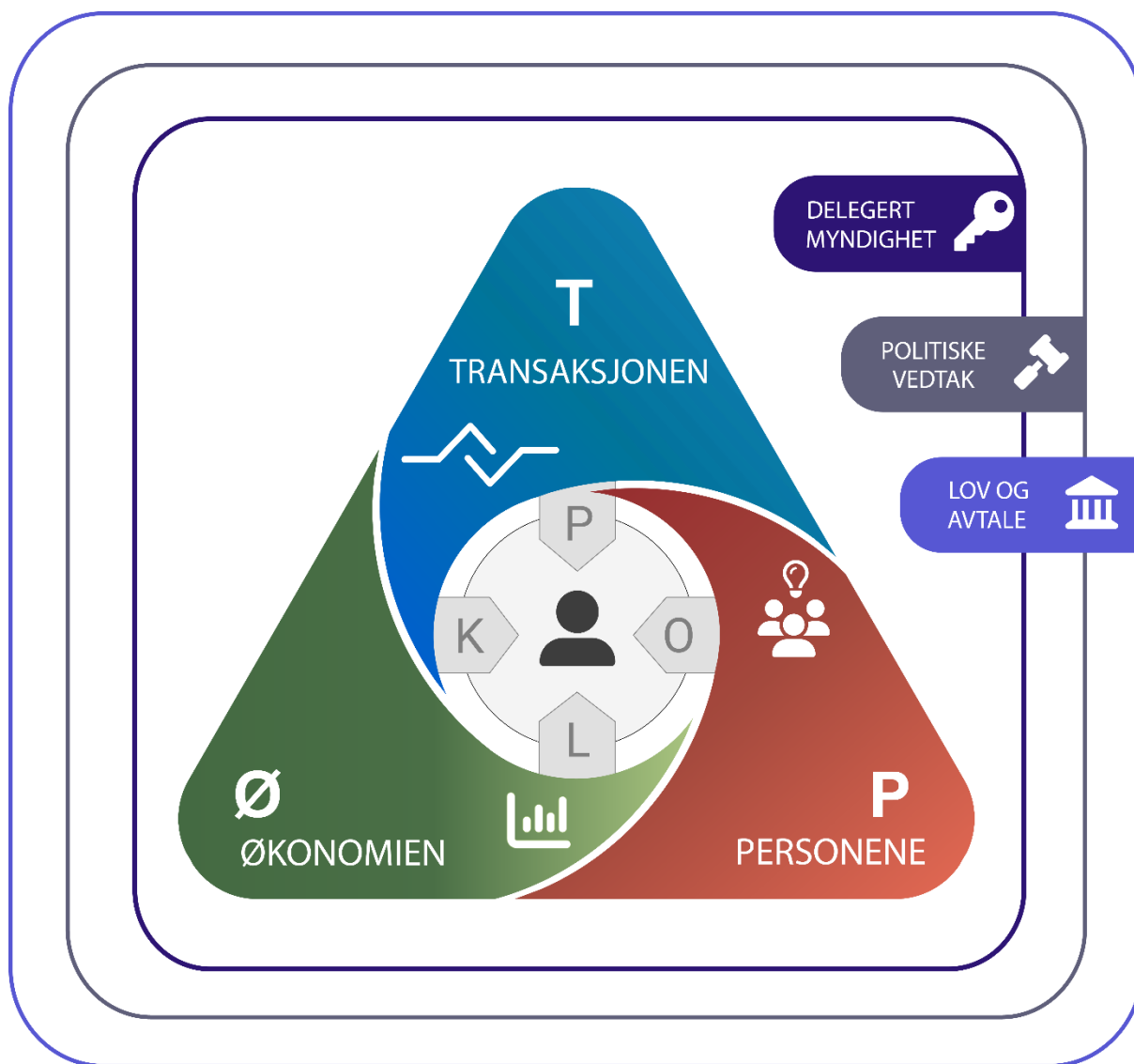


TEMAPLAN OM KOMPETANSEBEHOV OG REKRUTTERING



Arne Ingebrigtsen og Synnøve Tangen

2026-2029

Innholdsfortegnelse

FORORD	3
INNLEDNING OG SAMMENFATNING	4
ORGANISERING OG INVOLVERING (STEG 1)	6
1.1 Mandat	6
1.2 Organisering og involvering	6
1.3 Sammenhengen mellom Temaplan om kompetansebehov og rekruttering, og delplanene	6
1.4 Et nytt tankesett for organisering og ledelse	7
1.5 Kommunal sektor – mange tjenester, høy kompleksitet	8
1.6 Administrativ delegering	8
1.7 Kompetanseplanlegging på ulike nivå	9
FORANKRING (STEG 2)	10
OVERORDNEDE MÅL (STEG 3)	11
KOMPETANSESTYRING (STEG 4)	12
4.1 Kompetansestrukturen i kommunal sektor	12
4.2 Kommunens kompetansekrav til lederstillinger	14
4.3 Rekruttering som strategisk verktøy	15
KOMPETANSE- OG BEMANNINGSANALYSE (STEG 5)	17
5.1 Framskrivningsmodeller som beslutningsgrunnlag - hvordan blir fremtiden?	17
5.2 Forventede endringer i befolknings sammensetningen	20
5.2.1 Lavere utdanningsnivå og sosiale utfordringer	20
5.2.2 Aldrende befolkning og demografisk ubalanse	20
5.2.3 Regionale utviklingstrekk og Kristiansunds plassering	21
5.2.4 Økonomiske konsekvenser og rekrutteringsutfordringer	22
5.3 Bemanning – fakta som grunnlag for analysearbeidet	22
5.4 Ledelse	23
5.4.1 Oversikt over ledelsesfunksjoner i kommunen	23
5.4.2 Stillingsstørrelse og alder	24
5.4.3 Turnover i kommunen	25
5.4.4 Toppledergruppen – ulik akademisk bakgrunn og perspektiver	25
5.4.5 Enhetslederne – sterk fagkompetanse	26
5.5 Lederspenn – en faktor for organisering, kvalitet og ledelse	26
5.5.1 Organisering og lederspenn – en helhetlig tilnærming	27
5.6 Rolle- og ansvarsfordeling	28
5.6.1 Om det nødvendige samspillet mellom roller og ansvar	29
STRATEGIER OG TILTAK (STEG 6)	31
6.1 Rolleforståelse og samspill (<i>kjernegrep</i>)	32
6.2 Ledelse som skaper utvikling og fellesskap (<i>kjernegrep</i>)	32
6.3 Organisering for ledelse og tverrfaglig samarbeid (<i>kjernegrep</i>)	33
6.4 Profesjonell og effektiv rekruttering og ansettelse (<i>kjernegrep</i>)	34
6.5 Kompetansomobilisering og oppgavedeling (<i>kjernegrep</i>)	35
6.6 Planmessig og kontinuerlig kompetanseledelse (<i>kjernegrep</i>)	35
6.7 Inkluderende tilgang til nasjonale utdanningsordninger (<i>støttegrep</i>)	36
6.8 Arbeidsmiljø i møte med store endringer (<i>støttegrep – men høyt relevant</i>)	37
6.9 Digital kompetanse og nyskaping (<i>støttegrep, men strategisk viktig</i>)	37
6.10 Samarbeid og partnerskap mellom kommunene på Nordmøre (<i>støttegrep</i>)	38
6.11 Livsfaseorientert arbeidsgiverpolitikk (<i>støttegrep</i>)	39
GJENNOMFØRING, OPPFØLGING OG EVALUERING (STEG 7)	40
GEVINSTREALISERING OG EFFEKTEVALUERING (STEG 8)	42
8.1 Effekter vi vil oppnå	42
8.2 Hvordan vi vurderer og tilpasser	42
8.3 Hvordan vi synliggjør og motiverer	43
LITTERATURLISTE – REFERANSER	44



Forord

Å sikre gode offentlige tjenester i en tid med en demografisk utvikling med flere eldre og færre unge, presset kommuneøkonomi, flere unge med ressurskrevende tjenestebehov, knapphet på arbeidskraft og nødvendig kompetanse, krever mye – både av innbyggere, politikere og ansatte.

Nye pensjonsregler og økte aldersgrenser vil trekke i riktig retning, men dette alene er ikke nok. Vi må justere forventningene til morgendagens velferd, utnytte mulighetene teknologien gir, og tenke nytt om organisering, oppgavedeling og bruk av arbeidskraft.

Mange av løsningene ligger i å verdsette, utvikle og beholde ansatte – og å rekruttere etter nødvendig kompetanse. For å lykkes, må vi arbeide målrettet med:

- **Kompetansemobilitet:** Bruke kompetansen der den trengs mest, gjennom bedre oppgavedeling og mer tverrfaglig samarbeid.
- **Kompetanseutvikling:** Gi ansatte utviklingsmuligheter som er tilpasset dagens og fremtidens behov.
- **Rekruttering og oppfølging:** Sikre gode rekrutteringsprosesser og tett oppfølging av nyansatte.

Kvaliteten på tjenestene henger sammen med kvaliteten på arbeidsmiljøet – og det handler om hvordan vi planlegger, organiserer, leder og følger opp arbeidet. Arbeidsgiver og arbeidstaker har et delt ansvar for kompetanseutviklingen, slik hovedtariffavtalen (HTA) kapittel 3, punkt 3.3 understreker.

Temaplan om kompetansebehov og rekruttering er utarbeidet i samarbeid med arbeidsgiverrepresentanter, ledere, tillitsvalgte og vernetjenesten, og med innspill fra partssammensatte utvalg (ADMU og AMU) og alle politiske hovedutvalg. Jeg vil takke alle som har bidratt med innsikt, erfaring og konstruktive innspill i prosessen. Den bredden i medvirkning som har preget arbeidet, gir planen et solid grunnlag for videre gjennomføring.

Planen gir retning for hvordan vi sammen skal sikre nødvendig kompetanse for kommunens tjenester. Nå starter det viktigste arbeidet – å sette planen ut i livet. Det forutsetter at alle arbeidsgiverrepresentanter og ledere tar ansvar for å bruke Temaplan om kompetansebehov og rekruttering aktivt og utvikle delplaner på tjenestenivå. Slik kan vi gå fra plan til praksis.

Vi er helt avhengige av at innsatsen skjer i praksis – hver dag, i hver sektor og enhet – dersom vi skal lykkes med å møte utfordringene som venter oss.

Arne Ingebrigtsen,
kommunedirektør

Innledning og sammenfatning

Formålet med planen er å sikre forsvarlige tjenester innenfor vedtatte økonomiske rammer og å ivareta ansatte i tråd med gjeldende lover og avtaler.

Kristiansund kommune står, som mange andre kommuner i Norge, overfor store demografiske endringer. Vi får flere eldre og færre barn og elever, samtidig som arbeidsstyrken blir mindre. Dette skaper utfordringer på tvers av tjenester og yrkesgrupper. Samtidig er forventningene til hva politikere og kommunal sektor skal levere, fortsatt høye – og ofte høyere enn ressursene gir rom for.

Kommunene har hovedansvaret for primærvelferdstjenestene og vil derfor merke de demografiske endringene tydeligst. For å møte fremtidens behov anslås det at kommunesektoren måtte vokse med om lag to prosent årlig – rundt 85 000 årsverk. Det er lite realistisk. Alternativet er å endre hvordan oppgaver løses. Kommunene har allerede gjennomført omfattende omstillinger siden år 2000 for å videreutvikle planlegging, organisering, ledelse og oppfølging av tjenestene (NOU 2000:22). Evnen til å håndtere endring er en styrke når vi skal tilpasse oss en ny demografisk virkelighet.

En mindre arbeidsstyrke fører til økt konkurranse om arbeidskraften. For å hevde oss som arbeidsgiver må vi bygge en fleksibel og lærende organisasjon, med kompetente ledere og ansatte som bruker kunnskap, teknologi og samspill til å møte fremtidens behov.

Temaplan om kompetansebehov og rekruttering er et verktøy for å nå kommunens tre overordnede mål:

- forsvarlige tjenester
- en attraktiv arbeidsgiver
- langsiktig bemanningsplanlegging

De tre målene henger sammen og påvirker hverandre gjensidig.

Et godt samarbeid mellom politikere, arbeidsgiver, vernetjeneste og tillitsvalgte er en nøkkelfaktor. Et sterkt partssamarbeid skaper eierskap, engasjement og ansvarsfølelse.

Planen er utarbeidet på grunnlag av arbeidsgivers kartlegginger og drøftinger med ansattes representanter, og omfatter både kommunenivå og tjenestenivå.

Et sentralt fokus er bedre oppgavedeling og samarbeid på tvers av stillinger, slik at

- kompetansen brukes der den trengs mest (tjenestefokus)
- ansatte får brukt sin kompetanse best mulig (ansattfokus)



Dette er i tråd med HTA (2024–2026), kapittel 3, punkt 3.3.

Planen bygger på veilederen for lokalt arbeid med læring og kompetanseutvikling (LO, Unio, YS, Akademikerne og KS, 2022) og følger KS' modell for strategisk kompetanseplanlegging (7 steg). Kristiansund kommune har i tillegg lagt til et 8. steg – gevinstrealisering. Etter bestilling fra bystyret inngår strategier og tiltak for rekruttering.

Delplaner viderefører og konkretiserer Temaplan om kompetansebehov og rekruttering på tjenestenivå. De skal sikre gjennomføring, og bidra til utvikling og forbedringer i tjenesten.

Det organisatoriske nivået for delplanen tilpasses tjenesten:

- i tjenester som er organisert som egne enheter, som for eksempel hjemmetjenesten, utarbeides delplanen på enhetsnivå
- i tjenester som omfatter flere enheter, som grunnskoletjenesten, utarbeides én delplan for barneskolene og én for ungdomsskolene
- i tjenester som er organisert som avdelinger, som renholdstjenesten, utarbeides delplanen på avdelingsnivå

Måten kommunen er organisert på, i avdelinger, enheter og sektorer, kan ikke begrense nødvendig omstilling og utvikling. Delplanene skal bidra til at vi tenker helhetlig og på tvers av organisatoriske grenser – med utgangspunkt i tjenestens oppdrag og framtidige behov.

Delplanene skal være levende dokumenter som brukes aktivt på arbeidsplassen.

Gjennom arbeidet med Temaplan om kompetansebehov og rekruttering, og delplanene, sikrer kommunen at arbeidet med kompetanse, bemanning og rekruttering blir både strategisk og praktisk forankret.

Prosessen for utarbeidelse av Temaplan om kompetansebehov og rekruttering, og delplanene, ble behandlet i Administrasjons- og likestillingsutvalget 19.03.2024 og vedtatt av bystyret 18.04.2024 (sak 49/24).

Organisering og involvering (steg 1)

1.1 Mandat

Det er arbeidsgivers ansvar å kartlegge ansattes kompetanse og analysere virksomhetens kompetansebehov. På denne bakgrunn, og etter drøftinger med de tillitsvalgte, skal det utarbeides en plan for gjennomføring av kompetansehevede tiltak på ulike nivå i virksomheten, se HTA kapittel 3, punkt 3.3.

Bystyret har i Handlingsprogrammet 2024–2027 ([sak 33/23](#)) vedtatt at dette arbeidet skal sees i sammenheng med utviklingen av en rekrutteringsplan. Planen benevnes derfor **Temaplan om kompetansebehov og rekruttering**.

1.2 Organisering og involvering

Målsetting: Sikre bred involvering fra politikere, arbeidsgiverrepresentanter og ledere, tillitsvalgte, vernetjeneste, ansatte og andre relevante aktører.

Bystyret besluttet i sak 33/23 at Administrasjons- og likestillingsutvalget (ADMU) skal eie planen.

I henhold til kommuneloven § 13-1 leder kommunedirektøren kommunens administrasjon og har det løpende personalansvaret. Etter § 25-1 har kommunedirektøren også ansvaret for internkontrollen. Som arbeidsgiver har kommunedirektøren myndighet etter arbeidsmiljøloven med forskrifter, samt ansvar for å sikre etterlevelse av Hovedavtalen og HTA.

Med hjemmel i lov og avtaleverk er det derfor kommunedirektøren som eier Temaplan om kompetansebehov og rekruttering, mens ADMU ivaretar planens partssammensatte forankring.

Det legges til rette for ytterligere forankring gjennom involvering av Arbeidsmiljøutvalget (AMU) og hovedutvalgene. Kommunedirektøren involverer arbeidsgiverrepresentantene, og det gjennomføres informasjon- og drøftingsmøter med tillitsvalgte på alle nivå i arbeidsgiverlinjen (kommune-, sektor- og enhetsnivå).

Arbeidet med planen er et uttrykk for partssamarbeid i praksis og samsvarer med anbefalingene i NOU 2025:1, som fremhever at medvirkning og felles eierskap er avgjørende for vellykket kompetanseutvikling.

1.3 Sammenhengen mellom Temaplan om kompetansebehov og rekruttering, og delplanene

Temaplan om kompetansebehov og rekruttering beskriver det store utfordringsbildet og gir retning for virksomheten. Planen fastsetter de overordnede målene på tvers av

tjenester og sektorer/enheter/avdelinger. Planen kartlegger ledernes kompetanse, vurderer framtidige behov og fastsetter prinsipper, strategier og tiltak for oppfølging, gevinstrealisering og læring.

Temaplan om kompetansebehov og rekruttering tar høyde for at Kristiansund kommune leverer et bredt spekter av tjenester med ulike utfordringer, behov og rammebetingelser.

Mens grunnskoletjenesten står overfor en utvikling med færre elever i skolealder, øker samtidig andelen elever med særskilte utfordringer og dertil ressurskrevende behov. Dette stiller større krav til spesialpedagogisk kompetanse, tilrettelegging og samarbeid på tvers av fagmiljøer.

I helse- og omsorgstjenestene ser vi motsatt trend – flere eldre, lengre levealder og et mer sammensatt sykdomsbilde. Det øker behovet for tverrfaglig kompetanse, helhetlige pasientforløp og effektiv bruk av teknologi.

Begge utviklingstrekkene må håndteres innenfor stramme økonomiske rammer og et mer krevende arbeidsmarked. Samtidig stiller kriser, krig, klimahendelser og nye pandemier kommunen overfor skjerpede krav til beredskap og omstillingsevne.

For å møte disse utfordringene og sikre gjennomføring, utarbeides det delplaner på tjenestenivå. Delplanene følger opp Temaplan om kompetansebehov og rekruttering i praksis. Her blir arbeidet mer konkret. Tjenestene kartlegger hvilke stillinger og hvilken kompetanse som er nødvendig for å kunne levere forsvarlige tjenester, innenfor vedtatte økonomiske rammer, i dag og i nær fremtid, og iverksetter tiltak for å tette gapet.

I Bo og habilitering innebærer dette for eksempel å vurdere hvilke oppgaver/aktiviteter som krever vernepleierkompetanse og hvilke oppgaver/aktiviteter som ikke stiller særskilte krav til utdanning. Disse vurderingene påvirker flere dimensjoner:

- **Tjenestekvalitet.** Nødvendig kompetanse er avgjørende for forsvarlige tjenester.
- **Arbeidsmiljø.** Feil bruk av kompetanse gir både under- og overkvalifisering. Oppgaver ansatte ikke har kompetanse til, skaper manglende mestring. Oppgaver de er overkvalifisert for, gir mindre mening og svekker motivasjonen.
- **Økonomi.** Utdanningsnivå og lønnsnivå påvirker enhetens kostnader. Lønn utgjør den klart største delen av driftsbudsjettet.
- **Organisasjonskraft.** Når ansatte får brukt kompetansen sin, styrkes virksomhetens samlede kapasitet og gjennomføringskraft.

1.4 Et nytt tankesett for organisering og ledelse

Etter andre verdenskrig ble velferdsstaten bygget opp med tydelige strukturer for ansvar, myndighet og oppgaveløsning. Modellen var tilpasset en tid der behovene var relativt stabile, og hvor standardiserte løsninger, hierarkiske systemer og klare kommandolinjer

sikret effektivitet og rettferdighet. Denne modellen har gitt store gevinster, men blir i økende grad utfordret av dagens virkelighet.

Utviklingen i samfunnet, arbeidslivet og befolkningen gjør at løsninger som fungerte godt i en industriell og forutsigbar tid, ikke fullt ut møter kravene i vår tids komplekse og kunnskapsbaserte virkelighet. Kommunale tjenester må i dag håndtere mangfoldige behov, hyppige endringer og tverrfaglige utfordringer – samtidig som de skal leveres innenfor stramme rammer. Dette krever en annen form for kapasitet: evne til å samarbeide, lære, tilpasse seg og finne løsninger sammen.

Skal kommunen lykkes, må ledelse og organisering i større grad støtte utvikling av relasjoner, tillit og læring. Systemene må legge til rette for at ansatte får reell mulighet til å bruke sin kompetanse og utvikle den videre. Dette innebærer å se på ledelse som en kraft som frigjør energi, ansvarsfølelse og faglig initiativ hos medarbeidere.

Et slikt tankesett flytter oppmerksomheten fra styring til ledelse, fra formell struktur til reell kapabilitet – altså virksomhetens evne til å handle klokt, lære av erfaring og løse oppgaver i fellesskap. Temaplan om kompetansebehov og rekruttering bygger på denne forståelsen. Den skal sikre nødvendig kompetanse på rett sted til riktig tid, og styrke virksomhetens samlede kapasitet til å møte endring, usikkerhet og nye krav med faglig trygghet og utviklingskraft.

1.5 Kommunal sektor – mange tjenester, høy kompleksitet

Kommunen leverer tjenester innen helse og omsorg, oppvekst, tekniske tjenester, kultur og sosialt arbeid. Dette krever bred og variert kompetanse.

Arbeidet styres av innbyggernes behov, politiske vedtak, økonomiske rammer, lover og forskrifter. Ledelse på tvers av profesjoner, enheter og sektorer krever faglig og organisatorisk innsikt.

For å lykkes må kommunen:

- ha kompetente ledere som forstår samspillet mellom fag/tjeneste, økonomi og arbeidsmiljø/ansatte, og som leder innenfor lov- og avtaleverk, politiske vedtak og delegert myndighet, se ledertrekanten på planens fremside
- tiltrekke og beholde nødvendig kompetanse
- satse på systematisk kompetanseutvikling

Kommunens evne til å møte nye utfordringer vil avhenge av om vi klarer å utvikle denne kapasiteten i hele virksomheten.

1.6 Administrativ delegering

Kristiansund kommune har rundt 2 500 ansatte, organisert i staber, sektorer, enheter og avdelinger. Delegering av myndighet er en forutsetning for effektiv ledelse i en stor og

kompleks virksomhet.

Kommunedirektøren har delegert arbeidsgivermyndighet til assisterende kommunedirektør, kommunalsjefer, økonomisjef, IT-sjef og enhetsledere. Disse utgjør kommunedirektørens arbeidsgiverrepresentanter og har et særlig ansvar for å ivareta arbeidsgiverpolitikken, utvikle kompetanse og sikre etterlevelse av lover, avtaler og politiske vedtak.

Arbeidsgiverrepresentantene har ulike roller og ansvarsområder, se kapittel 5.6.

Delegering handler om å fordele ansvar og om å utvikle kapasitet. Når nødvendig kompetanse følger ansvar og ulike roller samarbeider om å nå felles mål, skapes gode beslutninger nær der oppgavene løses.

1.7 Kompetanseplanlegging på ulike nivå

For å sikre at arbeidet med kompetanse, rekruttering og bemanning blir fulgt opp og gjennomført, har kommunedirektøren gitt et særlig ansvar til noen roller/stillinger:

- på kommunenivå har assisterende kommunedirektør ansvar for å skrive Temaplan om kompetansebehov og rekruttering
- på tjenestenivå skal kommunalsjefer og enhetsledere, i samarbeid med kommunens kompetanseleder, utarbeide delplaner. Samspillet mellom kommunalsjef, enhetsleder og kompetanseleder er avgjørende for å omsette Temaplan om kompetansebehov og rekruttering fra plan til praksis

Delplanene er en videreføring av Temaplan om kompetansebehov og rekruttering og konkretiserer hvordan arbeidsgiverrepresentantene skal gå fra kartlegging og analyse til handling, læring og utvikling. Delplanen skal bidra til kontinuerlig forbedring.

Delplanarbeidet består av fem deler:

1. særskilte utfordringer (Temaplan om kompetansebehov og rekruttering, steg 1, 2, 5.1 og 5.2)
2. kompetansestyring (steg 4)
3. kartlegging og analyse (steg 5)
4. strategier og tiltak (steg 6)
5. oppfølging, læring og utvikling (steg 7 og 8)

God internkontroll skal sikre at hele virksomheten og alle sektorer/enheter/avdelinger jobber for å nå de tre overordnede målene i Temaplan om kompetansebehov og rekruttering.

Forankring (steg 2)

Temaplan om kompetansebehov og rekruttering forankres administrativt og politisk.

- planen sees i sammenheng med kommuneplanens samfunnsdel, handlingsprogrammet og arbeidsgiverstrategien [Kristiansund kommune – en attraktiv og nyskapende arbeidsgiver](#)
- prosessplan ble vedtatt av bystyret 30.05.2024
- arbeidsmiljøutvalget har behandlet planen to ganger:

Dato	Tema
26.05.2025	Involvering i utarbeidelse av overordnet plan, steg 1 til og med 5
23.09.2025	Ny involvering i arbeidet med Temaplanen, alle stegene

- administrasjons- og likestillingsutvalget og hovedutvalgene er blitt involvert (informert og oppdatert + fått mulighet til å uttale seg):

Dato	Utvalg	Tema
19.03.2024	Administrasjons- og likestillingsutvalget	Planprosess
19.03.2025	Hovedutvalg skole, barnehage og kultur	Involvering i utarbeidelse av overordnet plan, steg 1 til og med 5
31.03.2024	Hovedutvalg plan og bygning	
03.04.2025	Hovedutvalg helse, omsorg og sosial	
27.03.2025	Hovedutvalg miljø og tekniske tjenester	
31.03.2025	Hovedutvalg næring og omstilling	
08.05.2025	Råd for mennesker med nedsatt funksjonsevne	
13.05.2025	Administrasjons- og likestillingsutvalget	
26.05.2025	Eldrerådet	
18.08.2025	Hovedutvalg plan og bygning	Ny involvering i arbeidet med Temaplanen, alle stegene
21.08.2025	Hovedutvalg miljø og tekniske tjenester	
27.08.2025	Hovedutvalg næring og omstilling	
03.09.2025	Hovedutvalg skole, barnehager og kultur	
04.09.2025	Hovedutvalg helse, omsorg og sosial	
14.10.2025	Administrasjons- og likestillingsutvalget	

- informasjons- og drøftingsmøter på overordnet nivå, mellom kommunedirektøren og HTV/FTV/TV og HVO, i 2025: 21.03, 03.04, 03.07, 13.11
- høringsrunde, se [Temaplan for kompetansebehov og rekruttering: Fra analyse til handling – nå kan du lytte!](#)  - Kristiansund kommune
- kommunedirektøren vedtar Temaplan om kompetansebehov og rekruttering: 01.12.2025

Overordnede mål (steg 3)

Kristiansund kommune har definert tre overordnede mål for å sikre fremtidsrettede og gode tjenester til innbyggerne:

1. forsvarlige tjenester

Kommunen skal levere tjenester som er forsvarlige og gis når behovet er der. Dette krever god organisering og koordinering, tilstrekkelig bemanning og nødvendig kompetanse.

Forsvarlig kvalitet: Hva som regnes som forsvarlig tjenestekvalitet varierer mellom tjenestekområder. For noen tjenester, som grunnskoletjenesten, er det nasjonale normer, mens andre, som sykehjemstjenester, krever lokale vurderinger og normer.

Rett tid: En tjeneste har begrenset verdi hvis den ikke leveres når behovet oppstår. Et godt forebyggende arbeid kan forhindre at behov oppstår, eller at behov oppdages før de blir alvorlige. Tidspunktet for tjenesteleveransen er derfor avgjørende for både ressursbruk, kvalitet og effekt.

Tilstrekkelig bemanning og nødvendig kompetanse: Tjenestene må ha tilstrekkelig antall ansatte og nødvendig kompetanse for å kunne jobbe helhetlig og forebyggende, og sikre forsvarlig tjenestekvalitet.

2. en attraktiv arbeidsgiver som tilbyr gode arbeidsvilkår, et godt arbeidsmiljø og oppgaver som oppleves som meningsfulle.

Godt arbeidsmiljø: De sentrale partene i IA-avtalen definerer arbeidsmiljø som måten arbeidet planlegges, organiseres og gjennomføres på. Et godt arbeidsmiljø kjennetegnes også av at medarbeidere har reell påvirkningsmulighet, opplever anerkjennelse og at deres kompetanse og innsats bidrar til tjenestekvalitet.

Gode arbeidsvilkår vil bidra til lavere turnover og stabil bemanning, slik at tjenestene kan opprettholdes uten hyppige vikar- og kortsiktige løsninger.

I tillegg vil arbeid som gir mestring og mening, og hvor den enkelte får bruke og utvikle sin kompetanse, gjøre kommunen mer attraktiv som arbeidsgiver.

3. langsiktig bemanningsplanlegging forutser fremtidig behov, identifiserer kompetansegap, og utvikler strategier for å rekruttere, beholde og utvikle de ansatte.

Langsiktig bemanningsplanlegging er en strategisk prosess for å sikre at virksomheten har nødvendig kompetanse og tilstrekkelig bemanning for å nå sine fremtidige mål, innenfor det økonomiske handlingsrommet som bystyret vedtar.

Kompetansestyring (steg 4)

Ledere i kommunal sektor må forholde seg til mange og ofte motstridende hensyn, og de arbeider i et system preget av flere nivåer av struktur, styring og forventninger. Samtidig står de ofte i et press fra omgivelsene – fra politikere, ansatte, tjenestemottakere og innbyggere. Dette stiller krav til lederens kompetanse.

Kompetanse handler om mer enn kunnskap. Kunnskap er å vite noe om noe, mens kompetanse er å vite hvordan – bruke kunnskaper, ferdigheter og personlige egenskaper til å løse oppgaver i praksis. Over tid utvikler ledere en helhetlig kompetanse gjennom erfaring og refleksjon – evnen til å mestre og videreutvikle ledelsesarbeidet (Karp, 2024).

Kompetansekravene for ledere i kommunal sektor er fastsatt gjennom lovverk, tariffavtaler og kommunens egne vurderinger. I dette kapitlet beskrives både de formelle kravene til kompetanse og de personlige egenskapene som er avgjørende for å lykkes i lederrollen.

Ledere utøver sitt ansvar blant annet gjennom aktivitetene kompetanseledelse og bemanningsplanlegging. Disse handler om å planlegge, gjennomføre og vurdere tiltak som sikrer at virksomheten har nødvendig kompetanse og tilstrekkelig bemanning for å nå mål og levere forsvarlige tjenester (Fafo-notat 2013).

Kompetanseledelse innebærer, ifølge Fredriksen og Sørebo (2013), å koordinere virksomhetens samlede kompetansetiltak. Et grunnleggende prinsipp er at både formell og uformell kompetanse skal verdsettes og dokumenteres.

Systematisk kompetanseledelse bidrar til økt fleksibilitet, fornyelse og kvalitet – egenskaper som er avgjørende for kommunens bærekraft og utvikling (Nielsen, 1999).

4.1 Kompetansestrukturen i kommunal sektor

Flere lederstillinger i kommunen har kompetansekrav som følger direkte av lov eller forskrift.

Det er kommunedirektøren som har det overordnede arbeidsgiveransvaret i kommunen. Arbeidsgiverrepresentanter med delegert myndighet til å rekruttere har et selvstendig ansvar for å kartlegge om det stilles kompetansekrav i lov eller forskrift for stillinger som skal lyses ut.

Tabellen under gir eksempler på lederstillinger hvor lovgiver stiller eksplisitte krav til kompetanse. Listen er ikke uttømmende, og det påhviler derfor arbeidsgiver og arbeidsgiverrepresentantene å sikre at det gjennomføres en vurdering av relevante lov- og forskriftsbestemmelser ved rekruttering til stillinger.

I delplanene for hver tjeneste skal arbeidsgiverrepresentantene identifisere stillinger der lovgiver stiller særskilte kompetansekrav, og dokumentere hvordan dette følges opp i praksis.

Stilling	Lovhjemmel	Krav til kompetanse
Kommunedirektør	Kommuneloven § 13-1	Skal ha nødvendig kompetanse til å lede kommunens administrasjon på en forsvarlig måte.
Brannsjef (leder av brann- og redningsvesenet)	Brann- og eksplosjonsvernloven § 18a	Skal ha nødvendige kvalifikasjoner for å ivareta brann- og redningsvesenets oppgaver på en forsvarlig måte.
	Brann- og redningsvesen-forskriften § 45	Leder av brann- og redningsvesenet i ansvarsområde med mellom 20 000 og 50 000 innbyggere skal ha gjennomført yrkesutdanning i forebyggende brannvern og kurs i overordnet vaktberedskap og innsatsledelse og enten ha a) universitets- eller høyskoleutdanning på bachelornivå, eller b) minst to års erfaring som leder av brann- og redningsvesen i ansvarsområde med inntil 20 000 innbyggere.
Barnevernsleder	Barnevernsloven § 15-6 (fra 2031)	Skal oppfylle ett av følgende vilkår: a) Barnevernsfaglig mastergrad eller annen relevant utdanning på tilsvarende nivå, b) relevant bachelorutdanning dersom det innen 1. januar 2031 kan dokumenteres minst fire års arbeidserfaring fra barnevernet i tillegg til at det er gjennomført en barnevernsfaglig eller annen relevant videreutdanning med minst 30 studiepoeng.
Rektor	Opplæringsloven § 17-2	Skolen skal ha en ledelse som er faglig, pedagogisk og administrativt forsvarlig. Rektor skal ha pedagogisk kompetanse, ta del i den daglige virksomheten og arbeide med utviklingen av virksomheten.
	Prop.57 L (2022-2023)	Forarbeidene til loven (side 633 og 634) tydeliggjør nærmere kravene til kompetanse og begrepet <i>forsvarlig</i> .
Styrer i barnehage	Barnehageloven § 24	Barnehagen skal ha en forsvarlig pedagogisk og administrativ ledelse. Barnehagen skal ha en daglig leder som har utdanning som barnehagelærer eller annen høyskoleutdanning som gir barnefaglig og pedagogisk kompetanse.
Ansatte i helse- og omsorgssektoren	Helse- og omsorgstjenesteloven §§ 4-1 og 4-2	Skal ha nødvendig kompetanse for å sikre forsvarlige tjenester. Skal sørge for at virksomheten arbeider systematisk for kvalitetsforbedring og pasient- og brukersikkerhet.
	Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten § 7b	Skal ha nødvendig kunnskap om og kompetanse i det aktuelle fagfeltet, relevant regelverk, retningslinjer, veiledere og styringssystemet.

I tillegg til krav fastsatt av lov, stiller partene i arbeidslivet, gjennom HTA, kompetansekrav til ledere og ansatte. HTA regulerer dette gjennom flere kapitler som angir forventninger til kompetanse.

På samme måte som for lovbestemte krav, har arbeidsgiver og arbeidsgiverrepresentanter ansvar for å sette seg inn i hvilke kompetansekrav som gjelder for stillingene de rekrutterer til, og for å sikre at disse kravene gjenspeiles i utlysningstekster og vurderingsgrunnlag.

Tabellen under viser oversikt over kompetansekrav slik de kommer frem i HTA for toppledere, enhetsledere, mellomledere og akademikere/spesialister.

I delplanene for tjenestene skal arbeidsgiverrepresentantene redegjøre for hvilke stillinger som benyttes i tjenesteytingen, og hvordan kompetansekravene i HTA følges opp for disse.

HTA	Stilling	Kompetansekrav
Kapittel 3.4 (Toppledere med arbeidsgiveransvar)	Kommunedirektør, assisterende kommunedirektør, kommunalsjefer, økonomisjef og IT-sjef	HTA signaliserer at stillinger i kapittel 3.4 ligger på et høyt organisatorisk nivå, og at det i seg selv gir forventninger om solid formell utdanning og ledererfaring, strategisk kompetanse og evne til å navigere komplekse regelverk og krav.
Kapittel 3.4.2 (Enhetsledere med delegert budsjett-, personal- og økonomiansvar)	Enhetsledere	Operativ lederkompetanse, god kjennskap til relevante lover og avtaler, samt innsikt i fagområdet de leder.
Kapittel 4 (Mellomledere; avdelingsledere og fagledere)	Avdelingsledere og fagledere	Faglig utdanningsbakgrunn, lederkompetanse kan kreves avhengig av stillingens ansvar.
Kapittel 5 (Akademikere, spesialister med krav om høyere utdanning)	Jurister, rådgivere, leger, psykologer m.fl.	Høyere utdanning på masternivå, spesialisert kompetanse innen sitt fagområde.

4.2 Kommunens kompetansekrav til lederstillinger

Kristiansund kommune følger de kompetansekravene som er fastsatt gjennom lovverk og HTA. Dette delkapittelet må derfor sees i sammenheng med hele kapittel 4.

Kommunen vurderer følgende utdanningsnivå som nødvendig for lederstillinger:

1. toppledere
 - a. relevant utdanning på masternivå, inkludert/og lederutdanning. Ved unntak må dette dokumenteres med svært gode resultater fra annen lederstilling på høyt organisatorisk nivå
2. enhetsledere
 - a. relevant utdanning på minimum bachelornivå, fortrinnsvis på masternivå
 - b. lederutdanning, eller forplikte seg til å ta lederutdanning innen kort tid etter tilsetting
3. avdelingsledere og fagledere
 - a. relevant faglig utdanning på minimum bachelornivå
 - b. lederutdanning, eller forplikte seg til å ta lederutdanning innen kort tid etter tilsetting

I tillegg til kompetansekrav fastsatt i lov- og avtaleverk, er det avgjørende å løfte frem personlige egenskaper som en del av lederkompetansen. Ledelse handler ikke bare om hva en leder kan, men hvordan vedkommende utøver rollen i møte med kolleger, ansatte og komplekse situasjoner.

Lederskap krever modenhet, tilstedeværelse og evne til å håndtere det relasjonelle i hverdagen – særlig i en virksomhet preget av høy kompleksitet og kontinuerlig omstilling. Personlige egenskaper som lyttende holdning, dialogkompetanse, emosjonell modenhet, nysgjerrighet og evne til å stå i det uforutsigbare er avgjørende for å lykkes.

Slike egenskaper muliggjør en dialogisk praksis, der utvikling skjer i samspill med andre, og der meningsutvekslinger og valg forhandles fram gjennom åpenhet og respekt. Dette er særlig viktig i et arbeidsliv der relasjoner, samhandling og tillit er grunnmuren for å skape gode tjenester og et sunt arbeidsmiljø (Stafsnes, 2023).

Når kommunen rekrutterer og utvikler ledere, skal det legges vekt på både formell kompetanse og personlig egnethet, slik HTA kapittel 1 § 2.2 beskriver.

Vurderinger av lederskap må også favne det mer u håndgripelige – hvordan en leder skaper rom for dialog, bygger tillit og håndterer motstand med trygghet og åpenhet. Dette samsvarer med nyere styringstenkning i offentlig sektor, der samhandling og relasjonell ledelse står sentralt for å løse komplekse velferdsoppgaver.

4.3 Rekruttering som strategisk verktøy

Rekruttering skal sikre nødvendig kompetanse i tråd med lov, avtale og lokale forventninger.



I kommunal sektor gjelder et ulovfestet kvalifikasjonsprinsipp med lovs rang, som innebærer at den best kvalifiserte søkeren skal tilbys stillingen. Dette understøtter en profesjonell og rettferdig rekrutteringspraksis.

HTA gir føringer for hvordan rekruttering skal gjennomføres, med bestemmelser som legger vekt på kompetanse, rettferdighet og transparens. HTA påpeker blant annet at:

- tilsetting skal skje i samsvar med lov- og avtaleverkets krav
- arbeidsgiver skal sikre objektivitet og likebehandling
- intern fortrinnsrett skal vurderes før ekstern utlysning

Det stilles flere krav til rekrutteringsprosessen. Eksempler:

- arbeidsmiljøloven § 14-1 krever at ansatte og innleide arbeidstakere informeres om ledige stillinger
- hovedavtalen (KS) § 3-1 pålegger arbeidsgiver å informere tillitsvalgte om ledige stillinger
- forvaltningsloven § 17 understreker plikten til å påse at saken er så godt opplyst som mulig før vedtak treffes. Kravet bidrar til at den som skal ansette har et dekkende faktisk grunnlag for ansettelsen

Kompetanse- og bemanningsanalyse (steg 5)

Hensikten med analysen er å skape et godt beslutningsgrunnlag – en beskrivelse av situasjonen slik den er i dag, og hvordan virksomheten og samfunnet trolig vil se ut i fremtiden.

Før en strategi kan fastsettes, må vi forstå situasjonen: *Hva er det egentlig som skjer?* (Brunsson og Brunsson, 2014).

Framskrivningsmodeller er ett verktøy for å forstå situasjonen vi står ovenfor, og være grunnlag for valg av strategier. Framskrivningsmodeller er kvalifiserte prediksjoner om framtiden, og ulike modeller kan gi ulike fremtidsutsikter. Derfor er det viktig å ha en viss forståelse av framskrivningsmodeller som analyseverktøy.

Analysen utgjør grunnmuren for å identifisere relevante mål, tiltak og ønskede effekter som kan møte de utfordringene kommunen står i og vil møte fremover.

5.1 Framskrivningsmodeller som beslutningsgrunnlag - hvordan blir fremtiden?

SSBs befolkningsframskrivninger har tradisjonelt vært det viktigste grunnlaget for samfunnsplanlegging i Norge. For eksempel bygger NOU 2020:15 *Det handler om Norge* utelukkende på data fra SSB. Ifølge Knut Vareide har utvalget på bakgrunn av SSBs framskrivninger i stor grad avlyst befolkningsnedgangen i distriktene det neste tiåret (Vareide, 2024).

Telemarksforskning har utviklet en alternativ modell – attraktivitetsmodellen – som gir et annet bilde av utviklingen i distriktskommuner. Modellen bruker data fra SSB og Brønnøysundregistrene, som tilpasses den kommunen eller regionen som analyseres (regionalanalyse.no).

Attraktivitetsmodellen deler drivkreftene for vekst i to:

- strukturelle forhold (ytre drivkrefter) – faktorer kommunen i liten grad kan påvirke, som fødselsrater, flyktningstrømmer og aldersfordeling
- attraktivitet (indre drivkrefter) – forhold kommunen kan påvirke, særlig *bostedsattraktivitet* og *næringsattraktivitet*

Bostedsattraktivitet måles som nettotilflytting justert for arbeidsplassvekst, sentralitet og demografi. Næringsattraktivitet måles som avviket mellom faktisk og forventet arbeidsplassvekst i næringslivet (Vareide, 2024).

At modellen vektlegger bosteds- og næringsattraktivitet, har to forklaringer:

1. steder med sterk arbeidsplassvekst har også høyere tilflytting
2. steder med stor tilflytting uten tilsvarende arbeidsplassvekst kan være attraktive som bosteder (Vareide, 2024)

Telemarksforskning opererer med to scenarier:

- nøytral attraktivitet – utviklingen følger de strukturelle forutsetningene
- historisk attraktivitet – tar hensyn til om kommunen historisk har hatt bedre eller svakere utvikling enn de strukturelle forutsetningene tilsier (Storm og Vareide, 2023)

Forskjellen mellom SSB og attraktivitetsmodellen kommer tydelig fram i framskrivningene mot 2040:

- SSB (hovedalternativet) anslår befolkningsvekst i 216 kommuner og nedgang i 140
- Telemarksforskning anslår vekst i 112 kommuner og nedgang i 244

Med andre ord: SSB forventer vekst i tre av fem kommuner, mens Telemarksforskning forventer nedgang i syv av ti (Vareide, 2024).

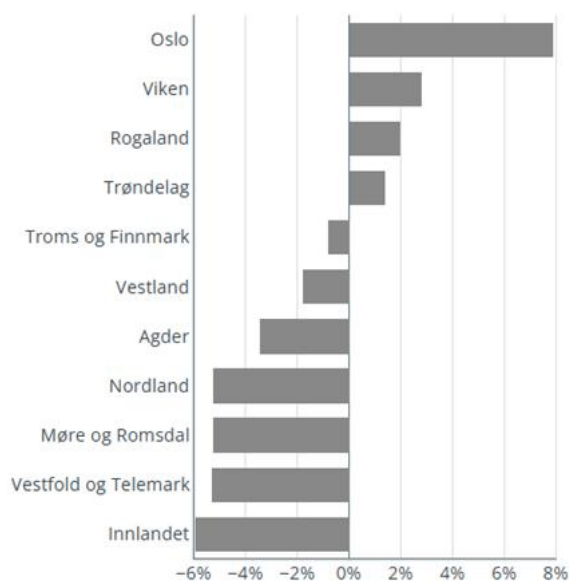
Tabellen under viser SSBs og Telemarksforskningens framskrivninger for ulike sentralitetsklasser i perioden 2020–2040. Kristiansund ligger i sentralitetsklasse 4. For denne klassen er forskjellen 2,7 prosentpoeng mellom SSBs og Telemarksforskningens historiske scenario (Storm og Vareide, 2023).

Der SSB forventer moderat vekst, viser attraktivitetsmodellen en kraftig nedgang – fra 12,8 % i 2020 til 1,6 % i 2040.

Sentralitetsklasse	Utvikling 2000-2020	SSB	TF nøytral	TF historisk
Sentralitetsklasse 1	34,9 %	13,5 %	35,3 %	23,8 %
Sentralitetsklasse 2	28,6 %	11,9 %	18,0 %	14,5 %
Sentralitetsklasse 3	22,0 %	10,5 %	7,9 %	9,6 %
Sentralitetsklasse 4	12,8 %	4,3 %	1,9 %	1,6 %
Sentralitetsklasse 5	0,0 %	-1,1 %	-8,8 %	-8,5 %
Sentralitetsklasse 6	-9,6 %	-0,9 %	-18,4 %	-13,5 %

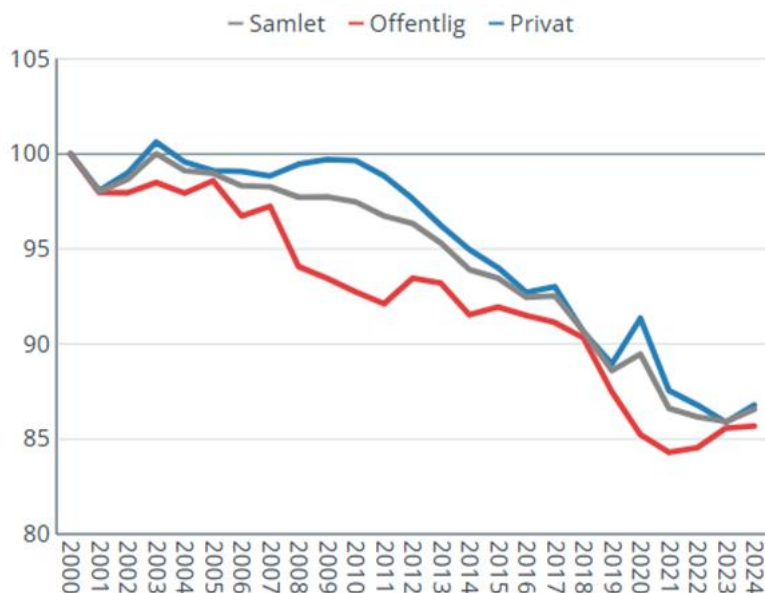
Ser vi på arbeidsplassvekst, viser SSBs nasjonale framskrivninger svak vekst fram mot 2030, etterfulgt av en svak nedgang mot 2040. Nedgangen henger sammen med at andelen innbyggere i yrkesaktiv alder ikke øker (Vareide, 2024). Denne utviklingen er allerede synlig i Møre og Romsdal, som hadde en negativ arbeidsplassvekst på 5,3 % i

perioden 2010–2019 (regionalanalyse.no).



Telemarksforskning viser at Nordmøre hadde samme arbeidsplassvekst som landet ellers i perioden 2000–2010, men svakere vekst etter 2010. Samlet sett var veksten 14,1 prosentpoeng lavere enn landsgjennomsnittet i perioden 2000–2023 (regionalanalyse.no).

Grafen under viser denne utviklingen i arbeidsplassveksten på Nordmøre. Indeksverdien 100 tilsvarer utviklingen i resten av Norge (Regionalanalyse.no - rapport Nordmøre).



Oppsummering:

De to modellene gir ulike bilder av framtiden for distriktskommuner, og som Vareide påpeker:

«Vi kan finne mange eksempler på distriktskommuner der SSBs framskrivninger er urimelig optimistiske. [...] Siden mye av politikkutformingen både lokalt, regionalt og nasjonalt bruker SSBs framskrivninger, kan planer og strategier bli laget på feil grunnlag» (Vareide, 2024, s. 159).

Begge modellene peker på svak befolkningsvekst i distriktene sammenlignet med mer sentrale områder. Dette vil gi endrede rammebetingelser for kommunene, særlig fordi befolkningssammensetningen endres: flere eldre, færre yngre og færre i arbeidsfør alder. Sammenhengen mellom demografi og arbeidsplassvekst påvirker i neste omgang tilgangen på arbeidskraft og kompetanse.

5.2 Forventede endringer i befolkningssammensetningen

Både SSBs og Telemarksforsknings modeller viser at Kristiansund står overfor betydelige demografiske utfordringer som vil påvirke tilgangen på arbeidskraft og behovet for kompetanse i årene framover. Utviklingen må forstås i lys av både lokale forhold og nasjonale trender.

5.2.1 Lavere utdanningsnivå og sosiale utfordringer

KS sitt *Fremtidsverktøy 2040* viser at Kristiansund har en lav andel innbyggere med høyere utdanning. Dette kan svekke kommunens evne til å tiltrekke og beholde nødvendig kompetanse. Videre viser verktøyet at:

- 14 % av innbyggerne er uføretrygdet
- barnefattigdommen er 11 %
- 10 % av unge (15-29 år) står utenfor arbeid, utdanning eller opplæring (NEET)
- frafallet i videregående skole er 24 %

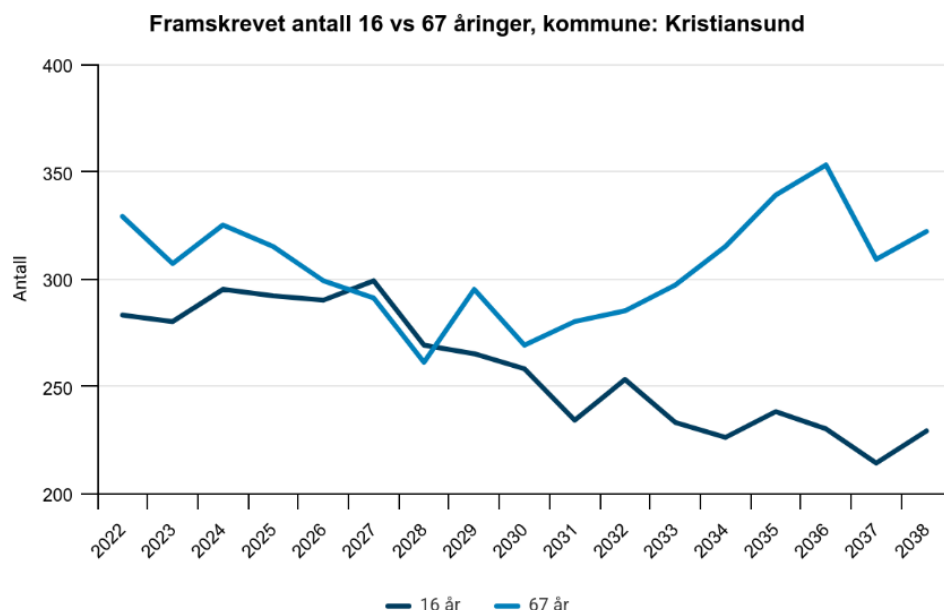
Disse faktorene reduserer det lokale rekrutteringsgrunnlaget og utfordrer både enkeltindivider, familier, virksomheter og samfunnet som helhet.

5.2.2 Aldrende befolkning og demografisk ubalanse

Ifølge SSBs framskrivninger (oppdatert 05.06.2024) vil Kristiansund få en betydelig endring i befolkningssammensetningen fram mot 2050, med flere eldre og færre i yrkesaktiv alder:

Aldersgruppe	2024	2030	2040	2050
0–19 år	5 000	4 800	4 500	4 200
20–66 år	14 000	13 500	12 500	11 500
67 år +	5 500	6 200	7 000	7 500

Den demografiske ubalansen – ofte illustrert som «haikjeften» – viser at antallet eldre øker samtidig som antallet unge reduseres. Dette øker forsørgerbyrden og stiller høyere krav til omstilling i - og omorganisering av kommunale tjenester.



5.2.3 Regionale utviklingstrekk og Kristiansunds plassering

Rapporten *Regionale utviklingstrekk 2025* viser at distriktskommuner og distriktsbyer som Kristiansund (sentralitetsnivå 4) står overfor vedvarende befolkningsnedgang. Dette skyldes lave fødselstall, høyere andel eldre og utflytting blant unge voksne.

Fire utviklingstrekk peker seg ut:

- økt andel eldre:** Flere vil ha behov for helse- og omsorgstjenester
- færre yrkesaktive:** Lavere sysselsetting og rekrutteringsutfordringer
- innvandring demper nedgang:** Men dette er sårbart for endringer i migrasjonsstrømmer
- større bo- og arbeidsmarkedsregioner:** Økt pendlervillighet og bedre infrastruktur har ført til at flere kommuner inngår i felles bo- og arbeidsmarkedsregioner, som gir både større rekrutteringsområder og økt konkurranse om arbeidskraft

Møre og Romsdal har lavest andel yrkesaktive i landet (58,4 %), og en forsørgerindeks på

3,05 – mot 5,8 i Oslo. Arbeidskraftestatningen er 0,92, under landsgjennomsnittet (1,01), noe som betyr at arbeidsstyrken krymper.

5.2.4 Økonomiske konsekvenser og rekrutteringsutfordringer

Demografiske endringer fører til:

- **lavere skatteinntekter** - færre i arbeid gir lavere inntekter
- **økte kostnader** - flere eldre gir høyere behov for tjenester, spesielt innen helse og omsorg
- **økt konkurranse om arbeidskraft** - både offentlig og privat sektor kjemper om færre arbeidstakere
- **boligutfordringer** - lav boligomsetning og mangel på egnede boliger kan svekke tilflytting

NOU 2022:10 fastslår at «*utgiftene vil isolert sett øke som følge av flere eldre innbyggere, samtidig som inntektene vil bremses av færre personer i yrkesaktiv alder*».

Oppsummering:

- Kristiansund står overfor en aldrende befolkning, lavere andel yrkesaktive og utfordringer knyttet til kompetanse, utdanningsnivå og sosial ulikhet
- dette skaper økt press på tjenestene, og forsterker behovet for strategisk planlegging og samhandling
- planleggingen av framtidig kompetanse- og bemanningsbehov må ses i sammenheng med demografi, boligmarked og arbeidslivsutvikling
- kommunen må arbeide langsiktig for å styrke sin attraktivitet, støtte unge inn i utdanning og arbeid, og tilrettelegge for innvandring og bosetting.

5.3 Bemanning – fakta som grunnlag for analysearbeidet

I forbindelse med arbeidet med Temaplan om kompetansebehov og rekruttering og delplanene har vi tatt ut rapport fra kommunens personal- og lønssystem, Visma E+. Formålet er å hente frem relevant fakta som grunnlag for analysearbeidet (uttrekksdato: juli 2025).

Vi teller fast ansatte (F) og midlertidig ansatte på fastlønn og timelønn (M:MT). Følgende ansattkategorier tas ikke med i rapporten: honorarer, oppdragstakere, politikere, sluttet, stønadsmottakere, timelønne.

Vi sorterer på stilling, stillingsstørrelse, utdanning, tjeneste, kjønn og alder.

Dette grunnlaget blir brukt i de neste delkapitlene.

5.4 Ledelse

Ledelse er et eget fagområde. En god fagperson er ikke nødvendigvis en god leder. Virksomheten skal satse på lederutvikling.

Lederstrukturen fastsettes av kommunedirektøren i henhold til HTA kapittel 3, punkt 3.4.0.

5.4.1 Oversikt over ledelsesfunksjoner i kommunen.

I tabellen under er stillinger fordelt i to hovedkategorier:

- arbeidsgiverfunksjoner (venstre side av tabellen) - disse stillingene innebærer myndighetsutøvelse på vegne av kommunedirektøren
- lederfunksjoner (høyre side av tabellen) - disse stillingene støtter arbeidsgiverrepresentanter i ledelsesutøvelsen

Stillinger	Arbeidsgiver/ arbeidsgiverfunksjoner			Lederfunksjoner		
	Menn	Kvinner	Total	Menn	Kvinner	Total
Kommunedirektør	1		1			
Assisterende kommunedirektør		1	1			
Kommunalsjef	1	2	3			
Økonomisjef		1	1			
IT-sjef	1		1			
Enhetsleder	12	19	31			
SUM	15	23	38			
Avdelingsleder				36	75	111
Fagleder				11	20	31
Arbeidsleder/ formann				26	14	40
SUM				73	109	182

Hovedfunn:

- arbeidsgiverfunksjoner (38 totalt): Kvinner utgjør 60,5 % (23 personer), med særlig sterk representasjon på enhetsledernivå (19 kvinner mot 12 menn)
- lederfunksjoner (182 totalt): Kvinner er også i flertall her, med 60 % (109 personer). Det er flest kvinner blant avdelingsledere og fagledere, mens menn dominerer i rollen som arbeidsleder/formann (26 menn, 14 kvinner)

Oppsummering:

Ledelsesstrukturen viser en kjønnsfordeling i favør av kvinner i de fleste stillingskategorier – med unntak av mer driftsorienterte roller som arbeidsleder/formann. Kommunen bør være oppmerksom på om dagens

kjønnsfordeling i enkelte ledergrupper speiler strukturelle barrierer eller ubevisste forventninger, og vurdere hvordan man kan fremme balanse i flere typer lederroller.

5.4.2 Stillingsstørrelse og alder.

I tabellen under vises antall ansatte med arbeidsgiver- eller lederfunksjoner, fordelt på stillingsstørrelse (deltid og fulltid) og alder (kun ansatte fra 54 år og oppover er med i tabellen).

Stilling	Stillingsstørrelse			Alder		
	1-49%	50-99%	100%	66 år og eldre	60-65 år	54-59 år
Kommunedirektør			1			
Ass. kommunedirektør			1			
Kommunalsjef			3		1	1
Økonomisjef			1			
IT-sjef			1			
Enhetsleder	1	1	29		4	5
Avdelingsleder	3	17	91	4	8	13
Fagleder	1	1	29		2	5
Arbeidsleder/ formann	2	7	31	2	5	10

Hovedfunn:

- fulltid er det klart dominerende ansettelsesforhold blant ledere i Kristiansund kommune. Alle i toppledergruppen har 100 % stilling, og det samme gjelder majoriteten av ledere på øvrige nivå. Blant enhetsledere arbeider 93 % i full stilling, og andelen er like høy blant fagledere. 82 % av avdelingslederne har 100% stilling. Blant arbeidsledere og formenn arbeider 77 % i full stilling.
- mange ledere er under 54 år. Selv om 60 ledere er over 54 år, viser dette at majoriteten er yngre
- blant lederne er det 20 i alderen 60–65 år og 6 som er over 66 år. Dette er en gruppe det er særlig viktig å rette oppmerksomheten mot – både for å beholde verdifull kompetanse og kontinuitet så lenge som mulig, og for å forberede framtidige rekrutteringsbehov i god tid.
- kvinner dominerer i de fleste lederroller, mens menn er i flertall i stillinger som arbeidsledere/formenn

Oppsummering:

De fleste ledere over 54 år arbeider i full stilling, særlig i toppledelsen og blant enhets- og fagledere. Selv om 60 ledere er over 54 år, er majoriteten yngre. Blant lederne er det 26 personer over 60 år, en gruppe som det er viktig å satse på, både for å beholde kompetanse og planlegge for framtidige utskiftninger. Kvinner er i flertall i de fleste lederroller, mens menn dominerer blant arbeidsledere og formenn.

5.4.3 Turnover i kommunen

Tabellen under viser turnover for alle ansatte, uavhengig stilling, etter aldersgruppe (kilde: Visma BI, 25.06.2025).

Aldersgruppe	Antall sluttet	Antall begynt	Turnover %
<25 år	43	70	13,5%
25–34 år	124	154	14,5%
35–44 år	76	79	8,7%
45–54 år	79	69	8,1%
55–64 år	95	25	12,5%
>64 år	47	1	27,0%

Tallene viser variasjoner mellom aldersgruppene. Turnoveren er høyest blant de yngste arbeidstakerne: både gruppen under 25 år og de mellom 25–34 år har over 13 % turnover, noe som tyder på høy mobilitet og kortere ansettelsesforhold. Blant ansatte i alderen 35–54 år er turnoveren klart lavere (rundt 8 %), noe som tyder på god stabilitet og tilknytning til arbeidsplassen.

Deretter øker turnoveren noe igjen: gruppen 55–64 år har en turnover på 12,5 %, og de over 64 år har høyest utskiftning, med 27 %. Samtidig representerer de to eldste gruppene en stor og viktig kompetanseressurs for kommunen. Mange i denne aldersgruppen har faglig trygghet, inngående kjennskap til virksomheten og motivasjon for å bidra videre – forutsatt at de blir satset på og får utviklingsmuligheter. I en tid med knapphet på arbeidskraft er det viktig å ta bedre vare på disse medarbeiderne.

Oppsummering:

Turnoveren er høyest blant de yngste og eldste ansatte, mens arbeidstakere i alderen 35–54 år utgjør den mest stabile gruppen. Dette understreker behovet for livsfasetilpasning. Det vil si målrettet utviklingsløp for alle ansatte.

5.4.4 Toppledergruppen – ulik akademisk bakgrunn og perspektiver.

Toppledergruppen har variert bakgrunn, med formell utdanning på tvers av fagdisipliner og nivåer. Halvparten av toppledergruppen har utdanning på masternivå. Noen har lang erfaring fra drift og tjenesteutøvelse på ulike nivåer i kommunal sektor, mens andre har bakgrunn fra strategiske funksjoner i kommunal eller privat sektor. Denne bredden gir rom for ulike innfallsvinkler til ledelse og styring.

Samtidig er det viktig å sikre at kommunens øverste ledelse har kompetanse i tråd med krav i lov og avtaleverk. HTA kapittel 3.4.1 peker på at stillinger i dette kapittelet ligger på et høyt organisatorisk nivå, og at det i seg selv gir forventninger om solid formell utdanning, ledererfaring, strategisk kompetanse og evne til å navigere komplekse regelverk og krav.

I tillegg til utdanning og erfaring har personlige egenskaper betydning for hvordan toppledergruppen fungerer som kollektiv lederkraft. Kommunal sektor krever mer enn faglig dyktighet – den krever ledere som er modne, samspillsorienterte og stadig søker å forbedre både seg selv og virksomheten.

Ledergrupper fungerer best når medlemmene spiller hverandre gode, ser og anerkjenner hverandres styrker, og utfyller hverandre i arbeidet med å løse kommunens oppdrag. Når personlige egenskaper og ulike perspektiver møtes i et klima preget av trygghet og åpenhet, styrkes både den strategiske dømmekraften og gjennomføringskraften. På den måten blir ledergruppen mer enn summen av enkeltpersoner – den blir et lag med felles kraft og retning.

5.4.5 Enhetslederne – sterk fagkompetanse.

Enhetslederne har gjennomgående god faglig kompetanse. Det er en viss bredde i utdanningsnivået, men en betydelig andel har utdanning på masternivå. Den faglige forankringen bidrar til god forståelse for tjenestene som skal leveres til innbyggerne.

I henhold til HTA kapittel 3.4.2 har enhetslederne delegert budsjett-, personal- og økonomiansvar. Det stiller krav til operativ lederkompetanse, god kjennskap til relevante lover og avtaler, samt innsikt i fagområdet de leder. Enhetslederne skal balansere tjenestefokus, økonomistyring og arbeidsgiveransvar på en forsvarlig og effektiv måte.

Kartleggingen viser at færre enhetsledere har formell lederutdanning. Dette kan gjøre det utfordrende å utøve hele lederrollen fullt ut, særlig innenfor områder som bemanningsledelse, økonomistyring, strategisk planlegging og systematisk HMS-arbeid. Lederutvikling blir derfor en sentral forutsetning for å sikre bærekraftig drift, gode tjenester og en profesjonell arbeidsgiverrolle i årene som kommer.

5.5 Lederspenn – en faktor for organisering, kvalitet og ledelse

Lederspenn, definert som antall ansatte en leder har personalansvar for, er en faktor som påvirker lederens kapasitet til å lede, følge opp ansatte og sikre kvalitet i tjenestene.

En rapport fra NORCE (2019) viser at medianverdien for lederspenn i kommunal sektor er 43 ansatte per leder, og at tallet varierer mellom tjenesteområder. Helsedirektoratet (2023) påpeker at lederspennet i kommunal helse- og omsorgstjeneste i snitt er 39 ansatte per leder, noe som er betydelig høyere enn i privat sektor.

Fordeling av lederspenn og ansvar per sektor og enhet:

Sektor	Antall enheter	Antall ansatte (F, M:MT)	Snitt antall ansatte per enhet	Antall ansatte i den minste enheten	Antall ansatte i den største enheten	Antall enheter med 43 eller flere ansatte, se NORCE-rapporten
Helse og omsorg	8	1 130	141	18 (Forvaltning helse og omsorg)	359 (Bo og habilitering)	7
Oppvekst	16	727	48	16 (Innlandet skole)	153 (barnehager)	4
Tekniske tjenester og kultur	6	379	47	11 (Servicetorget)	113 (Eiendomsdrift)	4

Hovedfunn:

- helse og omsorg har et svært høyt lederspenn med i snitt 141 ansatte per enhetsleder, langt over nasjonalt nivå
- oppvekst har et mer balansert lederspenn på 48 ansatte per enhetsleder, nært medianen i kommunesektoren
- tekniske tjenester og kultur har et gjennomsnittlig lederspenn på 47 ansatte per enhetsleder, men med stor intern variasjon

Oppsummering:

Lederspennet i Kristiansund kommune varierer mellom sektorene. Helse og omsorg skiller seg ut med svært høyt lederspenn, noe som kan utfordre ledernes kapasitet og kvaliteten på tjenestene. Oppvekst og tekniske tjenester har et mer balansert spenn. Tallene gir grunnlag for å vurdere hvordan organiseringen påvirker ledelsesutøvelse, tjenestekvalitet og behov for støtte- og strukturer.

5.5.1 Organisering og lederspenn – en helhetlig tilnærming

For å møte utfordringer knyttet til lederspenn og sikre kvalitet i tjenestene, vil kommunen iverksette målrettede strategier innen kompetanse, rekruttering og organisering. Arbeidet bygger på følgende prinsipper:

- samorganisering av like tjenester gir mulighet for å utvikle sterke fagmiljøer, styrke kompetanse og bruke ressursene mer effektivt
- avdelingsleder skal ha et særlig fokus på tjenesten, og sammen med enhetsleder se denne i sammenheng med nødvendig bemanning og kompetanse, innenfor enhetens økonomiske rammer. Dette krever evne til å balansere tjenestefokus med lederansvar. Lederspennet bør holdes på et nivå som gjør det mulig å følge opp ansatte og sikre faglig kvalitet. Lederspenn på over 20–25 medarbeidere utfordrer kapasiteten til å ivareta personaloppfølging og faglig ledelse, særlig i

tjenester med høy kompleksitet og uforutsigbarhet (kilde: Helsedirektoratet, 2023). Lederspenn på under 10 medarbeidere gir på den andre siden lite effektiv ressursbruk, og skal derfor særlig begrunnes.

- enhetsledere har helhetsansvar for tjeneste, bemanning og økonomi. Enheter med lønnsbudsjett over 30–40 millioner kroner stiller høyere krav til lederkompetanse, støtte i lederutøvelsen, organisering av enheten og samarbeid med stab enn mindre enheter
- kommunalsjefene skal sikre strategisk og samordnet styring i sektorene, støtte enhetsledere og bidra til god kobling mellom drift og utvikling. Enhetsledere trenger en tilgjengelig, tilstedeværende og støttende nærmeste leder
- helhetlig kompetansestyring krever samspill mellom stab og tjeneste, for å legge bedre til rette for utvikling, innovasjon, rekruttering og stabil bemanning (kilde: Fafo, 2013)

5.6 Rolle- og ansvarsfordeling.

Dette delkapittelet beskriver rolle- og ansvarsfordelingen mellom kommunedirektøren og arbeidsgiverrepresentantene.

Ved å synliggjøre hvem som har hvilket ansvar i ulike sammenhenger, legges grunnlaget for trygg samhandling og helhetlig styring.

Prinsipper for ansvar og rollefordeling:

- overordnet ansvar (OA) - rollen har det juridiske og strategiske ansvaret for at oppgaven gjennomføres i samsvar med lovverk, avtaler og politiske vedtak
- hovedansvar (HA) - rollen har det operative ansvaret for å planlegge, gjennomføre og følge opp oppgaven
- bidra og sikre (BS) - rollen har en støtte- og sikringsfunksjon, og bidrar med kompetanse og ressurser for å sikre god og forsvarlig gjennomføring.
- utføre (U) - rollen har det praktiske ansvaret for å omsette plan til handling, i tråd med beslutninger og retningslinjer

Der kommunedirektør, assisterende kommunedirektør, kommunalsjef, økonomisjef eller IT-sjef er nærmeste leder for ansatte, gjelder samme rolle og ansvar som for enhetsleder. Et eksempel er økonomisjefens ansvar og rolle som leder av økonomiseksjonen.

Ansvar/ oppgave	Kommune- direktør	Ass. kommune- direktør	Kommunalsjef	Økonomisjef	IT-sjef	Enhetsleder
Strategisk ledelse	OA	HA	HA	HA	HA	BS, U
Økonomistyring	OA	BS	BS	HA	BS	BS, U
HR, arbeidsmiljø og HMS	OA	HA	BS	BS	BS	BS, U
Kompetanseutvikling	OA	HA	BS	BS	BS	BS, U
Dokumentforvaltning, IT og personvern	OA	BS	BS	BS	HA	BS, U
Oppfølging av lov- og avtaleverk	OA	HA: HR, HMS og tariff	HA: Tjeneste	HA: Økonomi	HA: Dokument- forvaltning, IT og personvern	BS, U
Tjenestekvalitet	OA	BS	HA	BS	BS	BS, U
Brukermedvirkning	OA	BS	HA	BS	BS	BS, U
Ansattmedvirkning	OA	HA	BS	BS	BS	BS, U
Tverrfaglig samarbeid	OA	HA	HA	HA	HA	BS, U
Planlegging og rapportering	OA	HA: HR, HMS og tariff	HA: Tjeneste	HA: Økonomi	HA: Dokument- forvaltning, IT og personvern	BS, U
Saksbehandling (adm. og politiske saker)	OA	HA: HR, HMS og tariff	HA: Tjeneste	HA: Økonomi	HA: Dokument- forvaltning, IT og personvern	BS, U
Organisasjonsutvikling	OA	HA	BS	BS	BS	BS, U
Implementering	OA	HA	HA	HA	HA	BS, U
Arbeidsgiver- funksjoner	Arbeids- giver. (juridisk). Nærmeste leder for toppleder- gruppen	Arbeidsgiver- funksjoner innen HR og HMS. Nærmeste leder for ansatte personal- seksjonen	Arbeidsgiver- funksjoner innen tjeneste. Nærmeste leder for enhetsledere i sektoren	Arbeidsgiver- funksjoner innen økonomi. Nærmeste leder for ansatte økonomi- seksjonen	Arbeidsgiver- funksjoner innen dokument- forvaltning, IT og personvern. Nærmeste leder for ansatte i IT- enheten	BS, U Nærmeste leder for ansatte i enheten

Kommunedirektøren med toppledergruppe har flere ansatte tilknyttet seg, og som støtter og bidrar i myndighetsutøvelsen og oppgaveutførelsen. Eksempler er rådgiver virksomhetsstyring og kvalitetsrådgiver i kommunedirektørens fagstab. Andre ansatte har mer uavhengige stillinger, slik som kommuneadvokatene og kommuneoverlegen. Denne gruppen av ressurspersoner blir nærmere omtalt i delplanen til sentraladministrasjonen.

5.6.1 Om det nødvendige samspillet mellom roller og ansvar

Roller og ansvar fordeler seg etter det bestemte området, og gjenspeiler kompleksiteten i virksomheten.



Det er i samspillet mellom strategisk ledelse, fagkompetanse, systemforståelse og praktisk gjennomføring at vi finner nøkkelen til bærekraftige løsninger. Ingen rolle alene kan løse oppgavene kommunen står overfor – men sammen kan vi bygge hardføre tjenester og sikre god styring og kvalitet.

Rolle- og ansvarsfordelingen mellom kommunedirektøren og arbeidsgiverrepresentantene illustrerer hvordan ansvaret fordeles – for å støtte samarbeid, tydeliggjøre forventninger og gi bedre forutsetninger for å lykkes.

Overordnet ansvar handler om å se helheten og sikre etterlevelse av lovverk, avtaler og vedtak. Hovedansvar innebærer å planlegge, gjennomføre og følge opp – med et helhetlig blikk på ressursbruk og resultat. Bidra og sikre betyr å være en aktiv støttespiller og bidra med kompetanse, faglig kvalitet og systemforståelse. Utføre betyr å omsette beslutninger i praksis og sikre at tiltak blir gjennomført i tråd med styringssignaler og retningslinjer.

Strategier og tiltak (steg 6)

Strategi handler både om planlegging, og om hvordan virksomheten tilpasser seg endringer, skaper mønster for handling og bygger fellesskap rundt felles mål. I denne sammenhengen betyr strategi å bestemme hva vi som kommune skal ha spesielt fokus på de nærmeste årene, og hvordan vi skal arbeide for å oppnå ønskede resultater.

Strategiene peker ut retningen, mens tiltakene viser hvordan vi skal komme dit.

Hensikten med strategiene er å identifisere, utvikle og beslutte svar på utfordringene vi står overfor – både nå og i fremtiden.

Steg 6 er Temaplan om kompetansebehov og rekruttering sin handlingsdel. Den bygger på funnene i steg 4 og 5 og viser hvordan kommunen skal gå fra kartlegging og analyse til konkrete grep i drift.

For å gjøre tiltakene tydelige og handlingsnære, bruker vi denne strukturen:

- hva vi vil styrke – beskriver målet
- slik gjør vi det – konkretiserer strategiene og tiltakene
- derfor er dette viktig – forklarer hvorfor tiltaket er nødvendig

For å sikre tydelig retning er innsatsområdene videre delt i:

- Kjernegrep (6.1–6.6) – skal følges opp av alle arbeidsgiverrepresentanter og gjenspeiles i alle delplaner.
- Støttegrep (6.7–6.11) – prioriteres etter behov, og integreres i delplanene der analysen tilsier det.

Alle delplaner på tjenestenivå skal vise hvordan strategier og tiltak i dette steget er valgt, begrunnet og gjennomført.

6.1 Rolleforståelse og samspill (kjernegrep)

Hva vi vil styrke?	Derfor er dette viktig	Slik gjør vi det
tydelig og praktisert rolleforståelse i alle stillinger/roller, der riktig kompetanse og myndighet involveres i saker og situasjoner	sikrer gode beslutninger ved at rett myndighet/ kompetanse involveres forebygger feilvurderinger og uheldige konsekvenser reduserer risiko for brudd på lov- og avtaleverk og arbeidsgiveransvar styrker trygghet, tillit og felles forståelse av arbeidsgiverrollen i en stor virksomhet med mange delegeringer	bruke rolle- og ansvarsmatrisen (steg 5.6) i lederoppfølging, styringsdialog og konkrete saker definere hvilke saker/situasjoner som skal forankres hos kommunedirektør, assisterende kommunedirektør, kommunalsjef, økonomisjef eller IT-sjef før enhetsleder beslutter å handle trene på beslutningsmyndighet/-linjen gjennom faktiske saker oppdatere og praktisere administrativt delegeringsreglement slik at det er tydelig hvem som har beslutningsmyndighet og hvem som skal involveres toppledergruppen modellerer ønsket praksis ved å etterspørre bruk av nødvendig kompetanse/ myndighet

6.2 Ledelse som skaper utvikling og fellesskap (kjernegrep)

Hva vi vil styrke?	Derfor er dette viktig	Slik gjør vi det
en lederpraksis som - gir tydelig retning og forutsigbarhet i prioriteringer,	sikrer forsvarlig tjenestekvalitet og effektiv ressursutnyttelse skaper felles forståelse av	tydeliggjøre oppdrag, ansvar og rammer for alle lederroller involvere ansatte

- etablerer felles forståelse av rammer (ledertrekanten) - involverer ansatte i hvordan oppdraget løses innenfor disse rammene	styringslogikken i kommunen reduserer misforståelser, konflikter og personavhengighet øker evne til omstilling ved demografiske endringer og knapphet på kompetanse omsetter kunnskap og data til handling bygger kultur for læring, refleksjon og profesjonelt fellesskap	systematisk før – underveis - etter beslutninger koble beslutninger til kunnskap og data (NOU-er, KS, SSB, interne analyser og styringsdata) trene ledere i å balansere tjeneste, økonomi og bemanning gi konkret støtte til ledere i bemanningsplanlegging, økonomistyring, HMS, sykefraværsoppfølging og dokumentasjon trene ledere i å skape forståelse for rammer – ikke bare «informere om beslutning», men oversette dem til arbeidshverdagen vurdere og synliggjøre konsekvenser av prioriteringer og valg
---	---	---

6.3 Organisering for ledelse og tverrfaglig samarbeid (kjernegrep)

Hva vi vil styrke?	Derfor er dette viktig	Slik gjør vi det
en organisering som gir - handlingsrom for ledelse - tydelig ansvar - gode vilkår for samarbeid på tvers av tjenester, enheter og sektorer	øker gjennomføringskraft og kvalitet gir tydelige beslutningslinjer forebygger overlapp, ansvarshull og uklarhet styrker faglig støtte, læring og fleksibel bruk av ressurser	avklare lederspenn og ansvar i tråd med prinsipper i steg 5 tydeliggjøre beslutningsmyndighet i alle roller (se steg 5.6) etablere faste arenaer for tverrfaglig samarbeid (for eksempel mellom enheter/sektorer der tjenester krysser grenser) bruke felles verktøy og systemer for planlegging,

		styring og rapportering utrede og beslutte strukturelle grep der dagens organisering hindrer kvalitet, nærledelse eller tverrfaglighet utarbeide og gjennomføre lederprogram der samhandlingskompetanse inngår
--	--	---

6.4 Profesjonell og effektiv rekruttering og ansettelse (*kjernegrep*)

Hva vi vil styrke?	Derfor er dette viktig	Slik gjør vi det
en enhetlig, rettferdig og kompetansebasert rekrutteringspraksis som sikrer nødvendig kompetanse til tjenestene	gir kvalitet og stabilitet reduserer risiko for feilansettelser styrker arbeidsgiveromdømme og attraktivitet sikrer likebehandling og forvaltningsfaglig standard i tråd med kvalifikasjonsprinsippet	bruke kompetanseprofiler i alle utlysninger (steg 4 og 5) følge kommunens rekrutteringsprosedyrer bruke digitale verktøy systematisk i hele prosessen (Easycruit m.fl.) gi ledere opplæring i lowverk, habilitet, forvaltningsetikk og offentlighet
kommunen som læringsarena for elever, lærlinger og studenter	styrker rekrutteringsgrunnlaget og fagmiljøene, og gir bedre overgang til arbeid	utvikle gode praksisarenaer for elever, studenter og lærlinger gjøre kommunen til en fremtidig attraktiv arbeidsplass utarbeide felles prosedyre for mottak og oppfølging av lærlinger og studenter gjennomføre jevnlig opplæring og oppfriskning i rollen som veileder for elever, lærlinger og studenter

		profilere kommunen som framtidig arbeidsgiver overfor studenter og lærlinger
--	--	--

6.5 Kompetansemobilisering og oppgavedeling (*kjernegrep*)

Hva vi vil styrke?	Derfor er dette viktig	Slik gjør vi det
evne til å bruke den enkelte ansattes kompetanse og erfaring på best mulig måte (kompetansemobilisering), og fordele oppgaver deretter	øker effektivitet og kvalitet frigir kompetanse til oppgaver som krever faglighet reduserer sårbarhet ved fravær og turnover styrker mestring, mening og opplevd verdi hos ansatte	beskrive forsvarlig tjenestekvalitet for oppgaver i tjenesten bruke kompetansekartlegging aktivt for å matche oppgaver og kompetanse identifisere oppgaver som kan løses uten særlig krav til kompetanse, og oppgaver som krever særskilt kompetanse -> tilrettelegge turnus, bemanning og oppgavefordeling deretter etablere nettverk og delingsarenaer for fag og nøkkelpkompetanse etablere ressurs-team som støtter arbeidsgiver-representanter og ledere i arbeidstidsplanlegging, turnusutvikling og kapasitetsvurdering

6.6 Planmessig og kontinuerlig kompetanseledelse (*kjernegrep*)

Hva vi vil styrke?	Derfor er dette viktig	Slik gjør vi det
en lederpraksis for å - beholde, - mobilisere, - anskaffe og - utvikle kompetanse,	sikrer nødvendig kompetanse på rett sted til riktig tid forebygger kritiske kompetansegap	utarbeide delplaner på tjenestenivå som bygger på temaplanens tre hovedmål og analysen i steg 5 bruke

basert på dagens og framtidens tjenestebehov	styrker omstillingsevne og faglig utvikling reduserer turnover og rekrutteringspress bidrar til kvalitet, trygghet og pasient-/brukersikkerhet	kompetansekartlegging som grunnlag for bemanningsledelse, rekrutteringsbehov og utviklingstiltak beholde nøkkelkompetanse gjennom meningsfulle oppgaver, faglig utvikling og tydelig karriereløp søke kompetanse der den finnes i virksomheten – på tvers av enheter og sektorer rekruttere både for dagens og fremtidige behov kombinere formell utdanning med praksisnær læring og veiledning tilpasse tjenestene til samfunnsendringene («danse med demografien»)
--	---	--

6.7 Inkluderende tilgang til nasjonale utdanningsordninger (*støttegrep*)

Hva vi vil styrke?	Derfor er dette viktig	Slik gjør vi det
rettferdig og målrettet bruk av nasjonale utdannings- og finansieringsordninger	gir like muligheter til kvalifisering styrker rekruttering og stabilitet øker kompetansenivå og kvalitet sikrer at kompetanseutvikling møter faktiske tjenestekrav	kartlegge og formidle relevante ordninger (f.eks. desentraliserte utdanninger, videreutdanningstilskudd) prioritere ansatte og tjenester med a) grunnkompetansebehov og b) kritiske funksjoner tilrettelegge arbeidstid og studieløp vurdere søknader opp mot tjenestebehov tydeliggjøre forventninger,

		bindingstid og bruk av ny kompetanse Inngå samarbeidsavtaler med utdanningsinstitusjoner delta i relevante samarbeidsfora, inkludert Campus Kristiansund.
--	--	---

6.8 Arbeidsmiljø i møte med store endringer (*støttegrep – men høyt relevant*)

Hva vi vil styrke?	Derfor er dette viktig	Slik gjør vi det
et arbeidsmiljø preget av trygghet, medvirkning og mestring i perioder med endring og omstilling	øker gjennomføringsevne og robusthet forebygger stress, sykefravær og konflikter styrker psykologisk trygghet, samarbeid og kvalitet sikrer kontinuitet i tjenestene	gi tydelig, tidlig og realistisk informasjon om endringer involvere ansatte og deres representanter i tråd med lov- og avtaleverk avklare roller og ansvar i endringsprosesser sikre synlig og tilgjengelig ledelse under omstilling bruke kommunens arbeidsmiljø og HMS-system aktivt (Compilo, AMU, arbeidsmiljø og HMS-grupper) prioritere støtte til særlig utsatte funksjoner og miljøer gi (og søke) lederstøtte i endringsledelse og konflikthåndtering

6.9 Digital kompetanse og nyskaping (*støttegrep, men strategisk viktig*)

Hva vi vil styrke?	Derfor er dette viktig	Slik gjør vi det
en grunnleggende digital kompetanse hos ledere og	forbedrer kvalitet og drift	definere minimumsferdigheter for

ansatte	reduserer feil og frigjør tid	bruk av kommunens verktøy (lønn/personal, ressursstyring, sak/arkiv, fagsystemer)
praktisk evne til å bruke digitale verktøy og data til forbedring av arbeidsprosesser og tjenester	styrker mestring og reduserer belastning	gi oppgavespesifikk opplæring der digitale løsninger er en del av arbeidsprosessen
	er en forutsetning for å levere tjenester med knappere bemanning	trene ledere i bruk av data og systemer til styring, planlegging og oppfølging
		etablere superbrukere og lokal støtte i enheter
		bruke team- og fagmøter til deling av digitale arbeidsformer
		prioritere digitale tiltak som gir konkret avlastning og bedre arbeidsflyt
		følge opp effekt

6.10 Samarbeid og partnerskap mellom kommunene på Nordmøre (støttegrep)

Hva vi vil styrke?	Derfor er dette viktig	Slik gjør vi det
regionalt samarbeid om rekruttering, kompetanse, fagmiljø og systemløsninger	gir større fagmiljø, bedre kapasitet og sterkere tjenester	delta i regionale nettverk og prosjekter (kompetanse, IKT, velferdsteknologi, fag)
	øker attraktivitet og innovasjonskraft	dele kompetanse, kurs og ressurser der det er hensiktsmessig
	gir mer effektiv ressursbruk og mindre sårbarhet	utforske felles rekrutterings- og kompetansetiltak
		samarbeide om digitale løsninger og støttefunksjoner

6.11 Livsfaseorientert arbeidsgiverpolitikk (støttegrep)

Hva vi vil styrke?	Derfor er dette viktig	Slik gjør vi det
et arbeidsliv som utvikler og beholder ansatte i alle livsfaser	sikrer at flere står lenger i arbeid beholder erfaringskompetanse og nøkkelpersonell lenger reduserer turnover blant yngre ved å tilby utvikling og mestring styrker kontinuitet, kultur og kvalitet gjennom planlagt kompetanseoverføring øker arbeidsgiverattraktivitet gjennom forutsigbar og rettferdig praksis	tilby kompetanseheving til alle ansatte ha systematisk medarbeideroppfølging med livsfaseperspektiv bruke erfarne ansatte som mentorer og fagressurser i kompetanseoverføring sikre ansvar og reelle utviklingsmuligheter for alle ansatte bruke individuelle kompetanseplaner aktivt følge opp nyansatte tett, særlig de første to årene praktisere tydelige kriterier for fleksibilitet, tilrettelegging og videreutdanning kartlegge turnover, seniorandel og ansiennitet utarbeide plan for kompetanseoverføring i tjenester med høy seniorandel eller turnover

Gjennomføring, oppfølging og evaluering (steg 7)

En effektiv gjennomføring av temaplanens strategier krever tydelige roller, ansvar og myndighet. Gjennomføringen handler om hvordan vi leder, samarbeider og følger opp – med riktig balanse mellom styring, tillit og kontroll.

Styring betyr å sette retning og følge opp mål og ansvar. Tillit vises ved å gi fagmiljøene ansvar og handlingsrom til å realisere strategiene lokalt. Kontroll skjer gjennom evaluering, oppfølging og dialog som bidrar til læring og forbedring.

For at Temaplan om kompetansebehov og rekruttering skal få effekt, må den være forankret i hele virksomheten og følges opp. Planen bygger på en helhetlig styringsmodell der kartlegging, analyse, tiltak og gevinstvurdering henger sammen. Et tydelig og forpliktende ansvar sikrer at tiltakene ikke forblir gode intensjoner, men faktisk fører til resultater i tjenestene.

Ansvarsfordeling

- kommunedirektøren har det overordnede ansvaret for implementeringen av planen, i samarbeid med toppledergruppen og arbeidsgiverrepresentantene
- arbeidsgiverrepresentantene har ansvar for gjennomføring i egen sektor/enhet, og for å følge opp tiltak og resultater i dialog med medarbeidere og tillitsvalgte
- tillitsvalgte deltar i drøftinger og oppfølging, og er sentrale i å omsette planen til praksis gjennom dialog, læring og forbedring

Gjennomføring i to trinn

1. forankring og tilpasning

Temaplan om kompetansebehov og rekruttering drøftes i alle hovedutvalg, AMU og ADMU, og forankres i partssamarbeidet på alle nivåer (kommune, sektor og enhet).

Det utarbeides delplaner på tjenestenivå for å konkretisere mål og oppfølging.

2. gjennomføring og oppfølging

Planen følges opp i ordinære ledelsesprosesser – som ledermøter, medarbeidersamtaler og virksomhetsstyring – og integreres i eksisterende plan- og rapporteringsrutiner.

Bruk av nøkkeltall, kompetanseprofiler og analyseverktøy bidrar til kontinuerlig læring og forbedring. Status rapporteres årlig gjennom årsrapporten til bystyret,



og evaluering av tiltak skjer i lys av mål for kompetanseutvikling og utvikling av lærende organisasjoner.

Gjennomføringen støttes av kommunens etablerte styrings- og oppfølgingssystemer:

- kompetanseportalen brukes til systematisk kartlegging og analyse av kompetanse
- Compilo benyttes til oppfølging av avvik og HMS-tiltak
- Stratsys brukes til målstyring, planlegging og rapportering
- Easycruit og P360 understøtter rekrutterings-, saksbehandlings- og dokumentasjonsprosesser

Disse verktøyene bidrar til å sikre sammenheng mellom plan, gjennomføring og resultat – og til at erfaringer og data brukes aktivt i videre forbedringsarbeid.

Gevinstrealisering og effektevaluering (Steg 8)

Gevinstrealisering handler om å sikre at innsatsen faktisk gir ønsket verdi. For å lykkes med dette, må kommunen identifisere, måle og synliggjøre effektene av arbeidet med kompetanse og rekruttering – både for tjenester, ansatte og ledere. Det handler om å lære, justere og bruke resultatene aktivt i det videre utviklingsarbeidet.

Forventede gevinster inkluderer:

- økt kvalitet i tjenestene gjennom bedre kompetansetilpasning
- lavere turnover og sykefravær som følge av bedre ledelse og utviklingsmuligheter
- mer effektiv ressursbruk og forbedret arbeidstidsplanlegging
- økt rekrutteringskraft og styrket omdømme som arbeidsgiver

8.1 Effekter vi vil oppnå

Vi følger særlig med på:

- stabil bemanning og redusert turnover
- reduksjon i sykefravær
- bedre samsvar mellom oppgaver, ressurser og kompetanse
- kompetanse i tråd med kravene i steg 4
- gjennomføring av kompetansehevende tiltak
- grad av måloppnåelse i tråd med planens overordnede mål
- økt evne til tverrfaglig og koordinert innsats
- økonomisk balanse og bærekraft
- styrket omdømme og rekrutteringsevne

8.2 Hvordan vi vurderer og tilpasser

- hvert tiltak får evalueringskriterier for både resultat og prosess – tilpasset nivå og kompleksitet. Kriteriene skal støtte læring og forbedring.
- resultater vurderes både kvantitativt og kvalitativt: Har tiltakene gitt ønsket effekt i praksis – for eksempel bedre samspill, sterkere forebyggende kraft eller organisatorisk læring?
- det gjennomføres årlig gevinstvurdering på kommune- og sektornivå
- tiltak justeres basert på erfaringer, endrede rammebetingelser og ny innsikt fra analyser
- vi ser etter helhetlige effekter, for eksempel bedre tjenestekvalitet, økt attraktivitet som arbeidsgiver eller mer bærekraftig drift



8.3 Hvordan vi synliggjør og motiverer

- positive resultater og forbedringer formidles internt – som inspirasjon og læring på tvers.
- gevinstene synliggjøres for politisk nivå og øvrige interessenter
- praksisfortellinger brukes aktivt som verktøy for kulturbygging og for å gjøre endringer forståelige og meningsfulle
- toppledergruppen bruker gevinstvurderingene som grunnlag for prioriteringer og organisasjonsutvikling

Oppsummering:

Gevinstrealisering handler om å skape varig verdi – for ansatte, ledere, tjenestemottakere og innbyggere. Ved å kombinere systematisk oppfølging med evne til tilpasning, og strategi med praksisnær læring, bygger vi en virksomhet som både tåler og utvikler seg gjennom endring.

Litteraturliste – referanser

- Avolio, B. og Bass, B.M. (1993): *Transformational Leadership and Organizational Culture*. Public Administration Quarterly Vol. 17, No 1(Spring 1993) – pp 110-121.
<https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=ebc2a250401abcf7b772041377834f143f2f52a8>
- Brunsson, K. og Brunsson, N. (2014): *Beslutninger*. Cappelen Damm Akademiske 2025, ISBN: 978-82-02-48229-9
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., Roness, P.G. og Røvik, K.A. (2017): *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. 3. utgave. Universitetsforlaget 2017. ISBN: 978-82-15-02574-2
- Fredriksen, J. I. og Sørebo, Ø. (2013). *Rekruttering av medarbeidere: Fra intuisjon til strategisk forankring*. Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse, 16(3), 42-53.
[USN Open Archive: Rekruttering av medarbeidere: Fra intuisjon til strategisk forankring](https://www.usn.no/USN-Open-Archive/Rekruttering-av-medarbeidere-Fra-intuisjon-til-strategisk-forankring)
- Helsedirektoratet.no/Kompetanseløft 2025 – Årsrapport 2022 (2023)
<https://www.helsedirektoratet.no/rapporter/kompetanseloft-2025-arsrapport-2022>
- Helsedirektoratet.no/Ledelse, lederrollen og handlingsrom (2023)
[Ledelse, lederrollen og handlingsrom - Helsedirektoratet](https://www.helsedirektoratet.no/Ledelse,lederrollenoghandlingsrom-Helsedirektoratet)
- Hill, M. (2013): *The Public Policy Process, sixth edition*, Routledge, Taylor and Francis group 2013. ISBN 13: 978-1-4082-8889-4(pbk)
- Høyer, H.C., Kasa, S. og Tranøy, B.S. (red) (2016): *Tillit, Styring, Kontroll*. Universitetsforlaget 2016. ISBN: 978-82-15-02456-1
- Karp, T. (2024): *God nok ledelse – hva ledere gjør i praksis*. 1. utgave, 5. opplag 2024. Cappelen Damm Akademiske. ISBN: 978-02-61332-7
- Kristiansund kommune, kommuneplanens samfunnsdel (2024-2036)
[Kommuneplan for Kristiansund - samfunnsdel 2024–2036](https://www.kristiansund.kommune.no/kommuneplan-for-kristiansund-samfunnsdel-2024-2036)
- Kristiansund kommune – en attraktiv og nyskapende arbeidsgiver (2023)
[En attraktiv og nyskapende arbeidsgiver - Kristiansund kommune](https://www.kristiansund.kommune.no/en-attraktiv-og-nyskapende-arbeidsgiver-kristiansund-kommune)
- KS Hovedtariffavtalen (01.05.2024-30.04.2026)
[Hovedtariffavtalen - KS](https://www.ks.no/hovedtariffavtalen-ks)
- KS.no/Hva er kompetanse?
https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/kompetanse-og-rekruttering/verktoy---strategisk-kompetanseplanlegging/steg-4.-hva-er-kompetanse/?utm_source=chatgpt.com
- KS.no/Fremtidsverktøyet
<https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/norge-2040/>
- KS.no/Lederspennet påvirker lederrollen
[Lederspennet påvirker lederrollen - KS](https://www.ks.no/lederspennet-pavirker-lederrollen-ks)
- KS, LO Kommune, Unio, YS kommune og Akademikerne kommune (2022): Veileder for lokalt arbeid med kompetanseutvikling
[Veileder-lokalt-arbeid-kompetanseutvikling.pdf](https://www.ks.no/veileder-lokalt-arbeid-kompetanseutvikling-pdf)
- Lai, Linda (2012):
https://www.ks.no/globalassets/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/strategisk-kompetanseplanlegging/kompetanse-som-begrep-og-ressurs-linda-lai.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Mintzberg, H. (1987): *The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy*. California Management Review; Fall 1987:30, I: ABI/INFORM Global pg.11
https://www.academia.edu/73074821/The_strategy_concept_I_Five_Ps_for_strategy



- Nielsen, P. (1999): *HRM i praksis: Strategisk integrasjon og kompetenceopbygning*.
Tidsskrift for arbeidsliv nr. 3, 1999, s. 59 – 79. <https://tidsskrift.dk/tidsskrift-for-arbejdsliv/artivcle/view/108269/157669>
- Regjeringen, NOU 2025:1 – Felles ansvar, felles gevinst. Partssamarbeid for kompetanseutvikling i arbeidslivet
[NOU 2025: 1 - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no)
- Regjeringen, Fafo-notat 2013:03: «Saman om kompetanse og rekruttering – en kunnskapstatus»
<https://www.fafo.no/zoo-publikasjoner/fafo-notater/saman-om-kompetanse-og-rekruttering-en-kunnskapsstatus>
- Regjeringen, NOU 2023:9 – Generalistkommunesystemet
[NOU 2023: 9 - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no)
- Regjeringen, NOU 2023:4 – Tid for handling
[NOU 2023: 4 - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no)
- Regjeringen, NOU 2022:10 – Inntektssystemet for kommunene
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2022-10/id2925606/?ch=1>
- Regjeringen, NOU 2020:2 - Fremtidige kompetansebehov III — Læring og kompetanse i alle ledd
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2020-2/id2689744/>
- Regjeringen, NOU 2020:15 - Det handler om Norge. Utredning om konsekvenser av demografiutfordringer i distriktene
[NOU 2020: 15 - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no)
- Regjeringen, NOU 2019:2 - Fremtidige kompetansebehov II — Utfordringer for kompetansepoltikken
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2019-2/id2627309/>
- Regjeringen, NOU 2018:2 - Fremtidige kompetansebehov I— Kunnskapsgrunnlaget
https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2018-2/id2588070/?ch=3&utm_source=chatgpt.com
- Regjeringen, Meld. St. 31 (2023–2024) - Perspektivmeldingen 2024
[Meld. St. 31 \(2023–2024\) - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no)
- Regjeringen, Regionale utviklingstrekk 2025
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/regionale-utviklingstrekk-2025/id3111381/>
- Regjeringen, NOU 2000:22 – Om oppgavefordelingen mellom stat, region og kommune. ISBN 82-583-0535-2.
- SSB.no/kommunefakta/Kristiansund
<https://www.ssb.no/kommunefakta/kristiansund>
- Stafsnes, Anja Alvide (2023): «Ytringsfridom skal det vere». Fortellinger fra kommunale arbeidsplasser
[VID:Open: «Ytringsfridom skal det vere». Fortellinger fra kommunale arbeidsplasser](https://www.regjeringen.no)
- Stamsø, M.A. (red) (2017): Velferdsstaten i endring – om Norsk helse- og sosialpolitikk. Gyldendal akademiske, 3. utgave. ISBN: 978-82-05-42005.
- Storm, H.N. og Vareide, K. (2023): Hvordan kommuner tenker – politikk og praksisnær forskning i kommunale virkeligheter. Universitetsforlaget . URL: [4. Kan vi stole på befolkningsframskrivinger? Om bruken av regionale befolkningsframskrivinger i distriktskommuner](https://www.regjeringen.no)
- NORCE (2019) - Lederspenn og organisering i kommunal sektor
[Lederspenn og organisering i kommunal sektor - Norce](https://www.regjeringen.no)
- Telemarksforskning - Regional analyse
<https://regionalanalyse.no>



Telemarksforskning – Regional analyse – rapport for Nordmøre:

<https://regionalanalyse.no/rapport/11043/2/1>

Vareide, K. (2024): *Hvordan skape vekst? Kan steder påvirke sin egen vekst? Regional utvikling, sentralitet og attraktivitet*. Cappelen Damm forskning. URL: [Hvordan skape vekst? Kan steder påvirke sin egen vekst? Regional utvikling, sentralitet og attraktivitet | Cappelen Damm Forskning](#)