MRR
Møre og Romsdal Revisjon SA

# FORVALTNINGSREVISJON

## SUNNDAL KOMMUNE

Personalforvaltning

Endelig rapport

mars 2025

MRR

Møre og Romsdal Revisjon SA

Møre og Romsdal Revisjon SA er et samvirkeforetak eid av kommunene Aure, Averøy, Kristiansund, Rindal, Smøla, Surnadal, Tingvoll, Aukra, Hustadvika, Gjemnes, Molde, Rauma, Sunndal, Vestnes, Fjord, Giske, Haram, Sula, Stranda, Sykkylven og Ålesund samt Møre og Romsdal fylkeskommune. Selskapet utfører regnskapsrevisjon, forvaltningsrevisjon og andre revisjonstjenester for eierne. Hovedkontoret ligger i Kristiansund og det er avdelingskontorer i Ålesund, Molde og Surnadal.

Tidligere rapporter fra Møre og Romsdal Revisjon SA kan hentes på vår hjemmeside: www.mrrevisjon.no

# FORORD

Møre og Romsdal Revisjon SA har utført denne forvaltningsrevisjonen etter bestilling fra kontrollutvalget i Sunndal kommune.

Forvaltningsrevisjonen er gjennomført i samsvar med god revisjonsskikk og NKRF – kontroll og revisjon i kommunene sin standard for forvaltningsrevisjon RSK 001.

Rapporten summerer opp resultatene fra Møre og Romsdal Revisjons SA sin undersøkelse om personalforvaltning i Sunndal kommune. Revisjonen er utført av Ingvild Bye Fugelsøy og Einar Andersen i perioden desember 2024 til mars 2025.

Vi ønsker å takke alle som har bidratt til denne forvaltningsrevisjonen.

Molde/ Surnadal, 17.03.2025

| | |
|---|---|
| Einar Andersen | Ingvild Bye Fugelsøy |
| Oppdragsansvarlig revisor | Forvaltningsrevisor |

# SAMMENDRAG

Denne undersøkelsen handler om Sunndal kommune sitt arbeid med personalforvaltning og er gjennomført etter bestilling fra kontrollutvalget. Formålet med undersøkelsen er å vurdere hvordan Sunndal kommune arbeider for å beholde og rekruttere nødvendig kompetanse.

I Sunndal kommune har tjenesteledere og stabsledere delegert personal- økonomi- og fagansvar. Rekrutteringsprosessene ivaretas sammen med hovedtillitsvalgte og organisasjons- og personalavdelinga. Oppfølging av personalansvaret er delegert til enhets/ avdelingsledere.

## PROBLEMSTILLINGER

Problemstillingene som er undersøkt:

1. Er kommunens rekrutteringsstrategier tilstrekkelig effektive for å tiltrekke og sikre nødvendig kvalifisert arbeidskraft?
2. Har Sunndal kommune utviklet hensiktsmessige systemer for kompetanseutvikling og etterutdanning som er tilpasset fremtidens krav til kompetanse og tjenester?
3. Hvordan håndterer Sunndal kommune utfordringer knyttet til å beholde kvalifisert arbeidskraft, og i hvilken grad bidrar eksisterende tiltak til å redusere turnover og fremme stabilitet blant ansatte?

## METODE

I denne forvaltningsrevisjonen har vi brukt både kvalitative og kvantitative metoder, inkludert intervjuer, dokumentanalyse og spørreundersøkelse. De kvalitative metodene har gitt innsikt i ansattes og ledelsens opplevelser av praksis, samt en dypere forståelse av hvordan rutiner fungerer. De kvantitative metodene har målt omfanget av viktige temaer og gitt et bilde av praksis på tvers av tjenestene. Samlet vurderer vi at dataene er tilstrekkelige for å svare på problemstillingene.

Ved å kombinere kvalitative og kvantitative data har vi fått et mer helhetlig bilde av situasjonen. Metodetriangulering har dermed styrket konklusjonenes gyldighet, da funn fra de ulike metodene kan bekrefte eller nyansere hverandre.

Det er gjennomført en spørreundersøkelse med svarprosenten på 74, med totalt 28 besvarelser. Enkelte spørsmål i spørreundersøkelsen er mer relevante for spesifikke grupper, for eksempel tjenesteledere kontra mellomledere, og hovedtillitsvalgte kontra vernetjenesten. Vi har tatt hensyn til dette i våre vurderinger.

## KONKLUSJONER

Vår undersøkelse viser at Sunndal kommune har arbeidet godt med personalforvaltning. For å møte utfordringene med å rekruttere ansatte med rett kompetanse, har kommunen vedtatt

planer med tiltak. De aller fleste rekrutterings tiltakene er satt i verk, men virkningen av tiltakene er mindre grad evaluert. Det opplyses at dette arbeidet står for tur.

Sunndal kommune er i ferd med å vedta en overordnet kompetansestrategi. Når denne er vedtatt skal tjenestene utarbeider egne kompetanseplaner. Dette vil bidrar til lokal tilpasning noe som gir en god struktur for helhetlig kompetanseutvikling.

Undersøkelsen viser at ikke alle tjenester har hensiktsmessige systemer for kompetanse-utvikling og etterutdanning. Kommunen er i ferd med å implementere Dossier som kompetansestyringsverktøy. Dette vil styrke tjenestene sin oversikt over-, planlegging av-, og dokumentasjon av kompetansetiltak.

Det er lav turn-over i kommunen. Selv om ansatte opplyser at de trives på jobb, etterlyses flere tiltak for å beholde arbeidskraft.

Det er høyt sykefravær innen barnehage- og helse og omsorgstjenestene. Tilbakemelding fra respondentene innen barnehage og helse og omsorg viser at det er noe ulik oppfatning i hvor stor grad det arbeides med å forebygge sykefravær.

## REKRUTTERING

Vi har vurdert om Sunndal kommune sine rekrutteringsstrategier er tilstrekkelig effektive for å tiltrekke og sikre nødvendig kvalifisert arbeidskraft.

Sunndal kommune har planer og utkast til kompetansestrategi, som inneholder tiltak for rekruttering. Kommunen har implementert tiltak for å styrke rekrutteringen, blant annet gjennom styrking av personalavdelingen, samarbeid med næringslivet og utdanningsinstitusjoner, deltakelse på rekrutteringsmesser og prosjekter for inkludering. Det er også innført systemer for å redusere uønsket deltid og sikre hele stillinger.

Til tross for dette har kommunen fortsatt utfordringer med å tiltrekke kvalifisert arbeidskraft, særlig innen enkelte yrkesgrupper. Det er også noen utfordringer med oppfølging av lærlinger.

For å sikre at tiltakene gir ønsket effekt bør kommunen gjennomføre en evaluering av rekrutteringsarbeidet, vurdere forbedringer i oppfølgingen av lærlinger og arbeide videre med å gjøre kommunen til en mer attraktiv arbeidsgiver.

Basert på gjennomført undersøkelse anbefaler vi Sunndal kommune å:

- foreta en systematisk vurdering av hvordan rekruttering praktiseres i tjenestene

## KOMPETANSEUTVIKLING OG ETTERUTDANNING

Vi har vurdert om Sunndal kommune har utviklet hensiktsmessige systemer for kompetanse-utvikling og etterutdanning som er tilpasset fremtidens krav til kompetanse og tjenester.

Sunndal kommune er i ferd med å vedta en overordnet kompetansestrategi, noe som gir en god struktur for helhetlig kompetanseutvikling. At tjenestene utarbeider egne kompetanseplaner vil bidra til lokal tilpasning. Ledere opplever at de har god oversikt over kompetansekrav og ansattes kompetanse.

Undersøkelsen viser at ikke alle tjenester har hensiktsmessige systemer for kompetanse-utvikling og etterutdanning. Implementeringen av Dossier som kompetansestyringsverktøy vil styrke oversikt, planlegging og dokumentasjon av kompetansetiltak.

Kommunen bør fortsette arbeidet med å tilpasse kompetansekravene til endringer i teknologi, demografi og tjenestebehov.

Basert på gjennomført undersøkelse anbefaler vi Sunndal kommune å:

- evaluere tiltakene som er satt i verk for å sikre at de gir ønsket effekt

## BEHOLDE KVALIFISERT ARBEIDSKRAFT

Vi har vurdert hvordan Sunndal kommune håndterer utfordringer med å beholde kvalifisert arbeidskraft, og i hvilken grad eksisterende tiltak bidrar til å redusere turnover og fremme stabilitet blant ansatte.

Sunndal kommune har lav turn-over og har etablert tiltak for å beholde kvalifisert arbeidskraft. Strategidokumenter og handlingsplaner legger grunnlaget for kompetanseutvikling, oppgavedeling og intern jobbutprøving. Kvalifisering av nyansatte og vikarer styrkes gjennom trainee- og mentorordninger.

Ledermøter, medarbeidersamtaler, HMS-grupper og systematiske medarbeiderundersøkelser brukes for å fremme trivsel og stabilitet. Spørreundersøkelser viser at de ansatte trives, men samtidig etterlyses flere tiltak for å beholde arbeidskraft.

Selv om ansatte generelt trives, etterlyses flere tiltak for å beholde arbeidskraft. Høyest sykefravær finnes i barnehagetjenesten og helse- og omsorgstjenesten. I sistnevnte tjeneste er det gjennomført tiltak for å forebygge fravær gjennom nye turnusordninger, oppgavedeling og sykepleierteam. Tilbakemelding i spørreundersøkelsen viser at det er noe ulik oppfatning i hvor stor grad det arbeides med å forebygge sykefravær blant respondentene innen barnehagene og helse og omsorg.

Kommunen har mange gode tiltak på plass, men må arbeide videre med implementering og oppfølging for å sikre ønsket effekt.

Basert på gjennomført undersøkelse anbefaler vi Sunndal kommune å:

- arbeide videre med implementering av tiltakene i tjenestene

## ANBEFALINGER

Basert på gjennomført undersøkelse anbefaler vi Sunndal kommune å:

- foreta en systematisk vurdering av hvordan rekruttering praktiseres i tjenestene
- evaluere kompetanseutvikling- og etterutdanningstiltakene som er satt i verk for å sikre at de gir ønsket effekt
- arbeide videre med implementering av tiltakene for å beholde kvalifisert arbeidskraft i tjenestene

# INNHOLD

1 INNLEDNING ..... 1
1.1 Bakgrunn og bestilling ..... 1
1.2 Problemstillinger ..... 1
1.3 Revisjonskriterier ..... 1
1.4 Metode ..... 2
1.5 Avgrensninger ..... 5
1.6 Bemanning og rett bruk av kompetanse ..... 5
1.7 Samarbeid mellom arbeidsgiver og arbeidstakere ..... 6
1.8 Sunndal kommune - roller og ansvar ..... 7
2 PROBLEMSTILLING 1 ..... 8
2.1 Revisjonskriterier ..... 8
2.2 Faktagrunnlag ..... 8
2.3 Vurderinger ..... 14
3 PROBLEMSTILLING 2 ..... 16
3.1 Revisjonskriterier ..... 16
3.2 Faktagrunnlag ..... 16
3.3 Vurderinger ..... 18
4 PROBLEMSTILLING 3 ..... 19
4.1 Revisjonskriterier ..... 19
4.2 Faktagrunnlag ..... 19
4.3 Vurderinger ..... 25
5 KONKLUSJON OG ANBEFALINGER ..... 26
6 FAKTASJEKK OG UTTALE FRA KOMMUNEDIREKTØR ..... 29
REFERANSELISTE ..... 30
VEDLEGG 1: UTTALE FRA KOMMUNEDIREKTØR ..... 31
VEDLEGG 2: NÆRMERE OM REVISJONSKRITERIENE ..... 32
VEDLEGG 3: PLANER OG STYRINGSDOKUMENTER ..... 36
VEDLEGG 4: DIAGRAM FRA SPØRREUNDERSØKELSE ..... 41

# 1 INNLEDNING

## 1.1 BAKGRUNN OG BESTILLING

Kontrollutvalget i Sunndal kommune bestilte i møte 24.10.2024 i sak 43/24 et forvaltningsrevisjonsprosjekt om personalforvaltning. Bestillingen ble foretatt med bakgrunn i plan for forvaltningsrevisjon 2024-2027 som ble vedtatt av kommunestyret i møte 12.6.2024 i sak 38/24.

Ved bestilling påpekte kontrollutvalget at prosjektet skal omhandle kommunens arbeid med å rekruttere, kvalifisere og beholde kvalifisert arbeidskraft. På bakgrunn av kontrollutvalgets bestilling utarbeidet vi en prosjektplan som ble behandlet av kontrollutvalget i møte 21.11.2024.

Personalforvaltning i Sunndal kommune dekker et bredt spekter av oppgaver, fra rekruttering og kompetanseutvikling til sykefraværsoppfølging og arbeidsmiljøarbeid. Kommunen står overfor flere utfordringer, spesielt i sektorer med høy arbeidsbelastning som helse- og omsorg. Høyt sykefravær og utfordringer med å rekruttere og beholde kvalifiserte ansatte har blitt identifisert som sentrale problemområder.

## 1.2 PROBLEMSTILLINGER

Problemstillingene for undersøkelsen er:

1. Er kommunens rekrutteringsstrategier tilstrekkelig effektive for å tiltrekke og sikre nødvendig kvalifisert arbeidskraft?
2. Har Sunndal kommune utviklet hensiktsmessige systemer for kompetanseutvikling og etterutdanning som er tilpasset fremtidens krav til kompetanse og tjenester?
3. Hvordan håndterer Sunndal kommune utfordringer knyttet til å beholde kvalifisert arbeidskraft, og i hvilken grad bidrar eksisterende tiltak til å redusere turnover og fremme stabilitet blant ansatte?

## 1.3 REVISJONSKRITERIER

Revisjonskriterier skal utarbeides for hvert forvaltningsrevisjonsprosjekt og er de normer, krav eller standarder som virksomheten i kommunen skal vurderes opp mot. I denne forvaltningsrevisjonen er en rekke kilder brukt for å utlede revisjonskriterier.

Revisjonskriteriene til de tre problemstillingene er utledet fra:

- Kommuneloven, kapittel 25
- Helse- og omsorgstjenesteloven
- Barnehageloven
- Arbeidsmiljøloven
- Hovedavtalen
- Kommunale vedtak/ retningslinjer, herunder:
  - Kommuneplan
  - Personalpolitikk
  - Kompetanseplan
- Kommunens prosedyrer og rutiner

For nærmere informasjon om revisjonskriteriene viser vi til kapittel 2.1, 3.1, 4.1 og vedlegg 2.

## 1.4 METODE

Forvaltningsrevisjonen har blitt utført i henhold til god kommunal revisjonsskikk og er basert på NKRF – kontroll og revisjon i kommunene (NKRF, 2020) sin standard for forvaltningsrevisjon (RSK 001).

### METODETRIANGULERING

Metodetriangulering innebærer å kombinere ulike datainnsamlings- og analyseteknikker for å belyse en problemstilling fra flere perspektiver, noe som styrker påliteligheten og validiteten av funnene. Dette reduserer risikoen for feil og gir et mer helhetlig innblikk i virkeligheten.

I denne forvaltningsrevisjonen har vi brukt både kvalitative og kvantitative metoder, inkludert intervjuer, dokumentanalyse og spørreundersøkelse. De kvalitative metodene har gitt innsikt i ansattes og ledelsens opplevelser av praksis, samt en dypere forståelse av hvordan rutiner fungerer.

De kvantitative metodene har målt omfanget av viktige temaer og gitt et bilde av praksis på tvers av enheter. Samlet vurderer vi at dataene er tilstrekkelige for å svare på problemstillingene.

Ved å kombinere kvalitative og kvantitative data har vi fått et mer helhetlig bilde av situasjonen. Metodetriangulering har dermed styrket konklusjonenes gyldighet, da funn fra de ulike metodene kan bekrefte eller nyansere hverandre.

### DATAINNSAMLING

Datainnsamlingen i prosjektet er gjennomført gjennom intervjuer, dokumentanalyse og spørreundersøkelse. Hver metode er tilpasset for å gi den nødvendige informasjonen for å kunne svare ut problemstillingene.

**Intervju**

Intervjuene ble gjennomført som semi-strukturerte samtaler. Dette innebar bruk av en intervjuguide med et sett forhåndsdefinerte spørsmål som tok utgangspunkt i de valgte problemstillingene, samtidig som det ble gitt rom for oppfølgingsspørsmål og fleksibilitet i intervjuets gjennomføring. Dette muliggjorde en utforsking av uventede temaer og åpnet opp for at informantene kunne utdype sine refleksjoner og erfaringer.

For å sikre at dataene er pålitelige, ble oppsummeringer fra intervjuer sendt til den enkelte informant som gjennom dette fikk muligheten til å kontrollere og verifisere intervjuet.

**Dokumentanalyse**

Dokumentanalysen besto av en systematisk gjennomgang av relevante dokumenter. Dokumentene ble valgt ut basert på deres relevans for revisjonens problemstillinger, og de ble analysert med tanke på å identifisere formelle krav, prosedyrer og tiltak. Vi gjennomførte en kryssjekk av dokumentene mot informasjonen fra intervjuene, for å vurdere om det var samsvar mellom praksis og dokumenterte rutiner. Dette innebar blant annet å undersøke om dokumentene ga klare retningslinjer for oppfølging av tiltak og hvordan retningslinjene var implementert.

**Spørreundersøkelse**

For den kvantitative delen av datainnsamlingen ble det utviklet et strukturert spørreskjema, distribuert digitalt til leder, verneombud og hovedtillitsvalgt. Undersøkelsen ble sendt til totalt 38 respondenter. Av disse er 10 (26,3 %) tjenesteledere i kommunen, 14 (36,8 %) er mellomledere innen helse og omsorg og barnehagetjenesten, mens 14 (37 %) er hovedtillitsvalgt eller verneombud innen barnehagetjenesten og helse og omsorgsenheten. (Tabell under)

| **Totalt antall utsendte og svar** | **Totalt** | | **Barnehage** | | **Helse og omsorg** | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Utsendt | Svar | Utsendt | Svar | Utsendt | Svar |
| **Tjenesteledere og ledere av stab og støtte (alle tjenester)**** | 10 | 9* | 1 | 1 | 1 | 1 |
| **Mellomledere (barne-hage og helse og omsorg)** | 14 | 8 | 4 | 4 | 10 | 4 |
| **Hovedtillitsvalgt** | 3 | 2* | | | | |
| **Verneombud/ HVO** | 11 | 9 | 4 | 3 | 6 | 6 |
| **Totalt** | **38** | **28*** | **9** | **8** | **17** | **11** |

*Av svarene i spørreundersøkelsen framkommer det at en tjenesteleder har svart at hun/ han har rolle som hovedtillitsvalgt. I faktsjekk får vi opplyst at ingen tjenesteledere har rolle som hovedtillitsvalgt. Dette har vi hensyntatt i våre analyser.
**I rapporten omtaler vi tjenesteledere og ledere av stab og støtte som tjenesteledere.

I spørreundersøkelsen er enkelte spørsmål mer relevante for spesifikke grupper, for eksempel tjenesteledere kontra mellomledere, og hovedtillitsvalgte kontra vernetjenesten. Vi har tatt hensyn til dette i våre vurderinger. Eksempelvis har enkelte respondenter påpekt at medvirkningen vernetjenesten i enkelte prosesser er begrenset. Hovedverneombudet og verneombudene ikke en rolle i ansettelsesprosessene. Siden vi ikke har mer informasjon om respondentens rolle eller kunnskap i disse prosessene, har vi valgt å ikke vektlegge dette i våre vurderinger.

Spørsmålene i spørreskjemaet var utformet for å dekke spesifikke problemstillinger knyttet til rekruttering, beholde og kvalifiserte ansatte i Sunndal kommune. Respondentene fikk anledning til å besvare spørsmål både på en skala og i åpne tekstfelt for å gi utdypende svar og målbare data.

Undersøkelsen ble distribuert via Questback som er en sikker plattform. For å øke svarprosenten ble det sendt ut purring til de som ikke hadde besvart undersøkelsen. Svarprosenten ble 74, med totalt 28 besvarelser.

I spørreundersøkelsen er enkelte spørsmål mer relevante for spesifikke grupper, for eksempel ledere kontra hovedtillitsvalgt og vernetjenesten. Vi har tatt hensyn til dette i våre vurderinger.

Eksempelvis har enkelte respondenter påpekt at medvirkningen til hovedtillitsvalgte og vernetjenesten i enkelte prosesser er begrenset.

## VALIDITET OG RELIABILITET

Validitet og reliabilitet er to sentrale begreper innenfor all forskning, inkludert forvaltningsrevisjon. Validitet handler om hvor godt metodene og dataene reflekterer det vi ønsker å undersøke. I denne forvaltningsrevisjonen sikres validitet gjennom å bruke metodetriangulering.

Reliabilitet handler om pålitelighet og konsistens i datainnsamling og analyse. Det innebærer å sørge for at samme metode, dersom den gjentas i tilsvarende kontekst, vil gi samme resultat. For eksempel er det viktig å ha standardiserte spørsmål i intervjuer og spørreundersøkelser for å sikre at resultatene er sammenlignbare.

Gjennomsiktighet er essensielt for å sikre troverdighet og etterprøvbarhet i revisjonsprosessen. Det innebærer at forvaltningsrevisorene tydelig dokumenterer hvordan dataene er innhentet, hvilke analyser som er gjort, og hvordan konklusjoner er trukket. Dette gjør det mulig for leseren å forstå hvordan funnene er kommet frem til, og det bidrar til tillit til forvaltningsrevisjons-rapportens innhold. Videre understøtter dette kravene i RSK 001 om at dokumentasjon av data og metoder skal være klare og skriftliggjorte.

## SVAKHETER MED DATAGRUNNLAGET

Når datamaterialet i en forvaltningsrevisjon består av både kvalitative og kvantitative metoder, kan det oppstå flere mulige svakheter. En mulig svakhet med kvalitative data er subjektiviteten i datainnsamlingen, der eksempelvis informantene bevisst eller ubevisst er farget av personlige interesser eller holdninger.

Videre kan tolkningen av dataene være preget av revisors egne forventninger, noe som kan føre til at kun deler av informasjonen blir fremhevet. Ved å følge standard for forvaltningsrevisjon (RSK001), og ved at vi har vært to revisorer som har gått gjennom datagrunnlaget og vurderingene, mener vi at risiko for subjektivitet i analysen av data er redusert.

En annen svakhet med datamaterialet er at intervjuer i de utvalgte enhetene ble gjennomført overfor ledere i enheter prosjektet hadde et særlig fokus på. I de fleste enhetene deltok en eller flere ansatte med administrative oppgaver. For å få informasjon også fra andre tjenester ble det stilt spørsmål om hvilken tjeneste respondenten tilhører, og hvilken rolle de har. På den måten har vi informasjon også fra andre tjenester enn barnehage og helse og omsorg. Totalt var det ni (9) av 10 ledere for tjenester som svarte på spørreundersøkelsen.

De ansattes stemme er forsøkt ivaretatt gjennom intervju med en hovedtillitsvalgt, og gjennom spørreundersøkelsen overfor verneombud og hovedtillitsvalgte. Ni (9) av 10 verneombud innen barnehage og helse og omsorg svarte på spørreundersøkelsen.

Svarprosenten i undersøkelsen endte på 74 %, noe som er over terskelen for å gi et representativt grunnlag for videre analyse. Samtidig kunne en høyere svarprosent ha styrket påliteligheten av funnene ytterligere. Vi har mottatt svar fra ulike tjenester og ulike roller, noe som gir oss et godt grunnlag for å analysere svarene.

De påpekte svakhetene i datamaterialet gir en risiko for at vi ikke har fanget opp alle nyanser. Vi mener likevel at de tilbakemeldingene vi har fått fra ledelsen i enhetene, supplert med svar i spørreundersøkelsen, gjør at vi kan svare ut problemstillingene på et overordnet nivå.

## 1.5 AVGRENSNINGER

Vi har undersøkt om kommunen har systemer, rutiner og retningslinjer for rekruttering, bemanning og kompetanse. I tillegg har vi vurdert hvordan kommunen følger opp de system, rutiner og retningslinjer som er etablert.

I tråd med kontrollutvalgets bestilling beskriver vi arbeidet kommunen gjør innenfor rekruttering, bemanning og kompetanse. Noen enheter har større utfordringer og vi har derfor, i samråd med kontrollutvalget, valgt å gjennomføre mer detaljerte undersøkelser av hvordan utfordringer løses i:

- Helse- og omsorgstjenesten
- Barnehagetjenesten

## 1.6 BEMANNING OG RETT BRUK AV KOMPETANSE

Bemanning i kommunale enheter skal sikre at tjenestebehovene ivaretas på en forsvarlig måte. I henhold til arbeidsmiljøloven skal arbeidsmengden tilpasses den enkeltes kapasitet og helse. Det må være tilstrekkelig bemanning til å unngå fysiske og psykiske belastninger. Arbeidsgiver skal tilrettelegge og organisere arbeidet for å sikre et forsvarlig arbeidsmiljø.

Kompetanseløft 2025 er regjeringens plan for rekruttering, kompetanse og fagutvikling i den kommunale helse- og omsorgstjenesten. Planen understreker det økende behovet for rekruttering av helsefagarbeidere i kommunale helse- og omsorgstjenester, spesielt fordi en stor andel av de ansatte nærmer seg pensjonsalder. Turnover-raten har økt over tid, noe som skaper utfordringer i å beholde nødvendig kompetanse. KS har utarbeidet en veileder som oppfordrer til systematisk kartlegging, læring og utvikling av kompetanse for å møte framtidige behov. Arbeidsmiljøloven og hovedavtalen krever at arbeidsgivere tilrettelegger for opplæring og utvikling, noe som er viktig for å sikre et helsefremmende og trygt arbeidsmiljø.

Rekrutteringsprosessen i kommunal sektor er regulert av blant annet arbeidsmiljøloven og likestillingsloven, som skal sikre rettferdige og ikke-diskriminerende ansettelsesprosesser. Arbeidsgiver må følge prosedyrer for å sikre likebehandling og transparens. Sivilombudets veiledning "Ansettelser fra A til Å" beskriver hovedregler og påpeker viktigheten av dokumentasjon og utredning for å sikre at den best kvalifiserte søkeren blir ansatt. I tillegg finnes internasjonale standarder, som ISO 30405, som gir retningslinjer for rekruttering fra kandidatutvelgelse til on-boarding.

Strategien "Kompetanse for fremtidens barnehage" er utgitt av Kunnskapsdepartementet. Den ble først lansert i 2013 for perioden 2014–2020, og senere revidert for periodene 2018–2022 og 2023–2025. Strategien har som mål å sikre alle barn et barnehagetilbud av høy kvalitet gjennom rekruttering og kompetanseutvikling av barnehageansatte. Den skal bidra til at:

- Minst 50 prosent av de ansatte skal være barnehagelærere

- Minst 25 prosent av de ansatte skal være barne- og ungdomsarbeidere
- Andelen styrere og barnehagelærere med mastergrad i barnehagen øker
- Alle ansatte i barnehagen får mulighet til kompetanseutvikling
- Alle barnehager utvikler sin pedagogiske praksis gjennom barnehagebasert kompetanseutvikling

Det er ordninger for videreutdanning for ansatte i barnehage og tilskuddsordningene for lokal kompetanseutvikling i barnehage. Utdanningsdirektoratet opplyser at det vil komme endringer i disse ordningene.

## 1.7 SAMARBEID MELLOM ARBEIDSGIVER OG ARBEIDSTAKERE

Det er stor politisk enighet om partssamarbeidet i Sunndal kommune, og tillitsvalgte og vernetjenesten har deltatt i endrings- og planarbeidet i kommunen. Kommunedirektør opplyses at samarbeid er godt.

Tillitsvalgte, verneombud og arbeidsmiljøutvalg (AMU) er viktige bidragsytere. Hovedtillitsvalgte (HTV) og hovedverneombudet (HVO) representere de ansatte på overordnet nivå i dialog med arbeidsgiver om arbeidsmiljø, helse, miljø og sikkerhet (HMS), samt arbeidsvilkår.

Kommunen arbeider med å utvikle og forbedre HMS arbeidet. AMU har vedtatt overordna mål og plan for HMS-arbeidet. Det er etablert HMS-grupper lokalt i enhetene. HMS-grupper er nå etablert på enhetsnivå, tjenestenivå og på stabsnivå.

HMS-grupper lokalt i enhetene er HMS arbeid ut over det lovpålagte. De er driftsnært og bidrar til partssamarbeid. De skal også bidra til utvikling og samarbeid. Gruppene har konkrete oppgaver og det er utarbeidet rutine, herunder rutiner for rapportering til AMU. Samarbeidet omfatter blant annet tilsettinger, systematisk HMS-arbeid, nærværsarbeid, oppgavedeling, kompetanseutvikling og organisering av arbeidet, i tillegg til utvikling av tjenester.

I 2024 ble det gjennomført 10-faktor medarbeiderundersøkelse i alle tjenester, avdelinger, enheter og staber. I løpet av 2025 skal resultatet brukes i arbeidet med handlingsplaner. Resultatet fra undersøkelsen er behandlet i administrasjonsutvalget og arbeidsmiljøutvalget.

## 1.8 SUNNDAL KOMMUNE - ROLLER OG ANSVAR

Vi får opplyst at det administrative delegeringsreglementet er bygd opp rundt at Sunndal kommune er en trenivåkommune. De åtte (8) tjenesteledere og tre (3) stabslederne er de som sitter på overordnet økonomi-, personal- og fagansvar.

Tjenesteledere og stabslederne har ansettelsesmyndighet, og ivaretar rekrutteringsprosessene sammen med hovedtillitsvalgte og organisasjons- og personalavdelinga. Styrere og avdelingsledere blir ofte inkludert av tjenesteleder som «hjelpere» når rekrutteringen handler spesifikt om ei avdeling/ enhet. Hoved- og verneombud har ikke en rolle i selve ansettelses-prosessen.

Oppfølging av personalansvaret delegeres til enhets/ avdelingsledere.

Enhets/ avdelingsledere rapporterer til tjenesteleder/ stabsleder, og tjenesteledere rapporterer til kommunedirektør.

# 2 PROBLEMSTILLING 1

Problemstillingen i dette kapitlet er:

**Er kommunens rekrutteringsstrategier tilstrekkelig effektive for å tiltrekke og sikre nødvendig kvalifisert arbeidskraft?**

## 2.1 REVISJONSKRITERIER

Kommunen blir i denne forvaltningsrevisjonen vurdert opp mot disse revisjonskriteriene[1]:

- Har Sunndal kommune etablert system for gjennomføring av rekrutteringsprosesser?
- I hvilken grad sikrer Sunndal kommune at krav til rekrutteringsprosesser, og dokumentasjon av disse, følges opp?

## 2.2 FAKTAGRUNNLAG

Det opplyses i intervju at Sunndal kommune har hatt god tilgang på arbeidskraft. Dette har endret seg de siste årene og vil framover endre seg mer. Konkurranse om fagpersoner og økte behov tvinger kommunen til å tenke nytt.

Sunndal kommunen har foretatt en analyse for å kartlegge hvilke yrkesgrupper kommunen sliter med å rekruttere til. Det opplyses at analysen sammenfaller med valgte enheter som det er et særlig fokus på i forvaltningsrevisjonsprosjektet. De største utfordringene er knyttet til fagpersoner innen helse- og omsorgs og barnehage.

Det opplyses at det er store endringer i arbeidsmarkedet som kommunen må tilpasse seg. Videre opplyses det at det er ulike årsaker til at enheter har slike utfordringer. Noen tjenester sliter med å ha nok ansatte, andre med høyt sykefravær. Noen enheter kan ha økonomiske utfordringer uten at sykefravær er årsaken. Det opplyses at utfordringene også kan bero på tilfeldigheter, enheter som drives godt kan også slite med å ha tilstrekkelig antall ansatte og høyt sykefravær.

Sunndal kommune opplever at de ikke bare konkurrerer med andre kommuner om fagpersoner, det er også intern konkurranse. Helsepersonell kan ønske seg fra turnusarbeid til arbeid på dagtid. Ansatte med barnehageutdanning velger noen ganger arbeid i helt andre sektorer. Størst turnover er knyttet til interne rokkering.

Det opplyses at det er vanskelig å rekruttere ledere, på alle nivå. Kommunen har de siste årene lykkes med dette ved ansettelse av kommunedirektør, økonomisjef, avdelingsledere og tjenesteledere.

Søkerliste over de som søker jobb i kommune skal i henhold til bestemmelser i offentlighetsloven som hovedregel offentliggjøres. Det er noen snevre unntak for å unnta søkere fra en slik liste. Det opplyses at enkelte ikke søker, eller trekker sin søknad, når de ikke blir unntatt fra søkerlisten.

[1] Se vedlegg 1: Utledning av revisjonskriterier.

Det private næringslivet har et høyere lønnsnivå enn kommunen. Der kommunen og næringslivet søker om samme kompetanse kan dette skape utfordringer for kommunen.

Det opplyses at for ansatte som jobber i barnehage er det få karriereveier. Dette fører noen ganger til at ansatte med barnehagefaglig kompetanse ønsker å jobb i andre tjenester i kommunen.

Det opplyses at kommunestyret er godt orientert om personalsituasjonen i kommunen. I tillegg til å ha behandlet planer og strategier, har rekrutteringssituasjonen vært orienteringssak i alle kommunestyremøter siden mars 2024.

En rådgiver ved organisasjons- og personalavdelinga har ansvaret for rekruttering på et overordnet nivå, og for det utadretta arbeidet. En annen rådgiver på avdelingen har ansvar for rekruttering i helse- og omsorgstjenesten på systemnivå. Personalkonsulent har ansvar for utsending av tilbudsbrev etc. Avdelingen har og en kontrollfunksjon knytt til kvalifikasjonskrav, arbeidsavtaler, ansiennitet, stillingskoder, og lønnsplassering.

Personalavdelingen ble høsten 2023 styrket med personalrådgiver som blant annet arbeider med rekruttering og oppfølging av lærlinger. Det arbeides med å sette dette arbeidet inn i systemer, herunder kontakt med arbeidstakere, system for bolyst, hjelp til å takle stress osv.

Organisasjons- og personalavdelinga har utarbeidet rutiner for rekrutteringsprosessen i tråd med gjeldende delegeringsreglement der tjenesteledere er ansvarlig for ansettelse i hele tjenesten. Tjenesteleder skal samarbeide med hovedtillitsvalgte og organisasjons- og personalavdelinga.

Spørsmål knyttet til rekrutering drøftes hvert år i tråd med hovedtariffavtalen, sammen med hovedtillitsvalgte. Vi får opplyst at det er utarbeidet prosedyrer som beskriver hovedtillitsvalgte sin medvirkning i rekrutteringsprosesser.

## TILTAK

I det følgende ser vi nærmere på hvordan kommunen arbeider for å sikre nødvendig kvalifisert arbeidskraft.

Sunndal kommune har sektorovergripende planer og strategier som omhandler kommunens arbeid med å skaffe nok og riktig kompetanse. Foruten vedtatte overordna mål i samfunnsplan, omhandles temaet også i økonomi- og handlingsplan 2024-2027. Det er utarbeidet et utkast til kompetansestrategi, og det er vedtatt en lokal lønnspolitikk som skal brukes i arbeidet med å rekruttere og å beholde arbeidskraft.

I tillegg til disse sektorovergripende planene har også enkelte tjenester egne planer og strategier for arbeidet med rekrutering og beholde kompetanse. Barnehage- og skolebruksplan omhandler kort temaet, mens temaet er mer omfattende behandlet i helse- og omsorgsplan og i plan for legetjenesten. Vi har valgt å legge nærmere informasjon om innhold i disse planene og strategien i vedlegg 3. Kommunens oppfølging av planlagte tiltak blir omhandla under.

### Tiltak i planer og strategier

Her har vi sett på kommunens oppfølging av tiltak som kommer frem av planer og strategier.

Samarbeidsgruppe for arbeidet med lærlinger

Det er blant annet etablert en samarbeidsgruppe i arbeidet med lærlinger, bestående av en ansatt fra opplæringskontoret, to fra Hydro Aluminium AS og en personalrådgiver fra kommunen. Gruppens mål er at lærlingene skal bosette seg i kommunen. I arbeidet mot målet har gruppa satt seg noen delmål, som blant annet å skape sosiale nettverk og forebygge uhelse. Gruppen har hatt flere møter og har utarbeidet årshjul, og det er gjennomført livsmestringskurs for lærlinger. I regi av helse er det gjennomført stressmestringskurs for sykepeleierteamet, noen mellomledere og andre.

i regi helsetjenesten. Informasjon om arbeidet ble gitt til kommunestyret i juni 2024.

Lærlinger

Kommunen tar inn seks nye lærlinger til helsefag hvert år. Lærlingperioden er to år, slik at det til enhver tid er 12 lærlinger. Nesten alle som søker lærlingplass får tilbud.

Alle lærlinger har veileder, som sammen med faglige ledere og opplæringskontoret, skal sørge for at lærlingen er klar for eksamen. Nye veiledere får kurs i veiledning. Kommunen prøver å tilrettelegge slik at veileder går samme turnus som lærlingen, men når lærling bytter avdeling bytter denne også veileder. Det opplyses at det er mange som ikke har bestått eksamen, som antas skyldes at mange er fremmedspråklige.

Selv om det jobbes godt med lærlingene i kommunen, ser man en nedgang i antallet. Høsten 24 var det totalt 16 lærlinger i kommunen fordelt på to fag.

Ferievikar

Stilling som ferievikarer lyser vi ut for å kunne dekke inn fraværet under ferieavviklingen.

Det opplyses at det er færre studenter som søker jobb i ferier nå enn tidligere, dette fordi flere ønsker fri i sommerferien. Dette fører til redusert antall ferievikarer og det opplyses at ferievikarene i dag har lavere kompetanse enn tidligere.

Sommerjobb for ungdom 16-18 år

Det opplyses at kommunen tilbyr tre uker sommerjobb og en uke arbeid i annen ferie til skoleelever. Dette er et rekrutteringstiltak for ungdom i alderen 16-18 år som kommunen har et eget opplegg rundt, og skal ikke erstatte de som er ute i ferie.

Redusere frafall og øke inkludering

Organisasjons- og personalleder opplyser at det er en stor restarbeidsevne i befolkningen som kommunen er avhengig av å få brukt. Alle kan ikke jobbe 100 %, men mange kan gjøre litt.

Prosjektet ”Inn i jobb” er rettet mot unge i alderen 16-30 år som verken er i jobb, utdanning eller opplæring. Et stort antall unge i denne aldersgruppen er hverken i jobb, utdanning eller opplæring. Å få disse i jobb er samarbeidsavtalens sitt hovedmål.

Kvalifisere flykninger til arbeid/ helseprosjektet

Det er 10 flyktninger som har blitt pleiemedarbeidere i kommunen. Kommunen arbeider for, og ønsker, at pleiemedarbeiderne skal bli helsefagarbeidere. Helseprosjektet består av tre trinn, der trinn 1 var å kvalifisere flyktningene som kommunen tok inn til å kunne bli ferievikarer året etter. Etter å ha fungert som ferievikar, ansatte kommunen noen som pleiemedarbeidere (trinn 2) med mål om at de skal ta fagbrev som helsefagarbeidere (trinn 3) på sikt.

Utlysning av hele stillinger

Kommunen har over tid arbeidet med å tilby heltidsstillinger. Det opplyses at kommunen har lykkes med dette, og skårer høyt på oversikter på dette området. Tilnærmet alle stillinger lyses i dag ut som heltidsstillinger og kommunen har i dag ikke uønsket deltid.

Kommunen arbeider for at tjenestene skal ha budsjettdisiplin og redusere antall midlertidig ansatte. Det opplyses at det nå foregår et arbeid med dette i helse- og grunnskoletjenesten.

Barnehageleder opplyser at innen barnehage har flere ansatte fått utvidet sine stillingsstørrelser.

Delta i rekrutteringsmesser

Det opplyses at mange enheter og tjenester deltar på ulike nettverkssamlinger. Dette gir mulighet for læring av hverandre og samarbeid.

Kommunen har vært representert på ulike rekruteringsmesser og skolebesøk. Kommunen arrangerer sammen med næringsliv romjulstreff for unge. Arrangementet er rettet mot studenter eller andre på juleferie, tilflyttere eller fastboende.

Det er etablert praksisplasser og arbeidsuker ved ungdomsskolen og videregående skole.

Barnehagetjenesten og helse og omsorgstjenesten har vært representert på ulike «rekrutteringsmesser»:

- messer der elever ved videregående skole har vært målgruppen
- informasjonsmøter for elever på 10. trinn
- «bli med hjem», der barnehagelærerstillinger har vært særlig løftet frem
- karrieredag ved barnehagelærerutdanning ved Dronning Mauds Minne Høgskole

Samarbeid med regionale aktører m.m.

Kommunen deltar i mange ulike prosjekter knyttet til personalforvaltning. Eksempler på dette er prosjekter knyttet til utviklingsarbeid og omstillingsarbeid, KS-prosjekter, nettverk knytt til arbeidsgiverstrategi og prosjektet «Inn i jobb»

Årlig oversikt over tilgangen på arbeidskraft og turnover i kommunen

Årlig utarbeide en oversikt over tilgangen på arbeidskraft og turnover i kommunen. Oversikten legges fram på det årlige drøftingsmøte om rekrutteringssituasjonen og om fremtidige kompetansebehov og arbeide for å inkludere de som står utenfor arbeidslivet.

Kommunen arbeider for og har økt fokus på å hjelpe ansatte til å ta i bruk restarbeidsevne. Kommunen har en forholdsvis høy ande unge arbeidsuføre. Kommunen ønsker å komme i kontakt med disse for å kunne tilby jobb.

## Andre tiltak

Ansettelsesprosesser

Sunndal kommune opplyser at de arbeider grundig med ansettelsesprosesser og utlysningstekster som også brukes til å følge opp prøvetiden. Ved vakante stillinger foretas det jobbanalyser knyttet til arbeids- og ansvarsområder som skal ligge til stillingen, hva stillingen skal brukes til etc.

Hovedtillitsvalgte er inkludert og informert om hele rekruteringsprosessen, også hvem som kalles inn til intervju.

Lønn

Kommunen konkurrerer med nabokommunene ved ansettelser. Det opplyses at kommunen ønsker å opptre på en ryddig måte i disse prosessene. Kommunen ønsker å unngå at kommuner overbyr hverandre for å få rekruttert ansatte. Det opplyses om at det er noe lønnssamarbeid med de andre Orkide kommunene i forkant av de lokale lønnsforhandlingene.

Sunndal kommune forholder seg til tariffavtalen for kommunal sektor. Kommunen bruker ikke bonusordninger for å rekruttere. Det poengteres at det ikke blir flere sykepleiere eller helsefagarbeidere med slike ordninger. Personalsjef opplyser at forskning viser at lønn ikke ensidig hjelper for å rekruttere og beholde kompetanse. Det som betyr noe, er godt arbeidsmiljø, godt omdømme, ryddige arbeidsforhold, hele stillinger, god og rettferdig kompensasjon til de som arbeider i turnus.

Kommunen benytter seg av muligheten i tariffavtalen til å gi tilleggsansiennitet til enkelte profesjoner som de sliter med å rekruttere. Dette gjøres via drøftinger med tillitsvalgte. Det vil si at stillingskoder kommunen sliter med å rekruttere ansatt i prioriteres. Ved å knytte dette til stillingskoder sikrer kommunen at den ansatte arbeider i tjenestene de har sin primære kompetanse. Profesjonsgrupper som har blitt prioritert er sykepleiere, vernepleiere og barnehagelærere. Disse ble også prioritert ved lokale forhandlinger 2024 hvor de fikk et felles lønnsløft. Som en del av arbeidet med heltid tok kommunen i bruk muligheten i Hovedtariffavtalen til å øke ubekvemstillegget (helgetillegget) ved drøftinger med hovedtillitsvalgte. Kommunen har dermed høyere ubekvemstillegg enn det som er tariffestet.

Åpne stillingsutlysninger

Kommunen har til enhver tid liggende ute utlysningstekst til ledige stillinger innen helse og omsorg og barnehagetjenesten.

Bruk av vikarbyrå

Våren 2024 hadde kommunen avtaler med sju til åtte helsepersonell fra vikarbyrå. I sommerferien var antallet økt til 15 til 16. Det er mindre behov for sykepleiervikarer etter at sykepleieteam ble innført. Det opplyses at det nå er helsefagarbeidere som leies inn fra vikarbyrå. Avdeling E har høyt sykefravær og det er per januar 2025 to helsefagarbeider fra vikarbyrå på avdelingen. I tillegg er det noe innleie fra vikarbyrå innen hjemmesykepleien.

## EFFEKTEN AV TILTAK

**Medvirke i rekrutteringsarbeid - spørreundersøkelse**

I spørreundersøkelsen har vi stilt spørsmål om medvirkning i rekrutteringsarbeid. Spørsmålet ble stilt til 10 tjenesteledere, 14 mellomledere, tre (3) hovedtillitsvalgte, 11 hovedverneombud/ verneombud.

Tjenesteleder samarbeider med hovedtillitsvalgt i ansettelsesprosessen. Mellomledere har ikke ansvar for ansettelser. Hovedverneombudet og verneombudene har ikke en rolle i disse prosessene. Verneombud har imidlertid innvirkning på rekrutteringsarbeidet generelt via sine HMS-grupper. Dette er hensyntatt ved analyser av funn i spørreundersøkelsen, jf. kapittel 1.4.

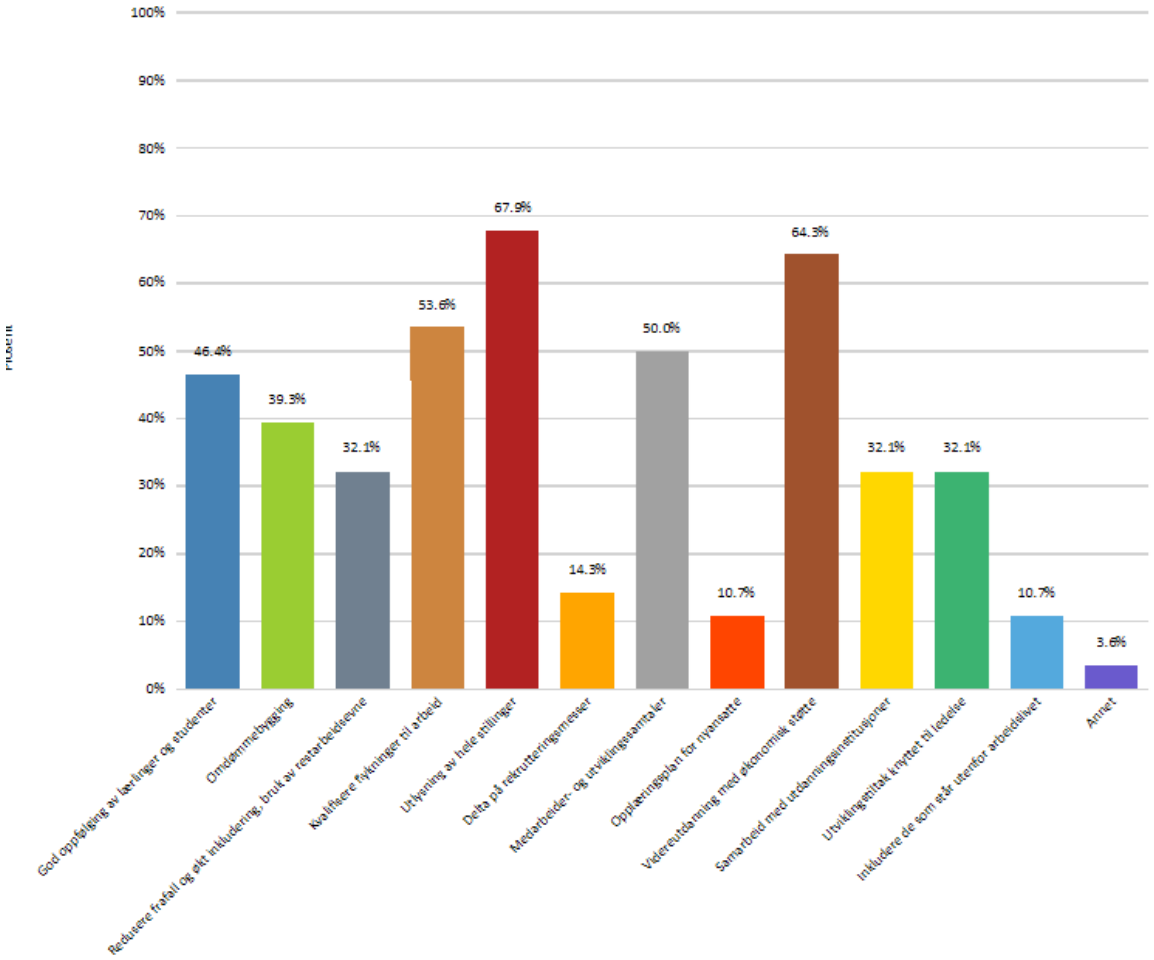
Vi fikk svar fra åtte (8) tjenesteledere, åtte (8) mellomledere, en (1) hovedtillitsvalgt og ni (9) hoved- og verneombud.

På spørsmål 6 «I hvilken grad opplever du at tillitsvalgte og/ eller vernetjenesten får medvirke i rekrutteringsarbeidet i kommunen?» har 17 av 27 svart i stor- eller svært stor grad, mens åtte (8) har svart i liten grad, og to (2) vet ikke. Alle de som har en rolle i rekrutteringsarbeidet har svart i stor- eller svært stor grad.

### Tiltak for å beholde og rekruttere arbeidskraft - spørreundersøkelse

Ett spørsmål var hvilke tiltak de opplever at har fungert for å rekruttere og beholde arbeidskraft.

**Spørsmål 15. Hvilke tiltak opplever du har fungert for å rekruttere og beholde arbeidskraft ved din enhet/tjeneste? Du kan sette flere kryss**



| Navn | Prosent |
|---|---|
| God oppfølging av lærlinger og studenter | 46,4% |
| Omdømmebygging | 39,3% |
| Redusere frafall og økt inkludering, bruk av restarbeidsevne | 32,1% |
| Kvalifisere flykninger til arbeid | 53,6% |
| Utlysning av hele stillinger | 67,9% |
| Delta på rekrutteringsmesser | 14,3% |
| Medarbeider- og utviklingssamtaler | 50,0% |
| Opplæringsplan for nyansatte | 10,7% |
| Videreutdanning med økonomisk støtte | 64,3% |
| Samarbeid med utdanningsinstitusjoner | 32,1% |
| Utviklingstiltak knyttet til ledelse | 32,1% |
| Inkludere de som står utenfor arbeidslivet | 10,7% |
| Annet | 3,6% |
| **N** | **28** |

Av svarene ser vi at alle tiltakene respondentene kunne krysse av for er vurdert å ha effekt. Det er flest respondenter som trekker frem utlysning av hele stillinger (19 av 28), og videreutdanning med økonomisk støtte (18 av 28). Det er også mange som har svart at kommunen har lyktes med å kvalifisere flykninger til arbeid (15), og at kommunen har lykkes med å gjennomføre medarbeider- og utviklingssamtaler (14).

**Rekrutteringsarbeid innen helse- og omsorg**

Det opplyses at rekruttering er et kontinuerlig arbeid for å sikre nok ansatte med rett kompetanse. Det opplyses at helse og omsorg rekrutterer ansatt fra nabokommuner. Det opplyses at det er få sykepleiere som har søkt seg til kommunen fra andre plasser. Noen har flyttet til kommunen i følge med partner som har fått jobb i private bedrifter, og at noen søker seg til kommunen på grunn av at kommunen tilbyr heltidsstillinger, og på grunn av års-turnus.

Etter etablering av sykepleierteam har kommunen hatt størst utfordring med å rekruttere til stillinger som helsefagarbeider. En annen årsak til utfordringen er sykefravær. I dag må kommunen derfor bruke vikarbyrå for å ha nok helsefagarbeidere. Det opplyses at enheten har god erfaring med bruk av vikarbyrå og at de gjør en god jobb, men at prisen ved innleie fra vikarbyrå er mye høyere enn av hva egne ansatte koster.

Helse og omsorgstjenesten har fire trainee-stillinger for sykepleiere. Tre av disse er besatt, men en er for tiden i permisjon.

**Rekrutteringsarbeid innen barnehagetjenesten**

Tjenesten har utfordringer knyttet til mangel på barnehagelærere og ansatte med tilfredsstillende kompetanse for assistent-, barne- og ungdomsarbeiderstillinger. Det opplyses om at det arbeides kontinuerlig med rekruttering.

Oppvekstnettverket på Nordmøre har bidratt til etablering av desentralisert barnehagelærer-utdanning i Kristiansund.

## 2.3 VURDERINGER

Sunndal kommune har planer og strategier med tiltak for rekruttering.

I arbeidet med strategier og tiltak har kommunen ansatte i organisasjons- og personalavdelingen som arbeider med blant annet rekruttering. Ansatte i avdelingen kontrollerer også kvalifikasjonskrav, arbeidsavtaler, ansiennitet, stillingskoder og lønn.

Høsten 2023 ble en ny personalrådgiver ansatt for rekruttering og oppfølging av lærlinger, med mål om å systematisere dette arbeidet.

Sunndal kommune har utarbeidet prosedyrer som beskriver hovedtillitsvalgtes medvirkning i rekrutteringsprosesser, og spørsmål knyttet til rekruttering drøftes årlig i tråd med hovedtariffavtalen. Hovedtillitsvalgt er orientert og involvert i hele rekrutteringsprosesse.

Det er etter vår vurdering positivt at Sunndal kommune har satt i verk tiltak for å sikre tilgang på arbeidskraft. Tiltak som trekkes fram er samarbeid med næringslivet og utdanningsinstitusjoner, deltakelse på rekrutteringsmesser og ulike prosjekter for å inkludere personer med restarbeidsevne. Kommunen har også innført systemer for å redusere uønsket deltid og sikre hele stillinger, samt strategier for å rekruttere og beholde kompetanse innenfor yrkesgrupper som kommunen sliter med å rekruttere.

Etter vår vurdering har kommunen fortsatt utfordringer med å rekruttere ansatte til kommunen. Kommunen bør fortsette arbeidet med å styrke rekrutteringstiltakene, forbedre oppfølgingen av lærlinger og styrke arbeidet med inkludering og kompetanseutvikling. Selv om kommunen jobber aktivt med tiltak for å styrke rekrutteringen, kan det etter vår vurdering være behov for en systematisk vurdering av hvordan krav til dokumentasjon og oppfølging praktiseres i tjenestene.

**Anbefalinger**

Basert på gjennomført undersøkelse anbefaler vi Sunndal kommune å:

- foreta en systematisk vurdering av hvordan rekruttering praktiseres i tjenestene

# 3 PROBLEMSTILLING 2

Problemstillingen i dette kapitlet er:

**Har Sunndal kommune utviklet hensiktsmessige systemer for kompetanseutvikling og etterutdanning som er tilpasset fremtidens krav til kompetanse og tjenester?**

## 3.1 REVISJONSKRITERIER

Kommunen blir i denne forvaltningsrevisjonen vurdert opp mot disse revisjonskriteriene[2]:

- Har Sunndal kommune etablert system for kompetanseutvikling og etterutdanning?
- I hvilken grad sikrer Sunndal kommune at krav til kompetanseutvikling og etterutdanning følges opp i enhetene?

## 3.2 FAKTAGRUNNLAG

### SYSTEM FOR KOMPETANSEUTVIKLING OG ETTERUTDANNING

Sunndal kommune er i sluttfasen på arbeidet med en strategi for kompetanse på overordnet nivå. Vi får opplyst at når denne er vedtatt, skal enhetene lage egne kompetanseplaner.

Kommunen skal ta i bruk kompetansestyringsverktøyet Dossier. Verktøyet vil gi bedre planlegging og styrking av kompetanse. Dossier vil også gi oversikt over aktuelle kurs og dokumentere de kurs som den enkelte ansatte tar.

Kommunen har opplæringsplan for nyansatte.

Det gjennomføres kompetansekartlegging i medarbeider- og utviklingssamtaler.

I spørreundersøkelsen har vi fem spørsmål om kompetansekartlegging. (spørsmål 8-12)

Fem (5) av fem (5) tjenesteledere- og mellomledere innen helse- og omsorgstjenesten har svart ja på spørsmål om de har system som sikrer at krav til kompetanseutvikling og etterutdanning følges opp. Innen barnehagetjenesten har to (2) av fem (5) svart ja. Enkelte tjenesteledere svarer nei og vet ikke på samme spørsmål. (spørsmål 10)

Respondentene har også fått anledning til å beskrive de system for kompetanseutvikling og etterutdanning som brukes. Svarene oppsummeres stikkordsmessig under.

- Ledergruppen, sammen med rådgiver går igjennom behov for kompetanse og etterutdanning, og vurderer i fellesskap ulike muligheter
- Jevnlige møter mellom ledelse og verneombud/ tillitsvalgte der kompetanse er et av temaene
- Årlig plan for kurs og opplæring for hver avdeling basert på avdelingens behov
- Det er utarbeidet oversikt over roller og ansvar knyttet til kompetanse
- Skriftlig oversikt over tilgjengelig kompetanse og kompetansebehov
- ROS-analyser er rettet mot kompetanseutvikling

[2] Se vedlegg 1: Utledning av revisjonskriterier.

- HMS-gruppe følger opp kompetanseutvikling
- Ansatte får tilbud om videre- og etterutdanning ut fra behov
- Det er gjennomført kompetansekartlegging i forbindelse med planlegging og disponering av regionale kompetansemidler

## KOMPETANSEUTVIKLING OG ETTERUTDANNING

Utdanningsdirektoratet har gode ordninger for etterutdanning, og det gis støtte fra fylket til etterutdanning og kompetanseheving. Kommunen søker etter slike midler.

Vi får opplyst at det er et godt samarbeid mellom Orkide kommunene om kompetanseutvikling, og at kommunen deltar i slike kompetansenettverk.

I intervju får vi opplyst at det gjennomføres medarbeiderundersøkelser. En av undersøkelsene kommunen gjennomfører er 10-faktor medarbeiderundersøkelse. Undersøkelsen er utviklet av KS (Kommunesektorens organisasjon) for å måle og utvikle arbeidsmiljøet i norske kommuner og offentlige virksomheter. Den baserer seg på ti forskningsbaserte faktorer som påvirker trivsel, motivasjon og prestasjon på arbeidsplassen. Bruk av kompetanse (faktor 4) og relevant kompetanseutvikling (faktor 7) er faktorer som tas opp i undersøkelsen.

Alle tjenesteledere og mellomledere innen barnehagetjenesten og helse- og omsorg svarer at de har god eller svært god oversikt over kompetansen til ansatte i enheten/ tjenesten (spørsmål 9). Videre svarer de at de har god eller svært god kunnskap om kompetansekravene for de tjenester som ligger inn under sin enhet/ tjeneste (spørsmål 8).

**Helse og omsorg**

Kommunen ønsker at pleiemedarbeidere i faste stillinger skal ta fagbrev som helsefagarbeider. Mange av pleiemedarbeiderne i kommunen er fremmedspråklige.

Kommunen inngikk høsten 2023 en avtale med den videregående skolen (VGS) om gjennomføring av et praksiskandidatløp. Praksiskandidatløpet innebærer at ansatte fikk fri med lønn til undervisning og lærebøker. Det var stor stryk prosent.

Bruk TØRN i omstillingsarbeid

Sunndal kommune har blant annet gjennomført TØRN prosjekt knyttet til arbeidet med målrettet bruk av velferdsteknologi i ny oppgavedeling. Det er hjemmesykepleie og habiliteringstjenester som har deltatt i prosjektet. Hjemmetjenesten med vekt på digitalisering, sykepleierteamet og nattvakt er andre områder metodikken er brukt. Kommunen har også brukt TØRN-verktøy og metodikk i andre avdelinger i kommunen.

Kompetansekartlegging av faggrupper ved institusjon

På bakgrunn av rekrutteringssituasjonen, hvor det er vanskelig å få rekruttert fagkompetanse til helse- og omsorgstjenesten, har arbeidsgiver invitert til møte med alle sykepleierne for å orientere om situasjonen rundt sykepleierdekningen i tjenestene. En tverrfaglig arbeidsgruppe har gjennomført kompetansekartlegging av alle faggrupper ved institusjonen, og kartlagt opplæringsbehovet. I tillegg er det arbeidet med oppgavedeling. Resultatet fra arbeidet er presentert i en rapport og omhandler blant annet resultat og tiltak for videre arbeid.

**Barnehagetjenesten**

Alle barnehagestyrere har fått tilbud om styrerutdanning. Utviklingslærerne har tatt etterutdanning, og en ansatt har tatt utdanning på masternivå.

Barnehagen deltar i en rekke regionale nettverk, som blant annet barnehagemyndighets-nettverk, nettverk for ledelse av utviklingsarbeid, IKT-nettverk og nettverk for oppvekstledere.

## 3.3 VURDERINGER

Det er etter vår vurdering positivt at kommunen er i ferd med å vedta en overordnet kompetansestrategi. Dette vil gi en god struktur for en helhetlig kompetanseutvikling. At enhetene skal lage egne kompetanseplaner vil sikrer lokal tilpasning.

Ledere i Sunndal kommunen opplever selv at de har god kunnskap om kompetansekravene og kompetansen til egne ansatte. Vår undersøkelse viser at ikke alle tjenester har hensiktsmessige systemer for kompetanseutvikling og etterutdanning. Implementeringen av Dossier som kompetansestyringsverktøy vil bidra til bedre oversikt, planlegging og dokumentasjon av kompetansetiltak.

Sunndal kommune kan etter vår vurdering fortsette arbeidet med kompetansekrav i forhold til endringer i teknologi, demografi og tjenestebehov.

**Anbefalinger**

Basert på gjennomført undersøkelse anbefaler vi Sunndal kommune å:

- evaluere tiltakene som er satt i verk for å sikre at de gir ønsket effekt

# 4 PROBLEMSTILLING 3

Problemstillingen i dette kapitlet er:

**Hvordan håndterer Sunndal kommune utfordringer med å beholde kvalifisert arbeidskraft, og i hvilken grad bidrar eksisterende tiltak til å redusere turnover og fremme stabilitet blant ansatte?**

## 4.1 REVISJONSKRITERIER

Kommunen blir i denne forvaltningsrevisjonen vurdert opp mot disse revisjonskriteriene[3]:

- Har Sunndal kommune etablert system for å beholde kvalifisert arbeidskraft?
- I hvilken grad sikrer Sunndal kommune at krav til å beholde kvalifisert arbeidskraft følges opp i enhetene?

Arbeidsmiljøloven § 3-1 handler om arbeidsgivers plikter for å sikre et forsvarlig arbeidsmiljø. Den pålegger arbeidsgiver å sørge for at arbeidsmiljøet er fullt forsvarlig ut fra en samlet vurdering av fysiske, psykiske og sosiale forhold. I en kommunal kontekst betyr dette at kommunen som arbeidsgiver har ansvar for å:

- Forebygge arbeidsrelatert sykdom og skade.
- Sikre systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid (HMS).
- Tilrettelegge arbeidet for å fremme nærvær og redusere sykefravær.
- Ivareta ansattes trivsel, medvirkning og faglige utvikling.
- Sikre et inkluderende og trygt arbeidsmiljø med godt samarbeid mellom ledelse og ansatte.

I praksis innebærer dette at kommuner må jobbe aktivt med nærværsarbeid, som handler om å styrke faktorer som motiverer ansatte til å være til stede og trives i jobben, for eksempel gjennom tilrettelegging, fleksibilitet og godt arbeidsmiljø.

## 4.2 FAKTAGRUNNLAG

I intervju opplyses det at det er lite turnover i kommunen. Statistikk presentert i kommunestyret i mars 2024 viser at det i 2023 var en turnover i kommunen på 10,3 %, noe som er lavere enn gjennomsnittet for landet. For Sunndal kommune er dette en økning sammenlignet med tall for 2021 og 2022, men lavere enn årene før det.

Det opplyses at Sunndal kommune har fokus på og arbeider for å beholde arbeidskraft og minimere turnover. Organisasjons- og personalsjef trekker frem noen oppgaver det arbeides med:

- revidere og utvikle strategidokumenter og handlingsplaner i tråd med arbeidsmarkedet og fremtidige tjenestebehov hos innbyggerne
- kompetanseutvikling og oppgavedeling
- legge til rette for jobbutprøving på tvers av avdelinger og tjenester

[3] Se vedlegg: Utledning av revisjonskriterier.

- vedlikehold av kompetanse
- system for å kvalifisere nytilsatte og vikarer, for eksempel traiee-ordning og mentorordning
- heltid, arbeidstidsordninger.

Kommunen arbeider med å utvikle og forbedre HMS arbeidet. AMU har vedtatt overordna mål og plan for HMS-arbeidet, og HMS-grupper er etablert på enhetsnivå, tjenestenivå og på stabsnivå. Det opplyses at arbeid i HMS-gruppene er viktig for arbeidsmiljøet i den enkelte avdeling og enhet, og i arbeidet for å beholde kvalifisert arbeidskraft. HMS-gruppene omtales nærmere i kapittel 1.7.

Vi har i spørreundersøkelsen stilt spørsmål knyttet til medvirkning. Vi har her i vår vurdering valgt å skille svarene fra ledelsen og svarene fra hovedtillitsvalgte og verneombud.

På spørsmål om «I hvilken grad har tillitsvalgt/ verneombud har vært involvert i endrings- og planarbeidet i kommunen knytt til personalforvaltning (rekruttere og beholde arbeidskraft)?» får vi ulike svar fra ledere og verneombud. Tjenesteledere og mellomledere har svart i stor- eller svært stor grad, mens verneombud har svart at de i liten eller svært liten grad har vært involvert. (spørsmål 4)

Medvirkning i kommunen foregår på forskjellige nivå. Hovedtillitsvalgte og hovedverneombud har partssamarbeid med tjenestelederne, mens tillitsvalgte og verneombud har partssamarbeid med avdelingsledere/ styrere, hvor mye av samarbeidet er samlet i HMS-gruppene. Vernetjenesten har en rolle i partssamarbeidet med tanke på å beholde arbeidskraft.

Kommunen opplever at det kan være krevende å behold og rekruttere til lederstillinger. En årsak til dette er at kommunen har et stort privat næringsliv som jevnt over har et høyere lønnsnivå.

Det opplyses videre at det er noe flytting internt i kommuneorganisasjonen, og at det er få karriereveier for en som jobber i barnehage og derfor ønsker ansatte noen ganger å jobbe i andre tjenester i kommunen. Barnehagelærer kan for eksempel søke arbeid i NAV eller skole.

Helse og omsorg opplyser at mange av de som slutter blir pensjonister. Noen få starter i private bedrifter, mens noen ønsker å prøve noe nytt eller prøve seg i en annen kommune.

Mange sykepleiere var i starten skeptiske til de endringene som er ble gjort i forbindelse med sykepleierteam. Det opplyses at så langt har ingen sluttet på grunn av dette.

Når arbeidstaker avslutter sitt arbeidsforhold i kommunen er det ønskelig å gjennomføre en sluttsamtale. Helse og omsorgstjenesten opplyser at de prøver å gjennomføre en slik sluttsamtale.

Som del av forvaltningsrevisjonsprosjektet ble det gjennomført en spørreundersøkelse. Svarene viser at respondentene opplever at ansatte trives på jobb i kommunen, men at 34 % svarer at de i stor eller svært stor grad har utfordringer med å beholde ansatte (spørsmål 19).

Ett spørsmål i spørreundersøkelsen var hvilke tiltak respondentene opplever at har fungert for å rekruttere og beholde arbeidskraft (spørsmål 15). Funn og vurdering av dette spørsmålet er også omtalt under problemstilling 1. Av svarene ser vi at alle tiltakene respondentene kunne krysse av for er vurdert å ha effekt. 18 respondenter (64,3 %) svarte at det tiltaket som antas å ha hatt størst effekt for å beholde ansatte er videreutdanning med økonomisk støtte. Et annet tiltak som har hatt effekt og som framheves er at det gjennomføres medarbeider- og utviklingssamtaler (14 respondenter, 50 %).

**Nærværsarbeid**

I desember 2024 opprettet kommunestyret en stilling som skal arbeide med nærværsarbeid i kommunen.

Personalsjef opplyser at kommunen jobber kontinuerlig med omstillingsarbeid. Dette arbeidet gjennomføres i samarbeid med ansatte og ansattes organisasjoner. Kommunen har fokus på tiltak som har innvirkning på nærværsarbeid. Av tiltak nevnes:

- Lederveiledning og lederstøtte
- Systematisk arbeid på overordnet nivå og kartlegging, for eksempel 10-faktor medarbeiderundersøkelse og helhetlig plan for HMS arbeidet
- Sykefraværsforbygging, tilrettelegging og oppfølging av sykemeldte
- Samarbeid med andre, herunder leger og NAV
- Årlige medarbeidersamtaler

Det opplyses at kommunen arbeider med å utvikle og forbedre HMS arbeidet. Arbeidsmiljøutvalget (AMU) har vedtatt overordna mål og plan for dette.

Sunndal kommune har et systematisk partssamarbeid. Det er etablert HMS-grupper lokalt i enhetene. HMS-grupper er etablert på enhetsnivå, tjenestenivå og på stabsnivå. Dette er nærmere omtalt i kapittel 1.7.

Sunndal kommune gjennomfører en rekke tiltak som har betydning for at ansatte skal trives og ønske å arbeide i kommunen. Tiltak som spesielt nevnes i intervju er:

- Ledermøter
- Medarbeidersamtaler
- HMS- grupper på ulike nivå
- 10-faktor medarbeiderundersøkelse, og oppfølging av resultater fra undersøkelsen
- Sykefraværsoppfølging og forebyggingsarbeid

I spørreundersøkelsen svarte 25 av 28 at det er gjennomført medarbeidersamtale i løpet av det siste året, to (2) har svart at dette sist ble gjennomført for 2-3 år siden, og en (1) har svart at slike samtaler gjennomføres sjeldnere (Spørsmål 17).

Vi har stilt spørsmål om hvilke tiltak som er gjennomført for å beholde arbeidskraft (spørsmål 21). Svarene som gjengis under er redigert noe av oss:

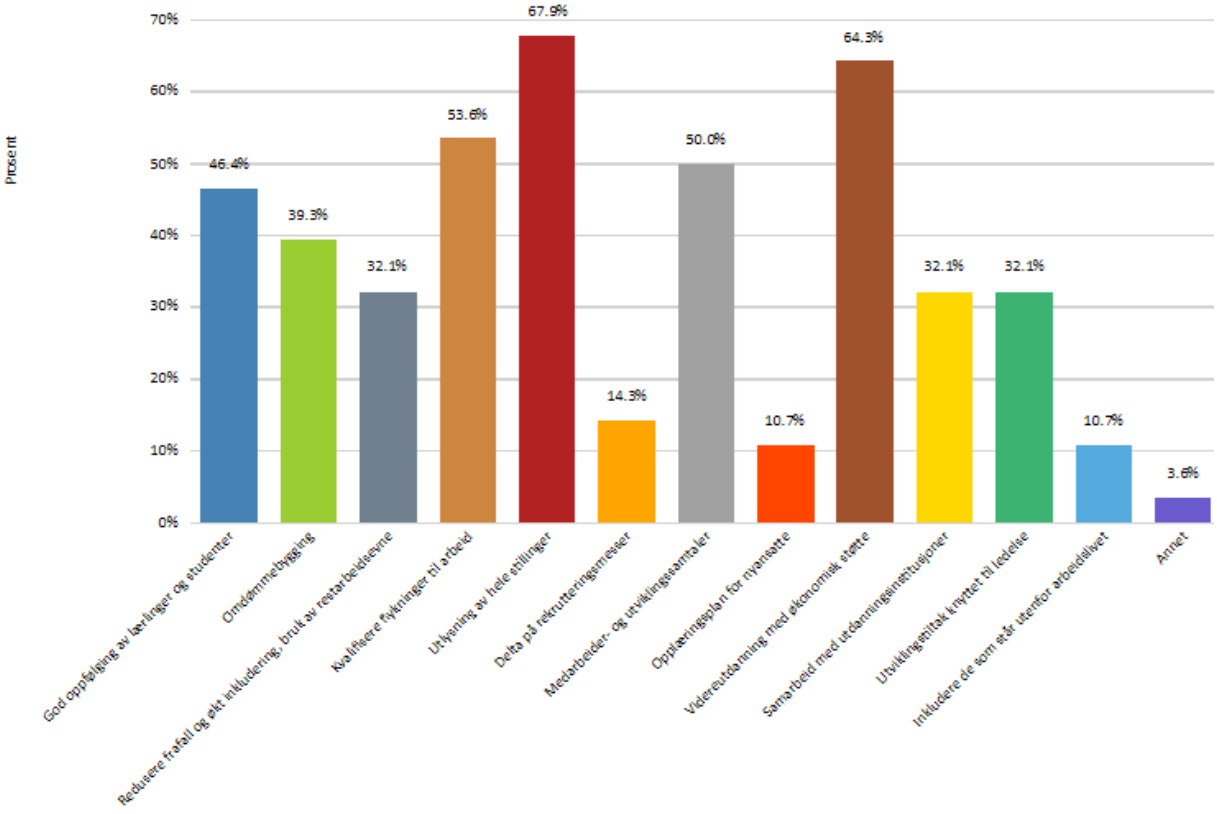
- god tilrettelegging, oppfølging av nyansatte
- legge til rette for opplæring ved behov
- kompetanseutvikling
- høyere lønn
- nærhet til ledelse gir raske svar på utfordringer, redusere lederspennet
- omdømmebygging
- rolleavklaringer og oppgavefordeling
- teambygging, sykepleierteam
- utvikling og omstilling, endre arbeidsoppgaver
- HMS-grupper på alle avdelinger for å sikre god medvirkning
- styrking av grunnbemanning
- ansatt ekstra mannskap for å senke arbeidspress ved fravær

- tilrettelegging av arbeidet for å bygge ned eventuelle barrierer knytta til arbeidstid, aldersgrupper og arbeidssted
- årlig kan ansatte melde inn endringsønsker for neste barnehageår, som imøtekomme i den grad det er mulig
- medarbeidersamtaler
- foretar forventningsavklaringer
- målrettet arbeid med autonomi (selvbestemmelse)
- prøver å skape en god dag på jobben

Det gis også tilbakemelding i spørreundersøkelsen om at det ikke blir gjort nok for å beholde ansatte (spørsmål 20). 13 respondenter, hvorav 7 ledere, av til sammen 28 har svart at det i liten eller i svært liten grad er satt i verk tiltak for å beholde ansatte. 10 respondenter har svart i stor- eller svært stor grad og fem (5) har svart vet ikke.

I spørreundersøkelsen ble det stilt spørsmål om hvilke tiltak respondenten opplever har fungert for å rekruttere og beholde arbeidskraft ved din enhet/ tjeneste (spørsmål 15). Det var mulig å sette flere kryss.  Av svarene i figuren under ser vi at en eller flere respondenter har gitt svar knyttet til alle tiltak som var listet opp i undersøkelsen. Flest har svarte at utlysning av hele stillinger (67,9 %) og videreutdanning med økonomisk støtte (64,3 %) er de tiltakene som har hatt best effekt for å beholde arbeidskraft.

**Spørsmål 15. Hvilke tiltak opplever du har fungert for å rekruttere og beholde arbeidskraft ved din enhet/tjeneste? Du kan sette flere kryss**



| Navn | Prosent |
|---|---|
| God oppfølging av lærlinger og studenter | 46,4% |
| Omdømmebygging | 39,3% |
| Redusere frafall og økt inkludering, bruk av restarbeidsevne | 32,1% |
| Kvalifisere flykninger til arbeid | 53,6% |
| Utlysning av hele stillinger | 67,9% |
| Delta på rekrutteringsmesser | 14,3% |
| Medarbeider- og utviklingssamtaler | 50,0% |
| Opplæringsplan for nyansatte | 10,7% |
| Videreutdanning med økonomisk støtte | 64,3% |
| Samarbeid med utdanningsinstitusjoner | 32,1% |
| Utviklingstiltak knyttet til ledelse | 32,1% |
| Inkludere de som står utenfor arbeidslivet | 10,7% |
| Annet | 3,6% |
| **N** | **28** |

**Sykefravær**

Vi får opplyst at helse- og omsorgstjeneste og barnehagetjenesten er de enhetene med høyest sykefravær. I spørreundersøkelsen svarer alle innen barnehagetjenesten, både ledere og verneombud, at de i stor- eller svært stor grad har utfordringer med høyt sykefravær. Innen helse og omsorgtjenestene svarer sju (7) av 10 det samme. Det er fem (5) tjenesteledere/ mellomledere som svarer at de i liten eller svært liten grad har utfordringer med høyt sykefravær. (spørsmål 23).

I intervju har vi fått informasjon om at kommunens arbeid med forebygging og oppfølging av sykemeldte ved å:

- Kartlegge tilretteleggingsbehov
- Dialogmøter
- Se tjenesteoverskridende ved utvidet tilretteleggingsbehov
- Tettere samarbeid med fastleger
- Prosjektstilling knytt til nærværs arbeid (personal- og organisering)
- Frisklivssentralen
- Kartlegging av støy/ hørseltesting
- Innkjøp av ergonomisk hjelpemidler
- Buffer på ansatte i barnehagen
- Stressmestring

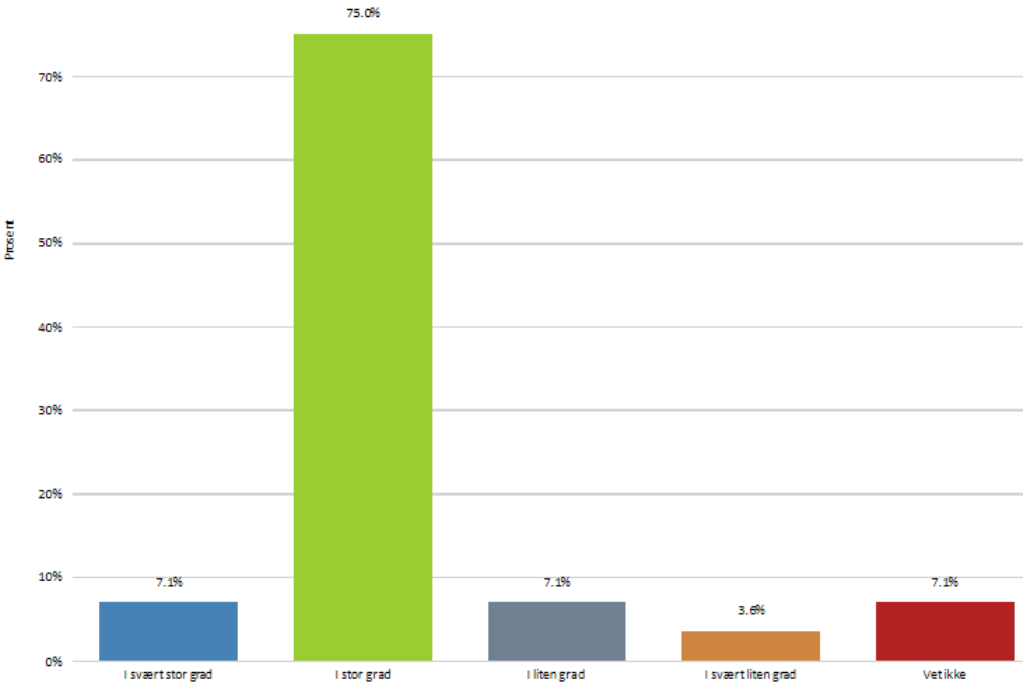
I spørreundersøkelsen svarer 75 % at det i stor- eller svært stor grad jobbes for å forebygge sykefravær i tjenestene, mens 25 % svarer i liten grad (spørsmål 22).

I barnehagetjenesten svarer alle at det i stor- eller svært stor grad jobbes for å forebygge sykefravær. Svarene til de 11 respondenter i helse- og omsorgstjenesten varierer noe, seks (6) svarer i stor- eller svært stor grad, mens fem (5) har svart at det i liten grad jobbes for å forebygge sykefravær.

Tre (3) respondenter har svart at sykemeldte i liten grad blir fulgt opp, 18 svarer at de i stor- eller svært stor grad blir fulgt opp, mens tre (3) har svart at de ikke vet. (spørsmål 24).

Oppfølging av arbeidsmiljø og nærværsarbeid er hovedoppgaver til verneombudene. Vi ser av diagrammet (spørsmål 7) under at de fleste respondentene, 23 av 28 har svart at tillitsvalgte og/ eller verneombud får medvirke i nærværsarbeidet i kommunen, fire (4) verneombud innen helse og omsorg har imidlertid svart i liten grad, eller vet ikke på spørsmålet.

**Spørsmål 7. I hvilken grad opplever du at tillitsvalgte og/eller vernetjenesten får medvirke i nærværsarbeidet i kommunen?**




## Barnehagetjenesten

Det er gjennomført 10-faktor medarbeiderundersøkelse blant ansatte innen barnehage. Den enkelte enhet/ barnehage følger dette opp systematisk i HMS grupper.

Det gjennomføres årlige medarbeider- og utviklingssamtaler i enhetene.

Barnehagene har utfordringer med høyt sykefravær. Det opplyses at det jobbes godt med å forebygge sykefravær i enhetene, men at oppfølging og organisering ved fravær trekkes frem som utfordrende.

## Helse og omsorg

Det opplyses at å flytte ansatt mellom ulike avdelinger har ført til fravær. Flere enheter innen helse og omsorg har utfordringer med høyt sykefravær. Tilbakemelding i spørreundersøkelsen viser at det er noe ulik oppfatning innen helse og omsorg i hvor stor grad det jobbes med å forebygge sykefravær, åtte (8) av 11 svarer at sykemeldte blir fulgt opp i stor- eller svært stor grad.

En tverrfaglig arbeidsgruppe har jobbet med omstillingsarbeid. Resultater er presentert i en rapport. Det er utarbeidet rollebeskrivelser for sykepleiere, helsefagarbeidere og pleieassistent, i tillegg til dagsplaner, ukeplaner og døgnrytmeplaner. Det er også utarbeidet prosedyrer for både teamleder og sykepleierteam. Det opplyses at basert på dette ble det starte med pilot for sykepleierteam 17.6.2024.

Vi har mottatt dokumentasjon som viser at kommunens helse- og omsorgstjenester har arbeidet med utvikling og omstillingsarbeid, blant temaene har vært sykepleierressursen, nattevaktene, hjemmetjenesten, habilitering, nattevaktressursen, middagsombringing. Det er lagt planer for det videre arbeidet med tiltak. Arbeidet har resultert i:

- Helse og omsorgstjenesten har hatt årsplan siden desember 2023
  - Ny turnus innføres i årsplanen for 2025
- Turnus for sykepleierteamet (tre sykepleiere på dag, to på kveld, natt og helg)
  - Følger opp avdelingene med faste besøk og når de blir tilkalt
  - Ny oppgavedeling
- Sykepleierteam har ført til økt ansvar for helsefagarbeiderne på avdeling
  - Planen er at det skal være 12 helsefagarbeidere og fire pleiemedarbeidere på hver avdeling. Dette var i januar 2025 ikke oppfylt med helsefag arbeidere.
  - Det er innført faste stillinger for pleiemedarbeidere i hver avdeling
- Helse og omsorg har fått tjenestebeskrivelser
- Tildelingsenheten arbeider for å utarbeide vedtak med riktig tjenestenivå
- Helse og omsorgstjenesten har over tid arbeidet med, og i stor grad lykkes med å få ansatte i heltidsstillinger. At ansatte går i heltidsstillinger, har vært med på å dekke opp fravær.
- Kommunen skal bygge nytt sykehjem. Sak om dette skal behandles politisk i mars 2025. Det arbeides for et bygg som gir mulighet for redusert bemanning, for eksempel færre nattevakter. Nytt bygg vil tidligst bli ferdigstilt i 2027/ 2028.

## 4.3 VURDERINGER

Det er lav turnover i Sunndal kommune.

Sunndal kommune har etablert tiltak for å beholde kvalifisert arbeidskraft og redusere turnover. Vår undersøkelse viser at kommunen arbeider med strategidokumenter og handlingsplaner. Kompetanseutvikling, oppgavedeling og intern jobbutprøving er sentrale tiltak. Det er også innført systemer for kvalifisering av nyansatte og vikarer, som trainee- og mentorordninger.

Kommunen har for å møte utfordringer med å rekruttere og beholde ansatte styrket HMS arbeidet i kommunen, dette er blant annet gjort gjennom økt medvirkning.

Ledermøter, medarbeidersamtaler, HMS-grupper og systematiske medarbeiderundersøkelser er en del av kommunens innsats for å beholde arbeidstakere. Spørreundersøkelser viser at de ansatte trives, men samtidig etterlyses flere tiltak for å beholde arbeidskraft.

Barnehagetjenesten og helse- og omsorgstjenesten har høyest sykefravær. Vår undersøkelse viser at det er gjennomført tiltak for å redusere sykefravær. Det arbeides med å kartlegge og forebygge fravær gjennom organisatoriske tiltak og tilrettelegging. I helse- og omsorg er det gjennomført en omfattende omstilling med nye turnusordninger, oppgavedeling og etablering av sykepleierteam, noe som har gitt helsefagarbeidere økt ansvar. Tilbakemelding i spørreundersøkelsen viser at det er noe ulik oppfatning i hvor stor grad det arbeides med å forebygge sykefravær blant respondentene innen barnehagene og helse og omsorg.

Kommunen har mange gode tiltak på plass. Etter vår vurdering må kommunen arbeide videre med implementering og oppfølging av disse tiltakene.

**Anbefalinger**

Basert på gjennomført undersøkelse anbefaler vi Sunndal kommune å:

- arbeide videre med implementering av tiltakene i tjenestene

# 5 KONKLUSJON OG ANBEFALINGER

I Sunndal kommune har tjenesteledere og stabsledere delegert personal- økonomi- og fagansvar. Rekrutteringsprosessene ivaretas sammen med hovedtillitsvalgte og organisasjons- og personalavdelinga. Oppfølging av personalansvaret er delegert til enhets/ avdelingsledere.

I spørreundersøkelsen er enkelte spørsmål mer relevante for spesifikke grupper, for eksempel tjenesteledere kontra mellomledere, og hovedtillitsvalgte kontra vernetjenesten. Vi har tatt hensyn til dette i våre vurderinger.

Vår undersøkelse viser at Sunndal kommune har arbeidet godt med personalforvaltning. For å møte utfordringene med å rekruttere ansatte med rett kompetanse, har kommunen vedtatt planer med tiltak. De aller fleste rekrutterings tiltakene er satt i verk, men virkningen av tiltakene er mindre grad evaluert. Det opplyses at dette arbeidet står for tur.

Sunndal kommune er i ferd med å vedta en overordnet kompetansestrategi. Når denne er vedtatt skal tjenestene utarbeider egne kompetanseplaner. Dette vil bidrar til lokal tilpasning noe som gir en god struktur for helhetlig kompetanseutvikling.

Undersøkelsen viser at ikke alle tjenester har hensiktsmessige systemer for kompetanse-utvikling og etterutdanning. Kommunen er i ferd med å implementere Dossier som kompetansestyringsverktøy. Dette vil styrke tjenestene sin oversikt over-, planlegging av-, og dokumentasjon av kompetansetiltak.

Det er lav turn-over i kommunen. Selv om ansatte opplyser at de trives på jobb, etterlyses flere tiltak for å beholde arbeidskraft.

Det er høyt sykefravær innen barnehage- og helse og omsorgstjenestene. Tilbakemelding fra respondentene innen barnehage og helse og omsorg viser at det er noe ulik oppfatning i hvor stor grad det arbeides med å forebygge sykefravær.

## REKRUTTERING

Vi har vurdert om Sunndal kommune sine rekrutteringsstrategier er tilstrekkelig effektive for å tiltrekke og sikre nødvendig kvalifisert arbeidskraft.

Sunndal kommune har planer og utkast til kompetansestrategi, som inneholder tiltak for rekruttering. Kommunen har implementert tiltak for å styrke rekrutteringen, blant annet gjennom styrking av personalavdelingen, samarbeid med næringslivet og utdanningsinstitusjoner, deltakelse på rekrutteringsmesser og prosjekter for inkludering. Det er også innført systemer for å redusere uønsket deltid og sikre hele stillinger.

Til tross for dette har kommunen fortsatt utfordringer med å tiltrekke kvalifisert arbeidskraft, særlig innen enkelte yrkesgrupper. Det er også noen utfordringer med oppfølging av lærlinger.

For å sikre at tiltakene gir ønsket effekt bør kommunen gjennomføre en evaluering av rekrutteringsarbeidet, vurdere forbedringer i oppfølgingen av lærlinger og arbeide videre med å gjøre kommunen til en mer attraktiv arbeidsgiver.

Basert på gjennomført undersøkelse anbefaler vi Sunndal kommune å:

- foreta en systematisk vurdering av hvordan rekruttering praktiseres i tjenestene

## KOMPETANSEUTVIKLING OG ETTERUTDANNING

Vi har vurdert om Sunndal kommune har utviklet hensiktsmessige systemer for kompetanse-utvikling og etterutdanning som er tilpasset fremtidens krav til kompetanse og tjenester.

Sunndal kommune er i ferd med å vedta en overordnet kompetansestrategi, noe som gir en god struktur for helhetlig kompetanseutvikling. At tjenestene utarbeider egne kompetanseplaner vil bidra til lokal tilpasning. Ledere opplever at de har god oversikt over kompetansekrav og ansattes kompetanse.

Undersøkelsen viser at ikke alle tjenester har hensiktsmessige systemer for kompetanse-utvikling og etterutdanning. Implementeringen av Dossier som kompetansestyringsverktøy vil styrke oversikt, planlegging og dokumentasjon av kompetansetiltak.

Kommunen bør fortsette arbeidet med å tilpasse kompetansekravene til endringer i teknologi, demografi og tjenestebehov.

Basert på gjennomført undersøkelse anbefaler vi Sunndal kommune å:

- evaluere tiltakene som er satt i verk for å sikre at de gir ønsket effekt

## BEHOLDE KVALIFISERT ARBEIDSKRAFT

Vi har vurdert hvordan Sunndal kommune håndterer utfordringer med å beholde kvalifisert arbeidskraft, og i hvilken grad eksisterende tiltak bidrar til å redusere turnover og fremme stabilitet blant ansatte.

Sunndal kommune har lav turn-over og har etablert tiltak for å beholde kvalifisert arbeidskraft. Strategidokumenter og handlingsplaner legger grunnlaget for kompetanseutvikling, oppgavedeling og intern jobbutprøving. Kvalifisering av nyansatte og vikarer styrkes gjennom trainee- og mentorordninger.

Ledermøter, medarbeidersamtaler, HMS-grupper og systematiske medarbeiderundersøkelser brukes for å fremme trivsel og stabilitet. Spørreundersøkelser viser at de ansatte trives, men samtidig etterlyses flere tiltak for å beholde arbeidskraft.

Selv om ansatte generelt trives, etterlyses flere tiltak for å beholde arbeidskraft. Høyest sykefravær finnes i barnehagetjenesten og helse- og omsorgstjenesten. I sistnevnte tjeneste er det gjennomført tiltak for å forebygge fravær gjennom nye turnusordninger, oppgavedeling og sykepleierteam. Tilbakemelding i spørreundersøkelsen viser at det er noe ulik oppfatning i hvor stor grad det arbeides med å forebygge sykefravær blant respondentene innen barnehagene og helse og omsorg.

Kommunen har mange gode tiltak på plass, men må arbeide videre med implementering og oppfølging for å sikre ønsket effekt.

Basert på gjennomført undersøkelse anbefaler vi Sunndal kommune å:

- arbeide videre med implementering av tiltakene i tjenestene

# ANBEFALINGER

Basert på gjennomført undersøkelse anbefaler vi Sunndal kommune å:

- foreta en systematisk vurdering av hvordan rekruttering praktiseres i tjenestene
- evaluere kompetanseutvikling- og etterutdanningstiltakene som er satt i verk for å sikre at de gir ønsket effekt
- arbeide videre med implementering av tiltakene for å beholde kvalifisert arbeidskraft i tjenestene

# 6 FAKTASJEKK OG UTTALE FRA KOMMUNEDIREKTØR

Et utkast til rapport ble sendt på faktasjekk til kontaktperson og til uttale til kommunedirektøren 6.3.2025.

Vi ba om tilbakemelding på faktagrunnlaget innen 13.3.2025. Vi fikk tilbakemelding i e-post 12.3.2025.

Tilbakemeldingene er innarbeidet i rapport som 13.3.2025 ble sendt til kommunedirektør for uttale, med svarfrist 17.3.2025

Vi mottok uttale fra kommunedirektør i e-post 17.3.2025. Uttalen følger som vedlegg.

# REFERANSELISTE

Helse og omsorgsdepartementet, handlingsplan: kompetanseløft 2025
kompetanseloft-2025-2.pdf (regjeringen.no)

ISO 30405:2023, human resource management 2023.
ISO 30405:2023 - Human resource management — Guidelines on recruitment

KS, hovedavtalen
Hovedavtalen-KS-2024-2025.pdf

KS, veileder for lokalt arbeid med kompetanseutvikling
Veileder-lokalt-arbeid-kompetanseutvikling.pdf (ks.no)

Lovdata, Barnehageloven
Lov om barnehager (barnehageloven) - Lovdata

Lovdata, arbeidsmiljøloven
Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven) - Lovdata

Lovdata, forskrift om organisering, ledelse og medvirkning.
Forskrift om organisering, ledelse og medvirkning - Lovdata

Lovdata, helse- og omsorgstjenesteloven
Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester m.m. (helse- og omsorgstjenesteloven) - Lovdata

Lovdata, kommuneloven
Lov om kommuner og fylkeskommuner (kommuneloven) - Lovdata

Statsforvaltaren i Møre og Romsdal, forventningsbrevet 2024
Forventningsbrev 2024 | Statsforvaltaren i Møre og Romsdal)

Sunndal kommune, barnehage- og skolebruksplan, temaplan

Sunndal kommune, helse- og omsorgsplan 2023-2030

Sunndal kommune, kompetansestrategi, administrasjonsutvalget, utkast 11.11.2024

Sunndal kommune, lønnspolitikk, kommunestyret 12.6.2024

Sunndal kommune, plan for legetjenesten i Sunndal 2023-2027

Sunndal kommune, økonomi- og handlingsplan for 2024-2027, kommunestyret 13.12.2023

# VEDLEGG 1: UTTALE FRA KOMMUNEDIREKTØR

Vi mottok uttale fra kommunedirektør i e-post 17.3.2025. Uttalelsen gjengis under.

**Uttalelse fra kommunedirektøren**

I rapporten fra forvaltningsrevisjonen kommer det frem at partssamarbeidet fungerer godt, noe som også stemmer med min opplevelse. Dette er en viktig premiss for å møte omstillingene som ligger fremfor oss. Arbeidet i HMS-gruppene gir mulighet til tidlig medvirkning og innflytelse til å utvikle arbeidsmiljøet som er en viktig faktor for å beholde arbeidstakere.
Rapporten synliggjør også viktigheten av kontinuerlig omstillings- og forbedringsarbeid i møte med fremtidens utfordringer for å beholde og rekruttere nye medarbeidere med riktig kompetanse.

Selv om Sunndal kommune har lav turnover, så kan det se ut som om respondentene sin oppfattelse ikke stemmer helt overens med dette. Dette kan kanskje skyldes at det er større bevegelse i arbeidsmarkedet nå enn for bare noen få år siden og at yrkesgrupper som før var stabile også beveger seg til andre typer stillinger. Vårt kanskje mest vellykkede tiltak for å rekruttere og beholde ansatte, er arbeidet som er lagt ned for at ansatte skal få hele stillinger. Heltidsarbeidet har vært et krevende arbeid som vi nå ser resultatet av.

Med tanke på et stramt arbeidsmarked og intern turnover, tror jeg det er viktig vi fortsatt holder rekrutteringsprosessene på tjenesteleder- og hovedtillitsvalgtsnivå. På denne måten minimerer vi intern konkurranse om kompetanse på avdelingsnivå. Tjenesteleder kan da vurdere hvor kompetansen trengs mest ut ifra tjenestens behov. Så må vi fortsatt arbeide med å videreutvikle samarbeidet mellom tjenestene. Ved å holde ansvaret for rekruttering på tjenestenivå vil vi få hovedtillitsvalgte som får god kompetanse og erfaring i rekrutteringsarbeid. En kompetanse som tjenestene høster godt av siden hovedtillitsvalgte som regel er med i rekrutteringsprosesser i flere tjenester. Dette er også være med på å motvirke at det danner seg egne kulturer i tjenestene.

I tillegg ønsker jeg å gi organisasjons- og personalavdelingen et styrket mandat for å sikre gjennomgående rutiner og bruk av system. Samt ha et samlet og overordnet fokus på rekrutterings- og nærværsarbeid.

Med vennlig hilsen

**Bjørn Flemmen Steinland**

kommunedirektør
telefon: 91 54 43 49
www.sunndal.kommune.no

Sunndal kommune

# VEDLEGG 2: NÆRMERE OM REVISJONSKRITERIENE

Revisjonskriterier skal utarbeides for hvert forvaltningsrevisjonsprosjekt og er de normer, krav eller standarder som virksomheten i kommunen skal vurderes opp mot. I denne forvaltningsrevisjonen er en rekke kilder brukt for å utlede revisjonskriterier.

Revisjonskriteriene til de tre problemstillingene er utledet fra:

- Kommuneloven, kapittel 25
- Helse- og omsorgstjenesteloven
- Barnehageloven
- Arbeidsmiljøloven
- Hovedavtalen
- Kommunale vedtak/ retningslinjer, herunder:
  - Kommuneplan
  - Personalpolitikk
  - Kompetanseplan
- Kommunens prosedyrer og rutiner

Revisjonskriterier som er valgt for å kunne svare ut de tre problemstillingene redegjøres det for under.

## PROBLEMSTILLING 1 - REKRUTTERING

**Problemstilling 1:** Er kommunens rekrutteringsstrategier tilstrekkelig effektive for å tiltrekke og sikre nødvendig kvalifisert arbeidskraft?

I denne problemstillingen undersøker vi om Sunndal kommune har gode nok strategier for å rekruttere kvalifisert arbeidskraft. Vi vurderer hvorvidt tiltakene er godt tilpasset behovene i sektorer hvor det er mangel på kvalifisert arbeidskraft.

Revisjonskriterier:

- ✓ Har Sunndal kommune etablert system for gjennomføring av rekrutteringsprosesser?
- ✓ I hvilken grad sikrer Sunndal kommune at krav til rekrutteringsprosesser, og dokumentasjon av disse, følges opp?

For å sikre effektiv rekruttering til helse- og omsorgstjenesten og barnehagetjenesten, må kommunen utvikle en helhetlig strategi som tar hensyn til både kortsiktige og langsiktige behov. I tillegg må strategien være tilpasset utfordringene innen den enkelte sektoren.

## PROBLEMSTILLING 2 - KOMPETANSEUTVIKLING OG ETTERUTDANNING

**Problemstilling 2:** Har Sunndal kommune utviklet hensiktsmessige systemer for kompetanseutvikling og etterutdanning som er tilpasset fremtidens krav til kompetanse og tjenester?

Denne problemstillingen vurderer om Sunndal kommune har utviklet effektive systemer for kompetanseutvikling og etterutdanning, herunder om kommunen tilpasser ansattes kompetanse til endringer som følge av ny teknologi, demografiske utviklinger og økte tjenestebehov.

Revisjonskriterier:

- ✓ Har Sunndal kommune etablert system for kompetanseutvikling og etterutdanning?
- ✓ I hvilken grad sikrer Sunndal kommune at krav til kompetanseutvikling og etterutdanning følges opp i enhetene?

Kommuneloven stiller ikke eksplisitte krav om hvordan kommuner skal gjennomføre kompetansekartlegging eller lage kompetanseplaner. Loven har bestemmelser som indirekte krever at kommuner må ha et system for å sikre at de har nødvendig og kvalifisert personell. Dette fører i praksis til et behov for systematisk kartlegging og planlegging av kompetanse. Aktuelle bestemmelser i kommuneloven er det redegjort for under problemstilling 3 (under).

Helsepersonelloven stiller krav om at helsepersonell må ha den nødvendige utdanningen, erfaringen og faglige kompetansen til å utøve sitt yrke forsvarlig. Autorisasjon og lisens sikrer at de har formell kompetanse, mens loven også krever at helsepersonell holder seg faglig oppdatert og ikke tar på seg oppgaver de ikke har kvalifikasjoner til å utføre.

§ 4 krav til forsvarlighet (§ 4)

Den sentrale bestemmelsen om kompetanse i helsepersonelloven er § 4, som sier at alt helsepersonell plikter å utføre sitt arbeid på en forsvarlig måte. Forsvarlighetskravet innebærer at helsepersonell må ha de nødvendige faglige kvalifikasjonene, ferdighetene og erfaringen som kreves for å utføre oppgavene de er satt til å utføre. Helsepersonellet skal også holde seg faglig oppdatert og ta hensyn til de rammebetingelsene og ressurser som er tilgjengelige.

§ 4 krav til videreutdanning og spesialisering

Helsepersonell skal sørge for å holde seg faglig oppdatert og tilegne seg nødvendig videreutdanning dersom det kreves for å opprettholde en forsvarlig yrkesutøvelse. Det kan innebære at helsepersonell i løpet av karrieren må ta videreutdanning eller spesialisering for å sikre at de har den nyeste kunnskapen og ferdighetene innen sitt fagfelt.

§ 4 personlig ansvar for faglig oppdatering

Helsepersonell har et personlig ansvar for å holde seg oppdatert innen sitt fagområde. Dette innebærer å holde seg orientert om faglige retningslinjer, ny kunnskap, og utvikling innen teknologi og metoder som er relevant for den helsehjelpen de yter.

§§ 48-50 autorisasjon og lisens

For å kunne utøve visse yrker innenfor helsevesenet kreves det autorisasjon eller lisens. Helsepersonell som har autorisasjon, har fått bekreftet at de har de nødvendige kvalifikasjonene for å utøve sitt yrke. Dette gjelder for eksempel for leger, sykepleiere og fysioterapeut.

I barnehageloven stilles det i kapittel VI krav til bemanning og kompetanse, inkludert bestemmelser om pedagogisk bemanning, antall ansatte per barn og krav til spesialpedagogisk kompetanse. Barnehagene skal sikre et omsorgs- og læringsmiljø som er tilpasset barnas behov. Dette forutsetter at rekrutteringsprosesser prioriterer å ansette kvalifiserte pedagoger og støttepersonell. Videre må kommunen legge til rette for etterutdanning av eksisterende ansatte for å møte disse kravene. Bemanning og kompetanse i barnehagesektoren skal dermed oppfylle kravene i barnehageloven, inkludert pedagogtetthet og spesialpedagogisk kompetanse.

Barnehageloven § 18 a regulerer muligheten for å gi dispensasjon fra utdanningskravene for barnehagelærere og annet pedagogisk personale. Dispensasjoner kan kun gis under strenge vilkår for å sikre nødvendig bemanning, uten at det går utover kvaliteten på barnehagetilbudet.

For å etterleve krav i kommuneloven, helse og omsorgstjenesteloven (helsepersonelloven) og barnehageloven må kommunene sørge for å kartlegge hvilken kompetanse ansatte har, og utvikle kompetanseplaner som sikrer at helsepersonell får nødvendig opplæring og videreutdanning.

## PROBLEMSTILLING 3 - BEHOLDE KVALIFISERT ARBEIDSKRAFT

**Problemstilling 3:** Hvordan håndterer Sunndal kommune utfordringer knyttet til å beholde kvalifisert arbeidskraft, og i hvilken grad bidrar eksisterende tiltak til å redusere turnover og fremme stabilitet blant ansatte?

Denne problemstillingen ser på hvordan Sunndal kommune håndterer utfordringer med å beholde kvalifisert arbeidskraft. Vi vurderer effekten av tiltak, nærværsarbeid og HMS-tiltak med sikte på å redusere turnover og sikre stabilitet blant ansatte, særlig med tanke på uønsket deltid og håndtering av høyt sykefravær.

Revisjonskriterier:

- ✓ Har Sunndal kommune etablert system for å beholde kvalifisert arbeidskraft?
- ✓ I hvilken grad sikrer Sunndal kommune at krav til å beholde kvalifisert arbeidskraft følges opp i enhetene?

Kommuneloven legger ansvar på kommunen og kommunedirektøren for å sørge for at det er tilstrekkelig og kvalifisert personell til å ivareta kommunens oppgaver. I tillegg skal kommunen har et internkontrollsystem som sikrer forsvarlig drift og oppfyllelse av lovpålagte krav.

Kommuneloven § 2-1 (kommunens alminnelige organisasjonsansvar)
Kommuneloven fastslår at kommuner har ansvar for å organisere sin virksomhet på en måte som sikrer at de kan ivareta sine lovpålagte oppgaver. Dette innebærer et ansvar for å sikre tilstrekkelige ressurser og riktig kompetanse i kommunen for å kunne ivareta kommunens oppgaver.

Kommuneloven § 13-1 (kommunedirektørens ansvar)
Kommunedirektøren har ansvar for den daglige ledelsen av den kommunale administrasjonen og for at sakene som behandles av kommunestyret og andre folkevalgte organer blir forsvarlig utredet. Dette inkluderer et ansvar for at administrasjonen har tilstrekkelig kvalifikasjoner og kompetanse for å ivareta sine oppgaver.

Kommuneloven § 13-2 (arbeidsgiveransvaret)
Kommunen har arbeidsgiveransvaret for sine ansatte. Dette innebærer at kommunen som arbeidsgiver må sørge for at den ansatte får den nødvendige opplæringen og kompetansen som kreves for å utføre oppgavene på en forsvarlig måte.

Kommuneloven § 25-1 (internkontroll)
Kommunen skal sørge for at det er systemer for internkontroll som sikrer at kommunens oppgaver utføres i samsvar med lovgivningen, og at saksbehandlingen er forsvarlig. Dette inkluderer blant annet å ha tilstrekkelig kompetent personell til å oppfylle lovpålagte oppgaver og for å sikre at kommunen oppfyller sine forpliktelser på en faglig forsvarlig måte.

Arbeidsmiljøloven har bestemmelser som skal sikre at arbeidsmengden tilpasses den enkeltes kapasitet og helse. For å unngå fysiske og psykiske belastninger må det være tilstrekkelig bemanning. Forskrift om organisering, ledelse og medvirkning stiller krav til at arbeidsgiver tilrettelegger og organiserer arbeidet for å sikre et fullt forsvarlig arbeidsmiljø. Arbeidsgiver er ansvarlig for å gjennomføre bestemmelsene i forskriften.

Hovedtariffavtalen (HTA) i kommunene regulerer lønns- og arbeidsvilkår i kommunal sektor. Avtalen inneholder ikke direkte bestemmelser om bemanning i form av faste normer eller bemanningskrav. Den fastsetter imidlertid rammer for arbeidstid, overtid, arbeidsvilkår, og stillingsprosent som kan ha indirekte innvirkning på hvordan bemanning organiseres.

Selv om HTA ikke spesifikt angir bemanningsnivåer, legger den vekt på forsvarlig arbeidsbelastning og arbeidsmiljø, noe som kan kreve en viss bemanning for å sikre at arbeidstakerne har en akseptabel arbeidshverdag.

# VEDLEGG 3: PLANER OG STYRINGSDOKUMENTER

## ØKONOMI- OG HANDLINGSPLAN 2024 - 2027

Økonomiplan og handlingsplan - Sunndal kommune - Startsiden

Kommunedirektør skriver i innledningen til Økonomi- og handlingsplan for 2024 – 2027:

> «Det blir stadig færre i yrkesaktiv alder, noe som gjør det krevende å yte kommunale tjenester. Det er fokus på flere tiltak som i noen grad skal bidra til å sikre rekruttering, og de viktigste er:
>
> - Stort fokus på rekruttering, lærlinger og omdømmebygging
> - Redusere frafall og øke inkludering og gjøre nytte av denne arbeidskraftreserven
> - Kvalifisere flyktninger til arbeid»

I Økonomi- og handlingsplanen er det under to tjenesteområdene vedtatt ulike tiltak i arbeidet for å nå hovedmålene for kommunen:

Kommunedirektørens stab:

- I samarbeid med Hydro og opplæringskontoret ønsker de å utvikle en felles oppfølging for alle lærlinger i kommunen.
- Videreutvikle tilbudet om sommerjobb for ungdom. Sommer 2024 ønsker de gi tilbud om 4 uker, der 3 gis i sommerferien og 1 uke gis i høst-, jul- eller vinterferie.

Barnehagetjenesten:

> De fleste tjenesteområder opplever rekrutteringsutfordringer. Særlig utfordrende er det å knytte til seg ekstrahjelp som skal dekke opp for fravær. Barnehagetjenesten har derfor satset på å øke grunnbemanningen for å redusere sårbarheten og behovet for ekstrahjelp i perioder med mye fravær.

## KOMPETANSESTRATEGI, UTKAST IKKE VEDTATT

I administrasjonsutvalget sitt møte i juni 2024 vedtok de at en partssammensatt gruppe fra arbeidsgiver- og arbeidstakerne skulle utarbeide en kompetansestrategi. Med noen innspill tok utvalget strategien til orientering i utvalget sitt møte 11.11.2024. Det opplyses i saken at det er et mål å få strategien vedtatt første halvår 2025.

*Formål med strategien*

Strategien er utformet for å støtte opp om kommunens overordnede målsettinger om bærekraftig utvikling, sosial inkludering og kvalitetsstyrt tjenesteyting. Det er lagt vekt på å:

- Styrke Sunndal kommune som en attraktiv arbeidsgiver.
- Bygge en organisasjon med god fagkompetanse og fleksibilitet.
- Tette fremtidige kompetansegap og forberede ansatte på fremtidige krav til kompetanse.

*Tiltak*

Det er foreslått en rekke konkrete tiltak, blant annet på:

- *Rekruttering*: Utlysning av hele stillinger, god oppfølging av lærlinger og studenter, rekrutteringsmesser, samarbeid med regionale aktører mm.

- *Kompetansemobilisering*: Synliggjøring av kompetanse, bruk av digitale verktøy og medarbeider- og utviklingssamtaler som fast arena for kompetansekartlegging.
- *Kompetanseutvikling:* Opplæringsplan for nyansatte, videreutdanning med økonomisk støtte, samarbeid med utdanningsinstitusjoner og lederutviklingstiltak.
- *Omstilling av kompetanse*: Avklaring av kompetansebehov i medarbeider- og utviklingssamtaler og bruk av omstillingsprogrammer som «TØRN» ved endret behov.

## LOKAL LØNNSPOLITIKK

Kommunens lokale lønnspolitikk ble vedtatt i kommunestyret 12.6.2024, og skal sees i sammenheng med kommunens overordnede mål og strategier, og skal være en integrert del av kommunens personalpolitikk. Den skal brukes på flere områder, blant annet ved rekruttering, organisasjonsutvikling og ved lokale forhandlinger.

Sunndal kommune skal være en attraktiv arbeidsgiver og vår lokale lønnspolitikk skal bidra til at vi får kvalifiserte søkere til utlyste stillinger, og at vi beholder kvalifiserte medarbeidere.

Det forutsettes at lønn benyttes som et personalpolitisk virkemiddel. Lønnspolitikken skal bl.a. bidra til å:

- motivere til kompetanseutvikling
- motivere til mer heltid
- beholde, utvikle og rekruttere
- sikre kvalitativt gode tjenester
- fremme og ivareta likestilling mellom kjønnene
- fremme bærekraftig bruk av kompetanse

Ifølge prosedyren skal kommunedirektør årlig utarbeide en oversikt over tilgangen på arbeidskraft og turnover i kommunen. Dette legges til grunn både for rekrutteringsarbeidet i kommunen og hvordan kommunen skal beholde kvalifiserte medarbeidere. Oversikten legges fram på det årlige drøftingsmøte om rekrutteringssituasjonen og om fremtidige kompetansebehov. For å nå kommunens mål om god kvalitet på tjenestene er det viktig å jobbe for en høy andel med heltidsansatte. Kommunen må også aktivt arbeide for å inkludere de som står utenfor arbeidslivet.

## BARNEHAGE- OG SKOLEBRUKSPLAN

Tema- og sektorplaner - Sunndal kommune - Startsiden

Planen fremhever at rekruttering av ansatte med riktig kompetanse er en utfordring i mindre enheter som skoler og barnehager i kommunen. Et bredere fagmiljø, som er mulig ved større enheter, styrker muligheten til å rekruttere og beholde kvalifisert personell med ulike kompetanseområder. Større barnehager kan tiltrekke ansatte med spesialisert kompetanse og tilbyr bedre muligheter for samarbeid og profesjonsutvikling, noe som kan være mer utfordrende i mindre enheter der ressursene er begrense.

# HELSE- OG OMSORGSPLAN 2023-2030 – REKRUTTERE OG BEHOLDE ANSATTE

Tema- og sektorplaner - Sunndal kommune - Startsiden

Det er klare signaler på at det må forventes en betydelig knapphet på helse- og omsorgspersonell i årene framover. Kommunen har en aldrende befolkning. Det er vekst i nye brukergrupper med sammensatte og komplekse behov. Kommunen får stadig økt ansvar for oppfølging og behandling av pasienter. Summen av dette gir kommunen en betydelig utfordring med å beholde og rekruttere nok og riktig kompetanse i framtiden.

Kommunen opplever allerede nå betydelige utfordringer med å skaffe viktige yrkesgrupper, og stillinger står i fare for ikke å bli besatt med kvalifisert personell. Dette gjelder både fastleger, helsefagarbeidere, sykepleiere og vernepleiere som eksempel.

Kommunen må ta høyde for at sykepleiedekningen ikke vil bli opprettholdt på samme nivå som i dag i tiden fremover. Det betyr at vi må se på en annen måte å fordele oppgavene på mellom de ulike yrkesgruppene som jobber helse- og omsorgstjenestene. I tillegg må ulike velferdsteknologiske løsninger ses i sammenheng med ny oppgavefordeling. I dag løses de fleste oppgaver ved hjelp av ressurser i egen avdeling/sone på sikt må oppgavene løses ved at tjenesten ses mer under ett.

Deltagelse i pilotprosjektet TØRN i regi KS skal være en hjelp til å komme i gang med ny oppgavefordeling i hjemmesykepleien og habilitering.

For å være best mulig rustet til å møte denne utfordringen, blir det viktig å bevist jobbe opp mot rekruttering og attraktivitet som arbeidsgiver. Rekruttering handler om flere ulike faktorer og kan i stor grad påvirkes av gode ledere:

- Fokus på HMS og arbeidsmiljø
- Tilby konkurransedyktige lønns- og arbeidsvilkår
- Legge til rette for å ta imot –og sikre god oppfølging av- elever og studenter
- Legge til rette for relevant etter- og videreutdanning
- Systematisk og relevant intern kompetanseutvikling
- Rolleavklaringer/ kompetanseavklaringer/ ressursutnyttelser
- Fagmiljø –størrelse, samarbeidskultur og profesjonalitet
- Stillingsstørrelse og turnusordninger
- Kommunens/tjenestens omdømme
- Bruk av restarbeidsevne der personer står uten om ordinært arbeid?

Arbeidet med å innføre en heltidskultur har gitt resultater. Alle som ønsker det, får full stilling.

Strategier og tiltak for rekruttering må være langsiktige og ses på i en helhet i kommunen. Det vil være nødvendig å tenke nytt og rekruttere kompetanse en tradisjonelt ikke har gjort tidligere, samt prøve ut andre virkemidler. Eks kan dette være å ansette farmasøytkompetanse til medisinadministrering, bestilling og dosering i hjemmesykepleien og i institusjon.

Tjenestene må i enda større grad samhandle og dele kompetanse på tvers for å sikre helhet i tilbudet og at brukerne opplever koordinerte og sammenhengende tjenesteforløp. Samhandling handler om hvordan aktørene tar ansvar for å legge til rette for at tjenestene framstår som sammenhengende og planlagte med klar ansvarsfordeling seg imellom, uten glipper eller unødig

dobbeltarbeid. Dette gjelder for alle brukergrupper, uansett alder og behov, der brukermedvirkning står sentralt.

## PLAN FOR LEGETJENESTEN I SUNNDAL 2023-2027

Tema- og sektorplaner - Sunndal kommune - Startsiden

Plan for legetjenesten inngår i kommunens plan- og styringssystem og omhandler kommunens mål, strategi og tiltak for legetjenesten, og planen skal ha en årlig gjennomgang i samarbeidsutvalget. Plan for legetjenester viser hvilke områder som må videreutvikles i planperioden for å følge opp kommunens forpliktelser knyttet til legetjenester som beskrevet i lov- og avtaleverk, samt nasjonale og lokale føringer.

*Mål*

- Sørge for et tilstrekkelig antall leger deltar i fastlegeordningen
- God rekruttering
- Beholde leger
- Bidra til normale arbeidsdager for den enkelte lege, tross sykefravær
- Redusere vaktbelastning
- Forutsigbar turnus
- Være attraktiv som kommune
- Sterkt fagmiljø
- Mulighet til å endre listelengde på allerede ansatte leger

*Strategi*

- Sunndal kommune ønsker ha en proaktiv tilnærming til rekruttering av fastleger, og like viktig som å rekruttere nye fastleger, er å beholde de vi har. Sunndal ønsker bygge en fastlegeordning som er bærekraftig for fremtiden.
- Legge til rette for videre godt interkommunalt legevakts samarbeid. De digitale løsninger vi benytter og tenker benytte, må gjøres så brukervennlige og trygge som mulig. Det er også viktig at disse løsningene er godt implementert hos den enkelte innbygger.
- Pro-aktiv tilnærming til utfordringene. Vær nytenkende, og være oppdatert på aktuelle tiltak som eventuelt kan prøves.
- Inngå samarbeid med nærliggende kommuner for å dekke ulike tjenestetilbud.
- Tidlig dialog med mulige søkere. Vær tydelig på hva vi som kommune kan tilby, og legge til rette for valg for den aktuelle søker. Viktig å bruke de muligheter vi har for å sikre rekruttering.
- Innfri det som vi etter loven har plikt til å legge til rette for, fastlege til alle innbyggerne. Til enhver tid sikre oss oppdatert informasjon om behovet for antall fastleger.
- Sikre at fastlegene overholder kvalitetskravene som stilles i fastlege forskriften, sikre at fastlegene får nødvendig etterutdanning i allmennmedisin.

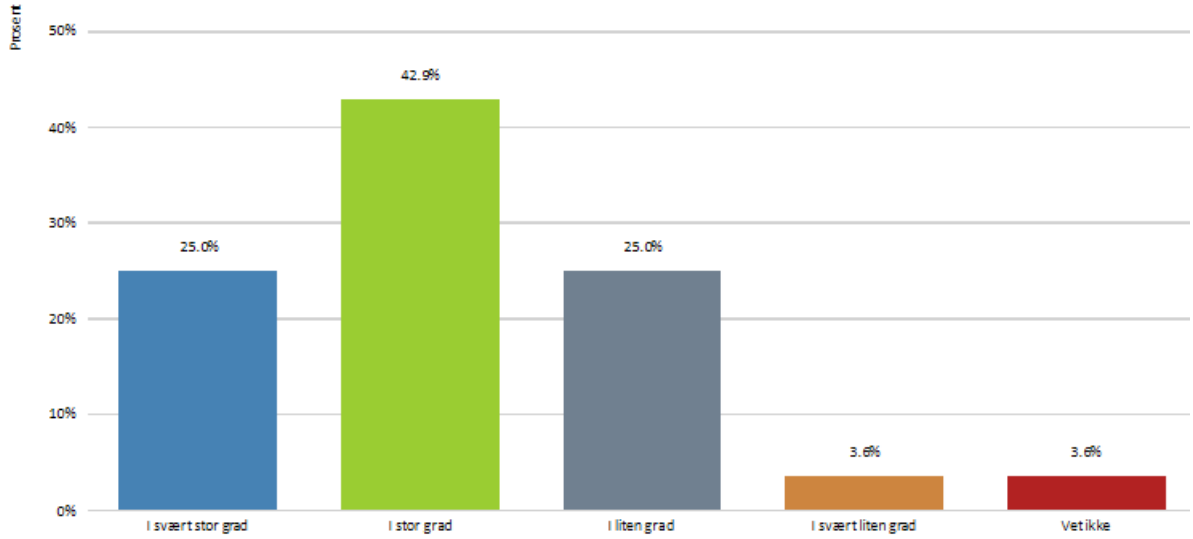
*Tiltak*

Vi har satt i verk ulike tiltak de siste årene, disse er beskrevet under kapittel 3. Det blir nå viktig å få avklart kontorplassering og kontortilhørighet for den nyopprettede hjemmelen. Vi må også være offensive fremover med å sette i verk eventuelle nye tiltak for å nå målsettingene våre. Dialog og samarbeid med fastlegene er viktig, sånn at en sammen skal kunne bygge en fastlegeordning for fremtiden.

Sunndal kommune har satt i verk ulike tiltak for å styrke og stabilisere legetjenesten i Sunndal. Med rekruttering av nye fastleger og beholde de fastlegene vi har som målsetting. Sunndal kommune ønsker å utvikle en legetjeneste for fremtiden som har et godt fagmiljø, er effektive, forutsigbare, bærekraftige og konkurransedyktig. Det er nødvendig med tiltak både for å rekruttere nye fastleger, og for å stabilisere fastlegene i sine stillinger. I stor grad handler dette om å bedre arbeidsvilkårene slik at fastlegene får en tilnærmet normal arbeidstid. Dette kan innebære reduksjon av pasientlistene, hvilket igjen øker behovet for rekruttering. Tiltakene som iverksettes må reguleres i takt med de nasjonale tiltakene. Sunndal Kommune ønsker at det skal være attraktivt både å etablere seg som, og være fastlege i Sunndal over tid. Å ha samme fastlege over tid er gjennom forskning vist å gi mindre risiko for sykehusinnleggelser, riktigere bruk av spesialisthelsetjenester og lavere dødelighet.

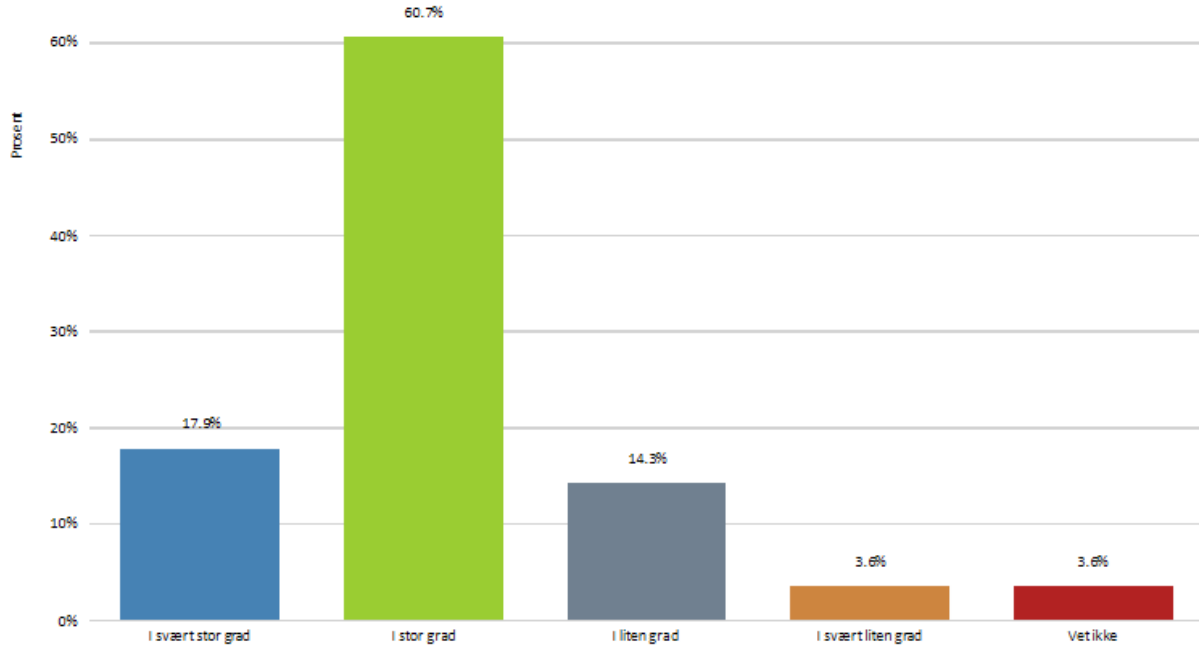
# VEDLEGG 4: DIAGRAM FRA SPØRREUNDERSØKELSE

**Spørsmål 4. I hvilken grad har tillitsvalgt/verneombud vært involvert i endrings- og planarbeidet i kommunen knytt til personalforvaltning (rekruttere og beholde arbeidskraft)?**



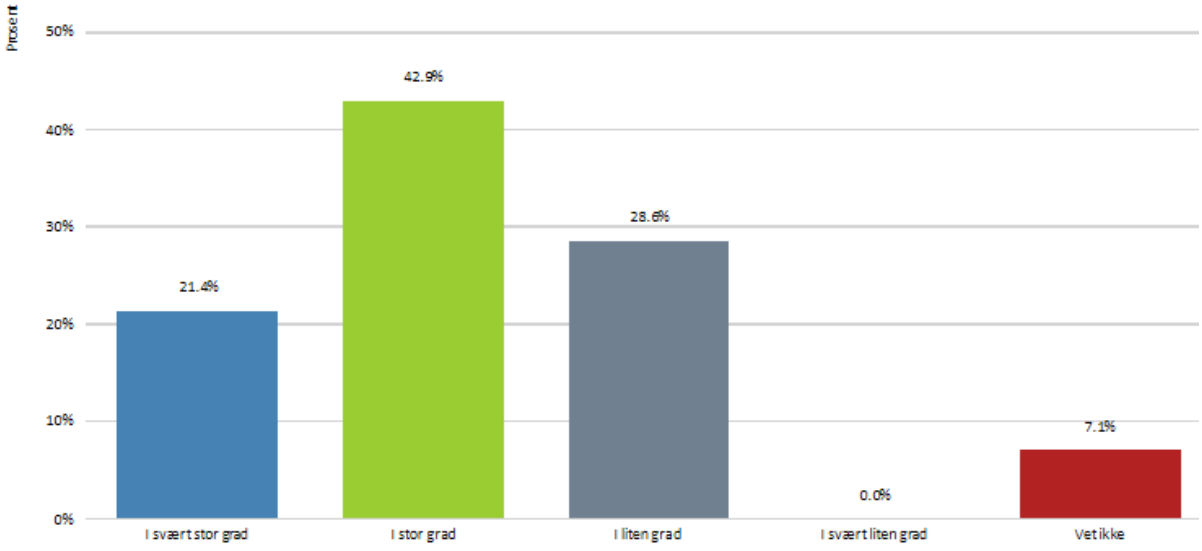

| Navn | Prosent |
|---|---|
| I svært stor grad | 25,0% |
| I stor grad | 42,9% |
| I liten grad | 25,0% |
| I svært liten grad | 3,6% |
| Vet ikke | 3,6% |
| **N** | **28** |

**Spørsmål 5. Opplever du samarbeidet mellom administrasjonen og tillitsvalgte/ vernetjenesten som godt?**



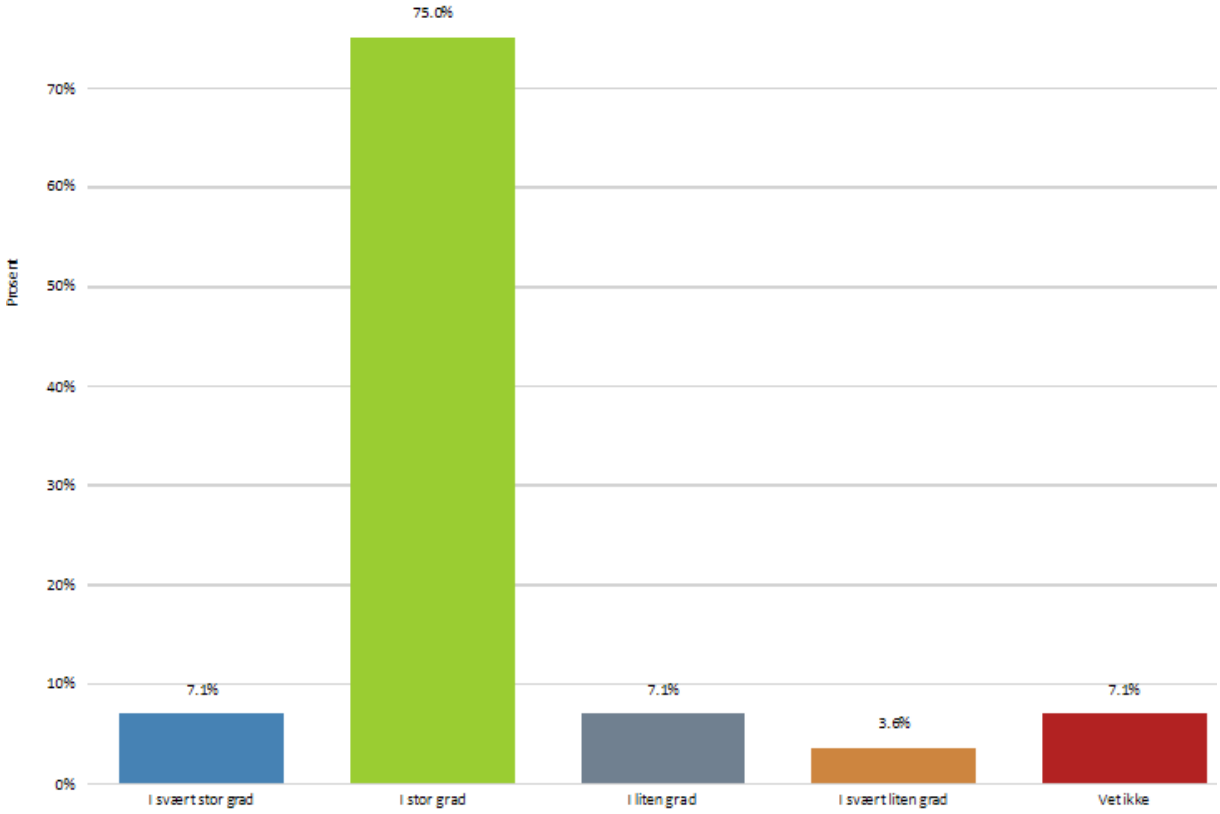

| Navn | Prosent |
|---|---|
| I svært stor grad | 17,9% |
| I stor grad | 60,7% |
| I liten grad | 14,3% |
| I svært liten grad | 3,6% |
| Vet ikke | 3,6% |
| N | 28 |

**Spørsmål 6. I hvilken grad opplever du at tillitsvalgte og/eller vernetjenesten får medvirke i rekrutteringsarbeidet i kommunen?**



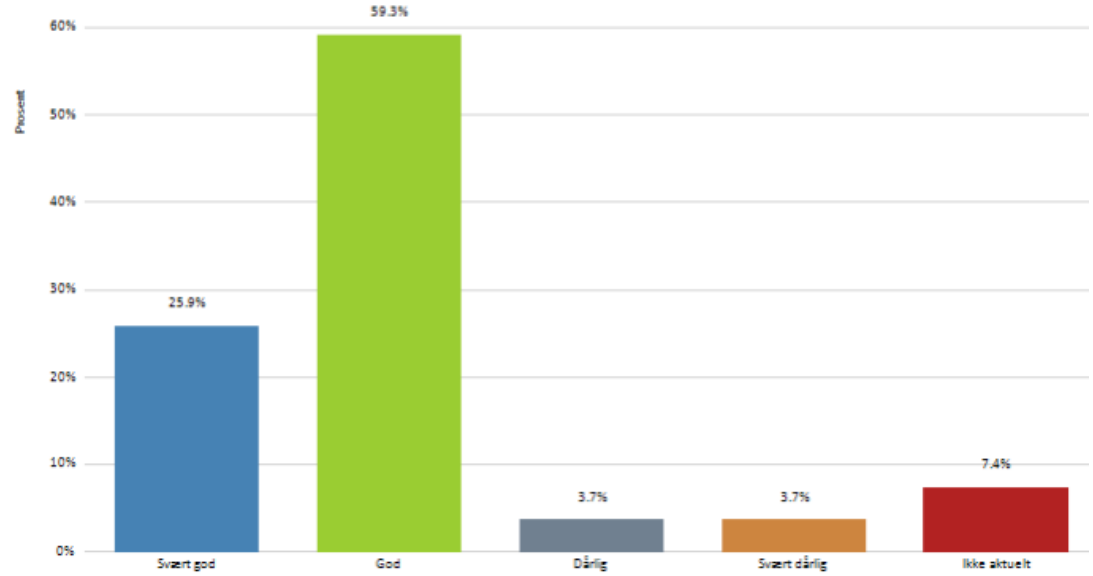

| Navn | Prosent |
|---|---|
| I svært stor grad | 21,4% |
| I stor grad | 42,9% |
| I liten grad | 28,6% |
| I svært liten grad | 0,0% |
| Vet ikke | 7,1% |
| N | 28 |

**Spørsmål 7. I hvilken grad opplever du at tillitsvalgte og/eller vernetjenesten får medvirke i nærværsarbeidet i kommunen?**



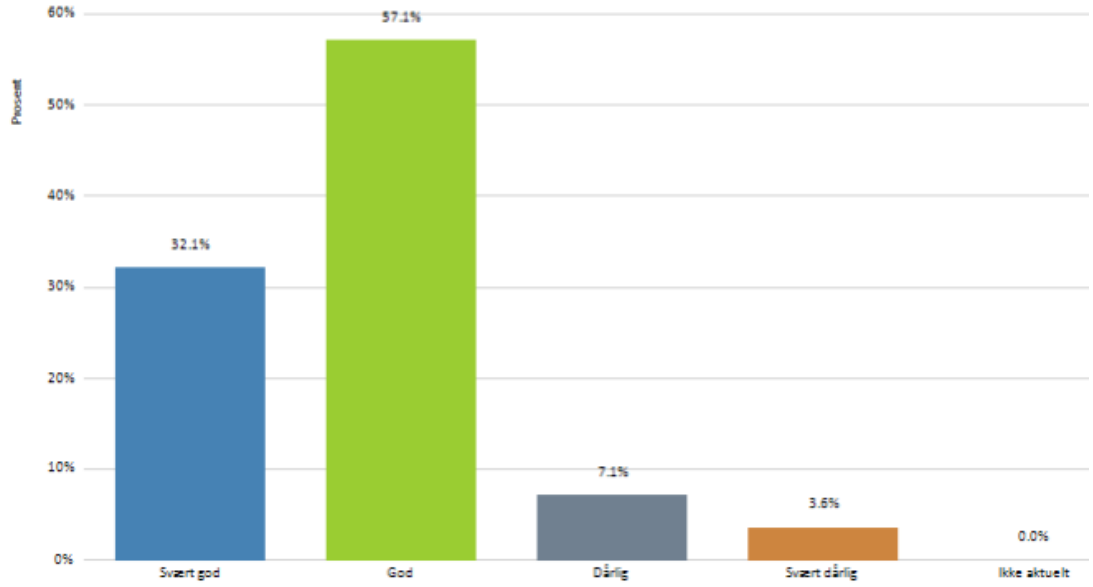

| Navn | Prosent |
|---|---|
| I svært stor grad | 7,1% |
| I stor grad | 75,0% |
| I liten grad | 7,1% |
| I svært liten grad | 3,6% |
| Vet ikke | 7,1% |
| **N** | **28** |

**Spørsmål 8. Hvor god kunnskap har du om kompetansekravene for de tjenester som ligger inn under din enhet/tjeneste?**



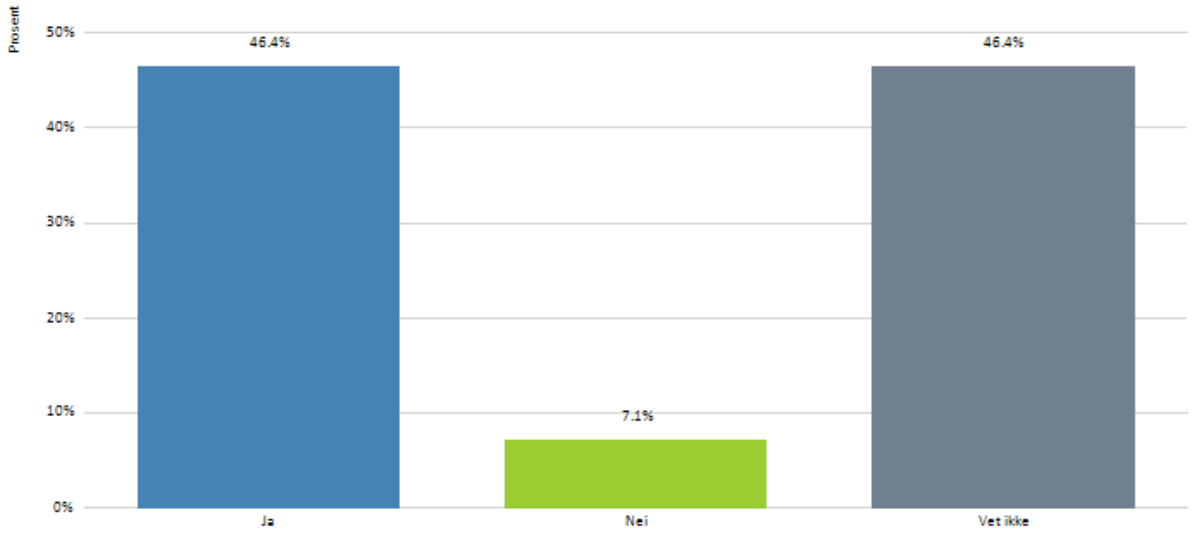

| Navn | Prosent |
|---|---|
| Svært god | 25,9% |
| God | 59,3% |
| Dårlig | 3,7% |
| Svært dårlig | 3,7% |
| Ikke aktuelt | 7,4% |
| **N** | **27** |

**Spørsmål 9. Har du god oversikt over kompetansen til ansatte i enheten/tjenesten?**



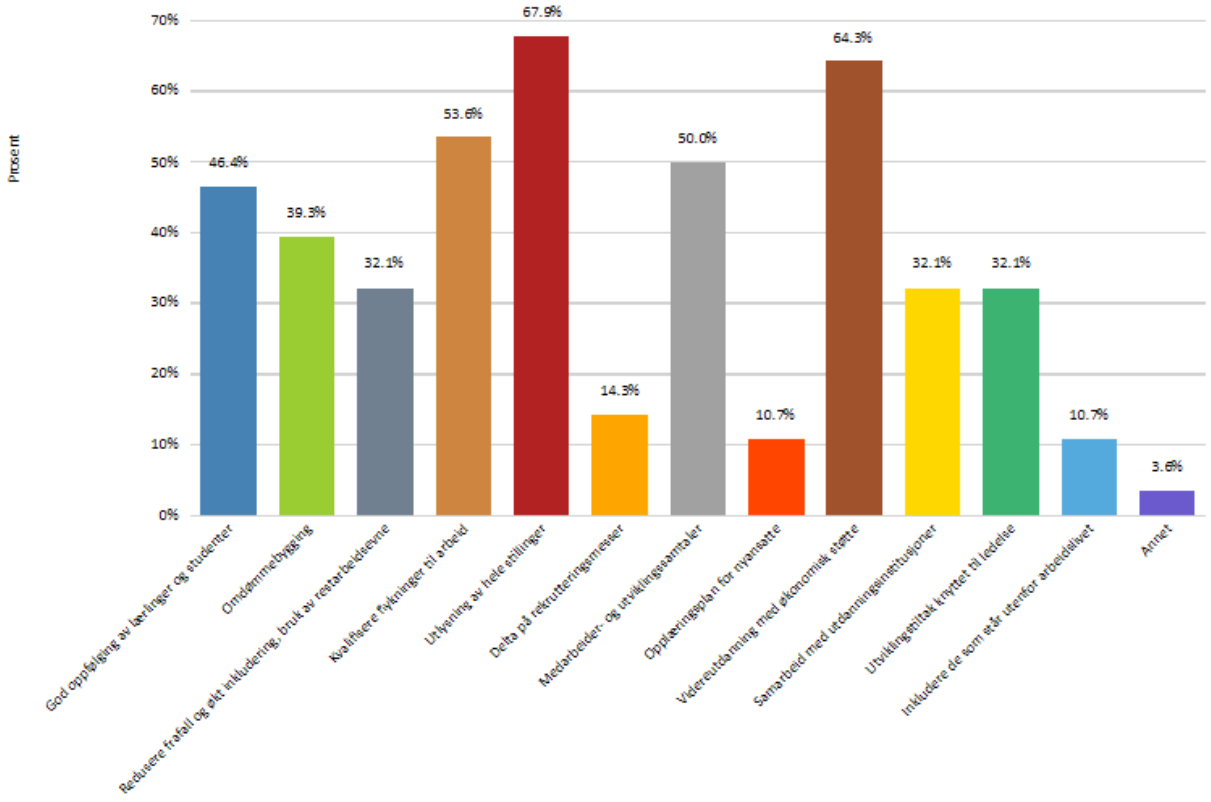

| Navn | Prosent |
|---|---|
| Svært god | 32,1% |
| God | 57,1% |
| Dårlig | 7,1% |
| Svært dårlig | 3,6% |
| Ikke aktuelt | 0,0% |
| **N** | **28** |

**10. Har dere system som sikrer at krav til kompetanseutvikling og etterutdanning følges opp?**



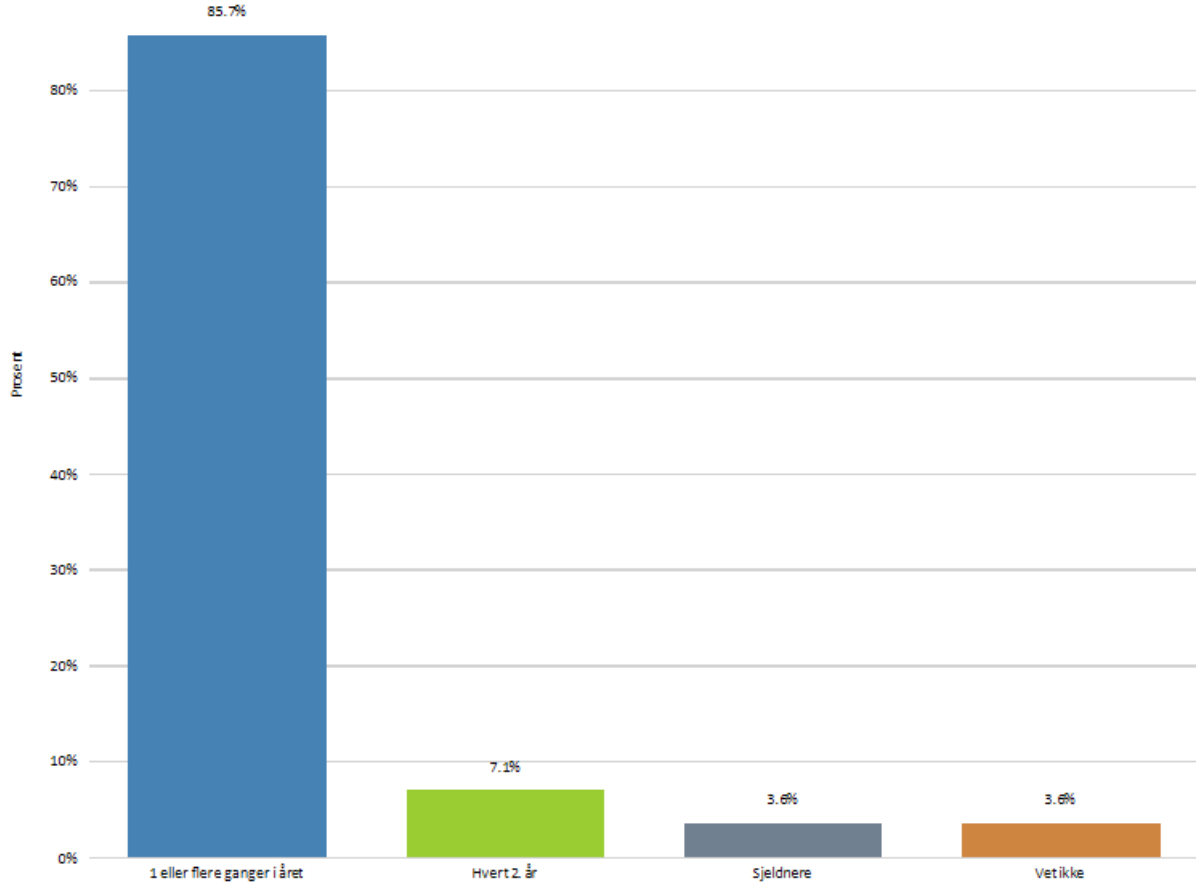

| Navn | Prosent |
|---|---|
| Ja | 46,4% |
| Nei | 7,1% |
| Vet ikke | 46,4% |
| **N** | **28** |

**Spørsmål 15. Hvilke tiltak opplever du har fungert for å rekruttere og beholde arbeidskraft ved din enhet/tjeneste? Du kan sette flere kryss**



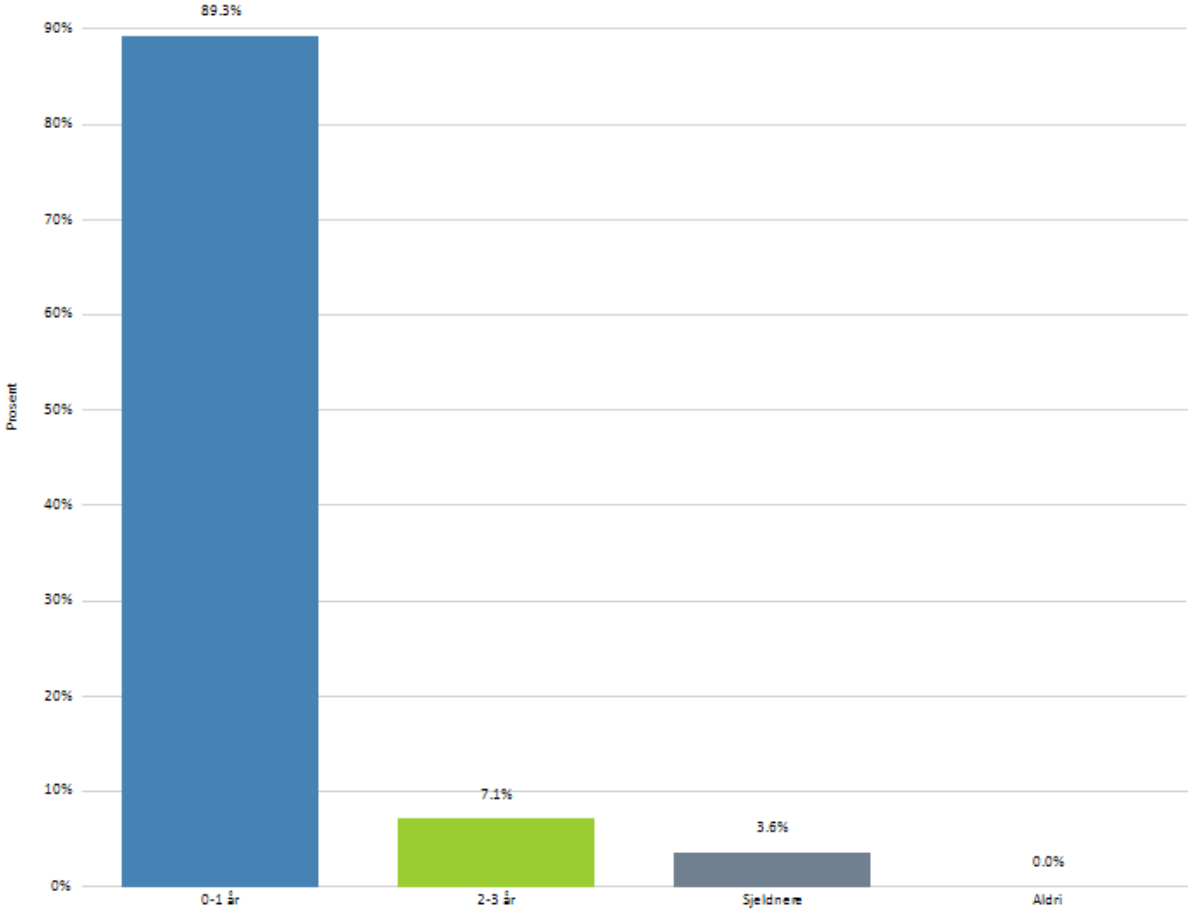

| Navn | Prosent |
|---|---|
| God oppfølging av lærlinger og studenter | 46,4% |
| Omdømmebygging | 39,3% |
| Redusere frafall og økt inkludering, bruk av restarbeidsevne | 32,1% |
| Kvalifisere flykninger til arbeid | 53,6% |
| Utlysning av hele stillinger | 67,9% |
| Delta på rekrutteringsmesser | 14,3% |
| Medarbeider- og utviklingssamtaler | 50,0% |
| Opplæringsplan for nyansatte | 10,7% |
| Videreutdanning med økonomisk støtte | 64,3% |
| Samarbeid med utdanningsinstitusjoner | 32,1% |
| Utviklingstiltak knyttet til ledelse | 32,1% |
| Inkludere de som står utenfor arbeidslivet | 10,7% |
| Annet | 3,6% |
| **N** | **28** |

**Spørsmål 16. Hvor ofte gjennomføres medarbeidersamtale i din enhet?**



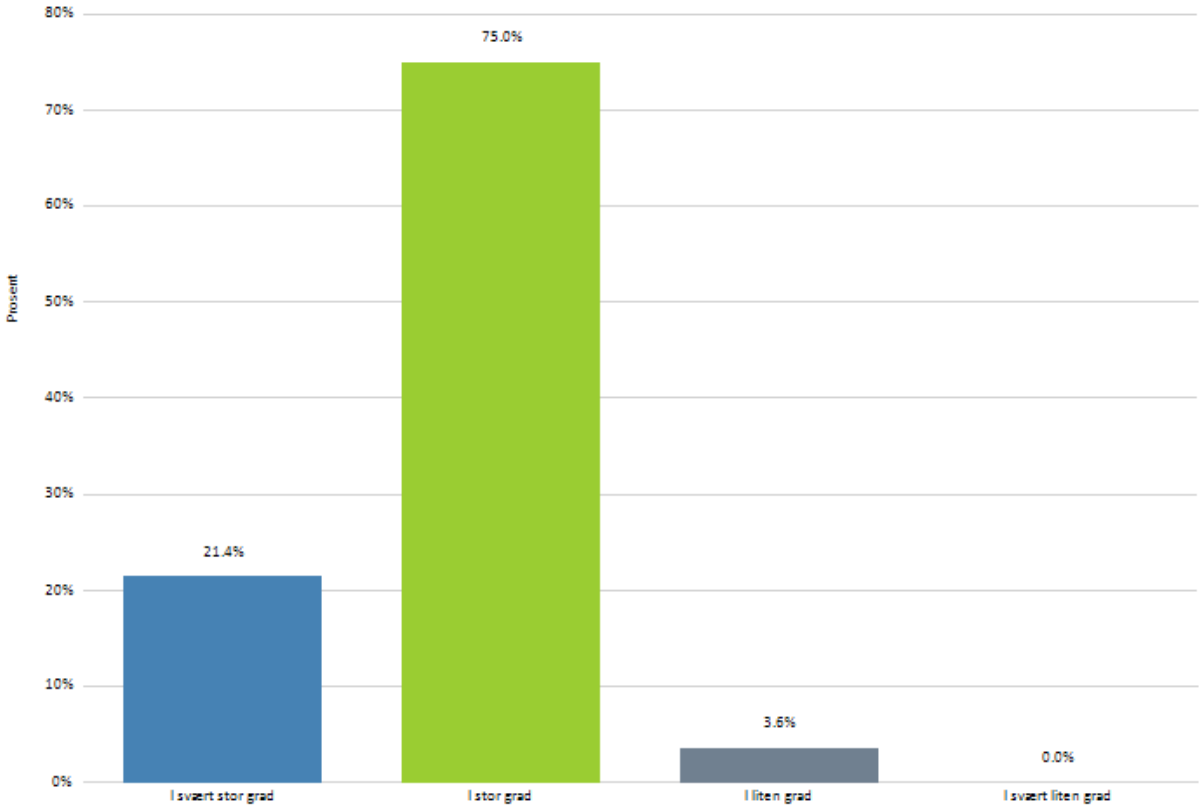

| Navn | Prosent |
|---|---|
| 1 eller flere ganger i året | 85,7% |
| Hvert 2. år | 7,1% |
| Sjeldnere | 3,6% |
| Vet ikke | 3,6% |
| **N** | **28** |

**17. Når ble det sist gjennomført medarbeidersamtaler ved din enhet?**



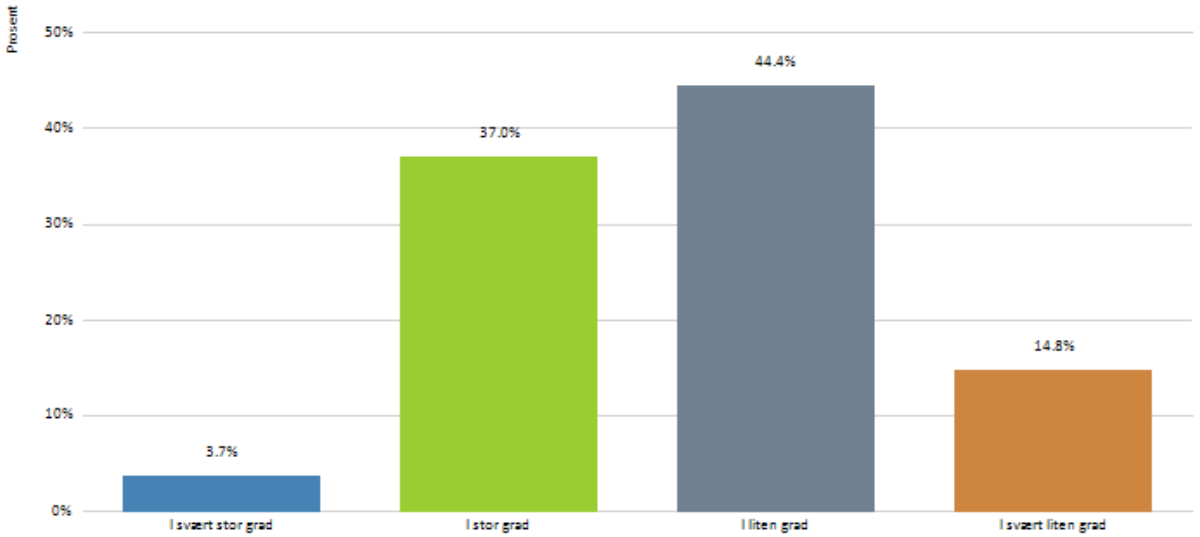

| Navn | Prosent |
|---|---|
| 0-1 år | 89,3% |
| 2-3 år | 7,1% |
| Sjeldnere | 3,6% |
| Aldri | 0,0% |
| **N** | **28** |

**18. I hvor stor grad opplever du at ansatte trives på jobb?**



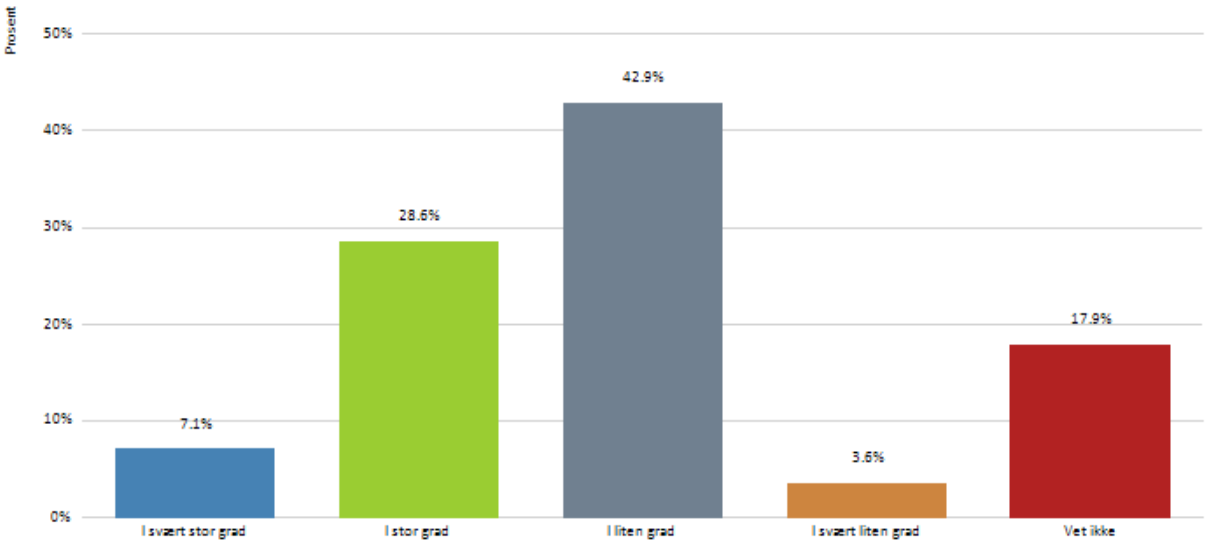

| Navn | Prosent |
|---|---|
| I svært stor grad | 21,4% |
| I stor grad | 75,0% |
| I liten grad | 3,6% |
| I svært liten grad | 0,0% |
| **N** | **28** |

**19. I hvor stor grad opplever du at din enhet har utfordringer med å beholde ansatte?**



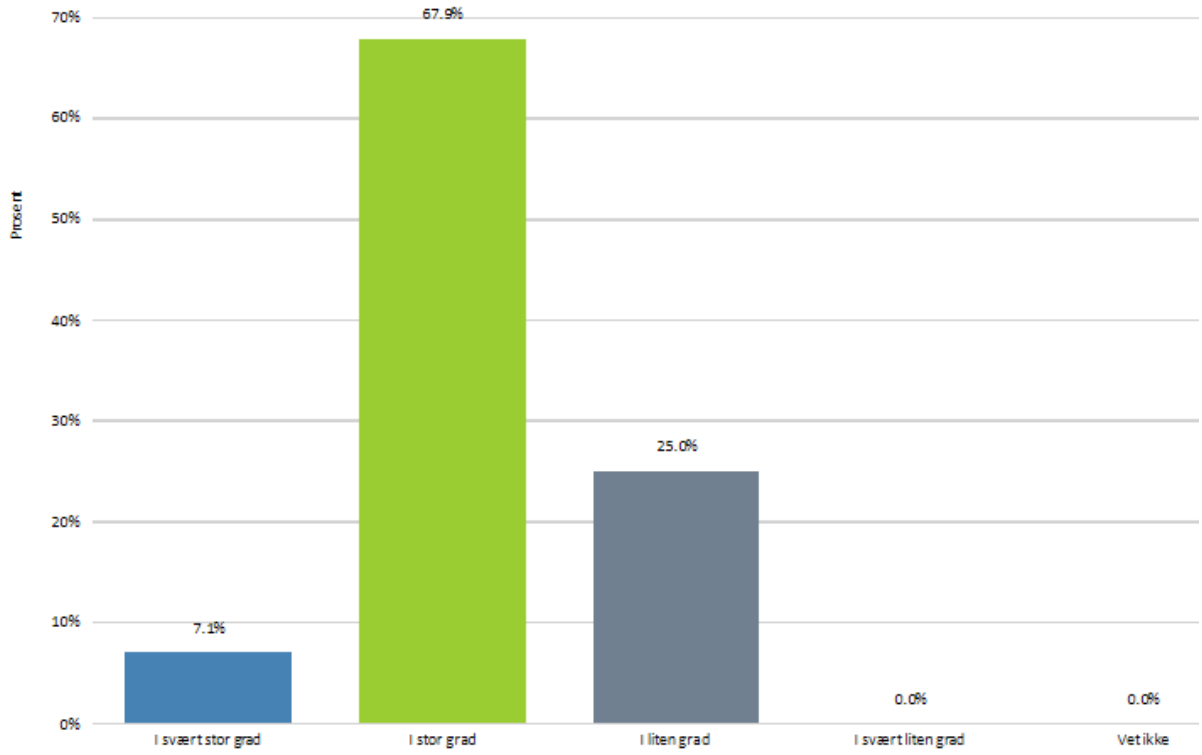

| Navn | Prosent |
|---|---|
| I svært stor grad | 3,7% |
| I stor grad | 37,0% |
| I liten grad | 44,4% |
| I svært liten grad | 14,8% |
| **N** | **27** |

**Spørsmål 20. I hvor stor grad er det satt i verk tiltak for å møte utfordringene med å beholde ansatte?**



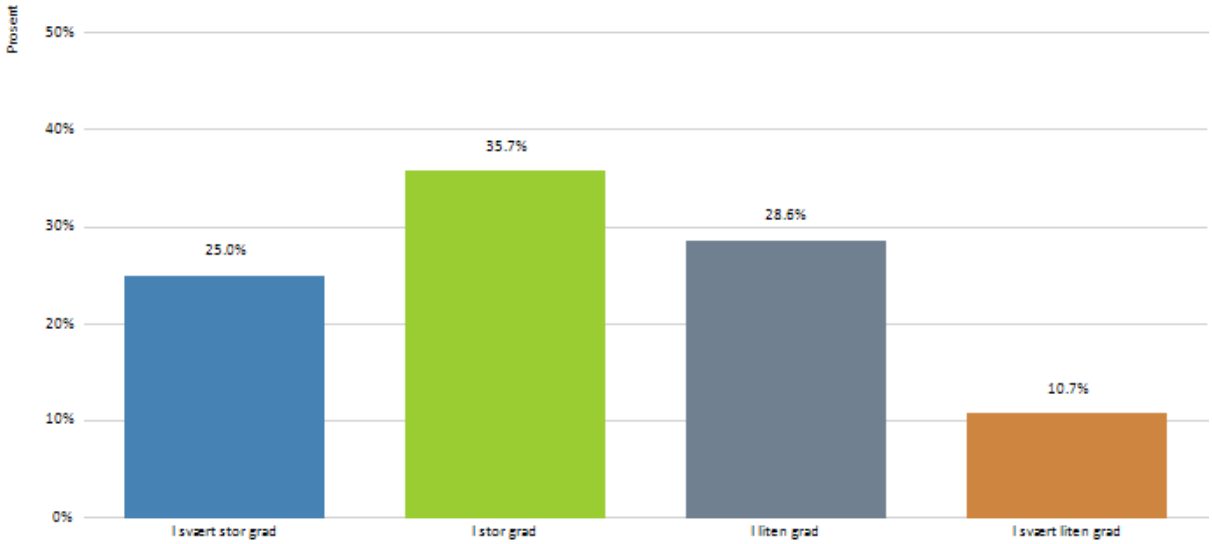

| Navn | Prosent |
|---|---|
| I svært stor grad | 7,1% |
| I stor grad | 28,6% |
| I liten grad | 42,9% |
| I svært liten grad | 3,6% |
| Vet ikke | 17,9% |
| **N** | **28** |

**Spørsmål 22. I hvor stor grad jobbes det med å forebygge sykefravær i enheten?**



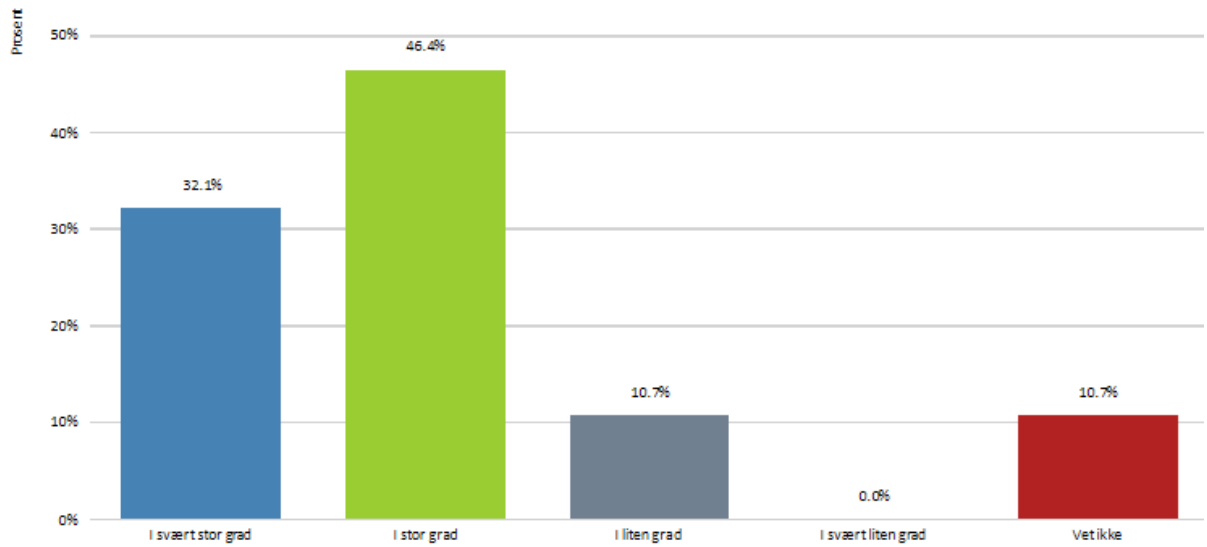

| Navn | Prosent |
|---|---|
| I svært stor grad | 7,1% |
| I stor grad | 67,9% |
| I liten grad | 25,0% |
| I svært liten grad | 0,0% |
| Vet ikke | 0,0% |
| **N** | **28** |

**Spørsmål 23. Har enheten /tjenesten utfordringer med høyt sykefravær?**




| Navn | Prosent |
|---|---|
| I svært stor grad | 25,0% |
| I stor grad | 35,7% |
| I liten grad | 28,6% |
| I svært liten grad | 10,7% |
| **N** | **28** |

**Spørsmål 24. I hvor stor grad blir sykemeldte fulgt opp?**




| Navn | Prosent |
|---|---|
| I svært stor grad | 32,1% |
| I stor grad | 46,4% |
| I liten grad | 10,7% |
| I svært liten grad | 0,0% |
| Vet ikke | 10,7% |
| **N** | **28** |

MRR

## Møre og Romsdal Revisjon SA

Hovedkontor: Kristiansund
Avdelingskontor: Ålesund, Molde, Surnadal

Eierkommuner:
Aure, Averøy, Kristiansund, Rindal, Smøla, Surnadal, Tingvoll, Aukra, Hustadvika, Gjemnes, Molde, Rauma, Sunndal, Vestnes, Fjord, Giske, Haram, Sula, Stranda, Sykkylven og Ålesund.
Møre og Romsdal fylkeskommune.