



Strategisk kompetanseplan for Dyrøy kommune 2024 - 2027



Bilde: Robert Chruickshank

Vedtatt i kommunestyret 10.10.2024

Godkjent i adm.utvalget 26.09.2024

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.....	8
2.4.1 Fravær hos leder.....	8
3. Formelle kompetansebehov.....	8
3.1 Behovsanalyse.....	8
3.2 Grunnutdanning.....	10
3.2.1 Vurdering.....	11
3.3 Rekruttering.....	12
3.3.1 Vurdering.....	12
3.3.2 Viktige funn.....	12
3.3.3 Sårbare tjenester.....	13
3.4 Tiltak.....	13
3.4.1 Kompetansesmidler.....	13
3.4.2 Lærlinger.....	13
3.4.3 Oppfølging av nytilsatte.....	13
3.4.4 Rekrutteringsbyrå.....	14
3.4.5 Lønn.....	14

3.4.6 Utvidet samarbeid	14
4. Kompetanseutvikling.....	14
4.1 Kompetanseutnyttning.....	14
4.2 Kjernekompetanse i Dyrøy kommune	15
4.2.1 Kjernekompetanse hos ledere	15
4.3 Interne kompetansetiltak.....	16
4.3.1 Daglig arbeidssituasjon	16
4.3.2 Kollegaveiledning.....	16
4.3.3 Evaluering og gjennomgang av gjennomførte aktiviteter	16
4.3.4 Hospitering.....	16
4.4 Eksterne kompetansetiltak	16
4.4.1 Studenter	16
4.4.2 Nettressurser	16
4.4.3 Nettverk	17
4.4.4 Deltakelse på arenaer utenfor kommunen	17
4.4.5 Etter- og videreutdanning	17
4.4.6 Kursing, sertifisering	17
4.4.7 Kompetanseutvikling for ledere	17
4.5 Fellesfunksjoner i organisasjonen	18
8. Politisk sektor	19
5.1 Folkevalgte	19
5.2 Styrerepresentasjon	19

1. Innledning

Politisk ledelse har etterlyst denne planen som et sentralt arbeidsverktøy for å styrke vår organisasjon. *Den lærende kommune* har behov for kompetanseheving satt i system. Det er en ambisjon for denne planen at den skal gjøre nettopp det, og samtidig ta hensyn til demografiske endringer, teknologisk utvikling. Denne kompetanseplanen er tuftet på samfunnsplanen som er gjeldende til og med 2026.

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 og barnevern. 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 psykolog 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

I samfunnsplanen fremkommer det blant annet at vi skal ha servicebeviste ansatte med riktig kompetanse i forhold til sitt ansvarsområde, og at vi skal delta aktivt i interkommunale plankontor og andre interkommunale samhandlingsprosjekter med fokus på robuste fagmiljøer. Eksempelvis psykologtjenesten er en avdeling som er liten i Dyrøy, og det vil være hensiktsmessig å ha et interkommunalt samarbeid på dette tjenesteområdet. Dette sikrer at man kan være behjelpelig på tvers av kommuner i krisesituasjoner, samtidig være en del av et større fagmiljø.

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

Kompetansebegreper som går igjen i organisasjonen vår er eksempelvis «kunnskap», «ferdighet» og «holdninger». Kunnskap refererer til informasjonen man tar til seg, og forståelsen av denne informasjonen. Mens ferdighet er en mer konkret rettet til om man klarer å utføre sin jobb eller en konkret oppgave i praksis. Holdninger er mer rettet til menneskers oppfatning av ting, synspunkter og verdiene du har.

Kjernekompetanse er kompetansen som er unik for Dyrøy kommune, og som skiller seg ut fra andre kommuner eller organisasjoner. Et eksempel på dette kan være helsetjenesten i kommunen. Vi har dyktige arbeidstakere som har et stort fokus på velferdsteknologi, og er fremtidsrettet på dette feltet. Der kan det også legges til at vi har god kompetanse og dekning innad i enheten, slik at vi er en av få kommuner som ikke leier inn vikarbyrå eller har hatt behov for ekstern bistand.

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

Kompetanseutviklingsplanen tar utgangspunkt i kommunens visjon - overordnet mål og værebegreper (Samfunnsplan 2014-2026).

En målrettet innsats innen kompetanseutvikling forutsetter en felles oppfatning av hvor kommunen står her og nå, og hvilke utfordringer kommunen står overfor i kommende planperiode. Dette nødvendiggjør felles styringsprinsipper, avtalt ansvarsfordeling, tilgang til felles virkemidler og felles forståelse av sentrale begreper.

Lederne skal sørge for å sikre god kvalitet på tjenestene – og utvikle kompetansen i tråd med strategisk kompetanseplan.

Det blir viktig å finne sammenhengen mellom organisasjonens behov og ønsker, og den enkelte ansattes ønsker og behov. Dyrøy kommunen ser viktigheten i å gi de ansatte eieforhold i kompetanse-planen ved å inkludere deres ønsker og synspunkter. Alle ledere og mellomledere innenfor hver enhet, skal inkluderes i prosessen. Verneombud og tillitsvalgte må også representeres.

2.1 Bruk av planen

Kompetanse har først verdi når den blir tatt i bruk.

Denne planen vil danne grunnlaget for våre politiske prioriteringer og strategiske målsettinger, og vil være sentral i utformingen av vårt langsiktige planverk.

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

Kommunedirektør 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.

Kommunedirektør er ansvarlig for å revidere kapittel 3 og 4 årlig. Øvrige kapitler kan ikke revideres uten politisk forankring.

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

Slik som situasjonen i Dyrøy kommune er i dag, er det mangel på arbeidstakere og rekrutteringsutfordringer på alle enheter og stillingsgrupper. Tatt behovsanalysen i betraktning ser man at det på sikt vil kunne bli et enda større behov for arbeidstakere innenfor helsesektoren, næringsrådgivere og pedagogiske yrker.

Ledere må være bevisste på situasjonen, og legge til rette for at ufaglærte kan få kompetanseheving. Eller vurdere andre tiltak som kan øke kompetansen med arbeidstakere man allerede har, eller hva man kan gjøre for å rekruttere nye ansatte med god kompetanse.

3.1 Behovsanalyse

Vår behovsanalyse baserer seg på en gjennomgang av nåværende stillinger, som illustrert i kommunens organisasjonskart. Det betyr at interkommunale tjenester, vakante stillinger, 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 tilfredsstillt 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 tilfredsstillt formelle krav til stillingen	Grønn		
	Inntil 50% av ansatte i stillingene tilfredsstillt ikke formelle krav til stillingskoden.	Gul		
	Over 50% av ansatte i stillingen tilfredsstillt 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
Rådmannens ledergruppe				
1.0	Kommunedirektør	1	Grønn	Grønn
	Kommunalsjef Oppvekst & Komp.	1	Grønn	Grønn
	Kommunalsjef Helse & Omsorg	1	Grønn	Grønn
Stab/Støtte				
1.1	Økonomisjef	1	Grønn	Grønn
	Konsulent økonomi	1	Grønn	Grønn
	Leder POS	1	Rød	Grønn
	Sekretær	3	Grønn	Rød
Barnehage				
2.1	Leder/styrer	1	Grønn	Grønn
	Ped.leder	3,8	Grønn	Rød
	Fagarbeider	6	Grønn	Rød
Skole/SFO				
2.2	Leder/rektør	1	Grønn	Rød
	Fagleder	1	Grønn	Grønn
	Lektor	1	Grønn	Grønn
	Adjunkt med tilleggsutdanning	6	Grønn	Grønn
	Adjunkt	6,3	Grønn	Grønn
	Fagarbeider	3	Grønn	Gul
	Miljøterapeut	1	Grønn	Grønn
Faggruppe Oppvekst og kompetanse				
	Integrering, rådgiver	1	Grønn	Grønn
	Integrering, assistent	1	Grønn	Rød
Sykehjemmet og hjemmebaserte tjenester				
3.1	Leder	1	Grønn	Grønn
3.2	Sekretær	1	Grønn	Grønn

	Spesialsykepleier	2		
	Sykepleier	8		
	Hjelpepleier/Helsefagarbeider	18		
	Miljøterapeut/ vernepleier	1		
	Pleiemedarbeider/assistent	3		
	Ergoterapeut	1		
Faggruppe Helse				
3.3	Fysioterap, folkehelsekoord.	1		
	Helsesykepleier	2		
	Psykolog	1		
Tekniske tjenester				
4.1	Leder	1		
	Arbeidsleder/formann	1		
	Fagarbeider	3,5		
	Vaktmester	1		
	Renholder	4		
	Brannkonstabel/røykdykker	13 (deltid)		
	Feier	1		
Kultur og fritid				
4.2	Leder	1		
	Adjunkt	2		
	Assistent/ bibliotekar	0,5		
Faggruppe Samfunnsutvikling og infrastruktur				
4.3	Leder	1		
	Rådgivere	2		

3.2 Grunnutdanning

Gul sone	4. Brannkonstabler og røykdykkere
Rød sone	5. Leder POS

I tillegg til behovsanalysen, er det også gjort en analyse av det faktiske behovet for personell. Under er derfor en oversikt over vakante stillinger, slik det foreligger per 21.10.2024.

Ramme 2 – oppvekst		
Enhet	Stillingsgruppe	Stillingshjemler
Skole	Adjunkt	1
Ramme 3 – helse- og omsorg		
Enhet	Stillingsgruppe	Stillingshjemler
Helsestasjonen	Helsesykepleier	0,5
Psykologtjenesten	Kommunepsykolog	0,4
Omsorgssenteret	Helsefagarbeidere	3,17
Omsorgssenteret	Sykepleier	1
Hjemmetjenesten	Helsefagarbeidere	3
Hjemmetjenesten	Sykepleiere	0,24

Beskrivelse av vakante/ ubesatte stillinger:

Ramme 1

Ramme 1 har ingen vakante stillinger per oktober 2024.

Ramme 2

Ramme 2 har 1 vakant stilling på skolen per oktober 2024. Det er for tiden 4 stillinger som ivaretas av vikariater, grunnet permisjoner.

Ramme 3

Ramme 3 har totalt 8,3 årsverk med vakante stillinger per oktober 2024. 5,3 årsverk av disse ivaretas av vikariater, samt at fra og med november vil ytterligere 1 årsverk fast tilsatt. Det foreligger oppsigelser på 1,8 årsverk som vil være gjeldende fra november/desember.

Ramme 4

Ramme 4 har ingen vakante stillinger per oktober 2024. Det er for tiden 1 stilling som er ivaretatt av vikariat, grunnet permisjon. Det foreligger en oppsigelse på 0,5 årsverk gjeldende fra nyåret.

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 ingen ansatte i denne funksjonen da tidligere ansatt ikke skal jobbe skoleåret 24/25, men denne situasjonen ansees ikke som utfordrende å løse internt.

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 anses å være under hel stilling. Det vil tilsi at ergoterapeuten må løse andre oppgaver, i vårt tilfelle er det løst slik at ergoterapeut går i turnusordning, med noen dager i pleie, og noen dager som ergoterapeut.

Psykolog var et lovkrav fra 1.1.2020. Denne tjenesten har vi et samarbeid med Sørreisa kommune på, Dyrøy har per i dag 40% stilling med kommunepsykolog og Sørreisa 60%.

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	<ol style="list-style-type: none">1. Fagarbeidere i skole/ SFO2. Sykepleiere3. Helsefagarbeidere4. Fagarbeider teknisk5. Brannkonstabler
Rød sone	<ol style="list-style-type: none">6. Sekretær på stab/ støtte7. Pedagogiske ledere i barnehage8. Fagarbeidere i barnehage9. Rektor10. Assistent flyktningetjeneste11. Spesialsykepleiere12. Vernepleiere13. Pleiemedarbeidere14. Renholdere15. Bibliotekar16. Næringsrådgivere

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.

Kommunedirektørstillingen 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

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

17. Undervisningsstillinger i skolen
18. Ansatte i helsesektoren
19. Barnehagelærere/ pedagogiske ledere i barnehage

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 ansatte i helsesektoren, som er den største yrkesgruppen i Dyrøy kommune, er nesten 55% av arbeidstokken over 50 år. 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 setter av en pott til kompetansemidler, og 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 et 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. Per juli 2024 har vi 3 lærlinger ansatt i Dyrøy kommune, henholdsvis en i barnehagen, og to i pleie- og omsorgstjenesten.

Lærlingene våre blir fulgt opp av en mentor og faglig veileder. Faglig veileder har en viktig rolle med å dele sine erfaringer og kunnskaper, gir praktisk veiledning, og gir den opplæringen og støtten som lærlingene har behov for. På denne måten skal lærlingene bli rustet til å mestre fagprøven, og det som hører med yrket.

3.4.3 Oppfølging av nytilsatte

Nytilsatte kan følges opp gjennom fadderordninger eller tilsvarende. Det skal også utarbeides rutiner for oppfølging i prøvetid. I helse- og omsorgssektoren har vi en mentorordning, denne ordningen går ut på at hver nytilsatt får utdelt en mentor ved tiltredelse. Mentoren skal bidra og

legge til rette for at den ansatte blir integrert og inkludert i arbeidsmiljøet, det er viktig at nytilsatte opplever at de kommer inn i et miljø og ikke blir overlatt til seg selv i for stor grad. I tillegg til å være en kontaktperson dersom arbeidstakeren har spørsmål, eller andre ting som den nytilsatte trenger råd og veiledning rundt. 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. Kommunedirektør har beslutningsmyndighet for bruk av rekrutteringsbyrå i organisasjonen, mens administrasjonsutvalget med ordfører vurderer dette i forhold til rekruttering av kommunedirektør.

3.4.5 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 til stede 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 kommunedirektørnivå.

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

Det er store rekrutteringsutfordringer på alle områder og enheter i kommunen. Nærmeste leder burde ta større del i behandlingen av søknadene om kompetansemidler. Vi vil da kunne se hvilke fagretninger og områder det er størst behov for kompetanseheving, og vil kunne fordele midlene bedre ut fra der hvor det er størst behov innenfor hver sektor.

Kunnskaper er overfokusert og holdninger underfokusert 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 Kompetanseutnyttning

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 kompetansekomponeanter 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 kompetanseelementer for ansatte i Dyrøy kommune knyttet til ferdigheter, evner og holdninger.

Innledningsvis i kapittel 4 hevdes det at kunnskaper er overfokusert og holdninger er underfokusert. 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 kompetansekomponeantene slik:

Kompetansekomponeanter	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 kompetansekomponeantene 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 kursenes 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 Statsforvalteren 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:

5. Den ansattes holdninger jfr kapittel 4.2 kjernekompetanse i Dyrøy kommune.
6. Hvordan det aktuelle kompetansetiltaket vil kunne utnyttes (effekt) i organisasjonen.
7. 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 avvirket 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.

8. Politisk sektor

Det gjennomføres folkevalgtopplæring. Denne tar for seg hva det innebærer å være folkevalgt, den legger vekt på din rolle, og forståelsen av rollen som folkevalgt. Det blir også informert om samspillet mellom folkevalgte og administrasjonen, herunder administrasjonens rolle, kommunedirektørens rolle, økonomi, planer og forholdet mellom kommunestyrets arbeidsgiveransvar og kommunedirektørens ansvar.

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 folkevalgtdag 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 styrer. Kommunestyret iverksetter om dette vurderes som et behov.