**STERKERE SAMMEN**

**– ARBEIDSPLASSEN SOM LÆRINGSARENA**

**I**

**KRISTIANSAND KOMMUNE**

**HANDLINGSPLAN**

**FOR**

**STRATEGISK KOMPETANSEUTVIKLING**

**OG**

**REKRUTTERING**

**FRAM MOT 2030**

Innhold

[0 Innledning 3](#_Toc147836287)

[1 Arbeidsplassen som læringsarena i Kristiansand kommune 4](#_Toc147836288)

[1.0 Lærings- og innovasjonskultur 4](#_Toc147836289)

[1.1 Kompetanseutvikling 4](#_Toc147836290)

[1.1.1 Alle skal med - formelle og uformelle læringsaktiviteter 5](#_Toc147836291)

[1.1.2 Kognitive og praktiske ferdigheter 5](#_Toc147836292)

[1.1.3 Digital kompetanse 6](#_Toc147836293)

[1.1.4 Sosiale og emosjonelle ferdigheter 6](#_Toc147836294)

[1.1.5 Grunnleggende ferdigheter 6](#_Toc147836295)

[1.2 Kompetansemobilisering 7](#_Toc147836296)

[1.3 Leders rolle på arbeidsplassen 7](#_Toc147836297)

[2 Kompetanserekruttering 8](#_Toc147836298)

[3 Tiltak 9](#_Toc147836299)

[3.0 Oversikt over tiltak 9](#_Toc147836300)

[3.1 Lærings- og innovasjonskultur: Veiledning for arbeidsplassen som læringsarena 10](#_Toc147836301)

[3.2 Prosesskart kompetanseplaner 10](#_Toc147836302)

[3.3 Digitalt verktøy for kompetanseregistrering og kompetansestyring 10](#_Toc147836303)

[3.4 Lederopplæring og lederutvikling 11](#_Toc147836304)

[3.5 Digital kompetanse 11](#_Toc147836305)

[3.6 Mal for utviklingssamtalen 12](#_Toc147836306)

[3.7 Permisjonsreglement ved kompetanseheving 12](#_Toc147836307)

[3.8 Arbeidsgiverprofilering: Kommunikasjon og tilstedeværelse 12](#_Toc147836308)

[3.9 Prosesskart rekruttering 12](#_Toc147836309)

[3.10 Opplæring i strukturert kompetansebasert rekruttering 12](#_Toc147836310)

[3.11 Mangfoldsrekruttering 12](#_Toc147836311)

[3.12 Onboarding og offboarding 12](#_Toc147836312)

[4 Roller og ansvar 13](#_Toc147836313)

[5 Definisjoner og beskrivelser 14](#_Toc147836314)

[6 Lokale og sentrale føringer 16](#_Toc147836315)

[7 Kunnskapsgrunnlag 16](#_Toc147836316)

[8 Implementering av handlingsplanen 16](#_Toc147836317)

[9 Evaluering av handlingsplanen 16](#_Toc147836318)

[10 Litteraturliste 16](#_Toc147836319)

# Innledning

Handlingsplan for strategisk kompetanseutvikling og rekruttering er en oppfølging av satsingsområdet riktig kompetanse i kommunens [arbeidsgiverstrategi](https://kristiansand.extend.no/index.pl?pid=nyekristiansand&DocumentID=8756). Utfordringsbildet som beskrives i arbeidsgiver-strategien legges til grunn her. Dette er en overordnet handlingsplan som legger til rette for helhetlig og langsiktig arbeid med sammenhengen mellom utvikling av kompetanse hos ansatte og rekruttering av ny kompetanse.

Ansatte er kommunens viktigste ressurs. Arbeidsgiverstrategien slår fast at alle ledere skal legge til rette for en lærings- og innovasjonskultur. Dette betyr at hver eneste arbeidsplass i kommunen må være en god læringsarena. *Sterkere sammen* er valgt som visjon for utviklingen av Kristiansand. Vi deler kompetanse, finner løsninger sammen, utfordrer og oppmuntrer hverandre. Slik bidrar vi også til at kommunen er en attraktiv arbeidsgiver som utvikler, beholder og tiltrekker seg nye ansatte.

Alle områder skal jobbe systematisk for å sikre at vi til enhver tid har den kompetansen vi trenger for å kunne samhandle i og på tvers av områder, gi gode tjenester til kommunens innbyggere, bidra til samfunnsutvikling og finne løsninger i samspill med innbyggere og andre aktører. Hensikten med handlingsplanen er tredelt:

* Sette retning for strategisk kompetanseutvikling[[1]](#footnote-2) og rekruttering i og på tvers av områder.
* Bidra til en helhetlig arbeidsgiverpolitikk.
* Sette inn tiltak som støtter områdenes arbeid med å utarbeide og implementere kompetanseplaner.

Kompetanseplanlegging

Evaluering

Implementering

Kompetanse-planer i område, kom.sjefområde og enhet/avdeling.

-analyse

-mål

-tiltaksplaner

Kompetanse-mobilisering

Resultater

Effekter

Nytte

Kostnader

Arbeidsgiver-strategi

Handlingsplan strategisk kompetanse-utvikling og rekruttering

Kompetanse-utvikling

Kompetanse-rekruttering

OVERORDNET NIVÅ

OMRÅDE

# Arbeidsplassen som læringsarena i Kristiansand kommune

## Lærings- og innovasjonskultur

Samfunn og arbeidsliv endrer seg, og ansattes evne og vilje til å lære blir derfor stadig viktigere.[[2]](#footnote-3) Kommunens arbeidsgiverstrategi sier at ledere skal legge til rette for en lærings- og innovasjonskultur. Dette samsvarer med at Hovedtariffavtalen løfter frem arbeidsplassbasert opplæring.[[3]](#footnote-4)

I en lærings- og innovasjonskultur er vi interessert i å lære av hverandre og kommunens innbyggere. Vi verdsetter mangfold, leter etter muligheter for læring og utvikling, oppmuntrer hverandre til å prøve noe nytt og er åpne om feil. Læring og utvikling er ikke noe som er på siden av det vi holder på med, men en måte å jobbe på. Det handler om tankesett og vaner – men også om struktur. Arbeidsplassene må ha en struktur som legger til rette for å samarbeide, reflektere, støtte hverandre, trene på ferdigheter, dele kunnskap og ha et utforskende blikk på egen praksis.

I Kristiansand er 10-faktor valgt som utviklingsverktøy for arbeidsmiljøet.[[4]](#footnote-5) De ti faktorene er også gode beskrivelser av hva som kjennetegner en lærings- og innovasjonskultur. Mestringsorientert ledelse og mestringsklima er nøkkelfaktorer i denne sammenhengen.[[5]](#footnote-6) Kommunens mange områder og enheter har ulike oppgaver og utfordringer å løse, men hver eneste arbeidsplass i kommunen skal være en god læringsarena. Det er derfor laget en [veiledning for arbeidsplassen som læringsarena](https://kristiansand.extend.no/index.pl?pid=nyekristiansand&DocumentID=15084) som ledere har ansvar for å følge opp.

## Kompetanseutvikling



Kristiansand kommune forstår kompetanse som et samlebegrep for kunnskap, forståelse, ferdigheter, egenskaper, holdninger og verdier.[[6]](#footnote-7) Alt dette ligger til grunn for hvordan ansatte løser arbeidsoppgaver, samhandler med kollegaer og bidrar til at arbeidsplassen blir en god læringsarena.

### Alle skal med - formelle og uformelle læringsaktiviteter

Undersøkelser viser at norske arbeidsplasser ofte har en skjev fordeling av deltakelse i læringsaktiviteter på arbeidsplassen. De med høy utdanning og full stilling deltar i større grad enn andre. Flere studier viser at kvinner deltar i litt større grad enn menn. De eldste arbeidstakerne deltar sjeldnere enn yngre deltakere.[[7]](#footnote-8)

Alle ansatte skal ifølge arbeidsgiverstrategien gis mulighet for faglig og personlig utvikling - i tråd med kommunens kompetansebehov. Det betyr ikke at alle skal delta på formell etter- og videreutdanning. Enhver arbeidsplass i kommunen skal imidlertid legge til rette for uformelle læringsaktiviteter som alle kan delta i, i tråd med [veiledning for arbeidsplassen som læringsarena](https://kristiansand.extend.no/index.pl?pid=nyekristiansand&DocumentID=15084).[[8]](#footnote-9) I tillegg til å stimulere til økt deltakelse i læringsaktiviteter for de gruppene som pr. i dag deltar minst, vil dette også være et viktig bidrag til at taus kompetanse formidles og læres.

En organisasjon disponerer bare den kompetansen som ligger hos de medarbeiderne den til enhver tid måtte ha.[[9]](#footnote-10) Det betyr at hver enkelt ansatt har en rolle dersom alle arbeidsplasser skal være gode læringsarenaer. Uavhengig av alder, utdanning, stilling og ansettelsesprosent skal alle ansatte bidra til et godt mestringsklima - ved for eksempel å dele erfaringer, lytte, stille spørsmål, prøve og feile, komme med forslag, melde fra om avvik, gi konstruktive tilbakemeldinger, oppmuntre kollegaer, si ja til nye utfordringer og be om hjelp eller veiledning.

Gode læringsarenaer er attraktive og tiltrekker seg ansatte som ønsker å utvikle seg. En arbeidsplass der hver enkelt opplever å få bidra i læringsprosesser og bety noe for fellesskapet, skaper sannsynligvis også trivsel, lojalitet og engasjement. Sammen kan vi da være stolte ambassadører for å jobbe i kommunen.

Statistikk viser at pensjoneringsalder øker med utdanningsnivå. Kompetansebygging som ung og gjennom hele arbeidslivet er dermed en viktig faktor til at personer utsetter pensjoneringstidspunktet når de blir eldre.[[10]](#footnote-11) Dette viser at en arbeidsplass som preges av en lærings- og innovasjonskultur, uavhengig av alder, er lønnsomt og kan bidra til at ansatte står lenger i jobb. Som en del av oppfølging av arbeidsgiverstrategien, skal kommunen ha en livsfasepolitikk som bidrar til å beholde, utvikle og rekruttere riktig kompetanse. Når det gjelder seniorer, fastslår HTA kapittel 3, punkt 3.2.3 at kompetanseutvikling skal være sentralt i kommunens seniorpolitikk.

### Kognitive og praktiske ferdigheter

Kommunen trenger ansatte som til enhver tid er faglig oppdatert på kunnskap og praktiske ferdigheter. Dette gjelder både akademisk og yrkesmessig kompetanse. Hvert område skal utarbeide strategiske kompetanseplaner som beskriver hva som kreves av kompetansemobilisering, kompetanseutvikling og kompetanserekruttering. Områdene vurderer selv hvilke nivå det skal utarbeides kompetanseplaner på. (Se [prosesskart for områdenes kompetanseplaner](https://kristiansand.extend.no/index.pl?pid=nyekristiansand&DocumentID=15034).)

### Digital kompetanse

Kommunens digitaliseringsstrategi, [smartere sammen](https://kristiansand.extend.no/index.pl?pid=nyekristiansand&DocumentID=15272), konkretiserer behovet kommunen har for å jobbe med sine organisatoriske evner til digital transformasjon. Teknologisk utvikling gir nye muligheter, men krever samtidig at personer i hele organisasjonen har tilstrekkelig kunnskap og kompetanse slik at de ser muligheter, tar gode beslutninger, evner å gjennomføre endringer og realiserer gevinster som følge av omstillings- og innovasjonsarbeid.

Kristiansand kommune er en stor og kompleks organisasjon som består av mange enheter og ansatte, men også mange ulike roller med ulike oppgaver og ansvar. Digital kompetanse er relevant for alle ansatte, og alle må få tilgang til nødvendig opplæring og trening for å kunne utvikle og forbedre sin digitale kompetanse.

Det er relevant å sette sammen noen kategorier for å kunne spisse tiltakene: Politisk ledelse, strategisk og operativ ledelse, ansatte med nøkkelroller for digitalisering i kommunen, ansatte og tillitsvalgte. Tillitsvalgte kan spille en viktig rolle i digitalisering og innovasjon på flere måter. Blant annet som ledelsens samtalepartnere og gjennom å informere om og forberede kommende endringsprosesser.

Digitalisering, HR, IT og Kommunikasjon har ansvaret for å utforme og levere basiskompetanse. Områdenes kompetanseplaner skal beskrive hva som kreves av digital kompetanse for ulike ansattgrupper og hvilke tiltak som må settes inn for å oppnå nødvendig digital kompetanse. (Se [prosesskart for områdenes kompetanseplaner](https://kristiansand.extend.no/index.pl?pid=nyekristiansand&DocumentID=15034).)

### Sosiale og emosjonelle ferdigheter

Både det sosiale og faglige påvirkes av ansattes sosiale og emosjonelle ferdigheter. Det er derfor en fordel for arbeidsgiver og arbeidsmiljø å legge til rette for utvikling av disse. Mye god utvikling skjer helt uten innblanding fra arbeidsgiver gjennom ansattes daglige interaksjon med hverandre og innbyggere – og ved at vi for eksempel får økt mestringstro gjennom å mestre nye arbeidsoppgaver.

I tillegg settes dette på dagsorden gjennom arbeidet med 10-faktor som utviklingsverktøy på arbeidsplassen og ved leders oppfølging av den enkelte ansatte. Arbeidsdagen er ofte travel både for leder og ansatte. Likevel har leder muligheten til å bidra til ansattes utvikling av sosiale og emosjonelle ferdigheter; i utviklingssamtalen, ved å oppmuntre og gi konstruktive tilbakemeldinger i det daglige og gjennom å ha et bevisst forhold til hvilke arbeidsoppgaver og utfordringer som gis til den ansatte. Det finnes også ulike opplegg som kan brukes til å jobbe med sosiale og emosjonelle ferdigheter på arbeidsplassen. (Se forslag i [prosesskart for områdenes kompetanseplaner](https://kristiansand.extend.no/index.pl?pid=nyekristiansand&DocumentID=15034).)

### Grunnleggende ferdigheter

Kommunen har et samfunnsansvar for å få flere i arbeid. Hvert område skal derfor i arbeidet med sine kompetanseplaner reflektere over hvordan arbeidsplassene kan legge til rette for at aktuelle ansatte kan få nødvendig støtte til å oppnå grunnleggende ferdigheter. Selv om dette kan være ressurskrevende for arbeidsgiver, vil det i mange tilfeller likevel være en vinn–vinn-situasjon: Kommunen har behov for kompetent arbeidskraft, og den enkelte ansatte får oppleve mestring og nye muligheter. Imidlertid skal ledere og kollegaer ha forståelse for at vi også har ansatte med synlige og usynlige handikap som medfører at det ikke er mulig å tilegne seg en eller flere grunnleggende ferdigheter. Dette er i seg selv en erfaring som vi trenger i arbeidsfellesskapet vårt, samtidig som de kan ha svært gode ferdigheter på andre områder.

## Kompetansemobilisering[[11]](#footnote-12)

Kompetansemobilisering handler om å få mest mulig ut av den arbeidskraften som allerede er i virksomhetene.[[12]](#footnote-13) Kompetansemobilisering er viktig både for den enkelte arbeidstaker og for virksomheten. Det fremmer motivasjon og mestring og bidrar til godt arbeidsmiljø, verdiskapning og effektivisering. Kompetansemobilisering kan være alt fra å endre arbeidsoppgaver for enkeltansatte som innehar kompetanse som ikke er i bruk til å igangsette en systematisk gjennomgang og omfordeling av oppgaver mellom utdanningsgrupper i enheter, kommunalsjefområder eller områder.

Kompetansemobilisering skal være et tema med den enkelte ansatte i alle utviklingssamtaler og ligger som et fast punkt i [malen](https://kristiansand.extend.no/index.pl?pid=nyekristiansand&DocumentID=4041) for disse samtalene. I tillegg er bruk av kompetanse en av faktorene som måles i 10-faktorundersøkelsen og følges opp av medbestemmelsesgruppene. Kompetansemobilisering står også som refleksjonstema i [prosesskart for områdenes kompetanseplaner](https://kristiansand.extend.no/index.pl?pid=nyekristiansand&DocumentID=15034).

## Leders rolle på arbeidsplassen

Ledere på nivå 1 og 2 har et særlig ansvar for strategisk utvikling og ledelse av kommunen, på tvers av områder. Det inkluderer ansvar for en samlet vurdering av kommunens framtidige kompetansebehov for å sikre at organisasjonen som helhet er rustet for framtiden.

Alle ledere i kommunen skal legge til rette for en lærings- og innovasjonskultur på arbeidsplassene. Kapittel 2 i kommunens policy for helhetlig virksomhetsstyring beskriver [ledelse og utøvelse av lederrollen](https://kristiansand.extend.no/index.pl?pid=nyekristiansand&DocumentID=3606). Figuren nedenfor er hentet derfra og konkretiserer hva som forventes av kommunens ledere. Å utøve ledelse i tråd med disse punktene legger et godt grunnlag for å lykkes med å bygge en lærings- og innovasjonskultur på arbeidsplassene:



På hver enkelt arbeidsplass ligger følgende oppgaver til ledere med ansvar for personal, fag og budsjett:

* Implementere tiltak som er vedtatt i kompetanseplaner på ulike nivå i området.
* Følge [veiledning for arbeidsplassen som læringsarena](https://kristiansand.extend.no/index.pl?pid=nyekristiansand&DocumentID=15084) og vurdere om det er hensiktsmessig å opprette kompetanseutvalg.
* Kartlegge og vedlikeholde oversikt over ansattes kompetanse.
* Motivere ansatte til læring og kompetanseutvikling gjennom utviklingssamtalen og i det daglige arbeidet.
* Vurdere om det er muligheter for kompetansemobilisering på arbeidsplassen. Dette kan gjennomføres for enkeltansatte som ikke får brukt relevant kompetanse eller realiseres ved å se på muligheter for endret oppgavedeling, for eksempel mellom faggrupper.
* Legge til rette for at ansatte kan gjennomføre sertifiseringer, etter- og videreutdanning i tråd med formelle kompetansekrav og kommunens behov.
* Følge opp 10-faktor sammen med medbestemmelsesgruppen.
* Samhandle med tillitsvalgte og vernetjeneste der det er hensiktsmessig og ha ulike temaer knyttet til kompetanse på dagsorden i personalmøter.
* Rekruttere ny kompetanse ved behov, i tråd med [prosesskart for rekruttering](https://kristiansand.extend.no/index.pl?pid=nyekristiansand&DocumentID=7427).

# Kompetanserekruttering

Satsingsområdet *riktig kompetanse* i kommunens arbeidsgiverstrategi har noen veivalg som angir retning for kommunens strategiske arbeid med rekruttering av ny kompetanse. Veivalgene omhandler dels hva vi skal gjøre for å beholde og utvikle ansatte - og dels hva vi aktivt skal gjøre for å rekruttere ny kompetanse.

For å beholde og utvikle ansatte, er det lagt vekt på å bygge et attraktivt og inkluderende arbeidsmiljø med muligheter for personlig og faglig utvikling i tråd med kommunens kompetansebehov. Ledere skal legge til rette for lærings- og innovasjonskultur, sørge for kompetanseheving i tråd med digital utvikling og bidra til at vi i fellesskap bygger solide og spennende fagmiljø. Dette er beskrevet i kapittel 2 i denne handlingsplanen.

Når kommunen lykkes med å være en attraktiv arbeidsgiver som beholder ansatte, legger vi samtidig et godt grunnlag for å tiltrekke oss nye ansatte. Ledere og ansatte som trives på jobb kan med stor troverdighet gjøre det som arbeidsgiverstrategien løfter frem: Å fremsnakke kommunen som arbeidsplass. Utover dette peker arbeidsgiverstrategien på følgende strategiske grep for å rekruttere ny kompetanse:

* Rekruttering via ulike typer praksisplasser, traineeordning, lærlingeplasser og studentstillinger.
* Fokus på opplæring og rekruttering av personer utenfor arbeidslivet og hvilke oppgaver de kan bidra til å løse i områdene.
* Inkludering og mangfold i ansettelsesprosesser.
* Samarbeid med akademia.
* Kreative og innovative rekrutteringsmetoder.

Å rekruttere en ny ansatt er noe av det viktigste en leder har som oppgave. Gjennom rekrutteringsprosessen har vi muligheten til å investere i kvalitet og utvikling og tilføre arbeidsmiljøet noe positivt. Tillitsvalgte er viktige rådgivere og medspillere i rekrutteringsprosesser.

I Kristiansand kommune benytter vi en metode som kalles for strukturert kompetansebasert rekruttering. Rekrutteringsprosessen består av syv faser[[13]](#footnote-14).

1. Tiltrekke: Arbeidsgiverprofilering (employer branding). Dette handler i stor grad om omdømmebygging. Ansatte som trives både faglig og sosialt og opplever muligheter for utvikling er kommunens beste ambassadører. Et bevisst forhold til arbeidsgiverprofilering er nødvendig for å tiltrekke oss riktig kompetanse.
2. Behovsanalyse: Hva slags kompetanse har vi behov for? Her er det viktig å løfte blikket og se behovet i lys av kompetanseplaner i område og kommunalsjefområde.
3. Sikre kandidattilfang: Hvordan når vi de kandidatene vi trenger? Hvilke kreative og innovative rekrutteringsmetoder kan vi ta i bruk? Hvordan sikrer vi inkludering og mangfold?
4. Søknadsadministrasjon: Det er essensielt at kandidatene opplever å bli ivaretatt på en god måte gjennom hele prosessen. Dette handler om å fremstå som en seriøs og profesjonell aktør. Derfor trenger vi ledere med god kompetanse om ansettelsesprosesser som vet hvordan man skal bruke kommunens rekrutteringsverktøy.
5. Seleksjon: Basert på behovsanalysen har man definert et sett med kvalifikasjoner og egenskaper som blir beskrevet i stillingsannonsen. Disse skal være styrende for seleksjonen. Ansettelsesutvalget må kunne gjennomføre et strukturert kompetansebasert intervju og kjenner til intervjuets ulike feilkilder. Andre seleksjonsmetoder bør vurderes utfra stilling. Gjennom gode referanseintervjuer skal man få bekreftet eller avkreftet informasjon innhentet gjennom intervju og eventuelle andre seleksjonsmetoder.
6. Ansettelse: I denne fasen formalisere et tilbud. Leder må ha god kjennskap til rutiner og policy rundt lønnsfastsettelse og inngåelse av arbeidsavtale.
7. Introduksjon (onboarding): Sørge for at den ansatte raskest mulig blir en integrert bidragsyter. En vellykket onboarding er samtidig sentralt i fase 1, arbeidsgiverprofilering.

# Tiltak

Organisasjon har ansvar for finansiering av digitalt verktøy for kompetanseregistrering og kompetansestyring. Utover dette skal alle tiltak som krever økonomiske ressurser tas inn i det ordinære økonomi- og rapporteringssystemet.

## Oversikt over tiltak

|  |
| --- |
| **Kompetansemobilisering og kompetanseutvikling** |
| **Tiltak** | **Hensikt** |
| 3.1 [Lærings- og innovasjonskultur – veiledning for arbeidsplassen som læringsarena](https://kristiansand.extend.no/index.pl?pid=nyekristiansand&DocumentID=15084) | Alle arbeidsplasser preges av en lærings- og innovasjonskultur. |
| 3.2 [Prosesskart for områdenes kompetanseplaner](https://kristiansand.extend.no/index.pl?pid=nyekristiansand&DocumentID=15034)  | Områdene får veiledning i prosessen med å utarbeide kompetanseplaner. |
| 3.3 Digitalt verktøy for kompetanseregistering og kompetansestyring | Kommunen har oversikt over ansattes kompetanse og kan analysere kompetansebehov i og på tvers av områder. |
| Ledere tildeler kompetanseplaner til grupper og enkeltansatte i tråd med vedtatte mål og tiltak og har god oversikt over status for gjennomføring. |
| 3.4 Lederopplæring og lederutvikling | Kommunen sørger for opplæring og utvikling for sine ledere. |
| 3.5 Plan for opplæring i digital kompetanse | Kommunen sørger for nødvendig digital kompetanse hos ansatte  |
| 3.6 [Mal for utviklingssamtalen](https://kristiansand.extend.no/index.pl?pid=nyekristiansand&DocumentID=4041) | Ledere motiverer ansatte til å mobilisere og utvikle kompetanse |
| 3.7 [Permisjonsreglement kompetanseheving](https://kristiansand.extend.no/index.pl?pid=nyekristiansand&DocumentID=4107) | Når arbeidsgiver i tråd med mål og vedtak i kompetanseplan har behov for kompetanseheving i form av sertifisering eller studiepoeng, inngår ledere avtale med ansatte i forkant av gjennomføring |

|  |
| --- |
| **Kompetanserekruttering** |
| **Tiltak** | **Hensikt** |
| 3.8 Arbeidsgiverprofilering – kommunikasjon og tilstedeværelse  | Kommunen jobber aktivt med arbeidsgiverprofilering. |
| 3.9 [Prosesskart rekruttering](https://kristiansand.extend.no/index.pl?pid=nyekristiansand&DocumentID=7427)  | Kommunen følger lov- og avtaleverk og har åpne og ryddige rekrutteringsprosesser |
| 3.10 Opplæring i strukturert kompetansebasert rekruttering  | Ledere og andre nøkkelpersoner har god kunnskap om rekrutteringsprosessen |
| 3.11 Mangfoldsrekruttering  | Kommunen rekrutterer med mål om å oppnå en speiling av befolkning når det gjelder kjønn, etnisitet, alder og funksjonsnivå |
| 3.12 Prosedyre [onboarding](https://kristiansand.extend.no/index.pl?pid=nyekristiansand&DocumentID=10387) og [offboarding](https://kristiansand.extend.no/index.pl?pid=nyekristiansand&DocumentID=13711) | Nyansatte tas godt imot og blir en integrert bidragsyter i arbeidsmiljøet.Kommunen har rutine for kompetanseoverføring når noen slutter |

## Lærings- og innovasjonskultur: Veiledning for arbeidsplassen som læringsarena

Kommunens mange områder og enheter har ulike oppgaver og utfordringer å løse, men hver eneste arbeidsplass i kommunen skal være en god læringsarena. Det er vedtatt [veiledning for arbeidsplassen som læringsarena](https://kristiansand.extend.no/index.pl?pid=nyekristiansand&DocumentID=15084) som ledere har ansvar for å følge opp.

## Prosesskart kompetanseplaner

For å nå målet om riktig kompetanse til enhver tid, fastslår arbeidsgiverstrategien at hvert område skal utarbeide og vedlikeholde strategiske kompetanseplaner. [Prosesskartet](https://kristiansand.extend.no/index.pl?pid=nyekristiansand&DocumentID=15034) beskriver hva som skal gjøres på ulike nivå i området og hvem som har ansvar for de ulike stegene i prosessen. Prosesskartet inneholder også en rekke refleksjonsspørsmål som gir hjelp til å operasjonalisere handlingsplanen og reflektere over hvordan dette kan se ut og løses i og på tvers av områder.

## Digitalt verktøy for kompetanseregistrering og kompetansestyring

Det blir gjennomført en anbudsrunde når finansiering er på plass. Innføring av verktøyet starter som en pilot i Helse- og mestring før det videreføres i andre områder. Det vil bli utarbeidet veiledning /opplæring. Prosjekt implementering av digitalt verktøy for kompetanseregistrering og kompetansestyring legges til Organisasjon. Det vil bli egen prosjektorganisering.

## Lederopplæring og lederutvikling

I [prosesskart for rekruttering og onboarding](https://kristiansand.extend.no/cgi-bin/document.pl?pid=nyekristiansand&DocumentID=10382&UnitID=1269) finnes veiledning for hvordan ledere kan planlegge opplæring for sine nyansatte ledere. Opplæringsplanen utarbeides i samarbeid mellom nyansatt leder og leder med utgangspunkt i kompetansebehov og ønsker. Kommunens [opplæringsportal](https://krikom.sharepoint.com/sites/opplaeringsportalen) på Innafor er fellesinngangen til alt opplæringsmateriell i kommunen som klasseromskurs, nettkurs, brukerveiledninger for systemer, verktøy etc. På [Innafor/For ledere](https://krikom.sharepoint.com/sites/Innafor/SitePages/Lederoppl%C3%A6ring.aspx) finnes en tematisk oversikt over informasjon, kurs og veiledninger som alle kommunens ledere bør gjennomgå og/eller kjenne til. Alle nyansatte ledere bør i tillegg gjennomføre nyansattkurset.

For å lykkes som leder i et arbeidsliv med høy endringstakt, er det avgjørende å sikre at man har kompetansen enheten trenger for å løse dagens og morgendagens oppgaver. Det handler om å la overordnede føringer være styrende for enhetens nødvendige utvikling, ha oversikt over kompetansebeholdningen, vite hva som motiverer den enkelte, stille krav og gi tilbakemelding. For å bidra til dette, vil det tilbys opplæring i kompetanseledelse for alle kommunens ledere som vil gi nyttig innsikt og verktøy i arbeidet.

## Digital kompetanse

Digitalisering vil i samråd med Organisasjon utvikle og iverksette følgende tiltak:

Lederutvikling

* Felles kompetanseprogram digitalisering for ledere på nivå 2 med nøkkelressurser.

(Kompetanseprogram for digitalisering av ledere på nivå 1 er gjennomført.)

* Områdetilpassede kompetanseprogram for øvrige ledernivå med nøkkelressurser.

Særskilte fag- og nøkkelressurser

* Nøkkelressurser og relevante fagmiljø må styrkes spesifikt med kunnskap om arkitektur, integrasjon, utvikling og sikkerhet.
* Kompetansen om regelverk og rammer for deling av data og hvordan infrastrukturen kan tilrettelegges for deling av data må styrkes hos de som har en rolle i arbeidet med å realisere strategien om Datadreven kommune.

Teknologibasert læring

* Videreutvikle den digitale læringsplattformen på Innafor med ulike kurs som kan settes sammen basert på kartlegginger, kompetanseplaner eller ansattes mestringstro:
	+ Kursserier i ulike Microsoftprodukter og andre fellessystemer.
	+ Gjentagende nano-læring for informasjonssikkerhet og personvern.
	+ Spill for digital etikk.

Læring på arbeidsplassen

* Aktiv bruk av konsepter som OpenSpace i utbredelse av digital kompetanse.
* Praktisere og bruke digitale ferdigheter i arbeidet, for eksempel ved å tildele spesifikke oppgaver som krever digitale ferdigheter.
* Utforske konsepter som digitale mentorer på arbeidsplassene.
* Brukeradopsjonsløp for nye systemer og arbeidsmetoder.

Evaluering og tilbakemelding

* Digitale kompetansetilbud kan struktureres ved hjelp av egenevalueringer, inkludert målinger av effektivitet og produktivitet.
* Verktøy som allerede er i bruk er 10 faktor, modenhetskartlegging og virksomhetsstyring.

Opplæring som er konkret knyttet til ferdigheter og felles fagsystem utformes i samråd med IT drifts- og brukerstøtte, fagsystem ansvarlige og superbrukere.

##  Mal for utviklingssamtalen

[Mal for utviklingssamtalen](https://kristiansand.extend.no/index.pl?pid=nyekristiansand&DocumentID=4041) er revidert i tråd med handlingsplan.

##  Permisjonsreglement ved kompetanseheving

[Permisjonsreglement](https://kristiansand.extend.no/index.pl?pid=nyekristiansand&DocumentID=4107) er revidert i tråd med både handlingsplan og revidert lønnspolitikk.

## Arbeidsgiverprofilering: Kommunikasjon og tilstedeværelse

Kommunen ønsker å komme i kontakt med elever og studenter som står på terskelen til arbeidslivet. En samarbeidsgruppe med representanter fra Kommunikasjon og kommunens rekrutteringsteam jobber aktivt med tilstedeværelse på sosiale medier og læresteder. Rekrutteringsteamet vil framover ha en koordinerende rolle når det gjelder kommunens tilstedeværelse ulike messer for elever, studenter og andre arbeidssøkere. Til denne rollen ligger det også å se på muligheter for å utvide kommunens tilstedeværelse på arenaer der arbeidssøkere er.

## Prosesskart rekruttering

[Prosesskart for rekruttering](https://kristiansand.extend.no/index.pl?pid=nyekristiansand&DocumentID=7427) er oppdatert i tråd med handlingsplan.

##  Opplæring i strukturert kompetansebasert rekruttering

Som beskrevet i kap. 8 er en strukturert kompetansebasert rekrutteringsprosess omfattende og krever mye av leder. Det er derfor behov for å utvikle et godt opplæringsprogram for å sikre kunnskap om denne rekrutteringsmetoden. Kommunens rekrutteringsteam vil utarbeide kurs som gjøres tilgjengelig for alle ledere og skal inngå i opplæringsprogrammet av alle nye ledere.

##  Mangfoldsrekruttering

Arbeidsgiverstrategien og strategi for likestilling, inkludering og mangfold slår fast at kommunen skal bevist rekruttere mot målet om å oppnå en speiling av befolkningen blant medarbeidere når det gjelder kjønn, etnisitet, alder og funksjonsevne. Dette krever blant annet kompetanse og bevissthet om mangfoldsrekruttering og mangfoldsledelse hos kommunens ledere. LIM-koordinator vil koordinere arbeidet og bidra til å øke kompetansen om dette blant ledere – i samarbeid med blant annet ressursgruppe for likestilling og mangfold, kommunens rekrutteringsteam, tillitsvalgte og ansatte i programmet Flere i arbeid. I tillegg vil kommunens veiledningsmateriell på rekruttering kontinuerlig forbedres med verktøy, kunnskap og råd for å tilrettelegge for at vår rekrutteringspraksis fremmer mangfold blant våre ansatte.

## Onboarding og offboarding

Prosedyre for [onboarding](https://kristiansand.extend.no/index.pl?pid=nyekristiansand&DocumentID=10387) og [offboarding](https://kristiansand.extend.no/index.pl?pid=nyekristiansand&DocumentID=13711) er revidert i tråd med handlingsplan.

# Roller og ansvar

|  |  |
| --- | --- |
| **Rolle** | **Ansvar** |
| Ansatt | * Tilegner seg relevant kompetanse og deltar i opplæring.
* Deler kompetanse og bidrar til at arbeidsplassen er en god læringsarena.
 |
| Nærmeste leder | * Legger til rette for lærings- og innovasjonskultur på arbeidsplassen.
* Motiverer kompetanseutvikling og bidrar til at ansatte får tid til gjennomføring.
* Legger til rette for at ansatte får brukt kompetansen sin og at ny kompetanse tas i bruk.
* Rekrutterer ny kompetanse ved behov.
 |
| Enhetsleder | * Legger til rette for lærings- og innovasjonskultur.
* Kartlegger kompetanse ved bruk av digitalt verktøy.
* Implementerer kompetanseplan for område/kommunalsjefområde.
 |
| Kommunalsjef | * Strategisk utvikling og ledelse av kommunen.
* Sikrer at kompetanseplan i området underbygger felles satsinger og samordner på tvers av områder.
* Legger til rette for lærings- og innovasjonskultur i kommunalsjefområdet.
* Kompetansekartlegging i kommunalsjefområdet.
* Ved behov: Kompetanseplan for kommunalsjefområdet. Skal utarbeides i samråd med TV i området og drøftes med TV i området før den iverksettes.
 |
| Direktør | * Vurderer kommunens fremtidige kompetansebehov og sikrer at kommunen som helhet er rustet for fremtiden.
* Legger til rette for lærings- og innovasjonskultur i området.
* Kompetansekartlegging i området.
* Utarbeider og følger opp kompetanseplan for området. Kompetanseplan utarbeides i samråd med TV i området og drøftes med TV før den iverksettes.
 |
| Forhandlingsleder | * Årlig drøftingsmøte om rekrutteringssituasjonen og om framtidig kompetanse- og utviklingsbehov.
 |
| Organisasjon v/ HR | * Systemansvarlig jobbsøkerportal, læringsverktøy og verktøy for registrering og styring av kompetanse.
* Faglig bistand og opplæring i ansettelsesprosesser.
* Lederopplæring og lederutvikling.
* Implementering og evaluering av handlingsplan.
* Kompetanseanalyse på tvers av områder.
 |
| Tillitsvalgte | * Involveres i arbeidet med å utarbeide kompetanseplaner på ulike nivå i området.
* Inviteres til drøfting før kompetanseplaner iverksettes.
 |
| Medbestemmelsesgruppe | * Jobber forebyggende med arbeidsmiljø og følger opp 10-faktor.
 |
| Kompetanseutvalg | * Avdelinger, enheter, kommunalsjefområder og områder kan velge å opprette kompetanseutvalg. (Jf. punkt 3.1)
 |

# Definisjoner og beskrivelser

Kompetanse

Handlingsplanen legger det nasjonale kompetansebehovutvalgets brede forståelse av kompetansebegrepet til grunn. Utvalget bruker *kompetanse* som et samlebegrep for kunnskap, forståelse, ferdigheter, egenskaper, holdninger og verdier.[[14]](#footnote-15)

Formell kompetanse

Formell utdanning omfatter all offentlig godkjent utdanning som leder til formell kompetanse. Dette inkluderer grunnskole, fagbrev og studiekompetanse fra videregående opplæring, fagskoleutdanning, utdanning som gir studiepoeng ved høyskoler eller universitet og utdanningsløp som gir spesialisering for profesjoner.

Videreutdanning

Emner som gir ny formell kompetanse på fagskole, universitet eller høyskole. Emnene er underlagt ordinære eksamens- og vurderingsordninger og gir uttelling i form av studiepoeng.

Fagbrev

Fagbrev regnes som grunnutdanning og kommer dermed ikke inn under definisjonen videreutdanning.

Etterutdanning (ikke-formell opplæring)

Kurs, seminarer, konferanser og andre aktiviteter som gir vedlikehold og oppdatering av kompetanse innenfor eksisterende utdanningsnivå og stilling. Kalles også ikke-formell opplæring. Hovedformålet er opplæring, men det fører ikke frem til formell eksamen eller kompetanse i form av studiepoeng.

Sertifisering

Sertifisering er en formell bekreftelse på at en ansatt har nødvendig kompetanse og ferdighet til å utføre en arbeidsoppgave. Sertifisering kreves i mange sammenhenger og kan være nødvendig i alt fra betjening av kjøretøy og utstyr til ulike veiledningsmetoder i møte med barn, unge og voksne.

Uformelle læringsaktiviteter

Uformell læring skjer i det daglige arbeidet på jobb eller andre arenaer, men uten at det er lærer eller veileder til stede. Læring gjennom utførelse av arbeidet oppstår som et resultat av individuell prøving og feiling, konsultasjon av prosedyrer/fagstoff etc. og gjennom kunnskapsutveksling og refleksjoner sammen med kolleger. Uformell læring kan være resultat av både bevisste og ubevisste aktiviteter.

Taus kompetanse[[15]](#footnote-16)

Taus kompetanse er kompetanse man ikke tenker over at man har eller har glemt hvordan man lærte. Taus kompetanse kan være ren kunnskap, men også ferdigheter, evner og holdninger. Taus kompetanse kan være vanskelig å sette ord på. Man lærer av andres tause kunnskap ved å jobbe sammen, observere, stille spørsmål, diskutere, imitere og samarbeide om oppgaver.

Realkompetanse

Realkompetanse er summen av formell, ikke-formell og uformell kompetanse, det vil si den samlede kompetansen en ansatt tilegnet seg gjennom utdanning, arbeidserfaring, verv etc. og privatliv.

Kompetanseutvikling

Summen av all læring; videreutdanning, sertifisering, etterutdanning og uformelle læringsaktiviteter.

Verdier og holdninger

Verdier og holdninger oppstår i samspill med våre omgivelser og er ofte dypt forankret i oss. De kan endres, men dette krever i så fall bevissthet og endringsvilje. Linda Lai hevder at holdninger kan være avgjørende for om en medarbeider er kompetent. [[16]](#footnote-17)

Egenskaper og ferdigheter[[17]](#footnote-18)

Egenskaper er medfødte evner og personlighetstrekk som i liten grad kan endres. Ferdigheter kan læres, men våre egenskaper påvirker om ferdighetene utvikles lett eller krever mer øving.

Kognitive og praktiske ferdigheter

Kognitive ferdigheter er evnen til å tilegne seg ny kunnskap, forstå den og bruke den. Praktiske ferdigheter er tett knyttet til de kognitive. I vår sammenheng er det ikke nødvendig å skille mellom disse. Kognitive og praktiske ferdigheter kan være alt fra å håndtere en maskin, samtale med et barn, sette en sprøyte eller bruke et fagsystem til å kunne analysere en situasjon og vurdere løsninger.

Grunnleggende ferdigheter[[18]](#footnote-19)

Skolens læreplanverk definerer fem grunnleggende kognitive ferdigheter: Lesing, skriving, regning, muntlige og digitale ferdigheter. Disse er nødvendige for å kunne delta i samfunnet og i arbeidslivet.

Sosiale og emosjonelle ferdigheter

Ansattes sosiale og emosjonelle ferdigheter har stor betydning for det psykososiale arbeidsmiljøet og påvirker også hvordan den enkelte ansatte og det faglige fellesskapet løser arbeidsoppgaver. Sosiale og emosjonelle ferdigheter utvikles tidlig, men nyere forskning har vist at de sosiale og emosjonelle ferdighetene er relativt påvirkbare, også langt inn i voksenlivet.[[19]](#footnote-20) Arbeidslivet er en arena der det er mulig å utvikle sosiale og emosjonelle ferdigheter.

Digital kompetanse

Digital kompetanse refererer til en persons evne til å bruke digitale verktøy og teknologi for å kommunisere, samarbeide, søke etter informasjon, analysere og løse problemer på en effektiv og hensiktsmessig måte. Dette inkluderer bevissthet om etiske og sikkerhetsmessige problemstillinger. Digitalisering innebærer utvikling av hvordan vi organiserer oss og løser arbeidsoppgavene. Holdninger er derfor en naturlig del av digital kompetanse.

**Egenskaper, holdninger og verdier**

Digital etikk, nettadferd og kommunikasjon

Bruke nye systemer, bruke dem riktig og utvikle egne arbeidsprosesser

Fleksibilitetsvilje og nysgjerrighet

**Kunnskap og forståelse**

Prosessorientering (samhandling)

Kildekritikk og personvern

Datakvalitet

Muligheter med digitalisering og teknologi

**Ferdigheter**

Produsere digitalt innhold

Problemløsning ved hjelp av IT og teknologi

Informasjonssikkerhet og IT-sikkerhet

#

# Lokale og sentrale føringer

* Arbeidsgiverstrategi fram mot 2030
* Arbeidsmiljøloven § 4-2
* Hovedtariffavtalen kapittel 3, § 3-3
* Veileder for lokalt arbeid med kompetanseutvikling (KS og hovedsammenslutningene)
* Områdespesifikke føringer (lover, forskrifter m.m.)
* Lokale avhengigheter: Handlingsplanen er utarbeidet i samsvar med og må ses i sammenheng med digitaliseringsstrategi, LIM-plan, 10-faktor, programmet «Flere i arbeid», plan for lederopplæring og lederutvikling, livsfasepolitikk og arbeidet med heltidskultur.

# Kunnskapsgrunnlag

* Nasjonalt kompetansebehovsutvalg: Etablert av kunnskapsdepartementet i 2017 og består av representanter fra partene i arbeidslivet og forskere. Handlingsplanen benytter definisjoner og beskrivelser utgitt av KBU.
* Linda Lai: *Strategisk kompetanseledelse*: Linda Lai er professor i organisasjonspsykologi på BI og en av forskerne bak 10-faktor. Hun presenterer et forskningsbasert rammeverk for strategisk kompetanseledelse i organisasjoner. De ulike faktorene i 10-faktor er en integrert del av hennes tenkning om strategisk kompetanseutvikling.

# Implementering av handlingsplanen

* Ansvar: Direktør i hvert område.
* Organisasjon har overordnet ansvar for handlingsplan og er støtte for områdene.

# Evaluering av handlingsplanen

* Ansvar: Organisasjon. Gjennomføres i samråd med områdene.
* Hovedrevisjon når arbeidsgiverstrategi revideres.
* Utover dette skal planen evalueres hvert fjerde år.
* Områdene vurderer selv hvordan og hvor ofte egne kompetanseplaner skal evalueres. (Se [prosesskart for områdenes kompetanseplaner](https://kristiansand.extend.no/index.pl?pid=nyekristiansand&DocumentID=15034).)

# **Litteraturliste**

Filstad, Cathrine (2017). Nyansattes organisasjonssosialisering – Perspektiver og læringsarenaer. Fagbokforlaget.

Iversen, Ole I. (2015). Rekrutterings- og intervjuteknikk – Om bruk av effektive rekrutteringsmetoder. Fagbokforlaget

KS, LO kommune, Unio kommune, YS kommune, og Akademikerne kommune (2022). Veileder for lokalt arbeid med kompetanseutvikling.

Lai, Linda (2021, 4.utgave). Strategisk kompetanseutvikling. Fagbokforlaget.

NOU 2018:2 Fremtidige kompetansebehov I – Kunnskapsgrunnlaget

NOU 2019:2 Fremtidige kompetansebehov II – Utfordringer for kompetansepolitikken

NOU 2020:2 Fremtidige kompetansebehov III – Læring og kompetanse i alle ledd

1. Lai, Linda (2021), side 14-15: Kristiansand kommune tar utgangspunkt i Linda Lai sin forståelse av strategisk kompetanseutvikling*: Planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre at organisasjonen og den enkelte medarbeider har og bruker nødvendig kompetanse for å nå definerte mål*. Figuren er en tilpasning av Linda Lais illustrasjon til kommunens struktur og plansystem. [↑](#footnote-ref-2)
2. NOU`er fra kompetansebehovsutvalget + utfordringsbilde i arbeidsgiverstrategi for Kristiansand kommune [↑](#footnote-ref-3)
3. HTA § 3-3 [↑](#footnote-ref-4)
4. https://10-faktor.no [↑](#footnote-ref-5)
5. En mestringsorientert leder legger vekt på at den enkelte skal få utvikle seg og bli best mulig ut fra eget potensiale. I et mestringsklima finner ansatte gode løsninger gjennom samarbeid, læring og gjensidig støtte [↑](#footnote-ref-6)
6. Definisjon og illustrasjon er hentet fra nasjonalt kompetansebehovutvalg, NOU fra 2018, 2019 og 2022. De ulike formene for kompetanse er nærmere beskrevet i kapittel 5: *Definisjoner og beskrivelser.* [↑](#footnote-ref-7)
7. NOU 2019 side 51, KBU [↑](#footnote-ref-8)
8. Voksne lærer ofte best i en kontekst, eksempelvis i arbeidsmiljøet. NOU 2020, side 124, KBU [↑](#footnote-ref-9)
9. Lai, Linda (2021), side 22 [↑](#footnote-ref-10)
10. NOU 2019, side 100-101 og NOU 2020 side 126, KBU [↑](#footnote-ref-11)
11. NOU 2020 side 118, KBU [↑](#footnote-ref-12)
12. Lai, Linda (2021), side 151. I mange bedrifter har så mange som en fjerdedel av medarbeiderne et betydelig uutnyttet kompetansepotensial. [↑](#footnote-ref-13)
13. Iversen, Ole I. (2015), side 11 [↑](#footnote-ref-14)
14. Se også illustrasjon i punkt 1.2 [↑](#footnote-ref-15)
15. Lai, Linda (2021): side 45-47 [↑](#footnote-ref-16)
16. Lai, Linda (2021), side 50: Holdningen en ansatt har til seg selv og graden av mestringstro har betydning for muligheten til å lære, om vi er motivert for å gjøre en innsats og hvordan vi håndterer endringer og utfordringer. Våre holdninger til hverandre – og til arbeidet vi har – påvirker også hvordan vi løser oppgaver. [↑](#footnote-ref-17)
17. Lai, Linda (2021), side 48-49 [↑](#footnote-ref-18)
18. U-dir.no [↑](#footnote-ref-19)
19. OECD 2017a – referert i NOU 2018 fra KBU, side 18. [↑](#footnote-ref-20)