

# Strategisk kompetanseplan for Dyrøy kommune



Vedtatt i kommunestyret 10.10.19

Revidert i adm.utvalget 24.09.20

## Innhold

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 1. Innledning.....                    | 4  |
| 1.1 Formål og virkeområde .....       | 4  |
| 1.1.1 Interkommunale tjenester .....  | 4  |
| 1.2 Forankring .....                  | 4  |
| 1.3 Oppbygning av planen.....         | 5  |
| 1.4 Kompetansebegreper .....          | 5  |
| 1.4.1 Kompetanse.....                 | 5  |
| 1.4.2 Grunnutdanning .....            | 6  |
| 1.4.3 Rekruttering.....               | 6  |
| 1.4.4 Etter- og videreutdanning ..... | 6  |
| 1.4.5 Kurs, sertifisering.....        | 6  |
| 1.4.6 Kjernekompetanse .....          | 6  |
| 1.4.7 Vikarbruk .....                 | 6  |
| 2.  Kompetanseplanen som verktøy..... | 7  |
| 2.1 Bruk av planen .....              | 7  |
| 2.2 Evaluering av planen .....        | 7  |
| 2.3 Revidering av planen .....        | 7  |
| 2.4 Leders rolle .....                | 7  |
| 2.4.1 Fravær hos leder.....           | 8  |
| 3.  Formelle kompetansebehov.....     | 8  |
| 3.1 Behovsanalyse .....               | 8  |
| 3.2 Grunnutdanning .....              | 10 |
| 3.2.1 Vurdering.....                  | 10 |
| 3.3 Rekruttering.....                 | 11 |
| 3.3.1 Vurdering.....                  | 11 |
| 3.3.2 Viktige funn .....              | 11 |
| 3.3.3 Sårbare tjenester .....         | 11 |
| 3.4 Tiltak .....                      | 12 |
| 3.4.1 Kompetansemidler .....          | 12 |
| 3.4.2 Lærlinger.....                  | 12 |
| 3.4.3 Oppfølging av nytilsatte.....   | 12 |
| 3.4.4 Rekrutteringsbyrå.....          | 12 |
| 3.4.5 Lønn.....                       | 12 |

|   |    |
|---|----|
| 3.4.6 Utvidet samarbeid .....                                     | 12 |
| 4. Kompetanseutvikling .....                                      | 13 |
| 4.1 Kompetanseutnyttning .....                                    | 13 |
| 4.2 Kjernekompetanse i Dyrøy kommune .....                        | 13 |
| 4.2.1 Kjernekompetanse hos ledere .....                           | 13 |
| 4.3 Interne kompetansetiltak .....                                | 14 |
| 4.3.1 Daglig arbeidssituasjon .....                               | 14 |
| 4.3.2 Kollegaveiledning .....                                     | 14 |
| 4.3.3 Evaluering og gjennomgang av gjennomførte aktiviteter ..... | 14 |
| 4.3.4 Hospitering .....   | 14 |
| 4.4 Eksterne kompetansetiltak .....                               | 14 |
| 4.4.1 Studenter .....   | 14 |
| 4.4.2 Nettressurser .....   | 15 |
| 4.4.3 Nettverk .....  | 15 |
| 4.4.4 Deltakelse på arenaer utenfor kommunen .....                | 15 |
| 4.4.5 Etter- og videreutdanning .....                             | 15 |
| 4.4.6 Kursing, sertifisering .....                                | 15 |
| 4.4.7 Kompetanseutvikling for ledere .....                        | 15 |
| 4.5 Fellesfunksjoner i organisasjonen .....                       | 16 |
| 5. Politisk sektor .....  | 17 |
| 5.1 Folkevalgte .....   | 17 |
| 5.2 Styrerepresentasjon .....                                     | 17 |

## 1. Innledning

Behovet for kompetanseplanlegging og kompetanseutvikling er økende. Denne planen har vært etterspurt fra politisk side som et arbeidsverktøy. *Den lærende kommune* har behov for kompetanseheving satt i system. Det er en ambisjon for denne planen at den skal gjøre nettopp det.

### 1.1 Formål og virkeområde

Kompetanseplanen skal være et styringsdokument for å sikre en fremtidsrettet og planmessig utvikling og rekruttering av ansatte i henhold til kommunens oppgaver og mål.

Gjennom målrettet kompetanseutvikling vil Dyrøy kommune sikre at kommunen har ansatte som er kompetente og motiverte for å utføre kommunens oppgaver effektivt og med god kvalitet.

#### 1.1.1 Interkommunale tjenester

Dyrøy kommune har i dag flere interkommunale samarbeid. De varierer i omfang fra samarbeid om funksjoner, slik som for eksempel brannmester, til større tjenester som for eksempel legevakt. De interkommunale tjenestene er organisert noe ulikt. For noen av tjenestene inngår Dyrøy i en styringsgruppe, mens andre tjenester er lokalisert i andre kommuner og kjøpes av Dyrøy. Tjenester knyttet til skog og feiing er i dag organisert med utgangspunkt i Dyrøy kommune og andre kommuner inngår som samarbeidskommuner. Dyrøy kommune vil være positiv til å drifte interkommunale tjenester der det er muligheter for dette. Dette inkluderer både å inneha arbeidsgiveransvar overfor tjenester som i dag er etablert i samarbeid med andre kommuner, og tjenester som etableres i fremtiden. Slike tjenester er likevel ikke en del av denne kompetanseplanen, men vil tas inn i årlige revideringer.

### 1.2 Forankring

Kompetanseplanen er utarbeidet av administrasjonen våren 2019. Den har tatt utgangspunkt i samfunnsplanen.

I samfunnsplanen fremkommer det at kommunen skal

*«ha servicebeviste ansatte med riktig kompetanse i forhold til oppgaveløsning»*

*«Drive organisasjons- og lederutvikling, og kontinuerlig vurdere organisasjonsstrukturen»*

*«Etablere robuste fagmiljøer med god kompetanse»*

Samfunnsplanen sier videre at Dyrøy kommune skal

*«Delta aktivt i interkommunalt samarbeid og tjenesteutvikling»*

*«Være med å etablere interkommunalt plan-kontor og andre interkommunale samhandlingsprosjekter med fokus på robuste fagmiljøer»*

Hvorvidt interkommunale tjenester skal inngå i en kompetanseplan for Dyrøy kommune er et prinsipielt spørsmål. Dette har vært oppe til drøfting i formannskapet i Dyrøy.

Det har vært orientert om arbeidet med kompetanseplanen i flere enhetsledermøter vinter/vår 2019. Orienteringene har vært gitt som en forklaring på hva som gjøres på ett overordnet nivå, med henvisning til at kompetanseplanen ville bli sendt på høring før den blir lagt frem for politisk behandling.

Det har vært informert om kompetanseplanen i Oppvekst og Omsorgsutvalget våren 2019.

Kompetanseplanen ble sendt på høring 11.06.19. Høringsinstanser var sektorledere i Dyrøy kommune, driftsenhetene og fagforeninger. Det ble utarbeidet et høringsutkast. Høringsfristen var 26.06.19.

I høringen kom det inn fire innspill. Kommunalsjef vurderte disse innspillene og gjorde endringer i kompetanseplanen. Det ble ytret ønske om ytterligere påvirkning av kompetanseplanen. Dette gjorde at kompetanseplanen ble sendt på ny høring etter bearbeidelsen. Alle innspillene i begge høringsrunder fremkom som vedlegg til politisk behandlingen i arbeidsmiljøutvalget. Her fremkom også kommunalsjefens behandling av innspillene.

Kompetanseplanen ble behandlet i arbeidsmiljøutvalget 05.09.19, og videresendt til kommunestyret. Kompetanseplanen er vedtatt i kommunestyret 10.10.19.

### 1.3 Oppbygning av planen

Det er lagt stor vekt på at kompetanseplanen skal kunne brukes som et verktøy. Den er derfor bygget opp i kapitler som tar for seg ulike deler av organisasjonen. Innledende del er en forankring av planen og avklaring av begreper som vil bli benyttet videre i planen.

I kapittel 2 avklares bruken av planen, herunder også hvem som er ansvarlig.

Kapittel 3 er en behovsanalyse og en klargjøring av de områder som skal fokuseres på for å imøtekomme kommunens fremtidige behov som helhet. Dette kapitlet er rettet mot formell kompetanse.

Kapittel 4 er ment å være et verktøy for å forstå og forvalte kompetanse ut over formelle krav til kompetanse. Her fremgår det hva som vil være avgjørende faktorer for at Dyrøy kommune skal utnytte størst mulig del av den kompetansen kommunen, gjennom sine arbeidstakere, forvalter.

I kapittel 5 beskrives kompetansetiltak for folkevalgte.

### 1.4 Kompetansebegreper

#### 1.4.1 Kompetanse

*«Kompetanse handler om å være i stand til, å mestre og å oppnå definerte mål» (Linda Lai 2004)*

I denne kompetanseplanen gjøres dette gjennom at det er organisasjonen Dyrøy kommune som samlet skal være i stand til å løse våre oppgaver. Dette innebærer at kommunens kompetanse kan oppsummeres slik:

*Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål (Linda Lai, 2004)*

For Dyrøy kommune betyr dette at kompetanse er ett sammensatt begrep og at formell utdanning alene ikke tilsier at arbeidstakere har høy kompetanse, men må sees i sammenheng med andre kompetansemomenter. Det understrekes at formell kompetanse på et bestemt nivå i mange sammenhenger vil være en forutsetning for å kunne gi gode tjenester, uavhengig av de andre kompetansekompomentene.

#### 1.4.2 Grunnutdanning

I denne planen er grunnutdanning knyttet til formell grad/stillingskode. Det vil si om man tilfredsstiller kompetansekravene til en stillingshjemmel. Eksempel på dette vil være kravene til pedagoger i barnehage og skole, fagbrev for fagarbeidere, sykepleiere, ingeniører osv. Noen lovpålagte funksjoner av mindre omfang er også tatt med i kapittel 3 om grunnutdanning.

#### 1.4.3 Rekruttering

Rekruttering i denne planen omfatter rekruttering av arbeidstakere i en stilling eller innenfor ett fagområde. Rekruttering kan være intern eller ekstern. Vurdering av behovet for rekruttering i denne planen er knyttet til om kommunen i dag har denne kompetansen tilgjengelig og hvor stor del av arbeidsstokken som er over 55 år. En kompetanseplan kan ikke ta stilling til alle eventualiteter. I noen tjenester består tjenesten av få personer. Det kan være slik at man på kort varsel av ulike grunner står uten ansatte i en tjeneste. Det vil da kunne være slik at tiltak må iverksettes for å rekruttere til stillingen. Slike eventualiteter omtales i et eget kapittel.

#### 1.4.4 Etter- og videreutdanning

I denne planen betegnes etter og videreutdanning som utdanning som bygger på en utdanning man har og som gir over 10 studiepoeng. Om man har en utdanning i dag, og starter på en utdanning innenfor et fagfelt som ikke kombineres med den utdanningen man har, vil dette ikke komme under etter- og videreutdanning, men under grunnutdanning.

#### 1.4.5 Kurs, sertifisering

Kurs, sertifisering omhandler mindre utdanningsløp (inntil 10 studiepoeng), sertifikater og kurs av ulikt omfang. Disse kan være en fordypning eller oppdatering innenfor det fagfeltet man jobber med, men det kan også være enkeltmoduler som følger av funksjoner eller stillinger.

#### 1.4.6 Kjernekompetanse

I denne planen defineres kjernekompetanse som de kompetanseelementer som vil ha størst innflytelse på om Dyrøy kommune er i stand til å oppnå formålet i denne strategiske kompetanseplanen.

#### 1.4.7 Vikarbruk

I noen av våre tjenester er bruk av vikar ved fravær nødvendig. I andre tjenester løses dette gjennom at andre får utvidede oppgaver eller at tjenesten som leveres blir redusert.

Organisasjonen bør alltid være aktiv for å motvirke effekten av et fravær. I enkelte sammenhenger lar dette seg løse på bedre måter enn i andre sammenhenger. I vurderingen av kompetanse i organisasjonen er tilgangen på kvalifiserte vikarer viktig for opplevelsen av tjenesten blant brukerne.

I denne kompetanseplanen vil vikarbruk omtales i vurderingen av behov for grunnutdanning og rekruttering.

## 2. Kompetanseplanen som verktøy

### 2.1 Bruk av planen

Kompetanse har først verdi når den blir tatt i bruk.

Kompetanseplanen skal gi grunnlag for politiske prioriteringer, planverk og målsettinger.

Tiltakene som fremkommer i planen skal ligge til grunn for kompetanseutvikling i kommunen, men de begrenser ikke andre kompetansetiltak innenfor en forsvarlig økonomisk ramme.

Kompetanseutnytting, som omtalt i kapittel 4, skal ligge til grunn for medarbeideroppfølging. Holdninger skal være en del av rekrutteringssamtaler (intervju).

Planer for sektorer eller enheter skal ta utgangspunkt i den strategiske kompetanseplanen.

Selv om økonomidelen er holdt utenfor denne planen, vil tiltak i kompetanseplanen kunne ha større effekt om det settes av midler til dette.

### 2.2 Evaluering av planen

Rådmannen er ansvarlig for evaluering av planen. Evalueringen skal rette seg mot om planen er egnet for å nå formålet med planen. Denne evalueringen gjøres fast en gang årlig i forkant av revidering. Ved behov for endringer av kapittel 1 «Innledning» eller kapittel 2 «bruk av planen» skal eventuelle forslag til endringer som følge av evaluering forankres politisk.

### 2.3 Revidering av planen

Kompetanseplanen skal vedtas i kommunestyret i hver valgperiode.

Rådmannen er ansvarlig for å revidere kapittel 3 og 4 årlig. Øvrige kapitler kan ikke revideres uten politisk forankring. Administrasjonsutvalget reviderer planen som helhet annethvert år. Første gang i 2021.

Den årlige revideringen skal inneholde følgende momenter

- Oppdatering av behovsanalysen (kapittel 3.1)
  - o Herunder også utgåtte/nye stillinger i kommunen.
  - o Om det avdekkes behov, oppdateres kap 3.2 og/eller 3.3
- Vurdering av tiltakene og eventuelle endringer av disse (kapittel 3.4)
- Endring/justering av tiltak (kap 4)

### 2.4 Leders rolle

Ledere er sentral i arbeidet med kompetanseutvikling. Det er viktig å identifisere fremtidige behov, men også å gjøre prioriteringer i tråd med kompetanseplanen. Ledere har også et særlig ansvar for enheten og kommunen som helhet. Dette innebærer å avveie muligheter, behov for og ønsker om kompetanseheving i en kompleks helhet. Det skal tilstrebes at kommunen gjennom kompetanseutvikling prioriterer på en måte som gir størst mulig effekt for brukerne av kommunens tjenester. Kompetansetiltak kan motivere og stimulere den enkelte ansatte til faglig utvikling, men effekten skal først og fremst måles gjennom det resultatet det gir for tjenestene Dyrøy kommune leverer.

### 2.4.1 Fravær hos leder

Fravær hos ledere kan gjøre at kvaliteten i tjenesten rammes i stor grad. Da tilstedeværelse er en forutsetning for å kunne utøve ledelse, og på denne måten øke kvaliteten i tjenesten, er det viktig å sette fokus på dette. Dyrøy kommune er også en forholdsvis liten organisasjon. Dette gjør at tjenestene i større grad er sårbare, enn i organisasjoner der stedfortredere er lettere tilgjengelig. Ledere kan ha stor betydning for faglig kvalitet i tjenesten. Ved stort fravær blant ledere skal det vurderes omplassering av leder. Med bakgrunn i samfunnsplanen og denne kompetanseplanen skal det utarbeides og tas i bruk retningslinjer for dette. Disse skal være forankret i HTA og være forutsigbare. Fagorganisasjonene skal være involvert i dette arbeidet. Den overordnede målsettingen som skal legges til grunn for retningslinjene, er at tjenestene skal kunne utføres med høy faglig kvalitet.

Retningslinjene skal ta sikte på å avklare

- Hva skal til for at omplassering skal vurderes?
- Hvem skal kunne gjøre denne vurderingen?
- Hvordan skal prosessen i slike saker være?

## 3. Formelle kompetansebehov

### 3.1 Behovsanalyse

Behovsanalysen tar utgangspunkt i de stillinger Dyrøy kommune i dag har i organisasjonskartet. Det betyr at interkommunale tjenester, samt fremtidige føringer eller krav ikke er hensyntatt.

I analysen er antall stillinger i ulike fagkoder hensyntatt. Noen usikkerhetsmomenter finnes i dette tallmaterialet, som gjør at det kontinuerlig vil være mindre endringer, men det vil i stor grad gi et bilde som synliggjør de utfordringer Dyrøy kommune står overfor. Det vil i fremtiden i stor grad kunne være tilsvarende stillingskoder som i dag, men det er ikke sikkert at behovet vil tilsvare dagens behov.

Behovsanalysen er også inndelt basert på dagens organisasjonskart. Dette for å enklere kunne se helhetlig på organisasjonens samlede behov innenfor sektorer og enheter. Det er likevel slik at innenfor helse er det valgt å se sykehjemmet og hjemmebaserte tjenester under ett med utgangspunkt i at mange av stillingskodene er samsvarende.

Behovsanalysen identifiserer i hvor stor grad organisasjonen i dag tilfredsstillers kompetansekrav til stillinger, samt om det i fremtiden vil være behov for rekruttering til denne typen stillinger basert på andel ansatte over 55 år. Enkelte stillinger av svært begrenset størrelse og innehatt av kun en arbeidstaker er ikke tatt med. Antall stillinger i dag er ikke tatt med i de tilfeller der disse er oppdelte i små enheter.

Inndeling på fargekoder tar utgangspunkt i disse kriteriene.

|                | Kriterie  | Kode  |
|----------------|---|-------|
| Grunnutdanning | Alle ansatte som går i stillingen tilfredsstillers formelle krav til stillingen             | Grønn |
|                | Inntil 50% av ansatte i stillingene tilfredsstillers ikke formelle krav til stillingskoden. | Gul   |
|                | Over 50% av ansatte i stillingen tilfredsstillers ikke formelle krav til stillingen.        | Rød   |
| Rekruttering   | Under 10 % av ansatte er over 55 år   | Grønn |
|                | Mellom 10 og 30% av ansatte er over 55 år   | Gul   |
|                | Mer enn 30% ansatte over 55 år  | Rød   |



| Plassering                                    | Stillingstype                 | Antall stillinger i dag | Grunnutdanning og pålagte oppgaver | Rekrutteringsbehov arb.takere over 55år |
|---|-------------------------------|-------------------------|------------------------------------|---|
| <b>Rådmannens ledergruppe</b>                 |                               |                         |                                    |   |
| 1.0   | Rådmann                       | 1                       |                                    |   |
|   | Kommunalsjef Oppvekst&Komp    | 1                       |                                    |   |
|   | Kommunalsjef Helse&Omsorg     | 1                       |                                    |   |
|   | Kommunalsjef Plan og næring   | Vakant                  |                                    |   |
| <b>Stab/Støtte</b>                            |                               |                         |                                    |   |
| 1.1   | Økonomisjef                   | 1                       |                                    |   |
|   | Konsulent økonomi             | 1                       |                                    |   |
|   | Leder                         | 1                       |                                    |   |
|   | Rådgiver                      | 2                       |                                    |   |
|   | Fagleder                      | 1                       |                                    |   |
|   | Sekretær                      | 2                       |                                    |   |
| <b>Barnehage</b>                              |                               |                         |                                    |   |
| 2.1   | Leder/styrer                  | 1                       |                                    |   |
|   | Ped.leder                     | 3                       |                                    |   |
|   | Fagarbeider                   | 7,2                     |                                    |   |
|   | spesialpedagog                | 0                       |                                    |   |
| <b>Skole/SFO</b>                              |                               |                         |                                    |   |
| 2.2   | Leder/rektor                  | 1                       |                                    |   |
|   | Fagleder                      | 1                       |                                    |   |
|   | Sekretær                      | 0,4                     |                                    |   |
|   | Lektor med tilleggsutdanning  | 0                       |                                    |   |
|   | Lektor                        | 0                       |                                    |   |
|   | Adjunkt med tilleggsutdanning | 5                       |                                    |   |
|   | Adjunkt                       | 8,3                     |                                    |   |
|   | Fagarbeider                   | 4,2                     |                                    |   |
|   | Rådgiver                      | Andel pr elev           |                                    |   |
|   | Miljøterapeut                 | 0,5                     |                                    |   |
| <b>Faggruppe Oppvekst og kompetanse</b>       |                               |                         |                                    |   |
| 2.3   | Lærer voksenopplæringen       | 1                       |                                    |   |
|   | Integrering, rådgiver         | 1                       |                                    |   |
|   | Integrering, miljøterapeut    | 0,5                     |                                    |   |
| <b>Sykehjemmet og hjemmebaserte tjenester</b> |                               |                         |                                    |   |
| 3.1   | Leder                         | 1                       |                                    |   |
| 3.2   | Fagleder                      | 1                       |                                    |   |
|   | Sekretær                      | 1,4                     |                                    |   |
|   | Spesialsykepleier             | 2,8                     |                                    |   |
|   | Sykepleier                    | 12,3                    |                                    |   |
|   | Spes.hj.pleier                | 2,8                     |                                    |   |
|   | Hjelpepleier/Helsefagarbeider | 16,1                    |                                    |   |
|   | Hjemmehjelp                   | 1                       |                                    |   |
|   | Assistenter                   | 2                       |                                    |   |
|   | Miljøterapeut                 | 2,6                     |                                    |   |
|   | Pleiemedarbeider/assistent    | 3,4                     |                                    |   |
|   | Ergoterapeut                  | 0                       |                                    |   |
| <b>Faggruppe Helse</b>                        |                               |                         |                                    |   |
| 3.3   | Fysioterap, folkehelsekoord.  | 1                       |                                    |   |
|   | Helsesykepleier               | 1                       |                                    |   |
|   | Miljøterapeut                 | 0,5                     |                                    |   |
|   | Psykolog                      | 0                       |                                    |   |
| <b>Tekniske tjenester</b>                     |                               |                         |                                    |   |
| 4.1   | Leder                         | 1                       |                                    |   |
|   | Arbeidsleder/formann          | 1                       |                                    |   |

|  |                           |               |  |  |
|--|---------------------------|---------------|--|--|
|  | Fagarbeider               | 2             |  |  |
|  | Vaktmester                | 1             |  |  |
|  | Renholder                 | 4,5           |  |  |
|  | Brannkonstabel/røykdykker | 15 stk deltid |  |  |
|  | Feier                     | 1             |  |  |
| Kultur og fritid                             |                           |               |  |  |
| 4.2  | Leder                     | 1             |  |  |
|  | Fagleder                  | 2             |  |  |
|  | Distriktsmusiker          | 0,5           |  |  |
|  | Assistent                 | 0,5           |  |  |
| Faggruppe Samfunnsutvikling og infrastruktur |                           |               |  |  |
| 4.3  | Rådgivere                 | 2,5           |  |  |
|  | Prosjektleder             | 1             |  |  |

## 3.2 Grunnutdanning

|          |   |
|----------|---|
| Gul sone | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Undervisningsstillinger</li> <li>- Pedagogiske ledere</li> <li>- Brannkonstabler og røykdykkere</li> </ul> |
| Rød sone | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rådgiver i skolen</li> <li>- Spesialpedagog i barnehage</li> <li>- Ergoterapeut</li> </ul>                 |

### 3.2.1 Vurdering

For stillinger det er få av vil utslagene bli tydelige. Dette gjelder for eksempel rådgiverfunksjonen i skolen. Dette er en pålagt oppgave, men ikke en omfattende oppgave. I dag har ikke kommunen formell kompetanse i denne funksjonen og det må prioriteres, men ansees ikke som utfordrende å løse.

Når det gjelder spesialpedagoger i barnehagen er dette behov som har utviklet seg gradvis. Det ansees som mer komplekst å rekruttere eller utdanne for en slik kompetanse da den er mer omfattende enn rådgiverfunksjonen. Mangelen på spesialpedagoger gjør at pedagogiske ledere må brukes til disse oppgavene, dette gjør at kompetansebehovet forplantes. Det er utfordrende å få tilstrekkelig med pedagogiske ledere.

Ergoterapeut er en lovpålagt tjeneste fra 1.1.2020. Behovet i Dyrøy vil være under hel stilling. Det vil tilsa at ergoterapeuten må løse andre oppgaver, eller gå i deltidsstilling. Dette er en tjeneste som kan løses sammen med andre kommuner.

Psykolog er ett lovkrav fra 1.1.2020. Dette bør løses i et samarbeid med andre kommuner.

To store grupper der Dyrøy kommune i dag har utfordringer knyttet til å oppfylle formelle krav, er sykepleiere og lærere. Dette er ikke unikt for Dyrøy kommune, men er en problemstilling som forsterkes av at det i tillegg til å være mangel på ansatte med grunnutdanning også er en relativt stor andel av de ansatte som nærmer seg mulig pensjonsalder. Det antas å være et stort fremtidig behov for sykepleiere. Dette følger av en negativ befolkningsutvikling, kombinert med en aldring av befolkningen.

Det er utfordrende å få gjennomført opplæring for brannkonstabler. Dette er en viktig del av beredskapen for Dyrøy kommune.

### 3.3 Rekruttering

|          |  |
|----------|--|
| Gul sone | <ul style="list-style-type: none"><li>- Fagarbeidere i barnehage</li><li>- Undervisningsstillinger</li><li>- Sykepleiere</li></ul>                         |
| Rød sone | <ul style="list-style-type: none"><li>- Rådmann</li><li>- Konsulenter økonomi</li><li>- Rektor</li><li>- Fagarbeider teknisk</li><li>- Renholder</li></ul> |

#### 3.3.1 Vurdering

For voksenopplæringen kan en rekruttering av ansatte fra skolen vurderes. Det er også mulig å inngå samarbeid med for eksempel Salangen kommune knyttet til denne målgruppa. Det er utfordrende å planlegge innenfor denne tjenesten da behovet vil kunne variere stort på relativt kort tid.

Rådmannsstillingen er spesiell i den forstand at politikere rekrutterer til denne. Funksjonen er mindre sårbar etter at det er to kommunalsjefer på plass.

Det vil være behov for å rekruttere på en rekke områder i kommunen fremover. Dette skyldes at for flere ulike stillinger i kommunen er det mange ansatte over 55 år som nærmer seg forventet pensjonsalder. For enkelte av disse tjenestene ansees det som enklere å rekruttere enn andre.

For de tjenester som slår ut med stor andel over 55 år kombinert med at ikke alle hjemler er fylt av formelt kvalifiserte arbeidstakere vil det kunne bli svært utfordrende å rekruttere fremover.

#### 3.3.2 Viktige funn

To områder peker seg ut som særdeles viktig å ha fokus på.

- Undervisningsstillinger i skolen
- Sykepleiere

For disse områdene klarer ikke Dyrøy kommune å fylle alle stillinger med kvalifiserte medarbeidere, samtidig som man møter utfordringer med rekruttering. En slik kombinasjon betyr at utfordringen etter all sannsynlighet vil øke.

Andre stillinger som bør trekkes frem er knyttet til helsefag. For hjelpleiere/helsefagarbeidere, som er den største yrkesgruppen i Dyrøy kommune, er nesten 50% av arbeidstokken over 55år. Flere spesialiststillinger innenfor helse vil trolig møte utfordringer med tanke på rekruttering.

#### 3.3.3 Sårbare tjenester

Innenfor noen områder ivaretas fagfeltet av en person. For disse tjenestene kan kommunen på kort varsel få behov for rekruttering. Kompetanseplanen omfatter ikke slike situasjoner. Det understrekes imidlertid at ledere på aktuelle nivå raskt må vurdere hvordan tjenesten best mulig kan løse de arbeidsoppgavene som blir berørt.

### 3.4 Tiltak

En kartlegging vil vise nå-situasjonen. Dette kan selvfølgelig endre seg, for noen tjenester på kort varsel, men noen tendenser kan leses ut fra kartleggingen.

### 3.4.1 Kompetansemidler

Dyrøy kommune har avsatt kompetansemidler over en periode på tre år fra 2019. Disse kompetansemidlene skal være rettet mot de kompetansebehov kommunen vil møte i fremtiden. Denne kompetanseplanen er avgjørende for prioriteringer av kompetansemidlene. Effektiv bruk av kompetansemidler kan bidra til å imøtekomme fremtidens utfordringer knyttet til rekruttering og utvikling av kompetanse. Eksterne midler skal sees i sammenheng med interne kompetansemidler. Det er viktig å utnytte mulighetene som ligger i eksterne midler.

### 3.4.2 Lærlinger

Kommunen har en vedtatt strategi/mål? som tilsier at man skal ta i mot lærlinger. Mottak av lærlinger kan være et effektivt tiltak for å rekruttere inn i fagarbeiderstillinger. Det skal tilstrebes at lærlinger i stor grad integreres i virksomhetenes drift og ikke går «på topp». På denne måten kan lærlinger i lærlingetiden også bli en viktig ressurs for kommunen. Dette skal ikke gå på bekostning av opplæringen av lærlinger i lærlingetiden. Læreplasser kan også sees på som et kompetansehevingstiltak, da man vil kunne utnytte oppdatert kompetanse.

### 3.4.3 Oppfølging av nytilsatte

Nytilsatte kan følges opp gjennom fadderordninger eller tilsvarende. Det skal også utarbeides rutiner for oppfølging i prøvetid. Det er viktig at nytilsatte opplever at de kommer inn i et miljø og ikke blir overlatt til seg selv i for stor grad. Nærmeste leder er ansvarlig for oppfølging.

### 3.4.4 Rekrutteringsbyrå

For ledende stillinger kan det vurderes bruk av rekrutteringsbyrå. Med ledende stillinger menes strategisk ledelse. I noen tilfeller kan det vurderes bruk av rekrutteringsbyrå til utsatte enhetslederstillinger, men dette skal ikke være normalen. Rådmannen har beslutningsmyndighet for bruk av rekrutteringsbyrå i organisasjonen, mens administrasjonsutvalget med ordfører vurderer dette i forhold til rekruttering av rådmann.

### 3.4.5 Lønn

Dyrøy kommune ønsker å være konkurransedyktig på lønn. Dette innebærer at ansatte som kommer fra en tilsvarende stilling i en annen kommune som hovedregel ikke skal gå ned i lønn.

Lønn kan være et virkemiddel som bidrar til å rekruttere arbeidstakere. Lønn kan gis i form av penger, men også i form av tariffestede fridager (HTA) for ledere. Det er ønskelig at ansatte skal være tilstede på jobb. Dyrøy kommune skal derfor være restriktiv med bruk av HTA-dager.

For stillinger der det er utfordrende å rekruttere kan et virkemiddel være at det gis lønn tilsvarende mer ansiennitet enn den ansatte har. Det kan imidlertid være uønskede effekter av dette, da det kan føre til at ansatte med kortere ansiennitet får en høyere lønn enn ansatte med lengre ansiennitet som allerede er i organisasjonen. Avgjørelse knyttet til dette virkemiddelet ligger på rådmannsnivå.

### 3.4.6 Utvidet samarbeid

For enkelte tjenester vil samarbeid med andre kommuner og/eller kjøp av tjenester fra andre kommuner kunne være en løsning for å gi best mulig tjenester i tråd med formålet med kompetanseplanen.

## 4. Kompetanseutvikling

*Kunnskaper er overfokuset og holdninger underfokuset i kompetansearbeid! (Linda Lai)*

Kunnskaper er ikke nok i kompetansearbeid, men må kombineres med evne og vilje til å gjøre en god jobb. Avgjørende holdninger, kan for eksempel være mestringstro, indre motivasjon, brukerorientering og samarbeidsvilje. Holdninger er svært viktige for å kunne realisere det potensialet som formell kompetanse gir.

### 4.1 Kompetanseutnytting

Den største og viktigste ressursen Dyrøy kommune har i dag, er de ansatte. Dette kapitlet har til hensikt å framheve faktorer som gjør at denne kompetansen kan utnyttes og utvikles best mulig.

Det å utnytte den kompetansen man er i besittelse av, er et viktig moment for å oppnå gode tjenester. Dette innebærer riktig bruk av de ansatte, samt interne og eksterne kompetansetiltak. For å kunne være målrettet i dette arbeidet bør teori knyttet til kompetansekomponenter legges til grunn. Dette gjøres gjennom beskrivelse av kjernekompetanse i Dyrøy kommune.

### 4.2 Kjernekompetanse i Dyrøy kommune

I tillegg til å ha kunnskap, for eksempel gjennom formell utdanning, er sentrale kompetanselementer for ansatte i Dyrøy kommune knyttet til ferdigheter, evner og holdninger.

Innledningsvis i kapittel 4 hevdes det at kunnskaper er overfokuset og holdninger er underfokuset. Det betyr ikke at holdninger alene er tilstrekkelig for å kunne løse oppgaver med høy kvalitet. Det må være en sammenheng mellom kunnskaper og holdninger.

Kompetanse kan sees i ulike perspektiver. For Dyrøy kommune vurderes det faglige perspektivet av kompetansekomponentene slik:

| Kompetansekomponenter                          | Faglig perspektiv  |
|--|--|
| Kunnskap (vite, grunnlag for å anta)           | For eksempel: medisinsk, teknisk, pleiefaglig eller pedagogisk kompetanse.   |
| Ferdigheter (kunne gjøre i praksis)            | For eksempel: evnen til å vurdere og handle deretter.  |
| Evner (personlige egenskaper og talent)        | For eksempel: analytisk og overbevisende   |
| Holdninger (meninger, tro, vilje, innstilling) | For eksempel: indre motivasjon, vilje til å følge regler og rutiner, brukerorientering, samarbeidsvilje, delingskultur, løsningsorientert fokus. |

Disse fire kompetansekomponentene vil også spille inn i en personlig eller sosial kontekst. Det være seg gjennom for eksempel kunnskap om konflikthåndtering, evne til samarbeid (ferdighet), eller ansvarsfølelse (holdning). Det personlige og det sosiale perspektivet omtales ikke eksplisitt ut over dette i denne kompetanseplanen, men er av stor betydning for kvaliteten i de tjenestene Dyrøy kommune leverer.

#### 4.2.1 Kjernekompetanse hos ledere

Det stilles stadig større krav til ledere. Også for ledere er det en sammenheng mellom kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som er avgjørende for utnyttelse og utvikling av kompetanse. Momenter som inngår i kjernekompetanse for Dyrøy kommune (kapittel 4.2) gjelder også for ledere. I tillegg vil en klargjøring av lederperspektivet være slik:

| Kompetansekomponeanter                         | Lederperspektiv  |
|--|--|
| Kunnskap (vite, grunnlag for å anta)           | For eksempel: innsikt i motivasjonsteori, ledelsesteori.           |
| Ferdigheter (kunne gjøre i praksis)            | For eksempel: evne til å motivere, vise tillit og ta beslutninger. |
| Evner (personlige egenskaper og talent)        | For eksempel: troverdighet og naturlig autoritet                   |
| Holdninger (meninger, tro, vilje, innstilling) | For eksempel: syn på organisasjonen, grad av tillit til ansatte    |

### 4.3 Interne kompetansetiltak

De interne kompetansetiltak har til hensikt å støtte opp om utvikling av kjernekompetansen.

#### 4.3.1 Daglig arbeidssituasjon

De miljøene man daglig er en del av er den viktigste og mest effektive læringsarenaen. Dyrøy kommune ønsker å skape arbeidsmiljø der det å dele kunnskap og erfaringer er en naturlig del av det daglige arbeidet. Kunnskap og erfaring deles med de vi til daglig arbeider sammen med.

#### 4.3.2 Kollegaveiledning

Veiledning fra en kollega kan foregå i mindre og større skala. Den kan foregå individuelt, men også i grupper. En god veileder har evne til å formidle relevant kunnskap eller praktiske ferdigheter, skape engasjement og motivere. En god veileder er en god lytter og evner å etablere støttende forhold preget av tillit og respekt. Kollegaveiledning er utviklende både for den som blir veiledet og den som gir veiledning.

#### 4.3.3 Evaluering og gjennomgang av gjennomførte aktiviteter

Evaluering kan brukes for å gå gjennom aktiviteter som skal gjennomføres flere ganger. Hensikten med evalueringen vil være å vurdere om aktiviteten ga det resultatet som var ønskelig. En god evaluering vurderer faktorer som bidro til et godt resultat, eventuelt identifiserer forbedringspunkter til neste gang. Resultatet av evalueringer skriftliggjøres. I forbindelse med planlegging av ulike aktiviteter skal tidligere evalueringer brukes som grunnlag for planleggingen.

#### 4.3.4 Hospitering

Hospitering eller jobbrotasjon kan være en metode for utvikling av kompetanse. Ved hospitering går man sammen med en annen medarbeider, mens ved jobbrotasjon bytter man oppgaver med en annen for en periode.

### 4.4 Eksterne kompetansetiltak

Dyrøy kommune skal fremstå som interessert og samarbeidsvillige når det gjelder eksterne kompetansetiltak. Dette gjennom en positiv holdning til og aktiv deltakelse i slike tiltak.

Det bør planlegges hvordan kunnskap innhentet utenfra skal deles i organisasjonen. Deltakelse på arenaer utenfor kommunen gir muligheter for å knytte kontakter og nettverk.

#### 4.4.1 Studenter

Mottak av studenter har en tosidig effekt. Tilgang på oppdatert kompetanse gir muligheter for å vurdere egen praksis, og holde seg oppdatert på nye metoder og trender. Ved å legge til rette for mottak av studenter vil man også kunne bidra til rekruttering.

#### 4.4.2 Nettressurser

Videokonferanse, undervisningsmoduler eller andre kurs kan brukes aktivt. Slike metoder kan være særlig egnet for å få en oppdatering på nytt regelverk eller prosedyrer, eller kurs i metoder eller fremgangsmåter. For noen grupper er slik oppdatering pålagt. Det er trolig at det vil være en økning i slike kompetansehevingsmuligheter i fremtiden.

#### 4.4.3 Nettverk

Eksterne nettverk sammen med ansatte fra andre kommuner eller andre fagmiljø gir muligheter for å utvikle egen kompetanse. Dette kan være gjennom interkommunale tjenester, fagsamarbeid eller funksjonssamarbeid. Slike nettverk kan motvirke effekter av små fagmiljø.

#### 4.4.4 Deltakelse på arenaer utenfor kommunen

Dyrøy kommune skal være deltakende på arenaer utenfor kommunen. Dette gjelder for eksempel samlinger med Fylkesmannen på ulike fagområder, på eiersiden i interkommunale samarbeid, og i ulike nettverk. Denne deltakelsen skal bære preg av faglig nysgjerrighet og utviklingsfokus.

#### 4.4.5 Etter- og videreutdanning

Etter- og videreutdanning skal være tuftet på en vurdering av behovet. Behovet for grunnutdanning/grunnkompetanse fremkommer i kompetansekartleggingen i kapittel 3. Ut over disse kompetansebehovene bør det kontinuerlig vurderes hva som er aktuell etter- og videreutdanning innenfor de ulike sektorene.

Aktuelle etterutdanningsbehov skal være kjent for alle som omfattes av enheten, slik at det skal være mulig for flere å søke på aktuelle midler knyttet til etter- og videreutdanning.

I vurderingen av om slike søknader innvilges, skal disse komponenter vurderes:

- Den ansattes holdninger jfr kapittel 4.2 kjernekompetanse i Dyrøy kommune.
- Hvordan det aktuelle kompetansetiltaket vil kunne utnyttes (effekt) i organisasjonen.
- Det tilgjengelige handlingsrommet for kompetanseutvikling.

Etter- og videreutdanningstiltak skal ikke brukes som en tilpasning overfor arbeidstakere med høyt fravær eller helseutfordringer. Det betyr ikke at man i en slik situasjon er ekskludert fra midler til kompetansetiltak, men at en vurdering av fravær og kjent helsetilstand skal gjøres. Etter- og videreutdanning kan i noen tilfeller kvalifisere til nye oppgaver som vil påvirke helsetilstanden positivt. I slike tilfeller kan støtte til slik kompetanseheving vurderes. Nærmere kriterier for støtte til kompetanseutvikling kan fastsettes i de ulike enhetene.

Det er et utgangspunkt at man skal ha avviklet eventuell bindingstid som følger av tidligere støtte til kompetansetiltak før man mottar støtte til videre kompetanseutviklingstiltak.

#### 4.4.6 Kursing, sertifisering

For kurs og sertifiseringer gjelder de samme vurderingene som for etter- og videreutdanning. Hvorvidt slike tiltak skal vurderes avhenger av om de gir en påvist effekt for organisasjonen. Det er nærliggende å tro at grunnutdanning og etter- og videreutdanning gir større effekt for organisasjonen enn kurs og sertifiseringer, men mindre tiltak som kommer under dette punktet bør prioriteres i den grad det vil bidra til å løse nye oppgaver, tilfredsstillende lovkrav eller med stor sannsynlighet gir økt kvalitet i utførelse av dagens jobb.

#### 4.4.7 Kompetanseutvikling for ledere

Ledere omfattes av de interne og eksterne kompetansetiltakene som gjelder andre ansatte. Det skal også legges til rette for at ledere får formell ledelsesutdanning. I vurderingen av om ledere skal

prioriteres for slike tiltak skal de samme momenter som fremkommer for vurdering av etter- og videreutdanning for andre ansatte vurderes. Kjernekompetanse knyttet til lederrollen (kap 4.2.1) skal også vektlegges. Ved videreutdanningstiltak skal dette løses på en måte som ikke gjør tjenesten uforholdsmessig sårbar.

#### 4.5 Fellesfunksjoner i organisasjonen

De enkelte enheter i organisasjonen er avhengig av å fylle en rekke oppgaver som følger av regelverk. Verneombud, brannvern, fagsystemer, innkjøpsreglement osv er eksempler på slike fellesoppgaver for flere av enhetene i kommunen. Oppfølging av og opplæring knyttet til slike elementer omtales ikke i denne planen. Opplæring i nødvendige funksjoner er et lederansvar med støtte fra staben.



## 5. Politisk sektor

### 5.1 Folkevalgte

Alle folkevalgte i Dyrøy kommune gjennomfører KS' basisprogram for folkevalgte. Basisprogrammet omfatter to dager. Om denne opplæringen har vært gjennomført tidligere er det opp til den enkelte å vurdere sitt behov. Det oppfordres til deltakelse.

I forkant av basisprogrammet gjennomføres det formøte mellom ledelsen i kommunen og prosessveilederne hvor forventninger, rammer og innretning drøftes og avtales.

Det kan gjennomføres ytterligere to dager av KS' opplæring for folkevalgte. På disse dagene kan man løfte opp et eller flere tema som kommunestyret eller fylkestinget ønsker et særskilt fokus på. Eksempler på tema kan være ny kommunelov, arbeidsgiverrollen, etikk, økonomi, samfunnsplanlegging, samskapning, innovasjon med mer. En folkevalgt dag kan være alt fra en hel dag med et eller flere tema, til kortere samlinger for eksempel i forbindelse med et møte i kommunestyret eller fylkestinget.

Basisprogrammet gjennomføres innen seks måneder etter valg, mens eventuelle supplerende dager legges senere i valgperioden.

### 5.2 Styrerepresentasjon

KS kan bistå i opplæring av folkevalgte som skal ivareta kommunens interesser i ulike styrrer. Kommunestyret iverksetter om dette vurderes som et behov.