



Strategisk kompetanseplan 2018-2021

Salangen kommune



Vedtatt kommunestyret dato 14.12.2017

Forord

Salangen kommune deltok i perioden 2013 - 2015 i det nasjonale utviklingsprogrammet "Sammen om en bedre kommune", der kompetanse og kompetanseutvikling var satsingsområde. Det overordnede målet for vår deltagelse i prosjektet var å få "rett person på rett plass til rett tid". Denne kompetanseplanen er ferdigstilt i etterkant av prosjektperioden, og er resultat av et arbeid der store deler av kommuneorganisasjonen har vært aktivt involvert. Planen bygger videre på mål og strategier for Salangen kommune slik de er nedfelt i kommunale planer, tidligere opplæringsplaner og arbeidsgiverpolitisk plattform fra 2008.

Planen er behandlet i administrasjonsutvalget og vedtatt i kommunestyret den **14.12.2017**. Planen gjøres gjeldende fra 01.01.18 til 31.12.21.

Forsiden er designet av Jøran G. Berthinussen

Innhold

Forord.....	2
KOMPETANSEPLANEN.....	4
1. Innledning	4
1.1 Planens oppbygging	4
1.2 Hva forstår vi med kompetanse og kompetanseutvikling i Salangen kommune?.....	5
2. Nåsituasjonen i Salangen, og sentrale utfordringer i tiden fremover	6
3. Overordnede mål og satsingsområder.....	8
4. Gjennomføring, evaluering og økonomiske rammebetingelser	12
Årshjul for kompetanseplanens overordnede tiltaksdel	12
Evaluering:	13
Økonomiske rammebetingelser.....	13
Vedlegg 1: Retningslinjer / rammebetingelser for grunntidning og etter- og videreutdanning	14

KOMPETANSEPLANEN

1. Innledning

Kommunesektoren står overfor to hovedutfordringer i tiden fremover:

- 1) Evne til å rekruttere, utvikle og beholde medarbeidere
- 2) Evne til utvikling og nyskaping

Riktig og god kompetanse trekkes frem som grunnleggende for å lykkes med utfordringene fremover. En bevist strategisk satsing på å mobilisere og utvikle medarbeidernes og organisasjonens kompetanse - forstått både som formelle kunnskaper, erfaringer, ferdigheter og holdninger er viktig for å kunne møte utfordringene, også i Salangen.

Erfaring fra arbeidet i prosjektet "Sammen om en bedre kommune" viser at kommuner som har både en overordnet kompetanseplan og delplaner for ulike enheter jobber mer målrettet og systematisk med kompetanseutvikling, og synes å rekruttere nødvendig arbeidskraft lettere. Ambisjonen er at vår kompetanseplan skal være et godt verktøy i dette arbeidet, og et bidrag til å videreutvikle Salangen kommune som tjenesteyter og utviklingsaktør i lokalsamfunnet.

1.1 Planens oppbygging

Kompetanseplanen består av følgende:

- beskrivelse av vår forståelse av kompetansebegrepet og kompetanseutvikling. Denne forståelsen danner grunnlag for en beskrivelse av nå situasjonen og sentrale utfordringer i tiden fremover.
- beskrivelse av overordnede mål og satsningsområder, samt gjennomføring, oppfølging og evaluering av disse.
- beskrivelse av rammebetingelser som økonomi, organisering og ansvar
- eksempel / mal for tiltaksplan for kommunens ulike enheter

1.2 Hva forstår vi med kompetanse og kompetanseutvikling i Salangen kommune?

Gjennom deltakelsen i prosjektet "Sammen om en bedre kommune" har Salangen kommune tatt i bruk en utvidet forståelse av kompetansebegrepet, slik det er beskrevet av professor Linda Lai. Vi forstår kompetanse som både kunnskap, verdier/holdninger, evner og ferdigheter.

Kunnskap handler om å vite, kunne se og forstå årsakssammenhenger og beherske metodikk og fremgangsmåter. Kunnskap tilegnes både gjennom formell utdanning, uformell læring og erfaring.

Verdier og holdninger handler om den enkeltes verdisyn og innstilling i forhold til oppgaver og situasjoner i arbeidet. Å arbeide med bevisstgjøring og utvikling av verdier og holdninger handler både om evne og vilje til refleksjon, og hvordan arbeidsplassen legger til rette for dette.

Ferdigheter handler om å omsette kunnskap til handling og praksis. Ferdigheter tilegnes både gjennom formell utdanning, gjennom praksis, erfaring og gjennom observasjon av andres praksis.

Evner beskrives i stor grad som medfødte egenskaper og talenter.

Å være kompetent innebærer å ha de kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør en i stand til å fylle konkrete funksjoner og utføre oppgaver i tråd med definerte krav og mål.

Å arbeide med kompetanseutvikling innebærer, ifølge Linda Lai, planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre virksomheten og den enkelte medarbeider nødvendig kompetanse for å nå definerte mål.

De tiltak som skal settes i gang skal både bidra til å nå kompetanseplanens overordnede mål om å "ha rett person på rett plass til rett tid", og bidra til at den enkelte medarbeideren og enheten utvikler sine kunnskaper, holdninger og ferdigheter.

Gjennom deltagelse i prosjektet har vi lært at en stor del av all læring skjer i tilknytning til praksis og arbeid. En viktig strategi vil derfor være å ta i bruk og utvikle arbeidsplassen som læringsarena i større grad.

Linda Lai hevder at så mange som 25 – 40 % av medarbeiderne, både i privat og offentlig sektor, opplever at de **ikke** får brukt kompetansen sin godt nok. Dersom dette også gjelder i Salangen kommune, betyr det at vi har betydelige reserver av kunnskaper og ferdigheter blant våre ansatte som kan og bør mobiliseres.

Samtidig tilsier framskriving av befolkningsutvikling og økte/endrede krav til kommunene som tjenesteyter at vi i årene som kommer vil ha behov for økt kompetanse innenfor flere enheter.

I planperioden er et av målene å satse mer på interne læringstiltak i kommunen. Dette både for å dekke konkrete kompetansebehov, for å bedre læringsmiljøet generelt, for å øke samhandling og samarbeid på tvers av avdelinger og for å bidra til at kommunen fremstår som en attraktiv arbeidsgiver for nye arbeidstakere.

2. Nåsituasjonen i Salangen, og sentrale utfordringer i tiden fremover

Salangen kommune sine kjerneoppgaver er knyttet til tjenesteproduksjon og samfunnsutvikling. De fleste av kommunens oppgaver er lovpålagte, mens andre oppgaver er resultatet av politiske vedtak.

Rett kompetanse på rett plass er viktig for å tilby god kvalitet på tjenestene vi yter for våre innbyggere, og for at vi kan drive kommunen kostnadseffektivt. Muligheter for kompetanseutvikling vil også være et viktig bidrag til trivsel og et godt arbeidsmiljø på den enkelte arbeidsplass.

Kommunen har i dag ca 337 ansatte, fordelt på ca 252 årsverk (pr. 01.01.17). 45 % av kommunens ansatte har høgskole eller universitetsutdannelse. 30 % har gjennomført videregående eller har fagbrev, mens ca 25 % er uten formell kompetanse. Flere ansatte er i et utdanningsløp.

Det er knyttet krav om formell kompetanse til de fleste kommunale stillinger, og andelen forventes å øke i årene framover.

Tabell - Fordeling kjønn, heltid/deltid og kompetansenivå

Pr.01.01.17	Menn	Kvinner	Til sammen
Årsverk	72 (29%)	180 (71%)	Ca. 252 årsverk
Antall personer	103 (31%)	234 (69%)	337 personer
Heltid	52 (50%)	112 (48%)	164 (49%)
Deltid	51 (50%)	122 (52%)	173 (51%)
Høgskoleutdanning	33 (32%)	120 (52%)	151 (45%)
VGS/fagbrev	26 (25%)	74 (31%)	102 (30%)
Ingen formell utdanning	44 (43%)	40(17%)	84 (25%)
Gjennomsnittsalder			44,8 år

Tabell - Fordeling årsverk etter avdelinger

Salangen skole	44
Miljøtjenesten Ryet	40
Pleie og omsorg	40
Bosettingstjenesten	25,4
Mottaket	20 (+3,5 årsverk prosjekt)
Vasshaug Barnehage	25,7
Teknisk/ landbruk	19,26
Helse	13,65
Barnevern	6,7 (+0,4 årsverk prosjekt)
Kultur	4,4
NAV	2,2

Administrasjon	8,85
IKT	2
Pr.01.01.17 tilsammen	Ca 252 årsverk

Tabellene viser at kommunen har forholdsvis høy grad av ansatte med formell kompetanse (45 % med høyere utdanning).

Av tabellene kan man også se at kommunen har en høy grad av deltidsansatte (ca 51 %). Av høgskoleutdannede arbeider ca 33% deltid, av fagutdannede ca 67% deltid, av de med lav/ingen formell kompetanse arbeider ca 64% deltid.

Erfaringer fra prosjektet "Sammen om en bedre kommune" viser at deltidsansatte, spesielt de som jobber ufrivillig deltid, har mindre fokus på kompetansehevende tiltak enn ansatte i hele stillinger. Dette tilsier at en økning av antallet heltidsansatte vil kunne gi positive ringvirkninger knyttet til ønsket om økt kompetanseheving. Å ha fokus på deltidsproblematikken vil derfor også være viktig i det videre arbeidet med kompetanseutvikling i kommunen.

En annen utfordring for kommunen er relativt høyt sykefravær, der fraværet i 2014 var på 9,3 %, 2015: 8,5% og 2016: 8,6%.

Både sykefravær og deltid påvirker kompetansenivået, og muligheten til å utøve gode tjenester. Aktivt arbeid med kompetanseutvikling kan være et bidrag til å øke trivsel og tilstedeværelse, redusere sykefravær og minske uønsket bruk av deltid.

3. Overordnede mål og satsingsområder

Hovedmålet for Salangen kommunes deltagelse i prosjektet var å få "rett person på rett plass til rett tid". Vi skal være en lærende organisasjon som legger til rette for utvikling og læring for og blant ansatte, og som etterspør og verdsetter kompetanse i vid forstand.

Gjennom arbeidet i prosjektet "Sammen om en bedre kommune" har ansatte, tillitsvalgte og ledere i Salangen kommune definert følgende satsingsområder som viktige i det videre arbeidet med kompetanse:

- Interne læringstiltak
- Samhandling og samarbeid "på tvers" av avdelinger
- Etisk refleksjon
- Omdømmebygging
- Flerkulturell kompetanse
- Ledelse

(Disse satsingsområdene finner vi igjen i tabellen på side 10 og 11.)

Tilbakemeldingene i prosjektet tyder på at vi kjenner for lite til hverandre internt i organisasjonen, og ofte går vi "over bekken etter vann". Å jobbe med interne læringstiltak er positivt for den enkelte medarbeider, og kan bidra til å gjøre kompetanseheving mer tilgjengelig. For organisasjonen er dette både tids- og pengebesparende. I tillegg medfører interne læringstiltak at man møtes på tvers av enheter, noe som trekkes frem som positivt i seg selv. Erfaringer fra andre kommuner viser at systematisk arbeid med etisk refleksjon er et godt bidrag til fagutvikling, både for den enkelte ansatte og for arbeidsplassen.

Salangen er en flerkulturell kommune, og store deler av kommuneorganisasjonen har behov for flerkulturell kompetanse. På samme tid er vi en av de kommunene i landet med høyest kompetanse på dette området. Gjennom prosjektet "sammen om en bedre kommune" har vi erfart at denne typen kompetanse egner seg godt for deling gjennom interne læringstiltak.

Omdømme og ledelse henger nøye sammen. God ledelse bidrar til et godt omdømme, og et godt omdømme gjør oss til en attraktiv arbeidsgiver. Dette gjør det lettere å rekruttere kompetente ansatte til alle typer stillinger.

Grovt sett kan kompetanseheving gjøres på to ulike måter:

- Videreutdanning og kurs fra eksterne aktører (utdanningsinstitusjoner, profesjonelle kursleverandører), resulterer ofte i formell kompetanse (studiepoeng, fagskolepoeng, kursbevis). Er ofte kostnadskreven og treffer få ansatte.

- Skolering, kompetanseheving og refleksjon internt i egen organisasjon, resulterer i uformell kompetanse. Er kostnadseffektivt og treffer mange ansatte på en gang.

Salangen kommune er avhengig av en kombinasjon av begge disse måtene å kompetanseheve ansatte på. Den største gevinsten får vi når eksternt tilegnet kompetanse kan deles videre gjennom interne læringstiltak.

Målsettingene i planperioden tar utgangspunkt i satsingsområdene fra "Sammen om en bedre kommune". Flere av satsingsområdene er slått sammen til felles mål.

Strategiske mål	Delmål
<p>1. Salangen kommune skal ha fokus på ledelse og omdømmebygging</p>	<p>1.1 Alle ledere skal ha tilstrekkelig lederopplæring</p> <p>1.2 Kommunen bruker hjemmesiden aktivt til profilering og rekruttering, og alle enheter skal ha tilbud om kompetanseheving mht. aktiv bruk av hjemmesiden</p> <p>1.4 Alle ledere som ønsker det skal ha tilbud om mentorordning eller kollegaveiledning</p> <p>1.5 Alle ledere skal gjennomføre medarbeidersamtaler der også kompetanse er et tema.</p> <p>1.6 Alle ledere skal ha opplæring i HMS</p> <p>1.7 Alle ledere har opplæring i IA og sykefraværsoppfølging</p>
<p>2. Salangen kommune skal ha fokus på interne læringsarenaer, etikk og god samhandling på tvers av avdelinger</p>	<p>2.1 Ta i bruk de etiske refleksjonsveilederne gjennom opprettelse av etikkteam. Etikkteamet implementerer etisk refleksjon i organisasjonen (eks. etisk morrakaffe, refleksjonsgrupper, etikkdag)</p>

	<p>2.2 Etablere arbeidslag med ansvar for videreutvikling av flerkulturell kompetanse</p> <p>2.3 Etablere system for omsetting av ekstern kompetanse til interne læringstiltak</p> <p>2.4 Mulighet for hospitering mellom avdelinger, der det tas hensyn til både arbeidsgivers og arbeidstakers behov. Personavdelingen er ansvarlig for gjennomføring.</p>
<p>3. Salangen kommune legger til rette for grunnutdanning, etter- og videreutdanning innenfor prioriterte fagområder</p>	<p>3.1 Retningslinjer / rammebetingelser for grunnutdanning og etter- og videreutdanning ligger som vedlegg 1 til planen.</p> <p>3.2 Det utarbeides en årlig tiltaksplan for prioritering av fagutvikling og kompetanseutvikling i enhetene (se eget årshjul)</p>

De overordnede satsingsområdene og målsettingene som her er fremkommet vil i hovedsak måtte løses gjennom kompetanseplanens overordnede tiltaksdel. I tillegg vil hver enkelt enhet kunne ha egne kompetansebehov knyttet til sin virksomhet. Også deler av dette behovet vil måtte løses gjennom kompetanseplanens overordnede tiltaksdel, mens andre deler vil kunne løses gjennom intern kompetanseheving i avdelingene nedfelt i interne tiltaksplaner.

4. Gjennomføring, evaluering og økonomiske rammebetingelser

Årshjul for kompetanseplanens overordnede tiltaksdel

Dato	Hendelse/tiltak	Ansvar
Medio juni	Informasjon til enhetene med føringer og forespørsel om kompetansebehov	Kommunalsjef
15. september	Enhetene melder inn ønsker/ behov for kompetanse	Enhetslederne i samarbeid med tillitsvalgte og verneombud
	Innmeldte behov drøftes i strategisk ledergruppe. Budsjetttramme for kompetansemidler fastsettes av administrasjonssjefen.	Administrasjonssjefen og strategisk ledergruppe
1. oktober	Forslag fra administrasjonssjefen til prioritering av kompetansemidler sendes på høring til enhetene, hovedtillitsvalgte og hovedverneombud	Kommunalsjef
15. oktober	Enhetene, hovedtillitsvalgte og hovedverneombud gir innspill til administrasjonssjefens forslag	Enhetslederne, hovedtillitsvalgte og hovedverneombud
20. oktober	Endelig forslag til fordeling av administrativt foreslåtte kompetansemidler oversendes AMU for behandling	Kommunalsjefen
1. november	AMU behandler saken og oversender forslag til prioritering av foreslåtte kompetansemidler til politisk behandling	AMU
Medio desember	Budsjett vedtas og endelig plan sendes ut til enhetene for iverksetting.	Kommunestyret Kommunalsjefen

I tillegg vil det måtte pågå et kontinuerlig arbeid med å holde oversikt over mulighetene til å søke eksterne midler til kompetanseheving, eksempelvis gjennom fylkesmannen eller fra direktorat. Dette ansvaret ligger hos både strategisk ledelse, endringsleder og hos enhetslederne.

Kompetanseplanens overordnede tiltaksdel skal være handlingsrettet og skal prioritere mellom:

- Tiltak i henhold til strategiske mål slik de fremkommer i tabell på side 10 og 11.
- Tiltak som følge av myndighetskrav (eks. der nytt lovverk stiller nye kompetansekrav)
- Tiltak for å dekke manglende kompetanse knyttet til ordinær drift

- Tiltak for å dekke ansattes ønsker om kompetanseheving

I tillegg til kompetanseplanens overordnede tiltaksdel skal hver enkelt enhet utarbeide en egen intern tiltaksplan som tar for seg enhetens kompetansebehov. Den interne tiltaksplanen utarbeides i nært samarbeid mellom enhetsleder, tillitsvalgte og verneombud. Strategisk ledelse og endringsleder bistår ved behov. Den interne tiltaksplanen inneholder både kompetansetiltak som løses internt på arbeidsplassen, og eventuelle kompetansetiltak som meldes inn til den overordnede tiltaksplanen. De strategiske målene, slik de fremkommer i tabellen på side 10 og 11, legger også føringer for innholdet i den interne tiltaksplanen på den enkelte enhet.

Den interne tiltaksplanen skal også ta for seg hvordan man tenker å dele eksternt tilegnet kompetanse gjennom interne læringstiltak på arbeidsplassen.

Evaluering:

Både den overordnede og de interne tiltaksplanene skal evalueres årlig, i god tid før 15. september når enhetene skal melde inn ønsker og behov for neste års overordnede tiltaksplan. Evalueringen danner grunnlag for justering av kompetansebehov, og dermed hvilke kompetansetiltak som må iverksettes. Enhetslederne er ansvarlig for evalueringen av de interne tiltaksplanene, mens kommunalsjefen er ansvarlig for evalueringen av den overordnede tiltaksdelen.

De årlige evalueringene danner grunnlag for en helhetlig rullering av kompetanseplanen, inkludert planens satsingsområder og overordnede mål.

Økonomiske rammebetingelser

For å sikre at kompetanseutvikling skal være et prioritert område i Salangen kommune må det settes av tilstrekkelige og forutsigbare økonomiske ressurser til formålet. Manglende økonomiske midler vil føre til at de strategiske målene for kompetanseheving vanskelig kan oppnås.

Midler til kompetanseheving bør som hovedregel deles mellom eksterne og interne kompetansehevingstiltak. Arbeidet med å skaffe ekstern finansiering for kompetansetiltak må prioriteres, slik at Salangen kommune bare finansierer en egenandel for de ulike kompetansehevingstiltakene.

Vedlegg 1: Retningslinjer / rammebetingelser for grunnutdanning og etter- og videreutdanning

Grunnutdanning:

- Som hovedregel gis det ikke støtte til grunnutdanning. På fagområder der man har langvarige utfordringer med å skaffe kvalifisert arbeidskraft, vil støtte til grunnutdanning likevel kunne gis. Dette vil da være regulert i form av særskilte rekrutteringsplaner.
- Rekrutteringsplanen vil ta for seg fremgangsmåte for søknad om støtte, støttens omfang og varighet, samt bindingstid.

Etter- og videreutdanning:

- For å kunne søke om støtte til etter- og videreutdanning må kompetansehevingen være prioritert i kompetanseplanens overordnede tiltaksdel. Søknad sendes til enhetsleder.
- For innvilgede søknader kan slik støtte gis:
 - Permisjon med lønn inntil 10 dager pr. semester / halvår (dette forutsetter studieprogresjon på 30 studiepoeng pr. år). Permisjonen knyttes opp mot undervisning / praksis. Permisjon for avvikling av eksamen med tilknyttede lesedager reguleres av permisjonsreglementet, og kommer i tillegg.
 - Arbeidsgiver vil ut over dette kunne legge til rette for permisjon uten lønn, innarbeiding av vakter (innenfor arbeidsmiljølovens bestemmelser) og avvikling av avspasering / ferie.
 - Støtte til dokumenterte utgifter til reise, overnatting og bøker / studiemateriell kan dekkes med inntil kr 5000,- pr. 30 studiepoeng.
- Bindingstid på 1 år for 30 studiepoeng og 2 år for 60 eller flere studiepoeng.
- Tildeling av støtte til etter- og videreutdanning gjøres i form av enkeltvedtak. Kommunalsjef er ansvarlig for dette.