

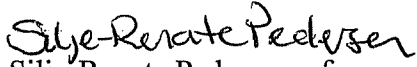
Møteinnkalling

Utvalg: Kåfjord Administrasjonsutvalg
Møtested: Formannskapssalen, Rådhuset
Dato: 13.02.2012
Tidspunkt: 10:00

Eventuelt forfall må meldes snarest på tlf.: 77 71 90 00.
Vararepresentanter møter etter nærmere beskjed.

Kåfjord kommune,
9146 Olderdalen 06.02.11

For
Svein Leiros (s.)
Fungerende ordfører


Silje-Renate Pedersen e.f.
Sekretær

Saksliste

Utv.saksnr	Sakstittel	U.Off	Arkivsaksnr
RS 1/12	*****	X	2010/3247
RS 2/12	*****	X	2009/5678
RS 3/12	Avtale *****	X	2010/2243
RS 4/12	Avtale *****	X	2010/2257
RS 5/12	Protokoll forhandlinger 01.11.11	X	2011/134
RS 6/12	Protokoll forhandlinger 01.11.11	X	2011/134
RS 7/12	Protokoll forhandlinger 01.11.11 ***** *****	X	2011/134
RS 8/12	Protokoll *****	X	2011/134
RS 9/12	Protokoll *****	X	2011/134
RS 10/12	Protokoll lønnsforhandlinger *****	X	2011/134
RS 11/12	Protokoll *****	X	2011/134
RS 12/12	Protokoll lønnsforhandlinger *****	X	2011/134
RS 13/12	Protokoll lønnsforhandlinger *****	X	2011/134
RS 14/12	Protokoll lønnsforhandlinger *****	X	2011/134
RS 15/12	Protokoll lønnsforhandlinger *****	X	2011/134
RS 16/12	Protokoll lønnsforhandlinger *****	X	2011/134
RS 17/12	Protokoll lønnsforhandlinger *****	X	2011/134
RS 18/12	Protokoll - forhandlinger mellom Kåfjord kommune og Delta, Fagforbundet, NSF, SL og Utdanningsforbundet etter HTA Kap. 1, § 6.3		2011/134
RS 19/12	*****	X	2010/4318
RS 20/12	*****	X	2010/1703
PS 1/12	Delegerte vedtak - perioden 09.09.2011 - 19.01.2012	X	2012/747
PS 2/12	Overordnet kompetanseplan 2012 - 2016		2011/4850



GÁIVUONA SUOHKAN KÅFJORD KOMMUNE

Arkivsaknr: 2011/4850 -5

Arkiv: 430

Saksbehandler: Inger Åsli

Dato: 01.02.2012

Saksfremlegg

Utvalgssak	Utvalgsnavn	Møtedato
2/12	Kåfjord Administrasjonsutvalg	13.02.2012

Overordnet kompetanseplan 2012 - 2016

Henvisning til lovverk:

Vedlegg

- 1 Overordnet kompetanseplan 2012 - 2016, forside
- 2 Overordnet kompetanseplan 2012 - 2016
- 3 Årshjul, vedlegg
- 4 eks. handlingsplan, vedlegg

Rådmannens innstilling

Overordnet strategisk kompetanseplan med endringer som følge av høringsrunden vedtas slik den fremgår av vedlegg nr. 2.

Rådmannen innarbeider de økonomiske konsekvenser i økonomiplanen fra 2013-2016, men med innværende år (2012) som en overgangsperiode.

Saksopplysninger

Kåfjord kommune har de siste to år hatt et sterkt fokus på organisasjonsutvikling, og i den sammenheng igangsatte Rådmannen et arbeid med utarbeiding av en overordnet strategisk kompetanseplan. Det ble nedsatt en arbeidsgruppe bestående av Inger M. Åsli, utviklingsavdelingen, Arnt Furubakken, lønn/personal og Nils Olaf Larsen, Fagforbundet, Annie Skoglund, omsorg, og Åge B. Pedersen, oppvekst. Det har vært jevnlig møter med ledergruppa, som har fungert som referansegruppe.

Overordnet strategisk kompetanseplan ble sendt på høring 15.12.2011 med høringsfrist 25.januar 2012. Høringspartene var;

- Sentraladministrasjonen v. Rådmannen
- Utviklingsavdelingen v. avdelingsleder
- Oppvekst v. etatsleder
- Helse v. etatsleder
- Service v. avdelingsleder
- Drift v. avdelingsleder
- Fagforbundet

- Delta
- Norsk sykepleierforbund
- Utdanningsforbundet

Det ble bedt om at den enkelte høringsinstans påser å formidle høringsforslaget for innspill til underliggende enheter, avdelinger, medlemmer m.v.

Ved utløp av høringsfristen var det kommet inn høringsuttalelser fra følgende;

Utviklingsavdelingen;

Tilbakemelding om at det ikke var kommentarer til planforslaget.

Serviceavdelingen;

Avdelingen hadde ingen spesielle merknader til planen. Det ble imidlertid stilt spørsmål med pkt. 4 – Målsetting, deler av siste setning "(...) og evt. avvikle kompetanse i kommunen" (s. 4) – hva som menes med dette.

Fagforbundet avd. 371 – Kåfjord;

Fagforbundet peker på at i forhold til at det i planforslaget pekes på to viktige utfordringer; (i) vedlikehold av kompetanse i forhold til ordinære driftsoppgaver og (ii) rekruttere og videreutvikle eksisterende kompetanse i forhold til kommunens utviklingsoppgaver, er det viktig at budsjettet for kompetanseutvikling er av en slik størrelse at tiltak kan gjennomføres. Fagforbundet støtter planforslaget at 1.5% av de totale lønnsmidlene avsettes til kompetanseutvikling; 0,25% til en sektorovergripende post, og resterende 1,25% innarbeides i den enkelte etats budsjett. Totalt vil dette gi en samlet sum på vel 1 mill. pr. år.

Fordelingsnøkkel for den finansielle biten forutsetter en prosess hvor den enkelte etat må få en oversikt over etatenes kompetansebehov i forhold til eksisterende kompetansebeholdning. Dette er et stort og tidkrevende arbeid, og Fagforbundet tilrår at arbeidet foretas av konsulenter innenfor fagfeltet.

Til slutt påpeker Fagforbundet viktigheten at arbeidstakerorganisasjonene blir tatt med fra et tidligst mulig tidspunkt, noe som ble gjennomført i dette prosjektet.

Utdanningsforbundet;

Utdanningsforbundet er fornøyd med at det nå er utarbeidet et planforslag. Kåfjord kommune, sier de, har over mange år vært preget av ad hoc beslutninger ved kompetansebygging. For å lykkes med organisasjonsutvikling er det viktig å fokusere på en planmessig og fremtidsrettet forvaltning av den totale kompetansen.

Utdanningsforbundet mener at tidligere planer har vært for lite knyttet til budsjett- og økonomiplanarbeidet, noe som har resultert i at det har blitt avsatt for lite midler til kompetansehevede tiltak. Forbundet sier videre at en kompetanseplan er avgjørende for en fremtidstrettet virksomhet, hvor viktige faktorer er gode fagmiljø med evne til rekruttering, utvikling og å beholde gode medarbeidere. Ut fra overnevnte støtter Utdanningsforbundet innhold og målformuleringene i planforslaget, og fremhever spesielt pkt. 5.1 – kompetansebygging og utvikling, i planforslaget.

Videre påpeker Utdanningsforbundet på viktigheten av å forankre planen og tenkningen rundt planinnholdet til alle i kommuneorganisasjonen, og videre knytte planen opp mot kommunens øvrige planarbeid, spesielt nevnes budsjett- og økonomiplanarbeidet.

Men, sier forbundet, planen har for mange ambisiøse målformuleringer og strategier. De stiller spørsmål om organisasjonen klarer å ta inn over seg alle utviklingsfeltene. Har kommuneforvaltningen tilstrekkelig personellkapasitet til å drive frem utviklingsarbeidet som skissert i planforslaget? Og spør videre om at det i planarbeidet er tatt høyde for at en i en hektisk arbeidshverdag kan velge bort utviklingsoppgaver for å ivareta den driftsmessige biten. En robust bemanning er viktig for å lykkes.

Vurdering

Først, tidsperiode endres fra 2011 – 2012, til 2012 – 2016.

Serviceavdelingen sin kommentar vedr. planforslagets pkt. 4 – Målsetting, siste setning ”...og evt. avvikle kompetanse i kommunen” (s. 4) tas bort. Setninga blir som følger; ”*På bakgrunn av kartlegging og analyse legges så veien videre i forhold til gjennomføring av (...) for å beholde, rekruttere, utvikle og mobilisere kompetanse i kommunen*”.

Fagforbundet peker på viktigheten av at avsetningen til kompetansehevende tiltak er av en slik størrelse at det monner i forhold til de utfordringer som Kåfjord kommune har. De støtter planforslagets pkt. 8.0 – Finansiering, og foreslått avsetning av midler til kompetansehevende tiltak.

For ytterligere å konkretisere dette punktet i forhold til planforslagets pkt. 8.0 er totalt budsjettert lønnsmidler (ikke pensjon) pr. 2012 kr. 123,6 mill., hvor 1.5% utgjør kr. 1.854.000.-. Til sektorovergripende tiltak er det foreslått 0.25% av totale lønnsmidler, noe som utgjør 309.000.-.

Utdanningsforbundet stiller spørsmål med ambisjonsnivået til planforslaget. Har kommuneorganisasjonen kapasitet og personell til å drive fram utviklingsarbeidet slik som skissert? Det kan være relevant å stille dette spørsmålet, bl.a. på grunn av ulike erfaringer som er gjort i forhold til gjennomføring av tidligere planer. Kommunen har pr. i dag heller ingen som har dette som sitt spesifikke arbeidsområde, og derfor vil det være naturlig at kommunens ledergruppe tar ansvar for gjennomføring av planen.

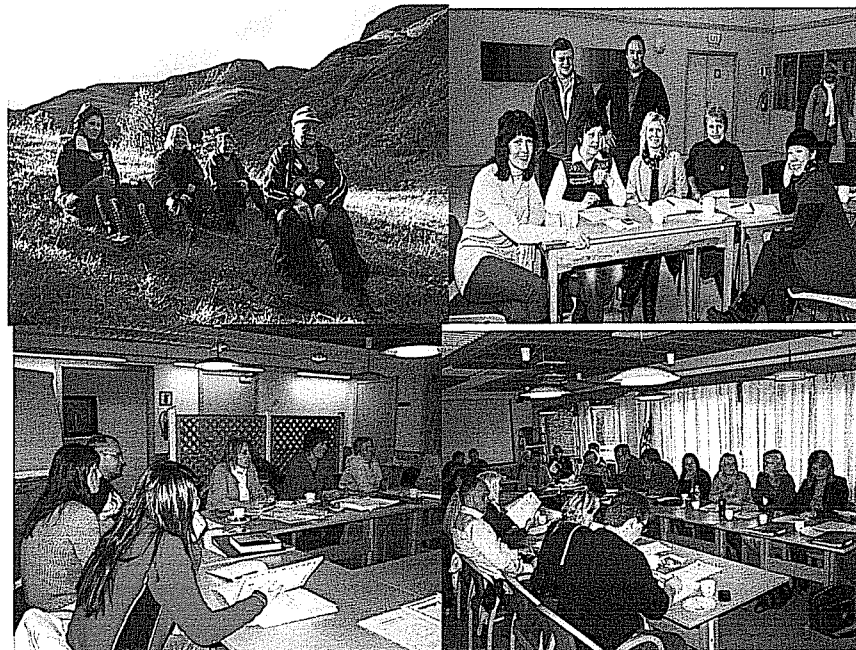
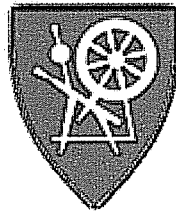
Det er forøvrig viktig at kompetanseplanlegging integreres i det øvrige planarbeidet i kommunen, og at en på en slik måte klarer å bevisstgjøre ledere og ansatte om viktigheten av god og relevant kompetanse i forhold til kommunens ulike oppgaver, også innen drift.

Som det er nevnt i planforslaget ansees dette planforslaget som et første steg i arbeidet med overordnet strategisk kompetanseplan. Det på bakgrunn av det som er skissert i pkt. 1.2 – gjennomføring, rammer og avgrensing. Videre er det med bakgrunn av dette nedfelt under pkt. 9.0 – evaluering, at denne planversjon skal evalueres 1 år etter at planen er vedtatt. Det er nettopp for å ta høyde for erfaringer som blir gjort i løpet av planens første virkeår.

Høringsdokument er vedlagt saksmappen.

Overordnet strategisk kompetanseplan

For
Gáivuona suohkan/Kåfjord kommune
2011 2012– 2016



INNHOOLD

1.0	Innledning	1
1.1	Hvorfor overordnet strategisk kompetanseplan	1
1.2	Gjennomføring, rammer og avgrensing	2
2.0	Kompetansebegrepet	2
2.1	Andre sentrale definisjoner	3
2.2.	Den lærende organisasjon	3
3.0.	Kompetanseplanens oppbygging	4
4.0	Målsetting	4
4.1	Målgruppe	4
4.2	Forankring og rullering	5
5.0	Overordnede prinsipp for arbeidet med kompetanseutvikling	5
5.1	– Kompetansebygging og utvikling	5
5.2	– Den lærende organisasjon	5
6.0	Overordnet målsetting	6
6.1	Utfordringer knyttet til kommunens virksomhet	7
7.0	Strategier for kompetanseutvikling	7
7.1	- Fagorientert del	8
7.2	- Den lærende organisasjon	9
8.0	Finansiering	10
9.0	Evaluering	10
10	Gjennomføring av tiltaksplan	10

Vedlegg: Årshjul for planarbeid i Kåfjord kommune
Eks. på skjema for tiltaksplan

1.0 Innledning

Kåfjord kommune har de siste to år satt et sterkt fokus på organisasjonsutvikling, og har hatt en bred gjennomgang av organisasjonens systemer og rutiner, med spesielt fokus på kommunens styringssystem. I 2010 ble det foretatt en ekstern vurdering gjennom "Kommunekompasset"¹ hvor kommunens forvaltningspraksis ble gjennomgått. Det ble videre igangsatt et lederutviklingsprogram med fokus på å etablere en mer helhetlig og tydelig mål- og resultatorientert ledelsesform - hvor medbestemmelse, involvering, dialog og brukerfokus utgjør sentrale element².

Ett av fokusområdene i dette arbeidet er Kåfjord kommune som organisasjon, hvor arbeidsgiverpolitikk og de ansattes engasjement og kompetanse utgjør viktige biter i forvaltningen av kommunens totale kompetansebeholdning. Videre oppfølging³ av arbeidet med overordnet strategisk kompetanseplan er en del av dette arbeidet, og ble initiert av Rådmannen i oktober 2010, i et samarbeid med Kommunenes Sentralforbund.

1.1 Hvorfor overordnet strategisk kompetanseplan

Kåfjord kommune har to viktige utfordringer;

- Vedlikehold av kompetanse i forhold til ordinære driftsoppgaver.
- Rekruttering, og videreutvikling av eksisterende kompetanse i forhold til kommunens utviklingsoppgaver.

Planmessig og fremtidsrettet forvaltning av kommunens kompetansebeholdning i forhold til det kontinuerlige kompetansebehov er avgjørende for at kommunen skal lykkes som produsent av gode tjenester til sine innbyggere og som aktør for utviklingen av Kåfjord kommune som organisasjon og som sted. Dette er også nedfelt i kommunens personalpolitiske retningslinjer vedr. personalplanlegging og utvikling hvor målsettingen er; *"Å utvikle et system for personalplanlegging som kan benyttes i alle ledd i organisasjon. Ha oversikt over personalsammensetningen samt personalbehov i forhold til de oppgaver som til en hver tid skal løses"* (s.5).

Denne målsettingen er også forankret i Hovedavtalens kap. 3, pkt. 3.3;

"Arbeidsgiver har ansvar for å kartlegge de ansattes kompetanse og Analysere kommunens kompetansebehov. På denne bakgrunn og etter drøftinger med de tillitsvalgte, skal det utarbeides en plan for gjennomføring av kompetansehevede tiltak" (Revidert frem til 30.04.2012).

¹ Kommunekompasset. Evaluering av forvaltningspraksisen i Kåfjord kommune, KS-K Rapport 1 – 2011.

² Budsjett- og økonomiplan 2012-2015.

³ Bakgrunn i tidligere vedtatt kompetanseplan, sak 14/08, Adm.utvalget.

1.2 Gjennomføring, rammer og avgrensning

Overordnet strategisk kompetanseplan er arbeidet fram av en arbeidsgruppe på 5 personer⁴. Vi har hatt jevnlige møter med ledergruppa, som har fungert som referansegruppe, hvor formålet har vært informasjon om og innspill til planarbeidet. I tillegg har kartleggingsundersøkelsen av kommunens kompetansebeholdning gjennomført i 2009 gitt ett innblikk i kompetansebeholdning, tjenestefunksjoner og alderssammensetning i organisasjonen.

Vi har valgt en slik fremgangsmåte på grunn av at dagens planverk er lite oppdatert og til dels mangelfullt. For å sitere Kommunekompasset; *"I den grad kommunen styres av overordnede mål fremkommer disse i budsjettet. Men det varierer svært hvor konkrete og tydelige disse er, og mest konkret i tiltaksform (s.18)"*. Vi har på bakgrunn av dette valgt å benytte oss av kommunens budsjett- og økonomiplan 2012-2015 som rettesnor for kommunens innsats- og fokusområder. Kommunen har heller ikke etablert system for arbeid med kompetansekartlegging i organisasjonen. Vi vil ikke gå videre inn på dette i denne omgang, da det blir for omfattende.

2.0 Kompetansebegrepet

Kompetanse er ikke et entydig begrep, og ulike oppgaver og funksjoner fører til forskjellig krav til kompetanse. **Kompetanse** defineres her som de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål⁵.

Kompetanse kan videre deles inn i;

Formell kompetanse som en vanligvis kan dokumentere gjennom utdanningssystemet eller godkjente sertifiseringsordninger⁶.

Realkompetanse som den samlede kompetansen en har tilegnet seg gjennom formell utdanning, arbeidserfaring, og annen organisasjonsdeltakelse, samt gjennom privatliv og familieliv⁷.

Disse to kategoriene kan igjen deles inn i ulike undergrupper. For å unngå en for kompleks og uoversiktlig inndeling har vi valgt å bruke Lai's (2004:57) kategoriseringer. Det er verdt å merke seg at en ikke kan se på disse som uavhengige av hverandre.

⁴ Gruppa har bestått av; Inger M. Åsli, utviklingsavdelingen, Arnt Furubakken, lønn og personal, Nils Olaf Larsen, Fagforbundet, Annie Skoglund, omsorg og Åge B. Pedersen, oppvekst.

⁵ Linda Lai (2004); Strategisk kompetansestyring, s. 48. Fagbokforlaget, 2.utgave.

⁶ Ibid: s.55.

⁷ Ibid, s. 55.

Faglig kompetanse er knyttet til det å utføre oppgaver på en faglig fullgod og formålstjenelig måte.

Lederkompetanse er relevant for oppgavemessig, personalmessig og strategisk ledelse. Her inngår beslutningstaking, organisering, måldefinering og tilrettelegging for måloppnåelse.

Personlig kompetanse knyttes til kompetanse utover det rent faglige og som påvirker måten den enkelte utfører sine oppgaver på. Herunder er ansvarsfølelse, etisk bevissthet, fleksibilitet, nøyaktighet, kreativitet og motivasjon for læring og utvikling.

Sosial kompetanse er kompetanse som er av betydning for samarbeid med andre. Kommunikasjonsferdigheter, samarbeidsevne og positive holdninger til det å utvikle seg sammen med andre er viktige stikkord.

2.1 Andre sentrale definisjoner

Strategisk kompetansestyring: planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre organisasjonen og den enkelte medarbeider nødvendig kompetanse for å nå definerte mål⁸

Kompetansebeholdning: Den kompetansen som til enhver tid er tilgjengelig.

Kompetansekrav: Den kompetansen en trenger for å utføre sine oppgaver/ yte sine tjenester i forhold til ønsket måte og nivå.

Kompetansebehov: Den kompetansen som mangler (eller må mobiliseres).

Etterutdanning: Utdanning som sikter mot utfylling, fornyelse og ajourføring av grunnutdanning innenfor et fagområde. Ofte brukt om ikke formelt kompetansegivende i forhold til stillingsstatus og lønnsopprykk.

Videreutdanning: Utdanning som tar sikte på å bygge på en tidligere grunnutdanning, eller skaffe kunnskaper på nye områder. Vanligvis eksamensrettet og har et omfang som gir formell kompetanse i forhold til stillingsstatus og lønnsopprykk.

Innovasjon: Kunnskap som tas i bruk i en ny sammenheng eller brukes på en ny måte⁹

2.2 Den lærende organisasjon

Begrepet ”den lærende organisasjon” er her brukt om en organisasjon som kjennetegnes av å ha en kultur som er preget av utvikling og innovasjon, og legger til rette for arenaer for kontinuerlig læring gjennom individuelle og kollektive prosesser. Formålet med dette er at organisasjonen totalt sett blir i stand til å mestre daglige utfordringer og etablere ny praksis når det er nødvendig.

⁸ Linda Lai (2004); Strategisk kompetansestyring s.14.

⁹ NOU 2011:11; Innovasjon i omsorg, s 34.

Satsingen på en lærende organisasjon bygger på at den viktigste kompetanseutviklingen skjer gjennom det daglige arbeidet. For videre utdyping av hovedprinsipper for den lærende organisasjon i Kåfjord kommune, se pkt. 5.2.

3.0 Kompetanseplanens oppbygging

Kompetanseplanen er todelt;

- Strategisk del tar utgangspunkt i noen av kommunens utfordringer og fokusområder. Denne delen inneholder både en fagorientert del av kommunal virksomhet, i tillegg til det vi kaller en lærende organisasjon.
- Tiltaksdel beskriver satsingsområder i forhold til den strategiske delen i planen.

Inndelingen er valgt for å sette et tydelig fokus på utvikling og innovasjon i en lærende organisasjon og synliggjøre viktigheten av å fokusere på dette i den daglige virksomheten. Det må imidlertid understrekes at dette ikke betyr at mer fagorienterte tiltak nedtones. Begge fokusområder er viktige for å ivareta de oppgaver som Kåfjord kommune har til enhver tid.

I forkant av overordnet strategisk del, vil vi også si litt om mål med planen, målgrupper, forankring og rullering av planen, overordnede prinsipper for kompetanseutvikling samt knytte planen opp mot noen relevante strategidokument.

4.0 Målsetting

Omlag 70% av kommunens driftsmidler går til å dekke lønnskostander. Med dette som utgangspunkt er kompetanseutvikling et viktig satsingsområde innenfor personalplanlegging. Overordnet målsetting for Kåfjord kommunes personalpolitikk er følgende;

”Rekruttere, beholde og utvikle dyktige arbeidstakere, slik at kommunen kan løse sine mange oppgaver på best mulig måte¹⁰”.

En målrettet og strategisk innsats innen kompetanseutvikling forutsetter en felles oppfatning av viktigheten av dette i forbindelse med kommunens arbeidsgiverpolitikk. Tilgangen til kvalifisert arbeidskraft blir stadig viktigere, og kravet til kompetanse blant medarbeidere har økt. Brukernes forventninger til kvalitet på kommunale tjenester knyttes ikke bare opp mot våre medarbeideres utdanningsnivå. Like viktig er kompetanse utover den formelle delen av kompetansebegrepet, så som evne til kommunikasjon og samarbeid, fleksibilitet, nøyaktighet m.v. Dette tilsier at kompetanseutvikling ikke bare omfatter tiltak som eks. videre- og etterutdanning, men også de tiltak som tar høyde for utvikling og bevisstgjøring av den enkelte medarbeiders rolle og funksjon i den kommunale organisasjon.

I og med rammene nevnt i pkt. 1.2, må denne planen sees som et første steg i retning av en overordnet strategisk kompetanseplan som er grunnlagt på kartlegging og analyse av egen kompetansebeholdning. På bakgrunn av kartlegging og analyse legges så veien videre i forhold til gjennomføring av systematiske og målrettede tiltak for å beholde, rekruttere, utvikle og mobilisere og evt. utvikle kompetanse i kommunen.

¹⁰ Personalpolitiske retningslinjer, s.5. Sist revidert i Adm.utvalget 08.09.11, sak 6/11.

4.1 Målgruppe

Overordnet kompetanseplan har to målgrupper;

- Ansatte i et forpliktende arbeidsforhold i Kåfjord kommune. Dette inkluderer også prosjektmedarbeidere, midlertidige ansatte og vikarer når det vurderes som nødvendig i forhold til de arbeidsoppgaver de skal ivareta.
- Kommunestyret som premissleverandør og arbeidsgiver.

4.2 Forankring og rullering

Overordnet strategisk kompetanseplanen skal inngå i kommunens plan- og budsjettarbeid, og er dermed en del av kommunens årshjul for planarbeid. Kompetanseplanlegging skal være et eget tema i kommunens årsmelding.

Kompetanseplanens strategiske del med fokusområder, rulleres hvert 4. år parallelt med kommuneplan. Disse to planarbeidene skal understøtte hverandres mål og strategier. Dette arbeidet skal skje i samarbeid med ansatte og tillitsvalgte. Planen skal videre fremsettes for politisk behandling.

5.0 Overordnede prinsipper for arbeidet med kompetanseutvikling

Kåfjord kommune skal være en attraktiv arbeidsplass med god evne til å rekruttere og beholde medarbeidere. Gode fagmiljøer, et godt fysisk arbeidsmiljø og gode arbeidsformer skal kjennetegne Kåfjord kommune som arbeidsplass.

5.1 – Kompetansebygging og utvikling

- Er et av kommunens sentrale virkemidler for å sikre god kvalitet på tjenestene og effektiv ressursutnyttelse. Kompetanseutvikling skal derfor være en integrert del av organisasjonens strategiske overordnede planlegging.
- Skal være tilpasset kommunens kompetansebehov, sett i forhold til innbyggernes behov og de mål og strategier som er vedtatt.
- Skal skje i samarbeid med organisasjonens medarbeidere, og ivareta deres kompetansmessige og personlige utvikling.
- Skal omfatte og ivareta medarbeidere på alle nivå i kommunen uavhengig av kjønn, alder, funksjons- og utdanningsnivå og etnisk bakgrunn.
- Gi gode muligheter for kompetanseutvikling som skal støtte opp under Kåfjord kommune som en attraktiv arbeidsgiver.

5.2 - Den lærende organisasjon

- Kåfjord kommune skal ha positive medarbeiderne med interesse for læring og utvikling.
- Det er et lederansvar å skape rom og legge til rette for kontinuerlige læring for alle medarbeidere.
- Kunnskaps- og erfaringsutveksling skal være viktige element i utviklingen av kommunen som en lærende organisasjon.
- Det skal legges til rette for trygge arbeidsmiljøer og læringsarenaer der erfaringslæring blir verdsatt.
- Lagspill og teamarbeid skal være i fokus.
- Refleksjon og systematisk evaluering skal brukes for å sikre og utvikle kvalitet og profesjonalitet.
- Økt fokus på bruk av interne og eksterne nettverk.
- Dialog og brukermedvirkning skal aktivt brukes som grunnlag for utvikling og innovasjon.

6.0 Overordnet målsetting

Som tidligere nevnt er dagens planverk lite oppdatert og til dels mangelfullt. Vi har dermed valgt å ikke gå inn på det i denne versjonen av planen. Det er imidlertid igangsatt et arbeid med kommunal planstrategi for perioden 2011-2016, som et drøftingsgrunnlag for en ny samfunns- og arealdel til kommuneplanen. Planstrategien skal omfatte drøfting av kommunens strategiske valg knyttet til videre utvikling av kåfjordsamfunnet. Det videre arbeidet med overordnet strategisk kompetanseplan må sees i sammenheng med dette arbeidet. Videre må arbeidet med kompetanseutvikling integreres i kommunens budsjett- og økonomiplanarbeid.

6.1 utfordringer knyttet til kommunens virksomhet

Kåfjord kommune har en høy alderssammensetning i befolkningen, noe som også gjenspeiler seg hos kommunens ansatte. Kommunen har fortsatt reduksjon i folketall, samt reduksjon i yngre aldersgrupper mens de i eldre aldersgrupper øker. Denne situasjon påvirker både oppgaver og organisering av det kommunale tjenestetilbudet. Samtidig må kommunen ha tilstrekkelig kapasitet for å drive nødvendig utviklingsarbeid.

Allerede nå konkurrerer Kåfjord kommune om arbeidskraft. Det kan nevnes at i dag mangler vi kompetanse bla innen helsefag, faglærere med spesielle fagkombinasjoner, førskolelærere og samisk språk- og kulturkompetanse. Dette kommer i tillegg til omlegginger og reformer som er vedtatt på sentralt hold og som også får innvirkning på kommunens virksomhet. Vi vil her trekke frem to områder der kompetanse og kompetanseplanlegging står sentralt i forhold til den videre utvikling av kommunens tjenestetilbud;

(1) Kåfjord har vært under samelovens språkregler siden 1992. Det vil si at kommunen skal kunne gi et samiskspråklig tjenestetilbud til de av befolkningen som ønsker det. Det betyr videre at Kunnskapsløftet samisk, er gjeldende for kåfjordskolen og at kommunen har ansvaret for at barnehagetilbudet til samiske barn i samiske distrikt bygger på samisk språk og kultur. I dag er det ennå en utfordring å gi et tilfredsstillende tjenestetilbud som avspeiler intensjonene med Samelovens språkregler og tilhørende retningslinjer. Selv om ikke kvensk og/eller finsk er nevnt er dette også en del av Kåfjord sin flerkulturelle arv.

(2) Samhandlingsreformen trer i kraft 1.1.2012. Omfanget i reformen er mer kompleks enn tidligere helsereformer. Flere av helsesektorens oppgaver skal løses lokalt og forebyggende arbeid er et nøkkelord. utfordringen ligger i at reformen omfatter flere sektorer enn kun helsesektoren. Reformen omfatter også sektorer som oppvekst, drift og plan. I dag vet vi ikke hva denne reformen vil medføre av kompetansebehov på sikt.

Rådmannen konkretiserer ytterligere kommunens utfordringer med fokusområder i budsjett- og økonomiplan 2012-2015;

"Samfunn"; Bidra aktivt til en positiv samfunnsutvikling med Kåfjord i et regionalt perspektiv, ha evne til å skape en god livskvalitet for de som bor i kommunen, samtidig som man evner å forvalte natur og miljø innenfor en bærekraftig utvikling. Fokusområder;

- Skape arenaer for dialog og medvirkning.
- Omdømmebygging
- Oppdatert planverk
- Ivareta den flerspråklige kommunen

"Brukere/tjenester"; Tjenesteyting i forhold til endringer i antall innbyggere og demografi, samt utvikle og tilrettelegge for medvirkningsarenaer. Fokusområder;

- Tilstrekkelig tjenestetilbud med riktig kvalitet

- Brukerdialog
- Serviceerklæringer
- Saksbehandlerrutiner
- Medvirkningsarenaer

”Organisasjon”; Ta vare på medarbeidernes tilstedeværelse, engasjement og kompetanse, samtidig tilrettelegge systemer og strukturer for optimal bruk av tilgjengelige ressurser.

Fokusområder;

- Rekruttere og beholde arbeidskraft
- Medarbeider- og lederutvikling
- Intern kommunikasjon
- IKT-utvikling
- Internkontroll
- Etikk
- Saksbehandlerrutiner

”Økonomi”; Forvalte økonomiske rammer slik at de vedtatte målene for tjenesteyting og utvikling av lokalsamfunnet kan realiseres, samtidig som det også bygges opp et økonomisk handlingsrom. Fokusområder;

- Økonomiske konsekvenser av befolkningsendring
- Driftsutgifter til tjenester og lønn
- Innkjøpsrutiner
- Energiforbruk

Vi vil ikke her gå ytterligere inn på konkrete kompetansebehov som kan knyttes opp mot enkelte punkt under fokusområdene. Dette er et arbeid som imidlertid må tas tak i og innarbeides i rulleringen av denne planversjonen som skissert i pkt. 4.4 – forankring og rullering av planen. Fokusområdene skal også knyttes opp mot sektorplanene.

7.0 Strategier for kompetanseutvikling

Det er ikke bare gjennom flere ansettelser at gode tjenester sikres og at kommunens brukere får tjenester av den kvaliteten de skal ha. Kåfjord kommune med sin kompleksitet i tjenesteytingen, har arbeidskrav som er avhengig av at kommunen ikke bare har kvalifiserte medarbeidere, men at kommunens medarbeideres totale kompetanse er av høy kvalitet. Dette gjelder på ledelsesnivå, men også på det nivået hvor den direkte tjenesteyting skjer. Kompetanseutvikling utfra et slikt perspektiv kan dermed ikke sees på som kun et gode for den enkelte medarbeider, men er det mest sentrale virkemiddelet Kåfjord kommune disponerer slik at ”kommunen kan løse sine mange oppgaver på en best mulig måte”.

7.1 - Fagorientert del

Omdømme

- Kåfjord kommune skal styrke politikernes, ledernes og de ansattes bevissthet og kunnskap om viktigheten med omdømmebygging av Kåfjord som organisasjon, samfunn og som sted.

Den flerspråklige kommunen

- Kåfjord er en flerspråklig kommune med rike kulturtradisjoner. For å kunne yte tjenester som avspeiler dette, er det behov for å styrke språk- og kulturkompetanse innenfor alle kommunens ansvarsområder.

Lederutvikling

- Kåfjord kommune skal rekruttere og utvikle gode ledere på alle nivå.
- Det skal arbeides systematisk og målrettet med å styrke og utvikle helhetlig ledelse gjennom felles lederplattform og utvikling av lederfora.

Kompetansekartlegging og kompetansebygging

- Kåfjord kommune skal følge opp arbeidet med kompetanseutvikling i organisasjonen. Dette skal gjøres på bakgrunn av kartlegging av egen kompetansebeholdning i forhold til kommunens kompetansebehov.
- I medarbeidersamtalen skal behovet for kompetanseutvikling for den enkelte ansatte være et tema.
- Nyansattes kompetanse skal registreres ved tiltredelse.
- Det skal arbeides for at det etableres rutiner for registrering av ansattes kompetanse. Formålet er å etablere en søkbar database for virksomhetens totale kompetansebeholdning.

Rekruttere og beholde:

Rekruttering

- Kåfjord kommune skal legge til rette for rekruttering av de best kvalifiserte medarbeiderne i forhold til kommunens behov.
- Effektivitet og kvalitet skal være nøkkverdier i rekrutteringsarbeidet.

Ungdom

- Kåfjord kommune skal aktivt informere om yrkesmuligheter i kommunen til ungdom i kåfjordskolen.
- Det skal etableres kontaktarena mellom kommunen og unge under utdanning for å formidle om yrkesmuligheter i Kåfjord kommune.

Lærlinger/praksisstudenter

- Kåfjord kommune skal til enhver tid ha lærlingeplasser og studentpraksisplasser tilpasset kommunens behov.
- Kommunestyrets vedtak om å ta inn 2 lærlinger pr. år. skal følges opp.
- Det skal legges til rette for kompetansetiltak for veiledere for fag- og praksisopplæring.
- Som et rekrutteringstiltak kan det inngås avtale med lærlinger om ansettelse etter endt lærlingetid i kommunen. Dette skal bare gjelde innen fagfelt som er vanskelig å rekruttere til.

Nyansatte

- Nyansatte skal få introduksjonsmappe med informasjon om Kåfjord kommune som arbeidsplass og som sted.
- De skal gjennomgå et introduksjonsprogram hvor man bl.a. informeres om kommunen som organisasjon, samfunnsutvikler og som arbeidsgiver
- De skal sikres nødvendig opplæring umiddelbart etter at de har begynt i sitt arbeid, samt ha en egen kontaktperson/fadder på arbeidsplassen.

Videre- og etterutdanning

- Det skal tilrettelegges for etter- og videreutdanning for ansatte i forhold til kommunens behov.
- Det skal stimuleres til at ansatte uten fagbrev får tatt det.

- Det skal tilrettelegges for å utdanne egne ansatte innen fagfelt hvor det er vanskelig å rekruttere.
- Det skal legges til rette for hospitering internt og eksternt.
- Det skal legges til rette for jobbotasjon internt i avdelingen og om mulig på tvers av sektorer.
- Det skal aktivt brukes virkemidler som avtaleverket gir muligheter til for å stimulere til å vedlikeholde og bygge opp relevant kompetanse.

Samarbeid med eksterne parter:

Utdanningsinstitusjoner

- Videregående skoler/fagskoler, høyskoler og universitet er viktige arenaer for nyrekruttering og etter- og videreutdanning. Kontakten opprettholdes mht utveksling av kompetanse, rekruttering og profilering av Kåfjord kommune som en attraktiv arbeidsplass.
- Kommunen tilbyr sine enheter som arena for praksis, hospitering, forskning, fagoppgaver, prosjekter m.m.
- Kåfjord kommune er medlem av Nord-Troms studiesenter. Nord-Troms studiesenter er en viktig samarbeidspart, spesielt i forhold til desentraliserte studietilbud.

Regionalt samarbeid

- Arbeidet med nye og innovative løsninger for regionalt samarbeid, nettverksbygging og partnerskap videreføres.

7.2 - Den lærende organisasjon

- For å få kunnskap om og etablere en felles forståelse for "Den lærende organisasjonen" skal det gjennomføres et seminar som omhandler dette temaet. Seminaret knyttes opp mot lederopplæringen som allerede er igangsatt i kommunen for utvidet ledergruppe.
- Lederne på alle nivå skal gi ansatte rom for og oppmuntre til samhandling, refleksjon og erfaringsutveksling på sine arbeidsplasser. Det skal også tilrettelegges for erfaringsbasert læring på tvers av tjenester og forvaltningsnivå. Erfaringsbasert læring skal være et sentralt prinsipp på ledernivå.
- I kommunen finnes det flere som allerede har kompetanse i å lede utviklingsprosesser. Disse skal bidra til intern opplæring. I tillegg skal det gis mulighet til kompetanseheving innen dette kompetanseområdet slik at kommunen til enhver tid har prosessveiledere tilgjengelig.

8.0 Finansiering

For gjennomføring av kommunens kompetanseplan avsettes det i den årlige budsjettprosessen 1,5% av de totale lønnsmidlene. Til sektorovergripende pott avsettes 0,25% av disse midlene, resterende 1,25% innarbeides i de enkelte enheters budsjett.

Samisk språkopplæring: Avsettes årlige midler til tiltaket på kapittel 1.4610.180 – samiske tiltak.

Enhetene skal være aktive i forhold til å søke opp og benytte ekstern finansiering for kompetanseheving, der hvor det finnes.

9.0 Evaluering

Det er viktig at kompetansetiltak blir fulgt opp og få vurdert relevansen av tiltakene som er gjennomført. Det er viktig å ha et vedvarende fokus på i hvilken grad har de gjennomførte

kompetansetiltak støtter opp under kommunens strategiske mål og fokusområder. Metoder for evaluering må utvikles på organisasjons- og individnivå, og må sees i sammenheng med både bruker- og medarbeiderundersøkelser.

På individnivå skal oppfølging og evaluering av kompetansetiltak inngå i medarbeidersamtaler. Det er her at grunnlaget for individuelle tiltak legges. Intern opplæring skal følges opp av skriftlige evalueringer fra deltakerne.

Rådmannen har det overordnede ansvar for evaluering. Den enkelte enhetsleder har ansvar for sine fagområder. De tillitsvalgte skal ha mulighet til å komme med innspill til gjennomføring av den årlige handlingsplanen og til de prioriteringer som er foretatt. Dette gjelder både i forhold til de overordnede strategier og i forhold til handlingsdelen. Evalueringen og forankringen av evalueringen skal dokumenteres.

Resultatene fra evalueringen skal rapporteres i kommunens årsmelding med behandling i Kommunestyret.

I og med at denne planen kun er et første steg i arbeidet overordnet kompetanseplan skal denne planversjonen evalueres 1 år etter planen er vedtatt.

10.0 Gjennomføring av tiltaksplan

Kommunens overordnede målsetting er sektorovergripende. Enhetenes målsetninger skal være avledet av eller støtte opp under kommunens overordnede målsetninger. Slik blir kommunens mål også førende for kompetanseutviklingen i enhetene.

I samarbeid med egne ansatte og tillitsvalgte har enhetslederne ansvar for å utarbeide egne planer som ivaretar enhetenes behov for kompetanseutvikling. Tiltaksdelen rulleres hvert år i tilknytning til kommunens økonomi- og budsjettarbeid. Prosessen er knyttet opp mot årshjulet¹¹ for planarbeid;

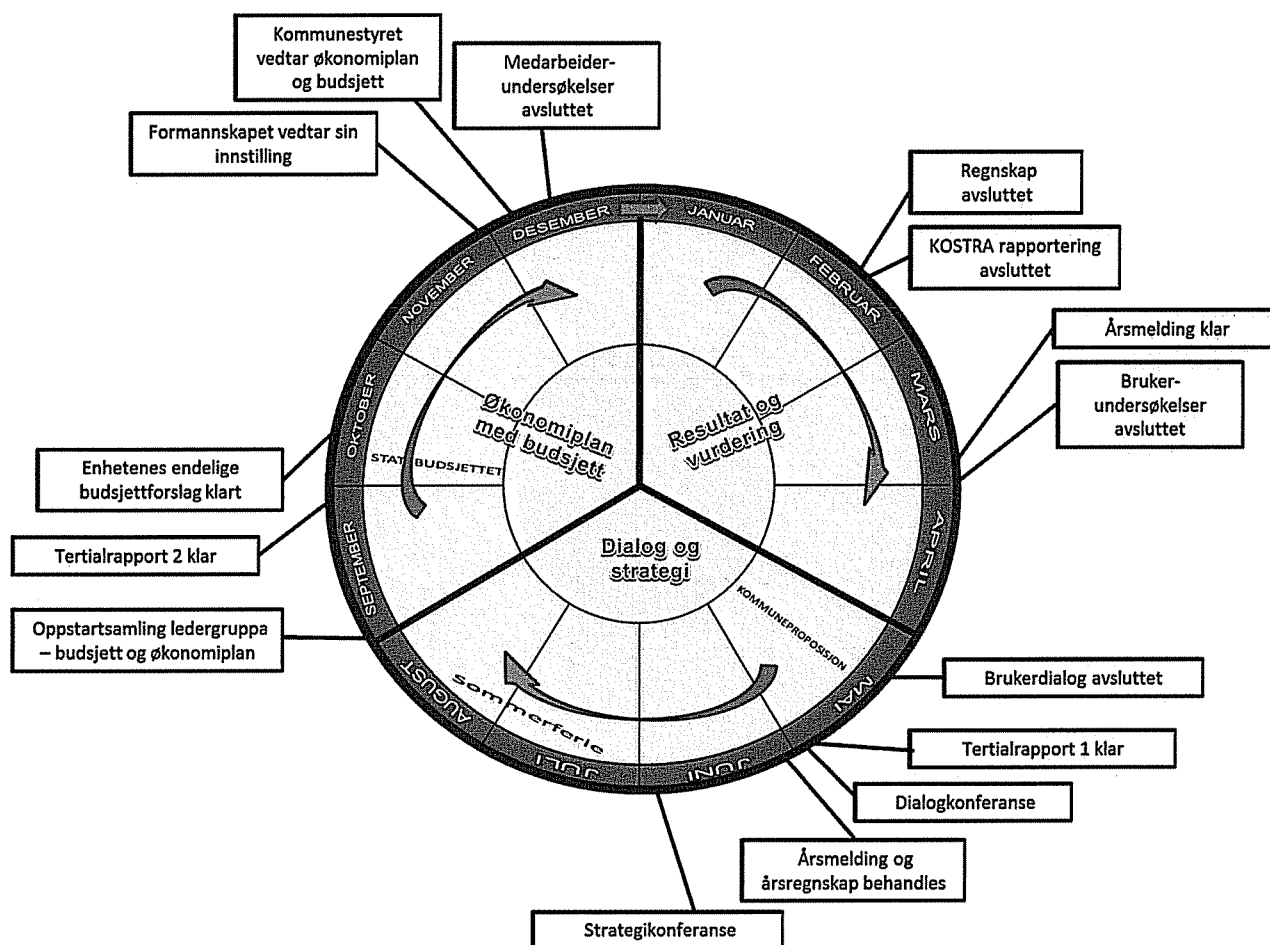
- Rådmannen initierer oppstart for arbeidet med tiltaksplanen.
- Før kommunens strategikonferanse kartlegger enhetslederne kompetansebehovet for sine enheter. De behov som avdekkes utledes gjennom beskrivelse av tiltak. Kilder som kan legges til grunn for en slik kartlegging kan bla være medarbeider- og arbeidsmiljøundersøkelser, brukerundersøkelser, ledernes kompetanse-vurderinger og andre evalueringer. Dialogkonferanse kan være et verktøy for involvering av egne medarbeidere i denne prosessen.
- Med bakgrunn i enhetsledernes kartlegging av kompetansebehov tas dette opp til videre diskusjon på kommunens strategikonferanse. Dette skal legge grunnlaget for det videre arbeidet med kompetansestrategier i kommunen.
- Nærmere drøfting og sammenfatting av tiltak gjennomføres parallelt med budsjett- og økonomiplanarbeidet for rådmannens ledergruppe.

¹¹ Budsjett- og økonomiplan 2012-2015.

- Samordning og prioritering skjer i tilknytning til fremlegging av enhetenes endelige budsjettforslag. Dette gjelder tiltak både av sektorovergripende karakter og tiltak rettet mot de enkelte enheter.
- Behandling i administrasjonsutvalget.
- Formannskap og Kommunestyret behandler tiltaksplan sammen med påfølgende års kommunebudsjett.

Styring, rapportering og oppfølging

Kommunens styringsdialog og oppfølging / rapportering mellom politisk og administrativt nivå vil foregå i henhold til følgende årshjul:



Kilde: Budsjett- og økonomiplanen 2012-2015

