



HUSTADVIKA KOMMUNE

## STRATEGISK KOMPETANSEPLAN

(2023-2032)



VEDTATT AV ADMINISTRASJONSUTVALGET 06.06.23

## Innhold

|   |    |
|---|----|
| <b>1. Innledning, forankring og ambisjoner</b> .....  | 4  |
| <b>2. Overordnede mål og føringer fra kommuneplan og styringsdokument</b> .....                                 | 5  |
| 2.1 Kommuneplanen .....   | 5  |
| 2.2 Arbeidsgiverstrategien .....  | 6  |
| 2.3 Verdier og etikk - IDAR .....   | 6  |
| 2.4 Økonomiske rammer .....   | 6  |
| 2.5 Samhandling i Hustadvika kommune .....  | 7  |
| 2.6 Kommuneområdenes kompetanseplaner .....   | 7  |
| 2.7 Revisjon og rapportering .....  | 7  |
| <b>3. Nå-situasjonen</b> .....  | 7  |
| 3.1 Kommunens ansatte.....  | 8  |
| 3.2 Medarbeiderundersøkelsen .....  | 8  |
| <b>4. Hva er kompetanse og læring?</b> .....  | 9  |
| 4.1 Kompetansebegrepet .....  | 9  |
| 4.2 Ulike kilder til og typer av kompetanse .....   | 9  |
| 4.3 Hva mener de ansatte er viktig i forhold til kompetanse? .....  | 10 |
| 4.4 Kompetansegap og mobilisering .....   | 10 |
| 4.3. Viktigheten av riktig kompetanse.....  | 11 |
| 4.4 Strategisk kompetanseledelse.....   | 11 |
| 4.5 Læring .....  | 11 |
| 4.6 Læringsarenaer .....  | 12 |
| 4.7 Ledelse.....  | 13 |
| 4.8 Eksterne samarbeidspartnere .....   | 13 |
| <b>5. Kompetanseanalyse – Fremtidig kompetansebehov</b> .....   | 13 |
| 5.1 Kompetanseanalyse .....   | 13 |
| 5.2 Kompetansekrav.....   | 14 |
| 5.2 Kompetansebeholdning .....  | 14 |
| 5.3 Vårt behov: Kompetanse som skal mobiliseres, utvikles, anskaffes eller avvikles .....                       | 15 |
| 5.4 Medarbeidersamtaler .....   | 15 |
| <b>6. Kompetansemål, strategier og tiltak for å mobilisere, utvikle, rekruttere og avvikle kompetanse</b> ..... | 16 |
| 6.1 Mål og hensikt .....  | 16 |
| 6.2 Strategier og tiltak .....  | 16 |
| <b>7. Økonomiske virkemiddel</b> .....  | 18 |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 7.1 | Kompetanseutviklingstiltak pålagt av arbeidsgiver.....                        | 18 |
| 7.2 | Kurs som er på fridager .....   | 18 |
| 7.3 | Utdanningspermisjon .....   | 18 |
| 7.4 | Plikttjeneste /Bindingstid .....  | 18 |
| 7.5 | Lønn etter avsluttet kompetanseheving .....                                   | 18 |
| 7.6 | Kommunale kompetansemidler .....  | 18 |
| 7.7 | Søke etter kompetansemidler (OU-midler, prosjektmidler og fylkesmidler) ..... | 18 |

# 1. Innledning, forankring og ambisjoner

Strategisk kompetanseplan er et styringsdokument som skal gi føringer for kompetansearbeidet i Hustadvika kommune. Arbeidsmarkedet er i stadig endring og dette utfordrer oss som arbeidsgiver og tjenesteprodusent. Vi trenger derfor et planverktøy for å nå våre mål. Denne kompetanseplanen bygger på verktøy for strategisk kompetanseplanlegging som er utviklet av KS i samarbeid med Linda Lai.

Vår strategiske kompetanseplan eies av kommunedirektøren og er en del av kommunens arbeidsgiverpolitikk. Den skal basere seg på sentrale og lokale mål og føringer, samt bygge på Hustadvika kommunes verdier; imøtekommende, dyktig, ansvarlig og respektfull.

God forankring av strategisk kompetanseplan er en kontinuerlig prosess som innebærer å jobbe planmessig med kompetanse og sikre arbeidet legitimitet og nødvendige ressurser. Planen skal være retningsgivende for kommunens strategiske kompetansestyring. Planen skal også gjenspeile at organisasjonen verdsetter kunnskapsdeling og at prestasjonsmål ikke skal være til hinder for å dele kompetanse. Digitalisering og ny læringsplattform er to føringer som skal ivaretas i denne planen.

Strategisk kompetansestyring innebærer planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak, slik at organisasjonen og den enkelte medarbeider sikres nødvendig kompetanse for å nå definerte mål. Det vil si å sette organisasjonen i stand til å møte fremtidige rekrutterings- og kompetanseutfordringer på best mulig måte.

Hustadvika kommune tilbyr tjenester innenfor et vidt spekter der det er krav om kompetanse av ulik art og ulikt nivå. Kommunen står ovenfor en rekke utfordringer som tilgang på kvalifisert arbeidskraft, ny teknologi og økonomiske rammer. For å være i stand til å løse de nåværende og kommende utfordringene er det avgjørende at de ansatte har nødvendig kompetanse.


Gjennom det strategiske kompetansearbeidet vil vi arbeide for å utnytte den kompetansen som allerede finnes i kommunen vår, og legge til rette for at flest mulig ansatte skal få videreutvikle sin kompetanse i tråd med de behov de enkelte tjenesteområdene har. Vi vil også stimulere til at de ansatte selv tar ansvar for å holde egen kompetanse vedlike og holder seg faglig oppdatert.

Strategisk kompetanseplan skal være rammeverktøyet og en retningsgiver for det enkelte tjenesteområde sin kompetanseplan. Kompetanseplanene for de enkelte tjenesteområdene skal være gode verktøy i det daglige arbeidet med prioriteringer og tilrettelegging av tiltak for å beholde, utvikle, rekruttere og benytte de ansatte sin kompetanse.

**IDAR**

Vi skal legge til grunn de fire felles verdiene for Hustadvika kommune. Alt arbeid vi gjør skal bygge på, og være preget av disse grunnverdiene:

- Imøtekommende
- Dyktig
- Ansvarlig
- Respektfull



Kommuneplanen for Hustadvika 2020-2032 beskriver ambisjonene til Hustadvika kommune i planperioden. Kommuneplanen tar utgangspunkt i 8 innsatsområder, der den åttende sier noe om kommunen som organisasjon. Hovedmålet er at Hustadvika sin kommuneorganisasjon nyter stor respekt og er en attraktiv arbeidsgiver.

I HTA § 3.3 og HA § 6 presiseres det at arbeidsgiver har ansvaret for å kartlegge de ansattes kompetanse og analysere kommunens kompetansebehov. Deretter skal det utarbeides en plan for gjennomføring av kompetansehevende tiltak.

I sammenheng med den årlige medarbeidersamtalen skal behovet for eventuell kompetanseheving knyttes opp mot strategisk kompetanseplan eller enhetens kompetanseplan. Kompetanseplanene skal avdekke behovet for opplæring gjennom kvalifikasjonskrav, bemanningsbehov, og kompetansebehov til tjenesteområdene.



## 2. Overordnede mål og føringer fra kommuneplan og styringsdokument

### 2.1 Kommuneplanen

Kommuneplanens samfunnsdel for Hustadvika kommune 2020-2032 er kommunens felles, overordnede og helhetlige plan. Kommuneplanens samfunnsdel definerer de målsettinger Hustadvika kommune som tjenesteproducent og samfunnsutvikler styrer etter. Planen er viktig for utvikling av kommunen. Målene kommuneplanen sier noe om *hvordan vi vil ha det*, og strategiene viser *hvordan vi skal gjøre det*.

Hovedmålet er at Hustadvika kommune *nyter stor respekt og er en attraktiv arbeidsgiver*. En moderne og kompetent kommuneorganisasjon evner å møte demografiske utfordringer og ivareta innbyggernes behov for velferdstjenester. De ansatte er kommunens viktigste ressurs. Kommuneorganisasjonen må være rustet til å møte samfunnsutviklingen med tiltak som er bærekraftige både kulturelt, miljømessig og økonomisk.

Kommuneplanen sier dette om kommunens ansatte og deres kompetanse:

- Hustadvika kommune sine **ansatte** er den viktigste ressursen for å tilby gode tjenester til innbyggerne, der en av strategiene er riktig rekruttering og utvikling av medarbeiderne
- Hustadvika kommune sine **ansatte** har kunnskap og kompetanse som møter fremtidens krav, der en av strategiene er riktig rekruttering og utvikling av medarbeidere
- Hustadvika kommune bruker **verdiplattformen** IDAR, der de ansatte er imøtekommende, dyktige, ansvarlige og respektfulle i jobben sin og i møte med innbyggerne

I handlings- og økonomiplanen (HØP) er kommuneplanens mål konkretisert i form av strategier, tiltak og målindikatorer som skal angi ønsket resultat.

Foreslåtte tiltak med økonomiske konsekvenser skal spilles inn til den årlige rulleringen av handlings- og økonomiplanen (HØP).

## 2.2 Arbeidsgiverstrategien

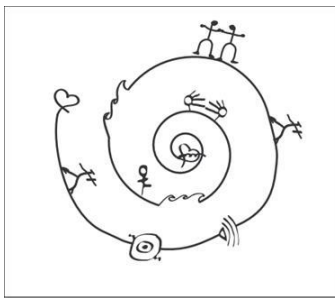
Kommunestyret har det overordnede arbeidsgiveransvaret i Hustadvika kommune. Arbeidsgiveransvaret ivaretas ved at kommunestyret vedtar arbeidsgiverpolitikken. Gjennom arbeidsgiverpolitikken gir kommunestyret klare forventninger og mål til ledere og ansatte.

Arbeidsgiverpolitikken (2018-2022) i Hustadvika kommune er vedtatt i 2018 (vedtatt i Fellesnemnda 24.01.18). Hovedmålet er at Hustadvika kommune skal sikre innbyggerne gode og mer likeverdige tjenester, og kommunen skal være bærekraftig og økonomisk solid i et langt perspektiv. Den nye kommunen skal være i stand til å drive en helhetlig og samordnet samfunnsutvikling.

Formålet og visjonen med arbeidsgiverpolitikken er at arbeidsgiverpolitikken skal sette gode ledere og medarbeidere i sentrum, og se de menneskelige ressursene som grunnlag for utvikling av gode tjenester til våre innbyggere. Arbeidsgiverpolitikken skal synliggjøre arbeidsgivers konkrete evne til å frigjøre den menneskelige energien i organisasjonen. Summen av de verdier, holdninger og handlinger som arbeidsgiver står for og praktiserer overfor medarbeidere hver dag blir definert som vår arbeidsgiverpolitikk.

[Her finner du Hustadvika kommunes arbeidsgiverpolitikk](#)

## 2.3 Verdier og etikk - IDAR



Våre etiske retningslinjer er tett knyttet opp mot kommunens grunnverdier IDAR som står for imøtekommende, dyktig, ansvarlig og respektfull.

De etiske retningslinjene gjelder for både ansatte og folkevalgte, og skal bidra til at alle kan utføre vervene og arbeidsoppgavene sine på en etisk forsvarlig og god måte. Som ansatt i Hustadvika kommune skal vi forsøke å etterleve verdiene våre hver dag i samhandling med innbyggerne og kollegaer.

[Her finner du Hustadvika kommunes etiske retningslinjer](#)

## 2.4 Økonomiske rammer

I handlings- og økonomiplanen (HØP) settes det av midler til kompetanseutvikling.

Deler av midlene ligger sentralt og benyttes til felles organisasjonsutvikling på tvers i organisasjonen og på overordnet nivå. I tillegg skal hvert rammeområde sette av midler i rammen som sikrer at nødvendig kompetanse utvikles, vedlikeholdes og anskaffes.

Budsjettene vedtas hvert år i forbindelse med vedtak av handlings- og økonomiplanen for fireårsperioden. Det enkelte rammeområdet er selv ansvarlig for å sikre tilstrekkelige midler til dette formålet.

Videre oppfordres organisasjonen aktivt å søke eksterne midler til kompetanseutviklende og kompetansehevende tiltak. Slike midler stilles til rådighet hvert år gjennom statlige satsinger. Den enkelte enhet eller rammeområde er selv ansvarlig for å lete opp og søke slike midler via f.eks. statsforvalteren, KS, innovasjonsmidler mv.

Kompetanse som allerede finnes i organisasjonen, må forvaltes på en måte som kommer organisasjonen til gode. I dette ligger et lederansvar for å sørge for at ubenyttet kompetanse synliggjøres og eventuelt benyttes andre steder i organisasjonen.

## 2.5 Samhandling i Hustadvika kommune

Samarbeid og samhandling handler begge om å arbeide sammen med. Personer kan samarbeide, men det trenger ikke være noen samhandling. Samhandling krever en aktiv felles deltakelse mens en arbeider sammen. Når vi samhandler er det også fordi vi skal kunne prioritere riktig og effektivisere arbeidsoppgavene.

I Hustadvika kommune betyr samhandling:

- Vi jobber sammen med innbyggeren mot samme mål
- Vi skaper løsninger sammen og deler ansvar for gjennomføring
- Det er likeverdige relasjoner mellom personene som samhandler.

Der det er behov for samhandling skal dette komme frem i kommuneområdenes kompetanseplaner. Dette innebærer blant annet at kompetanseområder hvor to eller flere tjenesteområder har behov for samme type kompetanse, skal opplæring i størst mulig grad utarbeides i fellesskap.

## 2.6 Kommuneområdenes kompetanseplaner

Den strategiske kompetanseplanen er gjeldende for hele kommuneorganisasjonen, og skal være grunnlag for utarbeidelse av kompetanseplaner på følgende fire områdene:



Det enkelte kommuneområde skal ha egne kompetanseplaner. Planene skal inneholde en beskrivelse av kompetansebehov basert på nasjonale standarder samt kommunens krav. Videre må planen beskrive hvilken kompetanse enheten allerede har og en analyse av gapet mellom nye behov og eksisterende kompetanse.

Basert på disse analysene utarbeides det tiltaksplaner for å beholde, utvikle eller anskaffe kompetanse. Det forventes samarbeid på tvers av tjenesteområdene. Dette må beskrives i de forskjellige kompetanseplanene. Planene skal utarbeides i samarbeid med de tillitsvalgte og ansatte, og gjøres kjent blant medarbeiderne.

## 2.7 Revisjon og rapportering

Overordnet kompetanseplan, samt de fire kommuneområdenes kompetanseplaner, skal gjelde for perioden 2023 – 2034, med revidering etter hvert kommunevalg.

Rapportering på tiltak skal innlemmes i den øvrige rapporteringen i Hustadvika kommune, fortrinnsvis ved tertialrapportering og årsmelding.

# 3. Nå-situasjonen

Kommunens hovedoppgaver er å bidra til god samfunnsutvikling, levere velferdstjenester og legge til rette for lokaldemokratiet. Kommunens ansatte bidrar med alt fra barns oppvekst og utvikling, ivaretar eldre sin omsorg, måker snøen på kommunes gater eller sørger for å ivareta ansattes arbeidsforhold, og alle er kollegaer som bidra til å nå kommunens felles mål.

Samfunnsutviklingen medfører at det stilles stadig større og høyere krav til kommunens tjenester. Dette innebærer at det også blir større krav til kompetanse blant de ansatte i

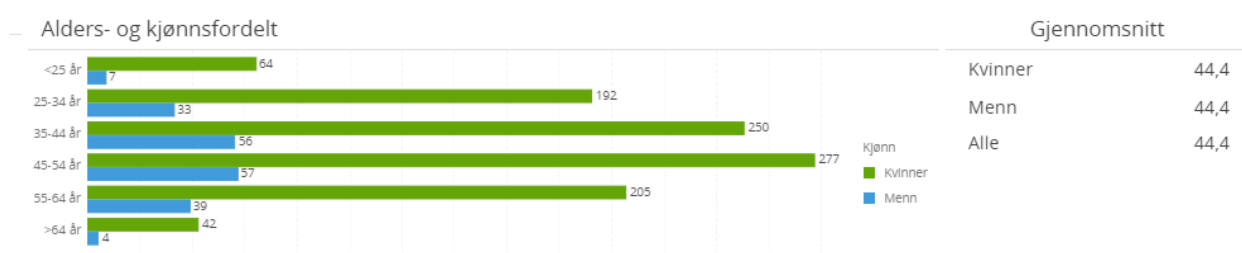
kommuneorganisasjonen. Kommunen kan oppleve utfordringer med å tiltrekke seg og beholde kompetente medarbeidere. Samtidig vil de demografiske endringene med færre yngre i befolkningen samtidig som andelen eldre øker, gi økt behov for tjenester.

### 3.1 Kommunens ansatte

Kommunen har pr. 1.januar 2023 slik bemanning:

|               | Ansatte     | Årsverk       |
|---------------|-------------|---------------|
| Kvinner       | 1030        | 834,54        |
| Menn          | 196         | 146,52        |
| <b>Totalt</b> | <b>1226</b> | <b>981,06</b> |

Alders og kjønnsfordelingen fordeler seg slik:



Gjennomsnittlig stillingsstørrelse er 81% for kvinner og 85,6% for menn om vi ser bort fra de små deltidsstillingene ved Eide, bud og Elnesvågen brannstasjon. Den gjennomsnittlige stillingsstørrelsen har økt det siste året.

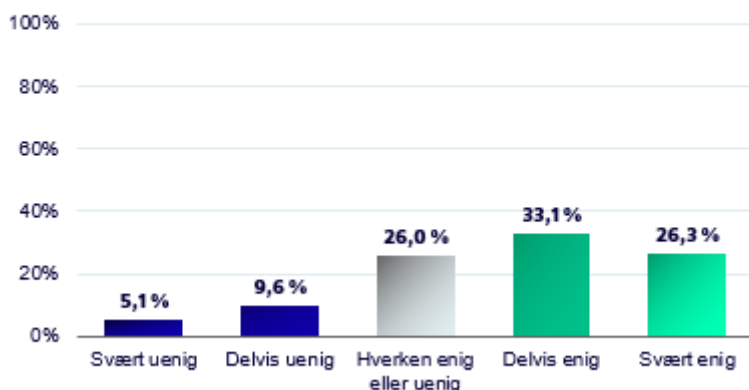
I gjennomsnitt jobber kvinnene 12,8 år i Hustadvika kommune, mens mennene jobber i snitt 10,2 år.

### 3.2 Medarbeiderundersøkelsen

Hustadvika kommune bruker medarbeiderundersøkelsen KS 10-faktor. En av faktorene i denne undersøkelsen går på relevant kompetanseheving, som er avgjørende for at medarbeiderne til enhver tid er best mulig rustet til å utføre sine oppgaver med høy kvalitet. Hustadvika kommune gjennomførte medarbeiderundersøkelsen sist våren 2023, og på faktoren for kompetanseheving fikk vi en gjennomsnittsscore på 3,7, noe som er snittet på landsbasis.

Svarfordelingen på denne faktoren var slik:

#### Svarfordeling gjennomsnitt





## 4. Hva er kompetanse og læring?

### 4.1 Kompetansebegrepet

«Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav» (Linda Lai)

Begrepet kompetanse kan deles inn i **fire komponenter**: Kunnskap, ferdigheter, holdninger og evner.

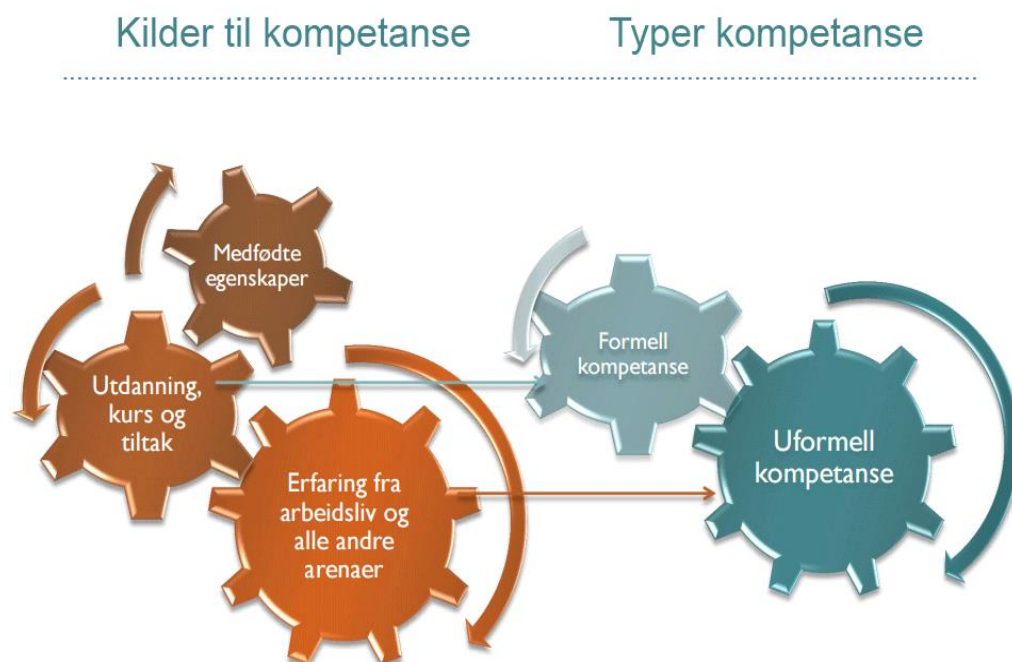


Kompetanse er nyttig **kunnskap**, utvikling av **ferdigheter** og bruken av disse i arbeidet. Kompetanse er også avlæring av gamle **holdninger** og læring av nye. Kompetanse er både den eksplisitte og den tause kunnskapen, med andre ord medarbeideren sine **evner** til å løse en oppgave og nå et mål.

Kompetanse handler om å være i stand til å mestre oppgaver, oppnå definerte mål i arbeidet, og potensialet til den ansatte for å lykkes i jobben. Summen av kompetansen i Hustadvika kommune besitter er en viktig ressurs som må forvaltes, foreldes og fornyes. Kompetanse er «ferskvare» og samfunnsendringer krever at denne holdes oppdatert.

Figur: basert på Linda Lai (Strategisk kompetanseledelse 2013)

### 4.2 Ulike kilder til og typer av kompetanse



Figur: «Å være kompetent er å være i stand til å møte dagens og morgendagens oppgaver og krav.» (Linda Lai 2012)

Det finnes flere kilder til kompetanse. Det kan være medfødte egenskaper, utdanning og kurs, i tillegg til erfaring fra arbeidslivet og andre arenaer.

Man kan dele inn i formell og uformell kompetanse. Med formell kompetanse menes kompetanse som kan dokumenteres gjennom utdanningssystemet eller godkjente sertifiseringsordninger. Uformell kompetanse kan defineres som kompetanse som er utviklet gjennom fortløpende og ustandardisert erfaringslæring i arbeidslivet og på andre arenaer. Å være kompetent er ikke ensbetydende med å ha høy kompetanse, men å ha anvendbar og verdifull (riktig) kompetanse i forhold til de krav dagens og fremtidens oppgaver stiller.

#### 4.3 Hva mener de ansatte er viktig i forhold til kompetanse?



Figur: Kartlegging og innsamling til ordsky ble gjennomført den 21.6.2021 i forbindelse med kompetanseplanarbeidet innen helse- og velferd

#### 4.4 Kompetansegap og mobilisering

Kompetansegapet er avstanden mellom den kompetansen virksomheten innehar totalt sett og den kompetansen virksomheten burde innehatt for å utføre tjenestene. Dette gjelder også for enkeltansatte. Kompetansen til en ansatt skal i størst mulig grad matche det som kreves og er nødvendig for å utføre jobben, verken mer eller mindre.

Det er viktig at kompetansen som er anskaffet eller som ansatte allerede innehar faktisk blir brukt og kommer til nytte på en god måte. Dersom kompetansen mobiliseres på en god måte, påvirker dette både virksomheten og individet positivt. Kommunen må ta i bruk potensialet som bor i hver enkelt medarbeider, noe som igjen bidrar til økt måloppnåelse. Ved at ansatte får tatt i bruk kompetansen sin blir de mer motiverte, mer lojale til virksomheten, og har i mindre grad planer om å slutte. Dette gjelder og dersom en medarbeider hever kompetansen sin, men kommer tilbake til samme arbeidsoppgaver som han/hun har hatt tidligere. Utviklingstiltak må følges opp med en plan for bruk av ny kompetanse.

Aktiv bruk av Visma kompetanse vil være et godt verktøy for lederne slik at de har god oversikt over sine ansatte sin kompetanse.

### 4.3. Viktigheten av riktig kompetanse

Når medarbeiderne har riktig kompetanse til å utføre de oppgavene de er satt til gir dette mestringsfølelse. Opplevelse av mestring er en av de viktigste faktorene som bidrar til trivsel. Trivsel bidrar til nærvær og et godt arbeidsmiljø. Nærvær innebærer at våre kompetente medarbeidere er på jobb, og at det skapes kvalitet i tjenestene ovenfor våre brukere. Når våre brukere opplever kvalitet på våre tjenester, bidrar dette igjen til et godt omdømme for kommunen. Godt omdømme er en viktig faktor i forbindelse med rekruttering av nye ansatte, men er og helt vesentlig for kommunen som helhet.

Det er med andre ord helt avgjørende at de ansatte i Hustadvika kommune har riktig kompetanse i forhold til de oppgaver de er satt til å utføre.

### 4.4 Strategisk kompetanseledelse

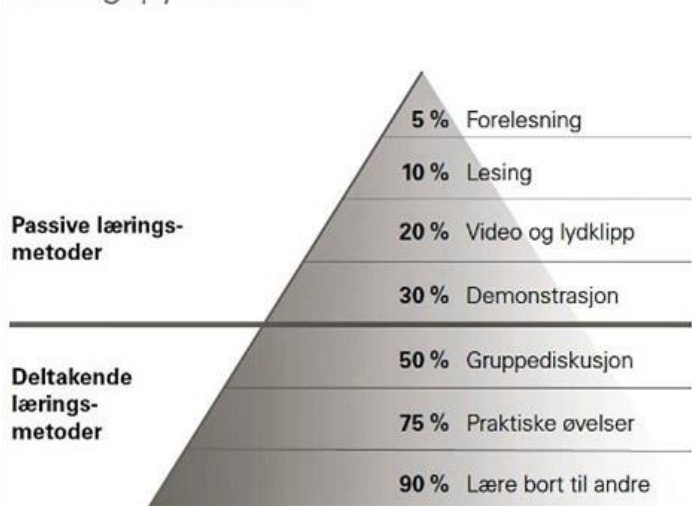
Strategisk kompetanseledelse vil si planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre virksomheten og den enkelte ansatte nødvendig kompetanse for å nå definerte mål (Linda Lai 2004). For å kunne møte de utfordringer stadig endrede kompetansekrav innebærer er det derfor nødvendig med en planmessig og nyansert satsning på kompetanse. For å være reelt strategisk, må kompetanseledelse være basert på definerte mål og planer, samt utgjøre en kontinuerlig, integrert prosess. Hovedformålet med strategisk kompetanseledelse er å sikre virksomheten og den enkelte ansatte den nødvendige kompetanse i forhold til dagens og fremtidens mål og oppgaver (Linda Lai 1997). Samtidig er det viktig at kompetanseutviklingen skal bidra til resultat- og måloppnåelse.

### 4.5 Læring

Hustadvika kommune ønsker å legge til rette for at ansatte kan lære i felleskap, få videreutvikle seg og sine evner og bli oppmuntret til nytenking. Det skal satses mere på interne læringstiltak og samarbeid med andre tjenesteområder der ledere har det samme opplæringsbehovet. Læring skjer ved å delta i praktisk problemløsning, deling av kunnskap med kollegaer og ved å kunne reflektere over egne og andres praksis og erfaringer i samarbeid med andre. Vi ønsker samtidig dyktige og kompetente medarbeidere som er i stand til å løse de oppgavene de står ovenfor i sitt arbeid. Medarbeiderne er derfor også selv ansvarlige for å holde seg oppdatert og utvikle sin kompetanse.

Det er mange måter å lære på, og forskning viser at deltakende læringsmetoder (diskusjoner, praktiske øvelser mv.) er mer effektive enn passive metoder (kurs, lesing mv.).

#### Læringspyramiden



Læringspyramiden viser at det er deltakende læringsmetoder som er de mest effektive læringsmetodene. Dette betyr at det som hovedregel er i praktisk arbeid man lærer best. Kommunen er en viktig læringsarena for utdanning av blant annet lærere, barnehagelærere, sykepleiere, vernepleiere, barne- og ungdomsarbeidere og helsefagarbeidere.

*Figur: illustrasjon fra "National Training Laboratories"*

Praksisperiodene utgjør en betydelig del av utdanningsløpet og praksisplassene må derfor være av best mulig kvalitet. En god praksisplass har betydning for studentens/elevens valg av fremtidig arbeidsgiver og er et viktig rekrutteringstiltak for kommunene. Å ha personell med veiledningskompetanse kommer til nytte også i forhold til nyansatte, faste eller midlertidige, men også mer erfarne medarbeidere.

#### 4.6 Læringsarenaer

For å få nødvendig kompetanse fremover bør det på kort sikt satses både på interne og eksterne læringstiltak. På lang sikt er målet å ivareta kompetanseheving ved interne læringstiltak, da det er økonomisk og ressursbesparende måte å heve kompetanse på. I tillegg vil det bedre det generelle samarbeids- og læringsmiljøet.

Vi ønsker også at vi framover skal være mere bevisst på det å lære av hverandre i hverdagen blant annet gjennom å hospitere og utveksle erfaringer internt i organisasjonen.

#### Hustadvika kommune sine læringsarenaer:

| Tiltak   | Effekt  |
|--|---|
| Det daglige arbeidet er den viktigste kilden til læring          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gir mulighet til å planlegge og gjennomføre oppgavene</li> <li>• Reflektere over eget arbeid</li> <li>• Lære av kollegaer</li> </ul>   |
| Kollegaveiledning  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gir mulighet til å planlegge og gjennomføre arbeidet</li> <li>• Reflektere over eget arbeid</li> <li>• Lære av kollegaer, få råd og veiledning</li> <li>• Erfaringsutveksling.</li> </ul>              |
| Interne møter  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gir mulighet for felles refleksjon, råd og veiledning</li> <li>• Erfaringsutveksling</li> <li>• Formalisert læring</li> </ul>  |
| Interne/ eksterne kurs og seminar                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gir mulighet for formalisert læring</li> <li>• Gir mulighet for målrettet faglig fokus</li> <li>• Ny kunnskap og fordypning</li> <li>• Mulighet for erfaringsutveksling og nettverksbygging</li> </ul> |
| Hospitering i egen kommune eller samarbeidende kommuner/partnere | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gir mulighet for faglig fordypning, råd/veiledning og refleksjon</li> </ul>  |
| Samhandling med brukerne   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Å anerkjenne brukeren som ekspert på egen situasjon gir nye perspektiver som kan føre til læring</li> </ul>  |
| Grunnutdanning, etter- og videreutdanning                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gir fagkompetanse som kommunen har planfestet ut ifra behov i befolkningen eller organisasjonen</li> </ul>   |
| Interkommunalt samarbeid   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gir mulighet for å lære av andre og dele av sin kunnskap, samt nettverksbygging</li> </ul>   |
| E-læring   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gir ny kunnskap både faglig og teknologisk og ny fleksibilitet med hensyn til tid og sted for læring</li> </ul>  |
| Fadder / mentorordning til nytilsatte – også ledere              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opplæring i planlagte arbeidsoppgaver sammen med en fadder gir mulighet for veiledning og coaching</li> </ul>  |
| Faggrupper/nettverk  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gir mulighet for veiledning, felles refleksjon, fordypning, samhandling på tvers av enheter</li> <li>• Gir bedre samhandling, - endrings og utviklingskompetanse</li> </ul>                            |
| Veileder for studenter   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pålagt veilederordning for barnehagelærere og lærere, veiledning gjennomføres både individuelt og i gruppe</li> </ul>  |

## 4.7 Ledelse

God ledelse og styring er en forutsetning for at organisasjonen skal lykkes med strategisk kompetanseplanlegging. Ledere skal ha god oversikt over kompetansen til sine ansatte, sørge for å benytte denne best mulig og legge til rette for utviklingstiltak når det gjelder kompetanse i sin enhet/avdeling.

Hustadvika kommune har som mål å ha gode ledere i alle ledd av organisasjonen, og for å få til dette står lederutvikling sentralt. Lederutvikling er en av hovedoppgavene innen kommunens kompetansebygging med fokus på systematisk, målrettet styring og utvikling av helhetlig ledelse. Kommunale ledere på alle nivå skal ha kunnskap og ferdigheter for å utøve lederrollen. Tiltakene som tilbys må tilpasses individuelt slik at det for erfarne ledere vil kunne tilbys «påfyll» i forbindelse med ledersamlinger, mens det for nye ledere kjøres egne lederutviklingsprogram. Det er viktig å ha tett oppfølging av nytilsatte ledere og vi ønsker derfor å tilby en mentorordning for alle nye ledere. Dette for å raskt trygge dem i lederrollen, at de blir kjent med organisasjonen, knytter nettverk raskt og tar i bruk kompetanseoverføring.

Lederutviklingsprogrammet skal også tilbys ansatte som vi ser har potensiale for en lederposisjon i virksomheten.

Det er viktig å bevisstgjøre ledere i betydningen av å gjennomføre kontinuerlig kompetansehevende tiltak på ulike arenaer.

## 4.8 Eksterne samarbeidspartnere

Hustadvika kommune samarbeider med Kristiansund felles bedriftshelsetjeneste (KFBH), NAV Arbeidslivssenter, Fylkesmannen og KS. Andre aktuelle samarbeidspartnere som det vil være naturlig å inngå et nærmere samarbeid med ved behov vil være Høgskolen i Molde, Høgskulen i Volda, Kunnskapsnett Romsdal (Vi har et samarbeid, Dekomp- og Rekomp) og Hustadvika videregående skole.

# 5. Kompetanseanalyse – Fremtidig kompetansebehov

## 5.1 Kompetanseanalyse

Det kan være mange forhold som påvirker hvordan vi arbeider med kompetansen i Hustadvika kommune. Endringer i samfunnsoppdraget, endringer i tjenestetilbud og krav om tverrfaglig samhandling. Faktorer som alderssammensetning blant de ansatte, vakante stillinger, uønsket deltid, brukerundersøkelser, medarbeiderundersøkelser og økonomisk handlingsrom m.m er faktorer som har innvirkning på fremtidig planlegging av kompetansebehov.

Alle enheter i kommunen skal gjennomføre en kompetanseanalyse for å få oversikt over hvordan vi skal satse på kompetanse for å nå vedtatte overordnede mål og deles inn i tre hovedpunkt:

- Kompetansekrav
- Kompetansebeholdning
- Kompetansebehov

## STRATEGISK KOMPETANSEANALYSE



Professor Linda Lai, Handelshøgskolen BI, 2012

6

Figur: illustrasjon fra Linda Lai (2012)

### 5.2 Kompetansekrav

Det er sentralt i kompetansekartleggingen at kommunen har kunnskap om hva slags kompetanse som er nødvendig for å at vi skal nå definerte mål. Det må være samsvar mellom innbyggerne sine behov for tjenester og kravet til de oppgavene kommunen er pålagt å løse. Det vil være sentralt at den enkelte avd./enhet avklarer sine arbeidsoppgaver i forhold til måloppnåelse sett opp imot eksisterende kompetansebeholdning.

Avklaring av kompetansebehov er første steg når kommunen skal rekruttere nye medarbeidere, tilby videre/etterutdanning til ansatte eller sette i gang tiltak for å øke kvaliteten til tjenestene våre.

### 5.2 Kompetansebeholdning

For å få oversikt over kommunens totale kompetansebeholdning skal den enkelte enhet/avd. ha oversikt over personalplan og bemanningsplan, og se dette opp mot fremtidig kompetansebehov.

Hustadvika kommune bruker Visma kompetanse som kartleggingsverktøy. Dette er en nettbasert løsning hvor de ansatte skal legge inn grunnutdanning, videre-/etterutdanning, fagbrev, mesterbrev, arbeidserfaring, autorisasjoner, sertifikater, kurs og div. verv.

Verktøyet kan ikke brukes for å legge inn spesielle ønsker som de ansatte har for videreutvikling/kurs. Dette gjøres via medarbeidersamtalene/utviklingssamtalene.

Kompetanseplanene for hvert tjenesteområde vil imidlertid gi en nærmere spesifisering av ønskede videreutdanninger/etterutdanninger/kurs i kommende økonomiplanperiode. Kompetanseplanene vil også gi en nærmere redegjørelse for kompetansekravet for å kunne yte forsvarlige og kvalitativt gode tjenester.

### 5.3 Vårt behov: Kompetanse som skal mobiliseres, utvikles, anskaffes eller avvikles

Kompetansebehovet i Hustadvika kommune kan defineres som den totale kompetansebeholdningen som kommunen trenger for å nå mål og utøve definerte oppgaver og funksjoner innen lov og avtaleverk. Alle ledere skal ha oversikt over egne medarbeidere sin totale kompetanse og hvordan denne blir brukt. Medarbeidersamtaler/utviklingssamtaler med fokus på både faglig og personlig utvikling vil kunne gi oversikt over den enkelte avdeling/enhet sin kompetansebeholdning.

Kompetanseplanen gir overordnede føringer for kompetansearbeidet i kommunen. Den enkelte enhet skal utarbeide egne lokale planer for kompetansearbeidet ut ifra sitt fagområde. Enhetene bør som en del av kompetanseanalysen vurdere følgende:

**Mobiliseringsbehov:** Kan eksisterende kompetanse brukes mer effektivt?

**Læringsbehov:** Hvilken kompetanse kan/bør utvikles gjennom interne/eksterne opplærings- og utviklingstiltak?

**Anskaffelsesbehov:** Hvilken kompetanse kan/bør kommunen rekruttere?

**Avviklingsbehov:** Hvordan håndtere overflødig kompetanse, endret kompetansebehov, kompetanse på feil sted/nivå eller naturlig avgang?

### 5.4 Medarbeidersamtaler

Medarbeidersamtalene er sentrale i arbeidet med kompetanse i kommunen. Det skal kartlegges om den ansatte ønsker andre arbeidsoppgaver i kommune, muligheter for økt kompetanse og karriereveier innenfor områdene som kommunen har behov for. Kompetansebygging skal drøftes i medarbeidersamtalen som et grunnlag for mulig karriereplan. På overordna ledernivå kan dette legges til grunn for bemanningsanalyser og langsiktige planer.

For de over 60 år skal det settes fokus på hvordan vedkommende skal kunne jobbe etter fylte 62 år (andre oppgaver, mer fritid osv.)

I kartleggingen som gjøres i medarbeidersamtalene vil mål og tiltak i kommunens livsfasepolitikk også kunne komme til anvendelse: [Livsfasepolitikk i Hustadvika kommune](#)



## 6. Kompetansemål, strategier og tiltak for å mobilisere, utvikle, rekruttere og avvikle kompetanse

### 6.1 Mål og hensikt

Ifølge kommuneplanens samfunnsdel (vedtatt 17. september 2020) er Hustadvika kommune sine ansatte den viktigste ressursen for å tilby gode tjenester til innbyggerne, og de ansatte i Hustadvika kommune skal ha kunnskap og kompetanse som møter fremtidens krav.

**Målet er at Hustadvika kommune har:**

- Ansatte med den kompetansen som er nødvendig for å løse kommunens oppgaver
- Ansatte som møter fremtidens kompetansebehov

### 6.2 Strategier og tiltak

Den strategiske planen skal sikre at gapet mellom kommunens kompetanse og det faktiske behovet er identifisert. De foreslåtte tiltakene skal dekke dette gapet, slik at kommunen har tilstrekkelig antall ansatte med riktig kompetanse, og at vi får ønsket effekt av kompetanseutviklingen.

**Strategier – hvordan gjør vi det:**

- Riktig **rekruttering** og **utvikling** av medarbeidere
- Trygt og godt arbeidsmiljø som er **helsefremmende** og skaper **trivsel**
- Gjennomføring av medarbeiderundersøkelser
- Tilrettelegge for **kompetanseutvikling** og **innovasjon**
- Innovativt arbeid med sikte på **digitalisering** og **effektivisering** av virksomheten
- Kultur for **tverrfaglig** samspill for utvikling av tjenestene
- Effektiv og god **tjenestekvalitet** ved bruk av ny digital teknologi
- **Avvikle** kompetanse ved endret behov

Strategisk kompetanseplan skal bidra til at kommunen mobiliserer, utvikler, anskaffer og avvikler kompetanse. Kompetanseplanen skal sikre at vi bruker riktig kompetanse på rett sted til rett tid som følge av overordnede mål og på tvers av tjenester og sektorer. Kompetansetiltakene skal være forankret i Hustadvika kommune sin arbeidsgiverpolitikk, og det er viktig at kommunen bruker virkemidler for å beholde arbeidstakere som ønsker å tilegne seg ny kunnskap og som bidrar positivt til omdømmebygging, er løsningsorientert og motivert for å utføre arbeidsoppgaver.

Det legges vekt på at kompetanseutvikling skal bidra til resultat og måloppnåelse, og mobilisering av eksisterende kompetanse gjennom å ta i bruk potensialet i hver enkelt medarbeider som bidrar til måloppnåelse.

Kommunen ønsker at tiltak som blir satt i gang skal bli nyttiggjort i organisasjonen og at det legges en plan for hvordan vi skal bruke ny kompetanse. Bemanningsplan for alle enheter skal revideres jevnlig og det kan bli aktuelt med omgjøring av stillinger og at stillinger kan bli brukt på tvers av tjenester og enheter.

Ledere i Hustadvika kommune skal ha kunnskap, evner, holdninger og ferdigheter som er med på å mobilisere og bruke medarbeidernes kompetanse, engasjement og prestasjoner. Lederne formidler og bidrar på denne måten til en utviklingskultur.



Alle medarbeidere i Hustadvika kommune skal være bevisst sin egen kompetanse, styrker og muligheter som danner grunnlaget for videre valg av utvikling og karriere.

### Forslag til tiltak – hvilke aktiviteter skal iverksettes:

Her er forslag til tiltak som gjelder strategisk nivå i kommunen. Videre utdyping og konkretisering av tiltak vil være en viktig del av de fire kommuneområdenes egne kompetanseplaner; helse og velferd, oppvekst, samfunnsutvikling og stab/støtte.

Tiltak er **aktiviteten** eller **handlingen** som iverksettes for å **oppnå en bestemt virkning**.

| Strategi – hvordan gjør vi det   | Tiltak – hva gjør vi   |
|--|--|
| Riktig rekruttering og utvikling av medarbeidere                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Delta på karrieredager på høgskoler og universitet</li> <li>• Vi har tydelige utlysningstekster som gir et godt bilde av arbeidsoppgavene i stillingene</li> <li>• Alle nytilsatte blir mottatt med en plan for opplæring</li> <li>• E-læringsprogram for nytilsatte og for videreutvikling av ansatte</li> </ul> |
| Trygt og godt arbeidsmiljø som er helsefremmende og skaper trivsel               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jevnlige internopplæringer</li> <li>• Tilrettelegger for kompetanseutvikling</li> </ul>   |
| Gjennomføring av medarbeiderundersøkelser  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medarbeiderundersøkelsen gjennomføres hvert tredje år</li> <li>• Medarbeiderundersøkelsen følges opp i de ulike enhetene/tjenestene</li> </ul>  |
| Tilrettelegge for kompetanseutvikling og innovasjon                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetanseutvikling er en naturlig del av medarbeidersamtalen</li> <li>• Alle ansatte som deltar på kurs, seminarer eller fagsamlinger videreformidler ervervet kunnskap til sine medarbeidere i passende fora</li> </ul>   |
| Innovativt arbeid med sikte på digitalisering og effektivisering av virksomheten | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utvikle e-læringsprogram</li> <li>• De tilsette har tilgang til e-læringskurs</li> </ul>  |
| Kultur for tverrfaglig samspill for utvikling av tjenestene                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablere nettverksgrupper</li> </ul>  |
| Effektiv og god tjenestekvalitet ved bruk av ny digital teknologi                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansatte må gis opplæring i bruk av ny teknologi og ta denne i bruk</li> </ul>   |
| Avvikle kompetanse ved endret behov  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avklare gjennom medarbeidersamtaler</li> </ul>  |

## 7. Økonomiske virkemiddel

### 7.1 Kompetanseutviklingstiltak pålagt av arbeidsgiver

Når kurs etter kompetanseutvikling er pålagt av arbeidsgiver skal arbeidsgiver dekke kursavgift og undervisningsmateriell. Utgifter til reise og opphold blir dekt av arbeidsgiver etter satser i statens reiseregulativ.

### 7.2 Kurs som er på fridager

Deltidstilsatte og turnuspersonale som er pålagt å delta på kurs eller annen opplæring godkjent av lederen, får lønn for kursdagen(e) med inntil 7,5 timer per dag. Kompensasjon av reisetid på fritid må avtales på forhånd av nærmeste leder. For deltakelse på studier, kurs og lignende gjelder det samme.

### 7.3 Utdanningspermisjon

Rett til utdanningspermisjon er regulert etter AML§12-11 og HTA§14.2, og Hustadvika kommune sitt permisjonsreglement. For alle utdanningspermisjoner skal det utarbeides individuelle avtaler. Se permisjonsreglementet.

### 7.4 Pliktjeneste /Bindingstid

Bindingstid skal drøftes og avtales, jf. HTA kap 14.3, i de tilfellene Hustadvika kommune gir vesentlig økonomisk støtte til kompetanseheving. Bindingstiden er avgrenset til inntil 2 år. Det er ikke bindingstid hvis det ikke blir gitt økonomisk støtte. Hvis den ansatte slutter før bindingstiden er utgått, må utgiftene forholdsmessig tilbakebetales til arbeidsgiver. I økonomisk støtte inngår stipend, permisjon med lønn m.m.

### 7.5 Lønn etter avsluttet kompetanseheving

Medarbeidere som har gjennomført avtalt kompetanseheving kan få øking av lønn etter avtale med arbeidsgiver i forkant av studiet, jfr. kommunens lønnspolitiske plan eller eventuelt etter lokale forhandlinger. Ny lønn gjelder fra tidspunktet dokumentasjonen blir lagt fram eller etter avtale med arbeidsgiver. Det skal være en skriftlig avtale mellom medarbeider og arbeidsgiver før kompetansehevingen starter.

### 7.6 Kommunale kompetansemidler

Med bakgrunn i kartlagt kompetansebehov, foreslås det å avsette en årlig kommunal pott til kompetanseheving. Dette drøftes med tillitsvalgte, og legges inn som innspill til det årlige handlings- og økonomiplanarbeidet (HØP).

Kompetansemidlene anbefales delt i to områder:

- En del av kompetansemidlene skal enhetene selv prioritere innenfor sitt budsjett. Dette vil dreie seg om f.eks. midler til kurs og konferanser og andre enkeltstående behov for kompetanseheving
- En del av kompetansemidlene avsettes på det enkelte rammeområdet. Disse midlene skal sørge for å ivareta behovet for de langsiktige kompetansemålene som er nedfelt i det enkelte rammeområdet sine kompetanseplaner

### 7.7 Søke etter kompetansemidler (OU-midler, prosjektmidler og fylkesmidler)

Det er mulig å søke om midler til kompetansehevende tiltak på ulike måter, her følger noen eksempler:

- KS: Det kan søkes om OU-midler til KS. OU-midlene skal brukes til arbeidsgiverrelatert ledelsesutvikling». KS tilbyr i tillegg flere kurs i løpet av året der det er forhåndsgodkjente OU-midler.
- Statsforvalteren
- Fylkeskommunen
- Direktorat