

MRR

Møre og Romsdal Revisjon SA

FORVALTNINGSREVISJON

Møre og Romsdal fylkeskommune

Personalforvaltning i omstillingsprosessar

Endeleg rapport

OKTOBER 2025

MRR

Møre og Romsdal Revisjon SA

Møre og Romsdal Revisjon SA er eit samvirkeføretak eigd av kommunane Aure, Averøy, Kristiansund, Rindal, Smøla, Surnadal, Tingvoll, Aukra, Hustadvika, Gjemnes, Molde, Rauma, Sunndal, Vestnes, Fjord, Giske, Sula, Stranda, Sykkylven og Ålesund samt Møre og Romsdal fylkeskommune. Selskapet utfører rekneskapsrevisjon, forvaltningsrevisjon og andre revisjonstenester for eigarane. Hovudkontoret ligg i Kristiansund, og det er avdelingskontor i Ålesund, Molde og Surnadal.

Tidlegare rapportar frå Møre og Romsdal Revisjon SA kan hentast på vår heimeside:

www.mrrevisjon.no

FORORD

Møre og Romsdal Revisjon SA har utført denne forvaltningsrevisjonen etter vedteken bestilling frå kontrollutvalet i Møre og Romsdal fylkeskommune 27.11.2024.

Forvaltningsrevisjonen er gjennomført i samsvar med god revisjonsskikk og Norges Kommunerevisorforbund sin standard for forvaltningsrevisjon RSK 001.

Rapporten sumerar opp resultatata frå Møre og Romsdal Revisjon SA si undersøking om personalressursforvaltning i omstillingsprosessar i Møre og Romsdal fylkeskommune. Revisjonen er utført av Terje Gundersen-Røvik, Charlotte Blomvik og Jorunn Hoås Rødal i perioden mars til september i 2025. Ingrid Walstad Larsen har bidratt med kvalitetssikring.

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

06.10.2025

Terje Gundersen-Røvik

Charlotte Blomvik

Jorunn Hoås Rødal

Oppdragsansvarleg revisor

Forvaltningsrevisor

Forvaltningsrevisor

SAMANDRAG

Føremålet i denne forvaltningsrevisjonen er å undersøke korleis Møre og Romsdal fylkeskommune er førebudd til omstillingsprosessar, og korleis dei arbeider med og tek vare på arbeidsmiljø, rekruttering og bemanning i omstillingsprosessar. Revisjonen er gjennomført etter bestilling frå kontrollutvalet.

PROBLEMSTILLINGAR

Følgjande problemstillingar er undersøkt i forvaltningsrevisjonen:

1. Korleis er fylkeskommunen førebudd for omstillingsprosessar?
2. Korleis sørgjer fylkeskommunen for eit godt og trygt arbeidsmiljø under omstillingar?
3. Korleis blir rekruttering, bemanning og kompetanse ivareteken i omstillinga?

METODE

Vi har i denne forvaltningsrevisjonen nytta metodetriangulering, ved bruk av dokumentanalyse, intervju og spørjeundersøking. Vi meiner at data som er innhenta og nytta i rapporten, samla sett er pålitelege og gyldige, og gir eit forsvarleg grunnlag for våre vurderingar og konklusjonar.

Dokument som er innhenta omfattar mellom anna planar, prosedyrar, rutinar, rapporteringar og møtereferat, i tillegg til at vi har gått gjennom aktuelle område i dokumentbiblioteket til fylkeskommunen. Vi har intervjuet 21 tilsette i fylkeskommunen, og det er gjennomført ei spørjeundersøking til leiarar, verneombod og tillitsvalde, med ein svarprosent på 59,4 % (215 svar).

KONKLUSJONAR OG TILRÅDINGAR

I rapporten vurderer vi i kva grad fylkeskommunen oppfyller dei revisjonskriteria vi har fastsett. Det er ni hovudkriterium, og saman med underkriteria utgjer desse 20 kriterium som ligg til grunn for vurderingane. Samla sett vurderer vi at fylkeskommunen har gode strukturar og system på plass, og at det er gjort mykje godt arbeid i ei krevjande tid. Oversikta nedanfor gir ei kort oppsummering, og vurderingane er nærare utdjupa i sjølve rapporten

Etter vurdering av problemstillingar og revisjonskriterium, har vi følgjande konklusjonar og tilrådingar:

P1 KORLEIS ER FYLKESKOMMUNEN FØREBUDD FOR OMSTILLINGSPROSESSAR?

I problemstilling 1 har vi undersøkt korleis Møre og Romsdal fylkeskommune er førebudd på omstilling, med fokus på etablerte system, prosedyrar og rutinar for eit forsvarleg arbeidsmiljø, HMS-arbeid, risikovurderingar, oppfølging av tiltak og evaluering av omstillingstiltak.

Vår vurdering er at Møre og Romsdal fylkeskommune har etablert system, dokument og rutinar som i stor grad kan bidra til å oppfylle krava i arbeidsmiljølova og revisjonskriteria knytt til systematisk HMS-arbeid og handtering av arbeidsmiljøet ved endringar. Prosessrettleiar, organisasjonsstrategi, ROS-analysar og kvalitetssystem som Compilo gir eit godt rammeverk for planlegging, gjennomføring og oppfølging av omstillingar. Det finst fleire døme på god praksis i sektorar som tannhelse, kultur og KON, og både leiaropplæring og involvering gjennom HSAMU/SAMU viser at intensjonane er forankra.

I intervju og spørjeundersøking blir det peikt på seine eller manglande risikovurderingar, og ulik praksis i oppfølginga av tiltak. Revisjonen viser at omstillinga er gjennomført i ein kontekst der tiltak måtte utformast og settast i verk raskt, noko som har avgrensa moglegheita for å gjennomføre risikovurderingar i forkant. Det er positivt at det har vore munnlege arena for evaluering, og at det skal gjerast eit større evalueringsprosjekt fram i tid. Samstundes ligg det fast at arbeidsgjevar har ansvar for å sikre eit forsvarleg arbeidsmiljø, til dømes i form av evalueringar, gjennom heile omstillingsprosessen.

På denne bakgrunnen vurderer revisjonen at fylkeskommunen verker å ha rigga eit godt system for HMS-arbeid, med struktur og verktøy, som dei har nytta i noverande omstillingsprosess, sjølv om det er noko rom for forbetring i etterlevinga til dømes når det gjeld risikovurdering og evaluering av tiltak undervegs.

P2 KORLEIS SØRGJER FYLKESKOMMUNEN FOR EIT GODT OG TRYGT ARBEIDSMILJØ UNDER OMSTILLINGAR?

I problemstilling 2 har vi undersøkt korleis Møre og Romsdal fylkeskommune sørgjer for eit godt og trygt arbeidsmiljø under omstillingar. Denne problemstillinga omhandlar reell medverknad frå tilsette og tillitsvalde, rettidig og forståeleg informasjon, samt bruken av medarbeidarsamtalar, medarbeidarundersøkingar og avvikssystemet.

Vi ser det som positivt at Møre og Romsdal fylkeskommune har etablert fleire gode system, rutinar og verktøy for å ivareta arbeidsmiljøet under omstilling. Intensjonane verker tydelege, og både prosessrettleiar, samarbeidsorgan og støttesystem som Compilo gir god struktur for informasjon, medverknad og oppfølging. Det er òg døme på god praksis med tett leiaroppfølging, dialog og bruk av medarbeidarsamtalar.

Samstundes viser funn at oppfatninga av medverknad er noko ujamn. Leiarar rapporterer i hovudsak positivt om ivaretaking av tilsette, men tillitsvalde og verneombod peikar på låg medverknad i tidlege fasar og prosessar som tidvis har vore meir orientering enn reell drøfting.

Det er godt dokumentert at informasjon er gitt gjennom etablerte kanalar. Det blir peika på at informasjonen som er gitt i organisasjonen ikkje alltid er forståeleg eller tilpassa behova, eller at ho varierer mellom einingar. Dette kan ha bidratt til lågare tillit og auka uro mellom einskilde tilsette. Vi meiner likevel at det kan vere vanskeleg å informere på ein slik måte at alle blir tilfreds, og difor at informasjonen som er gitt har vore tilstrekkeleg.

Medarbeidarsamtalar ser ut til å vere godt implementert, og komande gjennomføring av medarbeidarundersøkingar i omstillingsperioden kan kanskje fange opp eventuelle arbeidsmiljøutfordringar i etterkant av omstillingsprosessane. Avvikssystemet er etablert og opplæring er gitt og ligg tilgjengeleg for alle tilsette. Det verker å vere noko låg rapportering på psykososiale forhold, og det blir peikt på av fleire at det er rom for å melde fleir avvik. Samstundes ser vi at dette er eit pågåande arbeid, som Møre og Romsdal fylkeskommune må halde fram.

P3 KORLEIS BLIR REKRUTTERING, BEMANNING OG KOMPETANSE IVARETEKE I OMSTILLINGA?

Revisjonen viser at Møre og Romsdal fylkeskommune har etablert fleire system og tiltak som kan bidra til kompetanseutvikling i tråd med eit forsvarleg arbeidsmiljø under omstilling. Det er gjennomført kurs og samlingar for både leiarar og tilsette, med tema som psykologisk tryggleik, støtte i overgangar og rettleiing. Desse tiltaka er forankra i HR-verksemnd og arbeidsgjevarepolitikk, og blir omtala som «prosessuell støtte».

Fylkeskommunen nyttar kompetansevurderingar i bemanningsplanar og stillingsbank for å vurdere intern mobilitet før eventuell utlysing, og all utlysingar går gjennom HR. Dette er eit viktig tiltak for å behalde tilsette og vurdere kompetanse ved overtal, og har resultert i få oppseiingar. Sjølv om tillitsvalde uttrykkjer uro for manglande vurdering av kompetanse ved omplassering og manglande opplæring ved innføring av nye system, viser revisjonen at opplæringstiltak finst. Ved intern mobilitet skal det leggest ei plan for tilpassa opplæring. I fleire tilfelle er det opp til den einskilde tilsette å nytte seg av tilboda. Tiltak i einskilde einingar, som tannhelse, BYE og KON, framstår som målretta og positive. Vidare finst rutinar og verktøy som gir rammer for kompetanseutvikling, mellom anna i eigne kompetansemodular i Compilo. Dette viser at det finst system for å ivareta arbeidstakarar i omstilling.

Sjølv om det ikkje finst ein overordna, skriftleg rekrutteringsstrategi, meiner vi at prosessane over gir eit grunnlag for kompetansestyring og god oversikt over rekrutteringsbehov i praksis. Spørjeundersøkinga viser likevel at det er variasjon i kor gode systema vert opplevd. Dette kan spegle ei meir «reaktiv» enn strategisk tilnærming til rekruttering, noko som må sjåast i lys av omstillingsprosessen fylkeskommunen no er inne i.

Fylkeskommunen har eit felles rammeverk for onboarding for å følgje opp nytilsette og tilsette i nye stillingar, samt verktøy og rutinar som skal sikre god oppfølging, til dømes samtalemalar, fadderordningar og sektorvise opplæringstiltak. Funna frå spørjeundersøkinga viser noko variasjon i opplevinga av desse systema, som kan skuldast ulik praksis eller kjennskap ute i einingane. Likevel vurderer vi at systema er på plass.

Styrande dokument som organisasjonsstrategi og livsfasepolitikk legg vekt på myndiggjorde medarbeidarar og læringskultur. Vi meiner tiltak som medarbeidarsamtalar, mentorordningar og permisjonsreglement gir rammer for individuell utvikling. I rekrutteringa er det opna for strategisk løn og marknadstillegg. Funn frå spørjeundersøkinga viser at det er ulik oppfatning av tilgangen til etterutdanning, særleg mellom leiarar og tillitsvalde/verneombod. Dette kan tyde på ulik praksis eller tilgang i ulike einingar.

TILRÅDINGAR

For problemstillingane tilrår vi at Møre og Romsdal fylkeskommune vurderer å:

- Styrke etterleving av det systematiske HMS-arbeidet under omstilling, ved å integrere risikovurdering og evaluering som del av ein løpande omstillingsprosess. Til dømes kan dette knytast til prosessrettleiaren.
- Nytte etablerte strukturar og møteplassar for å styrke den reelle medverknaden for tillitsvalde og verneombod i omstillingar.
- Vidareutvikle følgjande betringpunkt innan avvikshandtering:
 - Styrke kulturen for å melde avvik.
 - Fremje bruk av det etablerte avvikssystemet slik at avvik blir handtert og følgt opp i kanalar
- Halde fram arbeidet med å styrke kompetansekartlegginga og utarbeide samla strategiar for rekruttering, opplæringstiltak og kompetanse.

INNHALD

1	INNLEIING	1
1.1	Bagrunn og bestilling.....	1
1.2	Problemstillingar	1
1.3	Revisjonskriterium	1
1.4	Metode.....	3
1.5	Avgrensingar.....	8
1.6	Omstillings- og endringsprosessar i fylkeskommunen og tidligare revisjonar.....	8
2	PROBLEMSTILLING 1: FØREBUDD FOR OMSTILLINGSPROSESSAR.....	10
2.1	Revisjonskriterium	10
2.2	Fakta grunnlag.....	10
2.3	Vurderingar problemstilling 1	23
3	PROBLEMSTILLING 2: TRYGT OG GODT ARBEIDSMILJØ UNDER OMSTILLING.....	26
3.1	Revisjonskriterium	26
3.2	Fakta grunnlag.....	26
3.3	Vurderingar problemstilling 2	44
4	PROBLEMSTILLING 3: REKRUTTERING, BEMANNING OG KOMPETANSE UNDER OMSTILLING	47
4.1	Revisjonskriterium	47
4.2	Fakta grunnlag.....	47
4.3	Vurderingar problemstilling 3	59
5	KONKLUSJON OG TILRÅDINGAR.....	62
6	FAKTASJEKK, HØYRINGSSVAR OG FRÅSEGN FRÅ FYLKESDIREKTØR.....	65
7	KJELDER	66
8	VEDLEGG.....	67
8.1	Vedlegg 1: Høyrings svar og fråsegn frå fylkesdirektør	68
8.2	Vedlegg 2: Utleiing av revisjonskriterium	74
8.3	Vedlegg 3: Spørsmål frå spørjeundersøkinga.....	77
8.4	Vedlegg 4: Representasjon i svar - spørjeundersøking	83
8.5	Vedlegg 5: Organisering i fylkeskommunen	84
8.6	Vedlegg 6: Aktivitetar i forkant av Omstilling 2024.....	85
8.7	Vedlegg 7: Dokument frå compilo – problemstilling 3	86

1 INNLEIING

1.1 BAGRUNN OG BESTILLING

Møre og Romsdal revisjon SA har utført denne forvaltningsrevisjonen etter bestilling frå kontrollutvalet i Møre og Romsdal fylkeskommune i møte den 27.11.2024. Kontrollutvalet vedtok då å bestille ein forvaltningsrevisjon innan temaet «personalforvaltning i omstillingsprosessar».

Med utgangspunkt i bestillinga utarbeidde revisor ein prosjektplan som blir handsama og vedteken i møte 6. februar 2025, sak PS 06/25.

1.2 PROBLEMSTILLINGAR

Problemstillingane for denne revisjonen er:

- 1) Korleis er fylkeskommunen førebudd for omstillingsprosessar?
- 2) Korleis sørgjer fylkeskommunen for eit godt og trygt arbeidsmiljø under omstillingar?
- 3) Korleis blir rekruttering, bemanning og kompetanse ivareteke i omstillinga?

1.3 REVISJONSKRITERIUM

Revisjonskriterium skal utarbeidast for kvart forvaltningsrevisjonsprosjekt, og er dei normene, krava eller standardane som verksemda i kommunen skal vurderast opp mot. I denne forvaltningsrevisjonen blir fylkeskommunen vurdert opp mot desse revisjonskriteria (RK):

Problemstilling 1: Korleis er fylkeskommunen førebudd for omstillingsprosessar?

RK1: Fylkeskommunen som arbeidsgjevar skal sikre systematisk HMS-arbeid.

RK2: Ved planlegging og gjennomføring av endringar i verksemda skal arbeidsgjevar vurdere om arbeidsmiljøet vil vere i samsvar med krava i arbeidsmiljølova, og iverksette dei naudsynte tiltaka.

RK3: Fylkeskommunen skal arbeide systematisk med HMS for å:

RK3-1: Førebyggje risiko

RK3-2: Vurdere risiko kontinuerleg i alle einingar gjennom jamlege kartleggingar

RK3-3: Identifisere og vurdere negative arbeidsmiljøfaktorar

RK3-4: Følgje opp tiltak basert på desse risikovurderingane

RK4: Fylkeskommunen bør ha ein plan for evaluering av omstillingsarbeidet.

Problemstilling 2: Korleis sørgjer fylkeskommunen for eit godt og trygt arbeidsmiljø under omstillingar?

RK5: Arbeidsgjevar skal, i tråd med arbeidsmiljølova, sikre eit fullt forsvarleg arbeidsmiljø under omstillingsprosessar som medfører vesentlege endringar i arbeidstakarane si arbeidssituasjon, derunder:

RK5-1: Tilsette og tillitsvalde skal ha reell medverknad i omstillingsprosessar gjennom informasjon og drøfting før avgjerder blir tekne

RK5-2: Tilsette skal få naudsynt og forståeleg informasjon om omstillinga i rett tid

RK6: Fylkeskommunen skal ha retningslinjer for gjennomføring av:

RK6-1: Medarbeidarsamtalar, og oppfølging av desse.

RK6-2: Medarbeidarundersøkingar, og oppfølging av desse.

RK7: Fylkeskommunen skal ha eit avvikssystem som er kjent og etterlevd i organisasjonen:

RK7-1: Rutinar og prosedyrar for avviksrapportering skal bli gjort kjent for dei tilsette

RK7-2: Tilsette skal få opplæring i å rapportere avvik

RK7-3: Tilsette skal melde avvik

Problemstilling 3: Korleis blir rekruttering, bemanning og kompetanse ivareteke i omstillinga?

RK8: Under omstillingsprosessar som inneber endringar av tyding for arbeidstakarane si arbeidssituasjon skal arbeidsgjevar sørge for kompetanseutvikling som er naudsynt for å oppfylle lovkravet om eit fullt forsvarleg arbeidsmiljø.

RK9: Fylkeskommunen skal ha system og rutinar for å:

RK9-1: Følgje opp nytilsette og evt. tilsette med nye arbeidsoppgåver

RK9-2: Utvikle og halde på tilsette

RK9-3: Sikre kompetanseutvikling og etterutdanning

RK9-4: Tiltrekkje seg og sikre naudsynt, kvalifisert arbeidskraft

I dette forvaltningsrevisjonsprosjektet er følgjande kjelder nytta for å utleie revisjonskriterium:

- Arbeidsmiljølova
- Internkontrollforskrifta
- Hovudtariffavtalen
- Kommuneleva
- Fylkeskommunale vedtak/retningslinjer, derunder:
 - Prosessretteiar
 - Organisasjonsstrategi
- Forskrift om helse, miljø og sikkerhet (HMS)
- Forskrift om organisering, leiging og medverknad
- Fylkeskommunen sine prosedyrar og rutinar

For nærare informasjon om revisjonskriteria viser vi til vedlegg 2.

1.4 METODE

Forvaltningsrevisjonen er gjennomført i samsvar med god kommunal revisjonsskikk og er basert på NKRF – Kontroll og tilsyn i kommunene sin standard for forvaltningsrevisjon (RSK 001). Føremålet med forvaltningsrevisjonen er å kartlegge og vurdere korleis Møre og Romsdal fylkeskommune arbeider med, og tek vare på, arbeidsmiljø, rekruttering og oppfølging av medarbeidarar i omstillingsprosessar. Revisjonen skal sjå på om praksisen er i tråd med lovkrav og eigne retningslinjer, og peike på eventuelle behov for forbetring.

RELIABILITET OG VALIDITET

Når ein vurderer metodar og tolkar data, er det viktig å gjere kvalitetsvurderingar, mellom anna kring validitet og reliabilitet. Reliabilitet handlar om pålitelegheit og konsistens i datainnsamling og analyse. Det inneber mellom anna å sørkje for at same metode, dersom ho blir brukt på nytt i ein tilsvarende kontekst, vil gi same resultat. Til dømes kan det vere viktig å nytte standardiserte spørsmål i intervju.

Validitet dreier seg om i kva grad resultatane er gyldige, altså om vi faktisk måler det vi ønskjer å måle. Det omfattar både kor godt spørsmåla dekkjer det aktuelle innhaldet, og om tolkingane vi gjer av svarene er treffsikre. I spørjeundersøkingar handlar det til dømes om spørsmåla treff dei omgrepa dei er meint å undersøke. I kvalitativ forskning handlar validitet òg om i kva grad vi klarer å fange informantane sine perspektiv og erfaringar på ein truverdig måte. Det er med andre ord viktig å sikre at datamaterialet gir eit rett bilete av dei informantane faktisk ønskjer å formidle.

Gjennomsikt er avgjerande for å sikre truverd og moglegheit for etterprøving i revisjonsprosessen. Det inneber at forvaltningsrevisorane dokumenterer tydeleg korleis data er samla inn, kva analysar som er gjennomførte, og korleis konklusjonar er trekte. Dette gjer det mogleg for lesaren å forstå korleis funna har kome fram, og det bidreg til tillit til innhaldet i forvaltningsrevisjonen. Vidare støttar dette krava i RSK 001 om at dokumentasjon av data og metodar skal vere tydelege og skriftleggjorte.

METODETRIANGULERING

I denne forvaltningsrevisjonen har vi nytta metodetriangulering som eitt grep for å auke reliabiliteten og validiteten. Metodetriangulering inneber å kombinere ulike metodar for datainnsamling og analyse for å belyse ei problemstilling frå fleire perspektiv. Kvar metode bidreg til å stadfeste og utdjupe informasjon frå dei andre metodane, og gir dermed eit meir nyansert bilete av dei undersøkte problemstillingane. Dette reduserer risikoen for feil og gir eit meir heilskapleg bilete av røynda.

Vi har nytta både kvalitative (intervju og dokumentanalyse) og kvantitative metodar (spørjeundersøking). Dei kvalitative metodane bidreg til innsikt i erfaringar, oppleving av praksis, samt ei djupare forståing av korleis rutinar fungerer. Dokumentanalysen bidreg til å setje funna inn i ein relevant kontekst, gi informasjon om system, praksis og føringar, og som bakgrunnsinformasjon. Gjennom spørjeundersøkinga har vi fått informasjon om oppfatningar, erfaringar og meiningar frå respondentane knytt til alle problemstillingane. Dette kan gi eit bilete

av praksis på tvers av einingar og rollar. Gjennom å kombinere desse metodane kan ein avhjelpe svakheiter i kvar enkelt tilnærming og oppnå meir robuste og pålitelege resultat (Thurmond, 2001). Samla vurderer vi at datagrunnlaget er tilstrekkeleg til å svare på problemstillingane. Ein grundigare gjennomgang av korleis vi har arbeidd med å styrke pålitelegheita og gyldigheita og dei potensielle svake sidene i datagrunnlaget kjem lenger ned i kapittelet.

DATAINNSAMLING

Dokumentanalyse

Som ein del av forvaltningsrevisjonsprosjektet vart sentrale dokument henta inn og analyserte. Dokumentanalyse bestod av ein systematisk gjennomgang av interne styringsdokument, handlingsplanar, retningslinjer og protokollar. Av dokument som er blitt nytta, kan nemnast:

- Rutinar og informasjon i Dokumentbibliotek/Compilo
- Prosessrettleiar
- Planstrategiar
- Budsjett- og økonomiplan
- Årsrapport
- Vedtak frå fylkesting
- Orienteringar til tilsette
- Møtereferat samarbeidsutval
- Eksisterande rapportar frå omstillingsprosjekt/revisjonar
- Organisasjonsstrateg

Intervju

Vi har intervjuet 21 tilsette i denne forvaltningsrevisjonen. Utvalet av informantar vart valde strategisk, med mål om å dekkje eit breitt spekter av rollar, ansvarsområde, og dermed synspunkt og erfaringar knytt til dei undersøkte tema.

Mellom dei hovudtillitsvalde valte vi å intervjuet to som representerte dei to største forbunda, og to som representerte mindre forbund, slik at alle fagområde skulle vere dekkja. Mellom verneomboda gjorde vi ei tilfeldig trekking av fem informantar, frå ei liste med oversikt over alle hovudverneombod i organisasjonen.

Det vart først gjennomført oppstartsmøte med organisasjonssjef og HR-sjef. Vi gjennomførte 17 individuelle intervju og eitt gruppeintervju. Administrasjonsleiar innan området tannhelse vert også invitert til intervju, men hadde ikkje høve til å delta. Intervjua var semistrukturerte, baserte på ein intervjuguide med spørsmål knytt til revisjonen sine problemstillingar, men med rom for oppfølgingsspørsmål og utforsking av nye tema. Denne tilnærminga gav informantane høve til å utdjupe refleksjonane og erfaringane sine. Oppstartsmøte vart gjennomført fysisk, og intervjua vart gjennomførte digitalt via Teams. Alle oppsummeringane frå intervjua er verifiserte.

I tabellen under ligg ei oversikt over dei vi har intervjuet:

Tabell 1. Informantar i intervju

Eining	Rolle	Datainnhenting
Administrasjonen - Fag	Kompetanse- og næringsdirektør	Intervju
	Kulturdirektør	Intervju
	Fylkestannlege	Intervju
	Ass. Samferdselsdirektør	Intervju
Administrasjonen – Stab	Ass. Fylkeskommunedirektør	Gruppeintervju
	Juridisk sjef	Gruppeintervju
	Organisasjonssjef	Oppstartsmøte og gruppeintervju
	Bygg/eigedom leiar	Gruppeintervju
	HR-sjef	Oppstartsmøte og intervju
	Rådgjevar (3 stk.)	Intervju
Tillitsvald- og verneteneste	HVO, Fag- og stabsavdeling	Intervju
	Fylkeshovudverneombod	Intervju
	HVO, Gjermundnes VGS	Intervju
	HVO, Tannhelse	Intervju
	HVO, Atlanten VGS	Intervju
	HTV UNIO, Utdanningsforbundet	Intervju
	HTV LO, Fagforbundet	Intervju
	HTV Akademikarane, Tekna	Intervju
	HTV YS, Parat	Intervju

Spørjeundersøking

Spørjeundersøking vart valt som metode for å samle inn data frå eit breitt spekter av representantar i fylkeskommunen. Utvalet for spørjeundersøkinga inkluderer alle einingsleiarar, assisterande rektorar, fagleiarar og andre mellomleiarar (definert sjølv), samt hovudtillitsvalde, plasstillitsvalde, hovudverneombod og verneombod. Tillitsvalde og verneombod representerer stemma til dei tilsette i denne undersøkinga.

Det vart utarbeidd eit strukturert spørjeskjema, som vart sendt til totalt 362 moglege respondentar. Spørsmåla i skjemaet vart utforma for å dekkje revisjonskriteria og problemstillingane, og inkluderte både lukka og opne spørsmål. Det vart òg stilt ulike spørsmål til leiarane på eine sida, og tillitsvalde og verneombod på den andre sida. Undersøkinga var anonym.

For å sikre kvalitet og relevans i spørsmåla, vart undersøkinga gjennomarbeidd i fleire omgangar internt hos MRR, og alle tre forvaltningsrevisorane var involvert i arbeidet. Skjemaet vart vidare kvalitetssikra i administrasjonen i Møre og Romsdal fylkeskommune, som kom med tilbakemeldingar og føreslag til endringar før endeleg utsending. Ei fullstendig oversikt over spørsmåla i undersøkinga finst i vedlegg 3.

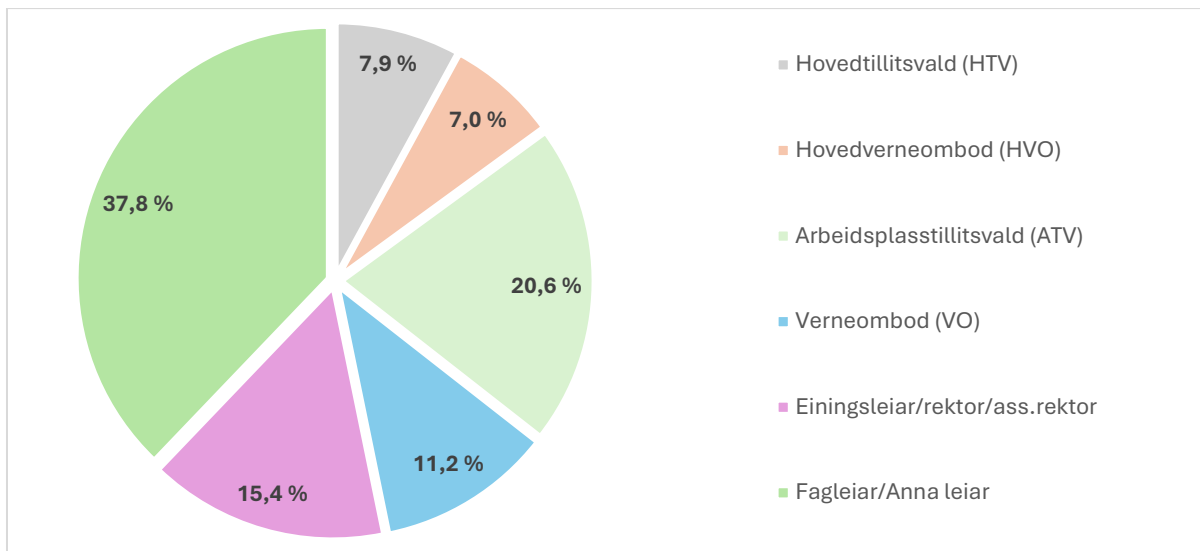
Undersøkinga vart distribuert via ei trygg plattform, Questback, som sikra anonymitet for respondentane. For å auke svarprosenten vart det sendt ut purringar i fleire omgangar til dei som ikkje hadde svart. Den endelege svarprosenten var 59,4 %, med totalt 215 svar. Ein

respondent som tilhøyrar vernetenesta blir ruta til leiarane si undersøking, og er difor ekskludert frå dei vidare analysane, slik at det samla utvalet inkludert i analysane er n=214.

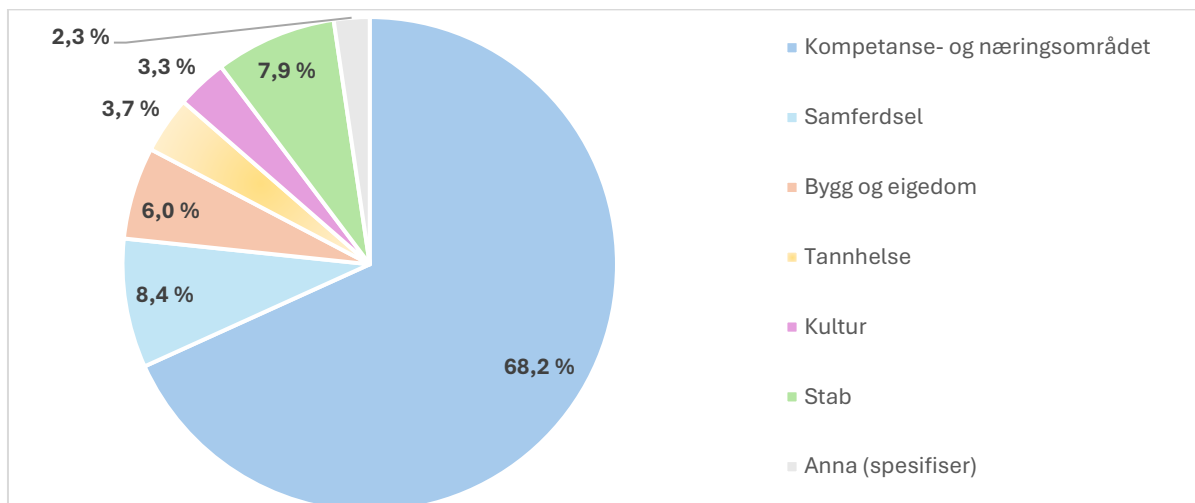
Dei kvantitative svara presenterast deskriptivt. Dei opne tekstsvara er gjennomgått tematisk for å identifisere hovudbodskap og døme som støttar eller nyanserer dei kvantitative funna.

Figurane under illustrera fordeling av svar per eining og per område.

Figur 1. Fordeling av svar i ulike rollar (%) (n=214)



Figur 2. Fordeling av svar per område (%) . n=214*



*Det var 23 respondentar som hadde svart «anna». 18 av desse hørde til i kompetanse- og næringsområdet, og vart inkludert i dette utvalet i analysane.

Ei tilbakemelding i faktasjekk var om dei tilsette skjønnte kven «øvste leiing» var når dei svarte i spørjeundersøkinga. Vi meiner det er godt nok forklart at dette gjeld øvste leiing i administrasjonen og ikkje øvste leiing politisk.

DISKUSJON OM SVAKHEITER I DATAGRUNNLAGET

Ei mogleg svakheit ved kvalitative data er subjektiviteten i datainnsamlinga, der til dømes informantane, medvite eller uvitande, kan vere påverka av eigne interesser eller haldningar når

dei fortel om andre. For å redusere risiko her, har vi brukt ein semistrukturert intervjuguide med opne spørsmål, slik at informantane kunne snakke fritt. Det kan òg vere ein fare for at revisor sine egne forventningar påverkar kva informasjon som blir løfta fram, og korleis ho blir tolka. Vi har vore to revisorar som har arbeidd saman om intervjua, og vi har dokumentert prosessen nøye slik at andre kan sjå korleis vi har gått fram. Etter intervjua har vi sendt oppsummeringane tilbake til informantane for godkjenning og med moglegheit for å endre og gi innspel. Det styrkar truverdet i funna. Ved å følgje standarden for forvaltningsrevisjon (RSK 001), og ved at tre revisorar har gått gjennom datagrunnlaget og vurderingane, meiner vi at risikoen for subjektivitet i dataanalysen er redusert.

Det er ikkje innhenta data direkte frå lærarar eller andre tilsette på operativt nivå. Deira perspektiv er forsøkt ivaretekne gjennom intervju med verne- og tillitsvalde, og gjennom spørjeundersøkinga retta mot hovudtillitsvalde, plasstillitsvalde, samt hovudverneombod og verneombod i alle einingane. Vi har hatt dette perspektivet med oss i analysane av svara. Vi kan ikkje konkludere på vegner av dei tilsette, men viser til vurderingane til verneombod og tillitsvalde om korleis dei oppfattar situasjonen for dei tilsette.

I spørjeundersøkingar er det fleire forhold som kan påverke svara. Både formuleringa og rekkefølga på spørsmåla, og korleis svaralternativa er utforma, kan spele inn (Gillham, 2008; Ringdal, 2018). Vi har vore bevisste på ordlyden i spørsmåla, og prøvd å unngå uklare omgrep eller spørsmål som kan tolkast på fleire måtar. Vi har òg arbeidd med å tilpasse svarskaalaene, slik at dei gir meningsfulle val for dei som svarer. Ein mogleg svakheit kan likevel vere svarskaalaene der respondentane vert bedd om å vurdere øvste leining. Det kan vere uklart kva slags leiarnivå det her var snakk om, noko som må tas med i fortolking av resultatane. Før vi sende ut undersøkinga, gav leiarar i fylkeskommunen innspel til spørsmåla. Dette bidreg både til at innhaldet er godt forankra i organisasjonen, samt til å validere innhaldet.

Svarprosenten i undersøkinga enda på 59,4 %, noko som blir regna som tilfredsstillande for vidare, deskriptiv analyse og representasjon i spørjeundersøkingar. Mellombels er det viktig å undersøkje om det er systematisk skeivrepresentasjon av einskilde grupper, ettersom dette kan innverke på tolkinga av resultatane. Oversikt over svarprosent med utgangspunkt i rolle og eining ligg i vedlegg 4. Denne viser ein liten underrepresentasjon av mellomleiarar med personalansvar, og ein over-representasjon av einingsleiarar, rektorar, assisterande rektorar, og hovudtillitsvalde opp mot det totale utvalet. Vi har likevel ikkje grunn til å tru at svara varierer med rollane, slik at dette utgjer eit problem. Analysane er samla på overordna nivå for å ivareta anonymitet og personvern.

Spørjeskjemadataa vil teikne eitt bilde av respondentane sin subjektive oppfatning av dei ulike spørsmåla. Vi kan ikkje konkludere med årsak til fordeling av svara. Dei påpeikte svakheitene i datamaterialet inneber ein risiko for at vi ikkje har fanga opp alle nyansar. Likevel meiner vi at dei tilbakemeldingane vi har fått frå leiinga i einingane, supplert med svara i spørjeundersøkinga, gjer at vi kan svare ut problemstillingane på eit overordna nivå.

1.5 AVGRENSINGAR

Denne forvaltningsrevisjonen er avgrensa til omstillingsprosessane som er iverksett i fylkeskommunen frå 2023, som blir utdjupa i kapittel 1.6.

Vi har undersøkt om kommunen har system, rutinar og retningslinjer for å arbeide med, og ta vare på, arbeidsmiljø, rekruttering, bemanning og kompetanse. I tillegg har vi vurdert korleis kommunen følgjer opp dei systema, rutinane og retningslinjene som er etablerte. For informasjon om politisk og administrativ organisering viser vi til vedlegg 5.

1.6 OMSTILLINGS- OG ENDRINGSPROSESSAR I FYLKESKOMMUNEN OG TIDLIGARE REVISJONAR

I det følgjande gir vi først ein definisjon av omstilling, før vi skildrar dei to større omstillingsprosessane som har vore og som blir gjennomført i fylkeskommunen. Vi gir òg ein oversikt over tidlegare revisjonar.

DEFINISJON AV OMSTILLING

I fylkeskommunen sin prosessrettleiar blir omstilling forklart med: «kort sagt ein prosess for å gjennomføre endringar i organisasjonen» og blir kategorisert etter grad av personalmessige konsekvensar. Desse er delt etter kategoriane: 1) Løpande utvikling, 2) Effektivisering og 3) Omstrukturering / formell organisasjonsendring. I denne rapporten legg vi til grunn at fylkeskommunen har arbeidd etter alle kategoriane.

OMSTILLING 2020

Med bakgrunn i økonomiplanen for fylkeskommunen for 2018-2021, og vedtak i T-sak 63/17, vart det etablert to prosjekt i fylkeskommunen. Det eine var «Møre og Romsdal fylkeskommune – omstilling av organisasjonen mot 2020» (refererast til som Omstilling 2020). Føremålet med Omstilling 2020 var i) å tilpasse fylkeskommunen sin tenesteproduksjon og rolla som utviklingsaktør, til dei økonomiske rammeendringane og nye oppgåver som følgje av regionreforma, ii) å vurdere behovet for organisatoriske endringar, her òg behovet for endring av gjeldande strukturar på eitt eller fleire områder, og iii) å ta opp i seg behovet for å modernisere, effektivisere og profesjonalisere den fylkeskommunale organisasjonen (Saksframlegg Fylkesutvalet/Fylkestinget, 2019)

Prosjektet nådde fleire kortsiktige mål, særleg knytt til økonomiske innsparingar og etablering av ny organisering. Prognosar viste at netto driftsresultat ville betre seg i åra 2021–2024, mykje takka innsparingsvedtak frå 2019. Samstundes stod fylkeskommunen framleis med langsiktige utfordringar, og fleire tiltak måtte følgjast opp i linja etter at prosjektorganisasjonen vart avvikla i oktober 2020 (Saksframlegg Fylkesutvalet/Fylkestinget, 2020).

Tidlegare revisjonar har gitt tilbakemeldingar som fylkeskommunen har arbeidd med å forbetre: KPMG si undersøking frå 2021 viser til at fylkeskommunen i liten grad hadde ein systematisk,

risikobasert og formalisert internkontroll. Det vart påpeikt at dokumentert kvalitetssystem kunne forbetrast, ansvarsforhold i internkontrollen hadde varierende grad av implementering (KPMG, 2021).

På bestilling frå kontrollutvalet gjennomførte BDO ei vurdering av om effektmåla i Omstilling 2020 var nådde, og kva gevinstar porteføljestyling og prosjektarena har gitt, med særleg vekt på tverrfagleg samarbeid, gevinstrealisering og digital utvikling. BDO si undersøking frå 2024 viser at omstillingsprosjektet la eit grunnlag for styrka og meir systematisk arbeid med heilskapleg verksemdstyring, internkontroll, og tverrfagleg samhandling, element som er sentrale for god førebygging. Rapporten viser til at eit fleirtal respondentar opplever ein positiv utvikling i arbeidsmiljøet, med sterke fagmiljø (BDO, 2024). Tiltrådingane i rapporten vart handsama i Fylkestinget, sak PS 46/24.

OMSTILLING 2023-2024

Bakgrunn og politiske vedtak

Grunna ei utfordrande økonomisk situasjon vart det innført tilsetningsstopp i fylkeskommunen hausten 2022 (saksframlegg HSAMU, saksnr. 24 22). Vidare, i møte juni 2023 tilrådde fylkeskommunedirektøren iverksetting av eit større omstillingsprosjekt, med målsetting om driftsresultat over tid på om lag 3,3% av brutto driftsinntekt, for å nå målsettinga innan 2025/2026 (fylkestinget, sak 56/23).

Ved fylkestinget sin behandling vart ordlyden i vedtaket slik: ”Fylkestinget har som målsetting at årleg netto driftsresultat over tid skal vere på om lag 2,5 - 3 prosent av brutto driftsinntekt. Positivt netto driftsresultat skal settast av til sentralt disposisjonsfond.”

I samband med handsaminga av økonomiplanen med handlingsprogram 2024-2027 med budsjett 2024 (sak 104/23), fatta fylkestinget vedtak om at fylkeskommunedirektøren skulle gjennomføre ein generell rasjonalisering med innsparingskrav som vart gjort gjeldande frå 01.01.2024.

Arbeidet byggjer vidare på erfaringar frå tidlegare omstillingsprosessar, som beskrive over, og er ein del av fylkeskommunens langsiktige strategi for å sikre eit berekraftig driftsnivå, og ei organisering som er betre rusta til å møte nye krav og oppgåver som følgje av samfunnsendringar.

I motsetning til Omstilling 2020, som hadde ein klart avgrensa prosjektperiode, er ikkje Omstilling 2023–2024 tydeleg avgrensa i tid. Arbeidet held fram, mellom anna gjennom prosessar knytte til ny økonomiplan og struktursaka for skoletilbodet.

2 PROBLEMSTILLING 1: FØREBUDD FOR OMSTILLINGSPROSESSAR

Problemstillinga i dette kapittelet er:

Korleis er fylkeskommunen førebudd for omstillingsprosessar?

I problemstilling 1 undersøker vi korleis Møre og Romsdal fylkeskommune er førebudd på omstillingar, med fokus på etablerte system, prosedyrar og rutinar for eit forsvarleg arbeidsmiljø, HMS-arbeid, risikovurderingar, oppfølging av tiltak og evaluering av omstillingstiltak.

2.1 REVISJONSKRITERIUM

Kommunen blir i denne forvaltningsrevisjonen vurdert opp mot desse revisjonskriteria:

RK1: Fylkeskommunen som arbeidsgjevar skal sikre systematisk HMS-arbeid.

RK2: Ved planlegging og gjennomføring av endringar i verksemda skal arbeidsgjevar vurdere om arbeidsmiljøet vil vere i samsvar med krava i arbeidsmiljølova, og iverksette dei naudsynte tiltaka.

RK3: Fylkeskommunen skal arbeide systematisk med HMS for å:

RK3-1: Førebyggje risiko

RK3-2: Vurdere risiko kontinuerleg i alle einingar gjennom jamlege kartleggingar

RK3-3: Identifisere og vurdere negative arbeidsmiljøfaktorar

RK3-4: Følgje opp tiltak basert på desse risikovurderingane

RK4: Fylkeskommunen bør ha ein plan for evaluering av omstillingsarbeidet.

2.2 FAKTAGRUNNLAG

RK1 FYLKESKOMMUNEN SOM ARBEIDSGJEVAR SKAL SIKRE SYSTEMATISK HMS-ARBEID

Gjennom fleire av problemstillingane under vil vi viser til «prosessrettleiaren» og «Stillingsbanken». Prosessrettleiaren viser til «prosessrettleiar for endring og omstilling», som er eit styringsdokument som vert utvikla i etterkant av Omstilling2020. Dokumentet skal bidra til å sikre at omstillingsprosessar blir gjennomførte på ein forsvarleg og systematisk måte, i tråd med lov- og avtaleverk og fylkeskommunen sine eigne retningslinjer.

Stillingsbanken er eit internt verktøy i Møre og Romsdal fylkeskommune som blir brukt for å handtere intern mobilitet og sikre god bruk av kompetanse i organisasjonen. I omstillingsprosessar har stillingsbanken ei særleg viktig rolle, ved at overtalige tilsette blir registrerte og vurderte for ledige stillingar før ekstern utlysing.

Funn i dokument og organisering

Organisasjonsstrategi 2020-2032 vart vedteken i 2020 (sak 0068/20) og er eit sentralt styringsdokument som skildrar korleis fylkeskommunen skal løyse sitt samfunnsoppdrag for å nå måla i den regionale planstrategien og FN sine berekraftsmål (Møre og Romsdal fylkeskommune, 2025). Dokumentet var tilpassa innhaldet i prosessane i prosjektet «omstilling 2020». Strategien omtalar i eige kapittel kva prinsipp ein skal arbeide etter for å sikre eit godt og forsvarleg arbeidsmiljø. Prinsippa er knytt til dei to innsatsområda «heilskapleg arbeidsmiljø- og HMS-perspektiv» og «bransje-/yrkestilpassa HMS».

Tabellen under viser ei oversikt over prosedyrar, ansvar, krav og referansar til dei ulike stega, og illustrera dermed krava til eigne prosessar.

Tabell 2. Skjematisk oversikt over prosedyrar og malar ved overtal

Fase/steg	Handling/aktivitet	Ansvarleg	Krav og referanse
1. Kartlegging av bemanningsbehov	Utarbeide stillings- og bemanningsplan	Einingsleiar	Rettleiaren kap. 4.3, kap. 5 og 6.1
2. Drøfting med tillitsvalde	Gjennomføre drøftingsmøte om stillings-/bemanningsplan	Einingsleiar og tillitsvalde	Rettleiaren kap. 6.1 og 4.2
3. Identifisere overtal	Kartlegge overtalige stillingar og tilsette	Einingsleiar og HR	Rettleiaren kap. 6.2
4. Individuell kartleggingssamtale	Gjennomføre samtale med tilsett som står i fare for å bli meldt overtalig	Leiar og evt. HR	Rettleiaren kap. 6.2 og 6.3
5. Utfylling av personaldata	Tilsette fyller ut eigenerklæring / personaldataskjema	Tilsett	Rettleiaren kap. 6.3
6. Rangering	Gjennomføre rangeringsmøte ved behov for prioritering	HR og einingsleiar	Rettleiaren kap. 6.4
7. Drøftingsmøte med overtalige	Informere og drøfte vegen vidare, legg frem moglege tilbod om andre stillingar ved ledigheit /fortrinnsrett.	Einingsleiar / HR	Rettleiaren kap. 6.5
8. Overføring til stillingsbanken	Registrere overtalig tilsett i stillingsbanken	HR og einingsleiar	Rettleiaren kap. 4.2 og 6.6
9. Tilbod om ny stilling	Tilby stillingar til overtalige etter kompetanse/ tenesteansiennitet	Stillingsbanken / HR	Rettleiaren kap. 6.6 og 7
10. Rekruttering til ledige stillingar	Vurdere ledige stillingar opp mot overtalige før ekstern utlysing og eventuell tilsetjing	Fylkeskommunedirektør / HR	Rettleiaren kap. 7

Kjelde: Utarbeidd av MRR

Strategien skal sikre målretta innsats for å byggje opp eit godt arbeidsmiljø er avhengig av balanse mellom krav og belastningar i arbeidsmiljøet på den eine sida og graden av ressursar som den tilsette disponerer på den andre sida.

Prosessrettleiaren omtalar at fylkeskommunen skal ha merksemd på arbeidsmiljø og HMS under omstillingar, for å ta vare på tryggleik og godt arbeidsmiljø (Møre og Romsdal fylkeskommune, 2024). Eit eige kapittel i rettleiaren skildrar prosedyrar ved overtal og nedbemanning, med retningsliner om korleis fylkeskommunen skal utføre slike omstillingar.

Andre prosessdokument

Referat frå HSAMU inneheld grundige gjennomgangar frå politiske vedtak, konsekvensar i tråd med lov- og avtaleverk, arbeidsmiljølova og fylkeskommunen sine eigne interne retningsliner. Tema som HSAMU har behandla er med anna: Korleis prosessrettleiaren skal brukast, bruk av tilsetningsstopp og stillingsbank, bemanningsplanlegging, samsvarsvurderingar, vurderingar frå tillitsvalde, kompetansebygging i organisasjonen. Før gjennomgang av sakar i HSAMU, har det vore tilsvarande gjennomgangar i samarbeidsutval for fag- og stabsavdelingane (SAMU-FS), samarbeidsutval for tannhelse (SAMU-T) og OD-møta for utdanningsområdet.

Funn i intervju

I intervju er toppleiarane (direktørar) samde om at fylkeskommunen har arbeidd systematisk med HMS i omstillingar. Erfaringar frå *Omstilling 2020* vart nytta i planlegginga etter kutt i desember 2023 og ein har nytta Prosessrettleiaren som er ein rettleiar for omstilling. Rettleiaren er brukt til bakgrunn for risikovurderingar og personalhandtering i 2024 og 2025. Arbeidet er dokumentert i system som PowerApps og Compilo, og det er gjennomført kartleggingssamtalar, medarbeidarsamtalar og gitt open informasjon til tilsette.

Kompetanse og næring: Fleire av leiarane peiker på at stillingsbanken har vore eit viktig tiltak for å sikre tryggleik og for å førebyggje belastning på arbeidsmiljøet. Kompetanse- og næringsdirektøren fortel at dei har vore van med slike endringar kvart år på grunn av marknadstilpassing av skuletilbodet etter etterspørsel. KON var rask med å gjennomføre ROS-analysar og samla vurderingar av konsekvensar knytt til:

- Liv og helse
- Læringsmiljø
- Gjennomføring (særleg i vidaregåande opplæring)
- Utanforskap

Fylkestannlegen: Fylkestannlegen fortel at også dei har eit etablert og systematisk HMS-arbeid i tannhelsetenesta, der risikovurderingar vart gjennomført i forkant av tiltak, HMS-tema er integrert i drifta, og medarbeidarsamtalar er tett kopla til årshjulet. Det er etablert faste møtepunkt, god dialog med tillitsvalde og bruk av avvikssystemet som ein del av HMS-praksisen. Compilo blir teke i bruk for dokumentasjon, men er ikkje fullt implementert enno.

Assisterende fylkeskommunedirektør peiker på at HMS og risikovurderingar har vore strukturert gjennom bruk av ABC-lister, ROS-modul og digitale verktøy. Ho trekkjer fram samarbeid, malar og strukturerte bemanningsplanar som verkemiddel, men erkjenner samstundes at høgt tempo har gått ut over evna til å evaluere undervegs. Det har vore etablert eit system, men kapasitet og trykk har utfordra gjennomføringa i praksis.

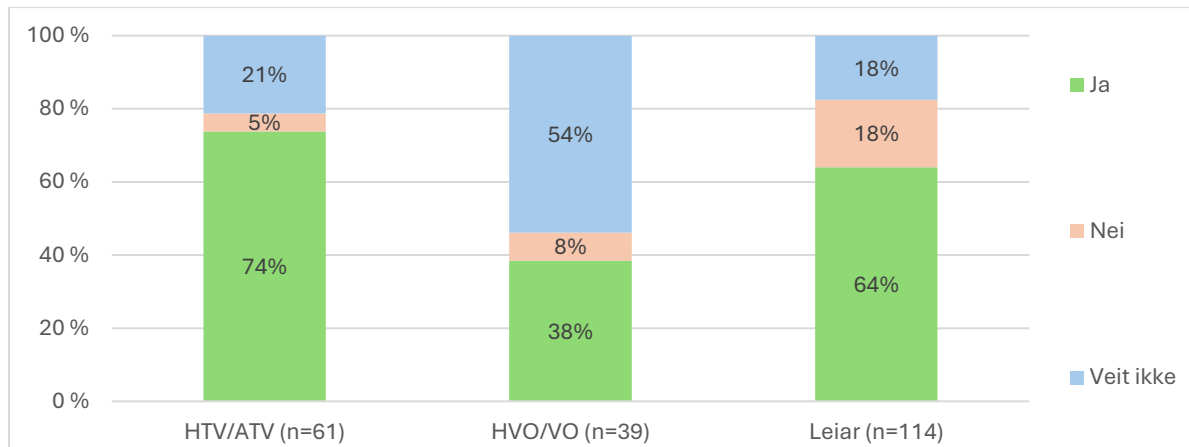
Kulturavdelinga: Kulturdirektøren peiker på at dei hadde erfaringar med større endringar frå tidlegare. Etter kuttet i desember 2023 har kulturavdelinga arbeidd systematisk med risikovurdering i samband med omstillinga. Det vart gjennomført ei konkret risikovurdering våren 2024 som grunnlag for prioriteringar. Vidare vart det i samband med arbeidet våren 2025 gjort ei ny runde med risikovurdering, spesielt retta mot bemanning og organisering. Desse vurderingane har vore nyttige for å prioritere oppgåver og redusere risiko ved nedbemanning.

Tilsette sine representantar: Hovudtillitsvalde (HTV) i fylkeskommunen gir eit gjennomgåande bilete av at det eksisterer system for HMS-arbeid, men at dette ikkje alltid blir etterlevd i praksis. Fleire peikar på at det mangla medverknad til risikovurderingar i dei tidlege fasane av omstillinga. Kommenterar i intervju var med anna:

- Arena for innspel kom *etter* at vedtak var fatta, og tillitsvalde etterlyser betre dialog og førebygging.
- Arbeidsgjevar ikkje har vurdert arbeidsmiljøet grundig nok og meiner det er svikt i gjennomføringa ute i einingane, sjølv om systemet i seg sjølv finst.
- Nokre meiner det var for høgt tempo og at dette førte til manglande struktur
- Praksisen varierer stort mellom einingar – frå grundige vurderingar til ingen.

Funn i spørjeundersøking

Styrande dokument: Alle respondentane vart stilt spørsmål om eininga følger styrande dokument for nedbemanning og omstilling. Svar på dette kan indikere om den einskilde eininga faktisk har formelle, tilgjengelege og kjente styringsdokument (retningslinjer, prosedyrar, rutinar) som regulerer prosessar for nedbemanning og omstilling, og bidreg til å sikre systematikk i HMS-arbeidet.

Figur 3. Følger eininga styrande dokument for nedbemanning og omstilling?

Som vist i figuren, meiner nær $\frac{3}{4}$ av tillitsvalde at eininga har dette, medan delen av leiarane er 64%. Det er få som meiner at einingane ikkje følger slike dokument.

RK2 ARBEIDSGJEVAR SKAL VURDERE ARBEIDSMILJØ OG IVERKSETTE NØDVENDIGE TILTAK VED ENDRINGAR

Funn i dokument og organisering

Organisasjonsstrategi 2020-2032 seier at fylkeskommunen skal arbeide for at arbeidsmiljøet skal vere fullt forsvarleg og tilpassa risikobiletet innan kvart fagområde. Arbeidet skal vere prega av systematisk internkontroll og leiarar skal vere rusta til å handtere både førebygging og oppfølging av arbeidsmiljømessige forhold. Leiarar skal mobilisere og utfordre medarbeidarar i tråd med verdigrunnlaget, og leiardialogen skal nyttast som verktøy for kontinuerleg forbetring, inkludert vurderingar av HMS og arbeidsmiljø. Strategien forankrar dette i fylkeskommunens visjon om ein «tydeleg medspelar», og at utviklingsprosessar skal sikre både kvalitet og tryggleik for brukarar og tilsette.

Prosessrettleiaren seier at arbeidsgjevar skal sikre forsvarleg saksbehandling ved større endringar i organisasjonen. Når det er snakk om effektivisering eller formelle organisasjonsendringar, utløyast formalkrav til prosessen, i tråd med definisjonen av omstilling i fylkeskommunen. Rettleiaren gir konkrete retningslinjer for korleis slike omstillingsprosessar og tilhøyrande saksbehandling skal gjennomførast. Det er skildra at det er ein føresetnad at dagens organisasjonsstruktur blir grundig vurdert og at behovet for endringar blir klargjort før saksbehandlinga startar. Det er skrive at arbeidsgjevar skal vurdere dei personalmessige konsekvensane nøye, og sørgje for at omstilling skjer på ein måte som minimerer uro og gir tryggleik for tilsette, med fokus på faktorar som kultur, tilgjengelege leiarar handtering av reaksjonar med vidare. (Prosessrettleiaren.5).

Vidare stiller rettleiaren krav om at det skal liggje føre dokumenterte bemanningsplanar og organisasjonsplanar før tiltak blir sett i verk. Det skal òg vere tett involvering av både tillitsvalde

og vernetenesta, spesielt gjennom samarbeidsorgana HSAMU, Drøftingsmøte, AMU-saker skole, SAMU/AKAN-tannhelse og SAMU-FS).

Prosessdokument: I referat frå møter i HSAMU finn revisjonen at det er diskutert korleis fylkeskommunen skal ha formelle prinsipp for handtering av folk i omstilling, informere tilsette, korleis leiarar skal få tilgang til kurs for å handtere vanskelege samtaler med tilsette, kurs for leiarar og tillitsvalde om bemanningsplanar og overtalige i tråd med prosessrettleiaren.

Funn i intervju

Fleire av toppleiarane i fylkeskommunen fortel at tiltak for å trygge dei tilsette var at fylkeskommunedirektøren ga lik informasjon til alle samstundes. Både toppleiarar og sentrale tilsette ved HR-avdelinga uttrykker at det har vore utfordrande å følgje gode prosessar når krav om kutt vart vedteke som eit benkeforslag som om lag dobla kuttet.

HR-sjef fortel at fylkeskommunen som arbeidsgjevar har vald å vere tydeleg på at det er eit behov for å informere og involvere i dei ulike samarbeidsutvala. God leiaropplæring har vore viktig for å trygge dei tilsette og fylkeskommunen har difor arrangert kurs i korleis leiarar skal møte dei tilsette i omstillinga. Medarbeidarsamtalar har med noko variasjon gått som normalt i einingane og i løpet av hausten skal MTM-undersøkinga (medarbeidarundersøking) gjennomførast.

HR-rådsgjevarane fortel at det var gjort ROS-analyser på arbeidsmiljø i fleire sektorar, til dømes, kultur og kompetanse og næring. Analysane inkluderte vurdering av bemanningskonsekvensar, følgjande stress og press for gjenværande tilsette. Vurderingar av psykososial risiko i samband med stillingskutt, vart gjennomført, samt årlege risikovurderingar hadde ikkje eksplisitt med kutt å gjere, men arbeidsmiljø generelt.

HR har arbeidd med å kontrollere at einingane følgjer rutinane. Både leiarar og hovudverneombod fortel i intervju at det har skjedd at HR har stoppa prosessar fordi ein leiar ikkje hadde følgd prosessrettleiaren.

Funn i spørjeundersøking

Plan for oppfølging av tilsette: Leiarane vart spurt om det føreligg ei plan for oppfølging av tilsette i heile omstillingsprosessen. 34,2 % av leiarane meiner at det ligg føre ein slik plan, 32,5 % meiner at det ikkje ligg føre ei slik plan. 33,3 % av leiarane svarar at dei ikkje veit om det ligg føre ei plan for oppfølging av tilsette.

På eit opent spørsmål om kva som kunne vore gjort annleis for å sikre at tilsette har betre føreseielegheit og tryggleik i omstillingsprosessen, kommenterte sju TV/VO at risiko- og konsekvensvurderingar ikkje blir gjennomført i tilstrekkeleg grad. Det blir peikt på auka arbeidsmengde, tap av nøkkelkompetanse, og svekka tenestekvalitet som resultat av manglande førebuing og analyse. Eit par respondentar understreka behovet for meir synleg og tilgjengeleg leiing.

RK3-1 FYLKESKOMMUNEN SKAL ARBEIDE SYSTEMATISK MED HMS FOR Å FØREBYGGJE RISIKO

Funn i dokument og organisering

Organisasjonsstrategien har eit eige kapittel om ei klar kopling til leiar- og medarbeidarskap i ein lærande organisasjon. Strategien inneheld overordna grep som skal sikre ei risikobasert bransje-/yrkestilpassa innretning av HMS-arbeidet.

Strategien peikar på at HMS-arbeidet er ein integrert del av verksemdsstyringa og at arbeidsgjevar skal leggje til rette for god kommunikasjon internt og eksternt. Dette er avgjerande i samband med endringar og omstilling. Strategien understrekar at HMS må vere ein del av arbeidet med organisasjons- og medarbeidarutvikling, noko som inneber å vurdere arbeidsmiljøet og tilpasse tiltak ved endringar, slik det er forankra i arbeidsmiljølova (AML).

I tillegg til kravet nemnt over, om forsvarleg sakshandsaming legg prosessrettleiaren vekt på at omstillingsarbeidet skal vere prega av tillit, dialog og tilgjengeleg leiing. Strategien slår fast at HMS skal vere integrert i verksemdsstyringa, og at risiko kontinuerleg skal vurderast gjennom kartleggingar og oppfølging. For å redusere uvisse og skape føreseielege rammer må leiarar vere tydelege, tilgjengelege og møte tilsette med informasjon og avklaringar. Det blir lagt vekt på møteplassar der tilsette kan stille spørsmål og uttrykkje reaksjonar, og leiarane skal ha strategiar for å handtere ulike reaksjonar på ein konstruktiv måte. Samstundes blir det stilt forventingar om at òg medarbeidarane tek ansvar for eiga rolle, held seg informert og deltek aktivt i dialogen om korleis omstilling påverkar arbeidskvardagen. Dette samspelet mellom leiing og medarbeidarar skal sikre eit trygt arbeidsmiljø og gode endringsprosessar. Prosessrettleiaren understrekar òg at arbeidsgjevar har eit særleg ansvar for å gjennomføre forsvarlege risikovurderingar i tråd med arbeidsmiljølova og fylkeskommunen sine interne rutinar, særleg ved strukturelle endringar eller nedbemanning

I HSAMU i januar drøfta fylkeskommunedirektøren prinsipp for omstillingsarbeidet med tillitsvalde og verneombod. I orientering til tilsette i januar og i drøfting HSAMU i april tok administrasjonen opp at dei bruker prosessrettleiaren for å sikre oversiktlege og trygge prosessar for tilsette (sak 04/24), for å etterleve lovverk og avtaleverk og for å ivareta omsorgsplikta til arbeidsgjevar.

Referat frå HSAMU viser at administrasjonen har tatt opp korleis ein vil arbeide med utvalskrinsar (sak 03/24) og kriterium for rangering for å gjere dei rette vurderingane når ein redusere bemanninga. Ein har òg drøfta konsekvensar av økonomiplan 2025-2028 (sak 29/24).

Funn i intervju

Direktørane fortel i intervju at fylkeskommunen hadde risikovurderingar før reduksjon i bemanninga. Fleire fortel at dei ulike sektorane har hatt ei god organisering som har fungert godt, informasjon er gitt på førehand og undervegs, og slik har ein sikra at alle har fått lik informasjon om det som skulle skje.

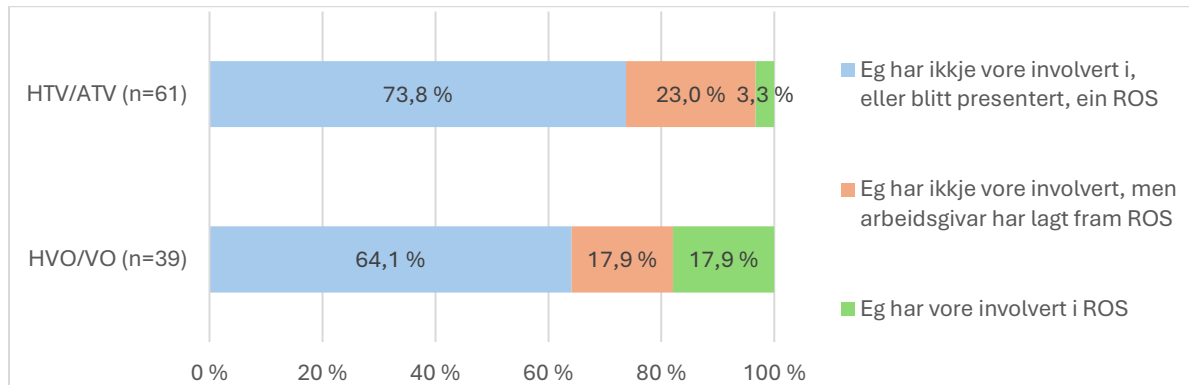
Hovudverneomboda, hovudtillitsvalde og nokon få direktørar seier at risikovurderingar ikkje alltid er gjennomført på førehand, slik at tillitsvalde har fått ferdige saker til drøfting i dei ulike samarbeidsutvala utan å delta i oppbygginga.

Funn frå spørjeundersøking

Vurdering av risiko: I spørjeundersøking har vi spurt leiarar med personalansvar om det har vore gjennomført analyser av risiko- og sårbarheit i forbindelse med omstillinga. 28 % av leiarane meinte at det var blitt gjennomført ei ROS *før* omstillinga starta. 23 % meinte at det er gjort ROS *undervegs* i omstillinga, medan 51 % meinte at det *ikkje* har vore gjennomført ei ROS i forbindelse med omstillinga.

Tillitsvalde og verneombod vart også spurt om deira involvering i ROS-arbeid. Som illustrert i figuren under, svarte 3% av dei tillitsvalde og 18% av verneomboda at dei har vore involvert i ROS.

Figur 4. Vernetenesta si involvering i ROS



RK3-2 FYLKESKOMMUNEN SKAL ARBEIDE SYSTEMATISK MED HMS FOR Å VURDERE RISIKO KONTINUERLEG I ALLE EININGAR GJENNOM JAMLEGE KARTLEGGINGAR

Funn i dokument og organisering

Organisasjonsstrategien stiller krav til at fylkeskommunen arbeider for eit fullt forsvarleg arbeidsmiljø, i varetek ein heilskapleg og risikobasert HMS-tilnærming som er tilpassa eigenarten til kvar eining og fagområde, arbeider systematisk med å identifisere og følgje opp risiko gjennom kontinuerlege kartleggingar og knyter arbeidet til dei politiske og administrative plan- og styringssystema (gjennom årshjul og leiar-/medarbeidardialog).

Organisasjonsstrategien slår fast at fylkeskommunen skal ha 4-årlege strategiske plan- og styringsprosessar for økonomiplan og handlingsprogram, medan det i prosessrettleiaren vises

til at ein skal ha bemanningsplanlegging innfor rammene av vedteke budsjett og økonomiplan. Dette skal skje gjennom utarbeiding av årlege bemanningsplanar for einingane.

Prosessrettleiaren for omstilling og endring peiker på at HMS-arbeidet bør vere ein integrert del av omstillingsprosessane. Den understrekar at arbeidsgjevar skal:

- Vere spesielt merksam på arbeidsmiljøkonsekvensar og ha omsorgsrolle.
- Ivareta informasjonsplikt og involvering av tilsette og tillitsvalde.
- Sørge for at det blir gjennomført risikovurderingar og at desse inngår i planlegginga av endringar.

Rettleiaren peiker på at omstillingsprosessar skal drøftast i relevante samarbeidsorgan, til dømes HSAMU, SAMU-FS, SAMU-Tannhelse og Orienterings- og drøftingsmøte (OD-møte).

Funn i intervju

I intervju bekreftar både direktørar, hovudverneombod og hovudtillitsvalde at dei deltek i jamlege møter der dei arbeider med HMS og vurderer risiko som ein del av dette arbeidet. Einskilde einingar, som tannhelsetenesta og kulturavdelinga, viser til god praksis med jamlege risikovurderingar, tett dialog med tillitsvalde og systematisk bruk av verktøy som Compilo.

Representantar frå HR fortel at dei har utvikla bemanningsplanar og prosessrettleiarar. Fleire tillitsvalde meiner det er variasjon mellom det som står i rettleiaren og det som faktisk blir gjennomført.

RK3-3 FYLKESKOMMUNEN SKAL ARBEIDE SYSTEMATISK MED HMS FOR Å IDENTIFISERE OG VURDERE NEGATIVE ARBEIDSMILJØFAKTORAR

Funn i dokument og organisering

Både *organisasjonsstrategien* og prosessrettleiaren gir føringar for at HMS-arbeidet i fylkeskommunen skal vere systematisk, risikobasert, førebyggjande og integrert i styringa av organisasjonen. Organisasjonsstrategien legg vekt på at fylkeskommunen skal ha eit *heilskapleg og systematisk HMS-arbeid* som omfattar både fysiske, psykososiale og organisatoriske forhold. Med anna skal fylkeskommunen:

- Ha regelmessige medarbeidarundersøkingar for å utvikle det psykososiale og organisatoriske arbeidsmiljøet
- Ha kartleggingar (risikovurderingar og vernerundar) for å utvikle det fysiske, mekaniske, kjemiske og biologiske arbeidsmiljøet

Funn i intervju

Direktørane og tilsette som arbeider med HR fortel i intervju at fylkeskommunen har hatt HMS som fast tema i møter. Det har vore opplæring av leiarar og arbeid med risikoforståing for tilsette. Ei avdeling har hatt månadlege møter med HMS som tema og slik arbeid med å

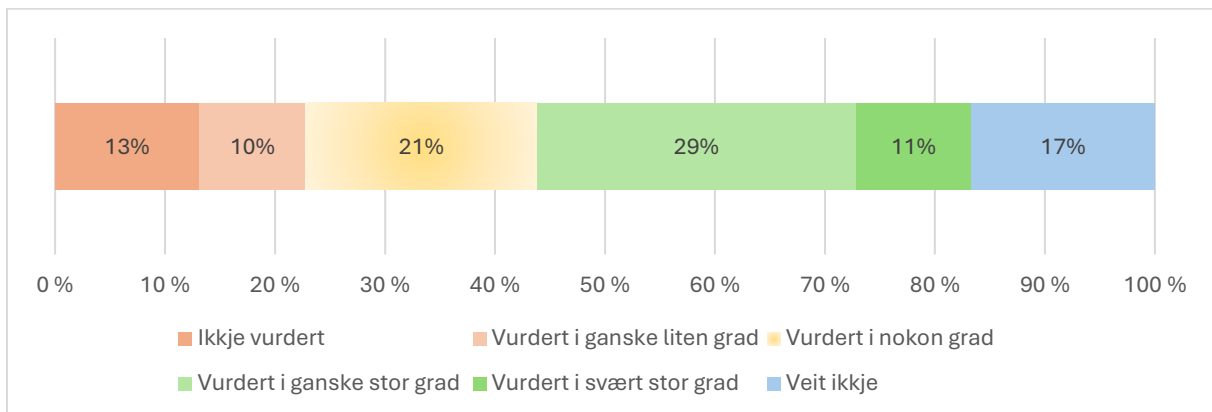
identifisere og vurdere negative faktorar. HR-sjefen fortel i intervju at det er eit krav at risikovurderingar skal vere gjennomført før tiltak blir fremja for handsaming, men at dette er vanskeleg å etterleve grunna tidsaspektet i vedtaket frå fylkestinget.

Som skildra under RK2, fortel hovudverneombod og hovudtillitsvalde at det har hendt at HR har stoppa einingar som ikkje har vurdert risiko godt nok eller ikkje har følgd prosessrettleiaren.

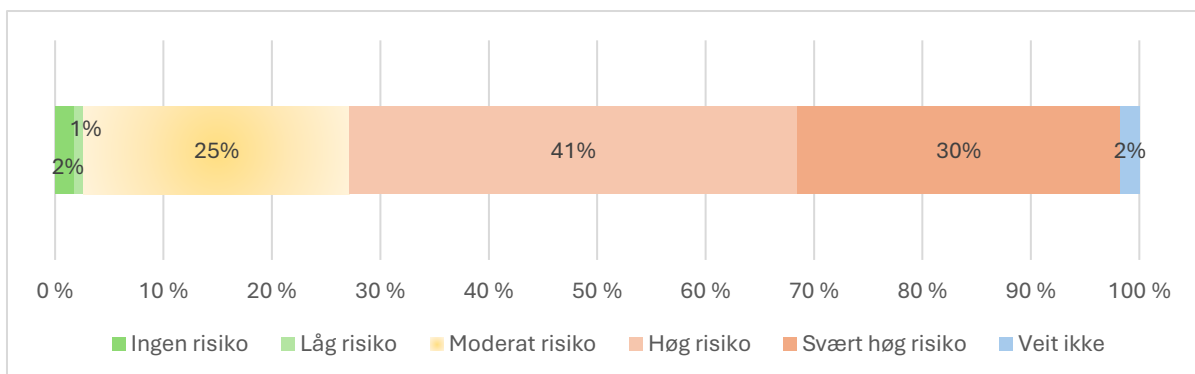
Funn i spørjeundersøking

Figur 5 og 6 illustrerer svar på spørsmål til leiarane, om i kva grad dei meiner konsekvensar for arbeidsmiljøet og risiko for tap av kritisk kompetanse blir vurdert i omstilling/nedbemanning. 23 % av leiarane meiner konsekvensar for arbeidsmiljøet ikkje blir vurdert, eller vurdert i ganske liten grad, medan 40 % meiner desse blir vurdert i ganske, eller svært stor grad. Andel leiarar som meiner at risikoen for tap av kritisk kompetanse er frå moderat til svært høg, er på 95 %.

Figur 5. I kva grad blir konsekvensar for arbeidsmiljøet vurderte i samband med omstillinga etter 2023? n=114, leiarar



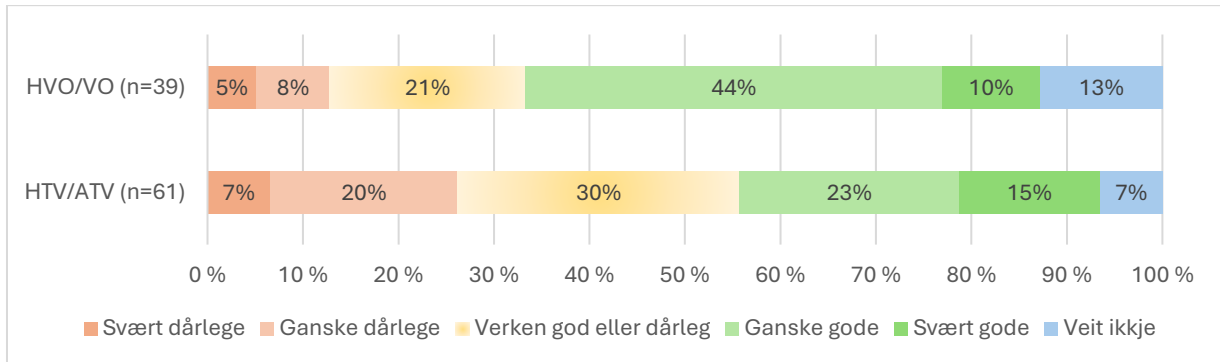
Figur 6. Korleis vurderast risikoen for tap av kritisk kompetanse i ein nedbemanningssituasjon? n=114, leiarar



Dei tillitsvalde og verneomboda vart spurt korleis dei vurderer arbeidsgjevaren sine tiltak for å redusere negative arbeidsmiljøfaktorar under omstilling. 13 % av verneomboda vurderer tiltaka som svært eller ganske dårlege, medan denne delen er 26 % for dei tillitsvalde. 44 % av HVO/VO vurderer tiltaka som ganske, eller svært gode, medan denne delen er 38 % for HTV/ATV. Det er

verdt å merke seg at verneomboda er involvert i desse prosessane på andre måtar enn tillitsvalde.

Figur 7. Korleis vurderer du arbeidsgjevaren sine tiltak for å redusere negative arbeidsmiljøfaktorar under omstilling?



I eit opent spørsmål om kva tiltak som er sett i verk for å redusere negative effektar av nedbemanning, svarte totalt 65 leiarar. Det kom fram at mange har lagt vekt på informasjon, dialog og møteplassar (15 svar), noko som ser ut til å vere det mest brukte verkemiddelet for å skape tryggleik og føreseielegheit. Nokre har også gjennomført omlegging eller reduksjon av oppgåver (10 svar) og omdisponering eller flytting av personell (6 svar) for å jamne ut belastninga. Fleire einingar har nytta naturleg avgang som tiltak (5 svar), medan einiskilde har satsa på kompetanseutvikling og etterutdanning (4 svar). Det er òg fleire døme på trivsel- og sosiale tiltak (7 svar), samt tiltak for effektivisering og digitalisering (6 svar). Samstundes er det ein del som rapporterer at dei ikkje har sett i verk særskilde tiltak, eller at nedbemanning ikkje har vore relevant (12 svar).

RK3-4 FYLKESKOMMUNEN SKAL ARBEIDE SYSTEMATISK MED HMS FOR Å FØLGJE OPP TILTAK BASERT PÅ DESSE RISIKOVURDERINGANE

Funn i dokument og organisering

Organisasjonsstrategien krev at HMS-arbeidet skal vere heilskapleg og risikobasert og at det skal tilpassast fagområda sin eigenart. Det blir lagt vekt på å skape balanse mellom krav og ressursar i arbeidsmiljøet, og det blir presisert at ubalanse kan føre til helseplager og fråvær.

Strategien omtalar regelmessige kartleggingar, vernerundar og medarbeidarundersøkingar som verktøy for å identifisere og følgje opp arbeidsmiljøfaktorar. Vidare blir det understreka at risikovurderingar skal gjennomførast kontinuerleg i alle einingar, og at tiltak skal følgjast opp basert på desse vurderingane. Prinsippa som ligg til grunn inkluderer kunnskapsbasert tilnærming, dokumentasjonskrav og kultur for kontinuerleg forbetring og læring.

Prosessrettleiaren inneheld fleire tiltak som omhandlar systematisk arbeid med HMS for å følgje opp tiltak basert på risikovurderingar. Etter gjennomført risikovurdering skal fylkeskommunen følgje opp med konkrete tiltak som er forankra i rettleiaren. Som tidlegare nemnt skal det utarbeidast bemanningsplanar som vurderer oppgåver, bemanning og kompetansebehov, og

som gir oversikt over konsekvensar for arbeidsmiljøet. Vidare skal det gjennomførast individuelle kartleggings- og omstillingssamtalar med tilsette, der ein kartlegg kompetanse, sosiale forhold og helse, som grunnlag for vidare tiltak. I vurderinga av overtalige tilsette skal sosiale og helsemessige forhold inngå som kriterium, i tråd med arbeidsmiljølova. Til slutt tek Stillingsbanken over saksbehandlinga og vurderer om tiltak som omplassering eller kompetanseheving kan gjennomførast, slik at HMS-omsyn blir ivaretatt i praksis.

Funn i intervju

HR-sjef og organisasjonssjef peiker på at Møre og Romsdal fylkeskommune har etablert fleire strukturar og verktøy som støttar opp under å arbeide systematisk med HMS for å følgje opp tiltak basert på risikovurderingar. Begge viser til at det er gjennomført risikovurderingar i samband med omstillingar, både på avdelingsnivå og overordna nivå. HR-sjefen peikar på at slike vurderingar er krav før saker blir fremja for politisk behandling, og at HR har gjort eigne vurderingar av risiko for sjukefråvær og overbelastning. Organisasjonssjefen viser til bruk av ABC-lister og ROS-modul i budsjettprosesser, og at arbeidet har vore strukturert på leiarhald, men med avgrensa involvering av tilsette grunna tida som har vore til rådvelde.

Begge informantane viser til at verktøy som Compilo og Framsikt blir nytta for å dokumentere og følgje opp HMS-relaterte tiltak, men at implementeringa varierer. Det er utvikla malar, bemanningsplanar og videoinstruksjonar for å støtte opp under arbeidet. Samstundes peikar begge på at det ikkje finst ein fast plan for evaluering av HMS-tiltak.

Funn i spørjeundersøking

Dette spørsmål er ikkje dekkja eksplisitt i spørjeundersøkinga.

RK4 FYLKESKOMMUNEN BØR HA EIN PLAN FOR EVALUERING AV OMSTILLINGSARBEIDET

Funn i dokument og organisering

Som skildra i innleiinga, har fylkeskommunen fått gjennomført fleire evalueringar for tidlegare omstillingsprosjekt. Det er ingen dokument som konkret skildrar evaluering av pågåande omstillingsprosess. Organisasjonsstrategien løftar fram prinsippet om å vere ein lærande organisasjon, men den seier ikkje eksplisitt at gjennomførte omstillingar skal evaluerast.

Funn i intervju

I intervju blir det nemnt av fleire at det ikkje er planlagt for ei eiga evaluering av omstillinga. Omstillinga som skjer no, vil ikkje nødvendigvis ha ein definert sluttdato. Det blir presisert under faktasjekk møte med HR-sjef og organisasjonssjef at det er problematisk å skulle evaluere prosessen som om den er avslutta. Det blir også nemnt at det er planlagt for ei meir omfattande evaluering av situasjonen, særleg med tanke på arbeidsmiljø.

Assisterande samferdselsdirektør og HR-tilsette peiker likevel på at det foreløpig blir gjort løpende evalueringar. HR-sjefen nemner at desse evalueringane gjerne er meir uformelle, men at dei går føre seg kontinuerleg på toppleiarnivå. Den kommande medarbeidarundersøkinga, MTM, blir også nemnt som ein måte å evaluere omstillingsprosessen på.

Kulturdirektøren fortel også om interne evalueringar, i forbindelse med «kul omstilling», der dei har ein ekstern aktør som er med på å gjere evalueringar. Dei har også hatt mindre evalueringssprosser internt undervegs.

Dei fleste hovudtillitsvalde og verneomboda svarar at dei ikkje veit om at det er lagt ei plan for evaluering av omstillingsarbeidet. Ein HTV meiner at opplevinga er at det ikkje er tid, og at ein «spring etter» i denne omstillingsprosessen, noko som også blir nemnt av fleire leiarar. Ein HVO meiner at vernerundane fangar opp noko av evalueringane.

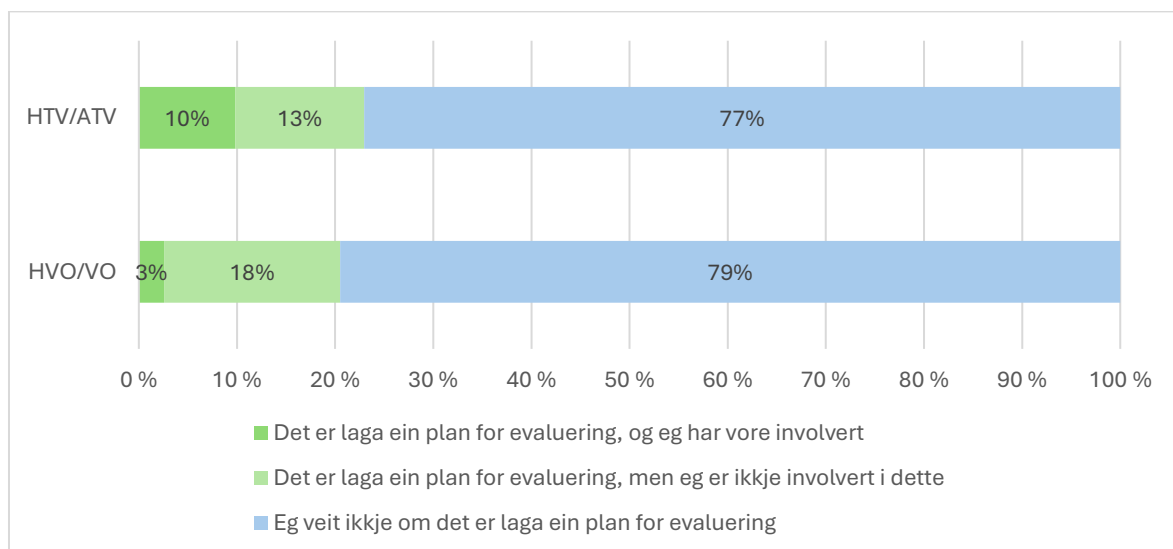
Funn i spørjeundersøking

Leiarane vart spurt om det er laga ei plan for evaluering av omstillinga. 10% av leiarane meinte at det er laga ei slik plan, 47 % meiner at det ikkje er laga ei slik plan, 43 % svarar at dei ikkje veit. Dei 10 % som meinte at det er laga ei plan for evaluering, fekk høve til å svare på kven som skulle være med på ei slik evaluering.

Leiarane blir og gitt moglegheit til å utdjupe kva tiltak eininga deira har sett i verk for å redusere negative effektar av nedbemanning. 78 leiarar svarte på dette spørsmålet.

Tillitsvalde og verneombod blir òg spurt om deira involvert i å utforme ein plan for evaluering. 10% av de tillitsvalde og 3% av verneomboda kjenner til, og har vore involvert i arbeidet med å lage ei plan for evaluering. 13% av dei tillitsvalde og 18% av verneomboda meiner at det er laga ei plan, men at dei ikkje har vore involvert. 77% av tillitsvalde og 80% av verneomboda veit ikkje om det er laga ei plan for evaluering omstillinga.

Figur 8. Kjennskap til om det laga ei plan for evaluering av omstillingsarbeidet (%)



2.3 VURDERINGAR PROBLEMSTILLING 1

I dette kapittelet vurderer vi i kva grad fylkeskommunen oppfyller krava i arbeidsmiljølova og dei normene som kjem til uttrykk i revisjonskriteria for systematisk HMS-arbeid og handtering av arbeidsmiljøet ved endringar i organisasjonen.

Vi vurderer at revisjonskriteria i hovudsak er oppfylt, men det er forbetningspunkt som gjeld implementering av systema i praksis.

Vår vurdering er at fylkeskommunen har etablert system for å møte behovet for omstillingskapasitet og kompetanse. Digitale arbeidsmåtar er innførte, noko som kan gi tryggleik ved at dokumenta er samla, til dømes i Compilo. Fylkeskommunen har arbeidd aktivt med verksemdstyring og internkontroll, i tråd med organisasjonsstrategien. Samla sett viser revisjonen framgang samanlikna med tidlegare revisjonar (BDO, 2024; KPMG, 2021), men både intervju og spørjeundersøkingar viser at etterleving i bruk av systema varierer.

Systematisk HMS-arbeid

Revisjonskriteriet er delvis oppfylt sidan systema finst, men gjennomføring og etterleving er ikkje konsekvent.

Fylkeskommunen har etablerte styringsdokument (organisasjonsstrategi, prosessretteleiar) og strukturerte prosedyrar for HMS, inkludert ved omstilling. Vi meiner det er gjort godt greie for faktorar som kan påverke arbeidsmiljø, mellom anna i prosessretteleiar. Å gjennomføre vurderingane som er skildra her, i samarbeid med tillitsvalde, kan bidra til å ivareta tilsette sine interesser og til å sikre god personalomsorg, i samsvar med arbeidsmiljølova.

Det finst døme på god praksis i til dømes i tannhelse, kultur, KON (kompetanse og næring), der dei brukar ROS-analysar, dialog og kvalitetssystemet Compilo. Referat frå HSAMU i 2024 viser døme på at fylkeskommunen har arbeidd systematisk med HMS i omstillingsprosessen. Vår vurdering er likevel at det er variasjonar i etterleving.

Frå intervju ser vi at HTV-ane samla sett meiner at fylkeskommunen har rigga gode system med systematisk HMS-arbeid, men at HMS-arbeidet ikkje var godt nok oppfølgt i praksis.

Spørjeundersøkinga og tillitsvalde peiker på låg involvering i risikovurderingar, manglande medverknad i tidlege fasar og ulik praksis mellom einingar.

Vurdering av arbeidsmiljø ved endringar

Revisjonskriteriet er delvis oppfylt då intensjon og verktøy er til stades, men praksis varierer.

Organisasjonsstrategi og prosessretteleiar gir klare føringar for vurdering av arbeidsmiljø ved endringar, med krav om bemanningsplanar og involvering av tillitsvalde og vernetenesta. Det er gjennomført tiltak som leiaropplæring, informasjon via HSAMU/SAMU, og ROS-analysar i nokre sektorar. Likevel peikar fleire på at risiko- og konsekvensvurderingar ikkje er gjort i tilstrekkeleg grad, særleg tidleg i prosessane.

I intervju kjem det fram at HR har arbeidd med å sørge for at einingane følgjer rutinane, til dømes gjennom å følge prosessretteleiar. Slik sett vurderer vi at fylkeskommunen bruker

system og verktøy som skapar tryggleik for dei tilsette, og at dei blir behandla på ein rettferdig måte.

Førebygge risiko, følgje opp risikohøve, kartlegge og vurdere arbeidsmiljøet, følgje opp tiltak ut frå risikovurderingar

Revisjonen vurderer at revisjonskriteriet er oppfylt.

Organisasjonsstrategien og prosessrettleiaren gir føringar for eit heilskapleg og systematisk HMS-arbeid som omfattar både fysiske, psykososiale og organisatoriske forhold. Dette inkluderer regelmessige medarbeidarundersøkingar og kartleggingar som vernerundar og risikovurderingar. Dei styrande dokumenta seier at HMS-arbeidet skal vere risikobasert og integrert i styringa.

Eit døme på korleis risikovurderingar er gjort på førehand før endringane vart sette i gang, er at fylkeskommunedirektøren allereie i HSAMU i januar drøfta prinsipp for omstillingsarbeidet med tillitsvalde og verneombod.

Det finst døme på førehandsvurderingar og tiltak, men ofte kjem risikovurderingar seint eller manglar heilt. Tillitsvalde fortel om ferdig utforma saker utan tidleg involvering, og spørjeundersøkinga stadfestar at dei fleste tillitsvalde og verneombod verken har blitt presenterte for eller deltatt i ROS-arbeid.

Systematisk oppfølging av risikohøve

Revisjonskriteriet er delvis oppfylt då strukturen er på plass, gode døme finst, men det verker ikkje å vere ein heilskapleg oppfølging i heile organisasjonen.

Det kjem fram at fylkeskommunen har etablert fleire gode grep for å sikre systematisk arbeid med risikovurderingar, til dømes gjennom bemanningsplanar, prosessrettleiarar og bruk av verktøy som Compilo. Nokre einingar, særleg tannhelsetenesta og kulturavdelinga, viser god praksis ved å gjennomføre jamlege risikovurderingar i tett dialog med tillitsvalde. Samstundes teiknar funna eit bilete av at dette ikkje er gjennomført like konsekvent i heile organisasjonen. Tillitsvalde peikar på at det til tider er sprik mellom dei retningslinene som er utvikla, og den praksisen som blir følgd i einingane. Dette inneber varierende erfaringar om korleis fylkeskommunen faktisk følgjer opp kravet om å vurdere risiko kontinuerleg i alle einingar. Slik variasjon kan undergrave føreseielegheit i prosessane og peikar på behovet for sterkare forankring og lik praksis på tvers av organisasjonen.

Identifisere og vurdere arbeidsmiljøfaktorar

Revisjonskriteriet er oppfylt. Vår vurdering er at Møre og Romsdal fylkeskommune har tilstrekkeleg med system for å kartlegge, identifisere og vurdere arbeidsmiljøfaktorar. Direktørane for nokre sektorar fortel i intervju at dei gjennomfører risikovurderingar årleg. Dette bekreftast av hovudverneombod og/ eller tillitsvalde. Eit fleirtal av verneomboda meinte at arbeidsgjevaren sine tiltak for å redusere negative arbeidsmiljøfaktorar under omstilling var ganske, eller svært gode, noko som støtter opp om intervjufunna.

Medarbeidarundersøkinga, MTM, som kartlegg generelle arbeidsmiljøspørsmål er planlagt gjennomført i revisjonsperioden, hausten 2025, og vil kunne fange opp negative arbeidsmiljøfaktorar.

Følgje opp tiltak basert på risikovurderingane

Revisjonskriteriet er delvis oppfylt då strukturen er på plass, men gjennomføring varierer og viser eit forbettringspotensiale.

Møre og Romsdal fylkeskommune har etter vår vurdering gjort mange tiltak som har gitt systematikk i å følge opp tiltak basert på risikovurderingar. Dei digitale endringane av arbeidsflater gir dei tilsette betre oversikt i oppfølging av HMS. Vi vurderer det som positivt at verktøyet er sett på som meir tilgjengeleg og at i stor grad er eit godt samarbeid der hovudtillitsvalde og leiarar kartlegg risiko og følger opp i etterkant med kvalitetssystemet Compilo som støtte.

I omstillingsarbeidet etter 2023 har toppleiinga gjort fleire risikovurderingar som er brukt i arbeidet med å sette i verk omstillingane. Innhald i strategiar/dokument viser at HMS-arbeidet er integrert i styringssystemet og organisasjonskulturen, og at det er etablert strukturar for å sikre oppfølging av risikovurderingar i praksis. Det at nokre hovudtillitsvalde og hovudverneombod bekreftar eit godt arbeid, medan andre etterlyser medverknad, vurderer vi som at systemet er tilrettelagt, men at ulik oppfølging av arbeidet ute i einingar kan gi ei dårlegare etterleving.

Evaluering av omstillingsarbeidet

Revisjonskriteriet er oppfylt, med noko rom for forbetring.

På den eine sida blir det peikt på i intervju at tidslinja for, og forma på, omstillinga har sett rammar for korleis evalueringane kan gjerast. Omstillinga har i mindre grad vore organisert som eit avgrensa prosjekt med definert start og slutt, og har i staden teke form som ein løpande prosess, tett kopla til økonomiplanarbeidet og politiske vedtak. Dette kan ha gitt seg utslag i funna, der få respondentar i spørjeundersøkinga meiner at det er planlagt for evaluering, mens fleirtalet ikkje veit.

Samstundes blir det i intervju peikt på at det skjer munnlege og uformelle evalueringar, til dømes i toppleiinga og i ein skilde sektorar som KON og kultur, og at vernerundar vil kunne fange opp når det skjer noko. Det er også planlagt for ei større evaluering seinare, med fokus på arbeidsmiljø, noko som vil vere positivt. Fordi omstillingar kan ha omfattande konsekvensar for både arbeidsmiljø og organisering, meiner vi likevel at fylkeskommunen med fordel kunne planlagt for evaluering undervegs i prosessane.

3 PROBLEMSTILLING 2: TRYGT OG GODT ARBEIDSMILJØ UNDER OMSTILLING

Problemstillinga i dette kapittelet er:

Korleis sørgjer fylkeskommunen for eit godt og trygt arbeidsmiljø under omstillingar?

Denne problemstillinga omhandlar reell medverknad frå tilsette og tillitsvalde, rettidig og forståeleg informasjon, samt bruken av medarbeidarsamtalar, medarbeidarundersøkingar og avvikssystemet.

3.1 REVISJONSKRITERIUM

Kommunen blir i denne forvaltningsrevisjonen vurdert opp mot desse revisjonskriteria:

RK5: Arbeidsgjevar skal, i tråd med arbeidsmiljølova, sikre eit fullt forsvarleg arbeidsmiljø under omstillingsprosessar som medfører vesentlege endringar i arbeidstakarane si arbeidssituasjon, derunder:

RK5-1: Tilsette og tillitsvalde skal ha reell medverknad i omstillingsprosessar gjennom informasjon og drøfting før avgjerder blir tekne

RK5-2: Tilsette skal få naudsynt og forståeleg informasjon om omstillinga i rett tid

RK6: Fylkeskommunen skal ha retningslinjer for gjennomføring av:

RK6-1: Medarbeidarsamtalar, og oppfølging av desse.

RK6-2: Medarbeidarundersøkingar, og oppfølging av desse.

RK7: Fylkeskommunen skal ha eit avvikssystem som er kjent og etterlevd i organisasjonen:

RK7-1: Rutinar og prosedyrar for avviksrapportering skal bli gjort kjent for dei tilsette

RK7-2: Tilsette skal få opplæring i å rapportere avvik

RK7-3: Tilsette skal melde avvik

3.2 FAKTAGRUNNLAG

RK5 SIKRE EIT FULLT FORSVARLEG ARBEIDSMILJØ UNDER OMSTILLINGSPROSESSAR

Tilsette generelt skal få informasjon, medan dei tilsette som får endra arbeidssituasjon både skal få den informasjon, medverknad og kompetanseutvikling som er nødvendig for å ivareta et

fullt forsvarleg arbeidsmiljø (Arbeidsmiljøloven, 2005, §4-2). Tillitsvalde skal få informasjon frå verksemda, og drøfte spørsmål av betydning for arbeidstakars arbeidsforhold.

Funn i dokument og organisering

Dei ulike referata frå HSAMU gir grundige oppsummeringar av politiske vedtak og deira følgjer, vurdert opp mot gjeldande lov- og avtaleverk, arbeidsmiljølova og fylkeskommunen sine interne retningslinjer. Blant tema som har vore behandla i HSAMU er til dømes: bruk av prosessretteleiren, tilsettingsstopp og stillingsbank, planlegging av bemanning, samsvarsvurderingar, innspel frå tillitsvalde, samt tiltak for kompetanseutvikling i organisasjonen.

Som nemnt i kapittel 2.2 omtaler prosessretteleiren at fylkeskommunen skal ha merksemd på arbeidsmiljø og HMS under omstillingar for å ta vare på tryggleik og godt arbeidsmiljø. Mellom anna står følgjande faktorar skildra som nødvendige for å sikre tryggleik og føreseielege: At det er bevisstheit om kultur og lokale normer ved endrings- og omstillingsprosessar i Møre og Romsdal fylkeskommune, at det er tilgjengelege leiarar, fordi dette byggj tillit gjennom informasjon, dialog og støtte til tilsette. Vidare må reaksjonar på endring møtast med forståing, strategi og konstruktiv handtering. Alle tilsette har ansvar for å vere aktive medspelarar, søke informasjon, bidra til samarbeid og medverke i utviklinga av organisasjonen (prosessretteleiren, s. 5). Nokre av desse områda blir omhandla i funna i (revisjonskriteria) RK5-1, RK5-2, RK6-2 og RK6-3. Vi viser elles til det som står skrive under RK1.

Funn i intervju

Leiing og administrasjon: Samferdselsdirektøren erkjenner at arbeidsmiljøet vart påverka negativt og at tilsette opplevde prosessen som ubehageleg. I samferdsel vart det etter kvart formalisert eit ad hoc-utval for medverknad som bidrog positivt. Organisasjonssjef fortel at dette seinare er formalisert som eit arbeidsutval (AU) som alle fag- og stabsavdelingar no har etablert, med regelmessige møter med avdelingsleiing, tillitsvalde og VO på avdelinga, og rutinar i Compilo.

Under faktasjekkmøtet vert det presisert at stabsavdelingane har høve til å drøfte saker som vedkjem dei i arbeidsutval, og vurdere om desse sakene skal løftast vidare til det formelle organet SAMU. Fylkeskommunen har utarbeidd ein konkret struktur for dette som no er forankra i ei sak og har ein fast rutine i Compilo, som tidlegare kunne oppstå meir ad hoc.

Kompetanse- og næringsdirektøren fortel at mellomleiarar i vidaregåande skule fekk sterk belastning ved auka ansvar, medan fylkestannlegen peikar på at arbeidsmiljø var eit sentralt omsyn, særleg knytt til vakansar og rekrutteringsutfordringar. Tre leiarar understrekar at dei har vore merksame på belastninga og forsøkt å støtte tilsette gjennom dialog og tilgjengeleg leiing. Juridisk sjef rosar innsatsen, men understrekar utfordringa når færre skal gjere same mengde arbeid. Stabseiningane må seie nei eller utsetje oppgåver, noko som kan skape friksjon. For å få til betre fordeling er det innført faste interne møte for å kartlegge kapasitet. Juridisk sjef og leiar BYE viser òg til tett budsjettoppfølging som har gjort det lettare å følgje opp arbeidsmiljøet. Leiar BYE meiner støtte frå stab har vore forbiletleg, med felles forståing gjennom styringsdokument og hyppige møte for rettferdig arbeidsfordeling.

HR melder at dei har vore opptekne av støtte og tilgjengelegheit, men at praksis har variert. Nokre leiarar har vore utrygge i møte med tilsette, og HR har støtta dei i kommunikasjon og «timing» av informasjon for å unngå unødige uro. HR-sjefen erkjenner at det kunne vore gjort meir, særleg i samferdselsområdet, som har hatt høg turnover og fleire avviksmeldingar.

HTV/HVO: Fleire hovudverneombod peikar på eit gap mellom intensjon og realitet, der økonomiske rammer og utydelege strukturar har svekka opplevd tryggleik. Eitt HVO meiner leiinga har vilje til å ta vare på arbeidsmiljøet, men at manglande overordna risikovurderingar er eit svakt punkt. Ein annan opplever stabilisering etter at vakansar vart fylte, men uro undervegs. Ein HTV meiner omstillinga vart gjennomført for raskt, noko som har ført til fleire enkeltsaker om problematisk arbeidsmiljø.

Funn frå spørjeundersøking

Vurdering av arbeidsmiljø: Dei tillitsvalde og verneomboda blir spurt korleis dei vurderer det overordna arbeidsmiljøet på ein fem-punkts skala frå «svært dårleg» til «svært godt». 62% av respondentane vurderer arbeidsmiljøet til å være ganske, eller svært godt, 28% meiner det verken er bra eller dårleg, og 10% meiner det er ganske, eller svært dårleg.

Respondentar som vurderte arbeidsmiljøet som dårleg eller svært dårleg fekk oppfølgingsspørsmål om årsaker. Seks av ti meinte at auka belastning etter omstilling var ei forklaring, ni av ti meinte at dårleg kommunikasjon frå leiinga under omstilling var ei forklaring, seks av ti meinte at manglande involvering i avgjerdsprosesser under omstillinga kunne forklare dette, medan tre av ti meinte at konflikter mellom tilsette på grunn av omstilling kunne vere ei forklaring. Ein respondent meinte at økonomi i seg sjølv var ei forklaring bak dårleg arbeidsmiljø.

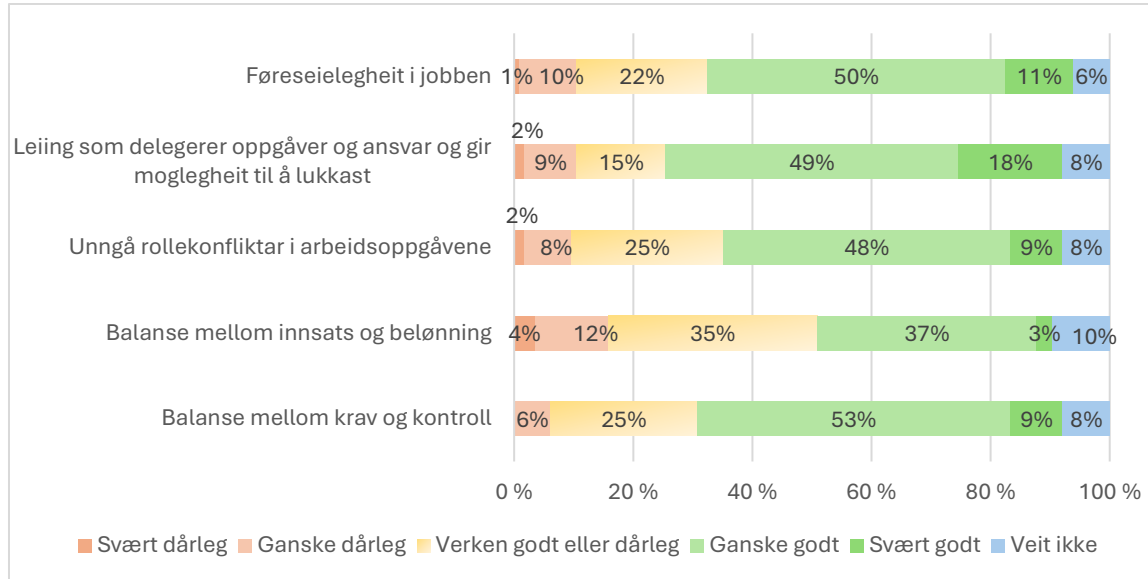
35 verneombod og tillitsvalde svarte på eit opent spørsmål om kva arbeidsgjevar kunne gjort betre for å sikre eit trygt og godt arbeidsmiljø. 14 respondentar nemnde forhold knytt til strukturell ulikheit mellom skulane og ulike konkurransevilkår som ei utfordring for arbeidsmiljøet, medan 14 kommentarar gjekk på kommunikasjon og informasjonsflyt – både om omstillingsprosessen og organisering av kvardagen med færre tilsette.

Trygging av tilsette: Figur 9 under illustrerer leiarane sine vurderingar av korleis eininga har lukkast med å trygge tilsette på ulike område.

Dei fleste leiarane svarar at eininga har lukkast ganske eller svært godt med å trygge tilsette både når det gjeld føreseielegheit i jobben (61%), delegering av ansvar og oppgåver (67%), unngå rollekonflikt i arbeidsoppgåvene (57%) og balanse mellom krav og kontroll (62%). Delen som svarar ganske eller svært dårleg på spørsmåla, ligg mellom 6 og 16%.

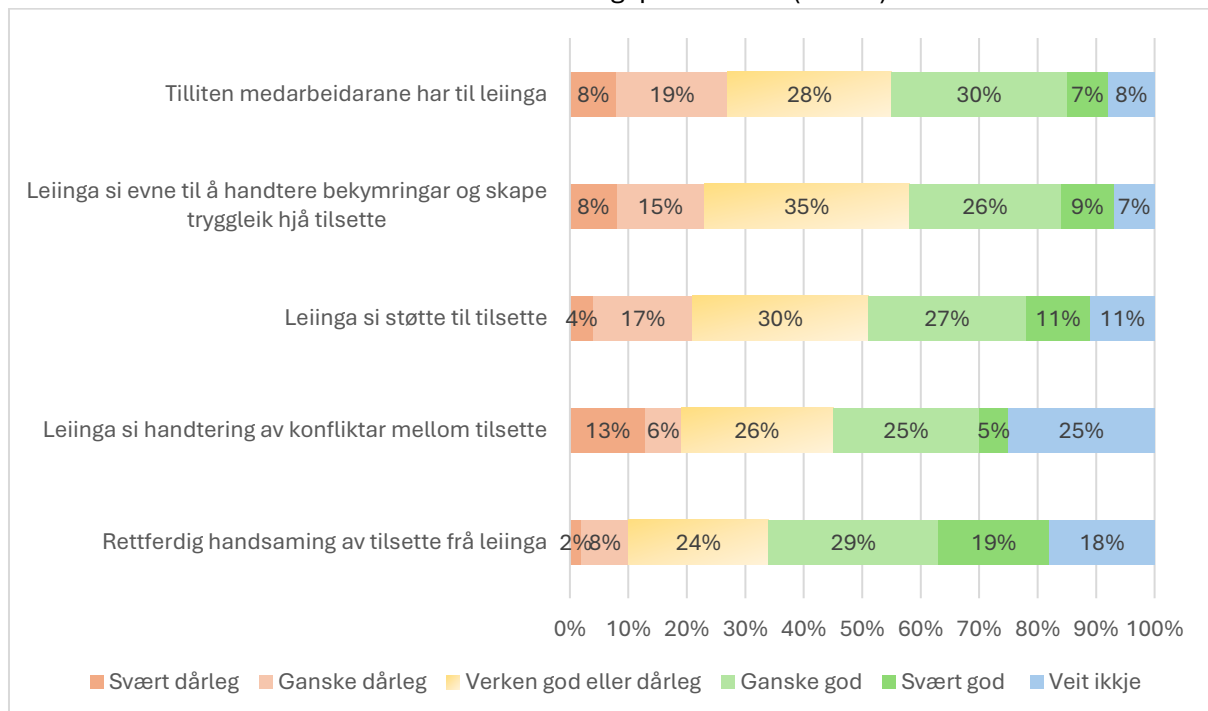
Respondentane fekk høve til å kommentere korleis dei meiner ein betre kan lukkast i å trygge tilsette. 13 kommentarar gjekk på involvering av både tilsette, tillitsvalde og vernetenesta, inkludert i risikoarbeid og anna dialog. 12 kommentarar handla om relasjon mellom leiar og tilsette, og at leiinga måtte være nær, omsorgsfull, støttande og til stade i slike prosessar. Sju kommentarar omhandla arbeidspress og manglande fokus på arbeidsmiljø som forklaring, mens seks nemner ressursituasjon og økonomiske kutt som noko som påverka arbeidsmiljøet negativt.

Figur 9. Leiarane si vurdering av korleis eininga lukkast med å trygge arbeidstakarane under omstilling på områda under



Figuren under viser vidare korleis tillitsvalde og verneombod vurderer ulike område i eiga eining under omstilling. Det flest vurderer som ganske eller svært god, er rettferdig handsaming av tilsette (48%). Det færrest vurderer som ganske eller svært god, er leiinga si evne til å handtere bekymringar og skape tryggleik hjå tilsette (37%). Området som har flest svar på «ganske eller svært dårleg», er området «tilliten medarbeidarane har til leiinga» (27%).

Figur 10. HTV/ATV og HVO/VO sine svar på spørsmålet: Ta utgangspunkt i di eining. Korleis vil du vurdere høva nedanfor i samband med omstillingsprosessen? (n=100)

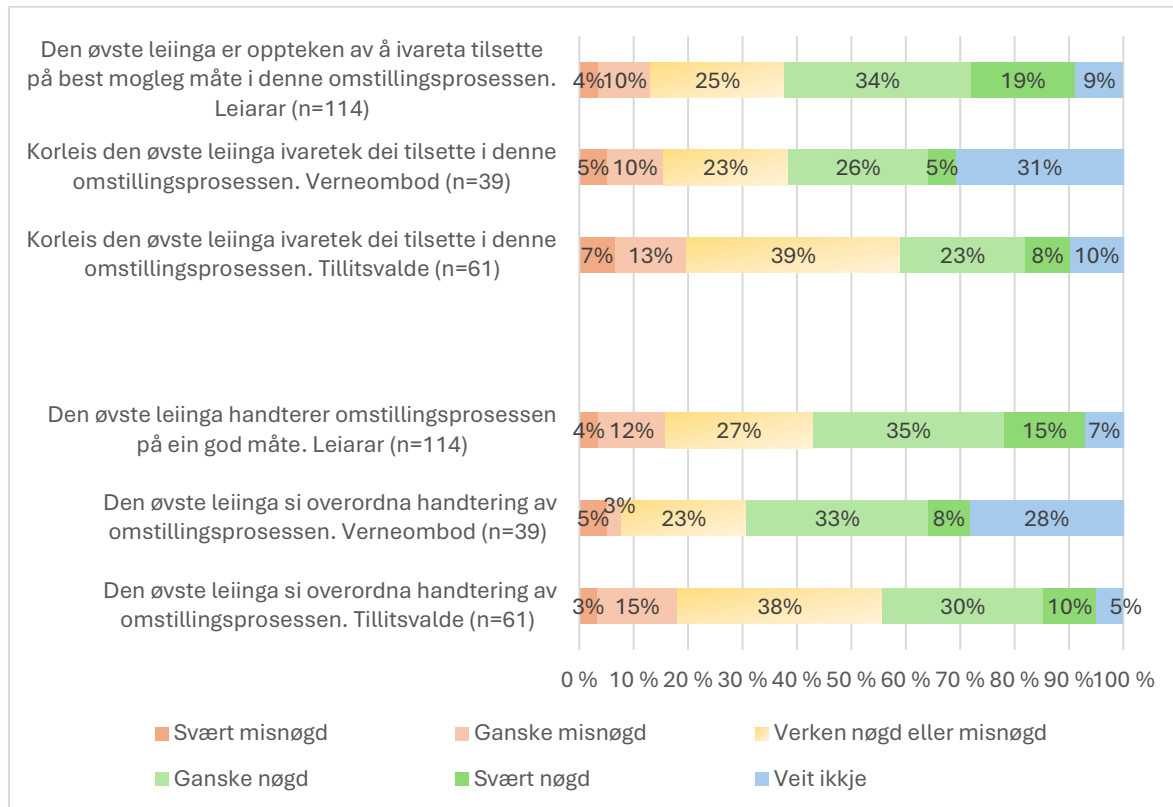


Oppfatning av den øvste leiinga si handtering av omstilling: Figuren under viser fordeling av svar på spørsmålet om kor nøgd tillitsvalde, verneombod og leiarar er med den øvste leiinga si handtera omstillingsprosessen når det gjeld einskilde område.

Som figuren under viser, er 31% av tillitsvalde, 30% av verneombod og 53% av leiarane er ganske eller svært nøgd med korleis den øvste leiinga tek vare på dei tilsette i omstillinga. I dei same gruppene, er 20%, 15% og 14% ganske eller svært misnøgd med korleis den øvste leiinga tek vare på dei tilsette i omstillinga.

Når det gjeld leiinga si overordna handtering av omstillingsprosessen, er 40% av tillitsvalde, 41% av verneombod og 50% av leiarane ganske eller svært nøgd med denne. I dei same gruppene, er 18%, 8% og 16% ganske eller svært misnøgd med korleis den øvste leiinga handtera prosessen overordna.

Figur 11. Respondentane sin vurdering av øvste leiinga si handtering av omstillingsprosessen.



RK5-1 REELL MEDVERKNAD I OMSTILLINGSPROSESSAR

I følgje lovverket skal tilsette generelt få informasjon, medan dei tilsette som får endra arbeidssituasjon skal få den informasjon, og kompetanseutvikling som er nødvendig for å ivareta et fullt forsvarleg arbeidsmiljø (Arbeidsmiljøloven, 2005, §4-2). Tillitsvalde skal få informasjon frå verksemda, og drøfte spørsmål av betydning for arbeidstakars arbeidsforhold.

Funn frå dokument og organisering

Det finns fleire styringsdokument som skildrar korleis det er arbeid med medverknad og drøfting. I prosessrettleiaren står det at det er inngått ein avtale om samarbeidsutvalsstruktur med arbeidstakarorganisasjonane som skal legge til rette for faste møteplassar og handsaming av arbeidsmiljø- og medråderettssaker (Prosessrettleiaren s.9).

Mellom anna skal samarbeidsorgana delta i drøftingar om organisasjons- og bemanningsplan, utvalskrets og kriterium for å plassere inn/rangering tilsette ved overtal, med tillitsvald før overtal blir erklært. HTV er involvert på overordna nivå, arbeidsplassstillitsvald er involvert i konkrete prosessar i den einskilde eining, og SAMU-FS er involvert i alle saker som gjelder fag- og stabsavdelingane.

Det blir òg presisert at det skal gjennomførast kartleggingssamtale med den tilsette (med referat og skjema for overtal). Tabellen under viser dei ulike samarbeidsorgana og deira ansvars- og drøftingsområde.

Tabell 3. Samarbeidsorgana som er involvert i omstillingsarbeidet

Samarbeidsorgan	Ansvars- og arbeidsområde
HSAMU	Drøftings- og arbeidsmiljøutval for saker som gjeld heile organisasjonen, som økonomiplan, rammeverk for prosessar og prinsipp for omstilling. Her deltek hovudtillitsvalde, fylkeshovudverneombodet og representantar frå administrativ leiing.
Drøftingsmøte utdanningssektoren	Alle vidaregåande skuler
Drøftingsmøte skule	Den einskilde vidaregåande skule
AMU-sakar skule	Den einskilde vidaregåande skule
SAMU -tannhelse	Tannhelsetenesta
SAMU -FS	Fag- og Stabsavdelingane (FS): Kompetanse- og Næringsområde, Kulturområdet, Samferdselsområdet, Tannhelsetenesta, BYE, Stab Strategi og Styring, SOT, SJOA

Kjelde: (Møre og Romsdal fylkeskommune, 2024, s. 9).

Tidslinje

Revisjonen er tilsendt ei tidslinje med skildringar av arenaer for informasjonsdeling og involvering av samarbeidsorgana i H-SAMU, illustrert i tabell 4 under. Informasjon som vert gitt før fylkesvedtak desember 2023, ligg i vedlegg 7.

I H-SAMU-sak 04/24 – Prinsipp for omstillingsarbeidet (18.01.2024) blir utvalskrets og rekkjefølgje for involvering (skule, stab, tannhelse) definert. Det blir peikt på at framlegg til stillingsplan skal behandlast som drøftingssak i relevante samarbeidsorgan. I vedlegg til saka blir det vist korleis «arbeidsgjevar sitt framlegg til ny stillingsplan skal utdelast til tillitsvalde på førehand». Det står der at stillingsplanen er drøftingsgjenstand etter hovudavtalen, og at partane

sine merknader skal skrivast i referat. Denne inkluderer oversikt over: utvalskretsar, drøftingsorgan (OD-møte, SAMU-FS, SAMU-T, sjå tabellen under), ansvar for rangering, prosedyre for framlegg, vurdering og referatføring.

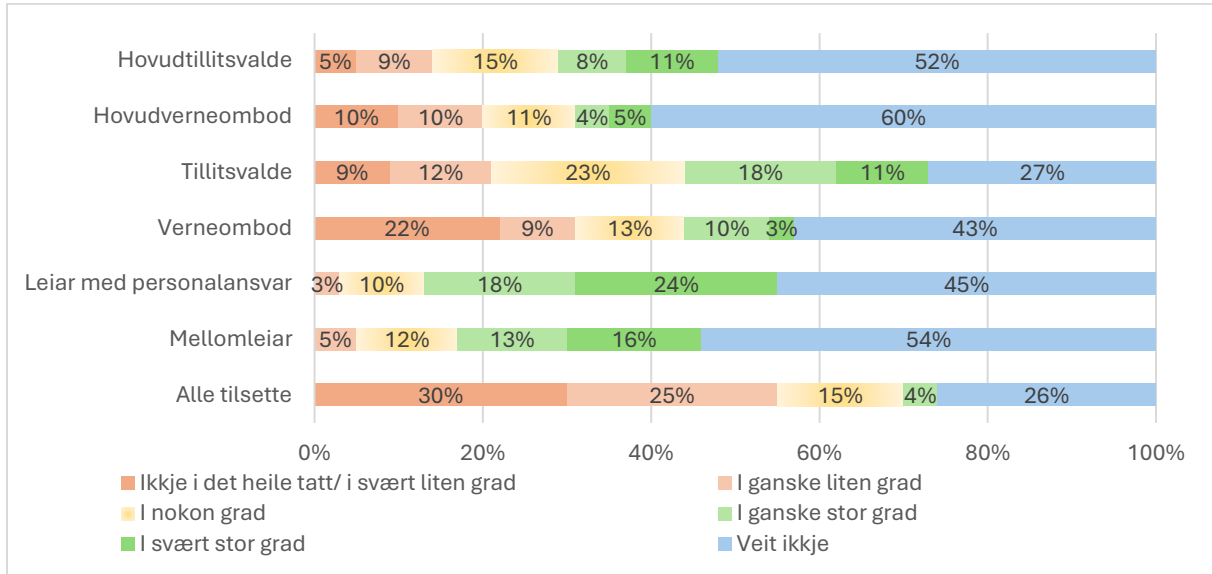
Tabell 4. Tidslinje informasjon og medverknad

Dato	Aktivitet og evt. Saksnummer	Skildring
11.12.- 13.12.2023	Fylkestinget (sak 104/23)	Vedtak om oppstart av prosess for å kome fram til nye innsparingstiltak
14.12.23	Orientering til alle tilsette	Jamlege orientering til alle tilsette frå fylkeskommunedirektør og avdelings- og einingsleiarar
14.12.2023	HSAMU (sak 35/23)	Drøfting av erfaringar og eventuelle justeringar med partane
15.01.2024	Informasjonssamling	HR informerte verneteneste og tillitsvalde om gjennomføringsfase
18.01.2024	HSAMU (sak 03/24) HSAMU (sak 04/24)	drøfting av saksframlegg og innstilling til fylkesutvalet
22.01.2024	Orienteringsmøte tilsette	Drøfting av prinsipp for omstillingsarbeidet
26.02.2024	Oppfølgingsmøte	Felles informasjonsmøte
mars 2024	HSAMU	Drøfting av framlegg til tiltakspakke for å nå innsparingskrava
15.4. og 16.4.2024	Kurs for leiarar og tillitsvalde	Drøfting av erfaringar og eventuelle justeringar med partane
19.04.2024	Kurs for leiarar, tillitsvalde og verneombod	Gjennomgang av Prosessrettleiar for endring og omstilling
23.04.- 24.04.2024	Fylkestinget (sak 13/24)	Fylkestinget gjorde endeleg vedtak om innsparing basert på alternative tiltak som var utgreidd og konsekvens-/risikovurdert av administrasjonen.
29.04.2024	Kurs for leiarar	Vekt på leiarrolla i arbeid med endring og omstilling
06.05.2024	Leiargjennomgang	Om bemanningsreduksjonar og arbeidet med organisasjons- og bemanningsplan
13.06.2024	HSAMU (26/24)	Presisering av drøftingsorgan og utvalskrets for rangering av overtal i fag- og stabsavdelingane – drøfting
Juni 2024	Leiarar	Kurs for leiarar som skulle gjennomføre kartleggingssamtalar med tilsette som vil bli omfatta av overtalsprosess
18.10.2024	Orienteringsmøte tilsette	Digitalt orienteringsmøte for alle tilsette
31.10.2024	Møte i HSAMU	Drøfting av økonomiplan 2025-2028 og budsjett for 2025.
mai 2024-januar 2025	Medråderettsorgana	Drøftingssaker til medråderettsorgana: Endring av organisasjons- og bemanningsplanar, drøfting og rangering av overtal
Mai 2024 - januar 2025	Fylkesutvalet	Jamlege orientering om status og framdrift

Kjelde: Omarbeidd frå dokument oversendt frå fylkeskommunen

Spørjeundersøking

Medverknad frå tillitsvalde og vernetenesta: Tillitsvalde og verneombod vart spurt i kva grad dei ulike rollene har vore involverte i vurderingar om bemanningsreduksjonar. Det er mange som svarar at dei ikkje veit. Dei rollane flest av tillitsvalde og verneombod svarar «i ganske, eller svært stor grad» på, er Leiarar med personalansvar, mellomleiarar og tillitsvalde.

Figur 12. Verneombod og tillitsvalde sine svar på «i kva grad har dei ulike rollene vore involverte i vurderingar om bemanningsreduksjonar» (n=100)

Tabellane under viser på kva område dei tillitsvalde og verneomboda opplever at dei sjølve og dei tilsette kan medverke under omstilling. Tabell 5 viser andelen hovudtillitsvalde og arbeidsplassstillitsvalde som har valt dei ulike områda (samla i første kolonne). Deltaking i partsmøte/AMU velgest både av flest tillitsvalde som arena for medverknad. 29% av hovudtillitsvalde svarar at dei ikkje har moglegheit for å påverke avgjerder undervegs i prosessen, og same andel svarar at dei opplev liten eller ingen reell medverknad. Blant arbeidsplassstillitsvalde er desse andelane 27% og 25%.

Tabell 5. Tillitsvalde si oppleving av medverknad under omstillinga (n=61)

Område	Andel		
	HTV/ ATV samla	HTV	ATV
Deltaking i partsmøte (medbestemming/drøfting/AMU)	60,7 %	47,0 %	66,0 %
Bistand til tilsette som blir råka av omstillinga	41,0 %	47,0 %	39,0 %
Informasjon og dialog frå leiinga før avgjerder blir tekne	41,0 %	35,0 %	43,0 %
Moglegheit til å påverke avgjerder undervegs i prosessen	27,9 %	29,0 %	27,0 %
Opplev liten eller ingen reell medverknad	26,2 %	29,0 %	25,0 %
Deltaking i planlegging og utforming av omstillingsprosesser	14,8 %	12,0 %	16,0 %
Veit ikkje	4,9 %		
Anna (spesifiser)	4,9 %		

Blant hovudverneomboda svarar 80% av at dei medverkar ved deltaking i AMU, og denne andelen er 46% blant verneomboda. 46% av dei hovudverneomboda og 29% av verneomboda svarar at dei opplev liten eller ingen reell medverknad.

Tabell 6. Korleis verneombod opplev at dei kan medverke under omstillinga (n=39)

Område	Andel HVO/ VO samla	HVO	VO
Deltaking i AMU (arbeidsmiljøutvalet)	59,0 %	80,0 %	46,0 %
Samarbeide med leiinga om tiltak som tek vare på dei tilsette	46,2 %	47,0 %	46,0 %
Påpeike HMS-risiko knytt til omstillingstiltak	43,6 %	53,0 %	38,0 %
Delta i vurderingar av konsekvensar for arbeidsmiljøet	35,9 %	26,0 %	42,0 %
Opplev liten eller ingen reell medverknad	35,9 %	46,0 %	29,0 %
Veit ikkje	7,7 %		

Medverknad frå øvrige tilsette: Respondentane vert spurt korleis dei vurderer dei tilsette sine moglegheit for medverknad. Tabellen under viser korleis respondentane vurderer dei ulike arenaene for medverknad frå tilsette.

Tabell 7. HTV/ATV og HVO/VO, og leiarane sine vurderingar av på kva måte tilsette kan medverke på deira arbeidsplass. Prosentdel som har valt alternativet (fleire val mogleg).

OMRÅDE	HTV/ATV/HVO/VO	LEIARAR
Ved å bruke tillitsvald	85,0 %	86,8 %
Medarbeidarsamtale	83,0 %	96,5 %
Melde avvik i avvikssystemet	82,0 %	93,0 %
Ved å bruke verneombod	78,0 %	85,1 %
Dei kan kontakte leiar	68,0 %	98,2 %
Medarbeidarundersøkingar	53,0 %	69,3 %
Varsling i varslingsystemet	30,0 %	53,5 %
Veit ikkje	4,0 %	-
Anna (spesifiser)	4,0 %	8,8 %

Av dei tillitsvalde og verneomboda som svarar «anna» på spørsmåla over, blir det peikt på av to at sjølv om systema er der, så er det ikkje sikkert dei blir nytta slik de burde. Tre andre peika på at tilsette kan nytte kanalane over, men at dei likevel ikkje har reell påverking fordi avgjerdene allereie er fatta.

Leiarane blir òg stilt eit opent spørsmål, om kva grep er tekne for å sikre medverknad frå tilsette i omstillinga, og 67 skreiv inn svar. Ein kategorisering av svara viser at det som blir hyppigast nemnd, er medverknad gjennom dei ulike samarbeidsorgana (AMU, H-SAMU, SAMU-FS), og gjennom bruk av tillitsvalde (omtrent 42 av 67 som svarte nemner desse). I tillegg nemner fleire (omtrent 20) at personalmøte, orienterings- og drøftingsmøte (OD) og anna intern møteverksemd er arena for medverknad. 21 nemner informasjonsdeling frå sentralt, og tre nemner medarbeidarsamtalar. Vidare seier seks at det ikkje er gjort tiltak for å sikre medverknad frå tilsette.

På eit opent spørsmål om kva som kunne vore gjort annleis for å sikre at tilsette har betre føreseielegheit og tryggleik i omstillingsprosessen, hadde 13 frå gruppa TV/VO kommentarar som omhandla medverknad. Kommentara viser eit tydeleg behov for meir reell medverknad frå tilsette, spesielt gjennom tillitsvalde og verneombod. Desse bør bli involverte tidlegare og få betre vilkår for å kunne fylle rollene sine. Nokon peikar på at medverknad i dag i stor grad er symbolsk.

RK5-2 NAUDSYNT OG FORSTÅELEG INFORMASJON OM OMSTILLINGA I RETT TID

Gitt av dei politiske vedtaka som ligg til grunn for omstillinga (som skildra i kapittel 1.6), kan «rett tid» i dette tilfellet bety at informasjonen blir gitt utan unødig opphald etter dette vedtaket. Informasjonen det er snakk om kan både handle om informasjon kring bakgrunn og grunngjeving for omstilling, men òg informasjon som gjeld prosess for gjennomføring av overtalsvurderingar, og gjennomføring av prosess og samtaler for den tilsette som blir ramma.

Funn frå dokument

Informasjon ut til tilsette kan vurderast på fleire nivå, både frå toppleiinga, gjennom arrangerte møte, informasjon som skjer innan i einingane, og informasjonen som går ut til leiarar. Viser her til tabell 4, som presenterer felles informasjon frå toppleiinga.

Funn frå intervju

Leiing og administrasjon: Organisasjonssjef fortel at dei har utvikla strukturerte malar og bemanningsplanar, til dømes i WebSak, med videoinstruksjonar, og gjennom system i Framsikt og Compilo. Det er halde organisasjonskonferanse med Agenda Kaupang, der omstilling og menneskeleg handtering stod sentralt, gjennomført eigne kurs for leiarar og tillitsvalde knytt til gjennomføring av omstillingsprosesser og personalforvaltning, inkludert overtalshandtering.

Både leiarar, HR og tillitsvalde/verneombod viser til at informasjon er formidla breitt, til dømes via e-post, informasjonsmøte, intranett (Innsida), samarbeidsorgan som OD og HSAMU, og gjennom støttemateriell som prosessrettleiar og malar. Kompetanse- og næringsdirektør og kulturdirektør meiner det har vore mange møte tufta på gode informasjonsrutinar, og at arbeidsgjevar har vore aktiv i å gi oppdateringar.

Samstundes blir det peikt på av einkilde frå både HR, leiarsida og tillitsvald at kompleksiteten i omstillinga har gjort det vanskeleg å sikre samordna og presis kommunikasjon. Assisterande samferdselsdirektør, fortel i intervju at tilsette har opplevd usikkerheit på grunn av manglande presisjon og utydelege signal frå overordna nivå. HR-sjefen poengterer at ulik praksis i einingane gir stor variasjon i korleis informasjon er blitt formidla lokalt.

Fleire informantar peiker på at det har vore vanskeleg å finne ein balanse mellom å informere tidleg nok og å sikre kvalitet og presisjon i innhaldet. Samferdselsdirektøren forklarar at det var ein utfordrande balanse mellom openheit og personvern. Ein HR-rådgivar understrekar at det er behov for å gjere språk og struktur enklare, og at mykje informasjon kjem i form av teknisk dokumentasjon eller tabellar som ikkje er lett å forstå for alle.

Hovudtillitsvalde og hovudverneombod: Nokre HVO gir uttrykk for at dei tillitsvalde ofte må bruke tid på å forklare og «omsetje» informasjon frå arbeidsgjevar til eit språk tilsette forstår. Det blir særleg vist til at teknisk og juridisk språkbruk frå HR og leiing har gjort det vanskeleg for mange å vite kva som faktisk skjer, og kva det betyr for den einkilde. Eit HVO meiner at informasjonen vart formidla frå leiarar etter kvart som dei fekk denne. Andre HVO peiker på at lokal informasjon i mange tilfelle har mangla, og at det ikkje er gitt tydelege forklaringar på korleis omstillingane påverkar konkrete arbeidsplassar. Eit anna HVO understrekar at det ofte

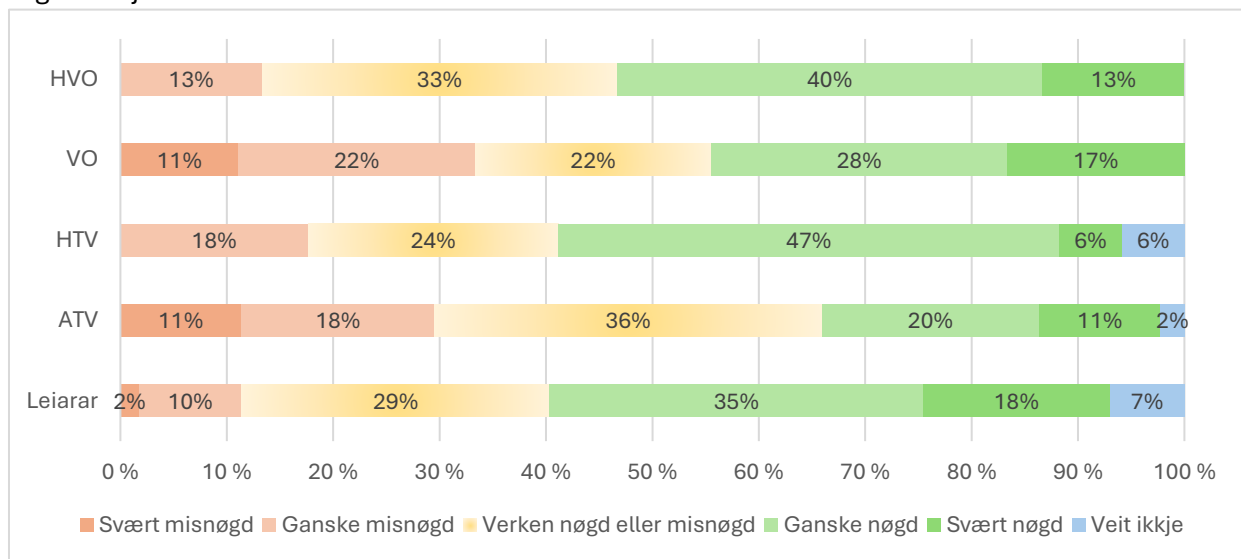
har vore trøngt med tid, og at det er utfordrande å få god oversikt når tilsette får lite presis informasjon. Ein HTV understrekar at mange tilsette har avgrensa informasjon om kva som skjer i omstillinga, og at leiarar ofte er ute av stand til å svare. Dette fører til stor uvisse og dårleg kommunikasjon.

Funn frå spørjeundersøking

Alle respondentane vart bedt om å vurdere kor nøgd dei var med den øvste leiinga sin informasjon om omstillingsprosessen ut i organisasjonen. Ein litt større andel av hovudtillitsvalde og hovudverneombod var ganske eller svært nøgd, samanlikna med ATV og VO. Blant leiarane svarte 53% at dei er ganske eller svært nøgd. Andelen som svarar at dei er ganske eller svært misnøgd er 12% blant leiarane, 29% blant arbeidsplassstillitsvalde, 18% blant plasstillitsvalde, 33% blant verneombod og 13% blant hovudverneomboda.

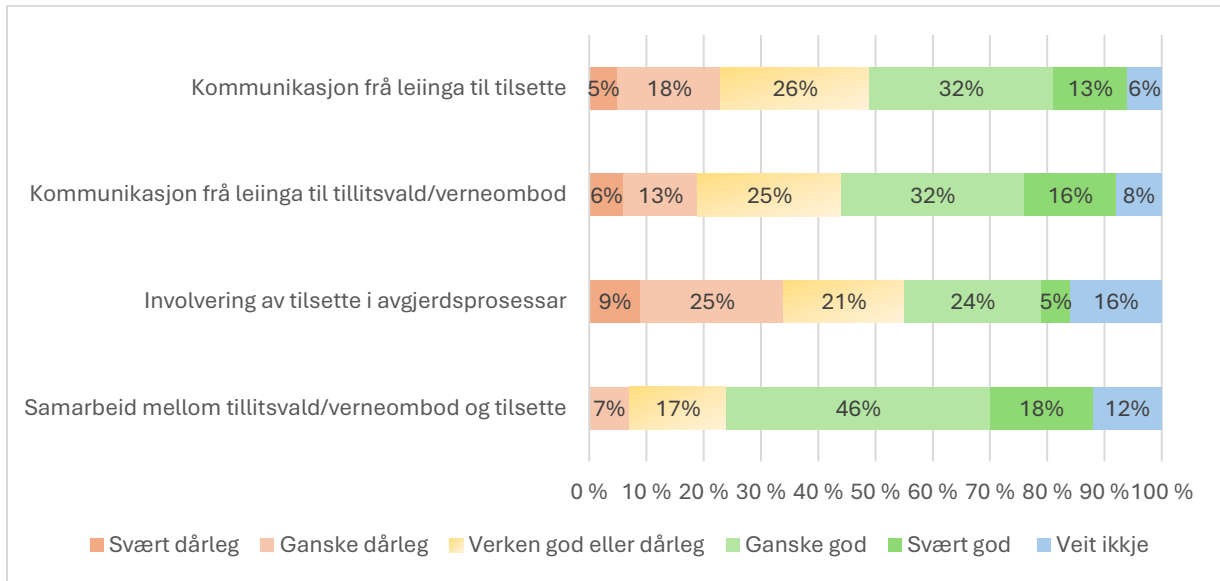
Tillitsvalde og verneombod vurderte òg korleis dei oppfatta ulike punkt knytt til kommunikasjon i eiga eining, og samarbeid med andre tilsette (sjå figuren under).

Figur 13. Grad av nøgdheit med den øvste leiinga si informasjon om omstillingsprosessen ut i organisasjonen



Tillitsvalde og verneombod skulle vurdere einssilde høve i samband med omstilling. Det flest tillitsvalde og verneombod er ganske eller svært nøgd med, er samarbeid mellom tillitsvald/verneombod og tilsette, og kommunikasjon frå leiinga til tillitsvalde/verneombod.

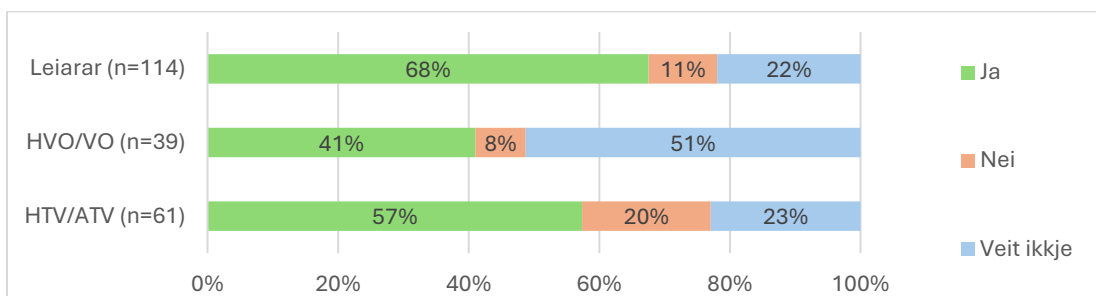
Figur 14. Ta utgangspunkt i di eining. Korleis vil du vurdere høva nedanfor i samband med omstillingsprosessen? Tillitsvalde og verneombod (n=100)



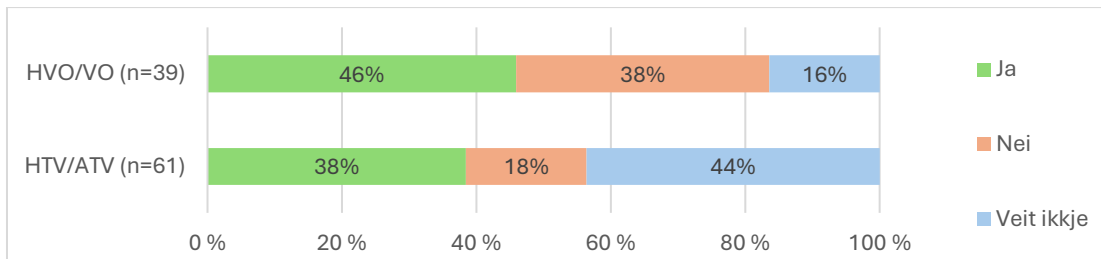
Vurdering av om omstillinga er naudsynt og godt grunna

Oppfatning av om prosessen er naudsynt og godt grunna kan mellom anna gi ein peikepinn på om informasjonen som er gitt har vore forståeleg. Respondentane vart stilt desse spørsmåla i undersøkinga (sjå figurane under). 68 % av leiarane meiner at omstillinga var naudsynt, medan 57 % av dei tillitsvalde og 41 % av verneomboda meiner det same. 11 % av leiarane, 20 % av dei tillitsvalde og 8 % av verneomboda meiner at ho ikkje var naudsynt.

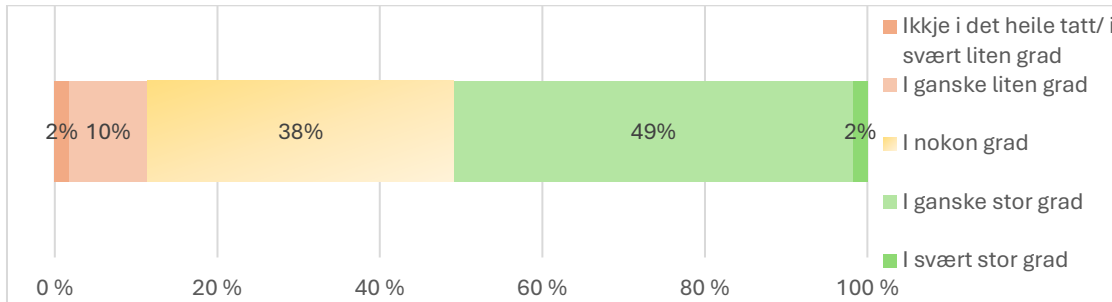
Figur 15. Del respondentar som meiner at omstillinga er naudsynt.



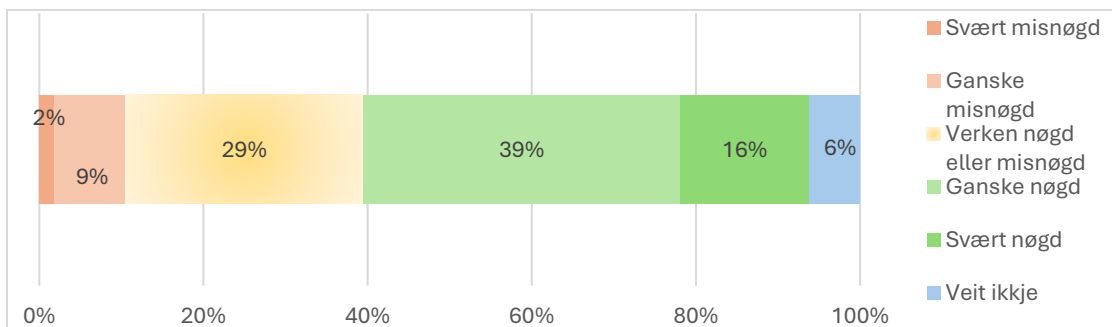
Blant dei tillitsvalde meinte 38% at omstillingsprosessen er god grunna, og 46% av verneomboda meinte det same. 38% av verneomboda og 18% av dei tillitsvalde meinte at omstillingsprosessen *ikkje* er godt grunna.

Figur 16. Del HTV/ATV og HVO/VO som meiner at omstillingsprosessen er godt grunna

Vidare svarte leiarane på i kva grad dei opplevde at dei tilsette forstod grunngjevinga for nedbemanning. Prosentandelen av leiarar som meiner at dei tilsette i ganske, eller svært stor grad forstår denne, er på 51%.

Figur 17. Leiarane si vurdering av om dei tilsette forstår grunngjevinga for nedbemanning

Leiarane vart òg sjølv bedt om å vurdere kor nøgd dei er med den øvste leiinga si handtering av omstillinga når det gjaldt å grunngi ho. Hjø leiarane er 55% ganske eller svært nøgd. 11% er ganske eller svært misnøgd, og 29% verken er nøgd eller misnøgd.

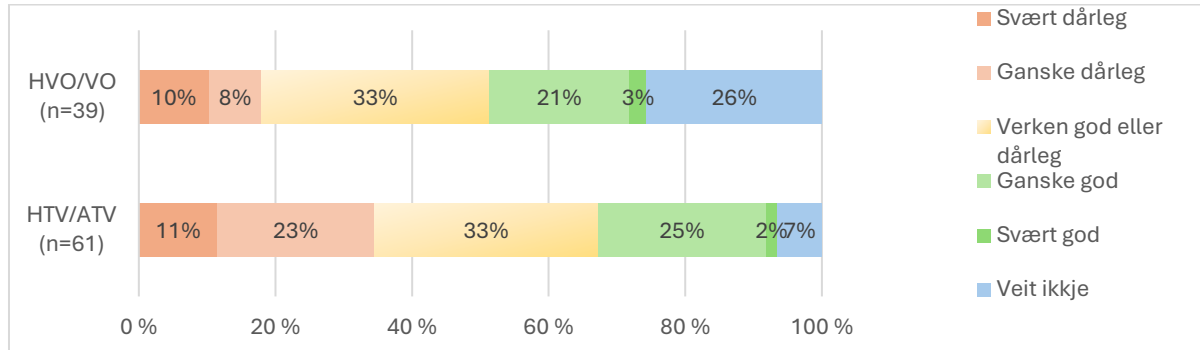
Figur 18. Leiarane sine vurderingar av kor nøgd dei er med øvste leiinga si handtering av siste omstilling når det gjeld om omstillinga er godt grunna (n=114)

Vurdering av tillit til øvste leiing

Tillitsvalde og verneomboda vart spurt om korleis dei vurderer medarbeidarane sin tillit til den øvste leiinga under omstilling. 44% av dei tillitsvalde og 18% av verneomboda svarte at denne

var svært eller ganske dårleg. 24% av verneomboda og 27% av dei tillitsvalde svarte at denne var ganske, eller svært god.

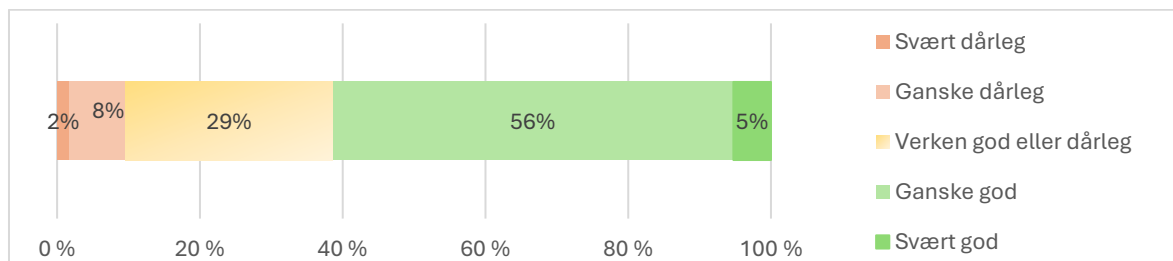
Figur 19. Oppleving av medarbeidarane sin tillit til den øvste leiinga i omstillingsprosessen.



Vurdering av tillit til eiga leiing

61% av leiarane opplever at dei tilsette har ganske, eller svært god tillit til leiinga i si eiga eining når det gjeld handtering av omstillinga, 10% trur dei tilsette har ganske, eller svært dårleg tillit til eiga leiing si handtering av omstillingsprosessen.

Figur 20. Leiarane si vurdering av dei tilsette sin tillit til leiinga i eiga eining i handteringa av omstillinga (n=114).



På eit opent spørsmål til TV/VO om kva som kunne vore gjort annleis for å sikre at tilsette har betre føreseielegheit og tryggleik i omstillingsprosessen, omhandla 13 av kommentarane informasjon og dialog. Mange etterlyser betre, tidlegare og meir konkret informasjon i omstillingsprosessane. Det vart opplevd at informasjon kjem for seint, er utydeleg eller utilgjengeleg, noko som skaper usikkerheit. Det er ønskje om openheit, jamn kommunikasjon og høve til å stille spørsmål.

RK6-1 RETNINGSLINJAR FOR MEDARBEIDARSAMTALAR

Om medarbeidersamtalar

Medarbeidersamtalar er ikkje ein lovpålagt aktivitet, men kan inngå som eit av fleire tiltak for kommunikasjon og medverknad på arbeidsplassen. Medarbeidersamtalar kan mellom anna bidra til å skape ein strukturert dialog om arbeidsoppgåver, mål og utviklingsbehov, til å

identifisere og førebyggje potensielle utfordringar i arbeidsmiljøet, og til å fremje trivsel og engasjement ved at medarbeidarane får høve til å gi og ta imot konstruktiv tilbakemelding (Arbeidstilsynet, 2025; Forsth, 1994).

Funn frå dokument/organisering

Gjennomføring og oppfølging av medarbeidarundersøkingar er oppgitt å vere eit prinsipp organisasjonen arbeider etter som ein del av det heilskaplege arbeidsmiljø- og HMS-arbeidet (Møre og Romsdal fylkeskommune, 2025, s. 16). Samtalen blir rapportert i HMS-rapporteringa ligg inne i HMS-årshjulet.

I prosessrettleiaren (2024, s. 3) står det at leiarar som har personalansvar kvart år gjennomføre medarbeidarsamtale med sine tilsette, som grunnlag for medarbeidarutvikling, bemanningsplanlegging og eventuelle omstillingar.

Ein fylkeskommunal mal, vart revidert i 2023 i tråd med organisasjonsstrategien. Revisjonen har sett at både «samtalemal for leiar og tilsett» og «rettleiar for samtalen», ligg tilgjengeleg i Compilo. Samtalane skal dokumenterast i CV-modulen i Visma.

Funn frå intervju

Det blir bekrefta i intervju med HR-representantar at Fylkeskommunen har etablert tydelege retningslinjer for medarbeidarsamtalar, med krav om gjennomføring minst éin gong i året. Tilsette frå HR fortel at malane vart oppdaterte i 2023 for å spegle ny organisasjonsstrategi, og desse skal nyttast. Samtalane skal dokumenterast og arkiverast, noko som òg blir følgt opp gjennom årleg HMS-rapportering, i følgje ein HR-tilsett. HR seier vidare at dei jobbar aktivt for å styrke kvaliteten og koplinga til strategien gjennom malverket, og inntrykket er at leiarane følgjer dette opp. Det blir likevel nemnt at det i dag ikkje finst system for kvalitetsvurdering av samtalane.

Leiarar i ulike sektorar bekreftar at medarbeidarsamtalane blir gjennomført som planlagt:

- I tannhelsetenesta er gjennomføringsprosenten opp mot 94 %, og samtalane blir dokumenterte i CV-modulen i Visma.
- I kultursektoren blir samtalane brukt aktivt til å følgje opp prioriteringar, og i samband med «KUL Omstilling 2024» vart det gjennomført ekstraordinære kartleggingssamtalar.
- I samferdselssektoren blir det gjennomført årlege medarbeidarsamtalar, men òg mange uformelle samtalar under omstilling.
- I kompetanse- og næringsavdelinga er samtalane gjennomført i tråd med rettleiarmateriell frå HR, og har vore viktige for ryddig prosesshandtering.

Eit HVO understrekar kor viktig det er at slike samtalar nyttast til å kartlegge arbeidsmiljøet og at gjennomføring blir synleggjort i AMU. Det er noko variasjon i oppfatningane ute i skulane. Eit HVO oppfattar at medarbeidarsamtalane er godt innarbeidd på skulane, og det har ikkje kome klager eller meldingar om manglande oppfølging. Ein HTV meiner på si side at det er usikkert om

samtalane faktisk blir gjennomført overalt, og viser til høgt arbeidspress og leiarressursar som blir kutta.

Funn frå spørjeundersøking

I spørjeundersøkinga svarte 90,4 % av alle leiarane at dei gjennomfører medarbeidarsamtalar, ein gong, kvart år. 7,9% svarar at dei gjer det to gongar per år, og 1,8% seier at dei gjer det sjeldnare enn to gonger per år.

RK6-2 RETNINGSLINJAR FOR MEDARBEIDARUNDERSØKINGAR

Kommunar og fylkeskommunar er ikkje pålagde ved lov å gjennomføre medarbeidarundersøkingar, men etter kommunelova § 25-1 har dei plikt til å ha internkontroll for å sikre at lover og forskrifter blir følgde. Medarbeidarundersøkingar kan vere eit relevant verktøy for å avdekkje og følgje opp avvik og risikoforhold i verksemda

Funn frå dokument/system

Fylkeskommunen nyttar Medarbeidar Tilfredsheits Monitor (MTM) som rammeverk for medarbeidarundersøkingar. Revisjonen har sett områda som skildrar MTM i Compilo. Her står det at MTM skal gjennomførast kvart tredje år. Modulen i Compilo inneheld mellom anna informasjon om kjerneporsessar knytt til undersøkinga, oversikt over tiltak, informasjon om korleis resultatane av undersøkinga skal tolkast, og korleis gjennomføre tilbagemeldingsmøte MTM. Modulen inneheld òg dokumentasjon/informasjonsmateriell på desse prosessane.

Funn frå intervju

MTM er utsett frå 2024 til hausten 2025 grunna omstillingsprosessen. HR-rådgivarar viser til rettleiing for korleis leiarar skal bruke undersøkinga som skildra over, til dømes ved å førebu tilsette på at undersøkinga kjem, minne tilsette på at det er ønskjeleg at dei skal svare, presentasjon og handtering av resultatane. Leiarane gjennomfører undersøkinga i samarbeid med HR.

Det blir likevel uttrykt tvil frå eitt par leiarar om undersøkinga fangar opp dei tilsette sine opplevingar under krevjande omstillingsperiodar, men at dette må vurderast i tolking av resultat.

Eit HVO og ein HTV viser i intervju til at undersøkinga ikkje fangar opp synspunkta til VO og TV, noko som gjer nytteverdien varierende. Den same HTV meiner tillitsvalde er for lite involverte i utvikling og oppfølging av MTM, og viser til at vernetenesta ikkje nødvendigvis har like tett kontakt med dei tilsette.

RK7-1 OG RK7-2 KUNNSKAP OM OG OPPLÆRING I AVVIKSRAPPORTERING

Funn frå dokument/organisering

Som tidlegare omtalt nyttar fylkeskommunen avvikssystemet/kvalitetssystemet Compilo. Her blir registrering av avvik blant tilsette lagt inn. Revisjonen har fått tilgang til Compilo og vi har sett

på opplæringsmappa det vises til i intervju under, som inneheld opplæringsmateriell. Avviksrapportering er faste tema i HSAMU gjennom året, og inngår som eigne kapittel i HMS-årsrapportane.

Ein måte å gje signal om at avvik skal prioriterast er at fylkeskommunedirektøren bruker spalteplass på dette i årsrapportane for fylkeskommunen. Det har ikkje vore tradisjon i Møre og Romsdal at dette får stor merksemd, og for årsrapportane i 2023 og 2024 er ikkje avvik nemneverdig kommentert.

Funn frå intervju

Leiing og administrasjon: Compilo blir omtala av både vernetenesta og HR som eit betre og meir tilgjengeleg verktøy enn tidlegare. HR har gjort informasjon om avvik og HMS tilgjengeleg på intranettet, medan avvik blir rapportert kvartalsvis til HSAMU, SAMU-FS og SAMU-T. HMS-årsstatistikken blir brukt aktivt til prioritering av tiltak. Ein HR-rådgivar ønskjer sterkare bevisstgjerings gjennom bruk av statistikk, verktøy og integrering i leiaropplæring.

Administrasjonen/HR har fleire ressursar som arbeider med implementering og opplæring i kvalitetsarbeidet. Ifølgje både leiarar og HR-representantar er det gjennomført opplæring i avviksrapportering, mellom anna i oktober 2024 og mars 2025, retta mot leiarar og andre tilsette. Opptak er lagde ut på Innsida, og er dermed tilgjengeleg for alle tilsette. Likevel peikar HR på at det er uklart kor breitt opplæringa har nådd, og at det trengst meir langsiktig arbeid for å skape reell effekt i ein stor organisasjon.

Leiar har vanlegvis ansvaret for saksbehandling av avvik. Kulturdirektøren fortel at kulturavdelinga har etablert ein eigen ressurs for kvalitets- og HMS-arbeid, inkludert Compilo, som del av omstillinga i 2024. Dei har utvikla skriftlege retningslinjer og prosedyrar som klargjer leiaransvar og avvikshandtering. I tannhelsetenesta blir avviksregistrering og forbettringsforslag brukt aktivt i HMS-systemet, mellom anna for å avdekke utfordringar knytt til arbeidsmiljø og omstilling.

Representantar frå tilsette: Eit HVO peikar på at arbeidspress gjer at opplæring i avviksregistrering ofte blir nedprioritert, og at mange leiarar ikkje har tilstrekkeleg kunnskap om korleis avvik skal lukkast. Eit anna HVO meiner at avvik somme tider blir meldt utanfor HMS-systemet og dermed behandla som personalsaker. To HVO meiner at sjølv om det finst mykje opplæring, har leiarar ofte ikkje tid til å bruke eller vidareformidle denne. I fleire tilfelle skjer opplæring og informasjon uformelt via leiar, utan eit fast, systematisk opplegg. Andre HVO og HTV stadfestar at dei har fått opplæring og deltatt i møte om temaet, men dette gjeld ikkje alle nivå i organisasjonen. Fleire HVO og HTV seier at dei ser det som si oppgåve å oppmode tilsette om å melde avvik, og HTV framhevar fordelane i dialogen med medlemmane. Samstundes meiner ein annan HTV at handteringa varierer for mykje mellom arbeidsplassar, og at mange tilsette ikkje veit kva som reknast som avvik, noko som kan føre til manglande eller forseinka meldingar.

Funn frå spørjeundersøking

84% av leiarane og 67% av TV/VO at dei tilsette har fått opplæring i avvikssystemet i Compilo. 16% av leiarane og 20% av TV/VO svarar at dei tilsette ikkje har fått slik opplæring.

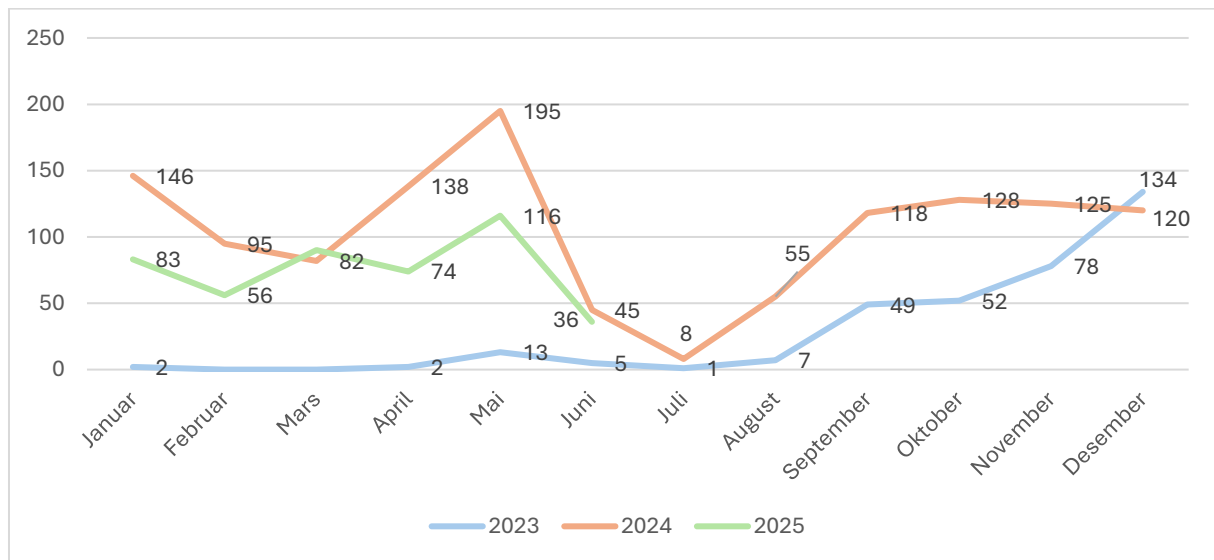
RK7-3 TILSETTE SKAL MELDE AVVIK

Det finst ikkje ein standardisert praksis for kva som er eit «godt» tal meldte avvik i ein organisasjon. Få avvik per tilsett kan likevel indikere at det er manglande kultur for å melde avvik.

Funn frå dokument/organisering

Figur 21 og tabell 8 nedanfor viser talet på meldte avvik i perioden 1.1.2023 til 17.6.2025, og kva alvor dei ulike avvika har.

Figur 21. Meldte avvik i Møre og Romsdal fylkeskommune 1.1.2023 – 17.6.2025.



Kjelde: Omarbeidd frå Compilo

Talet på meldte avvik per juni 2025 er lågare enn på same tidspunkt i 2024 (455 mot 701 avvik). Vi kan ikkje seie noko sikkert om årsaka til dette, til dømes om omstillinga eller opplæring har hatt innverknad. Alvoret i avvika er relativt likt på tvers av dei tre åra og er presentert i tabell 8.

Tabell 8. Alvoret i avvika

Alvoret i avvik	2023 (343 avvik)	2024 (1255 avvik)	2025 (455 avvik*)
Låg	68 %	69 %	64 %
Middels	25 %	27 %	29 %
Høg	6 %	4 %	7 %

Kjelde: Omarbeidd frå Compilo. *per 17.06.2025

Funn frå intervju

I fleire intervju blir det peika på at det generelt blir meldt få avvik i organisasjonen, også knytt til sjølve omstillingsprosessen. Organisasjonssjefen opplyser likevel om at det har kome avviksmeldingar som gjeld uttalar frå folkevalde i media, som har påverka arbeidsmiljøet negativt ved å skape uro og usikkerheit blant tilsette.

Nokre, mellom anna ein HTV og ein HR-tilsett, meiner likevel at bevisstgjeringa har auka. Ein HR-rådgivar fortel at mykje blir løyst uformelt i samband med endringar, og difor ikkje registrert som avvik. Eit HVO omtalar avvikskulturen som svak, og meiner leiarar ofte unngår å melde avvik fordi det blir sett på som meirarbeid. Vedkomande understrekar at avvik burde vere ein naturleg del av kvardagen, og at kulturen må byggjast opp over tid.

Nokre informantar viser òg til varslingssaker i samband med offentleg kritikk frå politikarar, som skapte frustrasjon blant tilsette. Samstundes finst det døme på systematisk oppfølging. I tannhelsetenesta blir Compilo opplevd som lettare tilgjengeleg, og HVO får no varsel om HMS-avvik som kan følgjast opp. I kultursektoren har fleire meldingar gitt betre oversikt og tiltak, særleg innan arkeologi. HR-rådgivarar peikar på at HMS-årsstatistikken gir verdifull innsikt, og HR-sjefen understrekar at systemet blir brukt, men at fleire må melde avvik når dei oppstår.

Fleire informantar viser til kampanjar frå Utdanningsforbundet som utløyste fleire meldingar, særleg om vikarlause timar, og at slike saker er viktige i dialogen med tillitsvalde. Innan samferdsel vart det etablert ein eigen intern kanal for spørsmål og tilbakemeldingar, som har fungert som lågterskeltilbod, sjølv om materialet ikkje er systematisk analysert. Nokre HTV og HVO meiner likevel at det finst motstand mot å melde avvik; einskilde tilsette ser det som illojalt eller nyttelaust, noko som gjer at viktige utfordringar ikkje blir fanga opp. Eit HVO meiner dette er særleg alvorleg i skulen, som er ein kompleks arbeidsplass med mykje utstyr og risiko.

Funn frå spørjeundersøking

16% av leiarane og 15% av TV/VO svarar «ja» på at tilsette har meldt avvik i forbindelse med omstillinga. 63% av leiarane og 26% av TV/VO meiner at tilsette ikkje har meldt avvik. 21% av leiarane og 59% av TV/VO svarar at dei ikkje veit om tilsette har meldt avvik.

3.3 VURDERINGAR PROBLEMSTILLING 2

Vi har undersøkt korleis fylkeskommunen arbeider for å sikre eit godt og trygt arbeidsmiljø under omstilling, inkludert medverknad frå arbeidstakersida, informasjon ut i organisasjon og avvikssystem. I vurderingane drøfter vi om arbeidet er i tråd med krava i arbeidsmiljølova og dei normene som ligg til grunn for revisjonskriteria.

Fullt forsvarleg arbeidsmiljø under omstillingsprosessar

Revisjonskriteriet er delvis oppfylt sidan det finst system, men gjennomføring og etterleving er ikkje konsekvent.

Vår vurdering er at Møre og Romsdal fylkeskommune som arbeidsgjevar har gjennomført tiltak for å ivareta arbeidsmiljøet under omstilling. Det verker likevel som at det kan vere variasjonar i gjennomføring mellom einingar og nivå, og at det manglar systematisk oppfølging på nokre sentrale område, som til dømes kommunikasjon, samt støtte og tilgjengelegheit frå einskilde leiarar i krevjande fasar av omstillinga.

Det kjem likevel frå at leiinga har vore merksam på dei menneskelege sidene ved omstilling, og HR har bidratt med støttedokument, rådgiving og dialog. Spørjeundersøkinga blant leiarar viser at fleirtalet meiner dei har lukkast med å trygge tilsette. Samstundes peiker tillitsvalde og verneombod på manglande forankring, stramme rammer og låg involvering. Nokre opplever prosessen som forhasta, og fleire viser til auke i enkeltsaker om arbeidsmiljøutfordringar.

Det er positivt at 62 % vurderer arbeidsmiljøet som godt, medan berre 10 % vurderer det som dårleg. Negative svar knytast til dårleg kommunikasjon, høg belastning og manglande støtte. Ein tredel av leiarane kjenner ikkje til plan for oppfølging under omstilling, noko som kan tyde på manglande systematikk. Det er positivt at det er relativt få respondentar i spørjeundersøkinga som ikkje er nøgd med leiinga si handtering av omstillingsprosessen, korleis dei tek vare på tilsette i prosessen, og korleis dei har tryggja tilsette. 27% av tillitsvalde og verneombod meiner tilliten tilsette har til leiinga i eiga eining er ganske, eller svært dårleg.

Reell medverknad i omstillingsprosessar

Revisjonskriteriet er delvis oppfylt.

Fylkeskommunen har formelle rutinar og arena for medverknad frå tilsette og tillitsvalde, og det blir gjennomført drøftingsmøte i tråd med arbeidsmiljølova. Vår vurdering er at fylkeskommunen samla sett har etablert gode strukturar for medverknad, men at ein skilje av dei tillitsvalde og verneomboda opplever manglande reell påverknad i fleire delar av organisasjonen og særleg i tidlege fase av denne omstillingsprosessen. Fleire informantar peikar på at informasjon kjem for seint, og at tilsette i nokre tilfelle opplever at vedtak er fatta før dei har fått høve til å medverke. Dette svekkjer tilliten til prosessane og kan påverke arbeidsmiljøet negativt.

Fleire HR-medarbeidarar meiner at kvaliteten på drøfting varierer mellom einingar og leiarar, og at samarbeidet fungerer betre på sentralt nivå enn i linja. Vi vurderer at det er behov for å styrke den praktiske gjennomføringa av medverknad, slik at den ikkje berre blir ei formalitet, men ein reell arena for medverknad. Dette krev både opplæring i medverknadsformer og tydelegare krav til prosessleiing.

Naudsynt og forståeleg informasjon om omstillinga i rett tid

Vår vurdering er at revisjonskriteriet er oppfylt, gitt vår definisjon av rett tid som «utan unødig opphald».

Fylkeskommunen har strukturar for informasjon, men praksisen er noko ulik i einingane og ikkje alltid tilpassa ulike behov. Vår vurdering er at fylkeskommunen har arbeidd systematisk med informasjon om omstillinga og informasjonsdeling har gått via intranett, WebSak, e-post, kurs og møte, og det er laga støttmateriell som prosessrettleiar og bemanningsplanar. Samarbeidsorgana har vore involvert, og leiarane seier det har vore mange møte med mål om jamlege oppdateringar.

Mange tilsette meiner informasjonen har vore teknisk og generell, og at den har kome for seint. Berre 41 % av tillitsvalde og 38 % av verneombod er nøgde med informasjon frå øvste leiing. Det blir etterlyst meir konkret og open kommunikasjon. Tillitsvalde og verneombod opplever at informasjonen ofte har vore teknisk og generell, utan å gi svar på kva omstillinga betyr for den ein skilje. Likevel er to element vesentlege i vurderinga: 1) Det er svært vanskeleg å treffe «i rett tid»

for alle involverte, og 2) Prosessane måtte gjennomførast svært raskt, styrt av politiske vedtak og fristar.

Medarbeidarsamtalar og medarbeidarundersøkingar

Vår vurdering er at revisjonskriteriet er oppfylt.

Datagrunnlaget viser at Møre og Romsdal fylkeskommune har godt etablerte rutinar for medarbeidarsamtalar. Prosessrettleiaren fastslår at samtalanene skal gjennomførast årleg, dokumenterast i Visma og inngå i HMS-årshjulet. Det finst oppdaterte malar i Compilo, og både HR og leiarar bekreftar at praksisen er godt kjent. Spørjeundersøkinga indikerer brei etterleving: 90 % av leiarane gjennomfører samtalar årleg. Samstundes kan manglande kvalitetskontroll svekkje effekten som reiskap for å avdekke og følge opp arbeidsmiljøutfordringar.

Når det gjeld medarbeidarundersøkingar, har fylkeskommunen eit system gjennom MTM i Compilo, som inneheld rutinar for gjennomføring, tolking og oppfølging. Den planlagde MTM for 2024 vart utsett til hausten 2025.

Avvikssystem

Revisjonskriteriet føreset at fylkeskommunen har eit kjent og fungerande avvikssystem, og at tilsette får opplæring i korleis dei skal melde frå om avvik. Vår vurdering er at revisjonskriteria RK7-1 til RK7-3 er oppfylt, med noko rom for forbetring.

Fylkeskommunen har eit etablert avvikssystem, som verker å bli brukt aktivt i nokre einingar. Avvik blir nytta som verktøy i einingar som kultur og tannhelse, og det blir diskutert i AMU og vernerundar.

Nokre informantar opplever systemet som lite intuitivt, og fleire uttrykkjer tvil om avvik faktisk blir følgde opp. Det er òg peika på av einskilde at opplæringa kan vere for generell eller manglande. Funna viser midlertidig at det ved fleire høve er gitt opplæring, og læringsmodulane ligg tilgjengeleg for alle tilsette i dokumentbiblioteket. Opplæringa er frivillig, noko som kan forklare kvifor ikkje alle tilsette har tilstrekkeleg kjennskap til systemet. Spørjeundersøking og intervju viser at terskelen for å melde avvik er høg, særleg for psykososiale forhold som uro og utryggeleik, og at systemet ikkje er godt nok forankra i heile organisasjonen. Dette kan tyde på at det i einskilde einingar er behov for å styrke kulturen for å melde avvik. Avvik kan med fordel setes endå meir på agendaen, til dømes gjennom fylkeskommunen sine årsrapportar.

4 PROBLEMSTILLING 3: REKRUTTERING, BEMANNING OG KOMPETANSE UNDER OMSTILLING

Problemstillinga for dette kapittelet er:

Korleis blir rekruttering, bemanning og kompetanse teke hand om i omstillinga?

I problemstilling 3 undersøker vi korleis rekruttering, bemanning og kompetanse blir teke hand om i samband med omstillingar, med fokus på etablerte rutinar for bemanning, tilpassa rekruttering, kompetanseutvikling og systematisk oppfølging av nytilsette og interne omplasseringar.

4.1 REVISJONSKRITERIUM

Fylkeskommunen blir i denne forvaltningsrevisjonen vurdert opp mot desse revisjonskriteria:

RK8: Under omstillingsprosessar som inneber endringar av betydning for arbeidstakarane si arbeidssituasjon skal arbeidsgjevar sørge for kompetanseutvikling som er naudsynt for å oppfylle lovkravet om eit fullt forsvarleg arbeidsmiljø.

RK9: Fylkeskommunen skal ha system og rutinar for å:

RK9-1: Følgje opp nytilsette og evt. tilsette med nye arbeidsoppgåver

RK9-2: Utvikle og halde på tilsette

RK9-3: Sikre kompetanseutvikling og etterutdanning

RK9-4: Tiltrekkje seg og sikre naudsynt, kvalifisert arbeidskraft

4.2 FAKTAGRUNNLAG

Kompetanseutvikling er viktig for å sikre eit forsvarleg arbeidsmiljø når oppgåver, roller og arbeidsmåtar endrar seg. Arbeidsgjevar har ansvar for at tilsette har naudsynt kompetanse ved omstillingar.

For å svare på problemstillinga har vi gått gjennom eit breitt utval dokument. Dei dokumenta som er henta frå Compilo, er nummerert frå 1-33. Desse omfattar styringsdokument, rutinar, rettleiarar og anna opplæringsmateriell, både frå sentraladministrasjonen og frå sektorar som vidaregåande opplæring og tannhelsetenesta. Dokumenta er valde fordi dei omtalar praksis knytt til rekruttering, oppfølging, kompetanseutvikling og arbeidsgjevaransvar ved omstilling. Ei oversikt over desse kjeldene ligg i vedlegg 8.

RK8: ARBEIDSGJEVAR SKAL SØRGJE FOR KOMPETANSEUTVIKLING SOM ER NAUDSYNT FOR Å OPPFYLLE LOVKRAVET OM EIT FULLT FORSVARLEG ARBEIDSMILJØ UNDER OMSTILLINGSPROSESSAR

I følgje arbeidsmiljølova § 4-2 skal arbeidsgjevar sørge for at arbeidstakarane har den kompetansen som er naudsynt for å meistre endringar i arbeidssituasjonen. Ved omstillingar som inneber vesentlege endringar i arbeidsoppgåver, skal det gjennomførast tiltak for å sikre eit forsvarleg arbeidsmiljø. Revisjonen vurderer her i kva grad Møre og Romsdal fylkeskommune har etablert system og praksis som sikrar kompetanseutvikling ved slike endringar.

Funn i dokument og rutinar

Møre og Romsdal fylkeskommune har etablert fleire dokument og verktøy som skal bidra til å ivareta tilsette i omstilling, med særleg vekt på tryggleik, medverknad og rettleiing. Prosessrettleiaren gjev, som tidlegare nemnt, føringar for bemanning, kartlegging og involvering av både leiarar og tillitsvalde. Rettleiaren inneheld òg tilrådingar om vurdering av kompetansebehov og tilrettelegging av opplæring i samband med overgang til ny stilling.

Fylkeskommunen nyttar som tidlegare skildra ein *stillingsbank* for å sikre overgang for overtalige, og fleire sektorar viser til bruk av opplæringsplanar som ein del av desse prosessane (Dok. 16), med bruk av *kartleggingssamtalar* (Dok. 18). *HR-notat* og *permisjonsreglement* gjev høve til utdanningspermisjon og tilrettelegging av arbeidstid i samband med kompetansetiltak (Dok. 12, 26).

I fleire sektorvise planar og dokument blir det vist til konkrete tiltak:

- HMS-kurs, introduksjon i nye system og fagopplæring (Dok. 1, 7, 28, 29).
- Mentorordningar og rettleiing i skule og KON (Dok. 3, 11, 14, 30-32).
- Kurs i endringsleiing og tryggleik for leiarar (Dok. 25).

Funn frå intervju

Administrasjon og leiing: Informantar frå fleire sektorar peikar på at stillingsbanken og prosessrettleiaren har vore sentrale verkemiddel for å ivareta tilsette i omstilling. Organisasjonssjefen forklarar at overtalige i praksis får tilbod om ny stilling internt, og at det blir lagt til rette for opplæring der det er naudsynt. Det vart presisert under faktasjekkmøtet at HR bidreg med støtte i prosessane, medan linjeleiinga gjennomfører kartleggingssamtalane. At samtalane er gjennomført blir kvalitetssikra og inngår i saksgrunnlaget for alle overtalssaker. Det blir òg peikt på at dei tilsette sjølv har eit personleg ansvaret for å vidareutvikle og ta del i tilbydde kompetansetiltak.

HR-rådgevar stadfestar at dei støtter i kartleggingssamtalar med alle som har fått ny rolle, og bruker rettleiaren aktivt som verktøy for ein trygg prosess. Kompetanse- og næringsdirektøren fortel at det i fleire tilfelle er nytta samtalar og kompetansekartlegging framfor formell rangering, for å sikre prosesskvalitet og forankring.

Døme på kompetanseutviklingstiltak frå Tannhelsetenesta, er at dei har deltatt på HMS-kurs og organisasjonskonferansar i regi av HR. Fleire vidareutdanningstiltak, som vaksenopplæring for tannhelsesekretærar, er sett på vent grunna ressursmangel. I samferdselsområdet skjer opplæring hovudsakleg gjennom dagleg rettleiing, utan eigne opplæringsplanar, og ein leiar uttrykkjer uro for at endringar skjer raskare enn kompetansebehova blir vurdert.

Representantar for tilsette: Fleire tillitsvalde uttrykkjer bekymring for at opplæring ikkje skjer systematisk. Ein tillitsvald seier at «folk blir flytta rundt i nye roller utan at det blir gjort ei vurdering av kva opplæring dei treng». Ein annan peikar på at fleire kollegaer har fått nye digitale oppgåver utan opplæring i Compilo eller Visma.

Verneombod frå fleire sektorar, mellom anna tannhelse og kultur, peikar på mangelfull involvering i vurdering av HMS-konsekvensar ved endring. Dei opplever at opplæring ofte blir initiert av enkeltleiarar, noko som gjer kvaliteten ujamn og personavhengig.

RK9-1: FYLKESKOMMUNEN SKAL HA SYSTEM OG RUTINAR FOR Å FØLGE OPP NYTILSETTE OG EVT. TILSETTE MED NYE ARBEIDSOPPGÅVER

Funn i dokument og rutinar

Under faktasjekkmetet vart det presisert at fylkeskommunen har ei eiga side på intranettet, Innsida, med ressursar for nyttilsette, inkludert opplæringsmateriell og kurs. I tillegg finst det ei e-læringsplattform, Xtramile, med ulike kurs. Revisjonen hadde ikkje kjennskap til denne opplæringsida før faktasjekkmetet, men fekk under møtet sjå korleis ho ser ut.

Møre og Romsdal fylkeskommune har utarbeidd fleire dokument og rutinar som skal sikre god oppfølging av nyttilsette og tilsette som får nye arbeidsoppgåver. Det finst mellom anna eit *introduksjonsprogram for nyttilsette* som inneheld sjekklister og tiltak for ulike fasar. Programmet omfattar praktisk og fagleg introduksjon, fadderordning, opplæring i styringssystem, HMS-informasjon og eigne samtalar i løpet av prøvetida. Det er krav om dokumentasjon av samtalar og tiltak, som skal leggest i personalmappa (Dok. 1).

Vidare finst ein *eigen guide for oppfølging av nyttilsette*, med sjekklister for leiarar og mal for prøvetidssamtalar (Dok. 2). Her skal både fagleg utvikling, sosialisering og kompetansekartlegging vurderast. Leiaren skal dokumentere forventingsavklaringar og oppfølging, og setje inn tiltak ved eventuelle avvik.

Det er òg utarbeidd eit *eige rettleiingsprogram for nyttilsette lærarar*, som inneheld introduksjonssamtale før skulestart, målsetjing og avtale med rettleiar, samt oppfølgingssamtalar og avsluttande utviklingsplan (Dok. 3). Tiltaket er forankra i arbeidsgjevarpolitikken og skal sikre tryggleik og fagleg meistring hos nyutdanna. Dei nyttar samtalemalar for både medarbeidarar og leiarar (Dok. 4, 5). Malane omfattar tema som trivsel, samarbeid, utviklingsbehov og støtte frå overordna, og skal nyttast for å strukturere årlege medarbeidarsamtalar, men òg ved overgang til nye roller. På sektor- og einingsnivå er det utvikla eigne rutinar og dokument:

- Ålesund vgs. har utarbeidd eit innklareringsskjema for nye tilsette, med informasjon om fadder, teieplikt og oppstartspraktiske forhold (Dok. 6).
- Reinholdseksjonen har i sin strategiske kompetanseplan vedtatt å lage ein felles opplæringsrutine for nytilsette og eit felles introduksjonskurs (Dok. 7).
- Romsdal vidaregåande skule har òg eigne rutinar for bruk av fadder som stiller krav til dokumentasjon, tilsyn og samarbeid med både instruktørar og eksterne leverandørar (Dok. 34-35).

I tillegg nyttast *prosessrettleiaren* ved gjennomføring av omstilling og endring i møte med tilsette som får nye roller eller endra arbeidsoppgåver, som eit verktøy for å sikre ein systematisk og føreseieleg prosess, med vekt på dokumentasjon, involvering og tryggleik for dei tilsette som blir råka. I ein statusrapport frå KON blir det gjort greie for at omstillingsprosesser har ført til nye funksjonar og endringar i ansvarsområde, og at det er behov for strukturert oppfølging og tydelege avklaringar i slike situasjonar (Dok. 33).

Funn frå intervju

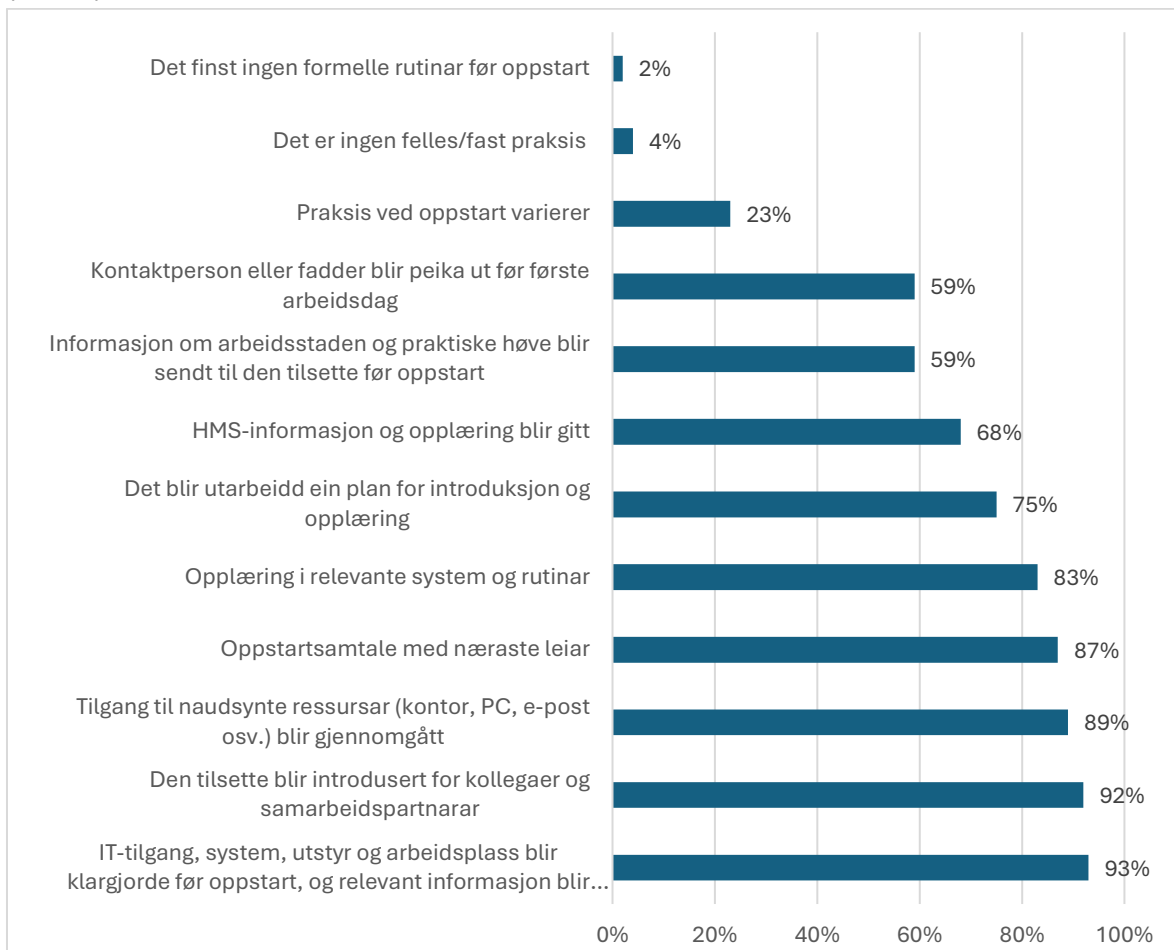
HR-rådgjevar og organisasjonssjef seier at det har vore planlagt eit nytt, felles onboarding-program for nytilsette, men at dette vart sett på vent grunna ressursmangel. Oppfølging skjer i dag hovudsakleg på einingsnivå, og kvaliteten varierer. Det vert også sagt under faktasjekkmøtet, at det finst felles rammeverk for onboarding i dag, og at dei er i gang med å forberede nytt ERP-system, der onboarding vil vere ein viktig del. Det finst også eit menyval for gjennomførte opplæringsaktivitetar, der ein kan finne att kurs etter dato, tema og tidspunkt.

Fleire sektorar trekkjer fram gode tiltak: KON nyttar prosessrettleiaren og legg vekt på tett dialog, tilpassing og struktur ved rolleendringar. I tannhelsetenesta får ufaglærte innføring i enkle rutinar, men vidare fagopplæring blir ikkje alltid prioritert. I reinholdseksjonen fortel leiar at fagkoordinatorar og fadderordning blir brukt. I samferdsel fortel samferdselsdirektør at opplæring gjerne skjer gjennom praktisk rettleiing «i farta», der dei viser og forklarar undervegs.

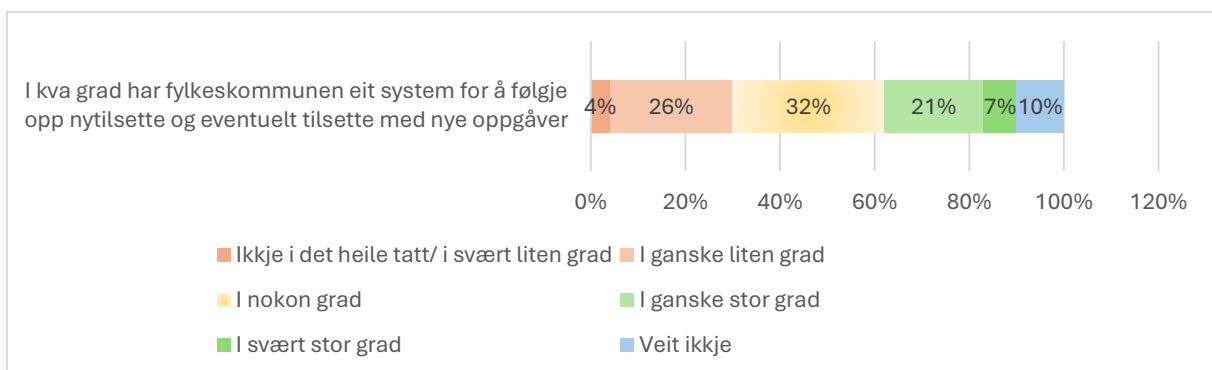
Einskilde tillitsvalde og verneombod meiner oppfølging av nytilsette ikkje er systematisk, og at mykje blir opp til den einskilde leiar. Dei peikar særleg på manglande rettleiing i digitale oppgåver og nye administrative verktøy i skulesektoren.

Funn frå spørjeundersøking

Leiarane vart stilt spørsmål om kva for rutinar som i hovudregel blir følgde før nytilsette startar i jobben, eller byter arbeidsplass i fylkeskommunen (figur 22). Det flest meiner er på plass, er at IT-tilgang, system, utstyr og arbeidsplass blir klargjorde før oppstart, og relevant informasjon blir formidla til den nytilsette, at den tilsette blir introdusert for kollegaer og samarbeidspartnarar, at tilgang til naudsynte ressursar (kontor, PC, e-post osv.) blir gjennomgått, at oppstartsamtale med næraste leiar blir gjennomført, og at det blir gitt opplæring i relevante system og rutinar.

Figur 22. Leiarane si oppfatning av rutinar som blir følgt ved nytilsetjing. Fleire val mogleg (n=114)

Som figur 23 under viser, meiner 28 % av tillitsvalde og verneombod at fylkeskommunen i ganske eller svært stor grad har system for å følgje opp nytilsette og tilsette i nye oppgåver, medan 30 % meiner det skjer i ganske eller svært liten grad/ikkje i det heile tatt. Det er ikkje spesielle kjenneteikn ved dei som svarar «ikkje i det heile tatt/ i svært liten grad» eller «i ganske liten grad» når det gjeld kva eining dei tilhøyrar eller rolla dei har (verneombod eller tillitsvald).

Figur 23. Tillitsvalde og verneombod si oppfatning av system for å følgje opp nytilsette (n=100)

På eit anna spørsmål, om tilsette får god støtte i overgang til nye oppgåver, svarar 20 % av tillitsvalde og verneombod «ja», 32 % svarar «nei», og 48 % svarar «veit ikkje»/ «ikkje relevant».

RK9-2: FYLKESKOMMUNEN SKAL HA SYSTEM OG RUTINAR FOR Å UTVIKLE OG HALDE PÅ TILSETTE

Funn i dokument og rutinar

I organisasjonsstrategien blir det slått fast at fylkeskommunen skal fremje ein kultur for myndiggjorde medarbeidarar og balansere krav og ressursar. Strategien understrekar at utvikling, ansvar og tillit skal vere ein integrert del av leiarskap og organisasjonskultur.

Livsfasepolitikken (Dok. 8) omtaler tilpassing og utvikling som sentrale prinsipp gjennom heile arbeidslivet, og legg særleg vekt på fleksibilitet og tiltak for seniorar. Etisk reglement stiller krav til leiarar om å byggje kultur for læring og openheit (Dok. 9).

Fylkeskommunen nyttar medarbeidar- og utviklingsamtalar med støttemateriell som inkluderer refleksjon rundt trivsel, motivasjon og utviklingsbehov (Dok. 4-5; 12). Samtalane er meint å danne grunnlag for individuelle utviklingsplanar.

Andre sentrale tiltak inkluderer:

- Mentorordning og fagleg rettleiing, særleg for nyttilsette lærarar (Dok. 3, 11).
- Permisjonsreglement som opnar for utdannings -og velferdspermisjonar (Dok. 12).
- Lønspolitisk plan der løn kan nyttast som verkemiddel for å motivere og halde på tilsette, t.d. gjennom lønstillegg for etterutdanning, særskilt ansvar eller seniorinsentiv (Dok. 13).
- Hospiteringshandbok – verkemiddel for kompetanseutvikling og motivasjon, særleg retta mot vidaregåande opplæring med mål om å styrkje fagleg utvikling (Dok. 15).
- Mobilitetsreglement for fylkesvegavdelinga – eige reglement som regulerer intern flytting av personell for å ivareta fleksibilitet og fagleg utvikling.

Intern mobilitet blir òg omtala som eit verkemiddel i samband med omstilling og endringar for å sikre god ressursutnytting og utviklingsmoglegheiter for tilsette i prosessrettleiaren, med nemnte stillingsbank. Prosessrettleiaren stiller krav til vurdering av kompetanse og tilrettelegging for vidare bruk av personell i nye funksjonar (Dok. 6, 11, 16).

På sektor- og einingsnivå finst eigne planar og tiltak. Reinholdseksjonen har utvikla ein strategisk kompetanseplan med mål om fagbrev og moderne fagmiljø (Dok. 7), medan tannhelsetenesta viser til faglege samlingar og nettverk for utvikling og trivsel (Dok. 29).

Funn frå intervju

Under faktasjekk møtet vart det presisert at fylkeskommunen har innplassert dei aller fleste som er meldt overtalige i andre stillingar, og at berre ti personar har blitt sagt opp, noko som er eit resultat av at HR har full oversikt over alle ledige stillingar, og aktivt arbeid med innplassering.

Fleire leiarar peikar i intervju på at omstillingane kan ha påverka omdømmet til fylkeskommunen, men at det framleis er god interesse for utlyste stillingar. Det er noko færre søkjarar enn tidlegare, men dei fleste stillingane har kvalifiserte kandidatar å velje mellom. Samtidig uttrykkjer nokre leiarar uro for at omdømmet på sikt kan påverke evna til å tiltrekke seg kompetanse, særleg i konkurranse med private aktørar og andre offentlege verksemdar. Dette blir sett i samanheng med behovet for tydeleg kommunikasjon, god intern kultur og synleg leiarskap i omstillingsperiodar. Nokre leiarar understrekar at tillit og stabilitet er viktig for å oppretthalde attraktivitet som arbeidsgjevar.

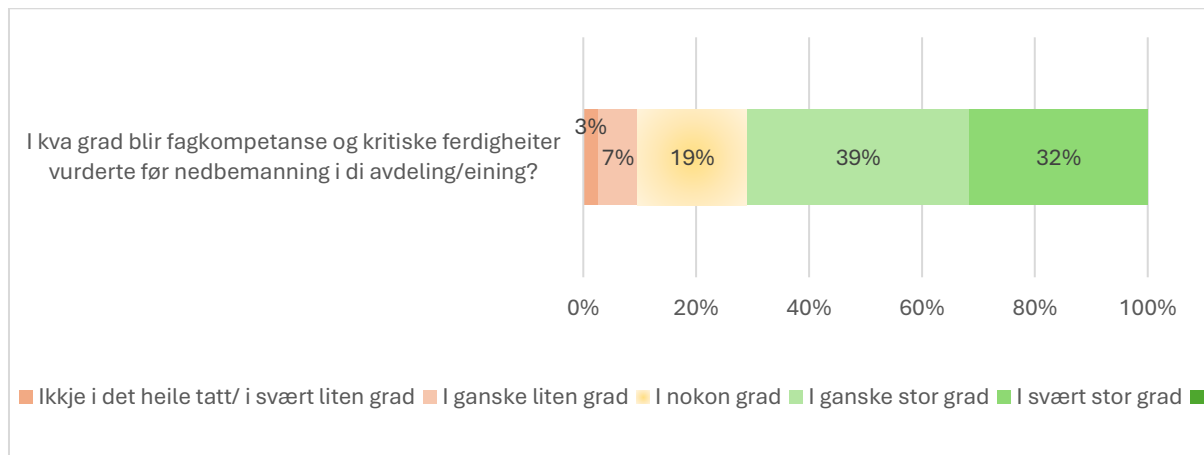
I KON fortel kompetanse- og næringsdirektør og HR-rådgivar at dei har brukt kartlegging, dialog og utviklingsplanar for å bevare kompetanse ved naturleg avgang, og at dei legg vekt på støttande leiarskap. Kulturdirektøren peikar på at ein tilsett er i gang med offentleg Ph.d., at dei har samarbeidd med NAV og FoU-miljø om fagleg utvikling og rekruttering, og at avdelinga har utarbeidd ein eigen kompetanseplan. Avdelingsleiar i tannhelsetenesta viser til interne samlingar og digitale kurs, men meiner tilgang til vidareutdanning varierer, særleg for tannhelsesekretærar. I reinhaldseininga blir det fortald at dei har etablert arbeidsutval og fagkoordinatorroller som tiltak for å behalde tilsette, styrkje fagmiljø, struktur og trivsel.

Fleire tillitsvalde uttrykkjer uro for at kompetansearbeid blir nedprioritert i ein pressa kvardag, og peikar på at mobilitetsprinsippet i praksis kan kjennast meir som flytting enn utvikling. Til dømes meiner ein tillitsvald innan skule at fagarbeidarar og merkantilt tilsette ikkje har likeverdig tilgang på vidareutvikling samanlikna med pedagogisk personale.

Funn frå spørjeundersøking

Figur 24 viser i kva grad leiarane meiner fagkompetanse og kritiske ferdigheiter blir vurdert før nedbemanning. 71 % av leiarane meiner i ganske stor grad eller i svært stor grad at kompetanse blir vurdert før omstilling skjer.

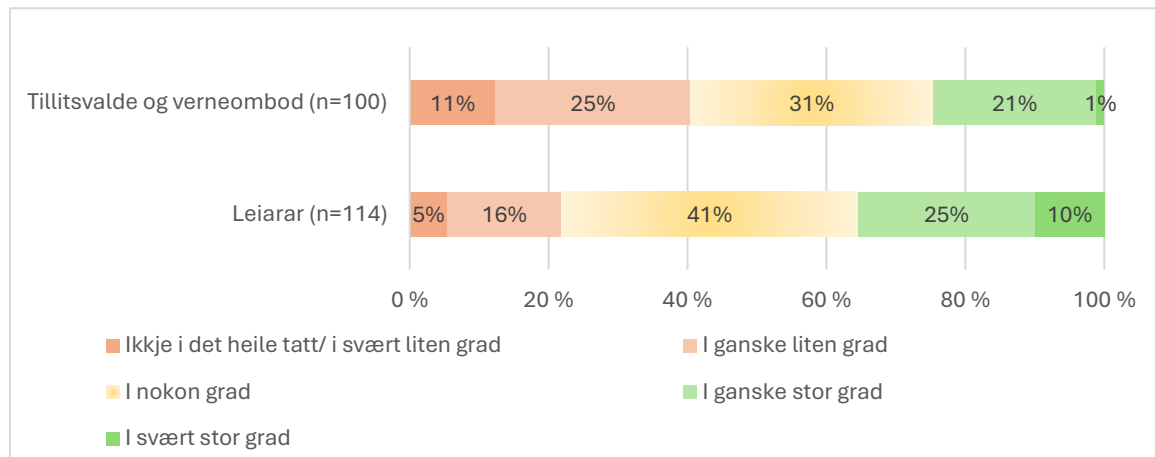
Figur 24. Leiarane si meining om i kva grad fagkompetanse og kritiske ferdigheiter blir vurdert før nedbemanning (n=114).



Leiarane vart stilt spørsmål om det føreligg tiltak for å omplassere tilsette internt i staden for å rekruttere eksternt. På dette spørsmålet svarte 82 % «ja», og 18 % «nei». Det er ingen spesielle kjenneteikn mellom respondentane i gruppa som svarte «nei».

Respondentane vart spurt i kva grad dei meinte fylkeskommunen har system for å utvikle og behalde tilsette, som vist i figur 25. Ein noko større del av leiarane i forhold til tillitsvalde og verneombod, meiner at dette finst i ganske eller svært stor grad.

Figur 25. System for å behalde og utvikle tilsette.



RK9-3: FYLKESKOMMUNEN SKAL HA SYSTEM OG RUTINAR FOR Å SIKRE KOMPETANSEUTVIKLING OG ETTERUTDANNING

Funn i dokument og rutinar

Kompetanseutvikling og etter- og vidareutdanning er løfta fram som eit sentralt satsingsområde i fleire overordna dokument i Møre og Romsdal fylkeskommune. I *organisasjonsstrategien* blir det slått fast at fylkeskommunen skal vere ein lærande organisasjon, og at kompetanse skal utviklast både gjennom arbeidsplassen og gjennom kursing og vidare utdanning. Strategien vektlegg særleg behovet for digital kompetanse, både hjå leiarar og medarbeidarar.

Prosessrettleiaren inneheld eigne avsnitt om strategisk kompetansestyring, der det blir peika på behov for å identifisere kompetansegap og nytte statlege og fylkeskommunale ordningar til kompetanseheving. Livsfasepolitikken støttar dette ved å omtale fagleg fordjuping, mentoring og hospitering som aktuelle tiltak gjennom heile arbeidslivet (Dok. 8). Individuelt kompetansearbeid blir støtta gjennom:

- Medarbeidar- og utviklingssamtalar med eigne felt for læringsbehov og personleg utvikling (Dok. 4 og 10).
- Kartleggingssamtalar ved overtal, som skal dokumentere både formell og uformell kompetanse og ev. utdanningsplanar (Dok. 18).
- Kompetanseprofilar og vurdering av realkompetanse i HR-systemet Visma HRM (Dok. 19).

Rammeverk for støtte og insentiv inkluderer:

- Permisjonsreglementet opnar for utdanningspermisjon med eller utan løn og bindingstid (Dok. 12)
- Lønspolitisk plan seier at kompetanse kan gi grunnlag for lønstillegg (Dok. 13)
- Stillingsbank og avtaleskjema 4-2-4 for kompetansetiltak skal dokumentere opplæring og tiltak i Visma (Dok. 16, 17).

Eit internt HR-notat om lønsvurdering og lønsutvikling peikar òg på at kompetanse, ansvar og innsats skal kunne gi grunnlag for lønsutvikling, men notatet viser òg at det eksisterande lønssystemet ikkje alltid fangar opp behovet for å halde på eller lønne spesialkompetanse (Dok. 26). Fylkeskommunen har òg sektorvise kompetanseplanar:

- Reinholdseksjonen har ein plan for 2025–2030 med mål om 80 % fagbrev, samt kurs i norsk og HMS (Dok. 7)
- Tannhelsetenesta har plan for vidareutdanning og fagsamlingar for å styrke små fagmiljø (Dok. 28)
- Vidaregåande opplæring deltek i statlege satsingar som «Kompetanse for kvalitet» og «Yrkesfaglærløftet», og har etablert fagnettverk og desentralisert kompetanseutvikling. Dette kjem fram i fylkeskommunen sine strategidokument, der det òg blir understreka at skulane har eit visst handlingsrom til å tilpasse tiltaka lokalt (Dok. 27).

Funn frå intervju

HR-sjef og organisasjonssjef opplyser i faktasjekkmøtet at det blir tilbydd HMS-kurs og kurs i endring og omstilling, og at opplæringsressursar er gjort tilgjengelege på intranettet. Det vert presisert at dei tilsette sjølv har ansvar for å oppdatere kompetansemodule i Visma. I faktasjekkmøte blir det også presisert at det eit større prosjekt for å få på plass nytt system for kompetansestyring og e-læring er undervegs, som en del av det kommande ERP-systemet. Dette inkluderer også HR-funksjonar som bemanning og kompetanse, og er eit samarbeid med Nordland fylkeskommune.

Informantar frå HR fortel at digitale system som Visma og Compilo er i bruk, men ikkje blir fullt utnytta i alle einingar, delvis grunna varierende digital kompetanse. Det er og nemnt at det finst planar om innføring av nytt opplæringssystem innan 2026. Kompetanse- og næringsdirektør fortel at etter- og vidareutdanning har vore ein kontinuerleg del av det strategiske arbeidet, og at dei arbeider med dette både for rådgivarrollane i KON, og for å sjå kva slags kompetansebehov som finst i næringslivet elles.

I kulturavdelinga har ein tilsett som gjennomført Ph.d., og det er samarbeid med NAV og høgskular for kompetanseutvikling på tvers. Dei har òg utvikla eit rettleiingsdokument for rådgjevarar. KON viser til liknande tiltak og aktiv bruk av interne kurs og refleksjonssamlingar. Fagkoordinator i reinholdseksjonen seier at det er starta opp ei satsing på fagbrev, og at ein ønskjer å tilby meir strukturert fagopplæring framover.

Samstundes uttrykkjer fleire leiarar og tillitsvalde at kompetanseutvikling ikkje skjer systematisk. Ein leiar i samferdsel seier at «det skjer mykje læring i det daglege, men det er ikkje

planlagt». Fleire påpeiker at opplæring skjer «av naud», og at det manglar ein samla kompetanseplan for heile fylkeskommunen.

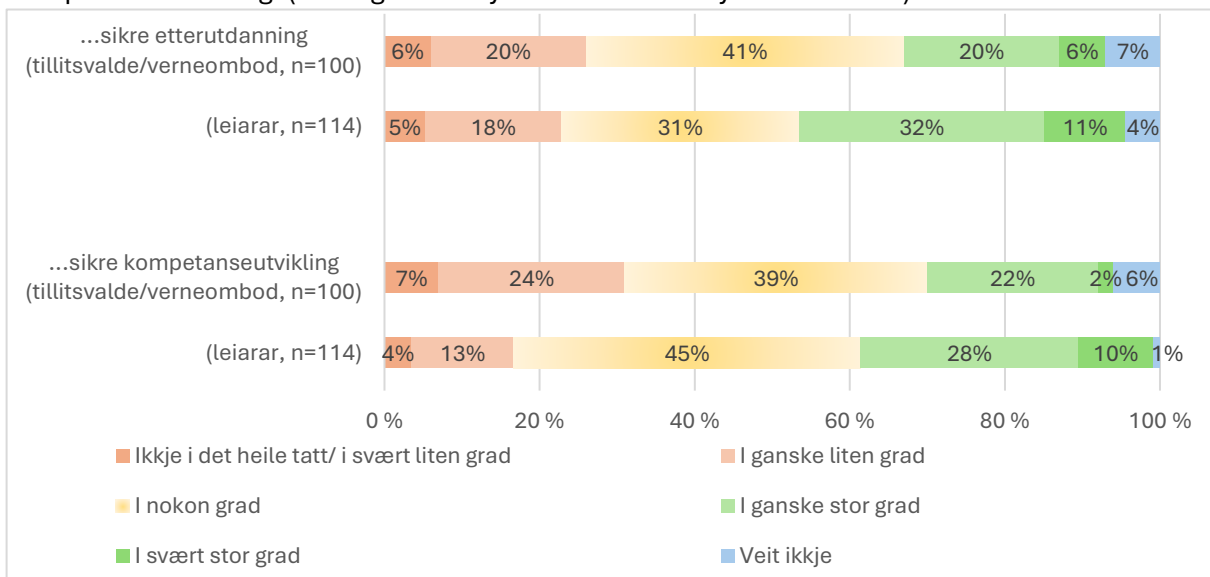
Innan vidaregåande opplæring blir det vist til at lærarar får tilgang til vidareutdanning, medan fagarbeidarar og merkantilt personell i mindre grad blir prioritert, noko som kan påverke motivasjon og arbeidsmiljø. To hovudtillitsvalde etterlyser betre oversikt over kven som får opplæring, og stiller spørsmål ved om tilgangen til vidareutdanning er rettferdig fordelt.

Ein hovudtillitsvald meiner fylkeskommunen har vore god på vidare- og etterutdanning, men uttrykkjer bekymring for at dette blir stramma inn etter kvart som økonomisk handlingsrom minkar.

Funn frå spørjeundersøking

Alle respondentane vart spurt i kva grad dei meinte at fylkeskommunen har system for å sikre etterutdanning og kompetanseutvikling (figur 26). Blant leiarane svarar ein litt større andel «i ganske eller svært stor grad» på begge spørsmål, samanlikna med tillitsvalde/ verneombod.

Figur 26. Leiarar, tillitsvalde og verneombod sine svar på spørsmål om etterutdanning og kompetanseutvikling. («I kva grad har fylkeskommunen system for å...»)



RK9-4: FYLKESKOMMUNEN SKAL HA SYSTEM OG RUTINAR FOR Å TILTREKKJE SEG OG SIKRE NAUDSYNT, KVALIFISERT ARBEIDSKRAFT

Funn i dokument og rutinar

Revisjonen finn ikkje ein samla rekrutteringsstrategi med operative mål for korleis fylkeskommunen skal tiltrekkje og halde på kompetanse over tid. Eksisterande analysar og gjennomgangar etterlyste også ein meir heilskapleg og langsiktig strategi for rekruttering, og

peikar på behovet for betre samanheng mellom rekrutteringsbehov, HR-data og arbeidsgjevarpolitikken (BDO, 2024; KPMG, 2021).

Likevel har Møre og Romsdal fylkeskommune fleire rutinar som regulerer sjølve rekrutteringsprosessane. Det blir stilt krav om skriftlege vurderingar, protokollføring og arkivering i Webcruiter. Tillitsvalde kan uttale seg til innstillinga før vedtak, mens godkjenning ligg til leiar med innstillingsmynde og HR som skal kvalitetssikre. Når det gjeld rekruttering i praksis, er det krav om behovsvurdering, dokumentasjon og involvering av tillitsvalde i alle ledd (Dok. 23). Før ei stilling blir lyst ut, skal det gjennomførast behovsanalyser der ein vurderer intern mobilitet, kompetansemobilisering eller omorganisering som alternativ (Dok. 22). HR-funksjonen og stillingsbanken har òg ei godkjenningsrolle i prosessen (Dok. 16, 17, 26). Leiarar med medarbeidaransvar skal kvart år gjennomføre medarbeidarsamtale med sine tilsette, som grunnlag for mellom anna bemanningsplanlegging og eventuelle omstillingar (prosessrettleiaren, kap.1.2). Viser elles til det som er illustrert i tabell 2, om utarbeiding av stillings- og bemanningsplanar. Det er i desse planane kompetansekrav og kompetansebehov vert definert.

Både lønspolitisk plan og eit internt HR-notat gir opning for bruk av strategisk løn og marknadstillegg for å rekruttere og halde på kritisk kompetanse, særleg i konkurranseutsette sektorar (Dok. 13, 26).

I tannhelsetenesta er det gjennomført eigne rekrutteringskampanjar, særleg for behandlarstillingar, som har gitt gode resultat (Dok. 24). I vidaregåande opplæring blir rettleiing og oppfølging av nytilsette lærarar omtalt som eit tiltak for å redusere turnover og møte framtidig aldersavgang (Dok. 27).

Intervjufunn

Under faktasjekkøtet vart det midlertidig presisert til det som står om manglande rekrutteringsstrategi, at alle einingar skal ha ei organisasjonsplan og bemanningsplan, og at desse skal innehalde krav til kompetanse og skildringar av stillingstyper, som då beskriv det faktiske rekrutteringsarbeidet. Det finst difor rutinar og krav for rekruttering, men ikkje ein strategisk plan.

Under faktasjekkøtet vart det også presisert at grunna tilsettingsstopp, er det ingen rekrutteringsprosessar som vert gjort utan at dei er godkjend av HR. Alle stillingar må gjennom ei stillingsanalyse, med eit strengt kontrollregime for å sikre at driftsnivået går ned. Dette inneber at det ikkje er rom for strategisk rekruttering i tradisjonell forstand, ut frå ønska utvikling, men ut frå nødvendige innsparingar og tilgjengelege ressursar. Når det oppstår behov for rekruttering, skal det gjennomførast ei behovsanalyse, der ein vurderer kva slags kompetanse som finst internt, kva som kan mobiliserast, og kva som eventuelt må rekrutterast eksternt. Dette er ei strategisk tilnærming som er godt forankra i tilsettingsreglementet og tilhøyrande rutinar.

Det vart vidare sagt at rekrutteringsstrategi og organisasjonsstrategi, har vore nedprioritert på grunn av nedbemanningsprosessen. Organisasjonssjefen presiserer i faktasjekkøtet at ein har ambisjon om å både revidere organisasjonsstrategien og utarbeide ny rekrutteringsstrategi i 2026, og at dei har arbeidd mykje med nytt rekrutteringsverktøy og tydelege rutinar for

rekruttering som stiller krav til stillings- og behovsanalyse der kompetansebehov står sentralt, jf. nytt tilsettingsreglement.

Ein informant frå HR fortel at det no er endå meir utfordrande å få søkjarar til stillingar som det tidlegare var vanskeleg å rekruttere til. Usikkerheit har ført til at nokre tilsette har søkt seg vekk, og dette har påverka tilgangen på kompetanse. Likevel har dei i dei fleste tilfelle klart å få tak i folk, både grunna interessante arbeidsoppgåvene og at dei tryggjer kandidatane under intervju.

I **tannhelsetenesta** fortel ein avdelingsleiar at dei har gjennomført konkrete rekrutteringskampanjar i samarbeid med kommunikasjonsavdelinga, og at desse har hatt effekt. Ho meiner at dette viser at målretta innsats verkar, men at slike tiltak burde vore meir systematiserte og delt på tvers.

I **KON** seier kompetanse- og næringsdirektør at behovet for høg fagkompetanse og fleksibilitet gjer at rekruttering må planleggast betre. Dei nyttar stillingsbanken, men understrekar at ekstern rekruttering òg må vere ein del av løysinga.

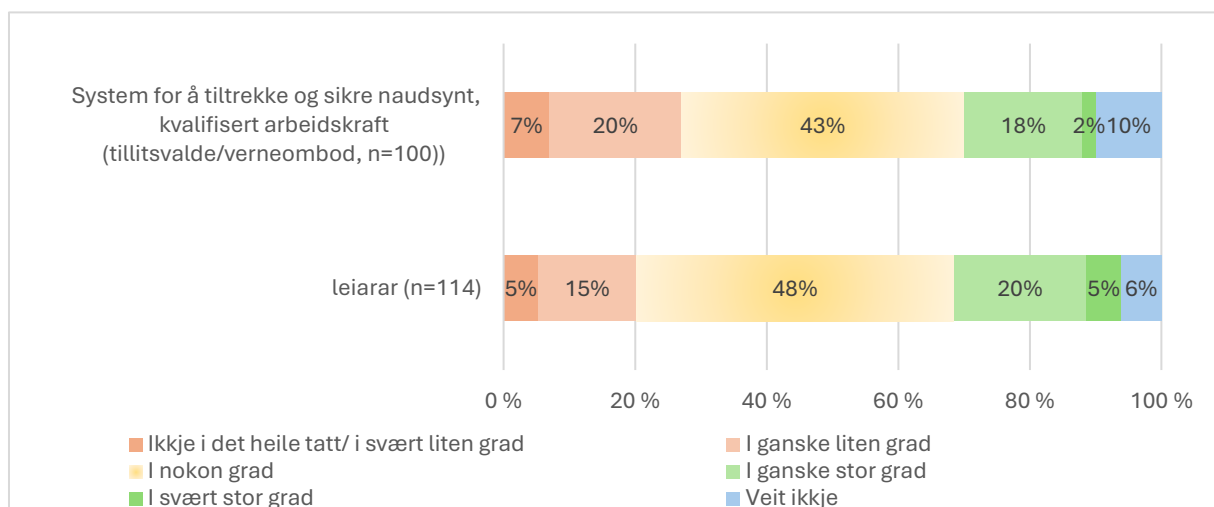
Frå fleire sektorar, mellom anna kultur og samferdsel, blir det uttrykt uro for tilgangen på kvalifiserte søkjarar, og at konkurransen frå privat sektor og kommunar er merkbar. Samstundes blir det stilt spørsmål ved om fylkeskommunen står fram som ein attraktiv arbeidsgjevar, og fleire meiner det burde vore ein meir aktiv profilering av organisasjonen.

Einskilde tillitsvalde meiner at rekruttering i dag er for reaktiv, og at stillingar ofte blir utlyst først når situasjonen er kritisk. Ein HTV seier: «Vi burde vite kvar vi manglar folk før vi lyser ut, og vi burde kunne planlegge betre».

Funn frå spørjeundersøking

Leiarar, tillitsvalde og verneombod vart spurt i kva grad dei meiner at fylkeskommunen har system for å tiltrekke og sikre kvalifisert arbeidskraft. Som figur 27 viser, svarar 25% av leiarane og 20% av tillitsvalde/verneombod i «ganske, eller svært stor grad» på dette spørsmålet.

Figur 27. Leiarar, tillitsvalde og verneombod sine svar i kva grad fylkeskommunen har system for å tiltrekke og sikre kvalifisert arbeidskraft.



4.3 VURDERINGAR PROBLEMSTILLING 3

Kompetanseutvikling for forsvarleg arbeidsmiljø under omstilling

Vi har vurdert om Møre og Romsdal fylkeskommune sørger for nødvendig kompetanseutvikling ved omstillingar som endrar arbeidssituasjonen, slik at krava til eit fullt forsvarleg arbeidsmiljø blir ivaretatt (AML). Vi vurderer at revisjonskriteriet er oppfylt.

Vi vurderer det som positivt at fylkeskommunen har gjennomført kurs og samlingar retta mot både leiarar og tilsette i endringsprosessar, mellom anna med tema som psykologisk tryggleik, støtte i overgangar, og rettleiing, forankra i HR-verksemd og arbeidsgjevarpolitikk som «prosessuell støtte». I sum vil desse kunne bidra til eit forsvarleg arbeidsmiljø under omstilling.

I dokumentanalysa ser vi at fylkeskommunen har fleire tiltak og rutinar som gir rammer for kompetanseutvikling i samband med omstilling. Til dømes skildrar prosessrettleiaren strategisk kompetansestyring, identifisering av kompetansegap, realkompetansevurdering og bruk av interne og eksterne opplæringstilbod. Stillingsbanken og malar for kartleggingssamtalar framheva vurdering av kompetanse ved overtal som skal munne ut i føreslag til vidare bruk av kompetanse eller tilpassa opplæring, og i fleire dokument blir dette framheva som eit alternativ til rangering og oppseiing. Dette viser at systemet for å ivareta arbeidstakaren i omstillinga er til stades.

Sjølv om tillitsvalde uttrykkjer uro for at tilsette blir plasserte i nye roller utan at kompetansekrava blir vurdert, eller at det manglar digital opplæring ved innføring av nye system, så viser funna elles at opplæringstiltak finst. I mange høve er det opp til tilsette sjølv å delta, til dømes når det gjeld ulike kompetansehevande tiltak. Dei konkrete tiltaka som er gjort i ulike einingar, til dømes i tannhelse , BYE og KON, verker positive og målretta.

System og rutinar for oppfølging av nytilsette og tilsette i nye arbeidsoppgåver

Fylkeskommunen blir vurdert opp mot kriteriet om å ha system og rutinar for oppfølging av nytilsette og tilsette som får nye arbeidsoppgåver. Vår vurdering er at revisjonskriteriet er oppfylt.

Dokumentgjennomgangen viser at fylkeskommunen har fleire verktøy, dokument og rutinar som skal sikre god oppfølging av nytilsette og tilsette som får nye arbeidsoppgåver, til dømes malar på Innsida og anna dokumentasjon i Compilo. Fylkeskommunen har i dag eit felles rammeverk for onboarding, og det er ambisjonar om eit større arbeid knytt til innføring av nytt ERP-system.

Det er positivt at det finst samtalemalar for medarbeidarar og leiarar som skal nyttast for å strukturere årlege medarbeidarsamtalar, men òg ved overgang til nye rolle. Det er døme på sektor- og einingsvise rutinar med skildringar av rettleiing, opplæring, fadderordning og eksterne kurs. Vi meiner at desse verktøya gjev eit godt rammeverk for oppfølging.

Funn frå spørjeundersøkinga viser at tillitsvalde og verneombod svarar ulikt på i kva grad dei opplever at det finst system og rutinar for å følgje opp nytilsette og tilsette med nye oppgåver, og om det er støtteprosessar i desse overgangane. Dette kan handle om kunnskap om system og rutinar, eller om praksisvariasjonar/ ulik implementering ute i einingane, som det kan være verd.

Vår vurdering er likevel at funna samla viser at fylkeskommunen verker å ha system og rutinar for å leggje til rette for oppfølging av nytilsette, og i møte med tilsette som får nye roller eller endra arbeidsoppgåver.

System og rutinar for å utvikle og halde på tilsette

Fylkeskommunen blir vurdert opp mot kriteriet om å utvikle og halde på tilsette. Vi vurderer at revisjonskriteriet er oppfylt.

I ein omstillingsprosess som denne, har arbeidet med å utvikle og halde på tilsette fleire sider. På den eine sida kan usikkerheit og uro knytt til endringsprosesser i seg sjølv bidra til at tilsette vel å slutte (naturleg avgang). På den andre sida handlar det om korleis arbeidsgjevar gjennom system og tiltak aktivt arbeider for å behalde og utvikle kompetanse internt, som er det revisjonen vurderer. Vår vurdering er at fylkeskommunen særleg gjennom kompetansevurderingar i bemanningsplanar og stillingsbanken legg til rette for å halde på tilsette, noko som blir trekt frem i dei fleste intervju.

Organisasjonsstrategien og livsfasepolitikken legg vekt på myndiggjorde medarbeidarar og balanse mellom krav og ressursar, medan det etiske reglementet understrekar ein kultur for læring og openheit. Tiltak som medarbeidar- og utviklingssamtalar, mentorordningar, permisjonsreglement og lønspolitisk plan er forankra i styrande dokument og gir rammer for individuell utvikling. Desse tiltaka kan bidra både til å behalde og rekruttere tilsette.

Samstundes viser funn frå spørjeundersøkinga at opplevinga av i kva grad fylkeskommunen har system for å behalde og utvikle tilsette varierer. Vi vil peike på at denne variasjonen må sjåast i lys av at dei som har svart står midt i ein omstillingsprosess, der rammevilkåra for å utvikle og halde på tilsette kan vere annleis enn før prosessen starta. Usikkerheit og endring kan påverke både opplevingar og vurderingar. Samtidig kan svarvariasjonane også spegle ulik praksis og implementering ute i einingane, eller variasjon i kjennskap til eksisterande system og rutinar.

System og rutinar for å sikre kompetanseutvikling og etterutdanning

Vi har vurdert om fylkeskommunen har system og rutinar som sikrar at tilsette får tilgang på naudsynt kompetanseutvikling og etter-/vidareutdanning. Vi vurderer at revisjonskriteriet er delvis oppfylt, med nokre forbetningspunkt.

Kompetanseutvikling verker å vere eit strategisk satsingsområde i fleire overordna dokument og fylkeskommunen har etablert fleire tiltak og strukturar som legg til rette for kompetanseutvikling og etter-/vidareutdanning, både på overordna nivå og gjennom sektorvise planar. Døme på dette er at kompetanse er tema i medarbeidar- og utviklingssamtalar (inkludert kompetansemodular dei tilsette må fylle ut), kartleggingssamtalar ved omstilling, generell kartlegging og støtte. Fleire sektorar har eigne kompetanseplanar og tilbod om kurs og fagbrev.

Funn frå spørjeundersøkinga viser at leiarane i større grad meiner at system for etterutdanning og kompetanseutvikling finst, medan ein litt større andel av tillitsvalde og verneombod ikkje meiner dette. Vi veit ikkje kvifor fordelinga av svar er som ho er, men sett opp mot intervju, kan det vere ei oppfatning av ulik praksis eller tilgang til etter- og vidareutdanning i ulike

einingar/område, særleg gitt lågare ressursrammar, noko som kan svekkje kvalitet og fagleg utvikling.

System og rutinar for å tiltrekkje og sikre naudsynt, kvalifisert arbeidskraft

Vi har vurdert om fylkeskommunen har system og rutinar som bidreg til å tiltrekkje og sikre naudsynt, kvalifisert arbeidskraft. Revisjonskriteriet er delvis oppfylt.

Dette revisjonskriteriet inneber både strukturar for rekrutteringsprosessar og strategiar som gjer fylkeskommunen attraktiv som arbeidsgjevar. I vurderinga inngår òg korleis organisasjonen arbeider for å planleggje, styre og målrette kompetansetilgang i lys av framtidige behov.

Vår vurdering er at fylkeskommunen har etablert fleire rutinar for rekruttering, inkludert krav om behovsvurdering, protokollføring og involvering av tillitsvalte. Tross at ein ikkje har nedfelt ein skriftleg rekrutteringsstrategi, gir prosessane med bemanningsplanar og stillingsbank eit grunnlag for kva kompetanse som er naudsynt i eventuelle rekrutteringsprosessar. Dette gjeld også sjølv om omstillingsprosessane i seg sjølv kan ha gjort det vanskelegare å rekruttere i einstilte område. Det er vidare opna for bruk av strategisk løn og marknadstillegg, og einstilte sektorar har gjennomført målretta tiltak. Vår vurdering er at desse tiltaka kan bidra til å sikre kompetanse.

Berre ein mindre andel leiarar, tillitsvalde og verneombod meiner at fylkeskommunen har gode system for å tiltrekkje og sikre kvalifisert arbeidskraft, medan fleire meiner dette finst i nokon grad. Dette kan til dømes spegle dei poenga som vart nemnt i intervju, der omstillingsprosessen i seg sjølv kan gir ei meir «reaktiv» tilnærming til rekruttering.

5 KONKLUSJON OG TILRÅDINGAR

Dette kapittelet summera opp hovudfunn av Møre og Romsdal fylkeskommune si handtering av omstillingar, med særleg fokus på førebuing, arbeidsmiljø og personalforvaltning.

KONKLUSJON PROBLEMSTILLING 1

Korleis er fylkeskommunen førebudd for omstillingsprosessar?

Møre og Romsdal fylkeskommune har utvikla fleire overordna strukturar og verktøy for å vere førebudd på omstilling. Dette omfattar blant anna prosessrettleiar for omstilling og endring, bruk av risikovurderingsverktøy som Compilo, inkludert system for avvikshandtering. Fylkeskommunen har òg formulert klare forventningar i organisasjonsstrategien om at HMS og arbeidsmiljø skal vere integrerte delar av endringsarbeidet og slik sikre eit forsvarleg arbeidsmiljø.

Samstundes viser revisjonen at desse strukturane i varierende grad er implementert og nytta systematisk på tvers av einingane. I fleire tilfelle vart risikovurderingar anten ikkje gjennomført, eller gjennomført i liten grad før tiltak vart sette i verk. Det kan difor særleg vere behov for betre systematikk knytt til førebuing, risikovurdering og oppfølging i samband med større omstillingar. Tidsaspektet for effektivering av tiltak er presisert som ei årsak her. Det er planlagt for ei evaluering av omstillingsprosessane framover, og det har vore overordna møte med evaluering på leiarnivå undervegs. Det kunne vore positivt med evalueringar på fleire nivå undervegs i omstillingsarbeidet, fordi desse kan bidra til læring og kontinuerleg forbetring, og redusere risikoen for at negative arbeidsmiljøkonsekvensar ikkje blir fanga opp.

Vi konkluderer med at Møre og Romsdal fylkeskommune i stor grad har dei nødvendige verktøya og planverka for å sikre ei god førebuing til omstillingar. Likevel viser revisjonen at det er nokre forbetringpunkt i gjennomføringa, med forskjell mellom intensjon og praksis. Dette kan til dømes vere å etablere eit overordna system for evaluering og læring frå omstillingsprosessar.

KONKLUSJON PROBLEMSTILLING 2

Korleis sørgjer fylkeskommunen for eit godt og trygt arbeidsmiljø under omstillingar?

Møre og Romsdal fylkeskommune har etablert overordna strukturar og retningslinjer for å sikre eit godt og trygt arbeidsmiljø ved organisatoriske endringar. Dette omfattar mellom anna prosessrettleiar, bruk av medarbeidarsamtalar, kvalitetssystem som gir rammer for medverknad, informasjon, avviksrapportering og oppfølging (Compilo). Fylkeskommunen har òg støtta leiarar i rolla si, og det er gjennomført opplæring og tilrettelagt for verktøy og støttefunksjonar i fleire einingar. Toppleiinga har hatt dialog med tillitsvalde og verneombod gjennom samarbeidsorgana.

Samstundes viser revisjonen at gjennomføringa varierer mellom einingar og nivå. Tillitsvalde og verneombod opplever ofte at medverknad skjer for seint, og at prosessane i praksis har vore meir orientering enn reell drøfting. Informasjon har vore omfattande, men ikkje alltid forståeleg

eller tilpassa lokale behov. Det er også ulik oppfatning av omstillinga si grunngeving og nødvendigheit, noko som kan svekkje tillit og tryggleik. Vi kan midlertidig ikkje konkludere på om dette gjeld korleis ein forstår sjølve omstillinga, eller korleis informasjon om denne vart kommunisert ut. Avvikssystemet er etablert, og det er tilbydd opplæring som det er opp til tilsette å gjennomføre, og kulturen for å melde avvik verker å vere noko svak.

I og med at vedtak om kutt var gitt i desember 2023 og tiltaka skulle gjelde frå 1. januar 2024, vart handlingsrommet for administrasjonen avgrensa. Dette kan forklare kvifor prosessane i mange tilfelle vart opplevd som hastige og lite føreseielege. I ein situasjon med så lite tid krevst det ei ekstra merksemd på risikovurdering, informasjon og involvering. Det tempoet som er kravd av administrasjonen har tydeleg påverka kor grundig det har vore mogleg å jobbe med arbeidsmiljø og medverknad i praksis.

Konklusjonen er at fylkeskommunen i overordna styringsdokument og risikovurderingar har lagt til rette for eit godt og trygt arbeidsmiljø under omstillingane, men at gjennomføringa ikkje alltid har vore tilstrekkeleg i høve til dei standardar som fylkeskommunen har sett seg. Det politiske tempoet forklarar noko av dette, men opphevar ikkje ansvaret for å sikre forsvarleg arbeidsmiljø gjennom prosessen.

KONKLUSJON PROBLEMSTILLING 3

Korleis blir rekruttering, bemanning og kompetanse tek hand om i omstillinga?

Omstillingar av denne typen vil kunne påverke kompetanse og arbeidsmiljø på fleire måtar. På den eine sida kan endringsprosessane ha skapt uro og usikkerheit, som kan ha bidratt til naturleg avgang og krevjande overgangar for tilsette. På den andre sida viser revisjonen at fylkeskommunen har arbeidd aktivt for å møte desse utfordringane gjennom etablerte system og tiltak som støttar opp under målet om å behalde og utvikle kompetanse internt. Særleg prosessane med bemanningsplanar, stillingsbank og kartleggingssamtalar er vesentleg for å bevare kompetanse og tilsette. Kompetanseutvikling er omtalt som eit strategisk satsingsområde i styrande dokument, og det er gjennomført kurs og samlingar med tema som psykologisk tryggleik og støtte i overgangar.

Vidare gir tiltak som medarbeidar- og utviklingsamtalar, mentorordningar, permisjonsreglement og lønspolitisk plan rammer for individuell utvikling, og er forankra i organisasjonsstrategien, livsfasepolitikken og det etiske reglementet. Desse tiltaka kan bidra både til å behalde og rekruttere tilsette, og viser ein ambisjon om å styrke arbeidsgjevjarrolla.

Funn frå spørjeundersøkinga og intervju at opplevinga av i kva grad systema fungerer varierer. Dette kan til dømes ha samband med ulik praksis og implementering ute i einingane, eller variasjon i kjennskap til eksisterande rutinar. Det må òg sjåast i lys av at respondentane står midt i ein omstillingsprosess, der rammevilkåra er annleis enn tidlegare.

Når det gjeld rekruttering, har fylkeskommunen etablert rutinar for behovsvurdering og involvering av tillitsvalde, og det er opna for bruk av strategisk løn og marknadstillegg. Sjølv om det ikkje finst ein skriftleg overordna rekrutteringsstrategi, gir nemnte bemanningsplanar og

stillingsbank eit grunnlag for å identifisere kompetansebehov ved eventuell utlysing. Nokre sektorar har gjennomført målretta tiltak i høve rekruttering, men omstillinga har òg gjort det meir krevjande å rekruttere i einiskilde område.

Samla sett viser funna at fylkeskommunen har etablert relevante og målretta tiltak for å ivareta bemanning, rekruttering og kompetanse. Dei ulike einingane har vore ulikt ramma av omstillinga, noko som gjev seg utslag i funna. Det kan likevel vere behov for å sikre meir einskapleg praksis og styrka implementering på tvers av einingar, særleg med tanke på utfordringar som varierende tilgang til etter- og vidareutdanning, og ulik oppfølging av nyttilsette og tilsette i nye roller.

TILRÅDINGAR

For problemstillingane tilrår vi at Møre og Romsdal fylkeskommune vurderer å:

- Styrke etterleving av det systematiske HMS-arbeidet under omstilling, ved å integrere risikovurdering og evaluering som del av ein løpande omstillingsprosess. Til dømes kan dette knytast til prosessrettleiaren.
- Nytte etablerte strukturar og møteplassar for å styrke den reelle medverknaden for tillitsvalde og verneombod i omstillingar.
- Vidareutvikle følgjande betringpunkt innan avvikshandtering:
 - Styrke kulturen for å melde avvik.
 - Fremje bruk av det etablerte avvikssystemet slik at avvik blir handtert og følgt opp i riktige kanalar.
- Halde fram arbeidet med å styrke kompetansekartlegginga og utarbeide samla strategiar for rekruttering, opplæringstiltak og kompetanse.

6 FAKTASJEKK, HØYRINGSSVAR OG FRÅSEGN FRÅ FYLKESDIREKTØR

Ein rapport med faktagrunnlaget var sendt til fylkeskommunedirektør og organisasjonssjef for gjennomsyn i e-post av 10.09.25.

Det vart gjennomført eit faktasjekkmøte med organisasjonssjef og HR-sjef den 24.09.2025. Etter faktasjekk har revisor har gjort korrigeringar av faktagrunnlaget som følgje av innspel mottatt i faktasjekk.

Ein høyringsrapport var sendt på høyring til fylkeskommunedirektøren 29.09.2025. Vi fekk uttale 02.10.2025, som i si heilheit er vedlagt rapporten.

7 KJELDER

- Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern m.v.* (LOV-2024-06-14-31). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/>
- Arbeidstilsynet. (2025). *Arbeidsgivers plikt til å sørge for medvirkning*. <https://www.arbeidstilsynet.no/hms/roller-i-hms-arbeidet/arbeidsgiver/arbeidsgivers-plikt-til-a-sorge-for-medvirkning/>
- Arbeidstilsynet.no (2025). Omstilling. Nettressurs om omstilling. [Omstilling](#)
- BDO. (2024). *Undersøkelse av Omstilling 2020—Prosjektarena og gevinstrealisering*. BDO.
- Forsth, L.-R. (1994). *Medarbeidersamtaler*. Aquarius Forlag AS.
- Gillham, B. (2008). *Developing a questionnaire*.
- KPMG. (2021). *Undersøkelse av virksomhetsstyring og internkontroll i Møre og Romsdal fylkeskommune*.
- Møre og Romsdal fylkeskommune. (2024). *Endring og omstilling i Møre og Romsdal fylkeskommune. Prosessrettleiar*.
- Møre og Romsdal fylkeskommune. (2025). *Organisasjonsstrategi 2020-2032*.
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 4. Utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Saksframlegg Fylkesutvalet/Fylkestinget. (2019). *Omstilling av organisasjonen mot 2020—Sluttrapport for forprosjekt og innretning av hovedprosjekt*.
- Saksframlegg Fylkesutvalet/Fylkestinget. (2020). *Omstilling 2020—Rapport for fase 3—Gjennomføring av administrative og politiske vedtak*.
- Thurmond, V. A. (2001). The point of triangulation. *Journal of nursing scholarship*, 33(3), 253–258.

8 VEDLEGG

Oversikt over vedlegg:

8.1 VEDLEGG 1: HØYRINGSSVAR OG FRÅSEGN FRÅ FYLKESDIREKTØR

8.2 VEDLEGG 2: UTLEIING AV REVISJONSKRITERIUM

8.3 VEDLEGG 3: SPØRSMÅL FRÅ SPØRJEUNDERSØKINGA

8.4 VEDLEGG 4: REPRESENTASJON I SVAR - SPØRJEUNDERSØKING

8.5 VEDLEGG 5: ORGANISERING I FYLKESKOMMUNEN

8.6 VEDLEGG 6: AKTIVITETAR I FORKANT AV OMSTILLINGA I 2024

8.7 VEDLEGG 7: DOKUMENT FRÅ COMPILO – PROBLEMSTILLING 3

8.1 VEDLEGG 1: HØYRINGSSVAR OG FRÅSEGN FRÅ FYLKESDIREKTØR

Frå: Dag Lervik <Dag.Lervik@mrfylke.no>
Send: torsdag 2. oktober 2025 10:48
Til: Jorunn Hoås Rødal
Kopi: Richard David Anthony Muller; Terje Gundersen-Røvik; Charlotte Blomvik; Møre og Romsdal Revisjon SA; Ingrid Walstad Larsen; Toril Hovdenak
Emne: SV: Forvaltningsrevisjon - rapport til høyring
Vedlegg: Fylkeskommunedirektørens høyringsvar til revisjonsrapport personalforvaltning i omstilling.pdf; Utsett off. Rapport til høyring. MRFK personalforvaltning i omstilling, 29.09.25.pdf

Hei!

Vedlagt følgjer fylkeskommunedirektøren sitt høyringsvar til revisjonsrapport om Personalforvaltning i omstillingsprosesser.

I og med revisjonen har bedt om utsett innsyn i revisjonen sin høyringsrapport ber vi om tilbakemelding på når endeleg versjon er klar og dokumentet kan opnast for offentlig innsyn i vårt sak- og arkivsystem.

Med vennleg helsing

Dag Lervik
Organisasjonssjef
Stab for organisasjon og tenesteutvikling
Møre og Romsdal fylkeskommune

Tlf. 71 28 01 75 / 951 73 038

Dag.lervik@mrfylke.no
mrfylke.no



Møre og Romsdal
fylkeskommune

Høyringsvar til revisjonsrapport om Personalforvaltning i omstillingsprosessar

Generelle kommentarar

Fylkeskommunedirektøren vurderer rapporten som grundig og at den tek opp i seg sentrale problemstillingar som er relevante for å vurdere korleis fylkeskommunen utøver personalforvaltning i omstillingsprosessar. Rapporten gir tilrådingar som fylkeskommunedirektøren i stor grad kan slutte seg til.

I dette høyringsvaret vil det likevel gis nokre generelle kommentarar og nokre merknader knytt til konkrete vurderingar og tilrådingar.

Konteksten for omstillingsarbeidet

Sjølv om rapporten til ein viss grad anerkjenner konteksten fylkeskommunen har stått i under omstillingsarbeidet vil fylkeskommunedirektøren påpeike nokre sentrale forhold.

I forslag til vedtak i sak 56/23 (strategi- og rammesaken) og sak 104/23 (økonomiplansaka) tilrådde fylkeskommunedirektøren fylkestinget til å gjere vedtak om å sette i gang eit større omstillingsarbeid. Fylkestinget fatta eit vedtak om omstilling som innebar vesentleg innsparingskrav utover fylkeskommunedirektøren si innstilling. Vedtaket innebar også at innsparingane skulle få effekt alt frå 01.01.24. Utdrag frå vedtaket i sak 104/23:

«Fylkestinget ber fylkeskommunedirektøren gjennomføre generell rasjonalisering i alle områder i fylkeskommunen med samla 2,7%. Dette betyr 1,7% auka krav til rasjonalisering utover fylkeskommunedirektøren sitt framlegg, inkludert kontrollfunksjonen. Rasjonaliseringa skal i minst mogleg grad føre til kutt i tenesteproduksjonen.»

«Fylkestinget ber fylkeskommunedirektøren sette i gang eit rasjonalisering og omstillingsprosess med intensjon om varig strukturendringar med innsparingar i den fylkeskommunale drifta med årleg effekt på minst 150 mill. kr for kvart av åra frå 2025- 2027. Tiltaka skal i hovudsak rettast mot den delen av fylkeskommunen som ikkje er kjerneoppgåver til fylkeskommunen, men også rasjonalisering/effektivisering av alle tjenestoområder der tenestetilbodet vert skåna mest mogeleg. Dette rasjonaliseringskravet er ikkje i tillegg til kravet på 2,7% for 2024.»

Konkrete innsparingstiltak som skulle knytast til bemanningsnivå og omstilling av organisasjonen kunne ikkje effektuerast før ulike tiltak vart utgreidd. For å fastsette konkrete omstillingstiltak og plassere nedtrekk i drifta på ulike fylkestingsrammer vart det difor til apriltinget fremja sak om «Innsparingskrav 2024». I saksframlegget til fylkestinget, sak 13/24, skreiv fylkeskommunedirektøren dette:

«I fylkesutvalet i januar vart prinsippa for omstillingsarbeidet lagt fram for fylkesutvalet (sak 15/24). Det vart i saka informert om at arbeidet med innsparingane vil bli gjort med ein kunnskapsbasert og

planmessig tilnærming med fokus på analysar og faktainformasjon. Det har i arbeidet vore nytta KOSTRA-tall for å kunne samanlikne fylkeskommunen sitt driftsnivå på dei ulike områda med andre fylker, og gjennomsnittet for landet.

Det har i arbeidet med innsparingane også vore naudsynt med ein forsvarleg personalhandtering. Gjeldande lov- og avtaleverk, samt fylkeskommunen sin vedteke politikk på området vart lagt til grunn for omstillingsarbeidet. For å følgje fylkeskommunen sin vedteke politikk har fylkeskommunedirektøren gitt orientering til hovudsamarbeidsutvalet (HSAMU) 7. desember, 18. januar og 20. mars. Fylkeskommunedirektøren sitt framlegg til innsparingstiltak er drøfta med dei tillitsvalde i hovudsamarbeidsutvalsmøte den 20. mars. Referat frå drøftingane følgjer som vedlegg til saka. Det har også blitt gitt ei orientering til alle tilsette 22. januar og 22. mars.

Det har vore ei brei involvering i arbeidet med innsparingskravet. Tilsette på alle fag- og stabsområde har vore involvert i arbeidet med å komme med forslag til moglege innsparingar. I tillegg har tilsette ved skolane og tannklinikane vore involvert i arbeidet. Dei enkelte områda har utarbeida oversikt over moglege innsparingar knytt til sitt eige område, som har resultert i innspela i denne saka.»

Sjølv om det innafor stramme tidsrammer har vore lagt vekt på god involvering har tempoet i prosessane har vore svært høgt. Fleire nye innsparingskrav har i samband med den politiske behandlinga blitt fremma utan føregåande utgreiingar og dermed heller ikkje involvering av tillitsvalde eller verneteneste. Dette var også tilfelle ved behandling av gjeldande økonomiplan (sak 68/24) der det vart vedtatt nye innsparingskrav som får direkte konsekvensar for bemanningsnivå og overtalshandtering.

Denne konteksten har gitt reelle utfordringar for prosessgjennomføringa, ikkje minst med tanke på å kunne gjennomføre risikovurderingar av alle tiltak i førekant av vedtak, samt sikre brei involvering med god og tidleg medverknad frå leiarar, tilsette og tillitsvalde. I motsetnad til prosjekt Omstilling 2020, der omstillingsvedtaka i stor grad bygde på kunnskapsbaserte utgreiingar, har denne prosessen vore køyrt i etterkant av at det er gjort vedtak med omfattande innsparingskrav. Ein del leiarar og tillitsvalde har nok difor opplevd prosessen som lite føreseieleg noko som også har skap uvisse og utryggheit hos ein del av våre tilsette.

Omstillingsarbeidet er ikkje avslutta

Omstillingsarbeidet som vart starta hausten 2023 har til forskjell frå Omstilling 2020 ikkje vore organisert som eit prosjekt med ein definert start og slutt. Omstillingsarbeidet skjer i ein kontinuerleg prosess som er integrert i dei ordinære budsjett- og økonomiplanprosessane. For å følgje opp fylkestinget sitt vedtak i sak 68/24, som innebar nye innsparingskrav frå 2025, blir det hausten 2025 gjennomført ein eigen OU-prosess som vil munne ut i nye nedbemanningstiltak og organisatoriske tilpassingar innafor stabsavdelingane. I U-sak 64/25 har fylkeskommunedirektøren orientert fylkesutvalet om konsekvensane av gjennomførte og planlagde omstillings- og nedbemanningstiltak i fag- og stabsavdelingane. Bakgrunnen er reduserte rammer til avdelingane med grunningjevinga "reduksjon administrasjon" eller "kutt i stillingar/omstilling/rasjonalisering" i samband med behandlinga av førre og gjeldande økonomiplan med budsjett. Både OU-prosessen knytt til stabsavdelingane, interne prosessar på kulturavdelinga, skole- og tilbodsstruktursaka, endringar innafor tannhelseområdet, samt OU-prosess for å vurdere den administrative organiseringa av FRAM

(kollektivavdelinga), er omstillingssaker det blir arbeidd med og som vil vere relevante for tematikken denne forvaltningsrevisjonen tek opp i seg.

Fylkeskommunedirektøren meiner at vurderingane og tilrådingane i rapporten, her også tilrådingar om evaluering av omstillingsprosessen, i større grad burde ha teke omsyn til konteksten som er omtalt her.

Kommentarar til konkrete vurderingar og tilrådingar

Problemstilling 1: Korleis er fylkeskommunen førebudd for omstillingsprosessar?

Revisjonen sin hovudvurdering er at fylkeskommunen har gode system og rutinar for HMS, risikovurdering og oppfølging av tiltak, mellom anna gjennom prosessretteleiar, organisasjonsstrategi og digitale verktøy som Compilo. Det er likevel variasjon i korleis desse systema blir etterlevd. Risikovurderingar har ofte kome seint eller mangla heilt, og praksis varierer mellom einingar. Revisjonen peikar også på manglande plan for evaluering.

Det vert tilrådd å styrke etterleving av det systematiske HMS-arbeidet under omstilling, ved å integrere risikovurdering og evaluering som del av ein løypande omstillingsprosess. Til dømes kan dette knytast til prosessretteleiar.

Fylkeskommunedirektøren sin kommentar:

Dette med manglande risikovurderingar bør i stor grad sjås i samanheng med kontekst, tempo i prosessen og organisasjonen sin kapasitet, samt at mange innsparingskrav har blitt vedtatt før tiltak har vore utgreidd og konsekvensvurdert. Det var likevel gjennomført risikovurderingar av tiltaka som var innarbeidde i A, B- og C-tiltakslistene i sak 13/24 «Innsparingskrav 2024». Moglege konsekvensar av tiltaka var også omtalt i saksdokumenta til fylkestinget.

Fylkeskommunedirektøren deler likevel oppfatninga av at ei risikobasert tilnærming er viktig og skulle gjerne sett at tillitsvalde og verneteneste var tettare påkopla dei risikovurderingane som har blitt gjennomført. Ei risikobasert tilnærming er forankra i organisasjonsstrategien og nedfelt som eit viktig grunnprinsipp i fylkeskommunen sitt kvalitetsarbeid. Verktøy for å kunne gjennomføre risikovurderingar ligg i det kvalitetsystemet Compilo. Dette inngår også som eitt av fleire tema leiinga sin gjennomgang der av ulike kvalitetsparameter blir gjennomgått, jf. ISO 9001, som er lagt til grunn for fylkeskommunen sin kvalitetspolitikk. Formålet med gjennomføring av «Leiinga sin gjennomgang», er å sikre at leiinga med jamne mellomrom har ein gjennomgang av korleis organisasjonen når måla sine gjennom styring og internkontroll, samt at det blir sjekka ut om «ledelsessystemet for kvalitet»/den heilskaplege verksemdstyringa fungerer.

Fylkeskommunedirektøren meiner det er vanskeleg på noverande tidspunkt å gjennomføre ei samla evaluering av omstillingsprosessen då dette ikkje er eit definert prosjekt med ein start og ein slutt. Mange av prosessane går framleis. Det kan likevel vere nyttig å gjennomføre underveisevalueringar der ein ser på effektar av ulike omstillingstiltak. Fylkeskommunedirektøren si hovudtilnærming er likevel at medarbeidundersøkinga MTM er det viktigaste verktøyet for å få svar på korleis omstillinga

har påverka det psykososiale og organisatoriske arbeidsmiljøet i organisasjonen. Denne undersøkinga blir gjennomført no i oktober 2025 og det er satt av ressursar både til opplæring og oppfølging av resultatata.

I rapporten blir det referert at det er planlagt ei større evaluering av omstillingsarbeidet. Dette er ikkje heilt riktig, men denne rapporten vil bli løfta inn i HSAMU og dei andre samarbeidsorgana, samt ulike leiarfora i organisasjonen som grunnlag for å drøfte erfaringar med omstillingsarbeidet. Dette vil skje i same møte som MTM-resultata vil bli gjennomgått (30.10.25). I HSAMU møtast representantar for den administrative toppleiinga, tillitsvalde og vernetenesta.

Problemstilling 2: Korleis sørgjer fylkeskommunen for eit godt og trygt arbeidsmiljø under omstillingar?

Revisjonen si hovudvurdering er at vi har system for medverknad er på plass, men tillitsvalde og verneombod opplever ofte at dei ikkje får reell påverknad, særleg i tidlege fasar. Prosessane har ofte vore meir orientering enn reell drøfting.

Informasjon har vore gitt via etablerte kanalar, men ikkje alltid forståeleg eller tilpassa lokale behov. Avvikssystemet er etablert, men kulturen for å melde avvik er svak. Fleirtalet vurderer arbeidsmiljøet som godt, men det er utfordringar knytt til høg arbeidsbelastning, for dårleg kommunikasjon og manglande støtte i krevjande periodar.

Tilrådinga går på at ein skal nytte etablerte strukturar og møteplassar for å styrke den reelle medverknaden for tillitsvalde og verneombod i omstillingar, samt styrke kulturen for å melde avvik og bruke avvikssystemet.

Fylkeskommunedirektøren sin kommentar:

Tidleg involvering og god medverknad handlar ofte om tid og kapasitet. Fylkeskommunedirektøren ser at prosesskvaliteten kunne ha vore økt ved å bruke meir tid, men konteksten, vedtaka og den økonomiske situasjonen har gitt lite rom for dette. Fylkeskommunedirektøren vil legge til rette for god dialog om erfaringane med omstillinga i samband med gjennomgangen av denne rapporten. Vi opplever å ha gode system og strukturar for medverknad, men det er viktig å få til god og tett dialog i samarbeidsorgana på alle nivå i fylkeskommunen. I denne samanheng vil fylkeskommunedirektøren vurdere om det skal gjennomførast nye rundar med felles opplæring av leiarar og tillitsvalde med utgangspunkt i Hovudavtalen og våre eigne styringsdokument som organisasjonsstrategi og prosessrettleiar for endring og omstilling.

Fylkeskommunedirektøren deler vurderinga av at vi bør styrke avvikskulturen. Dette er også eit tema i HSAMU. Kvalitetssystemet Compilo er relativt nytt for mange og vart innført i samband med Program for nye digitale arbeidsformer i 2023/2024. Fleire opplæringstiltak vil bli vurdert, men tydelege forventningar til avviksmeldingar- og oppfølging vil også bli kommunisert i samband med leiardialogen.

Problemstilling 3: Korleis blir rekruttering, bemanning og kompetanse teke hand om i omstillinga?

Det blir tilrådd å halde fram arbeidet med å styrke kompetansekartlegginga og utarbeide samla strategiar for rekruttering, opplæringstiltak og kompetanse.

Fylkeskommunedirektøren sin kommentar:

Det er ingen merknader til vurderingane eller tilrådingane til denne problemstillinga i rapporten.

Som det blir omtalt i rapporten blir det i samband med ERP-prosjektet arbeidd med å få på plass betre digitale verktøy for kompetansestyring og onboarding/crossboarding. I denne samanheng vurderer fylkeskommunen også å ta i bruk delings- og læringsplattforma [KS Kunnskap](#). Oppstart av arbeidet med å revidere organisasjonsstrategien og utvikle ein strategi for arbeidsgivarprofilering/rekruttering er planlagt i løpet av 2026. Kompetanseutvikling, kompetansemobilisering, rekruttering og satsing på digitalisering blir viktig både for fylkeskommunen sin omstillingsevne og for å skape ny optimisme og motivasjon hos våre tilsette. Etter nokre tøffe år med omstilling og nedbemanning er det viktig å få løfta blikket og tenke meir langsiktig der utvikling av fag- og arbeidsmiljø, samt intern og ekstern arbeidsgivarprofilering for å styrke attraktivitet og omdømme igjen får større merksemd.

8.2 VEDLEGG 2: UTLEIING AV REVISJONSKRITERIUM

Kjelder til utleiing av revisjonskriterium under kvar problemstilling blir gitt i det følgjande:

PROBLEMSTILLING 1: KORLEIS ER FYLKESKOMMUNEN FØREBUDD FOR OMSTILLINGSPROSESSAR?

RK1: Fylkeskommunen som arbeidsgjevar skal sikre systematisk HMS-arbeid.

RK2: Ved planlegging og gjennomføring av endringar i verksemda skal arbeidsgjevar vurdere om arbeidsmiljøet vil vere i samsvar med krava i arbeidsmiljølova, og iverksette dei naudsynte tiltaka.

RK3: Fylkeskommunen skal arbeide systematisk med HMS for å:

RK3-1: Førebyggje risiko

RK3-2: Vurdere risiko kontinuerleg i alle einingar gjennom jamlege kartleggingar

RK3-3: Identifisere og vurdere negative arbeidsmiljøfaktorar

RK3-4: Følgje opp tiltak basert på desse risikovurderingane

Aml § 3-1 pkt. (1): Sørge for systematisk HMS i hele organisasjonen,

Aml § 3-1 Pkt. (2):

c. Kartlegge farar og vurdere risiko, iverksette tiltak for risikoreduksjon

d. Vurdere om arbeidsmiljøet er i samsvar med lovens krav ved endring, og iverksette nødvendige tiltak.

g. Holde løpande kontroll med arbeidsmiljø og helse når risikoforhold tilseier det.

h. Foreta systematisk overvaking av HMS for å sikre at det fungerer som tiltenkt.

Desse punkta krev at arbeidsgivarar etablerer eit systematisk HMS-arbeid. Lova legg til grunn at verksemdar skal kartleggje risikofaktorar og setje i verk tiltak for å skape eit trygt arbeidsmiljø.

Organisasjonsstrategi MRFK: pkt.3.3: MRFK har rutinar og prosedyrar som skal evaluerast og forbeholdt når risikovurderingar tilseier at det er et behov for det.

Organisasjonsstrategi MRFK Pkt. 6.1: MRFK gjennomfører regelmessige kartleggingar (risikovurderingar og vernerundar) for å utvikle arbeidsmiljøet.

Internkontrollforskrifta § 5, 2. ledd nr. 6 og 7 pålegg verksemda å:

6. Kartleggje farar og problem og på dette grunnlaget vurdere risiko, samt utarbeide tilhøyrande planar og tiltak for å redusere risikoforholda.

7. Setje i verk rutinar for å avdekkje, rette opp og førebyggje brot på krav fastsette i eller i medhald av helse-, miljø- og tryggleiks-lovgjevinga.» (Begge delar skal dokumenterast skriftleg.)

RK4: Fylkeskommunen bør ha ein plan for evaluering av omstillingsarbeidet.

Arbeidsmiljølova § 3-1 pålegg arbeidsgivar å drive systematisk helse-, miljø- og sikkerheitsarbeid. Dette inneber blant anna å kartleggje og vurdere risiko ved endringar i organisasjonen, og å følgje opp tiltak som blir sett i verk. Evaluering av omstillingstiltak er ein naturleg del av dette ansvaret. [[Risikovurd...dstilsynet](#)]

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ) har utarbeidd veilederen *Strategisk og systematisk bruk av evaluering i styringen*, som anbefaler at offentlege verksemdar etablerer ein planlagt og integrert praksis for evaluering. Evaluering blir framheva som eit verktøy for læring, utvikling og ansvarleggjering, og bør vere ein del av styringssystemet ved større endringar som omstilling.

OECD vedtok i 2022 nye anbefalingar for bruk av evaluering i offentleg sektor. Dei understrekar at evaluering er kjernen i kunnskapsbasert styring og bør brukast systematisk for å forstå effektar av offentlege tiltak og for å sikre læring og utvikling ([Nye anbefalingar for bruk av evaluering i offentlig sektor | DFØ](#))

Arbeidstilsynet presiserer at omstillingar skal ha eit HMS-perspektiv, og at arbeidsgivar har ansvar for å kartleggje konsekvensar og sikre medverknad og oppfølging gjennom heile prosessen. Dette inkluderer risikovurdering og evaluering av arbeidsmiljøet undervegs ([Omstilling](#)).

PROBLEMSTILLING 2: KORLEIS SØRGJER FYLKESKOMMUNEN FOR EIT GODT OG TRYGT ARBEIDSMILJØ UNDER OMSTILLINGAR?

RK5: Arbeidsgjevar skal, i tråd med arbeidsmiljølova, sikre eit fullt forsvarleg arbeidsmiljø under omstillingsprosessar som medfører vesentlege endringar i arbeidstakarane si arbeidssituasjon, derunder:

RK5-1: Tilsette og tillitsvalde skal ha reell medverknad i omstillingsprosessar gjennom informasjon og drøfting før avgjerder blir tekne

RK5-2: Tilsette skal få naudsynt og forståeleg informasjon om omstillinga i rett tid

Aml kap. 15 ved nedbemanning: Her er det drøftingsplikt før oppsigelse besluttes etter [§ 15-1](#), og reglar om informasjon og drøfting ved masseoppsigelsar etter [§ 15-2](#).

Aml § 4-2 (3): Under omstillingsprosessar som medfører endring av betydning for arbeidstakarane sin arbeidssituasjon, skal arbeidsgivar sørgje for den informasjon, medverknad og kompetanseutvikling som er naudsynt for å ivareta lovens krav til eit fullt forsvarleg arbeidsmiljø.

Hovedavtalens kap. 9, § 9-4: "Ledelsen skal så tidlig som mulig drøfte med de tillitsvalgte (arbeidsutvalg):

- Omlegginger av viktighet for arbeidstakerne og deres arbeidsforhold, herunder viktige endringer i produksjonsopplegg og metoder.
- Sysselsettings spørsmål, herunder planer om utvidelser og innskrenkninger."

Aml § 8-1: Arbeidsgivar skal informere om og drøfte spørsmål av betydning for arbeidstakarane sine arbeidsforhold med arbeidstakarane sine tillitsvalte.

Aml § 8-2 og hovedtariffavtalen §3-1: Informasjon og drøfting: Ansatte og tillitsvalgte skal ha reell medvirkning i omstillingsprosessen gjennom informasjon og drøfting før beslutninger tas.

RK6: Fylkeskommunen skal ha retningslinjer for gjennomføring av:

RK6-1: Medarbeidersamtalar, og oppfølging av desse.

RK6-2: Medarbeidarundersøkingar, og oppfølging av desse.

Prosessrettleiar kap. 1.2: Leiarar med medarbeideransvar skal kvart år gjennomføre medarbeidersamtale med sine tilsette, som grunnlag for medarbeidarutvikling, bemanningsplanlegging og eventuelle omstillingar.

Kommunelova § 25-1: Fylkeskommunen skal ha internkontroll som sikrar at verksemda blir driven i samsvar med gjeldande lover og reglar. Medarbeidersamtalar og undersøkingar kan dokumentere at leiinga har system for å følgje opp arbeidsmiljø og personalpolitikk.

RK7: Fylkeskommunen skal ha eit avvikssystem som er kjent og etterlevd i organisasjonen:

RK7-1: Rutinar og prosedyrar for avviksrapportering skal bli gjort kjent for dei tilsette

RK7-2: Tilsette skal få opplæring i å rapportere avvik

RK7-3: Tilsette skal melde avvik

Aml § 3-1 (2) bokstav d, e og f: Arbeidsgivar skal kartleggje farar og problem, vurdere risiko, og utarbeide rutinar for å avdekkje, rette opp og førebyggje brot på regelverket.

Internkontrollforskrifta § 5 andre ledd nr. 6 og 7: Verksemda skal ha rutinar for å avdekkje, rette opp og førebyggje brot på krav i HMS-lovgivinga, og arbeidet skal dokumenterast skriftleg.

Kommunelova, § 25-1 Internkontroll

Fylkeskommunen skal ha internkontroll som sikrar at verksemda blir driven i samsvar med lover og reglar. Dette inkluderer system for å fange opp og følgje opp avvik.

Organisasjonsstrategi, kapittel 3.3.: Internkontroll og kvalitetsarbeid: MRFK skal ha internkontroll for å førebyggje uønskte hendingar, identifisere og lukke avvik, og følgje opp føreslag til forbetringstiltak.

PROBLEMSTILLING 3: KORLEIS BLIR REKRUTTERING, BEMANNING OG KOMPETANSE TEK HAND OME I OMSTILLINGA?

RK8: Under omstillingsprosesser som inneber endringar av betydning for arbeidstakarane si arbeidssituasjon skal arbeidsgjevar sørge for kompetanseutvikling som er naudsynt for å oppfylle lovkravet om eit fullt forsvarleg arbeidsmiljø.

Revisjonskriterium 8 er henta direkte frå **arbeidsmiljølova § 4-2 (3)**.

RK9: Fylkeskommunen skal ha system og rutinar for å:

RK9-1: Følgje opp nyttilsette og evt. tilsette med nye arbeidsoppgåver

RK9-2: Utvikle og halde på tilsette

RK9-3: Sikre kompetanseutvikling og etterutdanning

RK9-4: Tiltrekkje seg og sikre naudsynt, kvalifisert arbeidskraft

Aml §4-2 (2) e. det gis tilstrekkeleg informasjon og opplæring slik at arbeidstakar er i stand til å utføre arbeidet når det skjer endringar som rårar vedkomandes arbeidssituasjon.

Aml §4-2 (3): Under omstillingsprosesser som medfører endring av betydning for arbeidstakernes arbeidssituasjon, skal arbeidsgiver sørge for den informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling som er nødvendig for å ivareta lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø.

Prosessrettleiar, kap. 1.3: Behovsanalyser om rekruttering i samband omstilling og endring, skal gjennomførast på alle nivå.

8.3 VEDLEGG 3: SPØRSMÅL FRÅ SPØRJEUNDERSØKINGA

Tabell 13. Spørsmål i spørjeundersøking inkludert ruting.

Spørsmål	Svaralternativ / innhald	Ruting / vilkår
1) * Kva rolle har du?	Hovudtillitsvald (HTV) Hovudverneombod (HVO) Arbeidsplasstillitsvald (ATV) Verneombod (VO) Einingsleiar/rektor Assisterande rektor Fagleiar Anna leiar (spesifiser)	
2) * Kva område representerar du?	Kompetanse- og næringsavdeling Samferdsel Bygg og eigedom Tannhelse Kultur Stab Anna (spesifiser)	
3) * Kor lenge har du hatt denne rolla?	Meir enn 6 år 4 - 6 år 1 - 3 år Mindre enn 1 år	“Kva rolle har du?” inneheld nokre av desse alternativa “Anna leiar (spesifiser)” “Fagleiar” “Assisterande rektor” “Einingsleiar/rektor”.

4) * Har eininga di styrande dokument for nedbemanning og omstilling? *Ei risiko- og sårbarheitsanalyse (ROS) hjelper med å identifisere moglege problem og planleggje tiltak på førehand. Dette er særleg viktig i store endringsprosessar	Ja Nei Veit ikkje	Dersom spørsmålet “Kva rolle har du?” inneheld nokre av desse alternativna “Anna leiar (spesifiser)” “Fagleiar” “Assisterande rektor” “Einingsleiar/rektor”
5) * Har det blitt gjennomført ei risiko- og sårbarheitsanalyse* i samband med omstillingsprosessen?	Ja, før den starta i 2024 Ja, undervegs i 2024-2025 Nei	Dersom spørsmålet “Kva rolle har du?” inneheld nokre av desse alternativna “Anna leiar (spesifiser)” “Fagleiar” “Assisterande rektor” “Einingsleiar/rektor”
6) * I kva grad blir konsekvensar for arbeidsmiljøet vurderte i samband med omstillinga etter 2023?	Ikkje vurdert Vurdert i ganske liten grad Vurdert i nokon grad Vurdert i ganske stor grad Vurdert i svært stor grad Veit ikkje	Dersom spørsmålet “Kva rolle har du?” inneheld nokre av desse alternativna “Anna leiar (spesifiser)” “Fagleiar” “Assisterande rektor” “Einingsleiar/rektor”
7) * Korleis vurderer du risikoen for tap av kritisk kompetanse i ein nedbemanningssituasjon?	Ingen risiko Låg risiko Moderat risiko Høg risiko Svært høg risiko Veit ikkje	Dersom spørsmålet “Kva rolle har du?” inneheld nokre av desse alternativna “Anna leiar (spesifiser)” “Fagleiar” “Assisterande rektor” “Einingsleiar/rektor”
8) * Er det laga eigne planar for evaluering etter omstillingsarbeidet?	Ja Nei Veit ikkje	“Kva rolle har du?” inneheld nokre av desse alternativna “Anna leiar (spesifiser)” “Fagleiar” “Assisterande rektor” “Einingsleiar/rektor” eller Dersom spørsmålet “Er det laga eigne planar for evaluering etter omstillingsarbeidet?” inneheld “Ja”
9) * Kven skal delta i ei slik evaluering av omstillinga?	Tillitsvald Verneombod Leiarar Andre (spesifiser kven)	Dersom spørsmålet “Kva rolle har du?” inneheld nokre av desse alternativna “Anna leiar (spesifiser)” “Fagleiar” “Assisterande rektor” “Einingsleiar/rektor”
10) Kva tiltak har eininga di sett i verk for å redusere negative effektar av nedbemanning? Utdjup	åpent	Dersom spørsmålet “Kva rolle har du?” inneheld nokre av desse alternativna “Anna leiar (spesifiser)” “Fagleiar” “Assisterande rektor” “Einingsleiar/rektor”
11) Har du andre kommentarar til første del, planlegging og risikovurdering av omstillingsprosessar	åpent	Dersom spørsmålet “Kva rolle har du?” inneheld nokre av desse alternativna “Verneombod (VO)” “Arbeidsplassstillitsvald (ATV)” “Hovudverneombod (HVO)” “Hovudtillitsvald (HTV)”
12) * Følgjer eininga di styrande dokument for nedbemanning og omstilling under omstillinga etter 2023?	Ja Nei Veit ikkje	Dersom spørsmålet “Kva rolle har du?” inneheld nokre av desse alternativna “Verneombod (VO)” “Arbeidsplassstillitsvald (ATV)” “Hovudverneombod (HVO)” “Hovudtillitsvald (HTV)”
13) * Korleis vurderer du arbeidsgivaren sine tiltak for å redusere negative arbeidsmiljøfaktorar under omstilling?	Svært dårlege Ganske dårlege Verken god eller dårleg Ganske gode Svært gode Veit ikkje	Dersom spørsmålet “Kva rolle har du?” inneheld nokre av desse alternativna “Verneombod (VO)” “Arbeidsplassstillitsvald (ATV)” “Hovudverneombod (HVO)” “Hovudtillitsvald (HTV)” *Ei risiko- og sårbarheitsanalyse (ROS) hjelper med å identifisere moglege problem og planleggje tiltak på førehand. Dette er særleg viktig i store endringsprosessar.
14) * Ta stilling til påstandane om du har vore involvert i ROS* før eller undervegs i omstillinga etter 2023. Vel alternativet som passar best for deg.	Eg har vore involvert i ROS Eg har ikkje vore involvert, men arbeidsgivar har lagt fram ROS Eg har ikkje vore involvert i, eller blitt presentert, ein ROS	Dersom spørsmålet “Kva rolle har du?” inneheld nokre av desse alternativna “Verneombod (VO)” “Arbeidsplassstillitsvald (ATV)” “Hovudverneombod (HVO)” “Hovudtillitsvald (HTV)”

15) * Når det gjeld om det er laga ein plan for evaluering av omstillingsarbeidet, vel den påstanden/alternativet som passar best for deg.	Det er laga ein plan for evaluering, men eg er ikkje involvert i dette Det er laga ein plan for evaluering, og eg har vore involvert Eg veit ikkje om det er laga ein plan for evaluering	Dersom spørsmålet "Kva rolle har du?" inneheld nokre av desse alternativa "Verneombod (VO)" "Arbeidsplasstillsvald (ATV)" "Hovudverneombod (HVO)" "Hovudtillsvald (HTV)"
16) Har du andre kommentarar til første del, planlegging og risikovurdering av omstillingsprosesser?	opent	Dersom spørsmålet "Kva rolle har du?" inneheld nokre av desse alternativa "Anna leiar (spesifiser)" "Fagleiar" "Assisterande rektor" "Einingsleiar/rektor"
17) * Føreligg det ein plan for oppfølging av tilsette i heile omstillingsprosessen?	Ja Nei Veit ikkje	Dersom spørsmålet "Kva rolle har du?" inneheld nokre av desse alternativa "Anna leiar (spesifiser)" "Fagleiar" "Assisterande rektor" "Einingsleiar/rektor"
18) * Vurder dei følgjande påstandane om kor nøgd du er med øvste leiinga si handtering av siste omstilling. Eg opplev at gjennomføringa av omstillingsprosessen er godt grunna. Den øvste leiinga handterer omstillingsprosessen på ein god måte. Den øvste leiinga har gitt god informasjon om omstillingsprosessen. Den øvste leiinga er oppteken av å ivareta tilsette på best mogleg måte i denne omstillingsprosessen.	Svært misnøgd Ganske misnøgd Verken nøgd eller misnøgd Ganske nøgd Svært nøgd Veit ikkje	Dersom spørsmålet "Kva rolle har du?" inneheld nokre av desse alternativa "Anna leiar (spesifiser)" "Fagleiar" "Assisterande rektor" "Einingsleiar/rektor"
19) * Korleis vurderer du tilliten dei tilsette har til leiinga i eiga eining i handteringa av omstillinga?	Svært dårleg Ganske dårleg Verken god eller dårleg Ganske god Svært god	Dersom spørsmålet "Kva rolle har du?" inneheld nokre av desse alternativa "Anna leiar (spesifiser)" "Fagleiar" "Assisterande rektor" "Einingsleiar/rektor"
20) * I kva grad opplev du at dei tilsette forstår grunnleggjeringa for nedbemanning?	Ikkje i det heile tatt/ i svært liten grad I ganske liten grad I nokon grad I ganske stor grad I svært stor grad	Dersom spørsmålet "Kva rolle har du?" inneheld nokre av desse alternativa "Anna leiar (spesifiser)" "Fagleiar" "Assisterande rektor" "Einingsleiar/rektor"
21) * Vurder korleis du meiner eininga lukkast med å trygge arbeidstakarane under omstilling på følgjande område: Balanse mellom krav og kontroll (tilsette må ha tilstrekkeleg innverknad på korleis dei løyser oppgåvene sine i høve til krava som blir stilte). Balanse mellom innsats og belønning (det bør vere samsvar mellom innsatsen som blir lagt ned og anerkjenninga, løna eller utviklingsmoglegheitene ein får). Unngå rollekonfliktar i arbeidsoppgåvene (arbeidsoppgåvene må vere tydelege og ikkje innehalde motstridande forventningar). Leiing som delegerer oppgåver og ansvar og gir moglegheit til å lukkast (leiaren bør gi medarbeidarane tillit, støtte og ansvar som gir rom for meistring). Føreseiingheit i jobben (arbeidskvardagen bør vere oversiktleg, med tydeleg informasjon om endringar og framtidige forventningar).	Svært dårleg Ganske dårleg Verken godt eller dårleg Ganske godt Svært godt Veit ikkje	Dersom spørsmålet "Kva rolle har du?" inneheld nokre av desse alternativa "Anna leiar (spesifiser)" "Fagleiar" "Assisterande rektor" "Einingsleiar/rektor"
22) * Meiner du at omstillingsprosessen som blir gjennomført i fylkeskommunen er naudsynt?	Ja Nei Veit ikkje	Dersom spørsmålet "Kva rolle har du?" inneheld nokre av desse alternativa "Anna leiar (spesifiser)" "Fagleiar"

		<p>“Assisterande rektor” “Einingsleiar/rektor”</p>
23) * Kva grep er tekne for å sikre medverknad frå tilsette ved omstillinga?	0/4000	<p>Dersom spørsmålet “Kva rolle har du?” inneheld nokre av desse alternativa “Anna leiar (spesifiser)” “Fagleiar” “Assisterande rektor” “Einingsleiar/rektor” Spørsmåla under omhandlar tiltak knytt til arbeidsmiljø i omstillingsprosesser</p>
24) * Kor ofte har du medarbeidarsamtale med dine medarbeidarar i snitt?	<p>Sjeldnare enn 1 gang per år 1 gang per år 2 gongar per år eller meir</p>	<p>Dersom spørsmålet “Kva rolle har du?” inneheld nokre av desse alternativa “Anna leiar (spesifiser)” “Fagleiar” “Assisterande rektor” “Einingsleiar/rektor”</p>
25) * På kva måte kan tilsette medverke på din arbeidsplass? (fleire val mogleg)	<p>Medarbeidarsamtale Dei kan kontakte leiar Melde avvik i avvikssystemet Varsling i varslingsystemet Medarbeidarundersøkingar Ved å bruke tillitsvald Ved å bruke verneombod Andre måtar (spesifiser)</p>	<p>Dersom spørsmålet “Kva rolle har du?” inneheld nokre av desse alternativa “Anna leiar (spesifiser)” “Fagleiar” “Assisterande rektor” “Einingsleiar/rektor”</p>
26) * Har dine tilsette fått opplæring i avvikssystemet i Compilo?	<p>Ja Nei</p>	<p>Dersom spørsmålet “Kva rolle har du?” inneheld nokre av desse alternativa “Anna leiar (spesifiser)” “Fagleiar” “Assisterande rektor” “Einingsleiar/rektor”</p>
27) * Har tilsette meldt avvik i samband med omstilling?	<p>Ja Nei Veit ikkje</p>	<p>Dersom spørsmålet “Kva rolle har du?” inneheld nokre av desse alternativa “Verneombod (VO)” “Arbeidsplasstillitsvald (ATV)” “Hovudverneombod (HVO)” “Hovudtillitsvald (HTV)” Spørsmåla under omhandlar arbeidsmiljø i omstillingsprosesser.</p>
28) * Ta stilling til spørsmåla under Opplev du at omstillingprosessen som blir gjennomført i fylkeskommunen er naudsynt? Opplev du at gjennomføringa av omstillingprosessen er godt grunna?	<p>Ja Nei Veit ikkje</p>	<p>Dersom spørsmålet “Kva rolle har du?” inneheld nokre av desse alternativa “Arbeidsplasstillitsvald (ATV)” “Hovudtillitsvald (HTV)”</p>
29) * Korleis opplev du at du som tillitsvald kan medverke under omstillinga? (fleire svaralternativ mogleg)	<p>Deltaking i partsmøte (medbestemming/drøfting/AMU) Deltaking i plantegging og utforming av omstillingsprosesser Informasjon og dialog frå leiinga før avgjerder blir tekne Moglegheit til å påverke avgjerder undervegs i prosessen Bistand til tilsette som blir berørte av omstillinga Opplev liten eller ingen reell medverknad Vet ikkje Anna (utdjup)</p>	<p>Dersom spørsmålet “Kva rolle har du?” inneheld nokre av desse alternativa “Verneombod (VO)” “Hovudverneombod (HVO)»</p>
30) * Korleis opplev du at du som verneombod kan medverke under omstillinga? (Fleire svaralternativ mogleg)	<p>Deltaking i AMU (arbeidsmiljøutvalet) Påpeike HMS-risiko knytt til omstillingstiltak Delta i vurderingar av konsekvensar for arbeidsmiljøet Samarbeide med leiinga om tiltak som tek vare på dei tilsette Opplev liten eller ingen reell medverknad Vet ikke Anna (spesifiser)</p>	<p>Dersom spørsmålet “Kva rolle har du?” inneheld nokre av desse alternativa “Verneombod (VO)” “Arbeidsplasstillitsvald (ATV)” “Hovudverneombod (HVO)” “Hovudtillitsvald (HTV)”</p>
31) * På kva måte kan tilsette medverke på din arbeidsplass? (fleire val mogleg)	<p>Medarbeidarsamtale Dei kan kontakte leiar</p>	<p>Dersom spørsmålet “Kva rolle har du?” inneheld nokre av desse alternativa</p>

	Melde avvik i avvikssystemet Varsling i varslingsssystemet Medarbeidarundersøkingar Ved å bruke tillitsvald Ved å bruke verneombod Veit ikkje Anna (spesifiser)	“Verneombod (VO)” “Arbeidsplasstillitsvald (ATV)” “Hovudverneombod (HVO)” “Hovudtillitsvald (HTV)”
32) * Ta utgangspunkt i di eining. Korleis vil du vurdere høva nedanfor i samband med omstillingsprosessen? Kommunikasjon frå leiinga til tilsette Kommunikasjon frå leiinga til tillitsvald/verneombod Leiinga si støtte til tilsette Rettferdig handsaming av tilsette frå leiinga Leiinga si evne til å handtere bekymringar og skape tryggleik hjå tilsette Tilliten medarbeidarane har til leiinga Involvering av tilsette i avgjerdsprossar Samarbeid mellom tillitsvald/verneombod og tilsette Liinga si handtering av konflikhtar mellom tilsette	Svært dårleg Ganske dårleg Verken god eller dårleg Ganske god Svært god Veit ikkje	Dersom spørsmålet “Kva rolle har du?” inneheld nokre av desse alternativa “Verneombod (VO)” “Arbeidsplasstillitsvald (ATV)” “Hovudverneombod (HVO)” “Hovudtillitsvald (HTV)”
33) * Alt i alt, korleis vil du skildre arbeidsmiljøet i di eining i dag?	Svært dårleg Ganske dårleg Verken bra eller dårleg Ganske godt Svært godt Veit ikkje	Dersom spørsmålet “Alt i alt, korleis vil du skildre arbeidsmiljøet i di eining i dag?” contains any of these alternatives “Ganske dårleg” “Svært dårleg”
34) * Du svarte at arbeidsmiljøet i di eining er dårleg eller svært dårleg. Kva er hovudårsakane til dette? (fleire svaralternativ mogleg)	Auka arbeidsbelastning etter omstilling Dårleg kommunikasjon frå leiinga under omstillinga Manglande involvering i avgjerdsprossar under omstillinga Konflikhtar mellom tilsette på grunn av omstillinga Anna (spesifiser)	Dersom spørsmålet “Kva rolle har du?” inneheld nokre av desse alternativa “Verneombod (VO)” “Arbeidsplasstillitsvald (ATV)” “Hovudverneombod (HVO)” “Hovudtillitsvald (HTV)”
35) Har du kommentarar til kva arbeidsgjevar kunne gjort betre for å sikre eit trygt og godt arbeidsmiljø	Åpent	Dersom spørsmålet “Kva rolle har du?” inneheld nokre av desse alternativa “Verneombod (VO)” “Arbeidsplasstillitsvald (ATV)” “Hovudverneombod (HVO)” “Hovudtillitsvald (HTV)”
36) * Vurder kor nøgd du er med den øvste leiinga si handtering av omstillinga på områda under Den øvste leiinga si overordna handtering av omstillingsprosessen Den øvste leiinga si informasjon om omstillingsprosessen ut i organisasjonen. Korleis den øvste leiinga tek hand om dei tilsette i denne omstillingsprosessen.	Svært misnøgd Ganske misnøgd Verken nøgd eller misnøgd Ganske nøgd Svært nøgd Veit ikkje	Dersom spørsmålet “Kva rolle har du?” inneheld nokre av desse alternativa “Verneombod (VO)” “Arbeidsplasstillitsvald (ATV)” “Hovudverneombod (HVO)” “Hovudtillitsvald (HTV)”
37) * Korleis opplev du at medarbeidarane sin tillit har vore til den øvste leiinga i omstillingsprosessen?	Svært dårleg Ganske dårleg Verken god eller dårleg Ganske god Svært god Veit ikkje	Dersom spørsmålet “Kva rolle har du?” inneheld nokre av desse alternativa “Verneombod (VO)” “Arbeidsplasstillitsvald (ATV)” “Hovudverneombod (HVO)” “Hovudtillitsvald (HTV)”
38) * Har tilsette i di eining fått opplæring i avvikssystemet Compilo?	Ja Nei Veit ikkje	Dersom spørsmålet “Kva rolle har du?” inneheld nokre av desse alternativa “Verneombod (VO)” “Arbeidsplasstillitsvald (ATV)” “Hovudverneombod (HVO)” “Hovudtillitsvald (HTV)”
39) * Har tilsette meldt avvik i samband med omstilling?	Ja Nei Veit ikkje	Dersom spørsmålet “Kva rolle har du?” inneheld nokre av desse alternativa “Anna leiar (spesifiser)” “Fagleiar” “Assisterande rektor” “Einingsleiar/rektor”
40) * Vurder dei fire punkta nedanfor. I kva grad fylkeskommunen har eit system for å:	Ikkje i det heile tatt/ i svært liten grad I ganske liten grad	Dersom spørsmålet “Kva rolle har du?” inneheld nokre av desse alternativa “Anna leiar (spesifiser)”

Utvikle og behalde tilsette Sikre kompetanseutvikling Sikre etterutdanning Tiltrekke og sikre naudsynt, kvalifisert arbeidskraft	I nokon grad I ganske stor grad I svært stor grad Veit ikkje	“Fagleiar” “Assisterande rektor” “Einingsleiar/rektor”
41) * I kva grad blir fagkompetanse og kritiske ferdigheiter vurderte før nedbemanning i di avdeling/eining?	Ikkje i det heile tatt/ i svært liten grad I ganske liten grad I nokon grad I ganske stor grad I svært stor grad	Dersom spørsmålet “Kva rolle har du?” inneheld nokre av desse alternativa “Anna leiar (spesifiser)” “Fagleiar” “Assisterande rektor” “Einingsleiar/rektor”
42) * Føreligg det tiltak for å omplassere tilsette internt i staden for å rekruttere eksternt?	Ja Nei	Dersom spørsmålet “Kva rolle har du?” inneheld nokre av desse alternativa “Anna leiar (spesifiser)” “Fagleiar” “Assisterande rektor” “Einingsleiar/rektor”
43) Korleis blir det sikra at kompetanse blir verande i organisasjonen sjølv om nokre stillingar blir fjerna?	Åpent	Dersom spørsmålet “Kva rolle har du?” inneheld nokre av desse alternativa “Anna leiar (spesifiser)” “Fagleiar” “Assisterande rektor” “Einingsleiar/rektor”
44) * Gode rutinar før og etter oppstart kan gjere tilsette tryggare i jobben. Kva for rutinar blir som hovudregel følgde før nytilsette startar i jobben, eller når tilsette byter arbeidsplass i fylkeskommunen?	Det blir utarbeidd ein plan for introduksjon og opplæring Informasjon om arbeidsstaden og praktiske høve blir sendt til den tilsette før oppstart Kontaktperson eller fadder blir peika ut før første arbeidsdag IT-tilgang, system, utstyr og arbeidsplass blir klargjorde før oppstart, og relevant informasjon blir formidla til den nytilsette Opplæring i relevante system og rutinar Oppstartssamtale med næraste leiar Den tilsette blir introdusert for kollegaer og samarbeidspartnarar HMS-informasjon og opplæring blir gitt Tilgang til naudsynte ressursar (kontor, PC, e-post osv.) blir gjennomgått Det finst ingen formelle rutinar før oppstart Det er ingen felles/fast praksis Praksis ved oppstart varierer	Dersom spørsmålet “Kva rolle har du?” inneheld nokre av desse alternativa “Verneombod (VO)” “Arbeidsplassstillitsvald (ATV)” “Hovudverneombod (HVO)” “Hovduttillitsvald (HTV)” Spørsmåla under handlar om områda rekruttering, bemanning og kompetanse. Omstillinga vi spør om her, kom etter at fylkestinget vedtok kutt i rammene i 2023, og tiltaka vart sette i verk i løpet av 2024 og fremover
45) * Vurder områda nedanfor. I kva grad har fylkeskommunen eit system for å: Følgje opp nytilsette og eventuelt tilsette med nye oppgåver Utvikle og behalde tilsette Sikre kompetanseutvikling Sikre etterutdanning Tiltrekke og sikre naudsynt, kvalifisert arbeidskraft	Ikkje i det heile tatt/ i svært liten grad I ganske liten grad I nokon grad I ganske stor grad I svært stor grad Veit ikkje	Dersom spørsmålet “Kva rolle har du?” inneheld nokre av desse alternativa “Verneombod (VO)” “Arbeidsplassstillitsvald (ATV)” “Hovudverneombod (HVO)” “Hovduttillitsvald (HTV)”
46) * Alt i alt, meiner du at dei tilsette har fått nok tid og støtte til å tilpasse seg nye arbeidsoppgåver?	Ja Nei Ikkje relevant Veit ikkje	Dersom spørsmålet “Alt i alt, meiner du at dei tilsette har fått nok tid og støtte til å tilpasse seg nye arbeidsoppgåver?” inneheld nokre av desse alternativa “Nei” “Ja”
47) Utdjup gjerne svaret over	Åpent	Dersom spørsmålet “Kva rolle har du?” inneheld nokre av desse alternativa “Verneombod (VO)” “Arbeidsplassstillitsvald (ATV)” “Hovudverneombod (HVO)” “Hovduttillitsvald (HTV)”
48) * I kva grad har dei ulike rollene vore involverte i vurderingar om bemanningsreduksjonar? Alle tilsette Mellomleiarar Leiarar med personalansvar Verneombod Tillitsvalde	Ikkje i det heile tatt/ i svært liten grad I ganske liten grad I nokon grad I ganske stor grad I svært stor grad Veit ikkje	Dersom spørsmålet “Kva rolle har du?” inneheld nokre av desse alternativa “Verneombod (VO)” “Arbeidsplassstillitsvald (ATV)” “Hovudverneombod (HVO)” “Hovduttillitsvald (HTV)”

Hovudverneombod Hovudtillitsvalde		
49) Kva kunne vore gjort annleis for å sikre at tilsette har betre føreseielegheit og tryggleik i omstillingsprosessen?	Åpent	Dersom spørsmålet “Kva rolle har du?” inneheld nokre av desse alternativa “Anna leiar (spesifiser)” “Fagleiar” “Assisterande rektor” “Einingsleiar/rektor” “Verneombod (VO)” “Arbeidsplasstillitsvald (ATV)” “Hovudverneombod (HVO)” “Hovudtillitsvald (HTV)”
50) Er det noko anna du meiner fylkeskommunen bør fokusere på for å forbetre arbeidsmiljøet eller tjenestekvaliteten i fremtidige omstillingar?	Åpent	Dersom spørsmålet “Kva rolle har du?” inneheld nokre av desse alternativa “Anna leiar (spesifiser)” “Fagleiar” “Assisterande rektor” “Einingsleiar/rektor” “Verneombod (VO)” “Arbeidsplasstillitsvald (ATV)” “Hovudverneombod (HVO)” “Hovudtillitsvald (HTV)”
51) Har du andre kommentarar eller innspel?	Åpent	

8.4 VEDLEGG 4: REPRESENTASJON I SVAR - SPØRJEUNDERSØKING

Tabell 10. Svarprosent basert på rolle

Gruppe	Tal mottakarar	Respondentar	Gruppevis svarprosent
Hovudtillitsvald (HTV)	20	17	84,9%
Hovudverneombod (HVO)	24	15	66,7%
Arbeidsplasstillitsvald (ATV)	69	44	63,9%
Verneombod (VO)	42	24	57,1%
Einingsleiar/rektor/ass. rektor	36	33	91,4%
Mellomleiar med personalansvar	171	81	47,4%
Sum	362	214	59,1%

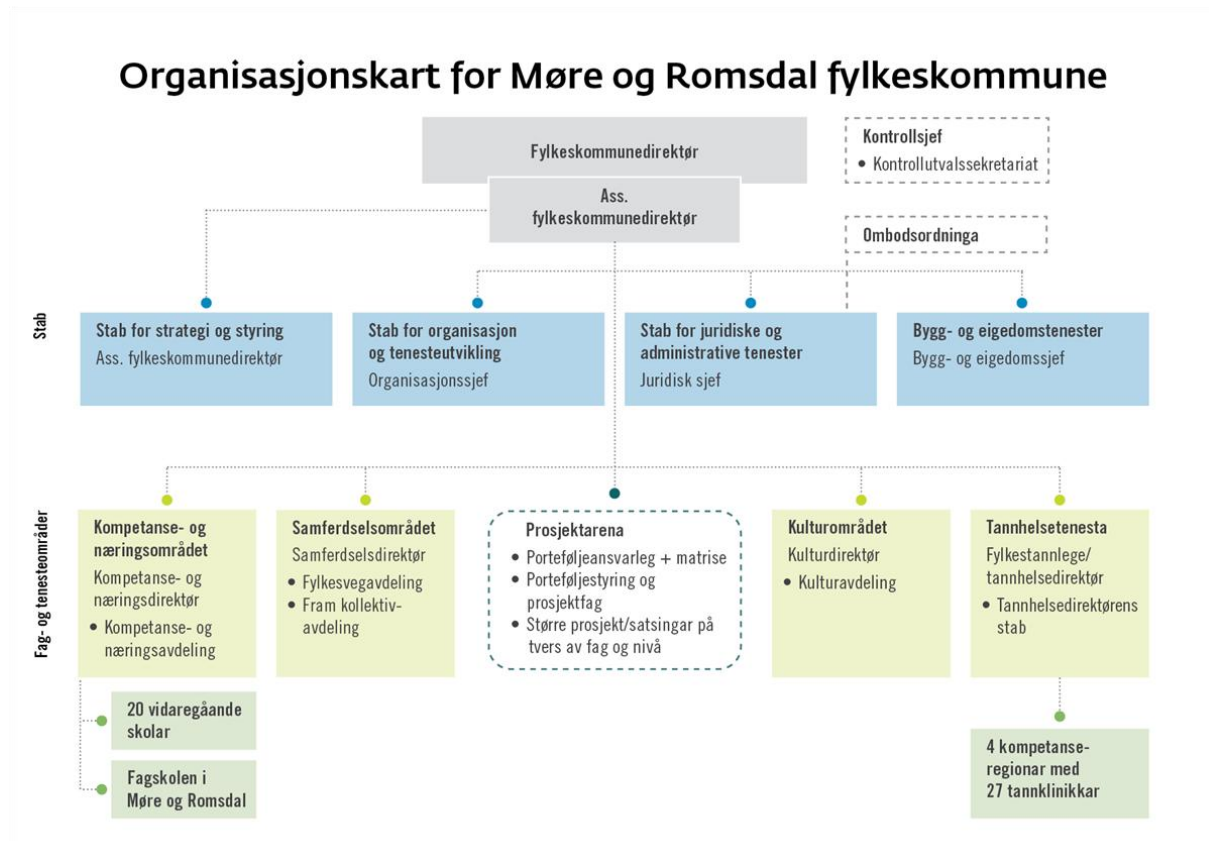
Tabell 11. Svarprosent basert på avdeling/område

Gruppe	Tal mottakarar	Respondentar	Gruppevis svarprosent
Kompetanse- og næringsavdeling	266	146	54,9 %
Samferdsel	26	18	69,2 %
Bygg og eigedom	23	13	56,5 %
Tannhelse	14	8	57,1 %
Kultur	7	7	100,0 %
Stab	26	17	65,4 %
Anna	-	5	
Sum	362	214	59,1%

8.5 VEDLEGG 5: ORGANISERING I FYLKESKOMMUNEN

ADMINISTRATIV ORGANISERING

Figur 28. Organisasjonskart Møre og Romsdal fylkeskommune



Henta frå: [Organisasjonskart - Møre og Romsdal fylkeskommune](#). Dato: 12.03.2025.

8.6 VEDLEGG 6: AKTIVITETAR I FORKANT AV OMSTILLINGA I 2024

Tabell 12. Aktivitetar i forkant av Omstilling 2024.

Dato	Aktivitet og evt. Saksnummer	Skildring
21.10.2022	HSAMU (sak 24/22)	Saksframlegg om midlertidige rekrutteringsrutinar i forbindelse med innføring av tilsetningsstopp
13.02.2023	Partssamansett møte (Sak 01/23)	Involvering i overordna prinsipp for omstilling
06.03.2023	Arbeidsverkstad	Tillitsvalde og vernetenesta deltok i verkstad om bemanningsplanlegging
21.04.2023	Drøftingsmøte (Sak 05/23)	HR og hovudtillitsvalde drøfta nye stillingsrutinar
30.05.2023	Fellesmøte	H-SAMU orientert om status og vidare prosess
12.06.2023	Dialogmøte	Hovudverneombod og hovudtillitsvalde gjev innspel til organisasjonsmodell
19.06.2023	Fylkestinget (sak 56/23)	Tilråding om omstilling
28.08.2023	Høyringsrunde	Høyringsfrist for tillitsvalde på forslag til ny organisering
05.09.2023	AMU-møte (Sak 12/23)	Arbeidsmiljøutvalet drøfta konsekvensar av organisasjonsendringar
02.10.2023	Partssamansett forum	Oppsummering av medverknad og framlegg til tilråding

8.7 VEDLEGG 7: DOKUMENT FRÅ COMPILO – PROBLEMSTILLING 3

Tabell 9. Dokumentoversikt brukt i problemstilling 3 og RK. 8 og 9

NR	Dokumenttype	Innhald
1	Introduksjonsprogram	Mal med sjekklister for introduksjon av nytilsette med prøvetid (2023)
2	Guide for oppfølging	Sjekklister for leiarar og mal for prøvetidssamtalar for nytilsette
3	Rettleiingsprogram	Rettleiing for nytilsette lærarar – introduksjonssamtale, mentor og plan
4	Samtalemal medarbeidarar	Samtalemal – utviklingssamtale med vekt på trivsel og utvikling
5	Samtalemal leiarar	Samtalemal – medarbeidar-/leiarersamtale
6	Innklarings skjema	Innklarings av tilsette – Ålesund vgs
7	Strategisk kompetanseplan	Opplæringsrutinar og introduksjonskurs for reinhaldsseksjonen (2024)
8	Livsfasepolitikk	Livsfasepolitikk – tilrettelegging gjennom arbeidslivet (2018)
9	Etisk reglement	Etisk reglement – kultur for openheit og læring
10	Årleg utviklingssamtale	Samtalemal – utviklingssamtale med fokus på motivasjon og mål
11	Mentorhandbok	Mentorordning – fagleg rettleiing og oppfølging (2011)
12	Permisjonsreglement	Reglement for utdannings- og velferdspolisjonar
13	Lønspolitisk plan	Lønspolitisk plan – strategisk løn og marknadstillegg (2018)
14	Hospiteringshandbok	Hospitering og intern mobilitet (2011)
15	Mobilitetsreglement	Mobilitetsreglement for tilsette i fylkesvegavdelinga
16	Rutinar	Stillingsbank - rutine for utarbeiding av stillings- og behovsanalyser
17	Avtaleskjema 4-2-4	Dokumentering av kompetansetiltak og opplæring i Visma
18	Kartleggingssamtalar	Brukast ved overtal – kartlegging av kompetanse (2023)
19	Utviklingssamtalar	Utviklingssamtalar i Visma HRM – fokus på kompetanseprofil
20	Leiar gjennomgang	Referat frå leiinga si gjennomgang – behov for betre styring (2025)
21	Rapport NIFU, KPMG	Manglande heilskap og styring i kompetansearbeidet (2023)
22	Rutinar	Rutinar for utarbeiding av stillings- og behovsanalyser
23	HR-rutine	Rutinar for saksbehandling og innstilling – tillitsvalde og dokumentasjon
24	Årsrapport	Rekrutteringskampanje tannhelse – rekruttering av behandlarar (2024)
25	Kurs	Kurs i førebygging og handtering av sjukefråvær og endringsleiing (2023)
26	HR-notat	Notat om lønsvurdering og lønsutvikling – insentiv og utfordringar (2023)
27	Fylkesstrategi	Fylkesstrategi for kvalitet i VGO – fagnettverk og statlege satsingar (2023)
28	Årsrapport	Plan for fagdagar og vidareutdanning i tannhelsetenesta (2024)
29	HMS-rapportar	HMS-årsrapport og kvartalsrapportar – opplæring og systembruk (2024)
30	Mentordokument	Rettleiing for nytilsette lærarar og mentorprogram i skulen
31	Fadderrettleiing	Stor truck – Romsdal vgs.
32	Rutinar	Rutinar for bruk av fadder – Romsdal vgs.
33	Statusnotat KON	Omstillings- og nedbemanningstiltak i stabs- og fagavdelingane (2024)

Kjelde: Utarbeida av MRR.

MRR

Møre og Romsdal Revisjon SA

Hovudkontor: Kristiansund

Avdelingskontor: Ålesund, Molde, Surnadal

Eigarar:

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