

Retningslinje for *kompetenceudvikling* → *Hvorfor - Hvad - Hvordan*

Ballerup Kommune skal imødekomme store forandringer i disse år. Vi oplever – som i den offentlige sektor generelt - at der dels er et øget fokus på borgeren og 'dem vi er her for'. Dels er der et øget fokus på at sikre sammenhængen i samarbejdet med borgere og andre samarbejdspartnere. Endelig er der fokus på at få størst mulig værdi for ressourcerne.

Denne udvikling skærper behovet for at rekruttere og udvikle de rette kompetencer hos nuværende og kommende ansatte i Ballerup Kommune. Derfor denne retningslinje.

Retningslinjen består af disse dele:

- A) *Hvorfor* en retningslinje for kompetenceudvikling?
- B) *Hvad* er 'kompetenceudvikling' i Ballerup Kommune?
- C) *Hvordan* gør vi? Ledelsesprioritering & Fælles ansvar
- D) *Hvordan* gør vi? Rolle & Opgaver - ledelse, MED-organisation og den enkelte ansatte/grupper af ansatte
- E) *Hvordan* gør vi? Årshjul for den løbende kompetenceudvikling

A) Hvorfor en retningslinje for kompetenceudvikling?

Ballerup Kommune ser kompetenceudvikling af ansatte som et omdrejningspunkt i udviklingen af opgaveløsningen. Kompetenceudvikling er også et centralt element i den enkelte ansattes arbejdsliv.

Vi har disse pejlemærker for arbejdet med en løbende kompetenceudvikling:

- Kommunalbestyrelsen sætter den overordnede retning for opgaveløsningen – og dermed for de ansattes kompetenceudvikling. Målet er at sikre, at ansatte har de nødvendige kompetencer til at løse kerneopgaven – både i dag og i fremtiden
- Fokus er på løbende at vedligeholde kompetencer og at sikre nye kompetencer hos de nuværende ansatte
- Kompetenceudviklingen skal bidrage til at sikre et attraktivt arbejdsmiljø omkring opgaveløsningen på den enkelte arbejdsplads.

Kompetenceudviklingen skal understøtte:

- *Den politiske vision* og retning for Ballerup Kommune
- Den tværgående *kerneopgave* og *mål og strategier* for samarbejdet med borgere, virksomheder og andre samarbejdspartnere. Herunder fagområdernes kerneopgave, mål og strategier
- *Den enkelte ansattes værdi* og udvikling på arbejdspladsen og på arbejdsmarkedet generelt.



Det er kommunens vision om, hvordan det skal være at *leve, bo og arbejde i Ballerup i 2029*, der sætter den overordnede retning for kerneopgaven på de enkelte områder/arbejdspladser. Visionen tager afsæt i dem, vi er her for som kommune: borgere, virksomheder og andre samarbejdspartnere. Og at vi har *et fælles ansvar for de gode løsninger* – og møder borgerne i *øjnehøjde*.

De kompetencer, der er brug for nu og fremover, er derfor *både* de klassisk faglige *og* dem, der retter sig mod samarbejdet med borgere, virksomheder m.fl. om de fælles løsninger.

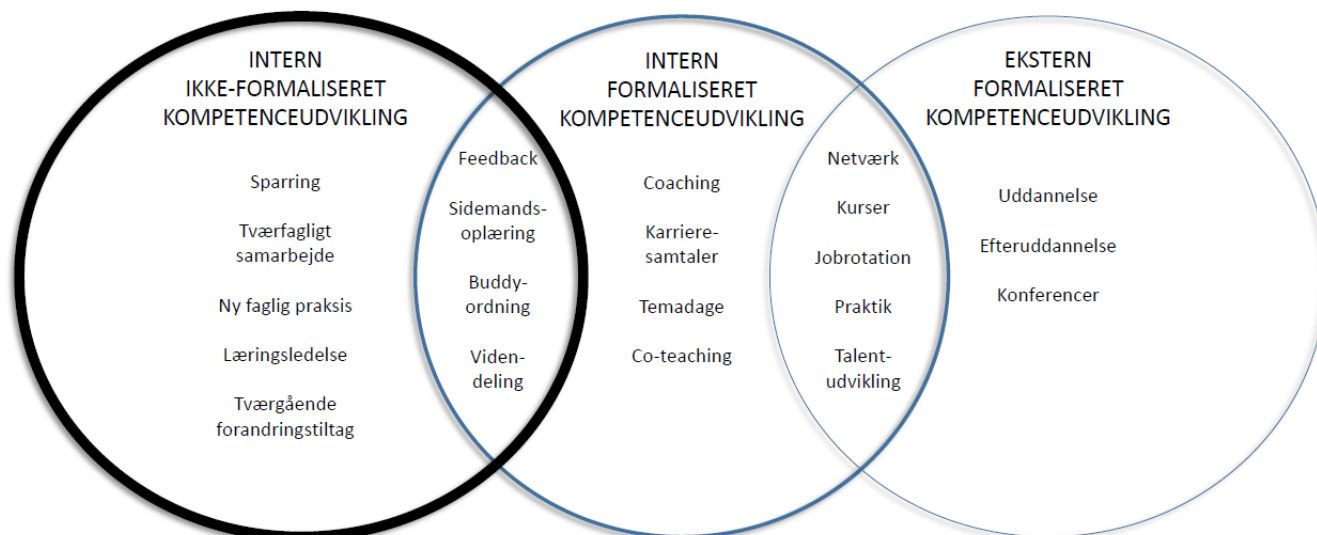
B) Hvad er 'kompetenceudvikling' i Ballerup Kommune?

Vi bruger ordet 'kompetencer' som kvalifikationer og evner hos den enkelte, der bliver brugt i den daglige opgaveløsning. Derfor har vi fokus på at udvikle netop den enkelte ansattes kompetencer.

Kompetenceudvikling har både et individuelt og et organisatorisk perspektiv:

- *Individuelt* med fokus på at udvikle den enkelte ansatte til at løse opgaverne i dag og i fremtiden
- *Organisatorisk* med fokus på at udvikle kultur og adfærd til at realisere organisationens vision og strategier.

Kompetenceudvikling har forskellige former. Den foregår først og fremmest i den daglige opgaveløsning og kan også ske gennem interne udviklingsforløb eller eksterne uddannelsesforløb. Se eksempler i figuren nedenfor.





C) Hvordan gør vi? → Ledelsesprioritering & Fælles ansvar

Kompetenceudvikling er en vigtig del af ledelsesopgaven – og samtidig et fælles ansvar for medarbejdere og ledere. I Ballerup Kommune er fundamentet for god ledelse fastlagt i ledelsesgrundlaget. Det bygger videre på principperne i social kapital og formulerer principper om *fælles velfærdsudvikling, bedre effekter og målopfyldelse, stabil drift og robust organisation*.

Ledelsesmæssig prioritering af kompetenceudvikling

Nogle former for kompetenceudvikling kan passes ind i den daglige opgaveløsning gennem tidsmæssig prioritering og planlægning. Andre former for kompetenceudvikling kræver dækning af den arbejdstid, som kompetenceudviklingen tager. Endelig er der kompetenceudvikling, der kræver egentlig finansiering af selve forløbet.

Den primære vej til at prioritere og finansiere kompetenceudvikling er en løbende ledelsesmæssig prioritering. Herunder særligt via lønsummen eller gennem politisk prioriterede enkeltindsatser.

Ledelsen har til opgave at prioritere medarbejdere/lederes tid, så der er rum for kompetenceudvikling. Det gælder både på det enkelte område og på tværs af områder. Ledelsen skaber et overblik over muligheder og behov for kompetenceudvikling, og MED-udvalget kvalificerer beslutningerne om kompetenceudvikling. Afklaringen af kompetenceudvikling sker løbende og mindst én gang om året i MED-udvalget.

Den ledelsesmæssige opgave er at:

- Sikre rum for kompetenceudvikling inden for det lokale råderum/den lokale lønsum
- Prioritere midler til kompetenceudvikling lokalt og/eller på tværs af forskellige budgetter
- Skabe transparens i prioriteringen af tid og midler til kompetenceudvikling
- Sikre at behovet for at prioritere kompetenceudvikling indgår i politisk besluttede indsatser – for dermed at prioritere et budget til kompetenceudvikling.

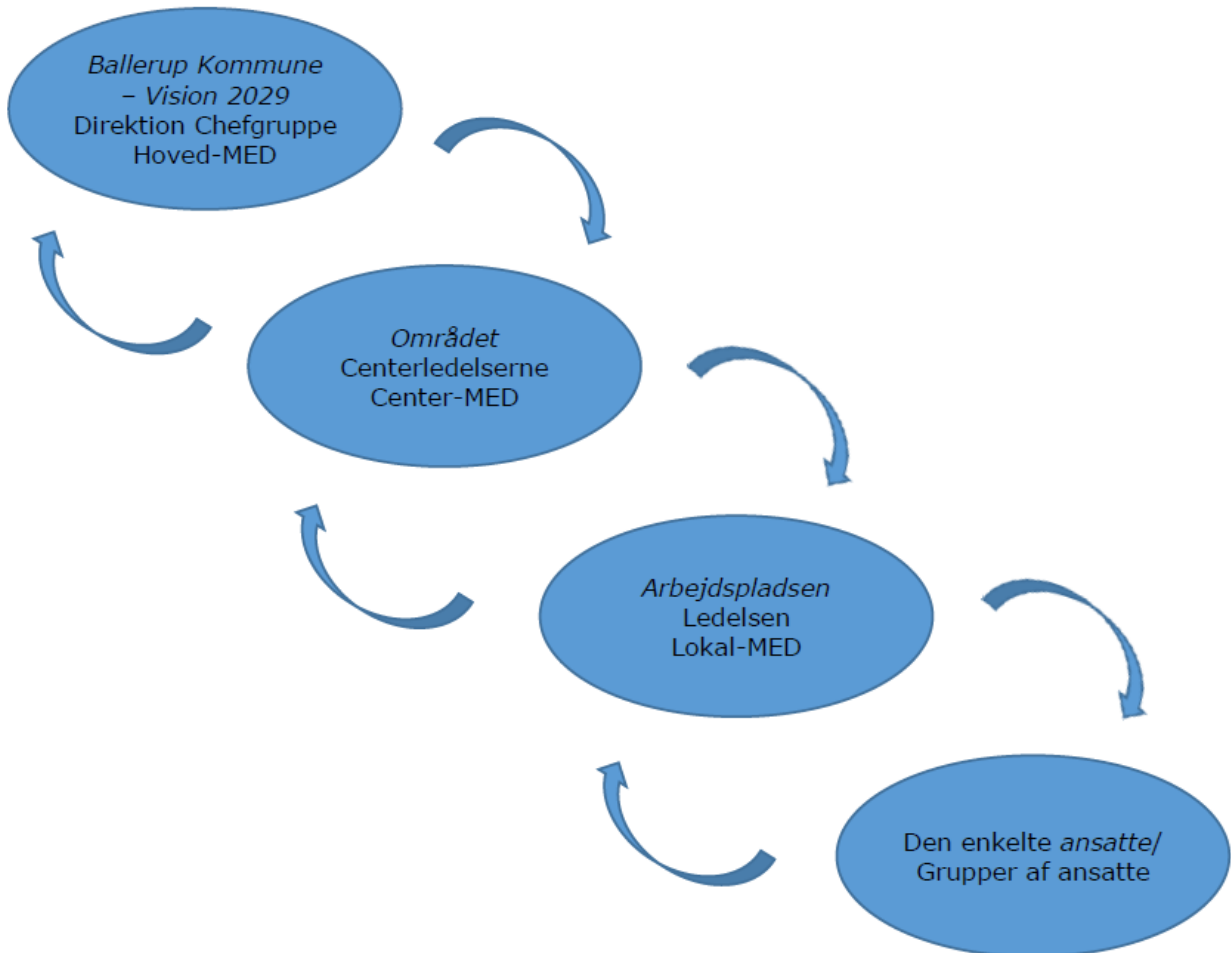
Det fælles ansvar for den løbende kompetenceudvikling

Ledelse, MED-organisation og den enkelte ansatte/grupper af ansatte har en fælles forpligtelse til at drøfte kompetenceudvikling på arbejdspladsen eller på det enkelte område. De har også et fælles ansvar for, at vi som organisation lykkes med at udvikle de nødvendige kompetencer. Det er et fælles ansvar at sikre retningen for kompetenceudvikling, pege på behov for kompetenceudvikling, prioritere kompetenceudvikling i dagligdagen og sikre, at nye kompetencer omsættes til ny praksis.

Dialogen og arbejdet med kompetenceudvikling går både op og ned i organisationen. Figuren nedenfor illustrerer dette.



Løbende dialog om kompetenceudvikling op og ned i organisationen





D) Hvordan gør vi? → Roller og opgaver - ledelse, MED-organisation og den enkelte ansatte/grupper af ansatte

<p><i>Generelle principper:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ledelse + MED sætter rammen for niveauet under og kvalificerer arbejdet på niveauet over - Den politiske vision sætter den overordnede retning - De samlede kompetencebehov er afsættet for kompetenceudviklingen - Arbejdet har fokus på prioritering, transparens og forventningsafstemning 	
Ledelse	MED
Den samlede organisation	
<p>Direktion & Chefgruppe</p> <p>- binder den politiske vision sammen med organisationen samlet set.</p> <p>Oversætter den politiske visions betydning for kompetenceudviklingen – dvs. sætter retningen for den. Oversætter visionens betydning for forventningerne til kompetenceudviklingens omfang og dybde.</p> <p>Vurderer løbende de generelle kompetencebehov på tværs af områderne. Prioriterer og aftaler kompetenceudvikling på tværs.</p> <p>Planlægger og afholder udviklingssamtaler med ledere på næste niveau. Samler op og planlægger kompetenceudvikling. Prioriterer ressourcer (økonomi/tid) og budget til kompetenceudvikling.</p> <p>Sikrer gennemsommelighed i processen og den endelige prioritering. Herunder af de konkrete former for kompetenceudvikling.</p>	<p>Hoved-MED</p> <p>- er sparringspartner for direktion & chefgruppe og sætter den strategiske ramme for Center-MED.</p> <p>Kvalificerer overordnede beslutninger om kompetenceudvikling på tværs af den kommunale organisation. Binder kompetenceudviklingen sammen på tværs af de enkelte Center-MED.</p> <p>Fokus på:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Den fælles forståelse af det aktuelle behov for kompetenceudvikling - Afstemning af forventninger til kompetenceudvikling - Den løbende kompetenceudvikling - Prioritering og gennemsommelighed.
Det enkelte center & På tværs af organisationen	
<p>Centerledelsen</p> <p>- sikrer rammen for det enkelte område og på tværs af områder.</p> <p>Oversætter den politiske visions betydning for kompetenceudviklingen – dvs. sætter retningen for den. Oversætter visionens betydning for forventningerne til kompetenceudviklingens omfang og dybde - i relation til sektorområdets behov og udfordringer.</p> <p>Vurderer løbende de samlede kompetencebehov på området og på tværs af områder.</p>	<p>Center-MED</p> <p>- er sparringspartner for centerledelsen og sætter den strategiske ramme for Lokal-MED. Kvalificerer drøftelserne i Hoved-MED og chefgruppe</p> <p>Kvalificerer det enkelte områdes beslutninger om kompetenceudvikling – inden for det enkelte center og på tværs af centre. Binder kompetenceudviklingen sammen på tværs af de enkelte Lokal-MED.</p>



<p>Prioriterer og aftaler kompetenceudvikling i centret og på tværs. Sikrer formidlingen mellem ledelseslagene i centret.</p> <p>Planlægger og afholder udviklingssamtaler med ledere på næste niveau. Samler op og planlægger kompetenceudvikling. Prioriterer ressourcer (økonomi/tid) og budget til kompetenceudvikling.</p> <p>Sikrer gennemskuelighed i processen og den endelige prioritering. Herunder af de konkrete former for kompetenceudvikling.</p>	<p>Fokus på:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Den fælles forståelse af det aktuelle behov for kompetenceudvikling - Afstemning af forventninger til kompetenceudvikling - Den løbende kompetenceudvikling - Prioritering og gennemskuelighed.
--	---

**Den enkelte arbejdsplads
Ledelsen, Lokal-MED og de ansatte**

Ledelsen på den enkelte arbejdsplads /af den enkelte ledergruppe	Lokal-MED	Den enkelte ansatte /grupper af ansatte
<p><i>- har ansvaret for løbende at sikre, at den enkelte ansattes kompetencer matcher opgaverne og de kompetencebehov, opgaverne afføder.</i></p> <p>Oversætter de politiske forventninger i Vision 2029 og de løbende politiske beslutninger til den lokale arbejdsplads' behov for kompetenceudvikling. Ledelsen tager stilling til den overordnede retning for kompetenceudviklingen samt omfang og dybde af eventuelle nye tiltag.</p> <p>Vurderer løbende de samlede kompetencebehov på arbejdspladsen og sikrer det rette match mellem kompetencebehov og arbejdspladsens samlede kompetencer.</p> <p>Planlægger og afholder udviklingssamtaler med alle ansatte, fx gruppe- og individuelle samtaler. Samler op individuelt og på tværs og planlægger kompetenceudvikling.</p> <p>Prioriterer ressourcer (økonomi/tid) og budget til kompetenceudvikling.</p> <p>Sikrer gennemskuelighed i processen og den endelige prioritering, herunder i valget mellem de konkrete former for kompetenceudvikling.</p>	<p><i>- er sparringspartner for arbejdspladsens ledelse og holder sig orienteret om generelle kompetenceudviklingsbehov, -ønsker og -muligheder for de ansatte på arbejdspladsen.</i></p> <p>Bidraget til den fælles forståelse af det aktuelle behov for kompetenceudvikling</p> <p>Bidraget til at afstemme forventninger til den fremtidige kompetenceudvikling</p> <p>Bidraget til at sikre rum for kompetenceudvikling under samtidig hensyntagen til dagligdagens opgaver</p> <p>Bidraget til gennemskuelighed om proces for prioritering og tildeling af kompetenceudvikling.</p>	<p><i>- bidrager til at afdække relevante kompetencebehov for sig selv og arbejdspladsen.</i></p> <p>Holder sig opdateret med de kompetenceudviklingsbehov og -muligheder, som ligger i opgaverne i dag, og som tegner sig fremover.</p> <p>Tager aktivt ansvar for at udvikle egne kompetencer som del af den fælles kompetenceudvikling på arbejdspladsen.</p> <p>Taler med nærmeste leder om behov og ønsker for kompetenceudvikling, og hvordan denne kan opnås i den daglige opgaveløsning på arbejdspladsen. Denne drøftelse sker blandt andet i udviklingssamtalen.</p>



E) Hvordan gør vi? → Årshjul for løbende kompetenceudvikling

Kompetenceudviklingen tager afsæt i både den politiske aftale/det årlige kommunale budget og de flerårige indsatser og driftsbudgetter. For at sikre den løbende kompetenceudvikling følger dette arbejde den politiske aftale og den løbende budgetopfølgning. Det er beskrevet i årshjulet nedenfor.

Dialogerne i organisationen støttes af skriftlige guider og enkle skabeloner til videreformidling opad eller nedad i organisationen.

Tidspunkt	Årets gang	Kompetencebehov & -udvikling	Hovedrolle
Oktober-December	Den politiske aftale og budgettet vedtaget for det følgende år.	Konfirmere og evt. justere eksisterende mål/indsatser for hovedområderne. Evt. definere nye mål/indsatser.	Chefgruppen Hoved-MED
	Implementering af tidligere års budgetter. (Også: Afslutning af det igangværende budget).	Vurdere om mål/indsatser afleder nye kompetencebehov i forlængelse af indsatserne. Både i det enkelte center og på tværs af centre	Centerledelserne Center-MED Flere centerledelser og Center-MED i fællesskab
Januar-Marts	Implementering af politisk besluttede indsatser og det vedtagne budget	Mål/indsatser omsættes til de enkelte områder & arbejdspladser.	Lokale ledelser af de enkelte arbejdspladser
	Budgetproces begynder for det kommende år.	Gøre status på den <i>overordnede retning og målene</i> for arbejdspladsen /området – og sætte retningen fremover. Afklare kompetencebehov og udarbejde udviklingsplaner for de enkelte arbejdspladser/områder. Dette kan ske via udviklingssamtaler.	Lokal-MED Flere ledelser + Lokal-MED i fællesskab
April-Juni	På vej mod/kvalificering af næste års politiske aftale/budget.	Samle op på udviklingsplaner og dermed afklare behov for kompetenceudvikling.	Centerledelserne Center-MED
August-Oktober		Gøre status på retning og mål – fokus på kommende mål & opgaver.	Chefgruppen Hoved-MED Lokale ledelser af de enkelte arbejdspladser Lokal-MED