi)

SSB – fremskrivninger på nasjonalt nivå

Folkehelseprofil

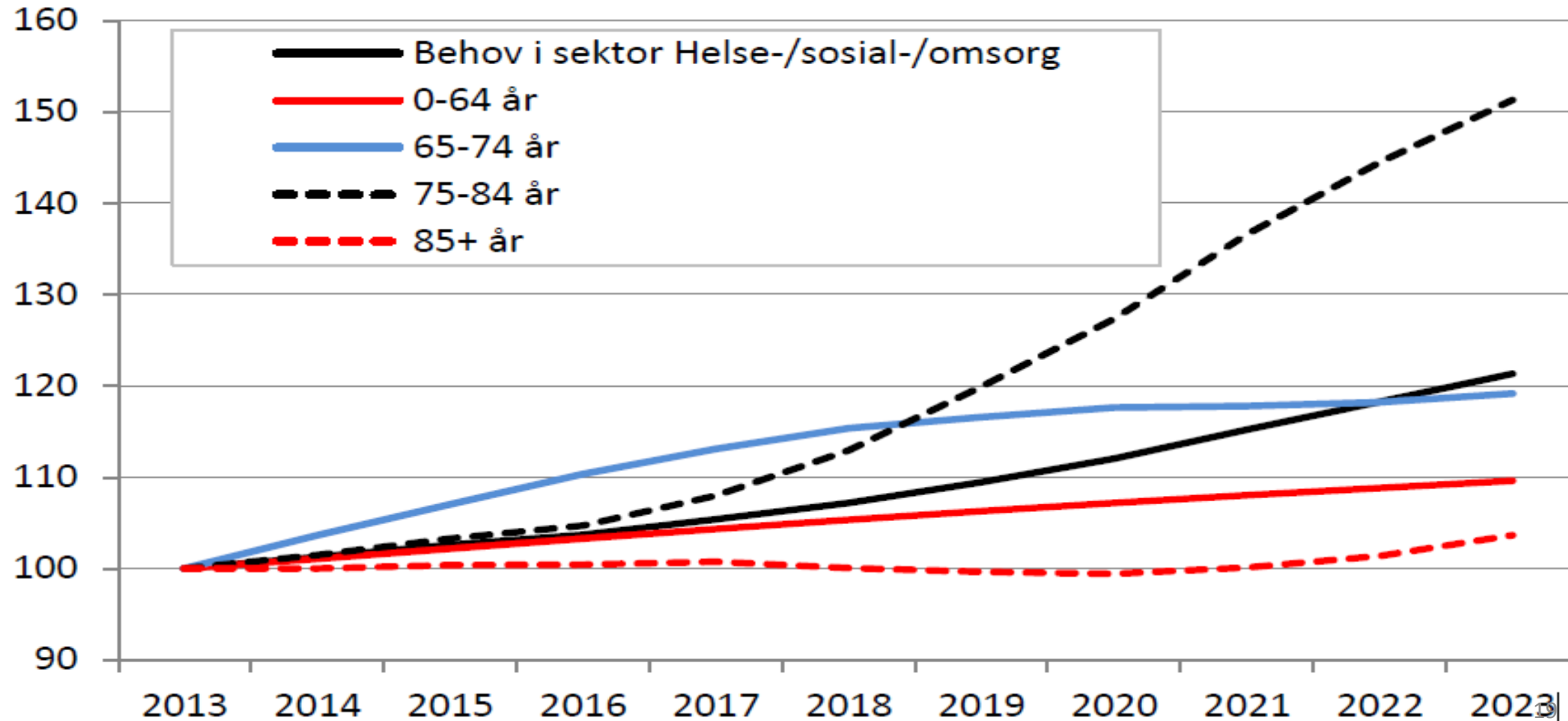
Statlige planer - lovendringer

Kritisk kompetanse – sårbarhet

Forventet befolkningsutvikling

Behov for årsverk i sektoren helse/sosial/omsorg sammenlignet med befolkningsutvikling i aldersgruppene 0-64 år, 65-74 år, 75-84 og 85+ år.

Indekser t utvikling, 2013 = 100. Kilde: PAI



KS' rekrutteringsmodell - PAI

Prognose ti år frem i tid

Beregner fremtidig behov;

- årsverk
- ansatte
- kompetanse
- avganger/turnover
- nyrekrutteringer
- personalkostnader

Seks sektorer;

- administrasjon
- undervisning
- barnehager
- helse/omsorg
- samferdsel og teknikk
- annet (restkategori)



...og for 29 yrkesgrupper...



Har kommunen/virksomheten den kompetansen den trenger i forhold til kompetansekravene?

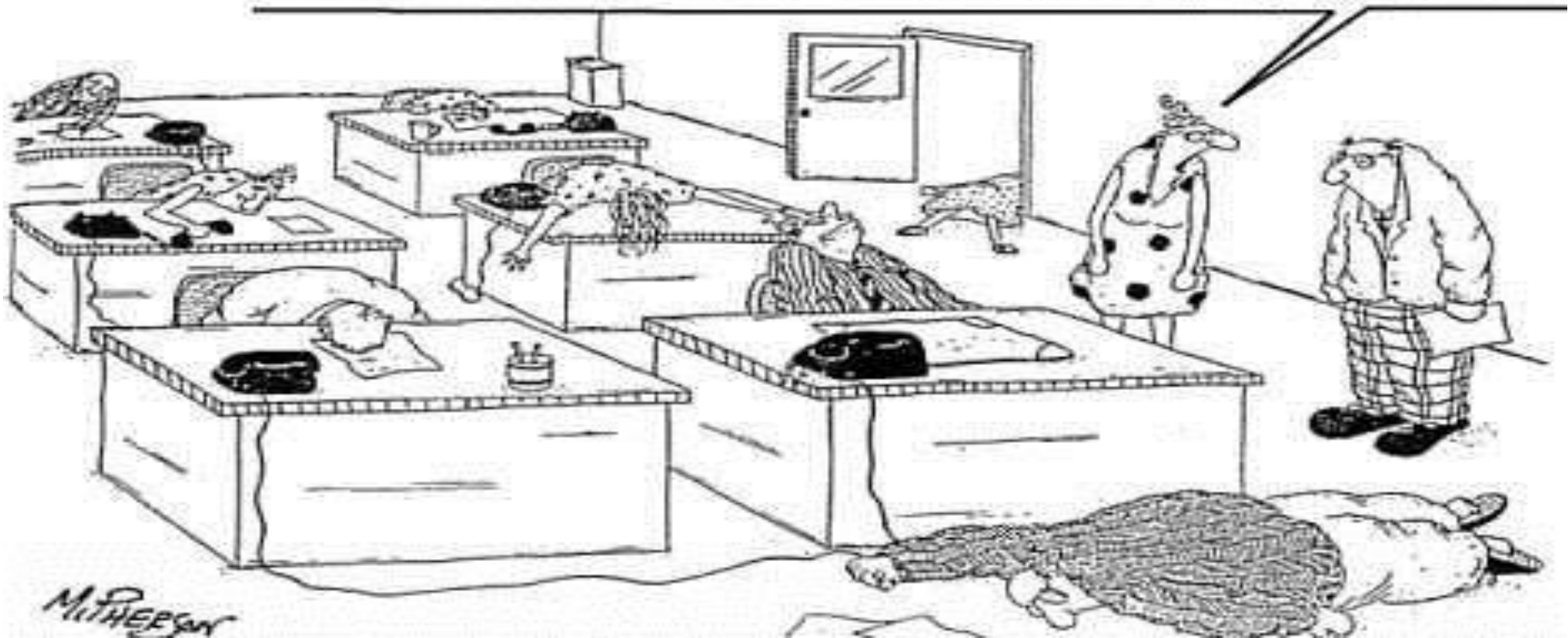
Blir viktig kompetanse som vi har brukt på en god måte?

Hvilken kompetanse forvalter vi gjennom våre medarbeidere og hvilken blir brukt?

Kompetansekartlegging

Formalkompetanse – Realkompetanse
(Tilgang på annen kompetanse)

De har akkurat fått melding om at de skal gjennomføre en ny kompetansekartlegging



Erfaringer med kompetansekartlegging

*Erfaringer viser også at organisasjoner som setter i gang med kartleggingsforsøk uten **forankring i formulerte kompetansekrav**, ofte ender opp med svært omfattende og lite fokuserte prosjekt, samt uhåndterlige datamengder som i liten grad blir brukt.*

Linda Lai 2004.

Kompetansekapital

Kvalitet



Kapasitet - nøkkelvariabler:

- Antall ansatte med ulike typer formalutdannelse
- Turnover – bevissthet om kritisk kompetanse
- Demografi – og alderssammensetning ansatte
- Sykefravær – hvor mange årsverk tapes pga sykefravær?
- Stillingsstørrelse - forholdet mellom årsverk og antall ansatte

- Ressurser som kan utløses gjennom samarbeid (brukere, nære nettverk rundt bruker, innbyggere, frivillige organisasjoner, andre off og private organisasjoner)

Potensial (total kompetansebeholdning)

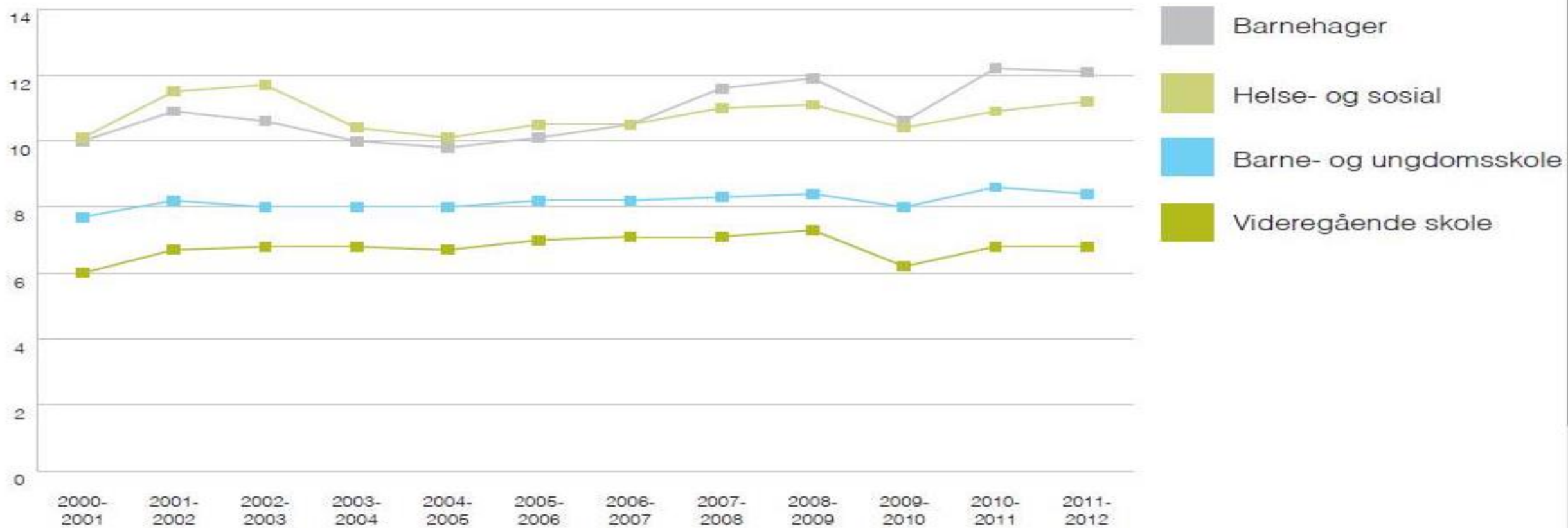
Kompetanse-
krav

Mobilisert
kompetanse

Læringsbehov

**Mobiliseringsbehov
(ubrukt, relevant kompetanse)**

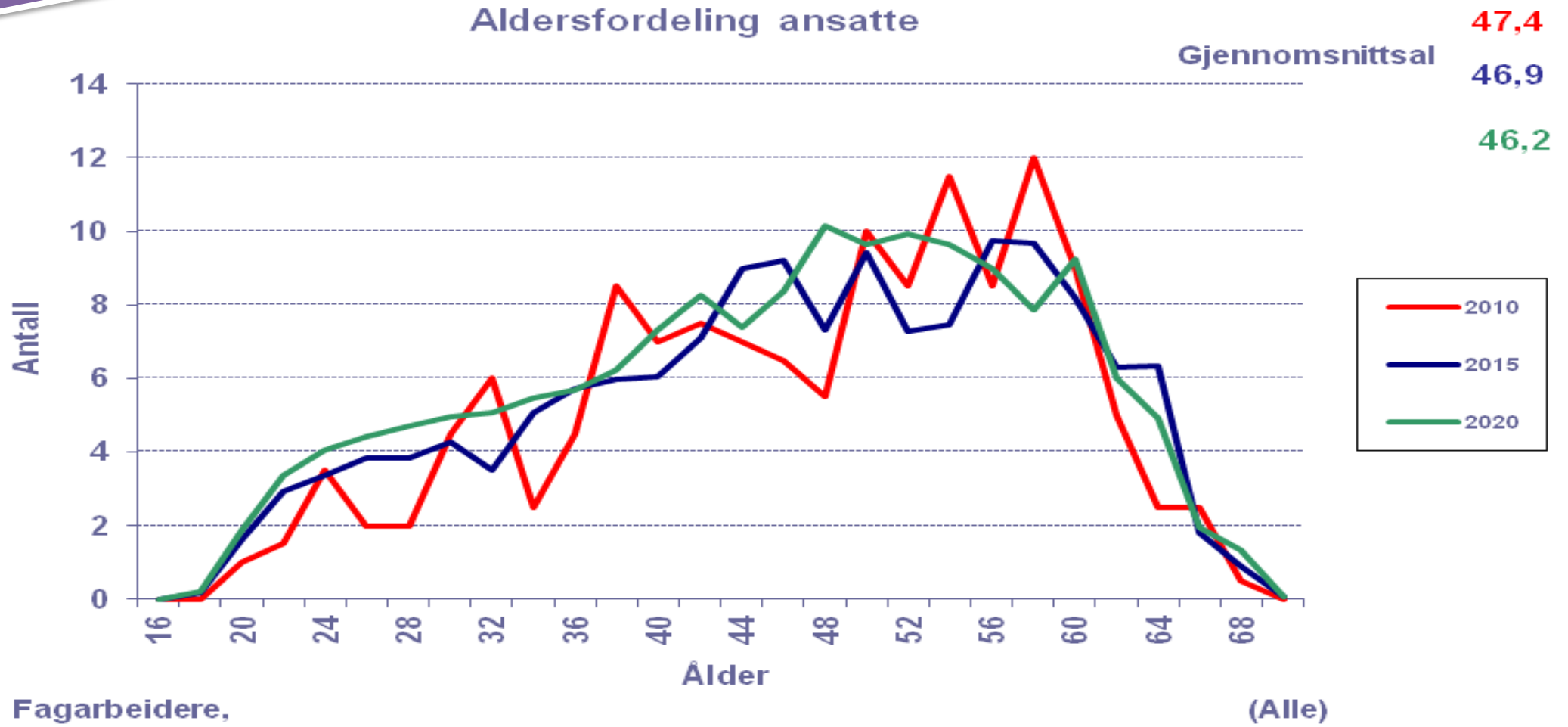
Samlet sykefravær innen ulike sektorområder i kommuner og fylkeskommuner.



Kilde: PAI 2012

Eksempel Lindås

Aldersfordeling ansatte



Kilde: PAI

Turnover

- Ledere i alle kapitler **7,3**
- Stillinger uten særskilt krav om utdanning **21,4**
- Fagarbeider/tilsvarende fagarbeiderstillinger **9,6**
- Stillinger med krav om høgskoleutdanning **11,2**
- Stillinger med krav om både høgskoleutd. og spesialutd. **9,1**
- Stillinger med krav om mastergrad **12,7**
- Lærer som ikke fyller krav til kompetanse **37,2**
- Lærer som fyller krav til kompetanse **13,5**
- Adjunkt **6,9**
- Adjunkt med tilleggsutdanning **6,7**
- Lektor **14,2**
- Lektor med tilleggsutdanning **10,8**
- Fagstillinger i kapittel **12,0**

Kilde: PAI

Mobiliseringsbehov: Hva bør brukes/utnyttes bedre?

Læringsbehov: Hva kan og bør utvikles?

Anskaffelsesbehov: Hva kan og bør rekrutteres / hentes inn?

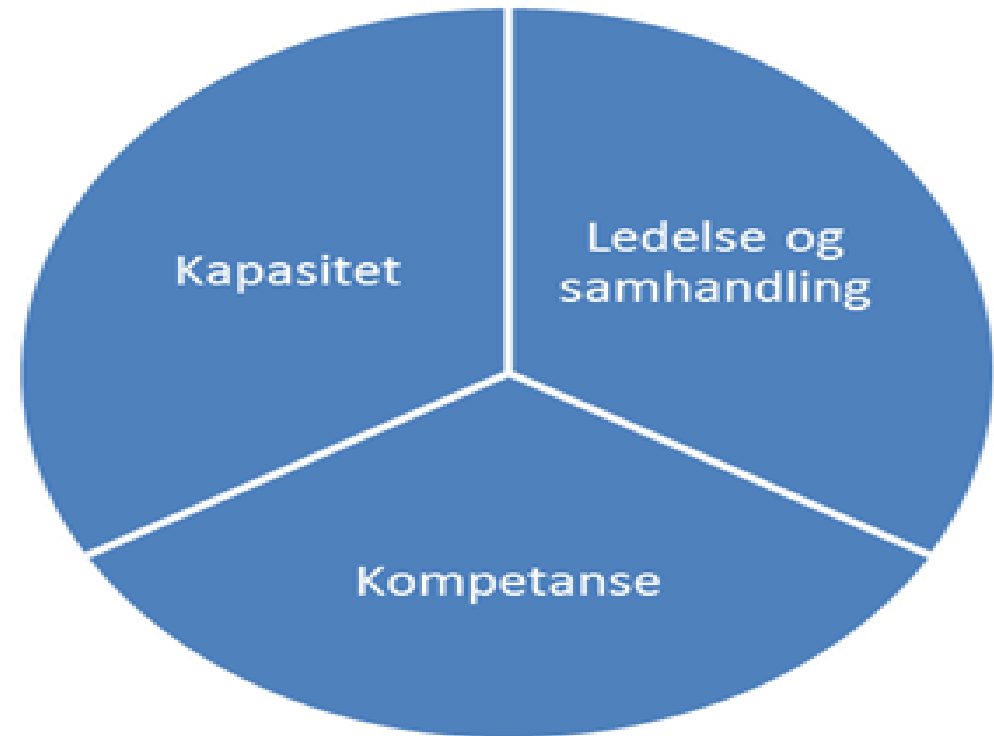
Utvikles?



**Kompetanse
behov**

Ulike tiltak

- Kapasitetsstyrkende tiltak
- Kompetansehevende tiltak
- Ledelse og samhandling



SWOT

Strength – Weakness – Opportunities - Threats



Steg 6: Kompetansestrategier og tiltak

Hva er den mest effektive måten å skaffe den kompetansen vi trenger?

Lokalt ansvar

Både lokalt
og sentralt ansvar



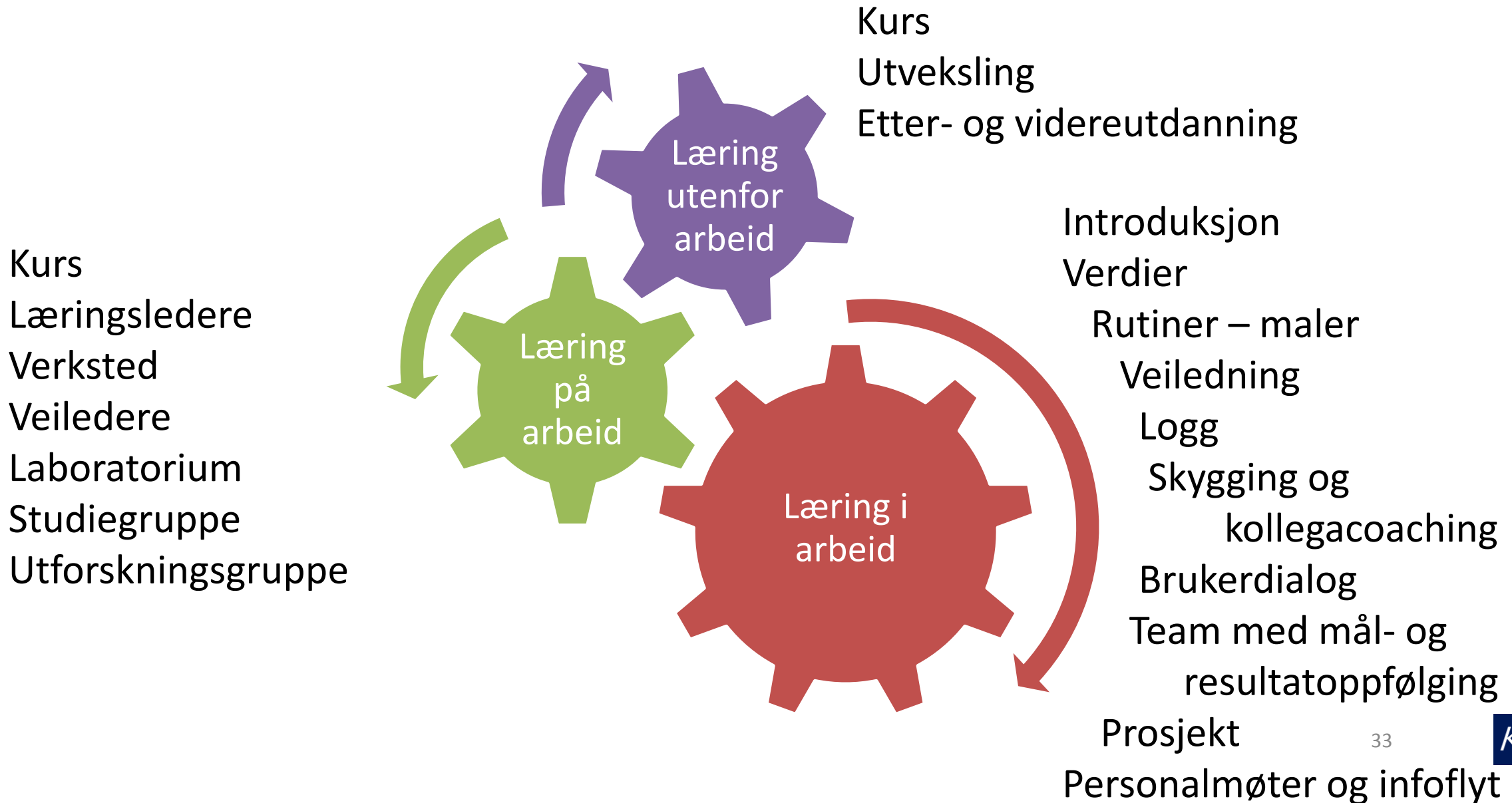
Mobilisere kompetanse

Utvikle

Anskaffe

- Læring i arbeid
- Læring på arbeid
- Læring utenfor arbeid

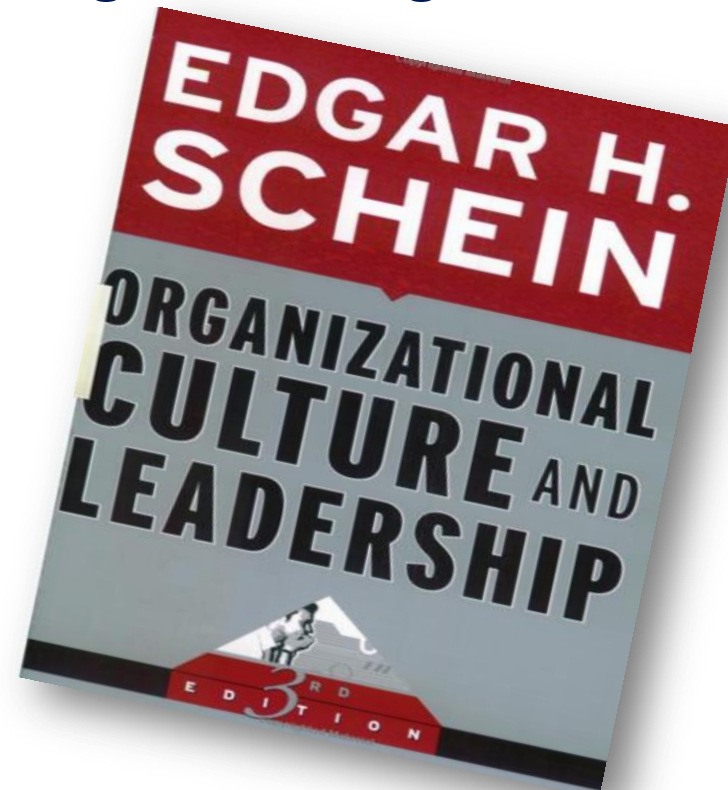
Lærende organisasjon – læring i system



Organisasjonskultur

Et sett av felles antagelser som en gitt gruppe mennesker har skapt, oppdaget eller utviklet for å løse sin interne integrasjon og eksterne tilpasning, og som har fungert så lenge at det blir oppfattet som en sannhet og at nye medlemmer av organisasjonen lærer det som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på.

Edgar Schein 1985



Hvordan dele taus kunnskap

- Sosialiseringsprosesser i organisasjonen.
- Å jobbe sammen med erfaren kollega.
- Å få faglig veiledning.
- Å drøfte, reflektere, og beskrive god praksis i egen virksomhet.
- Etisk kompetanse: Å få oversikt over vurderingshensyn, sortere, drøfte og så begrunne handlinger og valg (beskrive hva vi gjør og hvorfor)



Verktøy for tjenesteinnovasjon Velferdsteknologiens ABC



Rekruttering – KS FoU

Unge/nyutdannede

- Forankre rekrutteringsarbeidet – fra strategisk nivå til førstelinja
- Ansatte som ambassadører
- Samspill mellom kommunesektoren og utdanningssektoren
- Gode fagmiljøer og utfordrende arbeidsoppgaver
- Veiledet praksis
- Rekruttering ved å skape gode arbeidsplasser

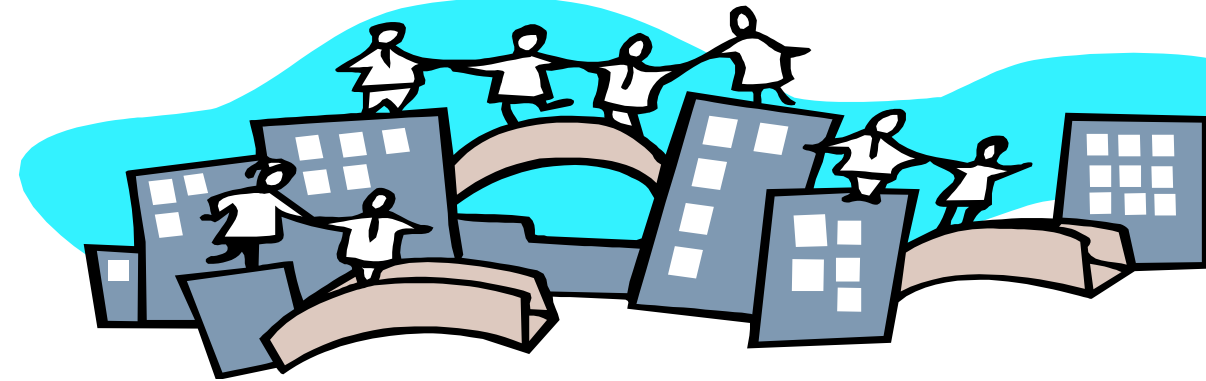
Arbeidsinnvandrere

- Kanaler
- Samarbeid
- Kjennskap til regelverk
- Bolig
- Norskopplæring
- Inkluderende arbeidsmiljø
- Informasjon og praktisk bistand

➤ Vil de egentlig ha oss?

Anskaffelse er mer enn rekruttering;

Partnerskap mellom tredje sektor og det offentlige.



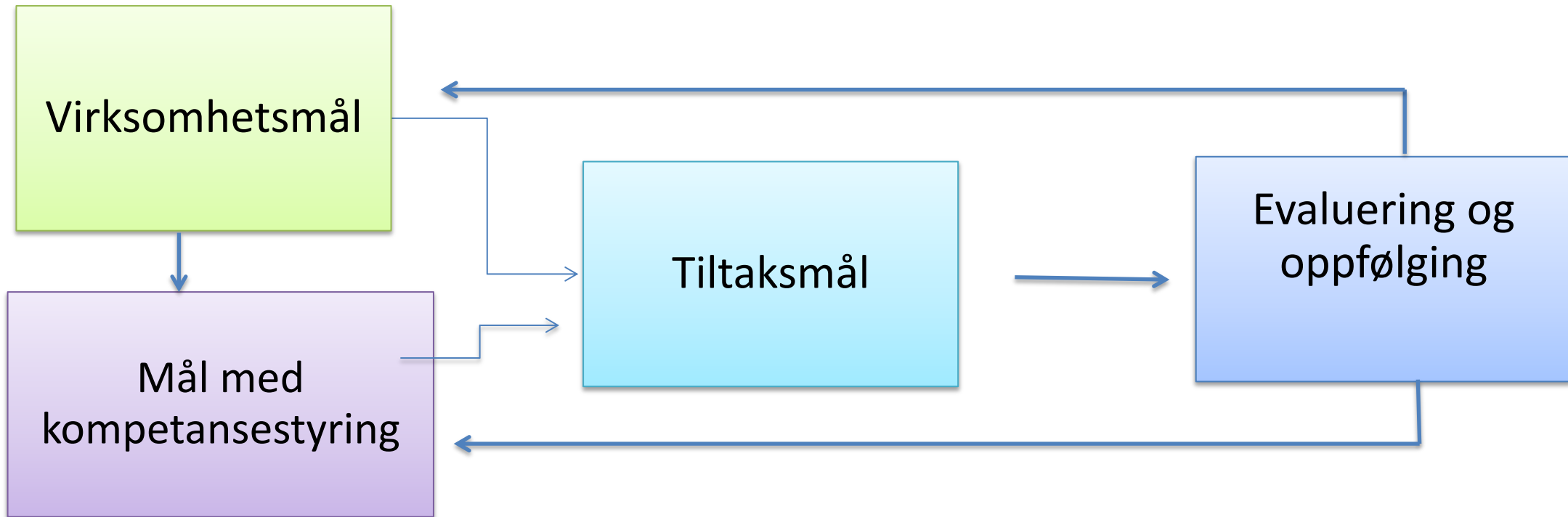
«Kommunene må mobilisere sine omgivelser og utvikle nye samarbeid med frivillig sektor og sivilsamfunn. Dette er to av løsningene flere peker på når kommunene framover står ovenfor krevende utfordringer som tjenesteleverandør og lokaldemokratiutvikler.»

Hva er kjernen i all kompetanseplanlegging?

1. Mål
2. Kompetanseanalyse
3. Strategier og tiltak med ansvar fordelt på ulike roller
4. Tidsfrist

Strategier og tiltak	Ansvaret	HR	Rådmann / overordnet ledelse	Virksomhetsleder	Leder i førstelinje
<i>Strategi:</i>		<i>Tiltak (frist):</i>	<i>Tiltak (frist):</i>	<i>Tiltak (frist):</i>	<i>Tiltak (frist):</i>
Mobilisere					
Utvikle/lære					
Anskaffe					
Avvikle					

Evaluering av tiltakseffekter på ulike nivåer



Evaluering

Nivå	Spørsmål
1. Reaksjoner	Hvor fornøyde var deltakerne med tiltaket?
2. Læring	Hvilken kompetanse har deltakerne tilegnet seg som følge av tiltaket?
3. Anvendelse	I hvilken grad blir tilegnet kompetanse anvendt i praksis?
4. Nytte	I hvilken grad har tiltaket gitt nytte for organisasjonen, ut fra definerte, overordnede mål?

Viktige spørsmål - evaluering og oppfølging

- Evaluere gjennomføring av tiltak som er definert i planen – kvalitativ vurdering - i hvilken grad bidrar tiltakene til å nå mål for kvalitet og kapasitet i tjenestene?
- Eksempel på grep: Kompetanseforum a la Lillehammer. Ledergruppe sammen med tillitsvalgte? På personalmøter? Tilbakemelding til Kommunestyret?
- Hvordan skal vi rullere ...
 - Overordnet plan. Oppdatere analyse, mål og kompetansekrav.
 - Tiltaksplanene – kommunenivå, tjenestenivå og enhetsnivå.
- Kan også måle effekter ved å se nærmere på (eksempler) ...
 - Medarbeidertilfredshet
 - Brukertilfredshet
 - Dreining fra behandling til forebygging
 - Andel fagutdannede
 - Faglig kvalitet
 - Normerte prøver i skole, andel eldre i sykehjem/hjemmeboende, lekkasje ledningsnett
 - Antall partnerskapsavtaler ...

Hvordan vil dere evaluere og følge opp?

Kompetansekommunen

- Strategisk kompetansestyring
 - Kvalitetskrav i tjenestene → kompetansebehov
 - strategi for utvikling og rekruttering
 - samarbeid med utdanningsinstitusjoner
- Forskning og innovasjon
 - kunnskapsbasert tjenesteutvikling krever forskning i, med og for kommuner
 - identifisere utfordringene – og har kompetanse til å finne løsninger selv og i samarbeid med andre



Hva vil vi oppnå?

