Organsisasjon og ledelse - Kompetansestyring

Kompetansestyring

Process owner: Kristin Arnkværn	Approved by: Ann-Cathrin Becken	Approved date: 2/7/2024	Published version: 2

Hensikt:

Gjennom kompetansestyring skal NND sikre at etaten er organisert med, og innehar nødvendig kompetanse, og identifiserer og tetter eventuelle kompetansegap. Videre må NND tilrettelegge for å fortløpende vurdere eksisterende kompetanse og kapasitet, opp mot fremtidige behov og dermed støtte oppunder et målrettet arbeid med å sikre riktig kompetanse til riktig tid.

Omfang:

Kompetansestyring skal sikre at de roller og stillinger, med påfølgende ansvar og myndigheter som er nødvendig for å kunne eie og drifte nukleære anlegg, og oppfylle alle øvrige krav som påhviler NND for å oppfylle samfunnsoppdraget, er besatt. Samspillet mellom kompetanser, roller og stillinger beskrives i vedlegget «Beskrivelse av kompetanser, roller og stillinger»

Kompetansestyring skal:

- Sikre at NND har de nødvendige roller og stillinger med tilhørende kompetanser i den nukleære basisorganisasjonen til å sørge for sikker drift av atomanleggene. Om analyse viser at det er sårbarheter i organisasjonen, vil NND aktivt jobbe med å lukke disse.
- Sikre at NND har nødvendig tilgang til viktig kompetanse gjennom større rammeavtaler som dekker alle områder knyttet til sikker drift av atomanleggene.
- Sikre at NND arbeider aktivt med å videreutvikle det totale kravbildet for vår virksomhet og hvordan vi omstiller dette i prosesser, roller, kompetanseprofiler og stillinger for våre ansatte og innleide.
- Sikre at NND utvikler organisasjonen for å støtte den nukleære basisorganisasjonen og forberede fremtidig dekommisjonering, behandling og oppbevaring av avfall og håndtering og oppbevaring av nukleært avfall.
- Sikre videreutviklingen av samarbeidet med akademia for sikring av fremtidig kompetanse.
- Sikre god etterfølger planlegging ved å:

- Planlegge etterfølgelse: der enkeltpersoner har blitt identifisert som egnet til å fylle stillinger og roller med planlagt utvikling, for forventede endringer (for eksempel kjent pensjon) eller for å håndtere kjente organisatoriske mangler
- Uplanlagt arvefølge: der enkeltpersoner kan ha roller på akutt eller kort sikt, når den som har rollen fast uventet ikke kan oppfylle den nødvendige rollen (for eksempel sykdom).

NND gjennomfører en systematisk kravanalyse som medfører at alle relevante krav identifiseres, tolkes og knyttes til styrende dokumenter eller prosesser i ledelsessystemet. Organisasjonsbeskrivelsen i Kjernen angir hvem som er eier av de ulike prosessene (prosesseiere), disse prosesseierne knytter de ulike rollene til sine prosesser, og

stiller krav til kompetanse og kapasitet i rollene som benyttes i deres prosesser slik at kravbildet for prosessen oppfylles.

Sektor virksomhetsstyring har ansvaret for å dokumentere kompetanse- og kapasitetskravene til rollene i NNDs kompetansestyringsverktøy (CMS - DFØ/HR). I dette verktøyet opprettholdes det knytningen mellom kompetanser, roller og stillinger (personer) – samt både påkrevd kompetanse og virkelig kompetanse hos individene som innehar de ulike rollene. Verktøyet benyttes både for fast ansatte og innleide konsulenter. NND har definert støtteprosessen "Kompetanseutvikling" (under prosessområdet HR) for å ivareta og utvikle den nødvendige kompetansen for alle definerte roller i organisasjonen.

Kort beskrivelse av rekkefølge for prosesssteg: De tre første og øverste stegene i prosessen (håndtere eksterne krav, definere roller og kompetanseelementer i prosessen, og registrere inn kompetansebehov) og de to nederste (uttak av kompetansebeholdning og innhente oversikt over foreliggende kompetanse) vil foregå uavhengig av hverandre. Begge disse prosessflytene er input til de to siste stegene (utføre GAP analyse og definere tiltak for å tette GAP).

Kompetansekrav oppstår som følge av nye eller endrede krav utenfra, og som blir fanget opp gjennom prosessen kravhåndtering, eller interne endringer i prosesser. Prosesseier skal tolke nye krav, sammen med kravområdeeier, slik at endringer i roller og kompetanseelementer blir avklart. Disse elementene oppdateres i DFØ HR.

Fagleder Atomakademiet skal bruke DFØ HR til å hente ut oversikt over hvilken kompetanse som allerede finnes, og avdekke GAP. Avvik mellom behov og tilgjengelig kompetanse utgjør GAP. Tiltaksplan for tetting av gap skal utarbeides av Fagleder Atomakademiet. Behov som gjelder kompetansebygging meldes videre til NNDs Opplæringskomité. Andre tiltak (ansettelser, omstilling, etterfølgerplanlegging) blir input til andre relevante prosesser, for eksempel organisasjonsutvikling, organisasjonsendring, rekruttering eller innleie.

Beskrivelse av viktige ord i kompetansestyringsprosessen:

- Kompetanseelement: Elementer for å definere kompetansebehov som roller må inneha. En rolle vil kunne inneholde flere forskjellige kompetanseelementer.
- Kompetansebeholdning: Samling av all kompetanse som organisasjonens individer innehar.
- Kompetansebehov: Samling av all nødvendig kompetanse basert på krav til NND og NNDs prosesser.
- Atomakademiet: NNDs interne akademi for koordinering, styring, gjennomføring og verifisering av opplæring.
- DFØ HR: Datasystem som skal understøtte alle HR-relaterte prosesser for NND. I denne prosessbeskrivelsen er det kompetansestyring gjennom DFØ HR som er relevant.

Inngang:

Inngang til denne prosessen kan komme fra flere forskjellige kilder, men hovedsakelig vil det være:

- Nye krav og føringer fra myndigheter (for eksempel via tildelingsbrev fra eier, eller fra tilsynsmyndighet)
- Nytt eller endret krav som er identifisert av kravområdeeier
- Ny prosess som etableres i Kjernen (fra styrende dokumenter eller prosesser)
- Identifisert ny prosess, prosess som må endres eller prosess som ikke har definert kompetanse/roller. Prosesseier initierer behovet.
- Faseendring, for eksempel utviklingen av dekommisjonerings-organisasjonen, ny strategi, eller omstilling som gir endret kompetansebehov.
- HR prosesser som gir endring i organisasjonen og/eller endring i kompetansebeholdning (exit, flytting av medarbeider til ny stilling/rolle) eller via ønsker fra medarbeidere.

Resultat:

1. Oversikt over eksisterende kompetansebehov og kompetansebeholdning, samt identifiserte kompetansegap.
2. Tiltaksplan for å tette identifiserte gap.

Roller og rollenes ansvar i prosessen

Utførende roller i prosessen	***Rollens oppgaveansvar/myndighet i denne prosessen***
Direktør	Overordnet ansvarlig for NNDs kompetansebeholdning
Sektordirektør	Ansvarlig for at sektoren innehar riktig kompetanse.
Avdelingsleder	Ansvarlig for at avdelingen innehar riktig kompetanse.
Prosesseier	Ansvarlig for å definere kompetanseelementer og roller for sine prosesser.
Kravområdeeier	Identifiserer og tolker nye og endrede krav for sitt område
Fagleder Atomakademiet	Ansvarlig for å styre og administrere kompetansestyringssystemet.
Opplæringskoordinator	Koordinere definerte og innmeldte kompetansehevingstiltak.
Opplæringskomité	Strategisk og overordnet ansvarlig for kompetansenivået i NND. Godkjenner opplæringstiltak som skal ivaretas gjennom Atomakademiet.

Eksterne krav/føringer til prosessen:

Kravdokument (lovverk, standarder o.l.)
Generelle konsesjonsvilkår 5.4 og 11 fra DSA.

Virksomhetskrav:

Kravdokument
Strategi for Virksomhetsstyring
Delstrategi Kompetanse

Documented information (governing documentation)

Strategi

Delstrategi Kompetanse

Strategi for målområdet Virksomhetsstyring

Valid after the business transfer

Øvrig

Beskrivelse av NNDs nukleære basisorganisasjon etter VO steg 1

Beskrivelse av NNDs nukleære basisorganisasjon etter VO steg 2

Links

Prosess - Atomakademiet (HR - Kompetanseutvikling)

Prosess - Håndtere eksterne krav (Kvalitetsstyring)

Prosess - Kompetanseutvikling (HR)

Håndtere krav

Process owner: Kristin Arnkværn	Approved by: Ann-Cathrin Becken	Approved date: 2/13/2024	Published version: 2

Inngang:

Flere ulike prosesser kan gi input til kompetansestyringsprosessen, eksempelvis:

- Nye krav og føringer fra myndigheter (for eksempel via tildelingsbrev fra eier, eller fra tilsynsmyndighet)
- Nytt eller endret krav som er identifisert av kravområdeeier
- Ny prosess etableres i Kjernen (fra styrende dokumenter eller prosesser)
- Identifisert ny prosess, prosess som må endres eller prosess som ikke har definert kompetanse/roller. Prosesseier initierer behovet.
- Faseendring, for eksempel utviklingen av dekommisjonerings-organisasjonen, ny strategi, eller omstilling som gir endret kompetansebehov.
- HR prosesser som gir endring i organisasjonen og/eller endring i kompetansebeholdning (exit, flytting av medarbeider til ny stilling/rolle) Neller via ønsker fra medarbeidere.

Omfang/Aktiviteter:

- Mottak av melding om endret eller nytt kompetansebehov
- Etterspørre nye eller endrede kompetansebehov

Resultat:

Stegets sluttresultat er at det er identifisert et nytt eller endret kompetansekrav i NND.

Links

Prosess - Håndtere eksterne krav (Kvalitetsstyring)

Definere roller og kompetanse- elementer i prosessen

Process owner: Kristin Arnkværn	Approved by: Ann-Cathrin Becken	Approved date: 2/13/2024	Published version: 2

Inngang:

Fagleder Atomakademiet, gjennom fast oppfølging i DFØ HR og kommunikasjon med prosesseiere i NND, identifisert endringsbehov i NNDs prosesser som medfører endring i roller eller kompetanseelementer.

Omfang/Aktiviteter:

- **Fagleder Atomakademiet** følger med på endringer i roller og kompetanseelementer i DFØ HR og ved kommunikasjon med prosesseierne.
- **Prosesseier** analyserer hvilke roller som er nye eller endret tilknyttet prosessendringen (Se veiledning for å skrive rollebeskrivelser og beskrive kompetanseelementer).
- **Prosesseier** definerer hvilke kompetanseelementer som er nye eller endret, i samarbeid med Fagansvarlig Atomakademiet.
- **Prosesseier og Fagansvarlig Atomakademiet** vurderer om endret rolle / kompetanseelement krever ansettelse
- **Prosesseier og Fagansvarlig Atomakademiet** identifiserer hvilken opplæring som skal knyttes til de berørte kompetanseelementene (eksisterende, eller nytt behov)
- **Prosesseier** oppdaterer prosess og roller i DFØ HR (Se prosedyre for registrering i DFØ HR)
- **Opplæringskoordinator** oppdaterer kompetanseelementer i DFØ HR (Se prosedyre for registrering i DFØ HR).

Resultat:

Ny/endret prosess har fått oppdaterte roller og kompetanseelementer. Dette er dokumentert i DFØ HR.

Documented information (governing documentation)

Prosedyre

Lage nye og vedlikeholde gjeldende prosesser i Kjernen

Strategi

Delstrategi Kompetanse

Links

Prosess - Kontinuerlig forbedring (Kvalitetsstyring)

Uttak av kompetanse- beholdning

Process owner: Kristin Arnkværn	Approved by: Ann-Cathrin Becken	Approved date: 2/13/2024	Published version: 2

Inngang:

Uttak av kompetansebeholdning skjer via uttak av rapporter fra DFØ HR.

Omfang/Aktiviteter:

Dette steget referer til flere andre prosesser som utføres i NND og som resulterer i oppdateringer av NND sin kompetansebeholdning i DFØ HR. Dette kan være:

- Oppdatering etter medarbeidersamtale (registrert i DFØ HR).
- Oppdatering etter omorganisering (registrert i DFØ HR).
- Oppdatering etter personellavgang/nyansettelser (registrert i DFØ HR)

Resultat

Kompetansebeholdning er kontinuerlig oppdatert i DFØ HR, slik at etterfølgende prosess kan gjennomføres.

Links

Prosess - Atomakademiet (HR - Kompetanseutvikling)

Prosess - Kompetanseutvikling (HR)

Registreres inn kompetanse- behov

Process owner: Kristin Arnkværn	Approved by: Ann-Cathrin Becken	Approved date: 2/13/2024	Published version: 2

Inngang:

- Kompetansebehovet for en tilstrekkelig organisasjon iht. konsesjonsvilkår 5.4 skal være etablert av kravområdeeier (prosess for kravhåndtering og organisasjon), dette gjelder både kompetanseelementer og kapasitet.
- Fagleder Atomakademiet skal månedlig ta ut en samlet oversikt over endret kompetansebehov for hele NND.
- Input til kompetansebehov vil primært komme fra kravhåndteringsprosessen samt NNDs strategier og virksomhetsplaner.

Omfang/Aktiviteter:

Fagleder Atomakademiet tar månedlig ut en samlet oversikt over endret kompetansebehov (Se prosedyre for registrering i DFØ HR).

Resultat:

Endret kompetansebehov i NND er dokumentert månedlig i en rapport.

Documented information (governing documentation)

Strategi

Strategi for målområdet Virksomhetsstyring

Innhente oversikt over foreliggende kompetanse

Process owner: Kristin Arnkværn	Approved by: Ann-Cathrin Becken	Approved date: 2/13/2024	Published version: 2

Inngang:

Fagleder atomakademiet tar månedlig ut en rapport over kompetansebeholdning fra DFØ HR.

Omfang/Aktiviteter:

- Fagansvarlig Atomakademiet tar ut rapport over kompetansebeholdning DFØ HR (Se prosedyre for registrering i DFØ HR).
- Fagleder Atomakademiet kvalitetssikrer med personalledere at data er korrekt og oppdatert.

Resultat:

Oppdatert rapport over NNDs kompetansebeholdning.

Links

Prosess - Atomakademiet (HR - Kompetanseutvikling)

Prosess - Kompetanseutvikling (HR)

Utføre GAP analyse

Process owner: Kristin Arnkværn	Approved by: Ann-Cathrin Becken	Approved date: 2/13/2024	Published version: 2

Inngang:

Fagleder Atomakademiet skal månedlig følge opp GAP-analyse for kompetansebehov fra kompetansebeholdning.

Omfang/Aktiviteter:

- Fagleder Atomakademiet sammenlikner kompetansebehov og tilgjengelig kompetanse, som til sammen vil avdekke GAP (Se prosedyre for kompetanse-GAP-analyse).
- Fagleder Atomakademiet vurderer omfanget av gapet, og avklarer hvilke elementer som skal løses ved opplæringstiltak og hvilke som skal løses av organisatoriske tiltak.

Resultat:

GAP mellom kompetansebehov og kompetansebeholdning er identifisert.

Links

Prosess - Atomakademiet (HR - Kompetanseutvikling)

Prosess - Kompetanseutvikling (HR)

Definere tiltak for å tette GAP

Process owner: Kristin Arnkværn	Approved by: Ann-Cathrin Becken	Approved date: 2/13/2024	Published version: 2

Inngang:

GAP mellom kompetansebehov og kompetansebeholdning er identifisert i rapport.

Omfang/Aktiviteter:

- **Fagleder Atomakademiet** vurderer hvilke gap som kan dekkes med opplæringstiltak og hvilke gap som må tas videre til andre prosesser (organisasjonsutvikling, rekruttering, innleie).
- **Fagleder Atomakademiet** avklarer i hvilken grad gap som er knyttet til opplæringstiltak kan dekkes med eksisterende kurs i Atomakademiet, eller om det må etableres nye kurs.
- **Fagleder Atomakademiet** gir informasjonen videre til NNDs opplæringskomité ved avdekt behov for etablering av nye kurs.
- **Fagleder Atomakademiet** utarbeider forslag til tiltak, i samarbeid med personalleder og andre prosesseiere etter behov, og legger fram forslaget til NNDs opplæringskomité.
- **Fagleder Atomakademiet** følger opp at tiltak for Atomakademiet blir iverksatt, kommunisert, dokumentert, og at DFØ HR oppdateres.

Se *Prosedyre for kompetanse-GAP-analyse* for ytterligere beskrivelse av aktiviteter i dette steget.

Resultat:

GAP mellom kompetansebehov og kompetansebeholdning er lukket, redusert eller definert en plan for å lukke.

Kompetansestyringsprosessen identifiserer Kompetansegap og foreslår tiltak for å tette identifiserte GAP. Dette kan være opplæring / kursing (gjennom Atomakademiet), organisasjonsendringer (omorganisering, ansettelse, innleie) eller andre tiltak.

Prosessens resultat er at NND kan vise at organisasjonen innehar den riktige kompetansen, eller har definert tiltak for å tette identifiserte kompetansegap. De foreslåtte tiltakene skal behandles i NNDs ledergruppe og vil starte andre prosesser (Rekruttering, Atomakademiet, Organisasjonsendring, osv.).

Documented information (governing documentation)

Strategi

Delstrategi Kompetanse