Sortland kommune

Overordnet strategisk kompetanseplan for Sortland kommune

November 2025

Sortland kommune	**Tema**	**Dokument**	**Versjon/dato**		**Godkjent av/dato**	
	Arbeidsgiverpolitikk	Strategisk plan for kompetanse og rekruttering	1	30.08.2025	AMU	
					ADMU	

Innhold

Innhold 3
1.0 Innledning 3
2.0 Forankring og organisering 4
2.1 Hva skal vi oppnå? 4
2.2 Hvordan skal vi gå fram? 4
3.0 Overordnede mål og føringer 5
4.0 Hva er kompetanse 7
5.0 Kompetanse- og bemanningsanalyse 7
5.1 Definere kompetansekrav 8
5.2 Analysere kompetansekapital 8
5.3 Identifisere kompetansebehov 9
6.0 Kompetansestrategier og tiltak 10
6.1 Kompetansestrategi 1 - Mobilisere 10
6.2 Kompetansestrategi 2 - Utvikle 10
6.3 Kompetansestrategi 3 - Rekruttere 10
6.4 Kompetansestrategi 4 - Avvikle 10
7.0 Gjennomføring, oppfølging og evaluering 10
7.1 Evaluering 11
Vedlegg 1: Rammevilkår for etter- og videreutdanning og bindingstid 12
Etter- og videreutdanning 12
Bindingstid 12

1.0 Innledning

Overordnet strategisk kompetanseplan, er et styringsdokument som gir føringer for kompetansearbeidet i Sortland kommune. Planen skal bidra til at kommunen mobiliserer, utvikler og skaffer riktig kompetanse på prioriterte områder i tråd med vedtatte mål og føringer. Planen er en del av kommunens arbeidsgiverpolitikk, bygget opp etter KS sitt verktøy for strategisk kompetanseplanlegging, og beskriver prinsippene for strategisk kompetansearbeid i Sortland kommune.

Å bruke eksisterende kompetanse direkte i tjenestene, er kommunenes viktigste ressurs. Kompetanse bidrar til verdiskaping når den blir brukt og kommer innbyggerne til gode. Da er det viktig at vi har kompetanse som til enhver tid er rett i forhold til samfunnsoppdraget.

Denne planen bekriver hvordan Sortland kommune skal arbeide strategisk med kompetanseplanlegging og kompetanseutvikling.

2.0 Forankring og organisering

I hovedtariffavtalen § 3.3 og hovedavtalen § 6 er det presisert at arbeidsgiver har ansvar for å kartlegge de ansattes kompetanse, og analysere kommunens kompetansebehov. Kommunen skal, etter drøfting med tillitsvalgte, utarbeide en plan for gjennomføring av kompetansehevende tiltak.

Sortland kommune har valgt å bygge opp den strategiske kompetanseplanen slik:



Overordnet strategisk kompetanseplan følger økonomiplanperioden, og gir retning for utarbeidelse av sektorvise strategiske kompetanseplaner.

Organisasjon og utvikling ved HR-avdelingen, er ansvarlig for å utarbeide strategisk plan for kompetanse og rekruttering. Sektorene oppvekst, helse og omsorg og samfunn, er ansvarlige for å utarbeide sektorvise strategiske kompetanseplaner, med støtte fra HR-avdelingen. Det samme gjelder for sentraladministrasjonen, økonomi og organisasjon og utvikling. Planene skal lages i Framsikt, og arkiveres i Web-sak.

Ved utarbeidelse og rullering av planene, følger drøftingsplikten med tillitsvalgte etter HA § 3-3. Dette gjøres som en del av det etablerte trepartssamarbeidet (samarbeidsmøter og AMU).

2.1 Hva skal vi oppnå?

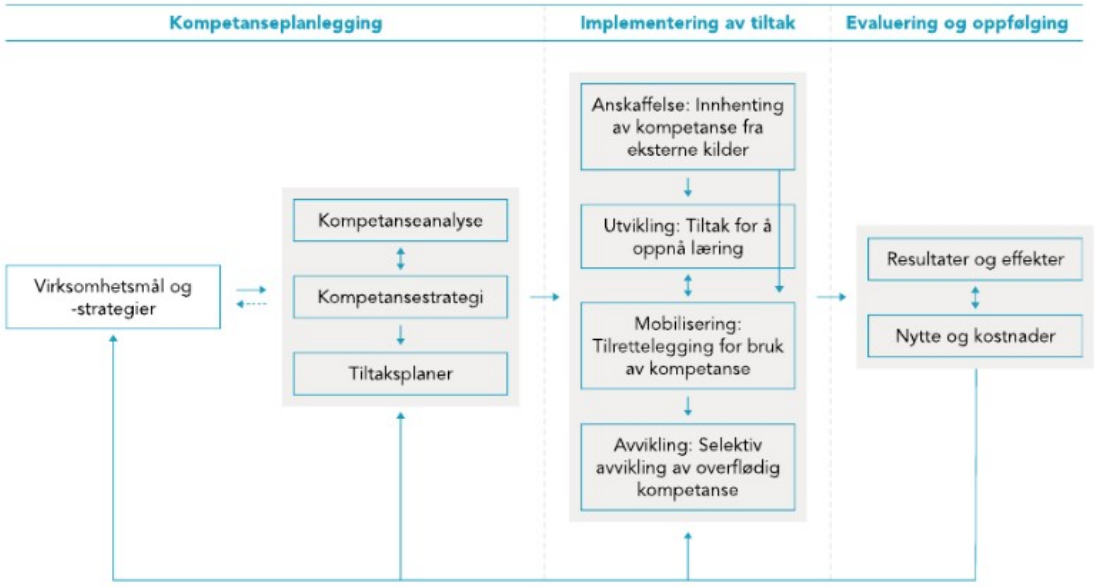
Strategisk kompetanseledelse innebærer planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre at organisasjonen og den enkelte medarbeider har og bruker nødvendig kompetanse for å nå definerte mål (Linda Lai 2013)

Sortland kommunes mål for samfunnsutviklingen er definert av politikerne i kommuneplanens samfunnsdel. Våre strategiske kompetanseplaner må derfor ha til hensikt å bruke vår kompetansebeholdning, på en slik måte at vi når de politiske målsetningene.

2.2 Hvordan skal vi gå fram?

Strategisk kompetanseledelse er en kontinuerlig prosess, som handler om kompetanseplanlegging, implementering av tiltak og evaluering og oppfølging. For å vite hva vi skal planlegge for, må vi ta utgangspunkt i Sortland kommunes mål og strategier. Disse finner vi i overordnede planer og styringsverktøy, som blant annet kommuneplanens samfunnsdel, økonomiplanen, temaplaner, kommunedelplaner og strategidokumenter.

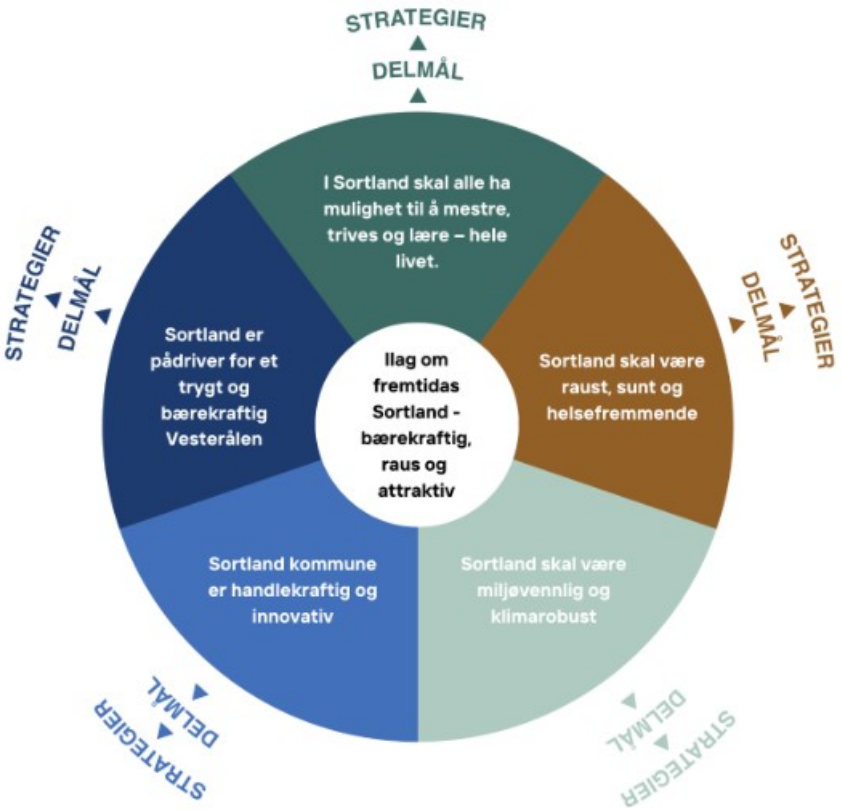
De strategiske kompetanseplanene på sektornivå beskriver rammer og føringer, utfordringsbildet og satsningsområder for sine fagområder. Med utgangspunkt i disse skal enhetene og avdelingene lage sine tiltaksplaner for kompetanse.



Overordnet strategisk kompetanseplan og de sektorvise strategiske kompetanseplanene, rulleres i takt med økonomiplanperioden. Dette er naturlig ettersom føringer, utfordringsbildet og satsningsområder vil endre seg.

3.0 Overordnede mål og føringer

Kommuneplanens samfunnsdel; ILAG om fremtidas Sortland – 2025-2037, er Sortland kommunes overordnede styringsdokument. Planen beskriver mål og strategier for sortlandssamfunnet og kommuneorganisasjonen.



Overordnet strategisk kompetanseplan gir føringer for hvordan Sortland kommune skal arbeide med kompetanse, for å sikre at vi gir rett tjeneste til rett tid med riktig kompetanse. Planen skal bidra til at kommunen mobiliserer, utvikler, rekrutterer og avvikler kompetanse på prioriterte områder, på bakgrunn av de overordnede målene og på tvers av sektorer og tjenesteområder.

Hovedområdene vil være kompetanseutvikling, rekruttering av rett kompetanse og digitalisering.

Alle kompetansetiltak skal være forankret i kommuneplanens samfunnsdel, der visjon, verdier og mål gir ramme for kommunen som organisasjon. Kommunens verdier skal kjennetegne kommunen som organisasjon og prege kommunens holdninger og praksis.

Følgende mål i kommuneplanens samfunnsdel handler om kompetanse:

- Sikre at ansatte ha nødvendig kompetanse og verktøy til å utføre sine arbeidsoppgaver og oppnå mestring
- Bygge kultur for læring, nytenkning og innovasjon
- Bruke teknologi og digitale løsninger for å effektivisere saksbehandling og tjenesteproduksjon
- Vektlegge kompetanseutvikling og innovasjon i all organisasjonsutvikling
- Tilby praksis- og læreplasser innenfor alle sektorer

Øvrige planer og styringsdokumenter, som gir føringer for strategisk kompetanseplan, er;

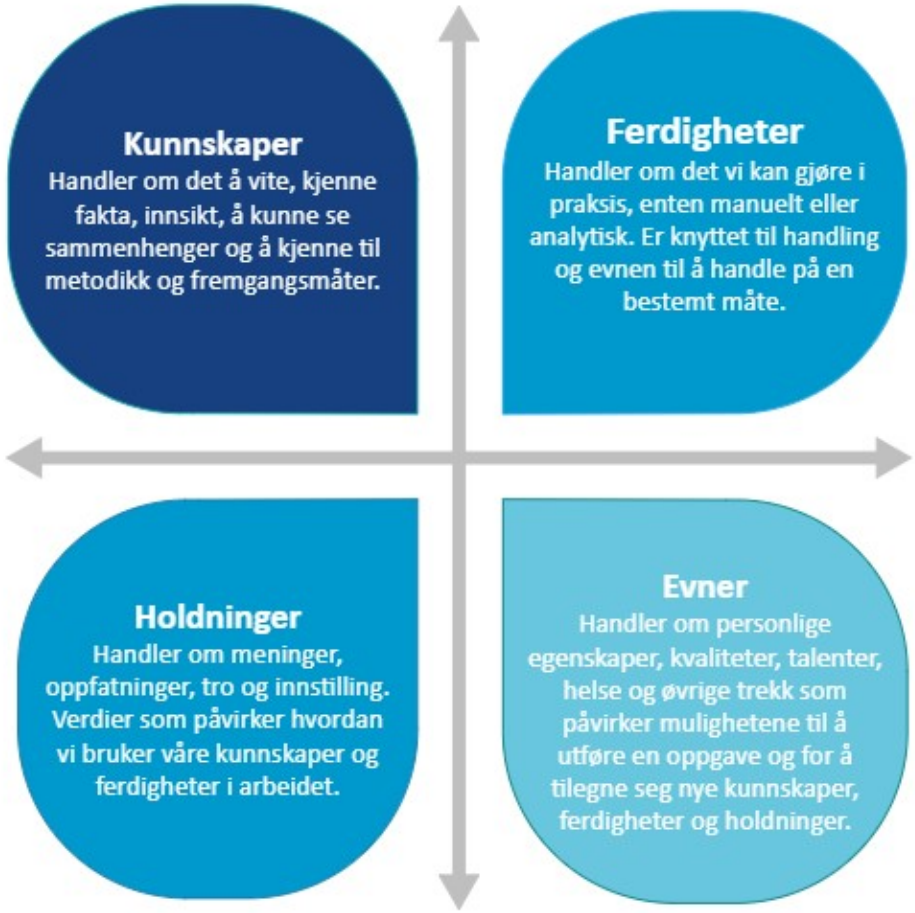
- Arbeidsgiverstrategi
- Budsjett- og økonomiplan
- Sektorvise temaplaner
- Øvrige strategidokumenter
- Lov- og avtaleverk

4.0 Hva er kompetanse

For å lykkes med kompetanseplanlegging, er det avgjørende at vi har en felles forståelse for hva vi legger i begrepet *kompetanse.*

Ifølge Linda Lai (2013), må kompetansebegrepet forstås som mye mer enn den formelle kunnskapen som dokumenteres gjennom utdanningssystemet. Uformell kompetanse er den ikke-dokumenterte kompetanse som er utviklet gjennom erfaringer i arbeidslivet eller andre arenaer. Ofte blir kunnskaper overfokusert, og holdninger underfokusert. Kompetanse har ikke nytte «på papiret» – det får først verdi når den kommer brukeren til nytte.

«Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, holdninger og evner som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål.»



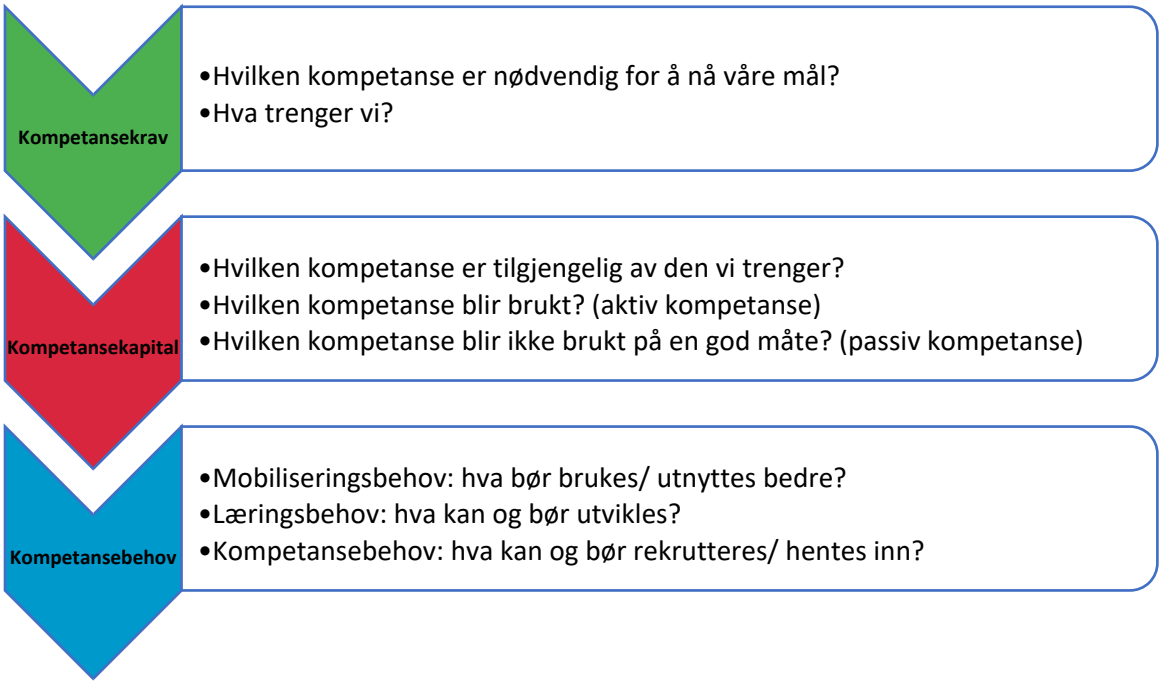
5.0 Kompetanse- og bemanningsanalyse

Det er flere forhold som påvirker hvordan vi skal arbeide med kompetanse i Sortland kommune. Endringer i samfunnsoppdraget, endringer i tjenestetilbud og krav om tverrfaglig samhandling er eksempler på dette. Videre er alderssammensetningen blant de ansatte, vakante stillinger, uønsket deltid, lav arbeidsledighet og økonomisk handlingsrom, faktorer som innvirker på planlegging av fremtidig kompetansebehov.

Alle enheter og avdelinger i kommunen skal gjennomføre kompetanseanalyse, for å få oversikt over hvilken kompetanse vi må satse på for å nå de overordnede målene til beste for tjenestemottakere og innbyggere.

En kompetanseanalyse består av tre hovedpunkter:

Definere kompetansekrav, analysere kompetansekapital og identifisere kompetansebehov



5.1 Definere kompetansekrav

Kompetansekravene defineres med utgangspunkt i Sortland kommunes overordnede mål, føringer og strategier. I tillegg påvirkes kompetansekrav på enkelte områder av lov og forskrift. Kommunalsjefene definerer kompetansekrav som gjelder sine sektorer, og synliggjør disse i strategisk kompetanseplan for sin sektor. Disse kompetansekravene må i sin tur brytes ned, og defineres for sektorens enheter og avdelinger.

Et eksempel på kompetansekrav, kan være utdanningskrav for å undervise i matematikk på ungdomstrinnet.

5.2 Analysere kompetansekapital

Kompetansekapitalen er den samlede kompetansen vi har i dag, som dekker kompetansekrav. For at vi skal ha oversikt over kompetansekapitalen, må alle ansatte registrere sin kompetanse i kompetansemodulen i Visma Enterprise. Dette gir ledere oversikt over hvilken kompetanse de ansatte har.

Visma BI gir ledere tilgang til blant annet bemanningsanalyser. Her finner man oversikt over stillingsstørrelser, alders- og kjønnsfordeling, og stillingskoder. Stillingskodene sier noe om kompetansenivået, og potensiale for kompetanseutvikling lokalt. Alders- og kjønnsfordelingen gir nyttig informasjon med tanke på ansatte som nærmer seg pensjonsalder, og kan derfor gi en pekepinn på rekrutteringsbehovet.

En egen fane i Visma BI gir oversikt over turnover, og kan dermed si noe om alders- og yrkesgrupper man bør ha ekstra fokus på i et rekruttere- og beholdeperspektiv.

5.3 Identifisere kompetansebehov

Kompetansebehovet er gapet mellom kompetansekrav og kompetansekapital. Eksempler på kompetansebehov kan være fremtidige utdanningskrav, som gjør at vi må iverksette tiltak for å dekke kravet (gi ansatte mulighet for videreutdanning). Et annet eksempel kan være endringer i organisering og utførelse, som gjør at tjenestene må utføres på en annen måte i fremtiden.

Demografiutvikling og digitalisering er også faktorer som vil påvirke det fremtidige kompetansebehovet.

6.0 Kompetansestrategier og tiltak

Basert på forankringen, forståelsen av kompetansebegrepet og kompetanse- og bemanningsanalysen, kan vi definere strategier og tiltak for å møte vårt kompetansebehov.

Vi definerer fire kompetansestrategier:

6.1 Kompetansestrategi 1 - Mobilisere

Dersom vår kompetanseanalyse viser at våre ansatte har kompetanse vi ikke kjenner til eller som ikke blir brukt, kan vi mobilisere denne kompetansen.

Å mobilisere handler om å aktivere og ta i bruk all slags ressurser. Vi må aktivere folks tanker, holdninger, følelser og vilje til å samhandle. Og ikke minst tenke i helt nye baner. Hvordan kan kompetansebeholdningen brukes bedre gjennom ledelse og organisering?

Her vil antagelig hovedtyngden av tiltak ligge.

6.2 Kompetansestrategi 2 - Utvikle

Gjennom kompetanseanalysen og medarbeidersamtaler har vi også kunnskap om hvilke læringsbehov den enkelte har og hvilken kompetanse som kan, må eller bør utvikles videre. Det kan være både formell kompetanse eller andre typer ferdigheter.

I denne sammenheng er det viktig å snakke om læringsarenaer:

- På arbeidsplassen
- Individuell eller kollektiv læring
- Digitale kurs
- Eksterne læringsarenaer
- Etter- og videreutdanning

6.3 Kompetansestrategi 3 - Rekruttere

Å rekruttere er en kompetansestrategi som handler om å anskaffe kompetanse vi trenger. Anskaffelse av kompetanse kan skje på flere måter, blant annet gjennom rekruttering av nye medarbeidere, tjenestesamarbeid med andre kommuner eller kjøp av tjenester fra leverandører.

Dersom vi ikke får dekket kompetansebehovet gjennom mobilisering eller utvikling av egne ansatte, eller endret oppgavefordeling på arbeidsplassen, kan rekruttering være nødvendig.

6.4 Kompetansestrategi 4 - Avvikle

Demografiutviklingen gjør det nødvendig å vurdere hvordan vi skal organisere våre tjenester i fremtiden. Innenfor enkelte tjenesteområder kan behovet for bemanning og kompetanse bli redusert, mens det øker andre steder. En slik utvikling bør møtes på en planmessig måte.

Avvikling kan også bety at vi ikke lenger kan løse oppgaver slik vi gjorde før, men at vi må omstille oss i måten å utføre og organisere tjenestene på. Det kan bety at ansatte har kompetanse vi ikke lenger har bruk for, og gjør det dermed nødvendig med omstilling for den enkelte og for virksomheten.

Digitalisering og ny oppgavefordeling kan gjøre denne kompetansestrategien aktuell.

7.0 Gjennomføring, oppfølging og evaluering

Alle enheter og avdelinger skal lage tiltaksplaner med oversikt over prioriterte kompetansetiltak.

Tiltakene må være konkrete nok til å kunne innarbeides i budsjett- og økonomiplanen. Dette gjør det mulig å gjennomføre,og evaluere tiltaket.

Kompetansetiltakene forankres i føringene som er gitt i sektorens strategiske kompetanseplan, og skrives inn malen for kompetansetiltak som finnes i Compilo:

Kompetansetiltak for:

Overordnede føringer:			
Hovedutfordringer fremover:			
Sentrale kompetansebehov:			

Behov for formell og uformell kompetanse Hva slags kompetanse?	**Hvordan oppnå kompetansen?** Hvordan? Kurs, intern opplæring eller rekrutteringsbehov?	**Målgruppe** Hvem trenger kompetansen?	**Ansvar/organisering** Forslag til organisering av opplæringen; RKK, internt eller andre?	**Tidspunkt** Når?	**Antall** Hvor mange trenger opplæring?	**Økonomi** Budsjetterte kostnader	**Evaluering** Er tiltaket gjennomført? Effekt av tiltaket?
Mobilisere							
Utvikle							
Rekruttere							
Avvikle							

Kurs og løpende opplæringsbehov, føres opp i en egen oversikt som vedlegges tiltaksplanen.

7.1 Evaluering

Erfaringene med å gjennomføre planene og effekten av kompetansetiltakene, er viktig å ha med i forbindelse med revisjon av planene eller når det skal lages nye planer.

Det kan også være aktuelt å måle effekten av kompetansetiltak fortløpende. Dette kan skje som følge av at eksterne faktorer endrer seg, eller fordi erfaring med gjennomføring av kompetansetiltak tilsier behov for justeringer.

Vedlegg 1: Rammevilkår for etter- og videreutdanning og bindingstid

Etter- og videreutdanning

Ved etter- og videreutdanning som er initiert av arbeidsgiver, skal arbeidsgiver som hovedregel dekke alle økonomiske kostnader utdanningen medfører. Videre forutsettes det at arbveidsgiver innvilger lønnet permisjon. Ved etter- og videreutdanning som er initiert av den ansatte selv, kan kommunen vurdere økonomisk støtte i hvert enkelt tilfelle, etter grad av relevans for den ansattes arbeidsoppgaver og virksomhetens behov.

Bindingstid

I henhold til hovedtariffavtalens bestemmelser, kan bindingstid avtales dersom kommunen ved opplæring yter vesentlig økonomisk støtte. Når det gjelder etterutdanning av kortere varighet, der formålet er å ivareta og styrke kompetansen arbeidstakeren trenger for å utføre sine arbeidsoppgaver, skal arbeidsgiver ikke stille krav om bindingstid.

I økonomisk støtte inngår permisjon med lønn, inkludert sosiale utgifter og feriepenger, studieavgift, baker, materiell, utgifter i forbindelse med reise og opphold med mer.

Bindingstiden begrenses til maksimalt to år, og løper normalt fra endt utdanning. Det skal benyttes bindingsavtale som er utarbeidet av HR- avdelingen. Avtalen skal være signert av arbeidsgiver og arbeidstaker før utdanning og eventuell utdanningspermisjon tar til.

Som hovedregel fastsettes bindingstid etter følgende krieterier:

- Økonomisk støtte mellom kr. 25 000,- og kr. 50 000,-: 1 års bindingstid
- Økonomisk støtte mellom kr. 50 000,- og kr. 75 000,-: 1,5 års bindingstid
- Økonomisk støtte fra kr. 75 000,-: 2 års bindingstid

Dersom arbeidstaker slutter i Sortland kommune før bindingstiden utløper, må utgiftene forholdsmessig tilbakebetales til arbeidsgiver.

Ved avbrutt studium skal påløpt støtte som hovedregel tilbakebetales i sin helhet, og umiddelbart etter avbruddet. Ved særskilte omstendigheter kan dette fravikes.