



# FORVALTNINGSREVISJON

---

## HARAM KOMMUNE

Personalforvalting

Endelig rapport

september 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, Haram, 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.mrrrevisjon.no](http://www.mrrrevisjon.no)

## FORORD

Møre og Romsdal Revisjon SA har utført denne forvaltningsrevisjonen etter bestilling frå kontrollutvalet i Haram kommune.

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

Rapporten sumerar opp resultatata frå Møre og Romsdal Revisjon SA si undersøking om personalforvaltning i Haram kommune. Revisjonen er utført av Charlotte Blomvik og Einar Andersen i perioden mai til september 2025.

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

Ålesund/Molde, 15.09.2025

Einar Andersen  
Oppdragsansvarleg revisor

Charlotte Blomvik  
Forvaltningsrevisor

## SAMANDRAG

Denne undersøkinga handlar om arbeidet med personalforvalting i Haram kommune og er gjennomført etter bestilling frå kontrollutvalet. Føremålet med undersøkinga er å sjå nærare på korleis Haram kommune sikrar effektiv rekruttering, naudsynt kompetanse og tilstrekkeleg bemanning.

## PROBLEMSTILLINGAR

Problemstillingane for denne undersøkinga er:

1. Er rekrutteringsstrategiane til kommunen tilstrekkeleg effektive for å tiltrekke og sikre naudsynt kvalifisert arbeidskraft?
2. Har kommunen utvikla føremålstenlege system for kompetanseutvikling og etterutdanning som er tilpassa framtidens krav til kompetanse og tenester?
3. Korleis handterer kommunen utfordringar knytt til å behalde kvalifisert arbeidskraft, og i kva grad bidreg eksisterande tiltak til å redusere gjennomstrøyming og fremje stabilitet hjå tilsette?

## METODE

Vi har i hovudsak henta inn data gjennom intervju, dokumentanalyse og spørjeundersøking. Vi meiner at data som er innhenta og nytta i rapporten, samla sett er pålitelege og gyldige. Dette gir eit forsvarleg grunnlag for våre vurderingar og konklusjonar.

Til saman 13 personar har vore involverte i den kvalitative datainnsamlinga, og det er gjennomført ei spørjeundersøking med ein svarprosent på **55 %** (24 av 44 respondentar har svart). Dokument som er innhenta omfattar mellom anna planar, prosedyrar, rutinar, statistikk, rapporteringar og kartleggingar.

## KONKLUSJONAR OG TILRÅDINGAR

Undersøkinga peikar på at Haram kommune har kome i gang med fleire tiltak og system for rekruttering, kompetanseutvikling og det å halde på kvalifisert arbeidskraft. Samstundes er mykje av arbeidet framleis under utvikling, og effekten ser ut til å variere mellom sektorane. Utfordringane er særleg tydelege innan helse- og omsorg, der rekruttering, sjukefråvær og stabilitet framleis er krevjande.

Det verkar òg som kommunen har gode refleksjonar om kva som skal til framover, og at fleire prosessar peikar i ei positiv retning. Erfaringar frå einingar som har etablert god praksis kan vere nyttige å byggje vidare på. Konklusjonane og tilrådingane nedanfor er baserte på samla vurderingar av dokument, intervju og spørjeundersøking, og har som mål å peike på område som kan vere særleg viktige å følgje vidare.

## REKRUTTERE TILSETTE

I den første problemstillinga har vi undersøkt om Haram kommune har gode nok strategiar for å rekruttere kvalifisert arbeidskraft. Vi har vurdert om tiltaka er godt tilpassa behova i sektoren.

### Konklusjon

Samla sett viser revisjonen at Haram kommune har etablert struktur og rutinar for rekruttering. Dei største utfordringane er knytte til helse- og omsorgssektoren, der mangel på sjukepleiarar og helsefagarbeidarar gjer situasjonen særleg krevjande i åra som kjem. Det er i dag utfordringar med å rekruttere til enkelte sjukepleiarstillingar og assistentar til helgearbeid. Sjølv om det er sett i verk fleire tiltak, har kommunen ikkje fullt ut sikra eit system som er tilstrekkeleg effektivt for å møte dei langsiktige behova. Problemstillinga om kommunen sine rekrutteringsstrategiar er tilstrekkeleg effektive kan dermed svarast ut med at dei **delvis er det**, men at det er vesentlege område med forbettringspotensial.

### Tilrådingar

Med bakgrunn i våre funn og vurderingar tilrår vi at Haram kommune bør vurdere å:

1. **Fullføre og implementere heilskaplege styringsdokument**

Det vil vere særleg viktig å ferdigstille og ta i bruk ny arbeidsgjevarstrategi og helse- og omsorgsplan, slik at rekrutteringsarbeidet får ein tydeleg og samordna retning på tvers av sektorane.

2. **Oppdatere og standardisere stillingsskildringar og rutinar**

Det bør prioriterast å oppdatere eksisterande stillingsskildringar og etablere felles malar for utlysingar og tilsetjingsprosessar. Dette vil kunne redusere variasjonar, sikre betre kvalitet og styrkje dokumentasjonen.

---

## KOMPETANSEUTVIKLING OG ETTERUTDANNING

I problemstilling 2 har vi sett på systema til Haram kommune for kompetanseutvikling og etterutdanning.

### Konklusjon

Haram kommune har etablert system og planar for kompetanseutvikling og etterutdanning, særleg innan helse- og omsorg, barnehage/skule og legetenesta. Samstundes er systema ulikt utvikla og ikkje fullt ut samordna på tvers av kommunen. Kompetanseplanen for helse- og omsorg, legeplanen og nasjonale program bidreg til struktur, men mangelen på ei samla kompetansestrategi og einskapleg oppfølging gjer at tiltaka varierer i styrke og effekt.

Kommunen er inne i ein overgangsfase med arbeid for å utvikle meir heilskapleg kompetansestyring. Utfordringane er særleg merkbare i omsorgssenter, heimetenesta og bufellesskap, der ressursavgrensing og ujamn oppfølging svekkjer gjennomføringa. Kommunen

søker om og får statlege midlar til lønna utdanningspermisjon, men ordningane opplevast ikkje alltid som tilstrekkelege i møte med behovet i tenestene. Problemstillinga om kommunen har utvikla føremålstenlege system for kompetanseutvikling og etterutdanning kan dermed svarast ut med at systema er **delvis føremålstenlege**, men har vesentlege forbetningsområde.

## Tilrådingar

Med bakgrunn i våre funn og vurderingar tilrår vi at Haram kommune bør vurdere å:

### 3. **Utvikle og forankre ein samla kompetansestrategi**

Ei overordna, heilskapleg kompetansestrategi som omfattar alle sektorar vil kunne gi betre samordning, meir systematikk og klarare prioriteringar.

### 4. **Styrkje oppfølginga i einingar med særlege utfordringar**

Det bør leggjast vekt på å sikre meir systematisk oppfølging ved omsorgssenter, heimetenesta og bufellesskap, der kompetanseutvikling i dag er mest fragmentert og sårbar.

---

## BEHALDE TILSETTE

I problemstilling 3 har vi sett på korleis Haram kommune handterer utfordringar med å behalde kvalifisert arbeidskraft.

## Konklusjon

Haram kommune har etablert fleire system, tiltak og rutinar for å behalde kvalifisert arbeidskraft, men gjennomføringa og effekten varierer mellom sektorar. Tiltaka er best utvikla i legetenesta, barnehage og skule, medan helse- og omsorg framleis slit med høgt sjukefråvær, vikarbruk og pressa arbeidsmiljø.

Det er etablert system for medarbeidarsamtalar, medarbeidarundersøkingar, HMS og nærværarbeid, men desse er ulikt implementerte. Mange einingar har god praksis, medan andre har svakare oppfølging. Samla sett kan det seiast at kommunen har system som **delvis sikrar** stabilitet og redusert gjennomstrøyming, men utfordringane i helse- og omsorg viser at det framleis er vesentleg forbetningspotensial.

## Tilrådingar

Med bakgrunn i våre funn og vurderingar tilrår vi at Haram kommune bør vurdere å:

### 5. **Styrkje systematisk oppfølging av HMS og nærværarbeid i helse- og omsorg**

Det kan vere formålstenleg å sikre betre og meir systematisk oppfølging av HMS-tiltak, vernerundar og sjukefråværsoppfølging, særleg ved omsorgssenter og heimeteneste.

### 6. **Sikre meir einskapleg gjennomføring av medarbeidarsamtalar og oppfølgingstiltak**

Kommunen kan vurdere å standardisere praksis for medarbeidarsamtalar og sikre betre kvalitet og oppfølging, slik at alle tilsette får likeverdig oppfølging uavhengig av eining.

## INNHALD

1	INNLEIING .....	1
1.1	Bakgrunn og bestilling.....	1
1.2	Problemstillingar .....	1
1.3	Revisjonskriterium .....	1
1.4	Metode.....	1
1.5	Avgrensingar.....	8
1.6	Rekruttering, kompetanse og fagutvikling .....	2
1.7	Planar og rapportar – rekruttere og behalde tilsette .....	2
2	PROBLEMSTILLING 1 .....	5
2.1	Revisjonskriterium .....	5
2.2	Fakta grunnlag.....	5
2.3	Vurderingar .....	10
3	PROBLEMSTILLING 2.....	11
3.1	Revisjonskriterium .....	11
3.2	Fakta grunnlag.....	11
3.3	Vurderingar .....	16
4	PROBLEMSTILLING 3.....	17
4.1	Revisjonskriterium .....	17
4.2	Fakta grunnlag.....	17
4.3	Vurderingar .....	23
5	KONKLUSJON OG TILRÅDINGAR.....	24
6	FAKTASJEKK OG FRÅSEGN FRÅ KOMMUNEDIREKTØR .....	27
7	KJELDER .....	28
	VEDLEGG 1: FRÅSEGN FRÅ KOMMUNEDIREKTØR .....	30
	VEDLEGG 2: UTLEIING AV REVISJONSKRITERIUM .....	31
	VEDLEGG 3: KONTROLLUTVALETS SI BESTILLING .....	35
	VEDLEGG 4: ORGANISERING I HARAM KOMMUNE .....	36
	VEDLEGG 5: PLANSYSTEMET I HARAM KOMMUNE .....	37
	VEDLEGG 6: SPØRSMÅL FRÅ SPØRJEUNDERSØKINGA.....	38
	VEDLEGG 7: DIAGRAM FRÅ SPØRJEUNDERSØKINGA .....	41

## 1 INNLEIING

### 1.1 BAKGRUNN OG BESTILLING

Kontrollutvalet i Haram kommune bestilte i møte 6.2.2025 i sak 5/25 forvaltningsrevisjonsprosjektet om personalforvaltning, derunder rekruttering og det å behalde kvalifisert arbeidskraft. Bestillinga blei gjort med bakgrunn i plan for forvaltningsrevisjon 2024-2027, som vart vedteken av kommunestyret i møte 12.12.2024 i sak 119/24.

Basert på bestillinga frå kontrollutvalet utarbeidde Møre og Romsdal Revisjon SA ein prosjektplan som kontrollutvalet behandla i møte 27.3.2025 i sak 11/25. Prosjektet er gjennomført i samsvar med vedteken prosjektplan. Kontrollutvalet sitt vedtak i sak 6/25 og 11/25 følger vedlagt som vedlegg 3.

Kommunedirektøren si uttale til rapporten finst i vedlegg 1.

### 1.2 PROBLEMSTILLINGAR

Problemstillingane for undersøkinga er:

1. Er rekrutteringsstrategiane til kommunen tilstrekkeleg effektive for å tiltrekkje og sikre naudsynt kvalifisert arbeidskraft?
2. Har kommunen utvikla føremålstenlege system for kompetanseutvikling og etterutdanning som er tilpassa framtidias krav til kompetanse og tenester?
3. Korleis handterer kommunen utfordringar knytt til å behalde kvalifisert arbeidskraft, og i kva grad bidreg eksisterande tiltak til å redusere gjennomstrøyming og fremje stabilitet hjå tilsette?

**I problemstilling 1** undersøker vi om Haram kommune har gode nok strategiar for å rekruttere kvalifisert arbeidskraft. Vi vurderer om tiltaka er godt tilpassa behova i sektorar der det er mangel på kvalifisert arbeidskraft (helse og omsorg), samstundes som vi vurderer effekten av tiltaka og gjev ei breiare skildring av kommunens praksis gjennom intervju og spørjeundersøking.

**I problemstilling 2** vurderer vi om kommunen har utvikla effektive system for kompetanseutvikling og etterutdanning. Det er fokus på om kommunen tilpassar tilsette sin kompetanse til endringar som følge av ny teknologi, demografiske utviklingar og auka tenestebehov. Vi har særleg fokus på sektorar der det er mangel på kvalifisert arbeidskraft (helse og omsorg).

**I problemstilling 3** ser vi på korleis kommunen handterer utfordringar med å behalde kvalifisert arbeidskraft. Vi vurderer effekten av tiltak, nærværarbeid og HMS-tiltak med sikte på å redusere gjennomstrøyming og sikre stabilitet hjå tilsette, særleg med tanke på uønskt deltid og handtering av høgt sjukefråvær. Vi har særleg fokus på sektorar der det er mangel på kvalifisert arbeidskraft (helse og omsorg).

## 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 kommunen vurdert opp mot desse revisjonskriteria:

### **P1: Er rekrutteringsstrategiane til kommunen tilstrekkeleg effektive for å tiltrekke og sikre naudsynt kvalifisert arbeidskraft?**

RK1: Har kommunen etablert system for gjennomføring av rekrutteringsprosessar?

RK2: I kva grad sikrar kommunen at krav til rekrutteringsprosessar og dokumentasjon av desse blir følgde opp?

### **P2: Har kommunen utvikla føremålstenlege system for kompetanseutvikling og etterutdanning som er tilpassa framtida sine krav til kompetanse og tenester?**

RK3: Har kommunen etablert system for kompetanseutvikling og etterutdanning?

RK4: I kva grad sikrar kommunen at krav til kompetanseutvikling og etterutdanning blir følgde opp i einingane?

### **P3: Korleis handterer kommunen utfordringar knytt til å behalde kvalifisert arbeidskraft, og i kva grad bidreg eksisterande tiltak til å redusere gjennomstrøyming og fremje stabilitet mellom tilsette?**

RK5: Har kommunen etablert system for å behalde kvalifisert arbeidskraft?

RK6: I kva grad sikrar kommunen at krav til å behalde kvalifisert arbeidskraft blir følgde opp i einingane?

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

- Kommunelova kapittel 25
- Helse og omsorgstenestelova
- Arbeidsmiljølova
- Hovudavtalen
- Kommunale vedtak/retningslinjer, mellom anna
  - Kommuneplanen
  - Personalpolitikk
  - Tilsetjingsreglement
- Kommunen 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 kommunane sin standard for forvaltningsrevisjon (RSK 001).

Vi har undersøkt om kommunen har system, rutinar og retningslinjer for rekruttering, bemanning

og kompetanse. I tillegg har vi i prosjektet vurdert korleis kommunen følgjer opp dei systema, rutinane og retningslinjene som er etablerte. Arbeidet i kommunen med rekruttering, bemanning og kompetanse er skildra i rapporten.

Nokre einingar har større utfordringar, og vi valde difor å gjennomføre meir detaljerte undersøkingar av korleis desse utfordringane blir løyste i:

- Omsorgstenestene
- Helsestasjon- og skulehelsetenestene
- Legetenestene

---

## METODETRIANGULERING

Metodetriangulering inneber å kombinere ulike metodar for datainnsamling og analyse for å belyse ei problemstilling frå fleire perspektiv, noko som styrkjer pålitelegheita og validiteten i funna. Dette reduserer risikoen for feil og gir eit meir heilskapleg bilete av røynda.

I denne forvaltningsrevisjonen har vi nytta både kvalitative og kvantitative metodar, mellom anna intervju, dokumentanalyse og spørjeundersøking. Dei kvalitative metodane har gitt innsikt i tilsette og leiinga si oppleving av praksis, samt ei djupare forståing av korleis rutinar fungerer.

Dei kvantitative metodane har målt omfanget av viktige tema og gitt eit bilete av praksis på tvers av einingar. Samla vurderer vi at datagrunnlaget er tilstrekkeleg til å svare på problemstillingane.

Kunstig intelligens er nytta som støtteverktøy til mellom anna tekstkategorisering og språkvask.

---

## DATAINNSAMLING

Utvalet av informantar blei gjort med mål om å dekkje eit breitt spekter av synspunkt og erfaringar knytte til dei undersøkte temaa. Informantar til intervju blei valde strategisk basert på rolla og ansvaret deira innan dei aktuelle områda. Dette omfattar kommunalsjefar, tenesteleiarar, stab, personal- og lønseining og styrarar. Vidare har vi inkludert hovudtillitsvalde og eit utval plasstillitsvalde, samt hovudverneombod og eit utval verneombod i ei spørjeundersøking.

### Dokumentanalyse

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

- Kommuneplanen sin samfunnsdel
- Planstrategi
- Budsjett- og økonomiplan
- Årsrapport
- Tertialrapport

Dokumenta er analyserte særleg i forhold til arbeid med å rekruttere tilsette, behalda tilsette og kompetansehevande tiltak.

For ytterlegare informasjon om dokument som revisor har hatt tilgang til i dette prosjektet viser vi til kapittel 1.7 og 7.

## Intervju

Vi har snakka med 13 tilsette i denne forvaltningsrevisjonen. Det er gjennomført oppstartsmøte med kommuneleiinga, 11 individuelle intervju og eitt gruppeintervju bestående av to informantar. Intervjua var semistrukturerte, baserte på ei intervjuguide med spørsmål knytte 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. Intervjua blei gjennomførte både digitalt og fysisk. Alle oppsummeringane frå intervjua er verifiserte.

Under følgjer ei oversikt over dei vi har intervjua:

Eining	Rolle	Datainnhenting
Administrasjonen	Kommunedirektør Stabssjef/personalleiar	Oppstartsmøte Intervju
Helse- og omsorg	Kommunalsjef helse og omsorg Tenesteleiar heimebasert omsorg Avdelingsleiar Haram omsorgssenter Avdelingsleiar Ytre Haram heimetenester Tenesteleiar butenesta Avdelingsleiar butenesta	Intervju Intervju Gruppeintervju Intervju Intervju Intervju
Barnehage og skule	Kommunalsjef barnehage og skule	Intervju
Livsløp	Kommunalsjef livsløp Tenesteleiar ergoterapi, fysioterapi og lege	Intervju Intervju
PELT	Kommunalsjef plan, eigedom, landbruk og teknisk	Intervju

## Spørjeundersøking

For den kvantitative delen av datainnsamlinga blei det utarbeidd eit strukturert spørjeskjema som blei distribuert digitalt til hovudtillitsvalde, eit utval tillitsvalde, hovudverneombod og eit utval verneombod. Undersøkinga blei sendt til totalt 44 respondentar. Spørsmåla i skjemaet var utforma for å dekkje spesifikke problemstillingar knytte til rekruttering, det å halde på kvalifisert arbeidskraft, samt kompetanseutvikling og etterutdanning. Respondentane fekk høve til å svare anonymt, både gjennom ei punktskala og i opne tekstfelt for å gi utdjupande svar og målbare data.

Spørjeskjemaet var strukturert rundt tema som rekruttering, det å behalde arbeidskraft, arbeidsmiljø og kompetanseutvikling. Det kombinerte faste svaralternativ med opne spørsmål, der respondentane kunne utdjupe erfaringar og tiltak. Skjemaet inkluderte òg spørsmål om medverknad i rekrutterings- og nærværarbeid, oppfølging av nyttilsette og tilrettelegging for vidareutdanning. Avslutningsvis blei det spurt om rolle og tenesteeining, samt gitt høve til frie innspel. Utforminga gjorde det mogleg å samle både kvantitative og kvalitative data.

Spørjeskjemaet blei valt som metode for å samle inn data frå eit spekter av tilsettrepresentantar i kommunen. Denne metoden blei vurdert som særleg eigna for å få innsikt i opplevingar og vurderingar knytte til rekruttering, det å halde på kvalifisert arbeidskraft, samt kompetanse. Samstundes varetek metoden behovet for anonymitet og breidde i datagrunnlaget.

For å sikre kvalitet og relevans i spørjeskjemaet, blei det kvalitetssikra i administrasjonen før utsending, og hovudtillitsvalde og hovudverneombod blei orienterte om undersøkinga og oppmoda til å vidareformidle informasjon til sine plasstillitsvalde og verneombod.

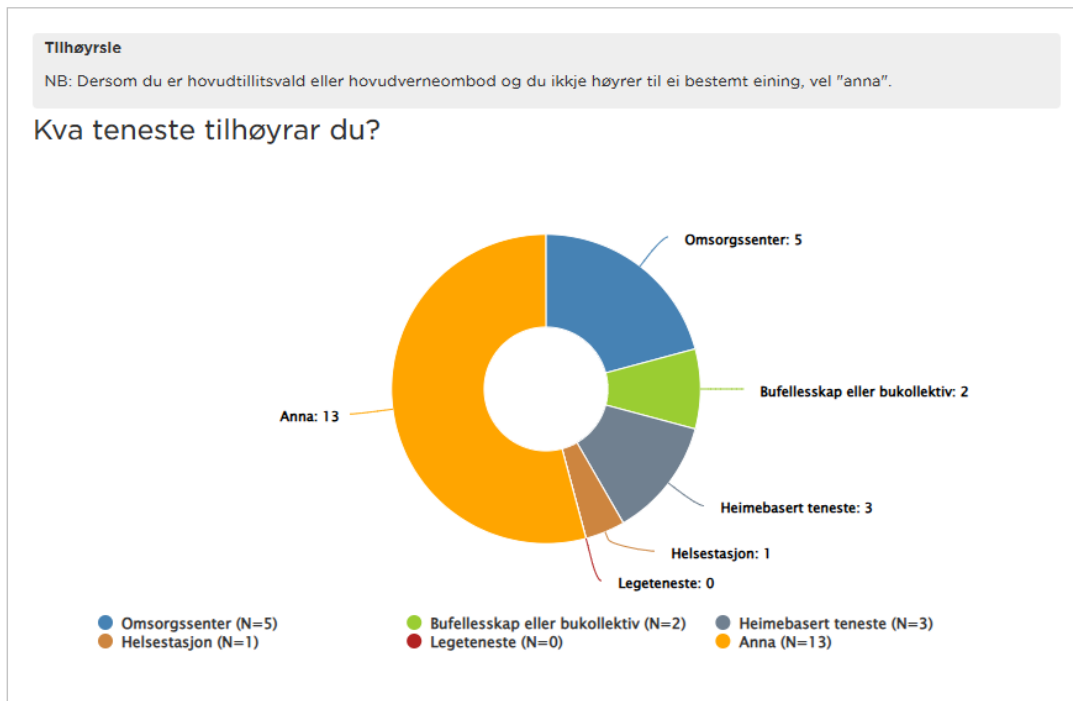
Undersøkinga blei distribuert via ei trygg plattform, Questback, som sikra anonymitet for respondentane. For å auke svarprosenten blei det sendt ut purringar til dei som ikkje hadde svart. **Den endelege svarprosenten var 55 prosent, med totalt 24 svar.**

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

Ein fullstendig oversikt over spørsmåla i undersøkinga finst i vedlegg 6, og diagramma det blir vist til i teksten finst i vedlegg 7.

## Fordeling av respondentar

### Diagram 1. Tilhøyrslse

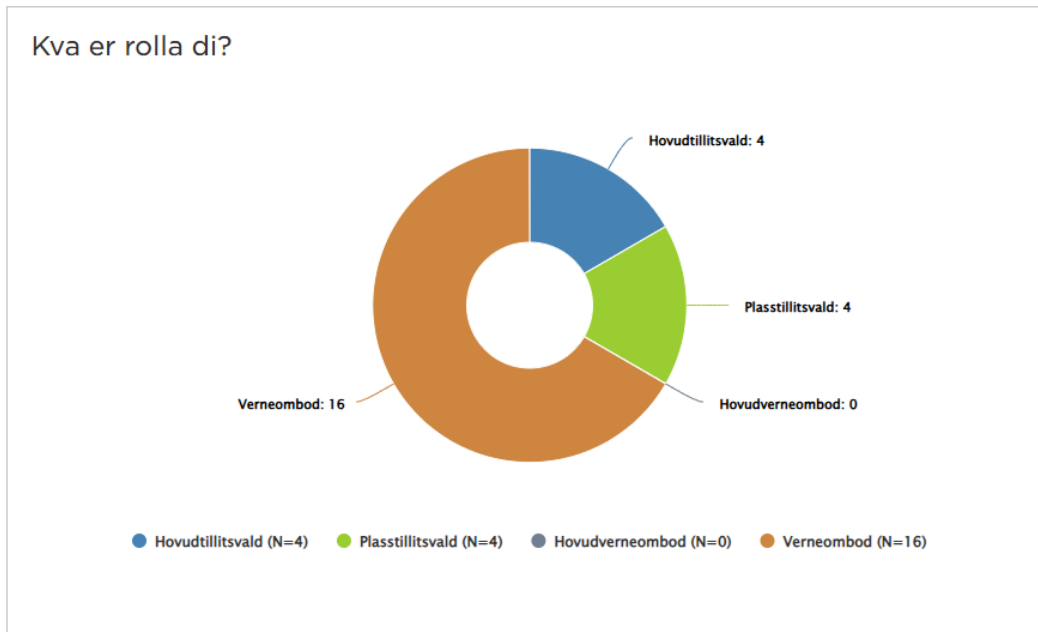


Spørjeundersøkinga blei sendt til 44 respondentar, fordelte på hovudtillitsvalde, plasstillitsvalde og verneombod. Av dei som svarte, opplyser fem at dei representerte omsorgssenter, tre representerte heimebasert teneste, to representerte bufellesskap og éin representerte helsestasjon.

I tillegg opplyser 13 respondentane at dei tilhøyrar kategorien «anna». Ingen av respondentane oppgav å representere legetenesta.

## Rollefordeling

**Diagram 2.** Kva er rolla di?



Av dei 44 som fekk tilsendt undersøkinga, var det 24 som svarte. Av desse var fire hovudtillitsvalde, fire plasstillitsvalde og 16 verneombod. Av dei 16 verneomboda var éin hovudverneombod.

Dei hovudtillitsvalde som svarte representerte mellom anna einingane fysio- og ergoterapi, heimeteneste og omsorgssenter. Verneomboda representerte eit breitt spekter av tenester: heimebasert teneste, omsorgssenter, bufellesskap, plan, teknisk, skule, barnehage og pedagogisk fagsenter. Dei plasstillitsvalde representerte heimebasert teneste, helsestasjon og omsorgssenter. Hovudverneombodet representerte barnehage.

---

## RELIABILITET OG VALIDITET

Validitet og reliabilitet er to sentrale omgrep innan forsking, òg innanfor forvaltningsrevisjon. Validitet handlar om i kva grad metodane og datagrunnlaget faktisk fangar det vi ønskjer å undersøkje. I denne forvaltningsrevisjonen er validiteten sikra gjennom bruk av metode-triangulering; intervju, dokumentanalyse og spørjeundersøking. Kvar metode bidreg til å stadfeste og utdjupe informasjon frå dei andre metodane, og gir dermed eit meir nyansert bilete av dei undersøkte problemstillingane. Reliabilitet handlar om pålitelegheit og konsistens i å gi same resultat. Til dømes er det viktig å nytte standardiserte spørsmål i intervju og spørjeundersøkingar for å sikre samanliknbare resultat.

Gjennomsikt er viktig for å sikre truverd og etterprøvbarheit i revisjonsprosessen. Det inneber at revisorane 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. Dette støttar krava i RSK 001 om at dokumentasjon av data og metodar skal vere tydelege og skriftleggjorte.

---

## MOGLEGE SVAKHEITER I DATAGRUNNLAGET

Når datamaterialet i ein forvaltningsrevisjon består av både kvalitative og kvantitative metodar, kan det vere fleire moglege svakheiter. Ei utfordring ved kvalitative data er at informantar, medvite eller ubevisst, kan vere påverka av eigne erfaringar og haldningar. Det same gjeld revisors tolking av informasjonen, som kan bli påverka av forventingar. For å redusere denne risikoen er datamaterialet gjennomgått og vurdert av to revisorar i tråd med krava i RSK 001.

Intervjua i denne revisjonen blei gjennomførte med kommunalsjefar, tenesteleiarar og avdelingsleiarar. Dette gir eit viktig leiingsperspektiv, men kan samstundes avgrense breidda i informasjonsgrunnlaget. For å supplere intervjua blei det sendt ut ei spørjeundersøking til hovudtillitsvalde, plasstillitsvalde og verneombod, inkludert hovudverneombod. Undersøkinga blei distribuert til 44 personar, og 24 svar kom inn.

Mellom desse var det ein tydeleg overvekt av verneombod, både i utgangspunktet og i svarmaterialet. Dette gir eit godt innblikk i erfaringar frå verneombodsrolla, men samstundes blir perspektiva til hovudtillitsvalde og plasstillitsvalde mindre synlege i datagrunnlaget. Enkelte einingar er òg underrepresenterte i undersøkinga, noko som kan ha ført til at visse erfaringar og utfordringar ikkje kjem like godt fram.

Éin respondent meldte seg av med omsyn til GDPR, og éin invitasjon blei avvist. Nokre starta undersøkinga utan å fullføre, trass i at det blei sendt ut sju purringar. I tillegg ser vi at relativt mange svara «Anna» under tilhøyrsløse, noko som kan skuldast at svaralternativa i skjemaet ikkje fullt ut fanga opp mangfaldet av einingar. Med fleire alternativ kunne fordelinga blitt tydelegare.

Svarprosenten i undersøkinga blei 55, noko som gir eit tilstrekkeleg grunnlag for analyse, men som òg inneber at enkelte synspunkt ikkje nødvendigvis kjem fram. Dei nemnde svakheitene betyr at det kan mangle nyansar i datamaterialet. Samla vurderer vi likevel at kombinasjonen av intervju, dokumentanalyse og spørjeundersøking gir eit tilstrekkeleg og balansert grunnlag til å belyse revisjonen sine problemstillingar på eit overordna nivå.

### 1.5 AVGRENSINGAR

Vi har undersøkt om kommunen har system, rutinar og retningslinjer for 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 4. Plansystemet er vist til i vedlegg 5.

---

## EININGAR DER DET ER GJENNOMFØRT DETALJERTE UNDERSØKINGAR

I tråd med kontrollutvalet si bestilling skildrar vi det arbeidet kommunen gjer innanfor rekruttering, bemanning og kompetanse. Nokre einingar har større utfordringar, og vi har difor, i samråd med kontrollutvalet, valt å gjennomføre meir detaljerte undersøkingar av korleis utfordringar blir løyste i:

- Omsorgstenestene

- Helsestasjon- og skulehelsetenestene
- Legetenesta

## Helse og omsorg

Kommunalområde Helse og omsorg har eit breitt spekter av tenester som skal sikre helse og velferda til innbyggjarane. Dette omfattar tenester som institusjon og omsorgsbustader, der eldre og pleietrengande får nødvendig pleie og omsorg. Heimetenester tilbyr hjelp i heimen, inkludert personleg pleie, medisinsk oppfølging og praktisk bistand, slik at brukarane kan bu heime lengst mogleg.

Dagsenter gir sosiale og helsefremmande aktivitetar for eldre og personar med funksjonsnedsettingar, og bidreg til å motverke einsemd og isolasjon. Brukarstyrt personleg assistanse (BPA) gir personar med funksjonsnedsettingar høve til å styre sin eigen kvardag med assistanse tilpassa behovet deira.

Bustader og ambulerande tenester for menneske med funksjonsnedsettingar sikrar at dei får tilpassa bustad og nødvendig støtte for å leve eit sjølvstendig liv. Barne- og avlastingsbustader gir avlasting til familiar med barn som har spesielle behov, og sikrar at barna får eit trygt og stimulerande miljø.

Formålet med tenestene i kommunalområde helse og omsorg er å fremme helse, trivsel og sjølvstende mellom innbyggjarane i kommunen, og dessutan å sikre at alle får den hjelpa dei treng, uavhengig av alder eller funksjonsnivå. Dette bidreg til eit inkluderande og omsorgsfullt lokalsamfunn.

Kommunalområdet vil møte fleire utfordringar i åra som kjem. Det vil bli stor auke i dei eldste aldersgruppene, men ein får òg fleire innbyggjarar med komplekse og samansette behov i dei yngre aldersgruppene. Dette krev kontinuerleg merksemd og tilpassing for å sikre at helse- og omsorgstenestene kan møte behovet til innbyggjarane på ein effektiv og berekraftig måte (Årsmelding 2024).

## Helsestasjon- og skulehelsetenestene

Helsestasjon for Haram kommune har hovudkontor ved tenestehuset i Brattvåg. Helsestasjon tilbyr òg tenester på Haramsøy og på Vatne, som er bemanna med helsesjukepleiar for helsestasjon 0-5 x 1 pr veke + skulehelseteneste etter behov. Ved helsestasjonen i Brattvåg har kommunen òg Helsestasjon for ungdom kvar torsdag og jordmorteneste med dagleg svangerskapsomsorg.

I tillegg leverer kommunen tenester til ni barneskular, tre ungdomsskular og éin vidaregåande skule (Årsmelding 2024).

## Tenester for lege, fysio -og ergoterapi

Tenesta er ei verksemd for førebyggjande tenester og har som overordna målsetting å bidra til at kvar enkelt innbyggjar i kommunen kan leve mest mogleg sjølvstendig og ha ein aktiv og meiningsfylt kvardag uavhengig av alder og funksjonsnivå. Tenesteområdet har òg ansvar for fastlegeordninga og drift av kommunale legekontor, sjukeheimslegefunksjonar m.m.

### Legetenester drift Haram kommune

Kommunen har tolv heimlar. To privatpraktiserande og ti fast kommunalt tilsette fastlegar. Kommunen driftar tre legekontor:

- Brattvåg legekontor 6 legar
- Vatne legekontor 4 legar
- Haramsøy legekontor 2 legar

Haram kommune deltek i interkommunalt legevakt samarbeid og kjøper tenester hjå andre kommunar knytt til legevakt, overgrepsmottak og øyeblikkeleg hjelp døgnavdeling (ØHD)

### Fysio -og ergoterapi

I Haram kommune har det i 2024 vore følgande dekning innanfor tenestene fysio og ergo (pr. 10000 innbyggjarar):

- Fysioterapeutar med driftsavtale 5,10 (5 heimlar)
- Fastlønnte fysioterapeutar 3,57 (3,5 årsverk)
- Ergoterapeutar 1,9 (2 årsverk) (Årsmelding 2024).

## 1.6 REKRUTTERING, KOMPETANSE OG FAGUTVIKLING

Kompetanseløft 2025 er regjeringa sin plan for rekruttering, kompetanse og fagutvikling i dei kommunale helse- og omsorgstenestene. Planen understrekar det aukande behovet for rekruttering av helsefagarbeidarar i kommunale helse- og omsorgstenester, særleg fordi ein stor del av dei tilsette nærmar seg pensjonsalder. Turnover-raten har auka over tid, noko som skaper utfordringar med å behalde nødvendig kompetanse.

KS har utarbeidd ein rettleiar som oppmodar til systematisk kartlegging, læring og utvikling av kompetanse for å møte framtidige behov.

Arbeidsmiljølova og hovudavtalen krev at arbeidsgjevarar legg til rette for opplæring og utvikling, noko som er viktig for å sikre eit helsefremjande og trygt arbeidsmiljø. Rekrutteringsprosessen i kommunal sektor er regulert av mellom anna arbeidsmiljølova og likestillingslova, som skal sikre rettferdige og ikkje-diskriminerande tilsetjingsprosessar.

Bemanning i kommunale einingar skal sikre at tenestebehova blir ivaretatt på ein forsvarleg måte. I samsvar med arbeidsmiljølova skal arbeidsmengda tilpassast den einskilde sin kapasitet og helse. Det må vere tilstrekkeleg bemanning for å unngå fysiske og psykiske belastningar. Arbeidsgjevar skal leggje til rette for og organisere arbeidet slik at arbeidsmiljøet er forsvarleg.

Arbeidsgjevar må følgje prosedyrar som sikrar likebehandling og openheit. Sivilombodet sin rettleiar «Tilsetjingar frå A til Å» skildrar hovudreglane og peikar på viktigheita av dokumentasjon og utgreiing for å sikre at den best kvalifiserte søkjaren blir tilsett. I tillegg finst internasjonale standardar, som ISO 30405, som gir retningslinjer for rekruttering frå kandidatutveljing til on-boarding.

## 1.7 PLANAR OG RAPPORTAR – REKRUTTERE OG BEHALDE TILSETTE

Revisor har innhenta og vurdert ei rekkje dokument. Dokumenta som er vurderte og omtalte i rapporten, er lista opp i kapittel 7. Dokumenta er i stor grad tilgjengelege på nettsida til kommunen. Somme dokument er utarbeidde og tilgjengelege i Framsikt.

Haram kommune var ein del av Ålesund kommune i åra 2020 til og med 2023. Kommunen opplyser at nokre dokument og planar frå tidlegare Ålesund kommune vil halde fram med å gjelde til den nye Haram kommune vedtek eigne planar.

### Kommuneplanens samfunnsdel

Kommuneplanens samfunnsdel for Haram kommune 2025–2035 vart handsama av kommunestyret i møte 20.3.2025 i sak 10/25. Kommunestyret vedtok å sende planen tilbake til planutvalet med følgende vedtak:

«Det vil vere ei styrke for planen dersom ein bruker meir tid for å sikre felles forståing og konsensus før den blir vedteken. Kommunestyret gjer difor vedtak om å sende den tilbake til planutvalet slik at vi kan gjere vedtak om ny høyring før planen blir endeleg vedteken.»

Fram til ny plan blir vedteken, nyttar kommunen kommuneplanens samfunnsdel 2021–2031, vedteken av kommunestyret i Ålesund kommune 14.1.2021.

### Kunnskapsgrunnlaget

Kunnskapsgrunnlaget for kommuneplanen sin samfunnsdel blei utarbeida i 2024. Dokumentet viser at kommunen står overfor store utfordringar med å rekruttere fagpersonar, behalde tilsette og gjennomføre etter- og vidareutdanning innan fleire sektorar.

### Planstrategi

Planstrategien 2025–2028 vart handsama av kommunestyret i møte 19.6.2025 i sak 37/25. Dette var ein rullering av strategien 2024–2027 som vart handsama i møte 13.6.2024 i sak 57/24.

Strategiane peikar på fleire overordna utfordringar, mellom anna ein aldrande befolkning, mangel på arbeidskraft, kamp om kompetanse og behov for robuste tenester. Konkret er desse planane relevante for å møte utfordringane:

- Ny helse- og omsorgsplan er planlagt ferdig i 2026. Planen skal gi retning for kapasitet og kompetanse.
- Legeplan (vedteken 2025). Planen gir struktur for legedekning og utvikling av legetenesta.
- Arbeidsgjevarstrategi er planlagt ferdig i 2026. Planen skal styrke rekruttering og fagmiljø.
- Kvalitetsplan for oppvekst er planlagt ferdig i 2026. Planen skal løfte innsatsen for barn og unge.

### Budsjett 2025, handlings- og økonomiplan 2025–2028

Kommunestyret behandla budsjett 2025, handlings- og økonomiplan 2025–2028 i møte 12.12.2024 i sak 111/24. Budsjett og økonomiplan for dei to siste åra framhevar fleire utfordringar og tiltak knytt til rekruttering og det å behalde arbeidskraft, særleg innan helse og omsorg, og oppvekst.

Det blir opplyst at det er vanskeleg å rekruttere helsepersonell, særleg sjukepleiarar. Vidare blir det opplyst at det har vore vanskeleg å rekruttere nok utdanna pedagogar. I dokumentet blir det gjort greie for tiltak for å behalde og rekruttere nødvendig kompetanse.

Andre oppdrag og tiltak er retta mot å sikre gode arbeidsforhold for alle tilsette. Dette inneber medarbeidarinvolvering og god leiing. Kommunen skal leggje til rette for at tilsette får kompetanseheving i tråd med overordna kompetanseplan for kommunalområdet helse og omsorg.

### **Årsmelding 2024**

I årsmeldinga for 2024, som vart vedteken av kommunestyret i møte 19.6.2025 i sak 29/25, peikar ein på utfordringar med å rekruttere og behalde kvalifisert arbeidskraft.

Kommunen opplever utfordringar med å rekruttere både kompetanse og generelt personell, særleg innan pleie- og omsorgstenestene. Det er derfor sett i verk ulike tiltak med mål om å styrke rekrutteringa, sikre nødvendig bemanning og redusere behovet for innleige.

Årsmeldinga for 2024 gir informasjon om tiltak for å heve kompetansen i organisasjonen.

### **Tertialrapport 1/2025**

I tertialrapport 1 for 2025, som vart vedteken av kommunestyret i møte 19.6.2025 i sak 31/25, peikar ein på utfordringar med å rekruttere og behalde kvalifisert arbeidskraft.

I rapporten blir det opplyst at kommunalområdet helse og omsorg i åra som kjem vil møte fleire utfordringar. Det vil bli stor auke i dei eldste aldersgruppene, og ein får òg fleire innbyggjarar med komplekse og samansette behov i dei yngre aldersgruppene. Dette krev kontinuerleg merksemd og tilpassing for å sikre at helse- og omsorgstenestene kan møte behovet til innbyggerane på ein effektiv og berekraftig måte.

I rapporten finst det ei liste over tiltak som er sette i verk. Ei rekkje av desse tiltaka er sette i verk for å rekruttere og behalde kompetanse i helse og omsorg.

### **Samla analyse av aktuelle dokument**

Vi har lese og analysert kommunen sine planar og dokument med tanke på arbeidet med å rekruttere tilsette, behalde tilsette og kompetansehevande tiltak. Nedanfor gjev vi ei samla analyse av dokumenta knytt til forhold som revisor skal vurdere i prosjektet.

Haram kommune står overfor utfordringar med å rekruttere og behalde fagpersonar innan helse- og omsorgstenestene (*Kompetanseplan, Kommuneplan (utkast)*). Dei generelle utfordringane er knytte til ein aldrande befolkning, aukande behov for komplekse tenester, høg konkurranse om arbeidskraft og for få kvalifiserte søkjarar, særleg innan sjukepleie, helsefagarbeid og legeyrket (*Planstrategi, Legeplan*). I tillegg kjem eit press på økonomien, som gjer det vanskeleg å styrkje bemanninga i takt med behovet. Mange einingar rapporterer om høgt arbeidspress, langtidssjukefråvær, hyppig bruk av vikarar og låg kontinuitet.

For å møte desse utfordringane har kommunen sett i verk ein brei strategi som omfattar arbeidsgjevarutvikling, deltaking i TØRN-prosjektet, styrking av leiarstruktur, utvikling av heiltidskultur og tilrettelegging for kompetanseheving gjennom vidareutdanning og kurs (*Kompetanseplan, Årsmelding*). Arbeidsgjevarstrategi, helse- og omsorgsplan og legeplan skal gi langsiktig retning og prioriteringar (*Planstrategi, Legeplan*).

For omsorgssentera har utfordringane vore særleg tydelege. Her er det mangel på sjukepleiarar, høg belastning på dei tilsette og store problem med å sikre kontinuitet i tenestene (*Årsmelding, Tertialrapport 1/2025*). Endringsprosessar, som reduksjon i institusjonsplassar og samanslåing av einingar, har i periodar forverra arbeidsmiljøet (*Årsmelding*). Som tiltak er det gjennomført redusert bruk av vikarbyrå, tettare leiaroppfølging, styrkt sjukefråværsarbeid og planlegging av oppretting av sjukeheimslege i 100 % stilling for å gi meir stabil medisinsk oppfølging (*Tertialrapport 1/2025, Legeplan*). Omsorgssentera deltek i TØRN og har starta med nye arbeidstidsmodellar for å rekruttere og behalde fagpersonar (*Kompetanseplan*).

Heimetenesta har utfordringar knytt til aukande brukarbehov, høg arbeidsbelastning og mangel på fagfolk (*Tertialrapport 1/2025, Årsmelding 2024*). Det er særleg krevjande å finne personell som kan arbeide sjølvstendig og fleksibelt i ambulerande teneste (*Kompetanseplan*). Kommunen har sett i verk tiltak som behovsstyrt tildeling, bruk av velferdsteknologi, oppgåvedeling og etablering av buteneste for brukarar med behov for meir strukturert oppfølging (*Tertialrapport 1/2025*). Målet er å styrkje kapasitet og kvalitet utan å auke ressursbruken betydeleg. Heimebaserte tenester skal vere eit prioritert område i ny helse- og omsorgsplan (*Kommuneplanens samfunnsdel – utkast 2025*).

Bufellesskap har særlege problem med høgt sjukefråvær og låg del fagutdanna tilsette (*Tertialrapport 1/2025, Årsmelding 2024*). Rekruttering er vanskeleg, og fagmiljøa er sårbare. For å betre situasjonen er det gjennomført samlokalisering, ny leiarstruktur og kompetanseutvikling, og det er starta eit fireårig utviklingsprogram for kvalitetsforbetring (*Årsmelding 2024*). Bufellesskap deltek òg i TØRN, og kommunen har arbeidd for å styrkje tryggleik og stabilitet i personalgruppene gjennom nærleing, medarbeidarsamtalar og HMS-oppfølging (*Tertialrapport 1/2025*).

For helsestasjon og skulehelseteneste har kommunen lukkast betre med rekruttering, og tenesta er bygd opp med høg fagleg kompetanse (*Årsmelding 2024*). Likevel krev organisering og samarbeid tverrfagleg innsats, og det er behov for å sikre stabilitet over tid (*Tertialrapport 1/2025*). Kommunen har valt å vidareføre tenesta i eksisterande lokalisering etter politiske innspel, og det er planlagt å styrkje samarbeidet med andre tenester gjennom BTI-modellen og kvalitetsplan for oppvekst (*Kommuneplanens samfunnsdel – utkast 2025*).

Legetenesta har tidlegare vore prega av høg bruk av vikarar, manglande kontinuitet og utfordringar med å rekruttere fastlegar og sikre legetenester til helsestasjon og sjukeheim. Etter ein større innsats i 2024 har kommunen fått på plass faste legar i alle heimlar. Tiltak som fastlønnsmodellar, reduserte listetak og rettleiing av ALIS-legar er innførte (*Legeplan*). Ein ny tenesteleiar er tilsett, og det er vedteken ein ny legeplan som gir retning for vidare rekruttering og fagleg utvikling. Oppretting av fast sjukeheimslege er under planlegging, og det er eit uttalt mål å redusere behovet for kostbare vikarar ved å satse på eigne fagmiljø og stabile arbeidsvilkår.

## 2 PROBLEMSTILLING 1

Problemstillinga i dette kapittelet er:

### **Er rekrutteringsstrategiane til kommunen tilstrekkeleg effektive for å tiltrekkje og sikre naudsynt kvalifisert arbeidskraft?**

I denne problemstillinga undersøker vi om Haram kommune har gode nok strategiar for å rekruttere kvalifisert arbeidskraft. Vi vurderer om tiltaka er godt tilpassa behova i sektorar der det er mangel på kvalifisert arbeidskraft (helse og omsorg), samstundes som vi vurderer effekten av tiltaka og gjev ei breiare skildring av kommunens praksis gjennom intervju og spørjeundersøking.

### 2.1 REVISJONSKRITERIUM

Kommunen blir i denne forvaltningsrevisjonen vurdert opp mot desse revisjonskriteria:

RK1: Har kommunen etablert system for gjennomføring av rekrutteringsprosessar?

RK2: I kva grad sikrar kommunen at krav til rekrutteringsprosessar og dokumentasjon av desse blir følgde opp?

Ved vurdering av om kommunen sine rekrutteringsstrategiar er tilstrekkeleg effektive for å tiltrekkje og sikre naudsynt kvalifisert arbeidskraft, har vi òg innhenta opplysningar om korleis kommunen kjem i kontakt med moglege søkjarar.

For nærare informasjon om revisjonskriteria viser vi til vedlegg 2.

### 2.2 FAKTAGRUNNLAG

---

#### RK1: HAR KOMMUNEN ETABLERT SYSTEM FOR GJENNOMFØRING AV REKRUTTERINGSPROSESSAR?

##### **Funn frå dokument**

##### **Etablerte strukturar**

Dokumentanalysen viser at Haram kommune har etablert fleire strukturar og tiltak som utgjer eit system for rekrutteringsarbeid, men systemet er enno under utvikling. Kommunen nyttar framleis kommuneplanens samfunnsdel frå tidlegare Ålesund kommune (2021–2031), medan ny samfunnsdel og arbeidsgjevarstrategi er under arbeid. Planstrategien 2025–2028 legg likevel grunnlag for overordna styring, med særleg fokus på utfordringar knytt til arbeidskraft og kompetanse.

Det er utarbeidd fleire planverk og prosjekt som viser at kommunen har strukturert tilnærming til rekruttering. Dette omfattar mellom anna legeplanen (2025), deltaking i TØRN-prosjektet, utarbeiding av kompetanseplan for helse- og omsorg (2024–2027) og initiativ til eit felles rekrutteringsprosjekt på Nordre Sunnmøre (2024). I tillegg er det etablert tiltak på einingsnivå, som utvikling av heiltidskultur,

oppgåvedeling, nye arbeidstidsmodellar, samt oppretting av nye leiarstillingar for styrkt styring og oppfølging.

## Funn frå intervjudata

### Overordna system og styringslinjer

Haram kommune står framleis i ein etableringsfase etter at samanslåinga med Ålesund vart oppløyst. Kommunen er i gang med å utvikle både arbeidsgjevarstrategi og kommuneplanstrategi, som etter opplysningar frå administrasjonen vil få stor innverknad på personalforvaltninga og framtidige rekrutteringsprosessar. Inntil desse overordna dokumenta er ferdigstilt, skjer rekrutteringsarbeidet innanfor gjeldande organisasjonskart og delegasjonsreglement.

Ifølgje informantane blir rekrutteringsprosessen normalt initiert av tenesteleiarar, medan kommunalsjefane må godkjenne alle tilsetjingar. Dei praktiske prosessane blir gjennomført på tenestenivå. Informantane opplyser vidare at hovudansvaret for rekruttering ligg hjå kommunalsjefar og tenesteleiarar, medan HR i hovudsak har ei støttande og kvalitetssikrande rolle.

Kommunen har ifølgje informantane to dokumenterte tilsetjingsrutinar som legg føringar for arbeidet. Desse skal ikkje omfatte systematisk opplæring eller oppdaterte stillingsskildringar. Informantane peikar på at mange stillingsskildringar er vidareførte frå tidlegare kommunar, og at kvaliteten varierer. Det blir opplyst at mangelen på oppdaterte og einsarta stillingsskildringar er eit område som kommunen sjølv har identifisert som forbetningsbehov.

### HR og støttefunksjonar

Informantane fortel at HR-avdelinga har avgrensa kapasitet, men blir omtala som ein viktig støttespelar i rekrutteringsarbeidet. Oppgåvene til HR er ifølgje dei særleg å bistå leiarane i sjølve rekrutteringsprosessen, kvalitetssikre at prosessane skjer i tråd med lovverk og tariffavtalar, og å sikre samarbeid med hovudtillitsvalde.

For å skape struktur i arbeidet blir Webcruiter nytta som fagsystem. Webcruiter og Acos Websak blir nytta til dokumentasjon av rekrutteringsprosessar. Informantane opplyser at alle stillingsutlysingar blir publiserte på kommunen si nettside, i Webcruiter og på Arbeidsplassen.no. Eventuell utvida annonsering gjennom sosiale medium eller rekrutteringsbyrå blir vurdert av tenesteleiarane, men det finst ikkje formelle rammeavtalar for slik bruk. Ved rekruttering til leiarstillingar og særskilte fagstillingar blir det nytta testverktøy. Desse testane blir i dag kjøpte frå Ålesund kommune, og informantane fortel at kompetanse til å gjennomføre slike testar internt enno ikkje er bygd opp, noko som gjer at kommunen er avhengig av eksterne tenester.

### Variasjonar mellom sektorane

I intervju kjem det fram at det ikkje finst felles malar og rutinar for rekruttering på tvers av sektorane. Informantane opplyser at dette gjer at prosessane varierer mellom kommunalsjefane og einingane, og at praksis ikkje er einskapleg.

For PELT-sektoren blir det opplyst at rekrutteringsprosessen startar med behovsanalyser i PELT-gruppa, der det blir vurdert om utlysing er naudsynt. I intervju kjem det fram at prosessen ikkje er systembasert, men byggjer på tett dialog og menneskelege vurderingar. Verktøya Compilo og Webcruiter blir nytta, og HR, som har delt funksjon, kvalitetssikrar alle stillingsannonser. Tillitsvalde er

aktivt involverte, og samarbeid om kvalifikasjonsprinsipp og styringsrett skjer i god tone. Stillingane blir publiserte på Webcruiter, haramkommune.no, Facebook og LinkedIn – sistnemnde særleg for leiarstillingar. Plattformval blir tilpassa målgruppa.

Kommunalsjefen for barnehage og skule opplyser at tenesteleiarane har ansvar for bemanning, men at rekrutteringsprosessane skjer i tett dialog med henne. Alle stillingar må godkjennast før utlysing, og det er etablert ein fast prosedyre der utlysingar skal vere klare innan måndag kl. 12 for publisering fredag. Fristbrot kan forseinke prosessen. Rutinen sikrar struktur og intern avsjekk, mellom anna vurdering av overtalige eller intern rekruttering før ekstern utlysing. Kommunen brukar hovudsakleg arbeidsplassen.no, men har nokre få gonger nytta eksterne tenester for annonseprofilering ved leiarstillingar.

I helse- og omsorgssektoren er det ifølgje informantane etablert ein praksis der alle stillingar må godkjennast av kommunalsjefen, medan HR kvalitetssikrar utlysingane. Tillitsvalde deltek i tilsetjingsprosessane, og kommunen nyttar Compilo som system for å sikre at prosedyrane blir følgde. Det blir samstundes opplyst at prosessane ofte opplevast som trege, og at det i enkelte tilfelle kan gå fleire månader frå ei oppseiing til stillinga faktisk blir lyst ut. Det blir vidare opplyst at denne tidsbruken påverkar drifta og bidreg til auka press på det eksisterande personalet.

For butenesta og heimetenesta kjem det fram at dei i hovudsak følgjer dei same rutineane som helse- og omsorgssektoren. Informantane peikar på at det i desse einingane er lagt meir vekt på lokal involvering. Tillitsvalde deltek aktivt, det blir nytta sjekklister, og avdelingsleiarar er ofte direkte involverte i intervju og praktisk oppfølging. Informantane opplyser at dette gjer prosessane nærare knytt til den lokale drifta, men at gjennomføringa samstundes krev mykje ressursar.

Når det gjeld livsløp og legetenesta, opplyser informantane at prosessane har blitt meir profesjonelle dei siste åra. Kommunen nyttar i tillegg til standardkanalar òg LinkedIn og målretta tiltak som ALIS-løp for legar under spesialisering. Her er det teke i bruk både intervjuguider og testverktøy, og særleg ved etableringa av den nye eininga i 2024 blei det gjennomført ein strukturert og systematisk rekrutteringsprosess.

## Funn frå spørjeundersøking

### System for gjennomføring av rekrutteringsprosessar

På spørsmål om medverknad i rekruttering viser spørjeundersøkinga at tillitsvalde i hovudsak får delta i rekrutteringsarbeidet i *noko grad* (58,3 prosent). Vidare meiner 29,2 prosent at dei berre får delta i *liten grad*, medan 12,5 prosent meiner dei får delta i *stor grad* (Diagram 3, vedlegg 7).

Når svara blir fordelte på dei ulike gruppene, kjem det fram enkelte skilnader. Mellom hovudtillitsvalde opplyser tre av fire at dei deltek i *noko grad*, medan éin peikar på *stor grad* av deltaking og éin på *liten grad*. Det blir òg vist til at involvering ikkje alltid skjer tidleg i prosessen i alle einingar. Plasstillitsvalde oppgir i hovudsak *noko grad* av deltaking, men éin av dei markerer òg *liten grad*. Nokre av desse framhevar behovet for meir synlege leiarar og betre dialog under rekrutteringsprosessane.

Når det gjeld verneombod, viser svara eit meir variert bilete. Nokre oppgir at dei opplever at tillitsvalde får delta i *stor grad*, til dømes i heimebasert teneste og butenesta, medan andre vurderer dette til å vere i *noko grad* eller *liten grad*. Alle verneombod frå skuleområdet oppgir *liten grad*, og hovudverneombodet plasserer seg òg i denne kategorien. Det er likevel viktig å presisere at

vernetenesta normalt ikkje har ei rolle i rekrutteringsarbeidet på same måte som plasstillitsvalde og hovudtillitsvalde, og at svara difor reflekterer dette.

Samla viser resultatane frå undersøkinga at tillitsvalde deltek i rekrutteringsarbeidet i fleire einingar, men at graden av involvering varierer mellom sektorar og respondentgrupper.

---

## RK2: I KVA GRAD SIKRAR KOMMUNEN AT KRAV TIL REKRUTTERINGS-PROSESSAR OG DOKUMENTASJON AV DESSE BLIR FØLGDE OPP?

### Funn frå dokument

#### System for oppfølging

Kommunen har etablert fleire mekanismar for oppfølging, gjennom rapportering i tertialrapportar, årsmelding og budsjett/økonomiplan. Desse dokumenta omtalar jamleg utfordringar knytt til rekruttering og bemanning, og viser til tiltak som er sett i verk for å møte behova. Rapporteringa gjer at både administrasjon og politisk nivå får innsikt i status og kan følgje opp utviklinga.

Eit døme på oppfølging er tertialrapport 1/2025, som gir detaljert informasjon om utfordringar i ulike tenester og viser kva konkrete tiltak som er sette i verk. Årsmeldinga for 2024 gir ei samla vurdering av status, tiltak og vidare behov. Vidare er legeplanen vedteken og fungerer som eit operativt verktøy for å følgje opp rekruttering og fagleg utvikling i legetenesta.

I dokumenta blir det samstundes peikt på at oppfølginga ikkje alltid har vore tilstrekkeleg til å sikre stabil rekruttering og kontinuitet, særleg innan helse- og omsorg. Her kjem det fram at mange einingar framleis rapporterer om høgt sjukefråvær, låg kontinuitet og vanskar med å rekruttere personell. Det går òg fram at oppfølginga ofte skjer som respons på konkrete utfordringar når dei oppstår, og at arbeidet i mindre grad har vore organisert som førebyggjande og systematisk innsats.

### Funn frå intervjudata

#### Dokumentasjon og kvalitetssikring

Ifølgje informantane har Haram kommune etablert fleire system som skal sikre dokumentasjon og oppfølging av rekrutteringsprosessane. Webcruiter blir nytta som fagsystem, noko som gjer at alle utlysingar, søkjarprosessar og innstillingar blir dokumenterte og kan ettersporast. HR-avdelinga har etter det som blir opplyst ansvar for å kvalitetssikre alle stillingar i tråd med gjeldande lovverk og tariffavtalar. Tillitsvalde deltek aktivt i prosessane, og dette blir framheva som viktig for legitimitet og openheit. I helse- og omsorgssektoren blir tilsetjingsprosedyrane i Compilo nytta.

Informantane opplyser samstundes at prosessane ofte tek for lang tid. Dei viser til at denne tidsbruken fører til forseinkingar i tilsetjingane og at dette igjen får konsekvensar for bemanninga i einingane.

Revisjonen har mottatt to dokumenterte tilsetjingsrutinar som gir føringar for arbeidet, men desse omfattar ikkje opplæring eller oppdatering av stillingsskildringar. Mange av stillingsskildringane er vidareførte frå tidlegare kommunar og har varierende kvalitet. Dette er av kommunen sjølv identifisert som eit forbedringsområde, og det reduserer i dag den samla kvaliteten på dokumentasjonen.

## Variasjonar mellom sektorane

Det er etablert system og rutinar for rekruttering, men det blir opplyst at oppfølginga og etterlevinga varierer mellom sektorane. I PELT-sektoren blir behov for nye stillingar analysert gjennom tett dialog og skjønn i PELT-gruppa. Krav til rekrutteringsprosessen og dokumentasjonen av desse blir tett følgt opp av HR og tillitsvalde.

Kommunalsjefen for barnehagar og skular opplyser at ho det siste året har hatt ansvar for fleire rekrutteringsprosessar av leiarstillingar. Ho leiar intervjuja saman med eit utval og brukar tilpassa intervjuguider frå Ålesund kommune. Prosessane omfattar både referansesjekk og case i andre intervjurunde. Det finst likevel ikkje felles skjema eller rutinar mellom kommunalsjefane, noko som gjer praksisen ulik. Ho peikar derfor på behovet for ein meir einskapleg struktur og dokumentasjon, særleg for nye leiarar utan rekrutteringserfaring.

I helse- og omsorg blir både Webcruiter og Compilo nytta. Informantane opplyser at prosessane ofte blir forseinka, og at dette heng saman med behov for koordinering mellom fleire instansar, inkludert HR og tillitsvalde. I intervjuja blir det òg peikt på at kommunen bør arbeide meir systematisk med omdømebygging og ta i bruk meir moderne rekrutteringstiltak, sidan dette kan påverke både effektivitet og resultat.

Når det gjeld butenesta, opplyser informantane at prosessane er meir standardiserte, med faste opplegg for intervju, referansesjekk og dokumentasjon. Samstundes blir det sagt at utfordringar med kapasitet og koordinering har ført til forseinkingar, noko som påverkar framdrifta.

I livsløp og legetenesta blir det opplyst at oppfølginga har blitt meir profesjonell dei siste åra. Informantane viser til at det her blir nytta intervjuguider og testverktøy, og at kommunen har teke i bruk ALIS-løp for legar under spesialisering. Ifølgje informantane har dette bidrege til betringar både i kvaliteten på dokumentasjonen og i gjennomføringa av prosessane.

## Funn frå spørjeundersøking

### System for å sikre tilgang på kvalifisert arbeidskraft

Når det gjeld utfordringar med å rekruttere kvalifisert arbeidskraft viser resultatane at 70,9 prosent av respondentane opplever at det finst utfordringar. Av desse meiner 54,2 prosent at utfordringane er til stades i noko grad, medan 16,7 prosent vurderer utfordringane som store (Diagram 4, vedlegg 7). Samstundes oppgir 20,8 prosent at dei har få eller ingen utfordringar. Svare blir underbygd av kvalitative kommentarar der mangel på søkjarar, lønsnivå og turnusordningar blir nemnt som sentrale årsaker.

Alle respondentgrupper viser til at rekruttering av kvalifisert arbeidskraft byr på utfordringar, men svare varierer i kor omfattande desse utfordringane blir vurderte. Hovudtillitsvalde oppgir gjennomgåande at dei ser utfordringar i noko grad. Dei peikar særleg på konkurranse om fagfolk, med sjukepleiarar som eit gjennomgåande døme, og viser til løn og turnusordningar som viktige tema. Det blir òg vist til at kommunen har sett i gang eit prosjekt som gjev assistentar moglegheit til å ta fagutdanning innan helse.

Mellom plasstillitsvalde blir det rapportert om store utfordringar i delar av heimebasert teneste og ved eitt omsorgssenter. Ein annan plasstillitsvald viser til noko utfordringar, medan helsestasjonen rapporterer få eller ingen. Dei forklarar dette mellom anna med at stillingar ikkje alltid blir lyste ut

tidleg nok, at det er lønsskilnad samanlikna med sjukehus, og at nyutdanna fagarbeidarar ikkje alltid får tilbod om ledige stillingar.

Verneomboda gir eit meir variert bilete. Nokre område, som plan, pedagogisk fagsenter og ei av barnehagane, opplever få eller ingen utfordringar. Samstundes blir det rapportert om noko eller store utfordringar frå fleire andre område, særleg skule, heimebasert teneste, butenesta og omsorgssenter. Årsaker som går att i svara er lågt lønsnivå, små fagmiljø, mangel på kvalifiserte søkjarar, sein utlysing av stillingar og arbeidsbelastning. Hovudverneombodet oppgir òg noko utfordringar, og viser særleg til løn, seniorpolitikk og beliggenheit som forklarande faktorar.

Samla sett viser resultatane frå undersøkinga at utfordringar med å rekruttere kvalifisert arbeidskraft blir opplevde i fleire einingar, men at omfanget varierer. Dei mest nemnde årsakene er lågt lønsnivå, turnusordningar, små fagmiljø, konkurranse frå andre arbeidsgjevarar og tidspress i samband med utlysing av stillingar.

## 2.3 VURDERINGAR

Vi har i faktadelen presentert funn knytte til strategiar Haram kommune har for å rekruttere kvalifisert arbeidskraft. I dette kapittelet vurderer vi funna opp mot revisjonskriteria.

---

### RK1: HAR KOMMUNEN ETABLERT SYSTEM FOR GJENNOMFØRING AV REKRUTTERINGSPROSESSAR?

#### **System og struktur er på plass, men dei er ikkje fullt samordna eller godt nok samla**

Funn frå dokument, intervju og spørjeundersøking viser at Haram kommune har etablert fleire strukturar som kan seiast å utgjere eit system for rekruttering. Kommunen nyttar både Webcruiter og Compilo. Kommunen har tilsetjingsrutinar, samt ulike planverk (kompetanseplan, legeplan, deltaking i TØRN-prosjektet og regionalt rekrutteringsprosjekt). Samstundes er systemet fragmentert og under utvikling. Dei viktigaste heilskaplege styringsdokumenta (arbeidsgjevarstrategi, helse- og omsorgsplan) er ikkje ferdigstilt. Helse- og omsorgsplan frå Ålesund gjeld framleis og er relevant for Haram kommune.

Stillingsskildringar er delvis utdaterte, og HR-funksjonen har avgrensa kapasitet.

Vurderinga er at kriteriet er **delvis oppfylt**: Det er etablert system og struktur, men mangelen på samordna, heilskaplege styringsdokument og einsarta praksis på tvers av sektorane gjer at systemet ikkje står fram som fullt utbygd og samordna.

---

### RK2: I KVA GRAD SIKRAR KOMMUNEN AT KRAV TIL REKRUTTERINGS-PROSESSAR OG DOKUMENTASJON AV DESSE BLIR FØLGDE OPP?

#### **Kommunen har oppfølgingssystem, men dei blir brukt ulikt og praksisen er noko ujamn**

Kommunen har etablert fleire mekanismar for oppfølging og dokumentasjon, mellom anna bruk av Webcruiter og Compilo, HR si kvalitetssikring og rapportering i tertialrapportar og årsmelding. Tillitsvalde deltek i prosessane og dette styrkar legitimiteten. Likevel er oppfølginga varierende mellom sektorane: medan livsløp og legetenesta har profesjonalisert prosessane, opplever helse- og omsorg

forseinkingar som påverkar bemanning og drift. Mangelen på oppdaterte stillingsskildringar og felles malar reduserer kvaliteten og einskapen.

Vurderinga er at kriteriet er **delvis oppfylt**: Kommunen har system for oppfølging og dokumentasjon, men dei blir følgde opp ulikt, og praksisen er delvis ujamn og tilfeldig.

## 3 PROBLEMSTILLING 2

Problemstillinga i dette kapittelet er:

**Har kommunen utvikla føremålstenlege system for kompetanseutvikling og etterutdanning som er tilpassa framtidens krav til kompetanse og tenester?**

Denne problemstillinga vurderer om kommunen har utvikla effektive system for kompetanseutvikling og etterutdanning. Det er fokus på om kommunen tilpassar tilsette sin kompetanse til endringar som følge av ny teknologi, demografiske utviklingar og auka tenestebehov. Vi vil ha særleg fokus på sektorar der det er mangel på kvalifisert arbeidskraft (helse og omsorg).

### 3.1 REVISJONSKRITERIUM

Kommunen blir i denne forvaltningsrevisjonen vurdert opp mot desse revisjonskriteria:

RK3: Har kommunen etablert system for kompetanseutvikling og etterutdanning?

RK4: I kva grad sikrar kommunen at krav til kompetanseutvikling og etterutdanning blir følgde opp i einingane?

For nærare informasjon om revisjonskriteria viser vi til vedlegg 2.

### 3.2 FAKTAGRUNNLAG

---

#### RK3: HAR KOMMUNEN ETABLERT SYSTEM FOR KOMPETANSEUTVIKLING OG ETTERUTDANNING?

##### Funn frå dokument

##### Etablerte system for kompetanseutvikling

Haram kommune har etablert strukturar og ordningar som skal ivareta kompetanseutvikling og etterutdanning. Kommunen har utarbeidd ein eigen Kompetanseplan 2024–2027 for helse- og omsorgssektoren, der konkrete tiltak for vidareutdanning, kurs og systematisk opplæring er nedfelte. Planen omfattar mellom anna vidareutdanning innan aldring og eldreomsorg, legemiddelhandtering, praksisrettleiing og Velferdsteknologiens ABC.

I tillegg er kompetanseutvikling omtalt i kommuneplanens samfunnsdel (både utkast 2025–2035 og gjeldende plan frå Ålesund), der rekruttering, fagutvikling og arbeidsmiljø er sentrale målområde. Planstrategien 2025–2028 peikar òg på arbeidsgjevarstrategi og helse- og omsorgsplan som styringsdokument for å utvikle kompetente og robuste fagmiljø.

For legar er det vedteken ein eigen Legeplan 2025 som legg grunnlag for eit meir systematisk arbeid med fagutvikling, rettleiing og kompetansebygging. Kommunen har innført fastlønnsmodellar, redusert listetak og etablert rettleiingsordningar for ALIS- og LIS1-legar.

Fleire planar og strategiar som omhandlar kompetanse er under utarbeiding, mellom anna arbeidsgjevarstrategi (planlagt ferdig i 2026) og ny helse- og omsorgsplan (planlagt ferdig i 2026). Andre planar er allereie vedtekne og i drift, som Kompetanseplan 2024–2027 og Legeplan 2025. Helse- og omsorgsplan frå Ålesund gjeld framleis og er relevant for Haram kommune.

## Funn frå intervjudata

### Etablerte system

Gjennomgangen av intervjudata viser at Haram kommune har sett i verk fleire tiltak og sektorvise ordningar for kompetanseutvikling og etterutdanning, men at kommunen enno ikkje har ein samla, overordna kompetanseplan for heile organisasjonen. Kommunen har opplyst at dette skal utviklast vidare, med ein ny kompetanseplan i 2025 og ein ny helse- og omsorgsplan i 2026. Arbeidet er administrativt forankra, og fagforeiningane er involverte i prosessen.

På administrativt nivå understrekar stabssjefen at det ikkje finst ein samla plan på tvers av sektorane, men at helse og omsorg har ein eigen kompetanseplan. Arbeidet med å utvikle ei meir heilskapleg strategisk kompetansestyring er sett i gang, med mål om å sikre betre oversikt og planlegging av kva kompetanse som er naudsynt framover. Kommunen nyttar TØRN-prosjektet og samarbeid med utdanningsinstitusjonar som grunnlag for kompetanseheving.

I plan-, eigedom-, landbruk- og teknisk sektor (PELT) fortel kommunalsjef at stillingar ofte krev høg grad av spesialisering, noko som gjer sektoren sårbar, og understrekar behovet for å dokumentere både prosedyrar og erfaringsbasert kunnskap. Det er i dag ikkje etablert eit samla system for dokumentasjon og oppfølging på tvers av fagområda. Vidare har sektoren eit samarbeid med fylkeskommunen og statsforvaltaren, mellom anna gjennom kurs og faglege nettverk som t.d. kurs innan plankompetanse og landbruk i regi av eit regionalt konsortium. Kommunalsjefen omtalar dette som eit godt og kostnadsfritt tilbod.

Barnehage- og skulesektoren er organisert rundt nasjonale ordningar som ReKomp, DeKomp og Kompetanseløftet, og kommunen samarbeider med Læringsmiljøsentret. Kommunalsjefen fortel at det er etablert eigne møteplassar, mellom anna fem årlege tenesteleiar møte, månadlege fagmøte for barnehagestyrarar og tilsvarande møte for skuleleiarar, som inkluderer både kommunale og private aktørar. Kompetanseheving er økonomisk forankra gjennom midlar til vidareutdanning for barnehagelærarar, grunnskulelærarar og ufaglærte assistentar. Compilo blir nytta som kvalitetssystem for avvik og oppfølging, men praksisen varierer mellom einingane.

I helse- og omsorgssektoren peikar kommunalsjefen på at det finst ein eigen kompetanseplan. Kommunen har starta modulbasert opplæringsløp for vaksne assistentar i samarbeid med Borgund vidaregåande skule, og deltek i TØRN-prosjektet. Rettleiing og opplæring av studentar og elevar er eit

prioritert område, men strukturen er ikkje fullt ut utvikla. Kommunen ønskjer å erstatte tidlegare praksis med individuelle utdanningsønskje frå tilsette med eit system for strategisk prioritering.

Heimetenesta har etablert obligatoriske medisinkurs og opplæring i delegasjon, medan omsorgssenteret har starta arbeid med årshjul og digitale kurs. Tiltak som hospitering og fagbrevopplæring er i gang. Avdelingsleiarar peikar på at mangelen på lønna utdanningspermisjon og avgrensa økonomiske ressursar gjer det vanskeleg å gjennomføre vidareutdanning i større skala.

I butenesta opplyser avdelingsleiar at det er etablert eit opplæringsårshjul og ein kursportefølje med både lovpålagde og fagspesifikke kurs. Det er oppretta rettleiarstilling for nytilsette, og kompetansebehov blir kartlagt gjennom USHT og trafikklysmodellen.

Livsløpsområdet har òg etablert system for kompetanseutvikling. Kommunalsjefen fortel at kompetanseplanlegging skjer i Dossier. Det er gjennomført interne kurs som del av ein opplæringsstrategi, og leiarane følgjer opp planane gjennom jamlege dialogar.

Tenesteleiar for ergoterapi-, fysioterapi- og legetenesta opplyser at kommunen ønskjer å etablere ein samarbeidsavtale med NTNU, men at dette ikkje er formalisert. Kommunen har åtte legar i ALIS-løp som krev tett oppfølging og rettleiing. Ressursmangel blir framheva som ei utfordring. Dossier blir nytta til kvalitetssikring og dokumentasjon.

## **Funn frå spørjeundersøking**

### **System for opplæring og oppfølging av nytilsette**

På spørsmål om opplæring og oppfølging av nytilsette viser resultatane frå undersøkinga at 70,8 prosent av respondentane meiner nytilsette får opplæring og oppfølging i noko grad. I tillegg oppgir 12,5 prosent at dette skjer i stor grad, medan like mange, 12,5 prosent, meiner det skjer i liten grad (Diagram 5, vedlegg 7).

Når svara blir sett i samheng med dei ulike respondentgruppene, kjem det fram variasjonar. Mellom hovudtillitsvalde oppgir tre av fire at opplæring og oppfølging skjer i noko grad, medan éin svarar liten grad. Alle plasstillitsvalde oppgir at nytilsette får opplæring og oppfølging i noko grad. Svara frå verneombod viser eit breiare spenn, der enkelte vurderer oppfølginga til å skje i stor grad, særleg innan heimebasert teneste og omsorgssenter. Fleire oppgir noko grad, medan nokre meiner dette berre skjer i liten grad. Hovudverneombodet oppgir òg liten grad.

Samla viser resultatane at nytilsette får opplæring og oppfølging i fleire einingar, men at omfanget og innhaldet varierer mellom sektorar og respondentgrupper.

---

## **RK4: I KVA GRAD SIKRAR KOMMUNEN AT KRAV TIL KOMPETANSEUTVIKLING OG ETTERUTDANNING BLIR FØLGDE OPP I EININGANE?**

### **Funn frå dokument**

#### **Oppfølging av kompetanseutvikling mellom einingane**

Oppfølging av kompetanseutvikling og etterutdanning i Haram kommune skjer på fleire nivå, både gjennom overordna planverk og gjennom tiltak i dei enkelte einingane.

Ved omsorgssentera er det sett i verk tiltak knytt til avansert sjukepleie, velferdsteknologi og legemiddelhandtering. Kommunen legg til rette for vidareutdanning og kurs, og einingane deltek i TØRN-prosjektet med sikte på kompetansebygging og utvikling av nye arbeidstidsmodellar. Dokument og intervju peikar på at einingane rapporterer om ressursmangel og bemanningsutfordringar som påverkar gjennomføringa av tiltaka.

Heimetenesta har tiltak særleg innan legemiddelhandtering, kognitiv terapi og bruk av velferdsteknologi. Desse tiltaka er kopla til prinsipp som LEON og Innsatstrappa. Leiinga peikar på utfordringar med å halde på fagpersonar og med å følgje opp tilsette som ønskjer vidareutdanning.

I bufellesskapa er det låg del fagutdanna og lite systematikk i kompetansebygginga. Kommunen har starta eit fireårig kvalitetsforbetringsprogram og einingane deltek i TØRN-prosjektet.

Dokumentasjonen omtalar desse tiltaka som forsøk på å etablere meir standardiserte rutinar og å styrkje det tverrfaglege samarbeidet. Tiltaka er i oppstartsfase, og oppfølginga varierer mellom avdelingane.

Helsestasjon og skulehelsetenesta har høgare stabilitet i bemanning og rekruttering enn fleire andre einingar. Her er kompetanseutvikling særleg knytt til tverrfagleg samhandling og tidleg innsats. Oppfølging skjer mellom anna gjennom planlagde strategiar for oppvekst og folkehelse.

Legetenesta har etter 2024 fått på plass ordningar med fastlønnsmodellar, reduserte listetak og rettleiing av ALIS-legar. Det er òg vedteke planarbeid og nye stillingar, mellom anna ei sjukeheimslegestilling. Dokumenta omtalar desse tiltaka som viktige for å sikre fagleg utvikling og stabilitet i tenesta.

På overordna nivå viser både årsmeldinga for 2024 og tertialrapporten for 2025 at kommunen rapporterer til kommunestyret om status, utfordringar og tiltak for å styrkje kompetansen i organisasjonen. Dokumenta omtalar òg at det er ulik grad av gjennomføring i einingane. Dei største utfordringane er knytt til rekruttering og oppfølging i omsorgssenter, bufellesskap og heimeteneste.

## **Funn frå intervjudata**

### **Oppfølging av kompetanseutvikling mellom einingane**

Gjennomgangen av intervjudata viser at kommunen har etablert system og rutinar for oppfølging av kompetanseutvikling og etterutdanning, men at det er variasjon mellom sektorane når det gjeld organisering, ressursbruk og forankring.

På administrativt nivå fortel stabssjefen at oppfølginga i dag i hovudsak skjer sektorvis, men at kommunen har ambisjonar om å samordne dette betre. Arbeidet med å utvikle strategisk kompetansestyring er starta, og fagforeiningane er involverte i drøftingar. Politisk behandling av planar og vidare leiarsamlingar er planlagd som ein del av dette arbeidet.

I plan-, eigedom-, landbruk- og teknisk sektor (PELT) peikar kommunalsjefen på at kompetansedeling skjer gjennom formelle kurs og uformelle møteplassar. Ho fortel at dei uformelle arenaene med erfaringsbasert kompetanseoverføring har blitt svekka etter pandemien som følgje av digitalisering. Vidare blir HMS og kompetanse i maskinbruk løfta fram som grunnleggjande kompetansekrav for praktiske stillingar som blir følgt opp systematisk, og at utviklingsbehov i hovudsak blir følgt opp i medarbeidarsamtalar.

I barnehage- og skulesektoren opplyser kommunalsjefen at det blir halde fem tenesteleiarmøte i året der kompetanseutvikling er fast tema, i tillegg til månadlege fagmøte for barnehagestyrarar og skuleleiarar. Møta fungerer som faste arenaer for oppfølging, og inkluderer både kommunale og private aktørar. Kommunen følgjer nasjonale kompetansesatsingar og har lagt til rette for økonomiske støtteordningar som blir nytta. Det blir ført statistikk i Compilo, men praksisen varierer mellom einingane.

Innan helse og omsorg forklarar kommunalsjefen at oppfølginga av kompetansearbeidet tidlegare har vore fragmentert, men at ein no ønskjer meir struktur gjennom ein ny kompetanseplan. Ho viser til at praksisen med individuelle søknader frå tilsette utan overordna vurdering er erstatta med strategisk prioritering og involvering av tillitsvalde. Samstundes fortel ho at ressursar, særleg økonomiske rammer, avgrensar moglegheita til å innfri alle behov. Kommunen søker om statlege kompetansemidlar, og desse blir innvilga for nokre av søknadene, men ikkje i eit omfang som dekkjer alle ønskje. Det er etablert samarbeid med Borgund vidaregåande skule og vaksenopplæringa om modulbasert utdanning, og dette blir følgt opp gjennom tilrettelegging i tenestene.

I heimetenesta opplyser avdelingsleiaren for Ytre Haram heimetenester at oppfølging skjer gjennom krav om medisinkurs for alle, inkludert vikarar, og at opplæring i bruk av insulin og dokumentasjon er obligatorisk. Oppfølginga blir registrert i personmapper, og erfarne assistentar har ansvar for å lære opp nye. Det er etablert modulbasert opplæring tilpassa deltakarane sine behov, og fire pleieassistentar er i gang med helsefagarbeidarutdanning. Ein sjukepleiar har vidareutdanning i rettleiing. Kommunen gir ikkje generell økonomisk støtte til utdanning utover dei statlege midlane som blir søkt om, og oppfølginga er difor avhengig av lokale tiltak og prioriteringar i eininga.

Ved Haram omsorgssenter rapporterer avdelingsleiarane om utfordringar med oppfølging av kompetanse. Dei viser til at tilsette som har teke fagbrev ikkje alltid har fått relevante stillingar i etterkant, og at mangelen på ordningar for lønna permisjon gjer det vanskelegare å gjennomføre vidareutdanning. Det blir arbeidd med årshjul og digitale kurs, og enkelte tilsette har fått superbrukarroller i Helseplattforma.

I butenesta har avdelingsleiaren etablert eit system der kompetansebehov blir kartlagt gjennom USHT og trafikklysmoellen. Det er utvikla eit opplæringsårshjul og oppretta ei rettleiarstilling for nyttilsette. Kursporteføljen omfattar både lovpålagde og spesialiserte kurs, og deltaking blir registrert.

Innan livsløpseininga opplyser kommunalsjefen at oppfølginga skjer gjennom kompetanseplanlegging i Dossier. Det er etablert interne kurs og jamlege dialogar mellom leiarar og stab, og tenestene har sjølvstendig ansvar for å følgje opp eigne planar. Tenesteleiar for ergoterapi-, fysioterapi- og legetenesta fortel at kommunen har åtte legar i ALIS-løp som krev tett oppfølging. Ressursane strekk ikkje alltid til, og eksterne rettleiarar blir henta inn ved behov. Dossier blir nytta til kvalitetssikring og dokumentasjon.

## **Funn frå spørjeundersøking**

### **Tilrettelegging for kompetanseutvikling og vidareutdanning**

På spørsmål om tilrettelegging for etter- og vidareutdanning viser undersøkinga at 45,8 prosent av respondentane meiner det er lagt til rette for kompetanseutvikling og vidareutdanning i noko grad. Vidare svarer 29,2 prosent at dette skjer i liten grad, medan 16,7 prosent oppgir at det skjer i stor grad (Diagram 6, vedlegg 7).

Når svara blir fordelt på dei ulike respondentgruppene, kjem det fram variasjonar. Mellom hovudtillitsvalde oppgir éin stor grad, éin noko grad og to liten grad. I desse svara blir det òg peika på at vidareutdanning ikkje alltid gir utteljing i løn. Tre av plasstillitsvalde oppgir liten grad, medan éin oppgir noko grad. Svara frå verneombod viser eit breitt spekter, frå stor grad, særleg innan skule og barnehage, til noko grad og liten grad. Nokre har òg svart «veit ikkje». Hovudverneombodet oppgir noko grad. Samla sett viser resultatata at opplevinga av tilrettelegging for kompetanseutvikling og vidareutdanning varierer mellom einingar og respondentgrupper. Nokre rapporterer gode moglegheiter, medan andre gir uttrykk for at tilrettelegginga er meir avgrensa.

### 3.3 VURDERINGAR

Vi har i faktadelen presentert funn av korleis Haram kommune har utvikla system for kompetanseutvikling og etterutdanning. I dette kapittelet vurderer vi funna opp mot revisjonskriteria.

---

#### RK3: HAR KOMMUNEN ETABLERT SYSTEM FOR KOMPETANSEUTVIKLING OG ETTERUTDANNING?

##### Etablerte strukturar utan full samordning på tvers av sektorar

Dokumentasjon og intervju viser at Haram kommune har etablert fleire system og planar for kompetanseutvikling, særleg innan helse- og omsorg. Kompetanseplan 2024–2027 og Legeplan 2025 er konkrete verkemiddel som legg til rette for vidareutdanning, kurs og rettleiing. Òg barnehage- og skulesektoren har eit strukturert system gjennom nasjonale satsingar (ReKomp, DeKomp, Kompetanseløftet). Butenesta står fram med særleg systematisk praksis. Samstundes manglar kommunen enno ei samla, overordna kompetansestrategi som omfattar heile organisasjonen. Det er variasjonar i grad av implementering mellom sektorar, og fleire område, til dømes heimetenesta og omsorgssenteret, nyttar framleis eldre planar frå Ålesund. Ressursavgrensing gjer at fleire tiltak ikkje blir fullt ut realisert, særleg når det gjeld lønna utdanningspermisjon og systematisk rettleiing.

**Vurdering:** Revisjonskriteriet er **delvis oppfylt**. Kommunen har etablert strukturar og planar, men desse er ikkje fullt ut samordna eller implementerte på tvers av sektorane.

---

#### RK4: I KVA GRAD SIKRAR KOMMUNEN AT KRAV TIL KOMPETANSEUTVIKLING OG ETTERUTDANNING BLIR FØLGDE OPP I EININGANE?

##### Oppfølging med etablerte system, men ulik praksis mellom einingane

Det er store variasjonar i kor systematisk oppfølginga skjer. Barnehage- og skulesektoren og butenesta har etablerte strukturar, møteplassar og systematisk oppfølging. Livsløpseininga nyttar Dossier og Compilo. I legetenesta har nye tiltak etter 2024 gitt meir stabilitet og system for rettleiing.

I omsorgssenter og heimetenesta er oppfølginga meir sårbar. Ressursmangel, høgt arbeidspress og manglande økonomiske verkemiddel gjer at tilsette ikkje alltid får gjennomført vidareutdanning. I bufellesskapa er kompetanseutvikling under oppbygging, men førebels lite systematisk.

Spørjeundersøkinga underbyggjer at opplæring og vidareutdanning ikkje alltid blir opplevd som tilstrekkeleg.

Under etablerings av Haram kommune var sju av 10 avdelingsleiarar og éin av to tenesteleiarar i Helse og omsorg nye, noko som påverkar grada av oppfølging. Opplæring av nye leiarar tek tid.

**Vurdering:** Revisjonskriteriet er **delvis oppfylt**. Kommunen har etablert system for oppfølging, men variasjonane mellom einingane er store, og praksisen er ikkje alltid forankra i eit overordna strategisk system.

## 4 PROBLEMSTILLING 3

Problemstillinga i dette kapittelet er:

**Korleis handterer kommunen utfordringar knytt til å behalde kvalifisert arbeidskraft, og i kva grad bidreg eksisterande tiltak til å redusere gjennomstrøyming og fremje stabilitet hjå tilsette?**

Denne problemstillinga ser på korleis kommunen handterer utfordringar med å behalde kvalifisert arbeidskraft. Ho vurderer effekten av tiltak, nærværarbeid og HMS-tiltak med sikte på å redusere gjennomstrøyming og sikre stabilitet hjå tilsette, særleg med tanke på uønskt deltid og handtering av høgt sjukefråvær. Vi har særleg fokus på sektorar der det er mangel på kvalifisert arbeidskraft (helse og omsorg).

### 4.1 REVISJONSKRITERIUM

Kommunen blir i denne forvaltningsrevisjonen vurdert opp mot desse revisjonskriteria:

RK5: Har kommunen etablert system for å behalde kvalifisert arbeidskraft?

RK6: I kva grad sikrar kommunen at krav til å behalde kvalifisert arbeidskraft blir følgde opp i einingane?

For nærare informasjon om revisjonskriteria viser vi til vedlegg 2.

### 4.2 FAKTAGRUNNLAG

---

#### RK5: HAR KOMMUNEN ETABLERT SYSTEM FOR Å BEHALDE KVALIFISERT ARBEIDSKRAFT?

##### Funn frå dokument

##### System og tiltak for å behalde kvalifisert arbeidskraft

Haram kommune har etablert fleire system og verkemiddel som skal bidra til å behalde kvalifisert arbeidskraft. Gjennom kommuneplan, planstrategi, økonomiplan og arbeidsgjevarstrategi (under arbeid) er det sett fokus på utfordringane knytt til rekruttering og det å halde på kompetanse.

Dokumenta viser at kommunen ser behova særleg innan helse- og omsorgssektoren og oppvekstområdet, og at desse utfordringane er integrert i overordna styringsdokument.

Kommunen har vidare sett i verk fleire konkrete tiltak for å møte utfordringane. Dette omfattar kompetanseplanar og satsing på vidareutdanning, deltaking i TØRN-prosjektet, utvikling av heiltidskultur, tettare leiaroppfølging og sjukefråværsarbeid. I tillegg har kommunen teke del i eit regionalt rekrutteringsprosjekt på Nordre Sunnmøre for å finne felles løysingar på utfordringar med å rekruttere og behalde arbeidskraft.

Legetenesta er eit døme på at kommunen har etablert langsiktige ordningar for å sikre stabilitet. Her er det innført fastlønnsmodellar, reduserte listetak og rettleiing av ALIS-legar, og det er oppretta leiarstilling for å styrke styring og fagleg utvikling.

Fleire sentrale planar, som arbeidsgjevarstrategien og helse- og omsorgsplanen, er framleis under utarbeiding. Helse- og omsorgsplan frå Ålesund gjeld framleis og er relevant for Haram kommune.

## **Funn frå intervjudata**

### **System og verkemiddel for å behalde kvalifisert arbeidskraft**

Intervjudata viser at Haram kommune har etablert fleire system og verkemiddel for å behalde kvalifisert arbeidskraft, men at desse i ulik grad er utvikla, implementerte og nytta systematisk.

### **Heiltidskultur**

Stabssjefen og fleire kommunalsjefar framhevar kommunen sin heiltidskultur som eit sentralt grep for å halde på tilsette. Den gjennomsnittlege stillingsprosenten i kommunen ligg på om lag 86 prosent, medan helse- og omsorgssektoren har ein heiltidsdel på 79,7 prosent. Kommunen har ein politikk om å lyse ut store stillingar og legg til rette for faste stillingar framfor små deltidsbrøkar. Kommunalsjef for barnehage og skule peikar på at dette òg gjeld i oppvekstsektoren, der tilsette som ønskjer høgare stillingsprosent blir vurderte før stillingar blir lyst ut eksternt. Kommunalsjef for helse og omsorg opplyser at kravet om heiltid òg omfattar ufaglærte. Ho seier at dette har bidrege til stabilitet, men samstundes skapt utfordringar med å rekruttere nok fagutdanna.

### **Lønsverkemiddel og stabilitet i legetenesta**

I legetenesta blir lønsverkemiddel nytta aktivt. Kommunalsjef for livsløp forklarar at legane har jamne og føreseielege vilkår gjennom fastlønnsmodellar og reduserte listetak. Han omtalar dette som eit grep som gir stabilitet og tryggleik. Tilsette ALIS-legar får rettleiing og oppfølging som del av ordninga, og dette er kombinert med ein ny leiarstruktur i tenesta for å styrkje fagleg styring og oppfølging.

### **Medarbeidarsamtalar og medarbeidarundersøkingar**

Fleire leiarar opplyser at det er etablert system for årlege medarbeidarsamtalar, registrert i Dossier. Kommunalsjef for plan, eigedom, landbruk og teknisk seier at sjølv om verktøyet er fleksibelt, er relasjonen mellom leiar og medarbeidar viktigare enn sjølve skjemaet. Kommunalsjef for helse- og omsorg fortel at ho har gjennomført samtalar med nesten alle tenesteleiarane sine, og understrekar at òg deltids- og småstillingar skal omfattast. Tenesteleiarar på omsorgssenteret opplyser at medarbeidarsamtalane varierer i kvalitet, og at enkelte tilsette ikkje har hatt slike før. Dei meiner likevel at samtalane er viktige både for oppfølging og for å handtere vanskelege situasjonar.

Kommunen planlegg å bruke 10-faktor medarbeidarundersøkinga som verktøy for å følgje opp arbeidsmiljø og trivsel. Stabssjefen peikar på at det psykososiale arbeidsmiljøet er eit prioritert område. Kommunalsjef for barnehage og skule seier at ho ønskjer å vidareføre 10-faktor, sjølv om Arbeidstilsynet har påpeikt at undersøkinga åleine ikkje er tilstrekkeleg som HMS-verktøy.

### HMS og nærværarbeid

HMS-arbeidet er systematisert gjennom kvalitetssystemet Compilo, og HMS-prosedyrar frå Ålesund kommune er vidareførte. Stabssjefen opplyser at det er planlagt ein full gjennomgang av HMS-områda innan jul, med bruk av trafikklysmodellen for å vurdere status og følgje opp forbetringsspunkt. Kommunalsjef for helse og omsorg fortel at Bedriftshelsetenesta er aktiv i oppfølginga, særleg knytt til turnusar og nattevaktordningar. Det er òg planlagt egne HMS-grupper i nokre sektorar hausten 2025.

Plan for nærværarbeid var til politisk behandling våren 2025 (veke 19). HR-avdelinga har fått tilført ressursar, med ein nyttilsett medarbeidar med HMS og fråværsarbeid som hovudansvar. Oppfølginga omfattar bruk av statistikk, oppfølging av sjukefråvær, tilrettelegging og arbeid med alternative oppgåver. Nokre leiarar uttrykkjer uro for at personalsaker på kommunalsjefnivå kan bli liggjande utan framdrift på grunn av kapasitetspress.

### Partssamarbeid og organisasjonskultur

Partssamarbeidet blir omtalt som godt og strukturert. Kommunedirektøren har månadlege, uformelle møte med hovudtillitsvalde, og HR har faste møte med partane om lag kvar fjortande dag. Kommunalsjef for helse- og omsorg legg vekt på det store engasjementet mellom tilsette i ein krevjande oppstartsfase, og understrekar behovet for både anerkjenning og grensesetting for å unngå overbelastning. Kommunalsjef for plan, eigedom, landbruk og teknisk seier at det å halde på kvalifiserte tilsette handlar mykje om menneskelege faktorar, som relasjonsbygging, tryggleik og føreseielege leiarar. I butenesta blir psykologisk tryggleik og ein strukturert kvardag framheva som viktige forhold, medan informantar frå heimetenesta og omsorgssentera legg vekt på at arbeidsmiljø og sosialt fellesskap er sentrale faktorar for stabilitet.

## Funn frå spørjeundersøking

### Opplevde utfordringar med å behalde kvalifisert arbeidskraft

Undersøkinga viser at 41,6 prosent av respondentane opplever utfordringar med å behalde kvalifisert arbeidskraft. Av desse rapporterer 33,3 prosent at dei har noko utfordringar, medan 8,3 prosent vurderer utfordringane som store. Samstundes svarer 58,3 prosent at dei har få eller ingen utfordringar (Diagram 7, vedlegg 7).

Fordelt på respondentgruppene kjem det fram fleire detaljar. Mellom hovudtillitsvalde oppgir to at det er noko utfordringar, éin at det er store utfordringar og éin at det er få eller ingen. Som forklaring blir det peika på forhold knytt til løn, arbeidsmiljø, mangel på heile stillingar, arbeidsbelastning og at enkelte søkjer seg vidare til sjukehus eller andre arbeidsgjevarar. Plasstillitsvalde gir eit meir delt bilete, der to meiner det er noko utfordringar, medan to svarar at det er få eller ingen. Årsaker som blir nemnt er manglande tilbod om heiltidsstillingar og ønskje om langvakter.

Verneomboda rapporterer i hovudsak få eller ingen utfordringar, men nokre oppgir noko utfordringar, særleg innan teknisk sektor, omsorgssenter og barnehage. Éin frå butenesta oppgir store utfordringar.

Hovudverneombodet svarar òg at det er noko utfordringar. I desse svara blir løn, små fagmiljø, arbeidspress, stor arbeidsbelastning og utfordringar knytt til arbeidsmiljø nemnt som årsaker.

Samla sett viser resultatane at det finst utfordringar med å behalde kvalifisert arbeidskraft i fleire delar av kommunen, men at omfanget varierer mellom sektorar og respondentgrupper.

---

## RK6: I KVA GRAD SIKRAR KOMMUNEN AT KRAV TIL Å BEHALDE KVALIFISERT ARBEIDSKRAFT BLIR FØLGDE OPP I EININGANE?

### Funn frå dokument

#### Oppfølging og krav om å behalde kvalifisert arbeidskraft i einingane

Dokumentasjonen viser at Haram kommune på systemnivå har etablert rutinar og prosessar for å følgje opp arbeidet med å behalde kvalifisert arbeidskraft. Graden av oppfølging kjem ulikt til uttrykk i sektorar og einingar.

På omsorgssentera har kommunen sett i verk tiltak som deltaking i TØRN-prosjektet, styrking av heiltidskultur, tettare leiaroppfølging og planlegging av ei fast sjukeheimslegestilling. Rapportane omtalar desse tiltaka som retta inn mot både arbeidsmiljø og kontinuitet i tenestene.

Dokumentasjonen viser samstundes at utfordringar som høgt sjukefråvær og belastning enno er til stades.

I heimetenesta er oppfølginga retta mot å lette arbeidspresset og betre ressursutnyttinga. Dette skjer gjennom behovsstyrt tildeling, oppgåvedeling, bruk av velferdsteknologi og etablering av buteneste for brukarar med særlege behov. Dokumenta peikar på at det framleis er krevjande å rekruttere fagpersonell som kan arbeide sjølvstendig i ambulerande tenester.

Bufellesskapa er omtala som særleg sårbare på grunn av lågt tal fagutdanna tilsette, høgt sjukefråvær og ustabile fagmiljø. For å møte desse utfordringane er det etablert ny leiarstruktur, gjennomført samlokalisering av einingar og starta eit fireårig utviklingsprogram for kvalitetsforbetring. Dokumenta viser at det òg er lagt vekt på tettare nærleing og systematiske medarbeidarsamtalar.

For helsestasjon og skulehelsetenesta er det dokumentert at rekrutteringa har vore vellukka, og tenesta er bygd opp med høg fagleg kompetanse. Tiltak som BTI-modellen og arbeid med ein kvalitetsplan for oppvekst er sett i verk for å styrkje samhandling og sikre stabilitet over tid.

Legetenesta har fått særleg merksemd i dokumentasjonen, etter fleire år prega av høg bruk av vikarar og manglande kontinuitet. Kommunen har vedteke ein eigen legeplan, fått faste legar i alle heimlar, innført fastlønnsmodellar og redusert listetak. Vidare er det etablert system for rettleiing av ALIS-legar, og det er planlagt ei fast sjukeheimslegestilling. Dokumentasjonen viser at desse tiltaka er retta mot å sikre stabilitet og byggje opp fagmiljø i tenesta.

Oppfølginga av arbeidet med å behalde kvalifisert arbeidskraft er dokumentert i tertialrapportar, årsmeldingar og økonomiplanar. Rapportane blir nytta til å beskrive utfordringsbiletet og til å justere tiltaka i einingane. I fleire dokument blir det peikt på at utfordringar knytt til pleie- og omsorgssektoren framleis er vedvarande, særleg når det gjeld sjukefråvær, mangel på sjukepleiarar og press på arbeidsmiljøet.

## Funn frå intervjudata

### Oppfølging av tiltak for å behalde kvalifisert arbeidskraft i einingane

Intervjudata viser at Haram kommune følgjer opp arbeidet med å behalde kvalifisert arbeidskraft gjennom ulike tiltak i einingane, men at graden og systematikken i oppfølginga varierer mellom sektorar og tenester.

På administrativt nivå er det etablert rutinar for medarbeidersamtalar, medarbeidarundersøkingar og system for HMS-oppfølging. Kommunedirektøren har månadlege møte med tillitsvalde, medan HR har faste møte med hovudtillitsvalde. Dette gir struktur i partssamarbeidet og bidreg til at arbeidsmiljø- og rekrutteringss spørsmål blir løfta jamleg. Samstundes opplyser fleire leiarar at komplekse personalsaker ikkje alltid blir følgde opp når dei kjem på kommunalsjefnivå, og at det er behov for betre mekanismar for framdrift og koordinering.

I plan-, eigedom-, landbruk- og teknisk sektor (PELT) blir relasjonsbygging og tryggleik framheva som viktige faktorar for å halde på tilsette. Kommunalsjefen opplyser at sjukefråværet generelt er lågt, med unntak av reinhaldsgruppa, som har fråvær på mellom 6 og 9 prosent og høg turnover. Dette har gjort gruppa til ein særleg utfordring. Tiltak som leiarsamlingar, tverrfagleg samordning og tettare oppfølging er sette i verk. Alle tilsette utanom reinhald har òg 100 % stilling. Vidare blir HMS-arbeidet omtalt som krevjande, særleg innan drift og maskinbruk. HMS-arbeidet følgjer Arbeidstilsynet sine retningslinjer og har fått gode tilbakemeldingar. Likevel er det potensial for å betre det psykososiale arbeidsmiljøet ifølgje kommunalsjef.

I barnehagar og skular blir heiltidskultur nytta som verkemiddel. Tilsette som ønskjer høgare stilling blir vurderte før ekstern utlysing. Det er etablert årlege medarbeidersamtalar og bruk av medarbeidarundersøkingar, men oppfølginga varierer mellom einingane. Tiltak som «psykologisk førstehjelp» er prøvd ut, og det har vore samarbeid med næringslivet, men det er ikkje etablert ein systematisk praksis for fråværsoppfølging. Sjukefråværet varierer mellom einingar, og leiargruppa har drøfta mål for nærvær, men uttrykt skepsis til å setje konkrete mål på grunn av sårbarheit i små einingar.

Helse- og omsorgssektoren er særleg omtala i intervjuet, både når det gjeld utfordringar og tiltak. Kommunalsjefen opplyser at ho følgjer opp leiarane tett med medarbeidersamtalar og jamleg dialog. Det er innført langvakter, utvikla heiltidsstillingar og etablert modulbasert opplæring og fagbrevordningar. Samstundes rapporterer einingane om sjukefråvær på 11–13 prosent, med store variasjonar mellom avdelingar. I heimetenesta er TØRN-prosjektet teke i bruk for å betre oppgåvedeling, og det blir testa ut nye turnusmodellar og etablering av sjukepleiarstab. I butenesta blir psykologisk tryggleik, strukturert kvardag og sosiale tiltak trekte fram som viktige forhold. Oppfølging av sjukefråvær skjer etter rutinar, men både i heimetenesta og ved omsorgssenteret opplever leiarar at samarbeidet med NAV og fastlegar ikkje er tilstrekkeleg.

Ved Haram omsorgssenter opplyser avdelingsleiarane at HMS- og nærværarbeid har vore svakt følgt opp, med lite systematisk oppfølging av vernerundar og tilrettelegging for sjukemelde. Informantane meiner at tidlegare omorganiseringar utan involvering har ført til motstand mot endringar. Samstundes blir tett leiaroppfølging, tilgjengelege leiarar og gode samarbeidsrelasjonar framheva som forhold som bidreg til stabilitet og trivsel.

Innan livsløp, ergoterapi, fysioterapi og legetenesta blir trivsel, fagleg utvikling og tryggleik framheva som viktige faktorar. Nye leiarstrukturar er etablerte, og medarbeidarsamtalar blir gjennomført, men systemet Dossier gir ikkje oversikt over gjennomføring på alle nivå. Sjukefråværet ligg på rundt 11 prosent, og det er innført nye rutinar for oppfølging. Avvikssystemet blir nytta, særleg i legetenesta og helsestasjonen, og Bedriftshelsetenesta er involvert i opplæring og HMS-arbeid.

Intervjudata viser at oppfølginga av arbeidet med å behalde kvalifisert arbeidskraft skjer i alle sektorar, gjennom ulike tiltak og system. Det kjem samstundes fram at oppfølginga ikkje er like systematisk overalt. I pleie- og omsorgstenestene er det særleg peikt på utfordringar med sjukefråvær, samarbeid med NAV og fastlegar og tilrettelegging ved sjukemelding. I andre sektorar, som barnehage, skule og PELT, blir situasjonen beskriven som meir stabil, men fleire informantar etterlyser betre systemstøtte og meir heilskapleg oppfølging.

## Funn frå spørjeundersøking

### System for å analysere og følgje opp nærværsarbeid

Når det gjeld medverknad i nærværsarbeid viser undersøkinga at 58,3 prosent av respondentane meiner verneombod og tillitsvalde får delta i nærværsarbeidet i noko grad. Vidare oppgir 25 prosent at dette skjer i liten grad, medan 16,7 prosent vurderer at deltakinga skjer i stor grad (Diagram 8, vedlegg 7).

Medverknad i nærværsarbeidet blir vidare vurdert ulikt av dei ulike respondentgruppene. Alle hovudtillitsvalde oppgir noko grad av deltaking. Mellom plasstillitsvalde svarer tre noko grad og éin liten grad. Verneombod gir ulike svar som spenner frå stor grad til noko grad og liten grad, i tillegg til nokre som oppgir «veit ikkje». Hovudverneombodet meiner at deltaking skjer i liten grad.

Når det gjeld oppfølging av arbeidsmiljøutfordringar, svarer 75 prosent at dette skjer i noko grad, 16,7 prosent at det skjer i stor grad og 8,3 prosent at det skjer i liten grad (Diagram 9, vedlegg 7).

Svar frå dei ulike respondentgruppene gir meir detaljerte opplysningar. Nokre hovudtillitsvalde viser til prosjekt som TØRN og arbeid med oppgåvedeling, medan andre oppgir at det ikkje er sett i verk konkrete tiltak for å behalde kvalifisert arbeidskraft. Mellom plasstillitsvalde blir det nemnt at tettare oppfølging frå leiarar kan bidra til å redusere fråvær. Verneombod viser til tilrettelegging av turnus, arbeid med nye turnusordningar og deltaking i TØRN-prosjektet, medan hovudverneombodet framhevar tiltak knytt til seniorpolitikk, løn og bustad.

Når det gjeld oppfølging av arbeidsmiljøutfordringar, meiner dei fleste at dette skjer i noko grad, nokre oppgir at det skjer i stor grad, medan enkelte meiner det skjer i liten grad.

Vurderingane av det generelle arbeidsmiljøet gir eit positivt bilete: 62,5 prosent vurderer miljøet som godt, 29,2 prosent som svært godt og 12,5 prosent som middels. Ingen av respondentane oppgir at arbeidsmiljøet blir opplevd som dårleg (Diagram 10, vedlegg 7). Svar frå respondentgruppene viser at hovudtillitsvalde vurderer arbeidsmiljøet som godt eller svært godt. Plasstillitsvalde oppgir godt eller middels, medan verneombod i hovudsak meiner arbeidsmiljøet er godt eller svært godt, men òg med enkelte svar på middels nivå. Hovudverneombodet vurderer arbeidsmiljøet som godt.

Samla viser resultatata at det er etablert tiltak og praksis for å følgje opp nærvær og arbeidsmiljø, men at både omfang og innhald varierer mellom einingar og respondentgrupper.

## 4.3 VURDERINGAR

Vi har i faktadelen presentert funn knytt til strategiar Haram kommune har for å behalde kvalifisert arbeidskraft. I dette kapittelet vurderer vi funna opp mot revisjonskriteria.

---

### RK5: HAR KOMMUNEN ETABLERT SYSTEM FOR Å BEHALDE KVALIFISERT ARBEIDSKRAFT?

#### Etablerte system med varierende effekt på tvers av sektorar

Dokumentasjon og intervju viser at Haram kommune har etablert fleire system og tiltak for å behalde kvalifisert arbeidskraft. Dette omfattar arbeid med heiltidskultur, deltaking i TØRN-prosjektet, system for medarbeidersamtalar, HMS-arbeid i Compilo, nærværplan, samt målretta innsats i legetenesta med fastlønnsmodellar, redusert listetak og rettleiingsordningar. Kommunen har òg teke del i regionalt rekrutteringsprosjekt for å sikre både rekruttering og stabilitet.

Samstundes er fleire sentrale styringsdokument (arbeidsgjevarstrategi, helse- og omsorgsplan) framleis under utarbeiding, og fleire tiltak er enno i ein oppbyggingsfase. Helse- og omsorgsplan frå Ålesund gjeld framleis og er relevant for Haram kommune. I helse og omsorg er sjukefråværet vedvarande høgt, noko som viser at tiltaka ikkje har fått full effekt.

**Vurdering:** Revisjonskriteriet er **delvis oppfylt**. System er etablert, men ikkje fullt ut implementert og effektane varierer mellom sektorane.

---

### RK6: I KVA GRAD SIKRAR KOMMUNEN AT KRAV TIL Å BEHALDE KVALIFISERT ARBEIDSKRAFT BLIR FØLGDE OPP I EININGANE?

#### Ujamn praksis i oppfølging og rutinar

Kommunen følgjer opp arbeidet med å behalde tilsette gjennom tertialrapportar, årsmeldingar og økonomiplan, og det er etablert rutinar for medarbeidersamtalar, HMS-oppfølging og partssamarbeid. Legetenesta står fram som eit døme på god oppfølging, med systematiske tiltak som har gitt synlege resultat. Barnehage- og skulesektoren har òg etablert praksis som bidreg til stabilitet, mellom anna gjennom prioritering av heiltidsstillingar og faste arenaer for oppfølging.

I helse- og omsorgssektoren er situasjonen meir krevjande. Det er store einingar og leiaroppgåver er omfattande. Her er det sett i verk mange tiltak (langvakter, modulbasert opplæring, nye turnusmodellar), men sjukefråværet er framleis svært høgt, og samarbeidet med NAV og fastlegar blir opplevd som utilstrekkeleg. Ved Haram omsorgssenter blir HMS-arbeid og vernerundar omtalt som svakt følgde opp, og medarbeidersamtalar varierer i kvalitet. Dette viser at oppfølginga ikkje alltid er systematisk og at resultatane varierer.

**Vurdering:** Revisjonskriteriet er **delvis oppfylt**. Kommunen har etablert oppfølgingssystem og rutinar, men det er stor variasjon i korleis desse fungerer i praksis, særleg i pleie- og omsorgstenestene.

## 5 KONKLUSJON OG TILRÅDINGAR

Undersøkinga peikar på at Haram kommune har kome i gang med fleire tiltak og system for rekruttering, kompetanseutvikling og det å halde på kvalifisert arbeidskraft. Samstundes er mykje av arbeidet framleis under utvikling, og effekten ser ut til å variere mellom sektorane. Utfordringane er særleg tydelege innan helse- og omsorg, der rekruttering, sjukefråvær og stabilitet framleis er krevjande.

Det verkar òg som kommunen har gode refleksjonar om kva som skal til framover, og at fleire prosessar peikar i ei positiv retning. Erfaringar frå einingar som har etablert god praksis kan vere nyttige å byggje vidare på. Konklusjonane og tilrådingane nedanfor er baserte på samla vurderingar av dokument, intervju og spørjeundersøking, og har som mål å peike på område som kan vere særleg viktige å følgje vidare.

---

### REKRUTTERE TILSETTE

I den første problemstillinga har vi undersøkt om Haram kommune har gode nok strategiar for å rekruttere kvalifisert arbeidskraft. Vi har vurdert om tiltaka er godt tilpassa behova i sektoren.

#### Konklusjon

Samla sett viser revisjonen at Haram kommune har etablert strukturar og rutinar for rekruttering. Kommunen har felles rutinar for tilsetjing som ligg i Compilo og gjeld for heile organisasjonen.

Dei største utfordringane er knytte til helse- og omsorgssektoren, der mangel på sjukepleiarar og helsefagarbeidarar gjer situasjonen særleg krevjande i åra som kjem. Det er i dag utfordringar med å rekruttere til enkelte sjukepleiarstillingar og assistentar til helgearbeid. Sjølv om det er sett i verk fleire tiltak, har kommunen ikkje fullt ut sikra eit system som er tilstrekkeleg effektivt for å møte dei langsiktige behova. Problemstillinga om kommunen sine rekrutteringsstrategiar er tilstrekkeleg effektive kan dermed svarast ut med at dei **delvis er det**, men at det er vesentlege område med forbettringspotensial.

#### Tilrådingar

Med bakgrunn i våre funn og vurderingar tilrår vi at Haram kommune bør vurdere å:

- **Fullføre og implementere heilskaplege styringsdokument**

Det vil vere særleg viktig å ferdigstille og ta i bruk ny arbeidsgjevarstrategi og helse- og omsorgsplan, slik at rekrutteringsarbeidet får ein tydeleg og samordna retning på tvers av sektorane.

- **Oppdatere og standardisere stillingsskildringar og rutinar**

Det bør prioriterast å oppdatere eksisterande stillingsskildringar og etablere felles malar for utlysingar og tilsetjingsprosessar. Dette vil kunne redusere variasjonar, sikre betre kvalitet og styrkje dokumentasjonen.

---

## KOMPETANSEUTVIKLING OG ETTERUTDANNING

I problemstilling 2 har vi sett på systema til Haram kommune for kompetanseutvikling og etterutdanning.

### Konklusjon

Haram kommune har etablert system og planar for kompetanseutvikling og etterutdanning, særleg innan helse- og omsorg, barnehage/skule og legetenesta. Samstundes er systema ulikt utvikla og ikkje fullt ut samordna på tvers av kommunen. Kompetanseplanen for helse- og omsorg, legeplanen og nasjonale program bidreg til struktur, men mangelen på ei samla kompetansestrategi og einskapleg oppfølging gjer at tiltaka varierer i styrke og effekt.

Kommunen er inne i ein overgangsfase med arbeid for å utvikle meir heilskapleg kompetansestyring. Utfordringane er særleg merkbare i omsorgssenter, heimetenesta og bufellesskap, der ressursavgrensing og ujamn oppfølging svekkjer gjennomføringa. Kommunen søkjer om og får statlege midlar til lønna utdanningspermisjon, men ordningane opplevast ikkje alltid som tilstrekkelege i møte med behovet i tenestene. Problemstillinga om kommunen har utvikla føremålstenlege system for kompetanseutvikling og etterutdanning kan dermed svarast ut med at systema er **delvis føremålstenlege**, men har vesentlege forbettringsområde.

### Tilrådingar

Med bakgrunn i våre funn og vurderingar tilrår vi at Haram kommune bør vurdere å:

- **Utvikle og forankre ein samla kompetansestrategi**  
Ei overordna, heilskapleg kompetansestrategi som omfattar alle sektorar vil kunne gi betre samordning, meir systematikk og klarare prioriteringar.
- **Styrkje oppfølginga i einingar med særlege utfordringar**  
Det bør leggjast vekt på å sikre meir systematisk oppfølging ved omsorgssenter, heimetenesta og bufellesskap, der kompetanseutvikling i dag er mest fragmentert og sårbar.

---

## BEHALDE TILSETTE

I problemstilling 3 har vi sett på korleis Haram kommune handterer utfordringar med å behalde kvalifisert arbeidskraft.

### Konklusjon

Haram kommune har etablert fleire system, tiltak og rutinar for å behalde kvalifisert arbeidskraft, men gjennomføringa og effekten varierer mellom sektorar. Tiltaka er best utvikla i legetenesta, barnehage og skule, medan helse- og omsorg framleis slit med høgt sjukefråvær, vikarbruk og pressa arbeidsmiljø.

Det er etablert system for medarbeidarsamtalar, medarbeidarundersøkingar, HMS og nærværarbeid, men desse er ulikt implementerte. Mange einingar har god praksis, medan andre har svak oppfølging.

Samla sett kan det seiast at kommunen har system som **delvis sikrar** stabilitet og redusert gjennomstrøyming, men utfordringane i pleie- og omsorg viser at det framleis er vesentleg forbettringspotensial.

### Tilrådingar

Med bakgrunn i våre funn og vurderingar tilrår vi at Haram kommune bør vurdere å:

- **Styrkje systematisk oppfølging av HMS og nærværarbeid i helse- og omsorg**  
Det kan vere formålstenleg å sikre betre og meir systematisk oppfølging av HMS-tiltak, vernerundar og sjukefråværsoppfølging, særleg ved omsorgssenter og heimeteneste.
- **Sikre meir einskapleg gjennomføring av medarbeidarsamtalar og oppfølgingstiltak**  
Kommunen kan vurdere å standardisere praksis for medarbeidarsamtalar og sikre betre kvalitet og oppfølging, slik at alle tilsette får likeverdige oppfølging uavhengig av eining.

## 6 FAKTASJEKK OG FRÅSEGN FRÅ KOMMUNEDIREKTØR

Eit utkast til rapport vart sendt på faktasjekk til kontaktperson og til uttale til kommunedirektør 1.9.2025. Vi bad om tilbakemelding på faktagrunnlaget og fekk tilbakemelding i e-post 8.9.2025.

Tilbakemeldingane er innarbeidde i rapport som 10.9.2025 vart sende til kommunedirektør for uttale.

Vi fekk uttale frå kommunedirektør i e-post 15.9.2025. Uttalen følgjer som vedlegg 1.

## 7 KJELDER

- KS, Kommunesektorens arbeidsgivermonitor (2023). [23088-KS-Arbeidsgivermonitor-2023-WEB.pdf](#)
- KS, Veileder for lokalt arbeid med kompetanseutvikling (2022)  
[Veileder-lokalt-arbeid-kompetanseutvikling.pdf \(ks.no\)](#)
- KS, Verktøy – Strategisk kompetanseplanlegging. (2025)  
<https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/kompetanse-og-rekruttering/verktoy---strategisk-kompetanseplanlegging>
- Møre og Romsdal Revisjon SA, (2024). Risiko- og vesentlighetsvurdering 2024-2027 Haram kommune
- NOU 2023: 4. (2023). Tid for handling: Personellet i en bærekraftig helse- og omsorgstjeneste. Helse- og omsorgsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2023-4/id2961552/>
- Statistisk sentralbyrå (2024). 12439: Kjønn- og sykefraværstypetfordelt (egen- og legemeldt) sykefravær 2000K2 - 2024K3. Hentet fra <https://www.ssb.no/statbank/table/12439/>
- Statsforvaltaren i Møre og Romsdal (2024). Forventningsbrevet 2024 - nasjonale forventninger til kommunane – forstå di tid! forventningsbrevet-2024\_.pdf (statsforvalteren.no)
- Statsforvaltaren i Møre og Romsdal (2025). Kommunebrevet 2025 - nasjonale forventninger til kommunane – Tøffe tider krever tøffe prioriteringar – kommunebrevet 2025\_.pdf (statsforvalteren.no)
- Arbeidsmiljøloven  
[Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. \(arbeidsmiljøloven\) - Lovdata](#)
- Forskrift om organisering, ledelse og medvirkning.  
[Forskrift om organisering, ledelse og medvirkning - Lovdata](#)
- Hovedavtalen  
[Hovedavtalen-KS-2024-2025.pdf](#)
- Helse og omsorgsdepartementet, Handlingsplan: Kompetanseløft 2025  
[kompetanseloft-2025-2.pdf \(regjeringen.no\)](#)
- ISO 30405:2023 Human resource management 2023.  
[ISO 30405:2023 - Human resource management — Guidelines on recruitment](#)
- Kommuneloven  
[Lov om kommuner og fylkeskommuner \(kommuneloven\) - Lovdata](#)
- Haram kommune, Budsjett og økonomiplan 2024-2027
- Haram kommune, Budsjett og økonomiplan 2025-2028

Haram kommune, Delegasjonsreglement

Haram kommune, Helse og omsorgsplan

Haram kommune, Kommuneplanen samfunnsdel

Haram kommune, Planstrategi 2024-2027

Haram kommune, Tertialrapport 1 og 2/2024

Haram kommune, Tertialrapport 1/2025

Haram kommune, Årsmelding 2024

## VEDLEGG 1: FRÅSEGN FRÅ KOMMUNEDIREKTØR

### **Forvaltningsrevisjonsprosjekt om personalforvaltning i Haram kommune - uttale fra kommunedirektør**

Eg viser til oversendt rapport knytt til forvaltningsrevisjon av personalforvaltning i Haram kommune, datert 10.09.2025.

Rapporten viser funn som i stor grad er i tråd med kunnskap kommuneleiinga har, og eg takkar for bistanden med å kartlegge og dokumentere funna som er gjort. Som kommunedirektør vil eg følge opp tilrådingane i eige plansystem, leiaropplæring, og revisjon av etablerte rutinar.

Mvh

### **Anders Norvald Hammer**

Kommunedirektør

Mob. 416 35 839 | 70 20 75 00 (sentralbord)

[anders.norvald.hammer@haram.kommune.no](mailto:anders.norvald.hammer@haram.kommune.no)



## VEDLEGG 2: UMLEING AV REVISJONSKRITERIUM

Revisjonskriterium er ei samlenemning på dei krava, normene og/eller standardane som forvaltningsrevisjonsobjektet skal vurderast opp mot. Revisjonskriteria skal vere grunna i, eller utleia frå, autoritative kjelder innanfor det reviderte området. Aktuelle revisjonskriterium kan vere:

- Lover, forskrifter, førearbeid og rettspraksis
- Statlege føringar, rettleiingar og liknande
- Politiske vedtak, mål og føringar
- Administrative retningslinjer, mål og føringar
- Anerkjend teori og forskning på feltet

Det er arbeidsgjevar sitt ansvar å kontinuerleg utvikle og forbetre arbeidsmiljøet og leggje til rette for den einskilde medarbeidaren, og arbeidstakarane har rett og plikt til å medverke til eit godt arbeidsmiljø. I sum utgjer lover, forskrifter og rettleiingar på dette området eit godt utgangspunkt for å kunne utvikle gode arbeidsmiljøtilhøve.

Revisjonskriteria dannar grunnlaget for å vurdere om det ligg føre avvik eller svakheiter på det reviderte området. I det følgjande blir det presentert revisjonskriterium som er relevante for å undersøkje personalforvaltninga i Haram kommune.

### **Problemstillingane for undersøkinga er:**

1. Er rekrutteringsstrategiane tilstrekkeleg effektive for å tiltrekkje og sikre naudsynt kvalifisert arbeidskraft?
2. Har Haram kommune utvikla føremålstenlege system for kompetanseutvikling og etterutdanning som er tilpassa framtidens krav til kompetanse og tenester?
3. Korleis handterer Haram kommune utfordringar knytte til å halde på kvalifisert arbeidskraft, og i kva grad bidreg eksisterande tiltak til å redusere turnover og fremje stabilitet hjå tilsette?

Kommunen blir i denne forvaltningsrevisjonen vurdert opp mot desse revisjonskriteria:

### **P1: Er rekrutteringsstrategiane til kommunen tilstrekkeleg effektive for å tiltrekkje og sikre naudsynt kvalifisert arbeidskraft?**

RK1: Har kommunen etablert system for gjennomføring av rekrutteringsprosessar?

RK2: I kva grad sikrar kommunen at krav til rekrutteringsprosessar og dokumentasjon av desse blir følgde opp?

Ved vurdering av om kommunen sine rekrutteringsstrategiar er tilstrekkeleg effektive for å tiltrekkje og sikre naudsynt kvalifisert arbeidskraft, har vi òg henta inn opplysningar om korleis kommunen kjem i kontakt med potensielle søkjarar.

**P2: Har kommunen utvikla føremålstenlege system for kompetanseutvikling og etterutdanning som er tilpassa framtida sine krav til kompetanse og tenester?**

RK3: Har kommunen etablert system for kompetanseutvikling og etterutdanning?

RK4: I kva grad sikrar kommunen at krav til kompetanseutvikling og etterutdanning blir følgde opp i einingane?

**P3: Korleis handterer kommunen utfordringar knytt til å behalde kvalifisert arbeidskraft, og i kva grad bidreg eksisterande tiltak til å redusere gjennomstrøyming og fremje stabilitet mellom tilsette?**

RK5: Har kommunen etablert system for å behalde kvalifisert arbeidskraft?

RK6: I kva grad sikrar kommunen at krav til å behalde kvalifisert arbeidskraft blir følgde opp i einingane?

Følgjande kjelder er nytta for å utleie revisjonskriterium:

- Kommuneleva, kapittel 25
- Helse- og omsorgstenestelova
- Barnehagelova
- Opplæringslova
- Arbeidsmiljølova
- Hovudavtalen
- Kommunale vedtak/retningslinjer, derunder:
  - Kommuneplanen
  - Personalpolitikk
  - Tilsetjingsreglement
- Kommunen sine prosedyrar og rutinar

### **Kommuneleva**

Kapittel 25 i kommuneleva handlar om kommunen sitt ansvar for å forvalte ressursane sine forsvarleg og i tråd med lover, forskrifter og vedtak. Dette inkluderer kvalifikasjonsprinsippet, som krev at tilsette blir valde på grunnlag av kompetanse og kvalifikasjonar – ikkje basert på subjektive eller vilkårlege forhold. Kommunen skal dermed leggje til rette for rekrutterings- og tilsetjingsprosessar som sikrar at rett kompetanse blir vald til rett stilling. Prinsippet skal òg sikre at tilsetjingsprosessane er transparente og ikkje-diskriminerande. Dette er avgjerande for effektiv rekruttering og for å sikre kvalifisert arbeidskraft. Kommunen sine rekrutteringsprosessar skal difor vere i tråd med kvalifikasjonsprinsippet for å oppfylle krava til forsvarleg forvaltning.

Etter kommuneleva § 13-1 har kommunedirektøren det løpende personalansvaret for den enkelte ansatte.

### **Forvaltingslova**

§ 6 fastset reglar om habilitet, som skal sikre at avgjerder i forvaltninga blir tekne utan at det ligg føre personlege interesser eller inhabilitet hjå den som tek avgjerda. I ein kommunal samanheng tyder dette at personar som deltek i rekrutterings- eller personalavgjerder, ikkje skal ha

personlege eller økonomiske interesser i utfallet. Dette er særleg viktig i tilsetjingsprosessar, der det er fare for inhabilitet dersom retningslinene ikkje blir følgde strengt. Kommunen skal difor ha system som sikrar at habilitetskrava blir følgde i alle rekrutterings- og tilsetjingsprosessar.

## Helse- og omsorgstenestelova

§ 4-1 i helse- og omsorgstenestelova stiller krav om at helse- og omsorgstenester som blir tilbydde eller ytte av kommunen, skal vere forsvarlege. Kommunen har ansvar for å sikre at tenestene er tilpassa brukarane sine behov og blir leverte med rett kompetanse og tilstrekkeleg kapasitet. § 12-5 gjev heimel for å fastsetje forskrifter om kvalitet og internkontroll i pleie- og omsorgstenestene, noko som støttar opp under krava til forsvarlegheit.

Helse- og omsorgstenestelova gjev kommunane eit overordna ansvar for å planleggje, leggje til rette for og utføre tenester som sikrar innbyggjarane sin rett til helsehjelp.

## Barnehagelova

Kapittel VI i barnehagelova stiller krav til bemanning og kompetanse i barnehagar, inkludert føresegner om pedagogisk bemanning, talet på tilsette per barn og krav til spesialpedagogisk kompetanse. Barnehagane skal sikre eit omsorgs- og læringsmiljø som er tilpassa barna sine behov. Dette føreset at rekrutteringsprosessane prioriterer å tilsetje kvalifiserte pedagogar og støttepersonell. Vidare må kommunen leggje til rette for etterutdanning av dei tilsette for å møte desse krava. Bemanning og kompetanse i barnehagesektoren skal dermed oppfylle krava i barnehagelova, inkludert krav til pedagogtetheit og spesialpedagogisk kompetanse.

## Arbeidsmiljølova

Arbeidsmiljølova set rammene for å sikre eit fullt forsvarleg arbeidsmiljø som fremjar helse, trivsel og tryggleik for alle tilsette. § 3-1 pålegg arbeidsgjevarar å drive systematisk helse-, miljø- og tryggleiksarbeid (HMT) for å førebyggje skadar og redusere fråvær. Dette inkluderer krav om tilrettelegging for tilsette med spesielle behov og tiltak for å sikre eit forsvarleg arbeidsmiljø.

Vidare er arbeidsmiljølova ei sentral lov for å sikre arbeidstakarane sine rettar og arbeidsgjevar sitt ansvar. Ho dannar grunnlaget for fleire tilhøyrande forskrifter, mellom anna:

- *Internkontrollforskrifta*: Forskrifta utdjupar krava i § 3-1 i arbeidsmiljølova og krev at arbeidsgjevarar etablerer system for å dokumentere og følgje opp HMT-arbeidet. Dette omfattar identifisering og handtering av risiko, oppfølging av avvik og kontinuerleg forbetring av arbeidsmiljøet. Kommunen må etablere og følgje opp HMT-system som reduserer sjukefråvær, sikrar eit godt arbeidsmiljø og handterer utfordringar som turnover og uønskt deltid. Dette er avgjerande for stabilitet og trivsel mellom tilsette.
- *Forskrift om organisering, leiing og medverknad*: Denne forskrifta støttar opp under mellom anna § 2-1 (arbeidsgjevar sitt ansvar) og kapittel 4 i lova, og stiller krav til korleis arbeidsmiljøet skal organiserast og leiast. Forskrifta legg òg vekt på medverknad frå tilsette, verneombod og tillitsvalde i spørsmål som gjeld arbeidsmiljø.

Kommunen skal dermed sørge for at arbeidsmiljøet blir organisert og tilrettelagt i samsvar med krava i arbeidsmiljølova § 3-1 og dei tilhøyrande forskriftene, inkludert Internkontrollforskrifta og Forskrift om organisering, leiing og medverknad. Det skal finnast dokumenterte system som bidreg til eit godt arbeidsmiljø, reduserer sjukefråvær og fremjar stabilitet mellom tilsette.

Lova pålegg arbeidsgjevarar å sikre eit forsvarleg arbeidsmiljø gjennom systematisk HMT-arbeid og tilrettelegging for dei tilsette si utvikling og trivsel. Lova krev at arbeidsgjevar sørger for naudsynt opplæring og instruksjon av tilsette. Arbeidsgjevar skal leggje til rette for dei tilsette si faglege og personlege utvikling som ein del av arbeidsmiljøarbeidet.

### **Hovudavtalen (2024-2025)**

Hovudavtalen gjev føringar for samarbeid mellom leiing og tillitsvalde. Ho stiller krav om at arbeidsgjevar sikrar medverknad i saker som påverkar arbeidsvilkåra, som rekruttering, kompetanseutvikling og arbeidsmiljøtiltak. Kommunen må involvere tillitsvalde i utarbeiding og gjennomføring av strategiar for personalforvaltning, inkludert rekrutterings- og kompetansetiltak. Dette fremjar legitimitet og aksept for tiltaka mellom dei tilsette. Kommunen sine tiltak for rekruttering og kompetanseutvikling skal dermed utviklast i samsvar med krava til medverknad i Hovudavtalen.

Hovudavtalen stiller krav om samarbeid mellom arbeidsgjevar og tillitsvalde, inkludert medverknad i spørsmål som rører ved arbeidsforhold, rekruttering og kompetanseutvikling.

## VEDLEGG 3: KONTROLLUTVALETS SI BESTILLING

Kontrollutvalet i Haram kommune bestilte i møte 6.2.2025 i sak 5/25 forvaltningsrevisjonsprosjektet om personalforvalting, derunder rekruttering og det å halde på kvalifisert arbeidskraft.

Basert på bestillinga frå kontrollutvalet utarbeidde Møre og Romsdal Revisjon SA ein prosjektplan som kontrollutvalet behandla i møte 20.3.2025 i sak 11/25

Kontrollutvalet sine vedtak i sak 5 og 11/25 var som følgjer:

---

### BESTILLING – KU-MØTE 6.2.2025 SAK 5/25

#### **Vedtak:**

Haram kontrollutval bestiller ein prosjektplan frå Møre og Romsdal Revisjon SA for gjennomføring av forvaltningsrevisjon innan personalforvaltning i tråd med dei punkta som kjem fram i saka.

Møre og Romsdal Revisjon SA skal levere prosjektplanen med tydeleg problemstilling, anslag på ressursbruk og tidsplan for gjennomføring. Denne planen leggst fram på neste møte i Haram kontrollutval 27. mars 2025 og skal være grunnlaget for arbeidet med endeleg rapport.

#### **Behandling i møtet**

Samrøystes vedteke.

---

### PROSJEKTPLAN – KU MØTE 27.3.2025 SAK 11/25

#### **Vedtak:**

Kontrollutvalet godkjenner prosjektplanen for forvaltningsrevisjon innan personalforvaltning i Haram kommune, med den framdriftsplan og ressursbruk som er skissert. Utvalet ber sekretariatet kvalitetssikre at dei moment som kjem fram i møtet blir tatt inn i planen.

Kontrollutvalet ber om at forvaltningsrevisor held sekretariatet informert undervegs og at utvalet blir orientert om der er behov for vesentlege endringar i prosjektet.

#### **Behandling i møtet**

Oppdragsansvarleg forvaltningsrevisor Einar Andersen tok ein gjennomgang av prosjektplanen og diskuterte problemstillingane med kontrollutvalet. Utvalet fekk høve til å stille spørsmål og få meir informasjon om den komande forvaltningsrevisjonen.

Samrøystes vedteke.

## VEDLEGG 4: ORGANISERING I HARAM KOMMUNE

### POLITISK ORGANISERING

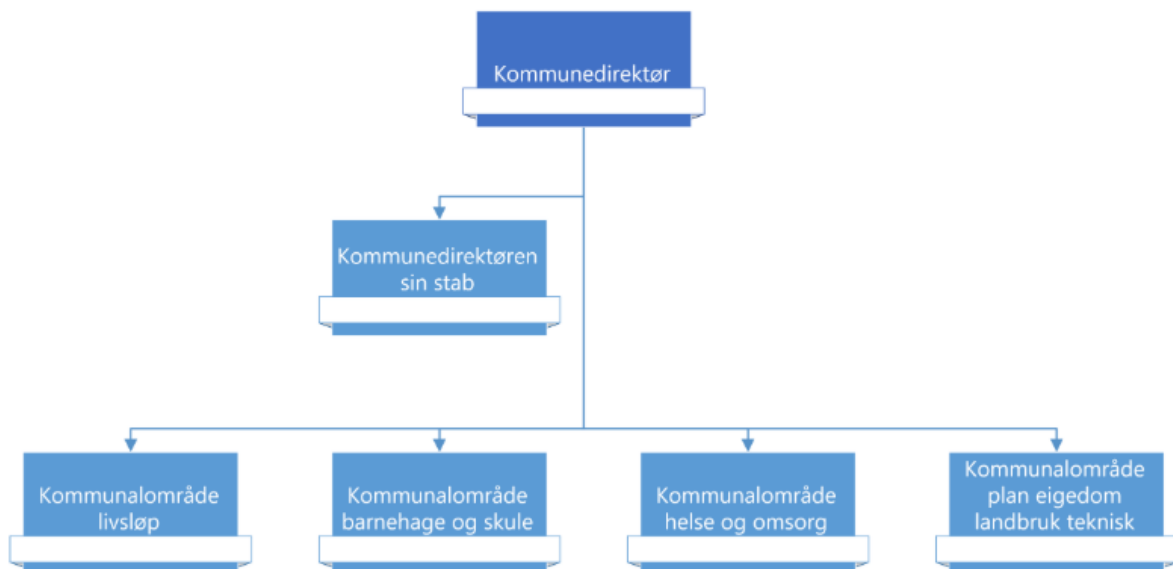
Kommunestyret er det øvste organet i Haram kommune. Kommunestyret består av 27 representantar.

Haram kommune har faste politiske utvalg som formannskapet, kulturutvalg, viltnemnd, samfunnsutvalget mv. Formannskapet har ni medlemmer og innstiller saker til kommunestyret. Planutval består av ni representantar, og har mynde i enkeltsaker etter delegasjon. Om utvalet ikkje har mynde i ein sak, fremjast forslag til innstilling til formannskapet.

### ADMINISTRATIV ORGANISERING

Haram kommune er organisert med leiarnivåa kommunedirektør, kommunalsjefar og einingsleiarar. Kommunedirektøren er den øvste leiaren for den kommunale administrasjonen. Kommunedirektøren er bindeleddet mellom administrasjonen og dei politiske organa, og har rolla som sentral premissleverandør til politikarane, samstundes som han har ansvar for at politiske vedtak blir sette i verk.

Kommunedirektøren er Haram kommune sin øvste administrative leiar. Administrasjonen er organisert i fire sektorar og eit stabsområde. Toppleiinga består av kommunedirektør, stabsleiar og fire kommunalsjefar.



# VEDLEGG 5: PLANSYSTEMET I HARAM KOMMUNE

Kommunestyret rullerte i møte 19.6.2025 i sak 38/25 planstrategi for kommunen. Planstrategi for 2025-2028 blei vedteke og er ein vidareføring av plana for 2024-2027. Planstrategien vektlegg løysningar og gir ein langsiktig strategi for mellom anna å sikre nok og kvalifisert arbeidskraft.

Figuren under er frå planstrategien og viser kva for planar som inngår i det kommunale plansystemet, og kva rolle dei har.



Figuren under er frå planstrategien og viser målhierarkiet:



## VEDLEGG 6: SPØRSMÅL FRÅ SPØRJEUNDERSØKINGA

### Rekruttering av kvalifisert arbeidskraft

Haram kommune har utfordringar med å rekruttere kvalifisert arbeidskraft innan helse- og omsorg.

#### 1) \* Har eininga di utfordringar med å rekruttere kvalifisert arbeidskraft?

- Ja, store utfordringar
- Ja, nokre utfordringar
- Nei, få eller ingen utfordringar
- Veit ikkje

### Utfordringar med å rekruttere kvalifisert arbeidskraft

Her kan du kome inn på forhold som få kvalifiserte søkjarar, lønsvilkår, deltid/heiltidsproblematikk eller anna som du kjenner til eller vil trekkje fram.

#### 2) \* I di erfaring, kva er dei største utfordringane med å rekruttere kvalifisert arbeidskraft?

Ope svar.

### Behalde kvalifisert arbeidskraft

#### 3) \* Har eininga di utfordringar med å behalde kvalifisert arbeidskraft?

- Ja, store utfordringar
- Ja, nokre utfordringar
- Nei, få eller ingen utfordringar
- Veit ikkje

### Utfordringar med å behalde kvalifisert arbeidskraft

Her kan du kome inn på til dømes arbeidspress, løn, leiing, deltid/heiltidsproblematikk, arbeidsmiljø, eller anna som du vil trekkje fram.

#### 4) \* I di erfaring, kva skuldast utfordringane med å behalde kvalifisert arbeidskraft?

Ope svar.

### Tiltak i samband med å behalde kvalifisert arbeidskraft

Dette kan vere tiltak innan stillingsbrøk, lønsvilkår, arbeidsmiljøtiltak, leiing eller anna.

#### 5) \* Kjenner du til konkrete tiltak kommunen har iverksett for å behalde kvalifisert arbeidskraft?

Ope svar.

#### 6) \* Korleis vil du vurdere arbeidsmiljøet på din arbeidsplass?

- Svært godt

- Godt
- Middels
- Dårlig
- Svært dårlig

7) \* I kva grad opplev du at arbeidsmiljøutfordringar blir tatt tak i på din arbeidsplass?

- I stor grad
- I noko grad
- I liten grad
- Veit ikkje

### Medverknad i nærværsarbeid

Med nærværsarbeid meiner vi til dømes sjukefråværsoppfølging, HMS-arbeid og arbeidsmiljø.

8) \* I kva grad opplev du at verneombod og/eller tillitsvald får ta del i nærværsarbeidet i kommunen?

- I stor grad
- I noko grad
- I liten grad
- Veit ikkje

### Opplæring og oppfølging

Mange arbeidsgjevarar legg vekt på viktigheita av å gje nyttilsette ein god start på arbeidsplassen, såkalla "onboarding".

9) \* I di erfaring, i kva grad får nyttilsette god opplæring og oppfølging?

- I stor grad
- I noko grad
- I liten grad
- Veit ikkje

### Kompetanseutvikling og etterutdanning

10) \* I kva grad opplev du at det er lagt til rette for at du kan ta etter- og vidareutdanning dersom du ønskjer det?

- I stor grad
- I noko grad
- I liten grad
- Veit ikkje

### Medverknad i rekrutteringsarbeid

11) \* I kva grad opplev du at tillitsvalde får ta del i rekrutteringsarbeidet i kommunen?

- I stor grad
- I noko grad
- I liten grad
- Veit ikkje

**12) \* Kva er rolla di?**

- Hovudtillitsvald
- Plasstillitsvald
- Hovudverneombod
- Verneombod

**Tilhøyrsl**

NB: Dersom du er hovudtillitsvald eller hovudverneombod og du ikkje høyrer til ei bestemt eining, vel "anna".

**13) \* Kva teneste tilhøyrar du?**

- Omsorgssenter
- Bufellesskap eller bukollektiv
- Heimebasert teneste
- Helsestasjon
- Legeteneste
- Anna

**14) Her kan du fritt kome med innspel knytt til spørsmåla over eller nærliggande tema som du meiner bør vere med.**

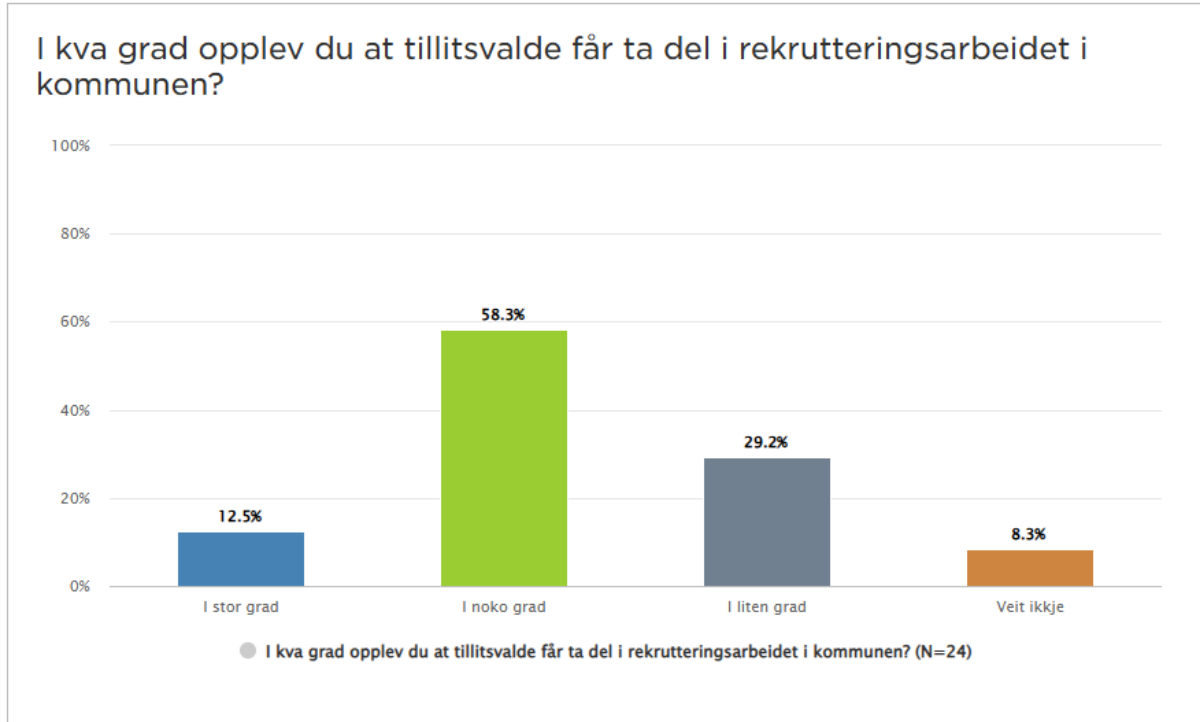
Ope svar.

**Kvalitetssikring av spørjeundersøking**

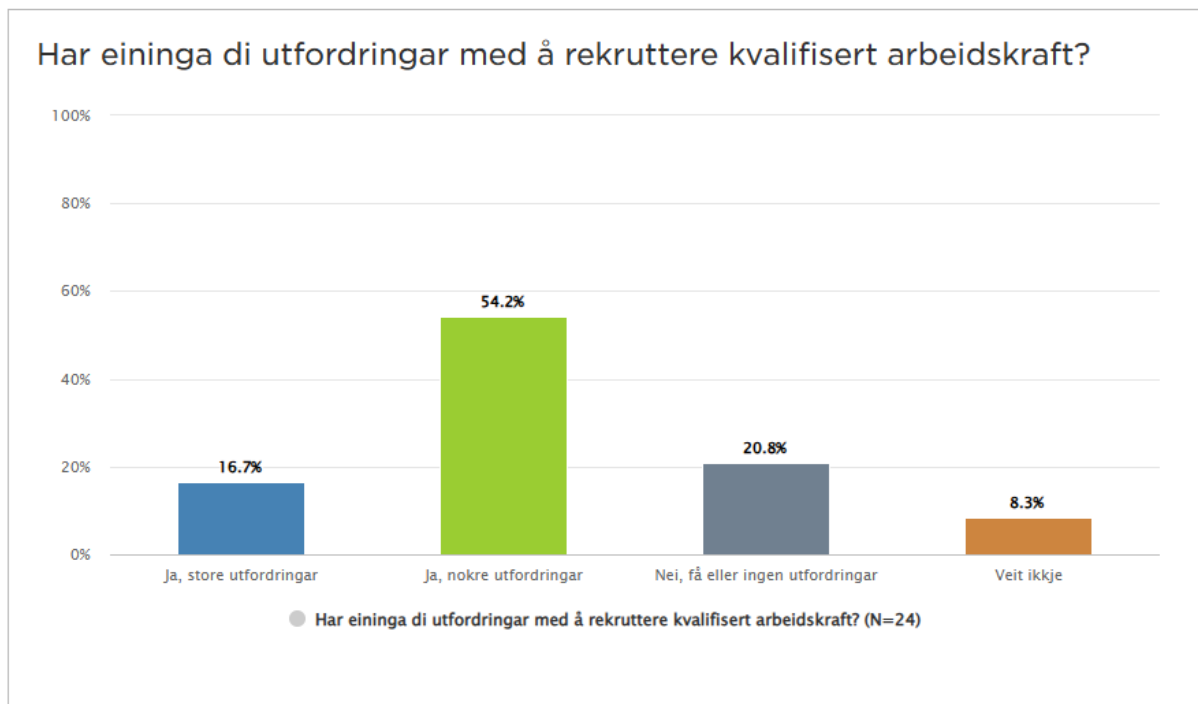
Undersøkinga blei kvalitetssikra i administrasjonen **05.06.25**

## VEDLEGG 7: DIAGRAM FRÅ SPØRJEUNDERSØKINGA

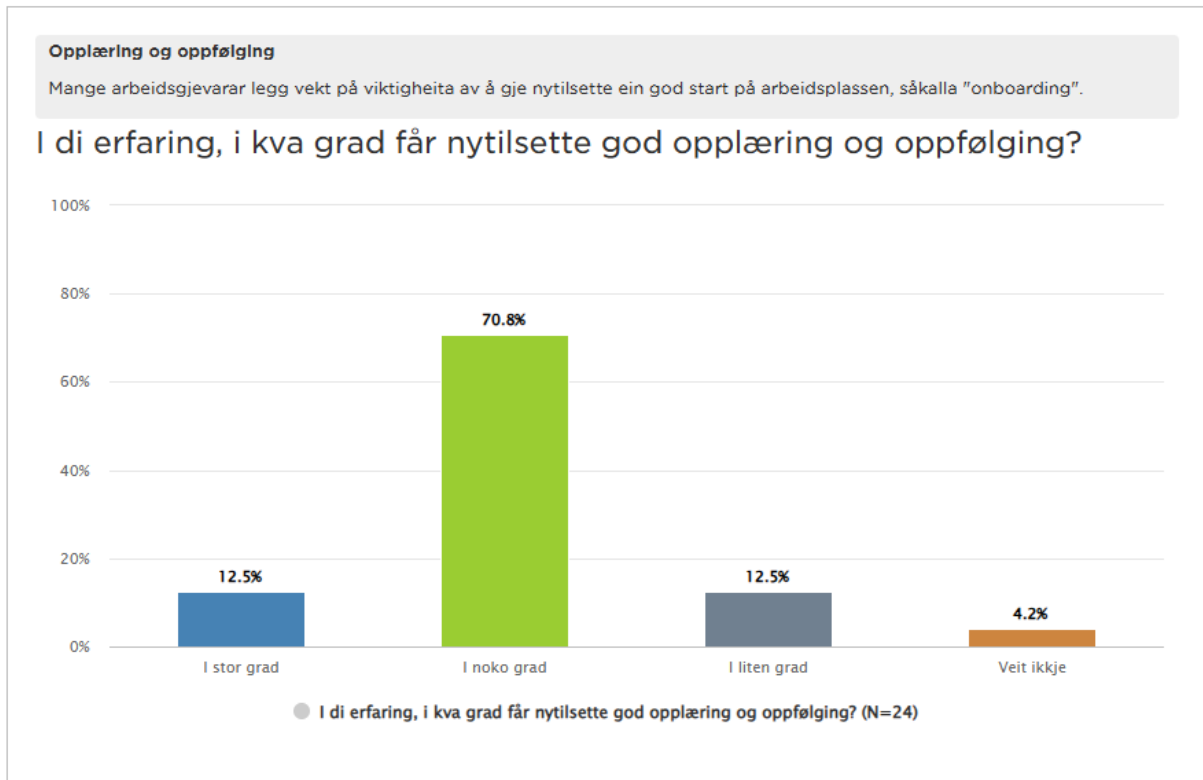
**Diagram 3.** Medverknad i rekruttering



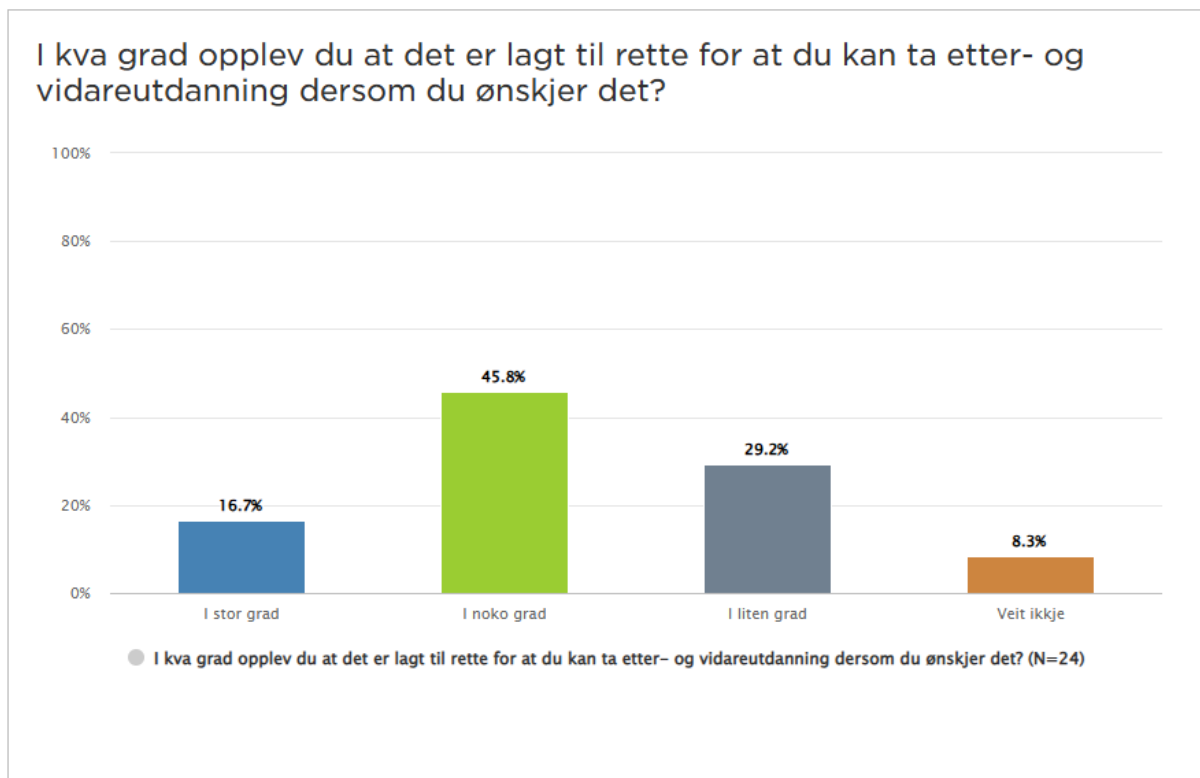
**Diagram 4.** Utfordringar med å rekruttere kvalifisert arbeidskraft



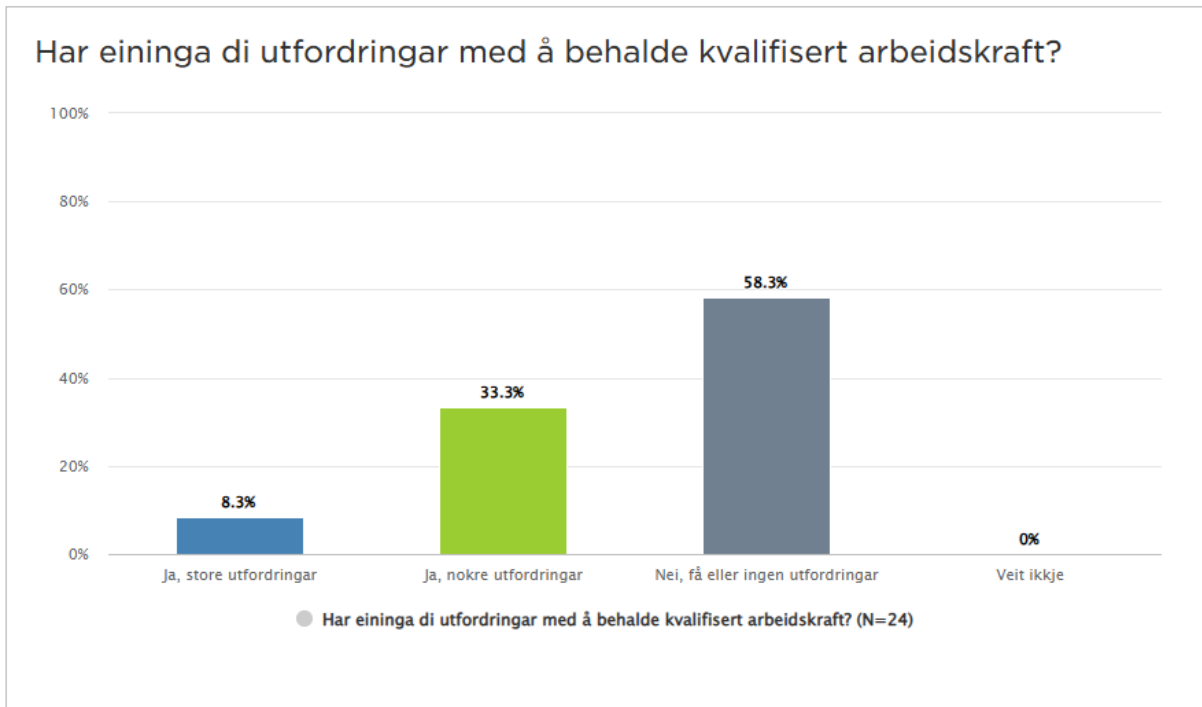
**Diagram 5.** Opplæring og oppfølging av nytilsette



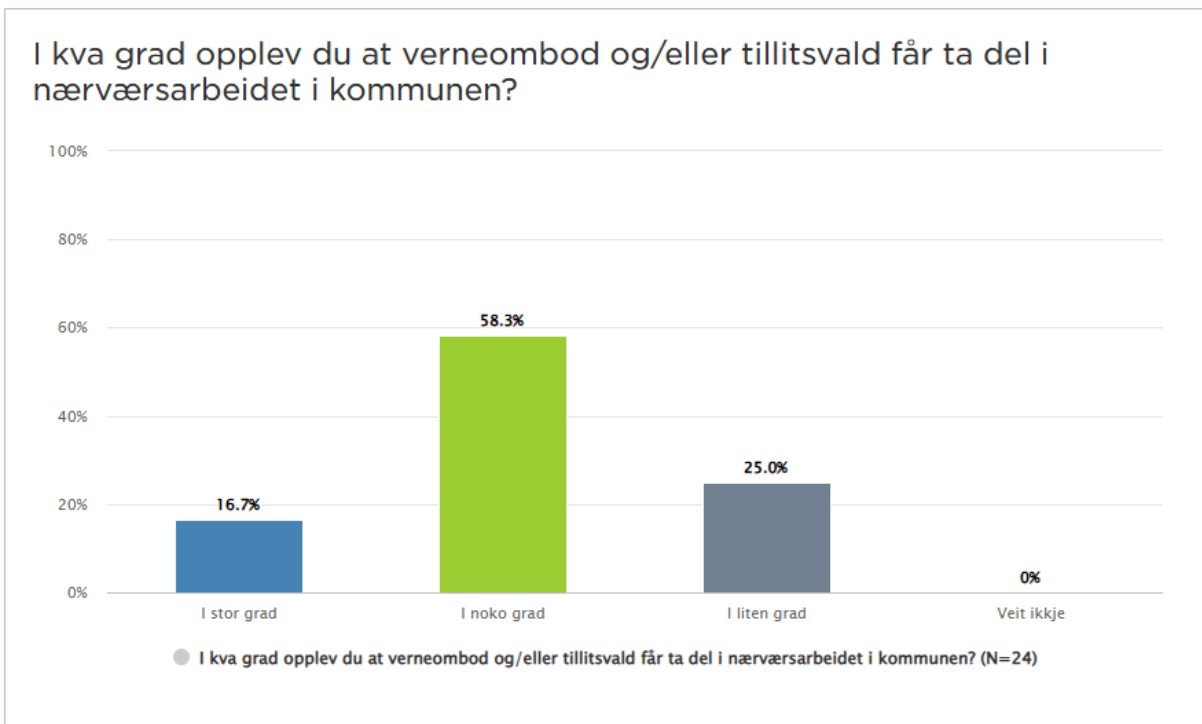
**Diagram 6.** Tilrettelegging for etter- og vidareutdanning



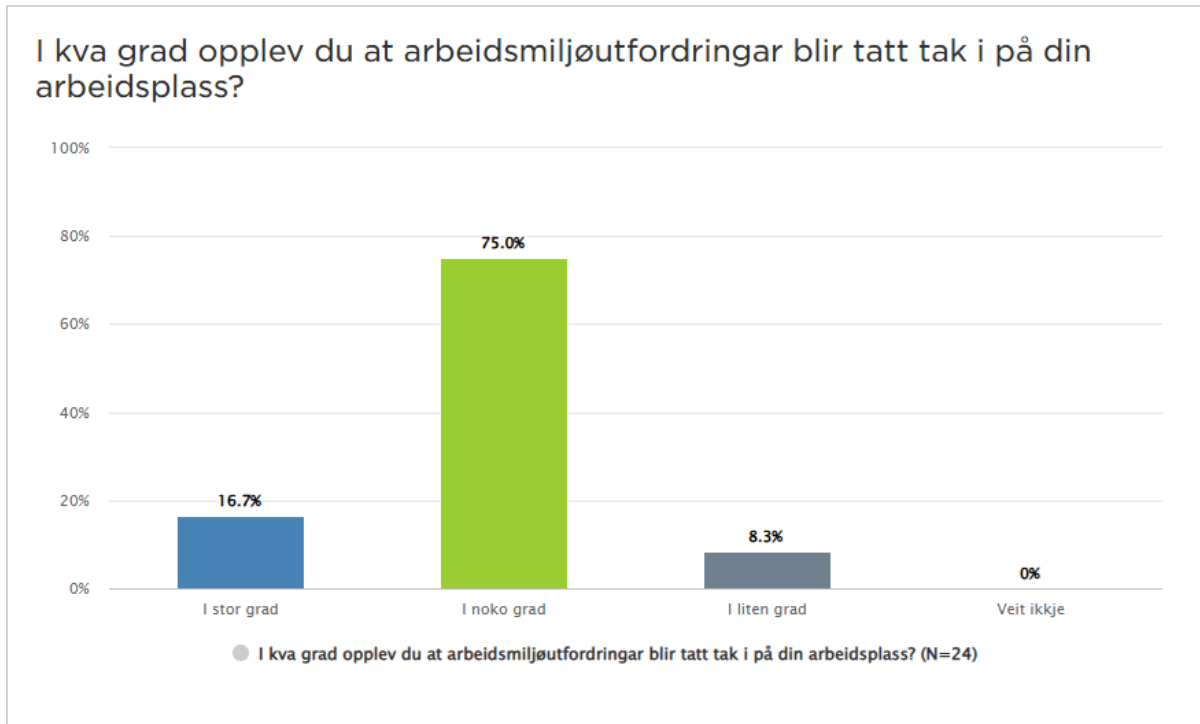
**Diagram 7.** Utfordringar med å behalde kvalifisert arbeidskraft



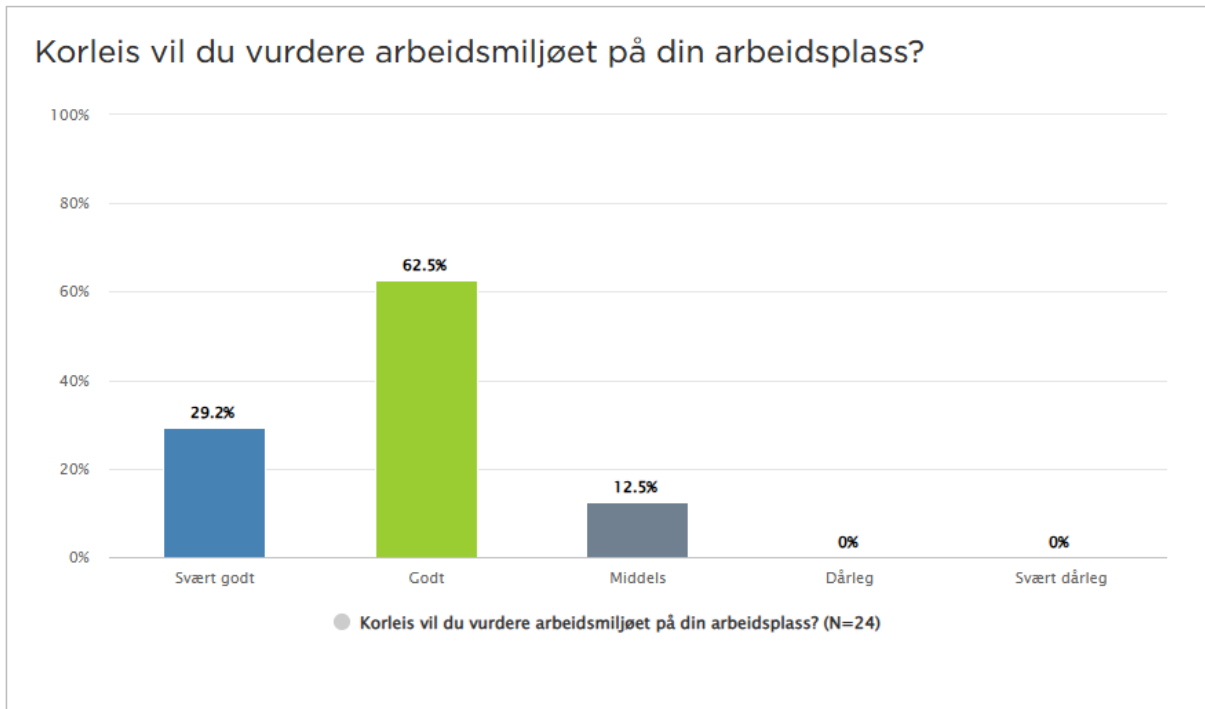
**Diagram 8.** Medverknad i nærværarbeid



**Diagram 9.** Oppfølging av arbeidsmiljøutfordringar



**Diagram 10.** Vurdering av arbeidsmiljøet



## 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, Haram, Sula, Stranda,  
Sykkylven og Ålesund. Møre og Romsdal fylkeskommune.