

Innhold

FORORD	2
SAMMENDRAG	3
ORGANISERING OG INVOLVERING (STEG 1)	4
1.1 Mandat.....	4
1.2 Organisering og involvering	4
1.3 Kommunal sektor – mange tjenester, høy kompleksitet	5
1.4 Administrativ delegering	5
1.5 Kompetanseplanlegging på ulike nivåer i kommunen.....	6
FORANKRING (STEG 2)	7
OVERORDNEDE MÅL OG FØRINGER (STEG 3)	8
KOMPETANSESTYRING OG BEMANNINGSPLANLEGGING (STEG 4)	9
4.1 Kompetansestruktur i kommunen	9
4.2 Rekruttering som strategisk verktøy	11
KOMPETANSE- OG BEMANNINGSANALYSE (STEG 5)	12
5.1 Forventede endringer i befolkningssammensetningen	12
5.2 Bemanning - fakta som grunnlag for analysearbeidet.....	14
5.3 Ledelse	14
5.4 Lederspenn – en faktor for organisering, kvalitet og ledelse.....	18
5.5 Rolle- og ansvarsfordeling.....	19
STRATEGIER OG TILTAK (STEG 6)	22
6.1 Rolleforståelse og samspill	22
6.2 Ledelse som skaper utvikling og fellesskap	23
6.3 Organisering for ledelse og tverrfaglig samarbeid	23
6.4 Målrettet og profesjonalisert rekruttering	23
6.5 Kompetansemobilisering og oppgavedeling	24
6.6 Planmessig og kontinuerlig kompetanseutvikling	24
6.7 Inkluderende tilgang til nasjonale utdanningsordninger	25
6.8 Arbeidsmiljø for læring og tilpasning.....	25
6.9 Digital kompetanse og innovasjon	26
6.10 Samarbeid og partnerskap	26
6.11 Livsfaseorientert arbeidsgiverpolitikk	27
GJENNOMFØRING, OPPFØLGING OG EVALUERING (STEG 7)	28
GEVINSTREALISERING OG EFFEKTEVALUERING (STEG 8)	29
8.1 Hva vi måler.....	29
8.2 Hvordan vi vurderer og tilpasser	29
8.3 Hvordan vi synliggjør og motiverer	30
LITTERATURLISTE – REFERANSER	31



Forord

Den omstillingen arbeidslivet nå står overfor – med presset kommuneøkonomi, flere unge med ressurskrevende tjenestebehov og en demografisk utvikling med flere eldre og færre unge – er en stor samfunnsutfordring. Å opprettholde gode offentlige tjenester i en tid med strammere budsjetter, arbeidskraftmangel og behov for kompetanse vil kreve mye, både av innbyggerne, politikerne og administrasjonen.

Nye pensjonsregler og økte aldersgrenser vil trekke i riktig retning, men dette alene vil ikke være nok. Vi må justere forventningene til morgendagens velferd, i større grad utnytte muligheter teknologien gir og tenke nytt om organisering, oppgavedeling og hvordan vi bruker arbeidskraften vår.

Noen av løsningene ligger i kompetanseutvikling, både tidlig og sent i karrieren. Det handler om å rekruttere riktig kompetanse, og om å verdsette, utvikle og beholde ansatte i stillingene. For å lykkes, må vi jobbe systematisk med:

1. **Kompetansemobilitet:** Vi må sikre at medarbeidernes kompetanse brukes der den trengs mest, gjennom eksempelvis bedre oppgavedeling og mer tverrfaglig og tverrsektorielt samarbeid.
2. **Måltrettet utvikling:** Ansatte må få utviklingsmuligheter tilpasset dagens og fremtidens behov.
3. **Rekruttering og oppfølging:** Vi må ha effektive og grundige rekrutteringsprosesser og måltrettet oppfølging av nyansatte.

Kvaliteten på tjenestene henger nært sammen med kvaliteten på arbeidsmiljøet. Dette handler i praksis om hvordan vi planlegger, organiserer, leder og følger opp arbeidet.

Arbeidsgiver og arbeidstaker har et delt ansvar for å ivareta kompetanseutviklingen, slik hovedtariffavtalen (HTA) kapittel 3, punkt 3.3 påpeker.

Temaplanen er i tråd med nasjonale føringer for kompetansepolitikk, slik det blant annet kommer til uttrykk i NOU 2025:1 *Felles ansvar, felles gevinst – Partssamarbeid for kompetanseutvikling i arbeidslivet*.

Ved å kombinere nasjonale anbefalinger med lokale behov og erfaringer, legger vi til rette for måltrettet og treffsikkert kompetansearbeid i Kristiansund kommune.

Arne Ingebrigtsen, kommunedirektør



Sammenheng

God planlegging, organisering, ledelse og oppfølging av arbeidet, i kombinasjon med tilstrekkelig bemanning og nødvendig kompetanse, er avgjørende for å opprettholde forsvarlig kvalitet i kommunens tjenester.

Systematisk kartlegging av tjenestebehov, arbeidsoppgaver og ansattes kvalifikasjoner danner grunnlaget for vurderinger av organisering, nødvendig kompetanse og bemanning.

Formålet med planen er å sikre forsvarlige tjenester innenfor vedtatte rammer, og ivareta ansatte i tråd med gjeldende lov- og avtaleverk.

Godt samarbeid mellom politikere, administrasjonen og ansattes representanter er avgjørende for å lykkes. Et sterkt partssamarbeid skaper eierskap, interesse og ansvar.

Planen er utarbeidet på bakgrunn av arbeidsgivers kartlegginger og drøftinger med tillitsvalgte. Den omfatter kommune-, sektor- og enhetsnivå. En viktig del av planen er oppgavedeling mellom flere stillinger, og mer samarbeid på tvers av fag og tjenester, for å sikre at:

- Nødvendig kompetanse brukes på å løse oppgaver/gi tjenester (tjenestefokus).
- Ansatte får bruke sin kompetanse best mulig (ansattfokus).

Dette er i tråd med HTA (01.05.2024–30.04.2026), kapittel 3, punkt 3.3.

Planen er utarbeidet i henhold til veilederen for lokalt arbeid med læring og kompetanseutvikling, utviklet av LO, Unio, YS, Akademikerne og KS i 2022. Planen følger KS' mal for strategisk kompetanseplanlegging (7 steg), og bygger på arbeidsgiverstrategien *En attraktiv og nyskapende arbeidsgiver – Kristiansund kommune* (vedtatt av bystyret 23.11.2023). I tillegg til KS sine 7 steg, inkluderer vi det 8. steget - *gevinstrealisering*.

På bestilling fra bystyret er strategi og tiltak for rekruttering en del av planen.

Steg 5 og 6 (kompetanse- og bemanningsanalyse + kompetansestrategier og tiltak) gjennomføres på kommunenivå, samt sektor- og enhetsnivå:

- Temaplan på kommunenivå: Kommunedirektørens arbeidsgiverrepresentanter - assisterende kommunedirektør, kommunalsjefer, økonomisjef, IT-sjef og enhetsledere (per 01.01.2025: 37 ansatte).
- Delplaner på sektor- og enhetsnivå: Arbeidstakere med lederoppgaver (avdelingsledere, fagledere, arbeidsledere) og arbeidstakere i øvrige stillinger.

Kommunens prosess for utarbeidelse av planen, og dens delplaner, ble behandlet i administrasjons- og likestillingsutvalget 19.03.2024 og vedtatt i bystyret 18.04.2024 (sak 49/24).



Organisering og involvering (steg 1)

1.1 Mandat

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

Bystyret har fattet vedtak om at arbeidet skal sees i sammenheng med utarbeidelsen av en rekrutteringsplan, se vedtak om Handlingsprogrammet 2024-2027 ([sak 33/23](#)). Planen benevnes *Temaplan om kompetansebehov og rekruttering*.

1.2 Organisering og involvering

Målsetting: Sikre bred involvering fra politikere, arbeidsgiverrepresentanter og ledere, tillitsvalgte, arbeidstakere og andre interessenter.

Bystyret besluttet i bystyret [sak 33/23](#), at administrasjons- og likestillingsutvalget skulle eie planen. I henhold til kommuneloven § 13-1 er det kommunedirektøren som leder kommunens administrasjon og har det løpende personalansvaret for de ansatte. Videre fastslår kommuneloven § 25-1 at kommunedirektøren har ansvaret for kommunens internkontroll. Som arbeidsgiver har kommunedirektøren ansvar og myndighet etter arbeidsmiljøloven med tilhørende forskrifter og internkontrollforskriften. I tillegg gjelder Hovedavtalen og HTA, som regulerer partssamarbeid og arbeidstakeres rettigheter og plikter. Med hjemmel i lov og avtaleverk vil derfor kommunedirektøren eie planen.

Styringsgruppe: Kommunedirektøren med toppledergruppe (assisterende kommunedirektør, kommunalsjefer, økonomisjef og IT-sjef).

Arbeidsgrupper: Kommunedirektøren med toppledergruppe utgjør arbeidsgruppe i arbeidet med å utarbeide delplan for sentraladministrasjonen. Kommunalsjefene oppretter arbeidsgruppe for gjeldende sektor. Kompetanseleder deltar som ressursperson, og har et særlig søkelys på at det er *en rød tråd* mellom kommuneplanen og sektorplanene.

Videre legges det til rette for bred forankring gjennom å involvere administrasjons- og likestillingsutvalget, arbeidsmiljøutvalget og hovedutvalgene (besluttet av bystyret i [sak 33/23](#)).

Kommunedirektøren involverer arbeidsgiverrepresentantene. I tillegg gjennomføres informasjon- og drøftingsmøter med tillitsvalgte, på alle tre nivå i arbeidsgiverlinjen (kommune-, sektor- og enhetsnivå).

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



1.3 Kommunal sektor – mange tjenester, høy kompleksitet

Kommunen har et bredt spekter av oppgaver og ansvar, der ulike tjenester henger sammen og påvirker hverandre.

Hva betyr dette i praksis?

- Mange funksjoner samtidig (multifunksjonalitet): Kommunen leverer tjenester innen helse og omsorg, oppvekst, tekniske tjenester, kultur og sosialtjenester. Tjenestene spenner over mange fagområder og krever ulike typer kompetanse og ressurser.
- Høy kompleksitet: Kommunens arbeid styres av politiske beslutninger, økonomiske rammer, lover og regler, og innbyggernes behov. I tillegg har kommunen en sammensatt struktur med flere ledelsesnivåer og samarbeid på tvers av profesjoner, enheter, sektorer og staber. Dette gjør styring og ledelse utfordrende, særlig når tjenester må samordnes for en helhetlig innsats.

For å sikre gode tjenester og en robust virksomhet må vi:

- ✓ Ha kompetente ledere som forstår hvordan ulike deler av kommunen samspiller, og kan bidra til faglig- og strategisk utviklingsarbeid, effektiv gjennomføring av politiske og administrative vedtak, og nødvendige endringer.
- ✓ Tiltrekke og beholde nødvendig kompetanse for å håndtere oppgaver i tjenesten og på tvers av tjenester.
- ✓ Satse på systematisk kompetanseutvikling, slik at vi er forberedt på endringer i lovverk og tjenestebehov.

Dette er en avgjørende del av kommunens strategi for å levere forsvarlige tjenester og skape et godt arbeidsmiljø – særlig i en tid med store omstillingsbehov.

1.4 Administrativ delegering

I Norge har 94 % av virksomhetene færre enn 50 ansatte, og over halvparten av disse har mellom 1 og 4 ansatte (kilde: SSB, 2024).

Kristiansund kommune, derimot, har over 2 500 ansatte, organisert i staber, sektorer, enheter og avdelinger. Dette stiller krav til planlegging, organisering, ledelse og oppfølging.

Kommunedirektøren har delegert arbeidsgivermyndighet til assisterende kommunedirektør, kommunalsjefer, økonomisjef, IT-sjef og enhetsledere.

Arbeidsgiverrepresentantene utgjør ingen ensartet gruppe – de har ulike ansvarsområder, ulike typer delegert myndighet og et varierende antall ansatte under seg. Dette understreker behovet for en tydelig rolle- og ansvarsfordeling, og egenskaper som fremmer både vertikal linjeledelse og horisontal ledelse, i en helhetlig ledelsesstruktur.



En strategisk tilnærming til kompetanse- og rekrutteringsarbeid blir avgjørende for å:

1. Tydeliggjøre roller og ansvar – Ledelsen må kunne navigere i en struktur der overgripende og spesifikke oppgaver skal koordineres.
2. Styrke lederkompetanse – Ledere må ha kunnskap om bemanningsstyring, økonomistyring og tjenestekvalitet for å håndtere sitt ansvar.
3. Styrke ledelse som fremmer dialog og øker kapasiteten i virksomheten – i daglig arbeid og i omstilling.
4. Sikre kontinuitet og forutsigbarhet – En kommune som vektlegger klare roller, tydelig oppgavedeling og god opplæring, gir bedre samhandling og oppfølging.
5. Rekruttere og beholde ledere – Gode rekrutteringsprosesser og systematisk oppfølging av lederne er nødvendig for å tiltrekke og beholde kompetente ansatte.

1.5 Kompetanseplanlegging på ulike nivåer i kommunen

For å sikre at kompetanse- og rekrutteringsbehov ivaretas på alle nivåer i kommunen, vil kompetanseplanleggingen tilpasses kommunens struktur og organisering. Dette er nødvendig både for å oppfylle HTAs krav om at alle yrkesgrupper skal få bruke sin kompetanse mest mulig effektivt, og for å sikre at kommunen leverer forsvarlige tjenester til innbyggerne i tråd med lovverket.

På kommunenivå har assisterende kommunedirektør blitt delegert ansvar for å utarbeide den overordnede planen. Dette innebærer å:

- Kartlegge kompetanse og analysere framtidige kompetansebehov på overordnet nivå.
- Holde årlige drøftingsmøter om rekrutteringssituasjonen og om fremtidig kompetanse-/kompetanseutviklingsbehov for ulike stillingsgrupper (HTA kap. 3, pkt. 3.2).
- Utarbeide en plan for gjennomføring av kompetansehevende tiltak (HTA kap. 3, pkt. 3.3).
- Utvikle sektorovergripende kompetansetiltak.

På sektornivå har kommunalsjefen ansvar for å tilpasse den overordnede planen til sektorens nåværende og fremtidige behov, sammen med kompetanseleder. Det samme ansvaret har assisterende kommunedirektør for sentraladministrasjonen. På enhetsnivå har enhetsleder ansvar for å tilpasse planene til enhetens spesifikke behov. Dette innebærer å:

- Kartlegge kompetanse- og bemanningsbehovet for å sikre forsvarlige tjenester.
- Tydeliggjøre oppgavedelingen mellom samarbeidende stillinger (kompetanse).
- Kartlegge kompetansen blant de ansatte.
- Rekruttere og tilsette nødvendig og manglende kompetanse.
- Sikre at ansatte får bruke sin kompetanse.
- Legge til rette for læring og kompetanseutvikling.
- Involvere ansatte gjennom informasjon og drøfting.

Helhetlig perspektiv: For at kompetanse- og rekrutteringsplanleggingen skal fungere effektivt på alle nivåer, blir god internkontroll og tydelig arbeidsgiveransvar avgjørende.



Forankring (steg 2)

Planen skal forankres både 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 kobles på med blick på arbeidsmiljø og HMS:

Dato	Tema
26.05.2025	Involvering i utarbeidelse av overordnet plan, steg 1 til og med 5

- Administrasjons- og likestillingsutvalget og hovedutvalgene involveres i arbeidet (holdes informert og oppdatert + får mulighet til å uttale seg før den vedtas):

Dato	Utvalg	Tema
19.03.2024	Administrasjons- og likestillingsutvalget	Planprosess for utarbeidelse av planen(e)
19.03.2025	Hovedutvalg skole, barnehage og kultur	Involvering i utarbeidelse av overordnet plan, steg 1 til og med 5
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	

- Kommunedirektøren vedtar planen. **Datoer:**



Overordnede mål og føringer (steg 3)

Kristiansund kommune har definert tre overordnede mål for å sikre bærekraftige 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 tjenesteområder. For noen tjenester, som grunnskoletjenesten, er det klare 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. For å tiltrekke og beholde kvalifiserte ansatte skal kommunen tilby gode arbeidsvilkår, et godt arbeidsmiljø og oppgaver som oppleves som meningsfulle. En attraktiv arbeidsgiver skaper stabilitet, reduserer behovet for midlertidige bemanningsløsninger og sikrer kontinuitet i tjenestene.

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

Konkurransedyktige arbeidsvilkår: Gode lønns- og 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. Bærekraftig og strategisk bemanningsplanlegging. Kommunen vil sikre at ressursene brukes best mulig, slik at tjenestene opprettholder kvalitet og er bærekraftige innenfor økonomiske rammer og i tråd med lov- og avtaleverk.

Strategisk bemanningsplanlegging handler om sammensetning av nødvendig kompetanse i komplementære team til riktig tid.

Vi ønsker å åpne for større mangfold og utforske nyskapende fagkombinasjoner som kan styrke kvaliteten på tjenestene og bidra til mer robuste og fleksible fagmiljø.

Kompetansestyring og bemanningsplanlegging (steg 4)

Kompetansestyring og bemanningsplanlegging betyr å planlegge, gjennomføre og vurdere tiltak som sikrer at virksomheten og den enkelte ansatte har nødvendig kompetanse for å nå definerte mål. Det handler også om tiltak for å sikre riktig og tilstrekkelig bemanning (kilde: Fafo-notat 2013:03).

Kompetansestyringen bygger på prinsippet om at formell og uformell kompetanse skal verdsettes og dokumenteres.

4.1 Kompetansestruktur i kommunen

Kompetansekravene for ledere i kommunal sektor er regulert gjennom lovverk, tariffavtaler og kommunens egne vurderinger. Dette delkapittelet gir innsikt om kompetansekrav for ulike lederstillinger i kommunen, samt vår vektlegging av personlige egenskaper i lederrollen.

Lov – Kompetansekrav for lederstillinger. Tabellen under gir eksempler på stillinger med krav til kompetanse i lov. Den med myndighet til å rekruttere må alltid kartlegge om det stilles kompetansekrav i lov eller forskrift i forbindelse med utarbeidelse av utlysningsteksten.

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 høgskoleutdanning 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.

Stilling	Lovhjemmel	Krav til kompetanse
	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 høgskoleutdanning 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.

HTA – Kompetansekrav for lederstillinger. HTA regulerer kompetansekrav gjennom tre hovedkapitler. Dette gir en ramme for hvilke kvalifikasjoner som er nødvendige for ulike ledelsesnivåer:

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 bakgrunn, ledererfaring 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.



Personlige egenskaper i ledelse

I tillegg til å definere kompetansekrav basert på lov- og avtaleverk, er det viktig å løfte frem betydningen av personlige egenskaper i utøvelsen av ledelse. Det handler ikke bare om hva en leder kan, men hvordan hun eller han 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 omstilling.

Vi anerkjenner at personlige egenskaper som lyttende holdning, dialogkompetanse, emosjonell modenhet, nysgjerrighet og evne til å stå i det uforutsigbare er avgjørende for å lykkes som leder. Slike egenskaper muliggjør en dialogisk praksis, der utvikling skjer i samspill med andre, og der mening 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 (kilde: Stafnes, 2023).

Når vi rekrutterer og utvikler ledere, skal vi derfor se etter både kompetanse og personlig egnethet. Det innebærer at vurderinger av lederskap også må 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.

4.2 Rekruttering som strategisk verktøy

Rekruttering skal sikre nødvendig kompetanse for å levere forsvarlige tjenester 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)

5.1 Forventede endringer i befolknings sammensetningen

Kristiansund kommune står overfor betydelige demografiske utfordringer som vil påvirke tilgangen på arbeidskraft og behovet for kompetanse i årene fremover. Disse utfordringene må forstås i lys av både lokale forhold og overordnede utviklingstrekk i distrikts-Norge.

5.1.1 Lavere utdanningsnivå og sosiale utfordringer

Fremtidsverktøyet fra KS viser at en lav andel av befolkningen i Kristiansund har høyere utdanning, noe som kan svekke kommunens evne til å tiltrekke og beholde nødvendig kompetanse. I tillegg ser vi at:

- 14 % av innbyggerne er uføretrygdede,
- Barnefattigdommen ligger på 12 %,
- 10 % av unge står utenfor arbeid, utdanning eller opplæring (NEET),
- Frafallet i videregående skole er på 24 %.

Disse faktorene bidrar til å redusere det lokale rekrutteringsgrunnlaget og utfordrer både enkeltindivider, familier og samfunnet som helhet. Selv om en temaplan ikke kan løse disse utfordringene alene, er det viktig å synliggjøre hvordan de påvirker kommunens kompetansebehov og rekrutteringspotensial.

5.1.2 Aldrende befolkning og demografisk ubalanse

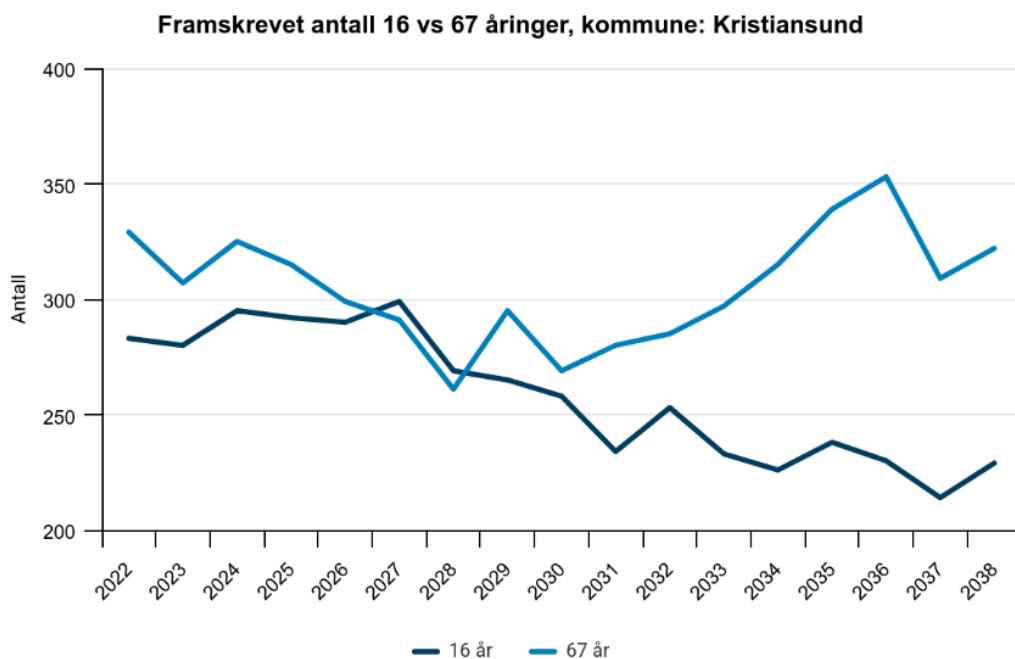
Ifølge SSBs befolkningsframskrivninger (oppdatert 05.06.2024) forventes Kristiansund å gjennomgå en betydelig demografisk endring frem mot 2050, preget av en aldrende befolkning og nedgang i antall innbyggere i yrkesaktiv alder.

Tabellen under viser hvordan alderssammensetningen er ventet å utvikle seg:

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 forventede nedgangen i antall personer i yrkesaktiv alder og økningen i andelen eldre stiller økte krav til hvordan vi mobiliserer, utvikler og rekrutterer kompetanse. Når færre skal levere tjenester til flere, må kommunen i større grad legge til rette for intern kompetansemobilitet – ansatte må kunne omstille seg og bruke kunnskapen på tvers av fag og tjenesteområder. Kompetanseutvikling må målrettes og prioriteres, særlig innenfor helse- og omsorgssektoren, der behovet for spesialisert kompetanse vil øke. Samtidig må rekrutteringsarbeidet bli mer strategisk, med vekt på å tiltrekke og beholde arbeidskraft i et presset arbeidsmarked – både gjennom arbeidsvilkår, systematisk oppfølging og karriereløp.

Et tydelig uttrykk for denne demografiske utviklingen er «haikjeften» (se bildet under), som viser at antallet 67-åringer øker samtidig som antallet 16-åringer synker. Dette skaper en demografisk ubalanse og øker forsørgerbyrden.



5.1.3 Regionale utviklingstrekk og Kristiansunds plassering

Rapporten *Regionale utviklingstrekk 2025* understreker at distriktskommuner og distriktsbyer som Kristiansund (plassert på sentralitetsnivå 4) står overfor vedvarende og betydelig befolkningsnedgang. Denne skyldes lavere fødselstall, høyere andel eldre og utflytting blant unge voksne.

Fire sentrale utviklingstrekk trekkes fram:

1. Økt andel eldre: Flere vil ha behov for helse- og omsorgstjenester.
2. Færre yrkesaktive: Lavere sysselsetting og rekrutteringsutfordringer.
3. Innvandring demper nedgang: Men dette er sårbart for endringer i migrasjonsstrømmer.
4. 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.

Rapporten viser at kun 58,4 % av befolkningen i Møre og Romsdal er i yrkesaktiv alder – den laveste andelen i landet. I tillegg har fylket en forsørgerindeks på 3,05, sammenlignet med 5,8 i Oslo. Dette betyr at færre yrkesaktive må forsørge en større andel eldre i Kristiansund.

Arbeidskraftestatningen – forholdet mellom de som går ut av og inn i arbeidsmarkedet – er på 0,92, som er under landsgjennomsnittet (1,01). Dette betyr at arbeidsstyrken i Kristiansund krymper.



5.1.4 Økonomiske konsekvenser og rekrutteringsutfordringer

Demografiske endringer fører til:

- Lavere skatteinntekter: Færre i arbeidsfør alder gir lavere inntekter til kommunen.
- 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 tilgjengelige arbeidstakere.
- Mangel på egnede boliger og lav boligomsetning i enkelte distriktsområder kan begrense tilflytting og bosetting, noe som ytterligere svekker rekrutteringsgrunnet.

NOU 2022:10 slår fast at den demografiske utviklingen vil kunne få store konsekvenser for kommunesektoren: «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, som mange andre distriktskommuner, overfor en aldrende befolkning, lavere andel yrkesaktive og utfordringer knyttet til kompetanse, utdanningsnivå og sosial ulikhet.
- Dette skaper økt press på rekruttering og bærekraftig tjenesteyting, og forsterker behovet for strategisk planlegging og samhandling.
- I planleggingen av kommunens fremtidige kompetanse- og bemanningsbehov må demografiske data, samfunnsutvikling og bolig- og arbeidsmarkedet ses i sammenheng.
- Samtidig må kommunen arbeide langsiktig for å styrke egen tiltrekningskraft, støtte unge inn i utdanning og arbeid, og tilrettelegge for innvandring og bosetting.

5.2 Bemanning - fakta som grunnlag for analysearbeidet

I forbindelse med arbeidet med temaplanen har vi tatt ut rapport fra kommunens personal- og lønnsystem, Visma E+. Formålet er å hente frem relevant fakta som grunnlag for analysearbeidet (uttrekksdato: 01.09.2024).

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

Mange av våre deltidsansatte har i tillegg til sin faste arbeidsavtale en midlertidig arbeidsavtale. Ved å summere *ansatt talt én gang* og *antall stillinger*, synliggjør vi dette.

5.3 Ledelse

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

5.3.1 Oversikt over ledelsesfunksjoner i kommunen.

I tabellen på neste side 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. Det kan være drift, personaloppfølging eller faglig utvikling.

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 tydelig kjønnsbalanse 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.

5.3.2 Stillingsstørrelse og alder.

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

Stilling	Stillingsstørrelse			Alder		
	1-49%	50-99%	100%	66 år og eldre	60-65 år	54-59 år
Kommunedirektør			1			
Assisterende 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 – noe som gir en solid rekrutteringsbase for fremtiden.
- 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.
- Kjønn og stillingstype henger sammen: 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 – noe som gir et godt grunnlag for videre rekruttering. 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. Det er tydelige kjønnsforskjeller i noen stillingstyper: kvinner er i flertall i de fleste lederroller, mens menn dominerer blant arbeidsledere og formenn.

5.3.3 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 tydelige 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 høy grad av 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 naturlig nok høyest utskiftning, med 27 %. Samtidig representerer de to eldste gruppene en



stor og viktig kompetanseressurs for kommunen. Mange i denne aldersgruppen har høy faglig trygghet, inngående kjennskap til organisasjonen og stor 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 verdifulle 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 differensierte tiltak: målrettet introduksjon og utviklingsløp for yngre ansatte, og sterkere satsing på seniorpolitikk, kompetanseutvikling og fleksible løsninger for å beholde erfarne medarbeidere som ønsker å stå i arbeid lenger.

5.3.4 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.

En toppledergruppe fungerer best når medlemmene evner å spille 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 toppledergruppen mer enn summen av enkeltpersoner – den blir et lag med felles kraft og retning.

5.3.5 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.

5.4 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, jf. 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 betydelig 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.

5.4.1 Organisering og lederspenn – en helhetlig tilnærming

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



på følgende prinsipper:

- Samorganisering av likeartede tjenester gir mulighet for å utvikle robuste fagmiljøer, styrke kompetanse og bruke ressursene mer effektivt.
- Avdelingsledere skal som hovedregel ha en kombinert rolle som innebærer både tjenesteproduksjon og administrativt ansvar. Dette utøvende lederskapet krever nærhet til ansatte, og lederspennet bør holdes på et nivå som gjør det mulig å følge opp medarbeidere 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).
- 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).

5.5 Rolle- og ansvarsfordeling.

Dette delkapittelet beskriver rolle- og ansvarsfordelingen mellom kommunedirektøren og arbeidsgiverrepresentantene. Ved å synliggjøre hvem som har hvilket ansvar i ulike sammenhenger, legger vi grunnlag for trygg samhandling, helhetlig styring og felles retning.

Prinsipper for ansvar og rollefordeling

- **Overordnet ansvar:** Rollen har det juridiske og strategiske ansvaret for at oppgaven gjennomføres i samsvar med lovverk, avtaler og politiske vedtak.
- **Hovedansvar:** Rollen har det operative ansvaret for å planlegge, gjennomføre og følge opp oppgaven.
- **Bidra og sikre:** Rollen har en støtte- og sikringsfunksjon, og bidrar med kompetanse og ressurser for å sikre god og forsvarlig gjennomføring.
- **Utføre:** Rollen har det praktiske ansvaret for å omsette plan til handling, i tråd med beslutninger og retningslinjer



Ansvar/ oppgave	Kommune- direktør	Ass. kommune- direktør	Kommunal- sjef	Økonomisjef	IT-sjef	Enhetsleder
Strategisk ledelse	Overordnet ansvar	Hovedansvar	Hovedansvar	Hovedansvar	Hovedansvar	Bidra, sikre utføre
Økonomistyring og budsjettarbeid	Overordnet ansvar	Bidra og sikre	Bidra og sikre	Hovedansvar	Bidra og sikre	Bidra, sikre utføre
HR, arbeidsmiljø og HMS	Overordnet ansvar	Hovedansvar	Bidra og sikre	Bidra og sikre	Bidra og sikre	Bidra, sikre utføre
Kompetanse-utvikling	Overordnet ansvar	Hovedansvar	Bidra og sikre	Bidra og sikre	Bidra og sikre	Bidra, sikre utføre
Dokumentforvaltning, IT og personvern	Overordnet ansvar	Bidra og sikre	Bidra og sikre	Bidra og sikre	Hovedansvar	Bidra, sikre utføre
Oppfølging av lov- og avtaleverk	Overordnet ansvar	Hovedansvar: HR, HMS og tariff	Hovedansvar: Tjeneste	Hovedansvar: Økonomi	Hovedansvar: Dokumentforvaltning, IT og personvern	Bidra, sikre utføre
Tjenestekvalitet	Overordnet ansvar	Bidra og sikre	Hovedansvar	Bidra og sikre	Bidra og sikre	Bidra, sikre utføre
Brukermedvirkning	Overordnet ansvar	Bidra og sikre	Hovedansvar	Bidra og sikre	Bidra og sikre	Bidra, sikre utføre
Ansattmedvirkning	Overordnet ansvar	Hovedansvar	Bidra og sikre	Bidra og sikre	Bidra og sikre	Bidra, sikre utføre
Tverrfaglig samarbeid	Overordnet ansvar	Bidra og sikre	Hovedansvar	Bidra og sikre	Bidra og sikre	Bidra, sikre utføre
Planlegging og rapportering	Overordnet ansvar	Hovedansvar: HR, HMS og tariff	Hovedansvar: Tjeneste	Hovedansvar: Økonomi	Hovedansvar: Dokumentforvaltning, IT og personvern	Bidra, sikre utføre
Saksbehandling (administrative og politiske saker)	Overordnet ansvar	Hovedansvar: HR, HMS og tariff	Hovedansvar: Tjeneste	Hovedansvar: Økonomi	Hovedansvar: Dokumentforvaltning, IT og personvern	Bidra, sikre utføre
Organisasjonsutvikling	Overordnet ansvar	Hovedansvar	Bidra og sikre	Bidra og sikre	Bidra og sikre	Bidra, sikre, utføre
Implementering av vedtak/ beslutninger	Overordnet ansvar	Hovedansvar	Hovedansvar	Hovedansvar	Hovedansvar	Bidra, sikre utføre
Arbeidsgiverfunksjoner	Arbeidsgiver (juridisk). Nærmeste leder for toppledergruppen	Arbeidsgiverfunksjoner innen HR og HMS. Nærmeste leder for ansatte personalseksjonen	Arbeidsgiverfunksjoner innen tjeneste. Nærmeste leder for enhetsledere i sektoren	Arbeidsgiverfunksjoner innen økonomi. Nærmeste leder for ansatte økonomiseksjonen	Arbeidsgiverfunksjoner innen dokumentforvaltning, IT og personvern. Nærmeste leder for ansatte i seksjonen	Bidra, sikre utføre Nærmeste leder for ansatte i enheten



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

Kommunedirektøren med toppledergruppe har flere ansatte tilknyttet den enkeltes rolle, 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 fagpersoner blir nærmere omtalt i delplanen til sentraladministrasjonen.

5.5.1 Om det nødvendige samspillet mellom roller og ansvar

Roller og ansvar fordeler seg forskjellig avhengig av oppgaven, 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 robuste tjenester og sikre god styring og kvalitet.

Rolle- og ansvarsfordelingen mellom kommunedirektøren og arbeidsgiverrepresentantene, i tabellen over, 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 lover, 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

Det at roller og ansvar veksler mellom oppgaver er en forutsetning for at vi skal lykkes. Når vi bruker mangfoldet av kompetanse i gruppen – på tvers av nivå og funksjon – styrker vi både kvalitet og bærekraft i tjenestene våre.

Oppsummering:

Dette delkapittelet beskriver rolle- og ansvarsfordelingen mellom kommunedirektøren og arbeidsgiverrepresentantene. Når denne beskrivelsen kobles med kompetansekravene i kapittel 4, gir det et godt grunnlag for:

- Utforming av stillingsutlysninger ved nyrekruttering
- Utvikling av introduksjonsprogram for nyansatte
- Planlegging av kompetanseutvikling for ansatte i eksisterende stillinger

Strategier og tiltak (steg 6)

For å sikre riktig kompetanse på rett sted til rett tid, må strategiene og tiltakene være målrettede, sammenhengende og handlingsutløsende. De skal bidra til å realisere planens tre hovedmål:

- Forsvarlige tjenester
- Attraktiv arbeidsgiver
- Bærekraftig bemanningsplanlegging

Tiltakene er utformet for å møte utfordringene identifisert i kompetanse- og bemanningsanalysen (steg 5), og særlig knyttet til:

- Ujevn fordeling av lederspenn og kapasitet.
- Manglende struktur for kompetanseoverføring og etterfølgerplanlegging.
- Behov for styrket lederkompetanse og tydelig rolleforståelse.
- Utfordringer med å rekruttere og beholde kompetanse.

Tiltakene bygger på forståelsen av at endring er normalen, og at kommunen må være både robust og tilpasningsdyktig.

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

- Hva vi vil styrke – beskriver målet
- Slik gjør vi det – konkretiserer strategiene og tiltakene
- Derfor er dette viktig – forklarer hvorfor tiltaket er nødvendig

6.1 Rolleforståelse og samspill

Hva vi vil styrke:

- Tydelig forståelse av ansvar og oppgaver i hver rolle/stilling.
- Klare forventninger til samarbeid på tvers.
- Eierskap til tjenestekvalitet, økonomistyring og bemanningsledelse.

Slik gjør vi det:

- Bruker rolle- og ansvarsmatrisen (steg 5) som et verktøy for dialog, utvikling og ansvarliggjøring.
- Tydeliggjør ansvar gjennom nytt delegeringsreglement og opplæring.
- Styrker samarbeidet mellom roller/stillinger gjennom dialog og felles avklaringer.
- Utvikler verktøy for vurdering av kompetanse- og personellbehov

Derfor er dette viktig:

- Klare roller gir handlekraft og forutsigbarhet.
- Forståelse for roller styrker samhandling.
- Helhetlig drift krever felles retning og eierskap.



6.2 Ledelse som skaper utvikling og fellesskap

Hva vi vil styrke:

- Lederkompetanse i drift, økonomi og bemanning.
- Relasjonell trygghet og emosjonell modenhet.
- Evne til å bygge faglig fellesskap og omstillingsevne.

Slik gjør vi det:

- Rekrutterer ledere ut fra kompetanseprofiler (steg 4).
- Gjennomfører lederprogram og kollegaveiledning.
- Tilbyr introduksjon, mentorordninger og etterutdanning.
- Trener ledere i dialog, støtte og relasjonsbygging.

Derfor er dette viktig:

- Gode ledere gir robuste tjenester og miljø.
- Relasjonskompetanse fremmer trivsel og utvikling.
- Ledere med rett kompetanse styrker gjennomføring.

6.3 Organisering for ledelse og tverrfaglig samarbeid

Hva vi vil styrke:

- Strukturer som gir oversikt, kapasitet og nærhet.
- Samhandling på tvers.
- Koordinering og ressursutnyttelse i komplekse tjenester.

Slik gjør vi det:

- Organiserer etter prinsipper for lederspenn og funksjonell struktur (steg 5).
- Utreder strukturelle grep for koordinering, støtte og samhandling.
- Vurderer samorganisering og felles team.

Derfor er dette viktig:

- Struktur påvirker lederes mulighet for oppfølging.
- God organisering styrker felles retning.
- Koordinering gir bedre tjenester.

6.4 Målrettet og profesjonisert rekruttering

Hva vi vil styrke:

- Evne til å tiltrekke og beholde kompetanse.
- Profesjonelle og lovpålagte prosesser.
- Kommunen som læringsarena for elever, lærlinger og studenter.

Slik gjør vi det:

- Bruker kompetanseprofiler i utforming av stillingsannonser (steg 4 og 5).



- Følger kommunens rekrutteringsprosedyrer for kvalitet og lovlighet.
- Involverer personalseksjonen som støtte.
- Planlegger for erstatning ved naturlig avgang.
- Utvikler praksisarenaer for elever, studenter og lærlinger.
- Utarbeider tiltak rettet mot stillinger som er vanskelig å rekruttere til.

Derfor er dette viktig:

- Profesjonell rekruttering gir stabile tjenester.
- Samarbeid med utdanningsinstitusjoner styrker fagmiljø og framtidig rekruttering.
- Omdømmet styrkes med kvalitet i opplæring.

6.5 Kompetansemobilisering og oppgavedeling

Hva vi vil styrke:

- Bruk av kompetanse der behovet er størst.
- Helhetlig ressursplanlegging.
- Læring, fellesskap og fleksibilitet.

Slik gjør vi det:

- Synliggjør sammenhengen mellom økonomi, kvalitet og kompetanse.
- Kartlegger og systematiserer ansattes kompetanse.
- Etablerer ressursteam som støtter arbeidsgiverrepresentantene i arbeidstidsplanlegging, turnusutvikling og kapasitetsvurdering.
- Etablerer støttefunksjoner for vurdering av tjenesteomfang og kvalitet, særlig i enheter uten nasjonale normer for det.
- Utvikler faglige nettverk og delingsarenaer.
- Styrker kompetanseoverføring og etablerer plan for etterfølgelse.

Derfor er dette viktig:

- Flexibilitet reduserer sårbarhet.
- Riktig oppgavedeling gir bærekraft.
- Samarbeid gremmer mestring og utvikling.

6.6 Planmessig og kontinuerlig kompetanseutvikling

Hva vi vil styrke:

- Læring som del av arbeidshverdagen.
- Individuell og organisatorisk utvikling.
- Kompetanseplanlegging.

Slik gjør vi det:

- Knytter læring til samtaler, tjenestebehov og prioriteringer.



- Samarbeider med utdanningsmiljøer.
- Tilrettelegger for læring i arbeidstiden.
- Utarbeider kompetanseplaner på tjenestenivå.
- Prioriterer tiltak for å styrke ledere med høyt lederspenn.

Derfor er dette viktig:

- Kontinuerlig utvikling styrker kvalitet og trivsel.
- Systematisk læring gir endringsberedskap

6.7 Inkluderende tilgang til nasjonale utdanningsordninger

Hva vi vil styrke:

- Like muligheter for kompetanseheving.
- Bedre utnyttelse av nasjonale utdanningsordninger.
- Reduksjon av barrierer.

Slik gjør vi det:

- Søker aktivt tilskudd fra nasjonale programmer.
- Tilrettelegger for fleksible læringsformer.
- Bruker arbeidsgiverstrategi, permisjonsreglement og EVU-retningslinjer.
- Kartlegger og reduserer barrierer for deltakelse.
- Vurderer opprettelse av utdanningsfond rettet mot rekrutteringsutsatte yrkesgrupper.

Derfor er dette viktig:

- Flere får utviklingsmuligheter.
- Eksterne ressurser gir økt kapasitet.
- Inkludering gir lavere turnover og bedre arbeidsmiljø.

6.8 Arbeidsmiljø for læring og tilpasning

Hva vi vil styrke:

- Balanse mellom krav, støtte og ressurser.
- Struktur og forutsigbarhet.
- Evne til å håndtere og lære av endring.

Slik gjør vi det:

- Bruker partssamarbeidet for å styrke arbeidsmiljøet.
- Trener ledere i støtte og tilstedeværelse.
- Etablerer ressursteam for endringsprosesser.
- Knytter tiltakene til kommunens systematiske HMS-arbeid, deriblant sykefraværsoppfølging.
- Utvikler kultur for refleksjon og læring.



Derfor er dette viktig:

- Godt arbeidsmiljø gir kvalitet og lavere fravær.
- Endringsevne forutsetter trygghet, støtte og struktur.

6.9 Digital kompetanse og innovasjon

Hva vi vil styrke:

- Evne til å bruke digitale verktøy.
- Praktisk kompetanse i planlegging og verktøybruk.
- Innovasjonsevne og forbedringskultur.

Slik gjør vi det:

- Trener ledere i bruk av digitale verktøy.
- Tilbyr opplæring i regelverk og kobling til verktøy.
- Integrerer digital opplæring i lederprogram.
- Fremmer innovasjon gjennom teknologi og samarbeid.

Derfor er dette viktig:

- Verktøy gir verdi når de mestres
- Regelverksforståelse og digital trygghet gir god planlegging og organisering.

6.10 Samarbeid og partnerskap

Hva vi vil styrke:

- Samhandling med andre kommuner og fagmiljø.
- Tilgang til utvikling og rekruttering
- Felles løsninger på tvers.

Slik gjør vi det:

- Deler kompetanse i interkommunale samarbeid, der det er hensiktsmessig.
- Etablerer og videreutvikler partnerskap med utdanningsinstitusjoner og forskningsmiljøer.
- Deltar i faglige nettverk.
- Utforsker nye samarbeidsformer.

Derfor er dette viktig:

- Samarbeid gir kapasitet og rekrutteringskraft.
- Partnerskap gir tilgang til ny kunnskap.
- Interkommunalt samarbeid styrker robusthet.



6.11 Livsfaseorientert arbeidsgiverpolitikk

Hva vi vil styrke:

- Et inkluderende arbeidsliv der ansatte i ulike livsfaser får tilpasset støtte, ansvar og utviklingsmuligheter.
- Tiltak som gjør at seniorer står lenger i arbeid, og at yngre arbeidstakere rekrutteres og blir værende.
- Helhetlig tilnærming til karriereutvikling, kompetanseoverføring og bærekraftig bemanning.

Slik gjør vi det:

- Utvikler og implementerer livsfasebaserte tiltak for ulike aldersgrupper, med særlig fokus på arbeidstakere 60+ og yngre ansatte med kort ansiennitet.
- Følger opp seniorer med tilbud om kompetanseutvikling, fleksibilitet og anerkjennelse, slik at de blir værende lenger og bidrar til opplæring av nye.
- Gjennomfører samtaler og behovskartlegging for å sikre motivasjon og tilrettelegging i ulike livsfaser.
- Integrerer livsfaseperspektivet i personalpolitikk, lederopplæring og rekrutteringsstrategier.
- Bruker mentorordninger og etterfølgerplanlegging for å sikre kontinuitet og overføring av nøkkelkompetanse.

Derfor er dette viktig:

- En aldrende arbeidsstyrke krever aktiv innsats for å beholde kompetanse og sikre kontinuitet.
- Analysegrunnlaget viser at mange ledere og fagpersoner nærmer seg pensjonsalder, samtidig som yngre ansatte har høyere mobilitet og turnover.
- Livsfaseorientert tilnærming gjør kommunen bedre i stand til å tilpasse seg arbeidstakernes behov og skape et bærekraftig og attraktivt arbeidsmiljø på tvers av generasjoner.



Gjennomføring, oppfølging og evaluering (steg 7)

For at planen skal få effekt, må den forankres i hele virksomheten og følges opp over tid. Planen bygger på en helhetlig styringsmodell der kartlegging, analyse, tiltak og gevinstvurdering henger tett sammen.

Et klart og forpliktende ansvar for gjennomføring sikrer at tiltak ikke forblir gode intensjoner, men faktisk gir resultater i tjenestene:

Kommunedirektøren har overordnet ansvar for implementeringen av planen, i samarbeid med toppledergruppen og den enkelte arbeidsgiverrepresentant.

Den enkelte arbeidsgiverrepresentant har ansvar for gjennomføring i egen sektor eller enhet.

Tillitsvalgte medvirker i drøftinger og oppfølging, og er sentrale i arbeidet med å omsette planen til praksis gjennom dialog, læring og forbedring

Implementeringen skjer i to trinn:

1. Forankring og tilpasning: Planen drøftes i hovedutvalg, arbeidsmiljøutvalget, og administrasjons- og likestillingsutvalget, og forankres i partssamarbeid på alle nivåer (kommune, sektor og enhet).

Det utarbeides tiltakskort på sektor- og enhetsnivå.

2. Gjennomføring og oppfølging: Planen følges opp i ordinære ledelsesprosesser, herunder møter og samtaler.

Bruk av nøkkeltall, kompetanseprofiler og analyseverktøy inngår i oppfølgingen.

Status rapporteres årlig, gjennom årsrapporten, til bystyret. Evaluering av tiltak skjer også i lys av nasjonale mål for kompetanseutvikling og utvikling av gode, lærende organisasjoner.

Verktøy og systemstøtte:

- Kompetanseportalen benyttes til systematisk kartlegging og analyse.
- Compilo brukes til oppfølging av avvik.
- Stratsys benyttes til målstyring, planlegging og rapportering.
- Easycruit og P360 understøtter rekrutterings- og dokumentasjonsprosesser.



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 ikke bare om å følge opp, men 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 Hva vi måler

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, ikke byråkratisere arbeidet.
- 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 kompetanseanalyser.
- 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 ikke bare om å nå mål, men 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

- 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](#)
- Kristiansund kommune, kommuneplanens samfunnsdel (2024-2036)
[Kommuneplan for Kristiansund - samfunnsdel 2024-2036](#)
- Kristiansund kommune – en attraktiv og nyskapende arbeidsgiver (2023)
[En attraktiv og nyskapende arbeidsgiver - Kristiansund kommune](#)
- KS Hovedtariffavtalen (01.05.2024-30.04.2026)
[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](#)
- KS, LO Kommune, Unio, YS kommune og Akademikerne kommune (2022): Veileder for lokalt arbeid med kompetanseutvikling
[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
- Regjeringen, NOU 2025:1 – Felles ansvar, felles gevinst. Partssamarbeid for kompetanseutvikling i arbeidslivet
[NOU 2025: 1 - 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](#)
- Regjeringen, NOU 2023:4 – Tid for handling
[NOU 2023: 4 - 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](#)
- Regjeringen, NOU 2019:2 - Fremtidige kompetansebehov II — Utfordringer for kompetansepolitikken
<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/meld-st-31-2023-2024)

Regjeringen, Regionale utviklingstrekk 2025

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/regionale-utviklingstrekk-2025/id3111381/>

SSB.no/kommunefakta/Kristiansund

<https://www.ssb.no/kommunefakta/kristiansund>

Stafsnes, Anja Alvilde (2023): «Ytringsfridom skal det vere». Fortellinger fra kommunale arbeidsplasser

[VID:Open: «Ytringsfridom skal det vere». Fortellinger fra kommunale arbeidsplasser](#)

NORCE (2019) - Lederspenn og organisering i kommunal sektor

[Lederspenn og organisering i kommunal sektor - Norce](#)