

# Strategisk kompetanseplan

2024 - 2027

Vedtatt av formannskapet 11.03.2024

1 Innledning.....	4
2 Overordnede mål og føringer.....	5
3 Strategisk kompetansestyring .....	6
4 Læringsarenaer.....	9
4.1 Interne læringsarenaer.....	9
4.2 Eksterne læringsarenaer .....	10
5 Kompetanse.....	11
Hva er kompetanse?.....	11
5.1 Status oppvekst og kultur .....	11
5.2 Status helse og omsorg .....	13
5.3 Status eiendom og samfunn.....	15
5.4 Status HR, stab og service .....	16
5.5 Status Odal økonomikontor .....	17
6 Kompetansebehov og satsinger .....	18
6.1 Kompetansebeholdning .....	18
6.2 Prognoser frem mot 2030: .....	18
6.3 Kompetansebehov: Kompetanse som skal anskaffes, utvikles og mobiliseres.....	18
6.3.1 Rekruttere og beholde – gode arbeidsfellesskap.....	19
6.3.2 Nord-Odal – inn i fremtiden .....	19
6.3.4 Heltidskultur .....	19
6.3.5 Nærværarbeid.....	19
6.3.6 Livsfasepolitikk .....	20
6.4 Kompetansesatsinger og tiltak: .....	20
6.4.1 Arbeidsgiverrollen .....	20
6.4.2 HR-funksjonen .....	20
Satsinger innen HR .....	21
6.4.3 Felles kompetanseutvikling på organisasjonsnivå .....	21
Ledere og medarbeider i Nord-Odal kommune skal ha tilstrekkelig kompetanse om: .....	21
Kompetanse – anvendelse og utvikling.....	22
Rekruttere, behold og utvikle riktig kompetanse.....	22
Lederskap og medarbeiderskap i fellesskap.....	22
Innovasjon og utvikling.....	22
7 Oppfølging av strategisk kompetanseplan .....	23
Kommunedirektørens ansvar .....	23
HR .....	23
Enhetsleders ansvar .....	23

Tillitsvalgtes ansvar .....	23
Ansattes ansvar .....	23
8 Økonomiske virkemidler .....	24
Referanser: .....	25

## 1 Innledning

Nord-Odal leverer et bredt spekter av tjenester til innbyggere og næringsliv. For å sikre god kvalitet i tjenestene er det å beholde og utvikle kompetanse hos våre medarbeidere et sentralt mål.

Kompetanseplan er videre ett av flere verktøy inn i en arbeidsgiverstrategi for å sikre målrettet arbeid med å skape attraktive arbeidsplasser for å tiltrekke oss nye medarbeidere med nødvendig kompetanse.

De senere årene har vi fra flere sentrale aktører fått høre at vi går tom for hender før vi går tom for penger. I Nord-Odal er den økonomiske situasjonen svært krevende allerede, og innbyggertallet synker. Andelen eldre har på nasjonalt nivå for første gang passert andelen innbyggere i yrkesaktiv alder. I Nord-Odal er tendensen den samme. I tillegg er sysselsettingsgraden blant dem i yrkesaktiv alder i kommunen vesentlig lavere enn gjennomsnittet i Norge.

Forsørgerbyrden øker både nasjonalt og i Nord-Odal. SSBs prognoser for kommunen viser at forsørgerbyrden i kommunen er doblet fra 1986 til 2033, fra fire bak hver alderspensjonist til kun to. Med lav sysselsetting vil forsørgerbyrden forsterkes ytterligere. Det stiller store krav til omstilling, god planlegging og kompetansestyring.

<b>Andelsfordeling</b>	<b>1986</b>	<b>1993</b>	<b>2003</b>	<b>2013</b>	<b>2023</b>	<b>2027</b>	<b>2033</b>
Andel 6-15 åringer	13 %	10 %	11 %	12 %	10 %	9 %	8 %
Andel 20-66 åringer	60 %	60 %	60 %	60 %	58 %	57 %	55 %
Andelen 67år +	16 %	18 %	19 %	19 %	24 %	26 %	29 %

<b>Forsørgerbyrde</b>	<b>1986</b>	<b>1993</b>	<b>2003</b>	<b>2013</b>	<b>2023</b>	<b>2027</b>	<b>2033</b>
Andel 67+ pr yrkesaktiv alder	26 %	31 %	31 %	31 %	42 %	46 %	52 %

Kilde: Budsjett og økonomiplan 2024-2027, Nord-Odal kommune

Kompetanseplanen er den første av sitt slag i Nord-Odal og skal bidra til å bedre kunne planlegge og styre kompetanse og ressursene vi har, og iverksette nødvendige tiltak for å beholde, utvikle og tiltrekke oss den kompetansen som skal til for å løfte Nord-Odal inn i fremtiden.

Tone Liljeroth  
*kommunedirektør*

## 2 Overordnede mål og føringer

Den strategiske kompetanseplanen skal støtte og styrke de felles overordnede målene og være retningsgivende for kommunens strategiske kompetansestyring.

Kommuneplanens samfunnsdel med mål og satsingsområder er førende for kommunens helhetlige og langsiktige planlegging. Samfunnsdelen fokuserer på fem utvalgte satsingsområder som skal hjelpe oss å styre utviklingen i ønsket retning hensyntatt FNs bærekraftsmål.

Kommunes satsingsområder er:

- **Kompetanse og utvikling**
- Levende og attraktive tettsteder
- Mangfold og inkludering
- Livsmestring hele livet
- Sikker, effektiv og bærekraftig kommune

Fra Budsjett 2023, Handlings- og økonomiplan 2023-2026:

*Utnytte lokale ressurser og kompetanse:*

*Tiltak: Legge til rette for å rekruttere og beholde rett kompetanse i tjenestene gjennom å:*

- **Utarbeide strategisk kompetanseplan**
- *Videreføre lederutviklingsprogrammet*
- *Arbeid med nærvær i samarbeid med arbeidslivssenteret for å få ned sykefraværet*

Kommunens verdigrunnlag:

Verdiene representerer en felles plattform for folkevalgte og ansatte i Nord-Odal kommune. Ved å ha fokus på disse verdiene både gjennom ord og handling, kan dette gi bedre brukeropplevelser og bygge **TEAM** på tvers av virksomhetsområder, medarbeidere og ledere.

<b>Troverdig</b>	Vi fremstår som troverdige ved å vise respekt og holde det vi lover. I tillegg må vi være kompetente medarbeidere for å levere tjenester av høy kvalitet og tilstrekkelig omfang.
<b>Engasjement</b>	Vi viser engasjement når vi er interesserte og involverer oss i brukerne/oppgavene som møter oss. I tillegg skal vi være positive og fronte de utfordringene/oppgavene vi har.
<b>Ansvar</b>	Vi skal ha klare ansvarsforhold når det gjelder områder og innhold i oppgaver. Dette må vises ved at det stilles krav til brukerne slik at de i størst mulig grad kan utnytte egne ressurser. Vi skal alle ta det ansvar vi til enhver tid har.
<b>Muligheter</b>	Vi ser etter muligheter i stedet for begrensninger innenfor de rammene vi til enhver tid har. Det betyr at vi ved å være kreative og nytenkende finner handlingsrommet i jakten på løsninger.

### 3 Strategisk kompetansestyring

Strategisk kompetansestyring innebærer planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak, slik at organisasjonen og den enkelte medarbeider sikres nødvendig kompetanse for å nå definerte mål (Lai, 2015). Det vil si at vi setter kommunen som organisasjonen i stand til å møte framtidige rekrutterings- og kompetanseutfordringer på best mulig måte. Nord-Odal kommune tilbyr tjenester innenfor et vidt spekter der det er krav om kompetanse av ulik type og på ulikt nivå. Kommunen står overfor en rekke utfordringer som tilgang på kvalifisert arbeidskraft, ny teknologi og økonomiske rammer. For å være i stand til å løse de nåværende og kommende utfordringene er det avgjørende at de ansatte har nødvendig kompetanse.

Riktig og god kompetanse skal bidra til å sikre at Nord-Odal kommune har kvalitet i tjenestene, effektiv ressursutnyttelse og godt omdømme som en attraktiv arbeidsplass.

En bevisst, systematisk og strategisk satsing på kompetanse er viktig for at kommunen skal lykkes både som samfunnsutvikler og som velferdsprodusent. Nye oppgaver og mer komplekse behov i befolkningen utløser også et behov for annen og ny kompetanse. Det er viktig at kommunen fremover har tilstrekkelige ressurser til oppfølging av kompetanseutvikling og opplæring.

Strategisk kompetanseplan skal sikre en målrettet kompetanseutvikling for ansatte og rekruttering av ny arbeidskraft til kommunen.

Kompetansebehovet skal defineres ut ifra:

- Er eksisterende kompetanse sårbar eller mangelfull?
- Skal eksisterende kompetanse utvikles?
- Har kommunen behov for mer kompetanse eller annen kompetanse for å utføre oppgavene?
- Er det omstillinger eller sentrale føringer som gir nye kompetansebehov?

Hvert kommunalområde/stabsområde utarbeider kompetanseplaner som både ivaretar intensjonene i strategisk kompetanseplanen, men også nasjonale og lokale mål og føringer for tjenestene. Den enkelte enhet vil utarbeide og følge opp opplæringsplaner basert på kommunalområdets kompetanseplan.

Den strategiske kompetanseplanen har en varighet på fire år. Kompetanseplaner for kommunalområdene/enheter må rulleres årlig i tråd med handlings- og økonomiplan og andre sentrale føringer og prioriteringer.

#### **Arbeidsmiljøundersøkelse (10-faktor)**

Arbeidsmiljøundersøkelsen gjennomføres annen hvert år. En arbeidsgruppe utnevnt av kommunedirektøren, har ansvar for forberedelser, gjennomføring og etterarbeid. Arbeidsgruppa utarbeider en milepælsplan med informasjon og nødvendige frister – til bruk både for arbeidsgruppa og for administrative ledere. Arbeidsgruppa utarbeider (reviderer) en presentasjon om 10-faktor og jobber med å gjøre denne kjent – både blant ledere, tillitsvalgte og verneombud. Disse henstilles om å ta denne presentasjonen videre til alle andre ansatte, samt stadig minne om og motivere de ansatte til å delta. Presentasjonen ligger tilgjengelig i kommunens internkontrollsystem.

Når resultatene foreligger informeres kommunedirektørens ledergruppe først - deretter har vi valgt å presentere resultatene 1:1. Det vil si at en fra arbeidsgruppa presenterer gjeldende resultat for enhetsleder – kommunalsjef kan delta hvis ønskelig. Historikken fra tidligere års undersøkelser blir også tatt med, dette for å følge med på utviklingen.

Partssamarbeidet skal være grunnleggende i etterarbeidet – alt fra presentasjon av resultatene ute på enhetene, valg av faktorer, utarbeidelse av handlingsplan og det videre arbeidet. Resultatene må forankres hos de ansatte slik at de opparbeider et eierforhold til handlingsplanen - som for øvrig skal inneholde målbare spesifikke delmål med frister. Denne skal være et levende arbeidsdokument som det skal jobbes med ute på enhetene frem til neste undersøkelse.

Det er viktig at alle ledd anerkjenner resultatene og at man i arbeidet med 10-faktor fokuserer på hele enheten. Det er essensielt at både leder og ansatte forstår at 10-faktor er designet for å bidra til utvikling – et hjelpemiddel for å fokusere på områder som skal bidra til å skape et bedre arbeidsmiljø og bedre tjenester. På sikt må det være et mål at alle ledd i organisasjonen har 10-faktor som et grunnlag i den daglige drift. Dette igjen krever at verneombud, tillitsvalgte, ledere og administratorer har en grunnleggende opplæring i 10-faktor og prosessledelse. Det vil være av stor nytte å få "påfyll" av kunnskap om de 10- faktorene, undersøkelsen og hvordan følge opp etterarbeidet. Det vil kunne være med på å bidra til å holde motivasjonen oppe.

Kommunedirektørens ledergruppe, arbeidsmiljøutvalget og administrasjonsutvalget holdes løpende orientert under hele prosessen.

De 10- faktorene som måles er:

1. Oppgavemotivasjon - motivasjon for oppgavene i seg selv. («indre motivasjon»)
2. Mestringstro - tiltro til egen jobbkompetanse og mestringmulighet
3. Selvstendighet - opplevd tillit og mulighet til å jobbe selvstendig. («autonomi»)
4. Bruk av kompetanse - opplevd bruk av egen kompetanse. («kompetansemobilisering»)
5. Mestringsorientert ledelse - ledelse med vekt på å gjøre medarbeiderne best mulig ut fra sine forutsetninger
6. Rolleklarhet - tydelig kommuniserte forventninger til rollen medarbeideren skal fylle.
7. Relevant kompetanseutvikling - opplevde muligheter til å få kompetanseutvikling som er relevant for jobb/oppgaver
8. Flexibilitetsvilje - villighet til å være fleksibel på jobb, spesielt i måten man arbeider på
9. Mestringsklima - kultur for å samarbeide, lære og gjøre hverandre gode
10. Nytteorientert motivasjon - ønske om å bidra til andres måloppnåelse, dvs. gjøre noe nyttig for andre («prososial motivasjon»)

### **Medarbeidersamtaler**

En medarbeidersamtale er en dialog mellom medarbeider og nærmeste leder, der begge har anledning til å diskutere fysiske og psykososiale forhold ved arbeidsplassen, i tillegg til mål og utviklingsmuligheter for den ansatte. Samtalen gir også mulighet til å løfte blikket med fokus på fremtid og personlig utvikling sammen med Nord-Odal kommune.

Medarbeidersamtaler skal gjennomføres minimum en gang i året. Samtalen er konfidensiell, og har som hensikt å ivareta både den ansattes og virksomhetens interesser i ansettelsesforholdet. Medarbeidersamtalene er sentrale i arbeidet med kompetanse i kommunen. Samtaleskjema som er utarbeidet i Nord-Odal bygger på 10-faktor og skal bidra til å kartlegge den ansattes kompetanse, bruk av kompetanse og behov for kompetanseutvikling. Det er naturlig å drøfte kompetansebygging i medarbeidersamtalen som grunnlag for mulig utvikling av karriere og kompetanse. Etterlevelse av verdigrunnlaget, livsfase- og seniorperspektiv er også tema i medarbeidersamtalen.

For å få ansatte, enheter og sektorer – hele organisasjonen til å dra i samme retning er det nødvendig å ha jevnlig dialoger om hva som er mål, verdier og rammer for det arbeidet som skal utføres. I kunnskapsbaserte organisasjoner er ledelse gjennom klare mål, verdier og rammer bedre incentiver

enn detaljerte regler og prosedyrer. Felles forståelse og etterlevelse av nedfelte verdier for kommunen oppnås gjennom dialog om hvordan vi etterlever verdiene og hva de betyr for vår måte å handle og kommunisere på. Dialog om hvilke rammer som er nødvendige og riktige for å skape ønsket resultat, er vesentlig for at hver ansatt skal vite hva som gjelder og hvilke rammer arbeidet skal løses innenfor. Med rammer menes arbeidsoppgaver, organisatoriske strukturer, juridiske bestemmelser, myndighet og ansvar, rolleavklaring, kompetansebehov og økonomiske ressurser.



## 4 Læringsarenaer

Nord-Odal kommune skal være en lærende organisasjon som skaper gode forutsetninger for læring hos medarbeidere, og arbeidsstedet skal være en viktig lærings- og utviklingsarena. Kommunen skal ha fokus på individuell læring og utvikling for den enkelte medarbeider, men også på kollektiv læring og organisasjonsutvikling.

### 4.1 Interne læringsarenaer

Interne læringsarenaer	Forklaring
Hverdagslæring	Den enkelte arbeidsplass er den viktigste og mest effektive læringsarenaen. Alle arbeidsplasser må skape et miljø der det å dele kunnskap og erfaringer blir en del av arbeidet.
Kollegaveiledning/skulder ved skulder	Opplæring av ny eller repetisjon av gammel kunnskap der interne eller eksterne fagpersoner er veiledere. Veiledningen kan bli gitt både individet og i grupper. En god veileder har evne til å være støttende, formidle relevant kunnskap, praktiske ferdigheter og engasjement.
Mentor	Erfaren kollega som benytter sine erfaringer og kunnskap til å veilede andre. Gjennom diskusjon og veiledning skal mentor bidra til at en kollega får en personlig og faglig utvikling. En mentor skal veilede, gi råd, stille spørsmål, lytte, utfordre og gi støtte.
Bruk av ansatte som kunnskapsdeler/foreleser	Alle ansatte har et ansvar i å formidle kunnskap. Ansatte kan benyttes som interne foredragsholdere til interne kurs. Hele organisasjonen skal bidra til at dette er mulig.
Internundervisning	Internundervisning på den enkelte enhet eller på den enkelte arbeidsplass er en opplæringsmetode som er effektiv ved oppdatering av hele ansattgruppa på et spesielt tema eller metode.
Refleksjonsgruppe/erfaringsdeling	Reflektere over egen praksis der målet er å se muligheter for endring og utvikling gjennom å ha et kritisk blikk på egen praksis.
Internkontroll og avvikssystem	Ved avviksmelding, avvikshåndtering og forbedringsforslag ligger det muligheter for læring.
Hospitering	Hospitering er en lærings- og utviklingsmetode som gir muligheter for å hente kunnskap fra andre enheter enn sin egen. Ved hospitering utfører ansatte ordinært arbeid ved en annen arbeidsplass enn sin egen i en tidsavgrenset periode. Hospitering gir også muligheter for tverrfaglig samarbeid.
Nettbasert lærling	Nettbasert læring omfatter både e-læring og læring ved hjelp av videokonferanse. Her integreres ulike teknologityper for å legge til rette for opplæring.
Inntak av elever, lærlinger og studenter	Ved å ta imot elever, lærlinger og studenter holder ansatte seg faglig oppdatert. Dette er en del av kommunen sin strategi for å være en lærende organisasjon, og dette er også et viktig rekrutteringstiltak.
VR-teknologi	Kostnadseffektivt tiltak, da man kan gjennomføre opplæring lokalt og flere enheter kan dele et sett med VR-briller. Gunstig å kunne gjennomføre korte økter, slik at det ikke stjeler for mye ressurser fra den daglige driften. Konsentrert læring, kan spisses på temaer det er behov for i de enkelte enhetene.

## 4.2 Eksterne læringsarenaer

Eksterne læringsarenaer	Forklaring
Eksterne nettverk	Nettverksgrupper rettet mot fagområde, prosjekt og planarbeid gir verdifullt kompetansepåfyll i form av felles refleksjoner og samarbeid på tvers.
Formell utdanning	Formell utdanning er all læring av ferdigheter og kunnskap som resulterer i dokumentasjon som vitnemål, kompetansebevis, fagbrev og autorisasjon.
Kurs/seminar	Kunnskap som innhentes ved deltagelse på kurs og seminarer. Enhetene bør ha en konkret plan for deling av ny kunnskap.
Studietur/besøk	Studieturer skaper nettverk utenfor kommunegrensen, og besøk fra andre kommuner gir nyttig erfaringsutveksling.
Hospitering	Hospitering er en lærings- og utviklingsmetode som gir muligheter for å hente kunnskap fra eksterne virksomheter. Ved hospitering utfører ansatte ordinært arbeid ved en annen arbeidsplass enn sin egen i en tidsavgrenset periode. Hospitering gir også muligheter for tverrfaglig samarbeid.

## 5 Kompetanse

### Hva er kompetanse?

Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål (Lai 2015, s.46)

Kompetanse kan defineres på mange måter. Nøkkelbegrepene er:

- Kunnskaper – «å vite»
- Ferdigheter – «å kunne gjøre»
- Evner – «å ha talent for»
- Holdninger – «å ønske og ville»

Kompetanse kan være både formell og uformell. Den formelle kompetansen er den man tilegner seg gjennom skole og utdanning og som gir vitnemål eller kompetansebevis fra en utdanningsinstitusjon. Den uformelle kompetansen er all den kompetanse man får gjennom erfaring fra arbeidsliv, fritid, organisasjonsarbeid, ulike kurs/seminarer og på grunnlag av alder og livserfaring.

Den samlede kompetansen i Nord-Odal kommune er grunnlaget for å gjennomføre de oppgaver og yte de tjenester som kommunen har ansvar for – i dag og i fremtiden. Kompetansearbeidet sentralt (gjennom strategisk kompetanseplan) og i den enkelte enhet skal både ivareta dagens behov og fremtidens oppgaver og krav.

Strategisk kompetanseutvikling innebærer planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre organisasjonen og medarbeidere nødvendig kompetanse for å nå definerte mål.

Kompetanseutvikling på individnivå dreier seg om å få anledning til å ta i bruk og utvide sin egen kompetanse. Få mer kunnskaper, lære nye ferdigheter, videreutvikle sine evner og styrke de holdningene som bidrar til å få utført oppgaver og ivareta funksjoner på best mulig måte, og med best mulig kvalitet for innbyggerne.

Med bakgrunn i de utfordringer kommunen står frem mot 2040 er det viktig å utvikle ny kompetanse på tvers i organisasjonen. Det må derfor satses på felles kompetanseutvikling på organisasjonsnivå. Denne satsingen må støtte opp under behovet for helhetstenking, innovasjon, tjenesteutvikling, digital transformasjon og satsing på en enhetlig ledelses- og organisasjonskultur. Digital kompetanse er helt avgjørende fremover for å kunne ta i bruk ny teknologi som metode i oppgaveløsningen.

### 5.1 Status oppvekst og kultur

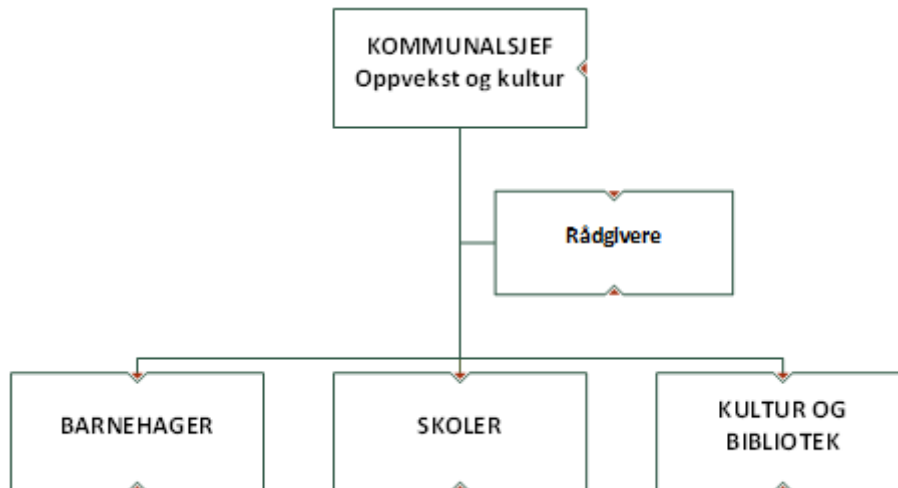
#### Beskrivelse av kommunalområdet:

Kommunalområdet oppvekst og kultur har ansvar for barnehage, skole, SFO, voksenopplæring, støttekontakter, avlastning, skoleskyss, bibliotek og kultur som inkluderer idrett, kino og kulturhus. Kommunen deltar i et interkommunalt samarbeid med Sør-Odal kommune om Odal barnevern, Odal kulturskole og Odal PPT.

#### Kommunalområdet er organisert på følgende måte:

- *Administrasjon*
- *Bibliotek og kultur*
- *Barnehage: Sand barnehage og Mo barnehage*

- Skoler: Sand sentralskole, Garvik skole og Nord-Odal ungdomsskole
- Voksenopplæring – 4A – organisert ved NOU
- Voksenopplæring, innvandrere og flyktninger:
  - Administrasjon oppvekst har vedtaksrett mht. opplæring
  - Glåmdal interkommunale voksenopplæring utfører vedtak



#### **Kompetanseprofil (ansattes kompetanse og ferdigheter):**

I barnehagene er de pedagogiske lederne og styrerne utdannet barnehagelærere, hvor de aller fleste har videreutdanning i veiledning mm. Styrerne har også godkjent styrerutdanning i tillegg til at de er barnehagelærere.

Vi har mange fagarbeidere i våre barnehager. De fleste av fagarbeiderne har i tillegg til fagbrev enten/eller etter- og videreutdanning. Dette er kompetanse som barnehagene drar stor nytte av i det pedagogiske arbeidet. I tillegg har vi assistenter/ufaglærte som er både dyktige og høyt verdsatte medarbeidere som sammen med resten av de ansatte er helt avgjørende for å opprette et godt barnehagetilbud i kommunen.

På skolene har vi i tillegg til undervisningspersonalet spesialpedagoger, miljøterapeuter, fagarbeidere, assistenter/ufaglærte samt ledelsen. Miljøterapeutene, spesialpedagogene, fagarbeidere og ledelsen har tilfredsstillende kriteriene i henhold til utdanningskravene som stilles i grunnskolen.

Vi har per dags dato noen få ansatte i skole og barnehage med dispensasjon fra utdanningskravet, men de har allikevel kompetanse og kunnskap til å utføre arbeidet på en tilfredsstillende måte i henhold til gjeldende krav. Ansatte på dispensasjon skyldes manglende kvalifiserte søkere til utlyste stillinger i både barnehage og skole.

Innen bibliotek og kultur er det blant annet kompetanse innen markedsføring, kommunikasjon og kommunikasjonsrådgivning samt informatikk, produksjonsteknikk (lyd/lys/scene), kinoteknikk, metadata, klassifikasjon, databehandling, til søking og gjenfinning av data.

Biblioteket har også kompetanse innen formidling, informasjonsvitenskap, kildekritikk samt kultur- og kunnskapspolitikk.

## Gjennomsnittlig stillingsprosent og kjønnsfordeling:

- Gjennomsnittlig stillingsprosent for hele kommunalområdet er 83% og kjønnsfordelingen er 24% menn og 76% kvinner.

## Naturlig avgang (dvs 67 år og eldre) i perioden 2024 – 2030:

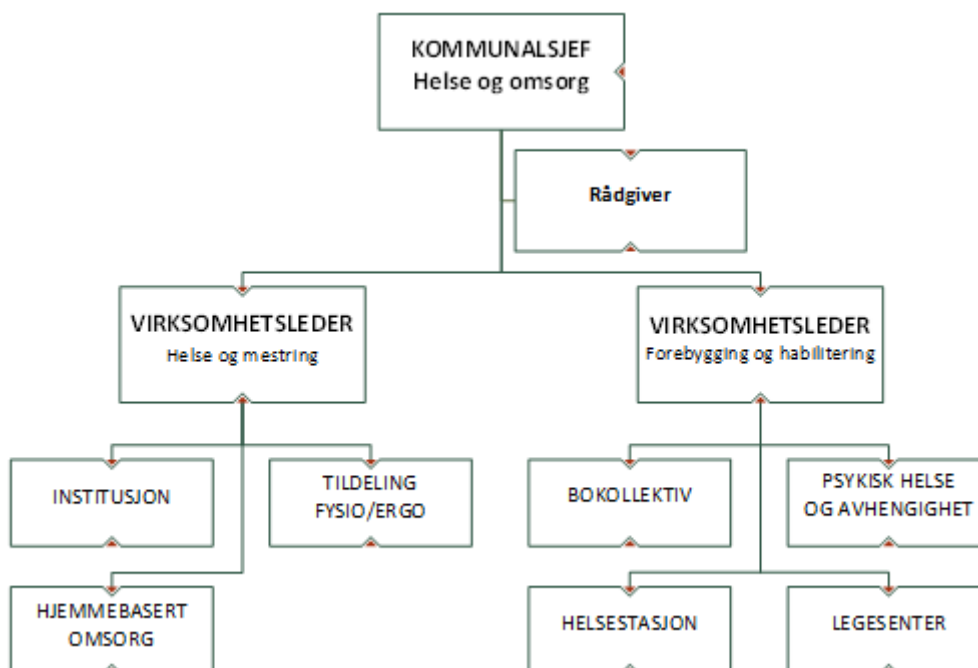
- Det forventes at minst 8 ansatte som hører til oppvekst og kultur som kommer til å gå av med pensjon i perioden 2024-2030 og være eldre enn 67 år.
- En faktor som kan endre bildet er hvordan området utvikler seg videre. Vil det bli høyere krav, større arbeidsbelastning, dårligere forutsetninger for å lykkes og trives på jobb vil nok dette kunne medføre at flere velger å gå av før de er fylte 67 år. I løpet av perioden 2024-2030 er det totalt ca. 40 ansatte innenfor kommunalområdet som fyller 62 år og vil ha mulighet til å gå av med tidlig pensjon.
- Det er ikke sikkert at det vil være nødvendig å erstatte alle som går av med pensjon som følge av synkende barn tall (færre barn i bhg og skole).

## 5.2 Status helse og omsorg

### Beskrivelse av kommunalområdet:

Kommunalområdet helse og omsorg er delt inn i to virksomhetsområder; Helse og mestring og Forebygging og habilitering. Helse og mestring omfatter 2 sykehjem inkludert kjøkken og vaskeri, hjemmebasert omsorg, fysio/ergo og tildeling- og vurderingsteam. Hukommelsesteam og dagsenter er under oppbygging fra 2023. Forebygging og habilitering består av 5 bokollektiv for psykisk utviklingshemmede, Nord-Odal arbeids- og opplæringscenter, psykisk helse og avhengighet, helsestasjonen og legesenteret. Ansvar for støttekontakt, avlastning og praktisk bistand ligger også under kommunalområdet.

Interkommunale samarbeid: NAV, Glåmdal crisesenter, Samfunnsmedisinsk senter.



### **Kompetanseprofil (ansattes kompetanse og ferdigheter):**

Ved sykehjemmene i Nord-Odal kommune jobber det sykepleiere, vernepleier, helsefagarbeidere og assistenter. Solheim sykehjem er spesielt tilrettelagt for personer med demens, og de ansatte har spesialkompetanse innen blant annet demensomsorg og alderspsykiatri. På sykehjemmene er det også flere ansatte som har vært assistenter i mange år, som nå er i gang med utdanningsløp fram mot fagbrev som helsefagarbeider.

I hjemmetjenesten er årsverkene fordelt mellom sykepleiere, helsefagarbeidere, assistenter (inkludert hjemmehjelper) og merkantil. Av tilleggskompetanse i hjemmetjenesten finner man blant annet kreftsykepleie, rehabilitering og hverdagsmestring og demens.

I fysio- og ergoterapienheten har de kompetanse på barne- og ungdomsfysioterapi, ridefysioterapi og osteopati utover grunnutdanningene som fysio- og ergoterapeuter.

Ved tildelings- og vurderingsteamet jobber det sykepleiere og helsefagarbeider, med videreutdanning i psykisk helsearbeid, rehabilitering og demens. De er i tillegg styrket med kursing innen saksbehandling og omsorgsjuss.

Kjøkken og vaskeri har fagutdannede med fagbrev som kokk, i tillegg til assistenter med mangeårig erfaring fra fagområdet.

Ved legesenteret er det både helsesekretærer og sykepleier blant hjelpepersonellet, turnuslegen er også kommunalt ansatt, mens legene er selvstendig næringsdrivende. Alle ansatte må gjennomføre lovpålagt kurs i akuttmedisin, og vold- og overgrepshåndtering.

Enhet for psykisk helse og avhengighet omfatter også Flyktningtjenesten, og har ansatte med grunnutdanning som sykepleiere, vernepleier, helsefagarbeidere og sosionom, med samlet spesialkompetanse innen psykisk helsearbeid, psykosehåndtering og rus og psykiatri.

Ved helsestasjonen jobber det sykepleiere, jordmor og helsesykepleiere, i tillegg til at lege er tilstede én dag i uka. De ansatte innehar blant annet kompetanse innen psykisk helsearbeid og psykososialt arbeid barn og unge i tillegg til videreutdanninger som jordmor og helsesykepleier.

I bokollektivene er mange av de ansatte assistenter, uten formell fagutdanning, men med langvarig erfaring fra og personlig egnethet for fagområdet. Vernepleiere, sykepleiere, helsefagarbeidere og aktivtør er andre yrkesgrupper som er ansatt i bokollektiv, tilrettelagte boliger og ved NOAO. For å imøtekomme behov med tanke på generell aldring blant beboerne i bokollektivene er det gjennomført og igangsatt videreutdanning i både Utviklingshemming, miljøarbeid og aldring, og palliasjon.

### **Gjennomsnittlig stillingsprosent og kjønnsfordeling:**

Gjennomsnittlig stillingsprosent for hele Helse og omsorg er 81,5 %, og kjønnsfordelingen er 86,3 % kvinner og 13,7 % menn.

### **Naturlig avgang (dvs 67 år og eldre) i perioden 2024 – 2030:**

- Det er 18 av de fast ansatte i avdeling for helse og omsorg som fyller 67 år i løpet av perioden 2024-2030.
- Regner man med de som fyller 62 år i denne perioden, utgjør de 34 ansatte, slik at det totale antallet blir 52. Disse ansatte er fordelt slik på yrkesgrupper: hjelpepleier/helsefagarbeider

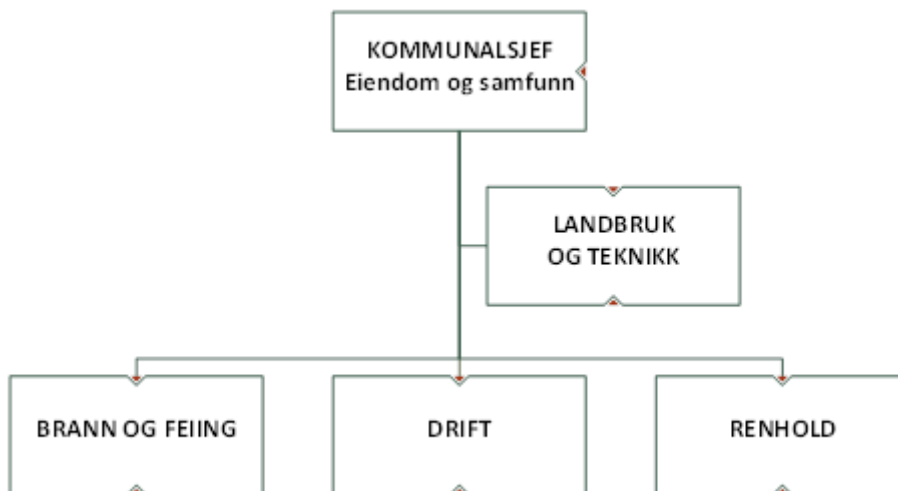
12 (totalt 32), assistent/pleiemedarbeider 3 (totalt 11), sykepleier/vernepleier 2 (totalt 5) og leder 1 (totalt 4).

### 5.3 Status eiendom og samfunn

#### Beskrivelse av kommunalområdet:

Kommunalområdet er organisert med tre enheter; Brannavdeling, Driftsavdeling og Renholdsavdeling, samt enheten Landbruk og teknikk organisert som stabsfunksjon direkte underlagt kommunalsjef.

Kommunen deltar i flere interkommunale samarbeid, som Hedmark kart, Sektorforum Samfunn gjennom Indigio IKS og ulike nettverk som nettverk for byggdrifting og eiendomsforvaltning, for renhold, for byggesak, og for næringsutvikling. Det er også et utstrakt interkommunalt samarbeid innen landbruksforvaltning, planlegging, klima og miljø. Det er nylig etablert et interkommunalt vertskommunesamarbeid for å redusere vannforurensning og følge opp vannforskriften. I tillegg følger enheten opp GIVAS IKS (vann og avløp) og GIR IKS (renovasjon). På den måten styrkes kommunalområdets samlede kompetanse.



#### Kompetanseprofil (ansattes kompetanse og ferdigheter):

Kommunalområde har over tid bygd opp god kompetanse på fagområdene som dekkes.

I driftsavdelingen har 7 av 10 ansatte + leder fagbrev innen relevante fagområder. De ansatte som har spesialkompetanse innen elektrikerfag, energi-økonomisering, tømmerfag, malerfag, skogsarbeiderfag, vei- og graving, byggdrifting, inkludert drift av ventilasjon og energistyring, svømmebassengdrift med mer. Ved rekruttering legges det vekt på å etterspørre kompetansen det er behov for å erstatte eller supplere.

I renholdsavdelingen har 8 av 21 fagbrev. De ansatte har kompetanse på moderne effektivt renhold. Kunnskap om gode renholdsmetoder som bruk av riktig utstyr, rengjøringsmidler og forståelse for helse- og sikkerhetsstandard er viktig både for utførelsen av arbeidet og for å sikre ivaretagelse av de ansatte som utfører et tungt arbeid.

Brannavdelingen har ansvar for brannberedskap samt forebygging og feiing. Enheten har bred kompetanse og erfaring i henhold til krav til kompetanse, hjemlet i *Forskrift om organisering, bemanning og utrustning av brann- og redningsvesen og nødmeldesentralene*, spesifisert av Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB). De fleste har gjennomført nettkurs, grunnkurs og røykdykkerkurs. Noen har også gjennomført lederkurs og forebyggendekurs. De fleste har også førerkort klasse C og førerkort med kode 160. Flere har også båtførerbevis. Det utarbeides årlige kurs- og kompeplaner for brannvesenet, for å sikre at de ansatte har kompetanse i henhold til krav og at dette er dokumentert. Ansatte på forebyggende avdeling har gjennomført forebyggende kurs, samt fagbrev feiing.

I tillegg er de fleste i beredskapsavdelingen håndverkere innen forskjellige yrker, noe som bidrar med kompetanse inn i enheten og for kommunen som helhet, ettersom brannavdelingen også er kommunens vaktavdeling om det skjer noe på kommunale bygg som må løses utenfor arbeidstid. Denne kompetansen er registrert i kompetanseplanen og omfatter blant annet strøm, elektronikk, ventilasjon, konkret kunnskap om de kommunale byggene, tømmerarbeid, kjøretøy og logistikk, rørlegger, industrimekanikk, vann- og avløp, helse- og akuttmedisin og data.

Enheten Landbruk og teknikk dekker et stort fagfelt og har en bred og god kompetanse innen saksbehandling og lovforvaltning innenfor enhetens område, der de aller fleste har en mastergrad eller en bachelorgrad eller har gjennomført teknisk fagskole. Av fagområder kan nevnes jord- og skogfag, plan- og byggesak, miljø, natur- og viltforvaltning, geomatikk og matrikkel, kartfag (GIS), rettslære, innovasjon, næringsutvikling, bygningsingeniørfag, eiendomsforvaltning, rettsikkerhet og offentlig forvaltning. Enheten er sårbar med tanke på at det stort sett er en person per fagområde.

#### **Gjennomsnittlig stillingsprosent og kjønnsfordeling:**

Gjennomsnittlig stillingsprosent for hele kommunalområdet er 93 %. Det er da sett bort fra de ansatte i blålysavdelingen (brannkonstabel/brannformann) som er ansatt i 1,25 % stilling.

#### **Naturlig avgang (dvs 67 år og eldre) i perioden 2024 – 2030:**

- 8 ansatte innen kommunalområde vil være eldre enn 67 år og kan forventes at går av med pensjon i perioden 2024-2030.
- En faktor som kan endre bildet er hvordan området utvikler seg videre. Vil det bli høyere krav, større arbeidsbelastning, dårligere forutsetninger for å lykkes og trives på jobb vil nok dette kunne medføre at flere velger å gå av før de er fylte 67 år.
- I løpet av perioden 2024-2030 er det totalt ytterligere 12 ansatte innenfor kommunalområdet som fyller 62 år og vil ha mulighet til å gå av med tidlig pensjon.

## **5.4 Status HR, stab og service**

### **Beskrivelse av kommunalområdet:**

HR: Personalsaker, faste ansettelser, administratorer for internkontrollsystemet, foreldrepermisjoner, pensjonskontakt, sekretariat for IA-utvalget og Arbeidsmiljøutvalget, administrasjon av arbeidsmiljøundersøkelser, lønnsforhandlinger, omplasseringer, m.m.

Stab:

Herunder ligger beredskap, hovedtillitsvalgt, hovedverneombud og barnehageansvarlig.

Servicekontoret:

Journalføring av all post og annen dokumentasjon for hele kommunen. Opplæring av brukere av



post/arkiv-system. Arkiv og digitalisering. Sentralbord og innbyggerdialog. Ekspedering av kunder. IKT. Politisk sekretariat.

**Kompetanseprofil (ansattes kompetanse og ferdigheter):**

Leder for HR, stab og service har juridisk embetseksamen. Servicekontoret besitter ellers god kompetanse innenfor post/arkiv/digitalisering – 3 ansatte med forskjellig høyskoleutdanning som arkiv, kunst, servicestudium, fysikk og IKT. Ellers er det lang arbeidserfaring med mindre høyskolestudium og faglig kursing innenfor sine områder som dekker den resterende kompetanse.

**Gjennomsnittlig stillingsprosent og kjønnsfordeling:**

Gjennomsnittlig stillingsprosent: 62% 6,2 årsverk totalt – hvorav 0,7 årsverk er menn og 5,5 årsverk er kvinner.

**Naturlig avgang (dvs 67 år og eldre) i perioden 2024 – 2030:**

- 2 ansatte

## 5.5 Status Odal økonomikontor

**Beskrivelse av kommunalområdet:**

Odal økonomikontor har arbeidsoppgaver for Nord-Odal kommune, Sør-Odal kommune og Odal kirkelige fellesråd.

Odal økonomikontor har følgende ansvarsområder:

- Vederlag
- Budsjett
- Lønn:
- Regnskap
- Fakturering

**Kompetanseprofil (ansattes kompetanse og ferdigheter):**

Økonomilederen har 2. Økonomi og administrasjon samt 1. år påbygning revisjon i tillegg til mange kurs innen offentlig økonomi via NKK. Teamleder har Bachelorgrad innen regnskap og økonomirådgivning. Økonomiavdelingen har god kompetanse i hvert sitt fagområde. I tillegg til lang arbeidserfaring er det ansatte som har følgende høyskoleutdanninger: siviløkonom, lønnsstudiet, lønn og personal, servicestudiet, serviceledelse, BI-bedriftøkonomi, økonomi og administrasjon, samt fagskoleutdanning. I tillegg har de ansatte gjennomført ulike kurs. Til sammen dekker dette kompetansen som kreves for å løse arbeidsoppgavene.

**Gjennomsnittlig stillingsprosent og kjønnsfordeling:**

12,8 årsverk totalt. I 12,8 årsverk ligger det inne 1 årsverk vakant. Økonomi består av 1 årsverk mann og 11,8 årsverk er kvinner. (Gjennomsnittlig vil det si 7,8 % menn og 92.2 % er kvinner).

**Naturlig avgang (dvs 67 år og eldre) i perioden 2024 – 2030):**

- 3 ansatte

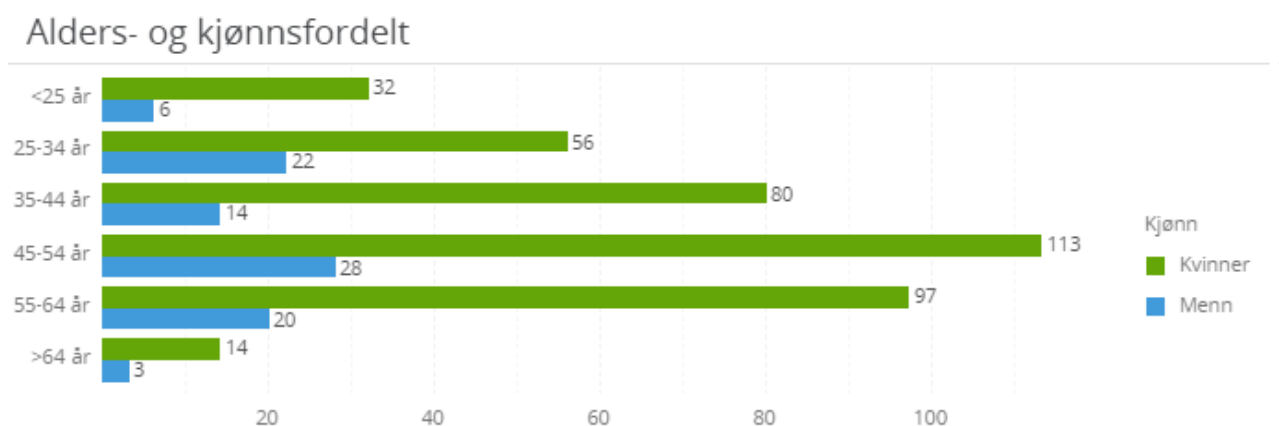
## 6 Kompetansebehov og satsinger

Kommunes hovedoppgaver er å levere tjenester til innbyggere fra 0 år til 100 + og bidra til en bærekraftig samfunnsutvikling. Mange av kommunens oppgaver er lovpålagte og andre er skapt ut fra lokale behov, forventninger og politiske vedtak. For å kunne drive en effektiv tjenesteproduksjon med tilstrekkelig kvalitet og fremtidsrettede løsninger, er kompetanse til medarbeiderne helt sentralt.

### 6.1 Kompetansebeholdning

I dag har Nord-Odal kommune 485 ansatte fordelt på 380 årsverk. Dette gir en gjennomsnittlig stillingsstørrelse på 78,5 %. Kommunen har flest ansatte innenfor kommunalområdene helse og omsorg, og oppvekst og kultur.

Alders- og kjønnsfordeling:



Kilde: Visma BI

Denne oversikten viser at kommunen i 2023 har 17 ansatte som er 64 år og eldre, og har 117 ansatte som er i aldersgruppen 55-64 år.

### 6.2 Prognoser frem mot 2030:

Oppsummert naturlig avgang (dvs 67 år og eldre) i perioden 2024 – 2030:

- Totalt 39 ansatte fordelt på:
  - Oppvekst og kultur: 8
  - Helse og omsorg: 18
  - Eiendom og samfunn: 8
  - HR, stab og service: 2
  - Odal økonomikontor: 3

### 6.3 Kompetansebehov: Kompetanse som skal anskaffes, utvikles og mobiliseres

Det strategiske arbeidet med kompetanse i en organisasjon dreier seg om: innhenting av kompetanse gjennom anskaffelse (rekruttering), tilegne seg ny kompetanse gjennom utviklingstiltak, kompetansemobilisering og eventuelt avvikling av kapasitet og kompetanse (Lai, 2015).

Kompetansemobilisering dreier seg om å sikre at den kompetansen som medarbeiderne har faktisk blir brukt. Kompetansemobilisering omfatter tiltak som i størst mulig grad sikrer at kompetansen medarbeiderne innehar blir benyttet (Lai, 2015).

Kompetansebeholdningen en organisasjon sitter på, har kun verdi dersom kompetansen brukes riktig. Mobilisering er altså å legge til rette for at den kompetansen organisasjonen besitter, i form av kunnskapene, evnene, ferdighetene og holdningene til medarbeiderne, blir brukt best mulig. Sikre nok rett kompetanse på rett plass til rett tid (Lai, 2015).

Det er også nødvendig å utarbeide konkrete handlingsplaner for de ulike kommunalområdene og enhetene. Slike planer må inneholde en beskrivelse av kompetansebehov ut fra nasjonale standarder og kommunens egne krav, en beskrivelse av kompetansen kommunen besitter, og en analyse av forholdene mellom behov og eksisterende kompetanse, samt tiltak for å dekke eventuelle avvik. For å beholde, utvikle og rekruttere rette kompetanse i kommunen, er det viktig at kompetansearbeid får økt fokus. Kompetansemobilisering er da et tiltak for å dekke gapet mellom kompetansekrav/behov og kompetansebeholdning.

### 6.3.1 Rekruttere og beholde – gode arbeidsfelleskap

Det har blitt mer krevende med rekruttering av arbeidskraft til kommunen vår. Dette merkes spesielt til stillinger som sykepleier, helsesykepleier, lærer og ingeniør. Med de kompetanseutfordringer som møter oss, må ansatte stimuleres til både å stå lenger i arbeidslivet og til å videreutvikle egen kompetanse. Arbeidslivet preges av digital transformasjon og raskere omstillinger, og det krever ledere som legger til rette for en kontinuerlig lærings- og utviklingskultur som involverer ansatte. Nord-Odal kommune må jobbe for å være en attraktiv arbeidsgiver som tilbyr gode arbeidsmiljø og interessante oppgaver, og som er opptatt av å utvikle, beholde og rekruttere medarbeidere. Fremover vil det være helt avgjørende at vi lykkes med å bevare og utvikle gode arbeidsmiljøer og arbeidsfelleskap i alle deler av kommuneorganisasjonen.

### 6.3.2 Nord-Odal – inn i fremtiden

Befolknings sammensetningen i Nord-Odal er i endring. Økning i antall eldre og synkende antall innbyggere i arbeidsfør alder vil kunne gi økte kostnader fremover. I 2023 ble det satt i gang et omstillingsprosjekt med mål om å bedre økonomisk bærekraft, kvalitet i tjenestene og å redusere eventuell sårbarhet. Hovedfokus for omstillingsarbeidet er å se på tiltak som kan optimalisere driften og tjenestekvalitet. Endringer foreslås med bakgrunn i grundige analyser og helhetlige vurderinger av fremtidige behov. For å lykkes med omstillingen må vi utvikle en endringsdyktig kommuneorganisasjon som har tilstrekkelig gjennomføringskraft for å møte fremtidens utfordringer på en god måte. Dette vil stille krav til at både ledere og ansatte har nødvendig utviklings- og endringskompetanse.

### 6.3.4 Heltidskultur

Å jobbe for en heltidskultur er en kontinuerlig prosess der alle berørte aktører deler virkelighetsforståelse og felles mål med arbeidet. Flere ansatte i heltidsjobb kan gi økt kvalitet, bedre arbeidsmiljø og skape et bedre omdømme for kommunen som arbeidsgiver. Videre utvikling av heltidskultur i Nord-Odal vil innebære omstillinger med hensyn til både fordeling av arbeidstid og oppgaver. Heltidskultur er en av flere viktige faktorer for å møte fremtidens kompetanse- og rekrutteringsbehov.

### 6.3.5 Nærværsarbeid

Økt nærvær er også en kjent utfordring for Nord-Odal kommune som arbeidsgiver. Årsakene til at ansatte har fravær fra jobb på grunn av sykdom er sammensatte, men ifølge Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) er 35 % av sykefraværet i Norge arbeidsrelatert. Kunnskap om hvilke spesifikke faktorer på arbeidsplassen dette dreier seg om er en forutsetning for å kunne gjennomføre målrettede forebyggingstiltak. Vi vil rette oppmerksomheten mot forebyggende arbeidsmiljøarbeid

gjennom opprettelse av lokale arbeidsmiljøutvalg fra 2.halvår 2023. IA-avtalen har som mål å bidra til sysselsetting gjennom å forebygge og redusere sykefravær fra arbeidslivet.

#### 6.3.6 Livsfasepolitikk

Livsfasepolitikken har som mål å skape åpenhet og aksept for ulike livsfaser og livssituasjoner innebærer ulike muligheter og begrensninger for å kunne delta i arbeidslivet. Kommunens livsfasepolitikk må fokusere på ansattes muligheter fremfor begrensninger og hvor den enkeltes medarbeiders kompetanse blir verdsatt og utnyttet i alle aldersgrupper og livsfaser. Dette er et viktig bidrag for å beholde arbeidstakere i arbeid lengst mulig, og i størst mulig stillingsstørrelse.

### 6.4 Kompetansesatsinger og tiltak:

#### 6.4.1 Arbeidsgiverrollen

Arbeidsgivers oppgave er å sikre gode tjenester til innbyggerne. Arbeidsgiverrollen skal utøves i tråd med gjeldende lov- og avtaleverk, kommunens overordnede strategier og interne regelverk.

Arbeidsgiver skal legge til rette for et godt samarbeid med arbeidstakerne. Medbestemmelse utøves ved representasjon i lovbestemte organ og andre utvalg, og gjennom ordningen med tillitsvalgte. Et godt samarbeid forutsetter evne og vilje til åpen dialog mellom administrativ ledelse og tillitsvalgte.

Kommunestyret er det øverste arbeidsgiverpolitiske organ. De folkevalgte har det overordnede arbeidsgiveransvaret i kommunen. Utøvelsen av det daglige arbeidsgiveransvaret ligger hos kommunedirektør. Politikernes hovedoppgave er å sette mål, fastsette rammebetingelser, tildele ressurser, gi ansvar og evaluere. Kommunestyret delegerer arbeidsgivermyndigheten til kommunedirektør. Som øverste administrative leder er kommunedirektør kontaktperson overfor den politiske ledelsen. Det ansvar og den myndighet som er lagt til kommunedirektør er utgangspunktet for ansvars- og arbeidsdeling og videre delegering av fullmakter i administrasjonen.

Kommunedirektør, kommunalsjefer og enhetsledere har fullt økonomi-, personal-, fag- og administrasjonsansvar. Alle ledere i Nord-Odal har ansvar for eget område og skal bidra til helheten, arbeidsmiljøet og kommunens samlede tjenester. Kommunalsjefer og enhetsledere har egne lederavtaler, der ansvar, fullmakter, forventninger og resultatmål er beskrevet.

#### 6.4.2 HR-funksjonen

HR – Human Resources – de menneskelige ressursene i kommunen – det vil si de ansatte. Kort fortalt er HR forpliktet til å håndtere ansettelse, oppfølging og utvikling av ansatte, og opphør av ansettelsesforhold i kommunen.

Nord-Odal kommune er en kommune som står i en omstillingsprosess. Dette i tillegg til en rask utvikling når det gjelder ny teknologi og digitalisering bør HR være oppdatert, forberedt og ha en strategisk plan på hvordan blant annet dette skal håndteres.

Med dagens 2 årsverk på HR er det ikke mulig å gjennomføre alle HR-oppgaver - verken pålagte eller andre. 1 årsverk i dag går med til drift og ajourhold av internkontrollsystemet vårt, samt andre saksbehandlingsoppgaver knyttet til HR. 1 årsverk gjenstår da til alt overordnet HR-arbeid. Med tanke på at dette årsverket også innehar andre administrative oppgaver kreves absolutt en satsing og styrking av HR.

Av dagens 2 årsverk vil ½ årsverk i løpet av 1 – 3 år bli borte ved naturlig avgang.

Det er nødvendig å styrke eksisterende bemanning innen HR, dette i tillegg til at Leder for HR, stab og service må frigjøres fra arbeidsoppgaver som ikke inngår i denne stillingen.

### *Satsinger innen HR*

De ansatte i kommunen er grunnlaget for de gode tjenestene vi yter til våre innbyggere, og medansatte - derfor er HR-arbeidet viktig. Det vil gi en trygghet og forutsigbarhet å få på plass en strategisk plan for HR – gjerne med en handlingsplan for hvert gjennomgående område - som retter oppmerksomheten mot:

Hva som er HR-oppgaver og hvordan HR kan bistå:

- Lede og bistå i arbeidsprosesser knyttet til organisasjonsutvikling
- Være en strategisk rådgiver for ledere knyttet til endringsprosesser og prosjekter
- Lederstøtte og rådgivning innenfor HR-området (rekruttering, kompetanseutvikling, nærværarbeid og veiledning i enkeltsaker med vekt på lov- og avtaleverk)
- Delta i planlegging av og gjennomføring av kompetanse- og lederutviklingstiltak
- Planlegge, kvalitetssikre og gjennomføre HR-prosesser i hele organisasjonen

Det er ønskelig at HR skal brukes så vel av ansatte som av ledere. Alt fra å svare på mindre spørsmål til å bistå der hvor det trengs støtte. Nord-Odal kommune har i dag høyt sykefravær på flere avdelinger. HR bør involveres ved oppfølging av sykemeldte arbeidstakere.

Det erfarer også at nyansatte, uansett type stilling trenger informasjon og opplæring ved oppstart. Dette dreier seg om alt fra arbeidsreglement og praktiske rutiner, til saksbehandlingsrutiner for ledere. Sistnevnte kan få alvorlige konsekvenser hvis disse ikke er godt nok kjent. Det er viktig å få på plass et onboardingprogram for alle nivå og fagområder.

#### *6.4.3 Felles kompetanseutvikling på organisasjonsnivå*

Satsingen på strategisk kompetanseutvikling må støtte opp under behovet for helhetstenking, innovasjon, tjenesteutvikling, digital transformasjon og satsing på en enhetlig ledelses- og organisasjonskultur. Digital kompetanse er helt avgjørende fremover for å kunne ta i bruk ny teknologi som metode i oppgaveløsningen.

#### *Ledere og medarbeider i Nord-Odal kommune skal ha tilstrekkelig kompetanse om:*

- Kommunen som en politisk styrt organisasjon, og forholdet mellom politisk og administrativ ledelse
- Sentrale rammer og føringer gjennom relevante lover, regelverk og retningslinjer
- FNs bærekraftsmål
- Ulike arbeidsmetoder som prosjekt- og prosessledelse
- Innovative arbeidsmetoder og innovasjon
- Selvledelse og medarbeiderskap
- Brukerinvolvering i utforming og utvikling av tjenestetilbud
- Ny teknologi som en effektiv metode i ny oppgaveløsning
- Grunnleggende personvern/GDPR og etikk
- Risikobildet og relevante lover, regelverk og rutiner knyttet til samfunnssikkerhet og beredskap
- Arbeidsgiverrollen; styring, omstilling, partssamarbeid og medbestemmelse
- Hovedavtalen, hovedtariffavtalen og arbeidsmiljøloven
- Strategisk kompetanseutvikling
- Grunnleggende om hvordan ny teknologi påvirker utviklingen fremover

### *Kompetanse – anvendelse og utvikling*

Nord-Odal kommune består av kompetente medarbeidere som gjør en god jobb for innbyggerne hver dag. Riktig bruk av den enkeltes kompetanse er et virkemiddel for kvalitet i, og utvikling av tjenestene. Det skal arbeides strategisk med kompetansestyring, ved å planlegge, gjennomføre og evaluere tiltak for å sikre at kommunen og den enkelte medarbeider har nødvendig kompetanse for å nå definerte mål. Videreutvikling av medarbeidere skal skje i forhold til kommunens behov og medarbeideres ønsker for faglig utvikling og karriere.

**Mål: Nord-Odal kommune er en fremtidsrettet, dynamisk og lærende organisasjon**

### *Rekruttere, behold og utvikle riktig kompetanse*

Det å ivareta og utvikle kompetente medarbeidere vil være av avgjørende betydning for Nord-Odal kommunes evne til å tilby tilstrekkelig kvalitet på tjenestene. Det er viktig å være en attraktiv arbeidsgiver som tilbyr interessante og utviklende arbeidsoppgaver, og som tilrettelegger for egenutvikling, medvirkning og karriereutvikling. Måltrettet og langsiktig utviklingsarbeid vil være helt nødvendig for å lykkes med å rekruttere, utvikle og beholde de beste medarbeiderne.

**Mål: Nord-Odal kommune er en attraktiv arbeidsgiver med god evne til å rekruttere, utvikle og beholde medarbeidere**

### *Lederskap og medarbeiderskap i fellesskap*

Nord-Odal kommune skal være en god arbeidsplass, kjennetegnet av et inkluderende arbeidsmiljø hvor ansatte opplever arbeids glede og bidrar til god oppgaveløsning og mål oppnåelse. Ledere og medarbeidere skal oppleve at de utfordres og blir stilt krav til, samtidig som de får tillit og aktiv støtte.

**Mål: Nord-Odal kommune har ledere som får frem det beste i våre kompetente medarbeidere, ved å utfordre, stille krav og støtte sine medarbeidere. Ledere skaper forventede og nødvendige resultater gjennom involvering og samarbeid**

### *Innovasjon og utvikling*

Nord-Odal kommune må kunne levere riktig kvalitet på tjenestene på en stadig mer kostnadseffektiv måte. Dette betinger endring, og endringer gir muligheter. Kommunen skal preges av en vilje til endring. Det må legges opp til gode endringsprosesser, og vi skal jobbe for et klima med nytenking som imøtekommer fremtidens behov for kommunale tjenester.

**Mål: Nord-Odal kommune møter behovene med forbedret kvalitet og effektivitet, og utvikler nye løsninger i samskaping med innbyggere, frivillige og næringslivet.**

## 7 Oppfølging av strategisk kompetanseplan

### Kommunedirektørens ansvar

Kommunedirektør har overordnede ansvar for å sikre forsvarlig utredning og iverksetting av vedtak, og på denne måten sikre at kommunen har oversikt over langsiktige utfordringer samt å gi retning for utvikling av tjenestene. Videre er kommunedirektør ansvarlig for at kommunen har et fungerende internkontrollsystem som beskriver hvordan nødvendig kompetanse i tjenestene skal sikres.

### HR

HR skal på oppdrag fra kommunedirektør ha ansvar for overordnede plan- og utredningsprosesser innenfor personal- og kompetanseutvikling. Videre skal HR støtte og bistå de øvrige enhetene når det gjelder deres kompetanseplanlegging og innarbeide deres kompetansebehov i de overordnede planene. HR skal også gjennomføre opplæringstiltak på oppdrag fra de øvrige enhetene.

### Enhetsleders ansvar

Enhetsleder har ansvar for å drive systematisk og planmessig kompetanseheving i egen enhet, samt å utvikle og vedlikeholde årlige kompetanseplaner innenfor sitt myndighetsområde. Enhetsleder skal sørge for at kompetanseutviklingen i egen enhet er tilpasset forutsetningene hos ansatte og at ny kompetanse blir tatt i bruk. Enhetsleder skal være åpen for de muligheter som tverrfaglig tilnærming gir og samarbeide med andre enheter om opplæringstiltak.

### Tillitsvalgtes ansvar

De tillitsvalgte skal involveres og sikres medvirkning i arbeidet med enhetsvise kompetanseplaner og bidra med profesjonsbaserte innspill til de felles kompetanseplanene for hvert kommunalområde som den enkelte kommunalsjef/stabsleder har ansvaret for å utvikle.

### Ansattes ansvar

Den enkelte ansatte har et grunnleggende ansvar for egen opplæring og utvikling, og holde seg faglig oppdatert innenfor eget fagområde. Ansatte må videre melde ifra om sitt opplæringsbehov til enhetsleder og delta aktivt i enhetens planlagte opplæringstiltak.

## 8 Økonomiske virkemidler

**Kompetanseutviklingstiltak pålagt av arbeidsgiver:** Når kurs eller kompetanseutvikling er pålagt av arbeidsgiver skal arbeidsgiver dekke kursavgift. Utgifter til reise blir dekt av arbeidsgiver etter satser i statens reiseregulativ

**Kurs på fridager/fritid:** Deltidsansatte og turnusansatte som er pålagt å delta på kurs eller annen opplæring godkjent av nærmeste leder, får kompensasjon ihht Arbeidstidsreglementet.

**Utdanningspermisjon:** Rett til utdanningspermisjon er regulert i AML § 12-11 og HTA § 14.2.

**Plikttjeneste/bindingstid:** Bindingstid kan avtales jf. HTA § 14.3 i de tilfeller der Nord-Odal kommune gir vesentlig økonomisk støtte til kompetanseheving. Bindingstiden er begrenset til maks 2 år. Hvis den ansatte slutter før bindingstiden er utgått, må utgiftene forholdsmessig tilbakebetales til arbeidsgiver. I økonomisk støtte inngår stipend, permisjon med lønn m.m.

**Krav til ansatte:** Kompetanseutvikling setter krav til egeninnsats og oppnådd kvalifikasjon, deltakerbevis eller bestått eksamen. Når den ansatte har deltatt på kompetansehevingstiltak finansiert/støttet av arbeidsgiver, er den ansatte forpliktet til å dele ny kunnskap med kollegaer.

**Lønn etter avsluttet/gjennomført kompetanseheving:** Medarbeidere som har gjennomført avtalt kompetanseheving med bestått fagbrev gis lønnsøkning med virkning fra eksamensdato. Ved videre- og etterutdanning må dette søkes om. Viser til HTA kap. 4.2.4.

**Bruk av ansatte som forelesere:** Alle ansatte har et ansvar for å videreformidle kunnskapene sine. Ansatte som tar på seg undervisning, der alt arbeidet knyttet til undervisningen skjer i arbeidstiden, har ikke rett på ekstra godtgjøring.



## Referanser:

Linda Lai, Strategisk kompetanseledelse, 2015

Arbeidsgiverstrategi mot 2020, <https://kf-infoserie.no/a/h/931fe8f5-8cdf-47ab-a8fb-9e8dba6f8e66/75733?ticketId=9d184b13-9818-43c7-be29-75a704391b7c>

Nyskapende arbeidsgivere

<https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/ledelse-og-organisering/nyskapende-arbeidsgivere/>

Arbeidsgivermonitor 2023

<https://www.ks.no/contentassets/fab9b83db07a49dc8456efe845fe6d16/23088-KS-Arbeidsgivermonitor-2023-WEB.pdf>