

STRATEGISK KOMPETANSEPLAN FOR BÆRUM KOMMUNE 2017-2020



Sammen skaper vi fremtiden

Mangfold – raushet - bærekraft

Forord



Bærum kommune definerer kompetanse som de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som skal til for å møte dagens og morgendagens oppgaver og krav.

I Arbeidsgiverstrategi mot 2035 vektlegges 4 områder som skal bidra til at kommunen blir en attraktiv arbeidsgiver for våre nåværende og fremtidige medarbeidere:

- Godt lederskap
- Medarbeidere med riktig kompetanse
- Mangfold og inkludering
- Innovasjon og utvikling

Kompetansearbeid handler både om å rekruttere og utvikle medarbeidere med riktig kompetanse. Det handler også om å mobilisere kompetanse – det vil si å ta i bruk det potensialet som bor i hver enkelt medarbeider.

Vårt strategiske kompetansearbeid vil legge til rette for best mulig bruk av den eksisterende kompetansen kommunen har. Videre ønsker vi å legge til rette for at medarbeidere skal få mulighet til å videreutvikle sin kompetanse knyttet til de behov kommunen har og ikke minst - kommer til å få. Behovet for å utvikle en innovativ og endringsdyktig organisasjon med gjennomføringskraft for å møte fremtidens utfordringer, bl.a. satsingen for å sikre digitalt førstevalg, må speiles i den strategiske kompetanseplanen.

Som en del av arbeidet med mangfold og inkludering er det viktig at Bærum kommune også vektlegger å rekruttere, utvikle og ta i bruk kompetanse hos medarbeidere med innvandrerbakgrunn.

Denne overordnede strategiske kompetanseplanen gir føringer som må følges opp av alle nivåer i kommuneorganisasjonen – først da kan vi regne med at vi rekrutterer, utvikler og beholder den kompetansen som vi trenger for å møte utfordringene mot Bærum 2035.

Rådmann

Erik Kjeldstadli

Innhold

Forord	2
1. Kompetanseplanens forankring og ambisjoner	5
2. Overordnede mål og føringer.	7
3. Hva er kompetanse?	8
4. Kompetanseanalyse	9
4.1. Våre kompetansekrav og vår kompetansebeholdning	9
4.2 Vårt kompetansebehov: Kompetanse som skal anskaffes, utvikles, mobiliseres.....	11
5. Kompetansestrategier og tiltak	12
5.1 Tiltaksplaner	12
5.2 Læringsarenaer	14
5.3 Økonomiske rammebetingelser	15
6. Plan for evaluering og oppfølging av kompetansetiltakene	15

Forsidebilde: Ansatte, foto: Tom Atle Bordevik

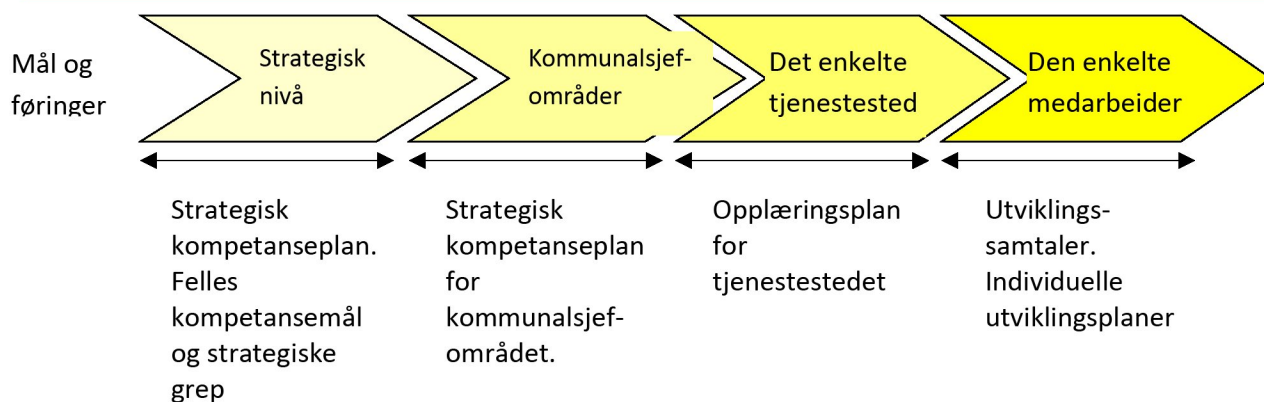
1. Kompetanseplanens forankring og ambisjoner

Den strategiske kompetanseplanen er sterkt knyttet til Arbeidsgiverstrategi mot 2035, og de målene og strategiene som er beskrevet der. Samtidig er den strategiske kompetanseplanen kun en del av planverket for kompetanseutvikling og -mobilisering. Den må følges opp med planer for programområdene, tjenestestedene og den enkelte medarbeider for at intensjonene i planen skal kunne realiseres.

Statlige føringer, som f.eks. 'Digital agenda for Norge' og 'En innbygger – en journal' gir klare ambisjoner mht. innbygger/bedrift i sentrum. Dreining av arbeidet i Bærum kommune for å realisere disse vil sette ytterligere krav til kompetanse, endring og samhandling mellom tjenesteområdene.

Kompetansestrategi – systematikk

- Føringer for kompetansearbeidet på alle nivå
- Mobilisere, utvikle og anskaffe kompetanse på prioriterte områder som følge av mål og føringer – og på tvers av tjenestesteder



Den felles overgripende kompetanseutviklingen for kommunen ivaretas sentralt med utgangspunkt i den strategiske kompetanseplanen.

På sektor/kommunalsjefområdenivå utarbeides kompetanseplaner som både ivaretar intensjonene i den strategiske kompetanseplanen, men også nasjonale og lokale mål og føringer for tjenestene. Det må gjennomføres kompetanseanalyse på kommunalsjefområdet for å målrette planen mest mulig. Der hvor det er stor variasjon på type tjenester som leveres innenfor kommunalsjefområdet, kan prosessen delegeres til tjenestestedsnivå. Det presiseres at forslaget til plan skal drøftes i medbestemmelsesmøtet (MBM) før den beslutes.

Det enkelte tjenestested vil utarbeide og følge opp opplæringsplaner basert på kommunalsjefområdets kompetanseplan.

De omtalte føringer som følge av 'Sammen bygger vi fremtiden', 'Innbygger/bedrift i sentrum' og 'Digitalt førstevalg' medfører behov for fellestiltak på tvers av programområdenes kompetanseplaner.

På bakgrunn av disse planene kan individuelle utviklingsbehov synliggjøres i utviklingssamtaler og prioriteres i individuelle utviklingsplaner.



Den strategiske kompetanseplanen har en varighet på fire år. På kommunalsjefsområder og tjenestestedsnivå vil den måtte revideres hvert år i tråd med Handlingsprogram og andre sentrale føringer og prioriteringer.

For at kompetanseplanarbeidet skal få gjennomslag i organisasjonen må det forvaltes og følges opp på alle nivåer. Det må legges til rette for bred involvering og tett samarbeid med de tillitsvalgte, vernetjenesten og medarbeidere på ulike nivåer - ikke bare i utarbeidelse av planene, men også i oppfølgingen av dem. Planene må behandles i de respektive medbestemmelsesmøtene en gang pr år, og erfaringer fra evalueringer tas med inn i neste års tiltaksplaner.

2. Overordnede mål og føringer.

Den strategiske kompetanseplanen skal støtte og styrke de felles overordnede målene og føringene som allerede er vedtatt i Bærum kommune.

Vår visjon **Sammen skaper vi fremtiden – mangfold, raushet og bærekraft** angir hvordan vi skal møte fremtiden. I dette arbeidet vektlegges også våre felles verdier: **Åpenhet, respekt og mot.**

De fire hovedmålene i Bærum 2035 beskriver hvordan kommunen skal håndtere det langsiktige utfordringsbildet.

1. Bærekraftige tjenester som gir innbyggerne mulighet for økt selvhjelpenhet, mestring og læring.
2. Balansert samfunnsutvikling – mangfoldig, grønn og urban
3. En innovativ og endringsdyktig organisasjon med gjennomføringskraft
4. Dialog og medvirkning for bedre løsninger.

Realisering av hovedmålene stiller på flere områder krav til kompetanse som kommunen pt ikke har eller er mangelfull. Det må derfor prioriteres å utvikle, mobilisere eller anskaffe riktig kompetanse.

Andre overordnede føringer som vil påvirke kompetansearbeidet beskrives bl.a. i Handlingsprogram 2017 – 2020 og Arbeidsgiverstrategi mot 2035.



3. Hva er kompetanse?

Kompetanse kan defineres på mange måter. Nøkkeltbegreper er kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger.

Kompetanse kan både være formell og uformell. Den formelle kompetansen er den man tilegner seg gjennom skole og utdanning og som gir vitnemål eller kompetansebevis fra en utdanningsinstitusjon.

Den uformelle kompetansen er all den kompetansen man får gjennom erfaring fra arbeidsliv, fritid, organisasjonsarbeid, ulike kurs og på grunnlag av alder og livserfaring.

Den samlede kompetansen i Bærum kommune er grunnlaget for å gjennomføre de oppgaver og yte de tjenester som kommunen har ansvar for – i dag og i fremtiden. Kompetansearbeidet sentralt og lokalt skal både ivareta dagens behov og fremtidens oppgaver og krav.

Strategisk kompetanseutvikling innebærer planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre organisasjonen og medarbeiderne nødvendig kompetanse for å nå definerte mål.

Kompetanseutvikling på individnivå dreier seg om å få anledning til å ta i bruk og å utvide sin egen kompetanse – få mer kunnskaper, lære nye ferdigheter, videreutvikle sine evner og styrke de holdningene som bidrar til å få utført oppgaver og ivareta funksjoner på best mulig måte, og med best mulig kvalitet for brukerne.

Med bakgrunn i de utfordringer kommunen står overfor mot 2035, er det viktig å utvikle ny kompetanse på tvers i organisasjonen. Det må derfor satses på felles kompetanseutvikling på organisasjonsnivå.

Denne må støtte opp under behovet for helhetstenkning, innovasjon, tjenesteutvikling, digitalisering og satsingen på en enhetlig ledelses- og organisasjonskultur.



Digital kompetanse er et viktig område. Gapet mellom de som har digital kompetanse og de som ikke har det, er en særskilt utfordring. De som mangler relevant digital kompetanse må tilegne seg de nødvendige kunnskaper og ferdigheter for å mestre arbeidshverdagen.

Kunnskaper – «å vite»

Ferdigheter – «å kunne gjøre»

Evner – «å ha talent for»

Holdninger – «å ønske og ville»

4. Kompetanseanalyse

4.1. Våre kompetansekrav og vår kompetansebeholdning

Bærum kommunes hovedoppgaver er å levere tjenester til innbyggere fra 0 år til 100+ og bidra til en bærekraftig samfunnsutvikling. Mange av kommunens oppgaver er lovpålagte og andre er skapt ut fra lokale behov, forventninger og politiske vedtak. For å kunne drive en effektiv tjenesteproduksjon med tilstrekkelig kvalitet og innovative løsninger, er kompetansen til medarbeiderne helt sentral.

Kompetansekrav og -beholdning

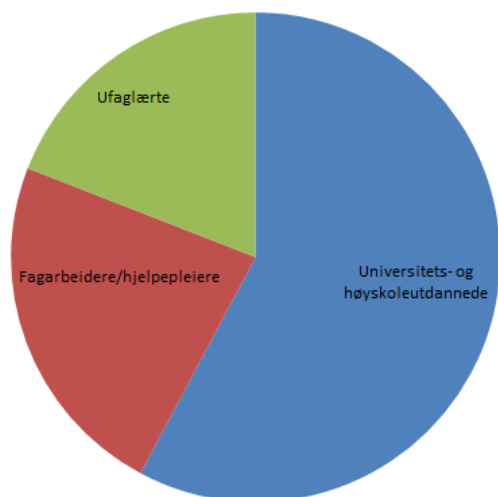
Tabellen under viser andel fagstillinger i noen utvalgte sektorer. Innenfor helsefagene holder andelen seg stabil og i barnehagene er den økende.

	2013	2014	2015
Antall medarbeidere – årsverk	7 245	7 288	7 327
Antall medarbeidere - personer i alt	12 501	12 367	12 226
Andel kvinner årsverk	74,5 %	74,4 %	74,3 %
Andel ansatte med minoritetsbakgrunn	13,2 %	13,4 %	13,8 %
Andel fagstillinger - Pleie og omsorg	76,0 %	75,9 %	75,6 %
Andel fagstillinger – Barnehager	53,3 %	56,3 %	59,1 %
Antall lærlinger	68	72	72
Turnover totalt	8,8 %	8,6 %	8,0 %
Andel deltid (mindre enn 80 % stilling)	36,0 %	36,0 %	35,9 %
Sykefravær	7,7 %	7,6 %	7,3 %

Kilde: Årsrapport 2015

Formalkompetanse

Utdanningsnivå



6 av 10 medarbeidere har høyere utdanning fra universitet eller høyskole. 2 av 10 medarbeidere er ufaglært, øvrige har fagutdanning.

Kilde: Virksomhetsanalyse HR og medarbeidere, 2016

Prognoser frem mot 2024

28 % av samtlige årsverk produseres av medarbeiderne i aldersgruppen 55 – 70 år, ca 1/3 av disse er 62 år og eldre. De neste årene vil det være en relativt stor andel medarbeidere som fratrer

Beregninger foretatt i april 2015 viser et rekrutteringsbehov i 2016 på 1457 personer. Prognosen frem mot 2024 viser en stabil situasjon med en jevn vekst opp til 1586 personer i 2024.

Det er rimelig å regne med at befolkningsveksten og den demografiske utviklingen i kommunen vil medføre behov for flere årsverk for å kunne levere gode tjenester til innbyggerne. Dette kommer i tillegg til forventet turnover. Kravene til kompetanse vil hele tiden være i endring som følge av den teknologiske utviklingen og endrede og smartere arbeidsprosesser.

Tallene viser hvor mange personer som begynner eller slutter i kommunen fra et år til det neste. Medarbeidere som bytter jobb internt i kommunen kommer i tillegg.

Alders grupper	Forlater/ Kommer til	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2025	Tot. sum
16 – 34	Forlater	787	645	594	576	566	566	565	574	578	584	6 035
	Kommer til	767	724	730	725	743	737	766	761	772	780	7 505
35 – 54	Forlater	483	508	522	533	539	546	554	563	570	576	5 394
	Kommer til	607	583	595	595	611	605	632	625	635	641	6 129
55 – 70	Forlater	341	319	327	323	321	319	318	318	320	319	3 225
	Kommer til	156	150	153	153	157	156	163	161	163	165	1 577
Totalt forlater		1 611	1 472	1 443	1 432	1 426	1 431	1 437	1 455	1 468	1 479	14 654
Totalt kommer til		1 530	1 457	1 478	1 473	1 511	1 498	1 561	1 547	1 570	1 586	15 211

Kilde: KS' prognosemodell

Prognosene viser at den største veksten i behov for rekruttering er i stillinger som fagarbeider helse, samt for sykepleiere, og vernepleier/miljøterapeut. Behov for flere barnehagelærere er fortsatt betydelig.

Innenfor helsefagene skal tjenestene også dreies fremover mot økt aktivisering, mestring og velferdsteknologi, noe som krever ny kompetanse for denne gruppen medarbeidere.

Arbeid med kompetansekrav.

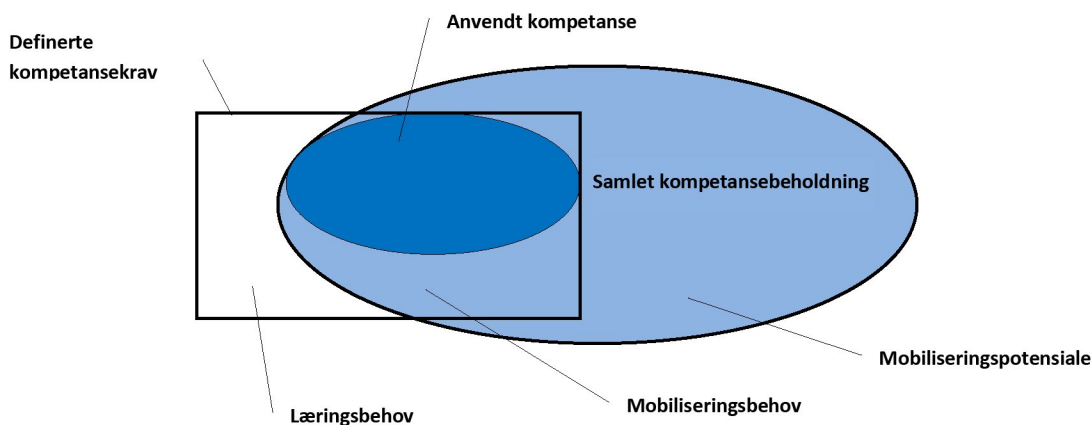
For å kunne sette inn riktige tiltak når det gjelder å vurdere behov for kompetanseinnhenting, -utvikling og -mobilisering, må det defineres hvilken kompetanse vi trenger nå og i fremtiden. For kommunen som helhet vil for eksempel kommunens strategiske initiativ «Optimalisering Stab Støtte» og «Digitalt førstevalg» medføre endret kompetanse- og kapasitetsbehov innen de fleste fagområder. I tillegg må selvsagt hvert fagområde vurdere endringer i fremtidige krav til kompetanse.

Parallelt med dette trenger vi å analysere hvilken kompetanse vi har pr i dag, og hva vi mangler. Slike gap-analyser må ligge til grunn for det videre strategiske kompetansearbeidet. Bærum kommune har en utnyttet ressurs i kompetansemodule «Dossier profile» i LØP. Den kan brukes til å registrere alle medarbeideres utdanning, arbeidserfaring, kurs, sertifiseringer, språk- og dataferdigheter. Ledere kan ta

ut rapporter som gir oversikt over medarbeidernes kompetanser, og disse opplysningene kan også aggregeres for hele organisasjonen.

4.2 Vårt kompetansebehov: Kompetanse som skal anskaffes, utvikles, mobiliseres.

Det strategiske arbeidet med kompetanse i en organisasjon dreier seg om: innhenting av kompetanse gjennom anskaffelse (rekruttering), tilegnelse av ny kompetanse gjennom utviklingstiltak, kompetansmobilisering og eventuelt avvikling av kapasitet og kompetanse. Figuren under viser sammenhengen mellom disse begrepene.



Figur 1: Sentrale elementer i kompetanseanalyse (Lai, 2013, s. 69).

Kompetansmobilisering

Kompetansmobilisering dreier seg om å sikre at den kompetansen som medarbeiderne har faktisk blir brukt. Kompetansmobilisering omfatter tiltak som i størst mulig grad sikrer at kompetansen medarbeiderne innehar blir benyttet (Lai, 2013).

«Mobilisering av kompetanse i organisasjoner er en del av tiltakene som kan implementeres i det strategiske arbeidet med kompetansen i organisasjonen. Andre tiltak i arbeidet med kompetanse er (Lai, 2013)

Kompetansebeholdningen en organisasjon sitter på, har kun verdi dersom kompetansen brukes riktig. Mobilisering er altså å legge til rette for at den kompetansen organisasjonen besitter, i form av kunnskapene, evnene, ferdighetene og holdningene til medarbeiderne, bli brukt best mulig. Sikre nok rett kompetanse på rett plass til rett tid.

Det er også nødvendig å utarbeide konkrete kompetanseplaner for de ulike programområdene/ tjenestestedene. Slike planer må inneholde en beskrivelse av kompetansebehov ut fra nasjonale standarder og kommunens egne krav, en beskrivelse av kompetansen kommunen besitter, og en analyse

av forholdene mellom behov og eksisterende kompetanse, samt tiltak for å dekke eventuelle avvik. For å beholde, utvikle og rekruttere rett kompetanse i kommunen, er det viktig at kompetansearbeid får økt fokus.

Kompetansemobilisering er da et tiltak for å dekke gapet mellom kompetansekrav/behov og kompetansebeholdning. Bruken av Dossier vil være et verktøy i dette arbeidet, slik at ledere i Bærum kommune har god oversikt over sine medarbeideres kompetanse.

5. Kompetansestrategier og tiltak

Det overordnede målet for Arbeidsgiverstrategien er å beskrive hvordan kommunen skal rekruttere, utvikle og ta i bruk menneskelige ressurser for å nå sine mål. Innenfor hvert av de fire hovedområdene i arbeidsgiverstrategien ligger det også strategier for å lykkes med målene. Disse beskrives under, sammen med strategiske grep og tiltak for å nå målene.

5.1 Tiltaksplaner

«Strategiske grep» beskriver hvilke nye satsinger som skal iverksettes fra 2017, og «Felles sentrale tiltak» utdyper hvilke tiltak som er forpliktende for hele organisasjonen. Det enkelte programområde/tjenestested vil også ha tiltak med bakgrunn i nasjonale og lokale mål og føringer for sine tjenesteområder.

Godt lederskap Lederoppfølging og lederutvikling som bidrar til å oppnå målet	
Strategiske grep	Felles sentrale tiltak
Ny ledelsespolicy implementeres i 2017	Nettverksgrupper etableres innenfor prioriterte områder.
10-faktor medarbeider-undersøkelse med vektlegging av mestringsledelse.	Aktivt arbeid med oppfølging av resultatene på alle nivåer.
System for kompetansevurdering og -styring. Oppdatert oversikt over ledelseskompentanse.	e-læring brukes som metode i obligatorisk lederopplæring. Dossier vurderes som verktøy for aktiv kompetansestyring.

Medarbeidere med riktig kompetanse

Målrettet og treffsikker rekruttering.

Riktig bruk av kompetanse (kompetansemobilisering).

Tilrettelegge for utvikling og intern mobilitet.

Satse på lærlinger innen fagområder kommunen trenger.

Strategiske grep

Kompetansebasert elektronisk rekrutteringssystem benyttes systematisk.

Benytte Dossier som verktøy for kompetansekartlegging og kompetansestyring.

Gjennomføre gapanalyser innenfor alle programområder og igangsette nødvendige tiltak.

Bruke stipend og andre virkemidler målrettet.

Tydelig ansvarsfordeling for rekruttering og oppfølging av lærlinger iverksettes.

Felles sentrale tiltak

Kommunens felles rekrutteringsverktøy (Ascend) tas i bruk i hele organisasjonen.

Alle medarbeidere legger inn sin kompetanse i LØP.

Arbeide for nødvendig grunn- og etterutdanning ved Kunnskapscenteret i Sandvika

Mangfold og inkludering

Rekruttere, utvikle og ta i bruk kompetanse hos medarbeidere med innvandrerbakgrunn.

Strategiske grep

Kommunen som praksisarena for innvandrere med ulik norskspråklig og faglig kompetanse.

Skape kulturforståelse på tvers av etnisitet.

Felles sentrale tiltak

Koordinere minimum 200 praksisplasser for flyktninger i løpet av året.

Innovasjon og utvikling

Ha en aktiv innovasjons- og delingskultur

Strategiske grep

Alle kommunens ledergrupper gjennomfører Ledelsesutviklingsprogram for innovasjon (LUP).

Bærumskompetansen deles.

Felles sentrale tiltak

Gjennomføring av LUP

Dele gode eksempler både internt og eksternt.

Alle tjenestesteder har minst ett innovasjons/forbedringstiltak i året.

Digitalisering

Ta i bruk digitale løsninger.

Strategiske grep	Felles sentrale tiltak
Tilrettelegge for at alle medarbeidere får tilgang til og kompetanse på felles IT-løsninger og mobile plattformer.	Relevant digitalt utstyr til alle medarbeidere.
Tydelige forventninger til bruk av kommunens systemer.	Tilgang på e-læring og kurs på basisprogrammer samt kommunens systemer
Enkelt brukergrensesnitt på kommunens systemer.	Introduksjon av nyansatte inkluderer digital opplæring.

5.2 Læringsarenaer

Læring kan skje på mange måter og i mange ulike sammenhenger, individuelt og/eller i felleskap. I arbeidslivet lærer man først og fremst i samhandling med kollegaer og brukere. Man kan få ny kompetanse ved å studere teori, observere praksis, teste ut ny metodikk, reflektere og evaluere sammen med andre, få endrede rammebetingelser*, påta seg nye oppgaver etc.

Interne læringsarenaer

Hovedtyngden av all læring i kommunal sammenheng foregår uformelt gjennom daglig arbeid. Det er sannsynlig at vi gjennom å sette tiltak som hospitering, kollegaveiledning, fadder- og mentorordninger, nettverksarbeid og refleksjonsgrupper mer i system, vil kunne styrke og målrette omfanget av kompetanseutvikling både på individ- og organisasjonsnivå.

Forskning viser at bruk av interne læringstiltak ofte gir mer utbytte enn eksterne. Ikke minst når det gjelder behovet for kompetanseutvikling på tvers i organisasjonen, vil det være gunstig at det legges opp til interne læringsarenaer og -tiltak som tar utgangspunkt i kommunens spesifikke utfordringer.



Eksterne samarbeidspartnere

Bærum kommune har gode kurs- og konferansefasiliteter i Sandvika. Bærum kommune ønsker primært å satse på kompetanseutviklingstilbud i regi av Kunnskapsenteret i Sandvika.

BK har overordnede samarbeidsavtaler med utdanningsinstitusjoner på høgskole- og universitetsnivå. Formålet med avtalen sett fra Bærum kommunes side, er å få økt kunnskap og kompetanse til å utvikle det kommunale tjenestetilbudet samt i rekrutteringsøyemed. Utdanningsinstitusjonene ønsker å samarbeide med Bærum kommune for å kunne gi sine studenter

et arbeidsrelevant og tidsriktig studietilbud, samt for å gi tilgang på praksisbasert erfaring til forskning.

Gjennom avtalen Bærum kommune har med utdanningsinstitusjoner på Kunnskapscenteret i Sandvika er det opprettet studieretninger som skal bidra til rekruttering i yrker kommunen har stort behov for. I tillegg foregår det etter- og videreutdanning for kommunens medarbeidere. Når vi samarbeider med eksterne kompetansemiljøer er det viktig med overføring/deling av kompetanse.

5.3 Økonomiske rammebetingelser

Til felles sentrale tiltak settes det av midler sentralt.

Tjenestestedene og kommunalsjefområdene har også midler avsatt til kompetansetiltak. Det søkes også årlig om midler til kompetanseutvikling fra ulike instanser, og kommunen har fått innvilget støtte blant annet fra Fylkesmannen.

Det settes av tre millioner kroner pr år (2017) til relevante kompetansetiltak gjennom ordningen med kompetanseutviklingsstipend.

I tillegg er det flere muligheter til å søke ekstern finansiering.



Kilde: Norges Bank

6. Plan for evaluering og oppfølging av kompetansetiltakene

Ansvaret for den strategiske kompetanseplanen ligger hos Rådmannen.

Kommunalsjefer og direktører har ansvar for å velge ut prioriterte satsingsområder for sine tjenesteområder, og sikre at tjenesteledere og enhetsjefer følger opp dette arbeidet. Saken skal også drøftes i MBM. Lederavtalen for ledere bør inneholde et mål som dreier seg om arbeid med den strategiske kompetanseplanen.

Rådmannen legger opp til å gjennomføre en revisjon/evaluering av strategisk kompetanseplan primo 2019 med tilbakemelding til kommunaldirektører og kommunalsjefer.



Foto: Shutterstock