

Styresak B 24 / 2015**Kompetanse - og organisasjonsutvikling****Innledning**

Kompetanse- og organisasjonsutvikling i SiT står som fast sak på styrets årshjul. Bakgrunnen for at temaet ble satt opp til årlig behandling i styret var å sette fokus på en mer strukturert og planmessig utvikling av organisasjon og medarbeidere.

Saken gir et overblikk over det HR jobber med og viktige tema fremover for at SiT skal bli en fremtidsrettet bedrift.

Personalpolitikken og SiTs HR strategi ligger fast, og danner bakgrunn for denne saken.

SiTs personalpolitikk og strategi for HR arbeidet

Formålet med SiTs personalpolitikk og strategi innen HR er å bidra til at SiT når sine overordnede mål og lever opp til sin visjon; «Henrykte studenter – felles engasjement».

Vi vil at SiT skal være kjent som en fleksibel og effektiv samskipnad med engasjerte og kompetente medarbeidere som trives med endringer, lagarbeid, nytenkning og krav til resultater. SiT er en kunnskapsbedrift, og uansett hva som vedtas av gode mål, strategier og faglig omstilling er vi avhengig av engasjerte og kompetente medarbeidere og ledere, og deres gjennomføringskraft. Gjennom videreutvikling av kultur, verdier (ÅKEIA), identitet (SIN BIT), kompetanse og klare prinsipper for medvirkning og ledelse skal vi legge til rette for dette.

HR som en strategisk og utviklingsorientert medspiller

For å lykkes som en strategisk og utviklingsorientert medspiller må HR bidra med forretningsorientert støtte og utvikling.

- HR må bidra med omstillings- og utviklingstiltak som optimaliserer bedriften. Med god driftsforståelse og forretningsforståelse kan HR bistå enhetene i sin utvikling både i forhold til organisasjonskultur, servicekultur og kundeorientering.
- HR må bidra til å utvikle virksomhetens ledelse i forhold til at den har den nødvendige kompetanse for å drive i henhold til strategiene.
- HR må bidra til administrativ kostnadskontroll, som kontroll med lønn og sosiale goder, men også ved å sikre gode prosesser knyttet til driftsoptimalisering.

SiT HR har ambisjon om å være en avdeling med en forretningsorientert rolle. Dette skal gjøres gjennom blant annet:

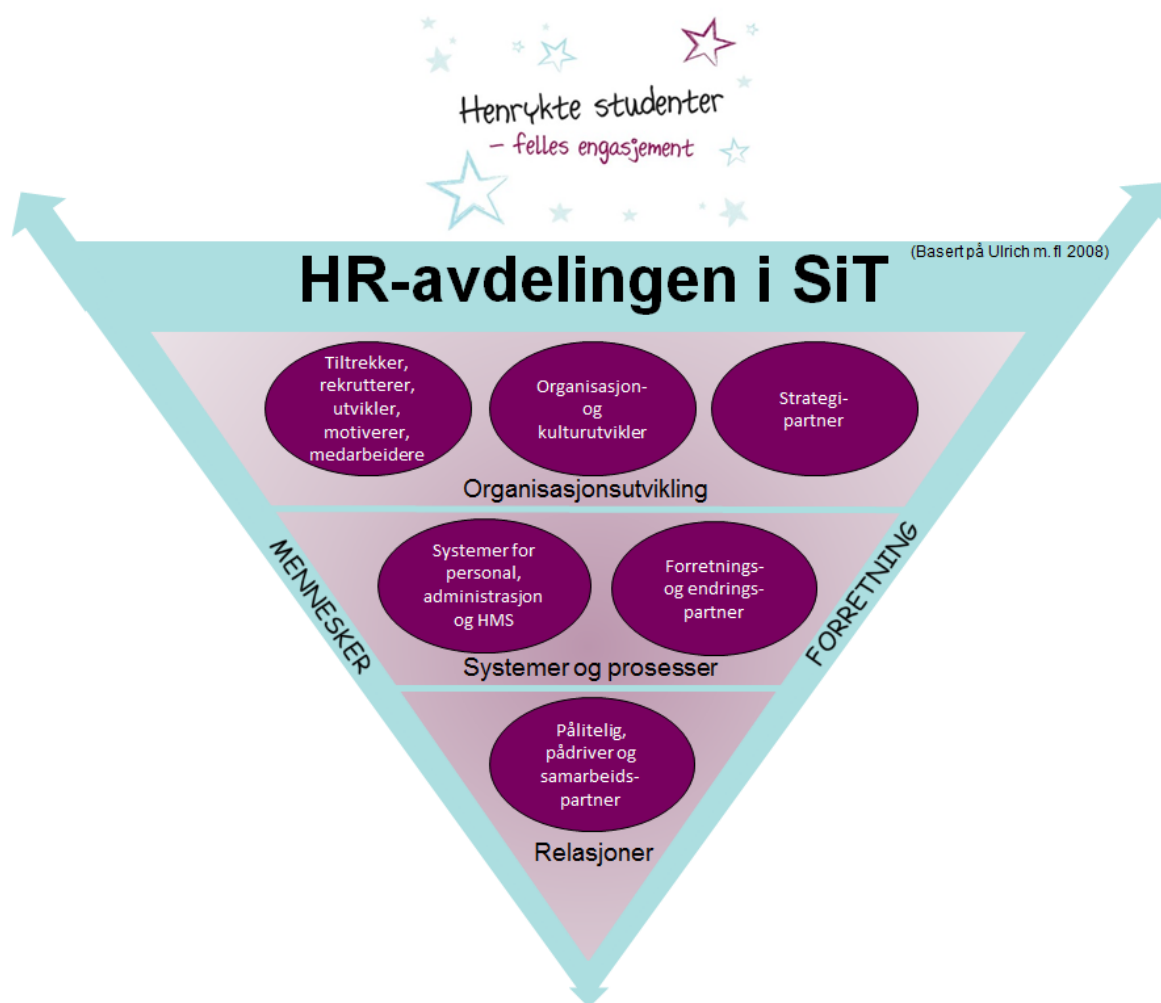
- Forenkle administrative rutiner slik at hverdagen til lederne blir mer effektiv. Minimere tiden brukt til administrative saker.
- Gjøre nødvendig informasjon og verktøy mer tilgjengelig for både ledere og ansatte
- Bidra til å utvikle ledere og gi dem best mulig forutsetninger for å levere i henhold til strategien.

Det er viktig at fundamentet i HR opprettholdes på et høyt nivå. Vi skal være kompetente innen vårt fagfelt og sikre at personal- og arbeidsrettslige forhold ivaretas på en god måte. Vi skal jobbe

for at samarbeidet mellom virksomheten og de ansatte fortsatt skal fungere godt. Det er viktig å presisere at strategisk HR ikke betyr at HR fjerner seg fra medarbeiderne, men HR skal:

- Bidra til at strategier blir operasjonelle og gjennomførbare
- Sammen med linjeledere bidra til å gjøre strategier og visjoner håndfaste og begripelige for medarbeidere

I 2014 har HR avdelingen jobbet etter en SiT tilpasset HR modell.



Prioriteringer hos SiT HR i 2014:

1. Elektroniske håndbøker

Medarbeiderhåndboken, HMS-håndboken og lederhåndboken benyttes aktivt til opplæring, henvisning og rådgivning. HR-avdelingen og Compendia jobber fortløpende med å videreutvikle, forenkle og kvalitetssikre håndboken. På den måten kan virksomheten ha en håndbok som er i tråd med organisatoriske, faglige eller lovmessige endringer. HR-avdelingen jobber aktivt med levendegjøring og evaluering av bøkene og deres innhold, slik at de kan være det hjelpemiddelet de er tiltenkt for brukergruppen. Håndbøkene bidrar til en viss grad av selvhjelpenhet for ledere og medarbeidere, og en tidsbesparelse i hverdagen for lederne og HR avdelingen.

2. Nytt HR- og lønssystem

Etter å ha vurdert flere HR-/lønnssystemer i et omfattende anskaffelsesprosjekt, har valget falt på Aditro som leverandør. Dette er samme leverandør som vi har i dag, men med en helt nye løsninger innen bl.a det HR-administrative, innen lederoppfølging og kompetanseoppfølging og – utvikling. Dette vil gi SiT et godt og effektivt personaladministrativt system. Systemet legger godt til rette for gode rutiner innenfor medarbeideroppfølging og -utvikling som understøtter SiTs HR strategi.

I det nye HR-/lønnssystemet vil ledere og ansatte få direkte tilgang til

- en mer integrert og automatisert systemløsning og felles rutiner innenfor HR/lønn,
- oppdatert informasjon ved at data registreres elektronisk én gang på ett sted
- operative selvbetjeningsverktøy som erstatter mye av dagens skjema og forespørsler per telefon/e-post til HR/lønn.
- helhetlig oversikt over ansettelsesforholdene for den enkelte ansatte og lederne.

Tidsforbruket knyttet til personaladministrativt arbeid forventes å reduseres på alle organisasjonsnivåer, samtidig som kvaliteten i arbeidet vil heves.

Implementeringsprosjektet er i gang, og er et tett samarbeid mellom leverandør og SiT. Det er forventet at systemet vil være i produksjon i løpet av 3.kvartal 2015.

3. HMS

SiT har definerte mål for sitt arbeidsmiljø. På overordnet nivå skal SiT ha et arbeidsmiljø basert på våre kjerneverdier (ÅKEIA) som fremmer arbeids glede, læring, helse, trivsel, og vern mot arbeidsrelatert sykdom. SiT skal verne det ytre miljø mot forurensing og overforbruk.

SiT skal være en attraktiv arbeidsplass med et trivelig, sikkert og utfordrende arbeidsmiljø. SiT ønsker å redusere og stabilisere sykefraværet på et lavt nivå, skader og ulykker ikke skal forekomme, og SiT skal ha en uttalt og erklært/synlig miljøpolitikk som gjenspeiles i virksomheten.

Den overordnede HMS handlingsplanen for SiT fungerer godt som et styringsverktøy til HMS arbeidet og blir brukt som oppfølgings- kvalitetssikringsverktøy av HR-avdelingen, i HMS forum og i AMU. Følgende aktiviteter fra 2014 er verdt å fremheve:

- 23. april i 2014 signerte partene i SiT ny og revidert IA-avtale som gjelder fra 2014 til 2018. Mål og aktivitetsplan ble behandlet i AMU og er tatt inn i den overordnede HMS-handlingsplanen
- Det har i 2014 blitt jobbet med å se på innholdet i opplæringen for verneombud, AMU og ledere. Med bakgrunn i lovkrav og virksomhetenes behov for effektivitet og bransjetilpassing, vil det gjennomføres flere endringer i programmet for felleskursene i 2015.
- Det har blitt arrangert 5 sentrale HMS-arrangement i SiT i 2014 for å løfte årets viktige HMS-tema opp på agenda
- Verneombudets rolle er styrket i 2014 med en ny veileder for nye verneombud, som tilrettelegger for en mer enhetlig oppstart for verneombudet, og et tettere samarbeid mellom verneombud og leder. Høsten 2014 ble nye verneombud valgt for perioden 2015 og 2016.
- Det jobbes aktivt med trivselsundersøkelsen i enhetene i 2014. Et prosjekt har videre blitt initiert for å videreutvikle undersøkelsen i 2015.
- SiT har samarbeidet med Lade Bedriftshelsetjeneste i 2014. Høsten 2014 ble det gjennomført en anskaffelsesprosess på bedriftshelsetjeneste. AktiMed Norge ble som resultat av prosessen innstilt og godkjent som vår nye bedriftshelsetjeneste fra 1. januar 2015.

Det ble i mai 2014 gjennomført en HMS konferanse for alle i SiT som har en rolle i HMS arbeidet. Konferansen hadde tre hovedtema:

- 1) Verneombudsarbeidet
- 2) Krisehåndtering
- 3) Stress og helse i arbeidslivet

4. Lederutvikling

SiT har i 2014 etablert en ledelsesplattform som danner grunnlag for lederopplæringen. Målsetningen er at SiT sine ledere skal bli bedre, tydeligere og mer bevisst i sin kommunikasjon og atferd, oppleve større grad av trygghet og effektivitet rundt rollen som leder, og hele tiden være i utvikling. I det daglige skal man være opptatt av åpen kommunikasjon med alle ansatte.

Ledelsesplattformen i SiT



I bunnen på Ledelsesplattformen ligger SiT sine verdier. SiT ønsker å gi ledere opplæring både innen teoretiske tema og lederutvikling (kommunikasjon og atferd). Gjennom systematisk opplæring vil vi være bedre i stand til å nå SiTs strategi og mål og derigjennom oppnå vår visjon «Henrykte studenter – felles engasjement».

Det ble gjennomført en ledersamling på Oppdal høsten 2014, hvor temaet var «Kommunikasjon og atferd». Everything DiSC Workplace var et av verktøyene som ble introdusert og tatt i bruk i forbindelse med temaet. Alle lederne startet arbeidet med å definere sine egne utviklingsplaner og skulle jobbe aktivt videre med dette i egen enhet etter samlingen.

Temamøter for ledere

Temamøter for ledere er en del av lederopplæringen i SiT, jfr ledelsesplattformen. På innspill fra lederne eller på eget initiativ arrangerer HR temamøter. Det er godt oppmøte på samlingene og det er et tydelig behov for denne type fagsamlinger for lederne. I 2014 har temaene vært:

- 1) «Livsfasepolitikk». Bli kjent med SiTs livsfasepolitikk og hvordan dette kan implementeres i de ulike avdelingene. Bruk av eksempler og fokus på gode løsninger.
- 2) «Rusmidler i arbeidslivet»
Gi deltakerne kunnskap om hvordan avdekke rusproblematikk. Hvordan tilnærme seg en medarbeider ved mistanke om rus-/avhengighetsproblematikk. Hvordan reagere på akutte situasjoner. Hvilket støtteapparat finnes. Hvordan gjennomføre en samtale med en medarbeider på bakgrunn av en bekymring eller mistanke om rus- og avhengighetsproblematikk.
- 3) «Oppfølging av sykemeldte jfr. IA-avtalen, og hvordan skrive en god oppfølgingsplan»
Gi deltakerne gode tips til hvordan gjøre oppfølgingsplanen til et viktig og nyttig verktøy i sykefraværsoppfølgingen.
- 4) «Beredskapsplan i SiT»
Kurset skal gjøre deltakerne kjent med beredskapsplanens retningslinjer, slik at leder skal kunne legge til rette for en profesjonell og hensiktsmessig håndtering av kriser og uønskede hendelser i SiT.

På alle samlingene ble det lagt opp til diskusjon slik at det samtidig ble en arena for samhandling, erfarings- og kompetanseoverføring mellom lederne i SiT.

I 2015 har vi allerede gjennomført det første av totalt fire temamøter for lederne. Tema for dette første møtet var «Psykisk helse i arbeidslivet». Målet var å gi deltakerne innsikt i arbeidets betydning for den psykiske helsen og hvilke konsekvenser psykiske helseproblemer har på jobb. Hvordan skape gode og inkluderende arbeidsplasser for å forebygge sykefravær. Lederne fikk kjennskap til hvilket støtteapparat som finnes og kan benyttes.

Dagens medarbeidere i SiT

- Alderssammensetning
Gjennomsnittsalderen i SiT er pr. desember 2014: 46,1 (46,7 inkl VIA Egencia). Dette har vært jevnt stigende siden 2010 hvor tilsvarende tall var 44,4. Stigningen og denne utviklingen er noenlunde lik både i SiT og Via Egencia.
- Avgangsalder
Den gjennomsnittlige avgangsalderen i løpet av den siste ti årsperioden (2004-2014) er på 62,6 år (62,7 inkl. VIA Egencia).
- Kjønnfordeling:

	Kvinner	Menn	Kvinner deltid	Menn deltid
31.12.2014 SiT	197	66	79	6

- Turnover
I 2014 er turnover i SiT på 5,4 % (eksl. husverter). Dette er litt mindre enn i fjor hvor tilsvarende tall var på 4,7 %.
- Studentmedarbeidere
SiT har studenter i mange jobber i dag. Vi har 13 husverter (utgjør 1,6 årsverk) i SiT Bolig. SiT Idrett har totalt 92 studenter (utgjør 10,9 årsverk) og av disse er det 27 resepsjonister som utgjør 10,1 årsverk og 65 idrettsinstruktører som utgjør 2,8 årsverk. Det er også mange vikarer i SiT Barn. I tillegg er det en god del studenter som løpende jobber som tilkallingshjelp i SiT Kafe. Det viser at SiT og studentene har en gjensidig nytte av hverandre, og til det beste for begge parter.

SiT har også nyutdannede studenter inn i prosjekter, som prosjektledere eller prosjektmedarbeidere. SiT sitt mål er å tilby nyutdannede studenter en jobb som kan være et «springbrett» inn i andre jobber. Vi vurderer dette som gunstig, hvor SiT får helt fersk teoretisk kompetanse – mens SiT kan tilby en arbeidserfaring som er god å ha med videre for nyutdannede.

- Nærvær og forebygging av sykefravær
IA-avtalen har to overordnede mål:
 - Å forebygge sykefravær, øke fokus på jobbnærværet og hindre ”utstøting” fra arbeidslivet
 - Å øke rekrutteringen til arbeidslivet av personer som ikke har et arbeidsforhold

I forhold til delmålene i IA avtalen har SIT følgende måltall og målformulering.

Delmål 1 Sykefravær

Måltall 2014: 6 %. Målformulering: SIT skal ha et helsefremmende arbeidsmiljø med fokus på nærvær, åpenhet, toleranse og mangfold slik at våre ansatte holder seg friske, og at sykmeldte arbeidstakere kommer raskere tilbake i arbeid.

Delmål 2 Redusert funksjonsevne

Målformulering: SIT skal jobbe aktivt for at arbeidstakere med nedsatt funksjonsevne skal kunne jobbe i organisasjonen.

Delmål 3 Økt avgangsalder

Måltall: Øke fra 62 år (2010) til 64 år (2014) Målformulering: SIT skal jobbe aktivt for at den reelle pensjonsalderen øker ved at arbeidstakere som ønsker det, kan være i arbeid, helt eller delvis, frem til pensjonsalder.

Kompetanse- og organisasjonsutvikling i et langtidsperspektiv

De siste årene har SiT hatt fokus på lederutvikling på alle nivå i SiT. Det har vært gjennomført ledersamlinger og kompetanseløft innen ledelse. Vi har fått visualisert lederutvikling og lederopplæring gjennom lederplattformen. Dette legger grunnlaget for videre arbeid også i 2015 og i et langtidsperspektiv.

Lederplattform og lederutvikling

I lederplattformen er det definert hvilken lederopplæring alle ledere i SiT skal ha for å kunne være en ÅKEIA-leder. SiTs til enhver tid gjeldende strategi og målsetning vil være førende for innholdet i de ulike delene av plattformen.

Arbeidet med lederutvikling er faseinndelt og fase 1 ble gjennomført høsten 2014. I første fase var det fokus på atferd og kommunikasjon, hvor målet var at lederne skal få økt selvinnsett i forhold til egen atferd og kommunikasjon og hvordan dette påvirker medarbeidere og arbeidet i SiT.

I etterkant av fase 1 ligger det nå flere mulige prosessløp for den enkelte leder og avdeling. HR er en pådriver inn mot hver enhet og avdeling for å sikre at et fremtidig prosessløp blir lagt og at dette er i tråd med SiTs strategiske valg og driftsmessige forhold.

Det vil gjennomføres en halvdagssamling for ledere våren 2015, med fokus på oppfølging av fase 1, samt legge felles grunnlag for veien videre inn i fase 2.

I fase 2 vil enhetene og avdelingene i større grad kunne påvirke innhold og omfang, slik at dette blir relevant og praktisk rettet ut fra de behov enhetene og avdelingene har. Kort skissert kan mulige prosessløp i fase 2 være:

1. Kommunikasjon, atferd og samspill i egen avdeling
 - Bruk av DiSC som verktøy knyttet til definerte team, eller
 - DiSC knyttet til lederprofil og leders samhandling med egne medarbeidere
2. Serviceledelse med fokus på servicekultur og atferd
 - Atferd og kommunikasjon knyttet til kundeopplevelsen
 - Ledere på alle nivå, med fokus på rollemodell og etterlevelse av ÅKEIA
3. Coachende lederstil og tilbakemeldingskultur
 - Prosessorientert trening innen ledelse
 - Bruk av DiSC og «Work of Leaders» som verktøy

Kompetanseutvikling og fremtidens medarbeidere

I følge Virke sin arbeidslivsundersøkelse for 2013 er utviklingstrekk som vil prege den typiske norske virksomheten om 10 år:

- Mer spesialisert
- Økt (internasjonal) konkurranse
- Nye muligheter for små virksomheter – «de smås æra»
- Kamp om kompetansen
- Mer bruk av bransjenettverk og eksterne tjenester
- Flere seniorer
- Økt mangfold på arbeidsplassen

Dette er alle faktorer som vi må innarbeide i vår langsiktige planlegging, og som vi må tilrettelegge for i vårt arbeidsmiljø.

For at vi skal være studentens naturlige valg, må vi være en attraktiv arbeidsplass som utvikler kompetansen til våre medarbeidere. SiT må tilby gode kundeopplevelser med både høy grad av service, og gode teknologiske løsninger. Et økt mangfold på arbeidsplassen gir oss mulighet til å forstå kunden på nye måter, og samtidig må vår relasjonelle kompetanse og vår inkluderingskompetanse være høy.

Virke har i 2014 spurt arbeidsgivere om hvilke kompetanseområder de ansatte bør bli bedre på, og spurte samtidig arbeidstakere om hvilke kompetanseområder de selv mener de bør bli bedre på.

Topp 5 hos begge grupper er, med ulik vektlegging er temaene:

- Initiativ, kreativitet og omstillingsevne
- Kommunikasjon og samhandling

- IKT og/eller teknologiforståelse
- Planlegging og problemløsning
- Service- og kundeorientering

Dette er med andre ord de viktige kompetansebehov å ta tak i.

I arbeidslivsundersøkelsen for 2014 er et sterkt fokus satt på samfunnsansvar. Kunder, ansatte og myndigheter forventer i dag en innsats fra virksomhetene og deres leverandører. Det påpekes at ansatte har behov for å identifisere seg med, og være stolte av arbeidsplassen sin.

Oppsummering

For at vi skal være studentens naturlige valg, må vi være en attraktiv arbeidsplass som utvikler kompetansen til våre medarbeidere. SiT må tilby gode kundeopplevelser med både høy grad av service, og gode teknologiske løsninger. Et økt mangfold på arbeidsplassen gir oss mulighet til å forstå kunden på nye måter, og samtidig må vår relasjonelle kompetanse og vår inkluderingskompetanse være høy. For at SiT skal lykkes kreves det gode ledere som kan coache og utvikle sine medarbeidere og som gjennom målrettet arbeid med servicekultur skaper henrykte studenter.

Saksbehandler: Heidi Torstad

Tilråding:

Konsernstyret har fått en orientering om prioriterte områder i HR arbeidet og støtter tanker, ideer og prioriteringer for å utvikle virksomheten videre

Trondheim, 6.mars 2015

Knut Solberg