ORKLAND KOMMUNE

Temaplan kompetanse og rekruttering

2026 – 2029

Innhold

1. Innledning 2
2. Sammendrag 3
3. Bakgrunn 4
4. Rekruttere, tiltrekke og beholde 5
5. Internkontroll 8
6. Organisering og oppgavedeling 9
7. Kompetanseutvikling 10
8. Mobilisering av arbeidskraft 14
9. Kommunen som læringsarena 17
10. Handling 20
Vedlegg 24

1. Innledning

I likhet med mange andre kommuner står Orkland ovenfor utfordringer i å sikre likeverdige og kvalitativt gode tjenester fremover. Demografiske endringer, økonomiske rammebetingelser og et skjerpet arbeidsmarked gjør det krevende å tiltrekke og beholde nødvendig kompetanse. Å mobilisere arbeidskraft og utvikle riktig kompetanse blir derfor avgjørende for at vi klarer å levere de kommunale tjenestene framover.

En av de aller største utfordringene vil være tilgangen på arbeidskraft. Vi blir færre i arbeidsdyktig alder, samtidig som flere blir stående utenfor det ordinære arbeidsmarkedet. Dette blir særlig utfordrende inn imot helse og omsorgssektoren med flere eldre og dermed flere med behov for pleie- og omsorgstjenester.

Vi konkurrerer med alle landets kommuner om tilflytting og næringsetableringer for å få til vekst og utvikling, som er en forutsetning for ivaretakelse og utvikling av de kommunale tjenestene. I dette bildet ser vi også at det over tid blir stadig vanskeligere å rekruttere arbeidskraft og rett kompetanse for å bemanne tjenestene. Teknologi er en av løsningene, samtidig som det også henger nøye sammen med organisering av tjenestene og prioritering av ressurser. I skjæringspunktet mellom teknologi og organisasjon ligger det et potensiale for innovative løsninger. Denne temaplanen må derfor også sees i sammenheng med temaplan digitalisering og temaplan tilflytting og markedsføring.

På enkelte av temamålene henvises det til Orklands sammenligningskommuner. Dette er kommunene Steinkjer, Verdal, Levanger og Melhus. Vi har valgt disse kommunene fordi de har en geografisk nærhet til oss og ligner mest på oss i KOSTRA-sammenheng.

Formål

- Sørge for at Orkland kommune har riktig bemanning og kompetanse til å levere gode tjenester innenfor de rammer som gjelder.
- Mobilisere nødvendig arbeidskraft og kompetanse for å ivareta framtidens tjenester.
- Utvikle rekrutterings- og omdømmearbeidet for å møte rekrutteringsutfordringer innen kommunale tjenester.
- Styrke kommunens rolle i å forebygge og redusere utenforskap.
- Styrke kommunen som arena for arbeidspraksis og kvalifisering.
- Utvikle det systematiske og langsiktige arbeid for å fremme heltidskultur, men også gi muligheter for de som ikke kan jobbe heltid, - deltid er heltid for noen.

Forankring og involvering

Temaplan kompetanse og rekruttering er definert på plannivået rett under kommuneplanens samfunnsdel (KPS) med en tidshorisont på fire år. Planen definerer prioriterte mål og handlinger med utgangspunkt i målsettingene i KPS. Planens tiltak er innspill til kommunens handlingsplanarbeid.

Kommunedirektørens ledergruppe er styringsgruppe for utarbeidelse av temaplanen. Oppstarten av planarbeidet er forankret politisk i Formannskap. Ungdomsråd og Råd for mennesker med nedsatt funksjonsevne er blitt involvert i planarbeidet.

Administrativt er planarbeidet forankret blant hovedtillitsvalgte, med presentasjoner underveis i tillitsvalgteforum, HR og i samtaler med Nav. Det er også hatt møter med de ledernettverkene som hadde takket ja til det.

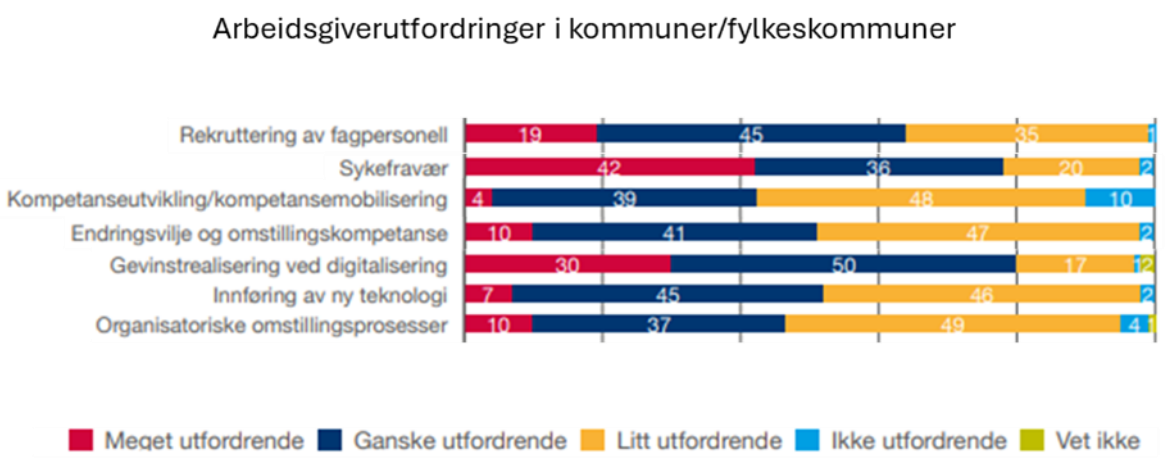
2. Sammendrag

- I likhet med andre kommuner i Norge vil Orkland kommune stå foran utfordringer med å rekruttere og mobilisere tilstrekkelig kompetanse og bemanning for å opprettholde dagens nivå på tjenestene. Vi må fortsette den gode utviklingen på kvaliteten i rekrutteringsprosesser, men også se på nye muligheter for å få kvalifiserte søkere.
- Vi må få enda bedre styring på bemanning og tilpasning til drift og økonomi. Derfor blir det viktig i større grad enn i dag å se økonomi og bemanning i sammenheng.
- Internkontroll er fortsatt viktig, og vi har en lovmessig plikt til å utvise tilfredsstillende styring og kontroll på vår økonomi, bemanning, systemer, prosesser og eiendeler
- Redusere turnover, forebygge sykefravær og gjøre tiltak for å øke avgangsalderen er viktige tiltak for både å beholde nødvendig arbeidskraft, men også forebygge uførhet og utenforskap.
- Vi har en god utvikling med økende antall heltidsstillinger. Samtidig jobber også flere i større stillinger. Vi trenger nå mer fokus på hvordan vi kan tilby mindre stillinger til de som ikke kan jobbe 100 prosent.
- En systematisk opplæring av både nyansatte og videre utvikling i arbeidsforholdet er viktig for å beholde folk og utnytte deres ressurser. Digital kompetanse er en forutsetning for å ta i bruk ny teknologi. Effektiv kompetanseutvikling i seg selv krever i dag digital teknologi.
- Utviklingen går stadig raskere, og det er viktig at vi har ledere på både strategisk og operativt nivå som kan håndtere de ulike aspekter med endring.
- En hensiktsmessig oppgavedeling mellom fagprofesjonene på de ulike tjenestene er et viktig grep for at ansatte skal kunne utnytte fagkompetansen sin, gi utviklingsmuligheter for andre, og gi jobbmuligheter for de som står utenfor arbeid og utdanning.

- Å bruke hele potensialet i organisasjonen for tilrettelegging for arbeidspraksis og med mulighet for ansettelse blir viktig for å rekruttere nye medarbeidere og redusere utenforskap. Her har vi uutnyttede muligheter til å se nærmere på unntak av kvalifikasjonskrav og få tilrettelagt for praksisplasser på alle tjenester.

3. Bakgrunn

I Kommunesektorens organisasjon (KS) sin arbeidsgivermonitor, gir landets kommuner tilbakemelding på hva som er de største utfordringene som arbeidsgiver. Flere av utfordringene er knyttet til temaet kompetanse og rekruttering, herunder mobilisering av arbeidskraft. Også sykefravær, omstilling, effektivisering av arbeidsprosesser og innføring av ny teknologi er viktige faktorer som er utfordrende å håndtere for å ivareta de kommunale tjenestene.



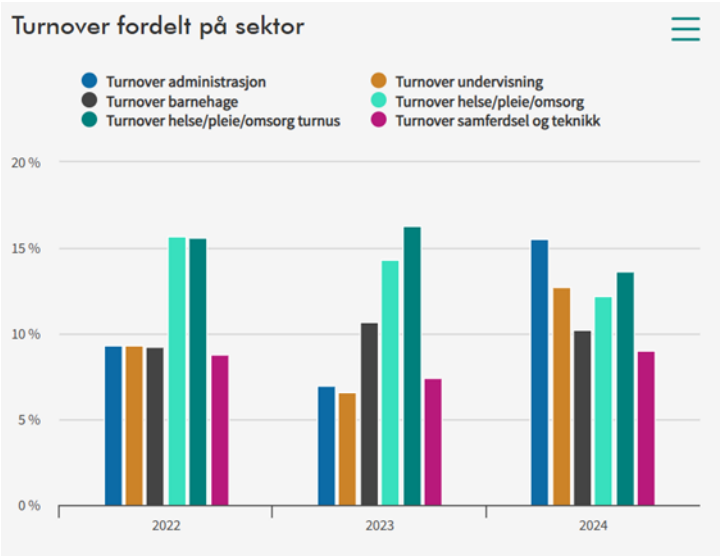
Kilde: KS arbeidsgivermonitor 2025 / Ipsos

For Orkland kommune er dette gjenkjennbare utfordringer. I Kunnskapsgrunnlaget 2025 for Orkland kommune konstateres det et forventningsgap med forventet høy kvalitet i tjenestene, samtidig som en opplever rekrutteringsutfordringer. Kunnskapsgrunnlaget framhever også at det er et klart omstillingsbehov knyttet til å mobilisere arbeidskraft, oppgavedeling og bruk av kompetanse og teknologi. Dette stiller også større krav til tilfredsstillende internkontroll gjennom solid styring av økonomi og bemanning, herunder rekruttering og utvikling av relevant kompetanse. På bakgrunn av dette er det valgt følgende fokusområder for planen:

4. Rekruttere, tiltrekke og beholde

Vi har og vil fortsatt ha rekrutteringsutfordringer i årene framover på grunn av at arbeidsstyrken utgjør en stadig lavere andel av befolkningen, samtidig som behovet og kravene til de kommunale tjenestene vil øke. Det er gjort en god jobb med rekrutteringsarbeidet de siste par årene og vi ser en positiv utvikling med tanke på søkertall. For å støtte opp om ambisjonene om fortsatt befolkningsvekst må vi jobbe videre med både rekruttering, redusere turnover og se på nye tiltak den kommende perioden.

Økende behov for arbeidskraft til kommunale tjenester



I 2024 hadde Orkland en turnover på 12,7 prosent etter Statistisk sentralbyrås (SSBs) definisjon. Dette omfatter ansatte som har sluttet i kommunen og gått over i annen jobb utenfor kommunal sektor. Regner vi inn ansatte som har gått til andre kommuner, opererer vi med en turnover på 13,7 prosent. Dette er noe lavere enn landsgjennomsnittet, der tilsvarende tall er henholdsvis 12,7 prosent og 15,4 prosent. Kommunesektorens organisasjon (KS) og SSBs statistikker (figur til høyre) viser at turnoveren de siste årene har variert tildels mye innenfor de enkelte tjenester i Orkland kommune, og det er vanskelig å identifisere noen trender per i dag, utover at turnoveren over tid er størst innenfor helsetjenester og lavest innen samferdsel/teknikk og undervisning.

Forutsetter vi at Orkland kommune vil ha det samme bemanningsbehovet i planperioden 2026-29, vil dette innebære at vi må rekruttere drøyt 700 nye medarbeidere de neste fire årene. Slår KS' prognoser til, vil dette antallet bli enda høyere.

KS anslår en økning på 47 000 nye årsverk på landsbasis i kommunesektoren i perioden 2023 - 2031 for å kunne ivareta tjenestebehovene. Særlig gjelder dette innenfor helsetjenestene, der økningen nasjonalt er stipulert til ti prosent. Den eneste tjenesten der det forventes en nedgang er innen skolesektoren på grunn av mindre barnekull.

Med en fremdeles lav arbeidsledighet, 2,0 prosent for Trøndelag og 2,3 prosent for Orkland ved utgangen av august 2025 (nav.no) forsterkes utfordringene. Dette merkes i rekrutteringen til flere yrkesgrupper enn tidligere. Samtidig er det tegn på at en i løpet av 2024 ser en liten bedring i arbeidsmarkedet sett fra arbeidsgivers ståsted, med en viss

nedgang i utlyste stillinger og en tilsvarende økning i antall søkere per utlyste stilling. Finn.no rapporterer om en nedgang på 14 prosent i utlyste stillinger i Trøndelag, mens antall søkere har økt med 18 prosent i samme periode. Orkland kommune opplever en lignende økning i søkermassen. Likevel er rekrutteringsutfordringene merkbare, og kortvarige variasjoner dekker ikke over de lange linjene i utviklingen av arbeidsmarkedet.

Profesjonalitet i rekrutteringsprosessene

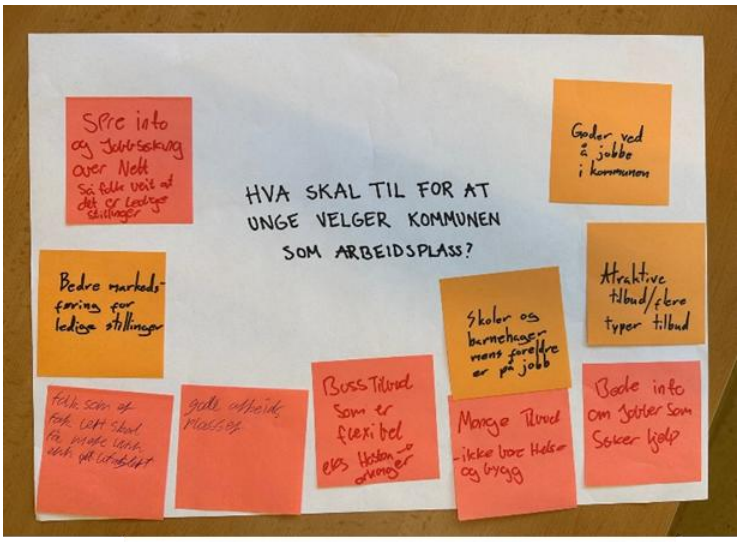
Et annet moment er hvor gode vi er i selve rekrutteringen, fra behovsanalyse og fram til den valgte kandidaten er fullt ut produktiv. Det er utviklet nye rutiner, gjennomført anskaffelse og opplæring i en bedre rekrutteringsportal. Det er dessuten tatt store steg med profesjonaliseringen av stillingsannonser og bruk av sosiale media i rekrutteringsarbeidet, i henhold til ny rekrutterings- og markedsføringsstrategi. Sannsynligvis har disse faktorene medvirket til at vi i dag opplever å ha et bedre søkergrunnlag enn tidligere, der vi ser at gjennomsnittlig antall søknader per stilling har økt fra 6 til 8 fra 2024 til 2025. Det understrekes at økningen bare sier noe om omfanget (kvantitet) og ikke om hvorvidt dette også har ført til flere kvalifiserte søkere.

Som kommune må vi også tenke nytt i rekrutteringen, som å vurdere andre profesjoner inn i tjenestene og i enda større grad vektlegge personlige egenskaper, holdninger og utviklingspotensial. Vi må også bli gode på å analysere hva vi er på jakt etter, og kanskje noen ganger tenke alternativt. I tillegg har vi et potensiale på å bli bevisste hvor vi rekrutterer kandidater og hvordan vi når dem. Ikke minst gjelder dette rekruttering til stillinger i distriktet.

Omdømme og rekrutteringsgrunnlag

Messedeltakelser, skolebesøk og annet utadrettet rekrutteringsarbeid som er av mer omdømmemessig art, er andre måter vi kan bruke for å nå potensielle søkere, framtidige skoleelever og studenter. Slikt omdømmearbeid er ressurskrevende, men gjør vi dette riktig og med tilstrekkelige ressurser, kan dette ha en positiv effekt. I motsatt fall kan mangel på slik aktivitet ha motsatt effekt.

Kommunens ungdomsråd har gitt tilbakemeldinger på hva som de mener er viktige faktorer for å velge kommunen som framtidig arbeidsgiver: Bedre informasjon om ledige stillinger, bedre markedsføring av bredden i jobbtilbudet, gode arbeidsplasser og dessuten et godt regionalt kollektivtilbud går igjen i innspillene.



Utdrag fra gruppearbeidet med ungdomsrådet

I det større bildet kan det være like viktig at både kommunen og regionen framstår som ett samlet arbeidsmarked der mangfoldet av jobbmuligheter synliggjøres. Vi har et potensiale i å markedsføre oss som en arbeidsregion! Det vises til temaplan for tilflytting og markedsføring for mer utførlig behandling av temaet.

Hva gjør oss egentlig attraktive, - og hva gjør at vi skiller oss ut?

Det finnes etter hvert et bra kunnskapsgrunnlag både nasjonalt og internasjonalt som sier noe om hva som gjør virksomheter attraktive, at de tiltrekker seg søkere og har lav turnover. Følgende faktorer går igjen:

- Mening i arbeidshverdagen - både det store og lille bildet
- God ledelse
- Ordnede arbeidsforhold
- Godt arbeidsmiljø
- Godt fagmiljø
- Autonomi
- Mestring, kompetanse og faglig/personlig utvikling
- Lønnsvilkår
- «X-faktoren» som handler om virksomhetens merkevare, omdømme, synlighet og generelle attraktivitet i arbeidsmarkedet

Resultatet fra medarbeiderundersøkelsene som gjennomføres annethvert år gir indikasjoner på at Orkland kommune er et godt sted å jobbe, med bra trivsel og utviklingsmuligheter. De aller fleste opplever også et godt samarbeid og kollegialt fellesskap. Dette skulle tilsi at Orkland kommune har et godt grunnlag å jobbe videre med i omdømme- og rekrutteringsarbeidet.

Temamål	Indikator
Vi skal framstå profesjonelle og tillitsvekkende når vi rekrutterer.	Rekrutteringsprosessene gjennomføres etter gjeldende rutiner og fastsatte frister.
Vi skal ha et turnover under gjennomsnittet for våre sammenligningskommuner.	Turnover i prosent etter SSBs definisjon.
Vi skal ha et sykefravær som er under gjennomsnittet for våre sammenligningskommuner.	Sykefravær i prosent av avtalte dagsverk i henhold til SSBs definisjon.
Våre ansatte skal som hovedregel kunne stå i jobb til de går av med alderspensjon.	Prosentvis andel av de ansatte som går av med alderspensjon per tjenesteområde.

5. Internkontroll

Store deler av kommunens kostnader er knyttet til bemanning. Økende rekrutteringsutfordringer, trangere økonomiske rammer, strukturelle utfordringer, flere brukerrettigheter og økte krav til tjenestene gjør kan gjøre bemanningsplanleggingen krevende. Det vil være behov for enda tettere oppfølging av oppgaveløsning, bemanning og personalkostnader framover, for å sikre god kontroll og solid styring.

Det er ikke tilstrekkelig bare å ha kontroll på lønnskostnader. Vi må også koble dette til årsverk, stillinger og stillingssammensetning når vi planlegger framtidig drift. En slik kobling vil kunne forklare budsjettavvik på lønn og andre personalkostnader bedre gjennom året. Arbeidet danner et grunnlag for å videreutvikle planleggingen med å se bemannings- og kompetansebehov i et lengre perspektiv.

Nok et viktig område for å sikre tilstrekkelig kontroll er at ansatte tilegner seg nødvendig kompetanse for tjenesteutøvelsen. Ikke minst kan dette være kritisk i den første tiden etter ansettelse, og bør derfor omfattes av kommunens internkontroll. Se eget temamål under fokusområde 4 Kompetanseutvikling.

Temamål	Indikator
Vi skal ha solid styring på bemanning og kompetanse innenfor vedtatte budsjettrammer og krav til forsvarlige tjenester.	Avvik budsjetterte og brukte antall årsverk fordelt på stillingstyper. Avvik planlagte og virkelige stillinger per stillingstype i kompetanseplan.

6. Organisering og oppgavedeling

Oppgavedeling mellom fagprofesjonene ble aktualisert gjennom NOU-en «Tid for handling» som fokuserte på oppgavedelingen mellom de enkelte profesjonsnivåene i helsetjenestene. Bedre oppgavedeling kan skape mer attraktive jobber for de enkelte profesjoner der de får brukt sin kompetanse, samtidig som det kan gi nye muligheter for de med lavere eller ingen utdanning.

Forskning utført av Institutt for arbeidslivs- og velferdsforskning (FaFo) viser til at «det finnes en rekke praktiske, service- og miljøarbeidsrelaterte oppgaver som med fordel kan utføres av personell uten formell helse- og sosialfaglig kompetanse. Ny oppgavedeling og tydeligere definerte stillingsinstrukser for ikke-faglærte kan bidra til bedre oppgaveløsning, og frigi tid for helsefaglig personell til å utføre pleie- og omsorgsoppgaver som krever deres kompetanse.» (Moland m.fl, 2025:4). Evaluering av det nasjonale prosjektet for effektive helse- og omsorgstjenester, «Tørn», viser også at «Arbeidet med oppgavedeling har ført til etablering av klarere og nye roller og funksjoner for ulike yrkesgrupper. For de fleste ansatte har involvering og medvirkning vært en positiv opplevelse. Flere har fått økt bevissthet om oppgaver, tydeligere ansvarsfordeling og mer effektiv bruk av egen kompetanse.»

I Orkland har hjemmetjenesten gjennomført et prosjekt med ny oppgavedeling som har omfattet to soner. «Prosjektet har ført til bedre bruk av kompetanse og et sterkere fagmiljø. 8 av 20 sykepleierstillinger er omgjort til helsefagarbeiderstillinger, og ansatte har fått en mer attraktiv turnus og mer spennende arbeidsoppgaver.» (Ingstad m.fl, 2024:409).

Vi kan ikke se at et slikt prinsipp om oppgavedeling ikke skal kunne gjelde også øvrige kommunale tjenester. Dette understøttes av intensjonene i Hovedtariffavtalens 2024-26 kap 3.3: «Arbeidsgiver har ansvar for å kartlegge de ansattes kompetanse og analysere kommunens/fylkeskommunens kompetansebehov. I analysen bør også oppgavedeling mellom yrkesgruppene inngå, slik at de ulike yrkesgruppene i størst mulig grad får brukt sin kompetanse».

Temamål	Indikator
Vi skal ha en tydelig og hensiktsmessig oppgavedeling mellom fagprofesjoner	Dokumentasjon på innført oppgavedeling for de enkelte fagprofesjoner.

7. Kompetanseutvikling

Selv om vi i dagens samfunn og i de kommunale tjenester er utsatt for kontinuerlige endringer, er det likevel noen grunnleggende kompetansebehov som er forholdsvis stabile over tid. I tillegg kommer spesifikke kompetansebehov knyttet til den enkelte tjeneste og rammeområde. Tiltaksdelen i denne temaplanen konsentrerer seg om de områdene som ikke er tjenestespesifikke.

1. Vi må fortsatt være «best i møte med mennesker»

Kommunale tjenester er ofte utformet på grunnlag av formelle krav og rettigheter nedfelt i sentrale lover og forskrifter. Det kan derfor hevdes at måten vi møter brukere på utgjør en forskjell på *opplevd* tjenestekvalitet.

Måten vi møter kolleger på har også en direkte betydning for arbeidsmiljøet i organisasjonen. Her har ledere, tillitsvalgte og verneombud – men ikke minst alle medarbeidere - et ansvar for at dette blir ivaretatt.

2. Kravet til digitale ferdigheter og forståelse for informasjonssikkerhet øker

Kravet til digitale ferdigheter øker, og hindrer oss i dag fra å ta i bruk tilgjengelig teknologi. Det er et stort spenn i de ansattes digitale ferdigheter. Mangel på digital kompetanse er også en vesentlig risikofaktor knyttet til informasjonssikkerhet, som igjen utgjør en trussel mot de kommunale tjenestene. Her blir det viktig å følge opp det pågående arbeidet med kompetanseheving. Digitalisering gir samtidig rom for effektivisering, kvalitetssikring (kan redusere menneskelige feil), og gir tilgang til styringsdata på en helt ny måte. Styringsdataen er et viktig grunnlag for analyser som kan gi gode kunnskapsgrunnlag for å utvikle tjenestene. Det vises til temaplan Digitalisering for mer utførlig omtale av digitaliserings- og kompetansebehovet.

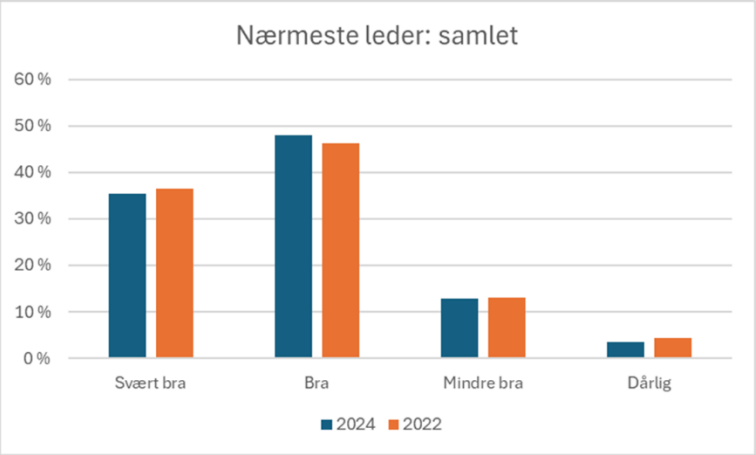
3. Oppgavedeling kan avdekke kompetansebehov

En tydeligere oppgavedeling og rolleavklaring mellom fagprofesjoner kan føre til at kravene til tjenesteytingen også blir tydeliggjort og konkretisert. En slik prosess kan i seg selv bidra til å avdekke eventuelle kompetansebehov og samtidig motivere medarbeidere til å ta utdanning.

Det vil sannsynligvis være et behov for å stimulere til at ansatte tar etterutdanning for å øke andelen faglærte, som da kan ta over oppgaver som i dag ofte innehas av ansatte med høyere utdanning.

Selv om oppgavedelingen potensielt kan redusere behovet for årsverk i stillingsgrupper med særlige rekrutteringsutfordringer, ser en også at behovet for personell med høyere utdanning øker. Den regionale studiesentersatsingen med blant annet utdannelsestilbud for de som vil bli sykepleiere og barnehagelærere kan bidra til å dekke noe av dette gapet. Lokale utdanningstilbud organisert som deltidsstudier kan trolig bidra til at vi beholder de ferdige studentene i lokalmiljøet.

4. Leder- og ledelsesutvikling



Utvikling av en god og samordnet operativ ledelse har stor betydning for hvordan tjenestene drives og for arbeidsmiljøet for de ansatte. God ledelse vil sannsynligvis også forebygge turnover hos ansatte. I arbeidsgiver-politikken er det definert noen ledelsesprinsipper som er førende for alle i lederfunksjoner, og som sammen med verdiene gir rammer for ledelse i kommunen. Medarbeiderundersøkelsen viser at det fremdeles er et forbedringspotensial innen ledelse.

Ledelse av endringsprosesser blir stadig mer viktig. Utfordringsbildet vårt krever endringer og endringskapasitet på flere plan. I KS' arbeidsgivermonitor for 2025 gir 7 av 10 norske kommuner signaler om at endringsledelse er den viktigste kompetansen som ledere må beherske. Dette handler både om endringer på det strategiske plan, men også operativ endringsledelse som omfatter både mennesker, prosess og regelverk når beslutningen er tatt. Deler av en slik kompetanseutvikling kan med fordel skje sammen med tillitsvalgte og verneombud for å sikre et best mulig partssamarbeid.

5. Helse, miljø og sikkerhet

Et høyt sykefravær fører til dårligere og dyrere tjenester gjennom redusert bemanning, lavere kompetanse, innleie av ukjente vikarer og nedprioritering av oppgaver. Et høyt sykefravær kan også virke negativt på kommunens og arbeidsplassens omdømme. Det er helt avgjørende at både ledere, verneombud og tillitsvalgte har god kompetanse og et godt samspill for at vi skal kunne jobbe godt med forebyggende nærværsarbeid og håndtere sykefravær når det oppstår. Kjennskap og forståelse for både håndtering av og konsekvenser av sykefravær er også nødvendig kunnskap for alle ansatte for å skape en god nærværskultur. Emosjonelt arbeid er framhevet som et viktig tema å følge opp i forbindelse med forebygging av sykefravær. Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) uttaler at «arbeidstakere som ofte må undertrykke følelser, eller vise følelser som ikke er i

overensstemmelse med egne følelser, har en økt risiko for sykefravær». Kommunale yrkesgrupper som for eksempel helsepersonell, lærere og barnehageansatte, men også brannmannskap, kommer langt opp på listen over i hvilken grad de er eksponert for egne eller andres negative følelser i jobben sin (STAMI/SSB, 2022). Dette kan være en forklaringsfaktor på hvorfor det er høyere sykefravær blant annet i omsorgsyrker, og indikerer at kommuneorganisasjonen bør utvikle sin kompetanse på emosjonelt arbeid.

Kommunen er en kvinnedominert arbeidsplass der 78 prosent av de ansatte er kvinner, og det har lenge vært kjent at kvinner har et statistisk sett høyere sykefravær enn menn. Nyere forskning publisert i NOU 2025:5 ført i pennen av Kvinnearbeidshelseutvalget, oppsummerer at «I de kvinnedominerte næringene omfatter arbeidet ofte direkte samhandling med pasienter, brukere, elever, kunder og klienter. Kvinner i disse næringene og yrkene har høyere forekomst av psykososiale arbeidsbelastninger som emosjonelle krav, rollekonflikter, lav selvbestemmelse, samt vold og hets eller trusler enn gjennomsnittet av sysselsatte. Dette eksisterer ofte i kombinasjon med mekaniske (ergonomiske) eksponeringer som tungt fysisk arbeid og belastende arbeidsstillinger.» Utredningen foreslår flere tiltak på både nasjonalt og lokalt plan. Noen av de foreslåtte tiltakene fordrer at det utvikles kompetanse på kvinnearbeidshelse. Dette bør sees i sammenheng med de uttalte utfordringer knyttet til emosjonelt arbeid i forbindelse med sykefraværsarbeidet i kommunen.

God ledelse er en forutsetning for et godt arbeidsmiljø. Vi bør fortsette å dyktiggjøre ledere på det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet, og dessuten gi dem kompetanse til å håndtere de viktigste arbeidsmiljøutfordringene i samarbeid med vernetjeneste, tillitsvalgte og HR.

6. Regelverk, internkontroll og kvalitetsforbedring

En velfungerende internkontroll og forvaltning av lovverk og lokalt regelverk er viktig for å sikre tilliten innbyggerne har til kommunen. Internkontrollen har også til hensikt å sikre effektiv og riktig ressursbruk, jfr. kommuneloven § 25. Dette fordrer et godt internkontrollsystem i form av retningslinjer, prosessbeskrivelser, rutiner og prosedyrer, men også effektiv dokumentasjon av avvik, avviksbehandling og etterfølgende forbedringsarbeid, der alt forankres i kommunens elektroniske kvalitetssystem.

Vi har ambisjoner om en bedre sikring av at de overordnede politisk vedtatte mål blir godt nok forankret i vedtatte planer, der vi har kontroll på at de planlagte tiltak blir omsatt i handlinger som gir resultater. Kommuneplanens samfunnsdel angir overordnede mål og delmål for det vi ønsker at Orkland kommune skal være i framtiden. Disse målene blir blant annet konkretisert i temaplaner, som ofte vil være bindeleddene til økonomi- og handlingsplanen. Den administrative oppfølgingen blir operasjonalisert i virksomhetsplaner på de enkelte tjenester og enheter med påfølgende rapportering. I prinsippet har vi denne strukturen på plass allerede i dag, men det er behov for en videre

utvikling av virksomhetsstyringen som berører både kompetanse og system for å få til gode politiske og administrative prosesser som henger sammen.

Det er også viktig å sikre god kontroll og oversikt på de mange prosjektene som gjennomføres i kommunal regi, og at det etableres felles prinsipper for prosjektmetodikk og bruk av verktøy som kan skaleres etter prosjektenes størrelse og kompleksitet. Det vil være essensielt å utvikle kompetanse på både system og metodikk for å sikre god internkontroll framover. Det vises til tilsvarende vurderinger i temaplan Digitalisering.

7. Viktigheten av en god start

Orkland kommune har brukt mye ressurser de siste årene på å utvikle gode virkemidler til å møte de økende utfordringene med rekruttering av nødvendig kompetanse. Vi ser at denne satsingen har gitt resultater i form av bedre synlighet og bedre kvalitet på rekrutteringsprosessene. Det er naturlig å følge opp denne satsingen med å se videre på hvordan vi tar imot nye medarbeidere og hvordan vi følger opp disse i den første kritiske perioden der de skal bli kjent med arbeidsplass, kolleger, arbeidsoppgaver og tilegne seg nødvendig kompetanse og erfaring. Det gjøres mye bra arbeid rundt omkring i organisasjonen for å få nye medarbeidere til å finne seg til rette. Samtidig har vi ingen felles rutiner eller program for å ta imot nyansatte, dersom en ser bort i fra velkomstsamlingen i regi InOrkland. Dårlige opplevelser kan fort feste seg og prege det videre arbeidsforholdet, men også ha betydning for framtidige karrierevalg når vi snakker om unge mennesker. Et godt introduksjonsprogram kan derfor være med på å forhindre turnover, men også sikre et framtidig rekrutteringsgrunnlag gjennom gode erfaringer fra Orkland kommune som arbeidsgiver.

Temamål	Indikator
Nyansatte skal ha planmessig, forutsigbar og tillitsvekkende innfasing i stillingen og det kollegiale miljøet på sin arbeidsplass.	Dokumentasjon på gjennomført opplæring for nyansatte.
Ansatte skal ha en planmessig utvikling av kompetanse som ivaretar og sikrer drift og utvikling av tjenestene.	Dokumentasjon på gjennomføring av opplæring.
Vi skal ha ledere som ivaretar kommunens verdigrunnlag og arbeidsgiverpolitikk.	Score på medarbeiderundersøkelsen.

8. Mobilisering av arbeidskraft

Mobilisering av arbeidskraft handler om at vi som kommunal arbeidsgiver klarer å nyttiggjøre oss av den til enhver tid tilgjengelige arbeidsevne til våre medarbeidere, enten det er å utnytte restarbeidsevne ved nedsatt helsetilstand, kunne tilby økte stillingsandeler til de som jobber ufrivillig deltid, eller legge til rette for at folk står lengst mulig i jobb. Mobilisering av arbeidskraft handler også om å få folk til å ønske og jobbe i større stilling, og det handler om å organisere oss slik at det kan gis reelle jobbmuligheter for de som i dag står utenfor arbeidslivet.

Tall fra SSB for 2024 viser at Orkland kommune ligger på landsgjennomsnittet på de fleste områder som er relevante for mobilisering av arbeidskraft. Vi ligger noe dårligere an på sykefravær og den andelen av oss som er utenfor arbeid og utdanning:

Nøkkeltall	Norge	Orkland
Sykefravær, legemeldt	7,9 %	8,4 %
Gjennomsnittlig stillingsprosent*	83,4 %	85,0 %
Andel heltid *	61,8 %	62,0 %
Gjennomsnittlig avgangsalder	63,5 år	63,9 år
Andel 20-66 år utenfor arbeid eller utdanning (2023)**	20,2 %	22,8 %

*) Små brannkonstabelstillinger er ikke regnet inn i grunnlaget. Reell stillingsprosenter vil derfor bli noe lavere dersom disse regnes med.

**) Nøkkeltall omfatter hele Orkland kommune, ikke bare kommuneorganisasjonen.

Forebygging og oppfølging av sykefraværet blir allerede ivaretatt gjennom en egen satsing der det ble utarbeidet tiltak vinteren 2025. Temaplanen beskriver derfor ingen tiltak utover det som allerede er iverksatt, men det anbefales å vurdere eventuelle nye tiltak i denne satsingen i lys av anbefalinger i NOU 2025:5 som omhandler kvinnearbeidshelse.

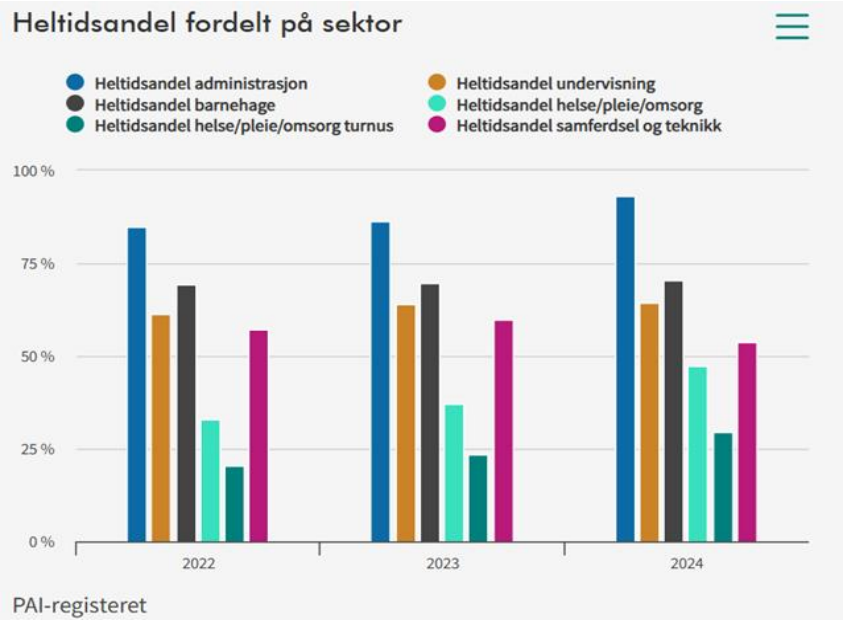
Heltidskultur

Det står i kommunens arbeidsgiverpolitikk at «Hele og faste stillinger er et grunnprinsipp og skal følges opp med tiltak som fremmer heltidskultur». Dette handler om at arbeidsgiver både skal tilby hele faste stillinger og samtidig arbeide for at ansatte vil jobbe heltid.

Heltidskultur er viktig for å bidra til bedre kvalitet i tjenestene, mer effektiv organisering og et bedre arbeidsmiljø som skal sikre høyere nærvær. Årsakssammenhengene er solid dokumentert og blant annet oppsummert av Ingstad m.fl. (2024).

I dag har ansatte i Orkland kommune en gjennomsnittlig stillingsandel på 85 prosent. Av de ansatte jobber 62 prosent heltid. Dette er resultatet av en positiv utvikling de siste årene som følge av tidligere iverksatte tiltak, og viser at vi totalt sett er på rett vei i

kommunen (se fig). Spesielt gjelder dette utviklingen innenfor helsetjenestene.



Vi har likevel fremdeles noe å hente for å få medarbeidere til å jobbe i større stillinger.

Ingstad m.fl. (2024) viser til at det er noen sammenhenger mellom arbeidsplassen og heltidsvalget:

- Akseptabel fysisk og/eller psykisk belastning
- Stor grad av involvering og autonomi
- Stor grad av opplevd støtte hos øverste ledelse (ikke nærmeste leder!)
- Stor grad av å oppleve utviklingsmuligheter og lærer noe nytt
- Høy mestringstro

Disse sammenhengene er relevante for oppfølgingen av alle hovedområder i medarbeiderundersøkelsen.

En annen sammenheng som er påvist i samme undersøkelse er at ansatte har en tilbøyelighet til å jobbe mer deltid hvis oppgavene som skal utføres kan sette andre menneskers liv og helse i fare. Det er naturlig å tenke at dette bl.a. kan omfatte jobber innen helse og omsorg.

I forlengelsen av punktet ovenfor om akseptabel fysisk og/eller psykisk belastning, kan det hevdes at turnusarbeidets særpreg i seg selv kan bidra til at folk velger å jobbe deltid. Ubekvem og skiftende arbeidstid kan oppleves som en merbelastning, noe som også viser seg i lønns- og arbeidsbetingelser som er inngått gjennom tariffavtaler. Ikke minst gjelder dette nattarbeid som kan ha en stor påvirkning på både helse og prestasjon ifølge Tidsskrift for den norske legeforening (2023).

Selv om vi greier å øke stillingsandeler og andelen heltid ser vi samtidig, spesielt innen helsetjenestene der det jobbes døgnturnus, at det oppstår småstillinger som følge av at det tilbys helstillinger. Det vil derfor være et restbehov for bemanning for å få turnusen til å gå opp som ikke lar seg eliminere uansett valg av turnusordning.

En må fortsatt ha fokus på faktorene som påvirker ønsket om heltid og redusere ufrivillig deltid der det er mulig, og med det videreføre den nåværende satsingen uten at det nødvendigvis prioriteres nye tiltak i denne temaplanen.

For noen er en deltidsstilling 100 prosent

Å mobilisere tilstrekkelig arbeidskraft handler også om å gi muligheter til de som av ulike årsaker ikke kan jobbe full stilling ved å kunne tilby stillinger med egnet størrelse og arbeidsbelastning. Det løses ikke alene med å jobbe med heltidskultur og sykefravær. Det handler om å se nytt på organisering og oppgavedeling der det er hensiktsmessig for å skape nye muligheter for både de som er godt innenfor arbeidslivet, men også for de som står helt eller delvis utenfor av ulike grunner. Dette henger også nøye sammen med fokusområdene 3 Oppgavedeling og 6 Kommunen som læringsarena. Arbeidet med oppgavedeling bør ha ambisjoner om å identifisere muligheter for hel- eller deltidsstillinger uten utdanningskrav. Enkelte av disse kan igjen være øremerket personer som har spesielle utfordringer med å komme inn i arbeidslivet. Det må også legges vekt på å kunne tilby deltidsstillinger til ansatte som ikke har helse til å jobbe full stilling. Kommunalt råd for mennesker med redusert funksjonsevne har framhevet at det spesielt er behov for stillinger med kortere daglig arbeidstid.

Arbeid og pensjon

Ifølge Nav økte gjennomsnittlig avgangsalder i norsk arbeidsliv i de nærmeste årene etter 2010. En av de sannsynlige årsakene var endringene i pensjonsordningene som skjedde på samme tid. En registrerte at flere enn før kombinerte arbeid og pensjon, og førte som at det tredje delmålet i IA-avtalen (inkluderende arbeidsliv); om å øke gjennomsnittlig avgangsalder, ble ansett som oppfylt. Siden da har pensjoneringsalderen holdt seg forholdsvis stabil.

Både utsettelse av pensjoneringstidspunkt og engasjement av tidligere medarbeidere som er blitt pensjonister, representerer et potensiale til å mobilisere arbeidskraft. For pensjonister vil dette i praksis gjelde arbeid innenfor grensene i offentlig tjenestepensjon der en unngår avkorting av pensjon. Utvalgte stillinger, som for eksempel sykepleiere, har en ordning der det kan jobbes inntil 20 prosent stilling før det skjer en avkorting. Det skal likevel understrekes at engasjement av pensjonister skal være et supplement til ansettelser av medarbeidere i arbeidsfør alder.

Arbeidslivsforskning har til nå ikke greid å påvise at de tradisjonelle seniortiltakene i form av fridager har hatt en påviselig effekt på medarbeideres valg av pensjoneringstidspunkt. Det skal likevel ikke sees bort i fra at tiltakene har betydning som velferdsgoder, noe som kan være viktig i seg selv. Ut fra erfaringer fra pensjonsreformen fra 2010 kan det tyde på at økonomi og fleksibilitet kan ha en vel så stor betydning, sammen med ulike individuelle faktorer som styrer den enkelte medarbeider når hen velger å pensjonere seg.

Temamål	Indikator
Heltidsandelen og gjennomsnittlig stillingsstørrelse skal ligge på gjennomsnittet for våre sammenligningskommuner.	Andel heltid i prosent etter SSBs definisjon Gjennomsnittlig stillingsstørrelse i prosent etter SSBs definisjon
Vi klarer å tilby stillinger uten krav til kompetanse på alle tjenesteområder.	Antall stillinger uten krav til kompetanse per tjenesteområde.

9. Kommunen som læringsarena

Som en stor arbeidsgiver er Orkland er kommunen en viktig aktør i arbeidet med å legge til rette for praksis som kvalifiserer til utdanning og arbeid for våre innbyggere. Noe av dette handler om at vi klarer å legge til rette for arbeidspraksis og tilby lærlingeplasser innenfor relevante fagområder. Innenfor flere kommunale tjenester er vi allerede i dag flinke til å ta inn folk på arbeidspraksis, språkpraksis og praksis som en del av et studieløp. Vi har imidlertid potensialet til å ta dette ut på flere av tjenestene våre, og dessuten se på dette som et rekrutteringsarbeid, der disse kan kvalifiseres til framtidige jobber.

Lærlingeordningen

Lærlingeordningen er en viktig faktor for å rekruttere framtidig arbeidskraft. I dag er Orkland kommune godkjent lærebedrift innen hele 11 fag.

Det har de siste årene blitt gjennomført tiltak for å øke antall lærlingeplasser og antall lærefag i kommunen. Vi tilfredsstiller per i dag KS' sin uttalte målsetting om to lærlinger per 1000 innbyggere, og det er vedtatt ytterligere midler til tre ekstra lærlingeplasser for de to neste årene. Med disse vil kommunen kunne ta imot inntil 37 lærlinger.

Vi ser imidlertid over tid en reduksjon i antall søknader fra lærlinger som tilfredsstiller utdanningskrav og språk. Vi ser også at det kan være vanskelig å få besatt lærlingeplasser, spesielt innen helsetjenestene, fordi de fleste søker seg til høyere helsefaglige utdanninger. Det er derfor en viktig diskusjon om hvor midlene best kan brukes – gjennom ordinære lærlingeløp, eller ved at vi i enda større grad bruke noe av de samme midlene til å tilby alternative løp som lærekandidater eller fagutdannelse til egne ansatte.

Lærekandidatordningen

En lærekandidat går i lære i et praktisk fag. Lærekandidater går ikke opp til fag- eller svenneprøve, men går opp til en kompetanseprøve som fører fram til et kompetansebevis.

Ungdommer som søker som lærekandidat kommer utenfor den opprinnelige søkerlisten og konkurrerer ikke på lik linje med lærlinger. Det er ofte behov for et godt tilrettelagt oppfølgingsløp i læreløpet. For mange av disse ungdommene ser vi at ved å gi dem en lærekandidatplass kan vi gjøre dem rustet for å gå ut i ordinært arbeid på sikt. Lærekandidatordningen er også et lite men viktig tiltak for å redusere utenforskap og unngå at ungdom blir uføretrygdet.

Orkland kommune øremerker minst én plass per år til lærekandidater. I praksis er dette antallet høyere siden ordningen kan delfinansieres blant annet gjennom Nav. I et utenforskapsperspektiv bør vi kunne ta imot så mange som vi har kapasitet til å følge opp.

Praksisnært utdanningsløp for helsefag i videregående skole (MFY)

På slutten av 2024 ble den lovfestede ordningen med det praksisnære utdanningsløpet for helsefag i videregående skole, også kalt modulstrukturert opplæring (MFY) satt i verk, med en forventning om at kommunene kan ta imot elever på lengre arbeidspraksis. Dette utløser i seg selv økte veiledningsbehov og kapasitet til oppfølging av disse elevene.

Menn/kvinner i helse

Dette er en ordning for menn/kvinner mellom 25 og 55 år som mottar ytelse fra Nav og som fører fram til fagbrev. Det er gode erfaringer med ordningen, som per i dag betraktes som et supplement til ordinære lærlingeløp.

Arbeids- og språkpraksis

Orkland kommune har på flere tjenester hatt en god kultur for å ta imot studenter, skoleelever og andre personer som har hatt behov for arbeids- eller språkpraksis. Dette kan være fine muligheter til å påvirke framtidig karrierevalg og valg av arbeidsplass på en positiv måte. Negative opplevelser kan føre til det motsatte, der dårlig organisering og veiledning kan bidra til å undergrave omdømmet til et yrke og en arbeidsplass.

Det kan derfor være behov for å se nærmere på hvordan vi best kan sikre mottak av praktikanter, og hvordan vi legger rammer for og organiserer praksisperioden på tjenestene. Alle tjenester skal i prinsippet ha mulighet til å ta imot praktikanter av ulike slag og organisere et fast opplegg rundt praksisperioden.

I tillegg forteller Kunnskapsgrunnlaget for 2025 oss at fellesnevneren for både oppfølging av lærlinger, skoleelever og andre aktuelle grupper, er behov for veiledning og veiledningskompetanse innen de kommunale tjenestene. Får vi til dette kan det sikre økt rekrutteringsgrunnlag, redusere utenforskap og skape et godt omdømme for kommunen som arbeidsgiver.

Fra arbeidspraksis til ansettelse

Et viktig virkemiddel for å redusere utenforskap er å få folk i ordinær jobb. Offentlige virksomheter må følge kvalifikasjonskravet ved ansettelser. Kvalifikasjonskravet innebærer at det er den best kvalifiserte som skal få tilbud om en jobb som er utlyst. I enkelte sammenhenger kan dette prinsippet ekskludere personer som ikke har de riktige kvalifikasjoner, eller som har «hull i CV'en» fra å bli ansatt, selv etter at de har hatt en arbeidspraksis som gjør at de potensielt kan mestre kravene i en gitt stilling. Kvalifikasjonskravet kan i enkelte tilfeller også være til hinder for å ansette personer med funksjonsnedsettelser.

> *"God kontakt med veileder på NAV er avgjørende"*
>
> Kommunalt råd for mennesker med nedsatt funksjonsevne

I møte med Kommunalt råd for mennesker med nedsatt funksjonsevne den 4. september 2025 ble det gitt tilbakemelding om at det for både arbeidspraksis og ansettelse er behov for ordninger der en kan jobbe i mindre stillingsandeler. Rådet uttaler videre at dialog med brukerorganisasjoner er viktig for å skape en god tilrettelegging av arbeids-/praksisplass. De understreker også at god kontakt og kontinuitet fra Nav og veileder er avgjørende for at dette arbeidet skal bli vellykket.

Som arbeidsgiver har vi anledning til å benytte fire unntak fra kvalifikasjonsprinsippet under visse vilkår, ifølge en veileder fra KS utgitt i 2025:

1. Øremerking av stillinger
2. Ansette midlertidig med lønnstilskudd fra Nav uten utlysning
3. Fast ansettelse uten utlysning etter traineeprogram/kvalifiseringsløp
4. Bruk av skjønn

Alle disse unntakene forutsetter at

- Det er et saklig behov hos den enkelte for å gjøre unntak
- Antall stillinger der det gjøres unntak står i et rimelig forhold til det totale antall ledige stillinger i kommunen
- Tillitsvalgte tas med på drøftinger om hvilke og hvor mange stillinger
- Rettigheter ansatte har etter lov og avtaleverk, for eksempel fortrinnsrett, kan ikke fravikes

Gjennom å ta i bruk unntakene fra kvalifikasjonsprinsippet innen de nevnte forutsetninger kan dette være et effektivt virkemiddel for å redusere utenforskapet i Orkland kommune. Dette arbeidet kan også med fordel sees i sammenheng med temaplanens fokusområde 3 Organisering og oppgavedeling.

Temamål	Indikator
Vi skal ha faste praksisplasser på alle tjenester der dette er etterspurt av skoleelever og studenter	Antall avsatte praksisplasser for skoleelever og studenter.
Vi skal ha faste praksisopplegg på alle tjenester for personer som står utenfor arbeidsliv eller utdanning	Antall personer som har fått tilbud om arbeids- eller språkpraksis.
Vi skal opprettholde antall lærlingeplasser og tilby dem til elever fra videregående skole, modulstrukturert opplæring for voksne (MFY) og voksenopplæring.	Antall lærlingeplasser.
Vi skal gi mulighet for bistand på veien til fagbrev for våre ansatte uten formell kompetanse på alle kommunalområder.	Antall ansatte uten formell kompetanse som tar fagbrev.
Vi skal kunne tilby arbeid til personer som står utenfor arbeid, utdanning eller opplæring eller har en funksjonsnedsettelse.	Antall ansettelser unntatt kvalifikasjonsprinsippet.

10. Handling

Som vist under hvert fokusområde i temaplanen er det for hvert enkelt temamål utarbeidet en eller flere indikatorer som skal si noe om vi er på vei til å oppfylle målet. Det må handling til for å nå målene, og disse er konkretisert i dette kapitlet.

De konkrete handlinger kan grupperes i følgende typer:

Tiltak (T): Handlinger som utløser økonomiske tiltak utover ordinær drift, men som ikke er definert som investering.

Investering (I): Handlinger som utløser økonomiske tiltak på minimum 100.000 kr og som innebærer anskaffelse av en fysisk eiendel som har en antatt varighet på minimum 3 år.

Oppdrag (O): Handlinger som tas innenfor gjeldende drift.

Temamål	Handling	Type
Vi skal framstå profesjonelle og tillitsvekkende når vi rekrutterer.	Lederopplæring med utgangspunkt i rutiner og -rekrutteringsportal. Prøve ut nye måter for annonsering og kandidatsøk.	O O
Vi skal ha et turnover under gjennomsnittet for våre sammenligningskommuner	Systematisk oppfølging av medarbeiderundersøkelser og andre kartlegginger knyttet til arbeidsmiljø og omdømme. Økt fokus på emosjonelle belastninger.	O

Temamål	Handling	Type
Vi skal ha et sykefravær som er under gjennomsnittet for våre sammenligningskommuner.	Videreføre og utvikle tiltakene fra satsingen med å redusere sykefraværet.	O
Våre ansatte skal som hovedregel kunne stå i jobb til de går av med alderspensjon.	Revidering av seniorpolitikk i partssammensatt utvalg.	O
Vi skal ha solid styring på bemanning og kompetanse.	Det budsjetteres med antall årsverk fordelt på stillingstyper for alle enheter. Dette skal inngå i den påfølgende kvartalsrapporteringen. Årsverk og stillingstyper gjenspeiles i enhetenes kompetanseplaner. Standardisering av kompetanseplaner for å sikre sammenligningsgrunnlag på tvers av enheter og tjenester. Kompetanseplanene skal i løpet av planperioden også utvikles til et virkemiddel for strategisk bemanningsplanlegging.	O O O
Vi skal ha en tydelig og hensiktsmessig oppgavedeling mellom aktuelle fagprofesjoner	Gjennomføre oppgavedeling på aktuelle tjenester gjennom partssammensatte utvalg og involvering av ansatte.	O
Nyansatte skal få en planmessig, forutsigbar og tillitsvekkende innfasing i stillingen og det kollegiale miljøet på sin arbeidsplass.	Etablere introprogram med både felles og tjenestespesifikke tema. Dette innebærer også vurdering og eventuell innføring av digitale støtteverktøy.	T
Ansatte skal ha en planmessig utvikling av kompetanse som ivaretar og sikrer drift og utvikling av tjenestene.	Felles webportal for alle ansatte med tilgang til relevante e-læringsressurser. Utarbeidelse av kompetanseplaner på enhetsnivå. Vurdere digitalt støtteverktøy for etablering og oppfølging av kompetanseplaner.	T O T

Temamål	Handling	Type
Vi klarer å tilby stillinger uten krav til kompetanse på alle tjenesteområder	Kommer som en følge av fokusområde 3 Organisering og oppgavedeling.	O
Vi skal kunne tilby arbeid til personer som står utenfor arbeid, utdanning eller opplæring eller har en funksjonsnedsettelse.	Innføre praksis-/traineeordninger mtp kvalifisering til kommunale jobber. Fortrinnsvis med lønns- og/eller mentortilskudd fra Nav. Involvering av bruker-organisasjoner når det er behov for det. Innarbeide prinsippene om unntak av kvalifikasjonskravet i kommunens rekrutteringsrutiner. Revidere kommunens arbeidsgiverpolitikk mtp unntak fra kvalifikasjonskravet.	O O O
Vi skal ha praksisprogrammer med faste plasser på alle tjenester der dette er etterspurt av skoleelever og studenter	Tjenestene ser på muligheten og beskriver et gjennomførbart og relevant praksisprogram.	O
Vi skal ha faste praksisplasser på alle tjenester for personer utenfor arbeidslivet og som har behov for arbeids- eller språkpraksis.	Utarbeide praksisprogram for hver tjeneste som grunnlag for å kunne tilby et fast antall praksisplasser.	O
Vi skal opprettholde antall lærlingeplasser og tilby dem til elever fra videregående skole, MFY og voksenopplæring.	Videreføre eksisterende tiltak for lærlinger i forrige temaplan. Digital opplæringsbok, lærlingesamlinger, utdanningsmesse og skolebesøk.	O
Vi skal gi mulighet for bistand på veien til fagbrev for våre ansatte uten formell kompetanse på alle kommunalområder	Utarbeide program for praksiskandidater.	O

Finansering og budsjett

Flere av grepene i denne handlingsplanen forutsetter finansiering utover ordinær drift for å kunne gjennomføres. Den tidligere temaplanen hadde ingen rammebevilgning for å realisere de foreslåtte tiltakene. Det foreslås i sammenheng med denne temaplanen en samlet rammebevilgning på 0,6 millioner kroner for planperioden 2026–2029.

Utgiftspostene innenfor tiltakene i handlingsplanen er estimert slik:

- Digitalt støtteverktøy for mottak av nyansatte ca. 200.000 kr
- Webportal for alle ansatte med tilgang til e-læringsressurser ca. 200.000 kr
- Digitalt støtteverktøy for kompetanseplaner ca. 200.000 kr

En lavere bevilgning enn foreslått vil medføre at det må foretas en prioritering mellom tiltakene, og flere av de beskrevne satsingene i handlingsplanen vil da måtte utgå.

Vedlegg

I tråd med temaplan kompetanse og heltid 2022–2025 har det i perioden blitt gjennomført en rekke tiltak for å realisere målsetningene i planen.

Tiltak	Beskrivelse av tiltak	Evaluering	Status
Utvikle intern rekrutteringsfaglig kompetanse og heve kvaliteten på rekrutterings-prosessene	Eksterne kompetansetiltak til personalrådgivere. Interne kurs i rekruttering som en del av «Orkland-lederskolen»	Tiltaket gjennomført. Har ført til bedre rekrutteringsprosesser og flere søkere på stillinger.	Fortsette interne kurs.
Konkurranse-dyktig lønn	Prioritere markedsutsatthet i lokale lønnsforhandlinger	Dette er vektlagt.	Vurderes ifm lokale forhandlinger
Videreføre satsing på sykepleier-utdanning.	Videreføre stipendordning for sykepleierutdanning.	Ordningen er videreført. Videre løp blir i regi studiesenteret forutsatt finansiering av studiesenteret.	Ja, men ikke omtalt eksplisitt i temaplan.
Målrettet markedsføring mot potensielle jobbsøkere.	Målrettet markedsførings mot potensielle jobbsøkere gjennom karriereside på web, sosiale media, fysisk tilstedeværelse på utvalgte utdannings-institusjoner/-karrierearenaer, samt gjennom FoU-prosjekter.	Delvis gjennomført gjennom rekrutteringsvideoer og tilpasset markedsføring på sosiale medier.	Videreføres som en del av fokusområde 1 i ny temaplan.
Karrierestiger Lønnsstiger	Innføre fagstiger for sykepleiere/ vernepleiere	Innført ifm forrige revidering av lønnspolitikken.	Vurderes ved neste revisjon av lønns-politikken.

Tiltak	Beskrivelse av tiltak	Evaluering	Status
Etterutdanning digital transformasjon	Gjennomføre nettbasert høyskolestudium for alle ledere på enhetsnivå og oppover.	Med unntak av rektorene er det i mindre grad gjennomført etterutdanning av denne typen.	Se temaplan digitalisering
Utdanne ufaglærte til faglærte	Utnytte regionale etterutdanningstilbud	Dette gjøres ute på de enkelte tjenestene etter behov.	Videreführer tiltaket som en del av fokus-område 4.
Stimulere faglærte til å ta etterspurt høyskoleutdanning	Videreutvikle dagens lønns- og karrieremessige ordninger.	Lokale studier har først kommet på plass i 2025 gjennom studiesenterordningen.	Videreføre tiltaket som en del av fokus-område 4.
Utnytte ledighet i stillinger til å ansette faglærte eller høyskole-utdannede der det er relevant	Implementere modell for bemannings-planlegging på enhetsnivå. Gjennomføre gode stillingsanalyser ved ledighet i stilling.	Ikke evaluert.	Videreführer målsettingen med noe redusert ambisjons-nivå. Se fokusområde 2.
Grunnkurs i HMS	Gjennomføres årlig for ledere, verneombud og tillitsvalgte i samarbeid med bedriftshelse-tjenesten.	Gjennomføres årlig.	Videreführer tiltak, men er ikke omtalt eksplisitt i temaplan. Relevant for flere fokus-områder.
Orklandleder-skolen	Introduksjonsprogram for nye ledere. Mentorordninger for ledere. Jevnlige kurs av operativ art innen aktuelle ledelsestema.	Orklandlederskolen har tilbudt flere kurs. Introprogram for nye ledere har ikke kommet på plass. Mentorordning er blitt brukt sporadisk.	Videreführer satsingen på jevnlige kurs med aktuelle tema som en del av fokusområde 4.

Tiltak	Beskrivelse av tiltak	Evaluering	Status
Løpende FoU-samarbeid på utvalgte områder	Etablering av et løpende FoU-samarbeid på utvalgte områder knyttet til tjenesteutvikling (Universitets-kommune-samarbeidet). Etablere rutiner for kunnskapsdeling på tvers i organisasjonen rundt FoU-arbeid Knytte FoU-arbeidet til lederavtaler og individuelle utviklingsplaner for medarbeidere.	FoU-samarbeid etableres løpende. Rutiner er ikke etablert. Ikke evaluert.	Er ikke videreført som en del av temaplanen. Vurderes nærmere på selvstendig basis.
Etablere pilotprosjekt(er) for medarbeider-drevet innovasjon (MDI)	Prøve ut prinsippene for MDI i forlengelsen av det forbedrings-arbeidet som skjer som følge av avviksregistreringer ute på tjenestene.	Ikke evaluert.	Er ikke videreført som en del av temaplanen. Vurderes nærmere på selvstendig basis.