

# Strategisk kompetanseplan 2024-2028

Salangen kommune



Vedtatt i kommunestyret 23.04.24

## Forord

Salangen kommune har hatt kompetanseplaner siden starten av 2000-tallet. Det overordnede målet for planene har alltid vært at vi skal ha “rett person på rett plass til rett tid” og at vi skal tilby kompetanseheving til egne ansatte.

Administrasjonssjefen nedsatte våren 2023 en arbeidsgruppe bestående av kommunalsjef Johnny Sagerup, enhetsleder for Miljøtjenesten Kim Håkon Pedersen og hovedtillitsvalgt Fagforbundet/FO Tonje-Helen Gundersen / Sylvi W. Bendiktsen.

Arbeidsgruppas mandat var å revidere strategisk kompetanseplan for Salangen kommune og legge den reviderte planen frem for politisk behandling i administrasjonsutvalget og kommunestyret i løpet av høsten 2023. På grunn av kapasitetsutfordringer ble arbeidet forsinket, og planen ble lagt frem for behandling andre kvartal 2024.

Som et ledd i arbeidet innhentet arbeidsgruppa innspill fra enhetene, kommunens ledergruppemøte, IDF-møte med tillitsvalgte, arbeidsmiljøutvalget og administrasjonsutvalget.

Planen ble behandlet i administrasjonsutvalget 08.04.24 og vedtatt i kommunestyret den 23.04.24. Planen gjøres gjeldende fra 23.04.24 til 31.12.2028.

## Innhold

Forord.....	2
Innhold .....	3
1. Innledning.....	4
1.1 Hva forstår vi med kompetanse og kompetanseutvikling i Salangen kommune?.....	4
2. Nåsituasjonen i Salangen.....	5
4. Gjennomføring, evaluering og økonomiske rammebetingelser.....	8
Årshjul for kompetanseplanens tiltaksdel.....	8
Evaluering:.....	10
Økonomiske rammebetingelser .....	10
Vedlegg 1: Retningslinjer / rammebetingelser for grunntdanning og etter- og videreutdanning .....	10

## 1. Innledning

En av kommunesektorens hovedutfordringer er evnen til å utvikle, beholde og rekruttere medarbeidere.

Riktig kompetanse på rett plass er grunnleggende for å lykkes med utfordringene vi står overfor. Salangen kommune har en strategi på å mobilisere og utvikle medarbeidernes og organisasjonens kompetanse for å møte disse utfordringene. Vi har lagt til grunn et utvidet kompetansebegrep, der både formelle kunnskaper, erfaringer, ferdigheter og holdninger inngår.

Kampen om arbeidskraften blir stadig større. Kommunen erkjenner at muligheter for kompetanseutvikling fungerer som et godt rekrutteringstiltak. Vi skal ha en offensiv kompetanseplan og et fokus på kompetanseheving som gir oss et konkurransefortrinn når potensielle ansatte skal velge arbeidsgiver. Planen skal være et virkemiddel både for å rekruttere og beholde medarbeidere.

Å videreutvikle kompetansen til de som allerede er ansatt er like viktig som å rekruttere ny kompetanse. Kompetanseplanen skal derfor legge til rette for at ansatte kan tilegne seg ny kompetanse i takt med arbeidsgivers og samfunnets behov. Måltrettet og systematisk arbeid med kompetanseutvikling av våre ansatte er med på å utvikle og beholde nødvendig arbeidskraft.

Kompetanseplanen skal også være et bidrag til å videreutvikle Salangen kommune som tjenesteyter og utviklingsaktør i lokalsamfunnet.

### 1.1 Hva forstår vi med kompetanse og kompetanseutvikling i Salangen kommune?

Salangen kommune legger til grunn et utvidet kompetansebegrep i vårt arbeid. 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.

Evner beskrives i stor grad som medfødte egenskaper og talenter.

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

Å være kompetent innebærer å ha de kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som trengs for å utføre arbeidsoppgavene.

Kommunens arbeid med kompetanseheving skal alltid bidra til å nå kompetanseplanens overordnede mål om å "ha rett person på rett plass til rett tid". Kompetanseheving skal bidra til at den enkelte ansatte og enheten utvikler sine kunnskaper, holdninger og ferdigheter. Arbeidsplassen og arbeidsmiljøet er en viktig arena for kompetanseutvikling, og en viktig strategi er derfor å ta i bruk og utvikle arbeidsplassen som læringsarena i større grad.

Samlet sett innehar kommunens ansatte betydelige kunnskaper og ferdigheter innenfor mange fagområder. Det er et viktig mål å øke samhandling og samarbeid på tvers av avdelinger slik at man

kan mobilisere og dele på denne kompetansen. Dette kan blant annet gjøres gjennom interne læringstiltak, noe som vil bidra til å både dekke nye kompetansebehov og bedre læringsmiljøet i enhetene.

## 2. Nåsituasjonen i Salangen

Salangen kommunes kjerneoppgaver er knyttet til tjenesteproduksjon og samfunnsutvikling. De fleste av kommunens oppgaver er lovpålagte.

Rett kompetanse på rett plass er viktig både for å tilby god kvalitet på tjenestene vi gir til 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 316 ansatte fordelt på 259 årsverk (pr. 31.12.23). Kompetansenivået har økt de siste årene. 50 % av kommunens ansatte har høgskole- eller universitetsutdanning (i 2017 var tallet 45 %). 30 % har gjennomført videregåendeutdanning eller har fagbrev (samme tall i 2017), mens 20 % er uten formell kompetanse (25 % i 2017). Kommunen har til enhver tid flere ansatte i pågående utdanningsløp.

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

Tabell - Fordeling kjønn, heltid/deltid og kompetansenivå			
Pr.31.12.23	Menn	Kvinner	Til sammen
Årsverk	67 (26%)	192 (74%)	259 årsverk
Antall personer	92 (29%)	224 (71%)	316 personer
Heltid	49 (26%)	139 (74%)	188 (59%)
Deltid	43 (34%)	85 (66%)	128 (42%)
Høgskoleutdanning			159 (50%)
VGS/fagbrev			97 (30%)
Ingen formell utdanning			62 (20%)
Gjennomsnittsalder			47,8 år

Tabellen viser at kommunen har forholdsvis høy grad av ansatte med formell kompetanse (50 % med høyere utdanning og 30 % fra videregående). Sammenligner med tallene fra 2017 viser det at andelen ansatte med høyere utdanning har økt med 5 %, mens andelen ansatte med utdanning fra videregående skole (fagbrev) er uendret (strategisk kompetanseplan 2018-2021).

Av tabellen kan man også se at kommunen har en høy grad av heltidsansatte (59 %). Andelen heltidsansatte har økt med 10 % sammenlignet med 2017 (strategisk kompetanseplan 2018-2021). Erfaringsmessig vet vi at stillingsstørrelsen øker i takt med kompetansenivået, og deltidsandelen er høyest blant ansatte uten formell kompetanse.

Tidligere erfaringer 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

fortsette arbeidet med å redusere deltidsproblematikken, vil derfor være viktig i det videre arbeidet med kompetanseutvikling i kommunen.

En annen utfordring for kommunen er relativt høyt sykefravær, der fraværet i 2022 var på 7,7 %, mens tallet for 2023 var på 9,3 %. Tilgangen på faglærte vikarer er liten, og når en fagperson er borte fra jobb brukes det ofte vikarer uten formell kompetanse. Både sykefravær og deltid påvirker kompetansenivået og muligheten til å utøve gode tjenester. Aktivt arbeid med kompetanseutvikling er et bidrag til å øke trivsel og tilstedeværelse, redusere sykefravær og minske uønsket bruk av deltid.

### 3. Overordnede mål og satsingsområder

Hovedmålet for Salangen kommune sin kompetanseplan er å utvikle, beholde og rekruttere medarbeidere gjennom strategisk kompetanseutvikling. Vi skal være en lærende organisasjon som legger til rette for kompetanseutvikling og som etterspør og verdsetter kompetanse.

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, sertifiseringer, kursbevis). Er ofte kostnadskrevende 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.

I kompetanseplanen 2024-2028 er følgende satsingsområder viktige:

**Fagutdanning innenfor prioriterte fagområder:** Innenfor store deler av kommunens virksomhet gjelder formelle kompetansekrav, og arbeidet med å sikre riktig kompetanse må derfor ha høy prioritet.

**Kompetanseutvikling internt og i samarbeid mellom enhetene:** Interne læringstiltak gjennomføres ved at man møtes internt eller på tvers av enhetene og deler på kompetanse. Kommunen har mange kompetente ansatte med lang erfaring, og det ligger mye læringspotensiale i deling av denne kompetansen. Arbeidet med interne læringstiltak er positivt for den enkelte medarbeider og det bidrar til å gjøre kompetanseheving mer tilgjengelig. For kommunen er dette både tids- og ressursbesparende.

**Omdømme og ledelse:** Omdømme og ledelse henger nøye sammen. God ledelse bidrar til et godt omdømme, og et godt omdømme gjør oss til en attraktiv arbeidsgiver. Å utvikle gode ledere er derfor et prioritert område.

**Kompetanseutvikling som virkemiddel for å beholde og rekruttere:** Muligheten for livslang læring er viktig for ansatte. Kommunen som arbeidsgiver må derfor i større grad enn tidligere ta i bruk kompetanseheving som et virkemiddel for å beholde egne ansatte og for å tiltrekke seg nye ansatte.

Strategiske mål	Tiltak og gjennomføring
-----------------	-------------------------

<p>Salangen kommune legger til rette for grunnutdanning, etter- og videreutdanning og kompetanseheving innenfor prioriterte fagområder</p>	<p>Det må sikres tilstrekkelige årlige økonomiske rammer for gjennomføring av kompetansetiltak. Støtte til gjennomføring av kompetanseheving følger «Retningslinjer / rammebetingelser for grunnutdanning og etter- og videreutdanning» (vedlegg 1).</p> <p>Prioritering av fagområder gjøres i kompetanseplanens tiltaksdel. Denne rulleres årlig (se årshjul for tiltaksdel).</p> <p>Lønnsmessige endringer for fullført utdanning / kompetanseheving følger bestemmelsene i Hovedtariffavtalen og kommunens «Retningslinjer for lokal lønn». I stedet for kompetansetillegg skal det vurderes tilsetning i annen stillingskategori, eksempelvis spesialsykepleier.</p> <p>Kommunen skal benytte mulighetene for å søke ekstern finansiering av kompetanseheving.</p> <p>Kommunen skal følge opp overordnede strategier og føringer som omhandler krav til kompetanse og kompetanseheving (eksempelvis «Kompetanseløftet for spesialpedagogikk og inkluderende praksis»).</p>
<p>Enhetene benytter ulike læringstiltak for å utvikle kompetanse internt og i samarbeid med de andre enhetene.</p>	<p>Hver enhet bør utarbeide en intern tiltaksplan som beskriver enhetens løpende kompetansebehov. Hver enhet bør ha egen budsjettpost for intern kompetanseheving.</p> <p>Eksternt tilegnet kompetanse skal deles gjennom interne læringstiltak på den enkelte enhet.</p> <p>Kompetansedeling mellom enhetene gjennom: Gjennomføring av kurs / opplæring i andre avdelinger. Veiledning i andre avdelinger. Utføre arbeidsoppgaver i andre avdelinger (bytte arbeidssted for en kortere periode).</p> <p>Strategisk ledelse har ansvar for å koordinere læringstiltak på områder med sektorovergripende kompetansebehov.</p> <p>Grunnleggende IKT-kompetanse er viktig for alle kommunalt ansatte. Det skal derfor utvikles interne læringstiltak for å sikre grunnleggende kompetanse i bruk av digitale verktøy.</p>
<p>Salangen kommune skal ha fokus på ledelse og omdømmebygging</p>	<p>Alle ledere med personalansvar skal ha tilstrekkelig formell lederopplæring. Dersom det ansettes ledere uten formell lederutdanning, bør kommunen legge til rette for kompetanseheving.</p>

	<p>Det skal legges til rette for mentorordning for nytilsatte ledere. Øvrige ledere bør ha tilbud om kollegaveiledning dersom de ønsker det.</p> <p>Alle ledere skal ha tilbud om medarbeidersamtaler der også kompetanse er et tema.</p> <p>Alle ledere skal ha opplæring i HMS.</p> <p>Alle ledere har opplæring i IA og sykefraværsoppfølging Kommunen skal aktivt benytte trepartssamarbeid som metode for å utvikle omdømme</p>
Kompetanseutvikling som virkemiddel for å beholde og rekruttere	<p>Kompetanseutvikling skal være tema i alle medarbeidersamtaler.</p> <p>Kommunen skal benytte ordningen med bindingstid fullt ut.</p> <p>Det bør utarbeides en strategi for hvordan kommunen kan dekke kompetansebehovet innenfor fagområder med fremtidig mangel på kompetanse, eksempelvis helse- og omsorgssektoren. Strategien bør si noe om kompetanseheving av ansatte, nyrekruttering, grep for å få seniorer til å stå lengre i jobb, oppgavedeling / oppgaveglidning mellom faggrupper og tiltak for å beholde ansatte.</p>

De overordnede satsingsområdene og målsettingene vil i hovedsak måtte løses gjennom kompetanseplanens 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 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 tiltaksdel

Dato	Hendelse/tiltak	Ansvar
Medio juni	Informasjon til enhetene med føringer og forespørsel om kompetansebehov	Kommunalsjef med ansvar for kompetanse
15. september	Enhetene melder inn ønsker/ behov for kompetanse	Enhetslederne i samarbeid med tillitsvalgte og verneombud
	Innmeldte behov drøftes i strategisk ledergruppe. Kommunedirektøren foreslår budsjetttramme for kompetansemidler (i ordinær budsjettprosess).	Kommunedirektøren og strategisk ledergruppe



	Kommunedirektørens budsjettforslag behandles.	
Medio desember	Budsjettramme for kompetansemidler vedtas i kommunestyrets budsjettbehandling.	Kommunestyret
Slutten av desember	Forslag fra kommunedirektøren til fordeling av kompetansemidler sendes på høring til enhetene, hovedtillitsvalgte og hovedverneombud	Kommunalsjef med ansvar for kompetanse
15. januar	Enhetene, hovedtillitsvalgte og hovedverneombud gir innspill til kommunedirektørens forslag	Enhetslederne, hovedtillitsvalgte og hovedverneombud
Slutten av januar	Endelig forslag til fordeling av kompetansemidler oversendes administrasjonsutvalget for behandling	Kommunalsjef med ansvar for kompetanse
Starten av februar	Administrasjonsutvalget behandler saken og vedtar endelig fordeling av kompetansemidler.	Administrasjonsutvalget
	Endelig plan sendes ut til enhetene for iverksetting.	Kommunalsjef med ansvar for kompetanse

Arbeid med å holde oversikt over mulighetene til å søke eksterne midler til kompetanseheving må pågå kontinuerlig, eksempelvis gjennom statsforvalteren eller fra direktorat. Dette ansvaret ligger hos både strategisk ledelse og hos enhetslederne.

Kompetanseplanens tiltaksdel skal være handlingsrettet og skal prioritere mellom:

- Tiltak i henhold til strategiske mål slik de fremkommer i tabell på sidene 7 og 8.
- Tiltak som følge av myndighetskrav (eks. der nytt lovverk eller nye strategier 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 tiltaksdel er det ønskelig at hver enkelt enhet utarbeider en egen intern tiltaksplan som tar for seg enhetens løpende kompetansebehov (eksempelvis jevnlig førstehjelpskurs, HMS-opplæring, kurs i legemiddelhåndtering, kurs for nyansatte, sertifiseringer som kreves etc.) Den interne tiltaksplanen utarbeides i nært samarbeid mellom enhetsleder, tillitsvalgte og verneombud. Strategisk ledelse bistår ved behov. Den interne tiltaksplanen inneholder både kompetansetiltak som løses internt på arbeidsplassen, og eventuelle kompetansetiltak som meldes inn til kompetanseplanens tiltaksdel. De strategiske målene på side 7 og 8, 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.

I arbeidet med utlysning og tilsetning i ledige stillinger må kommunen som arbeidsgiver etterspørre kompetanse på en måte som speiler kravene til det helhetlige kompetansebegrepet. Målet er å tilsette nye kollegaer som har både de formelle kunnskapene og erfaringene som kreves i stillingen, samt de ferdigheter og holdninger som forventes i organisasjonen.

Høsten 2022 ble det gjennomført en kompetansekartlegging i kommunen. Resultatet av kartleggingen er samlet i en skriftlig «kompetansebank» med oversikt over den kompetansen kommunens ansatte innehar ut over ordinær grunn- og videreutdanning. Målet er at kommunen kan

bruke denne kompetansen på tvers av enhetene, i stedet for å leie inn ekstern kompetanse for gjennomføring av kurs og skolering.

### Evaluering:

Kompetanseplanens generelle del evalueres i forbindelse med rullering. Kompetanseplanens tiltaksdel evalueres årlig i forbindelse med utarbeiding av ny tiltaksdel. Evalueringen danner grunnlag for justering av kompetansebehov, og dermed hvilke kompetansetiltak som må iverksettes. Kommunalsjef med ansvar for kompetanse er ansvarlig for evalueringen av tiltaksdelen.

Enhetenes interne tiltaksplaner evalueres ved behov. Enhetslederne er ansvarlige for dette.

### 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.

## Vedlegg 1: Retningslinjer / rammebetingelser for grunntidning og etter- og videreutdanning

### Grunntidning:

- Som hovedregel gis det ikke støtte til grunntidning. På fagområder der man har langvarige utfordringer med å skaffe kvalifisert arbeidskraft, vil støtte til grunntidning likevel kunne gis. Dette vil da reguleres i særskilte rekrutteringsplaner / -avtaler.
- Rekrutteringsplanen / -avtalen vil ta for seg fremgangsmåte for søknad om støtte, støttenes omfang og varighet, samt bindingstid.

### Etter- og videreutdanning:

- For å kunne få innvilget støtte til etter- og videreutdanning må kompetansehevingen være prioritert i kompetanseplanens 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 7500,- pr. 30 studiepoeng.

### Bindingstid:

Det gis bindingstid 1 år for 30 studiepoeng og 2 år for 60 eller flere studiepoeng. For utdanning av kortere varighet kan det gis kortere bindingstid.

Bindingstiden skal som hovedregel avvikles i den enheten der kompetansehevingen har funnet sted.

Saksbehandling:

Tildeling av støtte til etter- og videreutdanning gjøres i form av enkeltvedtak av kommunalsjef med ansvar for kompetanse. Søknad sendes via enhetsleder, som gir sin vurdering / anbefaling av søknaden.