



Saksframlegg

Politisk behandling av strategisk kompetanseplan for Søgne kommune

Utv.saksnr	Utvalg	Møtedato
3/15	Administrasjonsutvalget	10.02.2015
15/15	Formannskapet	18.02.2015
13/15	Kommunestyret	19.02.2015

Rådmannens forslag til vedtak:

Søgne kommunestyre vedtar vedlagte strategiske kompetanseplan for Søgne kommune.

Saksprotokoll i Administrasjonsutvalget - 10.02.2015

Behandling:

Administrasjonsutvalget hadde følgende endringsforslag:

- Kap.4.2.1.3: planen foreslås endret i samsvar med høringsuttalelse fra samarbeidsutvalget – de to siste setningene i kapitelet endres til: «Det kan også vurderes om en kan kombinere hospitering med utveksling av ansatte fra andre kommuner etc. På den måten kan en utveksle erfaringer med andre aktører».
- Kap. 4.2.2.2: siste setning i første avsnitt forslås endret i tråd med høringsuttalelsen fra samarbeidsutvalget: «Bindingstidens lengde skal stå i forhold til kommunens kostnader».
- Kap. 4.3.1: avsnittet bes omarbeidet for å styrke fokuset på heltidsansatte: «En stor andel deltidsansatte motvirker kompetanseheving. Søgne kommune skal jobbe for å tilstrebe fulle stillinger så langt dette er mulig. Det bør enhetsvis vurderes fastsettelse av konkrete nedre mål for stillingsstørrelser, og at målene innarbeides i enhetens kompetanseplaner».
- Kap. 5: Det forslås tilføyelse av nytt avsnitt nr. 3 – basert på høringsuttalelsen fra samarbeidsutvalget. «Søgne kommune skal arbeide for at deltidsansatte får mulighet for større stillinger».

Videre i kap. 5 – forslås endring av de to siste setningene i siste avsnitt i tråd med høringsuttalelse fra samarbeidsutvalget «Det er derfor viktig at tiltak i seniorplanen følges opp i enheten. Det bidrar til at kommunen ikke mister verdifull kompetanse».

Innstilling:

Søgne kommunestyre vedtar vedlagte strategiske kompetanseplan for Søgne kommune med følgende endringsforslag:

- Kap.4.2.1.3: planen foreslås endret i samsvar med høringsuttalelse fra samarbeidsutvalget – de to siste setningene i kapitlet endres til: «Det kan også vurderes om en kan kombinere hospitering med utveksling av ansatte fra andre kommuner etc. På den måten kan en utveksle erfaringer med andre aktører».
- Kap. 4.2.2.2: siste setning i første avsnitt foreslås endret i tråd med høringsuttalelsen fra samarbeidsutvalget: «Bindingstidens lengde skal stå i forhold til kommunens kostnader».
- Kap. 4.3.1: avsnittet bes omarbeidet for å styrke fokuset på heltidsansatte: «En stor andel deltidsansatte motvirker kompetanseheving. Søgne kommune skal jobbe for å tilstrebe fulle stillinger så langt dette er mulig. Det bør enhetsvis vurderes fastsettelse av konkrete nedre mål for stillingsstørrelser, og at målene innarbeides i enhetens kompetanseplaner».
- Kap. 5: Det foreslås tilføyelse av nytt avsnitt nr. 3 – basert på høringsuttalelsen fra samarbeidsutvalget. «Søgne kommune skal arbeide mot at deltidsansatte får mulighet for større stillinger».

Videre i kap. 5 – foreslås endring av de to siste setningene i siste avsnitt i tråd med høringsuttalelse fra samarbeidsutvalget «Det er derfor viktig at tiltak i seniorplanen følges opp i enheten. Det bidrar til at kommunen ikke mister verdifull kompetanse».

Bakgrunn for saken:

I Kommuneplanen for 2012 – 2020 står det i kapittel 3.9. Organisasjon, at Søgne kommune skal utvikle seg som organisasjon gjennom å fokusere på å ha en attraktiv arbeidsgiverpolitikk. Et av delmålene for å oppfylle målet er å utarbeide en helhetlig kompetanseplan. I økonomiplanen for 2014 – 2017 er dette tatt inn som et av tiltakene for 2014.

Konkret lyder tiltaket som følger:

- *Utarbeide en helhetlig kompetanseplan i henhold til overordnet mål for kommuneplan og styringsdokumenter*
- *Planen utformes slik at den blir en del av planverket til kommuneplanen. Kompetanseplanen har en forankring inn mot budsjettarbeidet og økonomiplanen. En overordnet kompetanseplan skal omhandle både planlegging, gjennomføring og evaluering.*

Den strategiske kompetanseplanen er ment å være et overordnet rammeverktøy som skal beskrive mål, virkemidler og rammer på overordnet nivå. Planen skal gjelde for hele kommunen og skal være en felles mal som benyttes på alle nivåer. Strategier og tiltak på sektor- og enhetsnivå skal være forankret i denne planen.

Saksutredning:

Det har i løpet av høsten 2014 vært jobbet med å utarbeide en strategisk kompetanseplan for Søgne kommune. I den forbindelse har saksbehandler hatt ett møte med rådmannens ledergruppe og har deltatt to ganger på enhetsledersamlinger. Det har også vært avholdt møter med hovedtillitsvalgte og saken har blitt presentert for administrasjonsutvalget. I disse møtene er progresjonen i arbeidet blitt presentert og man har bedt om å få innspill på form og innhold i kompetanseplanen. 11. november ble det avholdt et arbeidsmøte med hovedtillitsvalgte. Dokumentet ble presentert og gjennomgått og innspill tatt i mot. 18. november ble planen i sin helhet lagt frem i enhetsledersamlingen. 6. januar 2015 ble endelig forslag sendt til hovedtillitsvalgte til høring. 28. januar mottok kommunen høringsuttalelse fra samarbeidsutvalget. Høringsuttalelsen følger vedlagt.

Behandling av høringsuttalelse.

Uttalelsen fra de tillitsvalgte er nøye gjennomgått. Det ble foreslått noen språklige og strukturelle endringer som ikke endret innholdet i dokumentet. Disse er i stor grad tatt til følge og vil ikke bli problematisert i denne gjennomgangen. I tillegg foreslår de i uttalelsen noen vesentlige endringer. Disse vil bli behandlet under.

Det er foreslått å endre hele kap. 2.1 Kunnskap. Dette er et kapittel som i sin helhet går med til å definere begrepet kunnskap. De tillitsvalgte lanserer en ny definisjon av begrepet som skiller seg vesentlig fra den opprinnelige definisjonen. Å etterkomme dette forslaget vil medføre at hele kompetanse begrepet bli omdefinert. Av den grunn anbefales det at forslaget ikke tas til følge.

I kap. 4.2.1.2 Mentor / Fadder, er det foreslått å flytte setningen, «Alle nytilsatte vil nyte godt av å få en mentor eller fadder.», fra et avsnitt til avsnittet før. Dette tas til følge.

I kap. 4.2.2.2 Etter- og videreutdanning er foreslått å slette «utdanningens omfang og» fra setningen, «Bindingstidens lengde skal stå i forhold til utdanningens omfang og lengde». Utdanningens omfang er et begrep som brukes i kommunens rutinebeskrivelser om inngåelse av bindingstid. Av den grunn anses det som et selvfølgelig begrep å ha med i kompetanseplanen. Det anbefales derfor ikke å etterkomme innspillet.

Samarbeidsutvalget har i sin høringsuttalelse stryket kap. 4.2.3 i sin helhet. Dette er ikke begrunnet. Kapittelet er opprinnelig tatt med i planen for å peke på at kompetanseheving og kompetansedeling er to ulike strategier som med fordel kan brukes sammen for å nå målet om økt kompetanse i arbeidsstokken. Derfor anbefales det ikke å ta innspillet til følge.

I kap. 4.3 Tilføring av ny kompetanse gjennom rekruttering, har samarbeidsutvalget kommet med gode innspill. De foreslår et nytt underkapittel om gode arbeidsvilkår der det stadfestes at kommunen skal jobbe for hele stillinger. I tillegg foreslår de en strukturell endring der kapitlene om flytting og gode lønnsvilkår byttes om. Disse forslagene tas inn i det endelige utkastet.

De siste forslagene de tillitsvalgte kommer med anbefales ikke å imøtekomme på grunn av at de vil forstyrre strukturen i kapittelet og for at de ikke tilfører planen noe nytt.

Det var ingen kommentarer til handlingsplanen som er presentert i kap. 6.1.1. Man antar derfor at de tillitsvalgte støtter opp under administrasjonens forslag til tiltak for å implementere den strategiske kompetanseplanen i kommunen.

Vedlagt saksfremlegget følger endelig forslag til strategisk kompetanseplan for Søgne kommune.

Organisasjonssjefens merknader:

Ingen merknader.

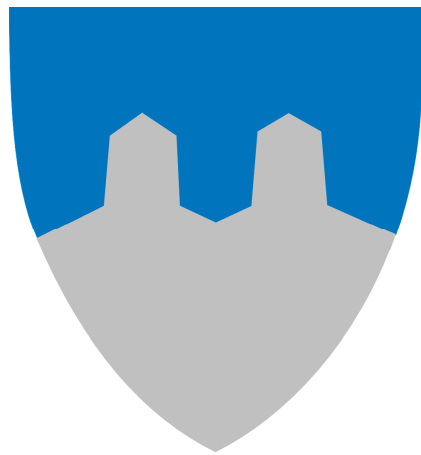
Rådmannens merknader:

Ingen merknader.

Vedlegg

- 1 Høringsuttalelse - samarbeidsutvalget
- 2 Strategisk kompetanseplan for Søgne kommune

Strategisk kompetanseplan



Søgne kommune

Utkast

Innholdsfortegnelse

1	Forord	3
1.1	Forankring.....	3
1.2	Forvaltning	3
1.3	Nå-situasjonen i Søgne kommune	3
2	Hva er kompetanse?	4
2.1	Kunnskap	4
2.2	Ferdigheter	4
2.3	Evner.....	5
2.4	Holdninger.....	5
3	Hvor er vi? Hvor vil vi? Hvordan kommer vi dit?	5
3.1	Kompetanseanalyse	5
4	Sikre riktig og god kompetanse.....	6
4.1	Mobilisering av eksisterende kompetanse	6
4.2	Utvikling av eksisterende arbeidsstokk	7
4.2.1	Kompetansedeling.....	7
4.2.2	Kompetanseheving.....	8
4.2.3	Kompetansedeling vs. Kompetanseheving	8
4.2.4	Kompetanseutvikling gjennom holdningsarbeid	8
4.3	Tilføring av ny kompetanse gjennom rekruttering.....	9
5	Hvordan beholde kompetanse	109
6	Det videre arbeid	10
6.1	Enhetenes ansvar.....	10
6.1.1	Handlingsplan.....	1140

1 Forord

Søgne kommune ønsker å jobbe strategisk med kompetanse for lettere å mobilisere, utvikle, rekruttere og beholde rett kompetanse. Ansatte med rett kompetanse er kommunens viktigste ressurs og vil være med på å sikre at brukerne får levert rett tjeneste med høy kvalitet. Tilgangen til kvalifisert arbeidskraft blir stadig viktigere, og kravet til faglig utvikling blant medarbeidere har økt.

Et kontinuerlig fokus på kompetanseutvikling på alle nivå i og innenfor alle sektorer i kommunen er vesentlig for at kommunen skal kunne lykkes både som samfunnsutvikler, velfredsprodusent og som arbeidsgiver. En strategisk kompetanseplan for kommunen vil være med på å støtte opp under kommunens visjon:

Handling og utvikling gjennom nærhet og trivsel

1.1 Forankring

Den strategiske kompetanseplanen er politisk forankret i Kommuneplanen for 2012 – 2020. I planens kapittel 3.9. Organisasjon, står det at Søgne kommune skal utvikle seg som organisasjon gjennom å fokusere på å ha en attraktiv arbeidsgiverpolitikk. Et av delmålene for å oppfylle målet er å utarbeide en helhetlig kompetanseplan. I økonomiplanen for 2014 – 2017 er dette tatt inn som et av tiltakene for 2014.

Konkret lyder tiltaket som følger:

- *Utarbeide en helhetlig kompetanseplan i henhold til overordnet mål for kommuneplan og styringsdokumenter*
- *Planen utformes slik at den blir en del av planverket til kommuneplanen. Kompetanseplanen har en forankring inn mot budsjettarbeidet og økonomiplanen. En overordnet kompetanseplan skal omhandle både planlegging, gjennomføring og evaluering.*

1.2 Forvaltning

Den strategiske kompetanseplanen er ment å være et overordnet rammeverktøy som skal beskrive mål, virkemidler og rammer på overordnet nivå. Den gjelder for hele kommunen og skal være en felles mal som benyttes på alle nivåer. Strategier og tiltak på sektor- og enhetsnivå skal være forankret i denne planen.

1.3 Nå-situasjonen i Søgne kommune

Kjerneoppgavene til Søgne kommune er knyttet til tjenesteproduksjon og samfunnsutvikling. En del av oppgavene er lovpålagte mens andre er et resultat av forventninger, behov og politiske vedtak. Det er derfor viktig at kommunen til enhver tid besitter nødvendig kompetanse til å kunne levere tjenester med kvalitet som innbyggerne er tilfredse med.

Pr. d.d. har mer enn halvparten av kommunens ansatte utdanning på høgskole- / universitets nivå. I tillegg har nesten 40 % videregående eller fagbrev. Gjennomsnittsalderen blant ansatte i Søgne kommune er på 44,9 år. Tabellen under viser hvordan gjennomsnittsalderen fordeler seg sektorvis.

SEKTORER							
Kjønn	Alle	Sentral adm. Økonomi og adm.	Barnehage	Helse og omsorg	Kultur	Teknisk	Undervisning
Kvinner	44,4	48,7	40,8	44,0	39,3	49,2	45,5
Menn	46,8	51,1	37,2	48,9	45,0	48,6	44,1
Gjennomsnitt	44,9	49,7	40,5	44,5	42,4	48,8	45,2

Antall årsverk i Søgne kommune med ansatte over 60 år er 78,1 årsverk. Tabellen under viser hvordan antallet fordeler seg sektorvis.

SEKTORER						
Antall årsverk over 60 år	Sentral adm. Økonomi og adm.	Barnehage	Helse og omsorg	Kultur	Teknisk	Undervisning
78,1	8,8	2,0	25,8	1,0	10,8	29,7

2 Hva er kompetanse?

Innenfor studiet av kompetanseledelse er det vanlig å definere kompetanse som følger:

«Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål.»¹

2.1 Kunnskap

~~Kunnskap handler om det den enkelte vet eller sakt på en annen måte, tror at man vet. Kunnskapen kan være bevist eller eksplisitt i det at man kan beskrive det man vet. Men den kan også være taus. Taus kunnskap er kunnskap det er vanskelig å sette ord på, som er vanskelig å beskrive. Den tause kunnskapen bidrar ofte til høy ytelse, men er som regel skjult også for den som har den. Den beste måten å dele taus kunnskap på er gjennom nært samarbeid. På denne måten kan den som skal lære, observere og imitere og på den måten ta del i den andres erfaringer.~~

Kunnskap er en bevisst forståelse av noe, og med muligheten til å bruke denne for en bestemt hensikt. Kunnskap er en fornybar ressurs som kan bli brukt om igjen.

2.2 Ferdigheter

Ferdigheter er å kunne utføre handlinger i praksis for å nå et mål. Handlingene kan både være observerbare eller ikke observerbare.

¹ Lai, Linda (2013). *Strategisk kompetanseledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

2.3 Evner

Evner er relativt stabile egenskaper, kvaliteter og talenter hos en medarbeider. Disse vil påvirke medarbeiderens mulighet til å utføre arbeidet, samt dennes muligheter til å tilegne seg og ta i bruk nye kunnskaper.

2.4 Holdninger

Den ansattes holdninger er avgjørende for om han / hun er kompetent eller ikke. En type holdninger er selvrefererende og sier noe om den ansattes holdninger til seg selv og sitt eget potensiale. En annen type holdninger retter seg inn mot den ansattes omgivelser og bestemmer hvordan medarbeideren agerer i forhold til arbeidsoppgaver, organisering av arbeidet, til sine kollegaer og i forhold til eventuelle brukere / kunder. Dette kan være med på å avgjøre medarbeiderens evne til samarbeid, fleksibilitet osv.

De fire komponentene som utgjør begrepet kompetanse, er nært koblet sammen og kan være vanskelig å skille fra hverandre. Likevel bør man vurdere dem alle når man jobber med å lage en kompetanseplan.

3 Hvor er vi? Hvor vil vi? Hvordan kommer vi dit?

For at en kompetanseplan skal ha noen hensikt må det foretas en analyse av dagens situasjon, hvordan situasjonen vil se ut i morgen og hvordan organisasjonen skal forberede seg på den fremtidige virkeligheten. Det må med andre ord foretas en *kompetanseanalyse*. Formålet med en kompetanseanalyse er å avdekke på hvilke områder og hvordan organisasjonen bør sats på kompetanse for å sikre måloppnåelse. Det er viktig i dette arbeidet at det er samsvar mellom kompetansestrategier og tiltak-, og kommunens overordnede mål og strategier.

3.1 Kompetanseanalyse

Analysen som må foretas på sektor- og enhetsnivå er en form for GAP-analyse.

1. Første steg er å foreta en *kravanalyse*. I dette ligger det å foreta en analyse av kompetansekravene sektoren / enheten står ovenfor. Det vil si hvilken kompetanse som organisasjonen trenger for å nå sine mål og for å kunne utføre sine oppgaver på ønsket måte og nivå.
2. Dernest må det gjennomføres en *kompetansekapitalanalyse*. I tillegg til å identifisere organisasjonens kompetansekapital ønsker man gjennom denne analyse å kartlegge hvordan kompetansen forvaltes.
3. Siste steg i analysen er tredelt og er en *behovsanalyse*.
 - a. Mobiliseringsbehov. Gjennom analysen over kan det tenkes at man finner ut at organisasjonen besitter kompetanse som ikke er utnyttet på en god måte. Organisasjonens utfordring er ikke da å tilføre ny kompetanse, men å ta i bruk eksisterende kompetanse på en best mulig måte.
 - b. Utviklingsbehov. Fokuset er på eksisterende arbeidsstokk og skal kartlegge behovet for utvikling av ny eller endret kompetanse.

- c. Anskaffelsesbehov. Det vil si behov for anskaffe ny kompetanse gjennom rekruttering.

4 Sikre riktig og god kompetanse

Etter at det er foretatt en kompetanseanalyse på sektor- /enhetsnivå vil man ha kartlagt behovet i organisasjonen. Utfordringen videre blir å finne ut hvordan man på en mest mulig kostnadseffektiv måte kan *tefte* det identifiserte kompetansegapet. I hovedtrekk gjøres dette ved å mobilisere eksisterende kompetanse, utvikle arbeidsstokken samt tilføre ny kompetanse gjennom rekruttering.

4.1 Mobilisering av eksisterende kompetanse

Mobilisering av medarbeidernes kompetansepotensial er en sentral lederoppgave. Likevel viser undersøkelser at mange ansatte rapporterer at de ikke får brukt kompetansen sin på en god måte. Lav kompetansemobilisering kan dessverre føre mye negativt med seg. Studier viser at det er en sammenheng mellom lav kompetansemobilisering og svekket selvtillit til egen kompetanse, lavere jobbtilfredshet og organisasjonstilhørighet. Dette igjen kan føre til mistilpassede medarbeider og høy turnover. Det er derfor viktig at en på seksjons- / enhetsnivå jobber aktivt med å mobilisere eksisterende kompetanse.

Forskning på området peker på fem sentrale drivere for kompetansemobilisering:

1. Rolledefinering. En klar rolledefinering hjelper medarbeideren til å løse oppgaven han/hun er satt til. Ved hjelp av en klar rolle vil medarbeideren vite hva som forventes, hvilke oppgaver som skal løses samt kjenne til premissene som ligger til grunn (tidsfrist, ressurser, beslutningsmyndighet, ansvarlig leder og evt. samarbeidspartnere).
2. Mestringstro. Reflekterer medarbeiderens egen oppfatning av sin kompetanse og evne til å løse en oppgave. Mestringstro kan bygges gjennom positive erfaringer, gode rollemodeller og konstruktiv tilbakemeldinger og oppmuntring. Her kan for eksempel mentorordninger spille en viktig rolle.
3. Autonomi. Opplevelsen av kontroll og eierskap til eget arbeid fører til at arbeidstakere blir mer involvert, motivert og produktive.
4. Mestringsorientert ledelse. En mestringsorientert leder vil legge til rette for å tilfredsstille medarbeidernes grunnleggende behov for autonomi og mestringstro.
5. Mestringsorientert støtte fra nærmeste kollegaer. I et mestringsorientert arbeidsmiljø vil de ansatte være opptatt av å utvikle og dele kompetanse. Ansatte vil ikke hegne om sine individuelle arbeidsoppgaver, men samarbeide for å oppnå gode resultater. Mestringsorienterte kollegaer vil støtte hverandre, gi hverandre råd og være åpne for nye innspill om hvordan oppgaver kan løses.

Mobilisering av kompetansepotensialet er en kostnadseffektiv metode for å øke kompetansen i organisasjonen. Ved kontinuerlig å ha fokus på de fem sentrale driverne for kompetansemobilisering, vil organisasjonen også oppnå tilfredse ansatte som opplever mestring, autonomi og som er lojale overfor leder og kollegaer.

4.2 Utvikling av eksisterende arbeidsstokk

Det er et ledelsesansvar å sikre at arbeidsstokken besitter den kompetanse som trengs for å løse oppgavene sektoren / enheten har. Der dette ikke kan gjøres gjennom kompetansemobilisering må man se på andre muligheter for å utvikle eller øke kompetansen til de ansatte i organisasjonen. En følger gjerne to hovedstrategier for å gjøre dette; kompetansedeling eller kompetanseheving.

4.2.1 Kompetansedeling

Kompetansedeling innebærer at det foregår en overføring av kompetanse fra en ansatt til en eller flere andre ansatte. Denne formen for læring er utbredt i arbeidslivet og brukes særlig i opplæring av nytilsatte.

4.2.1.1 «Skulder ved skulder»

Den kanskje mest brukte metoden kan vi kalle «skulder ved skulder» - læring. Ved denne metoden vil en erfaren ansatt vise en annen kollega hvordan en oppgave skal løses. De vil arbeide sammen over en viss tid og den uerfarne medarbeideren vil selv kunne forsøke seg på å gjøre arbeidsoppgavene under oppsyn. «Skulder ved skulder» opplæring egner seg særlig i de situasjonene der oppgavene som skal gjøres er relativt standardiserte. For eksempel kan dette være en god metode for å lære en nytilsatt hvordan man skal bruke et data-verktøy.

4.2.1.2 Mentor / Fadder

En annen metode for kompetansedeling er bruk av mentor (coach). Til forskjell fra «skulder ved skulder»-tiltak som har kort varighet (fra noen timer til et par dager) kan et mentor-program var over lengre tid. Den nytilsatte vil bli tildelt en mentor (erfaren ansatt) som skal hjelpe den nye (uerfarne) til å lære arbeidsoppgavene og arbeidsplassen å kjenne. Mentoren skal være en ressurs som den nytilsatte kan spørre om alt fra hvordan løse en spesifikk arbeidsoppgave til rutiner rundt eget arbeidsforhold. Gjennom en mentorordning skal man sikre at alle nye arbeidstakere blir godt integrert på arbeidsplassen. Også ansatte som har vært tilsatt over lengre tid kan nyte godt av en mentor for å kunne utvikle seg i jobben. Mentorordning brukes også mye i forbindelse med opplæring av nye ledere.

Alle nytilsatte vil nyte godt av å få en mentor eller fadder.

Fordelen med kompetansedeling som tiltak er at den er rimelig og krever lite forberedelser. Kompetansen som skal formidles er allerede i organisasjonen. Men det er en fare for at uten en plan for hva som skal deles og til hvem, kan kompetansen som formidles bli tilfeldig og i verste fall gal. Derfor bør det lages en plan for hvilken kompetanse som skal deles og til hvem. Alle nytilsatte vil nyte godt av å få en mentor eller fadder.

4.2.1.3 Hospitering

Hospitering er også et tiltak for kompetansedeling. Ved å la en eller flere ansatte bytte på å hospitere i andre enheter / sektorer kan en lære mye om hvordan andre løser de samme eller lignende oppgaver. Dette kan skape refleksjon over hvordan arbeidsoppgaver løses i egen enhet. Det kan også vurderes om en kan kombinere hospitering med utveksling av ansatte fra andre kommuner etc. På den måten kan en utveksle erfaringer med andre kommunale aktører.

Formatert: Normal

4.2.2 Kompetanseheving

4.2.2.1 Interne og eksterne kurs

I noen situasjoner trenger enheten å tilføre ny kompetanse gjennom kursing av medarbeidere. Er det mange som trenger den samme kunnskapen kan interne kurs være et godt tiltak. Kurset kan bli holdt av en intern ressursperson eller man kan engasjere en ekstern kursholder. Uansett har man gjennom å avholde interne kurs relativt stor kontroll på kompetansen som blir formidlet. I tillegg blir kostnaden pr. kursdeltaker holdt lave siden det er mange som kan delta. I de tilfellene behovet for kompetanseheving er mer rettet inn mot en enkelt eller få personer vil eksterne kurs kunne være et godt tiltak. I tillegg vil den som sendes på kurs kunne oppleve seg sett og verdsatt av sin leder. Dette kan bidra til å styrke positive holdninger og lojalitet overfor arbeidsplassen.

4.2.2.2 Etter- og videreutdanning

Behovet for kompetanseheving kan i noen tilfeller være av en slik karakter at det kan være aktuelt med etter- og videreutdanning. Med etter- og videreutdanning menes det opplæring som gir den ansatte en reell kompetanseheving. Dette kan initieres både fra arbeidsgiver og fra arbeidstaker. Retten til etter- og videreutdanning er nedfelt i Arbeidsmiljøloven § 12-11 og tatt med i Hovedtariffavtalen § 14.2. Dette kompetansehevingstiltaket er individuelt rettet og kan gi grunnlag for lønnet og/eller ulønnet permisjon. I Søgne kommune har man også anledning til å søke økonomisk støtte for å gjennomføre etter- og videreutdanning. Støtte kan ytes i de tilfeller der kompetansehevingstiltaket vil være av særlig betydning for virksomhetens videre drift. I disse tilfellene skal det inngås en avtale mellom arbeidsgiver og arbeidstaker som beskriver utdanningen som tas og hvilken støtte som skal gis. I tillegg vil man fastsette en bindingstid for arbeidstakeren. Bindingstidens lengde skal stå i forhold til ~~utdanningens omfang og~~ kommunens kostnader.

Det er viktig å sikre en enhetlig praksis rundt spørsmålet om størrelsen på den økonomiske støtten og lengden på bindingstiden. Derfor er det organisasjonssjefen som skal behandle slike saker. Rutinene for dette er beskrevet i Søgne kommun~~es~~ permisjonsreglement.

4.2.3 Kompetansedeling vs. Kompetanseheving

~~Det er viktig ikke å betrakte kompetansedeling og kompetanseheving som to ulike strategier man må velge mellom. De kan begge inngå i samlet strategi for å utvikle kompetansen til arbeidsstokken. For eksempel kan man ha en plan hvor man sender en medarbeider på et eksternt kurs for å tilegne seg kunnskap. Deretter kan medarbeideren bli en ressursperson for de andre ansatte og ha som oppgave å lære opp andre og nye kollegaer. På denne måten kombinerer man kompetanseheving og kompetansedeling.~~

4.2.4 Kompetanseutvikling gjennom holdningsarbeid

Kompetansebegrepet er som nevnt satt sammen av fire komponenter; kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger. Over har fokuset vært på kunnskaper og ferdigheter. Evner antas å være relativt stabile og er ikke så enkle å endre via ulike kompetansetiltak. Holdninger derimot bør man ha mer fokus på når man tenker på kompetanseplanlegging. En medarbeider kan være dyktig innen sitt fagfelt, men gjøre en dårlig jobb på grunn av holdninger som kommer i veien for arbeidsutførelsen. Derfor kan man betrakte holdningsskapende / -endrende tiltak som viktige tiltak innen strategisk

kompetanseplanlegging. I dette perspektivet vil tiltak på arbeidsplassen som fremmer opplevelsen av fellesskap og «~~teams~~spirit lagånd» kunne betraktes som kompetansehevingstiltak. Det sammen vil man kunne si om individrettede tiltak som bidrar til å øke den enkeltes mestringstro og ansvarsfølelse.

4.3 Tilføring av ny kompetanse gjennom rekruttering

Med jevne mellomrom vil det være behov for å rekruttere nye medarbeider. Det kan være for å erstatte tapt arbeidskraft eller at det har oppstått behov for oppbemanning. I slike situasjoner bør man alltid vurdere hvilken kompetanse man trenger i virksomheten, og bruke denne situasjonen til å tilføre den kompetansen man trenger. Et viktig spørsmål blir da om man skal erstatte tapt kompetanse eller benytte anledningen til å tilføre ny? Uansett vil formal- og realkompetanse alltid være viktig å vurdere i rekrutteringsprosesser, men i tillegg bør man også ha fokus på evner og holdninger.

Søgne kommune er en av mange aktuelle arbeidsgivere i landsdelen og hvordan vi arbeider for å rekruttere riktig kompetanse til vår organisasjon er noe vi må arbeide med kontinuerlig. I tillegg til å kunne tilby en god arbeidsplass har vi ulike verktøy til disposisjon.

4.3.1.1. Gode arbeidsvilkår .

En stor andel deltidsansatte motvirker kompetanseheving. Søgne kommune skal jobbe for hele stillinger.

4.3.1.1 Flyttegodtgjøring

~~I tilfeller der den vi ønsker å ansette bor så langt unna at personen må flytte for å ta jobben, har vi muligheten til å tilby flyttegodtgjøring. Mot en bindingstid på inntil to år vil den som rekrutteres få dekket hele eller deler av flyttekostnadene. Det er utarbeidet et eget skjema for å søke om flyttegodtgjøring. Skjemaet finner man i personalhåndboken og det er organisasjonssjefen som behandler søknadene.~~

4.3.1.2 Gode lønnsvilkår

Hovedtariffavtale kap. 4 pkt. 4.a.3 gir kommunen mulighet til å gå inn i forhandlinger om en høyere lønn enn ordinær tarifflønn. Denne muligheten kan også benyttes for å beholde kompetanse man ikke ønsker å miste.

Formatert: Normal

4.3.1.2 Flyttegodtgjøring

I tilfeller der den vi ønsker å ansette bor så langt unna at personen må flytte for å ta jobben, har vi muligheten til å tilby flyttegodtgjøring. Mot en bindingstid på inntil to år vil den som rekrutteres få dekket hele eller deler av flyttekostnadene. Det er utarbeidet et eget skjema for å søke om flyttegodtgjøring. Skjemaet finner man i personalhåndboken og det er organisasjonssjefen som behandler søknadene.

4.3.1.3 Stipendordning for Syke- og vernepleierstudenter

Et annet rekrutteringstiltak i Søgne kommune er stipendordningen for studenter innen sykepleie og vernepleie. Dette er individuelle stipend som gir kommunen forutsigbar kompetanse og arbeidskraft.

5 Hvordan beholde kompetanse

Kompetente / dyktige medarbeidere er kommunens største ressurs. Derfor bør man hele tiden ha fokus på å beholde denne ressursen i kommunen. Det finnes ulike tiltak man kan implementere for å holde på kompetente medarbeider.

Et viktig tiltak er behandlet under kompetanseheving. Kompetente medarbeidere ønsker gjerne mulighet til å utvikle seg i arbeidet, og ønske om å heve sin kompetanse er derfor nærliggende. Å imøtekomme slike ønsker og å legge forholdene til rette for kompetanseheving bør derfor være et sentralt element i enhetenes strategiske kompetanseplan. Medarbeidersamtalen er et godt verktøy for å kartlegge ønsker til ansatte. Det er også en arena hvor arbeidsgiver og arbeidstaker kan snakke sammen om karrieremuligheter i kommunen.

Sikre deltidsansatte mulighet for større stilling.

Et annet viktig tiltak er å arbeide for kontinuerlig kompetansemobilisering. Ansatte som får brukt sin kompetanse vil trives på jobb og oppleve mestring. Ansatte som trives ser seg ikke rundt etter andre alternativer i samme grad som ansatte som mistrives. De er også mer produktive på jobb.

Selv om lønn ikke alene motiverer medarbeidere til å stå i jobben, spiller lønn en viktig rolle for alle. Derfor finnes det muligheter gjennom Hovedtariffavtalen (Kap. 4. pkt. 4.A.43) til å heve lønnen til ansatte som står i fare for å bytte arbeid.

Eldre arbeidstakere besitter ~~ofte~~ en viktig og sentral kompetanse for kommunen. Mange seniorer har vært ansatt i kommune i mange år og har en spesiell kjennskap til og innsikt i organisasjonen og arbeidsoppgavene. Dette kan ofte være kompetanse som kun kan tilegnes gjennom mange år med arbeid og dermed ikke lett lar seg erstatte. I Søgne kommune er det derfor et mål at eldre ansatte skal bli stående i arbeid så lenge som mulig. ~~For å nå dette er det vedtatt en egen seniorplan med en rekke tiltak. Det er viktig at disse tiltakene følges opp på enhetene slik at kommunen ikke mister verdifull kompetansen~~ Det er viktig at tiltak i seniorplanen følges opp i enhetene. Det bidrar til at kommunen ikke mister verdifull kompetanse.

6 Det videre arbeid

Det er rådmannen som har ansvar for implementeringen av en strategisk kompetanseplan for kommunen. Gjennom kommunalsjefene skal han påse og legge til rette for at alle enheter i Søgne kommune utarbeider en kompetanseplan for sine enheter.

6.1 Enhetenes ansvar

Det er enhetene som til en hver tid bestyrer kompetansen i kommunen. Det er på dette nivået at arbeidet med å kartlegge kompetansebeholdningen og å identifisere

kompetansebehovet kan foretas. Når beholdningen og behovet er kartlagt er det på enhetsnivå at det videre arbeidet med å mobilisere, utvikle og tilføre ny kompetanse i hovedsak må foregå. Dette arbeidet bør iverksettes i løpet av kort tid og i løpet av 2015 bør alle enheter ha en egen strategisk kompetanseplan.

6.1.1 Handlingsplan

- I løpet av 2015 skal samtlige enheter i kommunen foretatt en kompetanseanalyse og laget en kompetanseplan på bakgrunn av denne. Enheter som har en kompetanseplan skal gjennomgå den på nytt og sørge for at den er oppdatert.
- Kommunens strategiske kompetanseplan skal evalueres annet hvert år. Ved evalueringen bør man analysere tilbakemeldingene man har fått gjennom medarbeiderundersøkelsene. Det bør videre vurderes konkrete kompetansehevingstiltak for kommunen.

Strategisk kompetanseplan



Søgne kommune

Forslag

Innholdsfortegnelse

1	Forord.....	3
1.1	Forankring.....	3
1.2	Forvaltning.....	3
1.3	Nå-situasjonen i Søgne kommune.....	3
2	Hva er kompetanse?.....	4
2.1	Kunnskap.....	4
2.2	Ferdigheter.....	4
2.3	Evner.....	5
2.4	Holdninger.....	5
3	Hvor er vi? Hvor vil vi? Hvordan kommer vi dit?.....	5
3.1	Kompetanseanalyse.....	5
4	Sikre riktig og god kompetanse.....	6
4.1	Mobilisering av eksisterende kompetanse.....	6
4.2	Utvikling av eksisterende arbeidsstokk.....	7
4.2.1	Kompetansedeling.....	7
4.2.2	Kompetanseheving.....	8
4.2.3	Kompetansedeling vs. Kompetanseheving.....	8
4.2.4	Kompetanseutvikling gjennom holdningsarbeid.....	8
4.3	Tilføring av ny kompetanse gjennom rekruttering.....	9
4.3.1	Gode arbeidsvilkår.....	9
4.3.2	Gode lønnsvilkår.....	9
4.3.3	Flyttegodtgjøring.....	9
4.3.4	Stipendordning for Syke- og vernepleierstudenter.....	9
5	Hvordan beholde kompetanse.....	10
6	Det videre arbeid.....	10
6.1	Enhetenes ansvar.....	10
6.1.1	Handlingsplan.....	10

1 Forord

Søgne kommune ønsker å jobbe strategisk med kompetanse for lettere å mobilisere, utvikle, rekruttere og beholde rett kompetanse. Ansatte med rett kompetanse er kommunens viktigste ressurs og vil være med på å sikre at brukerne får levert rett tjeneste med høy kvalitet. Tilgangen til kvalifisert arbeidskraft blir stadig viktigere, og kravet til faglig utvikling blant medarbeidere har økt.

Et kontinuerlig fokus på kompetanseutvikling på alle nivå i og innenfor alle sektorer i kommunen er vesentlig for at kommunen skal kunne lykkes både som samfunnsutvikler, velfredsprodusent og som arbeidsgiver. En strategisk kompetanseplan for kommunen vil være med på å støtte opp under kommunens visjon:

Handling og utvikling gjennom nærhet og trivsel

1.1 Forankring

Den strategiske kompetanseplanen er politisk forankret i Kommuneplanen for 2012 – 2020. I planens kapittel 3.9. Organisasjon, står det at Søgne kommune skal utvikle seg som organisasjon gjennom å fokusere på å ha en attraktiv arbeidsgiverpolitikk. Et av delmålene for å oppfylle målet er å utarbeide en helhetlig kompetanseplan. I økonomiplanen for 2014 – 2017 er dette tatt inn som et av tiltakene for 2014.

Konkret lyder tiltaket som følger:

- *Utarbeide en helhetlig kompetanseplan i henhold til overordnet mål for kommuneplan og styringsdokumenter*
- *Planen utformes slik at den blir en del av planverket til kommuneplanen. Kompetanseplanen har en forankring inn mot budsjettarbeidet og økonomiplanen. En overordnet kompetanseplan skal omhandle både planlegging, gjennomføring og evaluering.*

1.2 Forvaltning

Den strategiske kompetanseplanen er ment å være et overordnet rammeverktøy som skal beskrive mål, virkemidler og rammer på overordnet nivå. Den gjelder for hele kommunen og skal være en felles mal som benyttes på alle nivåer. Strategier og tiltak på sektor- og enhetsnivå skal være forankret i denne planen.

1.3 Nå-situasjonen i Søgne kommune

Kjerneoppgavene til Søgne kommune er knyttet til tjenesteproduksjon og samfunnsutvikling. En del av oppgavene er lovpålagte mens andre er et resultat av forventninger, behov og politiske vedtak. Det er derfor viktig at kommunen til enhver tid besitter nødvendig kompetanse til å kunne levere tjenester med kvalitet som innbyggerne er tilfredse med.

Pr. d.d. har mer enn halvparten av kommunens ansatte utdanning på høgskole- / universitets nivå. I tillegg har nesten 40 % videregående eller fagbrev. Gjennomsnittsalderen blant ansatte i Søgne kommune er på 44,9 år. Tabellen under viser hvordan gjennomsnittsalderen fordeler seg sektorvis.

SEKTORER							
Kjønn	Alle	Sentral adm. Økonomi og adm.	Barnehage	Helse og omsorg	Kultur	Teknisk	Undervisning
Kvinner	44,4	48,7	40,8	44,0	39,3	49,2	45,5
Menn	46,8	51,1	37,2	48,9	45,0	48,6	44,1
Gjennomsnitt	44,9	49,7	40,5	44,5	42,4	48,8	45,2

Antall årsverk i Søgne kommune med ansatte over 60 år er 78,1 årsverk. Tabellen under viser hvordan antallet fordeler seg sektorvis.

SEKTORER						
Antall årsverk over 60 år	Sentral adm. Økonomi og adm.	Barnehage	Helse og omsorg	Kultur	Teknisk	Undervisning
78,1	8,8	2,0	25,8	1,0	10,8	29,7

2 Hva er kompetanse?

Innenfor studiet av kompetanseledelse er det vanlig å definere kompetanse som følger:

«Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål.»¹

2.1 Kunnskap

Kunnskap handler om det den enkelte vet eller sakt på en annen måte, tror at man vet. Kunnskapen kan være bevist eller eksplisitt i det at man kan beskrive det man vet. Men den kan også være taus. Taus kunnskap er kunnskap det er vanskelig å sette ord på, som er vanskelig å beskrive. Den tause kunnskapen bidrar ofte til høy ytelse, men er som regel skjult også for den som har den. Den beste måten å dele taus kunnskap på er gjennom nært samarbeid. På denne måten kan den som skal lære, observere og imitere og på den måten ta del i den andres erfaringer.

2.2 Ferdigheter

Ferdigheter er å kunne utføre handlinger i praksis for å nå et mål. Handlingene kan både være observerbare eller ikke observerbare.

¹ Lai, Linda (2013). *Strategisk kompetanseledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

2.3 Evner

Evner er relativt stabile egenskaper, kvaliteter og talenter hos en medarbeider. Disse vil påvirke medarbeiderens mulighet til å utføre arbeidet, samt dennes muligheter til å tilegne seg og ta i bruk nye kunnskaper.

2.4 Holdninger

Den ansattes holdninger er avgjørende for om han / hun er kompetent eller ikke. En type holdninger er selvrefererende og sier noe om den ansattes holdninger til seg selv og sitt eget potensiale. En annen type holdninger retter seg inn mot den ansattes omgivelser og bestemmer hvordan medarbeideren agerer i forhold til arbeidsoppgaver, organisering av arbeidet, til sine kollegaer og i forhold til eventuelle brukere / kunder. Dette kan være med på å avgjøre medarbeiderens evne til samarbeid, fleksibilitet osv.

De fire komponentene som utgjør begrepet kompetanse, er nært koblet sammen og kan være vanskelig å skille fra hverandre. Likevel bør man vurdere dem alle når man jobber med å lage en kompetanseplan.

3 Hvor er vi? Hvor vil vi? Hvordan kommer vi dit?

For at en kompetanseplan skal ha noen hensikt må det foretas en analyse av dagens situasjon, hvordan situasjonen vil se ut i morgen og hvordan organisasjonen skal forberede seg på den fremtidige virkeligheten. Det må med andre ord foretas en *kompetanseanalyse*. Formålet med en kompetanseanalyse er å avdekke på hvilke områder og hvordan organisasjonen bør sats på kompetanse for å sikre måloppnåelse. Det er viktig i dette arbeidet at det er samsvar mellom kompetansestrategier og tiltak-, og kommunens overordnede mål og strategier.

3.1 Kompetanseanalyse

Analysen som må foretas på sektor- og enhetsnivå er en form for GAP-analyse.

1. Første steg er å foreta en *kravanalyse*. I dette ligger det å foreta en analyse av kompetansekravene sektoren / enheten står ovenfor. Det vil si hvilken kompetanse som organisasjonen trenger for å nå sine mål og for å kunne utføre sine oppgaver på ønsket måte og nivå.
2. Dernest må det gjennomføres en *kompetansekapitalanalyse*. I tillegg til å identifisere organisasjonens kompetansekapital ønsker man gjennom denne analyse å kartlegge hvordan kompetansen forvaltes.
3. Siste steg i analysen er tredelt og er en *behovsanalyse*.
 - a. Mobiliseringsbehov. Gjennom analysen over kan det tenkes at man finner ut at organisasjonen besitter kompetanse som ikke er utnyttet på en god måte. Organisasjonens utfordring er ikke da å tilføre ny kompetanse, men å ta i bruk eksisterende kompetanse på en best mulig måte.
 - b. Utviklingsbehov. Fokuset er på eksisterende arbeidsstokk og skal kartlegge behovet for utvikling av ny eller endret kompetanse.

- c. Anskaffelsesbehov. Det vil si behov for anskaffe ny kompetanse gjennom rekruttering.

4 Sikre riktig og god kompetanse

Etter at det er foretatt en kompetanseanalyse på sektor- /enhetsnivå vil man ha kartlagt behovet i organisasjonen. Utfordringen videre blir å finne ut hvordan man på en mest mulig kostnadseffektiv måte kan *tette* det identifiserte kompetansegapet. I hovedtrekk gjøres dette ved å mobilisere eksisterende kompetanse, utvikle arbeidsstokken samt tilføre ny kompetanse gjennom rekruttering.

4.1 Mobilisering av eksisterende kompetanse

Mobilisering av medarbeidernes kompetansepotensial er en sentral lederoppgave. Likevel viser undersøkelser at mange ansatte rapporterer at de ikke får brukt kompetansen sin på en god måte. Lav kompetansemobilisering kan dessverre føre mye negativt med seg. Studier viser at det er en sammenheng mellom lav kompetansemobilisering og svekket selvtillit til egen kompetanse, lavere jobbtillfredshet og organisasjonstilhørighet. Dette igjen kan føre til mistilpassede medarbeider og høy turnover. Det er derfor viktig at en på seksjons- / enhetsnivå jobber aktivt med å mobilisere eksisterende kompetanse.

Forskning på området peker på fem sentrale drivere for kompetansemobilisering:

1. Rolledefinering. En klar rolledefinering hjelper medarbeideren til å løse oppgaven han/hun er satt til. Ved hjelp av en klar rolle vil medarbeideren vite hva som forventes, hvilke oppgaver som skal løses samt kjenne til premissene som ligger til grunn (tidsfrist, ressurser, beslutningsmyndighet, ansvarlig leder og evt. samarbeidspartnere).
2. Mestringstro. Reflekterer medarbeiderens egen oppfatning av sin kompetanse og evne til å løse en oppgave. Mestringstro kan bygges gjennom positive erfaringer, gode rollemodeller og konstruktiv tilbakemeldinger og oppmuntring. Her kan for eksempel mentorordninger spille en viktig rolle.
3. Autonomi. Opplevelsen av kontroll og eierskap til eget arbeid fører til at arbeidstakere blir mer involvert, motivert og produktive.
4. Mestringsorientert ledelse. En mestringsorientert leder vil legge til rette for å tilfredsstillende medarbeidernes grunnleggende behov for autonomi og mestringstro.
5. Mestringsorientert støtte fra nærmeste kollegaer. I et mestringsorientert arbeidsmiljø vil de ansatte være opptatt av å utvikle og dele kompetanse. Ansatte vil ikke hegne om sine individuelle arbeidsoppgaver, men samarbeide for å oppnå gode resultater. Mestringsorienterte kollegaer vil støtte hverandre, gi hverandre råd og være åpne for nye innspill om hvordan oppgaver kan løses.

Mobilisering av kompetansepotensialet er en kostnadseffektiv metode for å øke kompetansen i organisasjonen. Ved kontinuerlig å ha fokus på de fem sentrale driverne for kompetansemobilisering, vil organisasjonen også oppnå tilfredse ansatte som opplever mestring, autonomi og som er lojale overfor leder og kollegaer.

4.2 Utvikling av eksisterende arbeidsstokk

Det er et ledelsesansvar å sikre at arbeidsstokken besitter den kompetanse som trengs for å løse oppgavene sektoren / enheten har. Der dette ikke kan gjøres gjennom kompetansemobilisering må man se på andre muligheter for å utvikle eller øke kompetansen til de ansatte i organisasjonen. En følger gjerne to hovedstrategier for å gjøre dette; kompetansedeling eller kompetanseheving.

4.2.1 Kompetansedeling

Kompetansedeling innebærer at det foregår en overføring av kompetanse fra en ansatt til en eller flere andre ansatte. Denne formen for læring er utbredt i arbeidslivet og brukes særlig i opplæring av nytilsatte.

4.2.1.1 «Skulder ved skulder»

Den kanskje mest brukte metoden kan vi kalle «skulder ved skulder» - læring. Ved denne metoden vil en erfaren ansatt vise en annen kollega hvordan en oppgave skal løses. De vil arbeide sammen over en viss tid og den uerfarne medarbeideren vil selv kunne forsøke seg på å gjøre arbeidsoppgavene under oppsyn. «Skulder ved skulder» opplæring egner seg særlig i de situasjonene der oppgavene som skal gjøres er relativt standardiserte. For eksempel kan dette være en god metode for å lære en nytilsatt hvordan man skal bruke et data-verktøy.

4.2.1.2 Mentor / Fadder

En annen metode for kompetansedeling er bruk av mentor (Coach). Til forskjell fra «skulder ved skulder»-tiltak som har kort varighet (fra noen timer til et par dager) kan et mentor-program var over lengre tid. Den nytilsatte vil bli tildelt en mentor (erfaren ansatt) som skal hjelpe den nye (uerfarne) til å lære arbeidsoppgavene og arbeidsplassen å kjenne. Mentoren skal være en ressurs som den nytilsatte kan spørre om alt fra hvordan løse en spesifikk arbeidsoppgave til rutiner rundt eget arbeidsforhold. Gjennom en mentorordning skal man sikre at alle nye arbeidstakere blir godt integrert på arbeidsplassen. Også ansatte som har vært tilsatt over lengre tid kan nyte godt av en mentor for å kunne utvikle seg i jobben. Mentorordning brukes også mye i forbindelse med opplæring av nye ledere. Alle nytilsatte vil nyte godt av å få en mentor eller fadder.

Fordelen med kompetansedeling som tiltak er at den er rimelig og krever lite forberedelser. Kompetansen som skal formidles er allerede i organisasjonen. Men det er en fare for at uten en plan for hva som skal deles og til hvem, kan kompetansen som formidles bli tilfeldig og i verste fall gal. Derfor bør det lages en plan for hvilken kompetanse som skal deles og til hvem.

4.2.1.3 Hospitering

Hospitering er også et tiltak for kompetansedeling. Ved å la en eller flere ansatte bytte på å hospitere i andre enheter / sektorer kan en lære mye om hvordan andre løser de samme eller lignende oppgaver. Dette kan skape refleksjon over hvordan arbeidsoppgaver løses i egen enhet. Det kan også vurderes om en kan kombinere hospitering med utveksling av ansatte fra andre kommuner. På den måten kan en utveksle erfaringer med andre kommunale aktører.

4.2.2 Kompetanseheving

4.2.2.1 Interne og eksterne kurs

I noen situasjoner trenger enheten å tilføre ny kompetanse gjennom kursing av medarbeidere. Er det mange som trenger den samme kunnskapen kan interne kurs være et godt tiltak. Kurset kan bli holdt av en intern ressursperson eller man kan engasjere en ekstern kursholder. Uansett har man gjennom å avholde interne kurs relativt stor kontroll på kompetansen som blir formidlet. I tillegg blir kostnaden pr. kursdeltaker holdt lave siden det er mange som kan delta. I de tilfellene behovet for kompetanseheving er mer rettet inn mot en enkelt eller få person vil eksterne kurs kunne være et godt tiltak. I tillegg vil den som sendes på kurs kunne oppleve seg sett og verdsatt av sin leder. Dette kan bidra til å styrke positive holdninger og lojalitet overfor arbeidsplassen.

4.2.2.2 Etter- og videreutdanning

Behovet for kompetanseheving kan i noen tilfeller være av en slik karakter at det kan være aktuelt med etter- og videreutdanning. Med etter- og videreutdanning menes det opplæring som gir den ansatte en reell kompetanseheving. Dette kan initieres både fra arbeidsgiver og fra arbeidstaker. Retten til etter- og videreutdanning er nedfelt i Arbeidsmiljøloven § 12-11 og tatt med i Hovedtariffavtalen § 14.2. Dette kompetansehevingstiltaket er individuelt rettet og kan gi grunnlag for lønnet og/eller ulønnet permisjon. I Søgne kommune har man også anledning til å søke økonomisk støtte for å gjennomføre etter- og videreutdanning. Støtte kan ytes i de tilfeller der kompetansehevingstiltaket vil være av særlig betydning for virksomhetens videre drift. I disse tilfellene skal det inngås en avtale mellom arbeidsgiver og arbeidstaker som beskriver utdanningen som tas og hvilken støtte som skal gis. I tillegg vil man fastsette en bindingstid for arbeidstakeren. Bindingstidens lengde skal stå i forhold til utdanningens omfang og kommunens kostnader.

Det er viktig å sikre en enhetlig praksis rundt spørsmålet om størrelsen på den økonomiske støtten og lengden på bindingstiden. Derfor er det organisasjonssjefen som skal behandle slike saker. Rutinene for dette er beskrevet i Søgne kommunes permisjonsreglement.

4.2.3 Kompetansedeling vs. Kompetanseheving

Det er viktig ikke å betrakte kompetansedeling og kompetanseheving som to ulike strategier man må velge mellom. De kan begge inngå i samlet strategi for å utvikle kompetansen til arbeidsstokken. For eksempel kan man ha en plan hvor man sender en medarbeider på et eksternt kurs for å tilegne seg kunnskap. Deretter kan medarbeideren bli en ressursperson for de andre ansatte og ha som oppgave å lære opp andre og nye kollegaer. På denne måten kombinerer man kompetanseheving og kompetansedeling.

4.2.4 Kompetanseutvikling gjennom holdningsarbeid

Kompetansebegrepet er som nevnt satt sammen av fire komponenter; kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger. Over har fokuset vært på kunnskaper og ferdigheter. Evner antas å være relativt stabile og er ikke så enkle å endre via ulike kompetansetiltak. Holdninger derimot bør man ha mer fokus på når man tenker på kompetanseplanlegging. En medarbeider kan være dyktig innen sitt fagfelt, men gjøre en dårlig jobb på grunn av

holdninger som kommer i veien for arbeidsutførelsen. Derfor kan man betrakte holdningsskapende / -endrende tiltak som viktige tiltak innen strategisk kompetanseplanlegging. I dette perspektivet vil tiltak på arbeidsplassen som fremmer opplevelsen av fellesskap og «lagånd» kunne betraktes som kompetansehevingstiltak. Det sammen vil man kunne si om individrettede tiltak som bidrar til å øke den enkeltes mestringstro og ansvarsfølelse.

4.3 Tilføring av ny kompetanse gjennom rekruttering

Med jevne mellomrom vil det være behov for å rekruttere nye medarbeider. Det kan være for å erstatte tapt arbeidskraft eller at det har oppstått behov for oppbemanning. I slike situasjoner bør man alltid vurdere hvilken kompetanse man trenger i virksomheten, og bruke denne situasjonen til å tilføre den kompetansen man trenger. Et viktig spørsmål blir da om man skal erstatte tapt kompetanse eller benytte anledningen til å tilføre ny? Uansett vil formal- og realkompetanse alltid være viktig å vurdere i rekrutteringsprosesser, men i tillegg bør man også ha fokus på evner og holdninger.

Søgne kommune er en av mange aktuelle arbeidsgivere i landsdelen og hvordan vi arbeider for å rekruttere riktig kompetanse til vår organisasjon er noe vi må arbeide med kontinuerlig. I tillegg til å kunne tilby en god arbeidsplass har vi ulike verktøy til disposisjon.

4.3.1 Gode arbeidsvilkår

En stor andel deltidsansatte motvirker kompetanseheving. Søgne kommune skal jobbe for hele stillinger.

4.3.2 Gode lønnsvilkår

Hovedtariffavtale kap. 4 pkt. 4.a.3 gir kommunen mulighet til å gå inn i forhandlinger om en høyere lønn enn ordinær tariff lønn. Denne muligheten kan også benyttes for å beholde kompetanse man ikke ønsker å miste.

4.3.3 Flyttegodtgjøring

I tilfeller der den vi ønsker å ansette bor så langt unna at personen må flytte for å ta jobben, har vi muligheten til å tilby *flyttegodtgjøring*. Mot en bindingstid på inntil to år vil den som rekrutteres få dekket hele eller deler av flyttekostnadene. Det er utarbeidet et eget skjema for å søke om flyttegodtgjøring. Skjemaet finner man i personalhåndboken og det er organisasjonssjefen som behandler søknadene.

4.3.4 Stipendordning for Syke- og vernepleierstudenter

Et annet rekrutteringstiltak i Søgne kommune er stipendordningen for studenter innen sykepleie og vernepleie. Dette er individuelle stipend som gir kommunen forutsigbar kompetanse og arbeidskraft.

5 Hvordan beholde kompetanse

Kompetente / dyktige medarbeidere er kommunens største ressurs. Derfor bør man hele tiden ha fokus på å beholde denne ressursen i kommunen. Det finnes ulike tiltak man kan implementere for å holde på kompetente medarbeider.

Et viktig tiltak er behandlet under kompetanseheving. Kompetente medarbeidere ønsker gjerne mulighet til å utvikle seg i arbeidet, og ønske om å heve sin kompetanse er derfor nærliggende. Å imøtekomme slike ønsker og å legge forholdene til rette for kompetanseheving bør derfor være et sentralt element i enhetenes strategiske kompetanseplan. Medarbeidersamtalen er et godt verktøy for å kartlegge ønsker til ansatte. Det er også en arena hvor arbeidsgiver og arbeidstaker kan snakke sammen om karrieremuligheter i kommunen.

Et annet viktig tiltak er å arbeide for kontinuerlig kompetansemobilisering. Ansatte som får brukt sin kompetanse vil trives på jobb og oppleve mestring. Ansatte som trives ser seg ikke rundt etter andre alternativer i samme grad som ansatte som mistrives. De er også mer produktive på jobb.

Selv om lønn ikke alene motiverer medarbeidere til å stå i jobben, spiller lønn en viktig rolle for alle. Derfor finnes det muligheter gjennom Hovedtariffavtalen (Kap. 4. pkt. 4.A.3) til å heve lønnen til ansatte som står i fare for å bytte arbeid.

Eldre arbeidstakere besitter en viktig og sentral kompetanse for kommunen. Mange seniorer har vært ansatt i kommune i mange år og har en spesiell kjennskap til og innsikt i organisasjonen og arbeidsoppgavene. Dette kan ofte være kompetanse som kun kan tilegnes gjennom mange år med arbeid og dermed ikke lett lar seg erstatte. I Søgne kommune er det derfor et mål at eldre ansatte skal bli stående i arbeid så lenge som mulig. For å nå dette er det vedtatt en egen seniorplan med en rekke tiltak. Det er viktig at disse tiltakene følges opp på enhetene slik at kommunen ikke mister verdifull kompetansen.

6 Det videre arbeid

Det er rådmannen som har ansvar for implementeringen av en strategisk kompetanseplan for kommunen. Gjennom kommunalsjefene skal han påse og legge til rette for at alle enheter i Søgne kommune utarbeider en kompetanseplan for sine enheter.

6.1 Enhetenes ansvar

Det er enhetene som til en hver tid bestyrer kompetansen i kommunen. Det er på dette nivået at arbeidet med å kartlegge kompetansebeholdningen og å identifisere kompetansebehovet kan foretas. Når beholdningen og behovet er kartlagt er det på enhetsnivå at det videre arbeidet med å mobilisere, utvikle og tilføre ny kompetanse i hovedsak må foregå. Dette arbeidet bør iverksettes i løpet av kort tid og i løpet av 2015 bør alle enheter ha en egen strategisk kompetanseplan.

6.1.1 Handlingsplan

- I løpet av 2015 skal samtlige enheter i kommunen foretatt en kompetanseanalyse og laget en kompetanseplan på bakgrunn av denne. Enheter som har en kompetanseplan skal gjennomgå den på nytt og sørge for at den er oppdatert.

- Kommunens strategiske kompetanseplan skal evalueres annet hvert år. Ved evalueringen bør man analysere tilbakemeldingene man har fått gjennom medarbeiderundersøkelsene. Det bør videre vurderes konkrete kompetansehevingstiltak for kommunen.