

Strategisk
kompetanseutviklingsplan
for Sørums kommun



Sørums
KOMMUNE

Vedtaks- og endringsprotokoll

| Vedtatt/endret av | Dato eller sak nr. |
|---|--------------------|
| Lederforum | 04.05.2000 |
| Arbeidsmiljøutvalget | 07.06.2000 |
| Administrasjonsutvalget | 07.06.2000 |
| Lederforum | September 2001 |
| Lederforum | 20.03.2003 |
| Arbeidsmiljøutvalget - sak til etterretning | 09.04.2003 |
| Administrasjonsutvalget –sak til etterretning | 24.03.2003 |
| Lederforum | 06.11.2003 |
| Økonomi- og administrasjonsutvalget – sak til orientering | 17.12.2003 |
| Lederforum | 13.01.2005 |
| AMU | 26.01.2005 |
| Ø/A, sak til orientering | 09.02.2005 |
| Lederforum | 26.01.2006 |
| AMU | 15.03.2006 |
| Ø/A, sak til orientering | 15.03.2006 |

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|-----------|
| VEDTAKS- OG ENDRINGSPROTOKOLL..... | 2 |
| INNHOLDSFORTEGNELSE..... | 3 |
| 1. INNLEDNING | 4 |
| 1.1 PLANGRUNNLAGET | 4 |
| 1.1.1 Kommuneplanen | 4 |
| 1.1.2 Handlingsprogram med økonomiplan - strategiske mål..... | 5 |
| 1.1.3 Arbeidsgiverplattformen | 5 |
| 2. DEFINISJONER..... | 6 |
| 2.1 LÆRENDE ORGANISASJON | 6 |
| 2.2 KOMPETANSEBEGREPER | 6 |
| 3. LÆRINGSARENAER I SØRUM KOMMUNE | 7 |
| 4. HOVEDPRINSIPPER FOR KOMPETANSEUTVIKLING I SØRUM KOMMUNE..... | 8 |
| 5. KOMPETANSEBEHOV FOR SØRUM KOMMUNE..... | 8 |
| 5.1.NYE PROSJEKTER | 8 |
| 5.2 Faglige behov..... | 9 |
| 5.3. Lederutvikling..... | 9 |
| 6. SAMMENHENGEN MELLOM VIRKSOMHETSPLANLEGGING OG KOMPETANSEUTVIKLINGSPLANLEGGING | 10 |
| 7. VURDERING/EVALUERING..... | 11 |
| 7.1 VURDERING | 11 |
| 7.2 EVALUERING..... | 11 |
| 8. SATSINGSOMRÅDER FOR KOMPETANSEUTVIKLING I 2006 - 2009 : RÅDMANNENS ANSVAR SOMRÅDE | 12 |
| 9. SATSINGSOMRÅDER FOR KOMPETANSEUTVIKLING I PERIODEN 2006 – 2009 : SEKSJONENES ANSVARSOMRÅDE | 13 |
| 9.1 MÅL..... | 13 |
| 9.2 TILTAK..... | 13 |

STRATEGISK KOMPETANSEUTVIKLINGSPLAN FOR SØRUM KOMMUNE - "KVALITET OG KOMPETANSE GIR KONKURRANSEFORTRINN"

1. Innledning

Kompetanseutviklingsplanen tar utgangspunkt i kommuneplanen 2002 – 2013 og kommunens strategiske mål for 4-årsperioden 2006 – 2009. Planen omhandler den overordnede strategiske kompetanseutviklingen innen rådmannens ansvarsområde. Seksjonene utarbeider planer som ivaretar seksjonens egne behov for kompetanseutvikling med det mål å sikre god og riktig kvalitet på tjenestene og bidra til utvikling av den lærende organisasjon.

Planen bygger Det fullstendige balanseregnskapet (FBR) og Arbeidsgiverpolitisk plattform for Sørums kommune.

Utvikling og gjennomføring av planen skjer i hht kvalitetssystemets prosess 6.1.4. Kompetanseutvikling. Kompetanseutviklingsplanen inngår i det strategiske plan og budsjettarbeidet. Rapportering på gjennomførte tiltak skjer gjennom månedlige resultatoppfølging, tertial- og årsberetninger, konf kvalitetssystemets prosess 1.1. Strategisk plan og budsjettarbeid.

1.1 Plangrunnlaget

Medarbeiderne i Sørums kommune (kalt humankapitalen i kommuneplanen og FBR) og de verktøy og redskaper (kalt strukturkapitalen i kommuneplanen og FBR) som stilles til disposisjon for medarbeiderne i utførelsen av arbeidet, er til enhver tid den viktigste faktor for et godt tjenestetilbud.

"Humankapitalen synliggjør kommunens evne til å ta vare på medarbeidernes engasjement og kompetanse. Viktige verktøy i personalutviklingen er kompetanseutvikling, leder- og gruppeutvikling på tvers av vante seksjonsgrenser, og utvikling av en prestasjons- og relasjonskultur. Måleinstrumentet er arbeidsmiljøundersøkelsen. Strukturkapitalen synliggjør kommunens evne til å tilrettelegge systemer og strukturer for effektiv bruk av de totale ressurser. Effektiviteten måles gjennom sammenligninger med andre virksomheter i kommunen."

(kilde: kommuneplanen)

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.

1.1.1 Kommuneplanen

Kommuneplanen påpeker følgende utfordringer 2003 – 2013 for arbeidet med human- og strukturkapitalen:

"Forandringsberedskap er sentralt for å møte endringer i brukernes behov. Det er her viktig å styrke kompetanseutviklingen av personalet slik at det skapes en fleksibel kommunal organisasjon med motiverte medarbeidere. Samtidig er forandringsberedskapen i kommunen knyttet til lederutvikling, og utviklingen av en bedriftskultur med plattform i de ledelsesverdier som gjelder for kommunen. Mål- og resultatstyring er en sentral del av utviklingen.

Det fullstendige balanseregnskapet er grunnlaget for å evaluere om tiltakene bidrar til å nå målene og om man har fått til en effektiv utnyttelse av ressursene til beste for innbyggerne."

Kommunen har praktisert strukturert tre-partssamarbeid siden 2001 både på formelle og uformelle samarbeidsområder og har gode erfaringer med dette samarbeidet. Modellen videreføres i alle de sammenhenger det er naturlig. Det arbeides også videre med effektivisering av personalressursene gjennom en målrettet arbeidsgiverpolitikk.

Strategisk kompetanseplan 2006 – 2009

W/Vedtatte planer/service/lpk/strategisk kompetanseplan 06_09

Kommunen ønsker å legge til rette for en effektiv kommuneorganisasjon ved hjelp av IKT-utviklingen, og i langt større grad ta IKT i bruk også i brukerrettet dialog- og informasjonsvirksomhet.

Det er utfordringer i å ivareta og videreutvikle det interne administrative og faglige plan- og utviklingsarbeidet, kvalitetsarbeidet og HMS-arbeidet, samtidig med den prioriterte utadrettede virksomheten. Sørums kommune er en kompetansebedrift hvor humankapitalen utgjør den viktigste ressursen. Kommunen må derfor være i stand til å nyttiggjøre seg og videreutvikle denne ressursen til enhver tid.

Kommuneplanens langsiktige mål 2003 - 2013:

- Ivareta konstruktiv samhandling mellom det politiske og administrative systemet
- Sørge for at kommuneorganisasjonen legger til rette for god informasjonsflyt og dialog med innbyggerne
- Legge vekt på å skape en god bedriftskultur gjennom personal- og lederutvikling, og motivere til økt omstillingsevne etter ressurstilgangen og brukernes behov.
- Sikre samme krav til tverrfaglig samarbeid, kvalitet, tilgjengelighet og effektivitet uansett hvordan kommunen velger å organisere sin tjenesteyting.
- Dra nytte av og vedlikeholde en endringskompetanse mange av medarbeiderne har fått gjennom kurs i endringsledelse
- Iverksette målrettede tiltak for å beholde og rekruttere personell innenfor kommunale virksomheter.

1.1.2 Handlingsprogram med økonomiplan - strategiske mål.

Tiltakene i kompetanseutviklingsplanen skal bidra til at organisasjonen når de strategiske målene for planperioden 2006 – 2009:

1. Ha sikret økonomisk handlingsfrihet ved å øke det årlige overskuddet fra 1% til 3% i løpet av planperioden.
2. Ha systematisk utviklingsarbeid som styrker tverrfaglig ressursutnyttelse og helhetlige tjenester.
3. Fortsette den helhetlige samfunnsbyggingen gjennom samarbeid med og tilbakemeldinger fra innbyggere, næringsliv, organisasjoner og offentlige myndigheter.
4. Videreutvikle kompetansen hos ledere og medarbeidere for å styrke samarbeidet om løsninger i drift og utvikling av tjenester.

Kommunens strategiske mål er seksjonsovergrepene. Seksjonenes strategiske mål skal være avledet av eller støtte opp under kommunens strategiske mål. Slik blir kommunens strategiske mål også førende for kompetanseutviklingen i seksjonene. Seksjonenes kompetansetiltak må bidra til at seksjonene når sine strategiske mål og derved forbedrer tjenestetilbudet.

Strategisk kompetanseutviklingsplan skal rulleres hvert år i forbindelse med rulleringen av annet planverk, som en del av grunnlaget for rulling av økonomiplanen.

1.1.3 Arbeidsgiverplattformen

Sørums kommunes arbeidsgiverplattform er fundamentet for arbeidsgiverpolitikken og medarbeiderutviklingen i kommunen. Arbeidsgiverplattformen skal gi politikere, ledere og medarbeidere tydelighet om hvilke handlinger, holdninger og verdier arbeidsgiver praktiserer og står for i sitt forhold til medarbeiderne. Arbeidsgiverplattformen skal bygge på et positivt menneskesyn og styre og frigjøre den menneskelige energien som ligger i organisasjonen slik at man kan rekruttere, utvikle og beholde dyktige medarbeidere med omstillingsevne og brukerfokus.

Arbeidsgiverpolitikken er praktiseringen av de verdier og verktøy arbeidsgiverplattformen bygger på, og er kommunens viktigste virkemiddel i tjenesteproduksjonen og utvikling av en brukerorientert organisasjon og skal sikre at forholdet mellom medarbeidere og ledere tilpasses en ny virkelighet.

Framtidas medarbeidere har forventninger til arbeidsgiver

- Gode og tydelige ledere
- Fleksibilitet med fokus på mål og resultater – mindre på kontroll
- Utviklingsmuligheter i jobben – mer realkompetanse enn formalkompetanse
- Forventning til korte og raske beslutningsveier – medvirkning og innflytelse
- Gode tekniske hjelpemidler
- Godt arbeidsmiljø
- Differensiert lønnspolitikk og mulige tilleggssytelser

Arbeidsgivers forventning til medarbeidere

- Medarbeidere som tar ansvar for egen utvikling – arbeidsgiver kan støtte, men medarbeider må ville
- Medarbeidere som er innstilt på omstilling og nytenkning
- Medarbeidere som har tydelig brukerfokus i sitt arbeid og et bevisst forhold til utvikling av tjenester – jfr. kommunens kvalitetssystem
- Medarbeidere som kan samhandle, selv ta ansvar for å bruke medvirkningsarenaer og bidra til et godt arbeidsmiljø
- Medarbeidere som er lojale overfor administrative beslutninger og politiske vedtak

2. Definisjoner

2.1 Lærende organisasjon

Det er vanlig å bruke læringsbegrepet om enkeltmenneskets læring – på menneskets evne til å håndtere nye utfordringer bedre enn tidligere, på forandringer av atferd som resultat av erfaring og øvelse eller på mer grunnleggende forandringer i personlighet og væremåte.

- En organisasjons læring innebærer mer enn summen av medarbeidernes individuelle læringsresultater. En organisasjons læring innebærer endringer i grunnleggende kulturelle antakelser, endringer i organisasjonsstrukturen, nye rutiner for oppgaveløsning og arbeidsdeling.
- 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.

2.2 Kompetansebegreper

Mål for kommunes kompetanseutvikling er å:

Sikre at seksjonene gjennomfører kompetanseutvikling for medarbeidere på de områder og i det omfang som er nødvendig for å bidra til at kommunen når sine strategiske mål. jfr. Kvalitetssystemets prosess 6.1.4 Kompetanseutvikling.

Definisjoner:

Kvalitetssystemet definerer kompetanse som uttrykket for relasjon mellom medarbeideren og hans/hennes oppgaver prøvd opp mot de krav organisasjonen stiller. Kompetansekomponeentene er evner, kunnskaper og ferdigheter.

Kompetansekrav: den kompetanse seksjonen/virksomheten trenger for å nå sine mål og utføre definerte funksjoner og oppgaver på ønsket måte og nivå

Kompetansebeholdning: den kompetanse seksjonen/virksomheten og den enkelte medarbeider besitter (tilgjengelig kompetanse)

Kompetansebehov: den kompetanse som mangler eller må mobiliseres

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

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

Kompetansekomponeenter på individnivå

Kunnskaper er av praktisk eller teoretisk art.

Ferdigheter er av ”teknisk” eller sosial art.

Evner/ erfaringsbasert innsikt er en type innsikt som bare kan oppnås gjennom praktisk erfaring. Denne innsikten som kan være avgjørende for et godt arbeid kan være vanskelig å uttale (ofte omtalt som taus kunnskap).

I tillegg vil forhold som motivering, intuisjon og følelse, fysisk og psykisk energi, lederskap og organisering og bruk av andres kompetanse ha betydning. Holdninger styrer forståelsen av omverden, faglige valg, personlig væremåte m.m. Bruk av andres kompetanse består dels i å bygge opp kontakter (nettverk) med kompetanse som supplerer ens egen kompetanse og som er nyttig i arbeidet. Dels består den i evnen til å benytte ”nettverkskompetanse” når egne oppgaver skal løses.

3. Læringsarenaer i Sørums kommun

| | |
|-------------------------------|---|
| Det daglige arbeidet | gir mulighet til å planlegge og gjennomføre arbeidet, reflektere over eget arbeid, lære av kollegaer, få råd og veiledning. |
| Arbeidsgrupper/prosjekt | som gir bedre tverrfaglig samhandling og endringskompetanse til merverdi for brukerne og innbyggerne |
| Samhandling med brukerne | anerkjennelse av brukeren som ekspert på 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 teoriinnspill 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. |
| 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 | som i første rekke kommunen har behov for. |
| Interkommunalt samarbeid | som gir mulighet for å lære av andre og å delta i eksternt samarbeid |

4. Hovedprinsipper for kompetanseutvikling i Sørum kommune

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

1. Sørum kommune skal søke å være en lærende organisasjon.
2. Kompetanseutvikling er et av kommunens sentrale virkemidler for å sikre god kvalitet på tjenestene og effektiv ressursutnyttelse, både på kort og lang sikt.
3. Kommunen er proaktiv og har handlingsberedskap for kompetanseutvikling; Det vil si at kommunen gjennom en forpliktende, planlagt og styrt prosess ivaretar både dagens kompetansebehov og har en strategi for å møte framtidens behov.
4. I likhet med kvalitetssystemet og andre kommunale utviklingsverktøy tar kommunens strategi for kompetanseutvikling 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 eget ansvar for å holde seg faglig oppdatert og delta i tiltak som pålegges av arbeidsgiver.
6. Kompetanseutvikling i Sørum skal primært rettes mot å styrke og videreutvikle medarbeidernes kjernekompetanse og kritiske kompetanse som organisasjonen trenger for best mulig måloppnåelse.
7. Det er et lederansvar å:
 - legge til rette for at seksjonene og virksomhetene 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 utviklingssamtaler, IKT-baserte verktøy og lignende, og sammen med medarbeiderne vedta hvilke tiltak som skal settes i verk.
 - ivareta organisasjonens behov og samtidig sørge for at Hovedavtalens bestemmelser er fulgt.
 - 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. Seksjonslederne har samme ansvar for egen seksjon.

5. Kompetansebehov for Sørum kommune

5.1. Nye prosjekter.

Kommunen står overfor flere store, nye prosjekter innen IKT

- Fiberbasert bredbåndsforbindelse

- Ny webløsning – elektroniske brukertjenester/skjemaer
- E-handel
- Nytt økonomi- og lønns- og personalsystem
- Økt maskintetthet i skolen – eksamen på nett
- IP-telefoni
- Økt IKT-sikkerhet

IKT skal være et hjelpemiddel i effektivisering av organisasjonen slik at kommunen på best mulig måte kan løse sine oppgaver som tjenesteprodusent og arbeidsgiver. Da må organisasjonen være tilstrekkelig kompetent på området. I planperioden vil derfor hovedutfordringen mht kompetanseutviklingen være både økt og ny kompetanse innen IKT. Seksjonsovergrepene opplæring vil derfor i stor grad fokusere på IKT i perioden.

5.2 Faglige behov.

De faglige utfordringene kommunen står overfor stiller krav til organisasjonen, både til ”all-round” fagkompetanse, faglig spisskompetanse og lederkompetanse. Planen viser tiltak på kommunenivå for både å gi ny kompetanse og ta vare på eksisterende. I tillegg har Sørums kommunen etablert en gjennomgående kompetanse som er kommunespesifikk; kommunens egne systemer og strukturer, ofte kalt ”verktøykassa” vår. Denne kompetansen ligger som et grunnlag for annen kompetanseutvikling og må vedlikeholdes, for eksempel gjennom fadderordninger, introduksjonskurs for nytilsatte og skoling innad i seksjonene. De nevnte områdene kan konkretiseres til:

| | |
|---------------------|---|
| Kvalitetsbevissthet | medarbeiderne skal være i stand til å benytte kvalitetssystemet i sitt daglige arbeid slik at det sikres at oppgavene utføres på riktig måte og til riktig tid. |
| Resultatrettet | medarbeiderne skal være resultatorientert og i stand til å utnytte ressursene mest mulig effektivt gjennom av kvalitetssystemet, mål- og resultatstyring, modellkommunemedtodikken/arbeids- og prosjektgrupper. |
| Endringsberedskap | medarbeiderne skal gjennom arbeid med SWOT-analyse og målprosess ha forståelse for endringer i samfunnet og egen organisasjon, og nødvendigheten av å være åpen og endringsvillig for å skape det beste tilbudet til innbyggerne og trygge arbeidsplassene. |
| Helhetsforståelse | medarbeiderne må ha en forståelse av kommuneorganisasjonens kompleksitet, ut over egen virksomhet, og kunne bidra til helheten i tjenestetilbudet. |

Det arbeides dessuten videre med livsfase/seniorpolitikk

informasjon til nytilsatte om Sørums kommune som organisasjon og samfunn

HMS og ulikeformer for vernearbeid som førstehjelp og brannvern

Vedlikehold av kjernekompetansen og strategisk kompetanse, samt nye tiltak, vil gi en helhetlig kompetanseutvikling i kommunen som skal bidra til å sikre at kommunen til enhver tid står rustet til å møte nye utfordringer. De viktigste tiltakene vil være verdibasert lederutvikling, skoling i bruk av IKT-verktøy, innføring i strukturer og systemer og videre arbeid med livsfaseorientert arbeidsgiverpolitikk.

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. Det betyr blant annet at

- Lederne skal forstå bredden i kommunens rammebetingelser.
- Lederne skal forstå det særegne ved å jobbe i et politisk ledet system og konsekvensene av dette.
- Lederne skal reflektere over egen rolle i forhold til det å utøve makt på ulike måter og ulike områder.
-
- Lederne skal kunne handle i samsvar med organisasjonskart og kjøreregler.
- Ledere skal være trygge på å bruke kommunens lederverktøy på et nivå hvor de gjør de riktige tingene og på riktig måte.
- Lederne skal kunne å bruke måleresultater til systematiske forbedringer og styre mot avtalte mål.
-

Lederutviklingsprogrammet SAMFUNNSBYGGEREN går over årene 2005 og 2006 og dekker områdene som er listet opp ovenfor.

6. Sammenhengen mellom virksomhetsplanlegging og kompetanseutviklingsplanlegging

| Nivå | Virksomhetsplanleggingsprosessen | Kompetansestrategi |
|-----------------|--|---|
| Kommunenivå | Strategiske mål for Sørums kommune | Strategisk kompetanseutviklingsplan for Sørums kommune: - fellesområder - lederutvikling - IT - Andre overordnede satsningsområder |
| Seksjonsnivå | Seksjonenes strategiske mål og fokusområder | Strategisk kompetanseutviklingsplan for seksjonene: - fellesområder - seksjonenes lederutvikling - seksjonenes spesifikke fokusområder |
| Virksomhetsnivå | Virksomhetens mål og utviklingsarbeid og kompetansekrav for å nå målene Arbeidsmål avledet av strategiske mål og fokusområder | Virksomhetens (års)plan med kompetansetiltak: - gjennomføring av tiltak - registrering av gjennomførte tiltak |
| Individnivå | Personlig utvikling/ arbeidsmål | Kompetansekrav kartlagt gjennom utviklingssamtaler og andre kartleggingsverktøy (IT-baserte verktøy, nasjonale og lokale føringer osv)konf kvalitetsystemet prosess 6.1.4 |

7. Vurdering/evaluering

7.1 Vurdering

Det er viktig å ha en systematisk tilnærming til kompetanseutviklingen og evaluering av tiltakene. Følgende punkter kan være nyttige:

- Hvilke kompetanseområder må Sørum vektlegge for å nå de strategiske målene?
- Hva slags kompetanse må gis til den enkelte medarbeider, og hva må gis til grupper av medarbeidere for å nå de målene som er satt opp?
- Hva slags kompetanse trenger vi for å nå målene?
- Hvordan får vi den type kompetanse?
- Hvem kan gi oss den type kompetanse?

7.2 Evaluering

Det er metodisk komplisert å måle den reelle effekt av kompetansetiltak i forhold til forbedret kvalitet i tjenesteytingen, konf. kapittel 2 Definisjoner. Det er imidlertid viktig at kompetansetiltak følges opp med evalueringer gjennom de verktøyene Sørum kommune har etablert for å få en vurdering av om de riktige tiltakene iverksettes og for å få en tilbakemelding på kvaliteten i tiltakene. Disse verktøyene må utvikles både på organisasjons- og individnivå. I evalueringen er det viktig å systematisere og bruke den informasjonen som allerede finnes i organisasjonen.

På individnivå skal evaluering av kompetansetiltak inngå i medarbeidersamtaler/utviklingssamtaler og lederevalueringssamtaler. Det er i denne samtalen grunnlaget for de individuelle tiltakene legges.

Ledersamlinger og annen intern opplæring/kompetansetiltak skal følges opp av skriftlige evalueringer fra deltakerne.

Andre viktige kilder for iverksetting av kompetansehevende tiltak og påfølgende evaluering på overordnet nivå er kompetansevurderingene i brukerundersøkelser, arbeidsmiljøkartlegging og evalueringen av ulike prosjekter. Jf. Prosjektkatalogen. Det viktigste spørsmålet vil være i hvilken grad har de gjennomførte kompetansetiltak støttet opp under de strategiske målene og fokusområdene. Dette er et obligatorisk spørsmål lederne skal stille og finne svar på når et kompetansetiltak er gjennomført.

8. Satsingsområder for kompetanseutvikling i 2006 - 2009 : Rådmannens ansvarsområde

8.1.Lederutvikling

| Mål | Tiltak | Målgruppe | Omfang/ læringsarena | Tidsrom | Hyppighet | Kostnad |
|---|--|--|---|----------------------|-----------|-----------------------------|
| Styrke og utvikle helhetlig ledelse – kunnskap og ferdigheter | SAMFUNNSBYGGEREN lederutviklingsprogram Ferdighetstrening – IKT-kompetanse. Gjennomføre grunnleggende opplæring i felles programvare ved hjelp av Datakortet | Seksjons- og Virksomhetsledere | Variierende etter kartlagte forkunnskaper Mulig e-læring | Perioden 2006 - 2008 | | Innenfor tildelt ramme |
| | Informasjon om vedtatt årsbudsjett | Seksjons-, Virksomhets-, og Enhetslederne. Tillitsvalgte. Fellesmøte | ½ dag. Fellesmøte, desember hvert år | Desember 06 | Årlig | 3.500.- + Interne kostnader |
| | Økonomikunnskaper | Seksjons-, Virksomhets-, og Enhetslederne. Tillitsvalgte. | Avhengig av hvilket system som velges | 2007 2008 | | Foreløpig ikke beregnet |

8.2. IKT – kurs i bruk av felles programvare.

Alle IKT-kurs forutsetter at medarbeiderens kompetanse på område er kartlagt og vurdert i fht kursets innhold. Mulig innføring av e-læring.

| Mål | Tiltak | Målgruppe | Omfang | Tidsrom | Hyppighet | Kostnad |
|---|--|---|---|----------------------|-----------|------------------------|
| Ferdigheter - Effektiv bruk av IKT-verktøy. | Gjennomføre grunnleggende opplæring i felles programvare ved hjelp av Datakortet | Medarbeidere med PC som daglig arbeidsredskap og kartlagt behov | Variierende etter kartlagte forkunnskaper Mulig e-læring | Perioden 2006 - 2008 | | Innenfor tildelt ramme |

8.3 Nytilsatte.

| Mål | Tiltak | Målgruppe | Omfang/ læringsarena | Tidsrom | Hyppighet | Kostnad |
|-------------------------------------|-----------------|-------------------------------|--------------------------------|----------------------------|-----------------|---------|
| Effektiv informasjon til nytilsatte | Nytilsattes dag | Nye medarbeidere siste halvår | ½ - dags møte, ½ dags busstur. | Mars og september hvert år | 2 ganger pr år. | 5000.- |

8.4. Livsfaseorientert arbeidsgiverpolitikk.

| Mål | Tiltak | Målgruppe | Omfang/ læringsarena | Tidsrom | Hyppighet | Kostnad |
|--|------------|-------------------------|-------------------------|---------|-------------|-----------|
| Øke andelen medarbeidere som står i arbeid til fylte 65 år | Seniorkurs | Medarbeidere over 58 år | 2 dager Ekstern samling | 2006 | Hvert 2. år | 125.000.- |

8.5 HMS – vernearbeid.

| Mål | Tiltak | Målgruppe | Omfang | Tidsrom | Hyppighet | Kostnad |
|---------------------|---------------------------------|----------------------|------------------------|---------|-------------|----------|
| Oppfylle krav i AML | Verneombudskurs i kommunal regi | Verneombud og ledere | 40 timer . Intern kurs | 2007 | Hvert 2. år | 20.000.- |

| | | | | | | |
|--------|------------------|--|-------------------------|-------------|---------------|-------------------------|
| § 14 g | | | | | | |
| | Brannvernkurs | Brannvernledere i virksomhetene | 1 dag Eksternt kurs | Etter behov | | 10.000.- |
| | Førstehjelpskurs | Alle ansatte som jobber med mennesker og i virksomheter hvor det kan være fare for ulykker | 2 timer Internt kurs | 2007 | Hvert 2 -3 år | 6.000.- pr 100 personer |

8.6. Internrevisorer.

| Mål | Tiltak | Målgruppe | Omfang | Tidsrom | Hyppighet | Kostnad |
|----------------------------------|----------------|------------------|-------------------|----------|-----------|---------------|
| Øke Internrevisorenes kompetanse | Avtales i 2006 | Internrevisorene | 1 – 2 dager pr år | Fra 2006 | Årlig | Ikke beregnet |

8.7 Interkommunalt samarbeid/samarbeid på tvers/tverrfaglige prosjekter

| Mål | Tiltak | Målgruppe | Omfang | Tidsrom | Hyppighet | Kostnad |
|---|--|-------------------|----------------------------|--------------|------------------------|-------------------|
| Deltakelse i tverrfaglige prosjekter, internt og eksternt | Aktiv deltakelse i tverrfaglige prosjekter og arbeidsgrupper | Alle medarbeidere | I hht det enkelte prosjekt | Kontinuerlig | Ved behov og anledning | Interne kostnader |

9. Satsingsområder for kompetanseutvikling i perioden 2006 – 2009: seksjonenes ansvarsområde

Seksjonenes kompetanseutviklingsplaner skal støtte oppunder den overordnede strategiske planen og delta i felles satsingsområder samtidig som de skal ivareta seksjonenes egne behov for kompetanseutvikling. Et viktig punkt i dette arbeide er blant annet seksjonenes ansvar for å styrke samhandlingen på tvers av seksjonene og for å utvikle og styrke interkommunalt samarbeid.

9.1 Mål

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

9.2 Tiltak

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

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

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