

# Oppfølging av temaplan: Kompetanse og heltid

Orkland kommune  
Prosjektplan forvaltningsrevisjon



# 1 FAKTA OM OPPDRAGET

## FORMÅL

Kontrollutvalgets formål med bestillingen er å undersøke hvordan Orkland kommune arbeider med arbeidsgiverpolitikk og ledelse.

## PROBLEMSTILLINGER

- Følger Orkland kommune opp temaplan Kompetanse og heltid?

## TIDS- OG RESSURSBRUK

**Timeforbruk:** inntil 400 timer

**Rapport til sekretær:** 01.11.25

## OPPDRAGSANSVARLIG REVISOR

Merete M. Montero

[merete.montero@revisjonmidtnorge.no](mailto:merete.montero@revisjonmidtnorge.no)

Tlf. 476 38 548

# 2 MANDAT

I dette kapitlet redegjøres det for bestillingen.

## 2.1 Bestilling

Kontrollutvalget i Orkland kommune bestilte den 30.10.2024, sak 66/24 en forvaltningsrevisjon om arbeidsgiverpolitikk og ledelse, i parentes bemanning og rekruttering. Bestillingen tar utgangspunkt i Plan for forvaltningsrevisjon 2024-2028.

Følgende vedtak ble gjort:

1. Kontrollutvalget viser til plan for forvaltningsrevisjon for 2024-2028 og bestiller en forvaltningsrevisjon av arbeidsgiverpolitikk og ledelse (bemanning og rekruttering.)
2. Prosjektplan med ressursramme og tidspunkt for ferdig rapport oversendes kontrollutvalgets sekretariat innen 22.11.2024 og legges frem for kontrollutvalget på utvalgets møte 04.12.2024.

Fra behandlingen av saken er blant annet følgende protokollert: «Innspill fra kontrollutvalget til revisor: spesielt fokus på sykefravær og heltidspolitik. Kan det ha noe for seg å øke grunnbemanningen (oppvekst og helse)? Hva gjøres for å få tak i rett kompetanse/rekruttering (spesielt innen helse)?»

I plan for forvaltningsrevisjon er det under dette temaet utdypet at Orkland kommune i Handlings- og økonomiplan 2024-27 erkjenner at de står overfor en utfordring med hensyn til omstilling i tjenestene, spesielt innen helseområdet. Essensielt i en slik omstilling er at tjenestene bemannes med riktig kompetanse, i riktig omfang og til riktig tid. Orkland kommune har vedtatt en temaplan for Kompetanse og heltid i 2021.

## 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.

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.

Dersom 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>

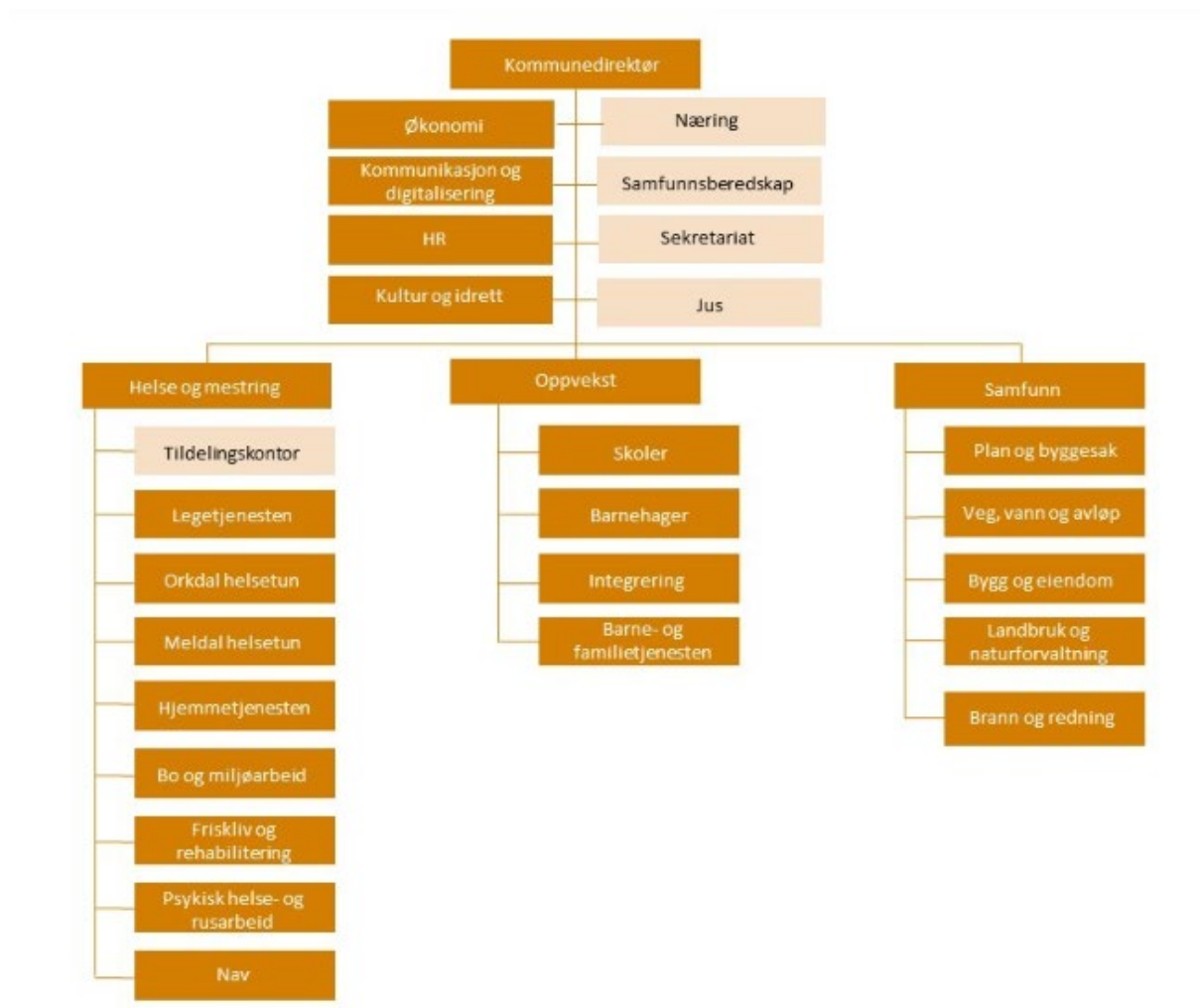
Det er øverste leders ansvar å sørge for systemer som sikrer at medarbeiderne har kunnskap og ferdigheter til å utføre oppgavene sine. Det forutsetter at virksomheten gjennomfører jevnlig kompetansekartlegginger, rekrutterer medarbeidere med riktig kompetanse og sørger for at de får tilstrekkelig opplæring, samt etter- og videreutdanning.

## 2.3 Om kommunen

Per 2. kvartal 2024 har Orkland kommune 18805 innbyggere. Kommunen ble opprettet i 2020 ved sammenslåing av Orkdal, Meldal og Agdenes kommuner, og østre del av Snillfjord kommune. Ifølge kommunens hjemmeside er Orkland kommune administrativt organisert med kommunedirektør som øverste leder, og en økonomisjef som er assisterende kommunedirektør. Videre er det kommunalsjefer på hovedområdene Samfunn, Helse og mestring og Oppvekst, HR og Kommunikasjon og digitalisering.

---

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



Kilde: Orkland kommunes hjemmeside

Figur 1. Organisasjonskart Orkland kommune

## Temaplan kompetanse og heltid<sup>2</sup>

Orkland kommune har en egen temaplan for kompetanse og heltid, som er vedtatt i kommunestyret i oktober 2021. Planen har følgende formål:

- Gjøre Orkland kommune bedre i stand til å planlegge riktig bemanning og utvikle riktig kompetanse for å yte best mulig kommunale tjenester.
- Etablere et systematisk og langsiktig arbeid for å fremme heltidskultur.
- Utvikle rekrutterings- og omdømmearbeidet for å møte spesifikke rekrutteringsutfordringer.

<sup>2</sup> [422229.PDF](#)

- Orkland skal være en attraktiv arbeidsgiver for lærlinger og vi skal videreutvikle dette arbeidet i planperioden.
- Videreutvikle et FoU-arbeid som er forankret i tjenestene og som brukes som et ledd i tjenesteutvikling, kompetanseutvikling og eksternt omdømmearbeid.

På områdene rekruttering, kompetanseutvikling, ledelsesutvikling, utenforskap, forskning og utvikling (FoU), heltidskultur og lærlinger er det i planen utviklet en rekke tiltak som det knyttes tidslinje, økonomi og involverte enheter til.

Revisjon Midt-Norge SA har i 2024 gjennomført en forvaltningsrevisjon innenfor eldreomsorgen i Orkland kommune<sup>3</sup>. Her var en av problemstillingene knyttet til system for ledelse og kvalitetsforbedring, inkludert i dette bemanning og kompetanse. I rapporten har revisor vurdert at kommunen satser på heltidskultur i henhold til egne planer, og at kommunen arbeider med å tilby heltidsstillinger innen helse- og mestringstjenestene.

### **Om sykefravær i kommunen**

I kommunens årsmelding for 2023 står det at Orkland kommune har som målsetting å redusere sykefraværet med 10 prosent sammenlignet med årsgjennomsnittet for 2018. Dette innebærer en målsetting om å få det gjennomsnittlige fraværet ned til 7,6 prosent. Kommunen har ikke lyktes med å redusere sykefraværet, til tross for flere tiltak, og sykefraværet har holdt seg tilnærmet uendret fra 2022 til 2023.

Det står videre i årsmeldingen at det til tross for at det legges ned mye godt arbeid i sykefraværsoppfølgingen, vil være behov for ytterligere styrking av sykefraværsarbeidet og det forebyggende arbeidet. Et tiltak i 2024 vil være en revisjon av sykefraværsoppfølgingen i regi av bedriftshelsetjenesten, for å sikre at kommunen har god nok internkontroll i det grunnleggende sykefraværsarbeidet.

---

<sup>3</sup> [2024-fr1260-eldreomsorg-orkland-kommune.pdf](#)

# 3 PROSJEKTDESIGN

## 3.1 Problemstillinger

Revisor foreslår følgende problemstilling for å løse oppdraget:

- Følger Orkland kommune opp temaplan Kompetanse og heltid?

## 3.2 Avgrensing

I protokoll fra behandling av bestillingssaken i kontrollutvalget, har kontrollutvalget innspill til tema:

- Sykefravær
- Heltidspolitikk
- Grunnbemanningen
- Kompetanse/rekruttering

Revisor avgrenser mot sykefravær. Sykefravær er et omfattende tema, og kommunen har planer om å få bistand fra bedriftshelsetjenesten til å undersøke kommunens arbeid med sykefraværsoppfølging.

I protokoll fra bestillingssaken trekkes grunnbemanning innenfor helse og oppvekst frem som aktuelt tema. Revisor avgrenser mot å undersøke kommunens grunnbemanning. I dette ligger at revisor ikke vil undersøke om bemanningsnormen følges innenfor oppvekst. Videre vil grunnbemanning innenfor helse og omsorg til enhver tid være avhengig av brukernes pleiebehov, og det vil være utfordrende å vurdere opp mot revisjonskriterier.

Revisor tar utgangspunkt i perioden 2021–2024 for å undersøke implementeringen av temaplanen for Kompetanse og heltid (2021) og utvalgte tiltak.

Temaplanen har tiltak innenfor følgende områder:

- Rekruttering
- Gjennomgående kompetanseutvikling
- Ledelsesutvikling
- Utenforskap
- Forskning og utvikling
- Heltidskultur
- Lærlinger

Revisor ser behov for å avgrense til noen få utvalgte områder, og ønsker innspill fra kontrollutvalget om det er behov for å spisse forvaltningsrevisjonen opp mot områder i temaplanen og/eller enheter som skal inngå.

Det er beskrevet hvilke kommunale enheter som skal være involvert i de konkrete tiltakene under områdene, som naturlig vil avgrense revisors undersøkelser.

### **3.3 Kilder til kriterier**

Aktuelle kilder til revisjonskriterier kan være:

- Kommuneloven
- Temaplan Kompetanse og heltid, Orkland kommune

### **3.4 Metoder for innsamling av data**

Revisor vil gjennomgå relevant dokumentasjon for å undersøke hvordan kommunen arbeider med tiltak fra temaplanen.

Videre vil revisor gjennomføre dybdeintervjuer med nøkkelpersoner, som HR-leder, kommunalsjef, enhetsleder, samt tillitsvalgte. Intervjuer vil også gi grunnlag for å forstå hvordan tiltakene blir operasjonalisert og fulgt opp. Hvilke ledere som er aktuelle for intervju er avhengig av hvilke områder som blir valgt ut for spissing av forvaltningsrevisjonen.



# 4 PROSJEKTORGANISERING

## 4.1 Prosjektteam

<b>Oppdragsansvarlig revisor</b>	Merete M. Montero
<b>Prosjektmedarbeider</b>	Anne Grete Wold
<b>Kvalitetssikrer</b>	Mette Sandvik
<b>Kvalitetssikrer</b>	Tor Arne Stubbe

## 4.2 Milepælsplan

<b>Bestillingsdato</b>	31. oktober 2024
<b>Prosjektplan til sekretær</b>	22.november 2024
<b>Oppstartsmøte</b>	Februar 2025
<b>Datainnsamling ferdig</b>	August 2025
<b>Rapport til uttalelse</b>	September 2025
<b>Rapport til sekretær</b>	01.11.2025

Trondheim 22.11.2024

Merete M. Montero

Oppdragsansvarlig revisor

# VEDLEGG 1: UAVHENGIGHETSERKLÆRING

**Riv**Revisjon  
Midt-Norge  
Bidrar til forbedring

Vurdering av uavhengighet.

Revisors egenvurdering i forbindelse med forvaltningsrevisjonsprosjekt: Arbeidsgiverpolitikk

Prosjektnr: FR1318	Kommune: Orkland
--------------------	------------------

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 ytet 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 ytet 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: Trondheim Dato: 18.11.24

Rolle: Oppdragsansvarlig forvaltningsrevisor

Navn: Merete M. Montero

Revisjon Midt-Norge SA  
Brugata 2  
7716 Steinkjer

post@revisjonmidt norge.no  
907 30 300

www.revisjonmidt norge.no  
Kontonummer: 4270.18.38638  
Org.nr: 919 90 2310 MVA

Dokumentet er signert digitalt av:

• MERETE MYKLEBUST MONTERO, 18.11.2024

Forsølet av



Posten Norge



Hovedkontor: Brugata 2, Steinkjer

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