

Strategisk kompetanseplan

2026 – 2035

Brønnøy kommune

Bærekraftsmål



Evalueres hvert 4. år i takt med nytt kommunestyre

desember 2025

1. Hva er kompetanse

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

Ordet kompetanse knyttes ofte til formell utdanning, men begrepet viser også til andre elementer som definerer kompetansebegrepet. Kompetanse ses i stor grad opp mot den enkelte medarbeider- men det som er viktig er hvordan den kompetansen den enkelte besitter kan utvikles eller nyttiggjøres i organisasjonen.

I steg 4 i KS sitt verktøy om strategisk kompetanseplanlegging, blir dette belyst på en god måte, ikke minst gjennom Linda Lai sin presentasjon «Kompetanse som begrep og ressurs». 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.
- Kunnskap er ofte overfokuset i kompetansearbeid, mens holdninger er underfokuset.
- 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.

Behovet for omstilling, sammen med høy innovasjonstakt krever at personellet har oppdatert kompetanse om ny kunnskapsbasert fagutvikling, nye teknologiske løsninger, bruk av digitale verktøy og nye arbeidsformer.

Kunnskap og kompetanse fra grunnutdanningene blir fort utdatert – derfor trengs det et fortløpende, systematisk arbeid med kompetanseutvikling og livslang læring for ansatte. Dette er et viktig virkemiddel for å møte personellutfordringene, for å legge grunnlaget for riktig dimensjonering og oppgavedeling, og for å kunne ivareta de stadig endrede kompetansebehovene i tjenestene.

Satsing på kompetanseutvikling av egne ansatte, vil også kunne bidra til å dempe etterspørselen etter personell. En bedre bruk og utvikling av kompetanse til personellet som jobber i tjenestene vil kunne redusere behovene for ny formell kompetanse og nye

personellgrupper. Mentorordning er tiltak som kan absorbere og skaper trygghet for ansatte.

Kompetanseutvikling skal først og fremst bidra til kvalitet og sikkerhet, jmf internkontrollrutiner, for brukere av tjenestene. Kompetanseutvikling gir imidlertid positive bieffekter i form av muligheter for bedre organisering og samarbeid i tjenestene, nytenking, bedre arbeidsmiljø, faglig utvikling, motivasjon og trivsel på arbeidsplassen. Slik sett er kompetanseutvikling et virkemiddel i arbeidet for å rekruttere og beholde ansatte.

Strategisk kompetansestyring innebærer planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre organisasjonen og den enkelte medarbeiders nødvendige kompetanse for å nå definerte mål. Derfor er planleggingen og implementering av kompetansetiltak basert på Brønnøy kommunes overordnede strategiske føringer, med mål å nå samfunnsdelens satsningsområder generelt og satsningsområde spesielt.

«Brønnøysamfunnet er et attraktivt, inkluderende og framtidsrettet lokalsamfunn».

Sentrale faktorer som også har betydning, er:

- Nasjonalt fastsatte bemanningsnormer.
- Om vi lykkes med å ta i bruk virkemiddel i den teknologiske utviklingen
- Hvilke politiske føringer som legges
- Bruk av arbeidstidsordninger som bygger opp under ansattes behov i tillegg til å ivareta forsvarlig drift og brukernes behov.
- Hvilke tiltak vi har for å ivareta seniorer, for å styre senioravgang.
- Tilgang til utdanninger som er relevante for tjenestene.
- Karrieremuligheter og bruk av ervervet kompetanse.
- Hvilke muligheter man har for utvikling av kompetanse

2. Strategier for å anskaffe, utvikle, mobilisere og avvike

For at vi skal bli mer treffsikre i tiltakene som settes så må vi systematisk følge med utviklingen i kompetansebehov og kompetansebeholdning i organisasjonen.

Områdene må enkeltvis utarbeide sine kompetansestrategier med overordnede føringer:

- Arbeidsmiljø og trivsel
- Arbeide kunnskapsbasert med kompetanse
- Følge med på utviklingen og muligheter i teknologi og digitalisering
- Grunn-, etter- og videreutdanning for ansatte, herunder bruk av tilgjengelige tilskuddsordninger.
- Kompetanseutvikling
- Lederutdanning og opplæring
- Områdene må definere behov for støttetjenester

3. Konkrete tiltak i område, enheter og avdelinger

Kartlegging av eksisterende kompetanse

Det utarbeides for hvert område oversikt over eksisterende kompetanse i den enkelte avdeling. Se vedlegg med mal for utforming av oversikten og hva som bør være med. Hvor detaljert en slik oversikt skal være kan variere med krav til spesialiserte kurs og sertifiseringer. En anbefaler at oversikten over formell kompetanse som minimum utgjør alt ned til halvårsenheter/30 Stp/10 vkt og mer. (vedlegg 1)

Definere mangel på kompetanse

Partene må sammen gjøre vurderinger ut fra eksisterende kompetanseoversikt (fra forrige avsnitt) og de behov en identifiserer i avdelingene. Det anbefales at enhetsledere, verneombud og tillitsvalgte sammen går gjennom [innovasjonsguiden](#) fra KS slik at en lettere kan tilpasse prosessen ut fra de behov en ser. Det er viktig å ikke gjøre det mer komplisert enn nødvendig. Det kan være mange ulike årsaker til opplevd kompetansebehov, så som samfunnsendringer generelt, nye behov hos brukerne, lovendringer, endringer i organisasjonen m.m. Det er et krav at behovene begrunnes og følges opp med forslag til hva som kan være tilstrekkelig utdanningsnivå. Vedlegg 2 er skjema til bruk for dette. Det inneholder eksempler på tiltak for å øke kompetansen. Det må også gjøres vurdering av hvilken tidshorisont kompetansebehovet relaterer seg til (Hastegrader fra høy til lav: eks snarest, 2 år, 5 år)

Prioritere tiltak

Områdeledere lager etter drøfting en oversikt over de kompetansebehov som er identifisert og prioriteres med tilhørende tiltak.

Kommunedirektøren og ledergruppen lager en samlet oversikt for kommunen over de kompetansebehov som er identifisert og prioriteres med tilhørende tiltak.

4. Evaluering av tiltakene

Tiltakene drøftes ute på områdene og evalueres i forbindelse med budsjettarbeid hvert år, og skal være oppdatert 30. april. Strategiske kompetanseplan, evalueres etter hvert kommunevalg. Før behandling i nytt kommunestyre, skal planen evalueres av partene og godkjennes av kommunedirektørens ledergruppe. Kommunedirektøren legger saken frem for kommunestyret.

Vedlegg:

- 1) [Kompetanseoversikt MAL](#)
- 2) [Vurderingsskjema kompetansebehov](#)