

# Arbeidsgiverpolitikk og ledelse

Frøya kommune

Prosjektplan forvaltningsrevisjon



# 1 FAKTA OM OPPDRAGET

## FORMÅL

I ny plan for forvaltningsrevisjon 2024-2028, er «Arbeidsgiverpolitikk og ledelse» satt som førsteprioritet, og kontrollutvalget ønsker å følge prioritert rekkefølge i planen.

## PROBLEMSTILLINGER

### Problemstilling 1

Jobber kommunen med å bruke kompetanse mest mulig effektivt, og har kommunen hensiktsmessige system og rutiner for dette?

### Problemstilling 2

I hvilken grad følger kommunen gjeldende regelverk ved ansettelse?

### Problemstilling 3

Hvordan arbeider kommunen med å beholde nødvendig kompetanse, og hva er årsaken til at folk i kommunen har sluttet i løpet av det siste året?

## TIDS- OG RESSURSBRUK

**Timeforbruk:** Inntil 400 timer

**Rapport til sekretær:** 30. august 2025

## OPPDRAGSANSVARLIG REVISOR

Anne Grete Wold

[anne.wold@revisjonmidtnorge.no](mailto:anne.wold@revisjonmidtnorge.no)

Tlf. 99100669

# 2 MANDAT

I dette kapittelet redegjøres det for bestillingen.

## 2.1 Bestilling

Kontrollutvalget i Frøya kommune bestilte den 18.09.2024, sak 31/24 en forvaltningsrevisjon med tema arbeidsgiverpolitikk og ledelse. Bestillingen er gjort med bakgrunn i Plan for forvaltningsrevisjon 2024-2028.

Følgende problemstillinger ble løftet fram:

- Hvordan jobber kommunen med å beholde nødvendig kompetanse?
- Hvordan jobber kommunen med å bruke tilgjengelig kompetanse og ressurser mest effektivt? Har kommunen formålstjenlig system og rutiner for dette?
- I hvilken grad følger kommunen gjeldende regelverk ved ansettelse?
- Hva er årsaken til at folk i kommunen har sluttet i løpet av 2023?

Prosjektplan leveres til sekretariatet innen 1. november 2024.

## 2.2 Bakgrunnsinformasjon

Kommunene er ansvarlige for å levere viktige tjenester som helse, omsorg, utdanning og infrastruktur. **Tilstrekkelig kompetanse** blant de ansatte sikrer at disse tjenestene holder god nok kvalitet og er tilpasset innbyggernes behov.

De fleste norske kommuner står overfor en aldrende befolkning. Dette vil øke behovet for kommunale tjenester, og i særlig grad innenfor helse- og omsorgstjenestene. Dette krever at kommunene har nok kvalifisert personell til å møte økt etterspørsel. Konkurransen om arbeidskraften er høy, og norske kommuner har allerede utfordringer med å rekruttere og beholde tilstrekkelig kvalifiserte ansatte. Dette gjelder særlig innen helse, omsorg og undervisning. I en tid hvor mange kommuner sliter med å rekruttere kvalifisert arbeidskraft, blir det desto viktigere å utvikle og beholde den kompetansen man allerede har.

Hvis mange ansatte arbeider deltid, kan dette begrense mulighetene for kontinuerlig opplæring og faglig utvikling, noe som kan resultere i at medarbeidere ikke er oppdatert på ny kunnskap eller metoder. Dette kan påvirke kvaliteten på tjenestene kommunen tilbyr.

Høyt sykefravær kan forverre situasjonen. Når ansatte er borte fra jobben, kan det bli vanskelig å opprettholde stabilitet i arbeidsstyrken. Dette kan føre til økt arbeidsbelastning for de som er til stede, og det kan bli utfordrende å sikre at alle oppgaver blir utført på en tilfredsstillende

måte. I tillegg kan sykefravær gjøre det vanskelig å planlegge for kompetanseheving og videreutdanning.

Med begrensede ressurser og økende krav til effektivisering må kommunene finne nye løsninger og arbeidsmetoder. Teknologiske endringer og mer komplekse oppgaver stiller høyere krav til kompetanse blant de ansatte i kommunene. Ansatte med høy kompetanse er ofte bedre rustet til å bidra til innovasjon og effektivisering i driften. Dette betyr at kommunene må arbeide med kompetanseutvikling for å sikre gode tjenester. For å tiltrekke og beholde medarbeidere, bør kommunene utvikle en attraktiv arbeidsgiverpolitikk.<sup>1</sup>

Å være en profesjonell og ansvarlig arbeidsgiver innebærer også å ha gode rutiner og god praksis når man skal **ansette**. Ansettelsessaker er et av områdene der Sivilombudet får inn flest klager<sup>2</sup>. Ofte mangler det utredning og dokumentasjon av ansettelsesprosessen. Manglene kan føre til at det blir vanskelig å konkludere med om det er den best kvalifiserte søkeren som er ansatt i stillingen. Det er mange steg i ansettelsesprosessen som skal gjennomføres fra en stilling er ledig, til en nyansatt har sin første dag på jobb. Blant annet skal man utforme utlysningstekst og lyse ut, gjennomføre intervju og eventuelle ferdighetstester og sjekke referanser. Til slutt skal det gjøres en innstilling og fatte et ansettelsesvedtak. Tillitsvalgte skal også involveres i ansettelsesprosessen.

Det vil alltid være noe **turnover** i arbeidslivet. Høy turnover medfører kostnader knyttet til rekruttering, opplæring og opplæring av nye ansatte. Det tar tid før nye ansatte er fullt produktive, og organisasjonen kan miste verdifull kompetanse og erfaring når ansatte slutter. Høy turnover kan føre til en ustabil arbeidskultur, noe som kan påvirke arbeidsmiljøet negativt. Når ansatte blir værende over tid, bidrar det til å bygge en sterkere organisasjonskultur og skaper et mer stabilt arbeidsmiljø. Ansatte som er kjent med organisasjonens prosesser og rutiner, er ofte mer effektive og produserer arbeid av høyere kvalitet.

Ved å redusere turnover kan organisasjonen unngå avbrudd i arbeidet og opprettholde jevn tjenesteproduksjon. Lav turnover er ofte et tegn på at ansatte er fornøyde med arbeidsforholdene og engasjert i arbeidet sitt. Dette kan føre til høyere motivasjon og bedre resultater for organisasjonen. Å redusere turnover kan dermed bidra til både økonomiske besparelser og bedre organisatoriske resultater på lang sikt

---

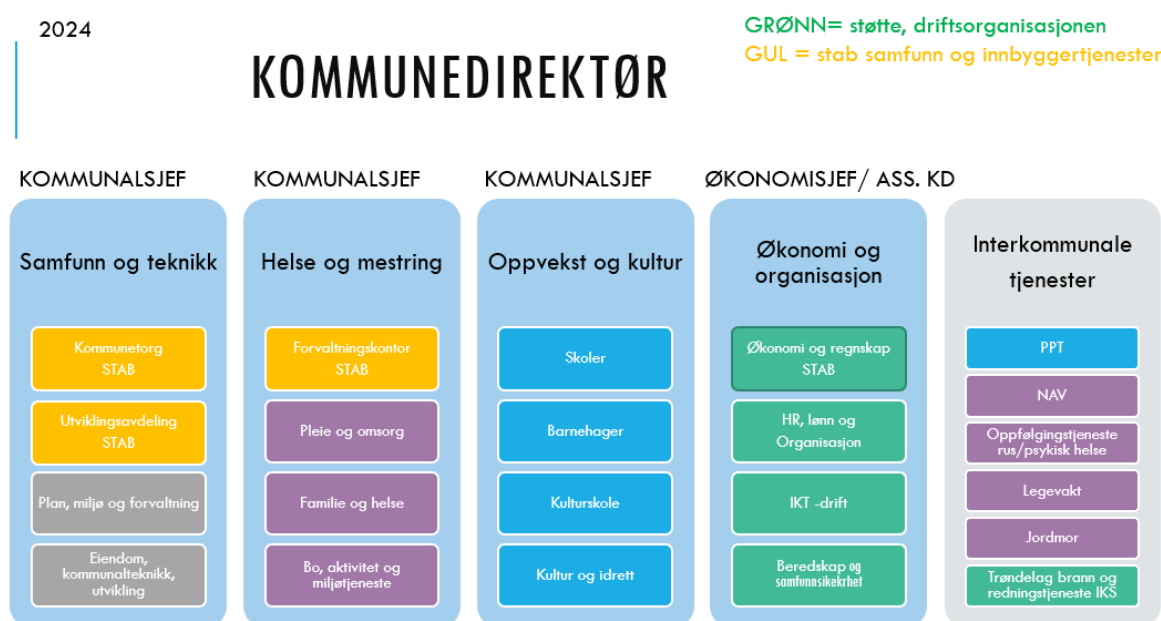
<sup>1</sup> [23088-KS-Arbeidsgivermonitor-2023-WEB.pdf](#)

<sup>2</sup> [Ansettelser fra A til Å - Sivilombudet](#)

## 2.3 Kommunens organisering

Frøya kommune er administrativt organisert med kommunedirektør som øverste leder, samt kommunalsjefer på hovedområdene Samfunn og teknikk, Helse og mestring og Oppvekst og kultur. Roger Ansgar Antonsen er konstituert kommunedirektør, og stillingen er p.t. utlyst.

Ifølge organisasjonskartet som er tilgjengelig på kommunens hjemmeside, er det 27 ledere i enhetene under kommunalsjefene. Antakelig er det flere, da helse- og mestring ikke har synliggjort underliggende avdelinger i organisasjonskartet.



### Frøya kommune sine egne mål, planer, strategier på området

I Kommuneplanens samfunnsdel (2015-2027)<sup>3</sup>: har Frøya kommune blant annet satt som mål å være *en attraktiv og moderne arbeidsgiver*. Tiltak knyttet til målet er: \* Ha tydelige, inkluderende, målrettede og utviklende ledere. \* Ha avklarte oppgaver, roller og strukturer i organisasjonen. \* Rekruttere, ta vare på og videreutvikle ansatte. \* Ha gode medarbeidere som bidrar til et positivt arbeidsmiljø.

I kommunens planstrategi for 2020-2024<sup>4</sup> står det at kommunen har underskudd av frøyværing med høyere utdanning, noe som skaper problemer med tanke på rekruttering til administrative stillinger. Videre står det at rekruttering til offentlig sektor i flere år har vært utfordrende, med høy utskiftning av personell i enkelte sektorer. I hovedsak er det en mangel

<sup>3</sup> [Kommuneplanens samfunnsdel \(froya.kommune.no\)](https://www.froya.kommune.no/kommuneplanens-samfunnsdel)

<sup>4</sup> [Kommunal planstrategi \(froya.kommune.no\)](https://www.froya.kommune.no/kommunal-planstrategi)

på høyere utdanning som gjør rekrutteringsprosessen problematisk. I planstrategien side 12 er det beskrevet at det etter hvert som kommunen vokser, vil bli et større behov for personell i flere sektorer. Spesielt gjelder dette innenfor helsesektoren grunnet den demografiske utviklingen. Det er derfor viktig å sette et balansert kompetanse- og utdanningsmål for kommunen, slik at en i fremtiden kan få dekket mer av de arbeidsplassene som krever høyere utdanning med lokal arbeidskraft.

I planstrategien står det videre at Overordnet kompetanseplan 2017-2020 skal vurderes rullert, og at strategisk rekrutteringsplan (Helse og omsorg/mestring) 2016 skal revideres i 2021.

I kommunens Arbeidsgiverstrategi 2022-2025<sup>5</sup> er hovedmålet at *Frøya kommune er en framtidsrettet og innovativ tjenesteyter og arbeidsgiver*. Følgende delmål er satt:

- Frøya kommune er en profesjonell og moderne tjenesteleverandør.
- Frøya kommune er en attraktiv og moderne arbeidsgiver.
- Frøya kommune er tydelig på strategi og styring.

Prioriterte satsinger i arbeidsgiverstrategien er 1) Ledelse, 2) Medarbeiderskap, 3) Identitet og omdømme og 4) Beholde og rekruttere arbeidskraft.

Den overordnede arbeidsgiverstrategien skal konkretiseres i en egen handlingsplan. Revisor har ikke kjennskap til om denne handlingsplanen er utarbeidet.

---

<sup>5</sup> [ARBEIDSGIVERSTRATEGI \(froya.kommune.no\)](https://froya.kommune.no)

# 3 PROSJEKTDESIGN

## 3.1 Problemstillinger

Revisor tar utgangspunkt i kontrollutvalgets bestilling, og utdyper problemstillingene med aktuelle tilnærminger:

### 1. Jobber kommunen med å bruke kompetanse mest mulig effektivt, og har kommunen hensiktsmessige system og rutiner for dette?

- Aktuell tilnærming kan være å se på kommunens systemer og praksis knyttet til ledelse og lederutvikling, og hvordan det jobbes med utvikling av arbeidsmiljø og kompetanse. Videre kan vi undersøke om det er tydelig rolle- og ansvarsfordeling på disse utviklingsområdene.
- Det kan videre være relevant å undersøke kommunens arbeid knyttet til deltidsproblematikk og sykefravær, hvordan ansatte opplever at de får brukt kompetansen sin, samt hvordan kommunen stimulerer til innovasjon og nytenkning på utviklingsområdene.
- For å kartlegge effektivitet, kan vi bruke Kostra-tall for å se på medgåtte ressurser i forhold til mengden av produserte tjenester, og å sammenligne dette med kommuner i samme Kostra-gruppe.

### 2. I hvilken grad følger kommunen gjeldende regelverk ved ansettelser?

- Her kan vi undersøke kommunens retningslinjer og praksis ved blant annet utlysning, intervju, dokumentasjon, vurdering av kvalifikasjonsprinsippet og hvordan tillitsvalgte blir involvert i tilsettingsprosessene. Datagrunnlaget kan være å ta utgangspunkt i et utvalg ansettelser i 2024.

### 3. Hvordan arbeider kommunen med å beholde nødvendig kompetanse, og hva er årsaken til at folk i kommunen har sluttet i løpet av det siste året?

- Denne problemstillingen er beskrivende, og kommunen vil ikke bli vurdert opp mot revisjonskriterier. Her kan tilnærmingen være å få oversikt over kommunens egne mål, strategier og tiltak på området, om hvordan disse blir fulgt opp av administrasjonen og om kommunen gjør spesifikke tiltak for å beholde ansatte med nøkkelkompetanse.
- Det kan videre være relevant å kartlegge omfanget av turnover, om det er tjenesteområder i kommunen som har større utfordringer enn andre, og om kommunen har systemer for å kartlegge ansattes begrunnelser for å slutte. Vi kan også legge inn spørsmål i en spørreundersøkelse om hva ledere og ansatte mener er viktige grunner for at folk slutter. Det anses som vanskelig å finne og spørre de som allerede har sluttet.

## 3.2 Avgrensing

Revisor vil i oppstarten av prosjektet innhente data og informasjon, for å kartlegge i hvilke sektorer som kan være aktuelle å gå i dybden på i form av intervju med ledere, tillitsvalgte og verneombud.

## 3.3 Kilder til kriterier

Aktuelle kilder til revisjonskriterier kan være:

- Kommuneloven
- Arbeidsmiljøloven
- Forvaltningsloven
- Likestilling- og diskrimineringsloven
- Offentleglova
- Sivilombudet: Veileder - Ansettelse fra A til Å
- Avgjørelser fra Sivilombudet i ansettelsessaker
- Frøya kommune: Kommuneplanens samfunnsdel 2015-2027
- Frøya kommune: Arbeidsgiverstrategi 2022-2025
- KS: Veileder for lokalt arbeid med kompetanseutvikling
- KS: Skodd for framtida. Et refleksjonshefte for utvikling av lokal arbeidsgiverpolitikk?
- Meld. St. 30 (2019–2020) En innovativ offentlig sektor — Kultur, ledelse og kompetanse

## 3.4 Metoder for innsamling av data

Det vil være nødvendig å bruke ulike metoder for å samle inn data. Vi vil ha behov for å kartlegge og analysere kommunens styrende dokumenter på området, i tillegg til en gjennomgang av aktuelle rutiner og prosedyrer.

Det vil være aktuelt å ta utplukk av ansettelsessaker for en tidsbegrenset periode, og gjennomgå disse for å vurdere om de fyller relevante krav til saksbehandlingen.

Det vil bli gjort intervjuer med utvalgte ledere fra tjenesteområdene, samt ledere og medarbeidere innenfor HR-området. Intervju med noen av de hovedtillitsvalgte vil også være aktuelt.

For å få bredde i datainnsamlingen, kan det være aktuelt å gjennomføre en spørreundersøkelse som går til alle ansatte (inkludert ledere) med spørsmål knyttet til for eksempel arbeidet med arbeidsmiljøutvikling/HMS, bruk av kompetanse, innovasjon/utviklingsarbeid, rekrutteringsprosesser og sluttårsaker.



# 4 PROSJEKTORGANISERING

## 4.1 Prosjektteam

<b>Oppdragsansvarlig revisor</b>	Anne Grete Wold
<b>Prosjektmedarbeider</b>	Merete M. Montero
<b>Kvalitetssikrer</b>	Marit Ingunn Holmvik
<b>Kvalitetssikrer</b>	Mette Sandvik

## 4.2 Milepælsplan

<b>Bestillingsdato</b>	18. september 2024
<b>Prosjektplan til sekretær</b>	2. november 2024
<b>Oppstartsmøte</b>	Innen 20. januar 2025
<b>Datainnsamling ferdig</b>	Innen 30. april 2025
<b>Rapport til uttalelse</b>	Innen 1. august 2025
<b>Rapport til sekretær</b>	Innen 30. august 2025

Steinkjer, 4. november 2024

Anne Grete Wold

Oppdragsansvarlig revisor

# VEDLEGG 1: AVHENGIGHETSERKLÆRING

**Rm Revisjon**  
Midt-Norge

Bidrar til forbedring

## Vurdering av uavhengighet.

### Revisors egen vurdering i forbindelse med forvaltningsrevisjonsprosjekt:

Prosjektnr: 1312	Kommune: Frøya
------------------	----------------

Hovedreferanse:  
Kommuneloven § 24-4  
Forskrift om kontrollutvalg og revisjon kapittel 3  
RS 200 --- Formål og generelle prinsipper for revisjon av regnskaper pkt. 4  
RS 220 -- Vilkår for revisjonsoppdrag pkt. 4, 12-13  
RS 300 -- Planlegging av revisjon av regnskaper pkt. 6  
Standard for forvaltningsrevisjon RSK 001 pkt. 8

Ansettelsesforhold:	Undertegnede har ikke ansettelsesforhold i andre stillinger enn Revisjon Midt-Norge SA
Medlem i styrende organer	Undertegnede er ikke medlem av styrende organ i noen virksomhet som ovenfor nevnte kommune deltar i.
Delta eller inneha funksjoner i annen virksomhet, som kan føre til interessekonflikt eller svekket tillit	Undertegnede deltar ikke i eller innehar funksjoner i annen virksomhet som kan føre til interessekonflikt eller svekket tillit til rollen som revisor.
Nærstående	Undertegnede har ikke nærstående som har tilknytning til ovenfor nevnte kommune som har betydning for uavhengighet og objektivitet.
Rådgivnings- eller andre tjenester som er egnet til å påvirke revisors habilitet	Før slike tjenester utføres foretas en vurdering av rådgivningens eller tjenestens art i forhold til revisors uavhengighet og objektivitet. Dersom vurderingen konkluderer med at utøvelse av slik tjeneste kommer i konflikt med bestemmelsen i forskriften § 18, skal revisor ikke utføre tjenesten. Hvert enkelt tilfelle må vurderes særskilt. Revisor besvarer løpende spørsmål/henvendelser som er å betrakte som veiledning og bistand og ikke revisjon. Paragrafen sier at også slike veiledninger må skje med varsomhet og på en måte som ikke binder opp revisors senere revisjons- og kontrollvurderinger. Undertegnede har ikke yttet rådgivnings- eller andre tjenester overfor ovenfor nevnte kommune som kommer i konflikt med denne bestemmelsen.
Tjenesten under kommunens egne ledelses- og kontrolloppgaver	Undertegnede har ikke yttet tjenester overfor ovenfor nevnte kommune som hører inn under kommunens egne ledelses- og kontrolloppgaver.
Opptre som fullmektig for den revisjonspliktige	Undertegnede opptre ikke som fullmektig for ovenfor nevnte kommune.
Andre særegne forhold	Undertegnede kjenner ikke til andre særegne forhold som er egnet til å svekke tilliten til uavhengighet og objektivitet.

Sted: Steinkjer Dato: 11.10.24

Rolle: Oppdragsansvarlig revisor

Navn: Anne Grete Wold

Revisjon Midt-Norge SA  
Brugata 2  
7716 Steinkjer

post@revisjonmidt norge.no  
907 30 300

www.revisjonmidt norge.no  
Kontonummer: 4270.18.38658  
Org.nr: 919 90 2310 MVA

Dokumentet er signert digitalt av:

- ANNE GRETE WOLD, 11.10.2024

Forseglet av



Posten Norge

# **Revisjon**

Hovedkontor: Brugata 2, Steinkjer

Tlf. 907 30 300 - [www.revisjonmidtnorge.no](http://www.revisjonmidtnorge.no)