

**Strategisk
kompetanseplan
for
Kommunalavdeling
helse og omsorg
Halden kommune
2016-2020**

Versjon: 04.05.2016

Utarbeidet av	Prosjekt Strategisk kompetanseplan Helse og omsorg
Dato	29.08.12

Godkjent av	Kommunalsjef
Dato	01.09.12

Godkjent	Hovedutvalget for helse og omsorg
Dato	22.11.12

Rullert 1.gang	Kompetanseforum
Dato	04.05.2016

Rullert 2.gang	
Dato	

Rullert 3.gang	
Dato	

Rullert 4.gang	
Dato	

Innhold

1	FORANKRING, VISJONER OG OVERORDNEDE MÅL	6
1.1	Forankring.....	6
1.2	Visjoner.....	6
1.3	Overordnede mål.....	6
2	SENTRALE OG LOKALE FØRINGER.....	8
2.1	Lovverk.....	8
2.2	Føringer fra sentrale myndigheter.....	9
2.3	Hovedavtalen/hovedtariffavtalen.....	11
2.4	Lokale føringer.....	11
2.5	Demografiske data.....	12
3	HVA INNGÅR I BEGREPET KOMPETANSE	13
3.1	Definisjon av kompetanse.....	13
3.2	Kompetanse i Kommunalavdeling helse og omsorg i Halden kommune.....	13
4	FRAMTIDENS KOMPETANSEBEHOV – ANALYSE AV KAPASITET OG KVALITET	14
4.1	Kompetansebeholdning.....	14
4.2	SWOT - analyse.....	14
4.3	Kompetansebehov.....	15
4.4	Prioriterte kompetansesatsningsområder.....	16
5	STRATEGIER OG TILTAK FOR Å ANSKAFFE, UTVIKLE OG MOBILISERE KOMPETANSE.....	18
5.1	Overordnede strategier.....	18
5.2	Handlingsplan.....	19
5.3	Økonomiske rammebetingelser.....	24
6	IMPLEMENTERING OG EVALUERING AV KOMPETANSETILTAKENE	25
6.1	Implementering og evaluering.....	25
7	VEDLEGG (OPPLÆRINGSPLAN MED MER).....	26
8	LITTERATURLISTE – REFERANSER.....	27

Forord

Etter mandat fra kommunalsjefen ble det våren 2011 startet et arbeid med en strategisk kompetanseplan for kommunalavdeling Helse- og omsorg. Planen ble forankret i kommunens overordnede planverk og ble presentert første gang for HHO i møte 22.11.2012. Planen er rullert i 2016 og ny handlingsplan for perioden 2016 – 2020 er utarbeidet.

Kommunalavdelingen viderefører arbeidet i tråd med den strategiske planens målsettinger om planmessig arbeid med kompetanse for å sikre kvalitet og forsvarlighet i tjenestene.

Intensjon med planen er å møte utfordringene og legge en fremtidsrettet plan for hvordan rekruttere og beholde kompetanse som samsvarer med nåværende og fremtidige behov. Et viktig tiltak var å etablere Kompetanseforum – kommunalsjefens månedlige møte der rådgivere, enhetsledere, personalavdelingens representant med flere legger planer og samordner tiltak. Mandatet handler om å levendegjøre planen ved å utarbeide årlige handlingsplaner og arbeide fortløpende med kompetansehevede og rekrutterende tiltak. Dette krever kontinuerlig ressursinnsats i driften, og hver enhet utarbeider årlige handlingsplaner.

Faglige utfordringer preger den praktiske hverdagen ute i drift. Stramme økonomiske rammer begrenser handlefriheten også på dette området, men en er likevel opptatt av å arbeide planmessig og strukturert med kompetanse, - både når det gjelder kompetanseheving av ansatte, samt rekruttere og beholde rett fagpersonell. Kommunens helse- og omsorgstjenester har økende utfordringer når det gjelder demografisk utvikling. Det blir flere eldre, mange med flere diagnoser, flere med komplekse kroniske lidelser og livsstilssykdommer, og flere med sykdom i forhold til psykisk helse- og rus. Samhandlingsreformen (St. meld. 47) og ny kommunereform forutsetter at stadig flere og mer kompliserte oppgaver overføres til kommunen. Halden kommune har en høyere andel ufaglærte i våre tjenester enn landsgjennomsnittet, og det er utfordrende å rekruttere tilstrekkelig høyskoleutdannet personell.

Det er stor konkurranse i arbeidsmarkedet, og å rekruttere og beholde nødvendig fagkompetanse er en krevende oppgave. Disse utfordringene er satt på dagsorden, både i strategisk kompetanseplan og i kommunalavdelingens Kompetanseforum.

Halden kommunes kommunalavdeling Helse- og omsorg ønsker å være en lærende organisasjon, hvor refleksjon og læring i og over praksis blir vektlagt. Myndiggjorte medarbeidere og gode læringsprosesser som vokser nedenfra i organisasjonen er satsningsområder det ønskes å ha fokus på.

Kommunalavdeling Helse- og omsorg ønsker et tett samarbeid med utdanningsinstitusjoner for å fremme fremtidig ønsket kompetanse.

Gjennom deltakelse i høgskolens fagråd for bachelor- og masterutdanning, sikres det at det utdannes helse- og sosialarbeidere i tråd med tjenestenes behov for kompetanse.

Kommunalavdelingen deltar også i **Advisory Board** - en arena der kommune, sykehus og høgskole samarbeider om overordnede strategier for å harmonisere høgskolens utdanningstilbud med arbeidslivets behov. Kommunen har representanter som deltar i forskergrupper på HIØ, for å styrke tjenesten og øke kompetansen.

Med strategisk kompetanseplan, ny handlingsplan for perioden 2016-2020, arbeid i Kompetanseforum og i andre samarbeidsfora har kommunalavdelingen fullt fokus på kompetanse for å utvikle fremtidens helse- og omsorgstjenester.

1 Forankring, visjoner og overordnede mål

1.1 Forankring

Kompetanseplanen er forankret både i Halden kommunes overordnede kompetanseplan og i helse- og omsorgsplanen. Begge har vært behandlet og vedtatt av politisk nivå.

Arbeidet med første utgave av planen i 2012 var prosjektorganisert, med deltakelse i KS sitt nettverk for strategisk kompetanseplanlegging. De ansattes organisasjoner deltok inn i prosessen gjennom styringsgruppearbeid.

I 2016 er planen rullert etter prosesser i kommunalavdelingens Kompetanseforum. Utarbeidelse av ny handlingsplan tar utgangspunkt i enhetenes handlingsplaner.

1.2 Visjoner

Kommunalavdeling helse- og omsorg ønsker å være **en lærende organisasjon** der refleksjon over praksis og læring på den enkelte arbeidsplass blir vektlagt. En ønsker å legge innhold til begrepet **myndiggjorte medarbeidere**, og satse på læringsprosesser som vokser nedenfra i organisasjonen. På det kliniske feltet skal målet være kunnskapsbasert praksis – det vil si en praksis basert på forskningsbasert kunnskap, erfaringsbasert kunnskap og på pasientens ønsker og behov i en gitt situasjon.

En slik satsning krever ressursinnsats og forankring, men vil kunne gi effekter i form av styrket fag – og kompetanseutvikling og opplevelse av kvalitet. Videre vil det kunne bidra til å lette rekrutteringen og gi kommunen et godt omdømme som arbeidsgiver.

1.3 Overordnede mål

Målet er at

Halden kommune har en strategisk plan for kompetansestyring som skal sikre dagens og fremtidens behov, og via dette sørge for kvalitet i tjenestene, effektiv ressursutnyttelse og godt omdømme som en attraktiv arbeidsplass

Ledere får nødvendig verktøy for å kartlegge kompetanse, planlegge, tilrettelegge og gjennomføre kompetanseutvikling, og samtidig sikres trygghet i egen rolle gjennom fokus på lederutvikling

Ansatte får styrket egen kompetanse i forhold til de oppgaver som skal løses, og opplever å arbeide i en organisasjon med fokus på fag, etikk, refleksjon og læring

Brukerne får et kvalitetsmessig godt og trygt tilbud med kvalifisert personell til å utføre tjenestene

2 Sentrale og lokale føringer

2.1 Lovverk

Autorisasjonsordningen etter helsepersonellovens § 48 første ledd omfatter 29 yrkesgrupper i det norske helsevesenet. Herunder sykepleiere, vernepleiere, helsefagarbeidere, hjelpepleiere og omsorgsarbeidere. For å kunne arbeide i et av disse yrkene må man ha profesjonsgodkjenning (autorisasjon eller lisens).

Med autorisasjon følger et selvstendig og personlig ansvar for å utføre arbeidsoppgavene på faglig forsvarlig måte. Alt helsepersonell har et personlig ansvar for å holde seg faglig oppdatert, og til å avstå fra å gi helsehjelp på områder som en ikke behersker eller ikke er kompetent til. I slike tilfelle skal man henvisse til en som har den nødvendige kompetansen.

Lov om helsepersonell har kun én paragraf som indirekte omhandler kompetanse, nemlig § 4 om forsvarlighet hvor det står at ”helsepersonell skal utføre sitt arbeid i samsvar med de krav til faglig forsvarlighet og omsorgsfull hjelp som kan forventes ut fra helsepersonellens kvalifikasjoner, arbeidets karakter og situasjonen for øvrig”.

I Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester, med ikrafttredelse 1.januar 2016, omtales kommunenes plikter i forhold til dette. Således heter det i kapittelet om krav til forsvarlighet, pasientsikkerhet og kvalitet i § 4-1

Helse- og omsorgstjenester som tilbys eller ytes etter loven her skal være forsvarlige. Kommunen skal tilrettelegge tjenestene slik at:

.....

- c. helse- og omsorgstjenesten og personell som utfører tjenestene blir i stand til å overholde sine lovpålagte plikter og
- d. tilstrekkelig fagkompetanse sikres i tjenestene.

Likeledes heter det i kapittelet som omhandler undervisning, praktisk opplæring, utdanning og forskning i § 8-1

Enhver kommune plikter å medvirke til undervisning og praktisk opplæring av helsepersonell, herunder videre- og etterutdanning.

Og videre i samme kapittel i § 8-2

Kommunen skal sørge for at egne ansatte som utfører tjeneste eller arbeid etter loven her, får påkrevd videre- og etterutdanning.

Kommunen skal medvirke til at personell som utfører tjeneste eller arbeid etter loven her i privat virksomhet som har avtale med kommunen, får adgang til nødvendig videre- og etterutdanning.

Personell som utfører tjeneste eller arbeid etter loven her, plikter å ta del i

videre- og etterutdanning som er nødvendig for å holde faglige kvalifikasjoner ved like.

2.2 Føringer fra sentrale myndigheter

Av **stortingsmelding nr. 25 (2005-2006) «Mestring, muligheter og mening»** fremgår det at regjeringen og KS har inngått avtale om kvalitetsutvikling i de kommunale helse- og omsorgstjenestene. En av strategiene er å styrke den faglige kompetanseutviklingen. Det pekes på at en bevisst kompetansestrategi er en forutsetning for god ressursutnyttelse. Man sier også at styrket fagkompetanse vil gi lavt sykefravær og virke rekrutterende. I handlingsprogrammet «**Kompetanseløftet 2015**» settes fokus på flere læreplaner til helsefagarbeiderutdanning, utdanningssystemer for å øke andelen høyskoleutdannede samt satsing på videre- og etterutdanning for høyskoleutdannet personell. Regjeringen ønsker også en satsing på lederopplæring, etisk kompetanseheving, undervisningssykehjem og andre kommunale prosjekter for utvikling og kvalitet gjennom fagutvikling og kompetanseheving.

Tilsvarende heter det i **stortingsmelding nr. 47 (2008-2009) «Samhandlingsformen»** at skal reformen lykkes, forutsettes det at det må arbeides med helsepersonellens kompetanse. Å rekruttere og beholde personell er en viktig forutsetning for god kvalitet på tjenestene i kommunenes pleie- og omsorgstjeneste. Det vises til at det bør etableres et tettere samarbeid mellom utdanningsinstitusjonene og arbeidslivet for å gjøre utdanningene for helsepersonell mer relevante i forhold til de samfunnsoppgavene som skal løses. Helsetjenesten har et sentralt ansvar som praksisarena for utdanningene, samtidig som arbeidsplassene også skal stå for den kompetanseutvikling som skjer i det daglige ute i tjenestene. I tillegg øker kravet til formell kompetanse, og læring i det daglige må suppleres med videre- og etterutdanning. Fordeling av helsepersonell innenfor de ulike innsatsområdene blir også viktig, og sentrale myndigheter legger vekt på å legge en strategi som skal øke prestisjen i å arbeide med folkehelse, forebyggende tjenester, tidlig intervensjon og lavterskeltilbud. Fagutvikling på disse områdene blir prioritert.

Stortingsmelding nr. 16 (2010-2011) «Nasjonal helse- og omsorgsplan» fokuserer blant annet på følgende punkter som er relevante i denne sammenheng:

- Det er behov for økt kompetanse på bruk av teknologi. Det er viktig at den elektroniske samhandlingen via Norsk helsenett påskyndes og at kunnskapen på dette området sikres ved systematisk opplæring av helsepersonell i kommunehelsetjenesten, spesialisthelsetjenesten, hos fastlegene og apotekene.
- Planen knytter kvalitet og læringskultur tett sammen, og trekker inn brukervedvirkning og brukertilfredshet som en kvalitetsindikator når det gjelder helsepersonellens praksis og yrkesetikk.
- Kompetanseheving gjennom utdanning, forskning og fagutvikling blir vektlagt, og det foreslås kombinerte stillinger, der man er ansatt i høyskole /universitet og kommune.
- Kompetansehevingen må innbefatte både formal- og realkompetanse og være tverrfaglig.
- Ledelsesutvikling er avgjørende for å kunne gjennomdrive endringene som foreslås i planen. Den forutsetter også lederinitiert strategisk kompetanseplanlegging med gode rekrutteringsstrategier.
- Gode praksis- og læreplaner er avgjørende for å forme utdanningene etter den praktiske virkelighet som møter studenter og elever, og til å rekruttere og gi fremtidig

helsepersonell lyst til å bli i yrkene. Det må settes fokus på at helsefagarbeidere fullfører utdanningen og satses på voksenopplæring for å skaffe fagbrev til ufaglærte.

I **stortingsmelding 29 (2012-2013) «Morgendagens omsorg»** pekes det på fremtidens behov av kompetanse. I kapittel 3 skriver utrederne/regjeringen:

«Framtidas omsorgstjeneste må legge større vekt på aktiv omsorg og opptrening gjennom fysisk, sosial og kulturell aktivitet for å møte nye yngre brukergrupper med behov for personlig assistanse og nye generasjoner eldre. Det vil kreve større faglig bredde med annen kompetansesammensetning og andre faglige tilnærminger og arbeidsmetoder enn i dag».

Regjeringen vil styrke kunnskapsgrunnlaget og kompetansen i den kommunale helse- og omsorgstjenesten. I **stortingsmelding 26 (2014-2015) «Fremtidens primærhelsetjeneste – nærhet og helhet»**, omtales de ansatte som en viktig ressurs. De kommunale helse- og omsorgstjenestene er personellintensive tjenester, og tjenestenes kvalitet er avhengig av personellens kvalifikasjoner, kunnskap og holdninger. God kompetanse på riktig nivå og sted og til riktig tid, er en forutsetning for gode, effektive og trygge tjenester.

Målet med stortingsmeldingen er å lage en helhetlig helse- og omsorgstjeneste i kommunen. Det er nevnt tre tydelige faktorer som er viktige for å nå målet: Økt kompetanse, bedre ledelse og teamorganisering.

I regjeringens plan for omsorgsfeltet 2015-2020 «**Omsorg 2020**», omtales ledelse og utvikling gjennom kunnskap som to viktige hjørnesteiner for å sikre bærekraftige helse og omsorgstjenester i fremtiden.

Utvikling av fag, ledelse, ny teknologi og nye organisasjonsformer, bør skje gjennom en syntese av forskningsbasert kunnskap, erfaringsbasert kunnskap og brukerkunnskap – såkalt kunnskapsbasert praksis. Regjeringen mener at kunnskapsbasert praksis er en forutsetning for å kunne levere trygge og sikre helse- og omsorgstjenester av god kvalitet.

Omsorgstjenester utøves i komplekse organisasjoner som driver døgnkontinuerlig virksomhet hele uka hele året gjennom. Dette stiller høye krav til lederskap, fagkompetanse, tverrfaglig samarbeid og samspill med andre aktører. Omsorgstjenester utøves i komplekse organisasjoner som driver døgnkontinuerlig virksomhet hele uka hele året gjennom. Dette stiller høye krav til lederskap, fagkompetanse, tverrfaglig samarbeid og samspill med andre aktører.

Regjeringens plan for rekruttering, kompetanse- og fagutvikling i de kommunale helse- og omsorgstjenestene videreføres i «**Kompetanseløftet 2020**». Målet er å bidra til en faglig sterk tjeneste og sikre at sektoren har tilstrekkelig og kompetent bemanning. I 2016 er det sterkere fokus på lederutvikling (blant annet Nasjonal lederutdanning for primærhelsetjenesten) og utvidet kommunalt kompetanse- og innovasjonstilskudd som inkluderer psykisk helse og rus.

I «**Opptappingsplanen for rusfeltet (2016-2020)**» pekes på behov for økt kompetanse om rus og avhengighetsproblematikk. Helse og omsorgstjenestene til personer med rusproblemer skal preges av en helhetlig tilnærming og i den sammenheng trengs en styring av den generelle basiskompetansen om rusproblematikk og nødvendig utrednings- diagnostiserings- og behandlingskompetanse. Regjeringen skriver at kompetanse om forebyggende arbeid må styrkes og at tjenester skal ytes tverrfaglig med helhetlig tilnærming til personer med rusproblemer med tilleggsproblematikk. Helse- og omsorgstjenestene utfordres også i forhold til behovet av kompetanse for å møte mennesker med rus- og psykiske problemer med

minoritetsbakgrunn, til personer med utviklingshemming eller eldre. En annen gruppe er barn og unge som vokser opp i dysfunksjonelle familier hvor rus og psykiatrisk sykdom leder til omsorgssvikt. God og oppdatert kompetanse blant ansatte i tjenesteapparatet er viktig for å kunne ivareta de oppgaver som skal løses.

2.3 Hovedavtalen/hovedtariffavtalen

Betydningen av kompetanse er også hjemlet i sentralt avtaleverk mellom partene i arbeidslivet. Hovedavtalens § 6, Del C, og Hovedtariffavtalens pkt. 3.3 presiserer betydningen av kompetanse for den enkelte arbeidstaker, virksomheten og samfunnet.

Her understrekes det verdifulle i å stimulere til økt kunnskap og styrke kompetanse hos arbeidstakerne, samt viktigheten i at bedriften legger stor vekt på planmessig opplæring og utvikling av sine arbeidstakere. Behovet for kompetanseheving skal avdekkes gjennom kartlegging av virksomhetens kompetansebeholdning, og bedriften og den enkelte har hver for seg og i fellesskap et ansvar for å ivareta kompetanseutviklingen.

Avtaleverket presiserer at i den utstrekning det etter bedriftens syn er nødvendig å heve kunnskapsnivå samt styrke kompetanse for å utføre pålagte arbeidsoppgaver/ arbeidsfunksjoner, skal kostnader i forbindelse med dette dekkes av arbeidsgiver.

I tillegg til det overnevnte har det, med bakgrunn i samfunnsutviklingen, kommet en erklæring om anvendelse og utvikling av teknologi i den enkelte bedrift. Med bakgrunn i de krav som vil bli stillet til de ansatte som følge av ny teknologi, anbefales det at partene på det lokale plan finner frem til hensiktsmessige samarbeidsformer med spesiell vekt på spørsmål knyttet til opplæring og utviklingsmuligheter for ansatte.

2.4 Lokale føringer

Halden kommune utarbeidet i 2006 en overordnet kompetanseplan. Planen har senere vært revidert. Ny revidert plan gjelder for perioden 2016-2020. I henhold til denne, skal hver kommunalavdeling utarbeide egne handlingsplaner på området.

Videre framgår det av dokumentet Arbeidsgiverpolitikk i Halden kommune at kommunen ønsker en arbeidsgiverpolitikk som legger særlig vekt på bl.a. å styrke kompetanseutvikling, jf. pkt. 4 Viktige trekk i arbeidsgiverpolitikken.

Hovedtariffavtalen fikk i 2008 en ny bestemmelse som vektlegger kompetanse, læring og utvikling som grunnlag for tjenesteutvikling og hvor arbeidsgivers ansvar for å fremme kompetanseutvikling og å kartlegge kompetanse og kompetansegivende oppgaver, er formalisert som en del av generelle lønns- og stillingsbestemmelser, jf. HTA kapittel 3 pkt. 3.2, 3.2.1. og nytt pkt. 3.3. Halden kommune gjennomførte kartleggingen innen fristen 1.april 2009, og la til grunn for det videre arbeidet at det skal utarbeides kompetanseplaner for alle avdelinger/team, enheter og kommunalavdelinger. Disse skal være forankret nedenfra.

2.5 Demografiske data

Fram mot 2050 vil vi få en betydelig økning i antall eldre, mens andel yrkesaktive i samme periode ikke vil øke nevneverdig.

På landsbasis vil:

- antall eldre over 67 år fordobles fram til 2050 (742 804 personer i 2016, 1 391 841 i 2050) antall
- eldre over 80 år kunne øke fra 220 000 i 2015 til nesten 346 000 i 2030 og nærmere 570 000 i 2050
(kilde: ssb.no – alternativ MMMM, middels nasjonal vekst).

Halden kommune har en noe eldre eldrebefolkning enn landsgjennomsnittet.

Befolkningsframskriving for Halden kommune viser at innbyggere over 80 år øker fra 2015 til 2040 med 52 %.

(kilde: ssb.no – alternativ MMMM, middels nasjonal vekst / kommunehelsa.no)

Også når det gjelder sykdomspanorama har det skjedd, og skjer det, endringer innenfor store sykdomsgrupper. Dette har delvis sammenheng med økende alder i befolkningen, delvis med endringer i livsstil. Noen sentrale stikkord i denne sammenheng er økende forekomst av KOLS, diabetes, kreft, psykisk sykdom, rusproblemer og problemer knyttet til fedme.

Samtidig medfører samhandlingsreformen en ny oppgavefordeling der kommunene får større ansvar for områder som forebyggende helsetjenester, rehabilitering, palliasjon og kroniske lidelser.

Det er opplagt at dette er forhold som vil påvirke kommunenes behov for kompetanse – både med hensyn til type kompetanse, omfang og fordeling av denne.

Folkehelseprofilen for Halden viser at 20,5 % av befolkningen i 2014 (kommunehelsa.no) hadde grunnskole som høyeste utdannelsesnivå. Dette ligger over landsgjennomsnittet og kan ha betydning for tilgangen på og fordeling av helsepersonell. På den positive siden kan Halden kommune kunne rekruttere helsepersonell fra Sverige.

Når det gjelder sammensetning av arbeidsstokken innen Kommunalavdeling helse og omsorg, finner en følgende tall pr. april 2016:

- Totalt 1186 ansatte, 1015 kvinner og 171 menn
- 255 Fulltid og 931 deltid (i deltid ligger det 12 personer med stillingsprosent mellom 96 og 99)
- Gjennomsnittsalder: 44,67 (ufaglært: 40,29, fagarbeidere: 46,24 og høyskoleutdannede 45,78)

3 Hva inngår i begrepet kompetanse

3.1 Definisjon av kompetanse

De samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål (Linda Lai, 2004).

Begrepet omfatter både formal- og realkompetanse.

3.2 Kompetanse i Kommunalavdeling helse og omsorg i Halden kommune

Alle komponentene i definisjonen ovenfor er viktige når det gjelder arbeidsoppgavene som skal utføres i kommunalavdelingen. Kompetanse i Kommunalavdeling helse- og omsorg er ikke kun faglig kompetanse, men også kompetanse på de områder som er nødvendig for at man skal kunne utføre sine arbeidsoppgaver på en tilfredsstillende måte. Det krever kunnskap i forhold til organisasjonen, samarbeidspartnere, støttefunksjoner som økonomi, IT og personalpolitikk.

4 Framtidens kompetansebehov – analyse av kapasitet og kvalitet

4.1 Kompetansebeholdning

Å kartlegge den totale kompetansebeholdningen i henhold til definisjonen ovenfor er en utfordrende oppgave. Kommunalavdelingen har pr. dato ikke et kartleggingsverktøy for å sikre detaljert oversikt og en løpende registrering. Formalkompetansen kan vi kartlegge og få oversikt gjennom kommunens personalsystem (Visma), forutsatt at ansatte har registrert sin kompetanse i systemet. Det er vanskeligere å kartlegge de øvrige komponentene annet gjennom medarbeidersamtaler og medarbeiderundersøkelser.

Da det er opp til hver enkelt ansatt å registrere sin formalkompetanse og at det av den grunn kan være mangelfullt, må analysene baseres på andre registrerte data i vårt system (så som stillingskoder/lønnsgrupper), samt ledernes oppfatning av situasjonen i deres enhet.

Når det gjelder utdanningsnivå, var fordelingen blant fast ansatte i kommunalavdelingen pr. april 2016 slik:

- høyskoleutdannede 31,38 % (inkl. ledere)
- fagutdannede 45,08 %
- ufaglærte 23,54 %

Vi ser at Halden kommune fortsatt har en høy andel av ufaglærte. Dette er en aktuell utfordring også for de øvrige kommuner i Østfold. Andelen høyskoleutdannede er tilsvarende lav. Det er flere årsaker til denne utviklingen, - rekruttering av personale med rett kompetanse er en av disse.

4.2 SWOT - analyse

I forbindelse med utarbeidelse av kompetanseplanen, ble det våren 2011 gjennomført en SWOT - analyse for hver av avdelingens tre enheter, samt koordinerende fellestjenester. SWOT analysen innebærer å identifisere interne styrker og svakheter og eksterne muligheter og trusler i forhold til kompetanse. Resultatene danner bakgrunn for planens prioriterte satsingsområder og strategier.

I kjølvannet av SWOT - analysen vil det være behov for å gjennomføre GAP - analyser på enkeltområder for å vurdere oppgaver, kapasitet og behov innenfor de mindre og spesialiserte faggruppene. Kompetanseforum har intensjon om å gjennomføre dette i enhetene i planperioden 2016-2020.

4.3 Kompetansebehov

Kompetansebehovet er det vi trenger for å nå organisasjonens mål, og omfatter både den kompetansen vi har og den kompetansen vi ikke har/trenger. Kompetansebehovet er knyttet til vår vurdering av hvor godt rustet vi er til å møte utfordringene som ligger foran oss – som blant annet vil dreie seg om

- endringer i mengde (demografiske forhold)
- endringer i sykdomsbildet
- endringer i brukernes rettigheter/ønsker
- endringer i ansattes rettigheter
- endringer i oppgavefordelingen kommuner/stat (samhandlingsreformen og kommunereformen)
- tilgang på kvalifisert arbeidskraft/arbeidsmarkedsforhold
- økonomiske forutsetninger/rekrutteringsstrategier/ incitament/ belønningssystemer

Kompetansebehovet kan deles inn i tre områder:

- mer kompetanse av det vi har i dag (økning i kapasitet)
- ny kompetanse som må rekrutteres
- ny kompetanse som kan utvikles/mobiliseres

Basert på enhetenes kompetanseplaner pr. 1. januar 2016 og enhetsledernes vurderinger, er det fremkommet behov for en økning i kapasitet og rekruttering på følgende områder:

- helsepersonell med videregående opplæring
- sykepleiere og spesialsykepleiere (fortrinnsvise innen psykiatri og geriatri)
- vernepleiere og vernepleiere med spisskompetanse
- fagutviklere, kliniske masterkandidater og personell med forskningskompetanse (avansentstillinger innen fag)
- personell med kompetanse innen forebyggende og helsefremmende arbeid (for eksempel ernæring, diabetes, KOLS, fallforebygging, rehabilitering mv.)
- spisskompetanse i form av treårige utdannede med spesialisering og langtidsutdannede (for eksempel sykehjemsleger, sykepleiere med utdanning innenfor geriatri, akutt geriatri og avansert klinisk sykepleie, samfunnsvitere)
- personell med kompetanse innen alternative terapiformer som aktivisering og musikkterapi, kommunikasjon og eksistensiell veiledning
- personell med spesiell medisinteknisk kompetanse

På følgende områder er det ønskelig å utvikle/mobilisere egen kompetanse:

- tverrfaglig kompetanse der fysioterapeuter, ergoterapeuter og helsepersonell med psykiatrisk kompetanse mobiliseres til å delta på flere områder i kommunalavdelingen
- fagutdanning for ufaglærte og eventuelt internopplæring og systematisk oppbygging av kompetanse
- renhold med oppgradering av personell til renholdsoperatører med fagbrev
- etikkkompetanse
- lederkompetanse
- samhandlingskompetanse
- undervisningskompetanse
- prosjektledelse
- IT kompetanse, innovasjonskompetanse og forskningskompetanse

4.4 Prioriterte kompetansesatsningsområder

Ut fra ovenstående, vil kommunalavdeling Helse- og omsorg for planperioden prioritere følgende satsingsområder:

Økt andel med relevant fagutdanning, samt økt andel med høyskoleutdanning

Økt andel medarbeidere med formalkompetanse er nødvendig for å møte samfunnets krav om økt kompetanse og oppnå en mer effektiv utnyttelse av faglige ressurser.

Økt fagkompetanse i tråd med samfunnsutvikling og endringer i sykdomspanorama

Samfunnsutviklingen og endringer i sykdomspanorama krever systematisk utvikling av medarbeidernes fagkompetanse. Dette vil bidra til å styrke fagmiljøene slik at vi får rekruttert og beholdt motiverte medarbeidere. Det skisseres i det følgende kort hvilke kompetanseområder det dreier seg om.

Boligsosial kompetanseutvikling

Halden kommune har deltatt i boligsosialt utviklingsarbeid i perioden 2011-2014. Programmet har hatt fokus på å øke kompetansen på det boligsosiale området. Det omfattet kompetanse på forvaltning av økonomiske virkemidler/ boligpolitikk, men også kompetanse på brukermedvirkning, boveiledning og miljøarbeid knyttet til brukergruppene som er vanskeligstilte på boligmarkedet. Planprogrammet ønskes videreført i planperioden 2016-2020

Demens

Halden kommune har satset på å gjennomføre et bredt kompetanseløft via *Demensomsorgens ABC*. Et annet satsingsområde er regelverket rundt bruk av tvang (Pasient- og brukerrettighetsloven kap. 4-A), samt alternativer til bruk av tvang (for eksempel studieopplegget *Tvang – helst ikke*). Demenssentrene vil representere kompetansesenter i det videre arbeidet.

Lindrende behandling

Gjennom vedtatt «Kreftplan for Halden kommune, 2015-2018», er det iverksatt flere tiltak innenfor lindrende omsorg, - både internt i kommunen via faglige nettverk og med eksterne samarbeidspartnere (SLB - Senter for lindrende behandling) i sykehuset Østfold. Det er utviklet et lokalt undervisningsopplegg delt i et trinnvis kompetanseopplæringsprogram som gir spisskompetanse rettet mot de som spesifikt arbeider med lindrende behandling. Dette opplegget videreføres og utvikles. Seksjon for lindrende behandling vil representere et kompetansesenter i det videre arbeidet.

Rehabilitering

Gjennom samhandlingsreformen og nytt lovverk vil rehabilitering være et faglig satsingsområde som også har et viktig forebyggende fokus. Dette vil kreve økt kompetanse og bredere samhandling både internt i kommunene og eksternt (SØ). Helsehusets rehabiliteringsavdeling vil representere et kompetansesenter i det videre arbeidet.

Økt samhandlingskompetanse

Et stadig mer sammensatt og komplekst helsevesen vil kreve økt samhandling mellom faggrupper, etater og nivåer, samt med frivillige og utdanningsinstitusjoner for å sikre helhetlige pasientforløp og prosesser.

Økt kompetanse om forebygging

Folkehelsearbeid og forebygging er satsingsområder i samhandlingsreformen – noe som vil kreve at det bygges opp kompetanse på disse områdene. Halden kommunes partnerskap med Østfoldhelse vil underlette kompetansetilførsel på dette området, og Folkehelsekoordinator-funksjonen vil representere navet i dette arbeidet.

IKT/ innovasjon og velferdsteknologi

Satsing på IKT innen helse og omsorg skal ha som mål å øke kvaliteten på tjenestene, styre ressurser innenfor personal-/økonomi-/kompetanse, sikre god kommunikasjon og informasjonsutveksling internt og eksternt, samt effektivisere tjenestene. Det krever god kompetanse og utnyttelse av fagsystemene, en sikkerhetspolitikk i tråd med nasjonale krav, oppdatert kunnskap om meldingsutveksling (e-link) og ny teknologi. Velferdsteknologi krever overordnede strategier og kompetanse, og basiskunnskap hos de som arbeider direkte med brukerne. Et viktig satsningsområde er systematisk e-læring som helse- og omsorg er godt i gang med og har positive erfaringer med.

Ledelse

Det er viktig med leder som har ledelseskompetanse og er trygge på lederrollen. I tillegg skal ledere på alle nivåer legge til rette for kompetanseutvikling hos medarbeiderne slik at det fremmer kvalitet i tjenesten.

Etikk

Satsing på systematisk etikkarbeid har som hensikt å bidra til å styrke den etiske kompetansen blant ansatte. Kompetanse innen etikk er viktig for å forstå og kunne drøfte komplekse saker der verdispørsmål står sentralt. Klinisk etikk-komite som ble etablert i forrige planperiode er et tverrfaglig sammensatt faglig forum for drøfting av faglig-etiske utfordringer og bidrar med kompetanseheving i tillegg til det etikkveilederne i enhetene sørger for. Kommunalavdelingen velger å satse videre på kompetanseheving innenfor dette viktige fagfelt.

5 Strategier og tiltak for å anskaffe, utvikle og mobilisere kompetanse

5.1 Overordnede strategier

For å nå målene for de prioriterte satsingsområdene legges det opp tilfølgende overordnede strategier:

- Kartlegging av kompetansebeholdning og kompetansebehov, etterfulgt av GAP-analyser
- Utvikle kompetanseplaner på alle nivåer
- Fokus på arbeidsplassen som læringsarena
- Systematisk etikkrefleksjon ved hjelp av SME-modellen (utviklet av Senter for Medisinsk Etikk).
- Personalpolitikk
 - bruk av introduksjonsprogram ved ansettelse
 - bruk av lønnspolitiske virkemidler
 - fokus på kompetanseutvikling for den enkelte medarbeider i tråd med satsingsområdene
 - fokus på karrieremuligheter i organisasjonen
 - mentorordning for ledere
- Enhetlig ledelsesprogram
- Kompetanseforum for koordinering av kompetansetiltak
- Økonomiske forankring av planens tiltak

5.2 Handlingsplan

Kompetanseforum			
Overordnet strategi	Overordnede tiltak	Ansvarlig	År
Overordnet strategisk kompetanseplan: Kompetansestyring Kvalifisert personell Kvalitet i tjenestene Effektiv ressursutnyttelse Godt omdømme og attraktiv som arbeidsgiver/arbeidsplass	Evaluere strategisk overordnet kompetanseplan Forankre enhetsvise kompetanseplaner i overordnet plan Identifisere kompetansebehov i forhold til vedtatte satsingsområder Sikre at det gjennomføres opplæring på strategisk viktige områder Kontakt med og utarbeide avtaler med utdanningsinstitusjonene Samordne opplæringstiltak innen kommunalavdelingen Utarbeide søknader på kompetansemidler fra Fylkesmannen Fordele kompetansemidler etter vedtatte prinsipper for tildeling	Kompetanseforum	2016 - 2020
	Økonomisk forankring Sørge for innspill til årsbudsjett og økonomiplan i tråd med kostnadskrevende tiltak i kompetanseplaner og i forhold til lønnspolitiske virkemidler		Utarbeide sentral kursbudsjett for kommunalavdelingen

MÅL: Oversikt over kompetansebeholdning og kompetansebehov					
Overordnet strategi	Overordnede tiltak	Tiltak på enhetsnivå/avdelingsnivå	Metode / verktøy	Ansvarlig	År
Kartlegge kompetansebeholdning etterfulgt av GAP- analyser	Plan for gjennomføring av GAP analyser Sammenstille og analysere resultatene fra enhetene	Gjennomføre GAP analyser Gjennomføre medarbeidersamtaler i avdelingene Sammenstille og analysere resultatene	GAP analyse Bruk av kartleggingsverktøy i Visma mal for medarbeidersamtale	Kompetanseforum	2016 - 2020

MÅL: Øke relevant kompetanse i organisasjonen					
Overordnet strategi	Overordnede tiltak	Tiltak på enhetsnivå/avdelingsnivå	Metode / verktøy	Ansvarlig	År
Strategisk kompetanseplan for kommunalavd. Helse og omsorg	Sammenstille og analysere enhetsvise kompetanseplaner (med satsingsområder) Revidere overordnet strategisk kompetanseplan	Utarbeide avdelingsvise kompetanseplaner Utarbeide enhetsvise kompetanseplaner Sammenstille og analysere planer	Bruk av felles matrise	Kompetanseforum Enhetsledere Områdeledere Avdelingsledere Ressurspersoner	2016 - 2020
Fokus på arbeidsplassen Som læringsarena	Strategi for introduksjonsprogrammer (innhold)	Utarbeide introduksjonsprogrammer	Bruk av introduksjonsprogram, RiskManager	Kompetanseforum Enhetsledere Områdeledere Avdelingsledere Ressurspersoner	2016 - 2020
	Strategi for refleksjonsarbeid	Opprette refleksjonsgrupper	Arbeid i refleksjonsgrupper		
	Opplæringsstrategi	Gjennomføre internopplæring	Interne kurs, prosjektarbeid, veiledning e-læring, PPS, Veilederen.no, RiskManager, Alert, H-HLR		
		Systematisk opplæring med kursbevis	Veilederen.no		
	Samarbeide med forskere, studenter, brukere	Systematisk bruk av tilbakemeldinger	Oppfølging av Brukerundersøkelser, FOU prosjekter, bachelor- og masteroppgaver		
	Pårørende	fra forskere, studenter, brukere, pårørende			
Tilrettelegging for systematisk etikkarbeid	Klinisk etisk komité	Utdanne etikkveiledere	Opprette refleksjonsgrupper	Enhetsledere Avdelingsledere Etikkveiledere	2016 - 2020
Samarbeid med utdanningsinstitusjoner sykehuset Østfold, Veilederen.no	Samarbeidsavtaler og hospiteringsavtaler	Oppfølging av ansatte Hospitering i samarbeid med Sykehuset Østfold	FOU prosjekter, Advisory board, fagråd, råd for tildeling av prosjektmidler, praksisforum ved HIØ og Halden VG skole, Veilederen.no	Kompetanseforum Enhetsledere Avdelingsledere Ressurspersoner	2016 – 2020

MÅL: Rekruttere og beholde					
Overordnet strategi	Overordnede tiltak	Tiltak på enhetsnivå/avdelingsnivå	Metode / verktøy	Ansvarlig	År
Personalpolitikk	Utarbeide retningslinjer for systemisk bruk av lønn, avansementstillinger, arbeidstidsordninger eller andre incentiver	Innføring av ønsketurnus Oppfølging og kontroll av lønn og andre incentiver	Utarbeide ønsketurnus i avdelinger Visma HRM	Kompetanseforum Enhetsledere Avdelingsledere Ressurspersoner Personalavdelingen	2016 - 2020
	Utarbeide introduksjonsprogrammer	Bruk av introduksjonsprogrammer	Bruk av introduksjonsprogrammer Fadderordning for nyansatte	Kompetanseforum Enhetsledere Personalavdelingen	2016 - 2020
	Stipendordninger med bindingstid for grunn- og videreutdanning	Oppfølging av ansatte	Medarbeidersamtaler Søknadsskjema om stipend Prosedyre: tildeling av kompetansemidler	Kompetanseforum Enhetsledere Avdelingsledere Ressurspersoner Personalavdelingen	2016 - 2020
	Fagutvikling	Oppfølging av ansatte	Medarbeidersamtaler, internkurs, e-læring (PPS, Veilederen.no)	Enhetsledere Områdeledere Avdelingsledere	2016 - 2020
	Ivareta spisskompetanse	Oppfølging av ansatte	Medarbeidersamtaler. Benytte kompetansen inn i drift, opplæring og fagprosjekter	Enhetsledere Områdeledere Avdelingsledere	2016 - 2020
	Samarbeid med utdanningsinstitusjoner og sykehuset Østfold	Samarbeidsavtaler med utdanningsinstitusjoner Praksisforum	Tilby praksis- og lærlingplasser gjennom etablerte praksisforum	Praksisforum Bygge kultur i avdelingen som er positive til studenter og lærlinger. Utpeke veiledere Benytte muligheten for ansatte og delta på kurs	Kompetanseforum Ressurspersoner
Samarbeidsavtaler med Sykehuset Østfold Hospiteringsavtale		Oppfølging av ansatte Hospitering i samarbeid med Sykehuset Østfold	Hospitering etter avtale Benytte muligheten for ansatte å delta på kurs og bruke ferdighetssenter	Rådmannen Kompetanseforum	Løpende

MÅL: Styrke ledelsesfunksjonen					
Overordnet strategi	Overordnede tiltak	Tiltak på enhetsnivå/avdelingsnivå	Metode / verktøy	Ansvarlig	År
Personalpolitikk	Opplæringsprogram for nye ledere Lederutviklingsprogram	System for overlapping ved skifte av ledere	Kurs: fagsystemer, økonomioppfølging, HMS/internkontroll, sykefraværsoppfølging RiskManager	Enhetslederne Områdeledere Avdelingsledere Personalavdelingen	2016 - 2020
		Mentorordning for nye ledere	Mentorer		

Identifisering av innsatsområder 2016

Øke relevant kompetanse i organisasjonen		
Problemstilling	Tiltak	Metode / verktøy
Lav andel høyskolepersonell Stor andel ufaglærte	Mer kompetanse av det vi har i dag (økning i kapasitet)	Satse på lederutvikling internt i kommunen
		Stipendordninger med bindingstid for videreutdanninger
		Satse på fagutviklingsprosjekter
		Oppmerksomme og satse på ressurspersoner med spisskompetanse
		Utvikle samarbeidsavtaler med utdanningsinstitusjoner og SØ
		Benytte e-læringsprogram
		Benytte muligheten for å delta på kurs og benytte ferdighetssenteret ved HIØ
		Incentiver: lønn og arbeidstidsordninger
		Trainee stillinger
		Kjøpe utdanningsplasser, høyskole og videregående
		Etablere kompetansesenter m amb. tjenester og telefonisk veiledning
		demens, lindrende behandling, rehabilitering og medisinsk behandling

Rekruttere og beholde				
Utfordrende å rekruttere	Rekruttere ny kompetanse	Fortløpende utlysning av ledige stillinger, med overlappingsperiode mellom "ny og gammel" ansatt		
		Raskere saksbehandlingstid ved ansettelse		
		Utvikle introduksjonsprogrammer		
		Fadderordning		
		Hospiteringsmuligheter		
		Avansementsmuligheter innen fag		
		Utarbeide kurspakker som er godkjent meritterende for klinisk stige		
		Kjøpe utdanningsplasser, høyskole og videregående		
		Tilby praksisplasser for studenter og lærlingplasser for lærlinger		
		Finne gode rekrutteringsarenaer		
		Mister ledere/ sykepleiere / hjelpepleiere / helsefagarb.	Satse på fag og kvalitetsutvikling	Satse på lederutvikling internt i kommunen
Stipendordninger med bindingstid for videreutdanninger				
Satse på fagutviklingsprosjekter				
Oppmerksomme og satse på ressurspersoner med spisskompetanse i forhold til deres kompetanse				
Utvikle samarbeidsavtaler med utdanningsinstitusjoner				
Utvikle kompetansesamarbeid med HIØ og Sykehuset Østfold				
Benytte e-læringsprogram				
Benytte muligheten for å delta på kurs og benytte ferdighetssenteret ved HIØ				
Unngå enestillinger i avdelingene - utvikle gode fagmiljøer				
Uønsket deltid	Arbeidsgiverstrategi som støtter heltidsvalg/heltidskultur			Kartlegge omfang av uønsket deltid
				Imøtekomme ønske om større stilling
		Tilby arbeid på tvers i enheten for å legge til rette for større stilling		
		Innføring av ønsketurnus		

5.3 Økonomiske rammebetingelser

Strategiene krever politisk godkjenning og det må innarbeides midler til kompetanseheving (opplæringsplaner) og kompetanseutvikling, herunder lønnspolitiske virkemidler, i budsjett og økonomiplan. Først da kan kontinuiteten og forutsigbarheten sikres. Økonomi er et ankepunkt for at planens målsettinger skal kunne realiseres. Det betyr også at det kreves en faktisk innsats/ investering for at vi skal kunne hente ut nytteeffekter av satsningen.

6 Implementering og evaluering av kompetansetiltakene

6.1 Implementering og evaluering

Forslag til rullert Strategisk kompetanseplan sendes på drøfting til sektor HTV/arbeidstakerorganisasjonene før godkjenning i styringsgruppen (Kompetanseforum). Deretter legges planen frem for Hovedutvalg for helse- og omsorg til informasjon.

På grunnlag av den vedtatte planen vil det utarbeides enhetsvis/avdelingsvis opplæringsplaner. Ansvar for implementeringen her ligger i linjen og skal skje ved at prosedyrene innarbeides i et ”kompetanseårshjul”.

Planen evalueres og – på grunnlag av evalueringen – rulleres hvert annet år. Det bør ved evalueringen legges vekt på

- om det er laget enhetsvis/avdelingsvis planer og om disse planene følger føringene og retningslinjene i den strategiske kompetanseplanen
- hvilken effekt planen har når det gjelder kvaliteten på tjenestene vurdert gjennom medarbeidersamtaler, medarbeiderundersøkelser og brukerundersøkelser

Det utarbeides en detaljert evalueringsprosedyre med målbare kriterier.

7 Vedlegg

Mal for medarbeidersamtaler

Mandat for kompetanseforum

Avtale med Halden videregående skole

Avtale med Høgskolen i Østfold, Avdeling for helse- og sosialfag

8 Litteraturliste – referanser

Lai, Linda (2004): Strategisk kompetansestyring. Bergen: Fagbokforlaget

Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester (2011-06-24 nr. 30)

Folkehelseloven (2011-06-24 nr. 29)

SSB statistikk. Befolkningsframskriving MMMM

Folkehelseinstituttets kommunebarometer

St. med. Nr. 25, Muligheter mestring og mening

St. med. Nr. 47, Samhandlingsreformen

St. med. Nr. 16, Nasjonal helse- og omsorgsplan

St. meld. Nr. 29, Morgendagens omsorg

St. meld. Nr. 26, Fremtidens primærhelsetjeneste – nærhet og helhet

Prop. 15 S, Opptrappingsplanen for rusfeltet

Omsorg 2020

Halden kommune. Arbeidsgiverpolitikk, vedtatt av kommunestyret 3.9.2015

Halden kommune. Helse- og omsorgsplanen for 2010-2015

Halden kommune. Program- og aktivitetsplan. Boligsosialt utviklingsprogram for 2011-2014

Halden kommune. Krefitplan for Halden Kommune 2015 -2018

Hovedavtalen, tariffperiode 1.1.16-31.12.17

Hovedtariffavtalen, tariffperioden 1.5.14-30.4.16

Kunnskapssenteret, kunnskapsbasert praksis, www.kunnskapsbasert.no