Ringsaker kommune

STRATEGISK KOMPETANSEPLAN

Vedtatt av formannskapet i møtet den 07.12.2022, ved f.sak 135/2022

Innhold

Innledning ... 3
Framtida – hva vil påvirke kommunes behov for arbeidskraft ... 4
Nasjonale utfordringer ... 4
Morgendagens arbeidstakere ... 5
Kompetanse ... 5
Kompetanseanalyse ... 6
Bemanningsplaner ... 8
Kompetanseplaner i alle virksomheter og på enhetsnivå ... 8
Mobilisering og utvikling av kompetanse hos de som allerede er ansatt ... 8
Onboarding/introduksjonsprogram ... 8
10-Faktor/medarbeiderundersøkelser ... 9
Medarbeidersamtaler ... 9
Livsfasetilpasset arbeidsliv ... 10
Permisjonsreglement og permisjon til utdanning ... 10
Økonomisk kompensasjon for etter- og videreutdanning ... 10
KompetanseNorge – Grunnleggende ferdigheter ... 11
Ledelse ... 11
Interne kurs ... 11
Rekruttering ... 12
Stillingsvurdering ... 12
Utlysningstekst/annonsering ... 12
Kanaler og bruk av sosiale medier i rekrutteringsprosesser ... 12
Utvelgelse av kandidater, intervju og referanser ... 13
Rekruttering av unge arbeidstakere ... 13
Lærlinger ... 13
Organisering av lærlingeordningen i Ringsaker kommune ... 14
Fagbrev på jobb ... 14
Oppsummering ... 15

Innledning

Kompetanse er nøkkelen til kvalitet og samtidig viktig for å sikre dagens velferdstjenester og styrke evnen til fornyelse av tjenester og arbeidsmetoder. Kommunens visjon og overordnede mål framgår av kommuneplanens samfunnsdel. Kommunens mer konkrete mål og strategier for ulike områder blir vedtatt ved rullering av handlingsprogram med økonomiplan og årsbudsjett.

Ringsaker kommune har følgende mål for rekruttering og kompetanse:

> *Til enhver tid å klare å rekruttere tilstrekkelig antall medarbeidere med den kompetanse som er riktig og nødvendig for at kommunen skal nå sine mål.*

En overordnet strategisk kompetanse- og rekrutteringsplan er en langsiktig plan som sier noe om hvilket behov kommunen vil ha i årene framover og hvordan kommunen skal gå fram for å fylle stillingene med rett kompetanse. I dette inngår både å beholde og mobilisere kompetanse hos de som allerede er ansatt, samt rekruttere nye.

Forskning viser at kompetent personell tiltrekkes av, og blir værende på, arbeidsplasser med godt faglig miljø og faglig strategisk satsing på tjenesteutvikling. Ringsaker kommune trenger engasjerte medarbeidere som ser muligheter og finner løsninger. De ansatte er rekruttert fra et stort antall yrkesgrupper med en svært allsidig kompetanse. Kommunene står i framtida overfor en rekke utfordringer knyttet til bemanningssituasjonen, og dersom kommunene ikke framstår som en god og attraktiv arbeidsgiver kan det bli krevende å rekruttere nye medarbeidere. Det er derfor viktig at en har god oversikt over framtidens kompetansebehov og at en jobber målrettet med rekruttering og kompetanseutvikling.

Ringsaker kommune har i dag kompetente ansatte som gjør en god jobb for innbyggerne hver dag. Denne strategien har framtidens behov for kompetanse i fokus. Med rekruttering forstås prosessen med å kartlegge arbeidskraftbehov, framskaffe aktuelle søkere til kommunens ledige stillinger og utvelgelse av nye ansatte. I tillegg kommer arbeidet med å beholde, utvikle og mobilisere de som allerede er ansatt.

Det norske arbeidslivet er avhengig av god tilgang på kvalifiserte fagarbeidere. Det er viktig for at Norge som land skal være godt rustet for de omstillinger som vil komme i framtida og for å kunne løse viktige samfunnsoppgaver. Samfunnskontrakten bygger på trepartssamarbeid og fagopplæringen har en sentral plass i det organiserte arbeidslivet. Arbeid som tidligere er gjort gjennom kontrakten viser at felles innsats gir bedre resultat. Samfunnskontrakten (2022-2026) skal konsentrere innsatsen om å jobbe aktivt for at flere søkere skal få læreplass gjennom å rekruttere flere bedrifter og virksomheter til lærlingeordningen. Målet er at alle elever som er kvalifiserte søkere skal få et tilbud om læreplass. Lærlingeordningen skal være førstevalget for de som ønsker seg et fag- eller svennebrev.

Tall fra 2021 viser at 22 prosent av dem som søkte læreplass ikke fikk lærekontrakt. Dette er et hinder for å fullføre videregående opplæring og skaper store utfordringer både for den enkelte elev og for samfunnet. Partene i Samfunnskontrakten har derfor forpliktet seg til å videreutvikle det lokale og regionale arbeidet og gjennomføre tiltak for å skaffe/rekruttere flere lærebedrifter. I tillegg til å benytte lærlingeordningen for å rekruttere gode fagarbeidere innen ulike fagområder har Ringsaker kommune et samfunnsansvar for å bidra til at ungdom som er bosatt i Ringsaker får muligheter til å fullføre sin utdanning. Kommunen bidrar aktivt til dette gjennom å tilby 40 læreplasser.

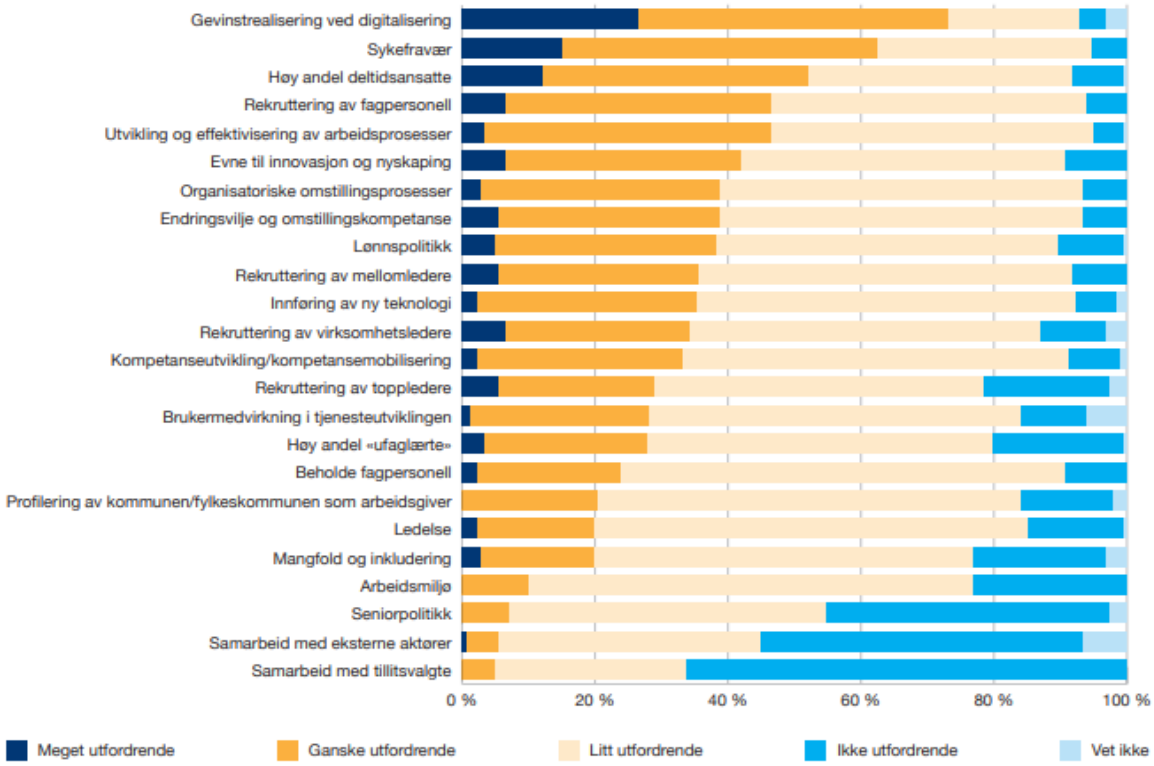
Framtida – hva vil påvirke kommunes behov for arbeidskraft

Ringsaker kommune må til enhver tid møte den demografiske utviklingen og innbyggernes behov for tjenester. I en kommune er det en rekke forhold som påvirker arbeidslivet og som kan få betydning for tilgang på arbeidskraft og kompetanse. Kommunen må rekruttere og beholde kompetent arbeidskraft, samtidig som det er behov for fornyelse av tjenester og arbeidsformer.

Nasjonale utfordringer

Kommunesektorens organisasjon (KS) utgir hvert andre år Kommunesektorens Arbeidsgivermonitor. Dette er en statistikk- og faktapublikasjon som beskriver status og utviklingstrekk for aktuelle arbeidslivstema i kommuner og fylkeskommuner. En rekke trender, forventninger og utviklingstrekk vil få betydning for sektorens kompetansebehov og oppgaver framover. For å sikre fortsatt bærekraftige tjenester trengs en nyskapende politikk som reflekterer utfordringer og muligheter som sektoren står ovenfor. Rapportene bygger på en landsomfattende spørreundersøkelse blant kommune- og fylkeskommunedirektører. En annen vesentlig kilde til informasjon til rapporten er KS' eget PAI-register som gir informasjon om arbeidstokken i sektoren.

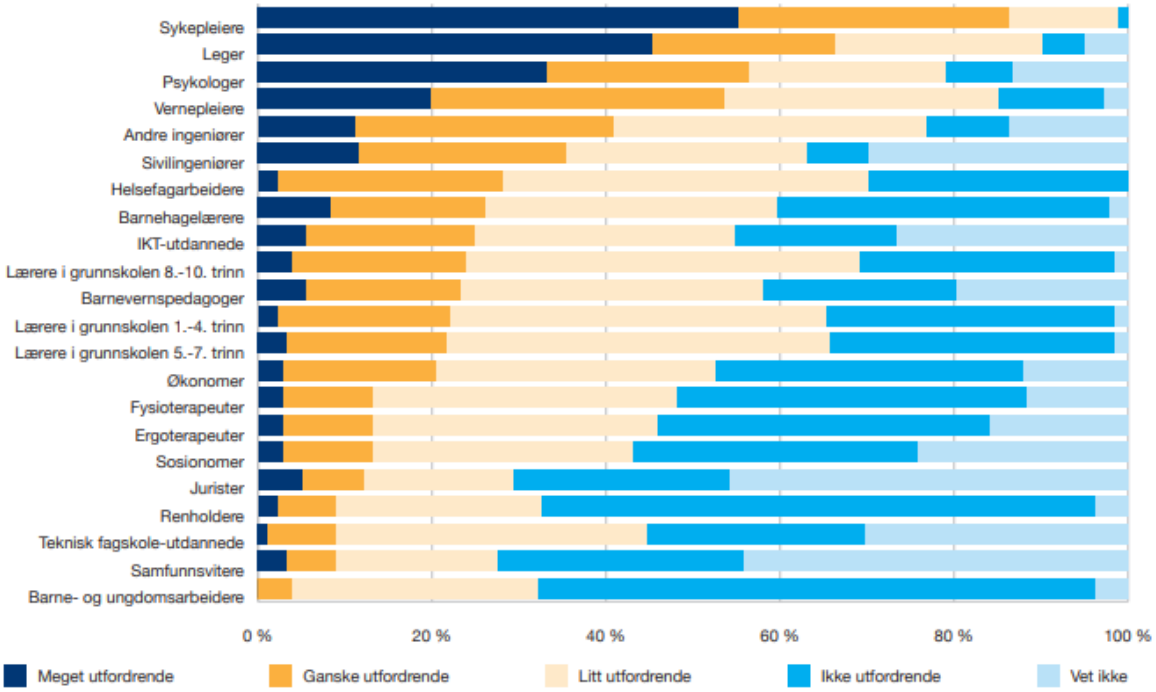
Oversikten nedenfor er hentet fra KS Arbeidsgivermonitor og beskriver noen av de utfordringene som kommunene vil ha i årene framover.



7 av 10 kommuner oppgir at det er utfordrende å realisere gevinster av digitalisering. Sykefravær og høy andel deltidsansatte er en stor utfordring for kommunene. Rekruttering av fagpersonell, utvikling og effektivisering av arbeidsprosesser samt evne til innovasjon og nyskaping er også utfordringer som kommunene peker på i undersøkelsen.

I følge KS' PAI-register var 485 600 personer ansatt i kommunesektoren ved inngangen til 2021, dette er 5,2 % flere enn i 2015. Størstedelen av denne veksten har skjedd innenfor helse- og omsorgstjenestene, hvor økningen måles til 13,5 %. I underkant av 40 % av alle årsverk i kommunesektoren blir utført innenfor dette virksomhetsområdet. Deretter følger skole- (34 %) og barnehagesektoren (10,5 %)

Kommunene og fylkeskommunen oppgir i undersøkelsen som danner grunnlag for Kommunesektorens arbeidsgivermonitor at det er størst utfordringer med å rekruttere helsepersonell med høyere utdanning, jfr. tabell.



Deretter følger ingeniører, helsefagarbeidere, barnehagelærere, IKT-utdannede og lærere.

KS sine framskrivinger av arbeidskraftbehov viser at det i årene form mot 2031 vil være behov for om lag 46.000 flere årsverk for å kunne tilby samme nivå på tjenestene. Størst behov for økning er innenfor helse- og omsorgstjenestene. Dette skyldes i stor grad en høyere andel eldre i befolkningen. Disse beregningene tar imidlertid i liten grad hensyn til endringer i måten å løse oppgaver på, bruk av ny teknologi, digitalisering etc.

Morgendagens arbeidstakere

Arbeidsmarkedet har utviklet seg til å bli mer globalt. Mennesker bor et sted og jobber et annet. Ungdom reiser ut i verden og får utdanning og erfaringer. Det er økt mobilitet i samfunnet og spennende jobber tiltrekker seg ansatte som i utgangspunktet bor i andre deler av landet. Økt innvandring til Norge gir et flerkulturelt/mangfoldig samfunn. Ny teknologi tas i bruk og digitalisering gir nye muligheter. Dette er en utvikling som skjer på alle områder i samfunnet og arbeidslivet og som påvirker våre arbeidsprosesser og hvordan vi løser oppgaver på. Unge arbeidstakere er ofte en ressurs når nye teknologiske tjenester skal tas i bruk. Samfunnet dreies også mot en større grad av individuell tilpasning, medvirkning og valgmuligheter. Unge arbeidstakere har andre forventninger til sin arbeidsgiver, til sin nærmeste leder og sine kollegaer i dag enn for få år siden. Ansatte ønsker større individuell frihet og utviklingsmuligheter, noe som også påvirker Ringsaker kommune.

Kompetanse

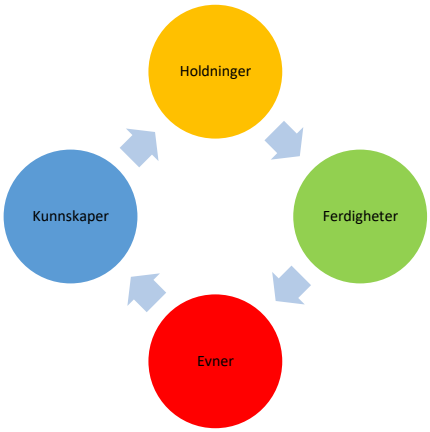
For å lykkes med kompetanseplanlegging, er det avgjørende å ha en god forståelse av hva kompetanse egentlig er, og på hvilke måter den er en ressurs i organisasjonen.

Viktige stikkord er:

- Kompetanse handler om ”å være i stand til”.

- Kompetanse reflekterer totalpotensialet en person har – for å yte og utvikle seg.
- Kompetanse er ikke en egenskap, men må sees i forhold til situasjoner, mål og krav.
- Kompetanse egner seg ikke så godt for lagring, men får verdi gjennom å bli brukt.
- Byggesteinene i kompetanse er kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger.
- Kunnskaper er ofte overfokusert i kompetansearbeid, mens holdninger er underfokusert.
- Den mest verdifulle kompetansen er "taus", dvs. vanskelig å måle og sette ord på.
- Realkompetanse består av formell kompetanse (basert på utdanning) og uformell kompetanse (basert på erfaring).
- Organisasjoner får tilgang til kompetanse gjennom sine medarbeidere.
- Systemer, rutiner og databaser er ikke kompetanse, men virkemidler for å bruke kompetanse og tilrettelegge for utvikling og kvalitetssikring.

Begrepet kompetanse bygger på fire komponenter. Dette er kunnskap, ferdigheter holdninger og evner. Samlet sett gjør disse ulike komponentene oss i stand til å utføre oppgaver i tråd med definerte krav og mål.



Kunnskap handler om å vite, kjenne fakta, å kunne se sammenhenger og kjenne til metodikk/framgangsmåter.

Ferdigheter er knyttet til handling og evnen til å handle på en bestemt måte. Dette handler om det vi gjør i praksis, enten manuelt eller analytisk.

Holdninger handler om meninger, oppfatninger og verdier som påvirker hvordan vi bruker våre kunnskaper og ferdigheter.

Evner er et individs potensiale i form av stabile egenskaper, kvaliteter, talenter, helse og øvrige trekk som påvirker mulighetene til å utføre en oppgave og for å tilegne seg ny kunnskap, ferdigheter eller holdninger.

Man snakker gjerne om begrep som endringskompetanse, handlingskompetanse, tverrfaglig kompetanse og samhandlingskompetanse. Alle disse formene for kompetanse kan forstås ut fra byggesteinene kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger.
Holdninger kan være helt avgjørende for om man er i stand til å være med på endringer, handle riktig, se ut over sine egne oppgaver og samhandle med andre. Uansett hvilke former for kompetanse vi snakker om, er det viktig å konkretisere hva de innebærer – f.eks. hva som kjennetegner god samhandlingskompetanse.

Kompetanseanalyse

Kompetanseanalysen skal bidra til å klargjøre hvilken kompetanse organisasjonen/enheten trenger for å nå sine mål, og hvor utviklingstiltak bør settes inn for å anskaffe, utvikle eller mobilisere kompetanse.

Kompetanseanalyse består av tre hovedaktiviteter

1. Definere kompetansekrav
   Hvilken kompetanse trenger kommunen/virksomheten for å nå sine mål og utføre definerte oppgaver på ønsket måte og nivå? Kvalitet og kapasitet/sårbarhet.

2. Analysere kompetansekapital
   Har kommunen/virksomheten den kompetansen den trenger i forhold til kompetansekravene?
   Blir viktig kompetanse som vi har brukt på en god måte?
   Hvilken kompetanse forvalter vi gjennom våre medarbeidere og hvilken blir brukt?

3. Identifisere kompetansebehov
   Hvilken kompetanse mangler vi eller blir ikke brukt?

   a) Mobiliseringsbehov: Hvilken kompetanse kan mobiliseres bedre hos våre medarbeidere?
   b) Læringsbehov: Hvilken kompetanse kan utvikles hos våre medarbeidere?
   c) Anskaffelsesbehov: Hvilken kompetanse bør anskaffes gjennom rekruttering eller samarbeid med andre?

Å utvikle kompetansen i organisasjonen er et ansvar som alle må ta del i. At kommunen er kompetansemessig á jour med de krav som stilles, er helt avgjørende for resultatene. Foruten å være avgjørende for kommunens evne til å nå sine mål og for kvaliteten på tjenesteproduksjonen er også kompetanseutvikling motiverende og viktig for den enkelte medarbeider.

Kompetent personell tiltrekkes av og blir værende på arbeidsplasser med godt faglig miljø og faglig strategisk satsing på tjenesteutvikling. Dette gir igjen grunnlag for faglig gode tjenester. Mål om resultatorientert gjennomføringsevne og økt kvalitet i tjenesten avhenger av at kommunen lykkes i å rekruttere/beholde kompetent personell til å drive systematisk, kunnskapsbasert kvalitetsutvikling og til å veilede øvrig personell. Ledere må med utgangspunkt i kommunens mål og resultatkrav initiere faglige diskusjoner og sette standarder for faglig kvalitet i sin enhet.

I arbeid med kompetanseanalyse må en se på om den kompetansen en har blir brukt på rett måte. En målrettet fordeling av oppgaver er en av nøklene for å ha tilstrekkelig antall ansatte for å få løst kommunens oppgaver i framtida. Knapp fagkompetanse må brukes der den trengs aller mest, for eksempel må sykepleiere og helsefagarbeidere i dag bruke mye tid på oppgaver som ikke krever deres spisskompetanse.

De ansattes kompetanse er kommunens viktigste ressurs. For kommunen er det avgjørende at medarbeiderne har den individuelle kompetansen som trengs for at kommunen kan nå sine mål. For den enkelte medarbeider er det også viktig å få mulighet til å utvikle seg både faglig og personlig. Kommuner som satser på kompetanseutvikling kan videre styrke sitt omdømme som en attraktiv arbeidsgiver.

Ved å satse på kompetanse kan kommunen:

- Utvikle og beholde medarbeidere
- Rekruttere kompetente medarbeidere
- Etablere robuste fagmiljøer
- Oppnå økt medarbeidertilfredshet
- Skape et godt og helsefremmende arbeidsmiljø
- Øke nærværet
- Bidra til at flere kan og vil jobbe mer
- Skape et godt omdømme som arbeidsgiver og tjenesteleverandør

Bemanningsplaner

Alle enheter i Ringsaker kommune skal ha oppdatert og godkjent bemanningsplan. En bemanningsplan viser den kompetansen enheten har. Bemanningsplanen er basert på antall årsverk som er vedtatt i kommunens årsbudsjett.

En bemanningsplan skal inneholde:

- Årsverk
- Stillingstittel
- Stillingskode
- Arbeidsoppgaver
- Hjemmelsnummer
- Kompetansekrav

Bemanningsplanen skal til enhver tid være ajourført i henhold til tildeling/opprettelse av nye stillinger. Når en ledig stilling lyses ut skal det skje med bakgrunn i stillingskoder og stillingsbeskrivelse som står i vedtatt bemanningsplan. Kommunen har egen prosedyre for bemanningsplan og endringer i denne.

Kompetanseplaner i alle virksomheter og på enhetsnivå

Innenfor de enkelte virksomhetsområder og på enhetsnivå skal det utarbeides planer som viser kompetansen som finnes, kompetansen som kreves for å møte framtidas utfordringer og aktuelle tiltak. En god kompetanseplan vil være med å dra organisasjonen i riktig retning for å nå de overordnede målene.

Planen skal fokusere på konkrete tiltak og ikke bare formell kompetanse som studier, opplæring og kurs, men også jobbrotasjon, hospitering, selvstudium, arenaer for intern deling av kompetanse, tid til faglig refleksjon, kollegaveiledning, e-læringskurs etc. Det er utarbeidet en egen mal for kompetanseplan på enhetsnivå. Kommunens enheter må årlig revidere sin kompetanseplan.

Mobilisering og utvikling av kompetanse hos de som allerede er ansatt

Å få brukt sin kompetanse i jobben påvirker ansattes motivasjon, deres lojalitet til organisasjonen og deres intensjon om å bli i jobben. Den ansattes opplevelse av å få brukt sin kompetanse påvirkes av flere faktorer: Tydelig rolleavklaring, tro på egne ferdigheter, handlingsrom og støtte fra både leder og kollegaer. Økt kompetansemobilisering gir økt verdiskapning, måloppnåelse og større fleksibilitet blant de ansatte. Høy kompetansemobilisering gir positive effekter på økt nærvær, bedre arbeidsmiljø og bedre psykisk helse for de ansatte.

Onboarding/introduksjonsprogram

Godt planlagt introduksjon og systematisk oppfølging av nytilsatte, onboarding, er noe av det viktigste en virksomhet kan gjøre for å tiltrekke seg, utvikle og beholde ansatte. En slik innfasingsperiode strekker seg over hele det første året av ansettelsen. En onboardingsprosess skal møte den nyansattes behov for å sette seg inn i grunnleggende organisatoriske kunnskaper, formelle retningslinjer, praktiske forhold og rutiner. Den skal hjelpe den ansatte til å forså eget ansvar, rolle, mål og oppgaver for å komme inn i den kulturen som gjelder lokalt og forstå enhetens rolle i helheten.

Det er gode prosedyrer, maler og hjelpedokumenter for denne prosessen i kommunens personalhåndbok. Det er viktig at dette tilpasses den enkelte virksomhet og de rutiner, regler etc. som finnes der.

10-Faktor/medarbeiderundersøkelser

Medarbeiderundersøkelse er et viktig ledelses- og utviklingsverktøy som gjennomføres annethvert år. Ringsaker kommune benytter 10-Faktor som er utviklet av KS og KF i samarbeid med Linda Lai, professor i ledelse og organisasjonspsykologi. 10-Faktor tar for seg det mest sentrale innenfor ledelsesteorien og bygger på forskning om effektiv ledelse, gode virkemidler for å motivere medarbeidere og hente ut best mulig ytelse. Medarbeiderundersøkelsen skal brukes som et utviklingsverktøy og ikke kun som et kartleggingsverktøy. 10-Faktor måler til dels medarbeidernes oppfatninger av viktige forhold på arbeidsplassen og dels medarbeidernes holdninger til jobben de har. 10-Faktor er ikke en ledelsesundersøkelse, men temperaturmåler på arbeidsmiljøet på hver enkelt enhet, og det stilles store krav til involvering i oppfølgingsarbeidet fra alle ansatte.

Selve undersøkelsen har 35 påstander som medarbeiderne skal ta stilling til. Det vil si at det er tre til fem påstander knyttet til hver faktor, og når man svarer på undersøkelsen vil man ikke vite hvilken faktor påstandene er knyttet til. Det er måten å måle på som gjør at vi med denne undersøkelsen kan stole på resultatene, og få utbytte av å jobbe med faktorene i etterkant.

De 10-faktorene som måles er:

1. Oppgavemotivasjon - motivasjon for oppgavene i seg selv («indre motivasjon»).
2. Mestringstro - tiltro til egen jobbkompetanse og mestringsmulighet.
3. Selvstendighet - opplevd tillit og mulighet til å jobbe selvstendig («autonomi»).
4. Bruk av kompetanse - opplevd bruk av egen kompetanse («kompetansemobilisering»).
5. Mestringsorientert ledelse - ledelse med vekt på å gjøre medarbeiderne best mulig ut fra sine forutsetninger.
6. Rolleklarhet - tydelig kommuniserte forventninger til rollen medarbeideren skal fylle.
7. Relevant kompetanseutvikling - opplevde muligheter til å få kompetanseutvikling som er relevant for jobb/oppgaver.
8. Fleksibilitetsvilje - villighet til å være fleksibel på jobb, spesielt i måten man arbeider på.
9. Mestringsklima - kultur for å samarbeide, lære og gjøre hverandre gode.
10. Nytteorientert motivasjon - ønske om å bidra til andres måloppnåelse, dvs. gjøre noe nyttig for andre («prososial motivasjon»).

Oppfølgingen av 10-Faktor er avgjørende for utvikling over tid. Aktiv oppfølging av gjennomført medarbeiderundersøkelse bidrar til å bli en bedre arbeidsplass og er en gylden mulighet for at alle medarbeidere og leder i fellesskap kan påvirke sitt eget arbeidsmiljø og arbeidshverdag, herunder kompetanseutvikling.

Medarbeidersamtaler

For å få ansatte, avdelinger, enheter og hele organisasjonen til å dra i samme retning, er det nødvendig å ha jevnlige dialoger om hva som er mål, verdier og rammer for det arbeidet som skal utføres. I kunnskapsbaserte organisasjoner er ledelse gjennom klare mål, verdier og rammer bedre incentiver enn detaljerte regler og prosedyrer. Felles forståelse og etterlevelse av nedfelte verdier for kommunen oppnås gjennom dialog om hvordan vi etterlever verdiene og hva de betyr for vår måte å handle og kommunisere på. Dialog om hvilke rammer som er nødvendige og riktige for å skape ønsket resultat, er vesentlig for at hver ansatt skal vite hva som gjelder og hvilke rammer arbeidet skal løses innenfor. Med rammer menes arbeidsoppgaver, organisatoriske strukturer, juridiske bestemmelser, myndighet og ansvar, rolleavklaring, kompetansebehov og økonomiske ressurser.

En medarbeidersamtale er en dialog mellom medarbeider og nærmeste leder, der begge har anledning til å diskutere fysiske og psykososiale forhold ved arbeidsplassen, i tillegg til mål og utviklingsmuligheter for den ansatte. Samtalen er konfidensiell, og har som hensikt å ivareta både den ansattes og virksomhetens interesser i ansettelsesforholdet. Samtalen kan benyttes til arbeid med målsettinger og kompetanseutvikling for medarbeider og virksomheten og gjennomføres årlig.

Et viktig satsningsområde for utviklingen av arbeidsmiljø, ledelse og medarbeiderskapet i Ringsaker kommune er 10- faktor. Derfor er innholdet i de ti faktorene og teorigrunnlaget bak viktig å inkludere i en slik samtale, noe også kommunens mal for medarbeidersamtale gjør.

Livsfasetilpasset arbeidsliv

Ringsaker kommune vedtok våren 2022 en Inkluderings-, livsfase- og arbeidsmiljøstrategi. Mangfold og inkludering i arbeidslivet har vært tema i mange år. Ved å inkludere mennesker med nedsatt funksjonsevne eller flerkulturell bakgrunn kan enhetene få tilført verdifull kompetanse. Dialogen mellom leder og ansatt er avgjørende for å finne tilpassede løsninger innenfor enheten og kommunen forøvrig. Dette er mulig gjennom individuelle tilrettelegginger og interne omplasseringer, dersom det er forenelig med kompetanse og funksjonsnivå. Tillitsvalgte og verneombud er sentrale aktører i dette arbeidet og alle har et ansvar for at det blir en felles aksept for at det tilrettelegges for individuelle ordninger og at det er rom for fleksible løsninger. Livsfasepolitikken i Ringsaker kommune bygger på rettighetene som er hjemlet i lov- og avtaleverk.

Permisjonsreglement og permisjon til utdanning

I henhold til arbeidsmiljølovens bestemmelser har arbeidstaker rett til hel eller delvis utdanningspermisjon uten lønn i inntil 3 år under forutsetning av at han eller hun har vært i arbeidslivet i 3 år og hos samme arbeidsgiver de 2 siste. Hensikten er å styrke det generelle utdanningsnivået i samfunnet og å møte arbeidslivets og den enkeltes behov for økt kompetanse og omstilling. Utdanningen må være yrkesrelatert. Permisjonen kan avgrenses av arbeidsgivers forsvarlige planlegging av drift og personaldisponering. Arbeidstaker som vil bruke sin rett til utdanningspermisjon må gi arbeidsgiver skriftlig varsel om dette. Bestemmelsene omfatter både faste og midlertidige ansatte og er uavhengig av stillingsstørrelse.

Kommunen gir permisjon med lønn og dekning av legitimerte utgifter for utdanningstiltak som er hjemlet i enhetens vedtatte kompetanseplan. Det kan i tillegg være etablert sentrale ordninger for videreutdanning for enkelte yrkesgrupper/virksomhetsområder. Nærmere bestemmelser om studiepermisjon/eksamensdager finnes i permisjonsreglementet.

For enkelte kan det være aktuelt å pålegge arbeidstakeren bindingstid/plikttjeneste etter endt utdanning. Bindingstid kan avtales med den enkelte dersom kommunen ved opplæring yter vesentlig økonomisk støtte (lønn, dekning av utgifter, stipend, oppholdsutgifter) som tilsvarer mer enn 3 månedslønninger. Bindingstiden settes til minimum 1 og maksimum 2 år. Bindingstidens varighet må framgå av permisjonsvedtaket.

Det kan også være aktuelt å gi permisjon slik at ansatte kan hospitere/arbeide i andre enheter/avdelinger i en periode for å øke sin kompetanse, dele erfaringer og kunnskap etc.

Økonomisk kompensasjon for etter- og videreutdanning

Ringsaker kommune vil som arbeidsgiver benytte lønn som et aktivt virkemiddel for å stimulere ansatte til å øke sin kompetanse. Utvikling og tilegnelse av formal- og/eller realkompetanse skal være et element i vurdering av lønn, forutsatt at kompetansen anvendes og vurderes som relevant for

kommunen. Dette avklares under medarbeider-/lønnssamtale, og kompetanseutvikling knyttes opp mot enhetens kompetanseplan.

Dersom den ansatte har skaffet seg ny relevant kompetanse (studiepoenggivende/ fagskolepoenggivende) iht. avtale med leder og enhetens kompetanseplan, kan dette være grunnlag for å endre lønn.

KompetanseNorge – Grunnleggende ferdigheter

Arbeidslivet endrer seg raskt og for å håndtere omstillingene må ansatte utvikle kompetanse samtidig som de er i jobb. Virksomheter kan søke om tilskudd til kurs i grunnleggende lese-/skrive, regne-, muntlig- og digitale ferdigheter, eller opplæring i norsk og/eller samisk for voksne i arbeid fra KompetanseNorge. Ordningen er primært rettet mot ansatte med lav formell utdanning. Kommunen har de senere årene samarbeidet med arbeidsmarkedsbedriften Bragd Kompetanse AS og søkt og fått innvilget flere kurs for ansatte. Kursene bidrar til at ansatte opplever økt mestring og blir bedre rustet for å gjennomføre annen opplæring, som for eksempel fagbrev.

Ledelse

Den kommunale organisasjonen er åpen og kompleks. KS fremhever at ledere i kommunal sektor leder i det skapende spenningsfeltet mellom de folkevalgte, den kommunale organisasjonen og innbyggere, brukere og andre interessenter.

Et bevisst og strategisk arbeid med å utvikle hver enkelt leder og en felles ledelsespraksis er viktig for at kommunen skal lykkes som en moderne og attraktiv arbeidsgiver. En felles ledelsespraksis skaper også forutsigbarhet for medarbeiderne, en tydelig organisasjon samt strategisk samkjøring av mål og verdier i organisasjonen.

Lederskap innebærer å få frem det beste i kompetente medarbeidere og skape utvikling. En viktig forutsetning for at de ansatte skal kunne utføre gode tjenester og få bekreftelse på at de lykkes i sitt arbeid, er god ledelse på alle ledernivåer i kommunen.

En viktig oppgave for alle ledere i kommunen er å kommunisere det unike og interessante med kommunesektorens samfunnsoppdrag. Stadig høyere fagkompetanse hos ansatte stiller også nye krav til ledelse. Lederen selv har ofte ikke bedre fagkompetanse enn sine medarbeidere og moderne ledelse i dag handler i stor grad om kompetanseledelse.

For å gi ledere nødvendig basiskompetanse, muligheter til å utvikle seg i lederrollen og oppleve trivsel og mestring i jobben, skal det gis kontinuerlig tilbud om kompetanseutvikling. I kommunens mangfold av enheter vil lederutfordringene være ulike ut fra type tjenester som produseres. Dette nødvendiggjør at det tilrettelegges for fleksible og skreddersydde lederutvikling- og lederopplæringsprogram. Ledere kan søke om tilskudd for å ta videreutdanning innen ledelse fra kommunens sentrale opplæringsbudsjett. Både lederopplæring og lederutvikling med fokus på mestringsorientert ledelse vil bli prioritert og en ønsker å gjennomføre forsøk med avgrensede ledeutviklingsprogram for utvalgte medarbeidere.

Interne kurs

Stabene ved rådmannskontoret holder regelmessig kurs og opplæring innenfor sine fagområder for å sikre at løpende rutiner blir ivaretatt i alle enheter. Dette kan være basisopplæring for nye ledere, kurs i sykefraværsoppfølging og hms, websak, økonomioppfølging også videre.

Rekruttering

Hvert år ansetter Ringsaker kommune mange nye ansatte. Når kommunen har behov for nye medarbeidere, skal tilsettingen foregå etter formelle regler og forutsigbare prosesser. Dette gjelder ved både ekstern og intern rekruttering.

Stillingsvurdering

Når det oppstår ledighet i en stilling, skal den enkelte leder foreta en stillingsvurdering. De ansatte gjennomgås med hensyn til:

1. Overtallige som har fortrinnsrett dersom de er kvalifisert for stillingen.
2. Arbeidstakere som har vært sammenhengende ansatt i midlertidige stillinger/vikariater mer enn 3 år, jf. aml. § 14-9 (6) og som således er å anse som fast tilsatt.
3. Arbeidstakere som har utført merarbeid i tillegg til sin deltidsstilling jevnlig de siste 12 måneder og som har fremmet krav jf. aml. § 14-4 a.
4. Omplassering til annet arbeid av helsemessige årsaker, jf. aml. § 4-6.
5. Fortrinnsrett for deltidsansatte, jf. aml. § 14-3 og HTA § 2.3. Gjelder for stillinger på tilsvarende nivå, f.eks vil en førskolelærer ikke ha fortrinnsrett til stilling som pedagogisk leder.

Videre skal det vurderes om det er behov for stillingen slik den eksisterer i dag, er det mulighet for å inndra stillingen og oppgavene fordeles på andre, er det hensiktsmessig stillingsstørrelse ut fra mengde oppgaver, skal stillingen videreføres med hensyn til arbeidsoppgaver/ansvarsområde og beslutingsområde eller er det forventede endringer i organisasjonen. Det er også viktig å vurdere om det er ansatte som kan få utvidet sin stillingsstørrelse og kommunen når mål om større andel heltidsstillinger. Stillingsvurderingen må gjennomføres i samsvar med kompetanseanalyse og hvilken kompetanse enheten har behov for for å gi gode tjenester i framtida.

Utlysningstekst/annonsering

Hvilken kompetanse som virksomheten har behov for er viktig i jobbanalysen/stillingsvurderingen og i utformingen av annonseteksten. Stillings-/kravsbeskrivelsen som kommer ut av jobbanalysen/stillingsvurdering bør gjenspeiles i de kravene som stilles i utlysningsteksten.

Budskap, form og tone i stillingsannonsen har mye å si for rekrutteringen. Det er viktig at annonseteksten gjenspeiler enhetens kjerneoppgaver og satsningsområde. Kunnskap om hvilke arbeidsverdier som er sentral for de ulike yrkesgruppene er viktig for å nå riktig målgruppe med annonseteksten. Ved kun å kopiere utlysningsteksten som ble brukt tidligere, står en i fare for å gå glipp av kompetanse enheten trenger i framtida. Ulike grupper arbeidssøkere blir motivert av ulike verdier. Kommunen benytter rekrutteringssystemet Easycruit og her er det gode muligheter for å benytte video, bilder etc. i annonsen.

I en rekrutteringsprosess jobbes det systematisk med å samle informasjon om kandidatene og bruke informasjonen til å vurdere kandidatene opp mot utlysningsteksten. HR-seksjonen gir veiledning og bistand til enhetsledere i hele rekrutteringsprosessen.

Kanaler og bruk av sosiale medier i rekrutteringsprosesser

Annonsering i trykte medier som aviser og fagblader er blitt mindre vanlig de siste årene, mens internett og sosiale medier benyttes mer og mer. Hovedregelen er at alle stillinger skal lyses ut offentlig på kommunens og NAV sin hjemmeside. I tillegg benyttes ulike fagsider, finn.no, sponsing på facebook, instagram, Linkedin etc. Ved å bruke målrettet profilering av stillinger i sosiale medier vil en kunne nå ut til konkrete faggrupper/fagområder. Et viktig virkemiddel vil være ulike

rekrutteringskampanjer inn om enkelte faggrupper, som f.eks helse- og omsorgssektoren. Annonsene som lages i Easycruit kan også enkelt deles på kommunens facebookside, kollegaer og andre uten ekstra kostnad.

I rekrutteringsarbeidet er det viktig å få fram gode historier om de ansattes arbeidshverdag og hvilket mangfold av stillinger som kommunen kan tilby. Ringsaker kommune deltar i det nasjonale prosjektet «Jobbvinner» i regi av KS der en løfter fram de attraktive sidene ved å jobbe innen den kommunale helse- og omsorgssektoren. En vil også være synlig på utdanningsmesser og på skolebesøk til ungdomsskoler og videregående skoler. På kommunens internettside finnes også ansattportretter som beskriver ulike jobber som finnes i Ringsaker kommune.

Utvelgelse av kandidater, intervju og referanser

Kvalifikasjonsprinsippet skal legges til grunn for alle tilsettinger i Ringsaker kommune. Det betyr en helthetsvurdering av teoretisk utdanning, praktisk yrkeserfaring og personlig skikkethet, sett i sammenheng med de krav og forventninger som framkommer av utlysningsteksten. Det skal gjennomføres intervjuer og innhentes referanser for alle aktuelle kandidater. Det er utarbeidet egne maler for intervjuer og referanseinnhenting. Disse malene må tilpasses den enkelte enhet og type stilling.

Rekruttering av unge arbeidstakere

Mange unge mangler kunnskap om hvilke jobbmuligheter som finnes i offentlig sektor. Det er derfor viktig at kommunesektoren er flinke til å vise seg fram som et attraktiv arbeidsplass. Studenter og nyutdannede har ofte liten erfaring fra arbeidslivet og de bruker ofte andres erfaringer og oppfatninger når de skal gjøre seg opp en mening om potensielle arbeidsgivere. Gode møter med kollegaer og ledere gjennom sommerjobb eller praksis i utdanningsløp, kommunens representanter på karrieredager eller kontaktpersoner i forbindelse med master-/bacheloroppgaver, påvirker de unges ønsker om å søke seg til en aktuell arbeidsplass etter endt utdanning. Gode fagmiljøer er også noe unge vektlegger når de vurderer framtidig arbeidsgivere. Det er derfor viktig at det lages gode opplegg rundt praksisplasser for høgskolestudenter. Ansatte som er veileder for studenter og lærlinger får ekstra godtgjøring for dette.

Lærlinger

Lærlingeordningen er viktig for å rekruttere gode fagarbeidere innen ulike fagområder i Ringsaker kommune. Hvilke lærefag som prioriteres må gjenspeile både kommunenes rekrutteringsbehov samtidig som kommunen har et samfunnsansvar for å bidra til at ungdom bosatt i Ringsaker får mulighet til å fullføre utdanning innen det fagområdet de ønsker. Ungdommenes utdanningsvalg varierer etter klasse, kjønn og bakgrunn. God informasjon om kommunens behov for kompetanse og muligheter for jobb i framtida er viktig.

KS har etablert et nasjonalt prosekt, Jobbvinner, som skal bidra til å rekruttere og beholde sykepleiere og helsefagarbeidere til komunenes helse og omsorgstjeneste. Målet i prosjektet er at kommunen skal være en attraktiv arbeidsplass og en god læringsarena for helsepersonell, studenter og lærlinger. Ringsaker kommune deltar i prosjektet og har gode arenaer for samarbeid med ungdomsskolene og den videregående skolen. Kommunen har en rekrutteringspatrulje for helsearbeiderfag som består av lærlinger og unge fagarbeidere som deltar på skolebesøk for å fortelle om jobben sin og utdanningsforløpet.

Organisering av lærlingeordningen i Ringsaker kommune

Ringsaker kommune er en godkjent lærebedrift og har pr. 1.1.2022 40 lærlinger innen fagene helsearbeiderfag, barne- og ungdomsarbeiderfag, IT driftsfag, ernæringskokk, kjemi- og prosessfag og brannforebygger. Helsearbeiderfaget er det klart største med ca. 2/3 av alle lærlingene. Kommunen er også godkjent lærebedrift i renholdsoperatørfaget.

I de fleste lærefagene foregår de to første årene av opplæring i skole, Vg1 og Vg2. Deretter følger Vg3 med to års læretid i bedrift. Læretiden skal normalt bestå av 50 % opplæring og 50 % verdiskaping. Lærlingen skal gjennomføre oppgaver på lik linje som en vanlig ansatt og vil gjennom erfaring fra forskjellige områder i virksomheten få kompetanse og kunnskap i henhold til læreplanmålene i det aktuelle faget. For verdiskapingsdelen skal lærlingen ha lønn tilsvarende 50 % av fagarbeiderlønn.

Lærlingene skal ha både en lærekontrakt og en arbeidsavtale. Lærekontrakten må være godkjent av fylkeskommunen før oppstart. Alle lærlinger blir tilsatt og lønnes fra sentraladministrasjonen, men med arbeidssted og praksis i avdelinger innen aktuelt fagområdet. Alle lærlinger har en faglig leder som er ansvarlig for den faglige oppfølgingen av læreplanmålene og de får oppnevnt veileder/instruktør på hvert praksissted.

Alle lærebedrifter må utarbeide en intern plan for opplæringen ut fra organisasjonens virksomhet (Opplæringslova § 4-4). Planen skal sikre at kompetansemålene i læreplanen for faget blir nådd. Barne- og ungdomsarbeiderfaglærlingene har praksis i barnehage (8 mnd), barneskole (8 mnd) og ungdomspraksis (3 mnd). Lærlingene kan velge om de vil ha fagprøve i barnehage eller barneskole, og siste del av læretiden har de praksis i henhold til dette (5 mnd). Helsearbeiderfaglærlingene har sin hovedpraksis i sykehjem, bofellesskap og hjemmesykepleie/hjemmehjelp. Dersom lærlingene ligger godt an i forhold til måloppnåelse i kompetansemålene, gis det også muligheter for valgfri praksis i for eksempel psykisk helse og rus, skjermet avdeling og kommunalmedisinsk senter. Lærlinger i de øvrige fagene er tilknyttet en avdeling i hele læretiden.

De fleste lærlinger er nye i arbeidslivet og har liten erfaring med arbeidslivets plikter og rettigheter. For å gi lærlingene en god start i arbeidslivet gjennomføres det oppstartssamling for alle nye lærlinger i Ringsaker kommune hver høst og gjennom året er det fellessamlinger for alle lærlingene på tvers av fag. Samlingene har ulike tema som for eksempel psykisk helse, førstehjelp, kommunikasjon og samhandling.

Lærlinger i Innlandet kan søke om å få ta 14 uker av læretiden i utlandet. Oppholdet organiseres og tilrettelegges gjennom Internasjonalt servicekontor og finansieres med midler fra Erasmus+. Målsetningen er å gi lærlingene mulighet til å tilegne seg språklig og kulturell kunnskap, samtidig som de får økt faglig kompetanse ved å praktisere faget sitt i et annet land og under andre forutsetninger. Det er også positivt å skape internasjonale kontakter for bedrifter i Innlandet. Kommunen beholder tilskuddet til opplæring i perioden lærlingene er ute og utbetaler 25 % lønn. Øvrige kostnader til reise, bolig etc. dekkes av Internasjonalt servicekontor.

Hvert år gjennomføres den landsomfattende lærlingeundersøkelsen. I undersøkelsen kan lærlinger si sin mening om lærlings- og arbeidsmiljøet på arbeidsplassen. Ringsaker kommune brukerresultatene fra undersøkelsen som hjelp til å analysere og utvikle læringsmiljøet.

Fagbrev på jobb

Fagbrev på jobb er en ordning for voksne som er i et arbeidsforhold. Voksne får her mulighet til å få fag- eller svennebrev på grunnlag av allsidig praksis, realkompetansevurdering og opplæring med veiledet praksis på arbeidsplassen. Fagbrev på jobb er en mer fleksibel vei mot fag- og svennebrev

uten at kravet til kompetanse hos de som avlegger fagprøven reduseres. Det er organisert på en slik måte at de som allerede er i et arbeidsforhold kan ta fagbrev samtidig som de fortsetter i ordinær jobb. Fagbrev på jobb forutsetter et samarbeid mellom oss som arbeidsgiver, den ansatte og fylkeskommunen. Kandidater i denne ordningen trenger ikke ha bestått fellesfagene for å få utstedt fag eller svennebrev. I løpet av kontraktstiden må de bestå en skriftlig tverrfaglig eksamen før de kan gå opp til fagprøven. Ringsaker kommune må i framtida legge til rette for at ansatte skal få muligheter til å ta fagbrev gjennom denne ordningen.

Oppsummering

For å sikre framtidas velferdstjenester og styrke evnen til å fornye arbeidsmetoder og tjenester må Ringsaker kommune sikre at de har kompetente medarbeidere i alle ledd. God oversikt over hvilken kompetanse som finnes i enhetene og hvilke behov som må dekkes i framtida, er nøkkelen for å kunne lykkes i dette arbeidet. De ulike enhetene i kommunen har ulike behov og det er derfor viktig med kompetanseplaner basert på kompetanseanalyser på alle nivå i organisasjonen. Slike kompetanseplaner vil bidra til å dra organisasjonen i riktig retning mot de vedtatte målene. Det er også viktig at det er gode prosesser med involvering av arbeidstakerorganisasjonene i arbeidet med kompetanseplanene i enhetene.

Ringsaker kommune har i dag mange dyktige og kompetente medarbeidere. I tillegg til formelle etter- og videreutdanningsmuligheter, må kommunen også legge til rette for intern deling av kompetanse, faglige refleksjoner, interne kurs, kollegaveiledning etc. Å få brukt sin kompetanse i det daglige arbeidet påvirker de ansattes motivasjon, lojalitet og intensjoner om å forbli i jobben. Gode rekrutterings- og introduksjonsprosesser er noe av det viktigste en arbeidsgiver kan gjøre for å tiltrekke seg, utvikle og beholde medarbeidere.

Ringsaker kommune må fortsatt satse på lærlinger for å kunne rekruttere fagarbeidere. Hvilke lærefag som skal prioriteres må gjenspeile både kommunens rekrutteringsbehov, samtidig som kommunen har et samfunnsansvar for å bidra til at ungdom bosatt i Ringsaker får fullført utdanning innen de fagområdene de ønsker.