

Styresak D 04 / 2017

Kompetanse og organisasjonsutvikling

Innhold

KOMPETANSE- OG ORGANISASJONSUTVIKLING FEIL! BOKMERKE ER IKKE
DEFINERT.

INNLEDNING	2
SITS PERSONALPOLITIKK OG STRATEGI FOR HR-ARBEIDET	2
HR SOM EN STRATEGISK OG UTVIKLINGSORIENTERT MEDSPILLER	FEIL! BOKMERKE ER IKKE
DEFINERT.	

PRIORITERINGER HOS SIT HR I 2016 **2**

IMPLEMENTERING AV NYTT HR- OG LØNNSSYSTEM	2
FUSJONSARBEID	3
ARBEIDSMILJØ BASERT PÅ VÅRE KJERNEVERDIER	FEIL! BOKMERKE ER IKKE DEFINERT.
LEDERUTVIKLING	4

DAGENS MEDARBEIDERE I SIT **5****KOMPETANSE- OG ORGANISASJONSUTVIKLING I ET LANGTIDSPERSPEKTIV**
FEIL! BOKMERKE ER IKKE DEFINERT.

KOMPETANSEUTVIKLING I SIT	8
LEDERUTVIKLING	9
ØKT REKRUTTERINGSBEHOV	10



Kompetanse- og organisasjonsutvikling

Innledning

Kompetanse- og organisasjonsutvikling i Sit står som fast sak på styrets årshjul. Bakgrunnen for at temaet er satt opp til årlig behandling i styret er 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 i lys av Sits strategi og styrets forventninger.

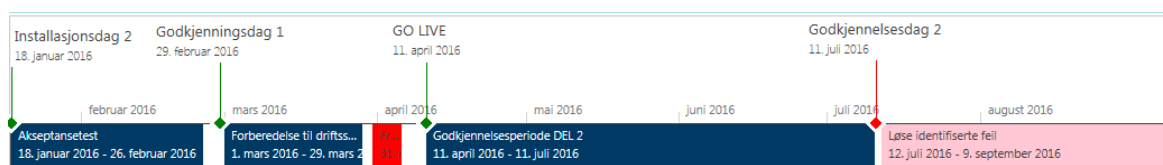
Strategi for HR-arbeidet i Sit

Sits HR-strategi danner bakteppe for saken og bygger opp under den overordnede strategien for Sit. Den sier at Sit skal være «en attraktiv arbeidsgiver som tiltrekker, utvikler og beholder medarbeidere med riktig kompetanse og holdninger for derigjennom å kunne levere helhetlige kundeopplevelser». Skisserte krav for gjennomføring av strategien er synliggjøring av Sit som attraktiv arbeidsgiver, kontinuerlig kompetanseutvikling, bygging og styrking av bedriftskulturen, samt lederutvikling i tråd med lederplattformen og definerte mål og strategier. Gjennom videreutvikling av kultur, verdier (ÅKEIA), identitet (SIN BIT), kompetanse og klare prinsipper for medvirkning og ledelse skal vi legge til rette for dette, og HR-avdelingen skal bidra til at strategien blir operasjonell og gjennomførbar.

Prioriteringer hos Sit HR i 2016

Implementering av nytt HR- og lønssystem

Det nye HR- og lønssystemet ble lansert og tatt i bruk f.o.m april i år, etter en periode med testing og opplæring i systemet.



Implementeringen av systemet er delt inn i flere faser. I fase 1 ble modulene «Employment&Organisation», «Time&Attendance», «Back2Work» implementert. Lønnsmodulen er den samme som før, men er en oppgradert versjon. I fase 2 som pågår nå er det modulene «Recruite» og «Reports» som implementeres. Modulene i fase 1 og 2 er de viktigste modulene for å lette hverdagen både for ledere, medarbeidere og HR/Lønn.

Etter at første fase var slutført og modulene tatt i bruk av både ansatte og ledere, ble det gjennomført en evaluering av systemet hvor alle ansatte, både ledere og medarbeidere, ble invitert til å gi tilbakemelding på hvordan de opplever systemet. Andelen som besvarte undersøkelsen utgjorde 50 % av alle ansatte i Sit, hvorav 75 % av de som besvarte var medarbeidere og 25 % ledere.

På en skala fra 1 til 6, hvor 6 er «svært høy grad», skårer lederne nytteverdien av systemet til 4,4 poeng. Når det gjelder funksjonaliteten i systemet så er respondentene totalt sett fornøyd med denne. Det vi ser gjennom undersøkelsen er at en stor andel har behov for ytterligere opplæring nå når systemet er tatt i bruk, samt at enkelte ikke deltok på opplæringen som ble gitt ved lansering. HR vil derfor ha nye opplæringstiltak ut mot lederne i enhetene og enkeltgrupperinger som har ønske om ytterligere opplæring.

De siste modulene som skal implementeres er «Competence» og «Perform». Vi har valgt å vente med disse modulene siden verdien av disse først kommer til sin rett når vi har etablert gode strukturer og rutiner for kompetanse- og medarbeiderutvikling i organisasjonen. Dette temaet omhandler vi ytterligere i slutten av styresaken under «kompetanse og organisasjonsutvikling i et langtidsperspektiv».

Fusjonsarbeid

2016 har hatt stort fokus på aktiviteter som understøtter dialog, medvirkning, læring, motivasjon, samhold og engasjement i overgangen til ny organisasjon. Formålet har vært å utvikle en felles virkelighetsforståelse i organisasjonen basert på kunnskap og refleksjon rundt Sits verdier, identitet, kultur og strategi.

Aktuelle aktiviteter med fokus på Sits kultur, verdier, identitet og strategi gjennom kompetanseheving, dialog og samarbeid har vært:

- 14. og 19. april ble det avholdt introduksjonsdager i Ålesund og Gjøvik, hvor Sits administrerende direktør, kommunikasjonsdirektør og HR-direktør var til stede og holdt innlegg om virksomheten Sit, våre verdier og strategier. De fikk markedsrelatert informasjon som merkevarestrategi og kommunikasjon i Sit. I tillegg reflekterte vi sammen med medarbeiderne om hva det betyr å være medarbeider i Sit. De fikk også innføring i rutiner og retningslinjer som gjelder for medarbeidere og ledere i Sit.
- Bygge tilhørighet og samhold var også en av hovedoverskriftene for HMS-konferansen den 28.-29. april hvor Sits ledere og verneombud fra alle tre byer var samlet (mer info under).
- 29. oktober ble det gjennomført en «utvidet» høstsamling for hele Sit hvis formål var å bidra til økt tilhørighet og samhold i organisasjonen på tvers av lokasjoner, samt kunnskap om og forståelse for viktige strategiske grep og retning. Nytt for samlingen var den faglige delen hvor det bl.a. gjennomført gruppediskusjoner rundt temaet «Fremtidens Sit - hvordan skal vi jobbe sammen for å møte trendene og våre strategiske mål om å være mer spisset, samordnet og tilgjengelig.
- Enhetene har i tillegg gjennomført egne arrangement med sine avdelinger i Ålesund og Gjøvik hvor man har jobbet med tematikken.

Et målrettet og utviklende HMS-arbeid

Sit har definerte mål for sitt Helse, miljø og sikkerhetsarbeid. Sit skal ha et arbeidsmiljø basert på våre kjerneverdier (ÅKEIA) som fremmer arbeidsglede, læring, helse, trivsel, og vern mot arbeidsrelatert sykdom. Sit skal verne det ytre miljø mot forurensing og overforbruk. Et målrettet og utviklende HMS-arbeid er en viktig forutsetning for å nå våre strategiske mål.

Sit har en overordnet HMS handlingsplan som fungerer godt som et styringsverktøy til HMS arbeidet og blir brukt til oppfølging og kvalitetssikring av HR-avdelingen, i HMS forum og i AMU. Følgende aktiviteter fra 2016 er verdt å fremheve:

- I lys av fusjonen ble **organiseringen av HMS-arbeidet evaluert**. Det ble vedtatt i AMU at verneområder i stor grad følger organisasjonsstruktur, og at vi må fortløpende evaluere hvordan ivareta medvirkning og godt samarbeid på tross av geografiske avstander.
- **HMS-kurs**. Ledere, ansatte og verneombud i Ålesund og Gjøvik hadde HMS på agenda i forbindelse med introduksjonsdagene i april. I tillegg har det vært gjennomført egne HMS-kurs for ledere og verneombud både i Trondheim, Gjøvik og Ålesund. Kursene gir en felles plattform og innføring i rammer og virkemidler i virksomheten.
- På **årets HMS-konferanse** for AMU og HMS-forum i april deltok det 31 ledere og verneombud. De jobbet med hvordan de kan bygge tilhørighet, samhold og helse i Sit gjennom de to ulike tema som var satt på programmet:
 - o Dag 1: Kultur og identitet i møte med omstillinger
 - o Dag 2: Ergonomi og fysisk aktivitet i arbeidshverdagen
- **Ledere fikk opplæring i forbindelse med medarbeiderundersøkelsen i januar**. Ny undersøkelse ble gjennomført i oktober for alle ansatte, og for første gang i Ålesund og Gjøvik. Resultatene behandles i egne styresaker, men undersøkelsen er en viktig indikator og verktøy i arbeidet med psykososiale og organisatoriske forhold.
- Vi er nesten i mål med overordnede **bransjespesifikke risikovurderinger i Sit**. Når året er omme er det kun verneområde Sit Barn og ca. halvparten av verneområdene i Sit Kafe som gjenstår. Risikovurderingene vil være svært viktige hjelpemidler for å jobbe målrettet i året som kommer.

Lederutvikling

Sit sin ledelsesplattform danner grunnlag for lederopplæringen i Sit. 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 i rollen som leder, og hele tiden være i utvikling.



Samling med Ledergruppe 1 i august med formål å bli bedre kjent etter utskiftninger i gruppen og fokus på å utvikle en felles plattform for ledergruppen. Ledergruppen skal bli mer bevisst på hvordan gruppen skal jobbe sammen fremover, hvilke roller man skal ha og

hva gruppen ønsker å oppnå i utviklingen av Sit. Tiden ble brukt til i fellesskap å stake ut ny kurs og enhetlig ledelse i Sit. Det ble lagt vekt på øvelser og refleksjoner i tillegg til faglig påfyll, og organisasjonspsykolog fra Østlyng & Bjerke deltok på deler av samlingen, både med faglige foredrag og fasilitering av ulike gruppearbeid.

Samling med Ledergruppe 1 og 2 Årets ledersamling på Hitra i november 2016 hadde som tema kultur- og verdibevisst lederskap, medarbeiderskap og jobbforming. Konsulenter fra Østlyng & Bjerke AS bidro med innsikter i og verktøy for å utøve ledelse basert på aktivt forhold til verdier. Kompetanse og bevissthet på dette området har til hensikt å stimulere til gjensidig forpliktende fellesskap og mobiliserer engasjement, involvering og utvikling i hele organisasjonen. Samlingen videreførte også arbeidet som ble gjort på Høstsamlingen (se over) og bearbeidet i grupper innspillene som kom. Arbeidet som ble gjort skal videreføres i enhetene og følges opp ytterligere i 2017.

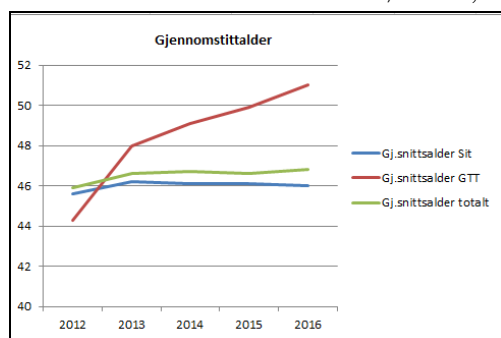
Temamøter for ledere

«Temamøter for ledere» er en del av lederopplæringen i Sit, jfr ledelsesplattformen. Vi har i år gjennomført 3 samlinger. Temaene legges opp etter innspill fra lederne eller på HRs initiativ og samlingene har en balanse mellom faglig påfyll og gruppediskusjoner som skal støtte oppunder erfarings- og kompetanseoverføring mellom lederne i Sit.

- 1) **Medarbeiderskap** Målet var å introdusere deltagerne for medarbeiderskapstenkingen, hvordan kan medarbeiderskap inngå som en del av lederplattformen i Sit og gi kunnskap om hvordan jobbe med å utvikle medarbeiderskapet på egen avdeling.
- 2) **Fravær i gråsonen** som skulle gi kunnskap om regelverk og råd om hvilket spillerom man som leder har i vanskelige/utvetydige sykefraværssaker, og om medarbeiderens medvirkningsplikt.
- 3) **Opplæring i nytt HR-system** Gjennomgang av alle lederfunksjonene i systemet.

Dagens medarbeidere i Sit

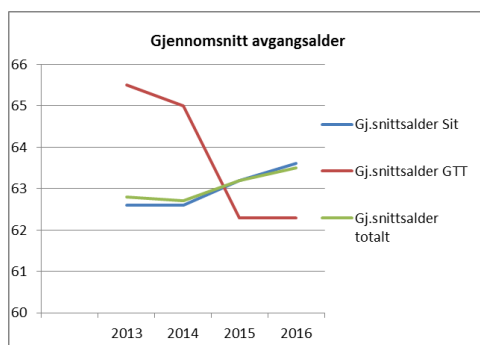
- **Alderssammensetning** Gjennomsnittsalderen i Sit per desember 2016 er 46 (46,8 inkl G Travel). Dette er en marginal nedgang fra fjoråret og en fortsatt marginal nedgang siden 2013. I G Travel er snittalderen økende, fra 44,3 i 2012 til 51 i 2016.



Avgangsalder Den gjennomsnittlige avgangsalderen i løpet av den siste tiårsperiode (2006-2016) er 63,6 en økning siden i fjor (63,2). Inkludert G Travel er avgangsalderen 63,5. Sit skal, jmf IA-handlingsplanen, jobbe aktivt for at den reelle avgangsalderen øker ved at arbeidstakere som ønsker det kan være helt eller delvis i arbeid frem til avgangsalder.

Livsfasepolitikk i Sit skal bidra til dette og har formulert en rekke tiltak spesielt rettet mot seniorer men slår også fast at det er god ledelse, og ikke seniorgoder, som til syvende og sist bidrar til at ansatte står lengre i jobb. Gjennom en lovendring i Arbeidsmiljøloven har

- man økt den bedriftsinterne aldersgrensen fra 67 til 70 år, og i Sit er ny aldersgrense nå 70 år.



- *Kjønnfordeling (antall)*
 - Kvinner: 216 (i deltidsstilling: 76)
 - Menn: 81 (i deltidsstilling (5)).
- *Turnover* I 2016 er turnover i Sit 6,7 %. Dette er en marginal økning ift fjoråret (6,43 %).
- *Studentmedarbeidere* Studenter jobber i ulike deler av organisasjonen, både som resepsjonister (22) og treningsinstruktører (52) i Sit Idrett, husverter (9) i Sit Bolig og som tilkallingsvikarer i Sit Kafe og i våre barnehager. Sit har også et bevisst fokus på rekruttering av nyutdannede i prosjektstillinger. Sit anser det som en gunstig utveksling å kunne tilby studenter en jobb som kan være et springbrett inn i andre jobber samtidig som Sit får tilført og nyttiggjort fersk teoretisk kompetanse.
- *Nærvær og forebygging av sykefravær* IA-avtalen har to overordnede mål: 1) å forebygge sykefravær, øke fokus på jobbnærvær og hindre «utstøting» fra arbeidslivet, og 2) øke rekrutteringen til arbeidslivet av personer som ikke har et arbeidsforhold

Med IA-avtalen som utgangspunkt Sit har følgende måltall- og formuleringer:

Delmål 1 Sykefravær. Måltall 2016: 6,2 % eller lavere. 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 tilrettelegge og jobbe for at arbeidstakere med nedsatt funksjonsevne skal kunne arbeide i organisasjonen.

Delmål 3 Økt avgangsalder. Måltall: Øke til 64 år (innen 2018). Målformulering: Sit skal jobbe aktivt for at den reelle avgangsalderen øker ved at arbeidstakere som ønsker det, kan være i arbeid, helt eller delvis, frem til avgangsalder.

G Travel

G Travel er Sits datterselskap. Enheten har selvstendig ansvar i forhold til utviklingen og driften av selskapet. Likevel bistår Sit ved behov med ressurser og kompetanse på ulike fagområder innenfor det som utgjør Sits fellestjenester. Sits HR-avdeling bidrar blant annet innenfor arbeidsmiljøutvikling, lederutvikling og i omstillingsprosesser. 2016 har vært et krevende år for G Travel og Sit har bistått i forbindelse med de omstillingsprosessene som har vært, både når det gjelder nedbemanning og permitteringer.

Kompetanse- og organisasjonsutvikling i et langtidsperspektiv

Trender som i fremtiden vil påvirke bedrifters organisering og ledelse som også beskriver den virkeligheten og de utfordringene Sit vil stå overfor:

- Demografiske endringer: Eldre arbeidsstokk og inntoget av milleniumsgenerasjonen
- Økt konkurranse om talentene
- Teknologisk innovasjon
- Fleksible og effektive strategier for arbeids-/ privatliv
- Bæredyktighet – krav til at virksomhetene tar et større ansvar

Sit leverer produkter og tjenester i et stadig mer konkurransepreget marked; de fleste av tjenesteområdene våre merker dette. Nye aktører med nye forretningsmodeller utfordrer med enkel og rimelig markedstilgang. Sit må derfor prestere for å opprettholde tillit som tjenesteleverandør, utviklingsaktør, tilrettelegger og pådriver på campus. Det betyr at vi må spesialisere tjenestene våre slik at vi i større grad er tilpasset studentbehovene og legge godt til rette for at de mestrer studentlivet. Vi har en ambisiøs visjon som krever nytenking og helhetsperspektiv, noe vi skal løse ved bedre samhandling på tvers i organisasjonen, ytterligere samordning av tjenestene, effektivisering av interne arbeidsprosesser og en bedre utnyttelse av våre komparative fortrinn (kunnskap om studentene, flere tjenester til samme målgruppe og utnytte hverandres kommunikasjonskanaler). Med bakgrunn i dette blir det også viktig fremover at HR har strategisk og forretningsorientert kompetanse for å støtte enhetene i sitt utviklingsarbeid.

Konkretisering av utviklingsaktiviteter i Sit: «Sit-huset»

Det er mer enn Ledelsesplattformen som utgjør organisasjonsutviklingen i Sit. «Sit-huset» er en foreløpig modell/skisse som viser hvordan de ulike elementene henger sammen og påvirker hverandre i vårt arbeid med å utvikle organisasjonen i Sit. Huset beskriver vårt oppdrag og eksistensgrunnlag (taket), og hvordan tjenestene/kjernevirksomheten (grunnmuren) og de 5 organisasjonselementene (veggene/rommene) skal fylle huset og skape innhold. Alle delene av huset henger sammen direkte/indirekte, og vi må jobbe målrettet innenfor hvert av de 5 elementene i huset for å utvikle organisasjonen i ønsket retning.

Ledelse: Det er jobbet med lederutvikling over tid i Sit. I 2014 ble det etablert en lederplattform, og man har jobbet med prosessverktøy relatert til atferd og kommunikasjon. I 2015 jobbet vi videre med relasjonsledelse og tilbakemeldingskultur. I år har vi tatt dette et steg videre og skal jobbe videre med verdibasert ledelse, og gi lederne metoder og verktøy som de kan bruke i sitt lederskap.

Kompetanse: Ting går raskere og vi er i stadig utvikling. Vi må sikre at vi har riktig kompetanse og riktig fremtidig kompetanse til å møte de endringer som vil komme. Kompetanseutvikling innebærer at vi må ha et bevisst forhold til fremtidig behov i organisasjonen. Pr i dag er ikke dette satt godt nok i system. Rekruttering er nøkkelord fremover, og vi må bli mer treffsikker på hvilke type ressurser vi trenger både når det gjelder kompetanse, verdier og holdninger. Vi må ruste organisasjonen til å takle en høyere frekvens på både kompetanseutvikling og rekruttering.

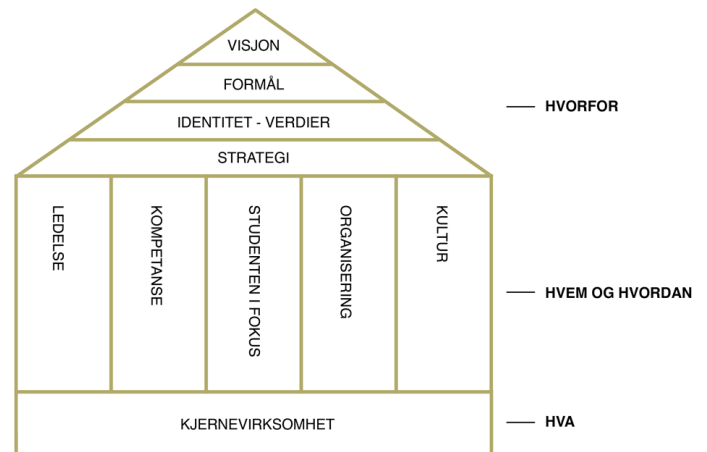
Studenten i fokus: Vi har mye kunnskap om studenten og vi må bruke denne kunnskapen i vårt tjenestetilbud. Vi må spisse tjenestene og gjøre oss unike, i tillegg til at vi har en

omsorgsrolle overfor våre studenter. Dette stiller krav til kompetanse både hos medarbeidere og ledere. Det gjelder både kompetanse til å jobbe utviklingsorientert, men også relasjonell kompetanse.

Organisering: Organisering omhandler flere elementer. Hvilke strukturer har vi? Hvilke prosesser har vi? Hvordan skal vi samhandle og hvordan legger vi til rette for samhandling? Hvilke roller og ansvar defineres? Vi må gi ledere og medarbeider kunnskap/påfyll slik at man er en god bidragsyter i arbeidsprosesser og når man samhandler i egne team eller på tvers av satte strukturer.

Kultur: Kultur er summen av alt vi gjør. Det er summen av lederskapet og

medarbeiderskapet vårt. Kultur er mer enn å skape sosiale arenaer for å møtes. Kulturen i Sit er et resultat av felles erfaringer og praksis. Det er viktig å skissere en ønsket retning på kultur. Hvor skal vi bevege oss?



Figur 1: Foreløpig skisse av «Sit-huset» - en modell for utviklingsutvikling i Sit



Kompetanseutvikling i Sit

Det fremtidige virkelighetsbilde samt markedssituasjonen Sit allerede opererer i krever tilpasning av kompetanse både når det gjelder medarbeiderutvikling og medarbeidertiltrekning i Sit. Kompetanser og egenskaper som blir stadig viktigere for Sit i fremtiden er derfor evne til å samhandle på tvers av fag, evne til å benytte og se muligheter i digital teknologi, tverrkulturell og relasjonell kompetanse m.m.

Strategisk kompetanseplanlegging

I lys av virksomhetens visjon og strategi skal prosjektet evaluere Sits læringsbehov, og utvikle og implementere en politikk og strategi for kompetanseutvikling i Sit. Aktiviteter knyttet til kompetanseutviklingsprosessen i Sit f.o.m 2017 ble skissert ved inngangen av fjoråret. På grunn av timing i organisasjon og sammenheng med øvrige aktiviteter som foregår er prosjektet foreløpig ikke igangsatt. Det er imidlertid gjort et stykke forberedende arbeid hvor Sit HR har blitt presentert for kompetansemodulet i Aditro® HRM Suite og det er jobbet frem et mandat for arbeidsprosessen som før igangsetting skal forankres i LG1. Det er ønskelig å sette ned en arbeidsgruppe med representanter fra enhetene.

Fokus vil være:

- Etablere og gjennomføre enhetlig metode for kompetansekartlegging i Sit
- Evaluering av selskapets læringsbehov i lys av visjon og strategi
- Utvikle politikk og strategi for kompetanseutvikling i Sit som favner medarbeideren, lederen, avdelingen og organisasjonen som helhet
- Implementere gode systemer for oppfølging av politikk og strategi

Sit kultur, visjon og verdier

Sits visjon og verdier er blitt til gjennom medvirkning og involvering i hele organisasjonen. Gjennom medarbeiderundersøkelsen ser vi at Sits mål, strategier og verdier har stor betydning for våre prioriteringer i hverdagen og hvordan vi møter samhandler med studenter og kolleger. Det er vår identitet og våre verdier som skal være drivende i utviklingen av lederskap, medarbeider og organisasjon – og bidrar til å fremme forståelse av organisasjonens særpreg og retning. Dette vil fortsatt være et viktig fokusområde i 2017 både for å bygge fellesskap og tilhørighet på tvers av lokasjoner i Sit, og fordi det er stabiliserende ved raske endringer og omstillinger. Sit skal fortsette å tilrettelegge for en levende diskusjon og refleksjon over egen praksis i organisasjonen om disse temaene.

God internkommunikasjon er en forutsetning for arbeidet med å bygge fellesskap og identitet, fremme kunnskap om organisasjonen og stimulere til idéutveksling som grunnlag for utvikling. Det er gjennomført en forstudie med formål å kartlegge de interne kommunikasjonsbehovene til Sit. Som følge av forstudien, strategiene og styrets krav skal det settes sammen en arbeidsgruppe som skal

- Utarbeide mandat
- Kartlegge og analysere utfordringene og behovene knyttet til internkommunikasjon i Sit
- Evaluere eksisterende interne kommunikasjonskanaler mht skisserte behov, og utarbeide forslag til forbedring.

Lederutvikling

De siste årene har Sit hatt fokus på lederutvikling på alle nivå i Sit. Det har vært gjennomført ledersamlinger og kompetanseløft innen ledelse og lederutvikling med bakgrunn i Sits ledelsesplattform. Dette arbeidet er kontinuerlig og vil fortsette også i 2017.

Verdibasert ledelse og medarbeiderskap

Ledelse i Sit har en klar verdiforankring i ledelsesplattformen som definerer hvilken opplæring ledere i Sit skal ha for å kunne være en ÅKEIA-leder. I 2017 vil det være et selvstendig fokus ledernes rolle i arbeidet med å forankre hvordan verdiene skal rotfestes i vår organisasjonskultur og praksis.

Dersom Sit skal bli mer konkurransedyktig er man avhengig av at medarbeiderne tar mer ansvar for utvikling og forbedring av tjenestene og tar ansvar i daglig drift. En god verdiforankring gir grunnlag for utstrakt delegering. Det blir et viktig lederansvar å synliggjøre og ivareta verdiene gjennom handlinger og utvikling av medarbeidere, og gjennom hva som skal belønnes eller sanksjoneres av atferd. Lederne er rollemodeller og må stå til rette for at verdiene etterleves innenfor sitt ansvarsområde. Lederne i Sit har et særlig ansvar i å bidra til å utvikle en felles virkelighetsforståelse i organisasjonen basert på vårt felles verdigrunnlag, identitet og strategi.

Som oppfølging av ledersamlingen er det tydeliggjort noen forventninger til lederne om å bruke verktøyene og den nye innsikten til å trene på verdibasert ledelse og utvikling av medarbeiderskap i sine miljøer.

Økt rekrutteringsbehov i organisasjonen

Mange ansatte (også i nøkkelposisjoner) i Sit nærmer seg pensjonsalder, og vi står i fare for å miste både verdifull kompetanse og kulturbærere over et kortere tidsperspektiv. Av tabellen under kan man se at totalt 81 ansatte; 24 % av arbeidsstokken i Sit, i teorien vil ha mulighet for å gå av med pensjon om 5 år.

Aldersfordeling i 2016 (av totalt 342 faste ansatte (inkl G Travel) :

	Totalt	
	Ant	%
60-66 år	45	13,2
57-59 år	36	10,5
Totalt	81	23,7

Med stor sikkerhet vet vi altså at rekrutteringstakten vil øke i Sit fremover, noe som vil påvirke både kulturen i Sit og vårt lederskap. Dette vil gi utfordringer men også muligheter knyttet til både merkevarebygging og organisasjon- og kompetanseutvikling i Sit. Vi vil forbedre rekrutteringsprosesser betraktelig ved at kompetansekrav og kompetansebehov er analysert og i tråd med den ønskede kompetanseutviklingen i Sit. Et annet ledd i den strategiske kompetanseutviklingen i Sit vil være å se på hvordan vi kan strukturere opp helhetlig og skreddersydd opplæring som vil legge til rette for rask og god fungering i jobben og tilhørighet til virksomheten slik at nyansatte ønsker å bli.

Sits merkevare må kommuniseres godt til mulige framtidige ansatte: Et fokus i 2017 vil også være å se på hvordan vi mer bevisst kan utnytte Sit sine styrker til å bygge vår merkevare i markedet i

rekrutteringssammenheng og i andre prosesser for å tiltrekke oss ansatte som vil hjelpe Sit å nå våre mål og visjoner.

Oppsummering

For at våre studenter og samarbeidspartnere skal oppleve Sit som attraktiv tjenesteleverandør, utviklingsaktør, tilrettelegger og pådriver må Sit utvikle seg i takt med samfunnet og studentenes forventning. I organisasjonsutviklingssammenheng betyr dette at Sit må være en attraktiv, profesjonell og konkurransedyktig arbeidsplass med målrettede kompetansehevings- og rekrutteringsprosesser.

Sit vil i de kommende årene stå overfor en større endring i alderssammensetning i vår arbeidsstokk noe som vil kreve at vi fører en strategisk og målrettede rekrutteringspolitikk, legger til rette for å utvikle og beholde dyktige eksisterende og fremtidige medarbeidere, samt jobber målrettet med å videreføre de gode elementene av Sit-kulturen. Strategisk kompetanseplanlegging vil være et prioritert område for å ruste virksomheten på de kommende endringene, og en styrket kompetanse omkring verdibasert ledelse vil danne grunnlag for et gjensidig forpliktende fellesskap og mobilisere til engasjement og utvikling i hele organisasjonen.

Saksbehandler: Heidi Torstad

Tilråding:

Konsernstyret støtter oppfølgingen av arbeidet med organisasjons- og kompetanseutviklingen basert på føringer gitt i strategier og tidligere styrevedtak. Konsernstyret anser organisasjonsutviklingen som helt sentral for at Sit skal lykkes med å nå sine mål og ambisjoner, og ber om at innspill gitt i møtet legges til grunn for videre arbeid.

Trondheim, 5. januar 2017

Knut Solberg