

MRR

Møre og Romsdal Revisjon SA



FORVALTNINGSREVISJON

Stranda kommune

Personalforvaltning

Endelig rapport

august 2025



Møre og Romsdal Revisjon SA

Møre og Romsdal Revisjon SA er eit samvirkeforetak eigd av kommunane Aure, Averøy, Kristiansund, Rindal, Smøla, Surnadal, Tingvoll, Aukra, Hustadvika, Gjemnes, Molde, Rauma, Sunndal, Vestnes, Fjord, Giske, Sula, Stranda, Sykkylven, Haram 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 vedteke bestilling frå kontrollutvalet i Stranda kommune.

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

Rapporten summerer opp resultata frå Møre og Romsdal Revisjons SA sin revisjon om personalforvaltninga i Stranda kommune. Revisjonen er utført av Ingvild Bye Fugelsøy og Terje Gundersen Røvik i perioden april til september i 2025.

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

Molde/Surnadal, 22.08.2025

Terje Gundersen Røvik	Ingvild Bye Fugelsøy
Oppdragsansvarlig revisor	Forvaltningsrevisor

SAMANDRAG

Denne undersøkinga handlar om Stranda kommune sitt arbeid med personalforvaltning og omstilling og er gjennomført etter bestilling frå kontrollutvalet. Formålet med undersøkinga er å vurdere korleis Stranda kommune arbeider for å rekruttere og behalde nødvendig kompetanse. I tillegg har vi sett på kommunens arbeid for å møte eldrebølgja, og dei tilsette sin medverknad.

PROBLEMSTILLINGER

Problemstillingane som er undersøkt:

1. Er Stranda kommune sine rekrutteringsstrategiar tilstrekkeleg effektive til å tiltrekke- og sikre nødvendig kvalifisert arbeidskraft?
2. Er Stranda kommune sitt arbeid med nærvær tilstrekkeleg til å behalde kvalifisert arbeidskraft?
3. Er tilsette involvert i omstillingsarbeidet innan helse og omsorg?

METODE

I denne forvaltningsrevisjonen har vi nytta intervju, dokumentanalyse og spørjeundersøking. Dei kvalitative metodane har gjeve innsikt i korleis tilsette og leiinga opplever praksis og ei djupare forståing av korleis rutine fungerer. Ved å kombinere desse med kvantitative data har vi fått eit meir heilskapleg bilete av situasjonen. Metodetriangulering har gitt styrka gyldigheit til konklusjonane, sidan funn frå dei ulike metodane kan stadfeste eller nyansere kvarandre.

For den kvantitative delen av datainnsamlinga vart det utvikla eit strukturert spørjeskjema, som vart distribuert digitalt til leiarar, verneombod og tillitsvalde. Undersøkinga vart sendt til totalt 61 respondentar. Ein svarprosent på 64% vurderast som høg. Vi ser av svara at vi har fått ein god svarprosent frå alle grupper tilsette, og frå heile organisasjonen. Vår vurdering er at svara frå undersøkinga kan nyttast som datagrunnlag.

KONKLUSJONER OG TILRÅDINGAR

Vår undersøking viser at Stranda kommune arbeider strukturert med personalforvaltning.

Problemstilling 1: Er Stranda kommune sine rekrutteringsstrategiar tilstrekkeleg effektive til å tiltrekke- og sikre nødvendig kvalifisert arbeidskraft?

Stranda kommune har gjennomført ei rekkje tiltak for å sikre rekruttering av nødvendig kvalifisert arbeidskraft. Likevel har kommunen framleis utfordringar.

Revisjonskriteria om planar og strategiar, tiltak for å møte utfordringar med rekruttering er oppfylt. Revisjonskriteriet om å ha system for å evaluere verknadar og kompetanseplan er delvis oppfylt.

Stranda kommune har etablert viktige dokument som lønspolitisk plan og rekrutteringsstrategi, og arbeidet med ein arbeidsgjevarstrategi er i gang med brei involvering av tilsette. Det er sett i verk fleire målretta tiltak som rekrutteringstilskot, bustadtilbod og oppgåvedeling. Dette har hatt positiv effekt i enkelte einingar.

Samstundes har ikkje kommunen ein overordna kompetanseplan som er ferdig implementert. Evaluering av rekrutteringstiltak skjer i liten grad systematisk og læring på tvers av einingar er etter vår vurdering utnyttast betre.

Rekrutteringsutfordringane er særleg store i utkantane og innan enkelte yrkesgrupper, noko som krev både strategisk planlegging og målretta tiltak.

Problemstilling 2: Er Stranda kommune sitt arbeid med nærvær tilstrekkeleg til å behalde kvalifisert arbeidskraft?

Revisjonskriteria er etter vår vurdering oppfylt, men det er likevel nokre forbettringspunkt.

Kommunen har vedtekne planar og prosedyrar for helse, miljø og tryggleik (HMT), og partssamarbeidet mellom leiing og tillitsvalde fungerer i hovudsak godt. Dei fleste tilsette opplever tryggleik og trivsel på arbeidsplassen, og fleire einingar har etablert velfungerande kvalitetsgrupper. Likevel er det store variasjonar mellom einingar når det gjeld å nyttiggjere arbeidsmiljøkartleggingar, dokumentere gjennomføring av vernerundar og systematisk oppfølging av sjukefråvær.

Låg løn, høgt arbeidspress og usikker jobbsituasjon vert trekt fram som sentrale årsaker til at tilsette sluttar. Potensialet for å bruke resultata frå kartleggingar meir aktivt, sikre lik praksis i kvalitetsgrupper og styrke førebyggjande arbeid er til stades.

Vår vurdering er at fleire av tiltaka i HMT-strategien er gjennomført og følgt opp i praksis.

Fobetringspunkt er:

- Bruke resultata frå arbeidsmiljøkartleggingane aktivt i forbettringsarbeid
- Evaluere effekt av gjennomførte tiltak
- Fremje erfaringsutveksling – lære av einingar og avdelingar som har lukkast
- Sikre at alle einingar har ei fungerande kvalitetsgruppe

Problemstilling 3: Er tilsette involvert i omstillingsarbeidet innan helse og omsorg?

Revisjonskriteria er i hovudsak oppfylt. Vår vurdering er at det òg er rom for forbetring.

Stranda kommune har gjennom fleire år arbeidd med omstilling i helse- og omsorgssektoren der tilsette har vore involvert gjennom både formelle organ som PAU og AMU. Tilsettrepresentantar har og tatt del i praktiske utviklingsprosessar som oppgåvedeling og tenesteutvikling. Tiltak har

gitt gode resultat enkelte stader, som i korttidsavdelinga på sjukeheimen, der eit godt fagmiljø har bidrege til å tiltrekke seg arbeidskraft. Samstundes manglar kommunen ein politisk forankra helse- og omsorgsplan som kan gi retning for framtidig organisering, og det vert ikkje gjennomført systematiske risikovurderingar av omstillingstiltak. Høgt arbeidspress, krevjande leiarspenn og manglande plasstillitsvalde i enkelte einingar utgjer risiko for både arbeidsmiljø og implementering av endringar.

TILRÅDINGAR

For å møte eldrebølga vil vi tilråde Stranda kommune å:

- Lære av dei avdelingar/einingar i kommunen som lukkast med rekruttering og kompetansebygging,
- utarbeide eit system for å evaluere effekten av dei tiltak som er sett i verk, og
- utarbeide politisk forankra plan for organisering av tenestene innan helse og omsorg for å møte eldrebølga

INNHALD

1.	INNLEIING	8
1.2	Bestilling	8
1.3	Bakgrunn	8
1.4	Problemstillingar	9
1.5	Revisjonskriteria	9
1.6	Metode	10
1.7	Avgrensing	14
1.8	Behov for omstilling	14
2	PROBLEMSTILLING 1: SIKRE KVALIFISERT ARBEIDSKRAFT	17
2.1	Revisjonskriteria	17
2.2	Funn	17
2.3	Vår vurdering	23
3	PROBLEMSTILLING 2: SIKRE EIT GODT ARBEIDSMILJØ	25
3.1	Revisjonskriteria	25
3.2	Funn	25
3.3	Vår vurdering	39
4	PROBLEMSTILLING 3: OMSTILLINGSARBEID INNAN HELSE OG OMSORG	41
4.1	Revisjonskriteria	41
4.2	Funn	41
4.3	Vår vurdering	45
5	KONKLUSJON OG TILRÅDINGAR	47
6	HØYRING	49
	REFERANSELISTE	50
7	VEDLEGG	51
7.1	Vedlegg 1: Dokumentanalyse	51
7.2	Vedlegg 2: Revisjonskriteria	52
7.3	Vedlegg 3: Spørjeundersøkinga	56
7.4	Vedlegg 4: Høyringsuttale frå administrasjonen	59

1. INNLEIING

Denne rapporten vurderer Stranda kommune si personalforvaltning med fokus på rekruttering, arbeidsmiljø og omstilling. Rapporten er eit resultat frå funn innhenta gjennom, dokumentanalyse, intervju og spørjeundersøking.

1.2 BESTILLING

Kontrollutvalet vedtok i sitt møte 11.2.25 i sak 03/25 bestilling av prosjektplan til ein forvaltningsrevisjon innan temaet personalforvaltning. Bestillinga er gjort med bakgrunn i plan for forvaltningsrevisjon 2024-2027 som er vedteke av kommunestyret.

I kontrollutvalet si behandling vart det gitt innspel på tema som ønskes belyst i prosjektet;

- Omstillingsarbeid innan helse og omsorg
- Rekruttering- og kompetanseutviklingsarbeid
- Arbeidet for å behalde arbeidskraft, inklusiv arbeidsmiljø/trivsel og sjukefråvær

På bakgrunn av vedtak og innspel frå kontrollutvalet vart det utarbeidd ein prosjektplan som vart handsama i kontrollutvalet sitt møte 1. april, sak 11/25.

Personalforvaltning i Stranda kommune omfattar eit breitt spekter av oppgåver, frå rekruttering og kompetanseutvikling til arbeid med sjukefråvær- og arbeidsmiljø og omstilling. Kommunen står overfor fleire utfordringar, spesielt i sektorar med høg arbeidsbelastning som til dømes helse- og omsorg. Høgt sjukefråvær og utfordringar med å rekruttere og behalde kvalifiserte tilsette er identifisert som sentrale problemområde.

1.3 BAKGRUNN

Rekruttering, bemanning og kompetanse er grunnleggjande element i personalforvaltninga til kommunane og avgjerande for å sikre at dei oppfyller lovpålagte oppgåver og leverer gode tenester til innbyggjarane. Rekruttering spenner frå å identifisere behovet for ny kompetanse eller arbeidskraft, til ein ny medarbeidar er på plass i organisasjonen (SNL, 2025). Statistikk viser at fleire kommunar, særleg i distrikta, har store utfordringar med å rekruttere og behalde kompetent arbeidskraft, spesielt innan helse- og omsorgssektoren. (Helsedirektoratet, 2025)

Stranda kommune er ikkje eit unntak og rekruttering er krevjande på grunn av aukande konkurranse om tilgjengeleg arbeidskraft. Med eldrebølga i vente er det forventa at behovet for kvalifisert personell vil auke, noko som stiller store krav til langsiktig planlegging av bemanning, kompetanseutvikling og ikkje minst omstilling. (SSB, 2023). Det inneber òg å identifisere kva

kompetanse organisasjonen treng for å nå måla sine, og å setje i verk tiltak for å skaffe, utvikle eller mobilisere denne kompetansen (Helsedirektoratet, 2025).

Kommuneøkonomien påverkar i stor grad rekruttering og bemanning, då stramme budsjetttrammer ofte gjer det utfordrande å tilby konkurransedyktige lønsvilkår og stabile stillingar. Samstundes kan effektiv organisering, bidra til betre ressursutnytting og meir heilskaplege arbeidstidsordningar. Likevel må slike omstillingar skje på ein måte som tek omsyn til dei tilsette og sikrar eit godt arbeidsmiljø.

Eit godt arbeidsmiljø kan bidra til betre ressursutnytting dersom dei tilsette får redusert sjukefråvær. Forsking viser at stabil bemanning, høg stillingsprosent og gode kompetansetiltak kan føre til lågare belastning og høgare trivsel blant dei tilsette. Stranda kommune står overfor utfordringar knytt til sjukefråvær, noko som kan påverke både tenestekvalitet og økonomi. Eit godt arbeidsmiljø kan bidra til redusert sjukefråvær (Aaraas, 2022) .

Gjennom målretta tiltak for å fremje heiltidskultur, kompetanseutvikling og betre arbeidsvilkår kan kommunen styrke både tilsette si helse og kvaliteten på tenestene til innbyggjarane. Auka bruk av deltidstillingar kan knytast til redusert ressursutnytting, svakare arbeidsmiljø og dårlegare vilkår for kompetanseheving (Moland og Bråthen, 2021).

Omstilling er ein naturleg del av kommunal utvikling, men endringar i organisering og arbeidsmåtar kan skape usikkerheit blant dei tilsette. Strukturendringar i personalforvaltninga bør gjennomførast i tett dialog med dei tilsette og partane i arbeidslivet. Stranda kommune har allereie sett i gang tiltak for å møte framtidige utfordringar, men suksessen av desse tiltaka vil avhenge av god planlegging, tydelege strategiar og systematisk oppfølging. Eldrebølgen er på veg til Stranda, med over 3% fleire innbyggjarar over 80 år, framskrive til 2050 (FHI, 2024).

1.4 PROBLEMSTILLINGAR

Det er valt følgande tre problemstillingar i prosjektet:

1. Er Stranda kommune sine rekrutteringsstrategiar tilstrekkeleg effektive til å tiltrekke- og sikre nødvendig kvalifisert arbeidskraft?
2. Er Stranda kommune sitt arbeid med nærvær tilstrekkeleg til å behalde kvalifisert arbeidskraft?
3. Er tilsette involvert i omstillingsarbeidet innan helse og omsorg?

1.5 REVISJONSKRITERIA

For å svare på problemstillingane har vi i samråd med kontrollutvalet valt følgande kjelder til revisjonskriteria.

- Kommunelova

- Helse- og omsorgslova
- Arbeidsmiljølova
- Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten
- Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid (Internkontrollforskriften)
- Hovedavtalen KS
- IA-avtalen (Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv)

Revisjonskriteria er gitt under kvar problemstilling i kapittel 2.1, 2.2 og 3.2, og utleia revisjonskriteria i vedlegg 2.

1.6 METODE

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

METODETRIANGULERING

Metodetriangulering inneber å kombinere ulike metodar for å kaste lys over ei problemstilling frå fleire perspektiv, noko som styrkjer pålitelegskapen og validiteten til funna. Dette reduserer risikoen for feil og gjev eit meir heilskapleg bilete av situasjonen.

I denne forvaltningsrevisjonen har vi nytta intervju, dokumentanalyse og spørjeundersøking. Dei kvalitative metodane har gjeve innsikt i korleis tilsette og leiinga opplever praksis og ei djupare forståing av korleis rutinefungerer. Ved å kombinere desse med kvantitative data har vi fått eit meir heilskapleg bilete av situasjonen. Metodetriangulering har dermed styrkt gyldigheita til konklusjonane, sidan funn frå dei ulike metodane kan stadfeste eller nyansere kvarandre.

DATAINNSAMLING

Datainnsamlinga i prosjektet er gjennomført gjennom intervju, dokumentanalyse og spørjeundersøking. Metodevalet er tilpassa problemstillinga for å sikre at vi får den informasjonen som er nødvendig for å kunne svare på ho.

Intervju

Intervjua vart gjennomførte som semi-strukturerte samtalar. Dette innebar bruk av ein intervjuguide med eit sett førehanddefinerte spørsmål som tok utgangspunkt i dei valde problemstillingane. Samstundes vart det gjeve rom for oppfølgingsspørsmål og fleksibilitet i gjennomføringa av intervjuet. Dette gjorde det mogleg å utforske uventa tema og opna opp for at informantane kunne utdjupe eigne refleksjonar og erfaringar. For å sikre at data er pålitelege, vart oppsummeringar frå intervjua sende til kvar enkelt informant, som gjennom dette fekk høve til å kontrollere og stadfeste innhaldet i intervjuet.

Tabell 1: Følgende møte og intervju er gjennomført:

Eining	Rolle	Datainnhenting
Administrasjonen	Konstituert kommunedirektør	Oppstartsmøte
	kommunalsjef Helse og omsorg	Oppstartsmøte, Intervju
	kommunalsjef Oppvekst	Oppstartsmøte
	personalsjef	Oppstartsmøte, Intervju
	Konstituert økonomisjef	Oppstartsmøte
	Einingsleiar Stranda distrikt	Oppstartsmøte, Intervju
Pleie- og omsorg	Einingsleiar Stranda distrikt	Intervju
Helse- og sosial	Fagleiar Stranda distrikt (korttidsavdeling)	Intervju
	Fagleiar eining habilitering og rehabilitering	Intervju
Andre sektorar/ tillitsvalde	Einingsleiar og styrar Helstad og Ringstad	Intervju
	barnehage	
	Hovudtillitsvald Fellesforbundet	Intervju

Hovudverneombod er for tida ute i permisjon, og på tidspunktet for gjennomføring av revisjonen var det ingen fungerande i rolla. Verneomboda si stemme kjem fram i spørjeundersøkinga.

Dokumentanalyse

Dokumentanalysane bestod av ein systematisk gjennomgang av relevante dokument. Dokumenta vart valde ut på bakgrunn av relevansen deira for revisjonen sine problemstillingar, og dei vart analyserte med tanke på å identifisere formelle krav, prosedyrar og tiltak. Vi gjennomførte ein kryssjekk av dokumenta opp mot informasjonen frå intervjuet, for å vurdere om det var samsvar mellom praksis og dokumenterte rutinar. Dette innebar mellom anna å undersøkje om dokumenta gav klare retningslinjer for oppfølging av tiltak, og korleis desse retningslinjene var implementerte.

Vi har valt å legge dei dokument som vi har bruka i revisjonen i vedlegg 1. Revisjonen har hatt tilgang til Compilo og har valt ut aktuelle dokument derifrå. Vi har og hatt tilgang til alle protokollar og møteinnkallingar frå Partssamansett utval (PAU utvalet) og frå Arbeidsmiljøutvalet.

Spørjeundersøking

For den kvantitative delen av datainnsamlinga vart det utvikla eit strukturert spørjeskjema, som vart distribuert digitalt til leiarar, verneombod og tillitsvalde. Undersøkinga vart sendt til totalt 61 respondentar. Av desse er 17 (28 %) leiarar i kommunen (Kommunedirektør, kommunalsjef og einingsleiarar), 24 (39%) er tillitsvalde, medan 20 (33%) er verneombod i kommunen. (Sjå tabell nedanfor.)

Tabell 2. Oversikt over talet på utsendte og mottatte svar

Gruppe	Utsendt		Svar	
	Tal	Prosent	Tal	Prosent
Leiarar	17	28	15	88
Tillitsvald (TV)	24	39	15	62,5
Verneombod (VO)	20	33	9	45
Totalt	61	100	39	64

Kjelde: Spørjeundersøkinga

Undersøkinga vart distribuert via Questback, som er ein trygg plattform. For å auke svarprosenten hadde vi tett dialog med personalsjefen, og det vart sendt ut purring til dei som ikkje hadde svart på undersøkinga. Svarprosenten vart 64, med totalt 39 svar.

Dei som har svart er tilsett i ulike einingar i kommunen (sjå tabell nedanfor)

Tabell 3. Oversikt over kva teneste respondentane tilhøyrer.

Eining	Tal	Prosent
Kommunedirektør/kommunalsjef	3	8
Barnehage, skole og/eller PPT	17	44
Omsorg, distrikt	4	10
Helse, sosial, Habilitering og relabilitering, NAV	11	28
Næring og kommunalteknikk	4	10
Totalt	39	100

Kjelde: Spørjeundersøkinga

Vi anser svarprosenten som god. Vi ser av tabellane over at vi har fått ein god svarprosent fra alle grupper tilsette, og frå heile organisasjonen. Vår vurdering er at svara frå undersøkinga kan nyttast som datagrunnlag.

VALIDITET OG RELIABILITET

Validitet og reliabilitet er to sentrale omgrep innan all forskning, òg innan forvaltningsrevisjon. *Validitet* handlar om i kva grad metodane og dataa speglar det vi ønskjer å undersøkje. I denne forvaltningsrevisjonen blir validitet sikra gjennom bruk av metodetriangulering.

Reliabilitet handlar om pålitelegheit og konsistens i datainnsamling og analyse. Det inneber å sørge for at same metode, dersom han blir brukt på nytt i tilsvarende kontekst, vil gje same resultat. Til dømes er det viktig å bruke standardiserte spørsmål i intervju og spørjeundersøkingar for å sikre at resultata er samanliknbare.

Gjennomsikt er avgjerande for å sikre truverd og etterprøvarheit i revisjonsprosessen. Det inneber at forvaltningsrevisorane tydeleg dokumenterer korleis dataa er henta inn, kva analysar som er gjennomførte, og korleis konklusjonane er trekte. Dette gjer det mogleg for lesaren å forstå korleis funna har kome fram, og det bidreg til tillit til innhaldet i forvaltningsrevisjonsrapporten. Vidare støttar dette krava i RSK 001 om at dokumentasjon av data og metodar skal vere klare og skriftleggjorde.

SVAKHETER MED DATAGRUNNLAGET

Når datamaterialet i ei forvaltningsrevisjon består av både kvalitative og kvantitative metodar, kan det oppstå fleire moglege svakheiter. Ei mogleg svakheit ved kvalitative data er subjektiviteten i datainnsamlinga, der informantane til dømes medvitent eller ubevisst kan vere påverka av personlege interesser eller haldningar.

Vidare kan tolkinga av data vere prega av revisors eigne forventningar, noko som kan føre til at berre delar av informasjonen blir framheva. Ved å følge standarden for forvaltningsrevisjon (RSK 001), og ved at vi har vore to revisorar som har delteke i dei aller fleste intervju og som har gått gjennom datagrunnlaget og vurderingane, meiner vi at risikoen for subjektivitet i analysen av data er redusert.

Dei tilsette si stemme er forsøkt ivareteken gjennom intervju med ein hovudtillitsvald, og gjennom spørjeundersøkinga retta mot verneombod og tillitsvalde. Svarprosenten i undersøkinga enda på 64 %, noko som er over terskelen for å gi eit representativt grunnlag for vidare analyse. Vi har fått svar frå ulike tenester og frå personar med ulike roller, noko som gir oss eit godt grunnlag for å analysere svara.

I spørjeundersøkinga er enkelte spørsmål meir relevante for spesifikke grupper, til dømes tillitsvalde og vernetenesta. Vi har teke omsyn til dette og svarprosent i vurderingane våre.

Dei påpeikte svakheitene i datamaterialet inneber ein risiko for at vi ikkje har fanga opp alle nyansar. For å redusere risiko for feil og uklarheiter i rapporten er eit utkast til rapport sendt på faktasjekk til administrasjonen. Vi meiner difor at vi har data i tilstrekkeleg grad til å kunne svare på problemstillingane.

1.7 AVGRENSING

Vi skal undersøke om kommunen har rutinar og retningslinjer for sitt arbeid med å få kvalifiserte tilsette til utlyste stillingar. I tillegg har vi sett på kommunens arbeid med helse, miljø og tryggleik (HMT).

Vi vil i tråd med kontrollutvalet si bestilling i hovudsak skildre arbeidet innan helse og omsorgssektoren. Einingane Stranda distrikt og Habilitering og rehabilitering er dei to einingane innan helse og omsorgssektoren vi har vore tettast på i revisjonen. Vi har skildra deira arbeid knytt til arbeidsmiljø og sjukefråvær særskilt.

Formålet med forvaltningsrevisjon er forbetring, og det var difor viktig for oss å belyse kva dei einingane som har lukkast gjer i sitt arbeid med arbeidsmiljø og sjukefråvær. Vi har difor òg skildra arbeidet som blir gjort frå ei eining innan oppvekstsektoren.

Forvaltningsrevisjonen blir gjennomført innanfor ein avgrensa tidsperiode, og vi legg difor funn på gjennomføringstidspunktet til grunn for vurderingane.

1.8 BEHOV FOR OMSTILLING

Kommunar og fylkeskommunar må omstille seg for å møte framtidige utfordringar som ei aldrande befolkning, auka forventningar til velferdstenester og krav om berekraftige løysingar.

I KS sitt *Debatthefte 2025 – Frå forventning til verkelegheit* blir det mellom anna drøfta korleis folkevalde kan redusere og handtere forventningsgapet gjennom aktiviteten i dei politiske organa (kommunestyre/fylkesting og underliggjande organ) og i samspel med administrasjonen.

I debatheftet peikar KS på behovet for å effektivisere arbeidsprosessar, ta i bruk ny teknologi og digitalisering, og utvikle kompetansen blant tilsette. Det er òg nødvendig å mobilisere ressursar raskare, både internt i eiga verksemd og blant innbyggjarar, næringsliv og frivillig sektor. Målet må vere å levere gode tenester med færre ressursar, samstundes som ein sikrar eit inkluderande og fleksibelt arbeidsmiljø som kan tiltrekkje og halde på kvalifisert arbeidskraft.

Mangelen på arbeidskraft krev både politiske grep og tiltak gjennom forhandlingar mellom partane i arbeidslivet. Sentrale spørsmål er korleis ein kan mobilisere mest mogleg arbeidskraft i befolkninga, korleis denne skal fordelast mellom sektorane i arbeidslivet, og korleis ein kan unngå ein «alle mot alle»-kamp om arbeidskrafta.

Helsepersonellkommisjonen peikar på fleire typar tiltak for ei berekraftig helse- og omsorgsteneste framover – tiltak som i stor grad kan overførast til andre område. Mange av desse handlar om å nytte dei tilsette si tid og kompetanse på best mogleg måte.

«Det er difor behov for omstilling i form av nye og fleksible arbeidstidsordningar, ny organisering av tenestene og bedre oppgavedeling.»

Kilde: [Debatthefte 2025 - Hjem](#)

Leiing, innovasjon og omstilling

Omstilling handlar om djuptgåande endringar. For å lukkast med omstilling er det avgjerande med god leiing og tidleg involvering av tillitsvalde. KS-verktøyet *Nyskapande arbeidsgjevarar* kan gje nyttig innsikt for å utvikle ein eigen arbeidsgjevarstrategi.

Omstilling kan innebere endringar i mål, roller, strukturar, arbeidsprosessar og organisasjonskultur. Det kan gjelde einskilte tenesteområde, på tvers av kommunen eller i samarbeid med andre kommunar. Felles for desse er behovet for og målet om endra praksis og å løyse oppgåvene med færre ressursar.

Innovasjon og digitalisering er viktige verkemiddel i den omstillinga kommunesektoren står i. (KS, 2025, 2025)

Sjukefråvær i kommunal sektor

Kommunesektoren har eit høgt sjukefråvær som framleis aukar. Dette skjer trass i over 20 år med IA-avtale og arbeid for eit inkluderande arbeidsliv. Sjukefråværet kostar mykje – både i kroner, administrasjon og menneskelege ressursar.

Korttidsfråvær inneber ei administrativ byrde for leiarane, som må bruke mykje av si tid på å finne vikarar i staden for å utøve leiing. Det skaper uforutsigbarheit og slitasje i arbeidsmiljøet for alle tilsette. Langtidsfråvær inneber auka risiko for fråfall av tilsette, noko som er uheldig både for den tilsette sjølv og for kommunen, som mistar naudsynt arbeidskraft.

Kommunar og fylkeskommunar kan redusere sjukefråværet gjennom kontinuerleg innsats for å byggje nærværskultur. Eit godt partssamarbeid om arbeidsmiljø, god oppfølging frå arbeidsgjevar og tilsette si medverknad er viktig for å lukkast. Arbeidet med å redusere sjukefråvær er eit viktig satsingsområde som over tid har hatt høgt fokus.

Landstinget har i Kommunesektoren sine politiske prioriteringar for 2024–2027 sagt at det er ønskeleg å gjennomgå sjukelønnsordninga.

Vi har i denne rapporten omtalt nærværarbeid i staden for sjukefråværsarbeid, sidan administrasjonen bruker dette omgrepet. Nokre plassar bruker vi begge orda.

Oppgåvedeling

Oppgåvedeling er ein måte å organisere arbeidet på, der ein ser konkret på kva yrkesgrupper som skal utføre kva arbeidsoppgåver i verksemda. Dette er eitt av fleire verkemiddel for å møte mangelen på arbeidskraft i helse- og omsorgstenestene. Oppgåvedeling er òg ein metode som kan brukast innanfor andre tenesteområde der det er behov for å sikre rett bruk av tilsette og kompetanse.

Hovudbodskapen er: rett kompetanse på rett stad, til rett tid. Tilsette med kompetanse det er mangel på, må difor brukast til dei oppgåvene som krev nettopp denne kompetansen. Oppgåver som krev mindre kompetanse, må løysast av andre yrkesgrupper.

I helse- og omsorgstenestene betyr dette rett oppgåvedeling mellom anna legar, sjukepleiarar, helsefagarbeidarar og assistentar. Erfaringar frå Tørn kommune-programmet viser at ei

føremålstenleg oppgåvedeling kan ha fleire positive effektar for tilsette i tenestene – til dømes ved at arbeidskvardagen opplevast som meir overkomeleg, og at ein får betre høve til å utøve og vidareutvikle fagkompetansen sin.

Arbeidet med oppgåvedeling føreset ei kartlegging og analyse av brukarane sine behov og den tilgjengelege kompetansen på arbeidsplassen, samt at det blir lagt til rette for kompetanseutvikling i den grad det er naudsynt.

2 PROBLEMSTILLING 1: SIKRE KVALIFISERT ARBEIDSKRAFT

Problemstilling som er behandla er: Er Stranda kommune sine rekrutteringsstrategiar tilstrekkeleg effektive til å tiltrekke- og sikre nødvendig kvalifisert arbeidskraft?

2.1 REVISJONSKRITERIA

I denne problemstillinga undersøker vi om Stranda kommune har strategiar og tiltak, eller praksis for å møte utfordringane knytt til å rekruttere kvalifisert arbeidskraft, og for å vurdere effekten av gjennomførte tiltak.

Revisjonskriteria

- ✓ Stranda kommune skal ha planar og strategiar, med tiltak for å sikre rekruttering av kvalifisert arbeidskraft
- ✓ Stranda kommune skal ha sett i verk tiltak for å møte utfordringane knytt til rekruttering
- ✓ Stranda kommune bør ha system som vurderer effekt av tiltak
- ✓ Kommunen bør ha ein kompetanseplan som omhandlar system for kartlegging av kompetanse og kompetansebehov, inklusiv kompetanseutvikling

2.2 FUNN

PLANAR, STRATEGIAR OG RUTINAR

Stranda kommune sine overordna planar, som til dømes samfunnsplan, sektorplanar, og temaplanar blir vedtekne i kommunestyret. Stranda kommune har ikkje ein vedteken helse- og omsorgsplan, men har nokre vedtekne temaplanar som til dømes lønspolitisk plan og strategi for rekruttering. I tillegg pågår eit arbeid med ein arbeidsgjevarstrategi.

Stranda kommune sitt partssamansett utval (PAU), består av Formannskapet sine medlemmer og to hovudtillitsvalde. Formannskapet er det utvalet som behandlar planar og strategiar før dei blir vedtekne i kommunestyret, medan PAU vedtek strategiar og prosedyrar som ikkje skal vidare til vedtak i kommunestyret.

Stranda kommune sine vedtekne planar og strategiar ligg tilgjengeleg for alle tilsette i Compilo, som er kommunens dokumentbibliotek og avvikssystem.

Vi har gjennomgått planar og strategiar innan valt tema, henta frå kommunen si nettside, Compilo - dokumentbiblioteket, og møtedokument frå partssamansett utval (PAU).

Lønspolitisk plan – kort om innhald

Kommunen sin lønspolitiske plan vart vedteken i kommunestyret sist i 2014, og er revidert av PAU i mars 2021. Plana er eit supplement til Hovudtariffavtalen, og inneheld mål for lønspolitikken og skildrar forhandlingssystemet og korleis det fungerer. I plana visast det til verdidokumentet «Stranda kommune- til å vere stolt av» og retningslinjer for personalpolitikken i kommunen, som dei tilsette si rettesnor i det daglege arbeidet. Plana sine lønspolitiske mål:

- Lønsvådet skal vere berekraftig i høve kommunen sin økonomiske situasjon, samstundes skal ein skal tilstrebe eit konkurransedyktig lønsvå set opp mot andre kommunar i regionen.
- Løn skal stå i forhold til ansvar, mynde, oppgåve, realkompetanse og krav til utdanning. Dugleik og innsats vil påverke lønsplasseringa.
- Løn skal fremje og ivareta likestilling mellom kjønn og medverke til at kvinner og menn blir behandla likt i vurdering av løn og avansement.
- Lønspolitikken skal bidra til å rekruttere og behalde dyktige medarbeidarar, motivere til kompetanseheving, engasjement, løysingsvilje og samarbeid

Plana sitt kapittel 4.3.3 omhandlar rekruttering:

«Lønspolitikken skal medverke til eit konkurransedyktig lønsvå som gjer at kommunen kan rekruttere og halde på kompetanse som er viktig i tenesteproduksjonen. For funksjonar med eit definert rekrutteringsproblem (høg turnover /utskifting av personell, bruk av ukvalifisert arbeidskraft, lange vakanseperiodar) kan løn vurderast som verkemiddel. Marknadskriteriet kan òg nyttast for å halde på medarbeidarar med spesiell kunnskap/erfaring eller særlege personlege eigenskapar som eininga har bruk for.

Kommunen kan òg bruke andre verkemedel enn løn meir aktivt for å halde på tilsette og i rekrutteringa.

Det skal gjennomførast drøftingsmøte årleg mellom arbeidsgjevar og arbeidstakarorganisasjonane om rekrutteringssituasjonen og om framtidig kompetansebehov/ kompetanseutviklings-behov for ulike stillingsgrupper i kommunen, jf. Hovudtariffavtalen.

For spesielle arbeidstakargrupper er det i vedlegg 1 til plana informasjon om lokale vedtak gjort i administrativt løns- og forhandlingsutvalet, dette gjeld for støttekontaktar, tilsynsførar i barnevernet, studentar, nattevakter, pedagogiske leiarar, overordna befalsvakter i brannvernet og for tilsette ved Stranda og Sunnlyven distrikt.

Strategi for rekruttering

Ei arbeidsgruppe med representantar frå arbeidsgjevar og tillitsvalde har sidan februar 2023 arbeidd med utforming av ein rekrutteringsstrategi for kommunen. Gruppa har hatt jamne møter med mange gode drøftingar og innspel. Prosessen med tillitsvalde vart avslutta med eit drøftingsmøte med alle hovudtillitsvalde i januar 2024. I tillegg har dokumentet vore på høyring blant einingsleiarar og det er òg drøfta i leiarforum. Målet for arbeidsgruppa var å få på plass eit overordna dokument som sikrar gode prosessar for å tiltrekke og tilsette nye medarbeidarar. Partssamansett utval (PAU) behandla og vedtok forslaget til strategisk rekrutteringsstrategi i sitt møte 22. mai 2024.

Arbeidsgjevarstrategi

Det arbeidast hausten 2025 med ein arbeidsgjevarstrategi der partspolitisk utval har vore involvert i arbeidet. Det er ennå uklart om denne strategien skal vedtakast av PU eller kommunestyret. Strategien seier noko om tiltak som kan gjerast. Personalsjef nemner typiske tiltak som dei kan vektlegge for å lukkast med rekruttering av tilsette:

- Kva bør stå i annonsen (berre det kommunen kan holde)
- Størst mogleg stillingsstørrelse
- Slå saman stillingar
- Fortrinnsrett
- Lønn, tilleggs ansiennitet (opna for i tariffoppgjeret i 2022)
- Fri bustad i inntil 12 månader.

Kunngjeringsskjema

I intervju kjem det fram at einingane ikkje køyrer eigne prosessar ved rekruttering/utlysing, men at einingsleiar kunngjer stilling ved bruk av *kunngjeringsskjema* som ligg i Compilo. Kunngjeringa skal drøftast med tillitsvald og signerast av både leiar og tillitsvalde før skjema sendast over til «Personal», som i samarbeid med einingsleiar lys ut stillinga.

I tillegg til å vere med i drøftingane i forbindelse med kunngjeringsskjema kan hovudtillitsvald (HTV), når søknadsfristen er utgått, gje si innstilling. Som regel er det HTV for fagforbundet og utdanning- eller sjukepleiarforbundet som får tilbod om dette. HTV får òg anledning til å delta på intervju dersom dei ønsker det.

Malen som ligg tilgjengeleg i dokumentbiblioteket i Compilo, omhandlar moment som skal vere drøfta med tillitsvald før utlysing av ledige stillingar og vikariat. Dette er drøfta med tillitsvald:

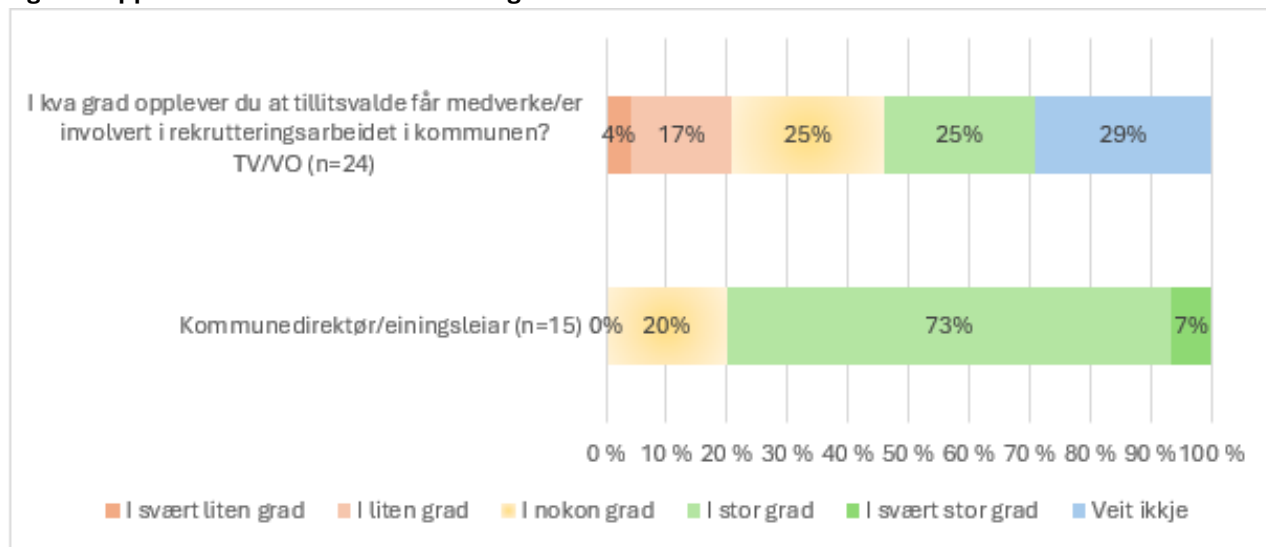
- om den ledige stillinga kan omorganiseras slik at utlysing er unødvendig
- fortrinnsrett etter AML § 14- 2 og § 14- 3
- om deltidstilsette kan vere aktuelle søkjarar, og om stillinga skal internt utlysast
- midlertidige tilsette med eventuelt rett til fast tilsetting etter 3 eller 4 års regel jf. AML 14- 9 a- e
- om den ledige stillinga kan dekkast ved opprykk, konstitusjon eller omflytting slik at lågare eller anna stilling kan utlysast
- om avdelinga har større behov for arbeidskraft på andre områder og at det difor bør utlysast ei anna type stilling- omgjerung
- om kommunen sitt ansvar for tilrettelegging (sjukmeldte) kan følgjast opp gjennom denne stillinga
- kva konsekvensane vil bli dersom stillinga ikkje blir lyst ut

Medbestemming

Hovudtillitsvald (HTV) opplyser at partssamarbeidet i kommunen er svært godt og at ho opplever at dei får delta i ulike prosessar. Gjennom PAU-utvalet deltok HTV i arbeidet med rekrutteringsstrategien. HTV opplyser at ho deltek i faste drøftingsmøte med kommunalleinga, og i tillegg med ujamne mellomrom meir uformelle møte med kommunedirektør.

Vi har i spørjeundersøkinga stilt spørsmål knytt til tillitsvalde si medverknad/involvering i rekrutteringsarbeidet i kommunen.

Figur 1. Opplevd medverknad i rekrutteringsarbeid



7 av 24 tillitsvalde/verneombod har svart at dei ikkje veit. 9 av dei 24 TV/VO som har svart er verneombod og har ikkje sjølv ein rolle i rekrutteringsarbeidet og vi går ut frå at dei som har svart veit ikkje, er VO. Med ein slik bakgrunn har 12 TV svart at dei opplever å medverke i rekrutteringsarbeidet i stor grad eller i noko grad, medan 5 har svart i liten eller i svært liten grad.

Blant leiarane svarar 80% (12) at tillitsvalde medverkar i rekrutteringsarbeid, medan 20% (3) av dei svarar at tillitsvalde medverkar i liten grad.

TILTAK SETT I VERK / EFFEKT

Det opplysast i oppstartmøte at kommunen i fleire år har hatt store utfordringar med å rekruttere tilsette til stillingar i grendene i utkantane av kommunen (Geiranger og Sunnylven), og då spesielt innan helse og omsorgssektoren. Helsefagarbeidar, barnehagelærarar, vikarar og ferievikarar nemnast er spesielt utfordrande.

Per i dag har til dømes Sunnylven distrikt mange vakante stillingar. Respondent presiserer at det er få vakante stillingar som sjukepleiar i kommunen når intervju vart gjennomført.

Det opplysast at det går greitt å få tilsette til stillingar i Stranda distrikt, med økonomikonsulentstillinga, som hadde ti søkarar, som døme.

Einingsleiar Stranda distrikt opplyser at kommunen har mange helsefagarbeidarar og assistentar med ulike nasjonalitetar – om lag 13 nasjonalitetar er representert. Det er ei utfordring å motivere assistentar til å ta fagbrev, mellom anna på grunn av språklege og personlege høve. Språklege barrierar og personlege høve gjer det krevjande å få fleire til å ta utdanning.

Det opplysast at dei har lykkjes med å tilsette lærarar, barnehagelærar og personell innan helse og omsorg i Geiranger ved å tilby fri bustad og tilleggs ansiennitet.

Einingsleiar opplyser at kommunen gir rekrutteringstilskot på inntil kr. 30.000 til sjukepleiarstudentar som er heimebuande i kommunen. I tillegg har fagleiarane jobba godt med å styrke det faglege miljøet. Begge desse tiltaka har gjort det meir attraktivt å jobbe på sjukeheimen. Det er òg arbeidd med oppgåvedeling ved sjukeheimen, med mål om å flytte oppgåver frå sjukepleiarar til helsefagarbeidarar og vidare til assistentar.

Fagleiar på sjukeheimen opplyser at utfordringane med rekruttering av sjukepleiarar og helsefagarbeidarar har resultert i at dei har teke i bruk vikarbyrå ved enkelte avdelingar, i større grad i Geiranger og Hellesylt distrikt, enn i Stranda distrikt, og det er særleg mangel på helsefagarbeidarar. Ho ser for seg at det etter kvart òg blir vanskeleg i Stranda distrikt.

Alle einingar har ikkje utfordringa

Fagleiar for eining habilitering og rehabilitering opplyser at deira eining ikkje har dei same utfordringane og har mange kvalifiserte søkjarar på stillingar, dette gjelder òg på vikar-, sommarvikar- og tilkallingsstillingar.

Einingsleiar på Helstad og Ringstad barnehage opplyser at dei ikkje har utfordring med rekruttering, men at dei har fleire tilgjengeleg utdanna medarbeidarar enn dei har behov for. Dette skuldast ein kombinasjon av at barnetalet har gått ned og at kommunen for mange år sidan satsa på å utdanne fleire barnehagelærarar, mellom anna gjennom samarbeid med Høgskulen i Volda.

Utfordringar knytt til rekruttering

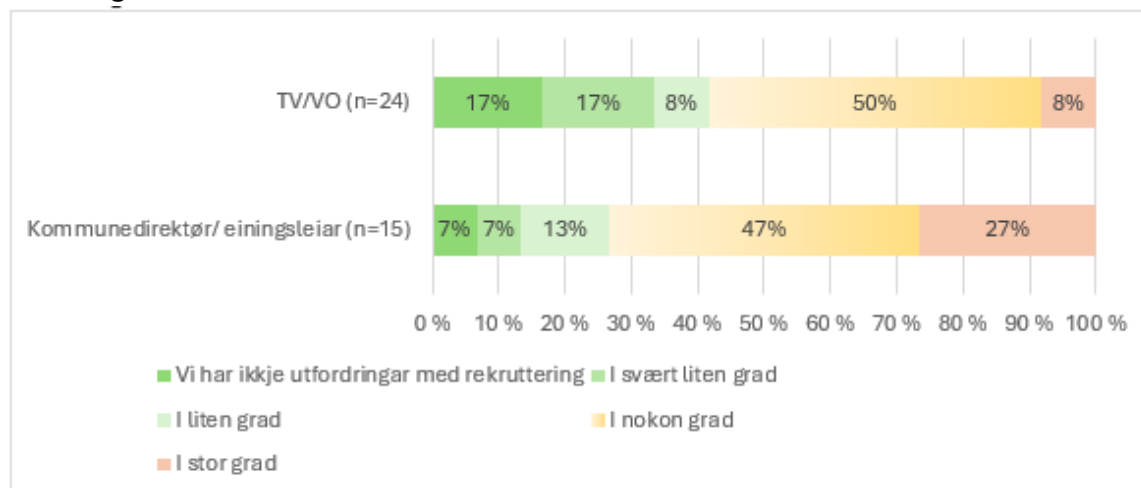
Av dei 39 som har svart på spørjeundersøkinga svarar 36% at deira eining i svært liten- eller i liten grad har utfordringar med å rekruttere kvalifisert arbeidskraft. Blant leiarane er det 5 av 15 som svarar at dei har utfordringar i svært stor- eller stor grad, 4 i noko grad, medan 6 av 15 har svart i liten- eller svært liten grad.

Av data frå figur 2 går det fram at 5 av dei 39 respondentane ikkje har utfordringar i deira teneste/eining. Blant dei 34 som har utfordringar er det 6 som svarte dei i stor grad har satt i verk tiltak for å møte utfordringane knytt til rekruttering, medan 19 svarar at det er satt i verk tiltak i noko grad. 9 av 15 svarar at det i liten eller i svært liten grad er satt i verk tiltak og av desse er 3 leiarar.

Tiltak for å sikre rekruttering

Mange av dei tilsette som har svart på spørreundersøkinga har gitt døme på kva kommunen gjer for å sikre rekruttering. Dette er den einskilte medarbeidar sitt syn og er slik sett ikkje consensus frå mange, men kan vere gode innspel til einingar som treng å gjere noko med rekrutteringa. Innspela er gjengitt i vedlegg 3. Figur 2 (under) viser at mange meiner det ikkje er sett i verk tiltak for å møte utfordringane med å rekruttere.

Figur 2. I kva grad respondentane meiner det satt i verk tiltak ved deira eining/teneste for å møte utfordringane med å rekruttere tilsette



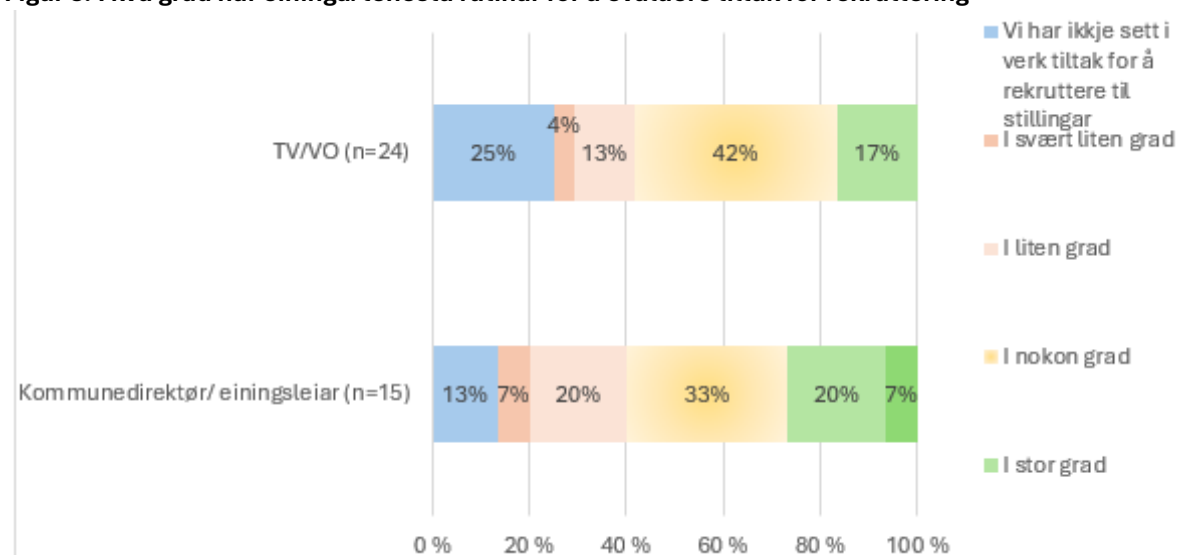
Tiltaka fungerer

Eit stort fleirtal svarar at dei tiltak som er sett i verk har fungert i stor eller i nokon grad, 62%. 25% svarar at dei ikkje har sett i verk tiltak eller veit ikkje på spørsmålet, medan 13% svarte at dei tiltak som er sett i verk i liten eller svært liten grad har fungert.

Evaluering av tiltak

På spørsmål knytt til evaluering av dei tiltak som er sett i verk i organisasjonen, ser vi av figur 3 at det varierer i kor stor grad tiltak blir evaluert. Fire leiarar og fire TV/VO har svart at tiltak i stor eller svært stor grad er evaluert. 15 svarer at tiltak i noko grad er evaluert, medan 4 leiarar og 4 TV/VO har svart at tiltak i liten eller svært liten grad er evaluert.

Figur 3. I kva grad har eininga/tenesta rutinar for å evaluere tiltak for rekruttering



KOMPETANSEPLAN

Personalsjef informerer at kommunen ikkje har ein overordna og strategisk kompetanseplan, men at behovet diskuterast. Kommunen har nyleg tatt i bruk Dossier kompetanse som no er ein integrert del av HRM (personale) systemet.

Det er utøvande kompetanseplaner i einingane. Desse skal seie noko om kompetansen i stillingar som går ut (pensjon, sluttar) og kva som kjem inn. Det informerast om at barnevern har eiga kompetanseplan, og er den eininga som har jobba mest og best med denne.

Fagleiarane har personalansvar og har jobba tett på sine tilsette og styrka det faglege miljøet i avdelingane. Einingsleiar viser til at arbeidet med oppgåvedeling og opplæring har vore viktig for å styrke kompetansen hos dei som allereie er i jobb.

Kvart år søker kommunen Statsforvaltaren om midlar gjennom kompetanse og tenesteutviklingstilskot. Dette er midlar som skal gå til kompetanseheving innan helse og omsorg. Midlane blir òg brukt til stipendordningar for bachelorstudentar som kjem frå kommunen.

Einingsleiar Stranda distrikt opplyser at dei har byrja å bruk «Dossier» for å lage personlege kompetanseplanar.

Ønsker ikkje meir kompetanse

Fagleiarane i Stranda distrikt peikar på at den nye generasjonen arbeidstakarar som kjem ut i arbeid, gjerne takkar nei til opplæring og ansvar. Ho peikar på at kommunen kan bli betre på å formidle krav ved tilsetjing og at det bør bli meir balansert mellom kva ein tilbyr og kva ein forventar. Fagleiar opplyser at det blir viktig framover å få meir skrive ned av det dei gjer. Det er mange ting dei lukkast med, men som det enno ikkje er laga skriftlege rutinar for.

Einingsleiar og styrar i Helstad og Ringstad barnehage opplyser at dei løyser kompetansebehov ved at dei aktivt jobbar med fleksibel bruk av pedagogar og fagarbeidarar mellom barnehagane, og då særleg for å dekke behov når tilsette er i permisjon. Dette er eit konkret tiltak som sikrer at barnehagane alltid har kvalifisert personale på plass. Styrar opplyser at fleksibiliteten har fungert godt og har bidrege til å halde på og sikre kompetanse. Ho ser på dette som ein naturleg del av drifta, sjølv om kommunen ikkje har eit eige system for å evaluerer slike tiltak, seier ho.

2.3 VÅR VURDERING

Problemstilling 1: Er Stranda kommune sine rekrutteringsstrategiar tilstrekkeleg effektive til å tiltrekke- og sikre nødvendig kvalifisert arbeidskraft?

Vi har i dette kapittelet vurdert om rekrutteringsstrategiar er tilstrekkeleg effektive til å tiltrekke- og sikre nødvendig kvalifisert arbeidskraft. Revisjonskriteria om planar og strategiar, tiltak for å møte utfordringar med rekruttering er oppfylt. Revisjonskriteriet om å ha system for å evaluere verknadar og kompetanseplan er delvis oppfylt.

Sjølv om kommunen jobbar godt med å tiltrekke seg kvalifisert arbeidskraft har kommunen i fleire år hatt store utfordringar med å rekruttere til stillingar i grendene i utkantane av kommunen. I tillegg nemnast stillingar som sjukepleier og helsefagarbeidar som spesielt utfordrande. Det må understrekast at utfordringane med rekruttering ikkje berre er eit lokalt problem, men òg nasjonalt. Fleire kommunar strir med same utfordring.

Stranda kommune har ingen politiske føringar i form av helse- og omsorgsplan eller oppvekstplan, men det er etter vår vurdering bra at det er vedteke ei lønns-politisk plan og ein rekrutteringsstrategi.

Vår vurdering er at det positivt at det er sett i gang eit arbeid med arbeidsgjevarstrategi i kommunen, og tilsette har vore involvert i prosessen gjennom Partssamansett utval (PAU). Vi ser det som viktig at arbeidsgivarstrategien blir ferdigstilt.

Stranda kommune har ikkje ein overordna kompetanseplan, men dei ulike einingane skal ha kompetanseplanar. Det er ulik kvalitet på desse planane. Kommunen har nyleg tatt i bruk eit digitalt system som skal brukast i kompetanseleiing. Det blir etter vår vurdering viktig å få dette systemet integrert i organisasjonen.

Vår vurdering er at det er sett i verk mange gode tiltak i organisasjonen, men vi ser at det i liten grad er rutinar for å lære av kvarandre, og evaluere dei tiltak som er sett i verk.

TILRÅDINGAR

Vi ser at einingane har ulike måtar å løyse rekrutterings- og bemanningsproblematikken på, og vi tilrår kommunen/einingane å sjå på kva dei einingane eller avdelingar som lukkast gjer for å sikre nødvendig kompetanse, og vurdere om evaluering av tiltak som er sett i verk kan ha en verdi.

Vi tilrår kommunen å:

- Lære av dei avdelingar/einingar i kommunen som lukkast med rekruttering og kompetansebygging og
- utarbeide eit system for å evaluere effekten av dei tiltak som er sett i verk.

3 PROBLEMSTILLING 2: SIKRE EIT GODT ARBEIDSMILJØ

Problemstilling som er behandla er: Er Stranda kommune sitt nærværarbeid tilstrekkelig til å beholde kvalifisert arbeidskraft?

3.1 REVISJONSKRITERIA

I denne problemstillinga ønsker vi å kartlegge nærværarbeidet i kommunen, sett i forhold til valte revisjonskriteria. Kriteria omhandlar kommunen sitt arbeid med nærvær.

Revisjonskriteria

- ✓ Stranda kommune skal ha **planer og strategiar** som omhandlar kommunens HMS-arbeid, partssamarbeid og sjukefråværsoppfølging
- ✓ Krav i Arbeidsmiljøloven om HMS- arbeid skal følgast:
 - Tilsette si stemme skal ivareta ved **involvering og medbestemming**
 - Arbeidsmiljø skal **kartleggast og brukast** til forbetningsarbeid

3.2 FUNN

PLANAR, STRATEGIAR OG RUTINAR

Stranda kommune sitt *partssamansette utval (PAU)*, består av formannskapet sine medlemmer og to hovudtillitsvalde som skal representere dei tilsette. PAU er det hovudutvalet som vedtek strategiar og prosedyrar knytt til personalområdet.

Stranda kommune nyttar Compilo som sitt kvalitetssystem og intranett. Her ligg malar, *strategiar og prosedyrar* som skal brukast. Fleire av desse handlar om Helse, Miljø og Tryggleik (HMT), som til dømes rutine for vernerunde og prosedyre for sjukefråvær og overtid. I tillegg har nokre einingar òg mal og årshjul for kvalitetsgruppa i Compilo. Malar som blir bruka, arkiverast òg i kommunens saksbehandlingssystem, web-sak.

I tillegg brukast avvikssystemet til Compilo, der avvik meldast og behandlast. Det opplysast at leiarane er trent på å bruke systemet, men data frå intervju og spørjeundersøkinga, viser at bruken varierer i einingane.

Personalsjef opplyser at alle einingar skal ha ei overordna risikovurdering som skal brukast til kunnskap om kvar ein skal ha spesifikk risikovurdering. Vurderingane til einingane skal òg ligge i web-sak. Stranda kommune bruker «Avonova» som sitt system for risiko- og sårbarheitsanalyse, som er utarbeidd av bedriftshelsetenesta. Risikovurdering gjennomførast når det er behov, og med eventuell støtte frå bedriftshelsetenesta.

Kommunen har prosedyre om at det skal vere ein *god og open kommunikasjon* i kvardagen. Prosedyra opplyser ikkje korleis dette skal skje og informant opplyser at det mest sannsynleg er ulike kultur i dei ulike einingane og tenestene.

Opplæring og prosedyrer for helse, miljø og tryggleik (HMT)

Det gjennomførast *opplæring* i rolleforståing for alle leiarar, hovudtillitsvalde og plasstillitsvalde. Personalsjef opplyser at det årleg blir sett av ein pott i budsjettet til «personale» som skal brukast til den lovpålagte 40 timars opplæringa i arbeidsmiljøloven. Det er einingsleiar som melder inn behov for kurs eller opplæring når ny leiar eller tillitsvald er tilsett/vald.

I mai 2025 vart det òg gjennomført eit kurs gjennom NAV arbeidsliv i partssamansett arbeid. Dei fleste leiarane, tillitsvalde og verneomboda deltok på kurset.

Stranda kommune har utarbeida ein strategi med mål og visjon for HMT- arbeidet i kommunen.

- «Stranda kommune skal arbeide systematisk og kontinuerleg med HMT-arbeid for å redusere risikoen for og førebyggje skade, ulykker og sjukefråvær.»
- Stranda kommune skal ha ein kultur der grunnleggande verdiar blant anna er gjensidig respekt, god kommunikasjon og lojalitet til organisasjonen og andre tilsette.
- Kvar eining skal ha fokus på arbeidsmiljøfaktorar, nærvær og sjukefråvær. Sjukefråværet skal ikkje overstige 6%.»

Strategien har ei rekkje tiltak i arbeidet med dei tre måla nemnt ovanfor. Desse er knytt til mellom anna risikovurderingar, avvik, god og open tilbakemeldingskultur, arbeidsmiljø, sjukefråvær, medarbeidarkartlegging, opplæring og at kvar kvalitetsgruppe skal utarbeide eigne HMT-mål.

Stranda kommune har prosedyre for kompetanse og opplæring. Føremålet med prosedyra er å sikre at den einskilde arbeidstakar får nødvendig opplæring. Det er einingsleiar sitt ansvar at arbeidstakarar har tilstrekkeleg kunnskap og skal aktivt sørge for å avdekkje områder der personalet treng opplæring. Einingssleiar skal innhente opplysningar om opplæringsbehov innan eininga og oppdatere etter behov, alle tilsette skal ha innføring i internkontroll, arbeidsmiljø og tryggleik (HMT). Arbeidsmiljøutvalet sine medlemmer, einingsleiar og verneombod skal ha 40 timars grunnkurs i HMT. Som nemnt tidlegare blir det gjennomførast slike kurs i arbeidsmiljøloven.

OPPFØLGING AV PROSEDYRAR - PRAKSIS

Stranda kommune sin strategi for HMT, med mål og visjon for arbeidet, viser til ei rekke tiltak og mål:

- Kartlegging av arbeidsmiljøet i kommunen
- Overordna risikovurderingar i kvar eining
- Avvik skal dokumenterast i Compilo og vere tema på møta i kvalitetsgruppene
- Årlege vernerundar
- God og open tilbakemeldingskultur

- Kvalitetsgruppa skal systematisk arbeide med arbeidsmiljø og nærvær
- Ved sjukefråvær over 10% skal kvalitetsgruppa kartlegge sjukefråværet
- Opplæring i arbeidsrelatert sjukefråvær
- Kvar kvalitetsgruppe skal utarbeide eigne HMT-mål

Kartlegging av arbeidsmiljøet i kommunen

Kommunen nytter undersøkinga «Betre kommune». Kvart andre år gjennomførast undersøkinga blant dei tilsette i kommunen, sist gong i 2024. Resultatet frå undersøkinga er i liten grad analysert og brukt til forbetring.

Habilitering og rehabilitering opplyser at dei har gjennomgått resultatet i eininga si leiargruppa og i kvalitetsgruppa. Resultatet er òg presentert i personalmøte. Eininga var inne i ein tøff periode på tidspunktet for sist gjennomføring av undersøkinga, og skal i følge fagleiar i ettertid ha tatt tak i dei utfordringane som eininga hadde på dette tidspunktet.

Einingsleiar for Helstad og Ringstad barnehage opplyser at resultatet frå undersøkinga er bruka til å kartlegge trivsel og arbeidsmiljø, og at dei har hatt høge score. Ho følgjer med på at alle svarar, og oppmodar både pedagogiske leiarar og verneombod til å følge opp resultatet.

Risikovurdering på einingsnivå

Kvar eining skal gjennomføre ei overordna risikovurdering, som skal reviderast årleg. Vi kjenner ikkje til at einingane har utarbeidd eigne overordna risikovurderingar, men enkelte informantar opplyser at dei nyttar risikokartlegging/vurderingar ved behov, og at dette som oftast gjeld enkeltbrukarar. Bedriftshelsetenesta blir òg nytta i særskilte tilfelle.

Avvik

Avvik skal dokumenterast i Compilo og vere tema på møte i kvalitetsgruppa. Statistikk viser at det ble meldt 151 HMT-avvik i 2023, 143 i 2024, og det er så langt i 2025 (juni) meldt 104 HMT-avvik.

Tabell 4. HMT-avvik rapportert i 2024

Helse og omsorg(114)	<u>51</u>
Oppvekst (113)	<u>86</u>
Plan og utvikling (112)	<u>5</u>
Stab(132)	<u>1</u>

Kjelde: Statistikk henta frå Compilo

Tabell 5. HMT-avvik (2024) fordelt på eining.

Stranda distrikt	<u>29</u>
Ringstad skule	<u>25</u>
Helstad barnehage	<u>4</u>
Teknisk	<u>1</u>
Ringstad barnehage	<u>35</u>
Sunnylven barnehage	<u>9</u>
Stranda ungdomsskule	<u>7</u>
Habilitering/ rehabilitering	<u>9</u>
Uteseksjon	<u>1</u>
Næring	<u>1</u>
Brann	<u>1</u>
Sunnylven distrikt	<u>11</u>
Sunnylven skule	<u>6</u>
Servicekontor	<u>1</u>
Vaktmestertenesta	<u>1</u>
Helsetenesta	<u>1</u>
Sosialtenesta	<u>1</u>

Kjelde: Compilo

Vi ser av dei to tabellane over at dei aller fleste einingar melder avvik, men at einingane i helse og omsorg og oppvekst er dei som nyttar systemet mest.

Av dei 143 avvika meldt i 2024 er 51 meldt i kategori arbeidsmiljø. Av desse 51 har 19 høg alvorsgrad. Dei aller fleste avvik blir lest i løpet av 7 dagar.

Tabell 6. Avvik meldt i kategorien arbeidsmiljø i 2024.

Forhold ved bygning	<u>4</u>
Fysisk arbeidsmiljø/ergonomi	<u>6</u>
Sikkerheit	<u>14</u>
Ansvar/mynde	<u>2</u>
Verbal trakassering/ -trussel	<u>6</u>
Personskade	<u>3</u>
Lugging, slag, spark, biting, spytting	<u>8</u>
Kutt, stikk, støt, klem	<u>2</u>
Reinhold	<u>3</u>
Psykososialt arbeidsmiljø	<u>6</u>
Konflikt	<u>2</u>
Informasjon	<u>4</u>
Prosedyre/skildring	<u>5</u>
Avfall, forureining, stoff	<u>4</u>
Inneklima	<u>6</u>
Hjelpemiddel	<u>1</u>
Lov/forskrift	<u>1</u>

Kjelde: Compilo

Av svar i spørjeundersøkinga (tabell 6 på neste side) ser vi at det er berre 54% av dei tillitsvalde/verneombod som svarer at dei nyttar avvikssystemet.

Vi ser av mottatt referat og informasjon mottatt i intervju at avvik er eitt av tema i kvalitetsgruppene.

Det skal gjennomførast årlege vernerundar

Rapport frå vernerundar er behandla i Arbeidsmiljøutvalet (AMU). Ut frå tilgjengeleg informasjon kan vi ikkje sjå at alle einingar har levert rapport frå vernerunden til AMU for behandling. Innan Næring og tekniske tenester kan det sjå ut som det er berre næringsavdelinga som har levert rapport, men det kan òg vere einingar som har hatt vernerunden, utan at rapport er oversendt til AMU.

Det skal praktiserast ein god og open tilbakemeldingskultur

Einingsleiarar og fagleiarar vi har intervjuet informerer om ein kultur der tilsette tek direkte kontakt med leiarane. Enkelte leiarar opplever dette som forstyrrende og ressurskrevjande, og har eit ønske om å få reduksjon i denne daglege kontakta. Dette for å frigje tid, men òg for å gjere dei tilsette meir sjølvstendige.

I spørjeundersøkinga har vi stilt spørsmål knytt til kommunikasjon mellom tilsette og leiinga.

Tabell 7. På kva måte sikrast open og god kommunikasjon i di eining/teneste? (Du kan sette fleire kryss)

	Kommunedirektør/ einingsleiar (n=15)	TV/VO (n=24)
Medarbeidarsamtale	93 %	71 %
Personalmøte	93 %	79 %
Kontakte leiar	87 %	67 %
Melde avvik i avvikssystemet	80 %	54 %
Varsling i varslingsystem	20 %	8 %
Medarbeidarundersøkingar	80 %	38 %
Bruke tillitsvalde	87 %	58 %
Bruke verneombod	80 %	46 %
Anna	7 %	13 %

Kjelde: Spørjeundersøkinga

Vi ser av tilbakemeldinga frå informantane at personalmøte, medarbeidarsamtale og ved å kontakte leiar, er dei måtane flest nyttar for å sikre open og god kommunikasjon i eininga/tenesta.

Blant leiarane svarer 87% at tilsette kontaktar leiar, medan 67% av dei tillitsvalde og verneomboda svarar det same.

I intervju opplyser ein fagleiar med personalansvar, at tilsette som tek kontakt med spørsmål knytt til daglege gjeremål, tek mykje tid. Sjølv om fagleiar ønsker å vere tilgjengeleg, opplevast denne kontakten som tidkrevjande. Spørsmåla frå tilsette er ofte knytt til små ting og ønske om råd og rettleiing.

Kvalitetsgruppa skal systematisk arbeide med arbeidsmiljø og nærvær

Det skal være kvalitetsgruppe på kvar arbeidsplass, med fast møtefrekvens, ca. 4 gonger i året. Det informerast om variasjon mellom dei ulike einingane om kor flinke dei er til å gjennomføre møta og å skrive referat. Arbeidsmiljøutvalet behandlar årleg rapport frå dei ulike kvalitetsgruppene.

Vi har mottatt referat frå kvalitetsgruppa i Stranda distrikt og Habilitering og rehabilitering. Tema i referata er med anna, trivsel i eininga, ferievikarar, vernerunde, medarbeidarkartlegging, avvik, sjukefråvær, medikamentgjennomgang og førstehjelpsutstyr.

Ved sjukefråvær over 10% skal kvalitetsgruppa kartlegge sjukefråværet

Vi har ikkje dokumentasjon som viser at sjukefråvær over 10% er kartlagt i kvalitetsgrupper, men temaet er tatt opp i kvalitetsgruppene og i Arbeidsmiljøutvalet. Vi har informasjon som viser at bedriftshelsetenesta har vore involvert i nokre einingar med høgt sjukefråvær.

Opplæring i arbeidsrelatert sjukefråvær

Det er gjennomført opplæring/kurs i arbeidsrelatert sjukefråvær i mai 2025 der alle leiarar deltok, men òg enkelte verneombod.

Kvar kvalitetsgruppe skal utarbeide egne HMT-mål

Ingen av dei einingane vi har intervju har utarbeida egne HMT-mål.

ARBEIDSMILJØ

Einingsleiarane innan helse og omsorg har personalansvar for fagleiarane medan det daglege personalansvar i enkelte einingar kan vere delegert til fagleiarane. Dei «store» tinga er det einingsleiar som handterer. Einingsleiar Stranda distrikt fortel at har eit leiarspenn som varierer frå om lag 25 til 40 tilsette.

Som nemnt har medarbeidarundersøkinga «Betre kommune» vore brukt for å kartlegge trivsel og arbeidsmiljø, sist gong i 2024. Vi får informasjon om at svarprosenten totalt var akseptabel, men at dei ulike einingane si oppfølging varierer. Enkelte einingsleiarar har ikkje hatt kapasitet til å følgje opp av ulike årsaker. Ein informant opplyser at dei tilsette opplever at undersøkinga ikkje alltid opplevast som relevant for dei, og det er eit ønske at undersøkinga var meir tilpassa det som går direkte på deira utfordringar.

Høg deltaking i andre einingar

Einingsleiar barnehage opplyser derimot at dei har høg score på medarbeidarundersøkinga. Ho følgjer med på at alle svarar, og oppmodar både pedagogiske leiarar og verneombod til å følgje opp resultatane.

I spørjeundersøkinga har vi ei rekkje spørsmål som omhandlar arbeidsmiljø. På påstanden: «Min arbeidsplass er prega av tryggleik og trivsel, har alle 39 respondentane svart positivt i ulike grad, 85% (33) har svart i stor-eller i svært stor grad, medan 15% (6) har svart i nokon grad.

Det gjennomførast medarbeidersamtalar i organisasjonen. Dei aller fleste, 72% (28) har hatt medarbeidersamtale i løpet av det siste året, medan 15% (6) har svart at det er meir enn 3 år sidan dei sist hadde ein slik samtale.

Nedanfor, ser vi av tabell 8 at det er ulike årsaker til at tilsette sluttar i sin jobb i kommunen. Av dei 39 som svarar på spørjeundersøkinga peiker 17 på høgt arbeidspress, og midlertidige stillingar samt usikker jobbsituasjon, medan 16 svarar låg løn samanlikna med andre arbeidsgjevarar, som årsaker til at tilsette sluttar. Det er òg 6 som svarar manglande utviklingsmoglegheiter, og dårleg arbeidsmiljø eller konflikthar som årsak. Det er òg viktig å legge merke til at fem 5 tillitsvalde/verneombod har trekt fram «Mangel på støtte frå leiinga» som årsak til at tilsette sluttar. Tilknytning eller flytting frå kommunen, alder/pensjon, eksterne forhold og mangel på ledige stillingar er andre årsaker som blir nemnde.

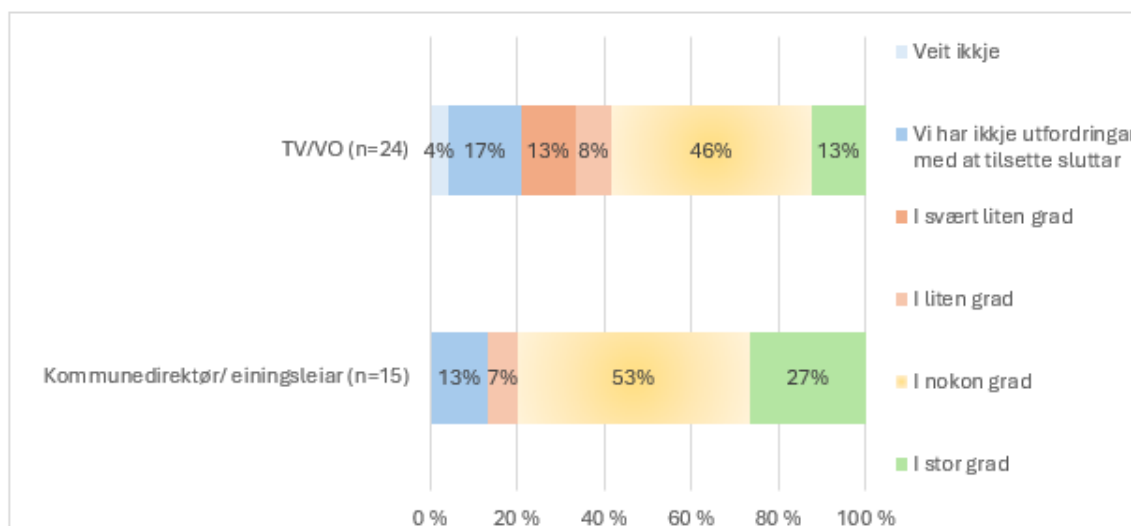
Tabell 8. Kva meiner du er dei vanlegaste årsakene til at tilsette sluttar? (Du kan sette fleire kryss)

	Kommunedirektør/ einingsleiar (n=15)	TV/VO (n=24)
Høgt arbeidspress	5	12
Låg løn samanlikna med andre arbeidsgjevarar	5	11
Manglande utviklingsmoglegheiter	1	5
Midlertidige stillingar og usikker jobbsituasjon	6	11
Uønskt deltid	0	2
Dårleg arbeidsmiljø eller konflikthar	0	6
Mangel på støtte frå leiinga	0	5
Anna	8	4

Kjelde: Spørjeundersøkinga

Det er 33 av 39 respondentar som svarar at deira eining har utfordringar knytt til å behalde arbeidstakarar. Av desse er det 18% (6) som svarar at det er sett i verk tiltak i stor grad, 18% (6) svarer i svært liten eller liten grad, medan 21% (7) svarar i stor grad. I figuren under ser vi ulikheita mellom svart frå tillitsvalde/verneombod og leiarar. Det er verdt å merke seg at det er 1 leiar som har svart i liten grad på spørsmålet om det er sett i verk tiltak.

Figur 4. I kva grad respondentane meiner det er sett i verk tiltak for å møte utfordringane med å behalde tilsette



Gjennom spørjeundersøkinga kjem det fram at einingane i kommunen har sett i verk ei rekkje tiltak for å møte utfordringar med å behalde tilsette. Vi har gruppert tiltaka, og lagt dei i vedlegg 3 i rapporten.

Tabellen under viser kva faktorar som opplevast som viktigast for eit godt arbeidsmiljø.

Tabell 9. Kva for tre faktorar meiner du er viktigast for eit godt arbeidsmiljø og for at du skal trivst på jobb? Ranger de tre alternativa du meiner er viktigast frå 1 til 3, der 1 er viktigst

Beskriving av faktorarane	Kommunedirektør/ einingsleiar (n=15)	TV/VO (n=24)
God organisering og planlegging av arbeidet, der de ulike rollane er klare	75 %	80 %
At det stilles krav til jobben du gjer	8 %	0 %
Moglegheit for kontroll over eigen arbeidssituasjon	25 %	27 %
Tilbakemeldingar og anerkjennig for den jobben du gjer	46 %	60 %
Ei leiing som gir tillit og ansvar til deg som arbeidstakar	50 %	87 %
Forutsigbarheit og informasjon	29 %	20 %
At du får god opplæring	21 %	13 %
At det er utarbeidd ein opplæringsplan for deg som arbeidstakar	8 %	0 %
Det å kunne medverke	17 %	13 %
Medarbeidarsamtale	4 %	0 %

For å synleggjere dei viktigaste faktorarane har vi rekna ut gjennomsnittet. Av svara les vi at følgjande tre faktorar er viktigast for eit godt arbeidsmiljø og for at tilsette skal trivst på jobb:

- 30 svarte «God organisering og planlegging av arbeidet, der dei ulike rollane er klare»
- 28svarte «Ei leiing som gir tillit og ansvar for deg som arbeidstakar», medan
- 21svarte «Tilbakemelding og anerkjenning for den jobben du gjør»

TILSETTE SI INVOLVERING/MEDBESTEMMING

Einingsleiar for Stranda distrikt fortel at fagleiarane har faste personalmøte for sine grupper, og et lunsj saman med dei tilsette, noko som gir låg terskel for dialog. Einingsleiar opplyser at

fagleiarane er dyktige og fleksible, og at dei jobbar godt med å sjå og følgje opp personalet, noko som ikkje er enkelt i ei tid med mange krav og høgt arbeidspress. Hennar oppfatning er at fagleiarane gjer ein svært god jobb. Leiarspennet i eininga er på ca. 30-40 tilsette. Einingsleiar opplyser at dei tilsette har høg grad av medverknad i organiseringa av arbeidsdagen, og leiarane er tilgjengeleg for spørsmål og faglege drøftingar.

Fagleiar i Stranda distrikt opplyser at i tillegg til dei faste personalmøta/avdelingsmøta, òg gjennomførast faste sjukepleiepleiarmøte. I tillegg prøver ho å vere synleg i det daglege, ved å delta i rapportmøte og vaktskifte, og ved å bidra i vurderingar ved nye pasientar.

Det er ulike måtar tilsette kan ha dialog med leiinga i si eining. Av svara i spørjeundersøkinga ser vi av tabell 6 at både leiarar og tillitsvalde/verneombod er samstemte om at personalmøte, medarbeidarsamtale og det å kontakte leiar er dei måtane som flest svarar at blir bruka.

Personal møte

83,3% av dei som har svart på spørjeundersøkinga svarer at eininga gjennomfører personalmøte. Begge einingsleiarar og fagleiarane vi har snakka med opplyser at dei gjennomfører personalmøte. I Stranda distrikt har dei faste avdelingsmøte for dei tilsette, i tillegg faste sjukepleiarmøte. I habilitering og rehabilitering har dei faste basemøte på dei ulike bustadane kvar 6. veke.

Andre sektorar

Til samanlikning er det litt anna organisering av personalmøte og tilbakemeldingskultur i Helstad og Ringstad barnehage. Einingsleiar opplyser at dei har faste møtepunkt, som utviklingsmøte (personalmøte) og kvalitetsgruppemøte. Styraren fortel at i barnehagen understrekar dei at det er viktig å ha ein open tilbakemeldingskultur, og det er lagt vekt på informasjon for at òg assistentar og fagarbeidarar, skal kjenne seg inkluderte og informerte. Styraren seier at desse gruppene ofte har størst behov for informasjon. I tillegg involverer styraren verneombod og tillitsvalde aktivt i arbeidsmiljøarbeidet. For å styrke verneomboda sin rolle har dei delteke på kurs i leiing og sjukefråværsoppfølging, fordi ho meiner det er viktig at alle – ikkje berre leiarane – har god kompetanse og forstår kva som skjer.

Styraren fortel at barnehagane har vore gjennom fleire omstillingar dei siste åra. Det informerast om at personalet er involvert i desse omstillingane, både gjennom den daglege drifta og gjennom faste møtepunkt som utviklingsmøte og kvalitetsgruppemøte. Styraren oppmodar personalet til å vere fleksible og opne for endringar, og meiner dette er ein føresetnad for å møte framtidige utfordringar.

Medarbeidarsamtale

Av svara i spørjeundersøkinga ser vi at det i hovudsak gjennomførast medarbeidarsamtalar i organisasjonen, og at dei aller fleste, 69%, har hatt medarbeidarsamtale det siste året, medan det er 5 som svarer at det er meir enn tre år sidan dei sist hadde ein slik samtale.

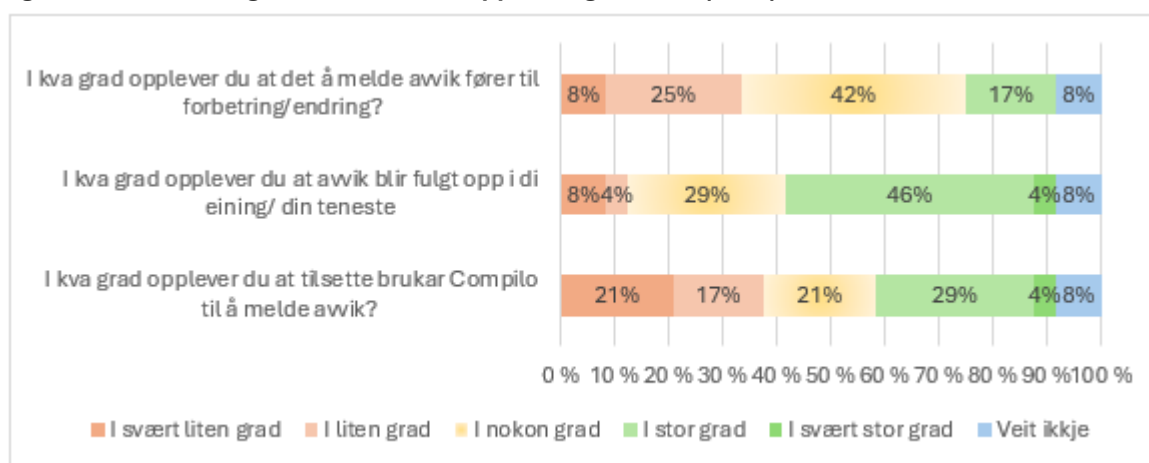
Avvikssystem

Tilsette kan melde frå om avvik eller forhold knytt til helse, miljø og tryggleik via kommunens avvikssystem, Compilo. Personalsjef opplyser at tilsette nyttar systemet og at avvika blir behandla og brukt til forbetningsarbeid. Arbeidsmiljøutvalet behandlar avvik i sine møte og det blir rapportert politisk på avvik via kommunen si årsmelding.

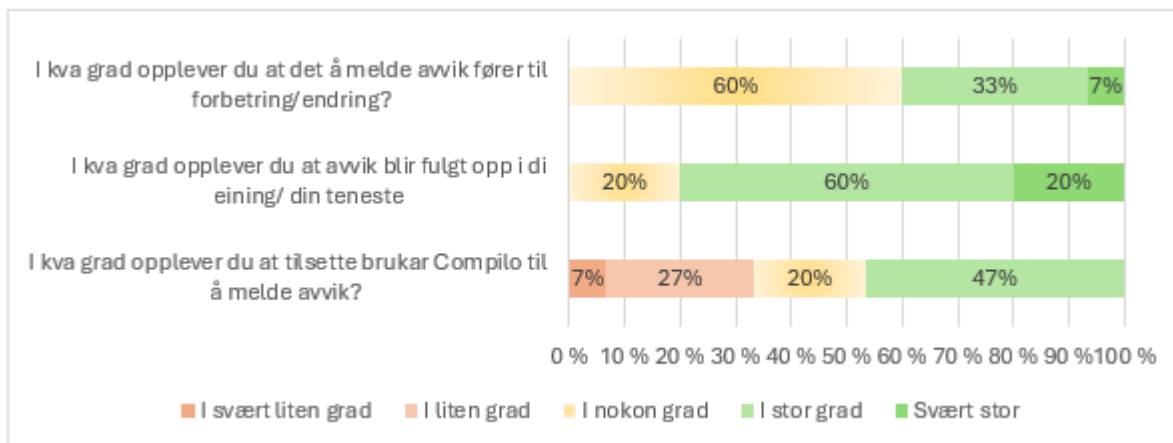
Tidlegare vist gjennomgang av statistikk knytt til meldte avvik i kommunen, viser at det ble meldt 143 HMT-avvik i 2024. Av tabell 4 ser vi at dei fleste einingane melder avvik, men at det er stor variasjon i talet på meldte avvik.

Vi har i spørjeundersøkinga stilt nokre spørsmål om «avvik», og har valt å skilje svara til dei to grupper representantar i to tabellar, sjå under.

Figur 5. Tillitsvalde og verneombod sin oppfatning av avvik (n=24)



Figur 6. Kommunedirektørar og einingsleiarar sin oppfatning av avvik (n=15)



Vi ser at svara i dei to tabellane over at dei tillitsvalde/verneomboda er meir skeptisk enn leiarane på verdien av det å melde avvik, ved at avvika verdt følgt opp og bruka til forbetningsarbeid.

Kvalitetsgruppe

Alle einingar skal ha ei kvalitetsgruppe som arbeidar med arbeidsmiljø (HMT) og sjukefråvær. I følgje prosedyrar skal det vere 4 møter i året og det skal skrivast referat frå møta.

Einingsleiar for Stranda distrikt opplyser at dei gjennomfører møte i kvalitetsgruppa fire gongar i året, og at det er einingsleiar, fagleiarar, tillitsvalde og verneombod som deltek. Det opplysast at tema i møta er HMT og sjukefråvær, og at det blir skriva referat frå møta. Det informerast òg om at bedriftshelsetenesta har bidratt, men at ein opplever at det har vore utfordrande å få tilsette ut av arbeidet for å jobbe med kvalitet og læring.

Fagleiar opplyser at det på grunn av tidspress og fråvær berre har vore eitt møte i kvalitetsgruppa i 2025. Av referat frå gruppa sine møte i 2025 ser vi at dei har bestemt å dele kvalitetsgruppa i to grupper, sjukeheimen og heimetenesta.

Fagleiar for habilitering og rehabilitering opplyser at kvalitetsgruppa fungerer godt i eininga. Einingsleiar, dei to fagleiarane, verneombod og to plass- tillitsvalde deltek i desse møta. Det har tidlegare vore månadlege møte, men i dag er det møte anna kvar månad. Kvalitetsgruppa har årshjul som dei følgjer, og i dei prøver å konkludere på dei sakene som blir behandla.

Verneombod skriv referat frå møta, som blir gjort tilgjengeleg for dei tilsette. Ein gjennomgang av dei tre siste referata frå møta viser at avvik, arbeidsmiljø, vernerunde, førstehjelp, brannvern og turnus er saker som blir behandla.

Einingsleiar for Helstad og Ringstad barnehage opplyser at dei har eiga kvalitetsgruppe i dei to barnehagane, og at det gjennomførast fire eller fleire møte i året. Einingsleiar, assisterande styrar, verneombod og tilsette er representert i gruppene.

Verneomboda og tillitsvalde

Det er totalt ca. 20 plassverneombod og hovudverneombod (HVO) i kommunen. Stranda kommune har frikjøpt HVO i 20%. Kommunen har utarbeida ein forventningsplakat som omhandlar retningslinjer for HVO. HVO er medlem av Arbeidsmiljøutvalet, og skal delta på kommunedirektøren sine faste møter ilag med hovudtillitsvalde. Hovudverneombod er for tida ute i permisjon, og kommunen har per dags dato ikkje fungerande HVO.

Verneomboda sitt ansvarsområde er helse, miljø og tryggleik, og skal takast med på råd under planlegging og gjennomføring av tiltak som har betydning for arbeidsmiljøet i kommunen. Årleg skal det gjennomførast vernerunde der plassverneombod deltek, saman med einingsleiar/avdelingsleiar.

Det er fem hovudtillitsvalde (HTV) i kommunen der tre av desse er frikjøpt. HTV'ane er frå Fagforbundet (frikjøpt 40%), Fellesorganisasjonen, Delta, Utdanningsforbundet (frikjøpt 23%) og Norsk Sykepleierforbund (frikjøpt 15%). I tillegg til dei tre HTV er det plasstillitsvalde og totalt er det 24 tillitsvalde i kommunen. Tillitsvalde (TV) sine oppgåver kjem fram av Hovudavtalen, og kommunens retningslinjer for praktisering av tillitsvaldordninga. TV skal involverast og ha ein reell påverknad på organisering av arbeidsplassen. Usemje skal løysast gjennom drøftingar mellom partane, organisasjonane og arbeidsgjevar. Typisk oppgåve for TV er oppgåver knytt til løn, tilsettingar, turnusar og prosessar knytt til arbeidsgjevarstrategi og omorganiseringar. Vi har snakka med ein HTV som opplyser at arbeidet knytt til rolla som HTV består av å koordinere plasstillitsvalde. Det informerast om at det manglar plasstillitsvalde på ein del

avdelingar, som difor må følgast tettare opp av HTV. Det opplysast at det generelt er vanskeleg å få plasstillitsvalde i organisasjonen. Arbeidet ut over å koordinere dei tillitsvalde sitt arbeid, består i å godkjenne turnusar. HTV er for tida leiar i arbeidsmiljøutvalet og medlem i Partssamansett utval.

HTV opplyser at medlemmer tar kontakt, og tema er ofte løn og turnus. HTV opplever at tilsette i kommunen er flinke til å bruke både tillitsvalde og verneombod. Samarbeidet mellom dei hovudtillitsvalde opplysast å være godt, men varierer noko mellom dei ulike forbund. Som HTV opplysast det om ho har vore involvert i alt av innleiande prosesser knytt til ny arbeidsgjevarstrategi. Ho deltek òg i drøftingsmøte mellom arbeidsgjevar og arbeidstakarane.

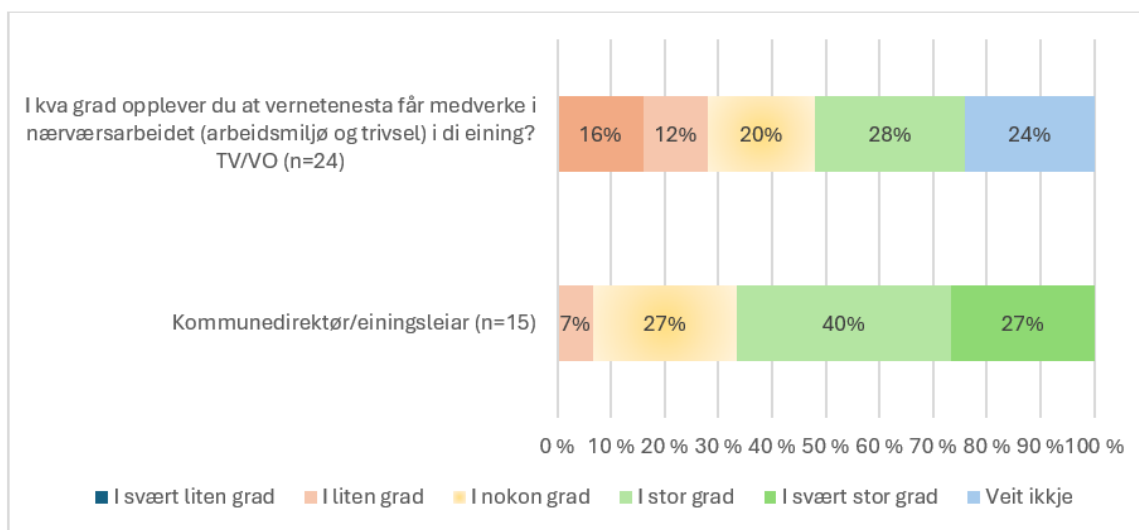
Tabell 10. Kor ofte blir du som leiar/verneombod/tillitsvald kontakta av tilsette?

Respondent	Dagleg	Fleire gongar i veka	Fleire gongar i månaden	Sjeldnare	Aldri	Sum svar
Leiarar	14			1		15
TV/VO		3	4	15	2	24
Totalt	14	3	4	16	2	39

Kjelde: Spørjeundersøkinga

Vi ser av svara frå tabellen over at 14 av 15 leiarar blir kontakta av tilsette dagleg, medan det er større variasjon blant dei tilsette og verneomboda.

Figur 7. Opplevd av vernetenesta si medverknad i nærværarbeid



Vi ser av figuren over at det er vesentleg skilje mellom opplevd medverknad i nærværarbeidet blant leiarane og tillitsvalde/verneombod (TV/VO). 28% av dei TV/VO har svart i stor grad, medan det blant leiarane er 67% som har svart i stor, eller svært stor grad på same spørsmål. Vi ser òg at 28% av dei TV/VO har svart at dei opplever i svært liten eller liten grad å medverke i nærværarbeidet.

Samarbeid mellom arbeidsgjevar, arbeidstakar og politisk hald

Kommunen sitt Arbeidsmiljøutval består av fire tilsette frå arbeidstakarsida (2 HTV og 2 VO) og fire frå arbeidsgjevarsida (kommunedirektør, kommunalsjefar og personalsjef), i tillegg til ein tilsett ved NAV og Bedriftshelsetenesta. Hovudverneombod og hovudtillitsvalde er dei tilsette sin representant og kanal inn til AMU. AMU skal behandle det totale sjukefråværet og overtidsbruken, i tillegg til saker som omhandlar arbeidsmiljøet i kommunen.

Som nemnt tidlegare representerer to hovudtillitsvalde dei tilsette i PAU (partssamansett utval), som forutan dei hovudtillitsvalde består av Formannskapet sine medlemmer.

Det føreligg prosedyre om at kommunedirektør skal ha samarbeidsmøte med hovudverneombod og hovudtillitsvalde. Det opplysast i intervju at det gjennomførast slike møte. I faktasjekkmøte får vi opplyst at desse møta skal vere to gonger i året og har med politikarar, eventuelt andre tilsette i organisasjonen.

I spørjeundersøkinga svarar dei aller fleste, 87%, at dei opplever samarbeidet mellom tillitsvalde, verneombod og leiinga som svært godt eller godt. Tre svarer middels, medan to svarer at samarbeidet er dårleg.

SJUKEFRÅVERSOPPFØLGING

Personalsjef opplyser at det har vore eit stort fokus på sjukefråvær etter pandemien. Det er store variasjonar internt i kommunen, men at helse og omsorg har dei einingane med høgast sjukefråvær. NAV Arbeidslivssenter og bedriftshelsetenesta er involvert og kvalitetsgruppene har møter for å sjå på oppfølging og førebygging.

Det opplysast om at leiarar på alle nivå, samt tillitsvalde og verneombod i heile kommunen har fått tilbod om kurs i sjukefråværsarbeid/nærværsarbeid. Personalsjef ser behov for å motivere, og det var ein av årsakene til å involvere så breitt. Kurset vart gjennomført over to dagar i mai, og det vart opplyst at alle meldte seg på kurset.

Hovudtillitsvald peiker òg på at det er høgast sjukefråvær i helse- og omsorgssektoren. Det er samstundes dei einingane med størst endringar som har dei største utfordringane knytt til sjukefråvær. Her nemnast endringar innan organisering, leiarbytte og i personalgruppa særskilt. Størst endring har det vore i heimesjukepleie.

Stranda distrikt er ei av einingane med høgt sjukefråvær. Fagleiar opplyser at ho ser «dominoeffekt» av fråvær av leiar.

«Dersom alle var på jobb er det lite sjukefråvær, men dersom ein tilsett dett ut eller det blir over belegg, blir det fort sjukefråvær»

Fagleiar ved Stranda distrikt

Helse og omsorg

Fagleiar opplyser at dei har innarbeid ei rekke rutinar, som at tilsette må ringe nærmaste leiar ved sjukdom, helst før dei ringer lege. I samtale med tilsette har dei eit stort fokus på restarbeidsevne. Dette systemet er òg Stranda kommunen sine rutinar for melding av fråvær.

Fagleiar opplyser at dei har gode rutinar, men at det er eit mål at desse blir skriftlege i løpet av 2026.

Helse og omsorg tek imot utskrivingsklare pasientar frå sjukehus. I 2024 betalte kommunen berre kr 22.000 for pasientar som ikkje kunne få pleie- og omsorgstenester i kommunen, medan det i 2025 er kr 150.000. Fagleiar opplever at følgene av å ta imot for mange pasientar erfaringsvis fører til auka sjukefråvær hos sjukepleiarane. Fagleiar opplyser at sjukefråvær kan koste kommunen meir enn å betale for utskrivingsklare pasientar.

Habilitering og rehabilitering

Eininga habilitering og rehabilitering har tidlegare hatt ein del arbeidsretta sjukefråvær, men det er lite av det i dag. Totalt er det 40-50 tilsette i eininga fordelt på fire bustadar. Dei to fagleiarane har personalansvar for dei tilsette på to bustader kvar. Det informerast om at fagleiarane har eit tett og godt samarbeid, og at dei har same kontor-lokasjon som einingsleiar.

Fagleiar for habilitering og rehabilitering opplyser at det jobbast godt med sjukefråvær i eininga, men at dette er krevjande arbeid. Som fagleiar i eininga har ein mange ulike oppgåver som til dømes sjukefråværsoppfølging, arbeid med turnus og bemanning. I tillegg tar dagleg oppfølging av tilsette som har spørsmål, mykje tid.

Barnehage

I barnehagane er sjukefråværet lågt. Einingsleiar for Helstad og Ringstad barnehage opplyser om eit sjukefråvær på 0,45% og 4,39% i dei to barnehagane. I Ringstad barnehage har sjukefråværet gått ned dei siste to åra, og styrar meiner dette kjem av fokus på nærvær og trivsel, meir enn på sjølv fråværet. Einingsleiar/styrar har delt ansvar med dei pedagogiske leiarane, noko som gir betre arbeidsflyt og mindre belastning på leiar.

I barnehagen har dei i tillegg eit eige system der dei tilsette melder fråvær i ein app, som fungerer som ein kommunikasjonskanal. Styraren meiner dette skapar openheit og ansvarskjensle, ved at alle veit kva som skjer og kan bidra til fellesskapet. Dette betyr at alle tilsette ser kven som er borte frå arbeid.

Einingsleiar for barnehagane skildrar ein praksis der dei venter med å tilkalle sjukevikar til dei veit om alle born kjem på barnehagen den dagen. Dei ser òg dei to barnehagane i fellesskap, og tilsette er informert om at dei kan bli bruka i begge barnehagane dersom det er behov for å flytte imellom. Einingsleiar opplyser at dei har tilsett ein ringevikar som kan brukast ved behov i begge barnehagane.

Spørjeundersøkinga

I spørjeundersøkinga har vi stilt to spørsmål knytt til sjukefråvær. På spørsmålet «I kva grad har di eining/teneste utfordringar med høgt sjukefråvær? Er det 3 respondentar som har svart at dei ikkje har utfordring med høgt sjukefråvær, og av desse er 1 leiar. Dei resterande leiarane har svart at dei har utfordringar i varierende grad.

Av dei respondentane som har svart at dei har utfordringar med høgt sjukefråvær, svarar 12 i svært stor grad eller i stor grad, 8 i nokon grad, medan 15 svarer i liten grad, og 1 i svært liten grad.

Vi har og stilt spørsmål knytt til det førebyggjande arbeidet med sjukefråvær, «I kva grad jobbast det førebyggjande med sjukefråvær i di eining/teneste?» På dette spørsmålet er leiarane og tillitsvalde/verneombod, samstemte og det er ingen som svarer i svært stor grad, medan det er 54% (21) som svarer at det i stor grad jobbast førebyggjande med sjukefråvær. 23% (9) svarer i nokon grad, 18% (7) svarer i liten eller svært liten grad, medan 5% (2) svarer at deira eining ikkje jobbar førebyggjande med sjukefråvær.

3.3 VÅR VURDERING

Problemstilling 2: Er Stranda kommune sitt nærværarbeid tilstrekkeleg til å behalde kvalifisert arbeidskraft?

I denne problemstillinga har vi sett på om kommunen har planar og strategiar for HMS-arbeid, partssamarbeid og sjukefråværsoppfølging og om krava i arbeidsmiljøloven. Vår vurdering er at revisjonskriteria er oppfylt, men at det er nokre forbedringspunkt.

Stranda kommune har ein overordna HMT-strategi og eit kvalitetssystem for prosedyrar, rutinar og malar knytt til arbeidsmiljø, helse, miljø og tryggleik (HMT), partsamarbeid og førebygging av sjukefråvær. Mellom anna er det vedteke ein strategi for helse, miljø og tryggleik med visjon, mål og tiltaksversikt. Vår vurdering er at fleire av tiltaka i strategien er gjennomført og følgt opp i praksis.

Vi vurderer følgjande som positivt

- Annakvart år gjennomførast arbeidsmiljøkartlegginga «Betre kommune». Vi vurderer det som varierende i kva grad resultata blir analysert og brukt til forbedring.
- Det blir meldt avvik. Avvika blir behandla i kvalitetsgruppemøte i tråd med prosedyrar. Etter vår vurdering er det meldt eit lågt tal avvik for ein kommune på storleik med Stranda
- Kvar arbeidsplass har ei kvalitetsgruppe, men praksis for gjennomføring og referatføring varierer. Vi har dokumentasjon frå Stranda distrikt og Habilitering og rehabilitering som viser at arbeidsmiljø og sjukefråvær er tema i møta deira.
- Det er halde lovpålagt kurs i Arbeidsmiljøloven, og kurs i arbeidsrelatert sjukefråvær for leiarar, der òg enkelte verneombod deltok.

Det som ikkje er heilt på plass er

- Ikkje alle einingar har overordna risikovurderingar.
- Vernerundar blir ikkje gjennomført årleg i alle einingar. AMU behandlar rapportar frå vernerundar, men det manglar rapportar frå enkelte einingar. Det er uklart om dette skuldast manglande gjennomføring eller manglande rapportering.

- Sjukefråvær blir ikkje alltid systematisk kartlagt ved over 10% fråvær slik prosedyre krev.

Vi vurderer at det er brei semje blant respondentane i spørjeundersøkinga om at både tryggleik og trivsel i hovudsak er til stades blant dei tilsette i kommunen. Det er òg ei felles forståing av kva som bidreg til eit godt arbeidsmiljø og høg trivsel på arbeidsplassen. Tre sentrale faktorar blir spesielt trekt fram:

- God organisering og planlegging av arbeidet, der rollene er tydeleg definerte
- Ei leiing som viser tillit og gir ansvar til den enkelte arbeidstaker
- Tilbakemelding og anerkjenning for den jobben som blir gjort

Samstundes er det nokre utfordringar knytt til å halde på tilsette. Høgt arbeidspress, låg løn og usikker jobbsituasjon blir oftast nemnt som årsaker til frågang.

Det er sett i gang ei rekkje tiltak i ulike einingar for å styrke arbeidsmiljøet og redusere risiko for at kommunen mister arbeidskraft. Dialog og medverknad skjer gjennom personalmøte, medarbeidersamtalar, kvalitetsgrupper og avvikssystemet. Det er likevel store variasjonar i kor godt kvalitetsgruppene fungerer. Enkelte einingar har etablert ein god struktur og eit fast møteregime. Fleire av tilbakemeldingane peikar på at samarbeidet mellom arbeidsgjevar og arbeidstakar stort sett fungerer godt.

Vår vurdering er difor at kriteria er oppfylt, men at det er nokre moglege forbettringspunkt. Dette er å:

- Bruke resultata frå arbeidsmiljøkartleggingane aktivt i forbettingsarbeid
- Evaluere effekt av gjennomførte tiltak
- Fremje erfaringsutveksling – lære av einingar og avdelingar som har lukkast
- Sikre at alle einingar har ei fungerande kvalitetsgruppe

4 PROBLEMSTILLING 3: OMSTILLINGSARBEID INNAN HELSE OG OMSORG

Problemstilling 3: Er tilsette involvert i omstillingsarbeidet innan helse og omsorg?

Kommunen står ovanfor utfordringar knytt til eldrebølgja, som særleg påverkar pleie- og omsorgstenesta, og helse og sosial.

4.1 REVISJONSKRITERIA

I denne problemstillinga kartlegg vi omstillingsarbeidet innan helse og omsorgseininga, inklusiv involvering av tilsette.

Revisjonskriteria

- ✓ Stranda kommune bør ha planer og strategiar for å møte eldrebølgja
 - Stranda kommune følgjer planer for omstilling
- ✓ Tilsette i kommunen bør være involvert i omstillingsarbeidet

4.2 FUNN

PLANAR, STRATEGIAR OG PROSEDYRER

Kommunalsjef opplyser at kommunen ikkje har ein helse- og omsorgsplan. Kommunestyret vedtok i sitt møte i mai 2025 ny planstrategi for perioden 2025 – 2028, og i denne skal Helse- og omsorgsplan rullerast i 2025. Kommunalsjef opplyser at det framleis er uklart kva type plan dette skal vere, ein hovudplan eller ein kommunedelplan. Det er eit mål at plana skal ha ein raud tråd og samsvare med samfunnsdelen og sosial boligplan.

Kommunen har «Prosedyre for forsvarleg planlegging og gjennomføring av endring/omstilling» som skal bidra til best mogleg arbeidsmiljø under endring- eller omstillingsprosessar, der risikoen for sjukefråvær, konflikt og usikkerheit blir redusert. Eit viktig formål med prosedyra er å sikre medverknad, informasjonsflyt, nødvendig kompetanse og ivaretaking av kvar enkelt arbeidstakar. Det er einingsleiar som er ansvarleg for at denne blir fulgt.

Politisk behandling av dimensjonering

I 2019 gjorde kommunen politisk vedtak knytt til dimensjonering av tenestene, medan strukturdebatten vart sett på vent. Kommunalsjef opplyser at behovet for strukturdebatt for framtidens drift er nødvendig. Ho grunngir behovet i at mange institusjonsbygg ikkje er egna eller tilfredsstillar dagens krav. Dette gjeld for fleire av bygga i kommunen.

Ein gjennomgang av kommunestyret sine saker til behandling i perioden 2024 til 2025 viser at det i sak 35/24 igjen er framlagt sak til handsaming av dimensjonering av helse- og omsorgstenestene i Stranda kommune i 2025 - 2030. I saksutgreinga les vi at bakgrunn for at saka kom opp, var at Stranda kommune sidan 2018 har engasjert ulike konsulentar for å mellom

anna gjennomgå ressursbruken innan helse- og omsorgstenestene og for å vurdere korleis ein skal kunne dimensjonere tenestene i sektoren. I saksutgreiinga står det at «dei gjennomførte analysane er godt grunnlagsmateriale for å planlegge og prioritere dimensjoneringa framover, noko som vil vere med på å sikre gode faglege tenester for framtida.

Arbeid med dimensjonering er basert på Agenda Kaupang sine råd for helsefagleg sektor i Stranda kommune. Det arbeidast med å flytte oppgåver dit dei høyrer heime, dvs. på lavast mogleg nivå.

TILTAK

I oppstartmøte blir det peika på at kommunen allereie har hatt utfordringar som har resultert fleire større omstillingsprosessar som starta i 2018-2019, då det var gjennomført ei omfattande organisasjonsendring. Kommunalsjef opplyser at det i 2017/18 henta inn ekstern bistand frå RO (ressursomstilling i kommunesektoren) og det vart framlagt ein rapport frå arbeidet. Rapporten skapte politisk og administrativ uro, særleg om kva for tenester som skal leverast i dei ulike bygdene i kommunen.

Endring av tildeling

Kommunalsjef skildrar ein praksis som var prega av svært raus tildeling, der det vart gitt tenester basert på ønskje framfor behov. No har tildelingskontoret skifta namn til tenestekontor, og tildeler tenester meir restriktivt enn tidlegare. Dette kontoret er koordinerande eining og fordeler tenester uavhengig av bustad. Det er sett i gang mange grep for å effektivisere drifta og sikre betre ressursutnytting. Kommunen bruker Microsoft BI som er ein modul i personal- og lønssystemet som skal gje augeblikksbilete (dag for dag) på bemanning, sjukefråvær, budsjett og rekneskap for einingsleiarane.

Arbeidsgjevarstrategi

Stranda kommune har delteke i KS sitt nettverk for framtidig arbeidsgjevarstrategi og har i 2025 vedteke ein arbeidsgjevarstrategi.

Oppgåvedeling

Det er i arbeidet med oppgåvedeling gjennomført «Arbeidsverkstad for oppgåvedeling» der kommunen har starta med helse og omsorgseininga. Målet med arbeidet er å organisere oppgåvene i tenestene på ein slik måte at ein i framtida klarar å yte lovpålagte oppgåver. Sjukepleier, helsefagarbeidar, assistent deltok i arbeidet, hovudtillitsvald sjukepleiarforbundet og hovudverneombod var òg blant deltakarane. I tillegg deltok einingsleiarar og fagleiarar i eiga gruppe og fekk sjå prosessen og høyre drøftingane som føregjekk.

Lukkast med omstilling

Det opplysast at kommunen har lukkast med omstilling og forbetringar i korttidsavdelinga på sjukeheimen. Korttidsavdelinga har vorte ei attraktiv avdeling for tilsette, og den tiltrekker seg

søkjarar. Dette skuldast ikkje berre løn, men og eit godt fagmiljø og målretta arbeid med kompetansebygging. Personalsjef meiner at avdelinga har lukkast på tross av at kommunen ikkje har ein overordna kommunal plan som låg bak suksessen, men i stor grad på grunn av eige initiativ frå fagleiarane sjølve, som gjennom kompetanse og personlege eigenskapar har skapt eit attraktivt arbeidsmiljø. Tilbakemelding i oppstartmøte er at dette viser at godt arbeidsmiljø og utviklingsmoglegheiter kan vere vel så viktig som økonomisk kompensasjon.

Forankring i PAU

Det opplysast og at mykje av planarbeidet og dei strategiske vala blir vedteke i PAU (Partssamansett utval). Dette sikrar brei forankring og legitimitet for dei vedtaka som blir fatta, blant anna i arbeida med heiltid, organisasjonsstruktur og lønspolitisk plan.

Høgast sjukefråvær ved endringar

Hovudtillitsvald (HTV) opplever at mange tilsette ikkje ønsker endringar som nye brukargrupper og høgare arbeidspress, og at det er blant desse at sjukefråværet blir høgast. God leiing og godt samhald i tilsettgruppa nemnast som viktige faktorar for arbeidsmiljø og trivsel. Det opplysast likevel at arbeidsmiljøet generelt er ganske bra i organisasjonen, men at enkelte avdelingar har store utfordringar.

Leiarutdanning

HTV nemner ein påstand som vart lagt fram på eit kurs med KS, om at kompetansen til leiararar i kommunar ofte ikkje kjem frå utdanning i leiing, men frå utdanning innan fagstillingar. Dette fordi kommunen ofte nyttar fagpersonar som leiarar. Dette stemmer med det ho kjenner til, med nokre unntak, òg i Stranda kommune.

Tiltak retta mot pasientane

Einingsleiar for Stranda distrikt har jobba med prosessar knytt til å bruke tilgjengelege ressursar betre og sikre at folk (pasientar) bur heime så lenge som mogleg. Det blir ikkje lenger gitt automatisk plass i omsorgsbustad på grunn av alder. I dag må tilrettelegging i heimen, bruk av velferdsteknologi, dagsenter og andre aktuelle tilbod vurderast først. Med det etablerte tenestekontoret sikrast lik behandling av søknader. Kommunen henta ut 1,6 årsverk frå ulike funksjonar frå Stranda distrikt som er bundne til spesialiserte oppgåver som gjeld heile kommunen. Det vart etablert ei 60% stilling til tenestekontoret, 60% stilling med fokus på velferdsteknologi og ei 40% stilling som kreftsjukepleiar som blir nytta som kreftkoordinator.

Tryggleik under omstillingar

Einingsleiar opplyser vidare at omstillingane ikkje har vore lett å gjennomføre, og at prosessane har vore krevjande for dei tilsette, og skapt uro. Ho peikar på at fagleiarane har ei nøkkelrolle i å skape forståing og tryggleik under omstillingar. Einingsleiar opplever at fagleiarane samarbeider godt med einingsleiar, og at dei jobbar tett med personalet for å finne løysingar og balansere nye krav med behovet for eit godt arbeidsmiljø.

Sårbarheit i arbeidet

Einingsleiar peikar på at grunnbemanninga er så låg at dei ikkje toler fråvær særleg godt. Kjem det ei sjukmelding, så blir dei underbemanna, og det er særleg utfordrande å skaffe vikar på dagtid. Ho ser eit behov for å opprette nokre faste, fleksible stillingar som kan hjelpe med å dekke fråværet.

Samarbeid

Fagleiar i Stranda distrikt opplyser at dei har eit tett samarbeid med andre einingar i kommunen, som Hellesylt og Geiranger. Samarbeidsklimaet mellom fagleiarane har betra seg dei siste åra, med meir deling av erfaring og ressursar. Fagleiar peikar på store utfordringar knytt til aldrande befolkning og auka behov for institusjonsplassar. Planlegging av ny sjukeheim med 55 plassar er i gang, og med aukande behov, kan det å sentralisere plassane vere ei løysing. Spesielt med tanke på å rekutering av nattevakt. Fagleiar opplyser at ho sit i prosjektgruppa for ny sjukeheim, og understrekar at bygg må planleggast ut frå drift og pasientbehov.

Tiltak ved omstillingar i andre einingar

Vi har og snakka med fagleiar innan eininga habilitering og rehabilitering, og med einingsleiar/styrar i Helstad og Ringstad barnehage om deira erfaringar med tiltak.

Habilitering og rehabilitering vil i lita grad vere påverka av eldrebølgja. Eininga har ressurskrevjande brukarar, og det kan kome nye brukarar på kort varsel som kan bidra til store endringar. Det opplysast at eininga er ressurskrevjande med bustadar på fire forskjellige lokasjonar.

I eininga pågår det ei evaluering og oppdatering av enkeltvedtak knytt til brukarane. Fagleiar nemner òg at eininga har utfordringar knytt til at det ikkje er klarlagt korleis tenesteytinga og ansvarsdelinga opp i mot heimebuande med psykiske utfordringar blir fordelt mellom dei ulike einingane i kommunen.

Einingsleiar og styrar i Helstad og Ringstad barnehage fortel at òg barnehagane har vore gjennom fleire store omstillingar dei siste åra. Då den tidlegare einingsleiaren slutta i fjor, vart administrasjonen for barnehagane slått saman for å spare pengar og for å tilpasse seg lågare barnetalsgrunnlag. Styrar vart konstituert som einingsleiar for begge barnehagane, med støtte frå assisterande styrar. Einingsleiar opplyser at personalet er involvert i desse omstillingane,

både gjennom den daglege drifta og gjennom faste møtepunkt som utviklingsmøte og kvalitetsgruppemøte.

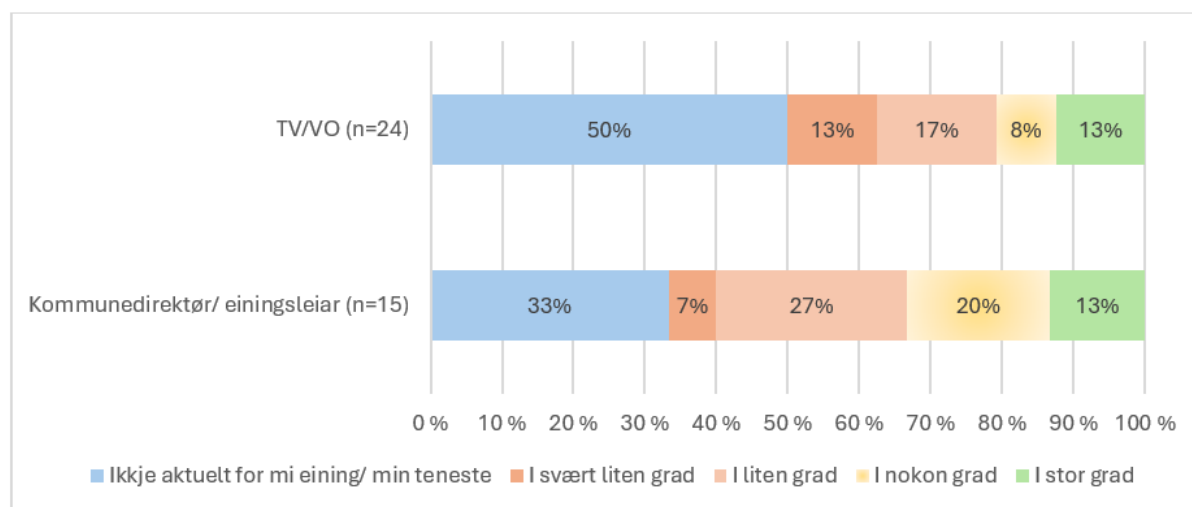
Einingsleiar oppmodar personalet til å vere fleksible og opne for endringar, og meiner dette er ein føresetnad for å møte framtidige utfordringar. Aktiv involvering av verneombod og tillitsvalde er viktig i arbeidet med arbeidsmiljø og omstilling.

Ho legg og vekt på at alle tilsette skal vere informerte og involverte, og at arbeidsmiljøet blir forma gjennom felles mål og individuelle behov. Dette balanserer krav og omsorg i arbeidet med å skape eit godt og trykt arbeidsmiljø, opplyser styrar.

Svar i spørjeundersøkinga

Vi har i spørjeundersøkinga stilt spørsmål om i kva grad respondentane opplever at deira eining/teneste har ein klar strategi eller plan for å møte utfordringane knytt til eldrebølgja.

Figur 8. I kva grad opplever du at di eining/teneste har ein klar strategi eller plan for å møte utfordringane knytt til eldrebølgja?



Vi ser av figuren over at 30 % av dei TV/VO og 34% av leiarane svarer at deira eining/teneste har ein klar strategi eller plan for å møte eldrebølgja.

4.3 VÅR VURDERING

Problemstilling 3: Er tilsette involvert i omstillingsarbeidet innan helse og omsorg?

Etter vår vurdering er revisjonskriteria i hovudsak oppfylt. Kommunen har arbeidd med struktur, oppgåvedeling, heiltidsproblematikk og turnusar, der tilsette er involvert i omstillingsarbeidet, men det er òg områder som vi vurderer at det er rom for forbedring.

Det har over fleire år vore omstillingsarbeid i helse- og omsorgssektoren i Stranda kommune, og tilsette har vore involvert i desse prosessane. Deltaking skjer både gjennom formelle prosessar (som PAU og prosedyreverk) og i praktisk utviklingsarbeid (som *Oppgåvedeling* og utvikling av korttidsavdelinga). Kommunen har iverksett tiltak som tyder på reell vilje til involvering og nyttar kompetansen i organisasjonen aktivt.

Det er positivt at det er gjort eit arbeid med mål om betre ressursbruk og tenestetilpassing. Det er henta inn konsulentar som har bidrege med analysar og innspel til strukturdebatt.

Administrasjonen har peika på behov for meir sentralisering for å sikre god bemanning i møte med ei utvikling der eldrebølgja allereie merkast.

Vår vurdering er at det i rekruttering og planlegging av framtidige behov innan ein hardt pressa sektor, er det gunstig om politisk og administrativt nivå kan einast om løysingar. Skal ein best møte og stå godt i eldrebølga, er det lettare dersom kommunen gir eit godt og trygt bilete av korleis det vil vere å arbeide i kommunen gjennom noverande og framtidig organisering og dimensjonering.

Dagens overordna kommunale planar legg ikkje politiske føringar for organisering av helse og omsorgstenestene i kommunen.

Vi er ikkje forelagt dokumentasjon på at det er gjennomført risikovurderingar knytt til konsekvensar av omstilling for tenestekvalitet og arbeidsmiljø. Vår vurdering er at det ofte er risiko knytt til omstillingsarbeid. Einingsleiarar og fagleiarar rapporterer om høgt arbeidspress og krevjande leiarspenn, noko som kan påverke implementering og forankring av omstillingstiltak.

Vi vurderer at det er mange positive rutinar rundt personalet sin påverknad av omstillingsarbeid. Dette skjer gjennom tillitsvalde, men og gjennom bruk av personalmøte, kvalitetsgrupper og dagleg dialog med leiar som arenaer for informasjon og dialog. Tillitsvalde og verneombod er representerte i sentrale utval, som AMU og PAU.

Vår vurdering er at det er negativt at kommunen har utfordringar knytt til mangel på plasstillitsvalde i fleire einingar og at hovudverneombod manglar, men denne revisjonen har ikkje gått inn i problematikken for å finne ut kva som er årsak til dette.

TILRÅDINGAR

Vi vil tilråde Stranda kommune å:

- Utarbeide politisk forankra plan for organisering av tenestene innan helse og omsorg

5 KONKLUSJON OG TILRÅDINGAR

KONKLUSJON

Problemstilling 1: Er Stranda kommune sine rekrutteringsstrategiar tilstrekkeleg effektive til å tiltrekke- og sikre nødvendig kvalifisert arbeidskraft?

Revisjonskriteria om planar og strategiar, tiltak for å møte utfordringar med rekruttering er oppfylt. Revisjonskriteriet om å ha system for å evaluere verknadar og kompetanseplan er delvis oppfylt.

Stranda kommune har utarbeidd viktige dokument som lønspolitisk plan og rekrutteringsstrategi, og arbeidet med ein arbeidsgjevarstrategi er i gang, med brei involvering av tilsette.

Det er sett i verk fleire målretta tiltak som rekrutteringstilskot, bustadtilbod og oppgåvedeling, som har hatt positiv effekt i enkelte einingar. Samstundes manglar kommunen ein overordna kompetanseplan, og det er store variasjonar i kvaliteten på einingsvise kompetanseplanar. Evaluering av rekrutteringstiltak skjer i liten grad systematisk, og læring på tvers av einingar er etter vår vurdering ikkje godt nok utnytta. Rekrutteringsutfordringane er særleg store i utkantane og innan enkelte yrkesgrupper, noko som krev både strategisk planlegging og målretta tiltak.

Problemstilling 2: Er Stranda kommune sitt arbeid med nærvær tilstrekkeleg til å behalde kvalifisert arbeidskraft?

Vår vurdering er at revisjonskriteria er oppfylt, men at det er nokre forbettringspunkt. Kommunen har vedtekne planar og prosedyrar for helse, miljø og tryggleik (HMT), og partssamarbeidet mellom leiing og tillitsvalde fungerer i hovudsak godt. Dei fleste tilsette opplever tryggleik og trivsel på arbeidsplassen, og fleire einingar har etablert velfungerande kvalitetsgrupper og oppfølgningstiltak.

Likevel er det store variasjonar mellom einingar når det gjeld bruk av arbeidsmiljøkartleggingar, dokumentasjon av vernerundar og systematisk oppfølging av sjukefråvær. Låg løn, høgt arbeidspress og usikker jobbsituasjon vert trekt fram som sentrale årsaker til at tilsette sluttar. Det ligg eit potensial i å ta resultata frå kartleggingar meir aktivt i bruk, sikre ein meir einsarta praksis i kvalitetsgruppene og styrke det førebyggjande arbeidet.

Problemstilling 3: Er tilsette involvert i omstillingsarbeidet innan helse og omsorg?

Revisjonskriteria i hovudsak oppfylt. Stranda kommune har gjennom fleire år arbeidd med omstilling i helse- og omsorgssektoren, der tilsette har vore involvert gjennom både formelle organ som PAU og AMU, og i praktiske utviklingsprosessar som oppgåvedeling og tenesteutvikling. Tiltak har gitt gode resultat enkelte stader, som i korttidsavdelinga, der eit godt fagmiljø har bidrege til å tiltrekke seg arbeidskraft.

Samstundes manglar kommunen ein politisk forankra helse- og omsorgsplan som kan gi retning for framtidig organisering, og det vert ikkje gjennomført systematiske risikovurderingar av

omstillingstiltak. Høgt arbeidspress, krevjande leiarspenn og manglande plasstillitsvalde i enkelte einingar utgjer risiko for både arbeidsmiljø og implementering av endringar.

TILRÅDINGAR

For å møte eldrebølga vil vi tilråde Stranda kommune å:

- Lære av dei avdelingar/einingar i kommunen som lukkast med rekruttering og kompetansebygging
- Utarbeide eit system for å evaluere effekten av dei tiltak som er sett i verk
- Utarbeide politisk forankra plan for organisering av tenestene innan helse og omsorg for å møte eldrebølga

6 HØYRING

Ein rapport med faktagrunnlaget vart sendt til kommunedirektør og personalsjef for gjennomsyn i e-post den 29.06.2025. Det vart med bakgrunn i rapporten gjennomført eit møte med administrasjonen. Revisor har gjort mindre korrigeringar i faktagrunnlaget etter innspel frå administrasjonen.

Ein rapportutkast vart sendt på høyring til kommunedirektøren 15.08.2025. Vi mottok høyringsbrev datert 22.08.2025. Høyringsuttale ligg i si heilhet i vedlegg 4.

REFERANSELISTE

Offentleg lovverk og forskrifter:

Arbeidsmiljøloven (AML). (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (LOV-2005-06-17-62). [Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. \(arbeidsmiljøloven\) - Lovdata](#)

Folketrygdloven. (1997). Lov om folketrygd (LOV-1997-02-28-19). [Lov om folketrygd \(folketrygdloven\) - Lovdata](#)

Helse- og omsorgstjenesteloven. (2011). Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester m.m. (LOV-2011-06-24-30). [Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester m.m. \(helse- og omsorgstjenesteloven\) - Lovdata](#)

Kommuneloven. (2018). Lov om kommuner og fylkeskommuner (LOV-2018-06-22-83). [Lov om kommuner og fylkeskommuner \(kommuneloven\) - Lovdata](#)

Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten (2016). [Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten - Lovdata](#)

Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter (Internkontrollforskriften). (1996). [Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter \(Internkontrollforskriften\) - Lovdata](#)

Avtaleverk:

IA-avtalen (2025–2028). Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv. LO og regjeringen. [avtale-om-redusert-sykefravar-og-frafall-fra-arbeidslivet-endelig.pdf](#)

Hovedavtalen i KS-området. (2022–2024). KS og arbeidstakerorganisasjonene. <https://www.ks.no>

Plan- og styringsdokument:

Samfunnsplan Stranda kommune 2025–2035. (2025).

Planstrategi Stranda kommune 2025–2028. (2025).

Dimensjonering helse og omsorgstjenester i Stranda kommune. Kommunestyresak 35/24 (2024).

Kjelder til statistikk og fagartiklar:

FHI – Folkehelseinstituttet. (2024). *Framskrivinger til 2050*. www.fhi.no

Helsedirektoratet. (2025). *Om rekruttering og kompetansebehov i helse- og omsorgssektoren*. [Om Kompetanseløft 2025 - Helsedirektoratet](#)

Statistisk sentralbyrå (SSB). (2023). *Framskrivningar av befolkning og kompetansebehov*. www.SSB.no

Aaraas. (2022). Artikkel i Forskning.no Godt arbeidsmiljø kan få ned sjukefraværet. [Godt arbeidsmiljø kan få ned sykefraværet](#)

Moland, L.E. & Bråthen, K. (2021) Faforapport 2021:25, Stillingsutlysninger, rekruttering og heltidskultur i de kommunale helse- og omsorgstjenestene. [20792.pdf](#)

Organisasjonar og verktoy:

KS Debatthefte 2025 – Fra forventning til virkelighet. [KS-Debatthefte-2025-web.pdf](#)

KS (2025). *Nyskapande arbeidsgivarar – Artikkelserie på nett*. [Debattserie: Grenser for offentlig velferd - Hjem](#)

Dokument som er gjennomgått i Compilo er lagt ved som eige vedlegg 1.

7 VEDLEGG

7.1 VEDLEGG 1: DOKUMENTANALYSE

Revisjonen har hatt tilgang til Compilo og har valt ut aktuelle dokument derifrå. Vi har òg hatt tilgang til alle protokollar og møteinnkallingar i PAU-utvalet og frå Arbeidsmiljøutvalet. Nedanfor ei liste over dei dokument som vi har bruka i rapporten.

- Protokoller frå og møteinnkallingar i PAU- utvalet (administrasjonen, tilsette og politisk)
- Protokoller frå og møteinnkallingar fra Arbeidsmiljøutvalet (arbeidstakar og arbeidsgjevar)
- Kommunestyret, sak 035/24: Dimensjonering helse og omsorgstenestene i Stranda kommune
- Referat frå tre møte i kvalitetsgruppa til Habilitering og rehabilitering (3.4.25, 7.5.25 og 4.6.25)
- Referat frå møte 9.4.25 i kvalitetsgruppa i Stranda distrikt
- Dokumenter i Compilo (Kommunens kvalitetssystem med dokumenter, strategiar og rutinar:
 - HMT-visjon og mål for Stranda kommune
 - Rutine – årleg vernerunde
 - Strategi for rekruttering i Stranda kommune, vedteken i PAU 220524
 - *Lokale retningslinjer for heiltid- redusert bruk av uønska deltid Stranda kommune*
 - Åshjul for Kvalitetsgruppa
 - Forventningsplakat – Hovudverneombod
 - Retningslinjer for praktisering av tillitsvald ordninga
 - Kompetanse og opplæring
- Statistikk henta ut av avvikssystemet i Compilo
- Resultatet frå kommunen si medarbeidarundersøkinga frå 2024
- Resultat frå spørjeundersøkinga, inklusiv analyse av data

7.2 VEDLEGG 2: REVISJONSKRITERIA

Revisjonskriteria er utleia frå følgjande kjelder

KOMMUNELOVA

- kapittel 25 Internkontroll, §25-1 (mål, rutinar, prosedyrar mm.)

HELSE- OG OMSORGSTENESTELOVA

- Kommunens ansvar etter første ledd inneber plikt til å planlegge, gjennomføre, evaluere og korrigere verksemda, slik at tenestenes omfang og innhald er i samsvar med krav fastsett i lov eller forskrift (§3-1).

ARBEIDSMILJØLOVEN (AML)

- § 1-1: Loven skal sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for et helsefremmende og meningsfylt arbeid, inklusiv likebehandling og godt ytringsklima.
- § 3-1: Krav til systematisk helse-, miljø og sikkerhetsarbeid
 - Kommunen skal systematisk planlegge, gjennomføre og evaluere tiltak for et fullt forsvarlig arbeidsmiljø.
- § 4-1. Generelle krav til arbeidsmiljøet
 - Kommunen skal sørge for et fullt forsvarlig arbeidsmiljø.
- § 4-2: Krav til tilrettelegging, medverknad og utvikling av arbeidsmiljø.
 - Fagleg og personleg utvikling
 - Tilrettelegging
 - Medverknad
 - Opplæring
- § 7-2: Kommunen har plikt til å samarbeide med verneombud og arbeidsmiljøutvalg (AMU) i nærværsarbeidet.
- §§ 8-1 og 8-2: Plikt til å informere og drøfte endringar med de tilsette og tillitsvalde.
- § 15-1: Krav til sakleg grunn for endringar i arbeidsforhold (omorganisering, ned bemanning etc.).

FORSKRIFT OM SYSTEMATISK HELSE-, MILJØ- OG SIKKERHETSARBEID (INTERNKONTROLLFORSKRIFTEN)

- § 3-1: Krav til systematisk helse, miljø- og sikkerhetsarbeid (HMS)
- § 5: Kommunen skal ha et system for å kartlegge og forebygge sykefravær.
- § 6: Arbeidsgiver skal sørge for at ledere og tilsette har kunnskap om arbeidsmiljø og nærværsfremmende tiltak.

FORSKRIFT OM LEDELSE OG KVALITETSFORBETRING I HELSE- OG OMSORGSTENESTEN (INTERNKONTROLLFORSKRIFTEN)

- Inneholder nærmere om blant annet plikten til internkontroll, kravet til dokumentasjon og samordning.
 - Krav til dokumentasjon knyttet til innholdet i det systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet (§5).

HOVEDAVTALEN KS – DEL B

- KS' hovedavtale stiller krav om samarbeid mellom arbeidsgiver og arbeidstakerorganisasjon (§1-2)
- Omstilling og utvikling (§ 1-4)
- Arbeidsgivers og tillitsvalgtes gjensidige rettigheter og plikter (§3)
 - § 3-1. Arbeidsgivers plikter ovenfor de tillitsvalgte
 - § 3-2. Tillitsvalgtes rettigheter og plikter
 - § 4. Partssammensatte utvalg
 - § 6. Arbeidsmiljøutvalg

IA-AVTALEN (INTENSJONSAVTALEN OM ET MER INKLUDERENDE ARBEIDSLIV)

Kommunar som er en del av **IA-avtalen (2025–2028)** forpliktar seg til å jobbe systematisk for å redusere sjukefråvær og auke nærvær.

Informasjon på LO sin hjemmeside:

<https://www.lo.no/hva-vi-mener/arbeidsmiljo/aktuelle-saker-om-arbeidsmiljo/ny-ia-avtale-innhold-og-forpliktelser/#:~:text=Avtalen%20har%20fire%20års%20varighet%20og%20gjelder%20for,og%20hvordan%20man%20kan%20forebygge%20og%20redusere%20dette.>

Hva inneholder avtalen?

- Forsterket forebyggende arbeidsmiljøinnsats

Avtalen legger vekt på at arbeidsmiljøsatsingen skal bli enda bedre. Arbeidsmiljøsatsingen er en innsats for å forbedre arbeidsmiljøet på norske arbeidsplasser. Målet er å sikre at flere bedrifter, spesielt små og mellomstore, tar i bruk de verktøyene som er tilgjengelige for å skape et bedre arbeidsmiljø.

- Hva innebærer arbeidsmiljøsatsingen?

Arbeidsmiljøsatsingen arbeider for å gjøre verktøyene enkle å bruke og tilgjengelige for alle typer virksomheter. Dette inkluderer:

1. Arbeidsmiljøportalen: Er hovedstedet for satsingen og har all informasjon og verktøy samlet på ett sted. Her finner du blant annet:
 - En bra dag på jobb: **Verktøy fra STAMI** (Statens arbeidsmiljøinstitutt) som gir konkrete tips og råd for å forbedre arbeidsmiljøet.
 - Arbeidsmiljøhjelpen: Verktøy fra Arbeidstilsynet som hjelper bedrifter med å jobbe systematisk med arbeidsmiljøet.
 - Fakta om bransjer: Statistikk og informasjon fra STAMI og andre tilsyn som gir oversikt over mange ulike bransjer og hvilke risiko og arbeidsmiljøutfordringer som er vanligst.
2. **Bransjerettete tiltak:** Verktøyene og informasjonen på Arbeidsmiljøportalen er tilpasset ulike bransjer, slik at de er relevante og nyttige for de spesifikke utfordringene hver bransje står overfor.
3. Samarbeid og forebygging: Arbeidsmiljøetsatsingen oppfordrer til **samarbeid mellom ledere, verneombud og tillitsvalgte** på arbeidsplassen for å skape et godt arbeidsmiljø gjennom forebyggende tiltak.

Bransjeprogram

Det finnes i dag sju bransjeprogram under IA-avtalen. Dette er målrettede verktøy for å treffe arbeidshverdagen i bransjen bedre. Det er utarbeidet sju bransjeprogrammer, blant annet:

- sykehjem
- barnehage
- bygg og anlegg.

Bransjeprogrammene sine nettsider ligger under [IA-pakka på Idebanken.](#)

Ellers inneholder avtalen blant annet følgende tema:

- Bedre oppfølging av sykemeldte
- Økt kunnskap om sykefravær og frafall
- Informasjonsspredning
- Tilretteleggings og **medvirkningsplikten**
- Bedre rutiner for sykefraværsoppfølging

Problemstilling 1: Er kommunens rekrutteringsstrategier tilstrekkeleg effektive til å tiltrekke- og sikre nødvendig kvalifisert arbeidskraft?

I denne problemstillinga undersøker vi om Stranda kommune har strategiar med tiltak for å møte utfordringane knytt til å rekruttere kvalifisert arbeidskraft, og for å vurdere effekten av iverksett tiltak.

Utleia revisjonskriteria

- ✓ Stranda kommune skal ha planer og strategiar, med tiltak for å sikre rekruttering av kvalifisert arbeidskraft

- ✓ Stranda kommune skal ha satt i verk tiltak for å møte utfordringane knytt til rekruttering
- ✓ Stranda kommune bør ha system som vurderer effekt av tiltak
- ✓ Kommunen bør ha en kompetanseplan som omhandlar system for kartlegging av kompetanse og kompetansebehov, inklusiv kompetanseutvikling

Problemstilling 2: Er Stranda kommune sitt nærværs arbeid tilstrekkeleg til å behalde kvalifisert arbeidskraft?

I denne problemstillinga ønsker vi å kartlegge nærværs arbeidet i kommunen, sett i forhold til valt revisjonskriteria. Kriteria omhandlar kommunens nærværs arbeid.

Utleia revisjonskriteria

- ✓ Stranda kommune skal ha planer og strategiar som omhandlar kommunens HMS-arbeid, partssamarbeid og sjukefråværs oppfølging
- ✓ Krav i Arbeidsmiljøloven om HMS- arbeid skal følgast:
 - Tilsette si stemme skal ivaretakast ved involvering og medbestemming
 - Arbeidsmiljø skal kartleggast og brukast til forbetningsarbeid

Problemstilling 3: Er tilsette involvert i omstillingsarbeidet innan helse og omsorg?

Kommunen står overfor utfordringane knyttet til eldrebølge, som særleg påverkar helse- og omsorgseininga. For å vurdere korleis kommunen arbeider med å involvere de tilsette i denne omstillingsprosessen, er det viktig å kartlegge strategiar og tiltak som er iverksett.

I denne problemstillinga ønsker vi å kartlegge omstillingsarbeidet innan helse og omsorgseininga, inklusiv involvering av tilsett.

Utleia revisjonskriteria

- ✓ Stranda kommune bør ha planer og strategiar for å møte eldrebølgja
 - Stranda kommune følgjer planer for omstilling
- ✓ Tilsette i kommunen bør være involvert i omstillingsarbeidet

7.3 VEDLEGG 3: SPØRJEUNDERSØKINGA

Beskrive kort dei tiltak som er sett i verk i di eining/teneste?

Nedanfor er det ei oppsummering av kva respondentane har svart på spørsmålet over:

Økonomiske og praktiske insentiv

- Direkteplassering i løn for å tiltrekke kvalifiserte søkjarar.
- Gratis husleige for nytilsette i ein avgrensa periode.
- Betalt pendling som kompensasjon for lang reiseveg.
- Rekrutteringstilskot på kr 20 000 årleg til sjukepleiarar ved sjukeheim.
- Funksjonstillegg, bu støtte og stipendordningar for særskilde stillingar.
- Søknad til Helsedirektoratet om midlar til finansiering av vikarstillingar.
- Langtidsleige av bustad blir vurdert som ein del av rekrutteringspakka.

Rekrutteringsarbeid og marknadsføring

- Utlysing av stillingar på vanleg måte, i tråd med kommunens personalreglement.
- Direkte kontakt med aktuelle kandidatar, særleg gjennom samarbeid med høgskular.
- Utforming av meir målretta og attraktive stillingsannonser.
- Framsnakking av einingane og synleggjering av gode arbeidsmiljø.
- Aktiv bruk av sosiale medium i rekrutteringssamanheng.
- Profilering av natur og fritidstilbod som del av rekrutteringsstrategien.

Kompetanseheving og fagleg utvikling

- Tilbod om kompetanseheving for sjukepleiarar, helsefagarbeidarar og assistentar.
- Prosjekt for arbeidsdeling og kompetanseutvikling i einingane.
- ALIS-ordning for legar, inkludert fordjupingsdag og regulert rettleiing.
- Styrking av spesialpedagogiske tenester og bemanning innan styrkingsressursar.
- Meir systematisk kurs- og opplæringsaktivitet for å utvikle intern kompetanse.

Arbeidsmiljø og organisering

- Prosjekt «Arbeidsglede» er initiert for å styrke trivsel og intern kultur.
- Fokus på sjukefråvær, med etablerte rutinar og prosedyrar for oppfølging.
- Fri måndag etter legevakthelg som del av turnusordning for å betre arbeidsbelastning (fast leger)
- Vekt på rettleiing og tryggleik for nytilsette, samt oppfølging av fast tilsette.
- Tilrettelegging for fleksibel arbeidstid og heimekontor, der det er mogleg.

Bemanning og vikarbruk

- Auka grunnbemanning og fleire heimlar blir vurdert for å redusere overtid og belastning.
- Bruk av vikarar og ekstra hjelpepersonell i periodar med vakant stilling.
- Utfordringar med låg stillingsprosent i vikarutlysingar, som gjer det vanskeleg å rekruttere kvalifisert arbeidskraft.
- Tiltak for å redusere listelengder, særleg innan helse og omsorg.
- Langsiktig planlegging av bemanninga for å møte venta auke i sjukefråvær ved ned bemanning.

Kva tiltak er gjennomført ved di eining for å behalde arbeidskraft?

Gjennom spørjeundersøkinga kjem det fram at einingane i kommunen har sett i verk ei rekkje tiltak for å møte utfordringar med å behalde tilsette. Vi har gruppert tiltaka slik:

Leiing, personaloppfølging og arbeidsmiljø

- Tilstade-verande og relasjonsorientert leiing, med vekt på støtte, tilgjengelegheit og medverknad i krevjande saker.
- Tydeleg kommunikasjon og god informasjonsflyt, mellom leiarar og tilsette.
- Medverknad i endringsprosessar og oppgåveendringar.
- God personalstyring og organisering – alle skal vite kva oppgåver dei har.
- System for rettleiing og individuell oppfølging, særleg i krevjande situasjonar.
- Medarbeidarsamtalar og vekt på relasjonen mellom leiar og medarbeidar.
- Støtte frå leiar i vanskelege brukarsaker, særleg innan barnevern og flyktingteneste.
- Arbeidsgledeprosjekt og sosiale tiltak (som fredagslunsj, sommarfest, julebord).
- Fokus på trivsel og arbeidsmiljø i kvalitetsgrupper og gjennom samarbeid med verneombod.
- Spørjeundersøkingar ved oppstart av nye turnusar for å fange opp tilsette sine ønskjer.

Tilrettelegging og fleksibilitet i arbeidstida

- Tilpassing av turnus og arbeidstid til livssituasjon og individuelle behov.
- Moglegheit for heimekontor, særleg ved lang reiseveg.
- Fordjupingsdagar og tid til fagleg oppdatering.
- Fri måndag etter legevakthelg, for å unngå lange samanhengande arbeidsperiodar.
- Tiltak for å sikre at arbeidet blir utført innan ordinær arbeidstid.
- Høve til å styre og disponere eigen arbeidsdag.

Kompetanse og fagleg utvikling

- Tilrettelegging for vidareutdanning og fagleg oppdatering i tråd med opplæringsplanar.
- Internundervisning og samtrening, med fokus på prosedyrar og fagleg kvalitet.
- Prosjekt for arbeidsdeling og kompetanseheving på tvers av einingar.
- Motivasjon for å ta fagbrev i helsefag for betre løn og vidare karriere.
- Tilrettelegging for å bruke eigne kompetanseområde i tilpassa stillingsinnhald.

Arbeidsorganisering og ressursbruk

- Endring og tilpassing av arbeidsoppgåver etter behov og livssituasjon.
- Omplassering innan sektor for å unngå nedbemanning.
- Evaluering av rutinar og prosedyrar for å redusere arbeidspress.
- Tiltak for å redusere listelengder og overtid.
- Tilsetjing av vikarar i vakante stillingar for å avlaste fast tilsette.
- Unngå midlertidige tilsetjingar – tilby 100 % stilling der det er mogleg.
- Tilsette med langtidssjukemelding får tilpassa arbeidssituasjonen.
- Tiltak for sjukefråværsoppfølging, og rom for å møte på jobb sjølv om ein ikkje er fullt restituert.

Løns- og insentivpolitikk

- Konkurransetilpassa løn, tilleggsutbetalingar og forhandling ved tilsetjing.
- Løn etter kompetanse og kvalifikasjonar, ikkje berre stillingstype.
- Fast tilsetjing til dei som ønskjer det, framfor mellombelse kontraktar.
- Leiar gir innspel til lokale forhandlingar, med prioritering av tilsette basert på innsats og ansvar.

Teknisk og organisatorisk tilrettelegging

- Fokus på oppdatert og rett utstyr for å sikre trygg og effektiv arbeidskvardag.
- Oppgåvefordeling og ansvarsklargjering – klårt definert kven som gjer kva.
- Spare på andre budsjettpostar for å bevare stillingar og bemanningsnivå.

7.4 VEDLEGG 4: HØYRINGSUTTALE FRÅ ADMINISTRASJONEN



Stranda kommune
Kommunedirektøren

Saksbehandlar: Einar Lied

Kontrollutvalssekretariatet

Vår ref.: 25/717-2

Dykkar ref.:

Arkiv: K1-125

Dato: 21.08.2025

Høyringsuttale til høyringsrapport datert 15.08.25

Viser til oversendt høyringsrapport datert 15.08.25, oversendt kommunen 18.08.25.
Kommunedirektøren er bedt om å gje høyringsuttale innan 22.08.25.

Rapporten er grundig og oppsummert under konklusjon og tilråding. Det positivt at alle revisjonspunkta i all hovedsak er oppfylt.

Vi merkar oss forbedringspunkta og vil arbeide vidare med desse:

- Bruke resultata frå arbeidsmiljøkartleggingane aktivt i forbedringsarbeid
- Evaluere effekt av gjennomførte tiltak
- Fremje erfaringsutveksling – lære av einingar og avdelingar som har lukkast
- Sikre at alle einingar har ei fungerande kvalitetsgruppe
- Lære av dei avdelingar/einingar i kommunen som lukkast med rekruttering og kompetansebygging
- Utarbeide eit system for å evaluere effekten av dei tiltak som er sett i verk
- Utarbeide politisk forankra plan for organisering av tenestene innan helse og omsorg for å møte eldrebølga

Med vennleg helsing
Stranda kommune

Einar Lied
Konstituert kommunedirektør

Dette brevet er godkjent elektronisk i Stranda kommune og har derfor ikkje signatur.

Postadresse:	Besøksadresse:	E-post	Telefon	Telefaks	Organisasjonsnr.
6200 STRANDA	Øyna 13	post@stranda.kommune.no	70 26 80 00		964 980 098

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.