Hitra kommune

LEVE

STRATEGISK UTVIKLINGSPLAN FOR ORGANISASJONEN 2023 – 2026 – HØRINGSDOKUMENT

Vedtatt [dato]

i sak [saksnummer]

INNHOLD

strategisk UTVIKLINGSplan for organisasjonen 2023 – 2026 – HØRINGSDOKUMENT 1

Innhold 2

1.0 Forord 3

2.0 Sammendrag 4

3.0 Innledning 5

3.1 Arbeidsgiverpolitikken 5

3.2 Om plandokumentet 6

3.3 Målgruppe 6

3.4 Begrepsavklaringer 6

3.5 Rammeverk 7

3.5.1 Kommunal planstrategi 2022-2024 7

3.5.2 Kommuneplanens samfunnsdel 2014-2026 7

3.5.3 Verdiplakat 7

3.5.4 Etiske retningslinjer for Hitra kommune 8

3.5.5 Målbildet – «Vårt Hitra 2030» 9

3.5.6 Arbeidsreglement for Hitra kommune 9

3.5.7 Bærekraft 9

3.6 Om planarbeidet 10

4.0 Oversikt over organisasjonen 11

5.0 Framskrivninger 13

5.1 Utvikling i arbeidsstokken i Hitra kommune 13

5.1.1 Turnover 13

5.1.2 Framskrivning av yrkesgrupper 15

5.2 Utviklingstrekk på arbeidsmarkedet 16

6.0 Utviklingsplan 2023-2026: Kompetanse 18

6.1 Hva er kompetanse? 19

6.2 Status kompetanse 19

6.2.1 Funn fra kartleggingen 19

6.3 Mål for kompetanse 20

6.4 Handlinger for kompetanse 20

7.0 Utviklingsplan 2023-2026: Bærekraft 24

7.1 Hva er bærekraft? 25

7.2 Status bærekraft 25

7.3 Mål for bærekraft 26

7.4 Handlinger for bærekraft 26

8.0 Utviklingsplan 2023-2026: Attraktivitet 29

8.1 Hva er attraktivitet? 30

8.2 Status attraktivitet 30

8.3 Mål for attraktivitet 31

8.4 Handlinger for attraktivitet 31

9.0 Kilder 35

1.0 FORORD

Hitra kommune er samfunnsbygger, tjenesteleverandør og arbeidsgiver. Hovedoppgavene i samfunnsoppdraget vårt er å bidra til samfunnsutvikling, levere velferdstjenester til innbyggerne og legge til rette for lokaldemokratiet.

Den viktigste ressursen for Hitra kommune i møtet med framtidens utfordringer er de ansatte og deres kompetanse. Det å sette retning for hvordan kommunen skal omsette organisasjonens samlede kompetanse til gode tjenester for innbyggerne, blir en av de store oppgavene i årene fremover.

Vi vil måtte gjøre betydelig omstilling for å kunne møte de langsiktige demografiske utfordringene samt mangel på arbeidskraft og rett kompetanse. Vi kommer ikke unna å måtte endre måten vi yter tjenester på, og organisasjonen må utvikle ny kunnskap og omsette denne kunnskapen til ny praksis gjennom både innovasjon og kontinuerlig forbedring. Vi trenger kloke og gode prioriteringer i årene som kommer, og en organisasjon som kan omstille seg. Dette stiller krav til både folkevalgt og administrativt lederskap.

Strammere økonomiske rammer, økte forventninger og krav og store utfordringer med å rekruttere tilstrekkelig arbeidskraft i årene som kommer, utløser et behov for at vi som organisasjon kontinuerlig og systematisk må skape forbedringer innen prosesser, produkter og tjenester. Nye og bedre måter å jobbe på, kan gi gevinster som realiseres i andre og nye aktiviteter og tjenester. Tverrfaglig samhandling, og at vi sammen definerer hva som er oppdraget vårt, er avgjørende for å kunne fortsette å være en attraktiv arbeidsgiver inn i fremtida.

For den videre utviklingen av et attraktivt hittersamfunn vil det være avgjørende at vi som kommune står sammen med aktørene i *Kampen om arbeidskrafta.* K*unnskap og riktig kompetanse* er viktig både for at næringslivet og kommunen som arbeidsgivere skal være attraktiv og kunne håndtere endringer. Framover vil «kampen om arbeidskrafta» være vårt viktigste felles oppdrag.

Hitra kommune skal skape trygghet for innbyggere og aktører gjennom kvalitet i leveransen av de tjenestene vi har ansvar for. Menneskene i organisasjonen – og deres kunnskap, evner, egenskaper og holdninger – er den mest avgjørende input vi har i våre leveranser. Kommunen står overfor store utfordringer i arbeidet med å sikre tilstrekkelig kompetanse, også i framtiden. Det er derfor sentralt at det jobbes målrettet med å ta i bruk, videreutvikle og beholde kompetanse hos ansatte i kommunen.

Det må skapes helhetlig klarhet i; *Hva har vi og hva trenger vi - på kort og lang sikt.* Denne strategiske utviklingsplanen for organisasjonen skal sette retning og bidra til det.

Ingjerd Astad
Kommunedirektør

2.0 SAMMENDRAG

KOMPETANSE

MÅL

- En kompetent organisasjon
- Rett kompetanse på rett sted og til rett tid
- Mindre sårbarhet
- Tverrgående samarbeid
- En digital organisasjon
- Mangfold som ressurs

HANDLINGER VI GJØR

- Faste ansatte i ressursbank
- Satsing på lærlinge-ordningen
- Årlig virksomhetsplan på alle enheter
- Utdanningsstipend
- Utdannings-permisjon
- Kompetansetillegg
- Kurs og veiledere

HANDLINGER VI SKAL GJØRE

- Felles fagsystem som registrerer ansattes kompetanse
- Flere i praksiskandidatløp
- Flere som tar «Fagbrev på jobb»
- Tydeligere krav i utlysningstekst
- Voksenopplæringen som læringsarena for språk og fag

BÆREKRAFT

MÅL

- Tilstedeværende og deltakende medarbeidere og ledere
- Hindre utenforskap
- Kultur for hele stillinger
- Kontinuerlig forbedring
- Helsefremmende arbeid

HANDLINGER VI GJØR

- Nærværsmatrise som følger nærværsarbeidet
- Medarbeider-samtaler basert på 10-faktor
- Arbeidsmiljøutvalg
- HMS-utvalg

HANDLINGER VI SKAL GJØRE

- Bevisstgjorte og deltakende medarbeidere
- Tettere samarbeid med NAV og næringsliv
- Kontinuerlig forbedring, standardisering og prosessorientering

ATTRAKTIVITET

MÅL

- En attraktiv arbeidsgiver
- Framsnakking
- Effektiv og ryddig rekruttering
- Handle i tråd med kommunens ressursgrunnlag
- En arbeidsplass å bli på

HANDLINGER VI GJØR

- Lønnspolitiske retningslinjer
- Seniortiltak og ansiennitetstillegg
- Barnehagedekning

HANDLINGER VI SKAL GJØRE

- Effektiv tidsløype i rekrutterings-prosessen
- Innovativ markedsføring
- Synliggjøre samfunns-engasjement
- Samkjøring på tvers av kommune-grensene

3.0 INNLEDNING

Hitra kommunes medarbeidere, med de kvalifikasjoner, evner og kunnskaper medarbeiderne har, er den viktigste ressursen i kommunen. Denne planen skal danne en felles referanseramme for hvordan vi i organisasjonen forvalter disse ressursene. For at planen skal være strategisk må vi se organisasjonens ressurser opp mot muligheter i omgivelsene. Sentrale momenter for strategien er **kompetanse**, **bærekraft** og **attraktivitet**. Hvordan kan vi møte fremtidens samfunnsendringer som en kompetent, bærekraftig og attraktiv organisasjon?

3.1 Arbeidsgiverpolitikken

Arbeidsgiverpolitikken skal bygge opp under kommunens målsettinger som samfunnsbygger ved å bidra til en fremtidsrettet og endringsorientert kommune, hvor medarbeiderne leverer tjenester med høy kvalitet og faglig stolthet. Kommunens medarbeidere skal opptre etisk forsvarlig og bidra til at befolkningen har tillit til forvaltningen. De overordnede målene er økt attraktivitet for Hitra som næringskommune, som bosted og som destinasjon Gjennom den enkelte sitt engasjement og sin jobbutførelse skal kommunens ansatte bidra til at Hitra kommune er et godt sted å leve, bo og arbeide i. Kommunen skal levere tjenester av god kvalitet innen et vidt spekter av fagområder.

Den totale verdiskapningen i Hittersamfunnet innebærer bytte av arbeidskraft og kompetanse, der medarbeiderne er selger og arbeidsgiver er kjøper. For kvaliteten på ytelsene som leveres og for den enkelte medarbeiders kapasitet, er det to svært avgjørende faktorer som spiller inn:

Ansatte ved helsestasjonen i Barne- og familietjenesten i Hitra kommune. Foto: Hitra kommune

- **Indre motivasjon** - den enkeltes motivasjon for å utføre oppgaven
- **Bruk av kompetanse** - den enkeltes opplevelse av å få brukt kompetansen sin og ha kompetanse tilpasset oppgavene som skal løses

Arbeidsgiverpolitikken skal bidra til at kommunen når sine mål for tjenesteleveranse ved å sikre tilstrekkelig kapasitet og kompetanse, ivaretakelse av medarbeidere og ledere, og ved å ta grep om

oppgavefordeling, støtte og servicefunksjoner, samt legge til rette for nye arbeidsmåter og organisering.

Ved å ivareta arbeidsgiverrollen skal vi bidra til at tjenester ytes effektivt og med god kvalitet. Åpen dialog og godt samarbeid mellom folkevalgte og kommunedirektøren, samt mellom ledere, ansatte, tillitsvalgte og verneombud er en forutsetning for å realisere kommunens unike samfunnsoppdrag. Arbeidsgiverpolitikken synliggjør samfunnsoppdraget, våre prioriterte innsatsområder, strategier og konkrete mål for organisasjonen. Strategien skal bidra til at vi sammen løse vårt samfunnsoppdrag som samfunnsbygger, tjenesteleverandør og arbeidsgiver framover.

3.2 Om plandokumentet

Strategisk utviklingsplan for organisasjonen er forankret i kommunal planstrategi 2022-2024, som bidrar til å konkretisere felles retning og felles mål for vårt samfunnsoppdrag og vår organisasjon, der vi gjennomgående jobber ut fra: **Hvor vil vi – Hvorfor skal vi dit - Hvordan skal vi komme dit - Hvem skal sørge for det**. Denne strategien bygger på Kommuneplanens samfunnsdel med hovedmål, delmål og strategier, Handlings- og økonomiplan 2023-2026, Hitra i tall, Målbildet – Vårt Hitra 2030 og Strategi for attraktivitet og verdiskaping 2022-2026.

Underveis i prosessen har planen også tatt opp i seg arbeidet med «Strategi for kontinuerlig forbedring» og «Strategisk plan for kompetanseutvikling; rekruttere og beholde» fra den kommunale planstrategien. Valget er gjort for å se planene i sammenheng og for å gjøre disse temaene mer samkjørte. Sammenslåingen av de tre planene har resultert i en felles plan med tre delkapitler, som dette dokumentet er strukturert ut fra.

3.3 Målgruppe

Målet med planprosessen er å utforme en felles strategi for utvikling av organisasjonen for medarbeidere, ledere, tillitsvalgte, verneombud og folkevalgte. Den strategiske utviklingsplanen har derfor disse aktørene som primære målgruppe, som aktører som direkte påvirkes av planarbeidet. Strategiens virkeområde er KS-tariffområdet. I Hitra kommune omfatter dette de seks økonomiske rammeområdene med underliggende enheter, samt de kommunale og interkommunale foretakene.

3.4 Begrepsavklaringer

I henhold til kommunens planstrategi forstår vi strategisk arbeid som «[…] å se organisasjoners muligheter basert på intern organisasjon og ressurser i forhold til eksterne omgivelser». Å utarbeide en strategi innebærer «[…] å tenke grundig gjennom sitt utgangspunkt og sine muligheter, herunder ressurser og kostnader». Denne strategien skal derfor inneholde en beskrivelse av organisasjonen, deretter framskrivninger for kommunen innenfor arbeidslivsfeltet. I hoveddelen gjøres det en sammenfatning av temaene kompetanse, bærekraft og attraktivitet. Dette inkluderer status, mål og handlinger for de tre temaene.

3.5 Rammeverk

Den strategiske utviklingsplanen omfattes av et rammeverk av planer, strategier og analyser som kommunen har utarbeidet. Dette blir kort presentert i denne planen. Lov- og avtaleverket som ligger til grunn for dette feltet er samlet og oppsummert i *Arbeidsreglementet for Hitra kommune*, og blir kort oppsummert i eget avsnitt.

3.5.1 Kommunal planstrategi 2022-2024

Den strategiske utviklingsplanen står oppført i Kommunal planstrategi for perioden 2022-2024 og er en del av kommunens strategiske planarbeid. Dette betyr at planen skal tydeliggjøre kommunens prioriteringer og redgjøre for viktige utviklingstrekk innenfor visse temaer og fagområder. Planstrategien legger vekt på at strategiarbeidet skal være tverrfaglig og fleksibelt, noe som denne planprosessen har rettet seg etter. Underveis i denne prosessen har planen også tatt opp i seg arbeidet med «Strategi for kontinuerlig forbedring» og «Strategisk plan for kompetanseutvikling; rekruttere og beholde» som også står oppført under strategiene i den kommunale planstrategien. Disse blir presentert som delkapitler i dette dokumentet.

3.5.2 Kommuneplanens samfunnsdel 2014-2026

Kommuneplanens samfunnsdel er kommuneplanens tekstlige del og består av hovedmål, delmål og strategier. Kommuneplanens samfunnsdel er utarbeidet for perioden 2014-2026 og kan oppsummeres i de 3 A'er: «Attraktivitet – Attraktivitet – Attraktivitet – For næring, bosted og besøk». Den strategiske utviklingsplanen skal angi retning for kommunen som

Ansatte ved biblioteket på Kulturenheten i Hitra kommune. Foto: Hitra kommune

arbeidsgiver og for de ansatte, og bidra til å nå de langsiktige målene som er satt i kommuneplanens samfunnsdel.

3.5.3 Verdiplakat

Verdiplakat for Hitra kommune utgjør de samlede verdiene som kommunen skal jobbe for og styre etter. Verdiplakaten ble utarbeidet våren 2022 gjennom idéprosesser i fellessamlinger på hver enkelt enhet og i kommunestyret. «Verdiplakaten for Hitra kommune» ble vedtatt i kommunestyret i sak 44/22. Til sammen utgjør dette det samlede verdigrunnlaget for kommunen og organisasjonen. Den strategiske

utviklingsplanen skal være konkrete mål og handlinger for å realisere verdiene i Verdiplakaten.

Verdiplakat for Hitra kommune

Verdiplakaten skal bidra til å:

- Ta vare på og videreutvikle en organisasjonskultur basert på mestring, mangfold og muligheter som skaper engasjement, endringsvilje og som fremmer kreativitet.
- Styrke tilhørigheten og identiteten til oss som felles lag, og det hjelper oss til å trekke i samme retning.
- Synliggjøre det som er verdifullt for oss, og som påvirker hver enkelt av oss sine handlinger, holdninger og vurderinger.
- Underbygge slagordet vårt Hitra når du vil og taggene: oppleve, høste, leve, smake, skape – og visjonen Grønn Hitra
- Være beskrivende for og OM oss

3.5.4 Etiske retningslinjer for Hitra kommune

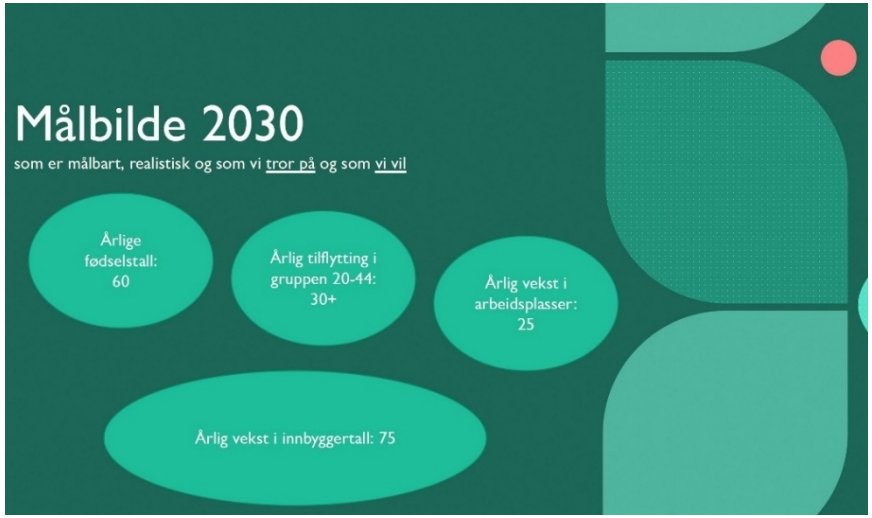
Formålet med våre etiske retningslinjer er å sikre en god etisk praksis og definere standarder for alle ansatte og folkevalgte i Hitra kommune. Sammen med kommuneloven og de overordnede målene for hele organisasjonen som er fastsatt i kommuneplanens samfunnsdel, skal etiske retningslinjer bidra til at kommunen har en effektiv, tillitsskapende og bærekraftig forvaltning. Gjennom et systematisk etikkarbeid gjør vi ansatte og folkevalgte i kommunen bedre i stand til å håndtere og vurdere hva som er rett og galt. Dette skaper større bevissthet og bidrar til at ansatte og folkevalgte blir trygge på å håndtere etiske dilemmaer som de møter i sitt arbeid for kommunen.

Tillit og troverdighet er svært viktig for Hitra kommune. Brukere, innbyggere og folkevalgte skal ha tillit til informasjonen de mottar fra kommunen og at henvendelser til kommunen behandles i tråd med gjeldende lover og regler. Ansatte og folkevalgte i Hitra kommune skal ha tillit til at deres arbeidshverdag er forutsigbar og at deres synspunkter vurderes i spørsmål som påvirker deres arbeidsforhold. De etiske

retningslinjene gir en oversikt og generell innføring i hva som forventes av enhver ansatt og folkevalgt i Hitra kommune.

3.5.5 Målbildet – «Vårt Hitra 2030»

Målbilde 2030 ble første gang utarbeidet høsten 2020 og fornyet høsten 2022. Bildet er et felles målekort som oppsummerer det fremtidsbildet som vi kontinuerlig skal jobbe mot. Økte fødselstall, økt tilflytting i aldersgruppen unge voksne og økt antall arbeidsplasser er konkrete målbare effekter i fremtidsbildet. Den strategiske utviklingsplanen skal støtte opp under dette, og være et verktøy for måloppnåelse.



«Målbilde 2030» for Hitra kommune

3.5.6 Arbeidsreglement for Hitra kommune

Hitra kommune har utarbeidet et arbeidsreglement som beskriver rammene for utøvelse av arbeidsgiverfunksjonen innenfor kommunal sektor. Denne består hovedsakelig av en beskrivelse av lov- og avtaleverk, lønnspolitikk, personalpolitiske føringer og retningslinjer. Arbeidsreglementet ligger til grunn for denne planen som en omtale av de juridiske og regulatoriske områdene som kommunen navigerer innenfor på arbeidslivsfeltet.

3.5.7 Bærekraft

FNs bærekraftmål viser til de langsiktige internasjonale målene for bærekraftig utvikling for verdenssamfunnet, for å utrydde fattigdom, motvirke ulikhet og for å stoppe klimaendringene. Blant målene er flere direkte relatert til arbeidslivsfeltet. Mål 3 handler om «god helse og livskvalitet», mål 4 om «god utdanning», mål 11 om «bærekraftige byer og lokalsamfunn». Mål 8 handler mest direkte om «Anstendig arbeid og økonomisk vekst» (FN 2022). Bærekraftmålene er sentrale bærebjelker for de målene vår organisasjon også setter seg, og vil være et grunnelement også for den strategiske utviklingsplanen.

Å sikre en bærekraftig utvikling er å «imøtekomme dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov» (FN 2021). Dette understøtter Hitra kommune sin forståelse av bærekraft: *Den kraften som ligger i mennesker, miljø og økonomi og som gir oss mulighet til å vokse i balanse med natur- og ressursgrunnlag.*

3.6 Om planarbeidet

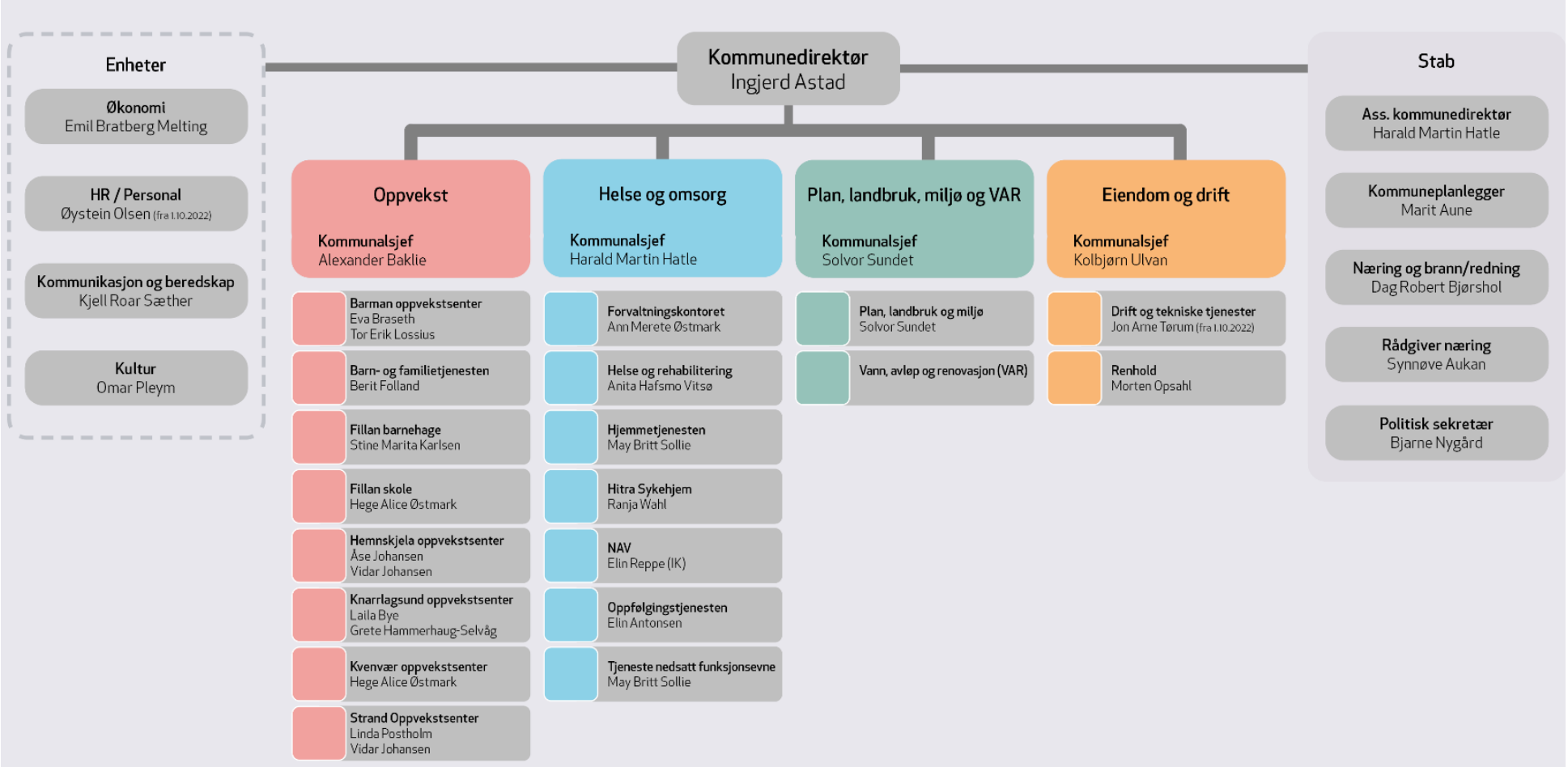
I arbeidet med den Strategiske utviklingsplan for organisasjonen har kommunedirektøren satt sammen en arbeidsgruppe som representerer bredden i organisasjonen, bestående av enhetsledere, rådgivere og tillitsvalgt i Hitra kommune. Arbeidsgruppen har gjennomgått og diskutert temaene for planen. Hvert møte har hatt ett rammeområde som tema for møtet, og arbeidsgruppa har gjennomført møtet ute på en av enhetene på det aktuelle rammeområdet. På møtene har også medarbeidere fra rammeområdet blitt invitert med inn for å fortelle om sin arbeidshverdag, med vekt på utfordringer og muligheter i organisasjonen. Medarbeiderne har representert varierte utdannings- og yrkesgrupper. Innspillene fra medarbeiderne har vært et viktig grunnlag for utformingen av denne planen.

Ansatte ved Hjemmetjenesten i Hitra kommune. Foto: Hitra kommune

Et vesentlig moment i det kontinuerlige arbeidet med å rekruttere og beholde arbeidskraft i Hitra kommune er kartlegging av kompetanse, og ut fra dette målrettet utvikling av kompetanse ut fra de oppgavene vi som kommune skal løse i dag og i framtiden. Kompetansekartleggingen og -utvikling er et kontinuerlig arbeid der kompetansebegrepet tas opp, diskuteres og defineres helt ut til den enkelte medarbeider i organisasjonen, sett opp mot den kompetansen som tjenesteområdene til enhver tid er avhengig av for å løse sine oppdrag.

4.0 OVERSIKT OVER ORGANISASJONEN

kommunedirektørens administrative organisering (per januar 2023):



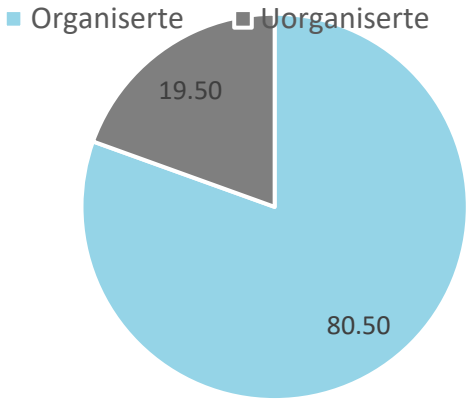
Hitra kommune har per tiden om lag 650 medarbeidere fordelt på 448 årsverk. Innenfor de ulike tjenesteområdene finnes det varierte sammensetninger av yrke- og utdanningsgrupper. I hele kommunen er det tatt i bruk over 50 forskjellige stillingskoder for å beskrive den enkeltes stilling, deriblant «Sykepleier», «Arkitekt», «Miljøveileder» og «Brannkonstabel». Innplassering i stillingskode skjer ved tilsetting, og gjøres med utgangspunkt i kravet til utdanning og innhold i stillingen, samt den ansattes kvalifikasjoner.

***Figur 2**: Fordeling av årsverk etter utdanningsnivå, Hitra kommune (i prosent) (KS 2021).*

I Figur 2 ser man andel årsverk (i prosent) i Hitra kommune etter utdanningsnivå. Slik man kan se har kommunen rundt 1/3 fagarbeidere. Rundt halvparten av organisasjonen har 3-årig høyere utdanning og 16 % av årsverkene er ufaglærte, i stillinger uten krav til faglig utdanning (KS 2021).

I følge tall fra KS jobbet 61 % av Hitra kommune i heltidsstillinger i 2021. 39 % jobbet deltid (KS 2021). Til sammenligning er andelen heltidsansatte i hele kommunesektoren på 57 %. Tendensen er at stadig flere jobber heltid (KS 2022c).

I Hitra kommune er det pr i dag fem hovedtillitsvalgte og ett hovedverneombud, valgt av og blant de ansatte, som de ansatte kan la seg bistå og representere av. I tillegg er det valgt en rekke plasstillitsvalgte og plassverneombud ute på de fleste enhetene. Blant de hovedtillitsvalgte har fire tillitsvalgte samt verneombudet delvis frikjøp fra sine faste stillinger for å skjøtte vervet. Kommunen har faste møtepunkt for å sikre jevnlig og god informasjonsflyt mellom partene. HR-seksjonen er fra kommunedirektøren delegert ansvaret for å koordinere partssamarbeidet i det daglige. Ute på enhetene organiserer enhetsleder treffpunkt med plasstillitsvalgte og verneombud i HMS-utvalg.



***Figur 3**: Organisasjonsgrad blant ansatte med fast eller midlertidig stilling i Hitra kommune (i prosent) per oktober 2022 (egeninnsamla data).*

Tall hentet ut per oktober 2022 viser at organisasjonsgraden i Hitra kommune er på 80,5 %. Med dette siktes det til den andelen arbeidstakere som

har meldt inn organisasjonstilhørighet for ansettelsesforholdet sitt i kommunens lønns- og personalsystem. Tallet omfatter alle medarbeidere med fast eller midlertidig stillingsprosent i kommunen. Andelen organiserte i alle bransjer på nasjonalt nivå er på rundt 50 % (NHO 2018).

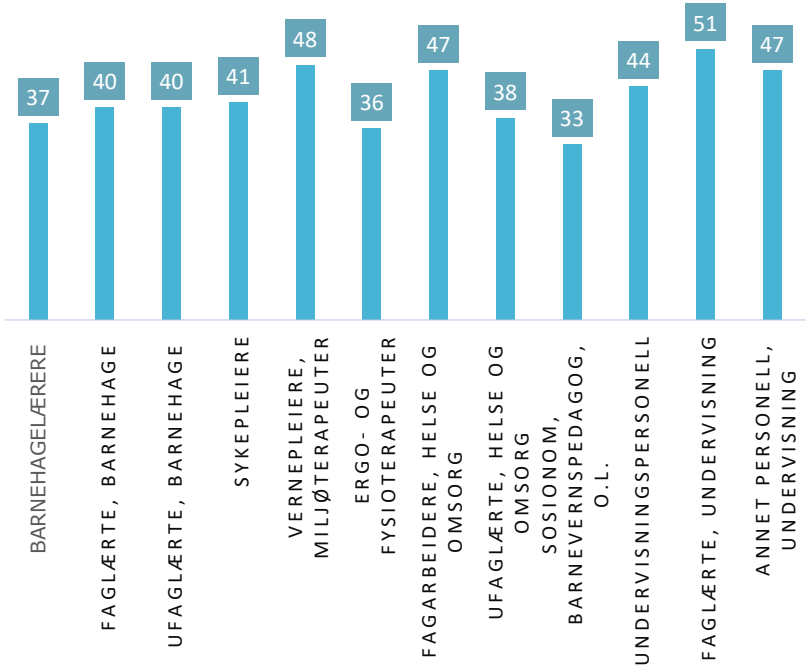
5.0 FRAMSKRIVNINGER

Ulike framskrivninger bidrar til å danne et realistisk og helhetlig framtidsbilde for Hitra kommune. Dette kan i neste omgang bidra til å identifisere viktige utviklingstrekk som kommunen må ta høyde for og møte. En kan likevel tillegge alle typer framskrivninger visse forbehold og usikkerhetsmomenter. Tall for framskrivningene her er basert på publiseringer fra SSB, KS, NHO og *Hitra i tall*. Noe er også egeninnsamlede data.

5.1 Utvikling i arbeidsstokken i Hitra kommune

KS (2021) gir tall på gjennomsnittsalder innenfor utvalgte yrkesgrupper på Helse og omsorg og i Oppvekst i Hitra kommune, de to rammeområdene som har hoveddelen av arbeidsstokken i kommunen. En oversikt over gjennomsnittsalder kan bidra til å vise sammensetningen av gruppen, men også til å anslå når hovedtyngden av yrkesgruppen vil nå pensjonsalder.

I oversikten ser man at yrkesgruppene med lavest aldersgjennomsnitt er ergo- og fysioterapeuter (36 år) samt sosionomer og barnevernspedagoger (33 år). Yrkesgruppene med høyest aldersgjennomsnitt er faglært undervisningspersonell, med en gjennomsnittsalder på 51 år. Fagarbeidere på Helse og omsorg, en stor yrkesgruppe i kommunen, har også ett av de høyeste aldersgjennomsnittene med 47 år. Her vil dermed en stor andel av fagarbeiderne på Oppvekst og Helse og omsorg nå pensjonsalder de neste 10-20 årene, forutsatt at de står i stillingene sine i resterende yrkesaktive alder.



Figur 4: *Gjennomsnittsalder per yrkesgruppe, Oppvekst og Helse og omsorg, Hitra kommune (KS 2021)*

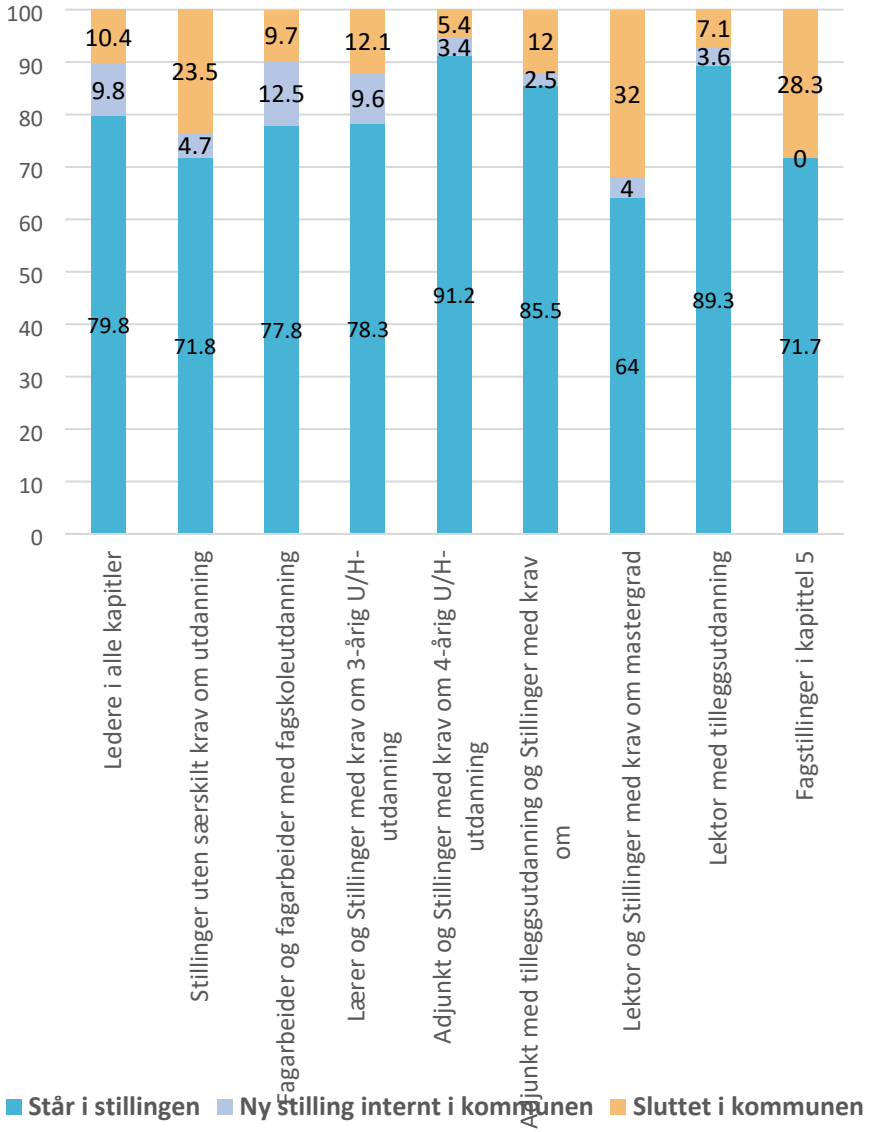
5.1.1 Turnover

Begrepet «Turnover» sikter til hvor mange (i prosent) av de ansatte som slutter i Hitra kommune fra det ene året til det andre, samt skifter innad i

organisasjonen mellom stillingskategoriene. «Turnover» har derfor en intern og en ekstern målbar effekt. Tallene er hentet fra KS og er basert på stillingsendringer i perioden 1. desember 2020 - 1.desember 2021 i Hitra kommune.

«Turnover» kan bidra til å si noe om hvor hovedtyngden av arbeidet med bemanning ligger i kommunen, og dermed også hvilken yrkesgruppe det kan være vanskelig å rekruttere og beholde. Turnover kan likevel også vise en viss mobilitet og omstillingsevne i organisasjonen. Blant interne skifter mellom yrkesgruppene kan turnover være uttrykk for at ansatte har tatt ny grunnutdanning eller videreutdanning og kommet over i ny stilling, eller søkt seg over i annen stilling i kommunen.

Slik en ser fra figur 5 er det høyest andel ekstern turnover blant lektorer og stillinger med krav om mastergrad, samt fagstillinger i kapittel 5. Av disse var det henholdsvis 32 % og 28,3 % som sluttet i Hitra kommune i den oppgitte perioden. Dette tyder på at rekrutteringsarbeidet er stort blant lektorer og ansatte med 3-5 års høyskole- og universitetsutdanning. I kategorien «Fagstillinger i kapittel 5» finner en rådgivere og ingeniører, og tilsvarende stillinger. Dette samsvarer godt med det HR rapporterer som stillinger det er vanskelig å rekruttere til, samt at det er disse stillingene som har hyppigst utskiftninger.



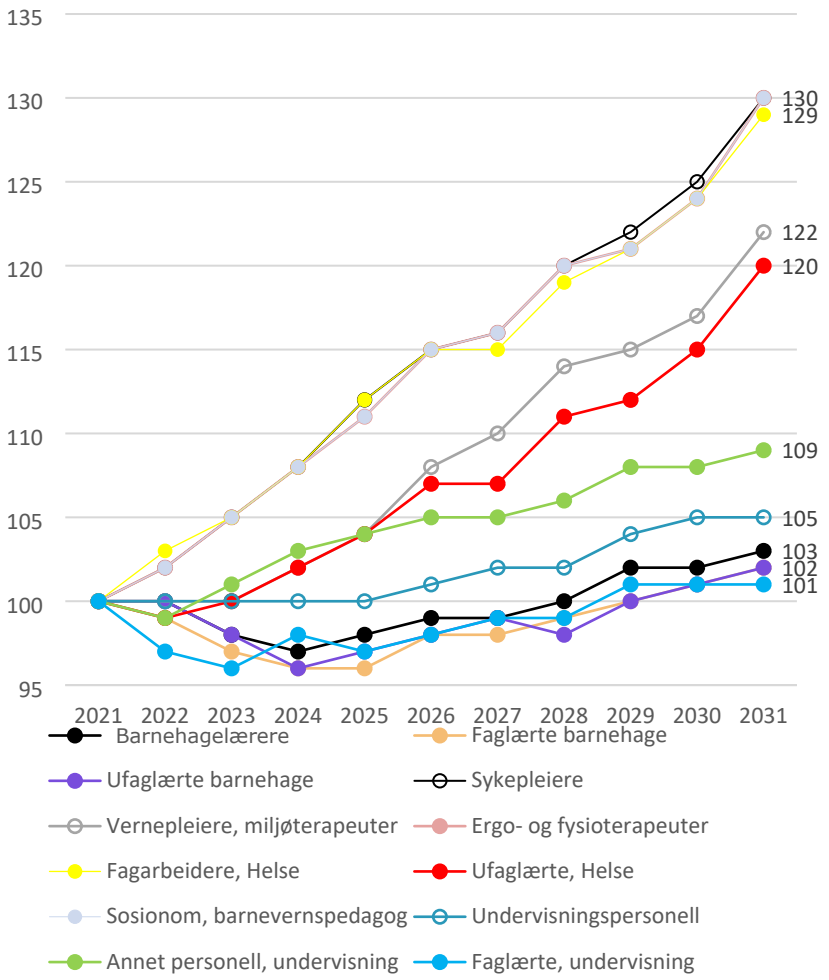
Figur 5: *Turnover (i prosent) i utvalgte stillingskategorier, Hitra kommune (KS 2021)*

Figuren viser også andel ansatte som skifter stilling internt i kommunen. Denne var høyest blant fagarbeidere og fagskoleutdannede (12,5 %) og ledere (9,8 %). Dette viser at omkring 1/10 av disse gruppene foretok stillingsskifter innad i kommunen i den oppgitte perioden. Ledere (i alle kapitler) og fagarbeidere utgjør en betydelig del av arbeidsstokken i kommunen, og de har dermed også en viss mobilitet innenfor organisasjonen.

5.1.2 Framskrivning av yrkesgrupper

KS sin oversikt over framtidig behov for ansatte per yrkesgruppe i Hitra kommune viser at det største behovet i år 2031 vil være etter sykepleiere (indeks=130), sosionomer og barnevernspedagoger (indeks=130), ergo- og fysioterapeuter (indeks=130) og fagarbeidere på Helse og omsorg (indeks=129).

Tallene for Hitra kommune stemmer godt overens med KS (2022b) sin nasjonale rapport om framtidig rekrutteringsbehov i kommunesektoren. Denne viser at behovet for ansatte, i Helse og omsorg spesielt, vil øke med omkring 25 % mellom 2016 til 2026 i Norge. En relatert utfordring her er også å hindre at eksisterende helsepersonell slutter i sektoren. I SSB (2019) sin oversikt finner de at 15.500 ferdigutdannede sykepleiere i Norge jobbet utenfor helsesektoren i 2017. Blant helsefagarbeidere var tallet 17.300. Tendensen for begge yrkesgrupper er stigende (SSB 2019). Turnover og konkurranse mot andre bransjer vil derfor være andre utfordringer som organisasjonen vil møte på dette området. Ifølge NHO vil det være viktig å ha innvandrere til landet med helse- og sosialfaglig utdanning for å bøte på noe av mangelen som vil oppstå (NHO 2018).



Figur 6: *Indeksert behov for yrkesgrupper i Hitra kommune 10 år frem i tid (2021=100). (KS 2022a)*

5.2 Utviklingstrekk på arbeidsmarkedet

I tillegg til utviklingstrekk innenfor Hitra kommune er det også nødvendig å se på større drivkrefter utenfor kommunen, som påvirker organisasjonen og dens forvaltning av arbeidsgiver-arbeidstaker-relasjonen. Her er det flere store rapporter på nasjonalt nivå som ser på utviklingen innenfor nærings- og arbeidslivsfeltet. I «Perspektivmeldingen for næringslivet» presenterer NHO (2018) en rekke utviklingstrekk som er observert på arbeidsmarkedet. Av disse er følgende særskilt relatert til kommunens tjenesteområder:

- **Raskere og større omstilling enn tidligere**. Av dette nevnes automatisering, i form av at arbeidsoppgaver digitaliseres eller effektiviseres bort, som en økende trend. Spredning av teknologi er hovedgrunnen til dette. Tall fra OECD viser at rundt en tredjedel av jobbene våre har en høy risiko (50 – 70 %) for å bli automatisert bort.
- **Mer globalisert arbeidsmarked.** Ifølge NHO skyldes dette hovedsakelig migrasjon og digitale løsninger. Med nye skybaserte systemer kan man jobbe på tvers av store avstander. Dette stiller videre større krav til fleksibilitet hos arbeidsgiver. Migrasjon og innvandring forsterker også globaliseringstrenden. Innvandring til Norge gjør at sammensetningen av den nasjonale arbeidsstokken endres og til sammen øker tilbudet av arbeidskraft.
- **Større inkluderingsutfordring enn før.** Et utviklingstrekk som også tydeliggjøres i statistikk over arbeidsstokken på nasjonalt nivå i Norge er at enkelte aldersgrupper har høyere frafall fra arbeidslivet. Dette gjelder særskilt unge menn i alderen 20-24 år som verken er i arbeid, utdanning eller i opplæring. Uføreraten vokser også generelt blant unge. NHO spår at inkludering av denne delen av befolkningen som har falt ut av arbeidslivet blir en stadig større oppgave framover. For industriland generelt i verden ser en at sysselsettingen totalt sett øker, grunnet at flere kvinner og eldre arbeidstakere er i arbeidslivet.
- **Stadig høyere utdanningsnivå**. NHO viser til at i 2015 hadde 43 % av den norske befolkningen høyere utdanning. I 1950 var tallet bare 3 %. Denne voldsomme økningen har ført til store endringer innad i det nasjonale arbeidsmarkedet, og gitt stadig større krav til formell utdanning hos arbeidstakerne. Utviklingen har blant annet ført til at personer uten utdanning stiller stadig svakere i jobbsøkingsprosesser. Kvalifikasjonskrav, men også flere med utdanning gjør at ledige stillinger tilfaller de med utdanning, eller at det ansettes overkvalifiserte i de jobbene det ikke stilles krav til utdanning i. Tallene på andelen med høy utdanning anslås å øke framover. Automatisering og digitalisering vil også øke behovet for formell kompetanse i fremtiden. Samtidig fremhever NHO at det er nødvendig med utdanningsinstitusjoner og studieplasser som svarer til hvilken kompetanse som etterspørres, men også høyere fleksibilitet blant arbeidstakere og arbeidsgivere. Med sistnevnte menes det for eksempel at det bør gis gode muligheter for etter- og videreutdanning for å svare til den store etterspørselen etter formell kompetanse. Kortere og mer effektive utdanningsløp kan bli et viktig virkemiddel.
- **Løsere arbeidsmarkedstilknytning.** Blant industrilandene øker andelen med ikke-standardiserte ansettelsesforhold, som inkluderer selvstendig næringsdrivende, deltidsansatte og midlertidig ansatte. Både flere under utdanning samt flere eldre i arbeidslivet forklarer noe av denne utviklingen. Ikke-standardiserte ansettelser henger også sammen med mer kjøp av

tjenester og slankere organisasjoner, men i det norske trepartssamarbeidet er partene enige om at fast ansettelse og heltid er hovedregelen i det norske arbeidslivet.

- **Lavere organisasjonsprosent**. Løsere arbeidsmarkedstilknytning nevnes også som en av grunnene til at organisasjonsgraden (andel fagorganiserte lønnstakere) er synkende. Dette gjelder de fleste industriland. Tallene fra NHO viser til en organisasjonsgrad på rundt 50 % i Norge i 2015 (NHO 2018).

6.0 UTVIKLINGSPLAN 2023-2026: KOMPETANSE

- **Hitra kommune skal ta vare på og utvikle de ansatte**

Organisasjonsmål 3

Kommuneplanens samfunnsdel for perioden 2014-2026

6.1 Hva er kompetanse?

Kompetanse kan defineres som «De samlede **kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger** som gjør det mulig å utføre aktuelle handlinger i tråd med definerte krav og mål» (Linda Lai 2013). Dette tydeliggjør at fagkompetanse i seg selv har lav verdi om ikke den om innehar fagkompetansen har kunnskapen, ferdighetene, evnene og holdningene som skal til for å utøve sin rolle i organisasjonen. Heldigvis kan hver og en av oss utvikle de fire faktorene. Det som må ligge til grunn er motivasjon og mestring. En kompetanseorganisasjon er derfor en organisasjon som evner å navigere innenfor rammene av lover og krav til kompetanse, og som klarer å tilegne og anvende denne kompetansen innenfor organisasjonen.

6.2 Status kompetanse

Det er gjennomført en kompetansekartlegging i organisasjonen etter metoden til Linda Lai (2013) for strategisk kompetanseanalyse. I denne runden er det kartlagt formell fagkompetanse i organisasjonen; beskrivelse av hvilke krav til kompetanse som ligger til enheten, hvilken kompetanse tjenesten pr i dag innehar, hvilken framtidig kompetanse de vurderer at de trenger samt hvilken kompetanse som de ser er på vei ut.

6.2.1 Funn fra kartleggingen

Potensiale til å bruke kompetanse på tvers. Enkelte medarbeidere har meldt inn grunnutdanning og videreutdanning som ikke nødvendigvis er kjent for arbeidsgiver fra før. Her er det også meldt inn fagkompetanse på andre områder enn der medarbeideren jobber i dag. Dette avdekker klart muligheter til å kunne benytte kompetanse på tvers i langt større grad enn det organisasjonen gjør i dag.

Potensiale for å få ned andelen ufaglærte. Flere medarbeidere meldt inn fullført videregående fag, men uten at de har gått opp til fagprøve. Dette er ofte også medarbeidere med flere års yrkeserfaring, såkalte «praksiskandidater». Med fullført yrkesfag fra videregående og relevant yrkeserfaring er veien kort for å gå opp til fagprøve. Kartleggingen synliggjør dermed potensialet til å få flere faglærte i organisasjonen, samt å få ned andelen ufaglærte, med relativt få tiltak. Dette tiltaket sees også i sammenheng med det store behovet for kompetanse som forventes de neste årene, spesielt blant fagarbeidere. Som tiltak legger kommunedirektøren opp til å samle aktuelle kandidater lokalt og sikre gjennomføring av et utdanningsløp for disse.

Potensiale for rekruttering av studenter. Enkelte medarbeidere har registrert at de for tiden er studenter. Dette anses som et område der det er store muligheter for å rekruttere framtidige nyutdannede, dersom den ansatte følges opp på en god måte gjennom ansettelsesforholdet hos oss.

Hvilken kompetanse kreves? Hva mangler vi?

Flere tjenesteområder har manglende fagkompetanse på de store fagområdene, slik som blant helsefagarbeidere, barne- og ungdomsarbeidere, sykepleiere, vernepleiere, pedagogiske ledere, med flere. Dette er i tråd med de framskrivningene som er gjort for disse stillingsgruppene, og utsiktene er at behovet bare vil øke. Det er også identifisert kritisk kompetanse som er knyttet til spesifikke medarbeidere. Dette er medarbeidere med type kompetanse som ikke enkelt lar seg erstatte. Slik kritisk kompetanse kan sette kommunen i en sårbar situasjon.

Hvilke tiltak trengs for å oppnå manglende kompetanse?
Kartleggingen synliggjør behov for følgende tiltak:

Potensiale for å bygge kompetanse internt. Dette kan skje ved at det i større grad kan tilbys videreutdanning og sertifisering (kurs) som det er behov for, til medarbeidere som ellers jobber ved enheten. Å bygge kompetanse internt vil være avgjørende for å beholde og satse på medarbeiderne som finnes i organisasjonen fra før. Det må likevel sikres bindingstid etter endt utdanning, og at den nye kompetansen brukes der det til enhver tid er formålstjenlig.

Se behov for ny kompetanse. Organisasjonen ser fremtidig behov for kompetanse som ikke eksisterer på enhetene fra før. Formålet med denne kompetansen er å avlaste andre yrkesgrupper det er stort behov for. Ved å ansette en annen type kompetanse kan disse overta noen av arbeidsoppgavene. Et eksempel her er en farmasøyt til å avlaste leger og sykepleiere.

6.3 Mål for kompetanse

Basert på funnene i kompetansekartleggingen oppsummeres følgende målsetninger for organisasjonen innenfor temaet «kompetanse»:

- **En kompetent organisasjon.** Hitra kommune skal rekruttere dyktige og kompetente medarbeidere til hele organisasjonen. Kommunen skal legge til rette for at medarbeidere innenfor organisasjonen tar nødvendig grunnutdanning, og etterspurt etter- og videreutdanning. Overordnede styringsverktøy, slik som Handlings- og økonomiplaner, skal støtte opp under denne målsetningen.
- **Rett kompetanse på rett sted og til rett tid.** Hitra kommune skal oppfordre og legge til rette for at medarbeidere får utøve sitt yrke og bruke tilegnet kompetanse der det er behov for kompetansen. Kommunen skal sikre kompetanse i alle ledd og at alle utfører arbeidsoppgaver de er kvalifiserte til. Rett kompetanse skal sikre mestringstro og motiverte medarbeidere.
- **Mindre sårbarhet.** Arbeidsoppgaver skal kunne overføres til andre uten at det går ut over kvaliteten på utførelsen. Dette er nødvendig for å minske sårbarheten i organisasjonen.
- **Tverrgående samarbeid.** Organisasjonen skal oppfordre og legge til rette for arbeid kan gjøres og deles på tvers av organisasjonen. Fokuset skal ligge på kvaliteten i den samlede tjenesten, og ikke på den enkeltes funksjon.
- **En digital organisasjon.** Hitra kommune ser digitalisering som et sentralt hjelpemiddel for å løse utfordringer i organisasjonen. Det skal gis nødvendig opplæring i digitale hjelpemiddel og utstyr som tas i bruk i kommunen.
- **Mangfold som ressurs.** Hitra kommune er en flerkulturell arbeidsgiver som framhever mangfold som en ressurs. Kommunen som arbeidsgiver skal sørge for at språk ikke er til hinder i kommunikasjonen mellom medarbeidere, blant annet ved å definere forventninger til språk i rekrutteringsprosessen og legge til rette for språkopplæring internt.

6.4 Handlinger for kompetanse

Følgende handlinger prioriteres for å oppnå mål om kompetanse:

- **Faste ansatte i ressursbank:** Hitra kommune har pr i dag en ressursbank (Vikarpool) innenfor helse og omsorgstjenestene med faste, hele stillinger til faglærte medarbeidere. Ordningen viser seg å ha gitt mer heltid og attraktivitet blant fagarbeidere og høyskoleutdannede. Kommunedirektøren legger opp til å etablere en ressursbank som i større grad ivaretar organisasjonens helhetlige behov, og dermed etablere ordningen for tjenestene innenfor kommunalområdene Oppvekst og Eiendom og drift. En av problemstillinger som må løses er knyttet til ulike arbeidstidsordninger.
- **Satsing på lærlingeordningen:** Hitra kommune utdanner sine egne fagarbeidere innenfor rammeområdene Oppvekst og Helse og omsorg. Rekruttering til lærlingeordningen skal prioriteres videre i planperioden for å imøtekomme det økende behovet for faglærte.
- **Felles fagsystem som registrerer ansattes kompetanse:** I planperioden bør det sees på et felles digitalt system som registrerer ansattes kompetanse. På denne måten vil organisasjonen bygge opp en søkbar og oversiktlig database på kompetanse i organisasjonen, som både vil være et viktig verktøy for driften av tjenesteområdene og et strategisk verktøy for framtidig planlegging og prioritering innenfor rekruttere og beholde kompetanse.
- **Årlig virksomhetsplan på alle enheter:** Alle enheter skal ha en virksomhetsplan som er tilgjengelig for hele kommunen. I denne planen skal det blant annet framgå lovkrav til bemanning.
- **Flere i praksiskandidatløp**: Dersom medarbeidere har opparbeidet seg tilstrekkelig med yrkeserfaring kan det gjennomføres et løp som praksiskandidat med teoriprøve og fagprøve for å oppnå fagbrev. Dette er en mulighet som bare i begrenset form blir tatt i bruk i dag. Ordningen skal gjøres godt kjent i organisasjonen og tas i bruk. En del av opplæringa bør være knyttet til språk.
- **Flere som tar «Fagbrev på jobb»:** Trøndelag fylkeskommune har tilbud om «Fagbrev på jobb», en ordning som er innført for å få flere til å fullføre fagutdanning. Dette er en mulighet som bare i begrenset form blir tatt i bruk i dag. Ordningen skal gjøres godt kjent i organisasjonen og tas i bruk.
- **Tydeligere krav i utlysningstekst:** Utlysningsteksten i rekrutteringsprosessene er sentrale når stillinger lyses ut, og er en mulighet til å definere stillingens innhold på nytt. I utlysningsteksten skal det stilles krav til språk og faglig oppdatering under «krav til stillingen». Dette for å tydeliggjøre viktige kriterier for stillinger i Hitra kommune.
- **Utdanningsstipend**: Kommunens ordning for utdanningsstipend er opprettet for å motivere medarbeidere til å gjennomføre grunn-, etter- og videreutdanning. Utdanningsstipend gis der utdanningen er relevant og etterspurt for kommunen, og vurderes i samråd med leder.
- **Utdanningspermisjon**: Medarbeidere har tariffestet permisjon med lønn til eksamen, for studier som har betydning for kommunen. Utdanningspermisjon kan innvilges som permisjon uten lønn i inntil 3 år, i henhold til Arbeidsmiljøloven. Det skal i tillegg til dette legge til rette for at den ansatte kan gjennomføre utdanning som organisasjonen har behov for, i kombinasjon med stilling.
- **Kompetansetillegg**: Kommunens ordning for kompetansetillegg gis dersom medarbeideren kan vise til utdanning som har betydning for kommunen, utover grunnutdanningen.

- **Kurs og veiledere**: Hitra kommune har digitale system som støtter opp under behov for kurs og kompetanse for hele organisasjonen, for eksempel Visma Veilederen. Det er sentralt for formålet at alle ansatte og ledere kjenner til og bruker tilbudet som kommunen har fra før.
- **Voksenopplæringen som læringsarena for språk og fag:** Voksenopplæringa står for den organiserte språkopplæringa av flyktninger og innvandrere i kommunen. Dette vil også være sentral internt i organisasjonen.

KOMPETANSE

MÅL

- En kompetent organisasjon
- Rett kompetanse på rett sted og til rett tid
- Mindre sårbarhet
- Tverrgående samarbeid
- En digital organisasjon
- Mangfold som ressurs

HANDLINGER VI GJØR

- Faste ansatte i ressursbank
- Satsing på lærlingeordningen
- Årlig virksomhetsplan på alle enheter
- Utdanningsstipend
- Utdanningspermisjon
- Kompetansetillegg
- Kurs og veiledere

HANDLINGER VI SKAL GJØRE

- Felles fagsystem som registrerer ansattes kompetanse
- Flere i praksiskandidatløp
- Flere som tar «Fagbrev på jobb»
- Tydeligere krav i utlysningstekst
- Voksenopplæringen som læringsarena for språk og fag

2023 2024 2025 2026

7.0 UTVIKLINGSPLAN 2023-2026: BÆREKRAFT

Hitra kommune skal utvikle sin evne til å mobilisere samfunnets totale ressurser med tanke på utvikling og krisehåndtering

Organisasjonsmål 6

Kommuneplanens samfunnsdel for perioden 2014-2026

7.1 Hva er bærekraft?

Bærekraft forstår vi som **«den kraften som ligger i mennesker, miljø og økonomi og som gir oss mulighet til å vokse i balanse med natur- og ressursgrunnlag».**

Bærekraftsmålene skal hjelpe oss til å løfte blikket, styre i riktig retning og utvikle gode løsninger lokalt som også bidrar globalt. Lokal handling er avgjørende for å nå de globale målene. FNs bærekraftsmål er verdens felles arbeidsplan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030.

Bærekraftig utvikling inndeles i tre dimensjoner: Miljø, sosiale forhold og økonomi. Samarbeid er en forutsetning for å lykkes med de tre dimensjonene.

«Bærekraft» er et begrep som har fått en sentral plassering i samfunnsutvikling på nasjonalt og internasjonalt nivå de siste årene. Bærekraft handler om en balansert utnyttelse av ressurser. For at en arbeidsplass skal være bærekraftig må de verdiene som skapes og forvaltes være i tråd med den tåleevnen som denne arbeidsplassen har. For en medarbeider kan en bærekraftig arbeidsplass handle om et mestringsmiljø der den ansatte får mulighet til å prestere i arbeidet over lengre tid. For en leder kan *bærekraft* handle om en stabil ansattgruppe med høyt nærvær og deltakelse. For et verneombud kan en *bærekraftig* arbeidsplass være et arbeidssted som lar medarbeidere utfolde seg innenfor trygge og helsefremmende rammer. For folkevalgte kan en *bærekraftig* kommune sikte til en organisasjon som evner å levere solide tjenester til innbyggere innenfor effektive økonomiske rammer, uten at det går utover yteevnen til fremtidens innbyggere. Felles for disse beskrivelsene er en annerkjennelse av at *bærekraft* må være et av hovedmålene for en framtidsrettet kommune.

I Perspektivmeldingen 2021 legger regjeringen fram langsiktige strategier for et bærekraftig samfunn. I punkt to er målsetningen at **flest mulig skal være i arbeid**, for å sikre samfunnets langsiktige bæreevne. I punkt tre skal bærekraft sikres gjennom å forvalte **en effektiv og fremtidsrettet offentlig sektor**. Med dette menes det at sektoren må opprettholde tillit og finne nye teknologiske løsninger på store velferdsutfordringer. Sektoren må dessuten evne å flytte ressursene sine der de trengs mest, samt å lage smartere arbeidsprosesser (Meld.St. 14 2020-2021). Den nasjonale perspektivmeldingen er dermed nyttig for å bryte ned bærekraftbegrepet i konkrete mål og handlinger.

«**Kontinuerlig forbedring**» sikter til en måte å organisere arbeidet på som kan være et nyttig i sammenheng med bærekraftbegrepet. Å jobbe etter prinsippene for kontinuerlig forbedring er å flytte seg bort fra silo-tenkning og til prosesstenkning, og å unngå ressurssløsing. Dette omtales også som «LEAN thinking», en slankere organisasjon som jobber mer effektivt og bruker ressursene der de trengs mest (Røvik 2010).

7.2 Status bærekraft

Bærekraft kan gjenkjennes i trekk ved organisasjonen, og måten kommunen organiserer arbeidet på. Alderssammensetning, andel heltid,

innsats for helsefremmende arbeid og effektivisering er alle målbare dimensjoner som kan relateres til bærekraftbegrepet.

Slik det kommer fram av oversikten over gjennomsnittsalder i Hitra kommune (figur 4) skiller enkelte grupper seg ut ved at hovedtyngden vil nå pensjonsalder om få år. Dette gir oss utfordringer utover ordinær drift og rekruttering. Samtidig viser tall fra KS også at Hitra kommune har en høyere andel heltidsansatte sammenlignet med resten av kommunesektoren. Som det ble vist til har kommunen 61 % heltidsansatte, mens andelen i kommunesektoren for øvrig ligger på 57 % (KS 2022c). Dette viser at det jobbes godt med heltidskultur i Hitra kommune. Vi har likevel potensiale til å øke andelen heltid i organisasjonen.

En kan også gjenkjenne bærekraftbegrepet i samfunnsutviklingen for øvrig. I NHO (2018) sin oversikt over viktige utviklingstrekk på arbeidsmarkedet nevner de mer inkluderingsarbeid og vekst i uføreraten blant unge som viktige utfordringer i tiden framover. Mer migrasjon, digitalisering, krav til utdanning og løsere arbeidsmarkedstilknytning er alle faktorer som påvirker dette utfordringsbildet.

7.3 Mål for bærekraft

Følgende mål for bærekraft:

- **Tilstedeværende og deltakende medarbeidere og ledere.** Hitra kommune skal snakke om nærvær som den sentrale verdien av å ha deltakende og tilstedeværende medarbeidere som presterer over tid. Organisasjonen skal ha et gjennomgripende fokus på nærværsarbeid, og det lokale målet er minst 92 % nærvær i hele kommunen. Medarbeidere skal jobbe innenfor en tydelig organisasjonsstruktur med ledere ute der medarbeiderne jobber. Alle aktører skal gjøres bevisst sin rolle i nærværsarbeidet.
- **Hindre utenforskap.** Hitra kommune skal hindre utenforskap gjennom å se potensiale i hver enkelt medarbeider. Vi i organisasjonen skal være imøtekommende for alle som ønsker å jobbe hos oss. Kommunen skal bidra sammen med NAV og andre samarbeidsaktører som Dalpro, for å nå ut til de som ikke henvender seg, og som har falt fra arbeidslivet. «Æ bryr mæ om dæ»-prisen er et eksempel på en ordning som bidrar til å tydeliggjøre dette budskapet.
- **Kultur for hele stillinger.** Hitra kommune skal tilsette i hele stillinger. Unntak skal drøftes med de lokale tillitsvalgte. Heltid er grunnleggende for de ansattes velferd, og for å møte fremtidens behov for arbeidskraft og kompetanse.
- **Kontinuerlig forbedring**. Hitra kommune skal være en effektiv organisasjon som ikke sløser med ressursene sine. Å jobbe etter konseptet «kontinuerlig forbedring» handler om å stadig forbedre arbeidsprosesser og å identifisere tidstyver. Arbeidsoppgaver skal være standardiserte og prosessbaserte. På den måten kan de også enklere overføres til andre medarbeidere og tjenesteområder.
- **Helsefremmende arbeid**. Hitra kommune skal ha helsefremmende arbeidsplasser der ansatte kan få utfolde seg innenfor trygge rammer.

7.4 Handlinger for bærekraft

~~F~~Følgende handlinger prioriteres for å oppnå mål om bærekraft:

- **Nærværsmatrise som følger nærværsarbeidet**: Organisasjonen har et gjennomgripende arbeid for høyt nærvær og deltakelse. Oppfølging av sykemeldte ligger til nærmeste leder (avdelingsleder/enhetsleder), mens HR-seksjonen, NAV, tillitsvalgte, verneombud og leger er sentrale støttefunksjoner. Nærværsmatrisa for Hitra kommune beskriver nærværsarbeidet i en detaljert oversikt. Matrisa gjennomgås og revideres i Arbeidsmiljøutvalget annethvert år.
- **Bevisstgjorte og deltakende medarbeidere:** Det skal tilstrebes enda tettere dialog og bevisstgjøring av aktørene i nærværsarbeidet. Det skal gjennomføres faste samarbeidsmøter mellom aktørene. Den enkelte medarbeider må være tilstrekkelig bevisstgjort og deltakende i nærværsoppfølgingen, gjennom god og nødvendig informasjon på faste dialogmøter.
- **Medarbeidersamtaler basert på 10-faktor:** Medarbeidersamtaler gjennomføres minst en gang i året mellom medarbeider og nærmeste leder. Samtalene struktureres ut fra en mal for medarbeidersamtaler som er utarbeidet av HR-seksjonen. Denne er basert på de 10 faktorene. I tillegg er det hyppigere oppfølging i prøvetiden av nye ansatte.
- **Tettere samarbeid med NAV og næringsliv**: Hitra kommune skal søke et bredt samarbeid med NAV for å realisere prosjekter som «Trøndelagsmodellen» som handler om å hindre utenforskap og motvirke frafall fra arbeidslivet. Kommunen skal være en sterk pådriver for samhandling med samarbeidsaktører og næringslivet.
- **Kontinuerlig forbedring, standardisering og prosessorientering:** Arbeidsoppgaver skal kunne synliggjøres i en oversiktlig prosess som viser hvilke elementer arbeidsprosessen består av, og hvem som har ansvaret. Tidstyver kan motvirkes ved å synliggjøre alle stegene i prosessen, og flytter også fokuset fra den enkeltes funksjon over til kvaliteten på prosessen. Det gjennomføres samlinger og prosesser knyttet til tjenestedesign og -innovasjon i forbindelse med prosjekt «Framtidskommunen» (oppstart i 2022).
- **Arbeidsmiljøutvalg:** Arbeidsmiljøutvalget (AMU) består av tillitsvalgte, verneombud og ledere i Hitra kommune, i tillegg til bedriftshelsetjenesten. Utvalget møtes fire ganger i året og diskuterer saker som er av betydning for helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet i kommunen. Utvalgsordningen er lovfestet i Arbeidsmiljøloven. AMU skal ha gode kommunikasjonskanaler fra enhetene og inn i utvalget. AMU skal holde oversikt over avviksrapporteringen i kommunen.
- **HMS-utvalg:** Det lokale helse- miljø- og sikkerhetsarbeidet gjøres ute på den enkelte enhet i et HMS-utvalg, bestående av enhetsleder, verneombud og plasstillitsvalgt. Referat fra møtene i HMS-utvalgene sendes til hovedverneombudet, og tas videre inn i AMU.

BÆREKRAFT

MÅL

- Tilstedeværende og deltakende medarbeidere og ledere
- Hindre utenforskap
- Kultur for hele stillinger
- Kontinuerlig forbedring
- Helsefremmende arbeid

HANDLINGER VI GJØR

- Nærværsmatrise som følger nærværsarbeidet
- Medarbeidersamtaler basert på 10-faktor
- Arbeidsmiljøutvalg
- HMS-utvalg

HANDLINGER VI SKAL GJØRE

- Bevisstgjorte og deltakende medarbeidere
- Tettere samarbeid med NAV og næringsliv
- Kontinuerlig forbedring, standardisering og prosessorientering

2023 2024 2025 2026

8.0 UTVIKLINGSPLAN 2023-2026: ATTRAKTIVITET

- **Hitra kommune skal ligge i forkant og hele tiden være nysgjerrig på nye måter å løse oppgaven på**

Organisasjonsmål 4

Kommuneplanens samfunnsdel for perioden 2014-2026

8.1 Hva er attraktivitet?

Hitra har som klar målsetting å sikre og øke vår attraktivitet for næring, bosted og som destinasjon. For å lykkes må vi ha med oss alle 'beina' i attraktivitetstriangelet.

En høyt prioritert oppgave i tida som ligger foran oss er ***Kampen om arbeidskrafta*** og riktig kompetanse i forhold til næringene og offentlig forvaltning i Hitra. Å lykkes med dette vil være helt avgjørende for om vi lykkes i å oppnå vekst og utvikling av hittersamfunnet. En sentral oppgave for kommunen vil være å tilrettelegge for bolig, barnehage, skole og fritidstilbud.

En attraktiv organisasjon jobber for og ser verdien av å rekruttere og beholde medarbeidere i organisasjonen. **Attraktivitet** kan direkte relateres til evnen til å rekruttere og beholde medarbeidere i organisasjonen. **Rekruttering** handler om å nå ut til og få inn de jobbsøkerne som blir gode medarbeidere i organisasjonen. En kan derfor regne rekruttering som en bærende prosess for hele organisasjonen. I tillegg har det også stor betydning for kommunens økonomi. Ifølge tall fra KS (2018) utgjør lønns- og pensjonskostnader rundt 70 % av kommunenes budsjetter. Dette synliggjør derfor hvor mye kommunen investerer i medarbeiderne sine.

I tillegg til attraktivitet i rekrutteringen skal kommunen også jobbe for at medarbeidere **blir** i organisasjonen. Dette handler om turnover, men også muligheten til å kunne stå lengst mulig i stillingen sin. I Arbeidsmiljøloven er kravet til tilrettelegging beskrevet i § 4-2 (2) bokstav b: «Arbeidet organiseres og tilrettelegges under hensyn til den enkelte arbeidstakers arbeidsevne, kyndighet, alder og øvrige forutsetninger». I Hovedtariffavtalen kapittel 3.2.3 skal kommunene også legge til rette for seniortiltak blant ansatte, for å «(…) motivere arbeidstakere til å stå lenger i arbeid». Tilrettelegging og ulike virkemidler er derfor viktig for å se hvilke lokale tiltak som trengs for å beholde ansatte i organisasjonen.

8.2 Status attraktivitet

Attraktivitet kan måles i andelen som slutter i Hitra kommune, og dermed også andelen som vi klarer å beholde. Slik det ble presentert i figur 5 har Hitra kommune en turnover som er høyest blant lektorer og fagstillinger i kapittel 5. Dette kan bety at organisasjonen bør se på handlinger spesielt rettet mot disse yrkesgruppene. Samtidig har Hitra kommune en betydelig andel turnover internt i organisasjonen, spesielt blant ledere og fagarbeidere. Turnover internt i organisasjonen kan være et uttrykk for at

medarbeidere er fleksible og mobile, og finner interessante muligheter *innenfor* organisasjonen.

8.3 Mål for attraktivitet

~~F~~Følgende mål for attraktivitet:

> **En attraktiv arbeidsgiver.** Hitra kommune skal framstå som en attraktiv arbeidsgiver som evner å tilegne seg nødvendig kompetanse. Kommunen skal framstå tydelig og samlet i kommunikasjonen av dette. Dette framgår også i de lønnspolitiske retningslinjene: *«Kommunen har et stort behov for variert og relevant kompetanse. For at Hitra kommune som tjenesteyter skal kunne levere tjenester av høy kvalitet, forutsetter det at kommunen er en attraktiv arbeidsgiver. De lokale lønnspolitiske retningslinjene skal bidra til å rekruttere og beholde arbeidskraft som kommunen har behov for».*

- **Framsnakking.** Kommunen skal være en arbeidsgiver som medarbeiderne vil framsnakke. Framsnakking synliggjør hva som er verdifullt og identitetsskapende for den enkelte medarbeider, og for hele organisasjonen. Framsnakking vil sikte til de konkrete verdiene våre i Verdiplakaten.
- **Effektiv og ryddig rekruttering.** For å oppnå god rekruttering skal rekrutteringsprosessen framstå som en effektiv, ryddig og oversiktlig prosess der søkeren blir godt tatt hånd om gjennom hele prosessen.
- **Handle i tråd med kommunens ressursgrunnlag.** I rekrutteringsarbeidet skal Hitra kommune framstå som en arbeidsgiver som handler i tråd med de ressursene som kommunen har. Tiltak skal være forankret i handlings- og økonomiplanen.
- **En arbeidsplass å bli på.** Hitra kommune skal være arbeidsplassen der medarbeiderne blir i organisasjonen.

8.4 Handlinger for attraktivitet

~~F~~Følgende handlinger prioriteres for å oppnå mål om attraktivitet:

- **Lønnspolitiske retningslinjer:** Hitra kommune tilbyr fagstiger (lokale lønnstillegg) for stillingskategorier det er spesielt vanskelig å rekruttere til. Fagstigene skal gjøre kommunen konkurransedyktig på lønn innenfor viktige og etterspurte faggrupper. Fagstigene er utarbeidet gjennom lokale lønnsforhandlinger over flere år og inngår i kommunens nedfelte lønnspolitikk. Denne er skriftliggjort i Hitra kommunes lønnspolitiske retningslinjer og revideres årlig.
- **Seniortiltak og ansiennitetstillegg:** Hitra kommune har et omfattende reglement for seniortiltak. Kommunens tiltak gjelder fra fylte 62 år og fylte 64 år. Disse skal bidra til at medarbeidere står så lenge som de har mulighet til i stillingene sine.
- **Barnehagedekning:** Hitra kommune har en klar målsetning om 100 % barnehagedekning. Dette er vesentlig i arbeidet med å rekruttere og beholde arbeidskraft.
- **Effektiv tidsløype i rekrutteringsprosessen:** Hitra kommune skal jobbe systematisk med rekrutteringsprosessen som skal gjennomføres ryddig og effektiv, med en synlig tidsløype.
- **Innovativ markedsføring:** Organisasjonen skal tenke nytt når det gjelder markedsføring av organisasjonen og ledige stillinger. Dette

gjøres gjennom oppdateringer og kursing av våre ledere, rådgivere innenfor HR og kommunikasjon.

- **Synliggjøre samfunnsengasjement**: Hitra kommune skal synliggjøre sitt aktive samfunnsengasjement og de kvalitetene kommunen har å tilby. Dette skal bidra til å framsnakke kommunen.
- **Samkjøring på tvers av kommunegrensene**: Hitra kommune skal være oppdatert og engasjert i lokale nettverk. På den måten er kommunene også samkjørte på status og handlinger på tvers av kommunegrensene, innenfor viktige områder.

ATTRAKTIVITET

MÅL

- En attraktiv arbeidsgiver
- Framsnakking
- Effektiv og ryddig rekruttering
- Handle i tråd med kommunens ressursgrunnlag
- En arbeidsplass å bli på

HANDLINGER VI GJØR

- Lønnspolitiske retningslinjer
- Seniortiltak og ansiennitetstillegg
- Barnehagedekning

HANDLINGER VI SKAL GJØRE

- Effektiv tidsløype i rekrutteringsprosessen
- Innovativ markedsføring
- Synliggjøre samfunnsengasjement
- Samkjøring på tvers av kommunegrensene

2023 2024 2025 2026

LEVE

KOMPETANSE

MÅL

- En kompetent organisasjon
- Rett kompetanse på rett sted og til rett tid
- Mindre sårbarhet
- Tverrgående samarbeid
- En digital organisasjon
- Mangfold som ressurs

HANDLINGER VI GJØR

- Faste ansatte i ressursbank
- Satsing på lærlinge-ordningen
- Årlig virksomhetsplan på alle enheter
- Utdanningsstipend
- Utdannings-permisjon
- Kompetansetillegg
- Kurs og veiledere

HANDLINGER VI SKAL GJØRE

- Felles fagsystem som registrerer ansattes kompetanse
- Flere i praksiskandidatløp
- Flere som tar «Fagbrev på jobb»
- Tydeligere krav i utlysningstekst
- Voksenopplæringen som læringsarena for språk og fag

BÆREKRAFT

MÅL

- Tilstedeværende og deltakende medarbeidere og ledere
- Hindre utenforskap
- Kultur for hele stillinger
- Kontinuerlig forbedring
- Helsefremmende arbeid

HANDLINGER VI GJØR

- Nærværsmatrise som følger nærværsarbeidet
- Medarbeider-samtaler basert på 10-faktor
- Arbeidsmiljøutvalg
- HMS-utvalg

HANDLINGER VI SKAL GJØRE

- Bevisstgjorte og deltakende medarbeidere
- Tettere samarbeid med NAV og næringsliv
- Kontinuerlig forbedring, standardisering og prosessorientering

ATTRAKTIVITET

MÅL

- En attraktiv arbeidsgiver
- Framsnakking
- Effektiv og ryddig rekruttering
- Handle i tråd med kommunens ressursgrunnlag
- En arbeidsplass å bli på

HANDLINGER VI GJØR

- Lønnspolitiske retningslinjer
- Seniortiltak og ansiennitetstillegg
- Barnehagedekning

HANDLINGER VI SKAL GJØRE

- Effektiv tidsløype i rekrutterings-prosessen
- Innovativ markedsføring
- Synliggjøre samfunns-engasjement
- Samkjøring på tvers av kommune-grensene

9.0 KILDER

- FN (2021) «Bærekraftig utvikling». Hentet 31.10.2022 fra https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling

- FN (2022) «FNs bærekraftmål». Hentet 03.10.2022 fra https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal

- NHO (2018) «Verden og oss. Næringslivets perspektivmelding 2018». Hentet 29.10.2022 fra https://www.nho.no/siteassets/publikasjoner/naringslivets-perspektivmelding/pdf-er-30okt18/nho_perspektivmeldingen_hele_web_lowres.pdf

- NHO (2022) «Kommune-NM». Hentet 01.11.2022 fra https://www.nho.no/tema/offentlig-sektor-og-naeringslivet/kommune-nm/

- KS (2018) «Verktøy – Strategisk kompetanseplanlegging». Hentet 13.08.2022 fra https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/kompetanse-og-rekruttering/verktoy---strategisk-kompetanseplanlegging/

- KS (2021) «Statistikkpakke for Hitra kommune».

- KS (2022a) «Rapport om framtidig rekrutteringsbehov i Hitra kommune». Hentet 03.10.2022 fra Rapport om framtidig rekrutteringsbehov i Hitra kommune - Infogram

- KS (2022b) «Rekrutteringsbehov i kommunesektoren frem mot 2026». Hentet 20.10.2022 fra: https://www.ks.no/globalassets/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/profilerings--og-rekrutteringsarbeid/rektutteringsbehov-i-kommunesektoren-fram-mot-2026.pdf

- KS (2022c) «Status kommune 2022 – Der folk bor». Hentet 19.10.2022 fra https://www.ks.no/globalassets/fagomrader/statistikk-og-analyse/status-kommune/KS-Status-kommune-2022-web.pdf

- Lai, L., (2013). *Strategisk kompetanseledelse.* 3. utgave. Fagbokforlaget: Oslo

-Meld.St. 14 (2020-2021) «Perspektivmeldingen 2021». Hentet 19.10.2022 fra https://www.regjeringen.no/contentassets/91bdfca9231d45408e8107a703fee790/no/pdfs/stm202202100140000dddpdfs.pdf

- Røvik, Kjell Arne (2010) «Managementrender». I Praktisk Økonomi og Finans, 3, s. 62-72

- SSB (2019) «Arbeidsmarkedet for helsepersonell fram mot 2035». Hentet 19.10.2022 fra https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/_attachment/385822?_ts=16c855ce368