

MRR

Møre og Romsdal Revisjon SA



FORVALTNINGSREVISJON

Fjord kommune

Personalforvaltning

Endelig rapport

AUGUST 2025



Møre og Romsdal Revisjon SA

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

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

www.mrrevisjon.no

FORORD

Møre og Romsdal Revisjon SA har utført denne forvaltningsrevisjonen etter vedtatt bestilling frå kontrollutvalet i Fjord kommune 03.02.2025.

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

Rapporten summerer opp resultata frå Møre og Romsdal Revisjon SA si undersøking om personalforvaltning i Fjord kommune. Revisjonen er utført av Ingrid Walstad Larsen og Jorunn Hoås Rødal i perioden februar til august i 2025.

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

Molde/Kristiansund, 28.08.2025

Ingrid Walstad Larsen

Jorunn Hoås Rødal

Oppdragsansvarleg revisor

Forvaltningsrevisor

SAMANDRAG

I denne forvaltningsrevisjonen er formålet å undersøke korleis Fjord kommune jobbar med førebygging og oppfølging av sjukefråvær, og bemanning innan helse- og omsorgssektoren.

PROBLEMSTILLINGAR

Følgande problemstillingar er undersøkt i forvaltningsrevisjonen:

1. Korleis arbeider Fjord kommune med førebygging og oppfølging av sjukefråvær i helse- og omsorgssektoren?
2. Korleis arbeider Fjord kommune med bemanning i helse- og omsorgssektoren?

I tillegg har vi presentert ei utvikling av korttids- og langtids sjukefråvær i kommunen og ei vurdering av korleis tilsette opplever langvaktturnus i aktuelle einingar.

METODE

Vi har i denne forvaltningsrevisjonen nytta metodetriangulering, ved bruk av dokumentanalyse, intervju og spørjeundersøking. Vi meiner at datamaterialet i rapporten samla sett er relevant for å svare ut problemstillingane og revisjonskriteria. Analysane gir et påliteleg og gyldig grunnlag for våre vurderingar og konklusjonar.

KONKLUSJON OG TILRÅDINGAR

Etter vurdering av problemstillingar og revisjonskriterium, har vi følgande konklusjonar og tilrådingar.

KONKLUSJON PROBLEMSTILLING 1

Fjord kommune har etablert eit omfattande system for HMS-arbeid og sjukefråværsoppfølging, med klare rutinar og verktøy for både kartlegging, dokumentasjon og oppfølging. Det finst strukturar som HMS-handbok, Compilo-systemet, årshjul og møtefora som skal bidra til eit systematisk og førebyggjande arbeidsmiljøarbeid. Det er tilgang på bedriftshelseteneste og ulike førebyggjande tiltak. Fleire tilsette vurderer også kommunikasjonen med næraste leiar som god. Sjølv om leiarar viser til at oppfølgingsplanar og dialogmøte blir gjennomført, viser funn frå spørjeundersøkinga at ein viss andel tilsette har ikkje fått tilbod om medarbeidarsamtalar, oppfølgingsplanar eller dialogmøte. Dette kan tyde på at det er eit skilje mellom formell praksis og opplevd praksis.

HMS-arbeidet vert ikkje alltid erfart som systematisk og målretta, verken av vernetenesta, tillitsvaldsordninga eller av dei tilsette. Særleg gjeld dette oppfølginga av konkrete tiltak etter møter og medarbeidarsamtalar, bruk av sjukefråværsstatistikk, samt involvering av verneombod og tillitsvalde i førebyggjingsarbeidet. Dette indikerer variasjonar i etterleving og praksis.

Samla sett vurderer vi at Fjord kommune har fleire element av god praksis, men våre funn tyder også på at det er behov for å styrke etterlevinga i praksis og sikre betre systematikk når det gjeld oppfølging og samarbeid.

KONKLUSJON PROBLEMSTILLING 2

Fjord kommune har etablert fleire strategiske tiltak for å tiltrekke og behalde kvalifisert arbeidskraft. Det er særleg lagt vekt på økonomiske og praktiske insentiv, som gode lønsordningar, bustadtiltak, og rekrutteringsfremmande prosjekt/marknadsføring. Dette viser at kommunen i hovudsak arbeider strategisk for å styrke rekrutteringsgrunnlaget. Samtidig indikerer funn frå intervju og spørjeundersøking at det framleis er utfordringar, mellom anna knytt til språkbarrierar, bustad, og låg stabilitet i arbeidskraft frå bemanningsbyrå.

Kommunen har sett i verk fleire tiltak for å utvikle og halde oversikt over kompetansen i tenesta, og fleire leiarar viser til bruk av fagdagar og årshjul. Det er planlagt å ta i bruk Dossier for betre kompetansekartlegging, noko som er positivt. Likevel er det funn som tyder på at det manglar ein samla og systematisk praksis for kompetansekartlegging og -planlegging på tvers av einingar.

Når det gjeld etter- og vidareutdanning, har Fjord kommune etablert insentiv og ordningar som opnar for deltaking. Trass i dette er faktisk deltaking låg, og det kjem fram fleire barrierar som hindrar bruk av ordningane, både strukturelle og personlege. Funn frå intervju og spørjeundersøking tyder på at tilrettelegginga ikkje alltid opplevast som reell, og at leiarstøtte og praktisk fleksibilitet kan styrkast.

Når det gjeld opplæring viser våre funn at kommunen har gode rutinar og eit etablert system for opplæring av nytilsette. Prosedyren i Compilo vert nytta, og leiarar følgjer i hovudsak opp med samtalar, opplæringsplanar og obligatoriske kurs. Dei fleste tilsette er nøgde, men det finst nokre utfordringar i enkelte einingar.

Samla sett vurderer vi at Fjord kommune har etablert fleire tiltak og ordningar for å møte utfordringane innan bemanning og kompetanse. Samtidig er det behov for å styrke den strategiske og systematiske gjennomføringa, særleg når det gjeld kompetansekartlegging og praktisk tilrettelegging for etter- og vidareutdanning.

TILRÅDINGAR

Basert på våre funn og vurderingar tilrår vi at Fjord kommune vurderer følgjande for å styrke områda i forvaltningsrevisjonen:

1. Arbeide med HMS og arbeidsmiljø:
 - a. Utvikle samarbeidskulturen opp mot verneteneste og tillitsvalde, og involvere desse enda meir i det førebyggjande og systematiske HMS-arbeidet.
 - b. Gjennomføre og følgje opp medarbeidarsamtalar i alle einingar.

2. Forbetre sjukefråværsarbeidet og -oppfølging:

- a. Sikre at det blir utarbeidd oppfølgingsplanar, at det blir gjennomført dialogmøter ihht. til kommunens rutinar, og vurdere om det er behov for meir støtte/opplæring til dei som skal følgje opp sjukemeldte .
- b. Arbeide vidare med å utvikle samarbeid og dialog til sentrale partar (t.d. NAV) når det gjeld sjukemeldte.
- c. Bruke dei tilsette si tilbakemelding på kva som er dei største forbetringspunkta i sjukefråværsoppfølginga til det førebyggjande HMS-arbeidet.

3. Vidare utvikling av bemanning, kompetanse og rekruttering:

- a. Kartlegge om det er etablerte verktøy som kan nyttast til å effektivisere arbeidet med vikarbruk i aktuelle einingar.
- b. Fortsette arbeidet med å styrke kompetanseplanlegging gjennom systematisk og regelmessig kartlegging (gjennom til dømes Dossier eller tilsvarande verktøy).
- c. Følgje opp dei tilsette sine svar om arbeidskvardag og arbeidsmiljø, samt innspel til tiltak for rekruttering, som grunnlag for å vidareutvikle og styrke den strategiske rekrutteringa.

INNHALD

1	INNLEIING	8
1.1	Bakgrunn og bestilling.....	8
1.2	Problemstillingar og revisjonskriterium.....	8
1.3	Metode.....	9
1.4	Avgrensing.....	13
1.5	Klargjering av omgrep.....	13
2	PROBLEMSTILLING 1: SJUKEFRÅVÆR OG ARBEIDSMILJØ.....	15
2.1	Faktagrunnlag.....	15
2.2	Våre vurderingar	31
3	PROBLEMSTILLING 2: BEMANNING	34
3.1	Faktagrunnlag/funn	34
3.2	Våre vurderingar	48
4	KONKLUSJON OG TILRÅDINGAR.....	52
4.1	Konklusjon problemstilling 1	52
4.2	Konklusjon problemstilling 2	53
4.3	Tilrådingar	54
5	HØYRINGSUTTALE	55
6	REFERANSELISTE	56

1 INNLEIING

1.1 BAKGRUNN OG BESTILLING

Møre og Romsdal Revisjon SA har utført denne forvaltningsrevisjonen etter bestilling frå kontrollutvalet i Fjord kommune i møte 03.02.2025. Vi utarbeidde en prosjektplan på grunnlag av bestillinga, som kontrollutvalet handsama i møte 24.03.2025.

Som fleire av landets kommunar, opplever Fjord kommune høgt sjukefråvær, særleg i helse- og omsorgssektoren. Kommunen opplever også utfordringar med rekruttering til kompetansestillingar og med å behalde kompetanse i ulike einingar, noko som også er ei velkjent utfordring på landsbasis, og særleg for distriktskommunane (KS, 2023a; NOU 2023: 4).

I denne forvaltningsrevisjonen vil vi undersøke korleis Fjord kommune jobbar med førebygging og oppfølging av sjukefråvær, og bemanning innan helse- og omsorgssektoren.

1.2 PROBLEMSTILLINGAR OG REVISJONSKRITERIUM

Problemstilling 1: Korleis arbeider Fjord kommune med førebygging og oppfølging av sjukefråvær i helse- og omsorgssektoren?

- Kommunen skal gjere systematisk HMS-arbeid for å førebygge sjukefråvær
- Kommunen skal følge opp sjukmeldte i tråd med lovbestemte krav og retningslinjer, inkludert
 - Utarbeiding av oppfølgingsplan
 - Gjennomføring av dialogmøte
 - Tiltak under og etter sjukefråværsperioden
- Kommunen skal halde oversikt over, og følge opp, arbeidsmiljøutfordringar, sjukefråværsstatistikk og avviksrapportering.

I tillegg vil vi presentere en utvikling av korttids- og langtids sjukefråværet i kommunen.

Problemstilling 2: Korleis arbeider Fjord kommune med bemanning i helse- og omsorgssektoren?

- Kommunen skal jobbe strategisk for å tiltrekkje seg og behalde kvalifisert arbeidskraft.
- Kommunen skal sikre rett og nødvendig kompetanse i helse- og omsorgstenesta og gjennomføre regelmessige kartleggingar av kompetansen.
- Kommunen skal tilby relevant etter- og vidareutdanning , og legge til rette for at tilsette får gjennomført dette.
- Kommunen skal sikre nødvendig opplæring hjå tilsette.

I tillegg vil vi undersøke kva erfaringar dei tilsette har med turnusordninga innan helse- og omsorgstenesta.

Ei presisering av korleis dei ulike kjeldene er relatert til revisjonskriteria ligg i vedlegg 1.

1.3 METODE

Forvaltningsrevisjonen er gjennomført i tråd med god kommunal revisjonsskikk og er basert på NKRF – Kontroll og tilsyn i kommunane (NKRF, 2020). I denne undersøkinga har vi kombinert kvantitative (spørjeundersøking) og kvalitative (dokumentanalyse og intervju) metodar for å svare ut spørsmåla. Personopplysningar vert behandla i tråd med personopplysningslova (NKRF, 2020).

I denne rapporten er kunstig intelligens nytta som eit verktøy for å støtte ulike delar av revisjonsprosessen. Resultata av bidraga frå kunstig intelligens er kvalitetssikra og i tråd med krava i GDPR.

RELIABILITET OG VALIDITET

Reliabilitet (pålitelegheit) og validitet (gyldigheit) er sentrale kvalitetskriterium innan all forskning og anna databehandling. Reliabilitet handlar om konsistens, mellom anna knytt til innsamling og analyse av datamateriale, og dermed kor pålitelege resultata av undersøkinga er.

I kvantitative undersøkingar, til dømes spørjeundersøking, handlar reliabilitet både om kor stabile spørsmåla er, altså om resultata blir like om spørsmåla blir svart på fleire gonger (stabilitetsreliabilitet), om ulike brukarar av eit instrument (spørsmål), eller alternative variantar av instrumentet, gir konsistente og samanliknelege svar (ekvivalensreliabilitet), eller om det er indre konsistens mellom spørsmål som skal måle eit fenomen eller omgrep (Ringdal, 2018).

Innsamlede data må være treffande og relevant for problemstillingane og bidra til at vi kan trekkje gyldige slutningar på desse. Validitet handlar dermed om gyldigheita til resultata. Det kan både knytast til innhald og fortolking av sentrale begreip, til dømes om spørsmål i spørjeundersøkingar måler det vi trur dei måler, og til viktigheita av svarprosent og skeivskap i svar i spørjeundersøkingar. Det kan også handle om funna faktisk gjenspeilar deltakarane sine perspektiv og beskrivingar, altså om vi fangar informantens perspektiv på riktig måte. Dette er særleg relevant i kvalitative undersøkingar.

METODETRIANGULERING

Ein måte å auke validiteten i ei undersøking på, er å nytte metodetriangulering, som handlar om å kombinere ulike metodar for å granske eitt og same fenomen. I denne studien har vi brukt både kvalitative og kvantitative framgangsmåtar. Ved å integrere spørjeskjema, intervju og dokumentanalyse, oppnår vi ei meir samanhengande innsikt i dei undersøkte temaa. Spørjeskjemaet gir kvantitative data som kan synleggjere mellom anna kunnskap og haldningar, medan intervju gir ei djupare forståing av deltakarane sine opplevingar og erfaringar. Dokumentanalysen bidreg med kontekst, oversikt over praksis og bakgrunnsinformasjon.

Ved å kombinere desse tilnærmingane kan vi utlikne manglar ved kvar enkelt metode og sikre meir pålitelege og gyldige forskingsresultat. Gjennom å undersøke problemstillinga ikkje berre med bruk av fleire metodar, men også frå fleire nivå på informantane (tilsette, administrasjon,

leiarar), styrkes også reliabiliteten og validiteten i undersøkinga. Ei utdjuping av moglege svakheiter i datamaterialet og vår handtering av desse kjem lenger ned i kapittelet.

DATAINNSAMLING

I det følgjande presenterer vi dokumenta som vert nytta i analysen, i tillegg til ei skildring av utvala frå intervju og spørjeundersøkinga.

Dokumentanalyse

Av dokumenta som er inkludert i dokumentgjennomgangen, blir følgjande nemnde:

- Strategidokument for helse, omsorg og velferd, 2025 - 2028
- Årsmelding 2023
- Planstrategi 2024-2027
- I Compilo:
 - HMS-strategiar og arbeidsmiljøtiltak (HMS-årshjul, HMS-handbok m.v.)
 - Diverse malar, rutine og prosedyre for HMS-gjennomgang og vernerundar
 - Styringssystem Helse, omsorg og velferd
 - Lønnspolitisk plan
 - Tilsettingsreglement
 - Rutine for tilsetjing
 - Samarbeidsplan for Fjord kommune, helse
 - Plan for oppstart nytilsette
 - Oppfølging av sjukmeldte i Fjord kommune
 - Dokument knytt til rettleiing ved avviksrapportering
 - Dokument og skjema til bruk i medarbeidersamtalar

Intervju

Utvalet av informantar til intervju vart gjort med hensikt å dekkje eit breitt spekter av synspunkt og erfaringar knytt til dei undersøkte temaa. Informantene inkluderer kommunedirektør, kommunalsjef helse og personalsjef (alle tre i oppstartsmøte). Vi intervjuar også fire einingsleiarar innan helse og omsorg. Etter analyse av spørjeundersøkinga intervjuar vi også hovudverneombod og hovudtillitsvald. Tabell 1 viser ein oversikt over intervjuar:

Tabell 1. Oversikt over informantar til intervju.

Eining	Rolle	Datainnhenting
Administrasjonen	Kommunedirektør	Oppstartsmøte
	Kommunalsjef Helse	Oppstartsmøte
	Personalsjef	Oppstartsmøte
PLO Stordal	Einingsleiar	Intervju
PLO Valldal/Eidsdal	Einingsleiar	Intervju
Fjord Habilitering	Einingsleiar	Intervju
Fjord Helse	Einingsleiar	Intervju
	HTV	Intervju
	HTV	Intervju
	HVO	Intervju

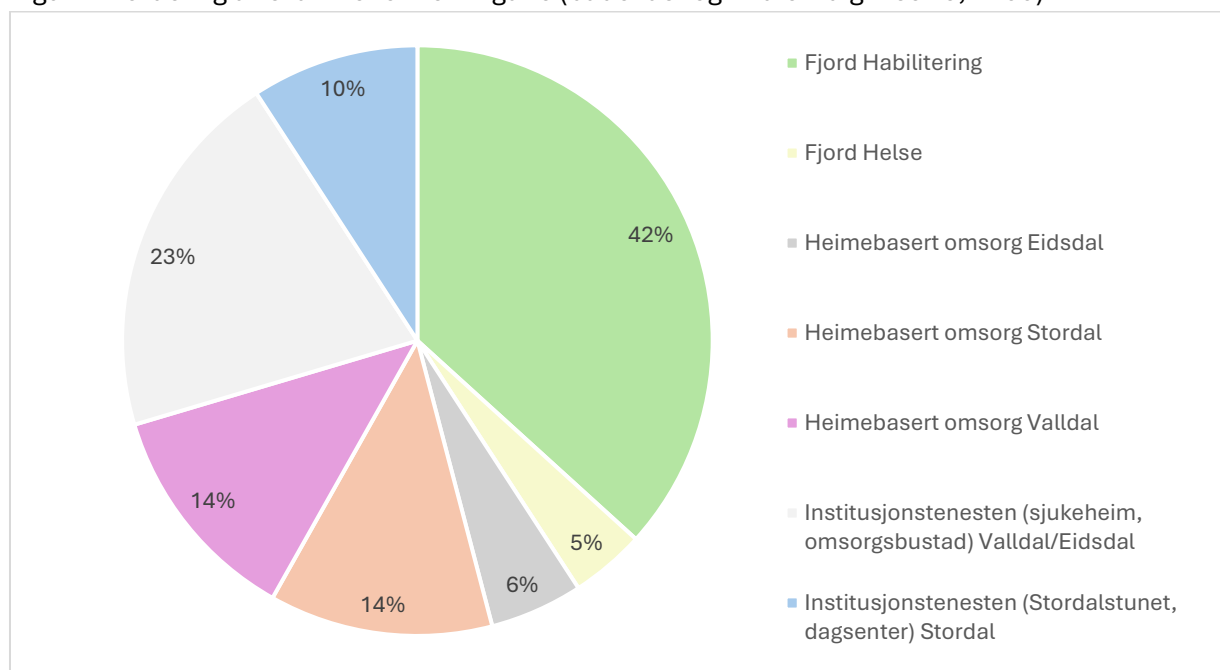
Spørjeundersøking

Respondentane til spørjeundersøkinga vart valt med utgangspunkt i behovet for informasjon. Verneombod og tillitsvalde har grunnlag for å svare på forhold knytt til deira involvering innan begge tema, medan øvrige tilsette kan belyse korleis dei vurderer same temaa frå eit arbeidstakar-perspektiv. Grunna eitt avgrensa tal tilsette i sektoren, vert alle tilsette inkludert i utvalet.

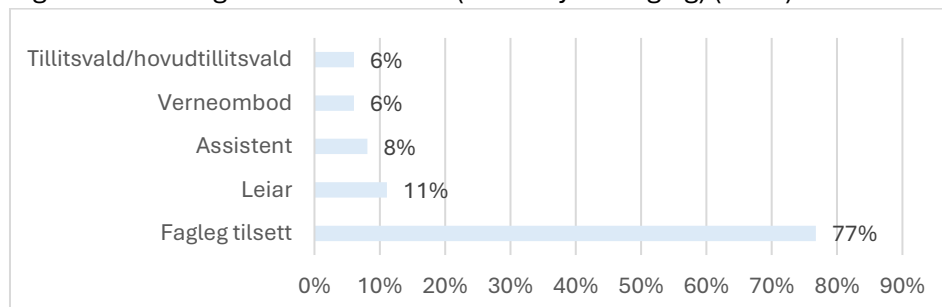
Vi nytta Questback for utsending av undersøkinga. Vi fekk ei liste med 285 e-postadresser for utsending. Lista vert rydda; vi fjerna 33 duplikatar, 19 ferievikarar utan aktive e-postkontoar, fem med omsorgsløn og 17 med pensjonistvilkår. Det samla utvalet var difor 211. Av desse er 67 timelønna/midlertidig tilsette, medan 144 er fast tilsette.

Vi sendte fleire purringar via Questback. Grunna låg svarprosent etter første purring, ba vi einingsleiarane informere dei tilsette om viktigheita av å svare på undersøkinga. Dette vert gjort ved fleire høve. Som eit siste forsøk på å auke svarprosenten, sendte einingsleiarane ut ein e-post med link til undersøkinga til sine tilsette. Vi fekk **99 svar** på undersøkinga, med 87 svar frå fast tilsette og 12 svar frå midlertidig tilsette. Dette gir ein **svarprosent for dei faste tilsette på 60%, og 18% for midlertidig tilsette/timelønna**. Vi skil difor mellom desse to utvala i presentasjon av data. Figurane under visar fordeling av svar i ulike grupper.

Figur 1. Fordeling av svar mellom einingane (både fast og midlertidig tilsette, n=99)



Figur 2. Fordeling av svar etter rolle (fleire kryss mogleg) (n=99)



Vi spurte kor lenge dei som svarte hadde vore tilsett i stillinga. 18% hadde vore tilsett i under eitt år, 19% hadde vore tilsett i 1-3 år, 20% i 3-6 år, og 42% i over 6 år.

SVAKHEITER VED DATAMATERIALET OG HANDTERING AV DESSE

Ved gjennomføring av dokumentanalyse er det fleire faktorar som kan påverke kvaliteten på funna. Eit sentralt moment er den subjektive tolkinga som den enkelte revisor legg til grunn. Når ulike tolkarar ikkje kjem fram til dei same konklusjonane basert på det same datagrunnlaget, svekkjer det analysens pålitelegheit og kan gi grunnlag for ueinskap i vurderingane. Dette problemet blir forsterka dersom det manglar ei tilstrekkeleg forståing av konteksten dokumenta er produsert i – både når det gjeld tid, formål og situasjon. Eit skeivt eller ufullstendig dokumentutval, eventuelt fråvær av sentrale dokument, reduserer også gyldigheita og kan avgrense moglegheitene for å overføre funna til andre kontekstar.

I tillegg kjem utfordringar knytt til dokument som inneheld ufullstendig informasjon, er endra over tid, eller der integriteten til innhaldet ikkje kan stadfestast. Slike forhold gjer det vanskeleg å spore tolkingar tilbake til originale kjelder, noko som svekkjer bekreftbarheita i analysen (Bohnsack et al., 2010). For å møte desse utfordringane har vi lagt vekt på grundig kildekritikk, og følgd ein systematisk og open prosess i gjennomgangen av dokumenta.

Også intervju som datakjelde har potensielle fallgruver. Det kan til dømes vere utfordringar knytt til informantane si subjektivitet, og risiko for at resultata i liten grad kan overførast til andre kontekstar. Manglande transparens i gjennomføringa kan vidare gjere det vanskeleg å etterprøve vurderingane. Ein særleg risiko er at tolkinga av intervju blir farga av revisors egne haldningar, forventningar eller førforståingar. Dette kan føre til at berre delar av informasjonen blir vektlagt, eller at visse perspektiv vert overrepresenterte.

For å motverke desse risikoane har vi nytta semi-strukturerte intervjuguidar med opne spørsmål, slik at informantane har hatt høve til å uttrykke seg fritt og med egne ord. Intervjua har i etterkant vore sendt tilbake til informantane for verifisering, noko som styrkjer truverdet til datamaterialet. Vidare har to revisorar samarbeidd i gjennomføringa og tolkinga av intervju, noko som reduserer faren for einsidig vurdering. Intervjuprosess og analyse er dokumentert, slik at andre kan følgje og forstå framgangsmåten som er brukt.

Når det gjeld spørjeundersøkingar, finst det også fleire kjelder til feil og skeivskapar. Spesielt utforminga av spørsmåla, rekkjefølgja mellom dei, og typen svaralternativ kan påverke korleis respondentane tolkar og svarer. Under utviklinga av undersøkinga har vi vore medvitne om korleis språk og formuleringar kan påverke respondenten si forståing. Vi har difor unngått spørsmål med dobbel tyding, og sørgd for at sentrale omgrep anten er definerte eller godt forankra i spørsmålsformuleringa (Gillham, 2008; Ringdal, 2018). Arbeidet med svarskalaene har hatt som mål å sikre at dei faktisk fangar opp nyansane i respondentane sine erfaringar og meiningar.

For å forankre undersøkinga i den lokale konteksten, har vi teke utgangspunkt i relevante dokument frå kommunen i utforminga. Undersøkinga vert òg forankra frå personalsjef før utsending, noko som er ei form for validering av spørsmåla.

Når det gjeld fråfall i spørjeundersøkingar – altså at enkelte ikkje svarer, anten på delar eller heile undersøkinga – er dette ei velkjend kjelde til skeivskap. Særleg problematisk blir det dersom fråfallet er systematisk, altså at dei som ikkje svarer, har visse felles kjenneteikn som kan påverke dei samla resultata. Fordi vi ikkje har lukkast å innhente oversikt over tal på faste tilsette og vikarar fordelt på kva slags eining dei jobbar på, har vi ikkje oversikt over om det er en systematisk skeivfordeling av dette på den enkelte eining.

Bruk av revisjonskriterium i ein forvaltningsrevisjon kan også bidra til å styrkje både validiteten og reliabiliteten i undersøkinga. Revisjonskriterium sikrar forankring i objektive og etterprøvbare standardar, som til dømes lovverk, nasjonale retningslinjer, politiske vedtak eller god praksis. Dette gjer det lettare å vurdere i kva grad ein kommune eller ei verksemd oppfyller forventa krav, og reduserer faren for at subjektive vurderingar skal prege konklusjonane. Ved å bruke klart definerte kriterium kan ein også sikre større konsistens i datainnsamlinga og tolkinga av funna, noko som styrkjer reliabiliteten. Når revisjonskriterium er tydelege, transparente og relevante for problemstillinga, bidreg dei samstundes til at funna får høgare truverd og at andre kan etterprøve og forstå vurderingane som er gjort – noko som styrkjer både validiteten og den metodiske kvaliteten i revisjonen.

1.4 AVGRENSING

Revisjonen har hatt fokus på eit utval tenester innan helse- og omsorgssektoren. Prosjektet har retta seg mot einingane:

- Institusjonstenesten Stordal, heimebasert omsorg Stordal, institusjonstenesten Valldal, heimebasert omsorg Valldal, Fjord Helse og Fjord Habilitering

Einingane forvaltning, koordinering og utvikling, samt legetenestene er ikkje omfatta av revisjonen. Prosjektet vart gjennomført i perioden februar til september 2025. Det er funna frå denne perioden som danner grunnlaget for våre vurderingar. Organisasjonskart som viser einingane ligg i vedlegg 2.

Helse, omsorg og velferd i Fjord kommune har om lag 221 tilsette i 2025. PLO Valldal, PLO Stordal, Fjord Helse og Fjord Habilitering har kvar sin einingsleiar, og det er i tillegg sju teamleiarar i dei ulike underavdelingane.

Når det gjeld etterleving av prosedyrar og rutinar, baserer vi oss berre på skildringar frå intervju og spørjeundersøking. Vi har altså ikkje vurdert i kva grad prosedyrane faktisk blir følgde i praksis.

1.5 KLARGJERING AV OMGREP

Bemanning handlar om prosessen med å sikre at ein organisasjon har eit tilstrekkeleg tal tilsette med rett kompetanse for å realisere sine mål. Strategisk planlegging innan bemanning og kompetanse omfattar tiltak som planlegging, rekruttering, opplæring og vidareutvikling av medarbeidarar for å møte både dagens og framtidige behov. Slik blir det lagt til rette for at

organisasjonen har tilstrekkeleg og kvalifisert arbeidskraft. Det inneber òg å fastslå kva for ein kompetanse som er naudsynt for å nå måla, og å iverksette tiltak for å skaffe, vidareutvikle eller mobilisere denne kompetansen (KS, 2023b).

Arbeidsmiljøet omfattar forhold som påverkar helse, trivsel og yteevne hos dei tilsette. Dette inkluderer både fysiske faktorar som lys, støy og ergonomi, og psykososiale forhold som stress, relasjonar og leiarstil. Organisatoriske forhold, som arbeidsrutinar, arbeidstid og medverknad, påverkar også opplevinga av arbeidsmiljøet. I tillegg spelar individuelle evner, som korleis ein handterer krav og utfordringar, ei rolle. Arbeidstilsynet og STAMI understrekar at eit godt arbeidsmiljø krev ei heilskapleg tilnærming som tek omsyn til både fysiske og psykososiale aspekt – noko som kan bidra til lågare sjukefråvær, høgare trivsel og auka produktivitet (Bakke et al., 2021). **HMS** viser til det systematiske arbeidet som blir gjennomført på arbeidsplassen for å fremje eit godt arbeidsmiljø og avgrense negativ påverknad på det ytre miljøet, som til dømes forureining.

Å arbeide **strategisk** handlar om å planleggje og gjennomføre tiltak for å nå bestemte mål (Høiback, 2025), medan **systematisk** arbeid kan tyde å følgje ein strukturert metode med klare prosessar og retningslinjer, slik at arbeidet blir målretta, oversiktleg og kan etterprøvast. Døme på dette kan være kommunens internkontroll.

Partssamarbeidet i kommunen blir omtala som AMU (Arbeidsmiljøutval), Helse-, miljø- og sikkerheitutval (HMS-utval), Inkluderende arbeidsliv (IA).

HTV – står for Hovudtillitsvald – altså den øvste representanten for dei tillitsvalde i ei verksemd eller organisasjon.

TV – Tillitsvalde.

PTV – Plasstillitsvalde (tillitsvalde på ein konkret arbeidsplass/eining).

HVO – Hovudverneombod.

VO – Verneombod.

2 PROBLEMSTILLING 1: SJUKEFRÅVÆR OG ARBEIDSMILJØ

1. Korleis arbeider Fjord kommune med førebygging og oppfølging av sjukefråvær i helse- og omsorgssektoren?

Revisjonskriterium:

- Kommunen skal gjere systematisk HMS-arbeid for å førebygge sjukefråvær
- Kommunen skal følge opp sjukmeldte i tråd med lovbestemte krav og retningslinjer, inkludert
 - Utarbeiding av oppfølgingsplan
 - Gjennomføring av dialogmøte
 - Tiltak under og etter sjukefråværsperioden
- Kommunen skal halde oversikt over, og følge opp, arbeidsmiljøutfordringar, sjukefråværsstatistikk og avviksrapportering.

I tillegg vil vi presentere en utvikling av korttids- og langtids sjukefråværet i kommunen.

2.1 FAKTAGRUNNLAG

Vi presenterer faktagrunnlaget inndelt etter revisjonskriterium, og inkludera alle relevante fakta/data under kvar deloverskrift. Vi startar med ein presentasjon av kortsiktig og langsiktig sjukefråvær i einingane.

SJUKEFRÅVÆRSUTVIKLING INNAN PLEIE- OG OMSORG

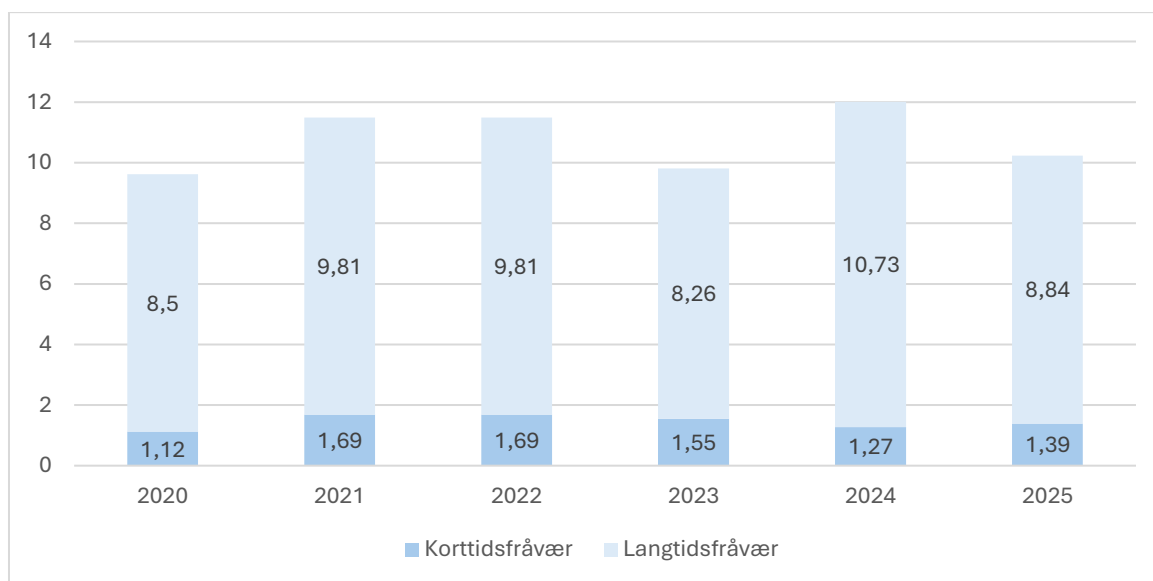
Denne delen blir ikkje vurdert som del av revisjonskriterium eller problemstillinga, men er ein deskriptiv gjennomgang av sjukefråværsutviklinga i dei aktuelle einingane frå 2020 og fram til i dag (per april 2025).

Figurane under viser utvikling i sjukefråværet mellom einingane frå 2020 til i juni 2025 skilt mellom korttids- og langtidsfråvær, og samla fråvær innan helse- og omsorgssektoren.

Figur 3. Oversikt over langtids- og korttids sjukefråvær i einingar innan helse. Kjelde: Bearbeida frå kommunen sin oversikt. Vi har ikkje fått fullstendige tal for 2020, 2021, 2024 og 2025.

År	Fjord teneste og rehabilitering ¹		Fjord Helse		PLO Stordal		PLO Valldal		Habilitering Stordal		Habilitering Valldal	
	Kort	Lang	kort	Lang	kort	Lang	kort	Lang	kort	Lang	Kort	Lang
2020	-	-	0,8	8,1	1,3	8,2	2	10,3	2,7	13,1	1,4	1,6
2021	-	-	0,7	5,5	1,4	6,8	2	13	2,1	13	1,5	4,3
2022	-	-	1,5	8,9	1,6	7,6	2,6	7,2	2,3	8,7	1,9	1,7
2023	-	-	1,5	7,8	1,6	2,8	1,6	8,2	1,5	18	1,6	4,9
2024	-	-	1,14	10,2	1,37	5,7	1,36	7,07	1,17	20,35	1,3	12,5
2025	-	-	1,7	1,2	1,3	6	1,4	6,5	1	18,4	2	6,3

Figur 4. Gjennomsnittleg sjukefråvær innan helse og omsorg, 2020-april 2025. Prosent. Kjelde: Tal oversendt frå personaleininga. Bearbeida.



SYSTEMATISK HMS-ARBEID FOR FØREBYGGING AV SJUKEFRÅVÆR

Compilo - kvalitetssystem/dokumentbibliotek og HMS-handbok

Kvalitetssystemet og dokumentbiblioteket i Compilo inkluderer oversiktar, rutinar, reglement og opplæringsmateriell sentralt for HMS-arbeidet, og er tilgjengeleg for alle tilsette via intranettet. Revisjonen har fått tilgang til HMS-biblioteket / Compilo.

I HMS-handboka beskriv kommunen at god internkontroll, som inneber å jobbe systematisk, dokumentert og målbevisst med HMS, er meint å bidra til mellom anna å førebyggje uønskte hendingar, oppnå eit godt arbeidsmiljø og lågt sjukefråvær. Områda som nemnes i HMS-handboka er mellom anna mål for HMS-arbeidet, AMU, HMS-ansvarleg, leiar, tilsette, Verneombod/Hovudverneombod sine ansvarsområde, HMS-årshjul- og handlingsplan, Kartleggingar av arbeidsmiljøet, vernerunde, IA, HMS-utval, opplæring, organisering og rutinar,

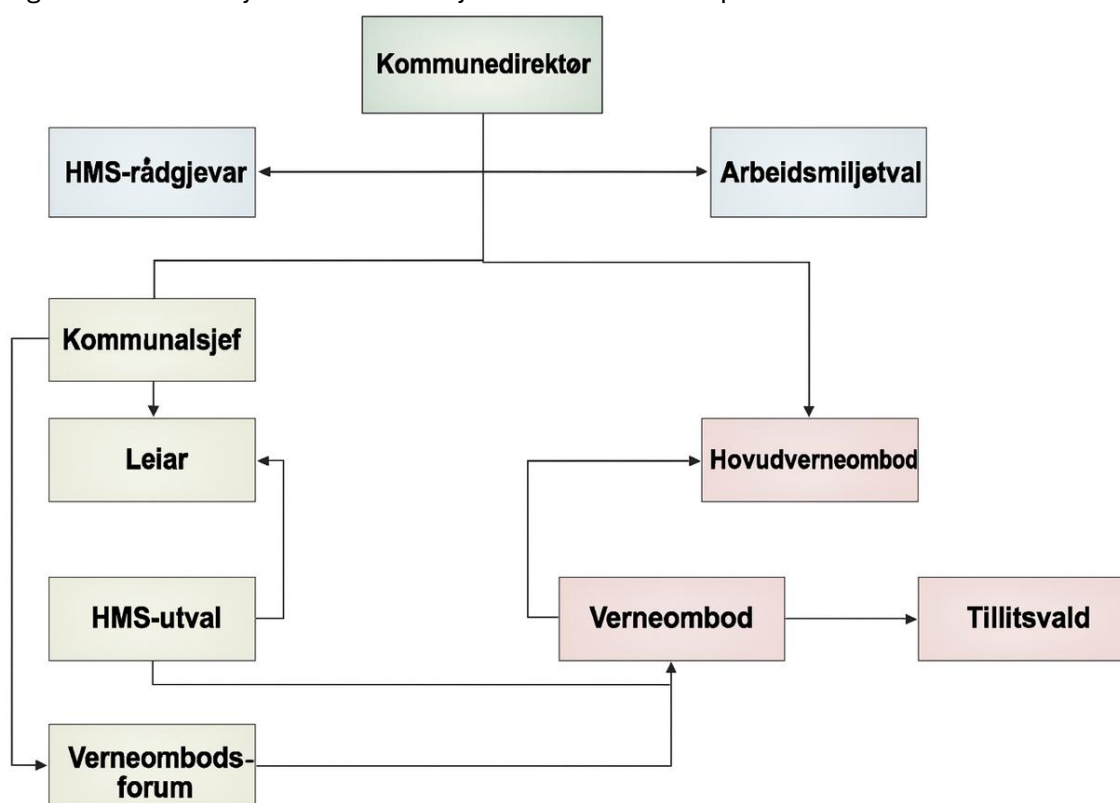
¹ I avdelinga Fjord teneste og rehabilitering er det berre 5 årsverk. Difor har vi anonymisert tala.

avvik, medarbeidersamtale, medarbeidarundersøkingar og bedriftshelsetenesta (BHT), med vidare. Desse områda blir beskrive i meir detalj under.

Partssamarbeid (AMU, HMS-utval, IA m.v.)

Figuren under viser HMS-kartet i kommunen. Kommunens HMS-arbeid er organisert gjennom eit HMS-utval med partssamarbeid (verneombod, tillitsvalde og leiarar) i regelfaste møte, og det er 16 verneombod i organisasjonen. HMS-utvalet skal drøfte arbeidsmiljøet og planlegging, organisering og gjennomføring av arbeid, samt spørsmål og vurderingar om drifta i kvardagen (Fjord kommune, 2025, pkt. 12).

Figur 5. HMS-kart Fjord kommune. Kjelde: Henta frå Compilo.



Fjord kommune er ein IA-bedrift, med mål om å auke sysselsetjinga gjennom førebuing av sjukefråvær og fråfall. Det står i HMS-handboka at det i tilknyting til AMU-møte blir lagt til rette for 4 møte per år, der ein saman med kommunen sin IA-kontaktperson (NAV) skal gå gjennom IA-arbeidet i organisasjonen. Dette gjerast i tråd med førebyggjande arbeidsmiljøarbeid og innsats mot lange og/eller hyppig gjentakande sjukefråvær, som er to særskilde innsatsområde løfta fram i (den gamle) IA-avtalen.

Det blir gjennomført 4 AMU-møte per år. AMU er ikkje trokke fram særskilt i intervju med einingsleiarane. Revisjonen har fått presentert AMU-portalen via intranettet i møte med

personalsjef. På intranettet ligg oversikt over kven som deltek i AMU frå arbeidsgivar- og arbeidstakar-sida, samt referat frå kvart møte.

Erfaringar med HMS-arbeidet

Einingsleiarane i pleie- og omsorg (PLO) Stordal, PLO Valldal/Eidsdal og Fjord Helse bekreftar i intervju deltaking i HMS-møte kvar sjette veke, der HMS og arbeidsmiljø er faste tema.

Einingsleiar i PLO Valldal seier at sjukefråvær og avvik også er faste tema. I tillegg blir sjukefråvær av og til diskutert på teamleiar møte annakvar veke, og i møte med kommunalsjef i PLO Valldal/Eidsdal.

I Fjord Habilitering har dei faste månadlege møte for kvar avdeling, med deltaking av leiar, teamleiar, plasstillitsvald (PTV) og verneombod (VO). Einingsleiar i Fjord habilitering seier at TV og VO anmodar om innsending av sakar, og at rutinane er betre no enn tidlegare, då det var meir ad hoc. Einingsleiar i PLO Stordal fortel at Heimetenesta og Stordalstunet også har eit felles HMS-forum.

Hovudverneombodet (HVO) fortel i intervju at hen deltek i HMS-utvalet saman med plasstillitsvald og leiar. Arbeidet følgjer ein plan eller mal, og sjukefråvær har vore tema både i IA-utval og AMU, der det er fokus på statistikk og overordna nærværarbeid. I intervju blir det sagt at desse ikkje opplevast som effektive.

Hovudtillitsvald (HTV) seier i intervju at det vert gjennomført HMS-utvalsmøte ved PLO Stordal og Fjord Habilitering, men det er uklart om møta resulterer i konkrete tiltak eller handlingsplanar. Enkelte møte vert avlyste, og opplevinga er at HMS-arbeidet vert prega av brannsløkking og tilfeldig innsats. HTV peikar på at leiinga tilsynelatande ikkje har kapasitet til å jobbe systematisk med oppfølgingsarbeid knytt til sjukefråvær og HMS, og etterlyser betre avklaringar av roller og ansvar i leiarlinja.

Opplevinga er at utfordringar ofte blir tekne opp i møter mellom HTV-ar, men ikkje nødvendigvis i dialog med leiinga. Det ble uttrykt et håp om at eininga for pleie og omsorg kan etablere en tydelegare struktur for utvikling, da det per nå ikkje opplevast at utvikling skjer. Det ble til dømes peikt på at det finns verktøy for å skaffe vikarar, men at desse ikkje er tatt i bruk på enkelte område/einingar. Revisjonen fekk eit konkret eksempel på einingar der slike verktøy ikkje vert nytta i praksis, til tross for at behovet er til stede.

Tillitsvalde og verneomboda vart også spurt i spørjeundersøkinga i kva grad dei som tillitsvald eller verneombod vert involvert i arbeid med førebygging av sjukefråvær/nærværarbeid. Sju av ni svarte i ikkje i det hele tatt eller i nokon grad, ein svarte «i stor grad» og ein svarte «veit ikkje».

Oppleving av partssamarbeid

Einingsleiarane i PLO Stordal og Fjord Habilitering skildra partssamarbeidet som velfungerande i intervju. Vidare vert det sagt at samarbeid mellom tillitsvalde, verneombod og tilsette har ført til utvikling av rutinar som avklarar ansvar, noko som har hatt positiv verknad på arbeidsmiljøet.

HVO peikar i intervju på samarbeidskulturen som eit forbetningsområde. Det blir formidla ei oppleving av at tilsette ikkje alltid blir lytta til, noko som kan påverke både arbeidsmiljø og sjukefråvær. Kommunikasjon blir løfta fram som eit tema som bør prioriterast høgare.

I spørjeundersøkinga vert tillitsvalde og verneombod bedt om å velje eit svar på korleis dei opplever samarbeidet mellom administrasjonen og tillitsvalde/vernetenesta, jamt over. Ein av ni valte «veldig godt samarbeidet», seks av ni valte «godt, men med noko rom for forbetring» og to av 9 valte «varierende samarbeid».

Bedriftshelsetenesta

Kommunen nyttar bedriftshelsetenesta Avonova, som skal gi råd innanfor HMS, mellom anna knytt til utarbeiding av HMS-årshjulet/handlingsplana. Det vert også utarbeidd ein årleg samarbeidsplan over bruk av tenester frå BHT i dei ulike sektorane (Fjord kommune, 2025). Denne plana beskriv aktivitetar, ansvarsområde og frekvens for gjennomføring, men det er ikkje oppdatert plan for 2025 i Compilo (siste år var 2024).

Einingsleiar i PLO Valldal beskriv at eininga har nytta BHT til å halde kurs om utagering og vald, men at det elles ikkje blir nytta i stor grad. I Fjord Helse skildrar einingsleiar i intervju at det er lagt til rette for samarbeid med BHT. Dei skal mellom anna skal prøve ut tiltak knytt til ein rapport BHT har utarbeidd om lysforhold på arbeidsplassen.

HMS-Årshjul og handlingsplan

Kvart år vert det gjennomført ei kartlegging av arbeidsmiljø og eit planleggingsarbeid for kommande år, i eit årshjul. Årshjulet beskriv når ulike aktivitetar knytt til HMS skal skje gjennom året, til dømes kursing og møteaktivitet, vernerundar, medarbeidarsamtalar på leiarnivå, samt andre prosjekt initierte av HMS-utvalet (Oppstartsmøte, Årshjul). Eksempelvis er sjukefråværsoppfølging tema for åtte av 12 månader gjennom året.

Som nemnt tidlegare i kapitelet fortel hovudtillitsvald (HVT) i intervju at det ikkje opplevast som eit systematisk arbeid for å følgje opp sjukefråvær eller HMS-arbeid i kommunen. HVT er usikker på om problemstillingane som blir tatt opp i HMS-utvala blir gjort om til konkrete handlingsplanar med skildringar av tiltak.

Medarbeidarsamtalar

I HMS-handboka står det at overordna leiar skal gjennomføre årlege medarbeidarsamtale med sine tilsette, kor arbeidsmiljø er eit av temaa i medarbeidarsamtalen. Ein skal bruke utarbeidd skjema for medarbeidarsamtale (og handlingsplan), samt rettleiar for bruk av malen. Revisjonen har sett at rettleiarar for både leiar og medarbeidarar, i tillegg til skjema for samtalen og oppfølgingsplan, ligg i Compilo.

Medarbeidarsamtalar vert i følgje einingsleiarane gjennomført årleg i alle einingar. Malen frå intranettet som inkluderer dokumentasjon og handlingsplanar, blir nytta. I PLO Valldal/Eidsdal blir samtalene gjennomført av teamleiarane, mens det på mindre avdelingar, som kjøkkenet, er einingsleiar som tek samtalane. I Fjord Habilitering skjer påmelding ved at teamleiar legg ut

timeplan og tilsette melder seg sjølv på for det tidspunktet som passar. Malen frå intranettet vert nytta, men tilpassa med opne spørsmål. Samtalane blir dokumenterte i personalmappa. Einingsleiar i Fjord Helse presiserer at medarbeidersamtalar vert brukt som eit verktøy for å fange opp utfordringar, og sjå og møte kvar einskild tilsett.

I spørjeundersøkinga vert dei tilsette spurt om kor ofte dei har delteke på medarbeidersamtale, og korleis dei oppfattar oppfølginga etter samtalane. Tabellane under viser svarfordelinga.

Tabell 2. Svar på deltaking i medarbeidersamtale blant tilsette (n=87)

Svaralternativ	Prosent
Hugser ikkje	5 %
Ja, men det skjer ikkje årleg	31 %
Ja, omtrent kvart år	43 %
Nei, men eg kunne ønske det hadde vore gjennomført årlege medarbeidersamtale	17 %
Nei, men eg meiner at det ikkje er nødvendig å gjennomføre medarbeidersamtalar	3 %

Tabell 3. Oppfatning av oppfølging etter medarbeidersamtalar (n=62)

	Prosent
Det har blitt iverksett konkrete tiltak	21 %
Det har ikkje kome frem område som treng oppfølging	21 %
Eg opplever at det manglar ei systematisk eller langsiktig plan for oppfølging	23 %
Enkelte tiltak blir sette i verk, men oppfølginga kunne vore meir konsistent.	32 %
Anna	3 %

Som tabellane viser, har 43% av respondentane delteke i medarbeidersamtalar årleg, 31% har hatt medarbeidersamtalar, men ikkje årleg, og 17% har ikkje hatt slike samtalalar, men ønskte at det hadde hatt det.

Av dei 62 som svarte på spørsmål om oppfølging etter medarbeidersamtalar, meinte 23% at det manglar ei systematisk eller langsiktig plan for oppfølging, og 32% meiner at oppfølginga kan bli meir konsistent. 21% meiner at det har blitt sett i verk konkrete tiltak, og like mange at det ikkje har kome frem område som treng oppfølging.

HTV seier i intervju at oppfatninga er at medarbeidersamtalar ikkje er sett i system, og at dei gjennomførte samtalane ikkje blir følgt opp. Det er rapportert om tilfelle der tilsette ikkje har fått tilbod om samtale. HVT fortel vidare at det ikkje blir utarbeidd ein handlingsplan for dei områda avdelinga bør fokusere vidare på når det blir gjennomført medarbeidersamtalar.

Medarbeidarundersøkingar

I HMS-handboka står det at det skal gjennomførast medarbeidarundersøking kvart 3. år for alle tilsette, med mål om å kartlegge arbeidstilfredsheit. AMU går gjennom resultatet og legg føringar for vidare arbeid. Personalavdelinga skal ha oppfølging ut mot einingane, og leiar utarbeider ein handlingsplan saman med dei tilsette ut frå resultata. I intervju seier einingsleiar i PLO

Valldal/Eidsdal og Fjord Helse at det er nokre år sidan desse undersøkingane er gjennomført, men at det er plan om ei ny undersøking i 2025.

Andre tiltak for førebygging

Einingsleiarane i PLO Valldal/Eidsdal og Fjord Habilitering seier i intervju at det er fokus på tidleg innsats, særleg overfor tilsette med kronisk eller uspesifisert frávær. Vidare arbeidar leiinga og tilsette med å utvikle klare rutinar og ansvarsfordeling i avdelingane, noko som har vist seg å verke førebyggjande på sjukefrávær og arbeidsmiljø i PLO Stordal og Fjord Habilitering. I PLO Stordal vert det gjennomført samtalar og debrief ved akutte og krevjande hendingar, særleg i heimetenesta og sjukeheimen.

I Fjord Habilitering blir det sagt i intervju med einingsleiar at det er store forskjellar mellom to avdelingar: ei avdeling har framleis høgt sjukefrávær, medan den andre har hatt betring, med sjukefrávær som har gått ned. Sjukefrávær har vore særleg knytt til mange kronisk sjuke arbeidstakarar og langvarig manglande avklaringar. Det har òg vore stor utskifting i leiinga, noko som har påverka arbeidsmiljøet. Av tiltak som er gjort, blir det nemnt fagdagar i 12-ukersturnus, og forsøksvis rotasjon mellom grupper for å betre det sosiale og faglege miljøet. Eininga har også brukt ekstern fagressurs i prosjektet «En bra dag på jobb». I årsmeldinga står det at dei har fått ekspertbistand frå NAV og Muritunet i forbindelse med oppfølging sjukmeldte, som dei håper vil gi effekt på lang sikt (årsmeldinga 2023, s.10).

HVO meiner det i førebyggingsfasen kunne vore nyttig med meir systematisk dialog mellom leiar og tilsett, særleg i tilfelle med høgt bruk av eigenmeldingar. HVO peikar på at det finst ein reell moglegheit til å identifisere om sjukefrávær er arbeidsmiljørelatert, og at tidleg dialog kan vere avgjerande for å fange opp slike signal.

Einingsleiarar i Fjord Habilitering og Fjord Helse peikar på at ei tydeleg leiarrolle og aktiv tilstadevering frå leiinga har positiv effekt på arbeidsmiljøet og tryggleiken. Einingsleiar i Fjord Habilitering seier at periodar med manglande leiar har hatt negativ verknad, og har skapt uvisse og gruppedanningar i arbeidsmiljøet.

I Fjord Helse skal einingsleiar delta på eit planlagt 40-timars HMS-kurs for leiarar hausten 2025. Tilsette blir også minna på at dei har høve til å nytte inntil åtte eigenmeldingsdagar før sjukmelding.

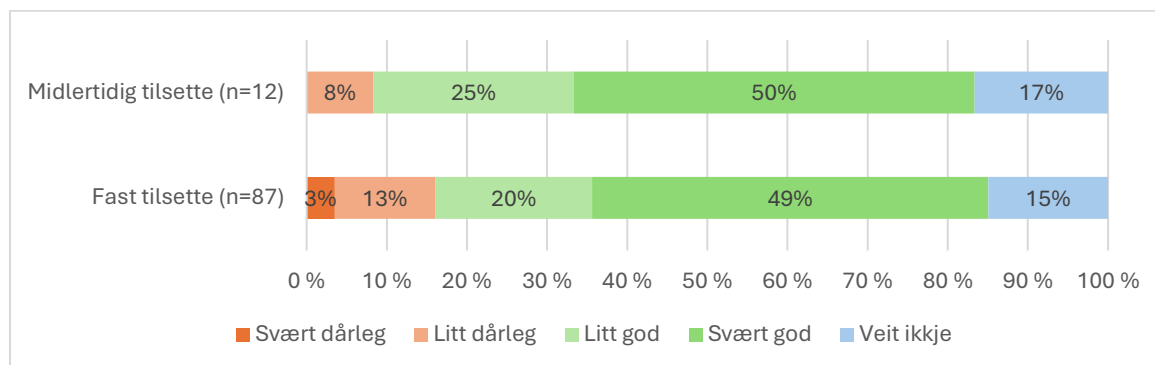
I tillegg til overordna HMS-dokumentasjon, har kommunen utarbeidd eigne retningslinjer for bistand frå ergo- og fysioterapeut, samt rutinar for risikovurdering som er tilgjengelege i Compilo.

Vurdering av sjukefråværsoppfølging frå spørjeundersøkinga

Kommunikasjon og sjukefråværsoppfølging

Dei tilsette var bedt om å vurdere kommunikasjon med leiar om sjukefråvær og arbeidsmiljø.

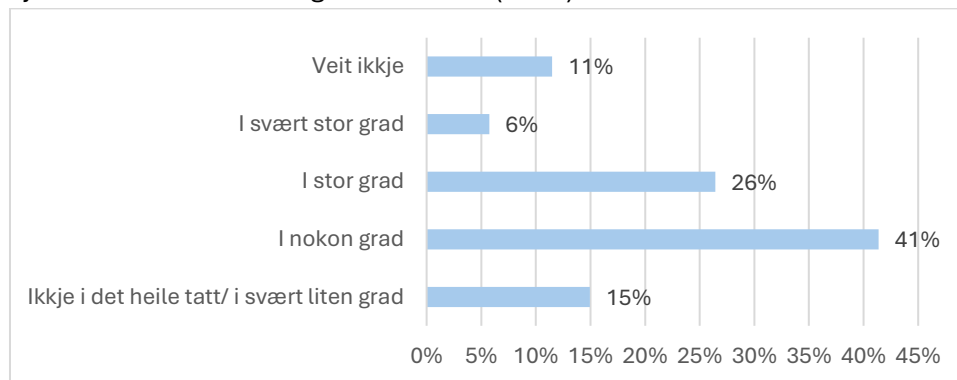
Figur 6. Dei tilsette sin vurdering av kommunikasjon med nærmaste leiar når det gjelder saker knytt til sjukefråvær og arbeidsmiljø



Dei fleste tilsette meiner kommunikasjon med nærmaste leiar når det gjelder saker knytt til sjukefråvær og arbeidsmiljø er litt, eller svært god.

Dei tilsette vert stilt spørsmål om sjukefråværsoppfølging og HMS-arbeid generelt, og om personlege vurderingar/erfaringar gjennom spørjeundersøkinga.

Figur 7. I kva grad dei tilsette opplever at det blir arbeidd med HMS som bidreg til å førebygge sjukefråvær i deira eining. Fast tilsette (n=87)



56% svarte at det ikkje i det heile tatt/svært liten, eller i nokon grad, vert arbeidd med HMS som bidreg til å førebygge sjukefråvær i deira eining. 32 % svarte i stor eller svært stor grad, og 12% svarte at dei ikkje veit.

Dei tilsette fekk også høve til å velje kva område dei meinte kunne være dei største forbetringspunktta i sjukefråværsoppfølginga (sjå figuren i vedlegg 3). Dei seks områda som blei vald av flest, var;

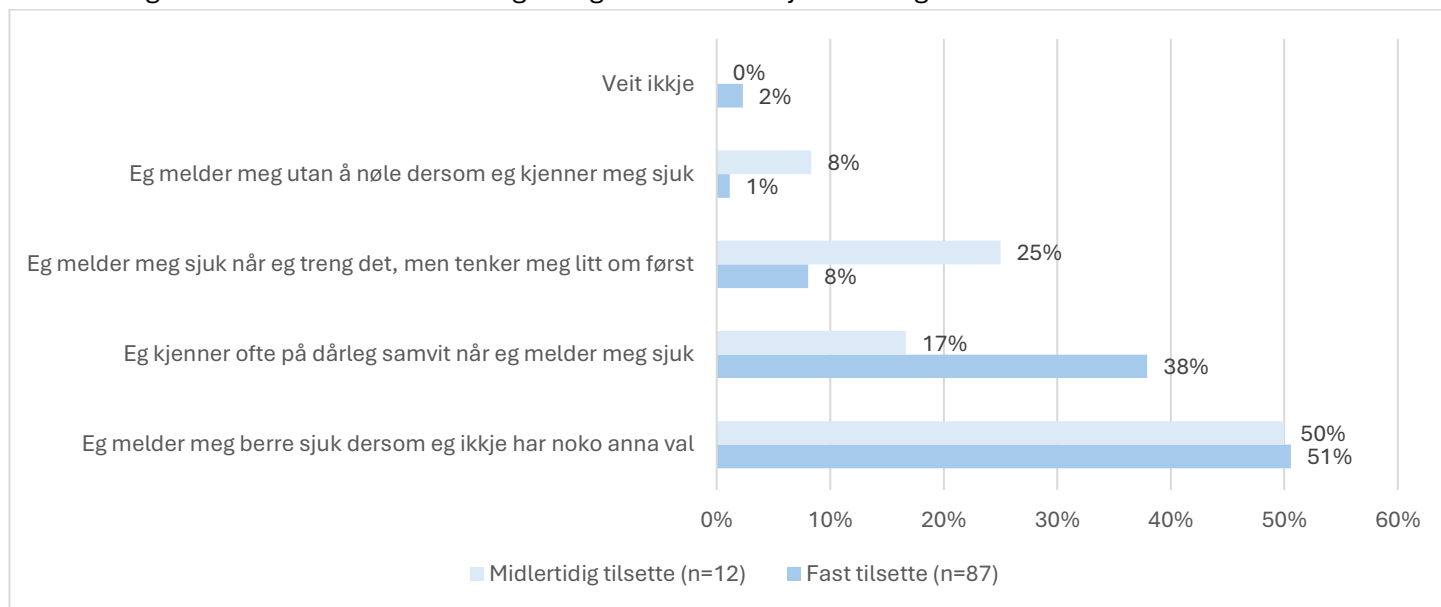
- Betre kommunikasjon om førebyggjande tiltak (71%)
- Betre ergonomisk tilrettelegging (58%)
- Betre tilgang til bedriftshelseteneste (45%)
- Betre samarbeid mellom leiging, tillitsvalde og tilsette i førebyggingsarbeidet (42%)

- Større fokus på tidleg intervensjon og oppfølging av tilsette med høgt sjukefråvær (41%)
- Økt fokus på psykososialt arbeidsmiljø (40%)

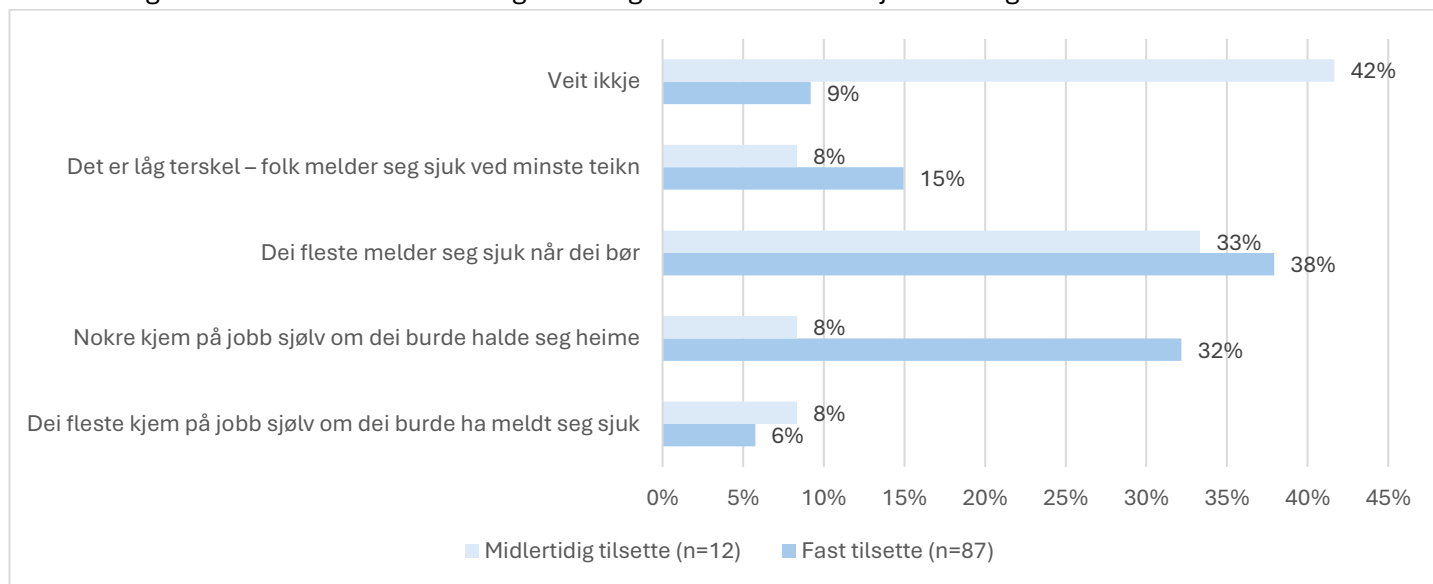
Terskel for sjukmelding

Terskel for sjukmelding kan seie noko om arbeidspress, eller kultur for sjukmelding på ein arbeidsplass. Dei tilsette fekk difor vurdere eigen og kollega sin terskel for å melde seg sjuk.

Figur 8. Dei tilsette sin vurdering av eigen terskel for sjukmelding



Figur 9. Dei tilsette sin vurdering av kollegaer sin terskel for sjukmelding.



89% av dei fast tilsette svarar at dei har ein høg terskel for å melde seg sjuk, eller dei har dårleg samvit når dei gjer det. Samtidig meiner 38% av dei fast tilsette at andre melder seg sjuk når dei bør, og 1/3 meiner at nokre kjem på jobb sjølv om dei burde haldt seg heime.

OPPFØLGING AV SJUKMELDTE

Oversikt i Compilo

Kommunen har ei eiga oversikt for oppfølging av sjukmeldte i Compilo, som beskriv både IA-avtalen, milepælar i oppfølginga, og meir konkret om oppfølgingsplan, dialogmøte og tilrettelegging, og samarbeid med ulike instansar.

Kontakt og oppfølging frå første dags sjukmelding

Alle intervjuar viser at det er etablert praksis for tidleg kontakt med sjukmeldte. Det er vanleg at teamleiar eller einingsleiar tek kontakt raskt etter at sjukefråværet har starta. Målet er å sjekke om det er behov for tilrettelegging og om fråværet er arbeidsrelatert. Det blir uttrykt av einingsleiar i PLO Valldal/Eidsdal at kontakt vert etablert utan å spørje direkte om årsaka til sjukefråværet. Hovudverneombodet (HVO) har fått rapportert at enkelte tilsette har opplevd eit press ved å bli kontakta for tidleg etter sjukmelding. Dette kan opplevast som belastande, særleg når det er usikkert kor lenge ein vil vere sjuk. HVO peikar på at dette er vanskeleg å vurdere, og at det er behov for balansert dialog tilpassa situasjonen til den enkelte.

Oversikt over sjukemelde frå spørjeundersøkinga

I spørjeundersøkinga svarte 30% av respondentane at dei er, eller har vore, heilt eller delvis sjukmeldt i løpet av dei siste 2 åra. Desse har erfaring frå sjukefråværsoppfølging og utgjør utvalet som svarar vidare på spørsmål om oppfølging frå arbeidsgivar.

Utarbeiding av oppfølgingsplan og dokumentasjon

Det kjem fram i alle intervjuar med einingsleiarane at einingane utarbeider oppfølgingsplanar ved fråvær som varer utover fire veker. Planane blir utarbeidd i dialog med den sjukmelde, og i nokre einingar vert dette kombinert med referat frå samtalar og tiltaksplanar. Einingsleiarar i PLO Stordal, PLO Valldal/Eidsdal og Fjord helse seier at dokumentasjonen hovudsakleg skjer i Acos WebSak og i NAV sitt system "Min arbeidsgivar". Einingsleiar i PLO Stordal nemnte at modulen *Mine ansatte* i kommunen sitt økonomisystem ikkje er teken i bruk til oppfølging per no.

HTV fortel i intervju at oppfølginga av sjukefråværet i praksis blir opplevd som tilfeldig, og at det ikkje alltid blir gjennomført systematisk arbeid knytt til oppfølgingsplanar og . I dei sakene som HTV har vore involvert i, er det stilt spørsmål om oppfølging og etterspurt referat frå samtalar. Det er ofte uklart kva som er gjort, og mange seier at slike referat manglar. Det blir uttrykt uro over at dette ikkje er forankra i rutinar som blir følgde.

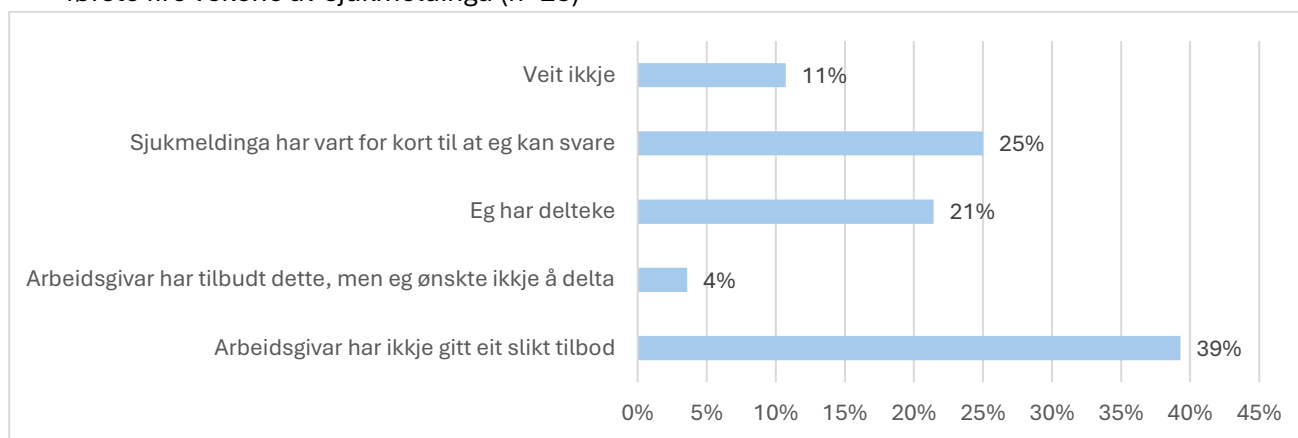
HVO trekk også frem i intervju at hen meiner det er manglande tilbod om tilrettelegging eller oppfølgingsplanar i sjukefråværsoppfølginga i nokre einingar. HVO seier at enkelte tilsette har opplevd å få beskjed frå einingsleiarar om at det ikkje finst alternativ til oppfølging når dei spør om tilrettelegging i samband med sjukemelding.

Erfaringar frå dei sjukmeldte sjølv

Dei tilsette som er eller har vore sjukmeldt vart spurt om dei har delteke i utarbeiding av planar. Figur 10 visar svar frå spørjeundersøkinga. 26% svarte at dei har delteke eller fått tilbod om å

delta i utforming av oppfølgingsplan i løpet av dei fire første vekene av sjukmeldinga. 41% meiner at arbeidsgivar ikkje har gitt eit slikt tilbod.

Figur 10. Svar på spørsmål om det vert utforma ein oppfølgingsplan med arbeidsgivar innan dei første fire vekene av sjukmeldinga (n=28)



Dialogmøte

Under intervju seier alle einingsleiarane at dialogmøte etter 7 veker vert gjennomført i tråd med regelverket i mange tilfelle. Einingsleiar i PLO Stordal peikar på at dette av og til kan kome for tidleg for enkelte sjukmelde. I PLO Valldal/Eidsdal har det ikkje vore stort behov for dialogmøte, fordi dei fleste kjem tilbake før 7 veker. I høve at dialogmøte blir gjort, kan lokasjon vere ei utfordring for gjennomføring.

I fleire einingar seier einingsleiarane at det vert gjennomført samtalar før 7-vekerspunktet, for eksempel etter 4 veker i Fjord Habilitering, eller kontinuerleg undervegs i sjukefråværet i Fjord Helse. Einingsleiar i Fjord Habilitering seier at dei oppmodar dei sjukmelde til å ta kontakt jamleg, til dømes annakvar veke, for å halde oppe dialogen.

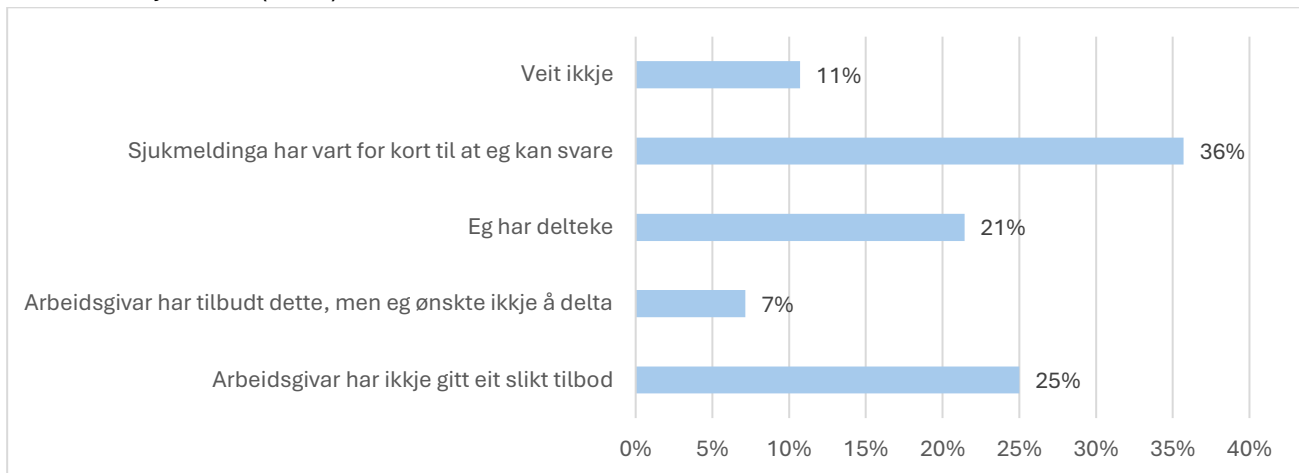
Ved sjukefråvær over 26 veker, vert det i intervju peika på av einingsleiar i PLO Stordal og Fjord Habilitering at oppfølginga blir vanskelegare, og samarbeidet med NAV er ein flaskehals. Opplevinga frå einingsleiar i Fjord Habilitering er at det ved fråvær over eitt år skjer lite frå NAV si side, og einskilde opplever at den sjukmelde og arbeidsgjevar i fleire tilfelle må navigere utan støtte. To einingsleiarar seier at dialogen med den sjukmeldte gjerne forsvinn.

I intervju fortel HVO at vedkommande kjenner til at dialogmøte blir halde, ut frå erfaringar frå eigen arbeidsplass.

Erfaringar frå dei sjukmeldte

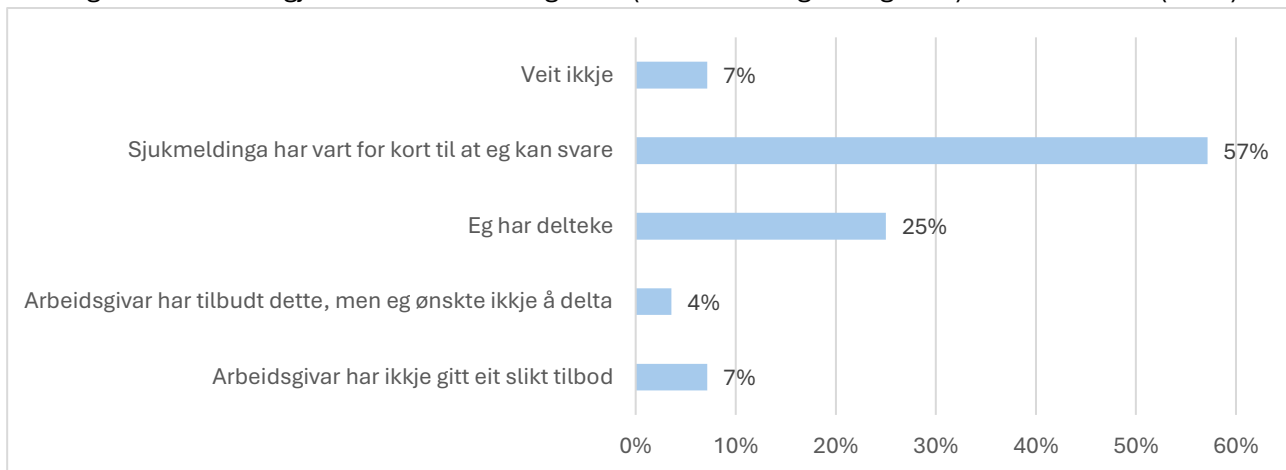
I spørjeundersøkinga vert dei tilsette spurt om dei har delteke på dialogmøte med NAV og arbeidsgivar innan 7 og 26 veker.

Figur 11. Svar på spørsmål om det vert gjennomført eit dialogmøte (med arbeidsgivar og NAV) innan sju veker (n=28)



28% av dei som var sjukmeldt har delteke eller gitt tilbod om deltaking på eit slikt møte innan 7 veker, mens 25% meiner at arbeidsgivar ikkje har gitt eit slikt tilbod.

Figur 12. Det vert gjennomført eit dialogmøte (med arbeidsgivar og NAV) innan 26 veker (n=28)



Når det gjeld dialogmøte etter 26 veker, så meiner 7% av arbeidsgivar ikkje har gitt eit slikt tilbod. 29% har delteke, eller fått tilbod om deltaking.

Tiltak under og etter sjukefråværsperioden

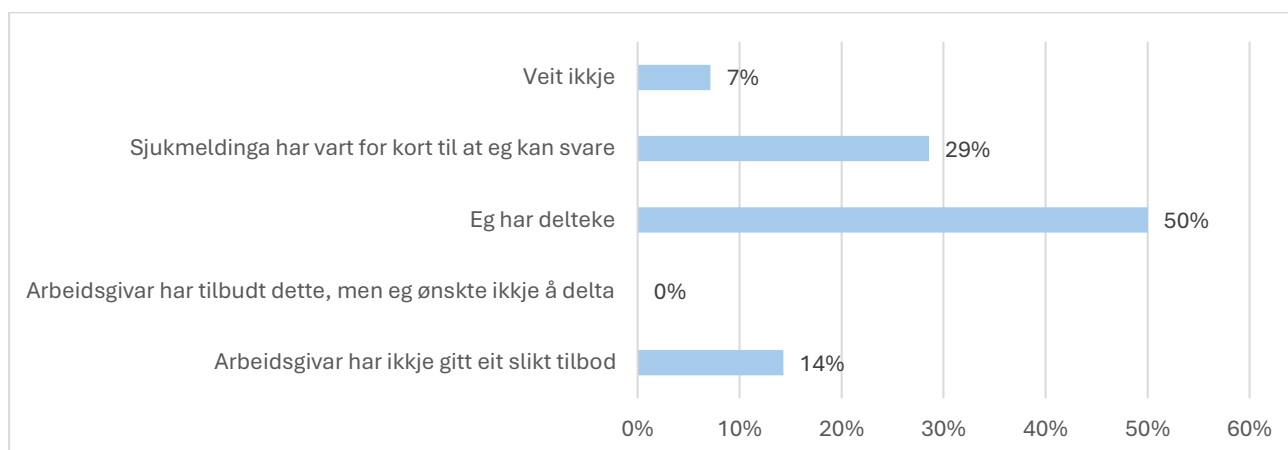
Einingsleiarane i PLO Valldal/Eidsdal, Fjord Habilitering og Fjord Helse nemner fleire tiltak for tilrettelegging: endra arbeidsoppgåver, kortare vakter, byte av arbeidsstad eller gruppe, og pausar. Fjord Habilitering har utarbeidd ei liste over tilretteleggingstiltak som er delt med fastlegar, slik at dei får betre innsikt i kva moglegheiter som finst. I PLO Valldal/Eidsdal seier einingsleiar at det kan være særleg utfordrande å finne reelle tilretteleggingstiltak grunna låg bemanning og få alternative oppgåver i mindre einingar, som kjøkken og Eidsdal.

I intervju seier tillitsvald at tillitsvalde har reist spørsmål om moglegheita for at sjukmeldte kan vere delvis til stades på arbeidsplassen og bidra med tilpassa oppgåver, for å oppretthalde

kontakten med arbeidsmiljøet. Det er ei oppfatning blant fleire at potensialet for bruk av slike tilretteleggingstiltak ikkje blir utnytta godt nok, sjølv om det kan vere aktuelt og nyttig i enkelte tilfelle.

Erfaringar frå sjukmeldte

Figur 13. Svar på spørsmål om det vert iverksett tiltak for tilrettelegging av arbeidsoppgåver under sjukmeldingsperioden (n=28)

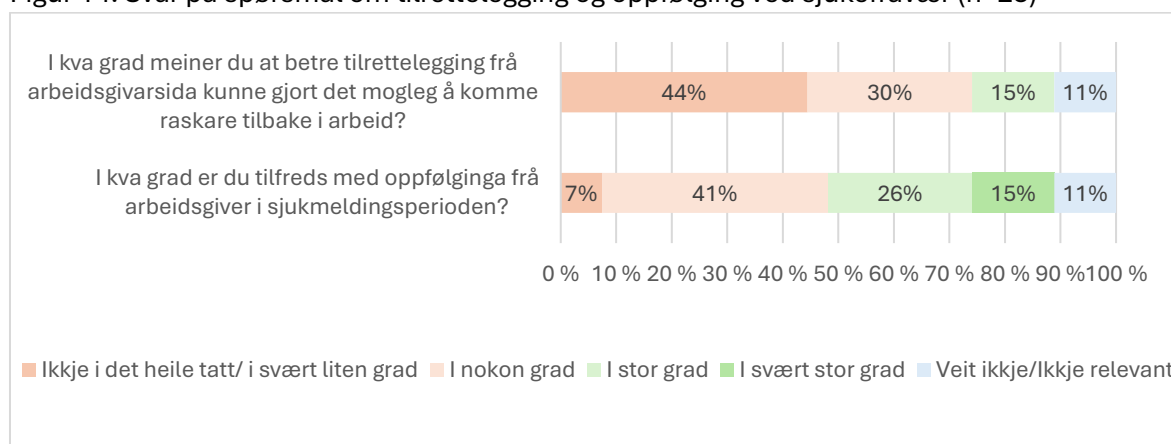


I spørjeundersøkinga vert tilsette spurt om det vert iverksett tiltak for tilrettelegging av arbeidsoppgåver under sjukmeldingsperioden. 50% meiner at dei har delteke på slike tiltak, mens 14% meiner at arbeidsgivar ikkje har gitt eit slik tilbod.

Dei tilsette fekk også høve til å kommentere kva tiltak som er sette i verk. Sju svarte på dette spørsmålet. Fem nemner avgrensing av arbeidsmengde, gjennom arbeidstid eller arbeidsoppgåver. To nemner oppfølging frå leiar.

Figuren under viser fordeling av svar på spørsmål om dei sjukmeldte meiner betre tilrettelegging frå arbeidsgivar kunne gjort det mogleg å kome raskare tilbake i arbeid, og om dei er tilfreds med oppfølginga frå arbeidsgivar

Figur 14. Svar på spørsmål om tilrettelegging og oppfølging ved sjukefråvær (n=28)



15% meinte at betre tilrettelegging frå arbeidsgivar i stor grad kunne gjort det mogleg å kome raskare tilbake i arbeid. På spørsmål om å vurdere i kva grad dei er tilfreds med oppfølginga frå

arbeidsgivar i sjukmeldingsperioden, svarte 31% stor eller svært stor grad av tilfredsheit. 48% svarar ingen/svært liten eller nokon grad av tilfredsheit.

Dei tilsette som er/har vore sjukmeldt fekk også spørsmål om i kva grad dei opplevde at årsaka til sjukefråværet er arbeidsrelatert. 44% svarte «ikkje i det heile tatt», 41% svarte «i nokon grad», ingen svarte «i stor grad», og 7% svarte i svært stor grad». 7% svarte «veit ikkje».

Samarbeid med NAV og dialog med fastlegar

Einingsleiarane viser i intervju til at samarbeidet med NAV har vore utfordrande, spesielt etter omorganiseringa. Det blir nemnd av einingsleiarar i PLO Stordal, Fjord Helse og Fjord Habilitering at det kan ta lang tid å få tilbakemelding frå NAV etter at kommunen tek kontakt. Einingsleiar i Fjord Habilitering opplever at arbeidsgjevar ikkje alltid får informasjon eller innspel frå NAV i tide. I PLO Valldal og Fjord Helse blir det nemnt at dette har betra seg etter at ein fekk ein fast rettleiar i NAV, men også her opplever enkelte å bli «hengande i lufta» utan avklaringar frå NAV.

Hovudtillitsvald peikar på at det er utfordringar med samarbeidet med NAV, særleg etter pandemien. Leiarar har forsøkt å få i gang dialogmøte, men må vente på NAV. Når det gjeld samarbeid med fastlegar, er det blitt sagt frå leiinga at det tidlegare var vanskeleg, men at det kanskje har betra seg noko.

Også einingsleiarane fortel at dialogen med fastlegar er varierande, men einingsleiarane i PLO Stordal, PLO Valldal/Eidsdal og Fjord Helse seier at dei sjeldan har hatt behov for kontakt med lege grunna få langtidssjukmelde. I PLO Valldal er det nemnt at det har vore dialog med legar for å drøfte praksis med sjukmelding over telefon og ønskje om fysisk oppmøte. I Fjord Habilitering blir det vist til at kommunen har sendt ei oversikt over tilretteleggingstiltak til fastlegar for å betre samhandlinga.

Individuell tilpassing og kultur for oppfølging

Einingsleiar i PLO Stordal peiker i intervju på at tilsette kan oppleve oppfølginga ulikt, der nokon meiner arbeidsgivar er for pågåande, medan andre ønsker tettare oppfølging. Fleire leiarar uttrykkjer eit sterkt ønskje om å følgje opp sjukmeldte på ein god måte. Dei vurderer støtte og kunnskap i kommunen på området som tilstrekkeleg.

Hovudtillitsvald fortel i intervju at det opplevast som utfordringar med utydeleg arbeidsfordeling mellom avdelingsleiarar og teamleiarar. Dette skapar uklarheit i kven tilsette skal forhalde seg til ved sjukemelding – den som har personalansvar eller den som har ansvar for drift, noko som bidreg til at oppfølginga kan bli tilfeldig. Nokon einingsleiarar er flinke til å delegere oppgåver til teamleiarane, mens andre ønskjer å handtere fleire arbeidsoppgåver sjølve.

ARBEIDSMILJØUTFORDRINGAR, SJUKEFRÅVÆRSSTATISTIKK OG AVVIKSRAPPORTERING

Kommunen skal halde oversikt over arbeidsmiljøutfordringar, sjukefråværsstatistikk og avviksrapportering. I Compilo ligg det ulike prosedyrar rundt HMS/arbeidsmiljø. Som tidlegare beskrive, skal leiarane i kommunen mellom anna årleg gjennomføre ein systematisk HMS-gjennomgang, for å få oversikt over status på HMS- og arbeidsmiljøområdet, og det ligg malar tilgjengeleg for dette. Denne skal nyttas som grunnlag for revisjon av heile HMS-systemet, saman med tidlegare revisjonar og einingane sine risikovurderingar. Her ligg også oversikt over prosedyrar og sjekklister for gjennomføre årlege vernerundar, med hensikt om å forhindre uheldige arbeidsmiljøforhold, avdekkje risiko og sikre betring.

Avviksrapportering og behandling

Kommunens avviksmodul som nyttast til å melde og behandle avvik, inkludert avviksstatistikk, ligg i Compilo. Her inngår fem dokument² som skildrar avvikssystemet, korleis tilsette melder avvik, og korleis avviksoppfølging skal gjerast. Alle tilsette skal ha dokumentert opplæring i dokumentbiblioteket og korleis dei melder om forbettringsforslag og uønskte hendingar innan 3 veker etter tilsetting (Styringssystem helse, omsorg og velferd, 2025, s. 11).

I PLO Valldal/Eidsdal og Fjord Helse seier einingsleiarane i intervju at avvik vert behandla i HMS-utval og personalmøte. HMS-avvik blir også gjennomgått i kvartalsvise møte i AMU, og AMU-referat blir gjort tilgjengeleg for dei tilsette, i følgje einingsleiar i Fjord Helse. Avvikssystemet Compilo vert aktivt brukt, og det finst ein hurtigfunksjon på intranettet som gjer det enkelt å melde inn saker. Den som melder får digital tilbakemelding frå leiar etter behandling av avviket.

Einingsleiar peiker på at Compilo i einskilte tilfelle kan være tungvint. For å sende eit avvik til ei anna eining, må ein først sende det til seg sjølv i systemet. Dette gjer at mange heller tek kontakt på telefon, noko som kan føre til færre registrerte avvik og dårlegare dokumentasjon

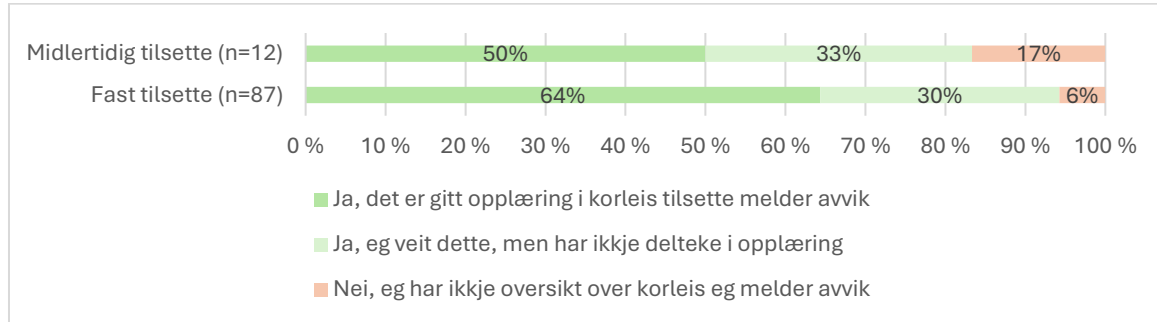
Einingsleiar i Fjord Habilitering meiner at arbeid med avvik og HMS har blitt meir systematisk og betre samanlikna med tidlegare år, då rutinar for oppfølging var mindre strukturert. Det blir no halde faste møte med partane i arbeidslivet, og dei tilsette blir aktivt oppmoda til å melde saker.

Tilsette sine erfaringar med avvik

Dei tilsette vert stilt spørsmål i spørjeundersøkinga, om dei veit korleis dei melder avvik.

² 1) Alle - Korleis kan eg jobbe med avvik (*beskriv tildeling av oppgåver i avviksmodulen*), 2) Alle - Korleis kan eg melde avvik (*beskriv systemet og illustrativ rettleiar om korleis dei tilsette kan melde avvik*), 3) HMS-avvik: samarbeid mellom leiar og verneombod, 4) Leiar – korleis kan eg behandle avvik og 5) Leiar – korleis kan eg tildele oppgåver?

Figur 15. Svar på spørsmål om tilsette veit korleis dei melder avvik



64% av fast tilsette veit dette, men har ikkje delteke i opplæring. 30% veit det, og har delteke i opplæring. 6% veit ikkje korleis dei melder avvik. Desse tilhøyrar fleire einingar.

Vidare svarte 80% av fast tilsette at dei er trygg på at dei kan melde avvik dersom dei finn dette nødvendig. 11% svarar at dei *ikkje* er trygg på at dei kan melde avvik dersom dei finn dette nødvendig. 9% svara at dei ikkje veit.

Sjukefråværsstatistikk, arbeidsmiljøutfordringar og oppfølging

I intervju kjem det frem at leiarane meiner at dei har god oversikt over sjukefråværet. Sjukefråværsstatistikk blir brukt som verktøy for oppfølging og blir jamleg gjennomgått på personalmøte.

Alle einingsleiarane meiner at arbeidsmiljøutfordringar vert fanga opp gjennom dialog med tilsette, systematiske møtepunkt og avviksmeldingar. I Fjord Helse er det faste møtepunkt for kvar faggruppe og eininga overordna, noko som legg til rette for betre oversikt. Einingsleiar i Fjord Habilitering peikar på at stor utskifting i leiarstillingar har påverka miljøet negativt i periodar, men at betra struktur og at leiarane er til stades på arbeidsplassen har gitt meir stabilitet. Etter belastande situasjonar vert det gjennomført debrief eller støttesamtalar med dei tilsette, for å fange opp psykososiale belastningar. Dette gjeld særleg i einingar med utfordrande brukargrupper. Leiing på telefonvakt blir trekt fram som viktig tryggleikstiltak.

HVO fortel at tema som turnover og arbeidsmiljø blir tekne opp i AMU. Det manglar tilbagemelding på tiltak mot sjukefråvær, og HVO etterlyser meir konkret informasjon om kva som faktisk blir gjort. Det er ikkje nok å ha oversikt – det må også visast kva tiltak som blir sette i verk.

HTV opplever at kommunen, særleg personalavdelinga, har god oversikt over sjukefråværsstatistikk og utfordringar knytt til arbeidsmiljø. Samstundes blir det peikt på at det er usikkert i kva grad denne kunnskapen faktisk blir prioritert og teke i bruk i det systematiske oppfølgingsarbeidet.

2.2 VÅRE VURDERINGAR

Vi har i faktadelen presentert funn som belyser korleis kommunen arbeider med førebygging og oppfølging av sjukefråvær i helse- og omsorgssektoren. I vurderingane drøfter vi om arbeidet er i tråd med dei normene som kjem til uttrykk i revisjonskriteria.

Kommunen skal gjere systematisk HMS-arbeid for å førebygge sjukefråvær

Vår vurdering er at revisjonskriteriet er oppfylt, med nokre moglegheiter for forbetring.

Det er mykje dokumentasjon på at Fjord kommune har etablert rammeverk og struktur for systematisk HMS-arbeid. HMS-handboka og Compilo-systemet inneheld rutinar, reglement, årshjul og verktøy for vernerundar, medarbeidersamtalar og avvikshandtering. Det er faste møte i HMS-utval og AMU, og HMS er ein del av årshjul og handlingsplanar. Bedriftshelsetenesta blir nytta, medarbeidersamtalar vert i hovudsak gjennomført årleg, og det er etablert eit system for dokumentasjon av desse. Det er likevel viktig at alle får tilbod om gjennomføring av medarbeidersamtalar, ettersom 17% svarar at det ikkje har fått gjennomført slike samtalar. I spørjeundersøkinga kjem det fram at oppfølginga av samtalane også kan bli meir konsistent i fleire tilfelle. Einingar som PLO Valldal og Fjord Habilitering har også innført rutinar og avklaring av ansvar som dei meiner har hatt positiv effekt på arbeidsmiljøet. Vidare vurderer dei fleste tilsette at kommunikasjon med næraste leiar om arbeidsmiljø og sjukefråvær er god.

På den andre sida vert det frå fleire hald peika på at HMS-arbeidet ikkje opplevast som systematisk i praksis. Hovudtillitsvald og hovudverneombod peiker på at møta i HMS-utvalet ofte ikkje fører til konkrete tiltak, og at det manglar oppfølging og handlingsplanar. Det er òg uttrykt uro over at HMS-arbeidet vert prega av "brannsløkking", at leiinga manglar kapasitet til systematisk oppfølging, og at samarbeidskulturen og kommunikasjonen internt kan vere for svak. Fleire tillitsvalde/verneombod opplever liten involvering i førebyggingsarbeidet. I spørjeundersøkinga svarar 56 % av dei tilsette at det i liten grad vert arbeidd med førebygging av sjukefråvær i deira eining.

Samla sett meiner vi at dette kan indikere eit gap mellom dokumentert praksis og faktisk praksis i det førebyggjande HMS-arbeidet på nokre område. Særleg kring det førebyggjande sjukefråværsarbeidet og i det praktiske samarbeidet med vernetenesta indikerer funna slik vi vurderer det eit rom for forbetring.

Kommunen skal følge opp sjukmeldte i tråd med lovbestemte krav og retningslinjer, inkludert

- Utarbeiding av oppfølgingsplan
- Gjennomføring av dialogmøte
- Tiltak under og etter sjukefråværsperioden

Vår vurdering er at revisjonskriteriet ikkje fullt ut er oppfylt.

Einingsleiarane fortel i intervju at dei følgjer opp sjukefråværsreglane når det gjeld oppfølging av sjukemeldte. Oppfølgingsplanar blir utarbeidd ved fråvær over fire veker, og desse blir dokumenterte i Acos WebSak og NAV sitt system. Dei legg også vekt på tidleg dialog med dei som er sjukmeldt. Frå spørjeundersøkinga viser funna at det likevel er noko varierende om utarbeiding av oppfølgingsplan blir utarbeidd: 39 % svarar at arbeidsgivar ikkje har gitt tilbod om oppfølgingsplan. Utfordringane vart også peikt på av hovudverneombod.

Når det gjeld dialogmøte, så fortalte einingsleiarane i intervju at desse vart gjennomført i praksis i mange tilfelle. I spørjeundersøkinga svarte 25% dei tilsette som er eller har vore sjukmeldte, at dei *ikkje* har fått tilbod om dialogmøte etter 7 veker, mens denne andelen var 7% for dialogmøte etter 26 veker.

Vi meiner at dette kan tyde på varierende etterleving og forskjellar i praksis på bruk av dialogmøte mellom einingar, og at kravet ikkje i praksis ikkje alltid blir oppfylt systematisk. Det same gjeld for dialogmøte etter 7 veker.

Einingsleiarane presenterer mange døme på tiltak og tilpassingar som blir nytta ved sjukefråvær, og dei fleste svarar at dei har fått tilrettelegging ved sjukmelding. Vidare er det også berre 15% som meiner at betre tilrettelegging frå arbeidsgivar kunne gjort det mogleg å kome raskare tilbake i arbeid. Likevel svarar 15% av dei sjukmeldte at dei ikkje har fått tilbod om tilrettelegging under sjukmelding.

Vi vurderer at det er moglegheiter for forbetring, særleg når det gjeld å formalisere oppfølgingssamtalar, og dialogmøte etter sju veker.

Kommunen skal halde oversikt over, og følge opp, arbeidsmiljøutfordringar, sjukefråværsstatistikk og avviksrapportering

Vår vurdering er at revisjonskriteriet er oppfylt.

Våre funn viser at kommunen bruker sjukefråværsstatistikk, avviksmeldingar og andre døme på arbeidsmiljøutfordringar til å følge opp arbeidsmiljøet og HMS-arbeidet.

Det kjem fram at einingsleiarar har oversikt over fråværet i sine einingar, og at sjukefråvær vert behandla i fleire møtefora som personalmøte, IA-utval og HMS-utval. Samstundes uttrykkjer hovudtillitsvald at det er uklart om statistikken faktisk vert brukt aktivt i systematisk oppfølgingsarbeid.

Når det gjeld oppfølging av arbeidsmiljøutfordringar, finst det fleire døme på aktivitetar som kartleggingar, vernerundar, etterbrief etter belastande hendingar og faste møtepunkt som del av HMS-årshjulet. Enkelte leiarar viser til oversikt og struktur, men fleire informantar rapporterer om tilfeldig innsats og manglande systematikk. Det blir peika på låg tillit til at problemstillingar i HMS-utval og AMU blir følgt opp med konkrete tiltak, og at medarbeidersamtalar ikkje fører til planlagt oppfølging. I tillegg er det fleire år sidan det vart gjennomført medarbeidarundersøking, trass i føringar i HMS-handboka.

Kommunen har etablert eit avvikssystem i Compilo med opplæring og rutinar, og dei fleste tilsette seier at dei både er kjent med systemet, og at dei er trygge på å melde avvik. Dette vurderer vi som bra.

Avvik vert behandla i ulike møtefora og systemet er tilgjengeleg via intranettet. Likevel rapporterer enkelte einingar at systemet opplevast som tungvint, og at dette kan føre til at avvik vert meldt uformelt og dermed ikkje dokumentert. Det er også usikkerheit om korleis avvik faktisk blir følgt opp, og om det skjer systematisk læring og tilbakeføring til organisasjonen. Vi ser heller ikkje at det kjem fram om det blir gjort ein årleg HMS-gjennomgang med risikovurderingar, slik det står i Compilo.

Korttids- og langtidssjukefråværet

Statistikk over korttids- og langtidssjukefråværet viser utvikling i korttids- og langtidsfråvær innan helse og omsorg frå 2020 til april 2025, og gir eit tydeleg bilete av variasjon over tid. Korttidsfråværet har halde seg relativt stabilt, med ein svak nedgang frå 1,69 % i 2021–2022 til 1,39 % i 2025. Langtidsfråværet har derimot hatt noko større variasjonar, med lågaste nivå i 2023 (8,26 %) og høgaste i 2024 (10,73 %).

3 PROBLEMSTILLING 2: BEMANNING

2. Korleis arbeider Fjord kommune med bemanning i helse- og omsorgssektoren?

Revisjonskriterium:

- Kommunen skal jobbe strategisk for å tiltrekkje seg og behalde kvalifisert arbeidskraft.
- Kommunen skal sikre rett og nødvendig kompetanse i helse- og omsorgstenesta og gjennomføre regelmessige kartleggingar av kompetansen.
- Kommunen skal tilby relevant etter- og vidareutdanning , og legge til rette for at tilsette får gjennomført dette.
- Kommunen skal sikre nødvendig opplæring hjå tilsette.

I tillegg vil vi undersøke kva erfaringar dei tilsette har med turnusordninga innan helse- og omsorgstenesta.

3.1 FAKTAGRUNNLAG/FUNN

STRATEGISK ARBEID FOR Å TILTREKKJE SEG OG BEHALDE KVALIFISERT ARBEIDSKRAFT

I Helse- og omsorgsplanen frå 2023 (s.4) skriv kommunen at dei skal arbeide systematisk med rekruttering og at dei skal følgje opp politisk vedtatt sjukepleiestipendordning. Dei nemner og at dei i større grad skal kvalifisere tilsette internt for arbeid innanfor pleie og omsorg.

Økonomiske insentiv

Kommunen følgjer KS sine tariffavtalar, og har i tillegg utarbeidd ein eigen lønnspolitisk plan, med detaljerte skildringar av lønnsnivå for dei ulike stillingane. Desse tiltaka er meint for å rekruttere og halde på sjukepleiarar og anna nøkkelpersonar.

Sjukepleiarar, vernepleiarar og barnehagelærarar vert til dømes tilsett med garantilønn tilsvarande 10 års ansiennitet, medan helsefagarbeidarar får eigne tillegg (lønnspolitisk plan, s.18). Vidare blir ferievikarar innan pleie og omsorg tilbydd garantilønn med ekstra bonustillegg sumaren 2025.³

Hovudtillitsvald peiker i intervju på at det er utfordrande å konkurrere med private aktørar, spesielt når det gjeld løn.

³ [Ferievikarar i pleie- og omsorg 2025 i Stordal - arbeidsplassen.no](#)

Marknadsføring og rekrutteringsarenaer

Kommunen arbeider aktivt med å synleggjere seg som arbeidsgivar via prosjektet "Opplev Fjord", inkludert informasjonssider og rekrutteringsvideoar. Dette vart også nemnt av einingsleiarane i PLO Stordal og Fjord Habilitering under intervju. Marknadsføringsarbeidet skjer mellom anna i samarbeid med Havnevik, og det vert nytta digitale kanalar. Det vert tilbydd bustadrelaterte tiltak som startlån og nedskriving av studielån. Einingsleiar i Fjord Habilitering fortel at det også blir arrangert rekrutteringskveldar for ungdom, sommarvikarar og ufaglærte tilsette, der ulike yrkesgrupper fortel om arbeidserfaringar.

Einingsleiar i PLO Stordal fortel at kommunen deltek på rekrutteringstiltak knytt til høgskular og universitet som Høgskulen i Volda og NTNU i Ålesund, der kommunen informerer om jobbsutikter og tilbod. Samarbeid med NTNU og andre utdanningsinstitusjonar har resultert i at kommunen får studentar i praksis, fortel einingsleiarar i Fjord Helse og Fjord Habilitering.

Det har også vore gjort forsøk på å rekruttere arbeidskraft frå utlandet gjennom samarbeid med aktørar som Adecco og Karrierehuset. Språkbarrierar og manglande moglegheit for bindingstid har gitt gjennomstrøyming. I helse- og omsorgsplanen (s.4) skriv dei at dei skal styrke språkkompetansen til eigne tilsette med anna morsmål gjennom kurs i Helsenorsk. Dette er eit gratiskurs som gjerast i samarbeid med NAV. I oppstartsmøte vert det nemnt at språkkurset har hatt god deltaking.

Vurderingar av arbeidsforhold og arbeidsmiljø

I alle intervju med einingsleiarane blir det lagt vekt på at eit godt arbeidsmiljø og meningsfulle arbeidsoppgåver er avgjerande for å halde på tilsette. Ei eining har gjennomført strukturert individuell oppfølging ved konflikter, og dette blir omtalt som ein metode som gir gode resultat fordi tilsette opplever å bli sett og høyrte. Ei eining har også arbeidd med å blande tilsette frå ulike bakgrunnar og kjønnsbalanse i avdelinga, noko som har hatt positiv effekt på miljø og stabilitet.

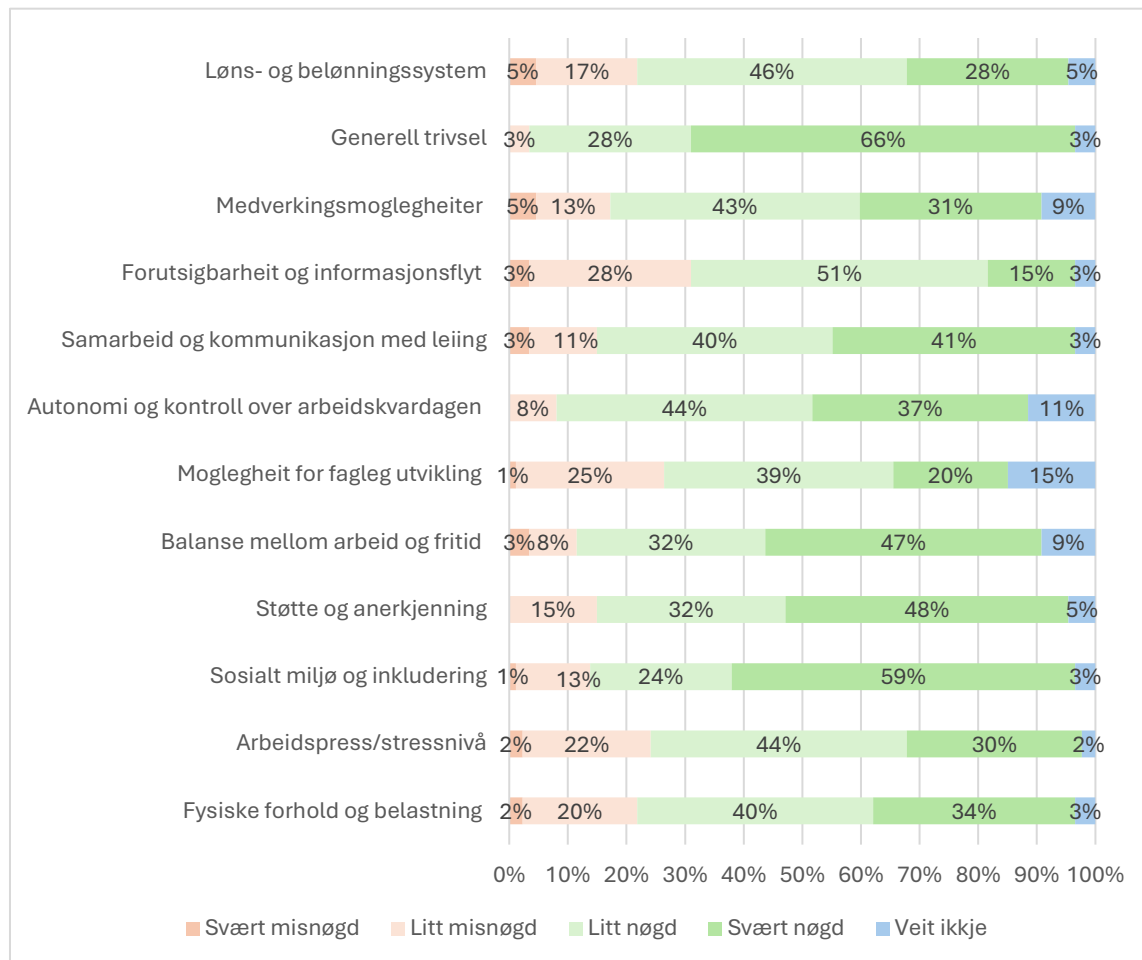
I spørjeundersøkinga vert dei tilsette stilt ulike spørsmål om arbeidsmiljø, og om dei vurderer å slutte. Tabellen under viser svara på spørsmålet om dei tilsette har vurdert eller skal, slutte i noverande stilling.

Tabell 4. Tilsette som har vurdert å slutte i noverande stilling

Har du vurdert å slutte i noverande stilling	fast tilsette (n=87)	Midlertidig tilsette (n=12)
Ja	21 %	42 %
Nei	69 %	50 %
Veit ikkje	10 %	8 %

Vidare viser figuren under dei faste tilsette sin vurdering av ulike område knytt til arbeidskvardag og arbeidsmiljø.

Figur 16. Vurdering av ulike delar av arbeidskvardag og arbeidsmiljø. Fast tilsette (n=87).



Det flest respondentar (31%) varar at dei er litt eller svært misnøgd med, er forutsigbarheit og informasjonsflyt. Det flest respondentar er litt eller svært nøgd med (94%), er generell trivsel.

Det vert gjort vidare undersøking av forskjellar i svar mellom dei som sa at dei ikkje vurderte å slutte (n=60), mot dei som svarte at dei som svarte at dei vurderer å slutte eller ikkje veit (n=27). I gruppa som vurderer å slutte eller ikkje veit, er andelen som er litt eller svært misnøgd med fleire av områda under, høgare enn i gruppa som ikkje vurderer å slutte. Vi nemner dei fire områda med størst forskjellar:

- Av dei som vurderer å slutte, er 41% litt eller svært misnøgd med lønns- og belønningssystem, mot 14% i gruppa som ikkje vurderer å slutte
- Av dei som vurderer å slutte, er 28% litt eller svært misnøgd med sosialt miljø og inkludering, mot 10% i gruppa som ikkje vurderer å slutte
- Av dei som vurderer å slutte, er 26% litt eller svært misnøgd med støtte og anerkjenning, mot 10% i gruppa som ikkje vurderer å slutte
- Av dei som vurderer å slutte, er 29% litt eller svært misnøgd samarbeid og kommunikasjon med leing, mot 9% i gruppa som ikkje vurderer å slutte

Det er ikkje store forskjellar i fordeling av svara mellom dei to gruppene for områda:

- Balanse mellom arbeid og fritid
- Moglegheit for fagleg utvikling
- Medverkingsmoglegheiter
- Generell trivsel

Tilsettingsstorleik

Det er ei målsetting om tilsetting i heiltidsstillingar. I oppstartsmøte vert det sagt at det er lagt til rette for langvaktar og arbeid kvar 4. helg, som frivillig ordning. Det er ikkje etablert årsturnus enda, fordi det krev mykje planlegging av leiarane, som no har andre prioriteringar. I intervju kjem det fram at tilsette i PLO Valldal/Eidsdal jamleg får tilbod om å gå opp i stilling, men mange ønskjer å halde fram i deltidstillingar av personlege årsaker. Det er dermed ein balansegang mellom heiltidssatsing og individuelle behov.

Dette kjem også fram i spørjeundersøkinga, der dei tilsette vert spurt om dei deira tilsettingsprosent og ønske om større prosent. Blant dei fast tilsette (n=87), svarte 24% at dei arbeidde deltid etter eget ønske, 1% svarte at dei arbeidde deltid, men kunne tenkt seg høgare stillingsprosent, og 75 % svarte at dei arbeidde i heiltidsstilling. Av dei midlertidig tilsette (n=12) svarte 3 at dei ønskte seg høgare stillingsprosent.

Vakt- og turnusordningar

I Fjord Habilitering kjem det fram i intervju med einingsleiar og i årsrapporten at dei ikkje har særskilte utfordringar med rekruttering, og det kjem fram at langvaktar kan ha fungert for å tiltrekke seg vikarar (årsrapport 2023, s.55). Langvakter og fleksible turnusordningar blir brukt som eit rekrutterings- og stabiliseringstiltak også i PLO Valldal/Eidsdal. Til dømes får småbarnsforeldre turnus tilpassa omsorgsperiodar, sjølv om det ikkje er ein formell ønsketurnus.

Utfordringar i rekrutteringa

I intervju vert det trekt fram at språkbarrierar, særleg blant utanlandske søkjarar er ei utfordring i rekrutteringa. Vidare blir det nytta rekrutteringsbyrå, men erfaringa er at desse tilsette ofte blir kort tid, i følgje einingsleiar i PLO Valldal/Eidsdal. Det er også utfordringar knytt til tregheit i systemet for utlysing og tilsetting; det kan gå lang tid frå ein tilsett sluttar til ein ny blir tilsett. Vidare er utfordrande bustadsituasjon nemnt som utfordrande for rekrutteringa.

Einingsleiarar i Fjord Habilitering og Fjord Helse opplever stabilitet, og har god tilgang på søkjarar. Likevel blir konkurranse om arbeidskraft – både mellom kommunar og internt – trekt fram som ei vedvarande utfordring. Det vert uttrykt ønskje om meir kreative og målretta stillingsannonsar.

I følgje hovudtillitsvald er det få søkarar av sjukepleiarar og helsefagarbeidarar. Det finst døme på assistentar som har teke utdanning undervegs, men det blir uttrykt bekymring for at det ikkje er nok utdanna søkarar i framtida. Hovudtillitsvald fortel også at kommunen har ei utfordring

med bustadtilbod, og at det er vanskeleg å tilby ledige bustader til sommarvikarar. Privatmarknaden er oppteken av flyktningar, og det manglar bustadkapasitet.

Andre tiltak for å behalde tilsette

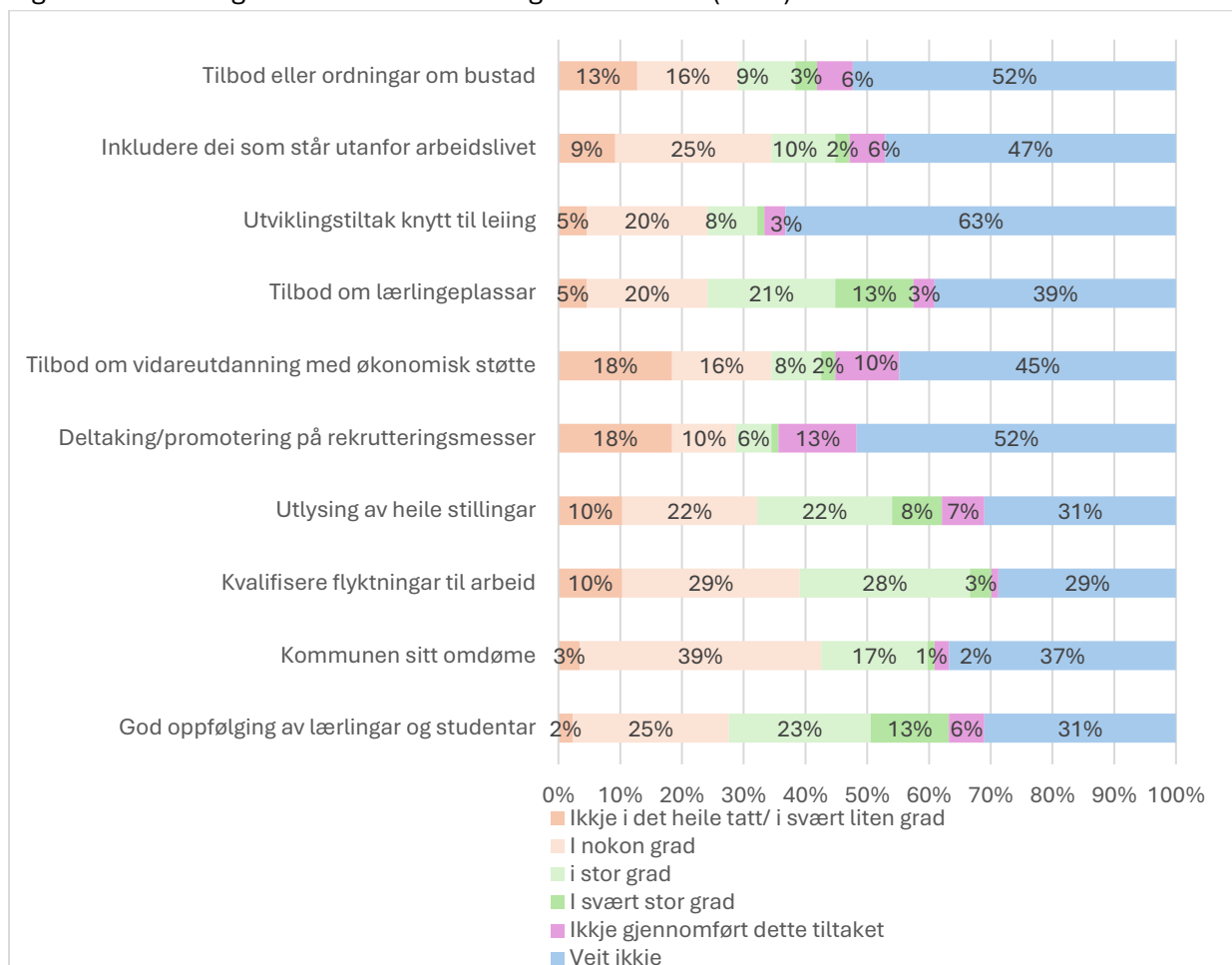
Fleire av einingsleiarane peikar på at arbeidsmiljø og meningsfulle arbeidsoppgåver som avgjerande faktorar for å behalde tilsette. Ved konflikthar på arbeidsplassen blir samtalar i konflikthar gjennomført individuelt før det blir teke opp i personalmøte, noko som i følgje einingsleiar i PLO Valldal/Eidsdal gir gode resultat.

Kommunen har delteke i prosjektet *TØRN*, som mellom anna omfattar kurs i demensomsorg og leiging. Føremålet er å fremje betre organisering og oppgåvedeling i helse- og omsorgstenestene for meir effektiv ressursbruk. Hovudtillitsvald (HTV) opplyser at hen berre kjenner til eitt tiltak som er gjennomført etter oppstarten. Det blir peikt på at arbeidet med å forbetre organisering og oppgåvedeling i liten grad blir prioritert, grunna ulike utfordringar.

Tilsette sin vurdering av rekrutteringstiltak

Dei tilsette vert bedd om å vurdere i kva grad dei meinte ulike tiltaka/forholda har fungert for å rekruttere arbeidskraft ved deira eining.

Figur 17. Vurdering av tiltak for rekruttering. Fast tilsette (n=87).



Tiltaka flest tilsette meiner har funger i stor eller svært stor grad, er god oppfølging av lærlingar og studentar (36%), tilbod om lærlingplassar (34%), kvalifisere flyktningar til arbeid (31%) og utlysing av heile stillingar (30%).

RETT OG NØDVENDIG KOMPETANSE I HELSE- OG OMSORGSTENESTA OG KOMPETANSEKARTLEGGING

Kartlegging i høve rekruttering

I kommunens tilsettingsreglement er det spesifisert at det alltid skal gjerast eit grundig forarbeid før ei eventuell utlysing, inkludert vurdering av tilsetting i ledig stilling, om stillinga skal bli inndradd, blir sett i vakanse eller om deltidsstillingar skal bli slått saman. Desse drøftingane skal gjerast med dei tillitsvalde (Fjord kommune, 2024b).

Tilsette sin formalkompetanse og opplevde kompetansenivå

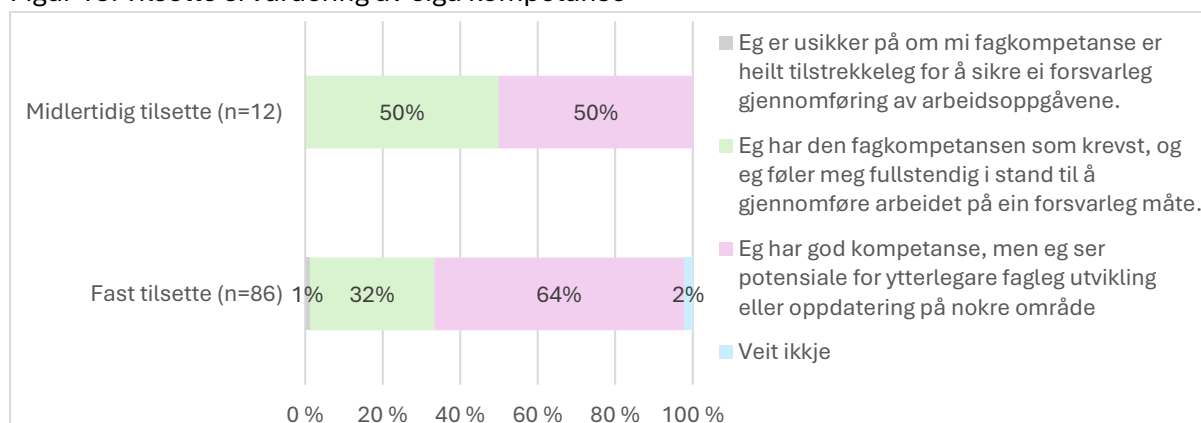
Dei tilsette vert bedt om å velje sitt utdanningsnivå i spørjeundersøkinga. Tabell 5 under visar formalkompetansen blant respondentane.

Tabell 5. Formalkompetanse blant respondentane

	Faste tilsette (n=87)	Midlertidig tilsette (n=12)
Relevant høgskule- eller universitetsutdanning	26 %	50 %
Relevant yrkesretta utdanning / fagbrev	55 %	33 %
Utan relevant formell utdanning	18 %	17 %

Respondentane vert også bedt om å vurdere eiga fagkompetanse, vist i figuren under.

Figur 18. Tilsette si vurdering av eiga kompetanse



Blant dei fast tilsette, svarar 32% at dei har den fagkompetansen som krevst, og dei føler seg fullstendig i stand til å gjennomføre arbeidet på ein forsvarleg måte. 64 % svarar at dei har god

kompetanse, men at dei ser potensiale for ytterlegare fagleg utvikling eller oppdatering på nokre område. Blant dei midlertidig tilsette svarar halvparten av dei tilsette kvart av desse alternativa. Det er ingen av einingane som skil seg ut når det gjeld dei som svarar at dei har behov for noko meir fagleg utvikling eller oppdatering.

Kompetansekartlegging

I oppstartsmøte vert det beskrive at kompetanse er ei sentral utfordring, særleg innan sjukepleiartenesta. Det er førebels ikkje gjennomført ei overordna kompetansekartlegging. I Compilo er difor modulen «kompetanseplan» tom. Det er planar om å ta i bruk verktøyet Dossier i løpet av første halvår 2025, som vil gi leiarar tilgang til sanntidsdata om kompetanse og sjukefråvær. Kvar einskild leiar har no ansvar for å kartlegge kompetansebehova hjå dei tilsette (Fjord kommune, 2025).

Einingsleiarane i PLO Stordal, Fjord Habilitering og Fjord Helse seier i intervju at det ikkje finst formelle kompetanseplanar på einingsnivå, men leiarane har oversikt over kompetansen blant tilsette. I PLO Stordal skjer kartlegging av kompetanse i hovudsak gjennom turnus- og bemanningsplanlegging. Dette omfattar vurderingar av behov for sjukepleiarar, helsefagarbeidarar og pleiemedarbeidarar. I PLO Valldal/Eidsdal og Fjord Habilitering skjer kartlegging av kompetanse gjennom fagdagar og eit årshjul med opplæringstema, der til dømes handtering av vald og tvang er faste innslag kvart år. Einingsleiar i PLO Valldal/Eidsdal seier at kurstilbodet er det same for alle, men at kursa blir tilpassa nivå etter utdanning og sikrar at alle får eit minimum av nødvendig opplæring.

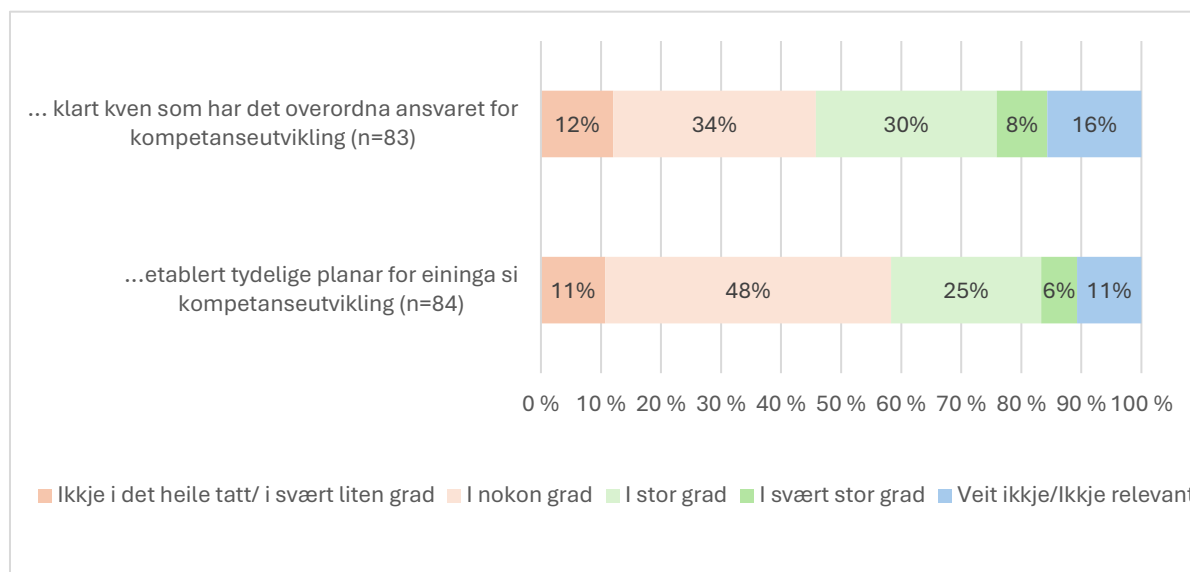
I intervju seier hovudtillitsvald at det blir gjennomført kartlegging av kompetanse, og at kommunen har god oversikt over dette. Alle tilsette er i større eller mindre grad pålagt å ta e-læring og kurs gjennom året.

Hovudverneombod fortel at eitt av spørsmåla i medarbeidersamtalane handlar om kompetansekartlegging, men det opplevast ikkje at desse samtalane blir følgde opp frå år til år – dei blir berre arkivert.

I spørjeundersøkinga vert leiarar, tillitsvalde og verneombod (n=18) spurt om dei kjenner til og/eller har medverka til utarbeiding tiltaksplanar for kompetanseutvikling. 39% svarte at dei kjenner til ei slik plan, men at dei ikkje har vore involvert i arbeidet. 39% svarar at dei ikkje kjenner til ei slik plan, og 22% svarar «ja» på at dei kjenner ei slik plan. Halvparten av dei som svarte «ja», svarar også «ja» på at dei har medverka til evalueringar av slike tiltaksplanar.

Alle respondentane vert bedt om å vurdere spørsmåla som vist i figuren under.

Figur 19. Fast tilsette sin vurdering av «I kva grad meiner du at det på din arbeidsplass er det...».



38% meiner det i stor eller svært stor grad er klart kven som har det overordna ansvaret for kompetanseutvikling, og 36% meiner dette ikkje er klart i det heile tatt/ i svært liten eller nokon grad. 31% meiner i stor eller svært stor grad er etablert tydelege planar for eininga si kompetanseutvikling, og 59 % svarar at dette ikkje er klart i det heile tatt/ i svært liten, eller nokon grad.

I spørjeundersøkinga vert det og stilt opne spørsmål, om dei tilsette hadde noko dei ønskte å leggje til i undersøkinga. 14 la igjen kommentarar her. Åtte av desse gikk på kompetanseutvikling. Tre nemner konkrete diagnosar dei ønsker kompetanseutvikling innan, ein etterspør ei overordna kompetanseplan, ein nemner at hen ønsker tilbod om fysiske kurs i staden for digitale kurs, ein anna nemner at hen ønsker seg informasjon om kompetanseutvikling, og ein siste ønsker seg økonomisk støtte til kurs, etter- og vidareutdanning. Ein foreslår at det kan gjennomførast prosjekt for kompetanseutvikling og at det blir lagt til rette med fleire digitale arbeidsreiskap for avlasting av personell.

ETTER- OG VIDAREUTDANNING

Opplæringsplanar

Alle einingane innan helse, omsorg og velferd skal ha godkjente opplæringsplanar, som beskriv kven som tar ulike opplæringar, og når. Vidare skal deltakinga på opplæringa dokumenterast (Styringssystem helse, omsorg og velferd, 2025).

Tilrettelegging og tilbod

I oppstartsmøte vert det sagt at det er søkt midlar til kompetanseheving frå Statsforvaltaren. I ei eining kom det fram i intervju med einingsleiar at helsefagarbeidarar får tilbod om utdanning innan demens og psykiatri, og at personalgruppene deltek i ABC-opplæring. I eit anna intervju kjem det fram at leiar sjølv er i gang med vidareutdanning og opplever god støtte til dette.

Tiltak innan vidareutdanning og fagopplæring er del av den lønnspolitiske plana. Dei tilsette kan søkje om permisjon med eller utan lønn for å gjennomføre etter- eller vidareutdanning, i tråd med lovverket. Til dømes skal studiekostnadane ved (helse)fagarbeidarutdanning (på deltid) dekkas av arbeidsgivar. Når arbeidsgivar krevjer eller oppmodar om vidare- eller etterutdanning, skal den tilsette få permisjon med lønn (2024a, s. 20). Studiesamlingar gir rett til permisjon utan lønn, basert på skriftleg dokumentasjon frå kurs-/utdanningsansvarleg. (2024a, s. 20).

Vidare kan kommunen tilby kompetanselønn ved etter- og vidareutdanning, som er eit fast lønnstillegg, kor sum variera med tal studiepoeng og eventuelt masterløp. I høve etter- og vidareutdanning har kommunen bindingstid på inntil 2 år dersom det blir ytt støtte og/eller utdanningspermisjon med lønn (2024a, s. 20).

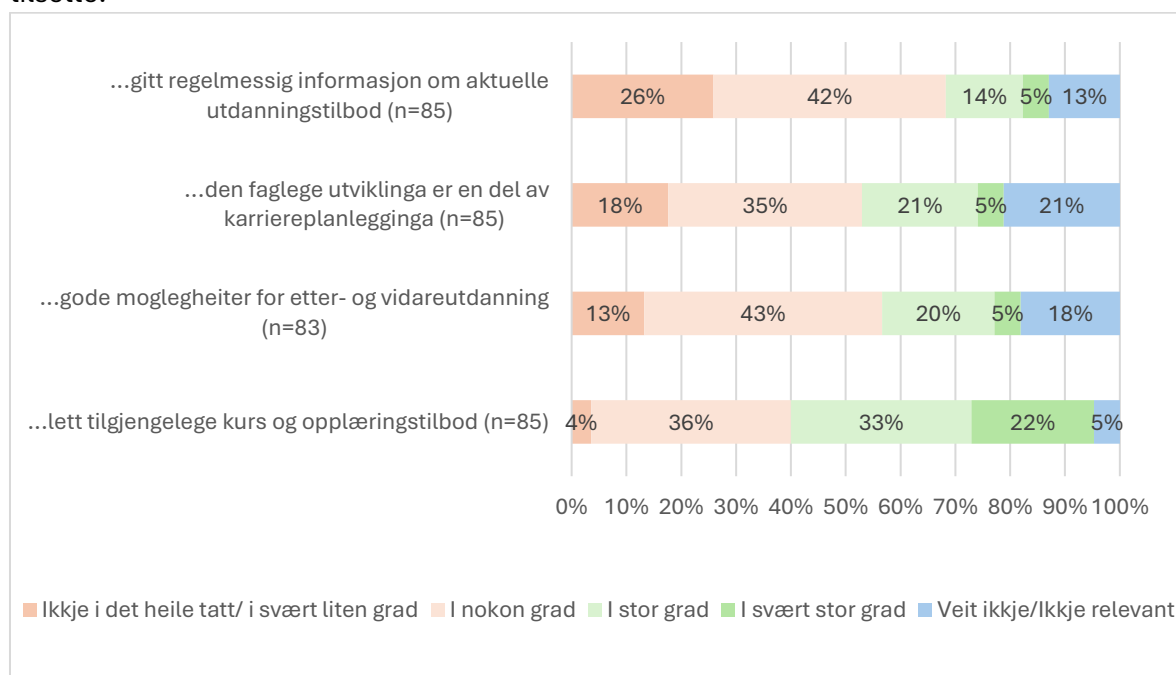
I intervju med einingsleiarane vert det sagt at deltaking i etter- og vidareutdanning varierer. Leiarane erfara at mange får tilbod, men det er ikkje så stor oppslutning. Dette blir også nemnt av hovudtillitsvald i intervju. Ein einingsleiar uttrykker eit gap mellom tilgjengelege ressursar og faktisk gjennomføring av etter- og vidareutdanning.

HTV uttrykke usikkerheit om kvifor deltakinga er låg, men det kan handle om prioriteringar eller motivasjon, særleg blant eldre tilsette. HTV peiker på at medarbeidarsamtalar kan avdekkje kva slags tilsette som ønskjer eller har moglegheit til vidareutdanning. Viss medarbeidarsamtalane ikkje blir gjennomført, kan dette vere vanskelegare å kartlegge.

Fjord Habilitering brukar medarbeidarsamtalar til å kartleggje interesse for vidareutdanning, og erfaringane så langt har vore positive blant dei som deltek. Det vert også stilt spørsmål om kven som ønskjer å ta vidareutdanning under fagdagane. Vidare blir eksterne kurshaldarar brukte til fagdagar, og det vert uttrykt ønske om meir støtte til vidareutdanning frå både leiarar og tilsette.

I spørjeundersøkinga vart det stilt spørsmål om korleis dei tilsette oppfattar tilbod og tilrettelegging for ulike utviklingsmoglegheiter (sjå figuren under).

Figur 20. Svar på spørsmål om «I kva grad meiner du at det på din arbeidsplass er...». Fast tilsette.

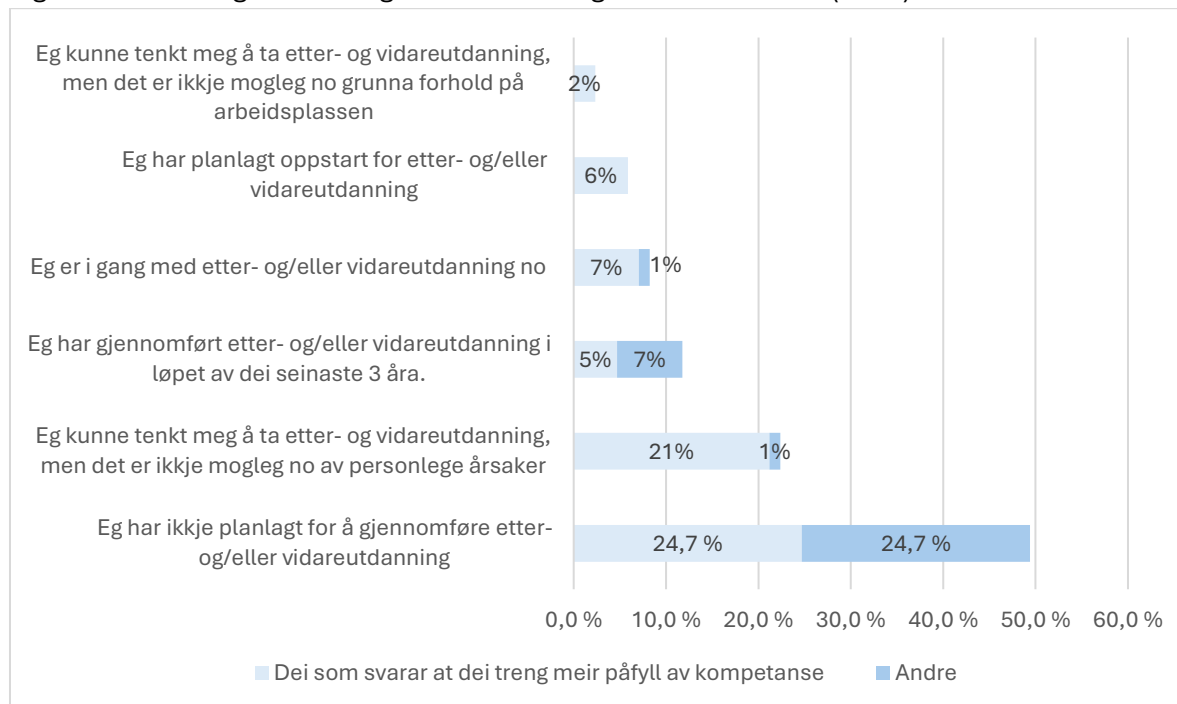


55% meiner at det i stor/svært stor grad er lett tilgjengeleg kurs og opplæringstilbod. 25% meiner det i stor eller svært stor grad er gode moglegheiter for etter- og vidareutdanning, 56 % meiner at det ikkje i det heile tatt/ i liten eller nokon grad er gode moglegheiter for dette.

Etter- og vidareutdanning blant tilsette

Figur 22 visar korleis dei fast tilsette vurderer eigen deltaking i etter- og vidareutdanning, ut frå svar i spørjeundersøkinga.

Figur 21. Vurdering av etter- og vidareutdanning blant fast tilsette (n=84).



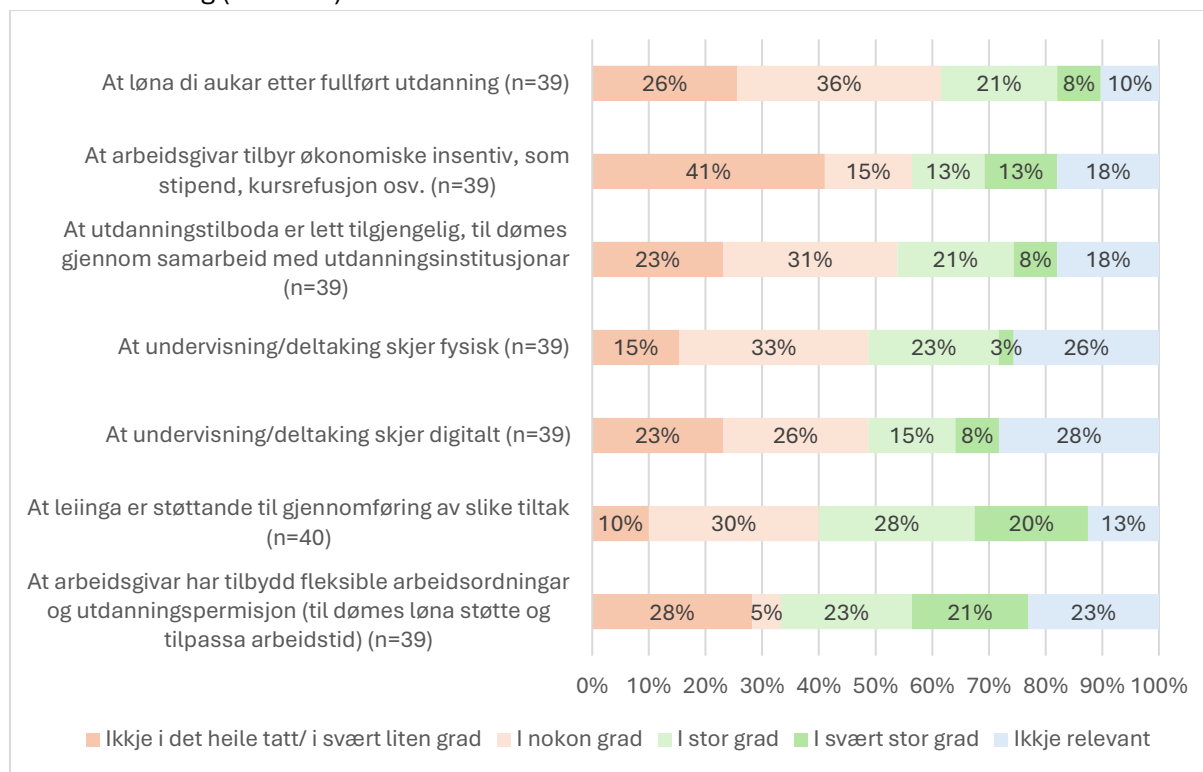
Nær halvparten av dei som svarte, seier at dei ikkje har planlagt å gjennomføre etter- og vidareutdanning. 22% svarar at dei ønskjer å gjennomføre etter- og vidareutdanning, men at det ikkje er mogleg av personlege orsakar. 26% svarar at dei anten har planlagt, er i gang med eller nyleg har gjennomført etter- og vidareutdanning. 2% svarar at dei kunne tenkt seg å gjennomføre etter- og vidareutdanning, men at det ikkje er mogleg grunna forhold på arbeidsplassen. Desse høyrde til i ulike einingar og hadde ulike rollar, men begge sa at høg arbeidsbelastning var årsak til at dei ikkje kunne ta etter- eller vidareutdanning no.

Det vert gjort undersøkingar av fordeling av svar på spørsmål om deltaking på etter- og vidareutdanning, og dei tilsette sin vurdering av behov for meir kompetanse (figur 19). I figuren over er det skilt mellom dei som svarar at dei ser behov for påfyll av kompetanse, og dei som ikkje har dette behovet. Det er ein større andel av dei som meinte dei har behov for meir påfyll av kompetanse (figur 19), som har planlagt eller er i gang med etter- og vidareutdanning. Samtidig svarte halvparten av dei som har behov for påfyll av kompetanse, at dei *ikkje* har planlagt for å gjennomføre etter- eller vidareutdanning.

Dei respondentane som svarte at dei enten har gjennomført, er i gang med, skal, eller ønskjer å starte med etter- eller vidareutdanning blei bedt om å vurdere i kor stor grad vil dei meinte at

ulike forhold hadde bidratt til beslutninga om å ta etter- og vidareutdanning. Figur 22 under illustrera svara.

Figur 22. Oppfølgingsspørsmål: Forhold som har bidratt til beslutninga om å ta etter- og vidareutdanning (n=39/40).



Det flest av respondentane meinte hadde bidrege i stor/svært stor grad, var at arbeidsgivar har tilbydd fleksible arbeidsordningar og utdanningspermisjon (til dømes løna støtte og tilpassa arbeidstid) (42%), og at leiinga var støttande til gjennomføring av slike tiltak (47%).

Dei som svarte at dei ikkje skal gjennomføre etter- og vidareutdanning vert gitt moglegheit til å utdjupe om orsaka til dette i eit opent felt. Av dei fjorten som svarte, skreiv sju at alder var årsak, og at dei dermed ikkje hadde interesse av dette. Fire skreiv at de allereie hadde etter- og vidareutdanning og dermed følte seg ferdig med skule. Tre nemnte andre, personlege årsaker.

OPPLÆRING AV TILSETTE

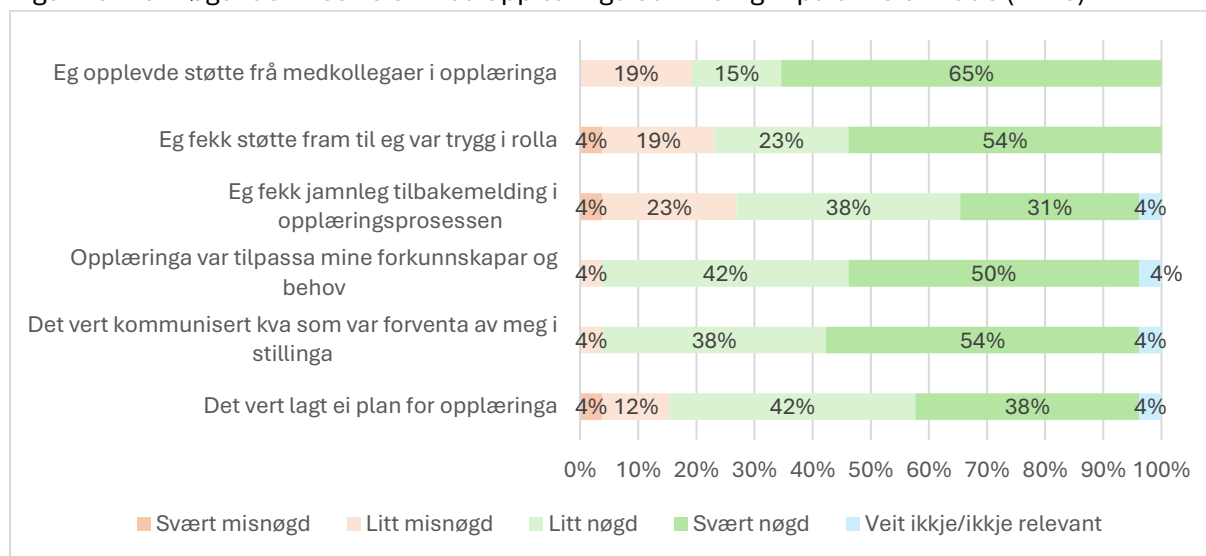
I Compilo ligg ein modul med ei sjekklste, som beskriv ansvarsområde og aktivitetar i høve nyttilsettingar. Mellom anna skal det utarbeidast ei plan for opplæring, gjennomførast oppfølgingssamtalar og setjast i verk opplæring. I Compilo ligg også ein aktiv versjon av prosedyre for opplæring. Leiar er ansvarleg for at nødvendig opplæring blir gjennomført og dokumentert, med ansvar for å utarbeide ein opplæringsplan. Prosedyra beskriv også obligatorisk kursing knytt til farleg arbeid for einskilde målgrupper. Alle einingsleiarane seier i intervju at dei nyttar denne.

I PLO Stordal og PLO Valldal/Eidsdal blir det vanlegvis oppnemnd ein kontaktperson i avdelinga som har særleg ansvar for å følgje opp den nye. Det er også tett kontakt mellom den nye og leiar/teamleiar. I PLO Stordal og Fjord Habilitering og Fjord Helse gjennomførast oppfølgingssamtalar i løpet av den første tida.

Erfaringar med opplæring

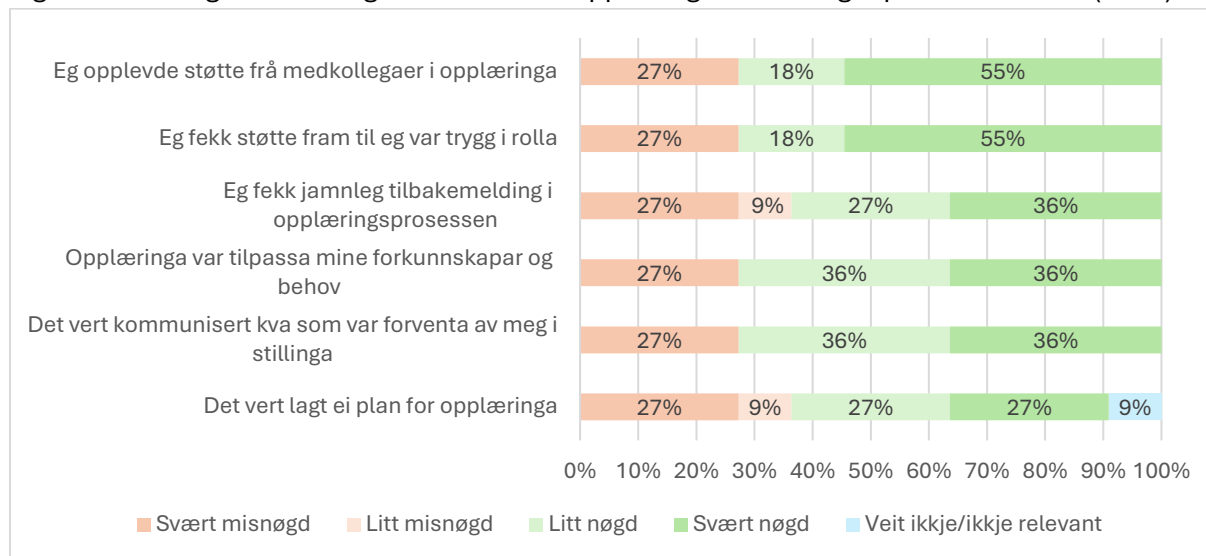
I spørjeundersøkinga stilte vi spørsmål om kor tilfreds tilsette med 0-3 års erfaring var med opplæringa. Vi skil mellom faste tilsette og midlertidig tilsette i presentasjon av resultata (sjå figur 24 og 25).

Figur 23. Kor nøgd fast tilsette er med opplæringa som vert gitt på ulike område (n=25).



Blant dei fast tilsette er 92% av respondentane litt eller svært nøgd med at opplæringa var tilpassa deira forkunnskap og behov, og at det vert kommunisert kva som var forventa av dei i stillinga. 80 % er litt eller ganske nøgd med at det vert lagt ei plan for opplæringa. 28% at respondentane er litt eller svært misnøgd med om dei fekk jamnleg tilbakemelding i opplæringsprosessen, og 24% er litt eller svært misnøgd med om dei fekk støtte fram til dei var trygg i rolla.

Figur 24. Kor nøgd midlertidig tilsette er med opplæringa som vert gitt på ulike område (n=11).



Blant dei midlertidig tilsette, var det 27% som svarte at dei var svært misnøgd med opplæringa på alle område. Det var dei same respondentane som svarte «svært misnøgd» på alle spørsmåla.

Hovudverneombodet (HVO) opplyser i intervju at opplæringa i stor grad fungerer tilfredsstillande, og at nyttilsette i dei fleste tilfelle f r god innføring i arbeidsoppgåver. Samtidig viser hen til enkelte tilbakemeldingar om negative haldningar overfor nyttilsette og ferievikarar i nokre einingar. HVO meiner dette kan peike mot ein uønskt kultur som potensielt påverkar arbeidsmiljøet negativt. Temaet har vore løfta i både IA-utval og AMU, der tilbakemeldinga fr  leiinga har vore at det generelle arbeidsmiljøet i kommunen er godt. HVO er likevel kjend med at enkelte tilsette har opplevd det som lite meningsfullt å melde frå om utfordringar, og at manglande varsling kan bli tolka som at det ikkje finst problem.

ERFARINGAR MED TURNUSORDNING

Denne delen skal ikkje vurderast som del av revisjonskriterium eller problemstillinga, men er ein beskrivande gjennomgang.

Fr  april 2023 vert det gjort omstillingsarbeid på Stordalstunet, der det mellom anna vart redusert antal plassar, og antal årsverk. Samstundes vert det både søkt om bruk av langvaktar i turnus, og etablert ny grunnturnus. Dei tilsette fekk velje sjølv om dei ønska   gå langvaktar eller ordinær turnus ( rsmelding 2023, s. 52). Status no er at dei fleste ønskte å halde fram med vanlig turnus. Årsaka var ei blanding av høg arbeidsmengde og naturen til arbeidsoppgåvene – spesielt i institusjon og heimeteneste – som gjorde at langvakter vart opplevd som utfordrande.

I PLO Valldal er det langvaktar kvar fjerne helg, elles anna turnus. Fjord habilitering har  g gått over til langvaktturnus, og beskrev i årsrapporten frå 2023 at turnusordninga hadde gitt meir tilfredse tilsette (s.55). Overgangen til langvaktar vert evaluert i denne perioden. Fjord helse er einaste eining som ikkje nyttar langvaktturnus per no.

i spørjeundersøkinga bad vi dei tilsette vurdere ordninga med lagvaktturnus. Svarfordelinga er vist i tabell 6 under.

Tabell 6. Svar på spørsmål om dei arbeidar langvaktar som ein del av turnusordninga

Svaralternativ	Fast tilsette (n=87)	Midlertidig tilsette (n=12)
Ikkje relevant	26 %	25 %
Ja, eg arbeider langvaktar som del av turnusordninga	43 %	58 %
Nei, eg har fått tilbod om det, men ønskjer ikkje langvaktturnus	24 %	0 %
Nei, eg har ikkje fått eitt slikt tilbod	7 %	17 %

Fjord Habilitering er overrepresentert blant dei som svarar at dei går langvaktar som ein del av turnusen (68% av dei som går langvaktar er tilsett i Fjord Habilitering).

Dei som arbeider langvaktturnus vart spurt om å beskrive deira erfaringar med langvaktturnus i opne svar. 39 respondentar svarte på spørsmålet. 18 av kommentarane gjekk på at ordninga generelt var bra. I 20 av svara kom det fram at turnusordninga førte til oppleving av meir fritid, og betre balanse mellom arbeid og fritid. I 13 av svara blei det beskrive at ordninga gav meir effektiv arbeidstid og/eller betre kontinuitet for pasientane og/ eller for arbeidsmiljøet. I sju av svara vert det beskrive at nokre utfordringar kunne vere vanskar med desse ordningane for ferievikarar, at ein bruka lang tid på å hente seg inn etter perioden, at det var dumt med innstramminga av kviletid på tre vaktar etter kvarandre, og at nokre ønske justering av varigheita på nattevakt, slik at turnusen skulle gå betre opp.

Det at 24% av dei faste tilsette svarar at dei har fått tilbod, men ikkje ønskjer å gå langvaktturnus, kan også gi ein peikepinn på at det er noko ved ordninga som gjer at einskilde ikkje ønska denne.

Det kjem også fram i intervju at einingsleiar oppleva at langvaktar i Fjord Habilitering har hatt svært positiv effekt på sjukefråvær i ei eining (reduksjon frå 12 % til 2 %), men ikkje i den andre. Derfor skal turnusordninga evaluerast her.

3.2 VÅRE VURDERINGAR

Vi har i faktadelen presentert funn som belyser korleis kommunen arbeider med bemanning i helse- og omsorgssektoren. I vurderingane drøfter vi om arbeidet er i tråd med dei normene som kjem til uttrykk i revisjonskriteria.

Kommunen skal jobbe strategisk for å tiltrekkje seg og behalde kvalifisert arbeidskraft

Vi vurderer revisjonskriteriet som oppfylt.

Fjord kommune verker å ha etablert eit breitt sett av tiltak som har som formål å tiltrekkje og halde på arbeidskraft. Desse omfattar mellom anna sjukepleiestipend, interne kvalifiseringstiltak og deltaking i prosjektet *TØRN*. Kommunen har utarbeidd ein lønnspolitisk plan som tilbyr gunstige lønsvilkår, mellom anna garantilønn på 10 års ansiennitet for sjukepleiarar og bonusar til ferievikarar. Det blir òg nytta bustadrelaterte tiltak, som startlån og nedskriving av studielån. Vidare arbeider kommunen aktivt med profilering gjennom prosjektet *Opplev Fjord*, inkludert rekrutteringsvideoar og rekrutteringskveldar. Kommunen deltek på arenaer som høgskular og universitet, og har samarbeid som gjer at studentar kjem i praksis. Kommunen gjennomfører arbeidsmiljøundersøkingar og legg vekt på trivsel og individuell oppfølging. Det blir i intervju uttrykt bekymring for tilgangen på kvalifiserte søkarar framover. Rekruttering er framleis utfordrande, særleg for sjukepleiarar og helsefagarbeidarar, og enkelte einingar opplever både gjennomtrekk og trege tilsettingsprosessar.

Det er eit mål om heiltidskultur, og det blir tilbydd fleksible turnusordningar. Dei aller fleste som ønsker å arbeide heiltid ut frå vårt materiale, gjer det. Dette tyder på at dei tilsette får sine behov dekt.

Det kjem frem nokre utfordringar som indikerer at det strategiske arbeidet har eit uforløyst potensial. Både intervju og spørjeundersøking viser at språkbarrierar og bustadmangel er sentrale hinder i rekrutteringa – særleg for sommervikarar og utanlandske arbeidstakarar. Rekruttering gjennom byrå har gitt låg stabilitet. Systemet for utlysing og tilsetting vert omtalt som tregt, og det er uttrykt ønskje om meir kreative og målretta stillingsannonser.

I spørjeundersøkinga svarar 21 % av fast tilsette at dei har vurdert å slutte, eller skal slutte, og heile 42 % blant midlertidige tilsette, sjølv om vi ikkje kan garantere at denne gruppa er representativ for alle midlertidig tilsette. Dei som vurderer å slutte er meir misnøgde med løn, sosialt miljø og informasjonsflyt, og støtte frå leiing, samanlikna med dei som ikkje vurderer å slutte. Dette kan peike på at det er viktig å fokusere på kultur, kommunikasjon og leiing, i tillegg til økonomisk verkemiddel.

Vi vurderer at kommunen har ein viss strategisk innsats retta mot synleggjering og tilknytning til framtidig arbeidskraft.

Kommunen skal sikre rett og nødvendig kompetanse i helse- og omsorgstenesta og gjennomføre regelmessige kartleggingar av kompetansen

Vår vurdering er at revisjonskriteriet er oppfylt med nokon unntak.

Kommunen har initiert tiltak som skal styrke kompetansen, og fleire leiarar seier dei har oversikt over kompetansen i eininga si. Kartlegging skjer blant anna gjennom turnusplanlegging, fagdagar og medarbeidersamtalar. Det finst eit årshjul med opplæringstema som alle skal gjennom. Kommunen har planar om å ta i bruk systemet *Dossier* i 2025 for meir systematisk kompetanseoversikt. I spørjeundersøkinga seier dei fleste tilsette at dei har god kompetanse, men ser behov for utvikling, noko som vitnar om eit kompetansebevisst arbeidsmiljø.

Det er ikkje gjennomført ei overordna kompetansekartlegging, og modulen for kompetanseplan i Compilo er førebels tom (mogleg grunna overgang til Dossier). Det finst heller ikkje formelle kompetanseplanar på einingsnivå, og berre 31 % av dei spurde tilsette meiner at det er tydelege planar for kompetanseutvikling i eininga deira. I tillegg viser spørjeundersøkinga at det er uklart for mange tilsette kven som har det overordna ansvaret for kompetanseutvikling: 36 % meiner det i liten grad eller ikkje i det heile tatt er klart kven som har ansvar for kompetanseutvikling. I tillegg kjem det fram frå fleire kommentarar i undersøkinga at tilsette etterlyser meir informasjon, fysiske kurs og støtte til utvikling. Dette kan tyde på at det er vilje til utvikling, men at det manglar struktur og samordna innsats for å fange opp og møte dette behovet. Det blir rapportert at tilsette gjennomfører e-læring og kurs gjennom året, og at fleire einingar har fagdagar og årshjul for opplæring. Desse tiltaka bidreg positivt, og fleire informantar peikar på at kursa blir opplevd som nyttige.

Vi vurderer at kommunen har fleire tiltak for å sikre kompetanse, men gjennomføringa av systematiske og regelmessige kompetansekartleggingar framstår som varierende. Sjølv om det blir jobba med kompetanse på fleire nivå, er det ikkje slik vi ser det etablert ein samla, strukturert praksis for kartlegging og planlegging på tvers av einingane.

Kommunen skal tilby relevant etter- og vidareutdanning , og legge til rette for at tilsette får gjennomført dette

Vår vurdering er at revisjonskriteriet er oppfylt, men at vi identifiserer at kommunen har nokon utfordringar innanfor området.

Fjord kommune har intensjonar og formelle ordningar som gir moglegheit for etter- og vidareutdanning. Dette inkluderer rett til permisjon, dekking av kostnader, og bindingstid ved etter- og vidareutdanning. Kommunen søker også midlar frå Statsforvaltaren, og har deltatt i prosjekt som TØRN. Enkelte einingar har positive erfaringar med deltaking i ABC-opplæring, og fleire tilsette rapporterer at fleksible ordningar og støtte frå leiar har påverka deira val om å ta vidareutdanning. 55 % av dei spurde meiner det er lett tilgjengelege kurs og opplæringstilbod.

Samtidig viser funn frå intervju, dokument og spørjeundersøking at faktisk deltaking i etter- og vidareutdanning er relativt låg, og at tilrettelegginga ikkje alltid opplevast som tilstrekkeleg.

Intervju og opne kommentarar peikar på fleire årsaker til låg deltaking: høg arbeidsbelastning, alder, manglande motivasjon og manglande tilrettelegging i praksis. Berre 25 % av respondentane meiner at det er gode moglegheiter for etter- og vidareutdanning, medan over halvparten meiner moglegheitene er svake eller ikkje-eksisterande. Nær halvparten av dei fast tilsette har ikkje planlagt vidareutdanning, og fleire oppgir personlege årsaker som hindring. Berre ein liten del viser til strukturelle hindringar på arbeidsplassen. I fleire einingar blir ikkje medarbeidersamtalar systematisk brukt for å fange opp utviklingsønske, og leiarar og HTV uttrykker at faktisk deltaking er låg, trass i at tilbod finst. Dette tyder på at det ikkje berre handlar om tilgjenge, men også motivasjon, informasjon og leiing sitt arbeid med å legge til rette i praksis, slik at også dei som har personlege barrierar kan ta del i tilbod om etter- og vidareutdanning.

Kommunen skal sikre nødvendig opplæring hjå tilsette

Vi vurderer at revisjonskriteriet er oppfylt.

Det ligg føre ein aktiv opplæringsprosedyre i Compilo, som mellom anna inneheld krav om opplæringsplan, oppfølgingssamtalar og dokumentasjon. Prosedyren presiserer leiar sitt ansvar for opplæringa, og inneheld òg krav til obligatorisk kurs for arbeid knytt til risiko.

Både dokumentasjon og intervju gir inntrykk av at systemet er godt forankra i leiinga og at det i stor grad blir følgt opp. Alle einingsleiarane stadfestar at dei nyttar denne prosedyren, og fleire opplyser at det blir oppnemnd kontaktpersonar for nytilsette og gjennomført regelmessige samtalar i startfasen. Digital opplæring er del av systemet, og det kjem fram at også HMS-opplæring er organisert i tråd med regelverket.

I spørjeundersøkinga svarar dei fleste tilsette positive til kommunens opplæring, og det er dei midlertidige tilsette som er minst nøgd. Hovudverneombodet vurderer opplæringa som god i dei fleste tilfelle, men viser til enkelte tilbakemeldingar om negativ haldning til nytilsette og ferievikarar i nokre einingar. Dette blir omtalt som ein mogleg ukultur, som i verste fall kan verke negativt inn på arbeidsmiljø og læringsmiljø.

Det vert gjort undersøkingar av fordeling av svar på spørsmål om deltaking på etter- og vidareutdanning, og dei tilsette sin vurdering av behov for meir kompetanse (figur 19). I figuren over er det skilt mellom dei som svarar at dei ser behov for påfyll av kompetanse, og dei som ikkje har dette behovet. Det er ein større andel av dei som meinte dei har behov for meir påfyll av kompetanse, som har planlagt eller er i gang med etter- og vidareutdanning. Samtidig svarar halvparten av dei som har behov for påfyll av kompetanse, at dei *ikkje* har planlagt for å gjennomføre etter- eller vidareutdanning.

Erfaringar med turnusordninga

Frå april 2023 har det vore gjennomført omstillingsarbeid ved Stordalstunet, med reduksjon i tal på plassar og årsverk, samt innføring av ny grunnturnus og tilbod om langvaktordning. Dei

tilsette fekk velje mellom langvaktar og ordinær turnus, og dei fleste valde å halde fram med vanleg turnus, grunna arbeidsmengde og karakteren på oppgåvene, særleg i institusjon og heimeteneste.

I PLO Valldal nyttast langvakt kvar fjerde helg, medan Fjord habilitering har innført langvakturnus i større grad, og rapporterer betre tilfredsheit blant tilsette. Fjord helse er per i dag den einaste eininga utan langvakturnus. Overgangen til langvaktar blir evaluert i fleire einingar.

I spørjeundersøkinga opplyste 43 % av faste og 58 % av midlertidige tilsette at dei jobbar langvaktar. 24 % av dei faste tilsette har fått tilbod, men takka nei.

Tilbakemeldingane frå tilsette som går langvakturnus er i stor grad positive. Mange viste til meir fritid, betre balanse mellom jobb og fritid, og betre kontinuitet for både pasientar og arbeidsmiljø. Samtidig blei enkelte utfordringar nemnt, som belastning for ferievikarar, lang restitusjonstid etter vaktperiode, og ønskje om justeringar i nattevaktlengde.

Einingsleiarar rapporterer at langvakturnus har hatt positiv effekt på sjukefråværet i enkelte einingar, men ikkje alle.

4

KONKLUSJON OG TILRÅDINGAR

Gjennomgangen vår i denne revisjonen viser at Fjord kommune gjer mykje godt arbeid innan personalforvaltninga, og at det er etablerte solide system og rutinar som tek vare på dei ulike krava som blir stilte til kommunen. Gjennomgangen viser òg at det finst noko rom for forbedring, særleg knytt til praktiseringa av dei allereie eksisterande system og rutinane.

4.1 KONKLUSJON PROBLEMSTILLING 1

Fjord kommune har i hovudsak etablert struktur og rutinar som legg til rette for førebygging og oppfølging av sjukefråvær, men det er store variasjonar i korleis desse blir praktisert og følgde opp i dei ulike einingane. Kommunen har eit digitalt kvalitetssystem (Compilo) med årshjul, HMS-handbok, avvikssystem og eigne prosedyrar for oppfølging av sjukmeldte. Dette dannar eit godt utgangspunkt for å oppfylle kravet til systematisk HMS-arbeid, slik det er formulert i arbeidsmiljølova og internkontrollforskrifta. Samtidig tyder både intervju og spørjeundersøking på at HMS-arbeidet i stor grad er prega av enkelttiltak, og at oppfølginga av desse manglar ein samla strategi og systematisk dokumentasjon. Dette svekkjer opplevinga av heilskap og etterprøvarheit i HMS-arbeidet, og dermed også evna til å førebyggje sjukefråvær (jf. Første revisjonskriterium).

Kommunen har eit etablert system med kontakt kort tid etter sjukmelding, og anna oppfølging av sjukmeldte. Mange leiarar gir uttrykk for at dette i stor grad blir gjennomført, og at dei har tett dialog med den sjukmeldte. NAV-samarbeidet vert ofte skildra som lite tilgjengeleg, og lang saksbehandlingstid gjer det vanskeleg for kommunen å følgje opp etter intensjonane i regelverket. Det er sjukmeldte som svarar at dei ikkje har fått laga oppfølgingsplan eller kor det er gjennomført dialogmøte etter 7 veker. Det er òg uklart korleis oppfølgingsplanar og tiltak blir dokumentert og følgt opp i etterkant, og fleire leiarar fortel at funksjonalitet i Websak og Compilo ikkje er teke i bruk fullt ut. Dette svekkjer etterlevinga av krava i revisjonskriterium R2.

Kommunen har i prinsippet oversikt over sjukefråværsstatistikk, men det blir ikkje dokumentert at denne systematisk blir brukt til å analysere årsaker og utviklingstrekk. Intervjua viser at sjukefråvær kan variere betydeleg mellom einingar, og særleg innan habilitering og delar av institusjonstenesta er langtidsfråværet høgt. Dette blir i nokre tilfelle følgt opp med prosjekt og tiltak, til dømes «En bra dag på jobb» og ekspertbistand frå NAV, men det er ikkje etablert eit felles system for å bruke statistikken aktivt i forbetningsarbeid. Vidare kjem det fram at det er lenge sidan siste medarbeidarundersøking vart gjennomført, og at systematisk oppfølging av resultata frå medarbeidersamtalar er varierende. Dette inneber at kommunen ikkje fullt ut oppfyller revisjonskriterium 3, som stiller krav om oversikt og oppfølging av arbeidsmiljøutfordringar og avviksrapportering.

Samla sett viser revisjonen at Fjord kommune har mange av dei rette verktøya og intensjonane på plass, men at det er moglegheit for forbedringar knytt til praksis.

4.2 KONKLUSJON PROBLEMSTILLING 2

Fjord kommune har dei siste åra teke fleire grep for å møte utfordringane knytt til rekruttering, kompetanse og opplæring i helse- og omsorgssektoren. Kommunen har til dømes etablert ein eigen lønnspolitisk plan med høgare ansiennitet for sjukepleiarar, tilbod om utdanningsstipend, og bruk av rekrutteringsbyrå ved behov. Det er også sett i gang strategiar for å styrke tilgangen på personell, inkludert språkstøtte og bustadtilrettelegging for utanlandske arbeidstakarar. Dette tyder på at kommunen i hovudsak har sett i verk tiltak som støttar opp under kravet i revisjonskriterium 4, å jobbe strategisk for å tiltrekke og behalde kvalifisert arbeidskraft. Samstundes viser revisjonen at fleire av tiltaka er avhengige av enkeltpersonar og prosjektmidlar, og at det manglar ein tydeleg, samla strategi som inkluderer forankring, ansvar og system for oppfølging.

Når det gjeld arbeidet med å sikre rett og nødvendig kompetanse, kjem det fram at kommunen har god oversikt på einskildnivå og i enkelte einingar, men at det ikkje finst ei overordna systematisk kartlegging av kompetansen i sektoren. Verktøyet Dossier er førebels ikkje teke i bruk, men planlagt implementert i 2025. Dette gjer at kommunen i praksis ikkje oppfyller kravet om å gjennomføre regelmessige kompetansekartleggingar, og manglar eit heilskapleg bilde av framtidige kompetansebehov. Utan slik oversikt blir det utfordrande å planlegge målretta tiltak og vidareutdanning.

Når det gjeld vidare- og etterutdanning, blir det peikt på at kommunen har gjennomført ulike tiltak. Mange av desse tiltaka verkar nyttige og relevante, men tilgangen til vidareutdanning varierer mellom einingar, og det finst ikkje ein samla plan eller system for prioritering og oppfølging. Dette inneber at tilbodet om vidareutdanning er avgrensa og ikkje tilgjengeleg for alle, noko som reduserer kommunen si evne til å styrke fagmiljøa systematisk over tid.

4.3 TILRÅDINGAR

Basert på våre funn og vurderingar tilrår vi at Fjord kommune vurderer følgjande for å styrke områda i forvaltningsrevisjonen:

4. Arbeide med HMS og arbeidsmiljø:
 - a. Utvikle samarbeidskulturen opp mot verneteneste og tillitsvalde, og involvere desse enda meir i det førebyggjande og systematiske HMS-arbeidet.
 - b. Gjennomføre og følgje opp medarbeidersamtalar i alle einingar.

5. Forbetre sjukefråværsarbeidet og -oppfølging:
 - a. Sikre at det blir utarbeidd oppfølgingsplanar, at det blir gjennomført dialogmøter ihht. til kommunens rutinar, og vurdere om det er behov for meir støtte/opplæring til dei som skal følgje opp sjukemeldte .
 - b. Arbeide vidare med å utvikle samarbeid og dialog til sentrale partar (t.d. NAV) når det gjeld sjukemeldte.
 - c. Bruke dei tilsette si tilbakemelding på kva som er dei største forbetringspunkta i sjukefråværsoppfølginga til det førebyggjande HMS-arbeidet.

6. Vidare utvikling av bemanning, kompetanse og rekruttering:
 - a. Kartlegge om det er etablerte verktøy som kan nyttast til å effektivisere arbeidet med vikarbruk i aktuelle einingar.
 - b. Fortsette arbeidet med å styrke kompetanseplanlegging gjennom systematisk og regelmessig kartlegging (gjennom til dømes Dossier eller tilsvarande verktøy).
 - c. Følgje opp dei tilsette sine svar om arbeidskvardag og arbeidsmiljø, samt innspel til tiltak for rekruttering, som grunnlag for å vidareutvikle og styrke den strategiske rekrutteringa.

5 HØYRINGSUTTALE

Rapporten vart send til faktasjekk i 20.06.2025, og vi fekk høyringsuttale 27.08.2025:

Fjord kommune takkar for ein grundig rapport frå forvaltningsrevisjon.

Vi er glad for at revisjonen slår fast at vi har etablert fleire gode system og tiltak innan HMS-arbeid, sjukefråværsoppfølging og bemanning. Det ser og ut som om fleire tilsette opplever god støtte frå sine leiarar, og at det finst strukturar som bidreg til eit systematisk arbeidsmiljøarbeid. Vi skulle gjerne hatt inn fleire svar frå dei tilsette der det kanskje var litt for låg deltaking på enkelte einingar.

Samtidig tek vi på alvor dei funna og tilrådingane som er gitt. Vi ser behovet for å styrke etterleving i praksis, og vil arbeide vidare med å sikre at medarbeidersamtalar og oppfølgingsplanar vert gjennomført i alle einingar. Her har vi allereie gitt kommunalsjefane og HR i oppdrag i å følgje opp dette der det er gitt frist om at medarbeidersamtale skal vere gjennomført med alle tilsette seinast ved utgangen av oktober i år. Bruken av verneombod og tillitsvalde vil ein også sjå nærare på korleis dei kan involverast meir aktivt i det førebyggjande HMS-arbeidet, og korleis sjukefråværsstatistikk og tilbakemeldingar frå tilsette kan nyttast meir målretta.

BI-rapportering som er eit verktøy i Visma er på trappene og vil gje einingsleiarane oppdaterte tal for si eining dagleg som kan delast vidare i sin planlegging.

Når det gjeld bemanning og kompetanse, er det positivt at kommunen har etablert strategiske tiltak for rekruttering og opplæring. Vi vil følgje opp tilrådingane om å styrke kompetansekartlegginga, mellom anna gjennom bruk av verktøy som Dossier, og sjå nærare på korleis vi kan tilrettelegge betre for etter- og vidareutdanning. Vi vil også vurdere moglegheiter for å effektivisere vikarbruk og bruke tilbakemeldingar frå tilsette som grunnlag for vidare utvikling av arbeidsmiljø og rekrutteringsstrategiar. Det pågår eit arbeid i høve rekruttering både direkte og indirekte. Vi har fått midlar frå Møre og Romsdal fylkeskommune for å utvikle ein strategi for rekruttering og profilering og vi er i ferd med å slutføre ein strategisk plan for kommunikasjon.

Revisjonen gir oss eit godt grunnlag for vidare utvikling, og vi vil bruke både funn og tilrådingar aktivt i arbeidet med å sikre eit trygt, kompetent og stabilt arbeidsmiljø i helse- og omsorgssektoren og Fjord kommune.

Med helsing

Bjørn Inge Ruset

Kommunedirektør

Tlf. 92641926

www.fjord.kommune.no

www.opplevfjord.no



Fjord
kommune

6 REFERANSELISTE

- Bakke, B., Degerud, E. M. M., Gravseth, H. M. U., Hanvold, T. N., Løvseth, E. K., Mjaaland, B., Sterud, T., & Øygardslia, H. (2021). Faktabok om arbeidsmiljø og helse 2021. Status og utviklingstrekk. *STAMI-rapport*.
- Bohnsack, R., Pfaff, N., & Weller, W. (2010). *Qualitative analysis and documentary method: In international educational research*. Verlag Barbara Budrich.
- Fjord kommune. (2024a). *Lønnspolitisk plan Fjord*.
- Fjord kommune. (2024b). *Tilsettingsreglement*.
- Fjord kommune. (2025). *HMS-handbok*.
- Gillham, B. (2008). *Developing a questionnaire*.
- Høiback, H. (2025). Strategi. I *Store norske leksikon*. fra <https://snl.no/strategi>
- KS. (2023a). *Kommunesektorens arbeidsgivermonitor 2023*.
<https://www.ks.no/contentassets/fab9b83db07a49dc8456efe845fe6d16/23088-KS-Arbeidsgivermonitor-2023-WEB.pdf>
- KS. (2023b). *Verktøy for strategisk kompetanseplanlegging*.
<https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/kompetanse-og-rekruttering/verktoy---strategisk-kompetanseplanlegging>
- NKRF. (2020). *RSK 001. Standard for forvaltningsrevisjon*.
https://www.nkrf.no/filarkiv/File/Publikasjoner/RSK_RevisjonsStandard_Kommune/RSK_001_Standard_for_forvaltningsrevisjon_200812.pdf#:~:text=Standarden%20fastsetter%20normer%20for%20planlegging%2C%20gjennomf%C3%B8ring%20og%20rapportering,og%2024%20og%20forskrift%20om%20kontrollutvalg%20og%20revisjon.
- 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/>
- Ringdal, K. (2018). Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode. 4. Utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Styringssystem helse, omsorg og velferd. (2025). *Fjord kommune. Helse, omsorg og velferd Styringssystem*.

VEDLEGG

VEDLEGG 1: UTLEIING AV REVISJONSKRITERIUM

PROBLEMSTILLING 1: KORLEIS ARBEIDER FJORD KOMMUNE MED FØREBYGGING OG OPPFØLGING AV SJUKEFRÅVÆR I HELSE- OG OMSORGSSEKTOREN?

- ✓ **Kommunen skal drive systematisk HMS-arbeid for å forebygge sjukefråvær**

Arbeidsmiljøloven § 3-1

Denne paragrafen krev at arbeidsgivarar etablerer eit systematisk HMS-arbeid. Lova legg til grunn at virksomheiter skal kartleggje risikofaktorar og setje i verk tiltak for å skape eit trygt arbeidsmiljø, og bokstav f presiserer kravet om å sørgje for systematisk arbeid med førebygging og oppfølging av sjukmeldte. Dette gir eit juridisk rammeverk for målretta førebyggjingsarbeid mot sjukefråvær.

Internkontrollforskriften § 5

Forskrifta utdjupar krava til dokumentasjon og systematisk oppfølging i HMS-arbeidet. Den understrekar at verksemder ikkje berre skal setje i verk tiltak, men også dokumentere og evaluere dei for å sikre at dei fungerer etter intensjonen. Dette støttar revisjonskriteriet om å ha eit strukturert og målretta førebyggjingsarbeid.

Arbeidstilsynet sine nasjonale HMS-retningslinjer

Desse retningslinjene gir praktisk veiledning og tilrådingar for korleis ein kan implementere eit HMS-arbeid. Dei kompletterer dei juridiske krava ved å beskrive konkrete metodar og beste praksis, slik at kommunen kan samanlikne eigne prosessar med nasjonale standardar.

- ✓ **Kommunen skal følge opp sjukmeldte i tråd med lovbestemte krav og retningslinjer, inkludert**
 - **Utarbeiding av oppfølgingsplan**
 - **Gjennomføring av dialogmøte**
 - **Tiltak under og etter sjukefråværsperioden**

Arbeidsmiljølova § 4-2 (2) b

Den enkelte arbeidstakar si arbeidsevne og andre forutsetningar skal tas hensyn til i tilrettelegging av arbeidskvardagen.

Arbeidsmiljøloven § 4-6

Denne bestemminga stiller krav om at arbeidsgivarar skal følgje opp sjukmeldte med ei systematisk oppfølgingsplan og gjennomføra dialogmøte. Den sikrar at det finst eit rammeverk for å ivareta arbeidstakarane si rehabilitering og trygg tilbakeføring til arbeid.

Folketrygdloven § 8-7

Bestemminga legg til rette for at oppfølginga av sjukmeldte skal skje i tett samarbeid med NAV. Dette sikrar at kommunen ikkje arbeider isolert, men følger nasjonale retningslinjer og brukar støtteordningar.

NAVs retningslinjer for oppfølging av sykmeldte

NAV sine retningslinjer gir detaljert veiledning for korleis oppfølginga skal gjennomførast, med klare tidsfristar og tiltaksanvisningar under sjukefråværsperioden. Dette bidrar til at kommunens oppfølgingsprosess er i samsvar med nasjonale standardar.

Forskrift om organisering, leining og medverknad § 14-5

Denne forskrifta understrekar arbeidsgivaransvaret for tilrettelegging ved sjukefråvær. Den forpliktar kommunen til å iverksette tiltak og eventuelt omplassere arbeidstakar

- ✓ **Kommunen skal halde oversikt over, og følge opp, arbeidsmiljøutfordringar, sjukefråværsstatistikk og avviksrapportering.**

Arbeidsmiljøloven § 3-1

I tillegg til å krevje eit generelt HMS-arbeid, krev denne paragrafen også at verksemdar har oversikt over arbeidsmiljøutfordringar og dokumenterer relevante avvik. Dette gir kommunen eit juridisk mandat til å samle og følgje opp statistikk og rapporterte avvik for å identifisere forbetningsområde.

Arbeidstilsynet sine nasjonale HMS-retningslinjer

Retningslinjene inneheld tilrådingar for systematisk avviksrapportering og evaluering av arbeidsmiljøtiltak. Dei fungerer som eit supplement til lovverket, og gir praktiske verktøy for å sikre at eventuelle avvik vert følgd opp og at tiltaka har ønskt effekt.

Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten, §§6 og 8

Desse pragrafane i forskrifta krev at leiinga i helse- og omsorgstenesta regelmessig gjennomgår og evaluerer avvik, inkludert uønska hendingar, for å kunne setje inn korrigerande tiltak. Dette understøttar kriteriet om å ha eit system for oversikt og oppfølging av utfordringar knytt til arbeidsmiljø og sjukefråvær.

PROBLEMSTILLING 2: KORLEIS ARBEIDER FJORD KOMMUNE MED BEMANNING I HELSE- OG OMSORGSSEKTOREN?

- ✓ **Kommunen skal jobbe strategisk for å tiltrekkje seg og behalde kvalifisert arbeidskraft.**

Arbeidsmiljølovens § 14-1b om tilsetting heiltid

Denne bestemmelsen fokuserer på tilsetting av fast arbeidskraft (heiltid) og legg til rette for at kommunen etablerer stabile ansettelsesforhold. Dette bidreg til å sikre at kommunen har ein berekraftig arbeidsstyrke.

Hovudtariffavtalen kap. 3.2.

Denne avtalen fastset krav om å gjennomføre årlege drøftingsmøter om rekrutteringssituasjonen og framtidig kompetansebehov, inkludert lønspolitikk. Sidan hovudtariffavtaler for offentlege sektorar er forhandla fram mellom arbeidsgivarar og fagorganisasjonar, er dei ein viktig rettesnor for strategisk bemanning.

- ✓ **Kommunen skal sikre rett og nødvendig kompetanse i helse- og omsorgstenesta og gjennomføre regelmessige kartleggingar av kompetansen.**

Hovedtariffavtalen kap. 3.2, kap. 3.3.

Det gjennomførast årlege drøftingsmøte om rekrutteringssituasjon og om framtidig kompetanseutvikling. Arbeidsgivar har ansvar for å kartlegge dei tilsette si kompetanse og analysere kommunens/fylkeskommunens kompetansebehov. På denne bakgrunn og etter drøftingar med dei tillitsvalde, skal det utarbeidast ei plan for gjennomføring av kompetansehevande tiltak.

Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten, §§6 f og 7

Forskrifta krev at leiinga har oversikt over medarbeidarane si kompetanse og identifiserer opplæringsbehov. Den understrekar vidare at medarbeidarane skal ha nødvendig kunnskap innanfor sitt fagfelt og kjenne til gjeldande regelverk, retningslinjer og styringssystem. Dette bidreg til ein systematisk kartlegging av kompetansen i organisasjonen.

Helse- og omsorgstenestelova §4-1 c og d

Denne paragrafen fastset at det skal sikrast tilstrekkeleg fagkompetanse i tenestene. Ved å setje krav til kompetanse, understøttar loven kravet om at kommunen skal vere i stand til å oppretthalde eit forsvarleg nivå på tenestene.

- ✓ **Kommunen skal tilby relevant etter- og vidareutdanning , og legge til rette for at tilsette får gjennomført dette.**

Arbeidsmiljølova § 4-2 (2), bokstav a

Denne bestemminga beskriv kommunens ansvar for å leggje til rette for fagleg og personleg utvikling, og gi arbeidstakarar moglegheit til å styrkje sin kompetanse, til dømes gjennom etter- og vidareutdanning.

Arbeidsmiljøloven § 12-11.

Denne bestemminga beskriv arbeidstakar sin rett til å delta i organisert utdanningstilbod, og deira rett til permisjon i forbindelse med denne deltakinga, under gitte føresetnader.

Helse- og omsorgstenestelova §§8-1, 8-2

Fastset at kvar kommune har plikt til å medverke til undervisning og praktisk opplæring av helsepersonell, inkludert vidare- og etterutdanning. Dette sikrar at ein kontinuerleg fagleg påfylling vert prioritert. Den forplikter kommunen til å sørgje for at tilsette får den etter- og vidareutdanning som er påkrevd for å sikre at kompetansen held mål med fagfeltets krav.

- ✓ **Kommunen skal sikre nødvendig opplæring av hjå tilsette.**

Helse- og omsorgstenestelova §8-1

Denne bestemminga pålegg kommunen å medverke til undervisning og praktisk opplæring, noko som også inkluderer nytilsette. Dette sikrar at nye tilsette raskt vert integrerte og får den opplæringa dei treng for å møte arbeidsoppgåvene sine.

Forskrift om organisering, ledelse og medvirkning §3-2, d)

Denne forskrifta legg vekt på AMU sitt ansvar for å sørge for opplæring av nytilsette. Ved å sikre at nye tilsette får ei grundig introduksjon og opplæring, bidreg denne bestemminga til at kommunen raskt byggjer opp den nødvendige kompetansen.

Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten §6, bokstav f)

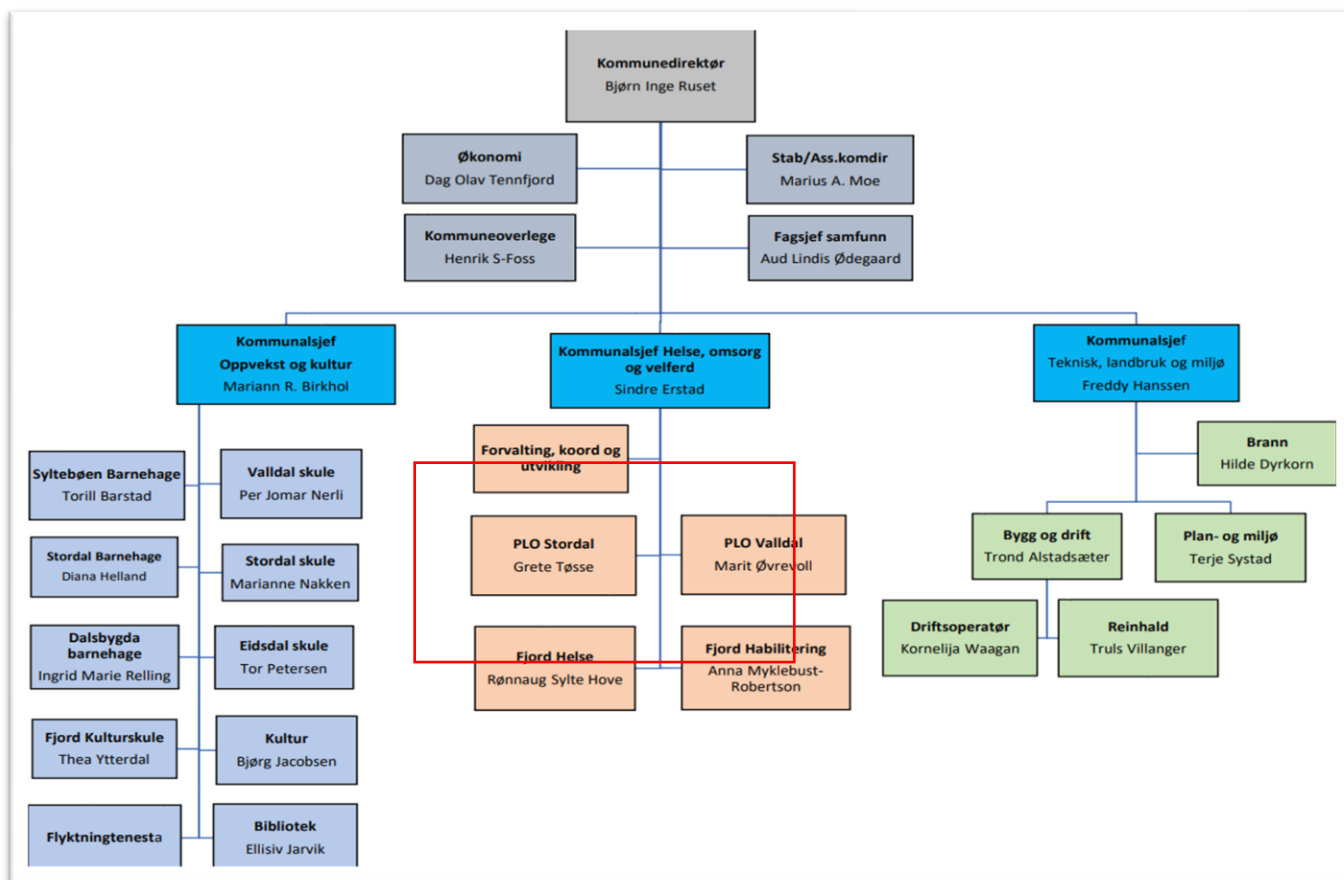
Kravet om å ha oversikt over medarbeidarnas kompetanse og identifisere opplæringsbehov gjeld også nytilsette. Denne bestemmelsen sikrar at det vert gjort eit bevisst arbeid for å sikre at alle tilsette får nødvendig opplæring.

Arbeidsmiljøloven §3-2, §4-2

Desse paragrafane understrekar at arbeidstakarar skal få den opplæringa som trengs for å sette seg inn i system og utføre arbeidsoppgåvene sine på ein sikker og effektiv måte. Dette inkluderer både generell opplæring og opplæring rettet mot spesifikke arbeidsoppgåver for nytilsette.

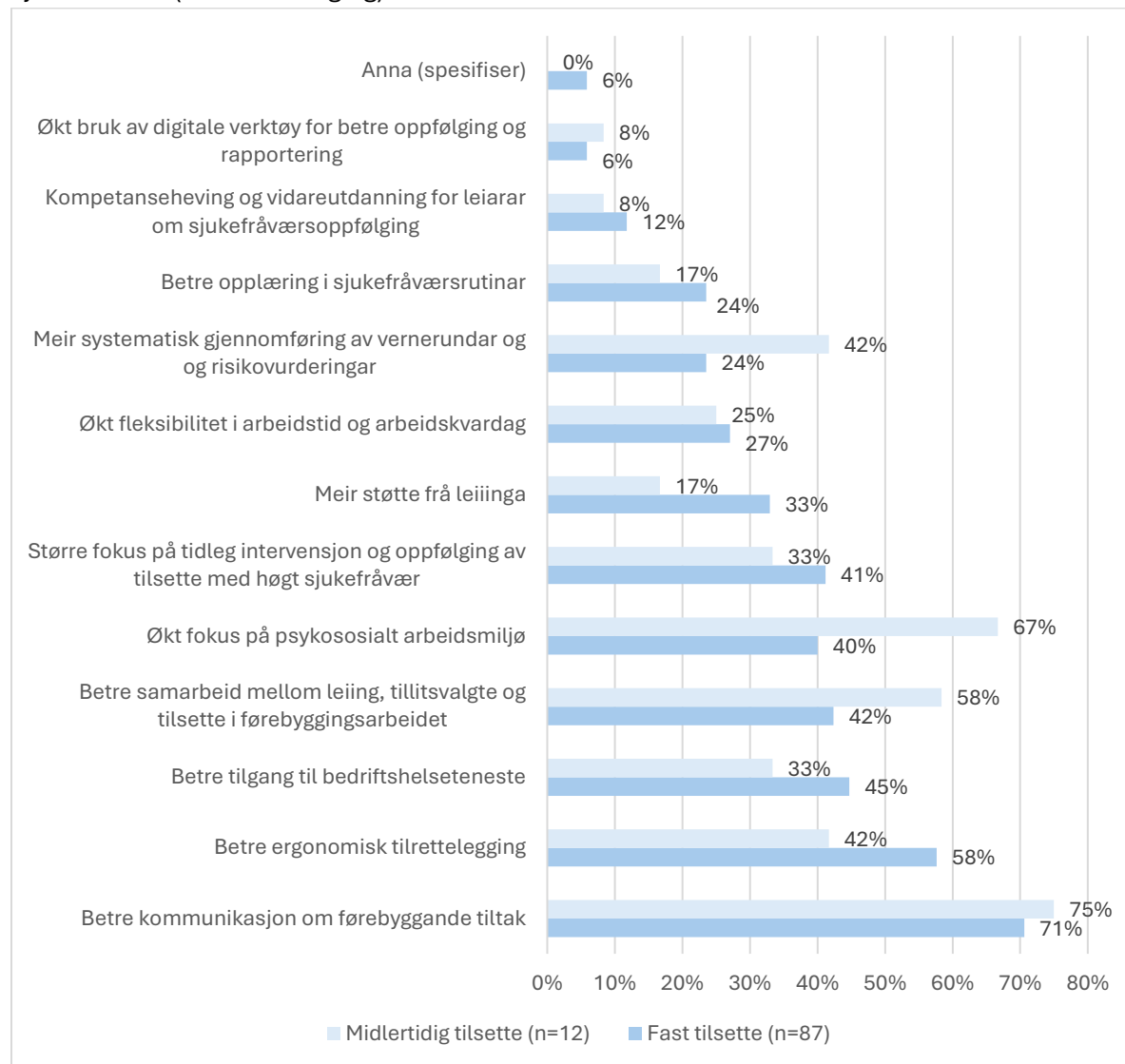
VEDLEGG 2. ORGANISASJONSKART

Figur 25. Organisasjonskart Fjord kommune. Kjelde: [Fjord kommune](#).



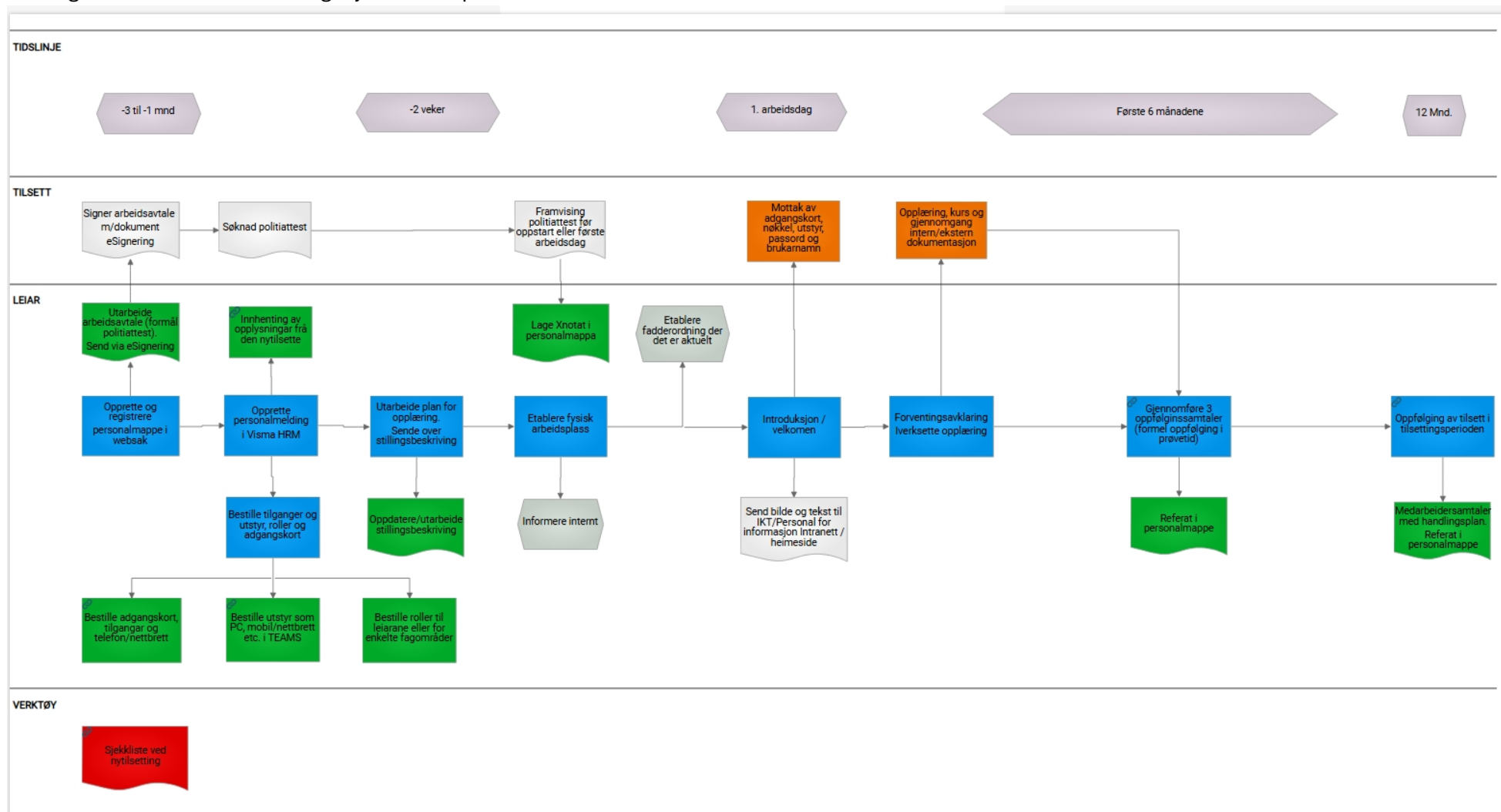
VEDLEGG 3. FIGUR MED OVERSIKT OVER FORBETRINGSPUNKT I FØREBYGGING AV SJUKEFRÅVÆR

Figur 26. Kva meiner du er dei største forbetringpunkta når det gjeld førebygging av sjukefråvær? (fleire val mogleg)



VEDLEGG 4. RUTINE VED TILSETTING

Figur 27. Rutine ved tilsetting. Kjelde: Compilo



MRR

Møre og Romsdal Revisjon SA

Hovedkontor: Kristiansund

Avdelingskontor: Ålesund, Molde, Surnadal

Eiere:

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