

# KOMPETANSE OG REKRUTTERING

Forvaltningsrevisjon, Masfjorden kommune



2023

## Forord

Denne rapporten er eit resultat av forvaltningsrevisjonsprosjektet "Kompetanse og rekruttering", og er utført på bakgrunn av bestillinga frå kontrollutvalet i møte 20.09.2022, sak 40/22. Rapporten har vore på høyring til kommunedirektøren i Masfjorden kommune og høyringsuttalen er lagt ved rapporten.

Revisorane som har utført prosjektet har, både før oppstart og gjennom prosjektperioden, vurdert si uavhengigheit i høve til Masfjorden kommune, jf. kommuneloven § 24-4 og forskrift om kontrollutvalg og revisjon kap. 3.

Revisjonen ønskjer å takke administrasjonen for godt samarbeid under gjennomføring av prosjektet.

Knarvik, 19.09.2023

Ragnhild K. Høyland

Oppdragsansvarleg revisor

## Innhald

Samandrag .....	3
Innleiing.....	5
Bakgrunn og føremål.....	5
Revisjonskriterium .....	6
Avgrensingar .....	7
Metode og gjennomføring.....	7
Relevans og pålitelegheit .....	8
Problemstilling 1: Nyttar kommunen kartlegging og analyse av kompetanse innanfor sektorane oppvekst og pleie- og omsorg for å arbeide med framtidig kompetansebehov .....	9
Revisjonskriterium .....	9
Innsamla data.....	11
Vurdering .....	16
Problemstilling 2: Arbeider kommunen målretta for å vere ein attraktiv arbeidsgjevar .....	17
Revisjonskriterium .....	17
Innsamla data.....	19
Vurdering .....	21
Problemstilling 3: I kva grad er kommunen ein attraktiv arbeidsgjevar- sett frå egne tilsette, leiarar og tillitsvalde sin ståstad.....	22
Innsamla data.....	22
Tilsettere representantar .....	22
Leiarar .....	22
Spørjeundersøking blant tilsette.....	23
Kommentar .....	27
Problemstilling 4: Kva system har kommunen for å la tilsette medverke i utforminga av eigen arbeidssituasjon og korleis opplever dei tilsette dette.....	28
Revisjonskriterium .....	28
Innsamla data.....	29
Medarbeidarsamtale.....	29
Vurdering .....	31
Konklusjon.....	32
Oversikt over tilrådingar .....	33
Kjelder og referanseliste .....	34
Vedlegg 1 – Høyringsuttale kommunedirektør.....	35

## Samandrag

I denne forvaltningsrevisjonen har vi undersøkt fire problemstillingar etter bestilling frå kontrollutvalet i Masfjorden kommune i sak 40/22. Grunnlaget for- og resultatet av vårt arbeid vert presentert i denne rapporten. Rapporten inneheld ei innleiing med gjennomgang av mellom anna metode og gjennomføring, før ein ser nærare på dei ulike problemstillingane og går gjennom revisjonskriterium, data og vurdering. Avslutningsvis følgjer overordna konklusjon, oversikt over tilrådingar og eventuell høyringsuttale frå kommunen.

I den første problemstillinga har vi sett på om kommunen nyttar kartlegging og analyse av kompetanse innanfor sektorane oppvekst og pleie- og omsorg for å arbeide med framtidig kompetansebehov

Gjennomgangen viser at kommunen er i prosess med kartlegging og analyse av kompetanse innanfor sektorane. Plan for strategisk kompetansestyring er handsama av kommunestyret. Kommunen har som eit ledd av planarbeidet identifisert kompetansehevande tiltak og laga ein handlingsplan. Undersøkinga blant leiarar og tilsette viser at ikkje alle har kjennskap til planen og at ikkje alle leiarane er trygge på kva som er deira ansvar og oppgåver i høve til planen eller korleis dette skal gjennomførast.

I andre problemstilling har vi undersøkt om kommunen arbeider målretta for å vere ein attraktiv arbeidsgjevar.

Det er planlagt å gjennomføre medarbeidarundersøking i 2023, dette har ikkje vore gjennomført jamleg tidlegare. Kommunen har innført fleire tiltak for å auke attraktiviteten, og sak om særskilt rekrutteringstiltak ovanfor pleie- og omsorg er handsama av kommunestyret. Det er ikkje utarbeidd arbeidsgjevarpolitikk- og strategi.

Kommunen deltek på utdanningsmesser og i interkommunalt samarbeid kring rekruttering av unge til pleie- og omsorg. Tilgang på læreplassar er eit av tiltaka som inngår i plan for strategisk kompetansestyring.

I den tredje problemstillinga har vi sett på i kva grad kommunen er ein attraktiv arbeidsgjevar – sett frå egne tilsette, leiarar og tillitsvalde sin ståstad.

Det er etter vår vurdering rom for forbetring på alle dei undersøkte faktorane, særskilt innanfor pleie- og omsorg.

I den fjerde problemstillinga har vi sett på kva system kommunen har for å la tilsette medverke i utforminga av eigen arbeidssituasjon og korleis dei tilsette opplever dette.

Gjennomgangen viser at tilsette får høve til å medverke gjennom medarbeidarsamtalar, personalmøte samt via verneombod, fagforeiningar samt AMU. Det er også gitt moglegheit for å påverke direkte gjennom involvering i konkrete saker og kontakt med leiing. Samarbeidet mellom administrasjon og tilsettere representantar vert skildra som positivt.

Etter interne dokument skal det gjennomførast årlege medarbeidarsamtalar. Spørjeundersøkinga blant leiarar og tilsette viser at dette ikkje er gjennomført alle stadar. Det føreligg ikkje felles rutine for medarbeidaroppfølging eller malar som kan nyttast i samband med dette.

## Innleiing

### Bakgrunn og føremål

Forvaltningsrevisjonsprosjektet «Kompetanse og rekruttering» er utført på bakgrunn av kontrollutvalet si bestilling i møte sak 40/22 der kontrollutvalet vedtok ei projektskisse med følgjande problemstillingar:

- 1. Nyttar kommunen kartlegging og analyse av kompetanse innanfor sektorane oppvekst og pleie- og omsorg for å arbeide med framtidig kompetansebehov?*
- 2. Arbeider kommunen målretta for å vere ein attraktiv arbeidsgjevar?*
- 3. I kva grad er kommunen ein attraktiv arbeidsgjevar- sett frå eigne tilsette, leiarar og tillitsvalde sin ståstad?*
- 4. Kva system har kommunen for å la tilsette medverke i utforminga av eigen arbeidssituasjon og korleis opplever dei tilsette dette?*

Føremålet med prosjekter er å undersøkje tilhøve innanfor kompetanse og rekruttering innanfor sektorane oppvekst og pleie og omsorg i Masfjorden Kommune.

Innanfor både oppvekstsektoren og pleie-omsorgssektoren yter kommunen lovpålagte tenester med krav til kompetanse blant dei som utøver tenestene. Tilstrekkeleg tilgang på kvalifisert personell er ein føresetnad for å yte tenestene i samsvar med gjeldande krav. Samstundes opplever mange kommunar at det kan vere vanskeleg å rekruttere innanfor sektorane. KS definerer evna til å rekruttere, utvikle og behalde medarbeidarar som ei av to hovudutfordringar for kommunesektoren.

Forvaltningsrevisjonen har eit overordna perspektiv med fokus på kommunen sitt arbeid for å sikre naudsynt kompetanse gjennom strategisk arbeid med kompetansebehov og på arbeidet for å vere ein attraktiv arbeidsgjevar. Det vert også undersøkt korleis dei tilsette opplever kommunen som arbeidsgjevar.

## Revisjonskriterium

Det er eit krav at det i alle forvaltningsrevisjonsprosjekt skal utleiast revisjonskriterium. RSK 001 definerer revisjonskriterier som «de krav, normer og/eller standarder som revidert enhet skal vurderes i forhold til».<sup>1</sup> RSK 001 seier vidare at revisjonskriteria skal vere «utledet fra autoritative eller anerkjente kilder innenfor det reviderte området».<sup>2</sup>

Utleiing av revisjonskriteria skjer under dei ulike problemstillingane i rapporten.

---

<sup>1</sup> NKRF - RSK 001 punkt 14.

<sup>2</sup> NKRF - RSK 001 punkt 15.

## Avgrensingar

Prosjektet vil gjennom dei fire problemstillingane undersøkje ulike tilhøve knytt til kompetanse og rekruttering i Masfjorden kommune. Forvaltningsrevisjonen er positivt avgrensa til desse fire problemstillingane og revisjonskriteria utleidd under dei ulike problemstillingane.

I den første problemstillinga har vi sett på om kommunen nyttar kartlegging og analyse av kompetanse innanfor sektorane oppvekst og pleie- og omsorg for å arbeide med framtidig kompetansebehov. Vi har gjennomgått kommunale dokument, gjennomført intervju og undersøkt korleis einingsleiarane arbeider med dette i praksis.

I andre problemstilling har vi undersøkt om kommunen arbeider målretta for å vere ein attraktiv arbeidsgjevar. For å vurdere dette har vi gjennomgått kommunale dokument, planar, målsetnadar og strategiar. Vi har intervjuet leiarar og tilsettere representantar for å undersøkje korleis kommunen arbeider for å vere attraktiv.

I den tredje problemstillinga har vi sett på i kva grad kommunen er ein attraktiv arbeidsgjevar – sett frå eigne tilsette, leiarar og tillitsvalde sin ståstad. Vi har bedt tilsette innanfor barnehage, skule og pleie-omsorg om å vurdere kommunen sin attraktivitet.

I den fjerde problemstillinga har vi sett på kva system kommunen har for å la tilsette medverke i utforminga av eigen arbeidssituasjon og korleis dei tilsette opplever dette.

## Metode og gjennomføring

Prosjektet er utført i samsvar med RSK 001 som definerer kva som er god revisjonsskikk innan kommunal revisjon.

Det vart halde oppstartsmøte med kommunedirektør den 11.11.22. For å svare på problemstillingane har revisjonen gjennomført dokumentanalyse, spørjeundersøking og intervju.

Vi har etterspurt og gjennomgått skriftlege kommunale vedtak, dokument og rutinar. Det er gjennomført intervju med kommunedirektør, personalleiar, oppvekstleiar og helse- og omsorgsleiar, samt med hovudverneombod og hovudtillitsvalde for fagforbundet og utdanningsforbundet. Alle intervju er verifiserte, det vil seie at dei som er intervjuet har lese gjennom og godkjent referata. Einingsleiarane innanfor oppvekst og pleie- og omsorg har blitt bedne om å svare på ei skriftleg undersøking knytt til problemstillingane.



Revisjonen har også gjennomført ei anonym spørjeundersøking blant alle tilsette innanfor oppvekst og pleie omsorg. Svarprosenten på undersøkinga er 28 %. Ein høgare svarprosenten ville gitt større sikkerheit knytt til resultatane særskilt i høve til representativt bilde og redusert risikoen for tilfeldige utslag. Det er vår vurdering at resultatane kan inngå som ei av kjeldene rapporten byggjer på, men at ein må nytte resultatane aktsamt. Svarprosenten blir vektlagt ved analysen av undersøkinga samt ved vurderingar og tilrådingar som byggjer på denne.

Samla dannar informasjonen frå tilsendte dokument, intervju og spørjeundersøking grunnlaget for dei vurderingar som er gjort under dei ulike problemstillingane og våre tilrådingar.

Det vart gjennomført avslutningsmøte med administrasjonen 13.9.2023. Førebels rapport vart sendt til administrasjonen på høyring 15.9.2023. Høyringsuttale frå administrasjonen er lagt ved rapporten.

### Relevans og pålitelegheit

Revisjonen meiner at den metodiske framgangsmåten gjev pålitelege og gyldige data. Pålitelege data syner til at datainnsamlinga har skjedd på ein nøyaktig måte, medan gyldige data syner til at informasjonen som er samla inn er relevant for å belysa dei aktuelle problemstillingane. Alle intervjuane er verifiserte.

Data frå ulike intervju, dokument og spørjeundersøking er vurdert mot kvarandre. På denne måten har ein kontrollert om det er samsvar mellom funn frå ulike kjelder og om funna peikar i same retning. Der det er samsvar mellom funna, aukar også truverdet i funna.

## Problemstilling 1: Nyttar kommunen kartlegging og analyse av kompetanse innanfor sektorane oppvekst og pleie- og omsorg for å arbeide med framtidig kompetansebehov

### Revisjonskriterium

Riktig og god kompetanse sikrar kvalitet i tenester, effektiv ressursbruk og godt omdøme som attraktiv arbeidsplass. Og ein medviten, systematisk og strategisk satsing på kompetanse er viktig for at kommunane skal lukkast både som samfunnsutviklar og som velferdsprodusent.<sup>3</sup>

Oppvekstsektoren og pleie- og omsorgssektoren er kjenneteikna av stor grad av lovpålagte oppgåver og tenester for kommunane. Å sikre naudsynt kapasitet og kompetanse til å gjennomføre desse oppgåvene er ei viktig oppgåve for kommunal leiing.

For å sikre tilstrekkeleg kapasitet og kompetanse er strategisk kompetansestyring sentralt. Strategisk kompetansestyring er av Linda Lai definert som planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre virksomheten og den enkelte medarbeider nødvendig kompetanse for å nå definerte mål».

Strategisk kompetansestyring startar med å definere kva oppgåver som skal løysast, korleis dei skal løysast og kva kompetanse ein treng for å løyse desse oppgåvene. Ved å ha oversikt over kva kompetanse ein har tilgjengeleg kan ein identifisere kompetansegapet og arbeide strategisk og målretta med å dekke dette både i kortsiktig og langsiktig perspektiv.

Kommunar som har ein overordna kompetanseplan for heile kommunen og kompetanseplanar for sektorane, arbeider meir systematisk og målretta med kompetanse enn kommunar som ikkje har eit godt kompetanseplanverk.<sup>4</sup>

Etter hovudtariffavtalen<sup>5</sup> er kommunane pålagt å kartlegge tilsette sin kompetanse og analyse kommunen sitt kompetansebehov. På bakgrunn av dette og drøftingar med tillitsvalde skal det utarbeidast ein plan for gjennomføring av kompetansehevande tiltak.

<sup>3</sup> KS - <https://www.ks.no/arkiv/verktoy---strategisk-kompetanseplanlegging/>

<sup>44</sup> KS FoU Strategisk kompetanseutvikling i kommunane 2010 (<https://www.ks.no/arkiv/verktoy---strategisk-kompetanseplanlegging/>)

<sup>5</sup> Hovudtariffavtalen 2022-2024 punkt 3.3

**Med grunnlag i dette har vi satt opp følgjande vurderingskriterium:**

- Kommunen bør utøve strategisk kompetansestyring
  - Kommunen bør ha oversikt over eige kompetansebehov både no og framover
  - Kommunen bør ha oversikt over eigen kompetansebeholdning
  - Kommunen bør ha identifisert kompetansegapet i organisasjonen og ein strategi for korleis ein skal arbeide strategisk og målretta med dette
- Ein eventuell strategi for utvikling av naudsynt kompetanse bør vere kjent for dei tilsette med tilgjengeleggjering av kommunen sine kompetansebehov, framgangsmåte og eventuelle ordningar ved vidareutdanning

## Innsamla data

### *Plan for strategisk kompetansestyring*

Kommunen har i 2023 revidert plan for strategisk kompetansestyring i Masfjorden kommune. Planen er tredelt der den første delen skildrar rammeverket og korleis kommunen vil arbeide for å tileigne seg og halde ved like naudsynt kompetanse, del to skildrar konkret kompetansebehova til kvar eining og korleis ein planlegg å støtte desse, medan del tre skildrar ressursbehov og ressursbruk for å nå måla i planen.

Planen definerer rolle og oppgåver til dei ulike nivåa i organisasjonen og etablerer eit årshjul for kompetansearbeidet som ender i ein årleg handlingsplan som vert lagt fram for politisk nivå. Det er utarbeidd eit felles skjema for handlingsplan på einingsnivå.

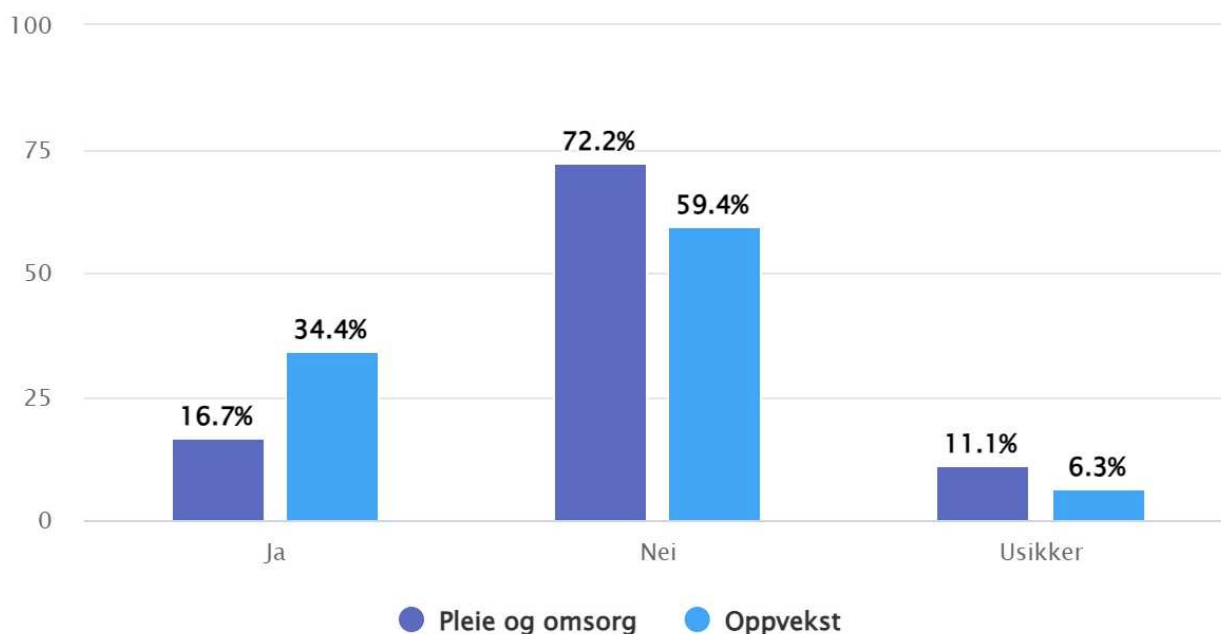
I den sektorovergripande delen er det definert ulike tiltak. For kvart tiltak er det definert ansvar, tidsrammer, omfang og resultatmål samt økonomi. For dei ulike sektorane er det definert konkrete tiltak, ansvar, tidsramme, mål og økonomi.

Planen har vore handsama i arbeidsmiljøutvalet, administrasjonsutvalet to gangar, formannskapet og kommunestyret. Planen har vore på høyring i alle arbeidstakarorganisasjonane.

I undersøkinga blant leiarane svarar:

- 60 % av leiarane at dei kjenner til plan for strategisk kompetansestyring, 30 % er usikker og 10 % ikkje kjenner til planen.
- 40 % av leiarane svarer at planen har vore tatt opp med dei tilsette i eininga med moglegheit for drøfting og innspel, 50 % seier den ikkje har vore tatt opp, medan 10 % er usikker
- 60 % av leiarane er kjent med kva oppgåver som er lagt til einingsleiar i planen, 30 % kjenner ikkje til dette medan 10 % er usikker
- 30 % av leiarane opplever å ha tilstrekkeleg kompetanse til å utøve oppgåver og ansvar som er lagt til einingsleiar i planen, 50 % er usikker medan 20 % ikkje opplever å ha tilstrekkeleg kunnskap.
- 30 % av leiarane opplever tilstrekkeleg informasjon om når og korleis dei skal utøve oppgåvene og ansvaret i planen, 60 % opplever ikkje tilstrekkeleg informasjon og 10 % er usikker.

I spørjeundersøkinga blant dei tilsette vart det undersøkt kor mange som kjente til plan for strategisk kompetansestyring i kommunen. Svara frå dei tilsette er presentert under.



Innanfor oppvekst er det 34 % somt som kjenner til planen, medan 59 % ikkje kjenner til denne og 6 % er usikker. Innanfor pleie og omsorg er det 17 % som kjenner til planen og 72 % som ikkje kjenner til denne, medan 11 % er usikker.

På spørsmål om dei vurderer ordningane i samband med kompetanseheving og vidareutdanning i kommunen som gode svarar 24 % ja, 20 % nei og 46 % er usikker<sup>6</sup>. Dei tilsette har fått høve til å kommentere kvifor dei eventuelt ikkje vurderer ordninga som god. Dei som har vald å utdjupe dette peiker hovudsakleg på lite informasjon og at det kan vere vanskeleg å få innvilga.

<sup>6</sup> Øvrige respondentar har skrive inn egne svar mellom anna knytt til manglande kjennskap og usemje med plan for kompetanseheving.

### Oversikt over kompetansebeholdning

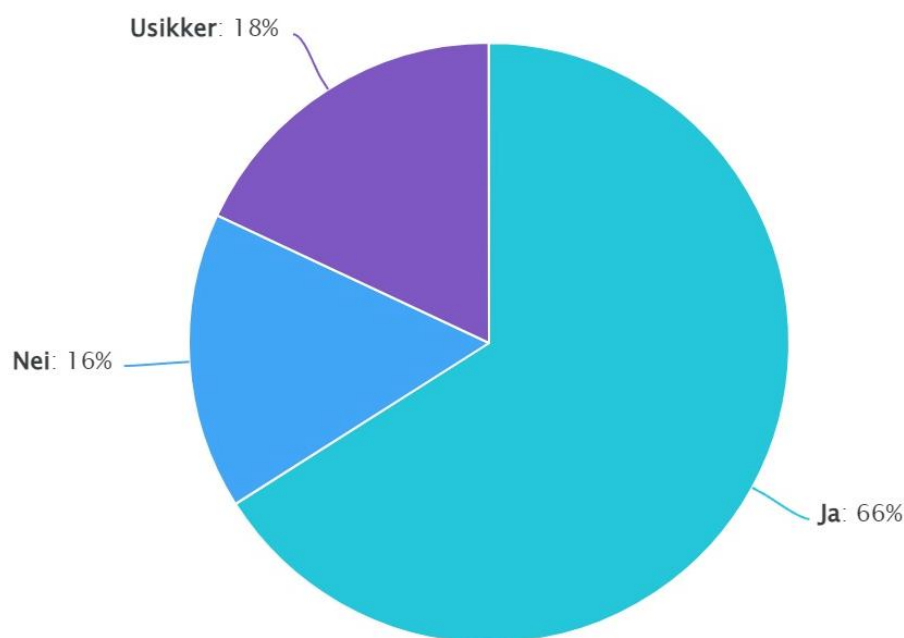
Intervjuobjekta opplyser at ein arbeider med å utarbeide oversikt over eigen kompetansebeholdning.

Undersøkinga blant leiarane i kommunen viser at

- 90 % av leiarane opplever å ha god eller svært god oversikt over kvar enkelt tilsette sin kompetanse
- 70 % av leiarane opplever å ha god eller svært god oversikt over kvar enkelt tilsette sine ynskjer for kompetanseutvikling
- 100 % av leiarane opplever å ha god eller svært god oversikt over eininga sin samla kompetanse
- 100 % av leiarane opplever å ha god eller svært god oversikt over eininga sine behov for kompetanse framover

### Tilsette sitt ynskje om kompetanseutvikling og kjennskap til kompetansebehov

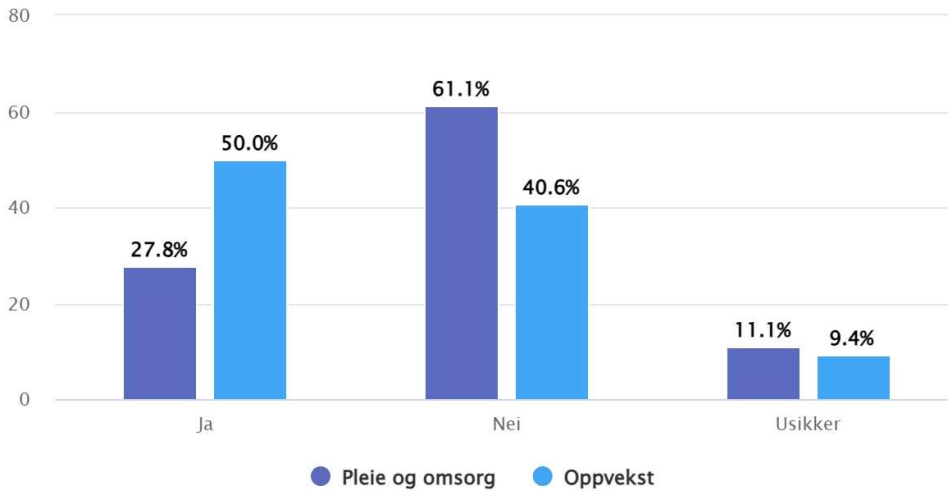
Innanfor oppvekstsektoren svarar 78 % av dei tilsette at dei i stor eller svært stor grad opplever at dei får brukt kompetansen sin. Innanfor pleie- og omsorg er det 61 % som opplever at dei i stor eller svært stor grad får bruke kompetansen.



Figuren til venstre viser kor stor andel av dei tilsette som kan tenke seg å ta relevant vidareutdanning eller kompetanseheving. Fordelinga er om lag lik for dei to sektorane. Det er 66 % av dei tilsette som ynskjer vidareutdanning eller kompetanseheving.

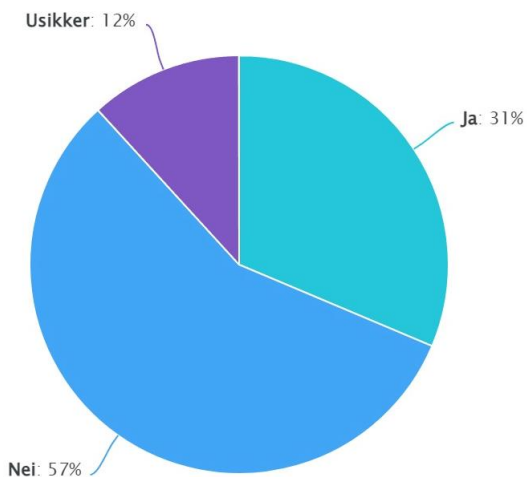
I undersøkinga blant leiarane svarar 80 % av leiarane «middels» på spørsmål om i kva grad dei opplever at tilsette ynskjer vidareutdanning.

Figuren under viser i kva grad dei tilsette vurderer å vere kjent med kva kompetanse og vidareutdanning kommunen har behov for innanfor eige fagfelt.



Innanfor oppvekst svarar 50 % av dei tilsette at dei veit kva kompetanse og vidareutdanningar kommunen har bruk for innanfor sitt fagfelt, medan 41 % svarar nei og 9 % er usikker. Innanfor pleie og omsorg er det 28 % som opplever at dei veit kva behovet er innanfor sitt fagfelt, medan 61 % svarar nei og 11 % er usikker.

### Oppfordring til kompetanseheving og kjennskap til prosess



Figuren til venstre viser kor stor andel av dei tilsette som opplever at arbeidsgjevar har oppfordra til kompetanseheving eller vidareutdanning. Undersøkinga gir omtrent same svar for dei to sektorane. Samla er det 31 % som opplever at arbeidsgjevar har oppfordra til vidareutdanning/kompetanseheving medan 57 % svarar nei og 12 % er usikker.

Blant respondentane som ynskjer vidareutdanning er det 61 % som svarer at dei ikkje har vore i dialog med arbeidsgjevar om å få gjennomføre relevant kompetanseheving/vidareutdanning.

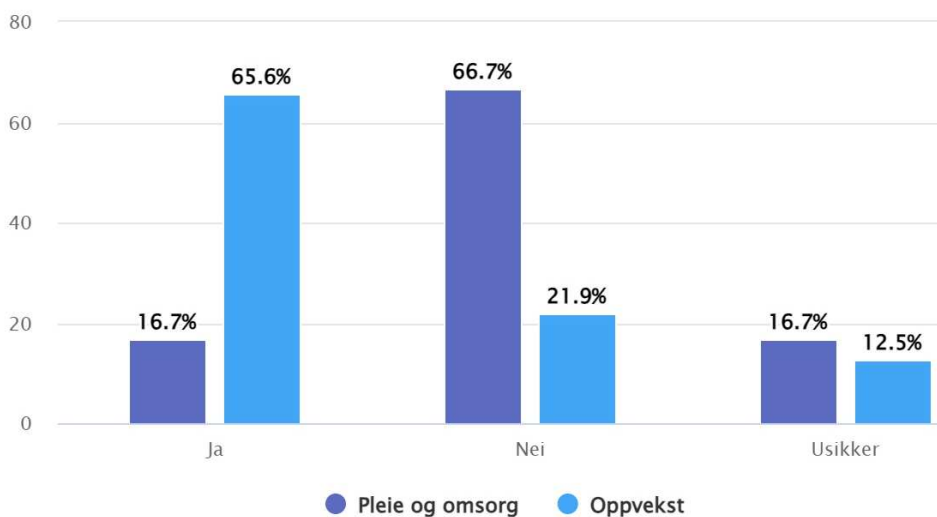
I undersøkinga blant leiarane opplever

- 60 % av leiarane at kommunen i stor eller svært stor grad oppfordrar til og prioriterer vidareutdanning og kompetanseheving
- 70 % av leiarane opplever at ynskje om vidareutdanning i stor eller svært stor grad vert innvilga
- 50 % av leiarane opplever at innmeld kompetansebehov i stor eller svært stor grad vert følgd opp og prioritert, 30 % meiner dette i middels grad vert gjort

Leiarane vart bedne om å svare på om dei opplevde at eininga har naudsynt kompetanse; 20 % av leiarane svara nei, medan 70 % svara til dels og 10 % ja. Vidare svarte 30 % at dei opplever kommunen sitt arbeid med rekruttering av naudsynt kompetanse som svært lite godt, 40 % som lite godt og 30 % svarte «verken eller». Det blir både i intervju og i spørjeundersøking framheva at ein opplever at kommunen er for seint ute med behovskartlegging og rekruttering.

Vi har også undersøkt om leiarane i einingane kjenner til når og korleis dei kan melde frå om kompetansebehov og om dei tilsette i einingane veit kven dei skal kontakte og korleis dei skal gå fram dersom dei ynskjer kompetanseheving eller vidareutdanning.

I undersøkinga blant leiarane i kommunen svarar 50 % av leiarane at dei veit når og korleis dei kan melde frå om kompetansebehov, 30 % er usikre og 20 % veit ikkje når og korleis dei gjer dette.



Dei tilsette vart også spurt om dei veit kven dei skal kontakte og korleis dei skal gå fram dersom dei ynskjer kompetanseheving eller vidareutdanning. Innanfor oppvekstsektoren svarer 66 % at dei kjenner til korleis dei

skal gå fram og kven dei skal kontakte, medan 22 % ikkje kjenner til dette og 13 % er usikker. Innanfor pleie og omsorg er det 17 % som kjenner til korleis dei skal gå fram og kven dei skal kontakte medan 67 % ikkje kjenner til dette og 17 % er usikker.



## Vurdering

Masfjorden kommune er i prosess med strategisk kompetansestyring. Det er utarbeidd ein plan for strategisk kompetansestyring som er handsama av kommunestyret. Planen framstår som oversiktleg og strukturert og det er vår vurdering at denne kan fungere som eit godt verktøy for kommunen.

Kommunen har ikkje fullstendig oversikt over eigen kompetansebeholdning, men arbeider med dette. Både tilsette og leiarar opplever likevel at ein har god oversikt over kva kompetansebeholdning og behov det er i si eining. På bakgrunn av kjennskap til einingane er det identifisert fleire område kommunen har behov for kompetanse innanfor og tiltak for å møte desse. For at planen skal fungere som tiltenkt er det sentralt at denne blir oppdatert når det føreligg ei oversikt over eige kompetansebehov og ein på bakgrunn av denne kan identifisere kompetansegapet i organisasjonen.

Kommunen har hatt ein involverande prosess kring kompetanseplanen. Undersøkinga viser at det likevel er ein del tilsette som ikkje har kunnskap til innhaldet i denne både i einingane og på leiarnivå. Vi vil oppmode til at ein held fram med informasjonsarbeidet ovanfor tilsette. På bakgrunn av undersøkinga vil vi også oppmode til at ein gjennomgår planen med einingsleiarane med fokus på kva oppgåver og ansvar som er lagt til dei og korleis ein kan ivareta desse.

Det er sentralt for det vidare arbeidet med strategisk kompetansestyring at kommunen følgjer opp og evaluerer planen undervegs i perioden.

## Problemstilling 2: Arbeider kommunen målretta for å vere ein attraktiv arbeidsgjevar

### Revisjonskriterium

Den nasjonale arbeidsmarknaden er i endring. KS er tydeleg på at endringane i arbeidsmarknaden vil utfordre kommunane som arbeidsgjevarar og tenesteleverandørar<sup>7</sup>.

Arbeidsgjevarprofilering er å vise at ein er ein attraktiv arbeidsgjevar for den målgruppa ein ynskjer å nå til dømes gjennom å få fram verksemda sin identitet og verdiar, samt kva det vil bety å arbeide i kommunen. Vellukka arbeidsgjevarprofilering er eit godt utgangspunkt for å tiltrekkje, engasjere og behalde dei beste medarbeidarane.<sup>8</sup>

I NAVs bedriftsundersøking frå 2023 er mangelen på arbeidskraft i helse- og sosialtenestene estimert til 14 600 personar på landsnivå. Særskilt vert det trekt fram mangel på sjukepleiarar estimert til 4 650. 40 % av dei som har svara på undersøkinga oppgir å ha hatt rekrutteringsmanglar grunna for få kvalifiserte søkjarar. I undersøkinga svarar 45 % at dei har mislykkast i å rekruttere den kompetansen ein søkte etter innanfor helse- og sosialtenester. 14 % av desse endte med å tilsette nokon med lågare eller annan formell kompetanse. Innanfor undervisningssektoren svarer 33 % at dei har hatt mislykkast i å rekruttere arbeidskraft, av desse har 17 % tilsett nokon med annan formell kompetanse enn ein søkte etter.<sup>9</sup>

Mangelen på arbeidskraft leier til ein konkurransesituasjon mellom kommunar i samband med rekruttering. For å rekruttere og behalde arbeidstakarane i ein konkurranseprega arbeidsmarknad i sektorar med knappheit er det viktig at kommunen blir oppfatta som ein attraktiv arbeidsgjevar. Viktigheita av dette blir mellom anna poengtert i Fafo-rapport nr 04 2015 «strategisk rekruttering av unge til kommunal sektor» der det blir framheva at:

*«Et annet viktig funn med klar relevans for omdømme og rekruttering er betydningen av ansatte som ambassadører. Fortellinger om gode arbeidsplasser hvor folk trives, spres raskt i sosiale nettverk, og fortellinger om dårlige arbeidsplasser spres kanskje enda raskere. Informantene i kommunene betoner at dette omdømmet har svært stor betydning for rekruttering, og at man kan se store forskjeller i søkningen til forskjellige enheter i samme sektor i en kommune. Gode arbeidsplasser kjennetegnes av at ansatte har det bra på jobb.»<sup>10</sup>*

<sup>7</sup> KS – Skodd for framtida, s. 10

<sup>8</sup> Statens arbeidsgjevarportal, Arbeidsgiverprofilering | Statens arbeidsgiverportal (dfo.no)

<sup>9</sup> Navs bedriftsundersøking 2023,, rapport nr 5 2023 side 15-16.

<sup>10</sup> FAFO 2016:04 s 71.

KS skriv i refleksjonsheftet «skodd for framtida» at «for å løse morgendagens velferdsoppgaver må ledere skape attraktive arbeidsplasser med interessante arbeidsoppgaver og godt arbeidsmiljø. Spesielt må det jobbes strategisk med rekruttering av unge». Vidare trekk dei fram at unge i for liten grad kjenner til dei jobb- og karrieremoglegheitene som er i kommunane og at kommunale arbeidsgjevarar må oppsøkje og invitere ungdom og føresette.

Vidare skriv KS for «for å fremstå som attraktive arbeidsgivere for framtidas arbeidstakere, bør ledere kjenne til de unges preferanser og forventninger til sitt fremtidige arbeidsliv» og at «kommunesektoren representerer på mange måter de kvaliteter som ungdom og framtidas arbeidstakere ser etter; meningsfylte og spennende oppgaver, godt arbeidsmiljø og trygge arbeidsforhold innenfor rammen av lokaldemokratiet»

For å vinne konkurransen om arbeidskraft og lukkast i å rekruttere og behalde medarbeidarar er det såleis sentralt at kommunen har fokus på eigen attraktivitet i arbeidsmarknaden og arbeider for å vere attraktivt overfor arbeidstakarar. KS framhevar arbeidsgjevarpolitikk med tilhøyrande arbeidsgjevarstrategi som eit godt grunnlag for å lukkast<sup>11</sup>.

**Med grunnlag i dette har vi sett opp følgjande vurderingskriterium:**

- Kommunen bør gjennomføre undersøkingar og evalueringar for å kartleggje eigen attraktivitet
- Kommunen bør ha ei strategisk tilnærming til korleis ein skal rekruttere, behalde eller utvikle naudsynt kompetanse til dømes gjennom arbeidsgjevarpolitikk og tilhøyrande arbeidsgjevarstrategi
- Kommunen bør ha fokus på og ein strategi for korleis ein skal rekruttere framtidas arbeidstakarar

---

<sup>11</sup> KS – nyskapende arbeidsgivere

## Innsamla data

Kommunen opplyser at ein tidlegare har gjennomført medarbeidarundersøkingar, men at dette ikkje har vore gjennomført årleg siste åra. Kommunen har gjennomført 10-faktor i 2016 og dette er planlagt gjennomført hausten 2023. Det er ikkje gjennomført andre undersøkingar kring trivsel, arbeidsmiljø og attraktivitet.

I kompetanseplanen viser kommunen til kvifor ein skal ha strategisk kompetansestyring og framhevar samanhengen mellom kompetanse, omdømme og rekruttering.

### **Kvifor strategisk kompetansestyring?**

- kompetanse til å utføre dei oppgåvene ein er sett til gjev ei oppleving av meistring
- meistring er ein av dei viktigaste faktorane som bidrar til trivsel
- trivsel bidrar til nærvær
- nærvær inneber at våre kompetente medarbeidarar er på jobb og at det vert skapt kvalitet i tenesta ovanfor våre brukarar
- når våre brukarar opplever kvalitet i tenesta frå profesjonelle medarbeidarar, bidreg dette til godt omdømme
- godt omdømme er ein viktig faktor ved rekruttering av nye medarbeidarar

Vi har ikkje mottatt arbeidsgjevarpolitikk, arbeidsgjevarstrategi eller andre overordna dokument der kommunen sin arbeidsgjevaridentitet er hovudfokus. Intervjuobjekta opplyser at ein arbeider med og har fokus på å være ein god arbeidsgjevar som verdset dei tilsette. Det er innført fleire tiltak for å auke attraktiviteten blant enkelte grupper, til dømes utvida plantid og startansiennitet i barnehage og seniorpolitikk blant lærarar.

Innanfor pleie- og omsorg deltek kommunen i Tørn i regi av KS der ein ser på korleis ein nyttar ressursane innanfor sektoren. Ein målsetnad med prosjektet er optimalisere fordelinga av arbeidsoppgåver i høve til kompetansekrav. Dette påverkar kompetansebehovet i kommunen og ressursutnyttinga samstundes som med påverkar arbeidsoppgåvene og arbeidskvardagen til dei tilsette.

Mange av dei kommunane Masfjorden konkurrerer om arbeidskraft med har rekrutteringstiltak ovanfor ei eller fleire grupper. Kommunen opplyser at ein er bevisst dette og vurderer korleis ein skal halde seg til dette og kva som eventuelt kan vere aktuelle tiltak kommunen. Kommunestyret skal i sak 048/23 handsame framlegg om tiltak for å rekruttere og halde på personell i pleie- og omsorgstenesta. Tiltaka som vert presentert i saksframlegget er særskilte lønstiltak retta mot sektoren.

I lønspolitisk plan blir det framheva at lønsnivå er ein konkurransefaktor som må vurderast i samband med lokale forhandlingar. I intervju blir det framheva at kommunen har dels lågare leiarlønningar enn andre omliggande kommunar og at lønsnivå har påverka rekruttering.

Masfjorden er ein del av nordhordlandskommunane si felles satsing på fag- og tenesteutvikling- og samarbeider med dei andre kommunane i Nordhordland om kompetanseheevande tiltak. Kommunen er også ein del av eit samarbeid for å auke rekruttering til helsefagarbeidaryrket der det til dømes vert arrangert rekrutteringsdagar for elevar på 9. og 10. trinn med informasjon om helsefagarbeidarutdanninga. Vi får også opplyst at kommunen deltek på utdanningsmessa for elevar i ungdomsskule og synleggjer seg der.

Det er ikkje utarbeidd lærlingstrategi ut over eit politisk vedtak om minimum tre lærlingar i kommunen. Kommunen opplyser at ein har fleire lærlingar enn det som framgår av vedtaket og at ein ser dette i samanheng med rekrutteringa. I plan for strategisk kompetansestyring er læreplassar eit av tiltaka med følgjande konkretiserte tiltak:

- Kvart år skal det lagast ein oversikt på kor mange læreplassar kommunen skal ha, utifrå behov for rekruttering og tilgjengelege lærlingplassar.
- Lage ein plan som bidreg til at lærlingar kan få fast stilling etter fagbrev.
- Samarbeide med vidaregåande skular om praksisplassar for elevar og rekruttering av lærlingar

På spørsmål til einingsleiarane om korleis kommunen arbeider for å vere ein attraktiv arbeidsplass vert det framheva storleik på einingane, arbeidsmiljø, lønn, plantid og inndecking av plantid i barnehagar, ressursar og tilgang til materiell og utstyr, at ein lyttar til dei tilsette og at politikarane har god kjennskap til arbeidsplassane. Nokre framhevar også at det er rom for å gjere meir for å rekruttere og behalde.

På spørsmål om kva leiarane sjølv gjer for at einingane skal vere attraktiv vert det peika på omdøme, framsnakking, arbeidsmiljø, meningsfulle dagar, kompetanse, meistring og vekst.

## Vurdering

Det er etter vår vurdering positivt at kommunen planlegg å gjennomføre 10-faktor i 2023. Undersøkinga dannar eit grunnlag for å vurdere eigen attraktivitet på utvalde område samstundes som den er eit godt verktøy for utviklings- og forbetningsarbeid.

Det er fleire faktorar som påverkar attraktivitet og som spelar saman i høve til å rekruttere og behalde. Vi opplever gjennom intervjuet at kommunen arbeider med og ser desse i samanheng. Vi vil oppmode til å vurdere å definere, synleggjere og forankre kommunen sin arbeidsgjevaridentitet gjennom arbeidsgjevarpolitikk- og strategi i samsvar med KS si generelle tilråding.

I høve til rekruttering av unge og framtidens arbeidstakarar er kommunen deltakar i fleire interkommunale tiltak og synleggjer kommunen på utdanningsmesser. I plan for strategisk kompetansestyring er lærlingar eit av tiltaka, ut over dette føreligg det ikkje ein lærlingstrategi, vi vil tilrå at ein følgjer dette opp med ein lærlingstrategi. Vi vil også tilrå at ein vurderer å auke profileringa mot gruppa gjennom tiltak tilpassa målgruppa.

## Problemstilling 3: I kva grad er kommunen ein attraktiv arbeidsgjevarsett frå egne tilsette, leiarar og tillitsvalde sin ståstad

### Innsamla data

#### Tilsettere representantar

Tilsettere representantane opplever at ein i all hovudsak har eit godt samarbeid med administrativ leiing, at tilsette har det godt i kommunen og at dei fleste opplever arbeidsmiljøet som godt. Dei peikar på at kommunen har nokre tiltak for å auke attraktiviteten ovanfor enkelte grupper og at ein gjennomfører meir kompetanseutvikling og vidareutdanning enn mange andre kommunar.

#### Leiarar

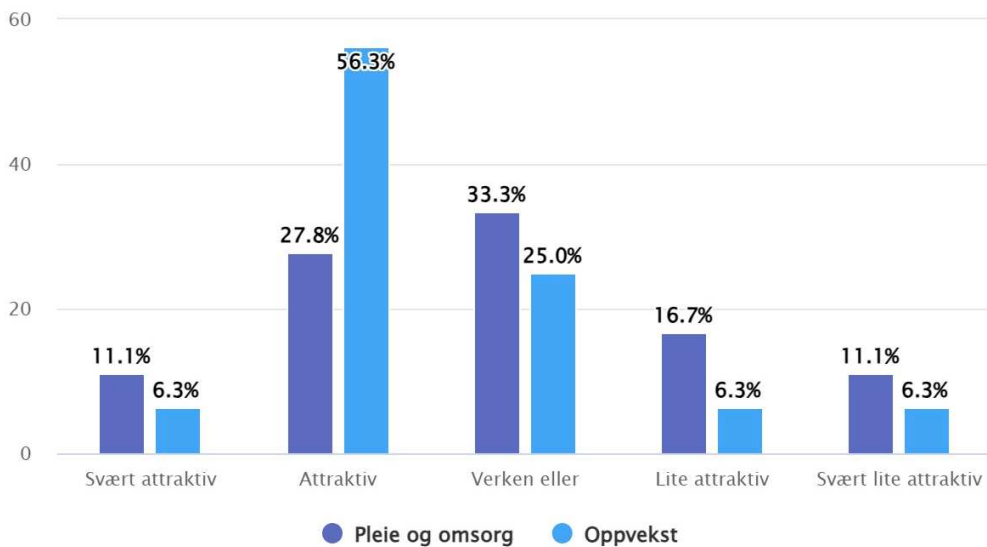
I undersøkinga blant leiarane vart det undersøkt om dei vurderer eininga som ein attraktiv arbeidsplass for seg som leiar. 60 % av leiarane har svara at dei i stor eller svært stor grad vil vurderer eininga som attraktiv for seg, medan 20 % vurderer den middels attraktiv og 20 % i liten grad attraktiv.

Tilsvarende undersøkte vi i kva grad leiarane vurderte eininga som attraktiv for øvrige tilsette. 80 % av leiarane vurderte at eininga i stor eller svært stor grad var attraktiv for tilsette, medan 20 % vurderte den som middels attraktiv.

## Spørjeundersøking blant tilsette

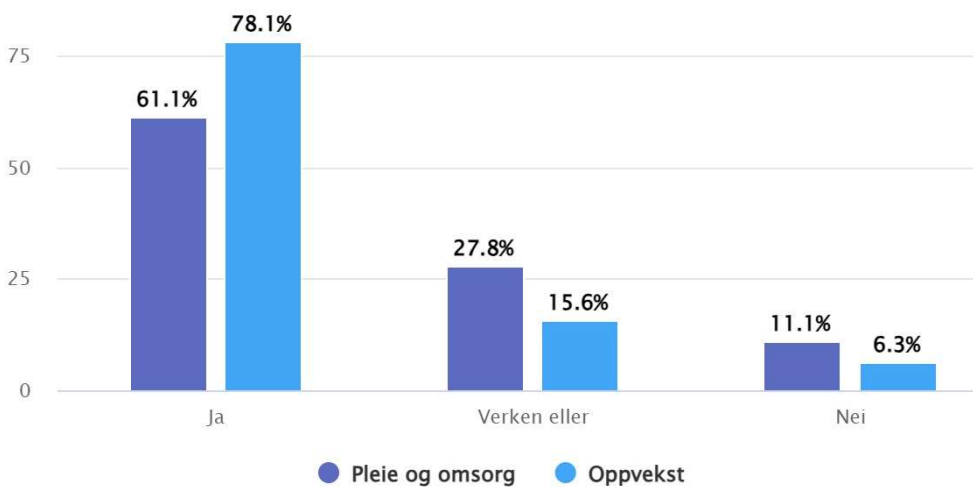
### Attraktiv arbeidsgjevar

Vi har spurt dei tilsette i kva grad dei opplever at kommunen er ein attraktiv arbeidsgjevar. Figuren under viser korleis dei tilsette innanfor dei to sektorane graderer kommunen på ein skala frå svært attraktiv til svært lite attraktiv.



Figuren viser at 63 % av dei tilsette innanfor oppvekst vurderer kommunen som attraktiv eller svært attraktiv, medan tilsvarande tal for pleie- og omsorg er 39 %.

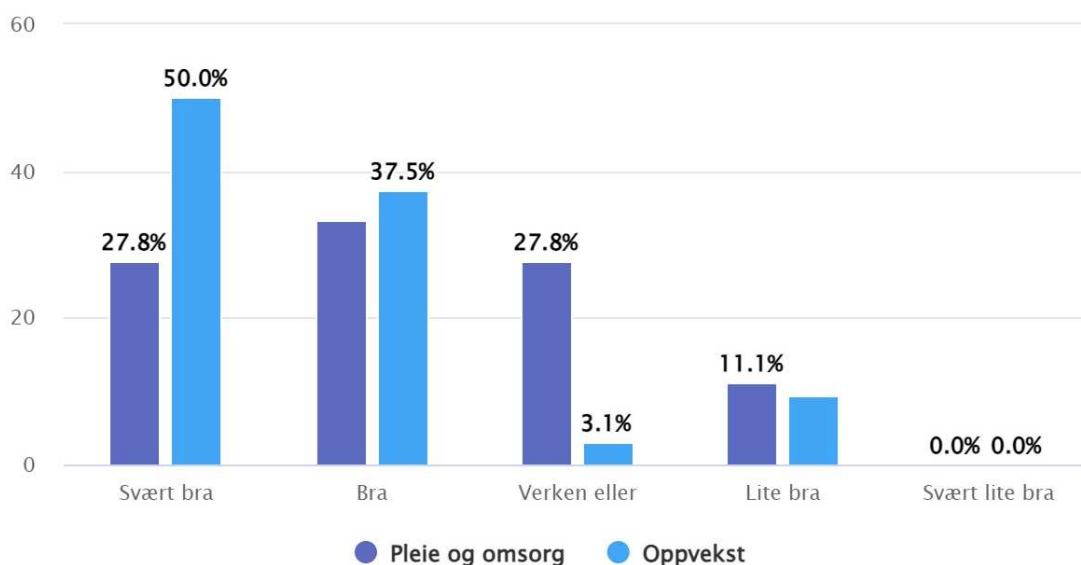
Dei tilsette vart også spurt om dei ville anbefale arbeidsplassen til andre. Svara er presentert i figuren under. 61 % av dei tilsette innanfor pleie og omsorg, og 78 % av dei tilsette innan oppvekst vil anbefale arbeidsplassen.



Vi har bedt dei tilsette vurdere arbeidsplassen på nokre indikatorar som er sentrale for attraktivitet. På dei følgjande sidene blir resultatet presentert.

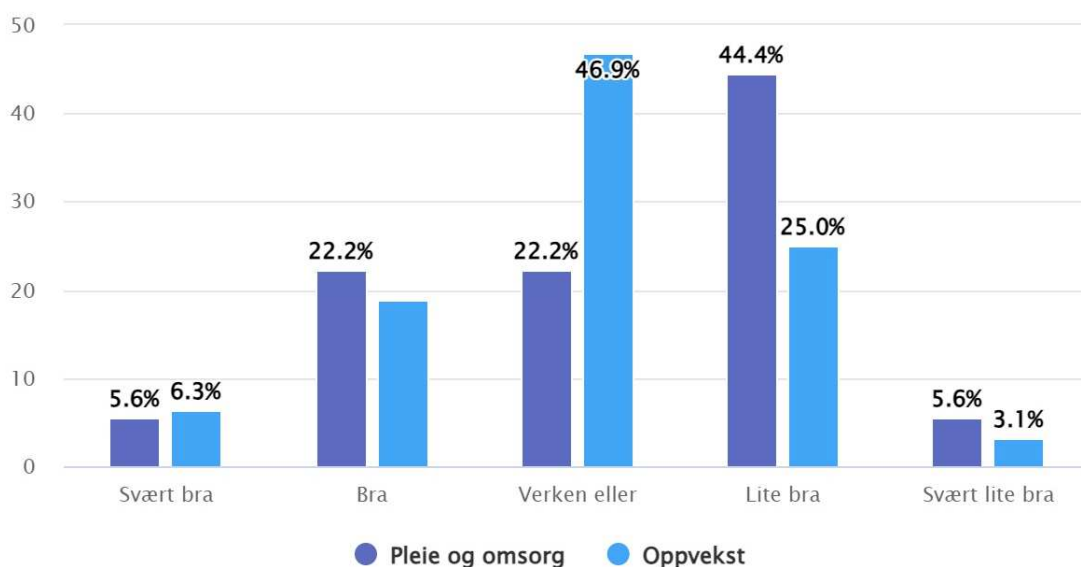


### Trivsel – arbeidsmiljø



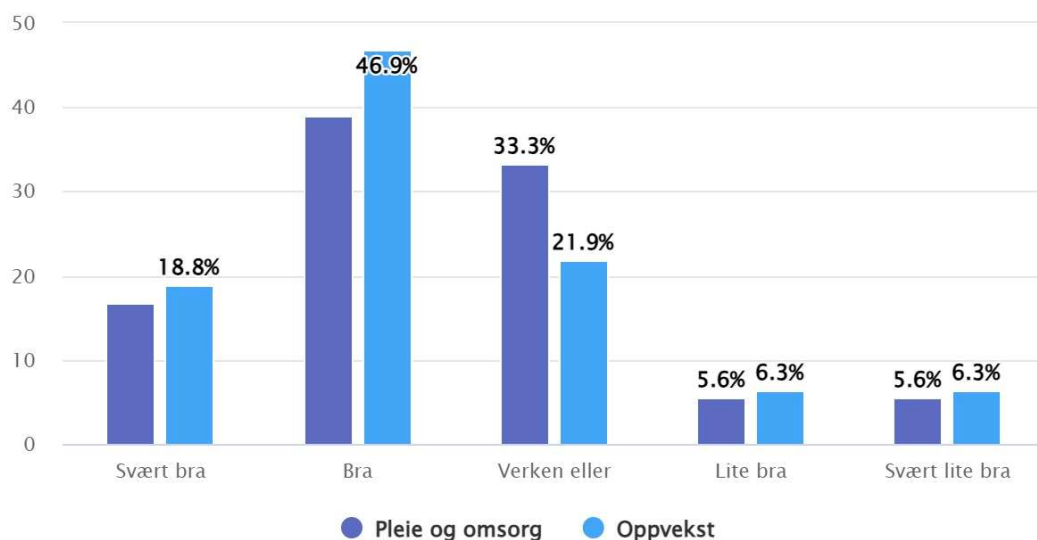
Undersøkinga viser at 87,5 % innanfor oppvekst vurderer arbeidsmiljøet som svært bra eller bra, medan 60,8 % innanfor pleie- og omsorg vurderer arbeidsmiljøet som svært bra eller bra.

### Belastning



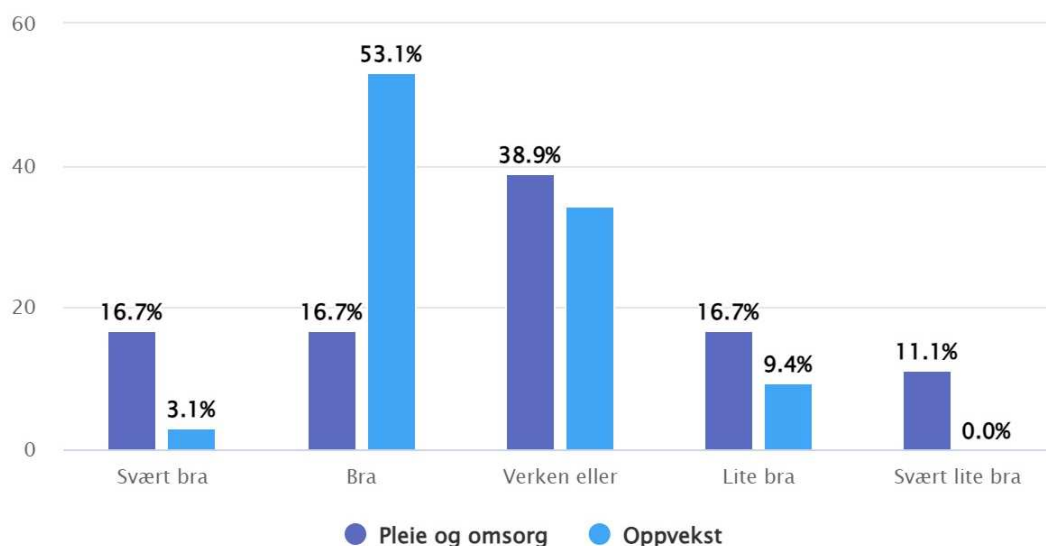
Undersøkinga viser at nærare halvparten av dei tilsette innanfor oppvekst vurderer belastninga som «verken eller» samstundes som ein noko større del vurderer belastninga under middels enn over middels. Innanfor pleie- og omsorg vurderer 22 % belastninga som verken eller, medan 50 % vurderer den som lite bra eller svært lite bra og 27,8 % vurderer den som bra eller svært bra.

### Bruk av kompetanse



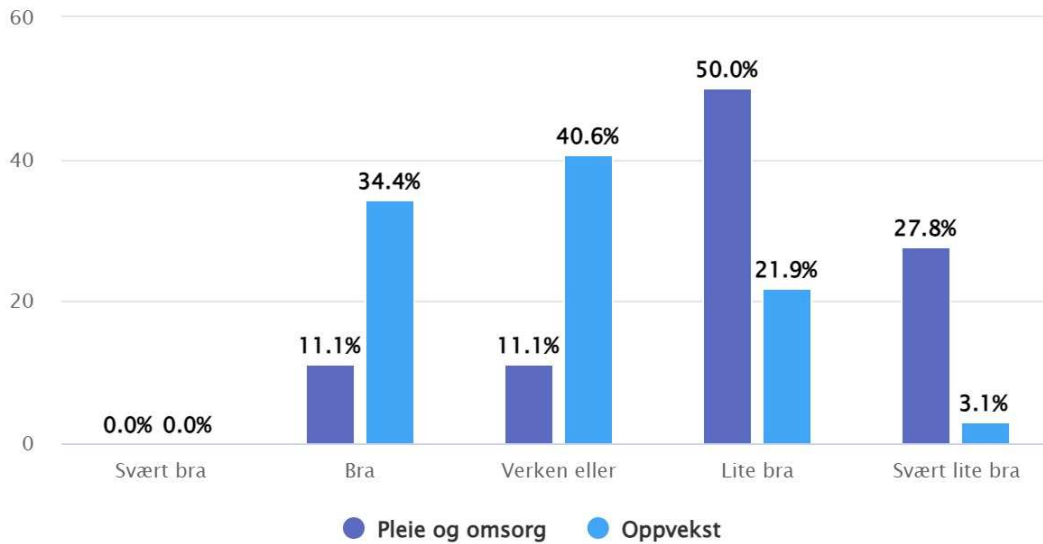
Undersøkinga viser at 65,7 % av dei tilsette innan oppvekst og 55,6 % av dei tilsette innan pleie- og omsorg opplever bruk av kompetanse bra eller svært bra på arbeidsplassen.

### Moglegheit for fagleg og personleg utvikling



Undersøkinga viser at 56,2 % av dei tilsette innan oppvekst og 33,4 % av dei tilsette innan pleie og omsorg opplever moglegheita for fagleg og personleg utvikling som bra eller svært bra.

Løn



Undersøkinga viser at tilsette innanfor oppvekst generelt er meir tilfreds med lønn enn tilsette innanfor pleie- og omsorg der 78 % opplever lønna som lite eller svært lite bra.

## Kommentar

I denne problemstillinga har vi undersøkt kva tilbakemeldingar kommunen som arbeidsgjevar får frå tilsette i einingane, leiarar og tilsettere representantar

Tilbakemeldingar frå leiarar, tilsettere representantar og tilsette viser at mange opplever kommunen som ein attraktiv arbeidsplass og vil anbefale denne til andre. Det er større tilfredsheit innan oppvekstsektoren enn innanfor pleie- og omsorg.

Det er uheldig at berre 60 % av dei tilsette innanfor pleie- og omsorg vil anbefale kommunen som arbeidsgjevar når ein veit at dette er ein sektor med store rekrutteringsutfordringar.

Vi har vald å sjå nærare på eit utval faktorar som er sentrale for attraktivitet; trivsel/arbeidsmiljø, belastning, bruk av kompetanse, moglegheit for fagleg og personleg utvikling og løn. Resultata viser at det på alle områda er rom for forbetring. Samstundes ser vi at oppvekst på mange område har betre resultat enn pleie- og omsorg.

Vi vil rå kommunen til å ta hovudtrekka frå undersøkinga med seg inn i vidare utviklingsarbeid.

## Problemstilling 4: Kva system har kommunen for å la tilsette medverke i utforminga av eigen arbeidssituasjon og korleis opplever dei tilsette dette

### Revisjonskriterium

Det følger av arbeidsmiljøloven § 4-2 at arbeidstakar har rett til å medverke til utforminga av eigen arbeidssituasjon, og at ved utforminga av den enkelte sin arbeidssituasjon skal det mellom anna leggjast til rette for at arbeidstakar får moglegheita til fagleg og personleg utvikling gjennom sitt arbeid, at arbeidet vert organisert og tilrettelagt med omsyn til den enkelte sin arbeidsevne, kyndighet, alder og andre føresetnadar, at det vert lagt vekt på å gje arbeidstakar moglegheit til sjølvbestemmelse, innflytelse og fagleg ansvar.

Kommunen bør difor ha eit system for korleis medarbeidarar skal få medverke til utforminga av eigen arbeidssituasjon på individnivå.

### **Med grunnlag i dette har vi sett opp følgjande vurderingskriterium:**

- Kommunen bør ha rutinar og praksis for involvering av tilsette og medverknad
- Kommunen bør ha rutinar for korleis den einskilde medarbeidar kan få medverke i eigen arbeidssituasjon

## Innsamla data

Tilsette har moglegheit for å medverke gjennom medarbeidarsamtalar, personalmøte samt via verneombod, fagforeiningar samt AMU. Det er også gitt moglegheit for å påverke direkte gjennom involvering i konkrete saker og kontakt med leiing.

Tilsetterepresentantar skildrar samarbeidet med arbeidsgjevar som godt og at kommunen er fleksibel og lydhør ovanfor tilbakemeldingar og at ein finn løysingar.

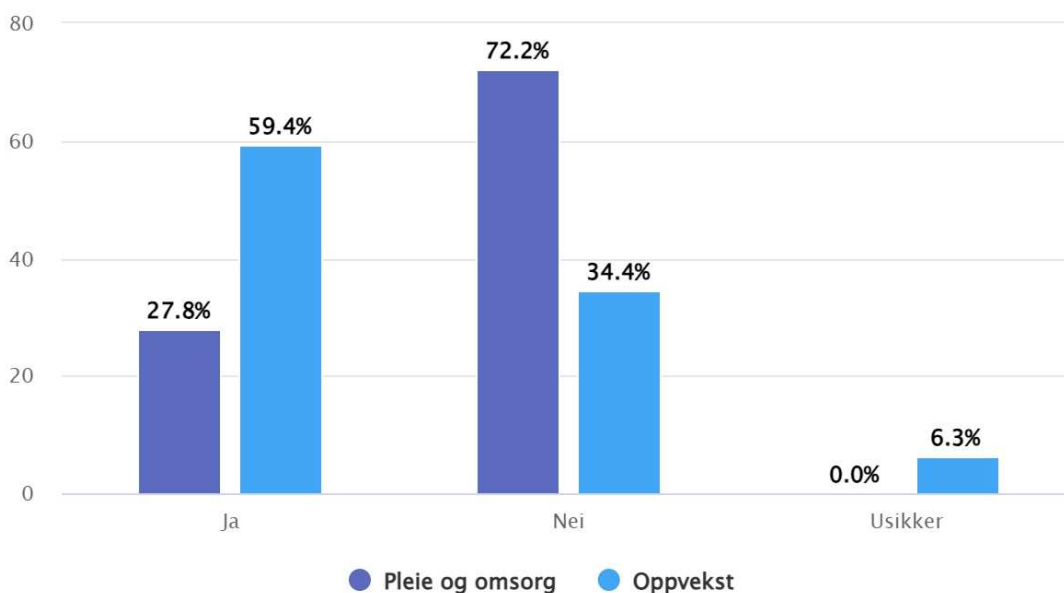
Kommunen har gjennomført 10-faktor, men denne hadde lav oppslutnad og vi får opplyst at denne difor i liten grad er følgd opp. Det er planlagt å gjennomføre undersøkinga på nytt i 2023.

## Medarbeidarsamtale

Det framgår av interne dokument, til dømes årskalenderen for rutinemessige vernerundar at det skal gjennomførast medarbeidarundersøking og årleg medarbeidarsamtale. Det er ikkje utarbeidd felles mal for medarbeidarsamtale.

Vi har undersøkt gjennomføring av medarbeidarsamtalar og tilhøve kring dette blant tilsette og leiarar.

Figuren under viser kor stor andel av respondentane som har hatt medarbeidarsamtale med leiaren sin. I undersøkinga svarar 28 % innanfor pleie og omsorg og 59 % innanfor oppvekst at dei har hatt medarbeidarsamtale



Blant tilsette som har hatt medarbeidersamtale svarar 89 % innan oppvekst og 60 % av innan pleie og omsorg at dei har hatt dette hausten 2022 eller våren 2023. Undersøkinga blant leiarane stadfestar at nokre einingar ikkje har hatt medarbeidersamtalar i 2022 eller 2023.

Blant dei tilsette som har hatt medarbeidersamtale svarar:

- 46 % at kompetanseutvikling og vidareutdanning var tema på medarbeidersamtalen
- 83 % at dei opplevde samtalen som god, 8 % som svært god og 8 % verken eller.
- 4 % opplevde at medarbeidersamtalen er svært godt følgd opp i ettertid, 17 % meiner den er følgd opp godt, 71 % «verken eller» og 8 % svært lite godt.

På spørsmål til leiarane om kva tema dei tar opp på medarbeidersamtalane er det variasjon i kva tema som blir nemnd. Det er også variasjon i korleis leiarane opplyser at dei følgjer opp eventuelle innspel og tilbakemeldingar.

## Vurdering

Vi ser at kommunen har praksis for involvering av tilsette på ulike nivå og tilsettere representantane gjev uttrykk for at involvering og samarbeid fungerer godt, og at dei opplever å bli høyrte og møtt.

Det er positivt at kommunen planlegg å gjennomføre 10-faktor for å kartleggje ulike tilhøve ved arbeidsplassen. Det er viktig at dette arbeidet blir godt forankra og informert om i organisasjonen for å sikre høg deltaking og utbytte av undersøkinga og eit godt grunnlag for å arbeide vidare med tilbakemeldingane i einingane. Vidare er det sentralt at ein følgjer opp undersøkinga og gjennomfører denne jamleg.

Gjennomførte undersøkingar viser at det er mange medarbeidarar som ikkje har hatt medarbeidarsamtalar sidan før 2022 og at dette ikkje er gjennomført i alle einingar i perioden 2022-2023. Det er etter vår vurdering uheldig at det ikkje er gjennomført medarbeidarsamtalar i samsvar med interne rutinar og vi vil oppmode til at ein vurderer å tydeleggjere rutinane for gjennomføring av medarbeidarsamtalar og oppfølging av desse. Vi vil også oppmode til å vurdere om det bør innførast rutine for tilbakemeldingar på gjennomføring og eventuelle tilbakemeldingar.

Det er 46 % av respondentane som svarar at kompetanseutvikling og vidareutdanning var tema på medarbeidarsamtalane. Leiarane viser også i undersøkinga til ulike tema når dei skildrar kva dei tar opp. Vi vil difor også oppmode til å etablere felles malar som kan nyttast for å standardisere medarbeidarsamtalar på tvers av einingane.



## Konklusjon

Vi har gjennom fire problemstillingar sett på rekruttering og kompetanse i Masfjorden kommune.

Vi ser at kommunen arbeider strategisk med framtidig kompetansebehov. Strategisk kompetanseplan er handsama av kommunestyret. Det føreligg ikkje ei oversikt over kommunen si kompetansebeholdning, men kommunen har identifisert fleire område der ein har behov for kompetanse og definert mål og tiltak for å oppnå dette. Det er sentralt for det vidare arbeidet med strategisk kompetansestyring at kommunen følgjer opp og evaluerer planen undervegs i perioden.

Deltaking i tørn-prosjektet er etter vår vurdering positivt ved at det vil bidra til grunnlaget analyse og identifisering av kommunen sitt kompetansebehov skjer på bakgrunn av, samstundes som det påverkar arbeidskvardagen til dei tilsette gjennom oppgåvefordeling og kompetansebruk.

Det er fleire faktorar som påverkar attraktivitet og som spelar saman i høve til å rekruttere og behalde. Vi opplever gjennom intervjua at kommunen arbeider med og ser desse i samanheng utan at dette er forankra i overordna dokument, til dømes arbeidsgjevarpolitikk og strategi.

Det er ikkje definert ein overordna strategi og tiltak for å synleggjere kommunen som arbeidsgjevar ut mot unge. Kommunen deltek på utdanningsmesse og interkommunalt samarbeid for å auke rekrutteringa til sektoren og har definert læreplassar som eit av tiltaka i kompetanseplanen.

Gjennom intervju og undersøkingar ser vi at mange er positive til kommunen som arbeidsgjevar, men at det er eit klart forbettringspotensial - særskilt innanfor pleie og omsorg.

Kommunen har fleire arenaer for medverknad og fleire av tilbakemeldingane gjennom intervju og undersøkingar viser at samarbeidet blir opplevd som godt. Etter interne dokument skal medarbeidarsamtalar gjennomførast årleg. Det kjem fram av undersøkinga blant leiarar og tilsette at medarbeidarsamtalar ikkje er gjennomført årleg. Det føreligg ikkje rutinar for gjennomføring og oppfølging av medarbeidarsamtalar eller felles malar for dette.

På bakgrunn av funna i forvaltningsrevisjonsrapporten har vi utarbeidd tilrådingar til kommunen. Desse er presentert undervegs i rapporten og framgår også samla på neste side.

## Oversikt over tilrådingar

Vi vil rå til at Masfjorden kommune:

- held fram informasjonsarbeidet knytt til plan for strategisk kompetansestyring ovanfor tilsette
- gjennomgår plan for strategisk kompetansestyring med einingsleiarane med fokus på kva oppgåver og ansvar som er lagt til dei og korleis ein kan ivareta desse
- systematisk følgjer opp og evaluerer plan for strategisk kompetansestyring undervegs i perioden.
- vurderer å definere, synleggjere og forankre kommunen sin arbeidsgjevaridentitet gjennom arbeidsgjevarpolitikk- og strategi i samsvar med KS si generelle tilråding
- vurderer å etablere ein lærlingstrategi
- vurderer å auke profileringa mot unge gjennom tiltak tilpassa målgruppa
- følgjer opp resultata og tilbakemeldingar i undersøkingane i kommunen sitt utviklingsarbeid
- vurderer å tydeleggjere rutinane for gjennomføring av medarbeidarsamtalar og oppfølging av desse
- etablerer felles malar som kan nyttast for å standardisere medarbeidarsamtalar på tvers av einingane
- vurderer om det bør innførast rutine for tilbakemeldingar på gjennomføring og eventuelle tilbakemeldingar i samband med medarbeidarsamtalar

## Kjelder og referanseliste

- Arbeidsmiljøloven
- Strategisk kompetanseplan for Austrheim for perioden 2022 – 2026
- Diverse kommunale dokument og rutinar
- KS - <https://www.ks.no/arkiv/verktoy---strategisk-kompetanseplanlegging/>
- KS FoU Strategisk kompetanseutvikling i kommunane 2010
- KS – Skodd for framtida
- Hovudtariffavtalen 2022-2024
- Statens arbeidsgjevarportal, Arbeidsgiverprofilering | Statens arbeidsgiverportal (dfo.no)
- Navs bedriftsundersøking 2023, rapport nr 5 2023
- FAFO 2016:04
- KS – nyskapende arbeidsgivere - <https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/ledelse-og-organisering/nyskapende-arbeidsgivere/det-store-fremtidsbildet/>

## Vedlegg 1 – Høringsuttale kommunedirektør



Vestlandsrevisjon

Referanser:  
Dykkar:  
Vår: 23/868 - 23/8031

Sakshandsamar:  
Svein Helge Hofslundsengen  
svein.helge.hofslundsengen@masfjorden.kommune.no

Dato:  
19.09.2023

### Vedk. utkast til forvaltningsrevisjonsrapport Kompetanse og rekruttering

Viser til grundig gjennomgang av rapport i møte onsdag 13.9., og mitt svar på datagrunnlag pr. e-post 15.9.23. Ser at innspela er følgt opp. Utkast til endeleg rapport er mottatt og oversendt oppvekstleiar og helse og omsorgsleiar for evt. uttale. Har ingen innspel/merknader til rapport, meiner rapporten gir eit godt bilde av situasjonen på aktuelle område for kommunen, og at rapporten kan oversendast kontrollutvalet for vidare oppfølging.

Med helsing

Svein Helge Hofslundsengen  
rådmann

*Dette dokumentet er elektronisk godkjent og har difor ingen signatur*

# PENNEO

Signaturene i dette dokumentet er juridisk bindende. Dokument signert med "Penneo™ - sikker digital signatur".  
De signerende parter sin identitet er registrert, og er listet nedenfor.

"Med min signatur bekrefter jeg alle datoer og innholdet i dette dokument."

## Ragnhild Kartveit Høyland

Oppdragsansvarleg forvaltningsrevisor

Serienummer: 9578-5993-4-1612099

IP: 85.200.xxx.xxx

2023-09-19 18:45:29 UTC



Dokumentet er signert digitalt, med **Penneo.com**. Alle digitale signatur-data i dokumentet er sikret og validert av den datamaskin-utregnede hash-verdien av det opprinnelige dokument. Dokumentet er låst og tids-stemplet med et sertifikat fra en betrodd tredjepart. All kryptografisk bevis er integrert i denne PDF, for fremtidig validering (hvis nødvendig).

### Hvordan bekrefter at dette dokumentet er originalen?

Dokumentet er beskyttet av ett Adobe CDS sertifikat. Når du åpner dokumentet i

Adobe Reader, skal du kunne se at dokumentet er sertifisert av **Penneo e-signature service** <penneo@penneo.com>. Dette garanterer at innholdet i dokumentet ikke har blitt endret.

Det er lett å kontrollere de kryptografiske beviser som er lokalisert inne i dokumentet, med Penneo validator - <https://penneo.com/validator>