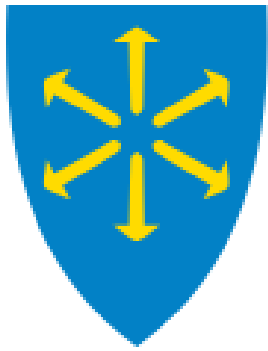


Strategisk kompetanseplan for



Bindal kommune

2024 ver 1.0

Kvalitetskontroll

Utarbeidet av	HR-sjef Lena Fuglstad
---------------	-----------------------

Godkjent av	Lederforum
Dato	13.09.2024

Vedtatt av	Administrasjonsutvalget	Kommunestyret
Dato/sak	24.10.2024, sak 3/24	14.11.2024, sak 93/24

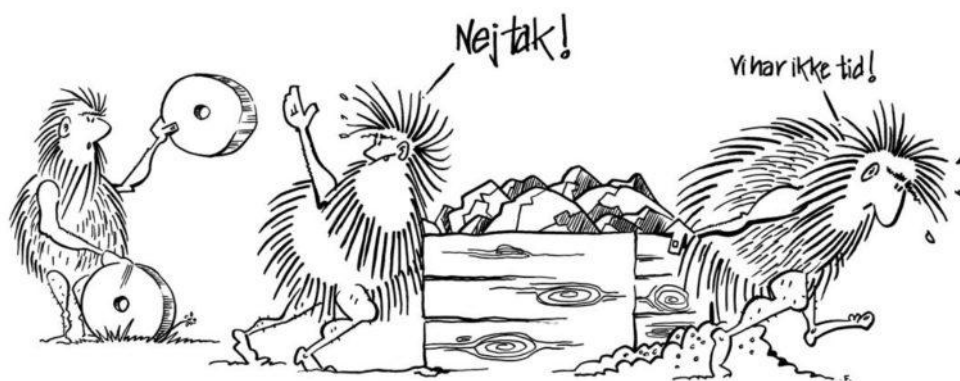
1	SAMMENDRAG	5
1.1	Digitalisering, ledelse og tverrfaglighet	5
2	ORGANISERING, INVOLVERING OG FORANKRING	6
2.1	Kompetanse er en integrert del av kommunens drift.....	6
2.2	Formålet med strategisk kompetanseplan.....	7
3	HVA ER KOMPETANSE?.....	9
4	UTVALGTE KOMPETANSEOMRÅDER.....	11
4.1	Digitalisering	11
4.2	Ledelse	14
4.3	Tverrfaglighet.....	16
5	KARTLEGGING AV KOMPETANSEOMRÅDER	17
5.1	Generelle funn fra kartlegging	17
5.2	Kartlegging – kommunens kompetanse innen digitalisering	18
5.3	Kartlegging – kommunens kompetanse innen ledelse	19
5.4	Kartlegging – kommunens kompetanse innen tverrfaglighet	20
6	TILTAK.....	22
6.1	Tiltak innen digitalisering	23
6.2	Tiltak innen ledelse	29
6.3	Tiltak innen tverrfaglighet.....	32
7	LITTERATURLISTE – REFERANSER	35

Forord

Behovet for en strategisk kompetanseplan for Bindal kommune er gradvis økende, både som et svar på interne behov og krav fra eksterne aktører. Planen er utviklet ved bruk av en mal og verktøy fra Kommunesektorens interesseorganisasjon (KS). Kommunen har innhentet prosessbistand i utarbeidelse av planen.

Det er viktig å understreke at planen **ikke** er en uttømmende oversikt over all kompetanseutvikling i kommunen. Kommunen gjennomfører til enhver tid kompetansetiltak i ulike sektorer, i ulike enheter og på individuelt plan som ikke er nevnt i denne planen. Slike tiltak er svar på spesifikke behov hos ansatte, i enheter og i sektorer og ofte knyttet til innføring av ny teknologi, nye verktøy eller endring av spesifikke arbeidsoppgaver.

Den strategiske kompetanseplanen analyserer hvilke kompetansebehov som er *strategiske*. Med dette menes kompetanse som er avgjørende for at Bindal kommune samlet sett fortsatt kan levere tjenester med høy kvalitet. Dette er ikke til hinder for at spesifikk kompetanseutvikling fortsatt vil finne sted i høyt volum i de ulike sektorer, men planen identifiserer kompetanseområder og tiltak som skal sikre at hele organisasjonen kan ta i bruk nye og mer effektive arbeidsmetoder.



Figur 1 Skal en travel driftsorganisasjon utvikle og ta i bruk ny kompetanse må den planlegge for dette!

1 Sammendrag

1.1 Digitalisering, ledelse og tverrfaglighet

Den strategiske kompetanseplanen identifiserer tre kompetanseområder som vil være avgjørende for at Bindal kommune kan levere gode tjenester i fremtiden uavhengig av fagsektor:

1.1.1 Digitalisering

Å utvikle, beholde og rekruttere kompetanse innen digitalisering av tjenester er, i stigende grad, strategisk viktig for Bindal kommune. Alle sektorer møter ønsker og krav om bruk av digitale løsninger i produksjon av tjenester. Økt digitalisering blir ytterligere aktualisert av kommunens gradvis forverrede økonomiske rammer og behovet for å produsere tjenester mer effektivt. Samtidig kan mer digitalisering øke innbyggernes mulighet til å betjene løsninger selv og flere tjenester kan bli mer tilgjengelige

1.1.2 Ledelse

Å utvikle, beholde og rekruttere godt lederskap er, og vil fortsatt være, strategisk viktig for Bindal kommune. Utøvelse av ledelse har stor innflytelse på kvalitet på tjenester, arbeidsmiljø, utvikling og organisasjonens robusthet mot ytre sjokk. Kommunen har derfor et kontinuerlig behov for å utvikle dagens ledere. I tillegg opplever kommunen utfordringer med å rekruttere nytt lederskap, både på topp- og mellomledernivå.

1.1.3 Tverrfaglighet

Å utvikle, beholde og rekruttere tverrfaglig kompetanse er siste element i Bindal kommunes strategiske kompetanseplan. En liten kommune som Bindal må gjøre seg mindre sårbar i forhold til kompetansekrav ved å utvikle, beholde og rekruttere kompetanse som i større grad er anvendbar på tvers av sektorer og profesjoner. Tverrfaglig kompetanse er fleksibel, anvendbar og øker kvalitet på tjenester ved at flere perspektiver blir lagt til grunn uavhengig av hvilken sektor som produserer tjenesten.

2 Organisering, involvering og forankring

2.1 Kompetanse er en integrert del av kommunens drift

Denne planen legger til grunn at kompetanseutvikling inngår som en integrert del av kommunens drift. Arbeidet er derfor ikke organisert som et eget prosjekt og planen er behandlet gjennom kommunens ordinære ledelsesstruktur.

Arbeidet med strategisk kompetanseplan ble først behandlet av lederforum¹ 14. april 2023. I dette møtet ble de tre kompetanseområdene digitalisering, ledelse og tverrfaglighet pekt ut som strategiske for alle sektorer. I tillegg besluttet forumet å kartlegge kompetanse blant ansatte innen de tre områder.

5. mai 2023 ble tillitsvalgte i alle sentrale fagforeninger orientert om arbeidet med planen og kartlegging av ansatte.

Kartleggingen ble utført i mai 2023 med 97 respondenter blant kommunens ansatte. Den ble utført med et digitalt spørreskjema med samme sett med spørsmål knyttet til ferdigheter, kunnskap, evne og holdninger for områdene digitalisering, tverrfaglighet og ledelse.

Totalt besvarte ansatte 18 spørsmål inkludert spørsmål om utdanning, sektor og år med arbeidserfaring fra kommunen. Slike spørsmål er inkludert for å gi svar på om ulikheter i kompetanse kan knyttes til utdanning, hvilken sektor den ansatte arbeider i eller hvor mange år vedkommende har arbeidet i kommunen.

En analyse av denne kartleggingen ble presentert for lederforum 19. juni 2023. Arbeidet ble deretter satt på pause grunnet sykefravær, men et foreløpig utkast til plan og tilhørende tiltak ble igjen presentert for lederforum 19. juni 2024.

Lederforum og hovedtillitsvalgte har deretter fått anledning til å kommentere direkte i utkast til plan og behandlet den i samlet forum i møte 13. september 2024.

¹ Lederforum er en etablert del av styringsstrukturen i kommunen. Forumet består av kommundirektør, sektorledere, HR-sjef, økonomisjef og enhetsledere for skole, barnehage, institusjon og hjemmetjenester.

2.2 Formålet med strategisk kompetanseplan

Å beholde, vedlikeholde og utvikle kompetanse er en sentral forutsetning for Bindal kommune. Det er viktig at dette skjer med basis i en helhetlig plan og ikke styrt av tilfeldigheter. En helhetlig plan er også et verktøy for å sikre at kompetanseutvikling faktisk finner sted og at utviklingen henger sammen med kommunens øvrige mål.

Kompetanseplanen er *strategisk*. Begrepet «strategi» tillegges ulikt innhold, men i denne sammenheng menes «kunsten å utnytte kommunens ressurser for å oppnå våre mål». Planen er derfor ikke kun et verktøy for å utvikle kompetanse, men å utvikle den kompetanse som er nødvendig for å nå kommunens mål.

2.2.1 Verktøy for ledelse

Kompetanseplanen er et viktig verktøy for ledelse av kommunen. Planen vil veilede ledere i hvilken kompetanseutvikling som skal prioriteres. Samtidig har alle ansatte et eget ansvar for sin kompetanse og planen gir veiledning for ansatte om hvilken kompetanse som kommunen definerer som mest viktig. Planen vil ha den konsekvens at all vurdering av kurs, samlinger, fagdager og ressursbruk innen kompetanseutvikling vil gjøres på grunnlag av planen. Det betyr ikke at kommunen ikke skal anerkjenne og utvikle kompetanse som ikke er dekket av planen, men ressursene vil først og fremst blir fordelt til de kompetanseområdene som er identifisert i planen; digitalisering, ledelse og tverrfaglighet.

2.2.2 En plan for alle

Det er helt nødvendig at toppledelsen (inkludert politisk ledelse), og de profesjonelle utøverne av personalledelse og rekruttering i kommunen, prioriterer arbeidet med strategisk kompetanseutvikling. Dette nivået må være synlig og engasjert, bidra med visjoner og mål samt sørge for ressurser til gjennomføring av tiltak.

Et viktig formål med planen er likevel å sikre at alle medarbeidere deltar i arbeidet og får utviklet den kompetanse som er nødvendig for å nå kommunens mål. Bindals regionale arbeidsmarked er begrenset med utpreget konkurranse. Ytre Namdal preges av få søkere til stillinger som krever helsefaglig kompetanse og/eller topplerkompetanse. Generelt viser erfaring viser at det er krevende å rekruttere ansatte uten tilknytning til kommunen og regionen.

Kommunen ikke basere seg på å ansette nye eller skifte ut medarbeidere hver gang vi trenger ny kompetanse. Planen tar derfor utgangspunkt i den kompetanse som allerede finnes og hvordan denne best kan utvikles. Det er derfor naturlig å utvikle kompetansen til dem som allerede er ansatt.

2.2.3 En plan for bruk av ressurser

Å beholde, vedlikeholde og utvikle kompetanse er ikke uten kostnad. Et viktig formål med planen er derfor å forankre tiltak og ressursbruk for å sikre at ressursene blir brukt mest mulig fornuftig.

Det er en styrke at slike tiltak ikke kun drøftes i forbindelse med budsjett og økonomiplan, men løftes inn i en egen fagplan og diskuteres separat. En forutsetning er derfor at planen behandles politisk og at vedtatte tiltak finansieres i budsjett og økonomiplan.

3 Hva er kompetanse?

Å være kompetent betyr å være i stand til – det vil si å ha kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som passer til oppgaver, krav og mål (Linda Lai, 2014).

Definisjonen er introdusert i KS' egen mal for strategisk kompetanseplan. Lai² hevder at kunnskaper er overfokuserert og at holdninger er underfokuserert ved kompetanseutvikling. Hun peker bl.a. på betydningen av motivasjon, brukerorientering, fleksibilitet, mestringsorientering, læringsmotivasjon og prososial orientering.

Det skilles mellom kilder til kompetanse og kompetansetyper. Medfødte evner og egenskaper er én slik kilde. Utdanning, kurs og lignende er kilde til formell kompetanse. Erfaring fra arbeidsliv og andre arenaer er kilder til uformell kompetanse.

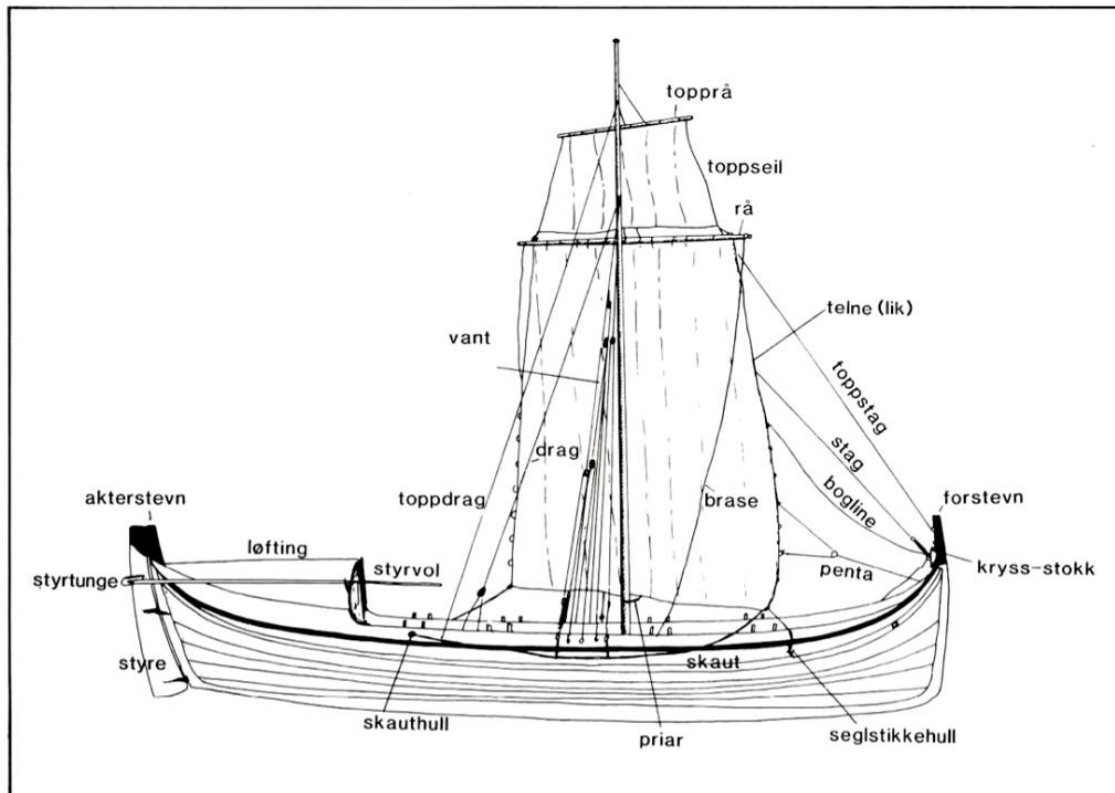
Bindal kommune vil forstå kompetanse i tråd med definisjonen ovenfor. Kommunens kompetansebehov er derfor ikke begrenset til tradisjonelle studier, kurs og opplæringstiltak, men inkluderer ansatte og lederes evner og holdninger. Denne planen vil derfor også inneholde tiltak for å utvikle bedre holdninger til de strategiske kompetanseområdene.

For at tradisjonelle opplæringstiltak skal ha effekt må deltakerne ha en positiv holdning, være motiverte og ha evner og forutsetninger for å kunne anvende kompetansen.

Kunnskap som er lært, men ikke anvendes, er lite verdt for Bindal kommune. Å sende lite motiverte deltakere på et kurs for å tilegne seg kunnskap de ikke vil eller kan anvende må unngås så langt som mulig.

² Linda Lai (født 1962) er professor i ledelse og organisasjonspsykologi ved Handelshøyskolen BI. Hun har doktorgrad fra NHH (1991). Kilde: Wikipedia

3.1.1 Hvordan skille mellom kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger gjennom eksempelet å bygge en båt:



Figur 2 Å bygge en nordlandsbåt krever kompetanse i en vid forståelse av begrepet.

Kunnskap

Å vite hvordan en båt skal bygges. Personen har lest, hørt og sett hvordan en båt bygges og har kunnskap som kan formidles videre eller brukes direkte i byggingen.

Ferdigheter

Å kunne faktisk bygge båten. Personen har erfaring med bruk av verktøy, trevirke, seil og andre materialer som gjør hen i stand til å bygge båten.

Evner

Å kunne planlegge og gjennomføre byggingen basert på tilgjengelig tid og ressurser. Å ha disiplin og arbeidsevne til å gjennomføre hele byggingen innenfor en gitt tidsfrist og/eller budsjett.

Holdninger

Å like båtbygging. Personen har en positiv holdning til det å bygge båter og ser på båter som et viktig transportmiddel i eget nærmiljø og eget arbeid.

4 Utvalgte kompetanseområder

Denne planen identifiserer kompetanseområdene digitalisering, ledelse og tverrfaglighet som strategisk viktige for Bindal kommune. I det følgende forklares årsakene til at disse områdene er utvalgt.

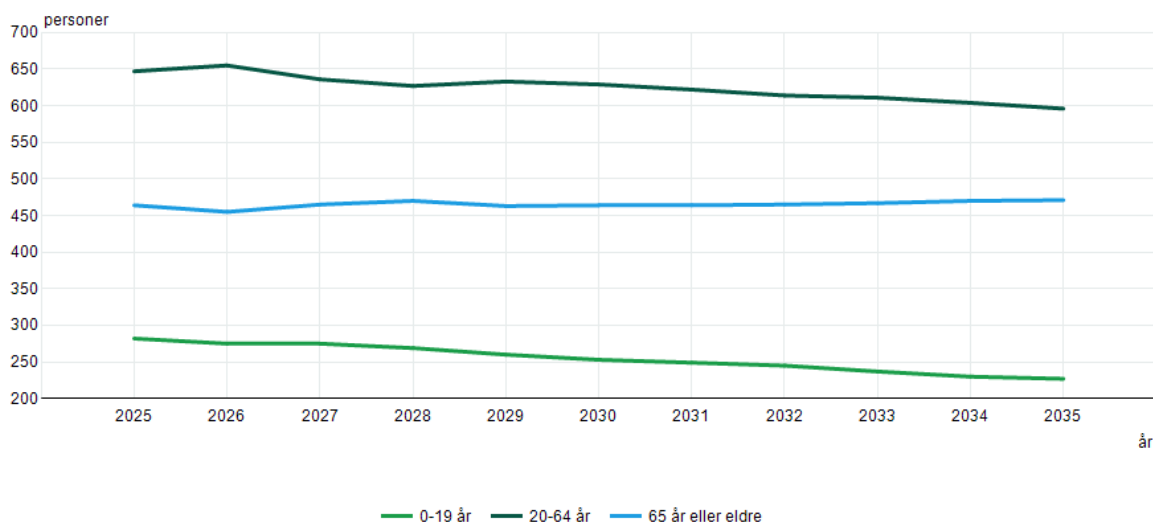
4.1 Digitalisering

*Begrepet **digitalisering** brukes om konvertering av analoge til digitale data, men også om innføring av digital teknologi som effektiviserer prosesser og endrer hverdagslivet. (Wikipedia)*

Digitalisering er pekt ut av en rekke samfunnsaktører som avgjørende for bærekraften i de offentlige tjenester gitt den demografiske utfordringen med en aldrende befolkning.

Denne utfordringen er i høyeste grad til stede i Bindal:

14288: Framskrevet folkemengde 1. januar, etter alder og år. Bindal, Lav nettoinnvandring (MMML).



Kilde: Statistisk sentralbyrå

SSBs befolkningsframskriving for Bindal gitt lav nettoinnvandring viser at antallet innbyggere i yrkesaktiv alder vil falle fra 647 i 2025 til 596 i 2035. Samtidig vil antallet eldre, som bruker kommunens helsetjenester, holde seg stabilt.

En slik utvikling vil kreve at Bindal kommune arbeider mer effektivt med å produsere det samme volum av tjenester som nå. Framskrivningen viser at en kan forvente en reduksjon i antall innbyggere som bruker oppveksttjenester som barnehage og skole, men en slik reduksjon reduserer ikke behovet for å produsere tjenester mer effektivt. Kommunen må forvente at ansatte i disse tjenestene, i noen grad, vil forlate kommunen i stedet for å omskolere seg til andre sektorer.

4.1.1 Nasjonale strategier

Bindal kommune er ikke alene om å definere digitalisering som et strategisk kompetanseområde. Regjeringen har opprettet eget departement, Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (DFD), som har den politiske ledelsen i arbeidet. DFD har utarbeidet en strategiplan kalt «En digital offentlig sektor». I denne planen utpeker departementet livshendelser som «utgangspunkt for sammenhengende tjenester». Eksempler på slike livshendelser kan være «miste og finne jobb» eller «ny i Norge».

Kommunesektorens interesseorganisasjon (KS) samler kommunesektoren i digitaliseringsarbeidet og fremmer deres interesser. KS støtter regjeringens digitaliseringsstrategi og har utarbeidet en omfattende portefølje av tiltak for å støtte og veilede kommuner.

Digital kompetanse er ett av disse tiltakene og KS nevner spesielt:

- Samstyring og regionale digitaliseringsnettverk
- Digitale fellestjenester
- Klart språk i digitale løsninger
- Informasjonssikkerhet og personvern

I tillegg er det en rekke enkeltstående initiativ fra fagdepartementer, direktorat og statsforvalter som har digitalisering som sentralt element. Her nevnes noen eksempler:

- E-helse og velferdsteknologi
- Digitale læremidler
- Digitale dialogløsninger
- Digitale kart og planløsninger

4.1.2 Regionale strategier – Digitale Helgeland

Digitale Helgeland er et kommunalt oppgavefelleskap («Digitale Helgeland KO») opprettet med hjemmel i lov av 18. juni 2018 nr. 83 om kommuner og fylkeskommuner («kommuneloven») kapittel 19.

Fellesskapet består av 16 kommuner på Helgeland og Bindal er deltaker. Brønnøy er kontorkommune for fellesskapet som p.t. har 4 ansatte og en rekke ulike prosjekter. Fellesskapet har utarbeidet en egen [strategi](#) som krever at Bindal kommune utvikler egen kompetanse og tar egne beslutninger om sine bidrag i prosjektet.

Fire komponenter i Digitale Helgelands strategi er meget sentrale for Bindal:

- Felles fagprogram
- Felles innkjøp og offentlige anskaffelser
- Felles skyplattform
- Kompetanse og ressursdeling

4.1.3 Regionale strategier – Kystriket IKT

Kystriket IKT er også et kommunalt oppgavefellesskap hvor Bindal er deltaker. I samarbeidsavtalen for fellesskapet er formålet definert slik:

«Kystriket IKT KOs er opprettet med formål om å samarbeide om IKT-tjenester for at den enkelte deltaker skal få utført sine lovpålagte og andre offentlige oppgaver på en kostnadseffektiv og sikker måte.

Felles mål for oppgavefellesskapet er:

Kommunalt ansatte, innbyggere og næringsliv på Sør-Helgeland skal ha tilgang til brukervennlige, fremtidsrettede, effektive og sikre kommunale digitale løsninger.»

Avtalen konkretiserer dette felles målet i en rekke punkter og blant annet:

- *«Vi skal ha riktig kompetanse og tilstrekkelig ressurser.»*

Bindal kommune er derfor avtaleforpliktet til å bidra med riktig kompetanse inn det kommunale oppgavefellesskapet. Kystriket IKT består av de fem kommunene på Sør-Helgeland; Bindal, Brønnøy, Sømna, Vega og Vevelstad.

4.2 Ledelse

Ledelse kan defineres som en prosess hvor et individ påvirker enkeltpersoner eller en gruppe i retning av felles mål. Effekten av påvirkningen dreier seg om medarbeideres motivasjon, mål, lojalitet til organisasjonen, trivsel, stress m.m. og som igjen vil påvirke kvaliteten og effektiviteten på det arbeidet som medarbeidere gjør.

Omfattende forskning viser at konstruktive former for ledelse gir gunstige reaksjoner og positive organisasjonsmessige effekter. Destruktive ledelsesformer har til dels sterke, negative konsekvenser for medarbeidere og organisasjoner. (Kilde: Psykologforeningen)

Ledelse kan ha avgjørende betydning for om Bindal kommune lykkes med å produsere gode tjenester og kan derfor defineres som strategisk viktig.

Ifølge Psykologforeningen tyder internasjonal forskning på «*at nær halvparten av alle ledere feiler alvorlig i løpet av sin karriere og at mellom 2/3 og 3/4 av alle medarbeidere, uansett hvor eller når du spør, synes at den viktigste årsak til mistriivsel på jobben er deres nærmeste leder. Dårlig ledelse går ut over både medarbeideres trivsel og motivasjon og organisasjoners resultater.*»

På denne bakgrunn fremstår det som lite kontroversielt at kommunen bør beholde, utvikle og rekruttere god kompetanse innen ledelse. Imidlertid er ledelse et meget vidt begrep og det er omstridt hvorvidt lederutvikling har en positiv effekt.

Bedriftsøkonomisk Institutt (BI) har konkludert med at «*det slett ikke er sikkert at lederutvikling har den effekt man ønsker seg.*»

Psykologforeningen anbefaler en deling i 2 kategorier av kompetanseutvikling: lederutvikling og ledelsesutvikling.

4.2.1 Lederutvikling

Utvikling rettet mot den enkelte leder hvor det er sentralt å utvikle:

- «*kunnskaper og ferdigheter til å lede,*
- *evnen til å gi retning og sette mål,*
- *evnen til å utvikle relasjoner*
- *evnen til kunne utøve endringsledelse og orientere seg i det ytre miljø.*»

4.2.2 Ledelsesutvikling

«Ledelsesutvikling har et mer helhetlig perspektiv og tar utgangspunkt i at ledelse og ledelsesutvikling skjer i samspill med organisasjonen og omgivelsene.

Ledelse sees på som et sosialt fenomen og en gjensidig påvirkningsprosess. Ledelsesutvikling kan handle om å utvikle psykologisk trygghet, kunnskap om og respekt for hverandres ekspertise, felles forståelse og om gruppelæring.»

Bindal kommune anerkjenner at begge kategorier er relevante og vil legge dem til grunn i denne planen.

4.2.3 Prosessledelse

I Bindal kommune er god ledelse av prosesser helt sentralt for at kommunen skal oppnå sine mål. Kommunal virksomhet er å initiere og delta i en rekke prosesser med ulik metodikk; ulik regulering (lovverk og forskrifter) og ulik målgruppe (innbyggere, næringsliv, tilsynsmyndigheter, bevilgende myndigheter m.m.). Å kunne effektivt lede parallelle prosesser med så ulikt innhold er derfor et prioritert område i denne planen. Eksempler på slike prosesser er:

- Planverk og reguleringer
- Samfunnssikkerhet og beredskap
- Budsjett og økonomiplan
- Digitalisering
- Utvikling av eksisterende og nye tjenester
- Innføring av ny teknologi og endret arbeidsmetodikk
- Produksjon av enkeltvedtak ovenfor innbyggere og andre
- Politiske prosesser
- Regulær drift og vedlikehold av kommunens eiendeler
- Personalprosesser (rekruttering, ansettelse, lønn, ferieavvikling m.m.)
- Kommunale tilsynsoppgaver

Kompleksiteten i de mange prosesser krever at kompetanseutvikling både fokuserer på den enkelte leders kunnskaper, ferdigheter osv (lederutvikling) og hvordan prosessene er en gjensidig påvirkningsprosess som skaper felles forståelse (ledelsesutvikling).

4.3 Tverrfaglighet

Tverrfaglighet er at en aktivitet drar nytte av innsikt fra mer enn ett fag. Ofte skjer det gjennom samarbeid mellom folk som har utdanning fra ulike fagområder (Kilde: Store Norske Leksikon)

Tverrfaglig arbeid er ikke nytt i Bindal kommune og er etablert i både oppvekst- og helsesektoren. Med bakgrunn i de samme demografiske utfordringer nevnt under pkt 4.1 Digitalisering, er det nødvendig for kommunen å dra mest mulig nytte av den kompetanse som kommunen er i besittelse av. I det tilfelle kommunen *ikke* er i besittelse av spesialkompetanse er det nødvendig å identifisere tiltak som sikrer at anskaffelse av slik kompetanse blir benyttet mest mulig tverrfaglig.

4.3.1 Tverrsektorielt samarbeid

Denne planen vil imidlertid også introdusere behovet for at kommunen arbeider mer *tverrsektorielt*:

Tverrsektorielt samarbeid er en samlebetegnelse på ulike former for tverrfaglig, tverretatlig og tverrsektorielt samarbeid. Tverrsektorielt samarbeid forutsetter at aktørene har utviklet en felles forståelse av de utfordringene de står overfor, og arbeider sammen for å løse disse og sikter mot et felles mål.

Det er eksempler på slikt tverrsektorielt samarbeid i Bindal kommune. Introduksjon av Bedre Tverrfaglig Innsats (BTI)-modellen involverte både oppvekst- og helsesektoren. Målsetningen til BTI-modellen er høyst aktuell for videre tverrsektorielt arbeid. Helsedirektoratet har publisert rapporten «Hvor skal man begynne?» hvor direktoratet tydeliggjør utfordringer barn og unge møter.

En av disse utfordringene er mangel på helhetlig forståelse og oppfølging: «*Barn og unge blir kasteballer og familier må selv koordinere tjenester fra det offentlige.*»

BTI er en samhandlingsmodell for tjenester som møter gravide, barn, unge og foreldre som det er knyttet undring eller bekymring til. Målet med BTI-modellen er å kvalitetssikre helhetlig og koordinert innsats uten at det blir brudd i oppfølgingen. BTI fremmer tidlig innsats, samordning og medvirkning. Modellen gir en oversikt over handlingsforløp, og kan bidra til å rette opp svikt i samhandling mellom tjenester på lokalt, regionalt og statlig nivå.

Nasjonal forskning viser at barn og unge som vokser opp med manglende tjenestetilbud og oppfølging er overrepresentert blant brukere som trenger sosial og helsemessig oppfølging som voksne. De har en høyere sannsynlighet for å utvikle psykiske lidelser, rusavhengighet og kroniske livsstilssykdommer som diabetes 2 og fedme.

5 Kartlegging av kompetanseområder

Med bakgrunn i de tre identifiserte kompetanseområder og definisjonen av kompetanse har Bindal kommune gjennomført en kartlegging av egne ansattes kompetanse. En slik kartlegging gir innsikt i hvordan ansatte vurderer egen kompetanse og gjør at mulige tiltak vil bli mer treffsikre.

Kartlegging ble utført i mai 2023 og hadde totalt 97 respondenter. Alle fikk samme sett med spørsmål knyttet til ferdigheter, kunnskap, evne og holdninger for områdene digitalisering, tverrfaglighet og ledelse. Totalt ble det stilt 18 spørsmål inkludert utdanning, sektor og år med arbeidserfaring fra kommunen.

5.1 Generelle funn fra kartlegging

5.1.1 Liten variasjon i svar basert på sektor, utdanning eller ansiennitet i kommunen

I analysen av kartleggingen er det undersøkt om ansatte svarer ulikt avhengig av hvilken sektor de arbeider i, hvilken utdanning de har eller hvor lang tid de har vært ansatt i kommunen. Analysen viser få variasjoner i slike svar.

Det er eksempelvis ingen sammenheng mellom lang arbeidstid og holdning til digitalisering. En vanlig antagelse er at eldre arbeidstakere har en mer negativ holdning til digitalisering enn yngre, men dette er tilbakevist av kartleggingen.

Det er likevel en forholdsvis klar sammenheng mellom holdning til ledelse og ansiennitet i kommunen. En klar overvekt av dem som svarer at ledelse er avgjørende for egen arbeidshverdag har arbeidet i Bindal mer enn 10 år.

5.1.2 God oppslutning om kompetanseområdene og offensive holdninger, men må etablere ledelse

Samlet sett viser kartleggingen at respondentene mener at de tre kompetanseområdene er viktige, det er positive holdninger knyttet til dem og ganske mye kunnskap. Det er imidlertid få som føler at de har evner og ferdigheter som gjør dem egnet til å lede kommunen i arbeidet med mer digitalisering og tverrfaglighet. Når det gjelder ledelse er det et potensiale i organisasjonen i forhold til kunnskap og evner, men det er også mange som ikke ønsker å utvikle ferdigheter innen ledelse. Det store flertall mener ledelse er viktig, men ganske få som føler de har gode ferdigheter og samtidig har lederoppgaver.

5.2 Kartlegging – kommunens kompetanse innen digitalisering

5.2.1 Offensiv holdning til digitalisering og stor tro på egne ferdigheter, men få til å lede

22% av respondentene mener at digitalisering er avgjørende for at kommunen skal kunne levere gode tjenester i fremtiden mens 56 % mener digitalisering som regel gjør arbeidsprosesser mer effektive. Samlet sett er de spurte positive til digitalisering og kun 2 respondenter mener digitalisering er feil vei å gå. Respondentene har også gode ferdigheter og hele 68 % har svart at de har bruker mange digitale tjenester i egen hverdag.

Kartleggingen viser også at det er meget få som føler seg skikket til å lede digitaliseringsprosesser i kommunen.



Figur 3 Positive holdninger til digitalisering blant respondentene

5.2.2 Stort engasjement innenfor digitalisering

Kartleggingen åpnet for at respondentene selv kunne kommentere de enkelte områder. Det var stort engasjement for kompetanseområdet digitalisering som fikk

over nesten halvparten av alle kommentarer.³ Kommentarene underbygger den positive holdning til digitalisering blant respondentene:

Kommentar 1:

«Utfordring innen personell-mangel, krever digitalisering i framtiden, for å gi forsvarlige tjenester. Men det må settes av tid og ressurser så man kan sette seg godt inn i det, før det blir tatt i bruk. Hadde vært bra med flere i kommunen som hadde hatt ansvar for digitalisering, så man slipper å bruke for eksempel helsepersonell til å organisere dette.»

Kommentar 2:

«Digitalisering er et område jeg brenner for og som jeg tror er et must for fremtidens små kommuner i Norge. Jeg har alltid vært fasinert av hvordan tekniske løsninger kan gjøre arbeidsprosesser enklere og raskere»

5.3 Kartlegging – kommunens kompetanse innen ledelse

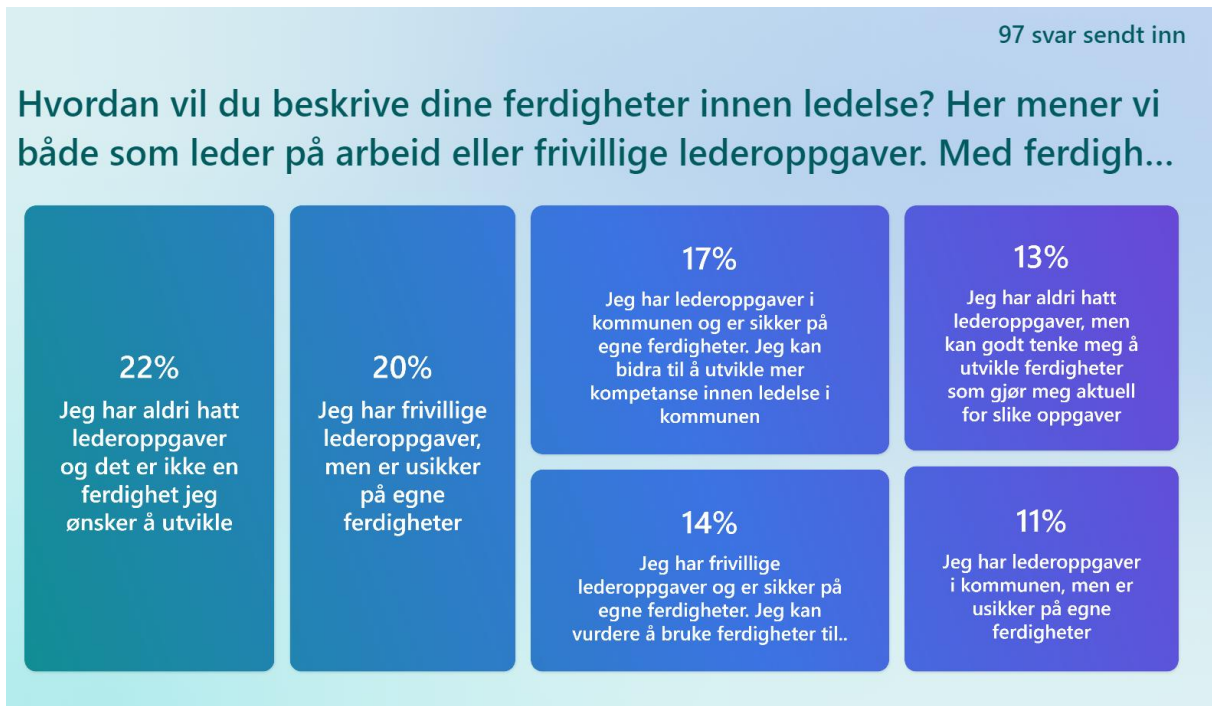
5.3.1 Jo lenger en arbeider i kommunen, jo viktigere er ledelse

Ledelse er det kompetanseområdet i den strategiske kompetanseplanen hvor kartleggingen gir ulike svar. Når det gjelder holdninger mener hele 61 % at ledelse er viktig og har stor påvirkning på utførelse av arbeidsoppgaver. Dette endrer seg imidlertid når ansatte har arbeidet i kommunen i mer enn 10 år. Denne gruppen svarer overveiende at ledelse er avgjørende og de kan ikke få utført sine arbeidsoppgaver uten god ledelse. Jo lenger en arbeider i kommunen, jo viktigere blir ledelse.

Mange oppgir også å ha ferdigheter innen ledelse, men den største gruppen (23 %) av respondenter oppgir å ikke være opptatt av å utvikle slike ferdigheter. Vi finner 18 % av respondentene i den andre skalaen – som har lederoppgaver nå og vil være med på å utvikle flere. Samtidig svarer 43 % at de har evner innen ledelse, men har

³ Digitalisering fikk 10 individuelle kommentarer, ledelse 8 og tverrfaglighet 3.

ingen lederoppgaver nå. Det siste tallet kan indikere et potensiale for å rekruttere fremtidige ledere blant dem som allerede er ansatt.



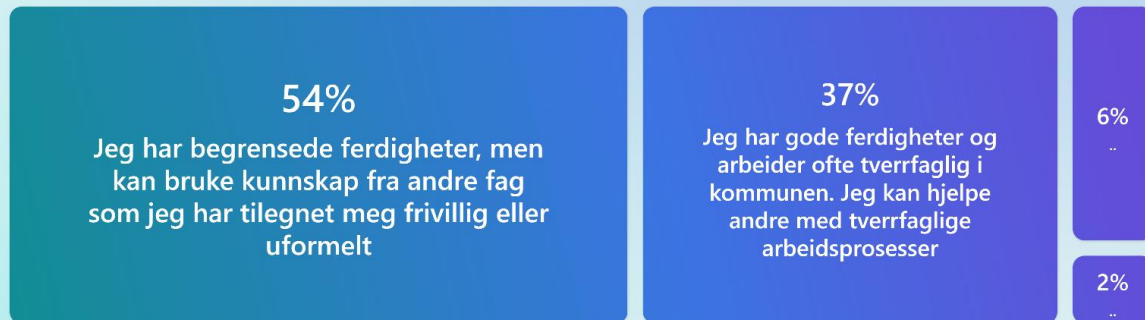
Figur 4 Antallet ledere i kartleggingen er færre enn øvrige ansatte og det er derfor naturlig at et knapt flertall av respondentene ikke ønsker lederoppgaver. Det er likevel verdt å merke seg at 13 % (12 ansatte) kan tenke seg å få lederoppgaver.

5.4 Kartlegging – kommunens kompetanse innen tverrfaglighet

5.4.1 Tverrfaglighet er viktig for kommunen

Hele 36 % av respondentene mener at tverrfaglighet er avgjørende viktig for kommunen og like mange mener at tverrfaglighet er effektivt. 47 % har formelle kunnskaper om tverrfaglighet fra egen utdanning og/eller kurs og kartleggingen viser derfor at ansatte både mener det er viktig og har kunnskap om tverrfaglighet. Kun 7 % svarer imidlertid at de har «evner som gjør at jeg kan lede etablering av flere tverrfaglige arbeidsprosesser i kommunen».

Hvordan vil du beskrive dine ferdigheter innen tverrfaglig arbeid? Med ferdigheter menes her hvordan du utøver tverrfaglige arbeids-



Figur 5 37 % (35 ansatte) i kommunen har ferdigheter inn tverrfaglig arbeid som gjør dem i stand til å hjelpe andr



[Dette bildet](#) av Ukjent forfatter er lisensiert under [CC BY](#)

Figur 6 Tverrfaglighet krever tydelig ledelse for å unngå at fag forvirres av hverandre

6 Tiltak

For å beholde, vedlikeholde og utvikle kompetanse innen digitalisering, ledelse og tverrfaglighet er det nødvendig å utføre flere tiltak. Denne planen legger vekt på tiltak som er mulig å gjennomføre med dagens bemanning, innenfor dagens budsjetttrammer og med den kompetanse som er kartlagt og til stede i organisasjonen.

Planen ønsker å unngå kompetansetiltak som krever anskaffelse av ny kompetanse i form av kurs eller videreutdanning generelt. Årsakene er flere:

- Forskning viser at det er krevende å påvirke arbeidsmetodikk i en organisasjon ved enkeltvis deltakelse på kurs, videreutdanning m.m. Skal arbeidsmetodikk endres må store deler av organisasjonen delta på samme tiltak. Dette er utfordrende i forhold til kostnad, personalressurser og drift av tjenester mens tiltaket utføres.
- Planen legger til grunn en vid definisjon av kompetanse og utført kartlegging viser at ansatte ofte har kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger i tråd med kompetansekravene innen digitalisering, ledelse og tverrfaglighet. Det er derfor lite hensiktsmessig å ensidig fylle på med mer kunnskap og i stedet systematisere utviklingen av eksisterende kompetanse.

Tiltakene må eies og driftes av en rekke aktører i kommunen. Kompetanseutvikling kan ikke ha som utgangspunkt at alle ansatte behøver samme tiltak, men at sektorer, enheter og ansatte kan velge fra en meny av tiltak. Det viktigste ved denne planen er at tiltak som iverksettes settes i system.

Tiltakene under er inndelt i tre kategorier og nummerert per kategori. Denne inndelingen er ikke et uttrykk for prioritering. Kategoriene er nevnt i alfabetisk rekkefølge og tiltakene er nummerert av praktiske årsaker.

6.1 Tiltak innen digitalisering

6.1.1 Strategi for digitalisering

Kompetanse innen digitalisering vil alltid være verdifullt, men kommunen risikerer at kompetansen ikke utnyttes best mulig hvis den ikke er en del av en overordnet strategi. Kommunen utsettes for en rekke forslag, ideer, forespørslers og pålegg om digitalisering fra leverandører, overordnede myndigheter, innbyggere og andre. For å utnytte egen kompetanse best mulig er det viktig å unngå at det er tilfeldig hvilke forslag, ideer m.m. som kommunen arbeider med og hvilke kommunen forkaster.

Planen anbefaler derfor at kommunen utvikler en strategi for egen digitalisering. En slik strategi må besvare følgende spørsmål:

- Hva vil kommunen med egen digitalisering? Hvilke mål har kommunen?
- Hvem har ansvaret for digitalisering?
- Hvilke ressurser kreves for å oppnå målene? Har kommunen slike ressurser?
- Hvilke tiltak skal settes i gang i kommunen? Hva skal vi vente med?
- Hvordan skal vi håndtere digitalt utenforskap?
- Skape en sammenheng mellom fagsystem og digital strategi

Det eksisterer allerede en nasjonal strategi for offentlig sektor.



Denne strategien tar utgangspunkt i sentrale livshendelser og det anbefales derfor at Bindal kommune gjør det samme. Eksempler på slike hendelser kan være:

- «Ny i kommunen»
- «Bygge/utbedre egen bolig»
- «Mor eller far må få helsehjelp»
- «Vi har barn med behov for hjelp»

En strategi bør identifisere hvilke hendelser som kommunen skal digitalisere først og sist, hvordan digitalisering skal gjennomføres og allokere de nødvendige ressurser til slik prosess.

6.1.2 Kommunen må bygge nødvendig læringskapasitet

Den teknologiske utviklingen er hurtig, og det er krevende for Bindal kommune å orientere seg om hvilken teknologi som til enhver tid vil gi best effekt i digitalisering av tjenestene.

For å øke kapasiteten er det nødvendig for kommunen å spre ansvar og mulighet for slik læring. Det kan ikke alene være et lederansvar å orientere seg om teknologi og bygge læringskapasitet.

Kommunen bør derfor gi incentiver til ansatte for å øke kapasitet til å orientere seg om teknologi og lære om hvilken mulig effekt den har for egen arbeidsplass. Slike incentiver kan være deltakelse i fagutvikling, eksponering for ny teknologi på seminarer, messer og lignende samt etterspørre nye løsninger fra eksisterende leverandører.

6.1.3 Etablere ny prosess for å velge teknologi

Kommunen bør skape arenaer for vurdering av ny teknologi som inviterer ansatte til å bidra og delta i vurderingen av hvilken teknologi som skal tas i bruk og hvilke som skal forkastes. Bindal kommune har i dag ikke en systematisk modell for slike beslutninger og det er derfor en fare for at valg av teknologi blir tilfeldig. Da blir det også vanskelig å drive systematisk kompetanseutvikling.

Kommunen bør derfor etablere en egen, tverrfaglig og tverrsektoriell arena som vurderer og anbefaler valg av teknologi. Arenaen bør bestå av ansatte, tillitsvalgte og ledere. Arenaen bør basere sine vurderinger på følgende kriterier:

- Kost vs nytte. Hvilken effekt vil innføring av løsningen ha i forhold til dens kostnad? Effekten bør vurderes i flere dimensjoner; budsjetteffekt (sparte penger), personalbesparende effekt (spart tid) og/eller effekt for innbyggerne (spart tid og sparte konflikter)
- Behovet for kompetanse; hvilke endringer i kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger krever teknologien?
- Har kommunen ledig læringskapasitet eller er den kapasiteten allerede i bruk?

Vurdering av ny teknologi blir ofte raskt basert på om anskaffelsen er inkludert i budsjett eller om organisasjonen «har tid». Begge disse kriteriene er lite hensiktsmessige. Vurdering av ny teknologi bør ikke kun være en del av budsjettprosess, men en kontinuerlig prosess hvor kostnad blir vurdert i forhold til effekt og egen strategi for digitalisering.

Planen legger til grunn at teknologi har en reduserende effekt på kostnader og tidsbruk. Derfor er det ofte når kommunen har knappe budsjetter at innføring av teknologi er mest fornuftig. I forhold til tid er tid en konstant faktor og Bindal

kommune vil aldri få flere timer i døgnet eller flere dager i året. Hvis ansatte og ledere føler at arbeidsoppgavene ikke lar seg løse innenfor arbeidstid bør ny teknologi sterkt vurderes.

6.1.4 Digitalisering bør kultiveres – ikke konstrueres

I tillegg bør kommunen ta i bruk en kultiverende holdning til ny teknologi og den nødvendige kompetanse. Stadig flere forskere argumenterer for at organisasjoner bør se på innfasing av ny teknologi som en evigvarende syklus som skal kultiveres i stedet for bygges/konstrueres. Professor M. Augestad⁴ har introdusert nedenstående tabell for å illustrere forskjellene:

	Konstruksjon	Kultivering
Kontroll	Beslutningstakerne har kontroll (konsensus og forankring sikres gjennom formelle møter og avtaler).	Ingen av deltakerne har full kontroll. Det vil være behov for løpende forhandlinger og mobilisering gjennom prosessen.
Planlegging	Planlegging gjøres før man starter (ressurs- og tidsbruk avklares). Oppfølging for å sikre at man forholder seg til og følger planene.	Planer er nyttige, men tentative. Planer bør revideres basert på at man følger med på prosessen og improviserer og gjør tiltak dersom nødvendig.
Beslutninger og valg	Valg tas basert på formelle og vedtatte kriterier, f.eks. fra kravspesifikasjonen i en anbudsprosess.	Valg tas basert på erfaringer og oppnådde resultater (hva fungerer?). Fase med eksperimentering før man gjør valg eller tar beslutninger.

I dette perspektivet blir digitalisering mindre ledelsesstyrt, mindre kontrollerbart og krever mer improvisasjon og løpende pilotering og evaluering. Bindal kommune bør «leke mer» med teknologi, ta risiko og fortløpende teste ut ulik teknologi. Kommunen bør være en krevende kunde og raskt fase ut teknologi som ikke har ønsket effekt. Evalueringsperioden bør være kort (mindre enn 12 mnd) og kommunen bør utvikle kompetanse på en mer smidig tilnærming til både innføring og utfasing av ny teknologi.

⁴ Margunn Aanestad er professor i informasjonssystemer ved Universitetet i Oslo og Universitetet i Agder. Hun har forsket på effektene av digitalisering for arbeidsprosesser og organisering, primært i helsesektoren, med teoretisk søkelys på informasjonsinfrastrukturer og digitale plattformer

6.1.5 Kartlegging og systematisering av kompetanse ved bruk av eksisterende digitale løsninger

Bindal kommune har i dag opp mot 30 ulike fagsystemer som kommunen forvalter gjennom ulike former for tjenesteavtaler. Arbeidet med denne planen har avdekket at forvaltningen ikke er systematisert i tilstrekkelig grad og at kommunen derfor ikke har tilstrekkelig oversikt over de kompetansebehov den har. I tillegg gir manglende oversikt en risiko for at kommunen ikke får utnyttet funksjonaliteten i dagens systemer i tilstrekkelig grad.

Denne planen vil anbefale følgende systematikk:

Systemeier

Person/funksjon som har ansvaret for å undertegne tjenesteavtale eller lignende med leverandør. Ansvar for å vurdere behov, utforme vilkår for anskaffelse og gjennomføre anskaffelse. Systemeiere vil ha ansvaret for risiko knyttet til systemet de er ansvarlige for, og vil derfor også være risikoeiere. Dersom et system benyttes i kun én arbeidsoppgave/prosess, bør vurdering og håndtering av risiko for arbeidsoppgaven og systemet sees i sammenheng.

Har videre ansvar for å overvåke forvaltning av inngått avtale, når avtalen utløper og vurdere behov for forlenget avtale eller ny anskaffelse. Slik vurdering bør drives av kommunens strategi (se avsnitt over) og analyse av kompetansebehov og ikke drives av leverandørens behov eller at løsningen fases ut.

Systemeierskap innebærer aktiv forvaltning av inngått avtale og løpende vurdering om anskaffet løsning løser kommunens behov.

Systemeier må ha tilstrekkelig kompetanse til å kunne gjøre en slik løpende vurdering, men også ha kompetanse innen anskaffelse og om markedssituasjonen generelt. Systemeiere bør ha grunnleggende kunnskap om informasjonssikkerhet, og hvordan sikkerhetshendelser kan påvirke systemet de er ansvarlig for.

Systemeier bør ha grunnleggende kunnskap arbeidsoppgaven(e)/prosessen(e) systemet inngår i.

Systemansvarlig

Person/funksjon som har det daglige ansvaret for løsningens funksjon i kommunen. Enhetsleder/avdelingsleder vil ofte være relevant nivå.

Systemansvarlig bør ha god kjennskap til løsningen og hvordan sikkerhetshendelser kan påvirke systemet de er ansvarlig for. Systemansvarlig bør ha fullmakter i løsningen til å kunne ivareta sikkerhet og funksjonalitet i systemet.

Systemansvarlig bør være oppdatert på oppdateringer i løsningen og leverandørens planer for videre utvikling. Systemansvarlig har ansvar for den løpende vurdering av om løsningen fungerer tilfredsstillende, oppnår den ønskede effekt og er tilstrekkelig fremtidsrettet sett i forhold til behov og andre løsninger. Når systemansvarlig vurderer at løsningen bør skiftes ut skal den informere systemeier og planlegge relevante tiltak.

Systemadministrator

Person/funksjon som kan tildele tilganger og utøve rollestyring i tillegg til andre funksjoner spesifisert i tjenesteavtalen. Systemadministrator har ansvar for lokalt oppsett og innstillinger. Systemadministrator har løpende kontakt med leverandør og er kommunens kontaktperson i forhold til feilretting og annet. Funksjonen kan gjerne delegeres til fagperson som selv bruker løsningen aktivt.

Systemadministrator bør ha inngående kjennskap til løsningen og være «den som kan alt». Funksjonen har ansvar for at brukere får intern opplæring og at slik opplæring følges opp med tiltak for å sikre best mulig bruk av løsningen. Systemadministrator bør overvåke bruk av løsningen og aktivt korrigere tilfeller med u hensiktsmessig bruk.

Superbrukere

Personer/funksjoner som er erfarne brukere og har fått forsterket opplæring. Superbrukere har ansvar for kollegial støtte i bruk av løsningen og skal aktivt oppmuntre sine kolleger i best mulig bruk av løsningen. Funksjonen skal ha jevnlig treffpunkt med systemadministrator for å diskutere gunstig bruk, effekt av mulige oppdateringer og eventuelle behov for videre utvikling av løsningen, behov for videre opplæring m.m.

6.1.6 Kartlagte roller må få tilført kompetanse og incentiver

Når slike roller er tildelt/kartlagt må kommunen identifisere nødvendig kompetanse basert på individuelle behov. Kommunen må basere slik behovsanalyse på den definisjon av kompetanse som denne planen legger til grunn.

Det er derfor ikke kun kunnskaper om systemet som skal analyseres, men også den ansattes ferdigheter, evner og holdninger som passer til oppgaver, krav og mål for funksjonen.

Det kan derfor være at noen ansatte trenger mer opplæring fra leverandør mens andre må arbeide med sin holdning til systemansvar som en del av sin lederoppgave.

I tillegg ligger det et betydelig ansvar i de beskrevne roller. Kommunen bør derfor vurdere at særlig ansatte som har roller som superbrukere og systemadministratorer gis ekstra incentiver for utførelsen av roller. Det kan være økonomisk kompensasjon, avlastning fra ordinære driftsoppgaver og annet.

6.1.7 Kartlagte roller må få egne, tverrfaglige fellesskap

Tverrfaglighet er et annet prioritert kompetanseområde i denne planen. For å sikre tverrfaglighet i utøvelsen av rollene beskrevet ovenfor bør det etableres egne fellesskap for disse ansatte.

Eksempelvis systemadministratorer og superbrukere bør jevnlig møtes i dedikerte forum hvor utøvelsen av rollen diskuteres på tvers fag og/eller sektor. Uavhengig av fag vil det være viktig å diskutere

- effekt av ulike opplæringstiltak,
- planer for oppdatering av ulike løsninger
- utvikling i drift av løsning
- samarbeid om å oppnå ønskede effekter

6.1.8 Kompetansetiltak som tar i bruk helhetlig kompetanse

Nye løsninger er i stigende grad intuitive og krever mindre opplæring og tradisjonell kompetanseutvikling. Samtidig er det ikke slik at ansattes kunnskaper om bruk av løsningen nødvendigvis fører til at løsningen gir den ønskede effekt for kommunen. Eksempelvis vil ikke kunnskap om hvordan en oppdaterer tekst på kommunens hjemmeside automatisk føre til at teksten faktisk blir oppdatert.

Ferdigheter, evner og holdninger må også utvikles slik at kunnskaper fører til den effekt som kommunen ønsker. I eksempelet ovenfor er ikke kunnskap nok til at tekst på hjemmesiden blir oppdatert. Den ansatte må også ha en holdning til at oppdatering har en effekt og evne å gjennomføre oppdateringen i en travel hverdag.

Ferdigheter, evner og holdninger utvikles best gjennom langsiktige tiltak med gjentatt demonstrasjon av effekt for den enkelte ansatte og for kommunen. Samtidig må kommunens ledelse kontinuerlig holde seg selv og de ansatte ansvarlig for at effekter oppnås. Eksempelvis nytter det ikke å innføre Teams som kommunikasjonsplattform hvis ledere stort sett kommuniserer på e-post. Da har ikke Teams noen positiv effekt, men er «enda mer jobb, mer å lese og mer å forholde seg til». Teams krever få kunnskaper og kompetanseutvikling bør konsentreres om ferdigheter, evner og holdninger.

Kommunen har god erfaring med såkalte «kaféer» hvor ansatte møtes, utveksler brukererfaringer og diskuterer effekt av løsninger. Slike metodikk bør fortsette og utvides til alle sektorer. En viktig suksessfaktor vil være at relevant ledelse er til stede på slike kaféer. Flere har nevnt at Elements-kaféer har vært godt besøkt fordi kommunedirektør har prioritert å delta.

6.2 Tiltak innen ledelse

Bindal kommune utøver ledelse i en fast struktur som har bestått over flere år og som best kan karakteriseres som konsulterende; overordnede beslutninger blir tatt i bred konsultasjon med involverte parter:

6.2.1 Ledergruppen

I denne gruppen utøves operativ toppledelse av kommunen. Her tas løpende beslutninger knyttet til økonomi, organisering av ad-hoc oppgaver, deltakelse i eksterne fora og forhold som ikke lar seg løse i den enkelte sektor. Organisering av deltakelse i ulike prosesser og aktiviteter er tema i ledergruppa.

Ledergruppen utarbeider i tett dialog med lederforum kommunens samlede budsjett og økonomiplan. I denne gruppen sitter kommunedirektør, økonomisjef, HR-sjef og sektorledere for henholdsvis helse og velferd, oppvekst og kultur, plan og utvikling.

Kommunedirektøren leder møtet, men agenda er besluttet i samhandling med ledergruppas medlemmer.

6.2.2 Lederforum

I denne gruppen utøves strategisk ledelse av kommunen. I tillegg til ledergruppen deltar leder institusjon, leder hjemmetjenester, styrer barnehager og rektor på barne- og ungdomsskole. Disse 4 utgjør den operative ledelsen av de største enheter innen kommunen, både i form av bemanning og budsjett.

Forumet diskuterer strategi, deltakelse i ulike prosesser og aktiviteter, og tar beslutninger om større endringsprosesser. I tillegg diskuteres planer, reglementer og forhold som berører de ansatte.

Lederforum diskuterer prioriteringer i budsjett og hvilke tiltak som bør gjøres for å møte framtidens utfordringer på økonomi og bemanning. Lederforum har en viktig rolle når det diskuteres hvordan kommunedirektørens forslag til budsjett og økonomiplan skal balanseres.

Lederforum har flere treffpunkt med hovedtillitsvalgte.

Kommunedirektør leder møtet, men agenda er besluttet i samhandling med forumets medlemmer eller etter beslutning i ledergruppen. Det er ikke uvanlig at ledergruppen flytter en avgjørelse til lederforum for å sikre en omforent prosess.

6.2.3 Sektorenes ledergrupper

De enkelte sektorer ledes av en sektorleder. Denne er gitt full frihet til selv å organisere den operative ledelse av egen sektor og organiseringen er derfor tilpasset de ulike sektorenes størrelse og oppgaver.

Resultatet er en desentralisert ledelse av sektorenes driftsoppgaver.

6.2.4 Mål for utviklingsprogram (prosessledelse internkontroll)

Lederforum deltar i et program for å vedlikeholde og utvikle god ledelse i kommunen. Forumet har satt følgende mål denne deltakelsen:

1. Videreutvikle arbeidsgiverpolitikken, samt sette medarbeiderskap på dagsordenen.
2. En lagbyggende effekt, og et varig løft i utøvelse av ledelse.
3. Forsterke den enkelte leders ferdigheter innenfor utøvelse av prosessledelse og lederskap innenfor internkontroll.
4. Styrke administrasjonens evne til å lede utviklingsprosesser og utredninger.
5. Vi fremstår som samordnet og samkjørte.
6. Systematisert internkontrollsystem med Compilo som verktøy. At Compilo er implementert som verktøy og tatt inn i hele organisasjonen.

For å oppnå disse målene deltar lederforum i et program ledet av en ekstern tilbyder (Bedriftskompetanse AS). Programmet fokuserer på følgende temaer:

6.2.5 Ledelse og lederutfordringer

Hva er ledelse i en kommune? Her vil vi kort se nærmere på ledelse i en kommunal kontekst ved å sette søkelys på hva som kjennetegner gode kommunale ledere. Tilsvarende ønsker vi å utfordre på konkrete lederutfordringer i Bindal kommune, spesielt knyttet til internkontroll.

Andre læringsaktiviteter blir gruppearbeider og prosessarbeid knyttet til reelle prosess-oppgaver. Ledelsesutviklingen er praktisk orientert, hvilket innebærer at målgruppen skal utøve ledelse i reelle oppgaver.

6.2.6 Innføring i prosessarbeid og prosessledelse

Innledningsvis er det viktig med en konkretisering av viktige prosessbegreper. Hva er en prosess og når er prosesser relevant i kommunal sektor? Vi reflekterer over hvordan utviklingsprosesser kan og bør gjennomføres. Det vil bli introdusert ulike verktøy som kan benyttes i ulike typer prosesser. På samme måte vil vi fokusere på hva som er et faglig godt rammeverk for utøvelse av prosessledelse og hva som ligger i prosesslederrollen. Deltakerne vil også bli utfordret på hvordan bli en god prosessleder basert på egne erfaringer.

6.2.7 Internkontroll – prosessledelse i praksis

Her vil det bli fokusert på egen rolleforståelse relatert til å lede prosesser både på overordnet nivå og innen virksomhetene. Vi vil jobbe med leder- og

prosesslederrollen relatert til å lede gode prosesser innen internkontroll. Dette er overførbart til andre fagområder.

Sentralt i dette vil være å reflektere nærmere over selve prosesslederrollen i forhold til det å være operativ leder. Det er viktig å skille mellom disse to rollene da prosesslederrollen i mye større grad handler om å tilrettelegge for utvikling og problemløsning i en prosessgruppe.

Under dette temaet vil det bli presentert verktøy og metoder for prosessledelse, med utgangspunkt i hva som er relevant for lederne i Bindal kommune.

6.2.8 Hvordan gjennomføre gode prosesser som inkluderer alle virksomhetene i kommunen?

Under dette temaet vil vi jobbe med ulike roller og psykologien i gruppeprosesser, samt forutsetninger for gode prosesser. Vi belyser prosesslederrollen og muligheter for å få organisasjonen til å arbeide mot et felles mål. Her handler det om å skape trygge rammer for utøvelse av ulike prosesser. Det vil også være naturlig å se nærmere på motivasjonsbegrepet relatert til gruppeprosesser, samt også hvordan man kan inkludere og involvere deltakere for å bygge eierskap til prosessene.

6.2.9 Krevende prosesser – hvordan håndtere internkontrollutfordringer?

I denne delen fokuserer vi på prosessledertrening i krevende prosesser. Vi tar tak i noen utfordrende prosesser som deltakerne har erfart i utviklingsprogrammet så langt, og utforsker ulike tilnærminger for å håndtere disse. Vi legger opp til refleksjon og erfaringsutveksling i en trygg atmosfære.

6.2.10 Årlig medarbeiderundersøkelse med søkelys på prosessledelse

En slik undersøkelse, når den er gjentatt over flere år, kan gi en pekepinn på om tiltak for utvikling av kompetanse har en reell effekt på organisasjonen.

6.3 Tiltak innen tverrfaglighet

Det gjøres oppmerksom på at det også er lansert tverrfaglig tiltak innen digitalisering (tiltak 6.1.7 og 6.1.8). Kompetanseplanen legger også til grunn at allerede etablerte, tverrfaglige tiltak som Bedre Tverrfaglig Innsats (BTI) videreføres.

6.3.1 Etablere tverrfaglig og tverrsektorielt forum for arbeid for barn og unge

Forumet bør sette klare mål som krever tiltak i alle deltakende sektorer og enheter for å unngå skjev fordeling av ansvar. Forumet bør analysere i hvilken grad manglende tverrfaglig og tverrsektoriell kompetanse påvirker måloppnåelse.

Eksempel på mål er:

- %-vis reduksjon av unge som ikke fullfører videregående skole
- %-vis reduksjon av unge med symptomer på psykisk uhelse
- %-vis reduksjon av unge voksne som mottar sosialhjelp
- %-vis reduksjon av opplevd utenforskap⁵ blant unge

6.3.2 Lage plan for å sikre at eksisterende kompetanse i større grad brukes tverrfaglig og tverrsektorielt

Kommunen råder, samlet sett, over spesialkompetanse på en rekke områder. Det bør være et mål å undersøke om denne kompetanse har flere anvendelsesområder enn i dag og hvordan den eventuelt kan komme til anvendelse. Det er flere eksempler på «innelukket» spesialkompetanse som utelukkende eller i veldig stor grad kun brukes innenfor en enhet eller sektor, men muligvis har et større anvendelsesområde:

- Fastleger har en allmennt medisinsk kompetanse som kan benyttes for å forebygge uhelse⁶, forstå individuelle lærevansker med medisinsk/nevrologisk opphav eller gi grunnleggende medisinsk forståelse av symptomer med opphav arbeidssituasjon

⁵ Utenforskap kan defineres som utenfor arbeid og utenfor utdanning

⁶ Kunnskapsforlagets Medisinsk ordbok sier om helse: Uklart og mangetydig begrep som av Verdens helseorganisasjon er definert som «en tilstand av fullkomment legemlig, mentalt og sosialt velvære og ikke bare fravær av sykdom og lyter».

Det trengs samlebegrep for det motsatte av (god) helse, og sykdom vil ikke være dekkende.

- En rekke ansatte har spesialkompetanse for å utføre kartlegginger som IPLOS⁷ (helse) og lese- og skrivevansker (oppvekst), men kompetanse om verdien av kartlegging og god metodikk ved gjennomføring av kartlegging diskuteres sjelden tverrfaglig eller tverrsektorielt.
- Kompetanse vi etterspør på tvers av sektorer, og som det er vanskelig å rekruttere må i større grad utnyttes tverrsektorielt. Vernepleierkompetanse er et konkret eksempel i Bindal kommune.

6.3.3 Lage plan for hvilken spesialkompetanse som skal anskaffes og sikre at denne utnyttes best mulig

Som en liten kommune i norsk målestokk er det ikke realistisk at Bindal kan dekke alle behov for kompetanse med egne ansatte. Det vil derfor være behov for å anskaffe kompetanse på andre måter:

- Delta i kommunalt samarbeid om slik kompetanse
- Anskaffe spesifikk kompetanse til ansatte (kurs, utdanningsforløp m.m.)
- Anskaffe kompetanse ved å innhente konsulentbistand
- Stimulere til fortløpende og spesifikk kompetanseutvikling ved gjentatt deltakelse på fagseminarer eller lignende

Kommunen mangler en systematisk bruk av slike virkemidler og det synes tilfeldig hvilke som brukes til hvilken type kompetansebehov. Det er derfor en risiko for at det blir tilfeldig hvordan kompetansen blir utnyttet.

Behovet for en slik plan kan illustreres med eksempelet anskaffelse. Kommunen har i dag begrenset kompetanse innen bruk av anskaffelsesforskriften i seg selv, bruk av ulike anskaffelsesmetoder, gjennomføring av forhandlinger, evaluering av tilbud, kontraktsformer m.m. Samtidig vil de fleste anskaffelser kreve ytterligere spesialkompetanse innenfor den vare eller tjeneste som skal anskaffes.

⁷ IPLOS er systematisert standardinformasjon basert på pseudonyme individopplysninger om søkere og mottakere av kommunale sosial- og helsetjenester (pleie- og omsorgstjenester).

I helseregisteret registreres det opplysninger om personens situasjon og behov knyttet til resultat av søknad om tjenester, tid mellom beslutning om tjeneste og tjenestestart, type og omfang av tjenester, samt bevegelser mellom kommunale tjenester og ikke-kommunale døgntilbud.

En plan kan derfor inneholde flere elementer:

- a) Definere hvilke ledere/ansatte som skal ha en generell kompetanse innen anskaffelser. Disse kan gjerne utvikle kompetanse ved å delta i kommunale samarbeid og jevnlig delta på fagseminarer. Gruppen bør være tverrsektoriell og stor nok til å ivareta kommunens behov for kompetanse selv ved frafall/sykdom
- b) Utpeke et antall som skal delta på kurs i praktisk gjennomføring av konkurranser
- c) Alternativt eller i tillegg kan kommunen anskaffe spesialkompetanse (konsulentbistand) innen aktuell vare eller tjeneste. Planen bør gi veiledning i presis oppdragsbeskrivelse og vilkår for anskaffelse av slik bistand. Et vilkår kan eksempelvis være at konsulent plikter å gi innføring til aktuelle ansatte om kravspesifikasjon og relevante tildelingskriterier for spesifikk vare eller tjeneste. Formålet bør være at ansatte kan gjennomføre lignende anskaffelser selv ved neste anledning.



Figur 7 Alle kommuner vil mangle spesialkompetanse ved ulike anledninger. I Tokyo er "togdytter" en egen kompetanse for så sikre at flest mulig blir med toget

7 Litteraturliste – referanser

[Anbefalinger for lederutvikling | Psykologforeningen](#)

[Lederutvikling virker | BI](#)

[Sammendrag - Helsedirektoratet](#)

[Ny nasjonal digitaliseringsstrategi - regjeringen.no](#)

[Rolle: Systemeier | Digdir](#)

[Hvordan kan vi oppnå det vi vil med digitalisering i helsesektoren? | Magma \(econa.no\)](#)

[Bedre Tverrfaglig Innsats - BTI - forebygging.no](#)

[nar-epilepsi-gjor-laring-vanskelig.pdf](#)