



Vågan kommune

Strategisk kompetanseplan



2025-2032

Tett på havet og fjellan i en kreativ kystkultur

Innhold

1	Innledning	4
	Bakgrunn og formål	4
2	Overordnede mål og føringer	5
2.1	Kommuneplanens samfunnsdel	5
2.2	Arbeidsgiverstrategien	5
2.3	Økonomiske rammer	6
2.4	Samhandling og samarbeid	6
2.5	Programområdenes planer	7
3	Hva er kompetanse og læring	8
3.1	Kompetansebegrepet	8
3.2	Ledelse	9
3.3	Kompetansegap og mobilisering	9
3.4	Arenaer for læring	11
4	Nå-situasjonen	11
4.1	Befolkningsutvikling:	12
4.2	Kompetanse og rekruttering	12
4.3	Kompetansebehov hensyntatt nå-situasjonen	12
5	Kompetanseanalyse	15
6	Kompetansemål, strategier og tiltak	18
7	Økonomiske virkemidler	20
7.1	Kompetanseutviklingstiltak pålagt av arbeidsgiver	20
7.2	Kurs på fridager	20
7.3	Utdanningspermisjon	20
7.4	Plikttjeneste / Bindingstid	20
7.5	Lønn etter avsluttet kompetanseheving	20
7.6	Kommunale kompetansemidler	20

7.7	Søke etter kompetansemidler.....	21
8	Oppfølging og evaluering.....	21
9	Referanseliste	22
10	Vedlegg	23

1 Innledning

Bakgrunn og formål

Vågan kommune står overfor flere utfordringer og muligheter i en tid med endringer i både lovgivning, teknologi, og demografiske forhold. For å sikre at kommunen har den nødvendige kompetansen for å møte disse utfordringene, utvikle effektive tjenester og oppnå strategiske mål, har kommunestyret i sak; 109/2023 Økonomi- og handlingsplan 2024-2027, besluttet at det skal utarbeides en overordnet strategisk kompetanseplan for Vågan kommune.

Kompetansen til ansatte i kommuner er sektorens viktigste ressurs for å kunne levere bærekraftige velferdstjenester med god kvalitet, og samtidig styrke evnen til å fornye tjenester og arbeidsformer. Et arbeidsliv med behov for raske omstillinger gjør at alle må regne med endringer i arbeidsoppgaver, og krav om å tilegne seg nye kompetanser og ferdigheter. I tillegg vet vi at mangelen på arbeidskraft øker, og utvikling av egne ansatte, samt rekruttering, vurderes av kommunen som en viktig strategi for å dekke kompetansebehovene framover.

Vågan kommune har i 2024-2025 deltatt i et pilotprosjekt i samarbeid med Fagakademiet, Studiesenteret RKK Vesterålen og RKK Lofoten, hvor målet har vært å utarbeide en strategisk kompetanseplan for 2025-2032. Deltagere var kommunens kommunalsjefer, representanter fra personalavdelingen, hovedtillitsvalgt, og et utvalg enhetsledere, med RKK Lofoten som koordinator. Prosjektet har også bidratt til å styrke den strategiske plattformen for kommunale ledere, med mål om å oppnå bedre ressursplanlegging og styrke kompetansebevisstheten i organisasjonen.

Kompetanseplanen skal bidra til at kommunen mobiliserer, utvikler, skaffer og avvikler kompetanse på prioriterte områder på bakgrunn av overordna mål og på tvers av programområder og tjenester. Kompetansetiltakene som iverksettes skal sikre en bærekraftig og effektiv drift, i en tid med knapphet på ressurser. Prosjektet er forankret i organisasjonen gjennom medvirkning i styrings- og arbeidsgruppe, og gjennom det ordinære medbestemmelsessystemet.

Strategisk kompetanseplan skal være en del av kommunens arbeidsgiverstrategi, og bygger på «Verktøy for strategisk kompetanseplanlegging» utviklet av KS. Planen skal basere seg på sentrale og lokale mål og føringer, og være et styringsdokument som gir føringer i kompetansearbeidet i Vågan kommune. Den strategiske kompetanseplanen er gjeldende for hele kommuneorganisasjonen.

2 Overordnede mål og føringer

2.1 Kommuneplanens samfunnsdel

[Kommuneplanens samfunnsdel 2020 – 2032](#) er kommunens overordnede plan som bidrar til å peke ut den retningen Vågan kommune skal utvikle seg i. Planen skal synliggjøre strategiske valg kommunen gjør i forhold til denne utviklingen, og gi overordnede mål og strategier for egen virksomhet og for videre samfunnsutvikling. Samfunnsdelen gjenspeiler de prioriteringene Våganværingene ønsker for lokalsamfunnet, slik at kommunen er godt rustet til å møte de muligheter og utfordringer som kommer i tiden framover. Den strategiske kompetanseplanen tar utgangspunkt i overordnede mål og føringer knyttet til egen virksomhet og for videre samfunnsutvikling i kommuneplanens samfunnsdel, ved at relevante mål hentes inn i den strategiske kompetanseplanen.

2.2 Arbeidsgiverstrategien

Kommunal arbeidsgiverpolitikk er de overordnede mål, strategier og tiltak som en kommune benytter for å utvikle, rekruttere, beholde og lede sine ansatte, slik at kommunen kan levere gode tjenester til innbyggerne. Kompetanse er det viktigste virkemiddelet vi har for å oppnå mål og resultater i tjenestene, og den kvaliteten vi ønsker for innbyggerne.

Det overordnede personalpolitiske målet er å sørge for at Vågan kommune til enhver tid har et personale med vilje, evne og kompetanse til å realisere de mål kommunen setter, og å utvikle en organisasjonskultur som skaper motivasjon og engasjement for kommunens virksomhet, mål og fremtid. Dette innebærer blant annet:

- Å være en inkluderende og attraktiv arbeidsplass.
- Å ha klare mål for hvordan kommunen skal være som arbeidsgiver.
- Å legge til rette for et godt arbeidsmiljø og utviklingsmuligheter for de ansatte.
- Å sikre kompetanse og riktig bemanning.
- Å følge lover og avtaler om lønn, medbestemmelse og arbeidsvilkår.

Videre følger det av hovedtariffavtalen at arbeidsgiver har ansvaret for å kartlegge de ansattes kompetanse og analysere kommunens kompetansebehov. Deretter skal det utarbeides en plan for gjennomføring av kompetansehevende tiltak.

Arbeidsgiverpolitikken skal støtte opp under kommunens samfunnsoppdrag og sørge for at de ansatte har de beste forutsetningene for å gjøre en god jobb.

Vågan kommunes **etiske retningslinjer** gjelder for både ansatte og folkevalgte, og skal bidra til at alle kan utføre vervene og arbeidsoppgavene sine på en etisk forsvarlig og god måte.

Som ansatt i Vågan kommune skal man forsøke å etterleve verdiene (åpenhet, respekt, omsorg, lojalitet og ansvar) hver dag i samhandling med innbyggerne og kollegaer.

2.3 Økonomiske rammer

I økonomi- og handlingsplanen settes det hvert år av midler til kompetanseutvikling. Midlene ligger sentralt budsjettert og benyttes både til felles organisasjonsutvikling på tvers i organisasjonen og på overordnet nivå. Videre er kommunen proaktiv med å søke eksterne midler til kompetansehevede tiltak. Slike midler stilles til rådighet hvert år gjennom statlige satsinger via for eksempel Direktoratet, Statsforvalteren, KS mv.

Vågan kommune står per tiden i en meget krevende og utfordrende situasjon, og utfordringsbildet kan kort oppsummert skisseres slik, jf. Perspektivanalysen fra KS Agenda 2023:

- Vågan kommune har over flere år hatt høyt underskudd i driften.
- Kommunen har en svært høy gjeldsgrad.
- Disposisjonsfondet er brukt opp.
- Flere eldre og færre yngre innbyggere i årene fremover. Staten forventer at det må flyttes ressurser fra oppvekst for å finansiere vekstbehovet i helsesektoren.
- Kommunen får ikke fullt ut kompensert kostnadsøkningen i helsesektoren fordi utgiftene er høyere enn landsgjennomsnittet.
- Betydelig økt kamp om arbeidskraften i hele landet vil gi økte kostnader per årsverk.
- Liten effekt av nytt inntektssystem for Vågan kommune sin del. ‘
- KS peker samtidig på at det er potensiale i å fokusere på det forebyggende arbeidet

Vågan kommune har fra august 2024 også kommet inn på den statlige ROBEK-lista på grunn av kommunens utfordrende økonomiske situasjon. Det utfordringsbildet som Vågan kommune nå står ovenfor tilsier derfor at kommunen må omstille seg kraftig. Denne nødvendige omstillingsprosessen får også innvirkning på, og må hensyntas, i forbindelse med kommunens strategiske kompetanseplanlegging for de kommende årene.

2.4 Samhandling og samarbeid

Bærekraftsmål nr. 17 «Samarbeid for å nå målene» er viktig å ha med seg i arbeidet med strategisk kompetanseplanlegging. Begrepene samarbeid og samhandling handler begge om å arbeide sammen med. Personer kan samarbeide, men det trenger ikke være noen samhandling. Samhandling krever en aktiv felles deltakelse mens en arbeider sammen. Når vi samhandler er det også fordi vi skal kunne prioritere riktig og effektivisere arbeidsoppgavene.

Samhandling innebærer blant annet at:

- Vi jobber sammen mot felles mål
- Vi utvikler løsninger sammen og deler ansvar for gjennomføring
- Det er likeverdige relasjoner mellom personene som samhandler.

Der det er behov og muligheter for samhandling skal dette komme frem i de årlige kompetanseplanene som utarbeides. Dette innebærer blant annet at kompetanseområder hvor to eller flere programområder har behov for samme type kompetanse, skal opplæring i størst mulig grad utarbeides i fellesskap. Kompetanse som allerede finnes i organisasjonen, må forvaltes på en måte som kommer organisasjonen til gode. I dette ligger et lederansvar for å sørge for at ubenyttet kompetanse synliggjøres og eventuelt benyttes flere steder i organisasjonen.

Det legges også opp til samhandling og samarbeid med andre kommuner i regionen gjennom blant annet RKK Lofoten (Regionalt kompetansekontor for Lofoten). Dette samarbeidet er opprettet for å ha et målrettet verktøy i Lofotkommunenes arbeid med å tilrettelegge for kompetanse- og organisasjonsutvikling i tråd med kommunenes behov og nasjonale føringer. RKK Lofoten har ansvaret for å koordinere regionale kompetansetiltak, men bistår også enkeltkommuner ved behov. Lofoten IKT er eksempel på et annet interkommunalt samarbeid, hvor det er utviklet en felles [digitaliseringsstrategi](#) for 5 kommuner i Lofoten. I tillegg er det opprettet et kommunalt oppgavefellesskap i Lofoten, som ble offisielt konstituert 22.08.24. Dette er et samarbeid mellom Moskenes, Flakstad, Vestvågøy og Vågan, hvor målet er å teste en ny samordnet modell for tjenesteutvikling i «fastlands-Lofoten». Gjennom oppgavefellesskapet skal kommunene oppnå økt grad av økonomisk og faglig bærekraft, med god økonomistyring, stabil ledelse, og attraktive fagmiljøer innenfor lovpålagte oppgaveområder.

2.5 Programområdenes planer

Den strategiske kompetanseplanen er en overordnet plan som skal være gjeldende for hele kommuneorganisasjonen. Her beskrives overordnede og felles kompetanseutviklingstiltak nærmere. Ut fra den overordnede strategiske kompetanseplanen, og mål i programområdenes kommunedelplaner, skal enhetene årlig utarbeide en oversikt over kompetansegap (GAP-analyse) på sin enhet. Hvilken bemanning og kompetanse har vi på vår enhet, og hvilken kompetanse trenger vi for å nå våre mål og utføre våre oppgaver på ønsket måte og nivå? De ulike kompetanseplaner vil man finne [på Vågan kommunes hjemmesider](#).

Videre skal enhetene utarbeide en plan for hvordan kompetansegapene som er avdekka kan lukkes. Planene skal utarbeides i samarbeid med de tillitsvalgte og ansatte, og gjøres kjent blant medarbeiderne. Enhetslederne melder inn behovene og tiltakene må være begrunnet og i samsvar med GAP-analysen og lovpålagte krav. Prioriteringer av hvilke

kompetansehevingstiltak som skal inkluderes i denne ordningen skjer i samarbeid mellom kommunalsjefer, kommunedirektør og tillitsvalgte.

Det er avsettes hvert år ett beløp til kompetanseheving for hele kommunen i økonomi- og handlingsplan, i tillegg til at vi søker Statsforvalteren i Nordland om tilskuddsmidler. Det settes ikke av kompetansemidler på den enkelte enhets budsjett, men planlegging av ulike tiltak kan gjøres i forbindelse med budsjettplanleggingen der det f.eks. er gjort avtale om videreutdanning/spesialisering ved ansettelse og at dette kan betegnes som en lønnsutgift.

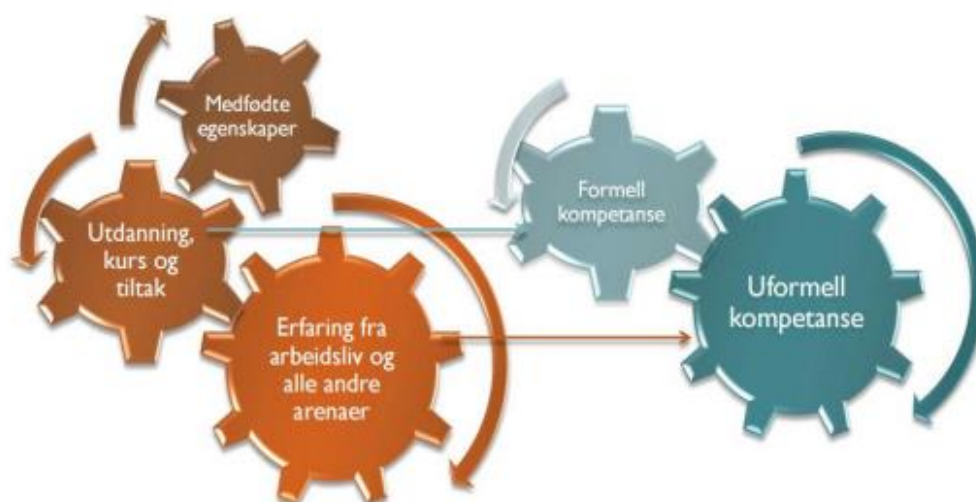
3 Hva er kompetanse og læring

3.1 Kompetansebegrepet

For å lykkes med kompetanseplanlegging, er det avgjørende å ha en god forståelse av hva kompetanse egentlig er, og på hvilke måter den er en ressurs i organisasjonen. For å sikre en omforent forståelse av hva man mener med kompetanse, og hvordan begrepet forstås, støtter vi oss til Linda Lais` definisjon av kompetansebegrepet:

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

Å tilegne seg ny kompetanse, kan også innebære avlæring av gamle holdninger og læring av nye. Kompetanse er både den eksplisitte og den tause kunnskapen, med andre ord medarbeideren sine evner til å løse en oppgave og nå et mål.



*Figur: «Å være kompetent er å være i stand til å møte dagens og morgendagens oppgaver og krav.»
(Linda Lai 2012)*

Lai understreker at endringskompetanse, som evnen til å tilpasse seg og håndtere endringer, er **avgjørende** for organisasjoners suksess. Hun påpeker også at vilje til endring, eller motivasjon for å omfavne nye metoder og praksiser, er like viktig. Uten denne viljen kan selv de beste strategiske planene mislykkes. Dette er et område som blir spesielt viktig for Vågan kommune i tiden fremover. En åpen og tydelig kommunikasjon om hvorfor endringen er nødvendig og hvilke fordeler den vil bringe, er viktig. Dette bidrar til å redusere usikkerhet og motstand. Å involvere ansatte i endringsprosesser, og være åpen for innspill og ideer, fører til eierskap og engasjement.

3.2 Ledelse

Strategisk kompetanseledelse innebærer planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre at både virksomheten og de ansatte har den nødvendige kompetansen for å nå definerte mål (Linda Lai, 2004). For å håndtere utfordringene man står ovenfor, er det nødvendig med en systematisk og nyansert tilnærming til kompetanseutvikling. For å være reelt strategisk, må kompetanseledelse være basert på definerte mål og planer, samt utgjøre en kontinuerlig, integrert prosess. Hovedmålet med strategisk kompetanseledelse er å sikre at både virksomheten og de ansatte har den kompetansen som er nødvendig for å oppnå nåværende og fremtidige mål og oppgaver (Linda Lai, 1997).

Ledere må altså ha god oversikt over ansattes kompetanse, utnytte den optimalt, og tilrettelegge for kompetansehevende tiltak på sin enhet. Lederne i en organisasjon må gå foran som gode eksempler ved å vise vilje til endring, og skape en kultur der endring og utvikling blir sett på som positivt, og blir en naturlig del i alle arbeidsprosesser.

Vågan kommune har som mål å ha riktig ledelse i alle ledd av organisasjonen. For å få til dette står lederutvikling sentralt.

3.3 Kompetansegap og mobilisering

Kompetansegapet representerer forskjellen mellom den samlede kompetansen organisasjonen besitter og den kompetansen som er nødvendig for å utføre tjenestene effektivt og sikre en bærekraftig drift. Ansattes kompetanse bør i størst mulig grad samsvare med de krav og behov som stilles for å utføre jobben.

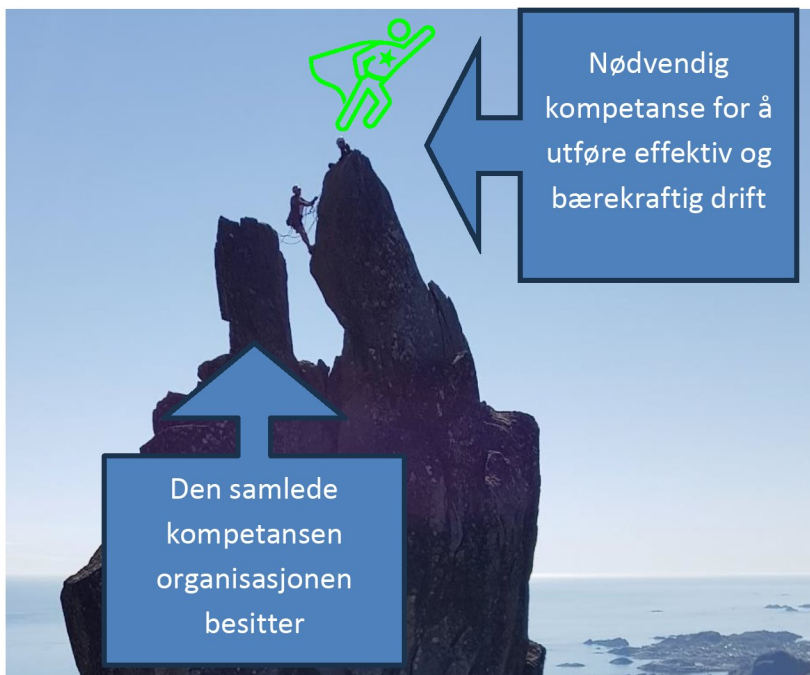


Foto: Wikimedia Commons

Det er viktig at den kompetansen som er anskaffet, eller som ansatte allerede besitter, blir anerkjent og utnyttet på en effektiv måte. Når kompetansen mobiliseres riktig, har dette en positiv innvirkning både på organisasjonen og individet. Kommunen må utnytte potensialet i hver enkelt medarbeider, noe som igjen bidrar til økt måloppnåelse. Når ansatte får anvende sin kompetanse, blir de mer motiverte, lojale til arbeidsgiver, og har

mindre sannsynlighet for å slutte. Dette gjelder også når en medarbeider øker sin kompetanse, men vender tilbake til de samme arbeidsoppgavene som tidligere. Kompetanse- og utviklingstiltak må derfor følges opp med en plan for anvendelse av ny kompetanse.

Når medarbeiderne har riktig kompetanse til å utføre sine oppgaver, opplever de mestringsfølelse. Mestringsfølelse er en av de viktigste faktorene for trivsel, som igjen bidrar til nærvær og et godt arbeidsmiljø. Nærvær betyr at våre kompetente medarbeidere er til stede på jobb, noe som sikrer kvalitet i tjenestene vi leverer til våre brukere. Når brukerne opplever høy kvalitet på tjenestene, styrker dette kommunens omdømme. Et godt omdømme er avgjørende for rekruttering av nye ansatte og er vesentlig for kommunen som helhet. Det er derfor helt avgjørende at de ansatte i Vågan kommune har riktig kompetanse i forhold til de oppgavene de skal utføre.



Foto: Svinøya Rorbuer

3.4 Arenaer for læring

I en kommuneorganisasjon finnes det mange kilder til, og arenaer for, læring. For å sikre nødvendig kompetanse fremover, må det satses på både intern og ekstern kompetanseutvikling.

Ved å dele kunnskap og erfaringer internt kan ansatte lære av hverandre, noe som kan føre til mer effektive arbeidsprosesser og bedre ressursutnyttelse. Organisatorisk læring fremmer et miljø der ansatte samarbeider og støtter hverandre, noe som kan styrke teamarbeid og forbedre arbeidsmiljøet. En lærende organisasjon er bedre rustet til å tilpasse seg endringer og utvikle innovative løsninger på utfordringer, og bidrar til at ansatte utvikler sine ferdigheter og kunnskaper, noe som kan øke deres jobbtilfredshet og karrieremuligheter.

Eksterne læringstiltak gir ansatte muligheten til å lære av spesialister utenfor organisasjonen, noe som kan tilføre ny innsikt og avansert kunnskap. Å gi ansatte muligheten til å bygge nettverk med fagpersoner fra andre organisasjoner, kan føre til at man blir introdusert for nye ideer og metoder, som kan bidra til innovasjon og forbedring av kommunens tjenester. Det kan også øke ansattes motivasjon og engasjement når arbeidsgiver investerer i sine ansattes profesjonelle utvikling.

Interne og eksterne kompetanseutviklingstiltak kan i sum bidra til en mer dynamisk og effektiv kommuneorganisasjon som er bedre i stand til å møte både nåværende og fremtidige utfordringer.

4 Nå-situasjonen

Kommunen har de siste ti årene opplevd befolkningsvekst over fylkeskommunalt og nasjonalt gjennomsnitt. Veksten skyldes i stor grad en positiv netto tilflytting. Det forventes fortsatt vekst fram mot 2030 og 2040. (Samfunnsplanen, s. 5)

I perioden fra 2008 til 2018 har kommunen også vært i en situasjon med befolkningsvekst over det fylkeskommunale og nasjonale gjennomsnittet. Den videre demografiske sammensetningen og utviklingen i kommunen vil påvirke kommunens behov for blant annet boligutvikling, tjenesteutvikling og næringsutvikling.

4.1 Befolkningsutvikling:

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
0-åring	81	91	96	99	101	101	101	101	101
Barnehage (1-5)	451	455	459	474	489	489	505	512	517
Grunnskole (6-15)	1061	1046	1025	1021	1011	1023	1007	1014	1013
Videregående (16 – 19)	475	467	466	441	426	411	401	400	406
Voksne (20 – 66)	5835	5943	6023	6033	6038	6056	6071	6082	6072
Eldre (67 – 79)	1416	1403	1388	1402	1423	1402	1395	1374	1384
Eldre (80-89)	397	429	463	495	511	552	585	609	622
Eldre (90 år og eldre)	77	75	69	69	74	75	76	81	90
Total	9793	9909	9989	10034	10073	10109	10141	10173	10205

Tabell med utgangspunkt i befolkningsvekst fra økonomiplanen i Framsikt.

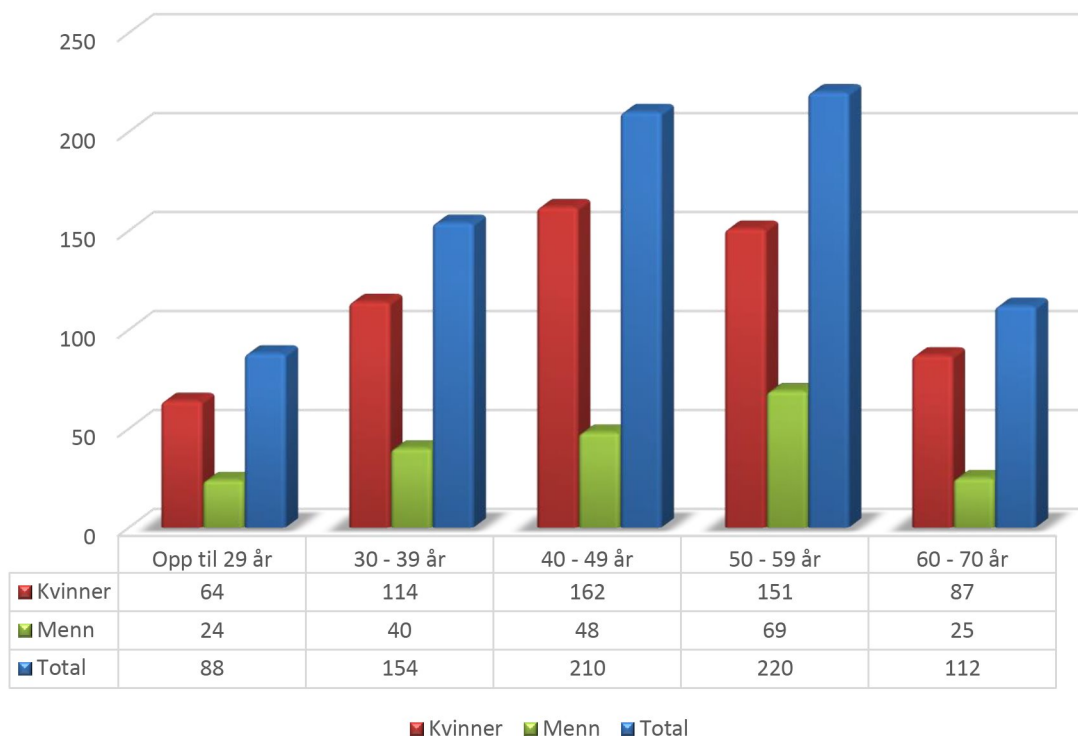
4.2 Kompetanse og rekruttering

Det er, og vil i fremtiden bli stor konkurranse og etterspørsel etter arbeidskraft. Kommunen jobber derfor kontinuerlig med rekruttering for å være konkurransedyktig i kampen om å rekruttere kvalifisert arbeidskraft. Det satses på lærlinger både innenfor helse- og oppvekstsektoren, samt IKT, for derigjennom på sikt å skaffe seg fagutdannet personell. (Økonomi og handlingsplan 2025 – 2028)

4.3 Kompetansebehov hensyntatt nå-situasjonen

Når Vågan Kommune skal arbeide med kompetanseutvikling i et langtidsperspektiv vil alderssammensetningen blant ansatte være relevant informasjon. I analysearbeidet er det tatt utgangspunkt i regneark fra nytt lønssystem februar 2025. Det er gjort filtreringer i forhold til angitte aldersgrupper med følgende resultat:

Alderssammensetning:



Gruppering	Opp til 29 år	30 – 39 år	40 – 49 år	50 - 59 år	60-70år
Gjennomsnittlig alder	26	35	45	54	63

Særaldersgrenser

Norske brannmenn har en særaldersgrense som gjør at de må gå av med pensjon når de blir 60 år. Sykepleiere, vernepleiere, helsefagarbeidere, renholdere og kommunedirektører har en særaldersgrense på 65 år.

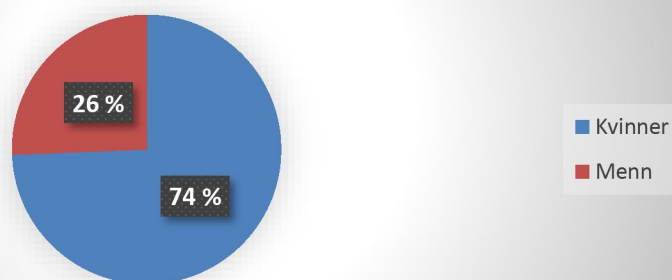
For undervisningspersonell har ansatte rett til redusert leseplikt med 6% fra skoleårets begynnelse, det kalenderåret de fyller 57 år. Fra skoleårets begynnelse det kalenderåret man fyller 60 år kan man få redusert undervisning med inntil 12,5 %. Det betyr at de i snitt underviser ca. 1 - 2 timer mindre per uke avhengig av fag.

Fordelingen mellom kvinner og menn

Den kjønnsmessige fordelingen av kommunens årsverk fordeler seg på følgende vis:

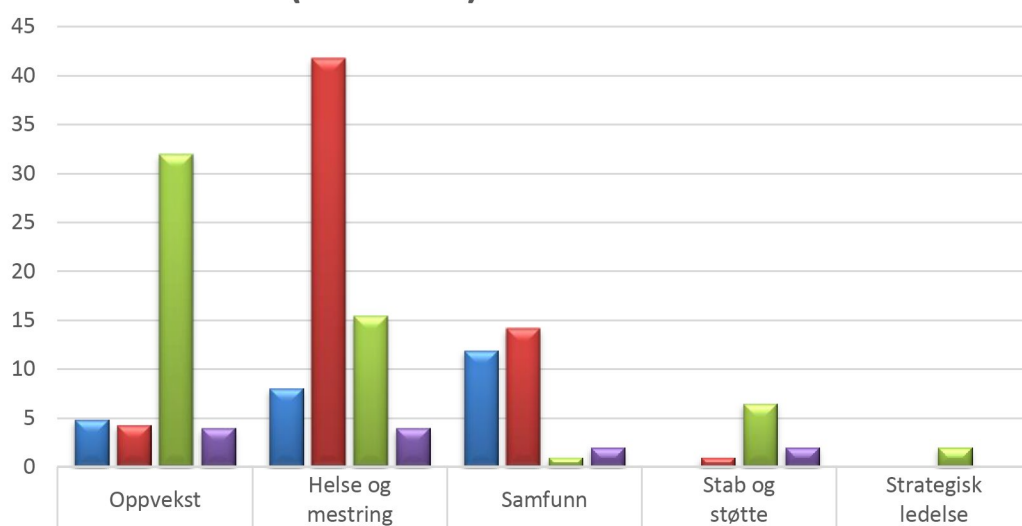
	Ansatte (Antall)	Årsverk
Kvinner	710 (73%)	601 (74%)
Menn	258 (27%)	207 (26%)
Totalt	968	808

Kommunalt ansatte kvinner og menn



Kompetansebehovet hensyntatt nåsituasjonen

Kompetansebehov hensyntatt nåsituasjonen (57 - 70 år)



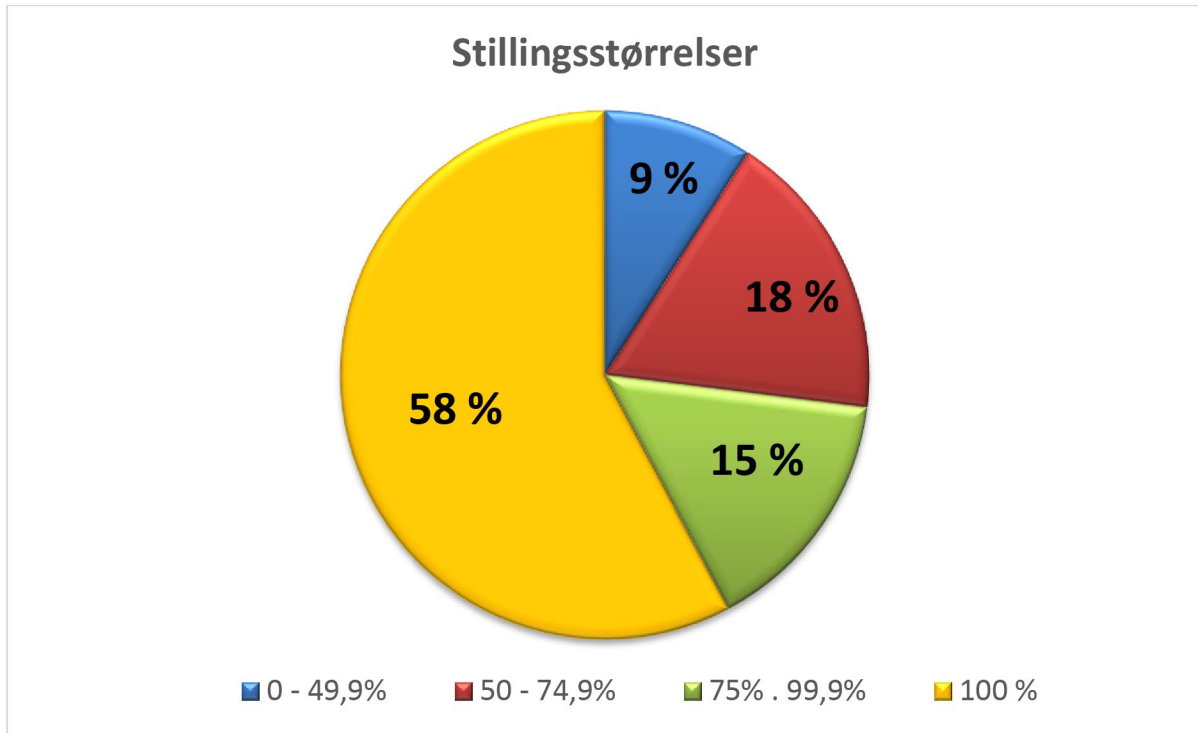
Assistenter	4,84	8,05	11,93		0
Fagarbeidere	4,3	41,76	14,16	1	0
Høyskoleutdannede	31,95	15,45	1	6,5	2
Ledere og avdelingsledere	4	4	2	2	

Assistenter Fagarbeidere Høyskoleutdannede Ledere og avdelingsledere

Filtreringer som er gjort på de ulike områdene for å utarbeide overstående diagram kan du se i vedlegg 1.

Heltidskultur

Vågan kommune tilstreber et arbeid hvor man i størst mulig grad har hele stillinger, det vil si stillinger av 100% størrelse. Per 01.12.2024 viser statistikk fra KS at vi har følgende fordeling av stillingsprosent:



Kakediagrammet er laget ut ifra tabell 10 i pai-statistikken. Tabellen handler om stillingsstørrelse pr. ansatt. Derfor vil f.eks. en person med to stillinger på hhv. 20 og 50% bli tilordnet gruppen 50 - 74,9%. Stillinger i andre kommuner er ikke tatt med i vurdering av en ansatts stillingsstørrelse. Diagrammet har til hensikt å vise mulighetsrommet i å utvikle stillinger til fulle hele stillinger.

5 Kompetanseanalyse

Kompetanseanalysen skal bidra til å klargjøre hvilken kompetanse Vågan kommune trenger for å nå våre mål, og for lettere å kunne se hvor utviklingstiltak bør settes inn for å anskaffe, utvikle eller mobilisere kompetanse samt avvikle kompetanse som vi ikke lenger har behov for.

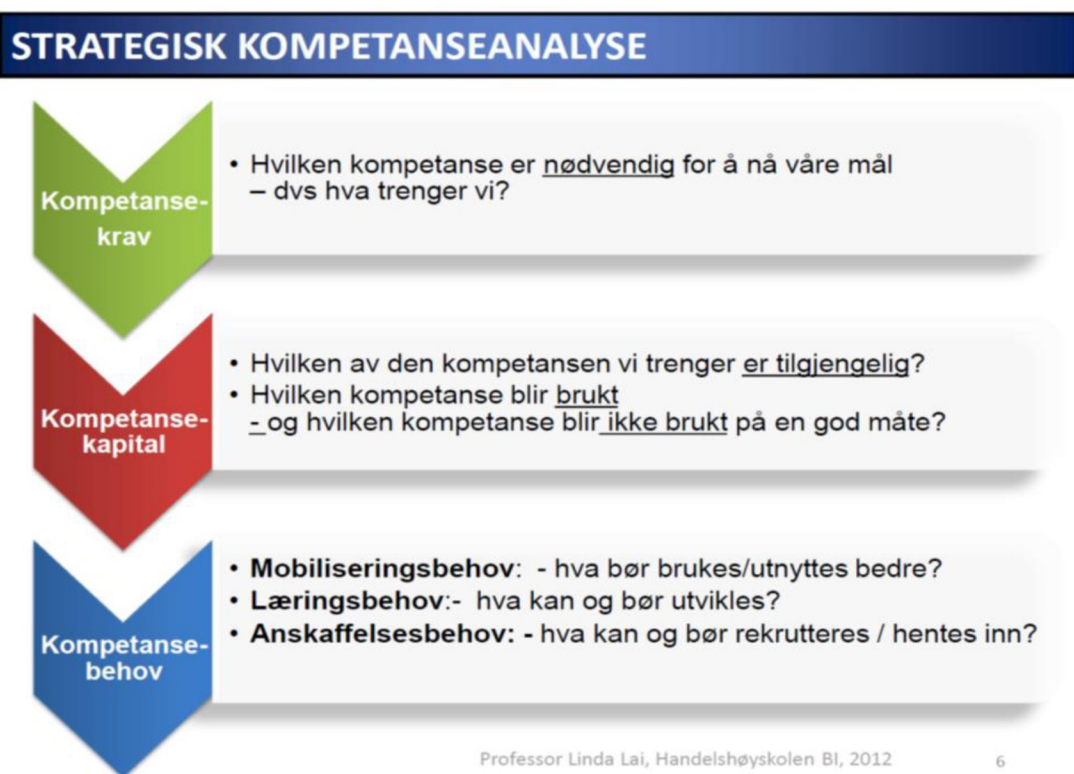
For å nå de målene kommunen har satt og for å produsere tjenestene med ønsket kvalitet, vil en trenge både en gitt **bemannings** i ulike stillingstyper (som lærere, sykepleiere eller ingeniører) og en vil trenge **annen type kompetanse** (som samhandlingskompetanse, digital kompetanse osv.).

Endringer i organisasjoner tar tid, og det vil alltid være slik at en ikke kan forberede seg helt på framtidige endringer. Utfallet av hvordan endringene skjer i organisasjonen er blant annet avhengig av adferden hos deltakerne. For at man skal kunne gjennomføre endringer er det også viktig at man har klare subjektive oppfatninger av hva som er endringsbehovet (Jacobsen 2004:55)

Endringer i samfunnsoppdraget, endringer i tjenestetilbud og krav om tverrfaglig samhandling kan være eksempler på endringsbehov. Faktorer som alderssammensetning blant de ansatte, vakante stillinger, uønsket deltid, brukerundersøkelser, medarbeiderundersøkelser og økonomisk handlingsrom m.m. er faktorer som har innvirkning på fremtidig planlegging av kompetansebehov.

Alle enheter i kommunen skal gjennomføre en kompetanseanalyse for å få oversikt over hvordan vi skal satse på kompetanse for å nå vedtatte overordnede mål. Den deles inn i tre hovedpunkt:

- Krav til kompetanse
- Kompetansebeholdning
- Kompetansebehov



For at Vågan kommune skal kunne nå sine mål, er det viktig at vi gjennom analysearbeidet ser med et kritisk blikk på hvilke kompetansekrav vi vil bli møtt med i fremtiden. I tillegg er det viktig at disse kravene gjenspeiler både kompetansekrav til stillingsfunksjoner, men at disse også er i tråd med fremtidens tjenestebehov hos kommunen og dens innbyggere/brukere av våre tjenester.

Målet er at vi skal sikre og legge til rette for at vi til enhver tid har den nødvendige kompetansen til å dekke de grunnleggende behovene for tjenester hos kommunens innbyggere og næringsliv, samt ivaretar behovet for klimanøytrale leveranser. Strategisk kompetanseanalyse er første steg når kommunen skal rekruttere nye medarbeidere, tilby videre/etterutdanning til ansatte eller sette i gang tiltak for å øke kvaliteten til tjenestene våre. Her kan også grunnlag fra analyser og bruk av KI være et godt støtteverktøy i arbeidet.

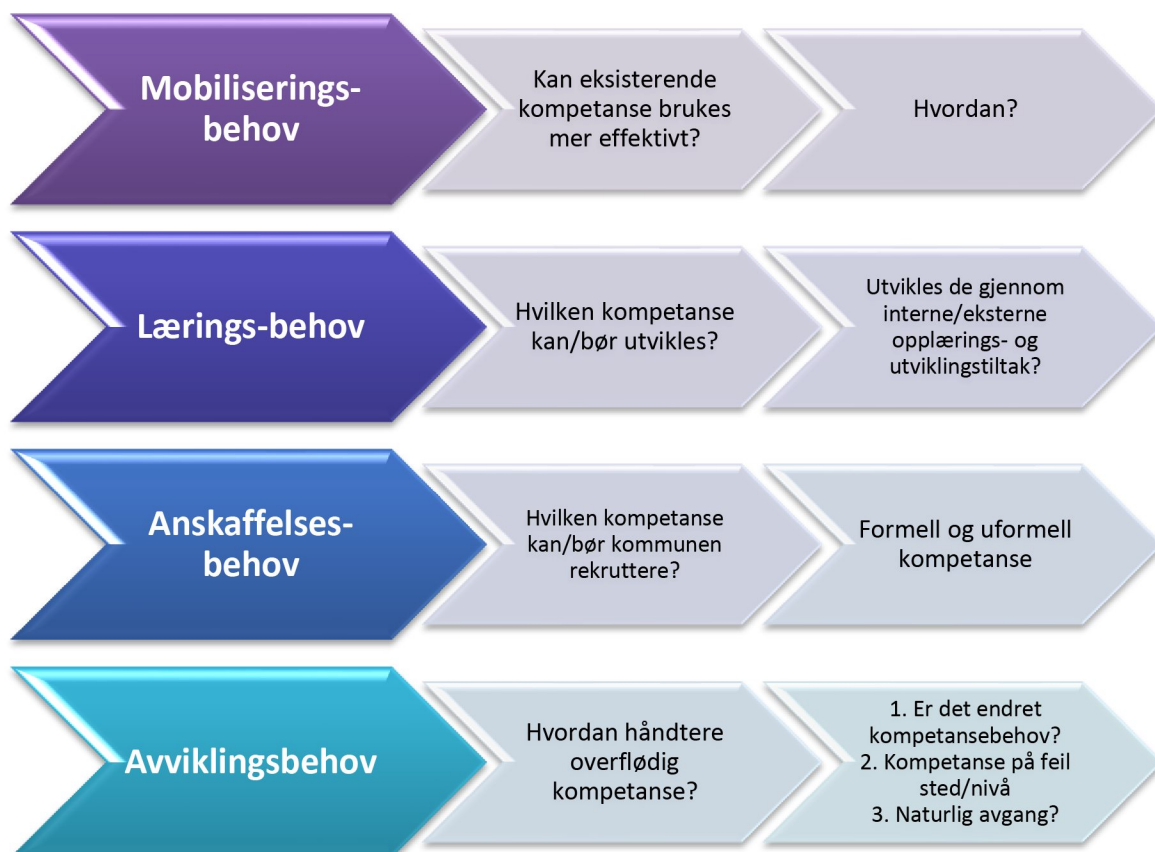
Det er viktig at kommunen i fremtiden tilegner seg kompetanse på og gjør seg nytte av ny teknologi og kunstig intelligens (KI). Bruken av kunstig intelligens (KI) i offentlig sektor i Norge er i stadig utvikling. Regjeringen har satt som mål at 80 % av offentlige virksomheter skal ha tatt i bruk KI innen 2025, og 100 % innen 2030.

For Vågan kommune kan bruk av kunstig intelligens (KI) forbedre vår tjenesteleveranse ved å effektivisere prosesser, gi bedre beslutningsstøtte til saksbehandlere, og tilpasse tjenester til innbyggernes behov. Samtidig som det legges til rette for å øke kompetansen og bruken av KI i Vågan Kommune, er det viktig å sikre at bruken skjer på etisk og ansvarlig måte. Både krav til forvaltning, hensyn til personvern og unngåelse av diskriminering må ivaretas.

For å få oversikt over kommunens totale kompetansekapital skal den enkelte enhet/avd. ha oversikt over personalplan og bemanningsplan, og se dette opp mot fremtidig kompetansebehov. Vi har gjennom vårt ressursssystem muligheten til å ta ut oversikter over stillinger, kompetanse og alder på ansatte som et grunnlag for vurdering.

Kompetansebehovet i Vågan kommune kan defineres som den totale kompetansekapitalen som kommunen trenger for å nå mål og utøve definerte oppgaver og funksjoner innen lov og avtaleverk. Medarbeidersamtaler/utviklingssamtaler med fokus på både faglig og personlig utvikling vil kunne gi oversikt over den enkelte avdeling/enhet sin kompetanse.

Kompetanseplanen gir overordnede føringer for kompetansearbeidet i kommunen. Den enkelte enhet skal utarbeide egne lokale planer for kompetansearbeidet ut ifra sitt fagområde. Enhetene bør som en del av kompetanseanalysen vurdere følgende:



6 Kompetansemål, strategier og tiltak

Formålet med strategisk kompetanseplan for Vågan kommune er å identifisere nåværende og fremtidige kompetansebehov, kartlegge kommunens kompetansebeholdning, og å utvikle kompetansetiltak som skal sikre en bærekraftig og effektiv drift.

Målet er at Vågan kommune har ansatte med den kompetansen som er nødvendig for å sikre en bærekraftig og effektiv drift nå og i fremtiden.

Den strategiske planen skal sikre at gapet mellom kommunens kompetanse og det faktiske behovet er identifisert. De foreslåtte tiltakene skal dekke dette gapet, slik at kommunen har tilstrekkelig antall ansatte med riktig kompetanse, og at vi får ønsket effekt av kompetanseutviklingen. Videre utdyping og konkretisering av tiltak vil være en viktig del av de fire programområdenes egne planer.

Strategi – hvordan gjør vi det	Tiltak – hva gjør vi
Tilrettelegge for kompetanseutvikling og tjenesteutvikling	Benytte modell for strategisk kompetanseanalyse
Utvikle kompetanse som styrker nyskaping og innovasjon, med særlig fokus på omstillingsevne og endringsvilje	Legge til rette for personlig og faglig utvikling gjennom utdanning, videreutdanning, kurs, workshops, e-læring, læringsplattformer osv. Samarbeide med lokale og nasjonale utdanningsinstitusjoner
Skape en kultur for kunnskapsdeling, kontinuerlig læring og forbedring Legge til rette for samarbeid og samhandling om kompetanse- og tjenesteutvikling på tvers av programområdene, og kommune- og regionsgrenser	Etablere og videreutvikle læringsnettverk for fagutvikling
Beholde, inkludere, og rekruttere medarbeidere med et bredt spekter av kompetanser og perspektiver	Tilby et inspirerende arbeidsmiljø med konkurransedyktige lønns- og arbeidsvilkår Utvikle en plan for integrering av alle nytilsatte i organisasjonen (onboarding) Tilby mentorordninger hvor erfarne ansatte kan veilede og støtte studenter og nyansatte
Ha en positiv og tydelig lederkultur som gir motiverte og trygge ansatte	Tilby lederprogram for nytilsatte, eksempelvis Fra kollega til leder - Basisprogram i ledelse
Implementere «Strategi for digitalisering 2024-2029 Lofoten IKT» i hele organisasjonen	Arbeidsgiver skal sørge for at det utvikles rutiner for bruk av systemer, support og opplæring/ kompetanseheving Ansatte må ta i bruk moderne teknologi og verktøy

7 Økonomiske virkemidler

7.1 Kompetanseutviklingstiltak pålagt av arbeidsgiver

Når kompetanseutvikling er pålagt av arbeidsgiver skal arbeidsgiver dekke kursavgift og undervisningsmateriell. Utgifter til reise og opphold blir dekket av arbeidsgiver etter satser i statens reiseregulativ.

7.2 Kurs på fridager

Deltidstilsatte og turnuspersonale som er pålagt å delta på kurs eller annen opplæring godkjent av lederen, får lønn for kursdagen(e) med inntil 7,5 timer per dag. Eventuell kompensasjon av reisetid på fritid må avtales på forhånd av nærmeste leder. For deltakelse på studier, kurs og lignende gjelder det samme.

7.3 Utdanningspermisjon

Rett til utdanningspermisjon er regulert etter arbeidsmiljøloven §12-11 og hovedtariffavtalen §14.2, samt i Vågan kommune sitt permisjonsreglement som har nærmere regler om slik permisjon. For alle lengre utdanningspermisjoner bør det utarbeides individuelle avtaler.

7.4 Plikttjeneste / Bindingstid

Bindingstid skal drøftes og avtales, jf. hovedtariffavtalen kap. 14.3, og det kan gis bindingstid inntil to år som følge av støtte til kompetanseheving, se Vågan kommune sine retningslinjer for bindingstid for nærmere regler. Hvis den ansatte slutter før bindingstiden er utgått, må utgiftene forholdsmessig tilbakebetales til arbeidsgiver. I økonomisk støtte inngår blant annet stipend, reise- og kurskostnader, permisjon med lønn m.m.

7.5 Lønn etter avsluttet kompetanseheving

Medarbeidere som har gjennomført avtalt kompetanseheving kan få økning av lønn etter lokale forhandlinger, jf. Vågan kommunens lønnspolitiske plan. Virkningstidspunktet for evt. ny lønn avklares også i de lokale forhandlingene.

7.6 Kommunale kompetansemidler

I kommunens økonomi- og handlingsplan settes det hvert år av midler til kompetanseutvikling. Midlene ligger sentralt budsjettert og benyttes både til felles organisasjonsutvikling på tvers i organisasjonen og på overordnet nivå, i tillegg til at det fordeles midler til hvert programområde som skal sikre at nødvendig kompetanse utvikles, vedlikeholdes og anskaffes.

7.7 Søke etter kompetansemidler

Det er mulig å søke om midler til kompetansehevende tiltak på ulike måter hos en rekke ulike instanser. Noen eksempler er:

- KS: Det kan søkes om OU-midler til KS. OU-midlene skal brukes til arbeidsgiverrelatert ledelsesutvikling. KS tilbyr i tillegg flere kurs i løpet av året der det er forhåndsgodkjente OU-midler.
- Statsforvalteren
- Fylkeskommunen
- Ulike departement og direktorat

8 Oppfølging og evaluering

Den strategiske kompetanseplanen evalueres fortløpende og vurderes revidert etter hvert kommunevalg.

Det skal videre hvert år utarbeides og vedtas i AMU en årlig kommunal kompetanseplan med konkrete kompetansetiltak for det aktuelle året.

Hver enhet skal årlig vurdere sine kompetansebehov både på kort og lang sikt, og denne vurderingen / kartleggingen skal være grunnlaget for de kompetansebehov enheten melder inn i forbindelse med utarbeidelsen av kommunens årlige kompetanseplan.

Kompetanseutvikling skal videre være et fast tema i forbindelse med de årlige medarbeidersamtalene.

Vågan kommunes overordnede strategiske kompetanseplan skal gjelde for perioden 2025 – 2032. Rapportering på tiltak skal innlemmes i den øvrige rapporteringen i Vågan kommune, fortrinnsvis ved tertialrapportering og årsmelding.

9 Referansliste

10 Vedlegg

Filtreringer som er gjort på de ulike områdene for å utarbeide overstående diagram:

Oppvekst (Undervisning og kultur)	Helse og mestring	Samfunn	Stab og støtte	Strategisk ledelse
Assistent SFO/Skole Assistent (Helse) Musikk- og kulturmedarbeider	Assistent Hjemmehjelp	Renholder Renholder 1 Vaktmester Teknikker		
Fagarbeider Helsesekretær Sekretær	Helsefagarbeidere	Brannkonstabel Fagarbeider Renholdsoperatør	Fagarbeider	
Adjunkt Adjunkt m/tillegg Jordmor Konsulent Lektor m/tillegg Lærer Musikk og kulturskolelærer Pedagogisk leder Rådgiver Spesialpedagog	Fysioterapeut Konsulent Miljøterapeut Spesialsykepleier Sykepleier Vernepleier		Rådgiver Konsulent	
Leder Rektor/Leder Rektor/leder Styrer	Avdelingsleder Fagleder Leder		Økonomisjef Avdelingsleder	Kommunedirektør Kommunalsjef