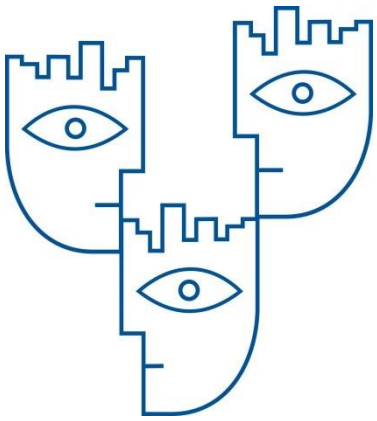
Strategisk plan for kompetanse og rekruttering



Sortland kommune

Innholdsfortegnelse

1. Innledning 1
2. Planens forankring i overordna mål og styringsdokumenter 2
3. Satsingsområder 3
4. Hva er kompetanse 5
6. Kompetanseanalyse i 3 trinn 10
7. Evaluering 14
8. Årshjul kompetansestyring 15
9. Rammevilkår 18
10. Verktøy 19

	Tema	Dokument	Versjon/dato		Godkjent av/dato	
Sortland kommune	Arbeidsgiverpolitikk	Strategisk plan for kompetanse og rekruttering	1	30.08.2018	AMU	10.09.2018
					ADMU	11.09.2018

1. Innledning

Strategisk plan for kompetanse og rekruttering skal sikre at kommunen og den enkelte medarbeider har riktig kompetanse for å sikre god kvalitet på tjenestene. Kompetanseutvikling krever et systematisk arbeid som baserer seg på definerte mål og planer i alle deler av organisasjonen. Denne planen gir føringer og verktøy for hvordan dette arbeidet skal gjennomføres.

Strategisk plan for kompetanse og rekruttering oppdateres etter behov, og danner grunnlag for kompetanseplaner - for hvert fagområde, for enhet og for avdeling. Kompetanseplanene er rullerende, og utarbeides hvert 4. år, parallelt med budsjettbehandlingen i kommunen jfr. årshjul i kapittel 8.

2. Planens forankring i overordna mål og styringsdokumenter

Samfunnsoppdraget – lover, forskrifter og retningslinjer

Kommunen trenger riktig kompetanse for å løse sine samfunnsoppdrag. Oppdragene er nedfelt i politiske vedtak og i lovverk og sier noe om krav til tjenestekvalitet, og kompetansekrav til ansatte.

Kommuneplan for Sortland 2008-2020, strategidokumentet

En god og gjennomtenkt kompetansestrategi er viktig i for å øke kommunens fortrinn som tjenestetilbyder, og for å kunne beholde og skaffe nødvendig arbeidskraft i kommunen i de kommende årene.

Et av satsingsområdene fra kommunens strategidokument er ”en effektiv kommunal organisasjon”. Med det menes kommunen som samfunnsutvikler, pådriver, kompetent og effektiv. Målet er en høy faglig kompetanse innen alle nødvendige områder, og det erkjennes at det er en stor kamp om den kompetente arbeidskraften. En strategisk og systematisk satsing på kompetanse er nødvendig for at kommunen skal lykkes med dette.

Økonomiplan

Det er nedfelt i økonomiplan for 2018 - 2021 at et viktig satsingsområde er å ha kompetente ledere og riktig kompetanse på rett plass. Som arbeidsgiver må vi hele tiden være i forkant for å rekruttere nye ansatte med rett kompetanse for å imøtekomme fremtidens krav til kvalitet til de tjenester som tilbys våre innbyggere.

Det forutsettes at det skal utvikles strategiske kompetanseplaner på alle fagområder der konkrete rekrutterings- og kompetansetiltak fremkommer.

Arbeidsgiverstrategi

Strategisk plan for kompetanse og rekruttering er forankret i kommunens arbeidsgiverstrategi som har dette hovedmålet:

«Sortland kommune skal være en profesjonell og attraktiv arbeidsgiver, som rekrutterer, utvikler og beholder de beste arbeidstakerne for å skape og utvikle de beste tjenestene for våre innbyggere»

Strategisk IKT-plan

IKT som verktøy og infrastruktur er viktig, og til dels en forutsetning, for å realisere kommunens overordnede mål.

3. Satsingsområder

Sortland kommunens arbeidsgiverstrategi

Her innsatsområdene i kommunens arbeidsgiverstrategi:

	Slik vil vi ha det	Slik gjør vi det
Lederskap	En synlig og tydelig leder som involverer, tilrettelegger, støtter, utfordrer, begeistrer og stiller krav til sine medarbeidere.	▪ skal følges opp og utvikles gjennom bl.a. lederopplæringsprogram ansvar ▪ for egen utvikling ▪ aktiv bruk av medarbeiderundersøkelse, medarbeidersamtaler og kontinuerlig pers.oppfølging ▪ tydelige mål og resultater, fokus på forbedring og læring. ▪ Stimulere utvikling og nytenkning

Medarbeider-skap	Medarbeidere tar sammen med sin leder felles ansvar for godt arbeidsmiljø, kvalitet og god måloppnåelse.	▪ viser evne og vilje til utvikling ▪ utvikler seg faglig og bruker sin kunnskap i arbeidsutøvelsen ▪ deltar i etablerte arenaer for læring og bruker arbeidsplassen som læringsarena er ▪ støttende og hjelpsom og gir kontraktive tilbakemeldinger til kolleger ▪ bidrar til delings- og læringskultur på arbeidsplassen
Kompetanse	Det må utvikles strategier både i forhold til fremtidig rekruttering og for å beholde og utvikle dagens kompetente arbeidskraft.	▪ ▪ aktiv og positiv markedsføring av kommunen utarbeide ▪ info. om kommunens yrker og arbeidsplasser, praksis- og læreplasser for elever, lærlinger og studenter ▪ medarbeidersamtaler og kontinuerlig oppfølging av ansatte ▪ lokale kompetanseplaner på enhetene tilrettelegge ▪ for læring i det daglige etter/videreutdanning via kurs og e-læring ▪ introduksjon og oppfølging av nyansatte ▪ opplæringsprogram for ansatte og ledere ▪ sette av tid og etablere læringsarenaer på arbeidsplassen ▪ anskaffelse og opplæring i effektive teknologi verktøy

IKT-kompetanse

Satsing på ny teknologi, profesjonalisering og økt kompetanse innen IKT er en nødvendighet for svært mange kommunale tjenester, samt for sikker og effektiv drift av kommunens enheter.

Krav til basiskompetanse i bruk av teknologiske verktøy er avgjørende for utvikling og effektivisering av kommunens tjenester.

I kommunal sektor er det økt satsing på E-læring, og KS satser sterkt gjennom den digitale arenaen KS Læring. Dette er den nasjonale løsningen for deling av kunnskap og kompetanseheving for ansatte i kommuner og fylkeskommuner. I kommunal sektor er det økt satsing på E-læring, og KS satser sterkt gjennom den digitale arenaen KS Læring kommune vil ha fokus på også å bruke e-læring som læringsarena.

Lærlinger

Lærlingeordningen er en god måte å rekruttere fagpersoner på, og vi vil ha fortsatt innsats på området. Hvert fagområde vurderer behov for lærlinger i forhold ti fremtidig rekruttering av fagkompetanse.

Rekruttering - fremtidens arbeidstakere

Våre fremtidige arbeidstakere er dagens unge skoleelever og studenter. For å fremstå som attraktive må vi kjenne de unges preferanser og forventninger. Forskning viser at den unge generasjonens preferanser er større individuell frihet og større mobilitet. De unges muligheter til valg av utdanning og karriereveier er mange og vidtrekkende. Kommunen må skape en arbeidsgiverpolitikk som møter forventningene til framtidas arbeidstakere.

Seniorfasen

Eldre og erfarne arbeidstakere har kunnskap og erfaring som er etterspurt i andre virksomheter. Sortland kommune ha særskilt oppmerksomhet på seniorfasen. Det er et mål å få seniorene til å stå lenger i arbeid slik at Sortland kommune som arbeidsplass kan dra nytte av deres kompetanse og erfaring. I tillegg må det planlegges gode kompetanseoverføringer mellom arbeidstakere med lang og kort erfaring i virksomheten Jfr. Plan for livsfaseorientert arbeidsgiverpolitikk.

Likestilling og inkludering

Sortland kommune skal arbeide aktivt for likestilling og mot diskriminering, og det er vedtatt en kommunal plan for likestilling og diskriminering.

Sortland kommune er IA-virksomhet og skal, så langt det er mulig, legge til rette for egne arbeidstakere for å hindre frafall og øke sysselsetting for personer med nedsatt funksjonsevne. Det skal også legges også vekt på et likeverdig arbeidsmiljø med fokus på mangfold og inkludering.

Livsfasepolitikk

Sortland kommune har utarbeidet en «Livsfasepolitikk for Sortland kommune». Dette er et strategisk satsningsområde for å sikre kompetanse og arbeidskraft i åra som kommer.

Sortland kommune skal legge til rette for at ansatte fortsetter i arbeid så lenge som mulig, og det skal jobbes med dette i alle aldre, og i alle livsfaser.

4. Hva er kompetanse

For å lykkes med kompetanseplanlegging, er det avgjørende å ha en god forståelse av hva kompetanse egentlig er.

Kompetansebegrepet må 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 må benyttes for å utføre kommunens oppgaver (Linda Lai).

Alle disse kompetansekomponentene er nødvendig for å gjøre en god jobb.

Kunnskaper

Handler om det å vite, kjenne

fakta, innsikt, å kunne se sammenhenger og å kjenne til metodikk/fremgangsmåter

Ferdigheter

Handler om det vi kan gjøre i praksis, enten manuelt eller analytisk. Er knyttet til handling og evnen til å handle på en bestemt måte.

Holdninger

Handler om meninger,

oppfatninger, tro, påvirker hvordan vi bruker ferdigheter i arbeidet.

innstillinger. Verdier som våre kunnskaper og

Evner

Handler om personlige egenskaper, kvaliteter, talenter, helse og øvrige trekk som påvirker mulighetene til å utføre en oppgave og for å tilegne seg og anvende nye kunnskaper, ferdigheter og holdninger.

Denne figuren viser sammenheng mellom kompetansekomponentene og grunnleggende kompetanseformer. Da ser man at de formelle kunnskapene bare er en liten del av den totale kompetansen som er nødvendig å ha hos oss:



Fagkompetanse

Jeg utvikler min faglige viten og omsetter den til

Relasjons-/samarbeidskompetanse Jeg skaper tillit og har en empatisk tilnærming til kollegaer. Jeg er imøtekommende og skaper profesjonelle relasjoner, og bidrar positivt i arbeidsfellesskapet. Jeg søker å forstå andres følelser, holdninger og motiver samt gruppeprosesser. Jeg forsøker å forstå rotårsak. Jeg deler min kompetanse med andre.

Refleksjonskompetanse Jeg reflekterer over mine handlinger og egenutvikling og bidrar med refleksjon i arbeidsfellesskapet.

Mestringskompetanse
Jeg ønsker å bli best mulig og gjøre en så god jobb som mulig ut fra egne ferdigheter. Jeg tar i mot utfordringer leder gir meg i det daglige og i medarbeidersamtaler. Jeg fokuserer på selvledelse/-kontroll, personlig utvikling og sørger for god helse og egenomsorg.

Digital- og teknisk kompetanse Jeg tilegner meg, nyttiggjør og deler kunnskap om verktøy, teknologi, metoder, prosesser og utstyr

Organisasjonskompetanse
Jeg kjenner Sortland kommune og det offentlige system. Jeg kjenner kommunens verdier, mål og etiske retningslinjer. Jeg benytter denne kunnskapen til å handle hensiktsmessig og samhandler tverrfaglig. Jeg har forståelse for og aksepterer min og andres roller.

Forbedringskompetanse
Jeg tar initiativ og deltar aktivt for å finne bedre måter å gjøre ting på, håndterer uforutsette situasjoner og bidrar til kontinuerlig forbedring og nyttiggjort innovasjon.

nyttiggjorte ferdigheter.





KUNNSKAPER

FERDIGHETR

HOLDNINGER

EVNER







TRYGGHET OG RESPEKT
HUMØR OG ENTUSIASME
ÅPENHET OG ÆRLIGHET

Lederkompetanse
Jeg legger forventningene i lederavtalen/ stillingsbeskrivelse til grunn for min ledelse. Jeg motiverer mine ansatte til innsats og stimulerer til kompetansemobilisering, fleksibilitet, bidrar til innsats ut over minstekrav.

Brukerkompetanse
Jeg har fokus på oppgave og måloppnåelse for å sikre nødvendige og tilstrekkelige tjenester. Jeg vet hvem jeg leverer tjenester til og kjenner deres utfordringer og behov. Jeg leter etter beste praksis gjennom «se oss sett utenfra».



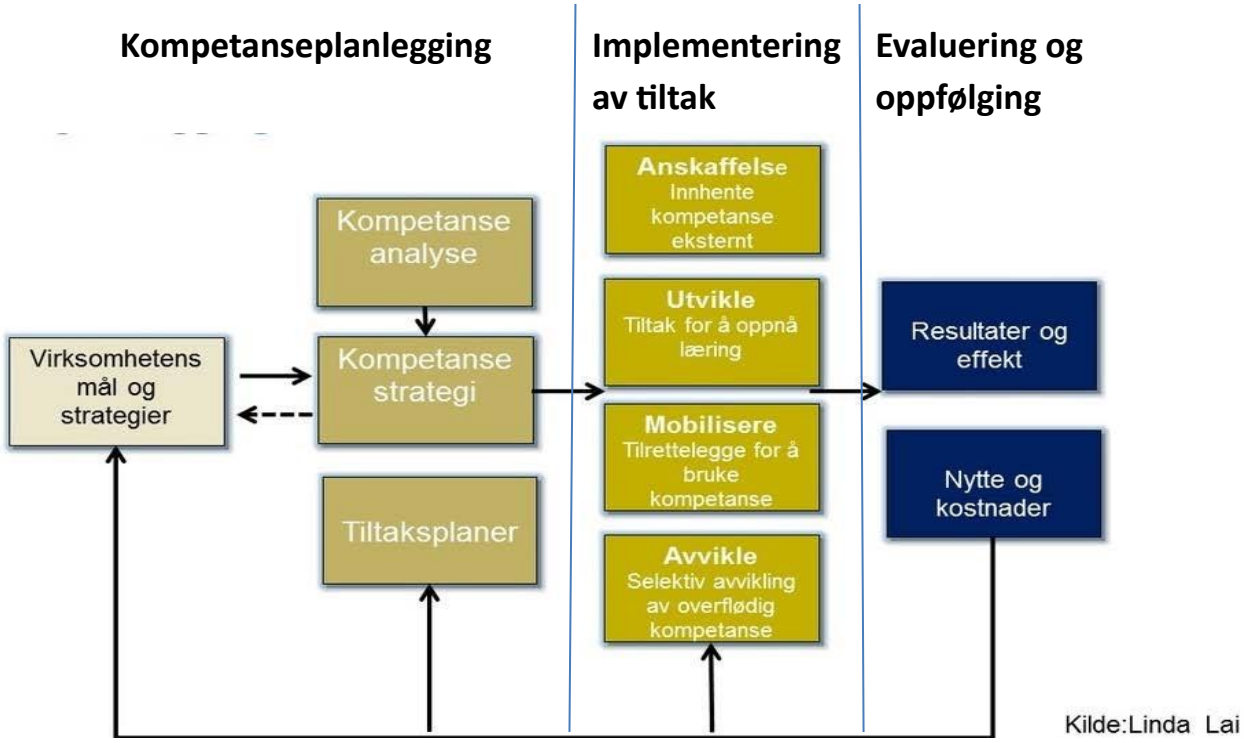


5. Kompetanseledelse

Leder har ansvar for at organisasjonen til enhver tid er i stand til å løse oppgavene.

Kompetanseledelse er de grepene du tar som leder sammen med dine medarbeidere, for å sikre at dere har kompetanse og kapasitet til å løse oppgavene og å nå målene i dag - og at dere er forberedt på nye oppgaver og utfordringer som kommer fremover.

Vår kompetanse- og rekrutteringsplan bygger på solid internasjonal forskning (Linda Lai). Modellen under viser strategisk kompetanseledelse som en kontinuerlig prosess - det innebærer planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak:



Styringsdokumenter ble berørt i kapittel 2. I de neste kapitlene skal vil belyse de neste trinnene i prosessen.

6. Kompetanseanalyse i 3 trinn

På kommunalsjefs- /enhets- /avdelingsnivå skal det gjennomføres kompetanseanalyser som synliggjør hvordan man skal sikre riktig kompetanse for å nå vedtatte overordna mål og egne mål, til beste for brukerne og innbyggerne. Kompetanseanalysen danner grunnlaget for egen kompetanse og rekrutteringsplan. Det skal være fast mal på planen som alle skal benytte.

Vi må også ta hensyn til at lover, regler og annet rammeverk endres, og da må organisasjons kompetanse henge med.

Det er mange forhold som virker inn, og som vi må ta hensyn til når vi skal planlegge fremtidig kompetansebehov:

- Samfunnsoppdraget
- Endringer i samfunnsoppdraget (nye lover og regler)
- Endringer i tjenestetilbudet (omstilling, rammevilkår)
- Overordna mål og strategier i virksomheten
- Krav om tverrfaglig samhandling
- Demografi
- Alderssammensetning blant de ansatte
- Vakanser
- Uønska deltid
- Lav arbeidsløshet
- Bruker- og medarbeiderundersøkelser
- Økonomisk handlingsrom m.m.

Kompetanseanalyse består av enkle prosesser som skal gjennomføres sammen med medarbeiderne. Her skal man tenke enkelt og praktisk.

Virksomhetsområdenes/enhetenes/avdelingenes kompetanseanalyse deles inn i tre hovedaktiviteter:

I. Hva er kravet vi skal oppfylle?

Oppgavene vi skal utføre må utledes av de målene og de strategiene som organisasjonen har. Vi må ha god oversikt over de målene vi skal nå, de viktigste oppgavene som hører med, de viktigste fremtidige utfordringer som kommer, og hva slags kompetanse vi trenger for å løse oppgavene.

- Hvilke krav stiller myndigheter gjennom lov og forskrifter
- Hva sier våre lokale planer og lokale mål lokale planer og mål
- Hva lærer vi av brukerundersøkelser og evalueringer vi har gjennomført



Eksempel enkelt skjema for å fastlegge mål og strategier, hovedoppgaver og krav til kompetanse

- Hva ser vi som fagpersoner i vårt daglige møte med brukerne

II. Vår kompetansebeholdning

Vi skal vite hva slags kompetanse vi har i dag, relevant for å løse oppgavene våre. Vi må passe på at vi dekker hele kompetansebegrepet, både den formelle og uformelle kompetansen.

- Hvilke kompetansekrav dekker vi allerede, og hvilken kapasitet trenger vi?

Lederen skal til enhver tid ha oversikt over i hvilken grad enheten har oppdekking i samsvar med det formelle utdanningskravet, og skal ha oversikt over medarbeidere som når aldersgrensa, og medarbeidere i deltidsstillinger som kan og ønsker å øke stillingsprosent.

Medarbeidersamtalen er et viktig verktøy for å kartlegge hvilken kompetanse kommunen har, og hva som blir brukt eller ikke brukt. Gjennom årlige, planlagte medarbeidersamtaler, og nærledelse, skal leder kjenne den formelle og uformelle kompetansen til medarbeiderne meget godt. I medarbeidersamtalen skal faglig og personlig utvikling kartlegges. Dere blir enige om hvordan medarbeiderens kompetanse skal brukes, evaluerer effekt av tidligere læringstiltak, og vurderer om det er behov for kompetanseheving på kort og lang sikt

For å få oversikt over kompetansebeholdningen - skal alle ansatte i Sortland kommune registrere sin kompetanse (CV) i Visma HRM.

III. Kompetansestrategi – hvordan sikre kompetansebehovene

Ut fra kompetanseanalysen defineres en kompetansestrategi som beskriver hvordan virksomheten skal sikre kompetansebehovene. Strategien gir retning og rammer for hvordan man skal jobbe med kompetanse.

Hva trenger vi for å tette gapet mellom kompetansekrav og kompetansebeholdning? Hvordan vi skal oppnå denne kompetansen: mobilisere den uutnyttede kompetansen vi allerede har, videreutvikle kompetansen hos medarbeiderne våre eller anskaffe ny kompetanse utenfra?

Strategien beskriver hvordan kommunen/virksomheten skal satse på kompetanse gjennom tiltak for henholdsvis:

- **Anskaffelse: Hvilken kompetanse kan og bør rekrutteres/hentes inn?**
  For å sikre kommunen rett kompetanse, er det viktig at det blir gjort en vurdering av hvilken kompetanse som trengs i stillingen - nå og i fremtiden, ikke bare kopiere forgjengeren sin kompetanse. Det er også viktig at den samlede kompetansebeholdninga blir vurdert, slik at rekruttering blir til noe mer enn bemanning.

- **Utvikling**: **Hvilken kompetanse kan og bør utvikles gjennom opplærings- og utviklingstiltak?** Medarbeidersamtalen er det sentrale verktøyet, og å se dette i lys av nye oppgaver eller endrede mål som stiller nye krav til kompetanse hos medarbeiderne.

- **Mobilisering**: **Hvilken kompetanse bør brukes/utnyttes bedre gjennom bedre ledelse og organisering?** Å bruke egen kompetanse har stor betydning for å handle, prestere og nå mål. Det igjen bidrar til jobbtrivsel, indre motivasjon, mestring og verdiskapning. Medarbeidersamtalen er viktigst for å få frem medarbeiderens kompetansepotensiale. Medarbeiderundersøkelsen vil gi noen svar på dette på
- gruppenivå.

- **Avvikling**: Hvordan skal organisasjonen håndtere overflødig kompetanse eller kompetanse på feil sted eller nivå, samt naturlig avgang?

HANDLINGSPLANER

Nå kan vi lage enkle handlingsplaner/ tiltaksplaner som beskriver hvordan vi skaffer den nødvendige kompetansen som vi mangler. Tiltakene er knyttet til anskaffelse, utvikling og mobilisering.



Eksempel enkel tiltaksplan

Læringsstrategier og læringsarenaer

Når vi i tiltaksplanene beskriver **hvordan vi skaffer den nødvendige kompetansen som vi mangler**, er det viktig å vurdere hvilken type læringsarenaen som skal brukes. Utvikling av kompetanse krever at vi har kunnskap om ulike læringsarenaer og ulike læringsmetoder.

Sortland kommune skal være en lærende organisasjon. Dette handler om at det er kultur for læring i organisasjonen, og på arbeidsplassene:

- Det legges til rette for læring
- Det er system for læring mellom kolleger
- Leder har en positiv og aktiv holdning til kompetansedeling
- Det er en plan for hvordan kompetansen skal brukes og deles når man har vært på kurs

Arbeidsplassen er den viktigste læringsarenaen. Medarbeiderne må vite om, og beherske de ulike metodene og de ulike måtene å skape læring i organisasjonen på. Da er det lettere å lage gode tiltaksplaner hvor f.eks. læring i arbeid får den store og rettmessige plassen den skal ha.

Forskning viser at så mye som en fjerdedel av medarbeiderne har et betydelig uutnyttet kompetansepotensial. I mange virksomheter er det en tendens til overfokusering på kompetanseutvikling og mindre på mobilisering gjennom å utnytte den kompetansen som allerede finnes i virksomheten.

Å definere og anerkjenne de læringsarenaene som finnes er en viktig del av den strategiske kompetanseledelsen.

Våre læringsaktiviteter gir best resultat når de fordeler seg på **"70-20-10 modellen**":

- 70 % av det vi lærer, lærer vi gjennom egne erfaringer i jobben 20 %
- gjennom eksponering/tilbakemelding fra andre. 10 % lærer vi gjennom å
- lese eller delta på kurs.

Mulige læringsarenaer for kompetansetiltak

Læring gjennom praksis i det aglige	Læring gjennom tilbakemeldinger	Læring gjennom kurs, etterutdanning
• Det daglige arbeidet på arbeidsplassen • Interne møter/kurs • Kollega-veiledning • Prosjektarbeid • Jobbrotasjon, hospitering • Internkontroll/kvalitetssystem • Erfaringsutveksling • Refleksjonsgruppe • Praksisfortellinger • Dilemmatrening • Strukturert/ustrukturert diskusjon	• Etikklunsj/Fagkafe • Rollespill • Introduksjonsprogram • Samhandling med innbyggere/brukere • Inntak av læringer • Kompetanseoverføring fra seniorer • KS-læring	• Coaching • Utviklingssamtaler • Sparring fra leder eller kollega • Se oss sett utenfra • Mentorordning • Fadderordning • Nettverk • Veiledningsgrupper • Ekstern veileder	• Kurs • Videreutdanning • Etterutdanning • Temamøter • Fagbøker, artikler etc. • E-læring, individuelt og i gruppe

Skal vi lykkes med lærling og utvikling på slike arenaer er det viktig at vi setter det i system,

Leder må sørge for trygge rammer slik at ansatte opplever motivasjon for læring på arbeidsplassen. For enkelte kan læring kan være en prosess kjennetegnet av uro og forstyrrelser, samt frykt for eksponering og uønskede endringer. Dette kan både forsterke og hemme læring (Moxness 1989).

Leder må også sørge for at de ulike gruppene har former for kommunikasjon og samarbeid som fremmer tilbakemelding og læring. Hvordan organisasjonskulturen kjennetegnes påvirker også læringsmiljøet (Schein 1985).

7. Evaluering

Systematisk evaluering av konkrete tiltak er avgjørende for å vurdere hvilke effekter iverksatte tiltak har i forhold til definerte mål og behov. Evaluering er ingen tilleggsaktivitet, men en integrert, nødvendig og avgjørende del av strategisk kompetanseplan.

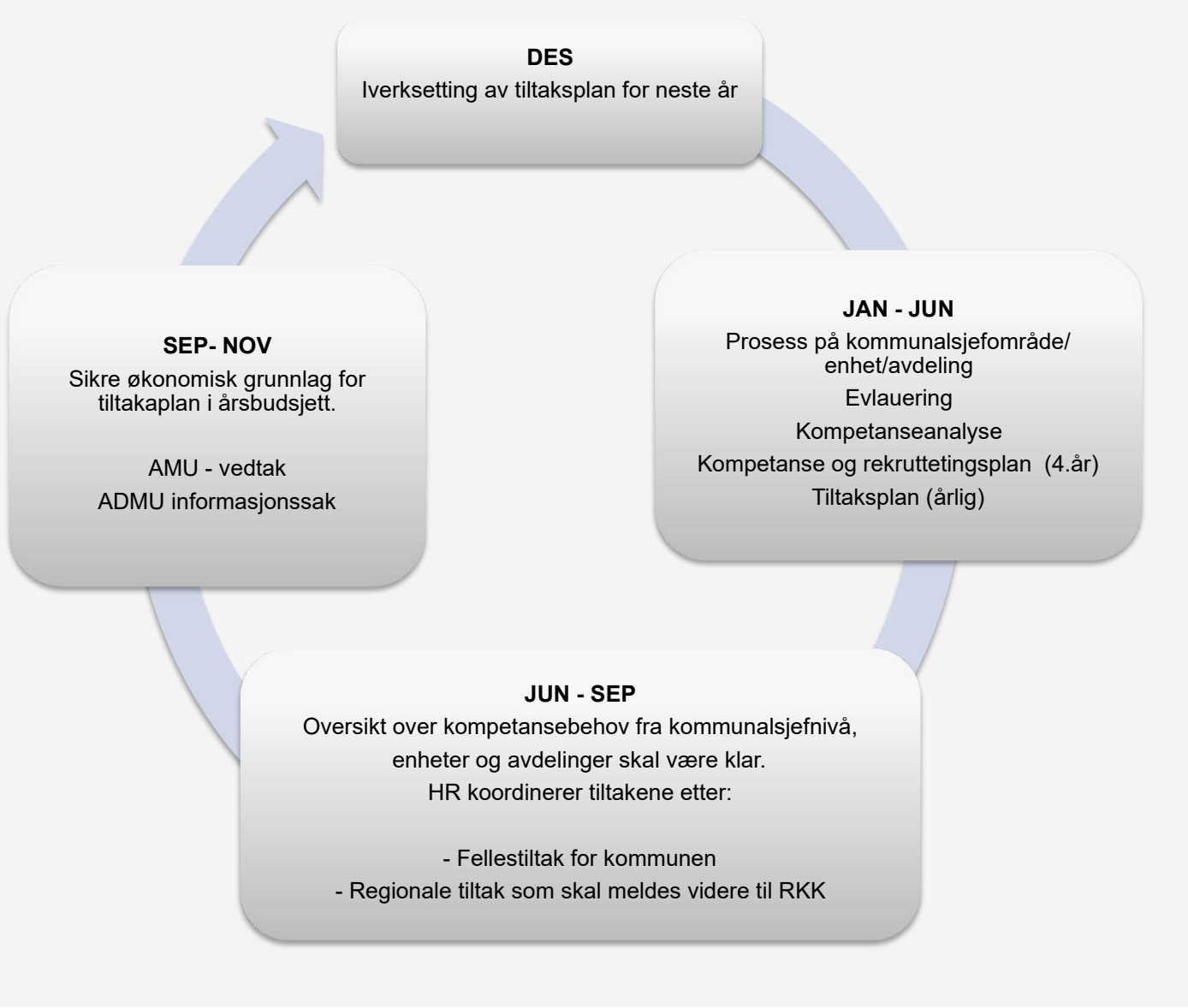
Kompetanseutvikling som ikke er tilstrekkelig strategisk forankret, kan lede til utilsiktede og negative effekter på organisasjonen, herunder mistilpasning mellom individ og organisasjon, tap av kritisk kompetanse m.m.

Evaluering/effektmåling kan skje gjennom f.eks. skriftlig evaluering etter tiltak, eksamen, observasjon i arbeidet, 360-graders evaluering, gjennom oppfølgingssamtaler eller medarbeidersamtaler, resultat på måloppnåelse etc.

En mulig evalueringsmodell vi kan bruke er Kirkpatricks evalueringsmodell (1987):

NIVÅ	SPØRSMÅL	EKSEMPEL PÅ METODE
REAKSJONER	Hvor fornøyde var deltakerne med tiltaket?	Medarbeidersamtaler/ Medarbeiderundersøkelser
LÆRING	Hva lærte de?	Skriftlige evalueringer, skriftlige tester, medarbeidersamtale
ANVENDELSE	Blir kompetansen brukt i praksis?	Måling av praksis før og etter tiltak
NYTTE	Var tiltaket til nytte for overordnet måloppnåelse?	Måloppnåelse. brukerundersøkelser.

8. Årshjul kompetansestyring



For å sikre en målrettet og samlet innsats i kommunens kompetansearbeid må det jobbes planmessig, og systematisk med kompetanse i hele organisasjonen.

Felles mål og retning skal ha en tydelig forankring til kommunens overordnede mål. De ulike enheter/avdelinger må ut fra sitt fagområdets mål utarbeide en lokal plan for sitt kompetansearbeid, med bakgrunn i prosessen «kompetanseledelse» beskrevet i kapittel 5, 6 og 7. Å utvikle gode handlingsplaner krever en god prosess. Dette er et partsarbeid hvor også tillitsvalgte har en medvirkningsrolle.

Avdelingene/enhetene ordner alle tiltak i en tiltaksplan etter

- enhetenes egne tiltak
- tiltak som kan kjøres felles for kommunen
- tiltak som meldes til RKK som ønskede regionale tiltak

Individuelle kompetansetiltak avtalefestes under medarbeidersamtalen/utviklingssamtalen.

De fagområdevise kompetanse og rekrutteringsplanene skal følge økonomiplanperioden, og skal være gjeldende i fire år. Tiltaksplanene justeres årlig.

HR samordner tiltakene i overordnet tiltaksplan for kompetanse og rekruttering. Denne skal behandles i Arbeidsmiljøutvalget og i Administrasjonsutvalget, og danner basis for de budsjettmidler som blir bevilget til kompetanseutviklingsformål. Det er politikerne som endelig i budsjett og økonomiplanen setter av nødvendige midler til kompetanseutvikling.

Her er oversikt over hvilket nivå tiltakene kan være på:

Ansvarsfordeling

NIVÅ	KOMPETANSE-STRATEGI	PLANVERK	VERKTØY
Regionalt nivå (RKK)	Kompetansetiltak som skal gjennomføres interkommunalt	Strategisk plan for RKK – retningsgivende for regionale kompetansetiltak for kommunene	Kartlegginger, vurderinger og innspill fra kommunene. Statlige, kommunale og fylkeskommunale føringer, innspill fra nettverksgrupper og kompetanseutvalget.
Kommunenivå	Strategiske mål for Sortland kommune, kompetansekrav og fokusområder	Strategiske kompetanseplan for Sortland kommune: • Fellesområder • Lederutvikling • Andre overordnede satsingsområder	Kartlegging og analyse av kompetansebehov i kommunen ut i fra strategiske mål, innspill fra fagområdene.
Kommunalsjef nivå	Fagområdets kvalitetsmål avledet av overordna mål, og kompetansekrav	Kompetanseplan for virksomhet/enhetene: • Fellesområder • Lederutvikling • Områdets spesifikke fokusområder	Kompetanseanalyse på kommunalsjef nivå, innspill gis overordnet nivå
Enhetsnivå **Avdelingsnivå**	Enhetens/avdelingens kvalitetsmål avledet av overordna mål, og enhetens/avdelingens kompetansekrav	Kompetanseplan for enheten/ avdelingen • Spesifikke fokusområder	Kompetanseanalyse skal skje i hver enhet/avdeling og innspill gis til overordnet leder.
Individnivå	Personlig utvikling/arbeidsmål	Kompetansekrav og -behov kartlagt gjennom utviklingssamtaler og andre kartleggingsverktøy	Medarbeidersamtaler, kompetanse/kartleggingssamtale, nasjonale og lokale føringer osv.

9. Rammevilkår

Etter- og videreutdanning

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

Særskilte behov

I de tilfeller kommunen har utfordringer med å rekruttere personell innen særskilte faggrupper kan personer som ønsker å ta slik utdanning søke om kommunalt stipend. Også andre særskilte rekrutteringstiltak kan utformes. Dette vurderes og behandles i fagområdenes egne kompetanse og rekrutteringsplaner. ***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 siktemålet er å ivareta og styrke den kompetansen arbeidstakeren har for å utføre arbeidsoppgavene sine, skal ikke arbeidsgiver stille krav om bindingstid.

I økonomisk støtte inngår permisjon med lønn inklusive sosiale utgifter og feriepenger, studieavgift, bøker/materiell reise/ oppholdsutgifter m.m.

Bindingstiden begrenses til maksimalt 2 år, og løper normalt fra endt utdanning. Det skal benyttes bindingsavtale som er utarbeidet av HR. Avtalen skal være underskrevet av arbeidsgiver og arbeidstaker før utdanningen og/ eller utdanningspermisjonen tar til.

Som hovedregel fastsettelse bindingstid etter følgende kriterier:

- Økonomisk støtte mellom kr, 25.000 - kr. 50.000: 1 års bindingstid
- Økonomisk støtte mellom kr. 50.000 - kr. 75.000: 1,5 års bindingstid
- Økonomisk støtte fra kr. 75.000: 2 års bindingstid

Dersom vedkommende slutter i Sortland kommune før bindingstiden er utgått, må utgiftene forholdsmessig tilbakebetales arbeidsgiver.

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

10. Verktøy

Ulike verktøy som er til hjelp i kompetansearbeidet:

Kompetansemodulen i Visma HRM

Alle ansatte skal registrere sin kompetanse (CV) i lønns- og personalsystemet Visma HRM, slik at den nyttes, deles eller utvikles, og gi grunnlag for en forutsigbar fremtidsrettet kompetanseutvikling. Den gir oversikt over tilgjengelig kompetanse på virksomhetsnivå og organisasjonsnivå. Den skal oppdateres jevnlig av medarbeiderne når ny kompetanse er tilegnet.

Leder har ansvar for å bekrefte at kompetansen er dokumentert.

Medarbeidersamtale

I medarbeidersamtalen følges medarbeideren opp ift. kompetanseutvikling og mål. Egne skjema og veiledninger for medarbeidersamtalen ligger i vårt kvalitetssystem.

SWOT – analyse

SWOT – analyse er et annet verktøy som kan benyttes i kompetanseutvikling og -styring. Denne analysen brukes for å oppnå en oversikt over indre og ytre styrker i en avdeling eller organisasjon. De fire bokstavene «SWOT» representerer forbokstaven i de engelske ordene Strengths (styrker), Weaknesses (svakheter), Opportunities (muligheter) og Threats (trusler). De to første (S og W) gjelder interne forhold, og de to siste (O og T) gjelder eksterne forhold.
En slik analyse gir et utgangspunkt for å identifisere områder for forbedring og man må i neste runde utarbeide strategier og tiltak for å imøtekomme de krav og behov som fremkommer

E-læringskurs «Lederopplæring i strategisk kompetanseledelse» på nettstedet KS læring

Dette e-læringskurset anbefales at ledere på alle nivå gjennomfører. Kurset er utviklet av Kongsbergregionen i samarbeid med KS konsulent og tar for seg kompetanseledelse og kompetanseplanlegging. Det er et nettkurs inndelt i 6 bolker som kan tas individuelt eller i grupper, og det er et arbeidshefte med hjemmeleksjoner mellom hver bolk. Resultatet etter kurset er at du i tillegg

til kompetanse, sammen med dine medarbeidere har gjennomført en kompetanseanalyse og utarbeidet en tiltaksplan.
Innlogging via https://www.kslaring.no

Mal kompetanse og rekrutteringsplan

Det er utarbeidet egen mal for kompetanse og rekrutteringsplan som er i henhold til trinnene i kapittel 6 kompetanseanalyse, og i e-læringskurset «Lederopplæring i strategisk kompetanseanalyse».