



## **Kompetenceudviklingsstrategi**

**Fredericia Kommune 2010**



## Indholdsfortegnelse

Kompetenceudviklingsstrategi.....	3
Visionen .....	3
Strategi.....	4
Kompetenceudviklingstræet .....	5
Kompetenceprofilen .....	7
Sådan arbejder vi med strategien .....	8
Medarbejderkompetencer i Fredericia Kommune.....	10
Beskrivelse af fremtidens medarbejderkompetencer .....	11
Lederkompetencer .....	14
Beskrivelse af fremtidens lederkompetencer .....	15
Handleplan.....	17
Aktiviteterne – et idékatalog.....	17
Implementering.....	18
Årshjul og milepæle i arbejdet med kompetenceudviklingsstrategien .....	19
En samlet strategi og et værktøj til prioritering .....	19



## Kompetenceudviklingsstrategi

Strategien for kompetenceudvikling skal være med til at virkeliggøre Fredericia Kommunes vision om at rage op, sprænge rammer og vælge vej. Den skal sikre, at vi alle arbejder i samme retning. Den fortæller også, hvad vi skal gøre for at sikre, at ledere og medarbejdere er klædt på til at møde fremtiden. Vi skal gå fra nu'et til orientering mod fremtiden, fra enkeltbrikker i et ufærdigt puslespil til ét samlet og fælles billede. Strategien er et værktøj til at samle brikkerne.

### **Kommunen som en attraktiv arbejdsplads**

Kompetenceudvikling hænger sammen med både strategi og systematik. Den skal hænge sammen med kommunens udfordringer, mål og opgaver, og den skal tilrettelægges systematisk. Det skal sikre, at vi får identificeret behovene for kompetenceudvikling, og at de bliver dækket. På den måde understøtter vi ledelsesgrundlaget og vores opgaveløsning og medvirker til at gøre kommunen til en attraktiv arbejdsplads.

### **Læring omsat til praksis**

Kompetence er at omsætte læring til praksis. Strategien udstikker rammerne for, hvordan vi udvikler og uddanner os, både gennem deltagelse i kurser, efter og videreuddannelser og gennem læring på jobbet. Den forsøger at give et svar på, hvilke kompetencer vi skal besidde for at håndtere hverdagen på en professionel måde i Fredericia Kommune. En håndtering, der sikrer høj brugertilfredshed, fremmer effektivitet, kreativitet og mod. Vi skal være gode til at udvikle nye metoder i forhold til opgaveløsningen. En fælles strategi skal samtidig sikre, at forventningerne til udvikling af kompetencer i Fredericia Kommune afstemmes på forhånd.

### **Udviklingsplaner for hver enkelt medarbejder**

Strategien skal være det bagtæppe, som afdelingernes arbejde med kompetenceudvikling spiller op imod. Den understøttes af et it-værktøj, som vi kan anvende på både organisations-, afdelings- og medarbejderniveau. Lederne kan ved hjælp af værktøjet tegne en profil for både deres egen afdeling, for grupper af medarbejdere og for enkeltmedarbejdere. Værktøjet kan herefter anvendes som hjælp til at udarbejde de overenskomstbestemte udviklingsplaner for hver enkelt medarbejder.

## Visionen

### **Vi rager op, sprænger rammer, vælger vej - resultatet skabes af dig og mig**

I Fredericia Kommune har vi en vision – et fælles billede af vores fremtid – en fælles retning for vores indsats.

Fremtiden kan kun formes af den, der ser den klart.



Fremtiden skal ikke være noget, der bare dukker op.

Den skabes af os selv inden for de givne rammer.

Det er den enkelte medarbejders ansvar at fylde rammerne ud med indhold.

Billedet af Fredericias fremtid skal stå klart og være attraktivt for enhver.

## Strategi

**Formålet** med den fælles strategi for kompetenceudvikling er:

- 1) At skabe en synlig rød tråd mellem kommunens vision og de enkelte afdelingers kompetencebehov ved at skabe et afsæt for at udarbejde decentrale kompetenceprofiler og handlingsplaner: *Hvad vil vi opnå? og Hvordan kommer vi derhen?*
- 2) At identificere behov for kompetenceudvikling, der med fordel kan dækkes via fælles initiativer på tværs af organisationen
- 3) At medvirke til at synkronisere processen i de forskellige afdelinger i kommunen, og dermed bedst muligt udnytte de ressourcer, der lægges i kompetenceudvikling.

Det står højt på dagsordenen at sikre udvikling af de ansattes kompetencer. Medarbejderne forventer kompetenceudvikling, og ansøgere spørger efter det allerede ved samtalen. Og kommunen har behov for, at de ansatte løbende tilegner sig de kompetencer, der er nødvendige for at leve op til fremtidens krav i jobbet. Det er ikke mindst relevant i en tid, hvor vi står over for store udfordringer: nye opgaver, skærpede forventninger fra borgerne, og krav om effektivitet, fleksibilitet, høj kvalitet og bedst mulig udnyttelse af ressourcerne.

I den situation er det ekstra vigtigt at investere kompetencekronerne rigtigt. Det vil sige at vurdere og beslutte, hvordan kompetenceudviklingen bedst tilrettelægges, så den kommunale organisation som helhed, den enkelte afdeling og institution og de ansatte får mest ud af den.

**Målet** er, at kompetenceudviklingsstrategien:

- Skaber grundlaget for den nødvendige fornyelse
- Skaber mere klarhed mellem ledelsesgrundlagets vision og den enkelte ansattes bidrag til at realisere visionen
- Er med til at optimere og forbedre de ansattes kompetencer og jobudvikling
- Er med til at kvalificere ledernes understøttelse af kompetenceudviklingen
- Forbedrer kommunens rekrutteringsmuligheder, både internt og eksternt
- Kan hjælpe med til at lette efterfølger-planlægning
- Kan hjælpe med til ansættelse af de rigtige ledere og medarbejdere.



### **Succeskriterierne er:**

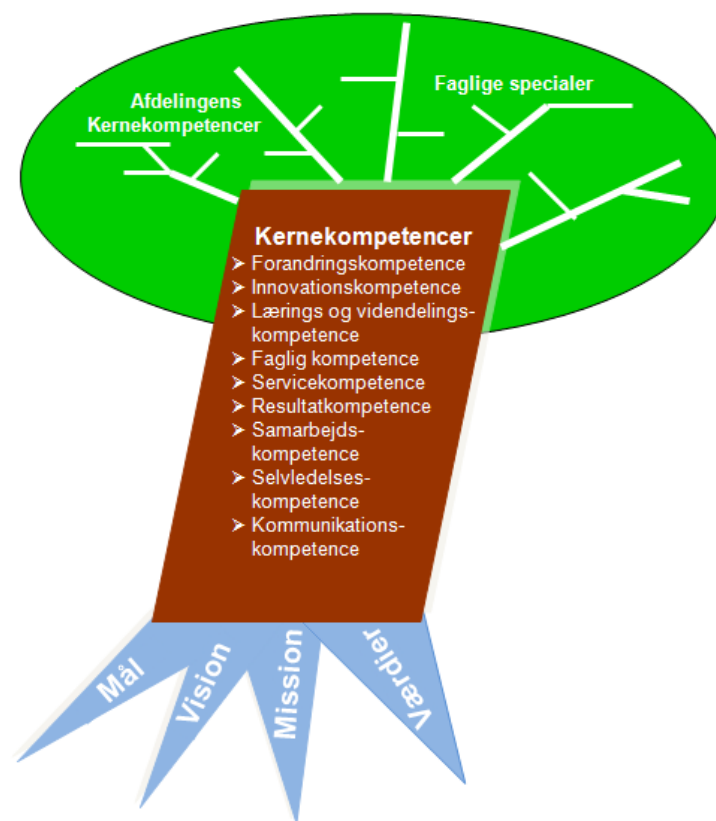
- At der skabes en større synlighed om, hvad kompetenceudvikling og behovet for kompetenceudvikling er i Fredericia Kommune
- At der skabes et fælles sprog for kompetenceudvikling i kommunen
- At lederne bidrager til kvalificering af kompetenceudviklingen hos medarbejderne
- At lederne får et fælles udgangspunkt for at understøtte kompetenceudviklingen
- At der etableres fælles initiativer for kompetenceudvikling på tværs af organisationen
- At vi får mest muligt ud af de midler, der er afsat til kompetenceudvikling
- At den enkelte medarbejder oplever, at der er en direkte kobling mellem MUS, udviklingsplanen og de konkrete initiativer til kompetenceudvikling.

### **Kompetenceudviklingstræet**

Vi har behov for udvikling af både de generelle og de fagspecifikke kompetencer i kommunen. Det er i det følgende illustreret i et kompetenceudviklingstræ.

Det er klart, at opgaveløsningen i de enkelte afdelinger hviler på et fagligt grundlag. Det er således fundamentalt, at medarbejdernes faglige kvalifikationer ved ansættelse er i orden og vedligeholdes. Medarbejdernes arbejdsvilkår har imidlertid forandret sig. Fra at have været ekspert og sagsbehandler på ét område, skal medarbejderen nu forholde sig til borgernes mangetydige hverdag og en mere kompleks virkelighed. En virkelighed som også kræver udvikling af de generelle kompetencer.

Strategien er udformet, så den sætter fælles mål op og koordinerer indsatsen omkring kompetenceudvikling i kommunen, både den generelle og den fagspecifikke – i en dynamisk proces.



Træet illustrerer den balancerede tilgang til og ansvarsfordelingen for udviklingen af medarbejderkompetencer i kommunen.

De generelle kompetencer hviler på "**rødderne**" – ledelsesgrundlaget med vision, mission, mål og værdier for Fredericia Kommune.

Ansvar for udviklingen af de faglige kompetencer har ledelsen i den afdeling, medarbejderen er tilknyttet (**træets krone**).

Ansvar for udviklingen af de generelle kompetencer er et centralt anliggende (**stammen**), og aktiviteterne for at opnå kompetencerne igangsættes i samarbejde med afdelingerne.

Stammen er med andre ord den fælles strategi for kompetenceudvikling for hele organisationen, mens kronen rummer forskelligheden mellem afdelingerne.

For at afklare, hvordan og i hvilket omfang den enkelte afdeling skal opfylde kravene, tegnes en **kompetenceprofil**.



## Kompetenceprofilen

### Ønskede og forhåndenværende kompetencer

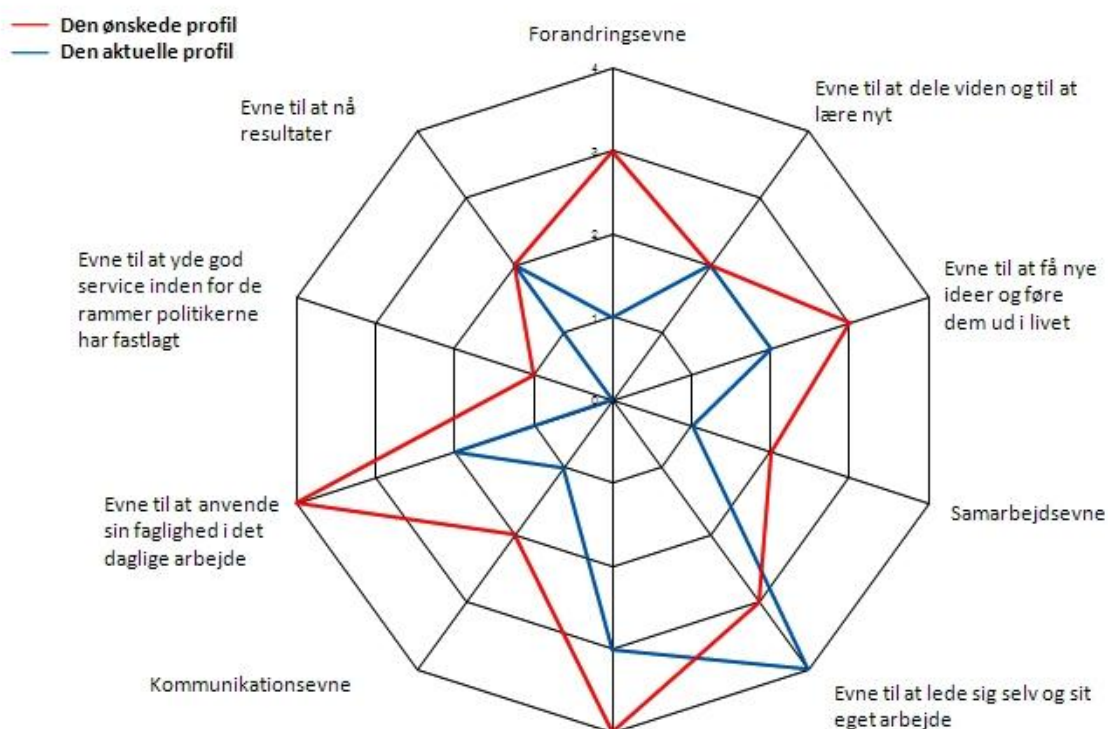
En kompetenceprofil for en afdeling er en oversigt over de kompetencer, der er behov for i en afdeling, så den kan løse arbejdsopgaverne nu og i fremtiden. Profilen medvirker til at skabe koblingen mellem strategien for kompetenceudvikling og den konkrete kompetenceudvikling for den enkelte medarbejder. I profilen tages der således stilling til, i hvilket omfang indsatsområderne i den fælles strategi er relevante for enheden og på hvilken måde. Afdelingens kompetenceprofil afspejler med andre ord *de ønskede kompetencer*.

Det er også vigtigt at beskrive afdelingens *forhåndenværende kompetencer*, både på afdelingsniveau og for den enkelte medarbejder. På nogle områder vil der være en forskel mellem de forhåndenværende og de ønskede kompetencer. Denne forskel peger på et behov for kompetenceudvikling, som afdelingen må lave en handlingsplan for at rette op på.

Afdelingens kompetenceprofil anvendes som dialogværktøj i Medarbejder Udviklings Samtalen - MUS.

**Afdelingens handlingsplan** udarbejdes efter MUS, og peger på indsatsområder for kompetenceudvikling specifikt i den enkelte enhed – dvs. områder, hvor medarbejdernes evner og kunnen bør udvikles fremover set i forhold til enhedens udfordringer, mål og opgaver – og vejen til at opnå disse kompetencer.

## Eksempel på arbejdet med kompetenceprofil



## Sådan arbejder vi med strategien

Arbejdet med kompetenceudvikling er ikke kun en proces, der foregår oppefra og nedefter. Processen går også den anden vej. Direktionen og lederforummet udarbejder strategien og retningslinjerne for den efterfølgende kompetenceprofil i afdelingerne. Men når profilen er udarbejdet, giver de årlige MUS-samtaler mulighed for, at medarbejderne kan melde tilbage. Viser samtalerne, at der er behov for justeringer af strategien eller handlingsplanerne? Er den individuelle udviklingsplan god nok? Giver den anledning til nye overvejelser? Er der behov for nye initiativer? Det er herefter fag- og stabschefernes ansvar at bringe tilbagemeldingerne videre til direktionen og lederforummet, så de kan tage stilling til eventuelle justeringer. Processen vises i modellen her:

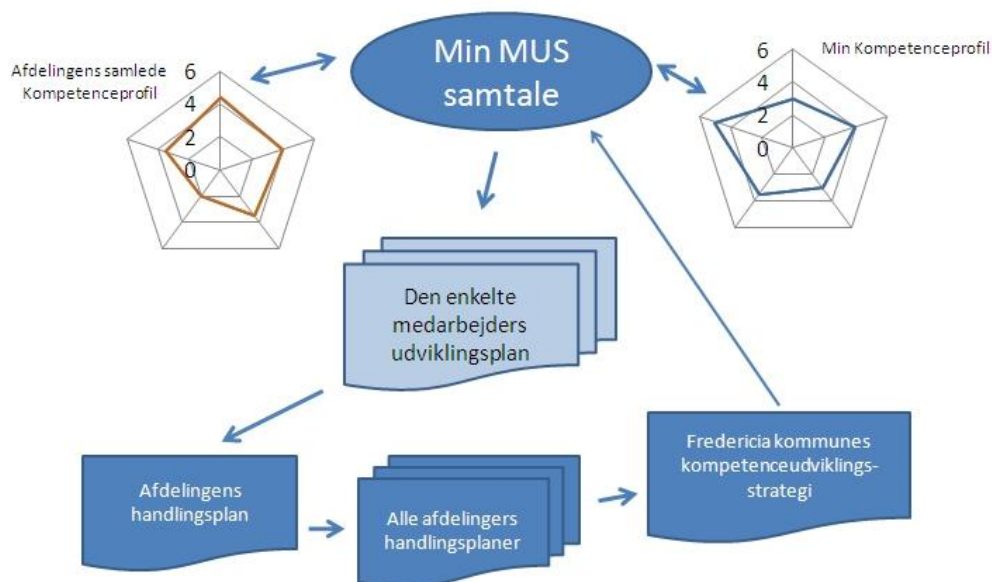




## Arbejdet med kompetenceudvikling – hvordan?



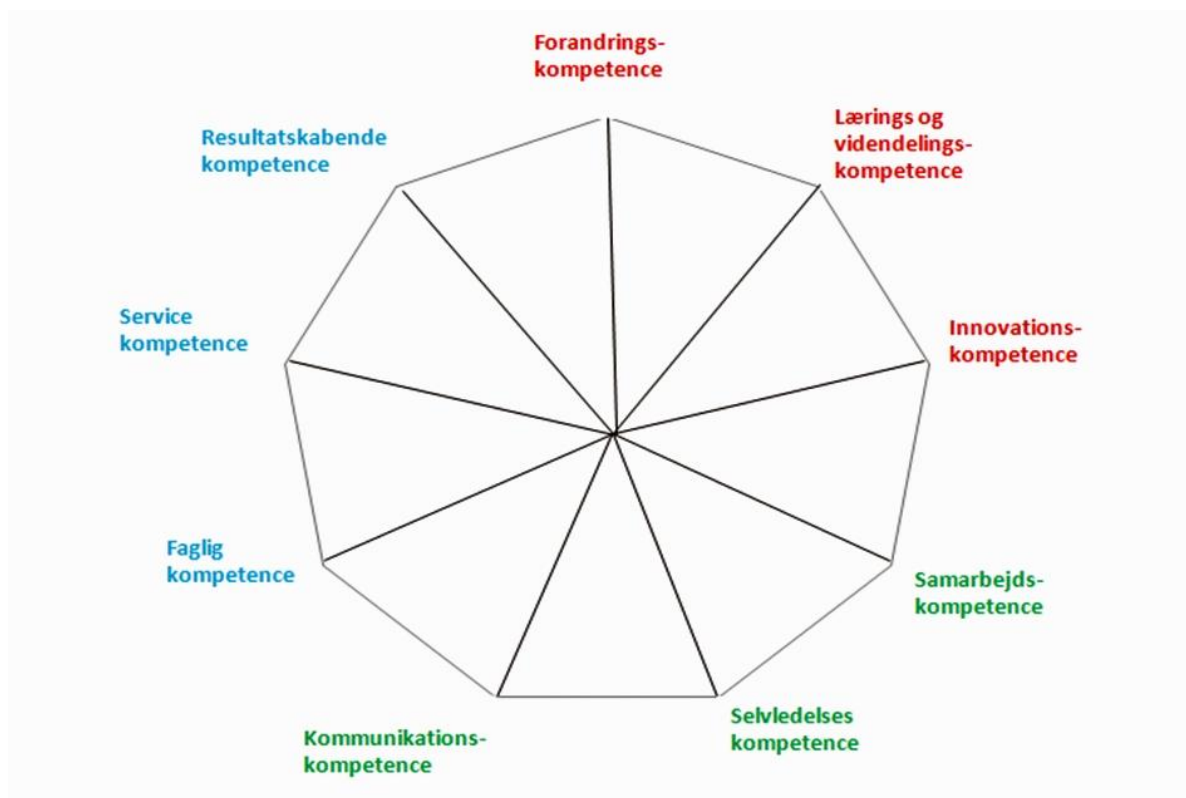
For den enkelte medarbejder ser billedet således ud:





## Medarbejderkompetencer i Fredericia Kommune

Kernekompetencerne i kompetenceudviklingshjulet bygger på ledelsesgrundlagets vision og værdier. Kompetencerne kan således grupperes under overskrifterne **Udvikling** (vi rager op, sprænger rammer, viser vej), **Kultur** og **Resultater** (skabes af dig og mig).



Her følger en beskrivelse af, hvordan hver enkelt af kompetencerne skal forstås. Hvad består kompetencen i? Hvorfor er kompetencerne nødvendige? Hvordan kan vi arbejde med at udvikle dem?

Der behøver ikke være én bestemt handling til én bestemt effekt. Den samme effekt kan nås ad flere veje. Beskrivelserne er udarbejdet med udgangspunkt i ledelsesgrundlaget.



## Beskrivelse af fremtidens medarbejderkompetencer

### Udvikling: Vi rager op, sprænger rammer, vælger vej

#### **Forandringskompetence**

Hvad: Evne til at håndtere forandringer. Medarbejderne håndterer nye opgaver og udfordringer. De accepterer gerne en vis forstyrrelse og opsøger den. Forandringer opfattes som noget, der giver gode muligheder for at få nye arbejdsopgaver, for at lære nyt – og for at opnå større arbejdsglæde.

Hvorfor: Forandringskompetence er nødvendig for, at Fredericia Kommune løbende kan leve op til krav, forventninger og behov – og griber muligheder for at forme fremtiden.

Hvordan: Medarbejderne kommunikerer åbent og tillidsfuldt med kolleger og ledere om forandringer, om nye behov hos brugere og om de krav, der stilles til opgaveløsningen. De har en fleksibel indstilling til opgaveløsningen og er parate til at påtage sig nye og anderledes opgaver. Medarbejderne sætter ord på utryghed, når den opstår. De kan navigere, når de påtager sig eller kastes ud i nye opgaver.

Jobbytte får medarbejdere til at opdage, at de kan udvikle sig. En sammenkobling med sidemandsoplæring og hjælp fra overordnede eller mere erfarne kolleger øger effekten. Medarbejderne taler om, hvordan man gør tingene i andre kommuner. De taler sammen om de tilbagemeldinger, brugerne giver, og er også åbne over for nye kollegers og elevvers måde at løse opgaver på.

#### **Innovationskompetence**

Hvad: Evne til at få nye ideer og føre dem ud i livet. Medarbejderne udfordrer selvstændigt og i fællesskab vanetænkning. De tænker i helt nye og utraditionelle løsninger. De ser og formidler de nye løsninger og er medskabende, når en ny praksis skal gennemføres.

Hvorfor: Fredericia Kommune er en del af en dynamisk verden, hvor nye og endnu ukendte krav og behov sætter en dagsorden, som medarbejderne skal være med til at navigere i og sætte en kurs i forhold til.

Hvordan: Medarbejderne indgår i idéskabende processer og i afprøvning af ideer i praksis. De får organisationen til at forfølge og understøtte nye muligheder. Medarbejdere er med til at sætte fremtiden på dagsordenen og afprøver læreprocesser for fremtiden. Afdelingen holder lærende møder, arrangerer scenarier, fremtidsværksteder og lignende. Medarbejdere tager på studieture til andre kommuner og regioner i og uden for Danmark, hvor man er kendt for at være særligt innovative og nyskabende.



### **Lærings- og videndelingskompetence**

Hvad: Evne til at dele viden og lære nyt. Medarbejderne opsøger selvstændigt ny viden og muligheder. De udfordrer deres opfattelse af verden og får nye perspektiver på den. De omsætter deres nye indsigt og erfaringer i det daglige arbejde. De er nysgerrige omkring kollegers indsigt og erfaringer, og de udfordrer kollegerne på den.

Hvorfor: Verden bliver stadig mere kompleks. Fredericia Kommune vil være en organisation, hvor medarbejderne til stadighed dygtiggør sig i forhold til de krav, som borgere og lovgivere stiller. Derfor må alle medarbejdere se deres arbejde som led i en større sammenhæng.

Hvordan: Medarbejderne deler bevidst og løbende deres viden med andre. De bringer relevante informationer og erkendelser videre. De formulerer deres undren og er nysgerrige i forhold til andres viden. De bruger aktiv lytning, de reflekterer, evaluerer, selvevaluerer, og de tilegner sig metoder til evaluering og selvevaluering.

De benytter sig af digitale kanaler, nyhedsbreve, samtaler, møder mv. både eksternt og internt – de holder fx lærende møder. Nogle medarbejdere uddanner sig til at stå for intern undervisning. Medarbejdere husker den uformelle snak med kolleger, der er alene om udførelsen af jobbet. De søger samarbejde med kolleger og indgår i faglige netværk.

## **Kultur**

### **Samarbejdskompetence**

Hvad: Evne til at samarbejde. Medarbejderne respekterer hinandens faglighed og løser opgaver i samarbejde med andre uanset forskelle i faglighed, interesser og kompetencer.

Hvorfor: Brugere efterspørger helhed og sammenhæng, og derfor kan opgaver ikke løses alene.

Hvordan: Medarbejderne kommunikerer åbent og ligeværdigt – og har bestandigt fokus på at løse opgaverne optimalt. Medarbejderne mødes med hver deres kompetencer og bliver sammen enige om, hvordan opgaven løses – således skabes der i fællesskab nyt. De håndterer modstand og uoverensstemmelser på en konstruktiv måde. Medarbejderne videregiver tilbagemeldinger fra brugere og borgere og bruger dem bl.a. til at sikre et mere hensigtsmæssigt samarbejde mellem forskellige faggrupper.

### **Selvledelseskompetence**

Hvad: Evne til at lede sig selv og sit eget arbejde. Medarbejderne handler selvstændigt og tilrettelægger deres arbejde selvstændigt i overensstemmelse med love, retningslinjer og Fredericia Kommunes værdigrundlag.

Hvorfor: Selvstændighed og ansvarlighed øger medarbejdernes engagement og arbejdsglæde og øger derigennem kvaliteten i opgaveløsningen.



Hvordan: Medarbejderne tilrettelægger arbejdet selv, justerer og ændrer inden for de givne rammer. De tager initiativ og udviser ansvarlighed for udvikling af opgaver og kommunens organisation. Samtidig tager de initiativ til, at forventningerne til opgavens udførelse aftales med lederen. Og de er i stand til at sætte grænser for arbejdet – både i forhold til balancen mellem familie og arbejdsliv og i forhold til, hvor meget medarbejderen kan producere og arbejde.

### ***Kommunikationskompetence***

Hvad: Evne til at læse, forstå og lytte på modtagernes præmisser. Medarbejderne vælger de rette kommunikationskanaler og opfanger og formidler den gode historie – dvs. den ”historie” i en sag, som gør den interessant og nærværende for andre.

Hvorfor: Fredericia Kommune skal skabe brugertilfredshed og servicere borgere og brugere tidssvarende, afhængigt af deres individuelle behov. Samtidig skal medarbejderne sikre effektive arbejdsgange og samarbejde optimalt om opgaveløsningen. Herudover har medarbejderne en meget vigtig rolle, når det drejer sig om at give kommunen et godt image.

Hvordan: Medarbejderne opsøger informationer og kommunikerer i øjenhøjde. De lytter og har dialoger på flere niveauer, og de kan finde og formidle den gode historie – den, der fanger og engagerer modtagerne. De sætter ”den gode samtale” på dagsordenen på personalemøderne. De er åbne for og har blik for muligheder i nye digitale medier. Medarbejderne kommunikerer direkte i stedet for at gå via nærmeste leder, og de lærer at finde ud af, hvem der er nøglepersoner i en bestemt opgave. Medarbejderne sætter grænser, står fast og fastholder deres integritet – ved at lære at se og forstå, hvordan andre personer reagerer, og ved at basere deres samarbejde og kommunikation på det.

## **Resultater skabes af dig og mig**

### ***Faglig kompetence***

Hvad: Evne til at anvende sin faglighed i det daglige arbejde. Medarbejderne anvender deres faglige viden og erfaring i deres daglige arbejde. De vælger rutinemæssigt gode løsninger og gennemtænker kritisk arbejdsprocesser og ydelser.

Hvorfor: Fredericia Kommune skal have det højst mulige serviceniveau i forhold til borgerne og en høj kvalitet i ydelserne til borgene.

Hvordan: Den enkelte medarbejder, det enkelte team og den enkelte afdeling afklarer regelmæssigt, hvilke kerne- og spidskompetencer der er brug for. Medarbejderne identificerer i samarbejde med nærmeste leder behovene for kompetenceudvikling i overensstemmelse med teamets/afdelingens behov. Medarbejderne deltager i fagspecifikke kurser og sidemandsoplæring, jobsparring, lærende møder, evaluering og/eller selvevaluering. Kolleger kan fungere som mentorer, og medarbejderne etablerer og/eller indgår i faglige netværk.



### ***Servicekompetence (Kunde- og brugerfokus)***

Hvad: Evnen til at yde god service inden for de rammer, som politikerne har lagt. Medarbejderne handler bevidst ud fra servicehensyn inden for rammerne af det politisk fastlagte serviceniveau, og de udfylder rollen som serviceorgan og myndighed i forhold til borgerne.

Hvorfor: Det er vigtigt for Fredericia Kommunes virke og image, at medarbejderne forstår, accepterer og sigter efter at opfylde kommunens mission, og at de i praksis kan håndtere samspillet mellem borgernes behov, lovgivningen og det politisk fastlagte serviceniveau.

Hvordan: Den enkelte medarbejder sætter sig i borgernes sted og kommunikerer i øjenhøjde. Medarbejderne spørger om tilbagemeldinger fra brugerne og opstiller i fællesskab fremtidsscenerier for at indkredse brugernes fremtidige behov.

### ***Resultatskabende kompetence***

Hvad: Evne til at nå resultater. Medarbejderne holder fokus på de opstillede mål. De ser sig selv som en del af en kommunal organisation. De når de ønskede resultater og medvirker til at opfylde Fredericia Kommunes mission.

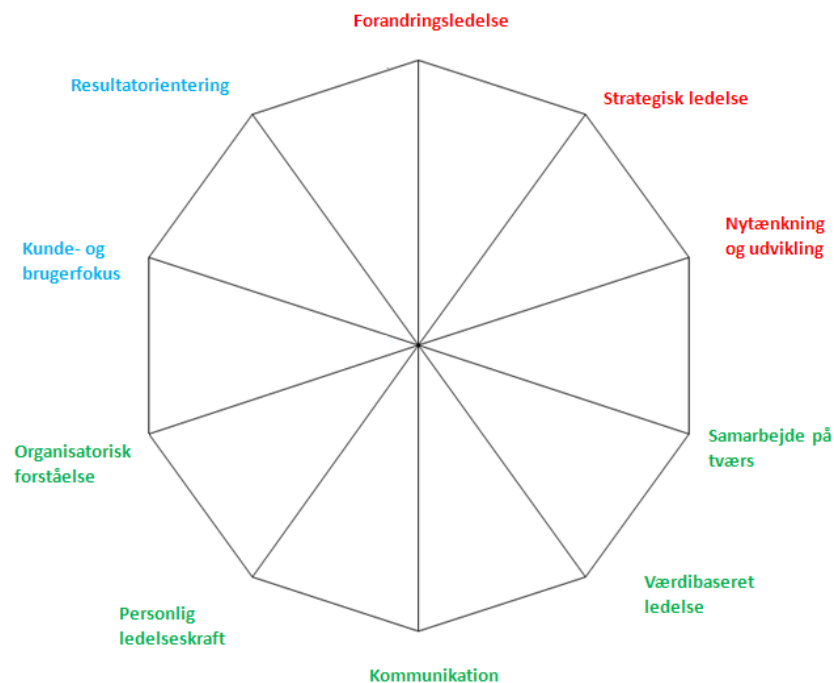
Hvorfor: Kommunerne er under konstant og stigende økonomisk pres. Derfor er det vigtigt, at ressourceudnyttelsen er optimal, og at borgerne får den bedst mulige ydelse for ressourcerne.

Hvordan: Medarbejderne afklarer opgaver og rammer. De formulerer og søger mål og resultatkrav – også på et overordnet niveau. De formulerer sig tydeligt om den ønskede effekt af en indsats og om prioritering af mål og midler. De spiller aktivt med i opfyldelsen af afdelingens mål.

## **Lederkompetencer**

For at understøtte udviklingen af medarbejdernes kompetencer og dermed opnå gode resultater for hele organisationen, skal lederne besidde en række lederkompetencer, der er beskrevet i det følgende. De er beskrevet med udgangspunkt i "Dialog om din ledelse".

Beskrivelsen er et udtryk for, hvordan vi ser, at lederne har de definerede kompetencer.



## Beskrivelse af fremtidens lederkompetencer

### Udvikling: Vi rager op, sprænger rammer, vælger vej

#### ***Forandringsledelse***

Lederne kommunikerer tydeligt den fremtidige ønskede situation. De sikrer klar, tydelig og tilpas kommunikation om forandringerne. De tager synligt lederskab for forandringerne og anviser retning og vej. Lederne planlægger og organiserer gennemførelse af forandringer effektivt og inddrager folk i beslutninger, der påvirker dem. De trives med tempo og dynamik.

#### ***Strategisk ledelse***

Lederne ser klart fremad. De spotter nye trends og griber de muligheder, der opstår. De har bred viden og perspektiv. De søger inspiration og ny indsigt hos kolleger og uden for egen organisation. Lederne er fremtidsorienterede og tænker langsigtet. De konstruerer troværdige fremtidsbilleder og visioner. De skaber konkurrencedygtige og gennembrydende strategier og planer.

#### ***Nytænkning og udvikling***

Lederne er nysgerrige og søger bredt efter nye ideer og inspiration. De omsætter egne og andres gode ideer til ydelser til gavn for kunderne. De involverer kunder og brugere i udviklingen af nye ydelser, og de eksperimenterer og er villige til at tage en risiko for at sprænge rammer. Lederne har god fornemmelse for at håndtere og lede andre igennem kreative processer. De opfordrer



andre til kreativitet og nytænkning og udfordrer det bestående. De skaber rum til idéskabende processer og til afprøvning af ideer i praksis.

## Kultur

### ***Samarbejde på tværs***

Lederne skaber helhed og sammenhæng. De er åbne og ærlige overfor kolleger. De kan repræsentere egne interesser og samtidig handle med tanke for helheden. Lederne indgår i dialog om udvikling af egne og andres måder at gøre tingene på. De skaber rammer for, at egne medarbejdere kan arbejde på tværs. De organiserer team og støtter dem i de forskellige udviklingsfaser.

### ***Værdibaseret ledelse***

Lederne kommunikerer et klart sæt værdier og principper. De drøfter løbende værdiernes mening og betydning med medarbejdere og holder andre fast på at efterleve værdierne. De lader medarbejderne være ansvarlige for eget arbejde og delegerer ansvar og beslutningskompetence. Lederne holder sig til ledelses- og værdigrundlaget i både med- og modvind.

### ***Kommunikation***

Lederne kommunikerer på en entydig og oprigtig måde. De tilpasser deres kommunikationsstil i forhold til situation, budskab og modtagere. De benytter den rette teknologi og de rigtige medier. Lederne kan udtrykke sig uden at nedgøre eller demotivere og opretholder og opfordrer kolleger og medarbejdere til åben og tillidsfuld dialog. De sørger for, at folk taler sammen, og lytter opmærksomt.

### ***Personlig ledelseskraft***

Lederne har det godt med at være ledende og i forreste række. De trives med at være på "scenen". De har god energi og entusiasme. Lederne tager om nødvendigt upopulære standpunkter eller en kalkuleret risiko. De opfordrer til direkte og åben debat, men er ikke bange for at afslutte den og komme videre. De tager ansvar for egne opgaver samt helheden. Lederne får energi og motiveres ved at skulle tackle store udfordringer. De har stor gennemslagskraft.

### ***Organisatorisk forståelse***

Lederne er velinformerede om, hvordan kommunen fungerer. De prioriterer effektivt på tværs af organisationen. De får tingene gjort både ad formelle kanaler og i det uformelle netværk. Lederne forstår baggrunden og argumenterne for politikker og procedurer. De forstår, hvorfor kommunen er opbygget, som den er, og udviser forståelse for de forskellige fag- og subkulturer i kommunen. De forstår, hvordan kommunen indgår i en større sammenhæng, og tilpasser sig til denne virkelighed.





## Resultater

### ***Kunde- og brugerfokus***

Lederne skaber kunde- og brugertilfredshed og leverer aftalte ydelser til tiden. De skaffer information og viden om kunderne og bruger det til forbedringer af produkter og serviceydelser. Lederne handler med tanke på kunderne og deres behov. De skaber og opretholder gode relationer til kunderne og vinder deres tillid og respekt.

### ***Resultatorientering***

Lederne skaber resultater og rager op, og de er effektive og meget fokuserede på, hvad der virkelig tæller. De er vedholdende og handlekraftige og opstiller tydelige målsætninger, milepæle og konkrete mål. De udtrykker krav og forventninger til omgivelserne tydeligt og motiverende. De konfronterer andre omkring uløste opgaver og manglende opfyldelse af aftaler.

## Handleplan

### **Aktiviteterne – et idékatalog**

Kompetence er at omsætte læring til praksis. For at opnå kompetencerne udarbejder den enkelte leder en kompetencestrategi for afdelingen/institutionen og en udviklingsplan for medarbejderen. Denne decentrale kompetencestrategi og udviklingsplanen kan naturligvis rumme deltagelse i uddannelse, men understøttes af aktiviteter, som er planlagt fra centralt hold.

Kurser og uddannelse, både interne og eksterne, spiller selvfølgelig en rolle, men vi skal blive langt dygtigere til at udnytte eksisterende viden og erfaring i organisationen. Og der skal udvikles en række interne metoder, der kan anvendes til at systematisere arbejdet med kompetenceudvikling. Langt den største del af medarbejdernes læring foregår i praksis i forbindelse med den daglige opgaveløsning. Det er her, medarbejderen bliver udfordret, får feedback og opbygger kompetencer, som kan anvendes i den konkrete sammenhæng. Det gælder både i forbindelse med løsning af andre opgaver og i andre organisatoriske sammenhænge.

En passende vekselvirkning mellem uddannelsesaktiviteter mv. og den daglige læring på jobbet giver tilsammen det største kompetenceløft. I den forbindelse er det også vigtigt at sikre, at de kompetencer, medarbejderne opnår via kurser og uddannelsesforløb, bliver anvendt i praksis.

Eksempler på at bruge den eksisterende viden - under overskriften "læring på jobbet" - kunne være netværk, jobrotation og interne kurser.



Gå-hjem-møder med en kombination af interne og eksterne foredragsholdere under en nytænkende overskrift giver rum for nye ideer og videndeling og for tværfaglig kompetenceudvikling. Her er det vigtigt at udvikle en metode til at fastholde og gennemføre ideer og viden.

Fælles metoder i organisationen er vigtige. Det kan være at udvikle og arbejde systematisk med læringsplaner og anden evaluering.

Fælles for de nævnte initiativer er, at de bygger på de ressourcer, der er i organisationen. De er relativt enkle at sætte i gang og har relativt lave omkostninger. Men det er vigtigt at huske, at succesen er afhængig af, at der afsættes ressourcer til udvikling og enkel gennemførelse af initiativerne.

Ud over læring på jobbet må afdelingen huske at indregne almindelig uddannelsesaktivitet.

Inden arbejdet med kompetenceudviklingsstrategien skydes i gang, udsendes et idékatalog omkring læring på jobbet.

## **Implementering**

Kompetencehjulet kan bruges på alle niveauer - hos den enkelte medarbejder, i den enkelte institution/afdeling og i organisationen. Hjulet lægger op til, at der kan være en vis forskellighed i profilerne på enkelte afdelinger. Kompetenceprofilen for den enkelte medarbejder kan være forskellig, fordi det er summen af kompetencer, der dækker behovet. Omvendt er det ikke afgørende, at man udarbejder en kompetenceprofil for hver enkelt medarbejder. Grupper af medarbejdere med samme funktion kan tænkes at have samme profil.

Arbejdet med kompetenceudviklingsstrategien foregår på følgende måde: fra centralt hold fastlægges strategien, der omfatter de centrale og generelle kompetencer. På baggrund af denne udarbejder hver enkelt afdeling sin egen kompetenceprofil med udgangspunkt i værktøjet – måske har man mindre brug for én kompetence og mere for en anden.

Med udgangspunkt i afdelingens kompetenceprofil afholdes MUS-samtaler, og der udarbejdes individuelle udviklingsplaner. Når udviklingsplanerne er udfærdiget, opsamler hver enkelt leder kompetencebehovet i afdelingen og laver en handlingsplan. Den skal beskrive udvikling og tilførsel af kompetencer = afdelingens kompetencestrategi. Afdelingen vælger selv metoden til denne del af processen, men der stilles fra centralt hold it-værktøjer eller skemaer til rådighed til hjælp med arbejdet.

Initiativer til kompetenceudvikling sættes i gang, og der sammensættes et katalog med fx:

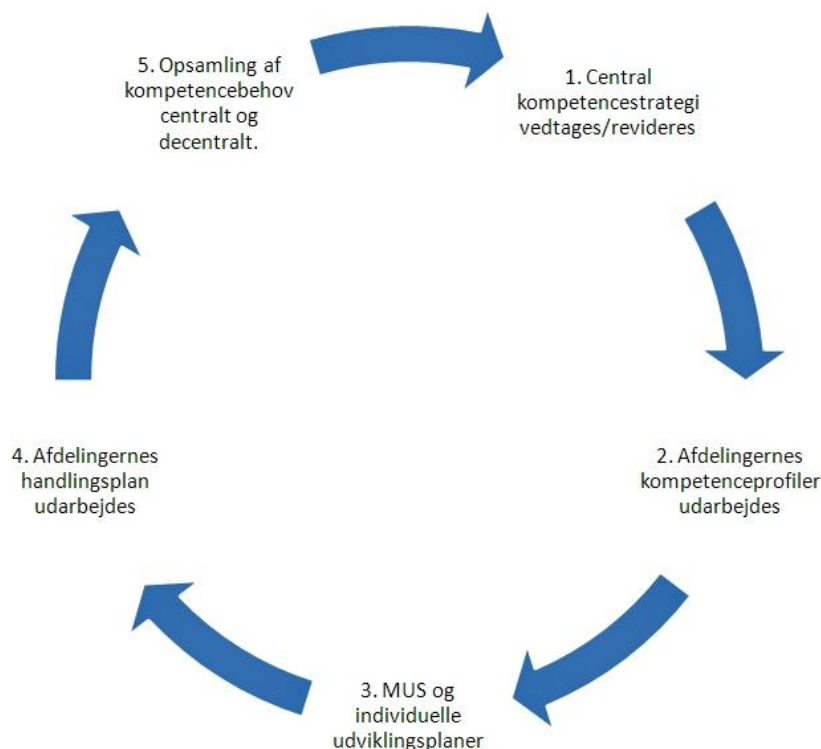
- muligheder for efter- og videreuddannelse
- inspiration til træning-på-jobbet-initiativer



- mulighed for deltagelse i netværk
- aftaler om mulighed for sidemandsoplæring og videndeling.

Centrale udviklingspunkter og behov for større initiativer tages op en gang om året i lederforummet. Her evaluerer og reviderer man den eksisterende kompetencestrategi og sætter evt. centrale uddannelses- og udviklingsinitiativer i gang.

## Årshjul og milepæle i arbejdet med kompetenceudviklingsstrategien



## En samlet strategi og et værktøj til prioritering

Grundtanken i strategien for kompetenceudvikling er, at de forskellige initiativer sammentænkes, at de understøtter hinanden og hviler på en samlet strategi for udvikling af medarbejdere i Fredericia



Kommune. Den faglige efter- og videreuddannelse og den generelle værdiprægede kompetenceudvikling sidestilles således.

Når strategien bruges som prioriteringsværktøj skal det ske i respekt for denne sidestilling og prioriteringen må være synlig for både ledere og medarbejdere.

Prioriteringen er udtryk for helhedstankegangen i Fredericia Kommune: Vi prioriterer på tværs af organisationen og tager ansvar for helheden. Det kan have konsekvenser for den enkelte afdeling, der måske har behov for at prioritere faglig efteruddannelse højt. Derfor er det vigtigt, at der fortsat er midler til den faglige efteruddannelse. Den enkelte fagafdeling skal også opleve, at de definerede kompetencer er relevante, og at tilegnelsen af de generelle kompetencer er værdifuld i den konkrete hverdag, hvor de skal anvendes.