



Oslo

Helseetaten

Strategisk kompetanseplan 2023-2026

Sammen for bedre Oslohelse



Forord	3
Innledning.....	3
Om samfunnsoppdraget	4
Overordnede mål og føringer.	5
Helseetatens mål for kompetanseutvikling	6
Innsatsområder i planperioden.....	7
Kompetanseutvikling i Helseetaten	9
Strategisk kompetanseledelse	9
Organisasjon, ledelse og medarbeiderskap	10
Tiltak for systematisk kompetansestyring i planperioden	10
Tiltak for ledelse og medarbeiderskap i planperioden	12
Evaluerings og oppfølging av strategisk kompetanseplan for Helseetaten	12

Forord

Samfunnet er i forandring. Globale kriser og hendelser, som krig og klimaendringer påvirker hverdagen vår. Endringer i befolkningssammensetning og sykdomsbyrder, sosial ulikhet, rekrutteringsutfordringer og globale kriser og hendelser påvirker oss og stiller helsesektoren overfor store utfordringer i årene som kommer.

Vi står overfor teknologisk endring som øker i omfang og bredde. Utviklingen går raskere og stadig flere områder påvirkes. Teknologi åpner for muligheter til å tilby innbyggerne bedre tjenester når de trenger det. Digital transformasjon stiller krav til rett kompetanse på rett sted i Helseetaten og i Oslo kommune.

Behovsdrivet utvikling, videreutvikling av Helseetaten som en lærende organisasjon, og modige ledere er overordnet strategi og føring. Tjenester, løsninger og leveranser skal være kunnskapsbaserte, utformet på grunnlag av forskning, medarbeidernes faglighet og innbyggernes erfaringer og behov.

Strategisk satsing på kompetanse er en viktig del av dette – og et sentralt lederansvar. Helseetaten skal ha oversikt over, samt gjennomføre, evaluere og utvikle medarbeidernes kompetanse, med utgangspunkt i de arbeidsoppgaver vi til enhver tid skal løse.

Modige ledere betyr ledere med beslutningsevne som tør å gi tillit, ansvar og myndighet, tør å prøve og feile og også fatte upopulære, men alltid kunnskapsbaserte beslutninger. Det er viktig slik at vi i dag og fremover leverer effektive, treffsikre tjenester og oppfattes som attraktiv arbeidsgiver og samarbeidspartner.

Strategisk kompetanseplan for Helseetaten 2023-2026 skal brukes aktivt, justeres og oppdateres på bakgrunn av erfaringer og resultater. Smart og effektiv oppfølging med gevinst og kost-nytte tilnærming skal vektlegges. Operasjonalisering av planen skjer for prioriterte områder i alle ledd, men også i etatens virksomhetsplan. Planen inngår i en ramme for utvikling av Helseetaten som en attraktiv arbeidsgiver og samarbeidspartner i tråd med samfunnsoppdraget slik at vi er i stand til å møte utfordringene fremover.

Hilde Terese Hamre

Innledning.

Riktig kompetanse og tilstrekkelig kunnskap i alle ledd er avgjørende for at Helseetaten kan levere effektivt og bærekraftig. For å gjøre en forskjell, må vi kjenne behovet til innbyggerne – både i dag og i framtiden. Derfor er jobben vi gjør med kunnskapsgrunnlag, analyser, nøkkeltall og fou så viktig.

Alle vi som jobber sammen for innbyggerne, må ha felles forståelse av behov, prioritering og retning innenfor de ulike områdene. Helseetaten skal vite hva som er viktig for

samarbeidspartnerne våre slik at vi prioriterer, samarbeider og leverer slik at de får gjort sin jobb, for på denne måten å sørge for at vi skaper best mulig sammen.

Krav til stadig omstilling, innovasjon, digitalisering og endringer i innbyggernes behov, krever ny kompetanse. Disse endringene forutsetter faglig sterke medarbeidere med gjensidig respekt for hverandres kunnskap, evne til samhandling og deling i tillegg til god helhetsforståelse og systemkunnskap. Ved å utvikle en delings- og læringskultur og sette fagmiljøer sammen, vil vi få til bedre løsninger.

Kunnskapsbasert praksis skal være utgangspunktet for tjenester og løsninger vi leverer. Det betyr at faglige beslutninger skal tas på grunnlag av systematisk innhentet forsknings-, erfarings- og brukerbasert kunnskap.

Systematisk kompetanseutvikling forutsetter hensiktsmessig styring og ledelse. For å utvikle ansattes og virksomhetens kompetanse, fordres målrettet tenking, handling og konkrete tiltak.

Tillitsbasert ledelse og styring innebærer en ny rolleforståelse for mange og forutsetter en åpenhets – og delingskultur. For å lykkes er det viktig med endringskompetanse på organisasjonsnivå.

Riktig og god kompetanse er viktig for kvalitet i tjenester og leveranser. For å effektivisere ressursutnyttelsen og for at Helseetaten skal oppfattes som en attraktiv arbeidsplass og samarbeidspartner, må vi ha rett kompetanse til rett tid.

Om samfunnsoppdraget

Helseetatens slagord er “sammen for bedre Oslohelse”. Det oppsummerer på en god måte samfunnsoppdraget vårt.

Helseetaten er Oslo kommunes fagetat på helseområdet. Helseetaten skal bidra til at innbyggerne får den riktige hjelpen de trenger, når de trenger den.

Helseetaten utfører direkte innbyggerrettete tjenester, som legevakt, psykososiale akuttjenester, kommunale akutte døgnplasser (KAD), forsterket rehabilitering (FRA), rådgivning for syns- og hørselshemmede og tannhelsetjenester. Helseetaten leverer også viktige støttefunksjoner innen HR, økonomi, IKT, sikkerhet, renhold og drift. Vi har byovergripende rådgivende og koordinerende kommuneoverlegefunksjoner for smittevern, folkehelse, fagsystemer, miljørettet helsevern og klinisk kapasitet. Helseetaten produserer kunnskapsgrunnlag, analyser, nøkkeltall, standarder, rutiner, planer og kompetansetiltak.

Helseetaten jobber tverrfaglig, byovergripende med tjenesteutvikling for alle mellom 0-100 år, gjennom systematisk arbeid med innholdet i, og utførelsen av, tjenester, og med bistand av digitalisering, fagsystemer og velferdsteknologi.

Vår jobb er både å bidra til at helseutfordringer forebygges, men også å hjelpe i det forebyggingen ikke har virket.

Denne jobben gjør vi ikke alene, men gjennom samarbeid, internt, i kommunen, med innbyggerne, med spesialisthelsetjenesten samt med andre aktører. Helsefellesskapet mellom kommune og spesialisthelsetjenesten, er en viktig arena. Det er også viktig for oss å utvikle gode partnerskap med bydeler, etater og eksterne aktører.

Overordnede mål og føringer.

Helseetaten forholder seg til flere strategier, handlingsplaner og andre styrende dokumenter når det gjelder kompetanseutvikling.

Hovedavtalen vår - Dokument 24 har en opplærings og utviklingsavtale som sier at:

“Kompetansen og kvalifikasjonene hos de enkelte arbeidstakerne på alle nivåer skal til enhver tid være av en slik kvalitet at de på en best mulig måte kan utføre sine arbeidsoppgaver. Den enkelte arbeidstaker skal også gis muligheter til å kvalifisere seg utover kravene til nåværende stilling “

I 2023 vedtok bystyret en utviklingsstrategi som slår fast at Oslo skal være en kunnskapsbasert, digital og brukerorientert kommune. Utviklingsstrategien har syv satsingsområder; 1) kulturforandring, læring og samarbeid, 2) forskning, innovasjon og utvikling, 3) systematisk kompetanseutvikling, 4) kontinuerlig tjenesteutvikling, 5) deling av informasjon, 6) muliggjørende IKT løsninger og 7) digital sikkerhet.

I Strategi for rekruttering og kompetanse (2023) er det lagt et hovedmål om at Oslo kommune skal rekruttere og beholde medarbeidere med riktig kompetanse i helse- og omsorgstjenestene. Det sikrer innbyggerne riktig helsehjelp og omsorg når de har behov for det. Oslo kommune skal tilby likeverdige tjenester med god kvalitet til byens innbyggere og medarbeidere skal oppleve mestring og engasjement i en meningsfylt arbeidsdag, og at deres kompetanse blir brukt riktig. Tre satsingsområder og syv mulighetsområder. Satsingsområdene er ledelse, samarbeid og utvikling.

Med Strategi for utvikling av Oslo som en traumeinformert by 2022-2030 vil byrådet at alle ansatte i kommunens innbyggerrettede tjenester skal få økt kunnskap og bevissthet om omfang og konsekvenser av belastende livserfaringer, og betydningene disse har for innbyggernes helsemessige og sosiale utvikling gjennom livet. Strategien skal vise hvordan ansatte kan bidra til å gjenkjenne, forebygge og redusere konsekvensene av belastende livserfaringer for innbyggerne. Det forutsetter blant annet at ansatte møter innbyggerne med varme, omsorg og en samarbeidende og ressursfokusert tilnærming. Gjennom

kunnskap, handlingskompetanse, refleksivitet og arbeidskultur kan ansatte i kommunen utvikle det strategien omtaler som en «traumebevisst praksis» i møte med innbyggerne.

Handlingsplan for mangfold, inkludering og likeverd krever kompetanse hos både ledere, medarbeidere, tillitsvalgte og verneombud. Alle tiltak i handlingsplanen skal integreres i våre kompetanseplaner Helsefellesskap Oslo utvikler seg til å bli en viktig samhandlingsarena for kommune og sykehus. Porteføljeplanen omfatter viktige innsatsområder og prioriteringer. Innsatsområdene er digitalisering, psykisk helse, innbyggere med skrøpelighet, rehabilitering, en koordinert akuttkjede, rekruttering og kompetanse. Kunnskapsbasert tilnærming, analyse og datakvalitet er en forutsetning. Disse områdene sammenfaller med Helseetatens kjerneområder og skal prioriteres i strategisk kompetanseutvikling.

Tillitsbasert styring og ledelse i Oslo kommune skal kjennetegnes av (byrådssak 1055/17): Dette innebærer blant annet bred deltagelse fra innbyggere, få og tydelige mål, god samhandling mellom ledelse, ansatte og deres organisasjoner og innbyggerorienterte digitale tjenester.

Helseetatens mål for kompetanseutvikling

Behovsdrivet utvikling, videreutvikling av Helseetaten som en lærende organisasjon, med modige ledere med beslutningsevne som tør å gi tillit, ansvar og myndighet, tør å prøve og feile og også fatte upopulære, men alltid kunnskapsbaserte beslutninger er viktig slik at vi i dag og fremover leverer effektive, treffsikre tjenester og oppfattes som attraktiv arbeidsgiver og samarbeidspartner.

Alle i Helseetaten har de siste årene måtte omstille seg til annen arbeidshverdag, gjennom utstrakt bruk av digitale verktøy som f.eks Sharepoint og Teams, fjernledelse, nye oppgaver og nye arbeidsmåter. Det er derfor viktig å ha ekstra oppmerksomhet på mestringsorientert ledelse, psykologisk trygghet og at ansatte og ledere har den verktøykassen de trenger, som kompetanse, delegert ansvar, myndighet og prioriteringer, for å gjøre jobben i den nye hverdagen best mulig.

Klart språk, informasjonssikkerhet og personvern i tillegg til mangfoldkompetanse, traumeinformert praksis, lean-metodikk og smidig, stegvis og tverrfaglig arbeidsmåte er eksempler på prioriteringer innen kompetanse som bygger opp om behovsdrivet tjenesteutvikling, partnerskapsutvikling og utvikling av Helseetaten som attraktiv arbeidsplass.

Mål	Fordi vi skal
<i>Helseetatens ansatte skal til en hver tid ha rett kompetanse</i>	- Sikre kvalitet i tjenester og leveranser med en effektiv ressursutnyttelse - Sikre at den enkelte medarbeider har den kompetanse som skal til for å utføre oppgavene sine samt når definerte mål for tjenesten - Ha et godt omdømme som en attraktiv arbeidsgiver og samarbeidspartner
<i>Helseetaten skal ha og videreutvikle en kultur for læring</i>	- Utnytte stordriftsfordeler gjennom å lære av hverandre ved hjelp av samskaping og deling av kunnskap og resultater - Samarbeide på tvers - Greier å mobilisere kompetansen den enkelte ansatte kan ha, men ikke bruker
<i>Helseetaten skal bygge god endringskapasitet, åpenhet og transparens</i>	- Ha felles forståelse og kompetanse hos våre ledere, ansatte, tillitsvalgte og vernetjenesten.
<i>Helseetaten skal være en attraktiv arbeidsgiver og samarbeidspartner</i>	- satse systematisk på kompetanse for å beholde og utvikle de gode medarbeiderne vi har til nye oppgaver og behov.

Innsatsområder i planperioden

Behovsdrevet utvikling, Helseetaten som lærende organisasjon og modige ledere er overordnet strategi og føring. Innovasjon, digitalisering, kompetanse, ledelse og medarbeiderskap er prioriterte områder som Helseetaten vil gjøre sentrale og viktige i planperioden.

Innsatsområder	Vi skal
Innovasjon.	- Utvikle, teste ut og implementere nye løsninger sammen med innbyggerne, ansatte og samarbeidspartnere. - Både internt i Helseetaten og sammen med samarbeidspartnere tilrettelegge for lærings- og delingsarenaer på tvers av organisering og fagområder.

	- Forvente og gi rom for kontinuerlig forbedring og utvikling i alle ledd
Digitalisering.	- Utvikle effektiv og tilgjengelig kommunikasjon for samhandling med innbyggere, ansatte og samarbeidspartnere. - legge til rette for å ta i bruk nye løsninger og ny teknologi. - systematisere informasjon for å forbedre oss, der vi ser at det er mulig å forbedre tjenester og løsninger.
Kompetanse	- Utvikle Helseetaten som en lærende organisasjon - legge til rette for at ansatte og ledere tar i bruk kunnskapsbasert praksis som utgangspunkt for alle tjenester, leveranser og løsninger. - Sørge for at faglige beslutninger skal tas på grunnlag av systematisk innhentet forskning, erfarings og brukerbasert kunnskap
Kulturutvikling for å videreutvikle Helseetaten som attraktiv arbeidsgiver og samarbeidspartner	- Sørge for at Helseetatens medarbeidere har systemkunnskap/forståelse - Gjør det vi kan for at våre ansatte viser faglig styrke, med respekt for hverandres, samarbeidspartnerne og innbyggernes erfaring, kunnskap, evne til samhandling og deling.

Kompetanseutvikling i Helseetaten

Kompetanse er både formell kompetanse gjennom utdanning og kurs, som enkelt lar seg dokumentere, men også uformell kompetanse. Uformell kompetanse er den kompetansen som er vanskeligere å beskrive, ofte knyttet til praksis og tilegnet gjennom erfaring. Kompetanse kan beskrives som et samspill mellom kunnskap, ferdighet, holdninger og evner (Linda Lai, 2013)

Med Linda Lai sitt kompetansebegrep som grunnlag, må læring ses på som tilegnelse av nye eller endrete kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger. Læring som skjer i selve arbeidssituasjonen er svært viktig og virkningsfull. 70:20:10 modellen er en lærings og utviklingsmodell som er bygget på anerkjent forskning innenfor arbeidslivslæring. Denne modellen baserer seg på at 70 pst av det vi lærer, læres gjennom erfaring tilegnet ved arbeidsutførelse, 20 pst læres gjennom andre, ved samarbeid og opplæring og kun 10 pst læres gjennom formelle kompetanseutviklingstiltak som videreutdanning, seminarer, kurs osv.

Denne innsikten tilsier at det er strategisk smart å satse på ansatte som allerede jobber i Helseetaten, og at det legges til rette for systematisk kompetanseutvikling gjennom nye oppgaver, arbeidsområder og ferdigheter. Rekruttering kan likevel ofte være nødvendig for å møte utfordringer og behov.

Helseetaten trenger kompetanse som står i forhold til det samfunnsoppdraget vi er satt til å forvalte, noe vi ser er utfordrende i en tid med høy endringstakt og teknologisk utvikling. Helseetaten jobber også utadrettet, både internt i kommunen, med spesialisthelsetjenesten men også med flere andre aktører.

Vi skal skape arenaer for kompetansedeling og forsterke det som virke. Det er en oppgave for alle ansatte å sørge for at kompetansen vår blir delt. Vi forventer at hver enkelt tar personlig ansvar og deler i de sammenhenger de representerer sitt fagfelt. Vi forventer at hver enkelt leder mobiliserer medarbeidernes kompetanse, engasjement og prestasjoner – der vi formidler en utviklingskultur som gir innbyggerne nyttige og gode tjenester.

På bakgrunn av overordnede strategier og tiltaksplaner skal hver avdeling gjennomføre egne analyser og utarbeide egne planer med tiltak. Noen ganger kan det være nødvendig at vi samarbeider for å kunne levere best mulig.

Strategisk kompetanseledelse

Strategisk kompetansestyring og ledelse innebærer planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre at etaten og den enkelte medarbeider har og bruker nødvendig kompetanse for å nå definerte mål og krav.

Strategisk kompetansestyring innebærer god kompetanseplanlegging slik at vi til enhver tid har den kompetansesammensetningen vi trenger og at vi er i forkant av endrete kompetansebehov av strategisk karakter.

Dette betyr at vi skal definere hvilken kompetanse som er nødvendig for å oppnå høy kvalitet i arbeidet for ulike stillinger og roller og løfte kompetansen for å møte det definerte kompetansebehovet. Det er viktig at vi øver oss på kontinuerlig læring og forbedring, gir rom for prøving og feiling.

Organisasjon, ledelse og medarbeiderskap

Helseetaten skal ha ledere og medarbeidere som er endringsorienterte.

De ansatte må derfor ha god innsikt og forståelse for hva som skal til for å skape gode og effektive endringsprosesser. Vi skal feire oss selv når vi lykkes, trekke frem effekt og gevinster vi har oppnådd. Vi skal reflektere over hva vi gjorde som førte oss til målet. På den måten skal vi kontinuerlig jobbe med å skape en kultur som motiverer og inspirerer til å drive frem de endringene vi trenger.

Endring handler mye om læring og skapes ved utvikling av ny praksis, gjennom lederens oppfølging og tilbakemelding til den enkelte ansatte eller gruppe. Endring skapes også gjennom at avdelinger, enheter og tverrgående team i ulike fag eller produktområder, sammen reflekterer over nåværende praksis og i fellesskap videreutvikler denne med utgangspunkt i målet for endringen. På den måten kan endringer omsettes i praksis lokalt og på tvers.

Omstilling og endring vil kreve nye måter å arbeide på for både medarbeidere og ledere. Medarbeiderne må også ta ansvar for sin egen læring og utvikling. Dette vil kreve større grad av selvledelse hvor medarbeiderne får mulighet til å ta ansvar for å planlegge og gjennomføre eget arbeid innenfor definerte rammer. På den måten kan vi utvikle metoder, ferdigheter og strategier som vi kan bruke for å styre våre egne aktiviteter og målsettinger.

Tiltak for systematisk kompetansestyring i planperioden

Kompetansebegrep:	Vi skal:
<i>Strategisk kompetansestyring: utarbeide ny systematikk og arbeidsmåte/metode for strategisk forankring av kompetansearbeidet i Helseetaten</i>	- Beskrive god praksis og tilhørende kompetansekrav for stillinger og roller - Systematisk vurdere dagens praksis knyttet til utnyttelse av kompetanse - Vurdere kompetansegap, bestemme kompetansetiltak og utarbeide kompetanseplaner på alle nivå i virksomheten

<i>Kompetanseplanlegging; Utarbeide og etablere ny metodikk og praksis for kompetanseanalyser og planlegging på både kort og lang sikt</i>	- Styrke prosessene rundt kompetansesarbeidet med et tettere og mer koordinert samarbeid mellom HR og avdelingene
<i>Gjennomføring av kompetansetiltak: Valg av tiltak skal rettes mot både mobilisering, utvikling, rekruttering og avvikling</i>	- Det bør legges særlig vekt på mobilisering av eksisterende kompetanse før eventuell utvikling eller anskaffelse av ny kompetanse - Ved rekruttering må vi sikre at kompetansekravene er vurdert i et langsiktig perspektiv
<i>Systematisk evaluering av ulike kompetansetiltak på anvendelsesnivå /de aktuelle behovs-/fagområdene</i>	- Utarbeide og etablere evalueringsmetoder og vurdere om kompetansen som tiltakene er ment å gi faktisk kommer til anvendelse.

Tiltak for ledelse og medarbeiderskap i planperioden

<i>Ledelse og medarbeiderskap</i>	<i>Vi skal</i>
<i>Endringsorienterte ledere og medarbeidere</i>	- Bygge kunnskap og forståelse for hva som skal til for å skape gode og effektive endringsprosesser - Styrke lederes og medarbeideres kompetanse og roller i endringsprosesser - Styrke toppledergruppens rolle i endringsprosesser
<i>Skape felles forståelse og dermed tydelighet i ønsket praksis</i>	- Utvikle og etablere møteplasser for opplæring, refleksjon og erfaringsdeling - Sørge for tidlig medarbeiderinvolvering og samarbeid med tillitsvalgte og vernetjeneste
<i>Individuell leder- og medarbeiderutvikling</i>	- Styrke arbeidet med systematisk leder- og medarbeiderutvikling gjennom løpende oppfølging og tilbakemelding . Vi skal aktivt bruke ledersamtaler og medarbeidersamtaler til utvikling. - Bruke resultater fra kulturanalyser og 10 faktor som de verktøyene de er til å identifisere områder for forbedring og bevaring og følge opp aktivt om tiltak gir ønsket effekt eller ikke. - Styrke lederens rolle som veileder og kompetanseutvikler for både grupper og individ - Styrke medarbeidernes mulighet til å ta ansvar for egen læring og utvikling. - Etablere bedre metoder og verktøy som hjelper medarbeidere til å få god innsikt i egne kompetanse- og utviklingsbehov og på karriereplanlegging - Ta i bruk handlingsrommet for læring på arbeidsplassen som f.eks gjennom kompetanseglidning

Evaluering og oppfølging av strategisk kompetanseplan for Helseetaten

Kompetansebehovet til Helseetaten vil være i kontinuerlig endring. Både som følge av endringer i ansatteporteføljen, rammevilkår og behov i befolkningen. Derfor er det viktig med jevnlig /årlig evaluering og justering av kompetanseplaner.

Kompetansebehovet i Helseetaten vil i første rekke kartlegges og analyseres i relasjon med nærmeste leder i medarbeider-/utviklingssamtaler og gap analyser. Det vil også være behov for å samarbeide på tvers både om ressursutnyttelse, oppgaveløsning og

kompetanseutvikling. Kompetansetiltak som avdelingene ønsker å gjennomføre, skal forankres i kompetanseplanen og gjenspeile føringer i mål og planer for Helseetaten.

I likhet med andre virksomheter har Helseetaten mange føringer, strategier og planer å forholde seg til. Vi må unngå at ambisjonsnivå og gjennomføring medfører unødig byråkrati, prosesser og rapportering. Det er viktig at vi i alle ledd ser planer og føringer herunder strategisk kompetanseplan, i sammenheng. Vi skal legge vekt på å jobbe smart og effektivt, slik at vi bidrar til å redusere og minimere rapportering og unødig byråkratisering. Helseetaten skal ha en pragmatisk tilnærming og fokus på gevinst og effekt i forhold til samfunnsoppdraget.

HR har ansvaret for å koordinere og støtte oppfølging av planen og skal sørge for evalueringer og revisjoner av strategisk kompetanseplan.