



# Strategisk kompetanseplan for Pleie og Omsorg i Marker kommune

**RAUS**



**GLEDE**



**UTVIKLING**



Tre ord som symboliserer Pleie og Omsorg  
Lag en god dag for hverandre

Utarbeidet av	Virksomhetsleder PLO Janne Johansen Personalkonsulent sentraladministrasjon Vidar Kasbo Personalkonsulent PLO Lise Hansen
Dato	Mars 2011 – desember 2011

Godkjent av	Kommunestyret
Dato	Januar 2012

---

Innhold

<b>FORORD</b>	
<b>1.SAMMENDRAG</b>	<b>5</b>
<b>2 KOMPETANSEPLANENS FORANKRING OG AMBISJONER</b>	<b>6</b>
2.1 Arbeidsgruppe –kompetanse- strategiske føringer.	6
<b>3 OVERORDNEDE MÅL FRA KOMMUNEPLANEN OG STYRINGSKOMPETANSE</b>	<b>7</b>
3.1 Nasjonale styringsdokumenter	7
3.2 Kommuneplanens samfunnsdel Marker kommune 2005-2017	7
3.3 Personalpolitisk plattform for Marker kommune – utfordringer og mål mot 2017	7
<b>4 HVA INNGÅR I BEGREPET KOMPETANSE</b>	<b>10</b>
4.1 Lærende organisasjon	10
<b>5 FRAMTIDENS KOMPETANSEBEHOV: ANALYSE AV KAPASITET OG KVALITET</b>	<b>12</b>
5.1 Resultat og sammendrag av SWOT-analyse	12
5.2 Våre kompetansekrav	13
5.3 Vår totale kompetansebeholdning	13
5.4 Vårt kompetansebehov: Kompetanse som skal anskaffes, utvikles eller mobiliseres	14
5.5 Våre satsningsområder	15
<b>6 STRATEGIER OG TILTAK FOR Å ANSKAFFE, UTVIKLE, MOBILISERE OG AVVIKLE KOMPETANSE</b>	<b>16</b>
6.1 Læringsarenaer i Marker Kommune	16
6.2 Økonomisk støtte i forbindelse med ekstern utdanning	17
<b>7 PLAN FOR EVALUERING AV KOMPETANSETILTAKENE</b>	<b>18</b>
7.1 Planlegge evaluering av operative kompetansetiltak (opplæringsplaner) <b>Feil! Bokmerke er ikke definert.</b>	
<b>8 VEDLEGG</b>	<b>19</b>
Vedlegg 1; Langsiktig handlingsplan 2012 – 2017	
Vedlegg 2; Kortsiktig handlingsplan 2012	
Vedlegg 3; Retningslinjer for økonomisk støtte til utdanning	
Vedlegg 4; Søknadsskjema om økonomisk støtte til utdanning	
Vedlegg 5; Mal for evaluering	
Vedlegg 6; Kompetansebehovsskjema	
Vedlegg 7; Personalpolitisk handlingsplan for Marker kommune	

---

---

# Forord

---

Marker kommune har i perioden januar 2011 til oktober 2011 tatt del i nettverk Strategisk kompetansestyring i regi av KS. Flink med folk i første rekke. Vi har deltatt sammen med kommunene Halden, Moss, Asker, Bærum, Nesodden, Oppegård, Vestby og Ås.

De som har deltatt i nettverket fra Marker kommune er:

Janne Johansen, Virksomhetsleder Pleie og Omsorg  
Lise Hansen, Personalkonsulent Pleie og Omsorg  
Vidar Kasbo Personal konsulent administrasjon

Opprinnelig skulle dette være en Strategisk kompetanseplan for Helse, Pleie og Omsorg. Virksomhetsleder P.U. har sluttet i Marker kommune og Virksomhetsleder Familie og Helse hadde ikke anledning til å være med i prosjektet. Vi har derfor valgt å konsentrere oss om å skrive en kompetanseplan for Pleie og Omsorg

---

# 1.Sammendrag

---

Kompetanseplanen er utarbeidet for pleie og omsorgssektoren i Marker kommune.

Kompetanse- og rekrutteringsplanen skisserer status i dag og fremtidens kompetansebehov i tjenesten. Den omhandler strategier og tiltak for å utvikle og rekruttere rett kompetanse.

Som vedlegg ligger en handlingsplan med prioriterte resultatmål hvor det fremgår hvem som har ansvar og tidspunkt for gjennomføringen.

Tiltak i planene er delt opp som følger:

- Rekruttering, beskriver tiltak for å tiltrekke seg rett kompetanse.
- Kompetansehevende tiltak, beskriver kurs, opplæring og utdanning.
- Økonomiske rammebetingelser, beskriver økonomiske konsekvenser og utfordringer.
- Organisatoriske tiltak, beskriver tilretteleggende strategiske tiltak

---

## 2 Kompetanseplanens forankring og ambisjoner

---

Kompetanseplanen eies av Rådmann. Forvaltning av kompetanseplan er etablert gjennom arbeidsgruppe kompetanse. Arbeidsgruppe kompetanse består av Virksomhetsleder Pleie og Omsorg, personalkonsulent Pleie og omsorg, avdelingssykepleiere sone 1 og sone 2, personalkonsulent administrasjon og hovedtillitsvalgt i Fagforbundet og NSF.

Virksomhetsleder Omsorg har overordnet ansvar for kompetanseplan.

Overordnet ansvar innebærer å holde kompetanseplanen oppdatert og påse at tiltakene i handlingsplanene gjennomføres.

I Strategi og kompetanseplan 2012-2017 er strategisk kompetanseplanlegging og utarbeidelse av kompetanseplaner et prioritert område som det skal jobbes med i Marker kommune.

### 2.1 Arbeidsgruppe –kompetanse- strategiske føringer.

Arbeidsgruppen skal avholde møter minimum 3 ganger i året.

- Januar: Forberede søknad til fylkesmannen
- Juni: Gjennomgang av tildelte midler opp mot igangsatte kompetansehevede tiltak med midlene fra fylkesmannen
- November: Gjøre opp status for kompetanseplan arbeidet. Evaluering av kompetanseplan og handlingsplan, korrigerer av planen og evt. tiltak. Utføre GAP-analyse ved hjelp av balansert målstyring. Analysen vil være grunnlaget for videre satsing i kompetansearbeidet. Mål og tiltak må prioriteres.

De strategiske føringene, analysen og handlingsplan skal oppdateres årlig og danner grunnlag for søknad om midler til fylkesmann.

Handlingsplanen gjøres kjent for hele personalgruppen i omsorg gjennom infoskriv og felles personalmøte i desember hvert år.

---

## 3 Overordnede mål fra kommuneplanen og styringsdokumenter

---

### 3.1 Nasjonale styringsdokumenter

- St. melding 47 Samhandlingsreformen
- St. melding 16 Nasjonal helse og omsorgsplan
- Kompetanseløftet 2015
- Ny folkehelselov. 1.1.2012
- Ny lov om kommunale helse og omsorgstjenester 1.1.2012
- St. melding 25, Mestring, muligheter og mening. Framtidens omsorgsutfordringer
- Demensplan 2015
- Meldingsløftet
- Hovedavtalen

### 3.2 Kommuneplanens samfunnsdel Marker kommune 2005-2017

Marker kommune skal tilby sine innbyggere trygge livsløpsbetingelser i et robust samfunn som prioriterer sikkerhet, miljø og kultur. Marker Kommune skal være en av østlandets beste bokommuner. Det skal være lave skranker for næringsetablering og fremtidige arealer til næringsvirksomhet skal sikres.

Et mål og en rettesnor for planlegging og styring av Markersamfunnet skal være en befolkningstilvekst på 1000 personer i 12-årsperioden.

VISJON;  
MARKER – Mulighetene er mange.

Omsorg:

Mål: Det skal arbeides for å videreutvikle et godt og differensiert tilbud innen pleie-, rehabilitering og omsorg. Tjenestetilbudet skal utarbeides i nært samarbeid med bruker og ytes på lavest mulig effektive omsorgsnivå.

Institusjonsdelen bør utvides for å møte økt etterspørsel etter de tjenestene som etterspørres.

### 3.3 Personalpolitisk plattform for Marker kommune – utfordringer og mål mot 2017

se vedlegg

## 3.4

## **BALANSERT MÅLSTYRING**

### **GJENNOMGÅENDE MÅLEKART FOR Marker Bo og Servicesenter**

#### **Raus – Glede – utvikling**

Hovedmål: Tilpassede tjenester til brukers behov.

Delmål: Tydelig informasjon, god og effektiv saksbehandling, riktig legemiddelbehandling

<b>Målområder</b>	<b>Måleindikatorer</b>	<b>Målekriterier</b>	<b>Målemetode</b>	<b>Resultatmål</b>
<b>Brukere / Tjenester</b>	Gode tjenester	*Opplevd kvalitet blant brukere *Tilgjengelighet *Utvist respekt for brukere	Brukerundersøkelser (resultatskala 0-4)	> 3
	God service	Kort saksbehandlingstid ved søknad av tjenester	Profil, brukerundersøkelser	> 3
	Brukermedvirkning	Opplevd grad av medvirkning	Brukerundersøkelser	> 3
<b>Medarbeidere/ Organisasjon</b>	Godt arbeidsmiljø	Rause medarbeidere som viser glede ved det sosiale miljøet	Medarbeiderundersøkelse (resultatskala 0-6)	> 4,5
	Antall årsverk tilpasset oppg.	Opplevd samsvar mellom oppgaver og tid	Medarbeiderundersøkelse	> 4,5
	Utviklingsmuligheter	*Rom for faglig og personlig utvikling. *Følelse av mestring / egenkompetanse. *Krav om godkjent kompetanse ved faste ansettelse	Medarbeider-samtale  Stiller krav i utlysninger	> 4,5  95%
	Lavt sykefravær	Registrert sykefravær Aktivt arbeid med IA	Statistikk	< 8,0 %
<b>Økonomi</b>	God økonomistyring	Samsvar mellom budsjett og regnskap	Månedlige rapporteringer Tertialrapport	+/-0,5 %  +/-1,0 %
	Effektiv ressursbruk i forhold til tjenesteproduksjon	Kostnad pr. enhet	KOSTRAutvikling innen egen kommune, og i forhold til utvalg av andre kommuner	Lavere enn aktuell kommune-gruppe



<b>Samfunn</b>	Miljø og klima	Minst mulig søppel. Mindre bruk av plast. Sykkel i hjemmetj.	Avfallshåndtering/ kildesortering	
	Livskvalitet og folkehelse	Menneskelig kontakt		Alle brukere skal bli sett, og pratet med minst tre ganger pr. vakt.
	Med ungdom i fokus	Ta i mot lærlinger	Lyse ut etter lærlinger	

## 4 Hva inngår i begrepet kompetanse

---

### 4.1 Lærende organisasjon

Det er vanlig å bruke læringsbegrepet om enkeltmenneskets læring – på menneskets evne til å håndtere nye utfordringer bedre enn tidligere, på forandringer av atferd som resultat av erfaring og øvelse eller på mer grunnleggende forandringer i personlighet eller væremåte.

- En organisasjons læring innebærer mer enn summen av medarbeidernes individuelle læringsresultater. En organisasjons læring innbefatter endringer i grunnleggende kulturelle antakelser, endringer i organisasjonsstrukturen, nye rutiner for oppgaveløsning og arbeidsdeling.
- Som en lærende og aktivt handlende organisasjon ønsker kommunen å sette fokus på oppslutning om løsninger, motivasjon, forpliktelse og gjensidighet, samt en klar forventning om resultater.

### 4.2 Kompetansebegreper

Mål for pleie og omsorgs kompetanseutvikling er å:

Sikre at virksomhetene gjennomfører kompetanseutvikling på de områder og i det omfang som er nødvendig for å bidra til at kommunen når sine strategiske mål

Definisjoner:

Kvalitetssystemet definerer kompetanse som uttrykket for relasjon mellom medarbeideren og hans/hennes oppgaver prøvd opp mot de nye krav organisasjonen stiller. Kompetansekomponeentene er evner, kunnskaper og ferdigheter.

Kompetansekrav: den kompetanse virksomheten trenger for å nå sine mål og utføre definerte funksjoner og oppgaver på ønsket måte og nivå.

Kompetansebeholdning: den kompetanse virksomheten og den enkelte medarbeider besitter (tilgjengelig kompetanse)

Kompetansebehov: den kompetanse som mangler eller må mobiliseres

Strategisk kompetanse: den kompetansen som er avgjørende for måloppnåelse, kritiske mangler som bør utredes både på kort og lang sikt.

Kjernekompetanse: den operative kompetansen som er nødvendig for å utøve de daglige oppgavene og som kan bidra til et konkurransefortrinn.

Kompetansekomponeanter på individnivå

**Kunnskap;** er delt inn i teoretisk kunnskap, praktisk kunnskap og erfaringskunnskap.

Teoretisk kunnskap dreier seg om å vite at, vite om og vite hvorfor. Praktisk kunnskap dreier seg om å vite hvordan å kunne gjøre det. Erfaringskunnskap er individuell og opåplevd kunnskap.

**Ferdigheter;** Krav til ferdigheter vil variere ut fra hvilken stilling og ansvarsområde den ansatte har, men vi har tatt utgangspunkt i sentrale ferdighetsområder innenfor pleie og omsorg;

- Kommunikasjon og samhandling
- Ferdigheter som er nødvendig for å ivareta pasientens grunnleggende behov under sykdom
- Samarbeidsferdigheter
- Problemløsning- og fagutviklingsferdigheter
- Ferdigheter som er nødvendig for å ivareta etisk ansvarlighet
- Ferdigheter som er nødvendig for å ivareta samfunnsengasjement
- Undervisningsferdigheter
- Ledelsesferdigheter

**Holdninger;** Holdninger er personlige og profesjonelle verdier som ligger til grunn for våre holdninger. Pleie og omsorg i Marker Kommune har utarbeidet noen verdier:

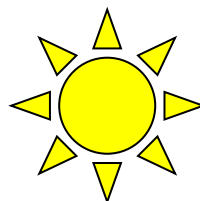
**Tre ord som viser hva vi som jobber her står for. Symboliserer verdiene våre som mennesker, kollegaer og ansatte, og tjenestene vi gir. Nå og framover.**

Ordene er:

**RAUS**



**GLEDE**



**UTVIKLING**



## 5 Framtidens kompetansebehov: Analyse av kapasitet og kvalitet

### 5.1 Resultat og sammendrag av SWOT-analyse

Styrker	Svakheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inntaksråd</li> <li>• Slipper å bruke bemanningsbyrå</li> <li>• Samlokaliserte tjenester, hjemmetjenesten og institusjon</li> <li>• Felles fagsystem</li> <li>• System for medarbeiderundersøkelser og medarbeidersamtaler og brukerundersøkelser</li> <li>• Innarbeidet personalmøter</li> <li>• Infoskriv</li> <li>• 12 ansatte gjennomfører Demensomsorgens ABC, 12 har gjennomført, ferdig 2011.</li> <li>• 10 korttidsplasser, Alternativ til øyeblikkelig hjelp- innleggelse på sykehus</li> <li>• Ansettelse av ergoterapeut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lite målrette kursdeltagelse</li> <li>• Lite utveksling/deling av kompetanse mellom ansatte etter deltagelse</li> <li>• Rutiner lite implementert</li> <li>• Liten legedekning på sykehjemmet</li> <li>• Ansatte viser lite initiativ til egen kompetanseheving</li> <li>• Mangler overordnet kompetanseplan</li> <li>• Dårlig kommuneøkonomi</li> <li>• Mangler dagtilbud til hjemmeboende demente</li> <li>• Mangler oversikt over behov for forebyggende tiltak, i forkant av behov for pleie og omsorgstjenester</li> <li>• Dårlig legedekning, i forhold til øyeblikkelig hjelp.</li> <li>• Unødvendige innleggelser, styrke sykepleie kompetanse</li> </ul>
Muligheter	Trusler
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utvikle flere myndiggjorte medarbeidere</li> <li>• Lokale medisinske sentre, interkommunalt samarbeid</li> <li>• Ambulerende team,</li> <li>• Kartlegging av behov over en viss alder( rutinemessig for kommunens innbyggere, forebygging) Tidlig intervensjon</li> <li>• Ansatte har fokus på forebygging i det daglige arbeidet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Høy gjennomsnittsalder på personalet</li> <li>• Høyt sykefravær, sykemeldt sitter på stillingene sine så vi ikke får ansatt personalet i faste stillinger</li> <li>• Deltidsstillinger fører til mindre fokus mot fag/jobb</li> <li>• Kultur på arbeidsplassen, vanskelig å ta imot nye ansatte, liten etisk kompetanse</li> <li>• Mangler på midler til kompetanseheving</li> <li>• Budsjett</li> </ul>

## 5.2 Våre kompetansekrav

Den kommunale pleie og omsorgssektoren står overfor store utfordringer med tanke på styrke den generelle kompetansebeholdningen. Samfunnsutviklingen har medført at det stilles stadig høyere krav til tjenestene og samhandlingsreformen stiller spesielt store krav til kommunene med tanke på kompetanse. Kommunene skal overta flere av spesialisthelsetjenestens oppgaver og kunne videreføre behandling og pleie på et gitt tidspunkt som vil være raskere enn tidligere praksis. Dette krever god beredskap og tilstrekkelig kompetanse.

Man kan ikke bare tenke ” flere hender” i pleie og omsorgssektoren: man må sørge for å rekruttere ny, samt videreutvikle den allerede eksisterende kompetanse.

**Sikre nødvendig kompetanse på rett plass til rett tid**

## 5.3 Vår totale kompetansebeholdning

### KOMPETANSEKARTLEGGING AV ALLE ANSATTE I PLEIE OG OMSORG

#### Formell kompetanse Medarbeidernes kompetanse

	Vår kommune Sone 1	Vår kommune Sone 2	Vår kommune PLO samlet med fagutdanning	Alle kommuner unntatt Oslo PLO samlet
Annen helse- og sosialfaglig høyskoleutdanning	15,7 %	18,5 %		
Hjelpepleier/omsorgsarbeider	64,7 %	63,0 %		
Annet (ufaglært)	19,6 %	18,5 %		
Tot. årsverk i brukerrettet virk. med fagutdanning			75 stk	73 stk
	<i>Kilde: Bedrekommune.no</i>		<i>Kilde: Kostra</i>	

Det er en stor utfordring knyttet til personell med fagkompetanse fordi vi har så mange små stillinger. Arbeid hver tredje helg fører til stor bruk av småstillinger, da ansatte arbeider kun hver tredje helg lørdag og søndag.

Vi har i dag langtidssykemeldte som har gått over på atføring som holder på stillingene sine. Disse vakansene blir ofte besatt av ufaglærte. Vi må gjøre noe med den praksisen. Faglærte ønsker faste stillinger.

**Real kompetanse;** er all den kompetansen en person har skaffa seg gjennom lønna eller ulønna arbeid, organisasjonsarbeid, fritidsaktiviteter eller annen måte. Totalt fikk vi inn 74 svar av 100

Saksbehandling	( 14)
Avtaler, lovverk	(13 )
IPLOS	( 16)
IT generelt	( 32)
EXCEL	(11)
Profil	(45 )
Powerpoint	( 11)
HMS-helse, miljø og sikkerhet	(26 )
Brannvern	( 42)
Personalforvaltning	( 9 )
Prosjektarbeid	( 14)
Økonomi/regnskap	(13)
Målstyring/resultatvurdering	( 7 )
Noklus	( 4 )
Demens	( 35)
Rehabilitering	( 35)
Palliasjon/kreftomsorg	(32)
Diabetes	(47)
Sårbehandling	( 48)
Målrretta miljøarbeid	( 8)
Psykiske lidelser	( 29)
Geriatrici	(35 )
Førstehjelp	( 59)
Vold og trusler	(24)
Forflytning	( 57)
Regler om bruk av makt og tvang	( 23)
Sansestimulering	(20)
Musikk	(15)
Matlaging	( 55)
Tegn til tale	( 8)
Håndarbeid	( 46)
Foreningsarbeid	( 37)

Annet relevant; sosial stimulans, kostra, politikk, skjema ansvarlig, livs erfaring, mangeårig arbeid med barn og familier gjennom fosterhjemarbeid, rus,vold og psykiske lidelser, notus(3),rengjøring,omsorg ved livets slutt, pride kurs, smittevern, støttekontakt, livskvalitet for eldre, akutte skader og sykdommer, PHTLS kurs

## 5.4 Vårt kompetansebehov: Kompetanse som skal anskaffes, utvikles eller mobiliseres

- Demensomsorg
- Vold og trusler
- Vekt og ernæring
- Forebyggende helsearbeid (ADL/tilrettelegging/fritid/sosialt liv/tverrfaglig samarbeid)

- Etikk
- Ergonomi, forflytning
- Laboratoriearbeid, NOKLUS
- Medikamentopplæring
- IKT- Meldingsløftet
- Samhandlingsreformen( i stedet for sykehus innleggelse)- behov for videreutdanning/spesialutdanning i forhold til eks. diabetes, KOLS, kreft, palliasjon, dialyse, rehabilitering
- IPLOS
- Pleieplaner
- Brannvern
- Saksbehandling
- Lederopplæring

## 5.5 Våre satsningsområder

1. Ledelse; Økt kompetanse og støtte til lederne. Etablering av ledelsesprogram for mellomlederne
2. Kvalitet; Rett kompetanse til å dekke alle tjenestebehov. Samarbeid/samhandling internt og eksternt; Behov for økt samarbeid mellom tjenesteområdene, med nabokommuner og utdanningsinstitusjoner angående kompetanseheving/kurstilbud. Kompetanseoverføring i forbindelse med overføring av pasienter mellom 1. og 2. linjetjenesten.
3. Fagutvikling; for eksempel felles medisinkurs, forflytning, IKT meldingsløftet, demens, rehabilitering og palliasjon
4. IKT. Saksbehandlerkompetanse, Journalføring og pleieplaner.
5. Brukerorientering; Økt fokus på brukerne, mer samarbeid mellom pårørende og MBSS. Planlagte pårørende samtaler en gang pr.år
6. Sikkerhet; Brannvern oppfølging

---

## 6 Strategier og tiltak for å anskaffe, utvikle, mobilisere og avvikle kompetanse

---

Alle med personal- og lederansvar skal drive planmessig informasjon og motiveringsarbeid overfor ansatte og legge til rette for at ansatte kan utnytte kvalifiserende kurs- og opplæringsmuligheter innenfor de rammer som kompetanseplan gir.

### 6.1 Læringsarenaer i Marker Kommune

Det daglige arbeidet	gir mulighet til å planlegge og gjennomføre arbeidet, reflektere over eget arbeid, lære av kollegaer, få råd og veiledning
Arbeidsgrupper/prosjekt	som gir bedre tverrfaglig samhandling og endringskompetanse til merverdi for brukerne og innbyggerne
Samhandling med brukerne	anerkjennelse av brukeren som ekspert på egen situasjon gir andre perspektiver som kan utnyttes som lærings situasjoner
Interne møter, rapport, personalmøter	gir mulighet for felles refleksjon, råd og veiledning Erfaringsutveksling, formalisert læring i form av teoriinnspill og lignende
Ledermøter	gir mulighet for å utvikling av helhetlig ledelse
Interne faglunsjer, seminarer	gir økte muligheter for formalisert læring, fordypning
Nettverk	gir mulighet for veiledning, felles refleksjon, fordypning og samhandling på tvers. Oppgaver i for- og etterarbeid kan utnyttes som læringsarenaer.
Eksterne kurs	som interne kurs dager, men også erfaringsutveksling ut over egen arbeidsplass og muligheter for økt nettverksbygging
Interkommunalt samarbeid	som gir mulighet for å lære av andre i eksternt samarbeid



## 6.2 Økonomisk støtte i forbindelse med ekstern utdanning

Hvert år skal arbeidsgruppen Kompetanse med bakgrunn i analysen og satsingsområder innarbeide i handlingsplan hvilken utdanning Pleie og omsorg i Marker Kommune ønsker å støtte og i hvilket omfang. Dette gjelder både grunnutdanning og etter/videre utdanning. Formel kompetanse

Økonomisk støtte kan gis i forhold til gjeldende reglement. Se vedlegg

## 6.3 Økonomiske rammebetingelser

Nye kompetansetiltak dekkes innenfor PLO's budsjettamme.

Ut over rammen søkes det midler til kompetanseheving gjennom fylkesmannen.

---

## 7 Plan for evaluering av kompetanse-tiltakene

---

### 7.1 Evaluering av strategiske kompetansetiltak

Avdelingssykepleiere og Virksomhetsleder skal diskutere kompetanse strategier i alle medarbeidersamtaler med alle ansatte en gang pr. år.

Kompetansestrategier drøftes i virksomhetsteam.

Alle kompetanse planene skal evalueres på det siste møtet i arbeidsgruppen Kompetanse i oktober hvert år.

Evaluering skjer gjennom bruker- og medarbeiderundersøkelsen, jmf. BMS målekart.

---

## 8 Vedlegg

---

Vedlegg 1; Langsiktig handlingsplan 2012-2017

Vedlegg 2; Kortsiktig handlingsplan 2012

Vedlegg 3; Retningslinjer for økonomisk støtte til utdanning

Vedlegg 4; Søknadsskjema om økonomisk støtte til utdanning

Vedlegg 5; Mal for evaluering

Vedlegg 6; kompetansebehovskjema

Vedlegg 7; Personalpolitisk handlingsplan for Marker Kommune

## **Vedlegg 1 Langsiktig handlingsplan 2012-2017**

Resultatmålene 2012-2017 er utarbeidet gjennom behovskartlegging i forbindelse med innfasing av samhandlingsreformen. Resultatmålene for denne perioden er:

### **1. Ledelse**

- a) Øke både uformell og formell kompetanse i ledelsen. Alle mellomledere med på overordnet ledelsesprogram innen utgang av 2012. En avd.spl. tar videreutdanning i helse og sosial administrasjon.

### **2. Kvalitet**

- a) Alle faste stillinger, hvor det stilles krav om fagutdanning, er besatt av ansatte med fagutdanning innen 2017. Riktig fagfordeling i turnus.
- b) Innfasing av samhandlingsreformen. Riktig tjenester til alle beboere i Marker kommune, innen 2017
- c) Alle ledere følger opp kompetansekartleggingen, vurderer kompetansen de ansatte har registrert og har kompetanse som tema på medarbeidersamtalen, fra høst 2012

### **3. Fagutvikling**

- a) Riktig kompetanse til enhver tid for å følge utviklingen i samfunnet.

### **4. IKT**

- a) Innføring av meldingsløftet innen 2016
- b) Vederlagsberegning samhandling med NAV, innen vår 2012
- c) Oppdaterte pleieplaner i Profil innen utgangen av 2012
- d) Ajourhold journalføring i Profil kontinuerlig

### **5. Bruker orientering**

- a) Brukertilfredshet på 3,5 eller mer på brukerundersøkelsen i 2013.
- b) Tettere samarbeid med pårørende innen utgangen av 2012.
- c) Forbedre aktiviseringsstilbudet til beboere på institusjon

### **6. Sikkerhet**

- a) Gjennomføre brannøvelser årlig.

## Vedlegg 2: Kortsiktig handlingsplan for 2012

Med utgangspunkt i langsiktig handlingsplan er det utarbeidet kortsiktig handlingsplan for de handlinger som må gjennomføres eller påbegynnes i 2012 for å nå resultatmålene.

Resultatmålets nummer viser tilbake til den langsiktige planen.

## Kortsiktig handlingsplan for pleie og omsorg

Resultatmål	Tiltaksbeskrivelse	Målgruppe	Oppstart	Avslutning	Ansvar	Økonomiske ressurser
<b>1. Ledelse</b>						
1.1 Øke kompetanse	Avdelingssykepleiere og virksomhetsleder deltar på kommunens lederopplæring i regi av KS	Avd.spl, virk.leder	vår 2012	Utgang 2012	Rådmann	Søke fylkesm
1.2 Øke formel kompetanse	Helse og sosial adm. i regi av HIØ	Avd.spl.	Høst 2011	Juni 2012	Virk.leder	Fylkesm og kommun
1.3 Øke kompetanse	Styrkebasert tilnærming (AI)	Avd.spl.	Høst 2011	2017	Rådmann	Fylkesm og kommun
<b>2. Kvalitet</b>						
2.1 Alle stillinger skal ha oppdaterte stillingsbeskrivelser	Gjennomgang på medarbeidersamtaler	Alle ansatte	Høst 2012	Vinter 2012	Virk.leder Avd.spl.	
2.2 Bedre faglig dekning/fordeling	Ny turnus og bemanningsplan	Alle ansatte	Desember 2011	Vår 2012	Virk.leder, pers.kons, avd.spl., tillitsvalgte	
2.3 Bedre tjenester	Etisk refleksjon	Alle ansatte	Vår 2012	Vinter 2012	Virk.leder, pers.kons, avd.spl., tillitsvalgte	

2.4 Samhandlingsreformen	Samarbeidsavtalen mellom SØ og kommunen	1. og 2. linjetjenesten	1.1.2012	31.12.2012	Overordnet samarbeidsutvalg	
<b>3. Fagutvikling</b>						
3.1 Økt kompetanse	Demensomsorgens ABC	12 ansatte	Høst 2011	Vår 2013	Virk.leder	Fylkesm egen innsats, kommun
3.2 Økt kompetanse	Videreutdanning palliasjon	En spl.	Høst 2011	Vår 2012	Virk.leder	Fylkesm egen innsats, kommun
3.3 Helsefagarbeider	Assistenter har bestått teori, samler praksis	Seks ansatte	d.d	2015	Pers.kons.	
3.4 Sykepleiere	Ansatte deltar på deltids studie sykepleie	Tre ansatte	Januar 2012	Des. 2015	Virk.leder, pers.kons.	Fylkesm egen innsats, kommun
3.5 Forflytning	3 dagers kurs i Marker kommune med innleid foreleser	Forflytnings-ansvarlige	Feb. 2012	Feb.2012	Virk.leder, forflytnings- leder	Kommun
3.6 Vold og trusler	Internt kurs	Alle ansatte	Høst 2012	Høst 2012	Virk.leder, pers.kons.	Kommun
3.7. Ernæring	Prosedyre riktig ernæring	Ernærings-ansvarlige	Vår 2012	Vår 2012	Avd.spl. sone 2	
3.8 Riktig medikamentbehandling	Grunn og oppfriskningskurs i medikament behandling	Assistenter og fagarbeidere i turnus	Vår 2012	Høst 2012	Avd.spl.	Kommun
3.9 Rett tjeneste	IPLOS opplæring	Alle spl.	Høst 2012	Høst 2012	Avd.spl.	Kommun
3.10 Laboratoriearbeid	NOKLUS kurs, oppfølging	To spl.	Vår 2012	Høst 2012	Avd.spl.	Kommun

<b>4 IKT</b>						
4.1 Saksbehandling	Vederlagsberegning, felles kurs med Rømskog kommune	Saksbehandlere og ikt medarbeider	Vinter 2012	Høst 2012	Virk.leder	Kommun
4.2. Journalføring data	Oppfølging fra IKT medarbeider	Alle ansatte som jobber brukerrettet	2012	2012	Virk.leder	Kommun
4.3 Pleieplaner på data	Alle brukere på institusjon skal ha oppdaterte pleieplaner	Primærkontakter og spl.	2012	2012	Avd.spl.	
<b>5. Bruker orientering</b>						
5.1 Bedre pårørende samarbeid	Planlagte pårørendesamtaler en gang pr. år	Primærkontakter og spl.	2012	2012	Avd.spl.	
5.2 Aktivitetstilbud	Ansvarsfordeling pr. vakt. En ansvar for brukeroppfølging	Alle ansatte i turnus	2012	2012	Avd.spl.	
<b>6 Sikkerhet</b>						
6.1 Brannvern	Brannøvelse	Alle ansatte	Mars 2012		Brannvernledere	Kommun





# 1 RETNINGSLINJER FOR UTDANNINGSSTIPEND – OMSORG

---

## 1. FORMÅL

Virksomhet pleie og omsorg ønsker å bruke utdanningsstipend som et personalpolitisk virkemiddel i arbeidet med å rekruttere og stabilisere den til enhver tid nødvendige fagkompetansen i organisasjonen.

## 2. VIRKEOMRÅDE

Utdanningsstipend kan tildeles ansatte som gjennomfører ny relevant grunnutdanning eller ansatte som tar etter-/videreutdanning . Utdanningen må være et ledd i strategisk kompetanseutvikling, og dermed i samsvar med organisasjonens behov for kompetanseutvikling i henhold til prioritert kompetanse i kompetanseplanen

## 3. GRUNNUTDANNING

Med grunnutdanning forstås den allmenn- og fagutdanning som kreves i vedkommende stilling. Permisjon uten lønn kan innvilges inntil 1 år for slik utdanning. Det gis anledning til å søke stipend etter nærmere regler. For slike permisjoner kreves det forutgående tjeneste i kommunen på minimum 2 år.

- a) Stipend til grunnutdanning kan tildeles personer som har startet eller skal starte en grunnutdanning som gir formalkompetanse.
- b) Stipendet tildeles etter en totalvurdering av kommunens framtidige kompetansebehov, jfr. kunngjorte prioriteringer.
- c) Stipendet kan tildeles studenter ved ethvert årstrinn i utdanningen. Likeledes kan stipendet tildeles hvert studieår inntil utdanningen er avsluttet.
- d) Arbeidsstedet til den ansatte skal i den grad det lar seg gjøre tilrettelegge for at ansatte kan kombinere hele eller deler av studiet med arbeid.
- e) Stipend til grunnutdanning utgjør kr. 20.000 pr. studieår. Et studieår tilsvarer 60 studiepoeng. Deltidsstudium vektet opp mot studiepoeng.
- f) Ved avbrutt studium skal tildelt stipend i sin helhet, og umiddelbart etter avbruddet tilbakebetales til Marker kommune.
- g) Tildeling av stipend medfører bindingstid i Marker kommune etter endt utdannelse i henhold til permisjonsreglementets bestemmelser.

## 4. ETTERUTDANNING

Med etterutdanning forstås en ajourføring av kunnskaper slik at arbeidstakeren til enhver tid er i stand til å løse sine oppgaver. Permisjon med hel eller delvis lønn kan innvilges når utdanningen skjer som følge av de behov kommunen i følge strategisk kompetanseplan til enhver tid har for ajourføring innen vedkommende stilling.

## 5. VIDEREUTDANNING

Med videreutdanning forstås en utdanning som tar sikte på å kvalifisere den ansatte utover det som trengs i nåværende stilling/fagområde. Dersom videreutdanningen er et ledd i

arbeidstakerens personlige karriereutvikling, som faller utenfor kommunens opplæringsbehov kan permisjon uten lønn innvilges for en periode på inntil 1 år. Det forutsettes da at arbeidstakeren har vært ansatt minst 2 år i kommunen. For arbeidstakere som har vært ansatt i minst 5 år i kommunen kan det innvilges permisjon med hel eller delvis lønn dersom utdanningen har direkte tilknytning til vedkommendes arbeidsområde og er av særlig betydning for kommunen, jfr. gjeldende kompetanseplan.

- a) Stipend til utdanning etter punkt 4 og 5 kan tildeles ansatte som av egen interesse søker å utvide sin formalkompetanse i tråd med det til enhver tid gjeldende kompetansebehov ved virksomheten.
- b) Stipend kan tildeles ved etter-/videreutdanningstiltak som gir formalkompetanse i form av studiepoeng. Det gis ikke stipend til opplæring/kurs som ikke gir formalkompetanse. Støtte til slike kurs dekkes av den enkeltes virksomhets kurspott.
- c) Arbeidsstedet til den ansatte skal i den grad det lar seg gjøre tilrettelegge for at ansatte kan kombinere hele eller deler av studiet med arbeid.
- d) Stipend til etter-/videreutdanning utgjør kr. 1.000 pr. 3 studiepoeng
- e) Ved avbrutt studium skal tildelt stipend i sin helhet, og umiddelbart etter avbruddet tilbakebetales til Marker kommune.
- f) Tildeling av stipend medfører bindingstid i Marker kommune etter endt utdanning i henhold til permisjonsreglementets bestemmelser.

## **6. BINDINGSTID**

Bindingstid/plikttjeneste er den tid en arbeidstaker pålegges å gjøre tjeneste i kommunen etter endt utdanning og er bare aktuell i de tilfeller kommunen yter økonomisk støtte (lønn, stipend, kursavgift, oppholdsutgifter).

Dersom det innvilges permisjon med økonomisk støtte som overstiger kr. 10.000,-, skal permisjonen gjøres betinget av at arbeidstakeren forplikter seg til å tjenestegjøre et år i kommunen etter at ytelsene er mottatt. Dersom den økonomiske støtten overstiger kr. 20.000,- økes plikttjenesten til to år etter at ytelsene er mottatt.

Slutter en arbeidstaker før plikttjenesten er utført, skal en forholdsmessig del av den økonomiske støtte tilbakebetales. Krav om tilbakebetaling utregnes slik: Støtte x gjenstående plikttjeneste: samlet plikttjeneste.»

Pålegg om plikttjeneste skal aksepteres skriftlig før permisjonen tas.

## **7. SØKNADSRUTINER**

Søknadsfrist for utdanningsstipend, både grunnutdanning og etter-/videreutdanning, er 1.juli og 1.desember.

I forkant av de halvårige tildelinger skal stipendordningen gjøres kjent for samtlige arbeidstakere.

Søknad sendes på eget søknadsskjema.



---

2



---

## 3 Søknad om utdanningsstipend

---

Ansattes navn.....

E-post adresse.....

Stilling og stillingsstørrelse.....

Virksomhet/avdeling.....

Studienavn og sted (fagplan må vedlegges).....

Studiets omfang og varighet.....

Sluttdato for studiet.....

Antatte kostnader.....

Jeg forplikter meg til å holde minst en internundervisning over temaet utdanningen omhandler innen 3 mnd. etter endt utdanning.

Jeg er klar over at det i forbindelse med økonomisk støtte til kompetansetiltak stilles krav om bindingstid/pliktjeneste, jfr. retningslinjenes punkt 6.

Sted og dato.....

Signatur ansatt

Signatur nærmeste leder

.....

.....



**Vedlegg 5 Mal for evaluering av kortsiktig handlingsplan**

<b>Område i kompetanseplan</b>	<b>Mål</b>	<b>Måloppnåelse</b>	<b>Gjennomført Som planlagt</b>	<b>Hva må endres;</b>
<b>1. Ledelse</b>				
<b>2. Kvalitet</b>				
<b>3. Fagutvikling</b>				
<b>4. IKT</b>				
<b>5. Brukerorientering</b>				
<b>6. Sikkerhet</b>				

## Vedlegg 6 Kompetansebehovsskjema

På disse områdene trenger vi kompetanseøkning for år.....

Mål	Tiltaksbeskrivelse	Målgruppe	Ansvar	Tidsperspektiv

## PERSONALPOLITISKE PLATTFORM FOR MARKER KOMMUNE.. - UTFORDRINGER OG MÅL MOT 2017

FEIL! BOKM

Utfordringer for Marker mot 2017 .....	33
Visjon, verdier, etikk og mål.....	34
Verdier .....	34
Mål .....	34
Etikk.....	34
Plattform for god ledelse.....	35
Lederprinsipper .....	35
Hvilke vedtatte dokumenter, retningslinjer og handlingsplaner er av betydning: .....	35
Kompetente medarbeidere .....	36
Rekruttere kompetente medarbeidere .....	36
Utvikle og beholde kompetente medarbeidere.....	36
Hvilke vedtatte dokumenter, retningslinjer og handlingsplaner er av betydning: .....	36
Konkurransedyktige betingelser .....	37
Konkurransedyktige betingelser .....	<b>Feil! Bokmerke er ikke definert.</b>
Hvilke vedtatte dokumenter, retningslinjer og handlingsplaner er av betydning: .....	37
Arbeidsmiljø .....	38
- slik skal vi jobbe i Marker kommune .....	38
Hvilke vedtatte dokumenter, retningslinjer og handlingsplaner er av betydning: .....	38
Vedlagte dokumenter .....	39
Vedtatte retningslinjer.....	39



## 3.1 utfordringer for Marker mot 2017

Gapet mellom ressurser og forventninger, og mellom behov og tilgang på kvalifisert arbeidskraft er noe som øker i de fleste kommuner. Dette gjelder også for Marker kommune og utfordrer oss til utvikling og nyskaping. Samtidig utfordrer det kommunen til å være bevisst på hvilke tjenester vi skal tilby våre innbyggere med de ressursene vi har tilgjengelig.

Vi i Marker kommune ønsker å ha spesiell fokus på følgende arbeidsgiverutfordringer fram mot 2017:

- **Skaffe, videreutvikle og beholde kompetente medarbeidere** – økt behov for spesialkompetanse og dyktige generalister blant egne ansatte. Vi må bli enda flinkere på interkommunalt samarbeid i grenseregionen.
- **Takle et strammere arbeidsmarked** – demografiutfordringen tilsier at flere er på vei ut enn inn av arbeidsmarkedet. Høy gjennomsnittsalder gjør at kommunen må erstatte mange medarbeidere om kort tid.
- **Kommunens omdømme og konkurransevne** på det åpne arbeidsmarkedet. Dette vil påvirke unges utdanningsvalg og generell rekrutteringsevne
- **Et godt arbeidsmiljø.** Det er større sannsynlighet for å beholde dyktige medarbeidere hvis de trives på arbeidsplassen. Dyktige medarbeidere i et godt arbeidsmiljø gir de beste tjenestene!

## 3.1 Visjon, verdier, etikk og mål

### 3.1.1 Verdier

Marker kommune skal bygge vår virksomhet på *Trygghet, Trivsel og Respekt*.

### 3.1.2 Mål

Den personalpolitiske plattformen skal medvirke til at kommunen som arbeidsgiver:

- praktiserer en tydelig personalpolitikk
- er attraktiv for både medarbeidere og arbeidsmarkedet
- utvikler både medarbeidere og organisasjonen slik at kommunen
  - gir tjenester av god kvalitet og med rett kapasitet, herunder lage en tjeneste-, og bemanningsplan for hele kommunen og få på plass realistiske serviceerklæringer for hver virksomhet.
  - er en aktiv samfunnsutvikler.
  - står for god forvaltningspraksis.
  - legger til rette for et levende lokaldemokrati.
- bruker tillitsmannsapparatet aktivt og sørger for medvirkning fra hver enkelt medarbeider.

### 3.1.3 Etikk

Marker kommune har 10 etiske retningslinjer som gjelder for alle ansatte. Det skal være aktiv fokus på disse retningslinjene i hver virksomhet.

#### 1.1.1.1 Etiske retningslinjer i Marker kommune

- Jeg går tjenestevei og er lojal overfor fattede vedtak og beslutninger
- Jeg er ærlig og rettferdig
- Jeg tar ansvar og holder det jeg lover
- Jeg jobber på brukernes premisser og leverer tjenester jeg er stolt av
- Jeg hilser
- Jeg snakker til og ikke om
- Jeg støtter og tar vare på nye medarbeidere
- Jeg har respekt for andres tid, meninger og arbeid
- Jeg skaper kultur for samarbeide

## 3.2 Plattform for god ledelse

*Mål:* Trygg, god og enhetlig ledelse

*Dagens situasjon:* Ledelse i utvikling

*Hvordan måle:* Evaluering ut fra resultat- og utviklingsplan og medarbeiderundersøkelser (Etter balansert målstyring-prinsipper, BMS).

### 3.2.1 Lederprinsipper

Vi som ledere skal arbeide ut i fra følgende prinsipper:

- Vi skal være synlige og tydelige i forhold til medarbeidere og politikere.
- Vi skal ha et godt samspill mellom politikk og administrasjon.
- Vi skal involvere og informere medarbeidere og brukere.
- Vi skal ha brede og gode prosesser knyttet til økonomi- og budsjettarbeid.
- Vi skal vise respekt for hverandre og ha forståelse for hverandres faglige og økonomiske utfordringer.
- Vi skal ha god introduksjon av nye ledere (fadderordning, sjekkliste e.l.)
- Vi skal praktisere enhetlig ledelse (medarbeidere skal behandles likt).
- Vi skal bidra til at organisasjonen viser stolthet over egne arbeidsplasser.
- Vi skal arbeide for effektive og gode tjenester.

### 3.2.2 Hvilke vedtatte dokumenter, retningslinjer og handlingsplaner er av betydning:

- Kommuneplan
- Årsbudsjett og økonomiplan
- Lederavtale for virksomhetsleder
- Resultat- og utviklingsplan
- Målekart for Marker kommune
- Delegeringsreglement
- Ansettelsesreglement for Marker kommune
- Retningslinjer for introduksjon og oppfølging av nyansatte
- Permisjonsreglement for ansatte i Marker kommune
- Regler for fleksibel arbeidstid i Marker rådhus
- IA (Inkluderende Arbeidsliv)- avtalen

## 3.3 Kompetente medarbeidere

*Mål:* Vi skal rekruttere, utvikle og beholde kompetente medarbeidere.

*Dagens situasjon:* Vi har generelt god medarbeidertilfredshet, lite turnover og god kompetanse på de fleste områder.

*Hvordan måle:* Turnover, medarbeiderundersøkelse, utviklingssamtaler og kompetansekartlegging

### 3.3.1 Rekruttere kompetente medarbeidere

Vi må ha fortsatt fokus på kompetanse og utvikle gode systemer for å rekruttere, utvikle og anvende riktig kompetanse til å løse oppgavene vi skal utføre.

- Vi må ha oversikt over framtidig arbeidsbehov.
- Omdømmebygging.
- Interkommunalt samarbeid for å styrke fagmiljø.
- Orienterer om de ulike yrkesmulighetene i kommunen på ungdoms- og videregående skole for å rekruttere arbeidskraft.
- Aktivt bruke kommunens varemerke ”Mulighetene er mange!”
- Fokus på å skape lærlingeplasser.

### 3.3.2 Utvikle og beholde kompetente medarbeidere

Den enkelte medarbeider skal ha mulighet til å utvikle sin kompetanse (kunnskaper, ferdigheter, holdninger, motivasjon og atferd) til beste for brukerne, Marker kommune og seg selv. Vi skal ha god oversikt og kontroll på vår ressursbruk og bemanningsutvikling. Dette krever fokus på ressursanalyse og –forvaltning, videreutvikling av arbeidsprosesser, gode lederdialoger og mer kreativ bruk av teknologi og kompetanse.

Vi skal styrke vår styringsevne gjennom bemanningsplanlegging og målrettet styring av personalressursene.

Vi skal ha et arbeidsmiljø som er helsefremmende og preget av trygghet, åpenhet og respekt.

- Nye medarbeidere skal få en velkomstpakke/ introduksjonsperm/ fadderordning.
- Sette av nok penger til opplæring slik at vi kan gi et godt opplæringstilbud både individuelt og for virksomhetene.
- Tilby konkurransedyktige betingelser og godt arbeidsmiljø.
- Legge til rette for gode oppvekstvilkår.
- Interkommunalt samarbeid for å styrke fagmiljø.
- Marker kommune skal ha gode individuelle ordninger for å tilrettelegge turnus, fleksibel arbeidstid og permisjon.

### 3.3.3 Hvilke vedtatte dokumenter, retningslinjer og handlingsplaner er av betydning:

- Ansettelsesreglement for Marker kommune
- Retningslinjer for introduksjon og oppfølging av nyansatte
- Permisjonsreglement for ansatte i Marker kommune
- Regler for fleksibel arbeidstid i Marker rådhus

### **3.4 Konkurransedyktige betingelser**

*Mål:* Marker kommune skal ha konkurransedyktige betingelser for å rekruttere og beholde arbeidstakere.

*Dagens situasjon:* Marker kommune reviderer jevnlig alle personalreglement og handlingsplaner, for å ivareta brede faglige utfordringer og det gode arbeidsmiljøet.

*Hvordan måle:* Antall ledige stillinger over tid, turnover (sammenlignet med nabokommuner i indre Østfold).

#### **3.4.1 Vi skal tilby våre medarbeidere**

- Meningsfulle oppgaver og faglige utfordringer.
- Godt arbeidsmiljø.
- Konkurransedyktig lønn som virkemiddel for å beholde og rekruttere medarbeidere
- Gode pensjons- og forsikringsordninger
- Godt permisjonsreglement og fleksible arbeidstidsordninger
- Gode velferdstilbud

#### **3.4.2 Hvilke vedtatte dokumenter, retningslinjer og handlingsplaner er av betydning:**

- Reglement for oppmerksomhet/påskjønnelse til ansatte i Marker kommune
- Inkluderende Arbeidsliv (IA) – avtale. Oppfølging av sykemeldte
- Lokal lønnspolitisk plan for Marker kommune
- Handlingsplan for likestilling
- Regler for fleksibel arbeidstid i Marker Rådhus
- Sykepleiere ansatt i Marker kommune får godskrevet full lønnsansiennitet fra tiltredelsesdato
- Velferdsutvalgets retningslinjer
- Permisjonsreglementet

## 3.5 Arbeidsmiljø

*Mål: Ivareta et godt arbeidsmiljø*

*Dagens situasjon: Vi har et generelt godt arbeidsmiljø.*

*Hvordan måle: Medarbeidersamtaler og medarbeiderundersøkelse*

### 3.5.1 Vi skal fokusere på

- Etikk
- Systematisk kartlegging av arbeidsmiljø og oppfølging av medarbeiderundersøkelse
- Medarbeideroppfølging
- Gode tilbakemeldingsrutiner
- Kulturbygging

### 3.5.2 Hvordan skal vi ivareta det gode arbeidsmiljø

- De etiske retningslinjene skal inn på årshjulet slik at alle virksomheter har samme fokus og bruker det som tema på personalmøter m.v.
- Særsilt oppfølging av veilederne som har ansvar for kartlegging av arbeidsmiljø og gjennomføring av medarbeidersamtaler.
- Virksomhetslederne skal ha fokus på medarbeideroppfølging og gjennomføre medarbeidersamtaler minimum 1 gang per år. Kan gjennomføres enkeltvis eller i grupper hvis alle parter ønsker dette. Det er vedtatt et eget veiledende skjema for medarbeidersamtale som skal brukes.  
Fokus-/veiledningssamtaler, hvor en tar opp ulike tema, kan også gjennomføres.
- Felles rutiner for alle virksomheter ved informasjon, undersøkelse, resultat og tiltak, eksempelvis hvor henvendelsene skal rettes ved problemer og bruk av avviksmelding.
- Vi skal være bevisste på samhold, både innad i virksomhetene og mellom virksomhetene i kommunen. Kollegastøtte og toleranse for hverandres oppgaver og ulike personligheter er viktig. Det skal være lov å feire suksesser!

### 3.5.3 Hvilke vedtatte dokumenter, retningslinjer og handlingsplaner er av betydning:

- HMS-håndbok A (overordnet)
- HMS-håndbok B (på hver virksomhet)
- Reglement for oppmerksomhet/påskjønnelse til ansatte i Marker kommune

## 3.6 Vedlagte dokumenter

### 3.6.1 Vedtatte retningslinjer

Tenk ”Vi i Marker kommune”-formuleringer i hele dokumentet.

” Her er vår målsetting”-tankegang i hele dokumentet.

En fra hver gruppe (Else Marit og Amund) + rådmannsgruppa + Lise Hansen + Vidar Kasbo jobber ferdig dokumentet. Rådmannen kaller inn.

Oppfølging. Et eget dokument som sier hva vi skal prioritere framover (tidsplan).

Legge fram dokumentene på et ledermøte før vi legger det ut på en bred høring. Mål at dette sendes ut før sommeren, med høringsfrist 15. september.