

Behandling av rapport - arbeidsgiverpolitikk og ledelse

Behandles i utvalg

Kontrollutvalget i Frøya kommune

Møtedato

08.10.2025

Saknr

50/25

Saksbehandler Ragnhild Torsdatter Grønvold

Arkivkode FE-217

TI-&58

Arkivsaknr 24/489 - 6

Forslag til vedtak

Kontrollutvalget tar rapporten til orientering og legger den fram for kommunestyret med følgende innstilling:

Kommunestyret tar rapporten til orientering og ber kommunedirektøren om å

1. Tydeliggjøre roller og ansvar i kommunens arbeid med lederutvikling og kompetanseutvikling.
2. Utvikle en overordnet kompetansestrategi og system for kompetansestyring.
3. Revidere retningslinjer for ansettelser slik at de samsvarer med innføringen av nytt rekrutteringssystem.
4. Tydeliggjøre i retningslinjene for ansettelser hvilke elementer i rekrutteringsprosessen som bør dokumenteres skriftlig og arkiveres, og hvem som har ansvar for å gjøre det.

Kommunestyret ber kommunedirektøren gi kontrollutvalget skriftlig tilbakemelding om hvordan anbefalingene er fulgt opp innen 20. mars 2026.

Vedlegg

Oppdragsansvarlig revisors egenerklæring

Forvaltningsrevisjonsrapport - Arbeidsgiverpolitikk og ledelse

Saksopplysninger

Med grunnlag i vedtatt plan for forvaltningsrevisjoner og eierskapskontroller 2024-2028, bestilte kontrollutvalget den 18. september 2024, sak 31/24, forvaltningsrevisjon av området arbeidsgiverpolitikk og ledelse. Utvalget sluttet seg til prosjektplanen i møte 4. desember 2024, sak 46/24. Forvaltningsrevisjonen er utført i tidsrommet februar til september 2025. Sekretariatet mottok den endelige rapporten den 5. september 2025. Det er denne rapporten som behandles i denne saken.

Den endelige rapporten ble sendt kommunedirektøren for uttalelse den 5. september 2025. Det kom ikke noen uttalelse innen fristen 19. september 2025.

Formål

Formålet med forvaltningsrevisjonen er å bidra til læring og forbedring på området.

Metoder

Det er brukt intervju, spørreundersøkelse, dokumentgjennomgang og saksgjennomgang som metoder ved denne revisjonen.

Problemstillinger

Revisor har utarbeidet problemstillinger som forvaltningsrevisjonen tar sikte på å svare ut. For å besvare problemstillinger utleder revisor revisjonskriterier. Revisjonskriteriene finnes fremgår under hver problemstilling og er gjengitt nedenfor. Utleddning av revisjonskriteriene fremgår av rapportens vedlegg 2 på side 48. Revisor knytter deretter vurderinger til

revisjonskriteriene. Disse vurderinger leder frem til en konklusjon. Fra denne konklusjonen utarbeider revisor anbefalinger.

Revisor utarbeidet følgende problemstillinger som forvaltningsrevisjonen skal besvare:

1. Hvordan arbeider kommunen med å beholde nødvendig kompetanse, og hva er årsaker til at folk i kommunen har sluttet i løpet av det siste året? (beskrivende)
2. Jobber kommunen med å bruke kompetanse mest mulig effektivt, og har kommunen hensiktsmessige system og rutiner for dette?
3. Følger kommunen gjeldende regelverk ved ansettelser?

Problemstilling nr 1 - kun beskrivende - Hvordan arbeider kommunen med å beholde nødvendig kompetanse, og hva er årsaker til at folk i kommunen har sluttet i løpet av det siste året?

Det er ikke laget noen kriterier for denne problemstillingen. Revisors tilnærming har vært å få oversikt over kommunens egne mål, strategier og tiltak på området, hvordan disse blir fulgt opp av administrasjonen og om kommunen gjør spesifikke tiltak for å beholde ansatte med nøkkelkompetanse.

Turnover er en betydelig utfordring for Frøya kommune, og situasjonen er mer krevende enn i mange andre kommuner. Statistikk fra KS viser at kommunen har høyere turnover enn både nabokommunen og kommunesektoren samlet. Årsakene til at ansatte slutter er mange, men en viktig faktor er nok konkurransen med privat næringsliv, og at nyutdannede bruker jobben som et springbrett for å søke seg til andre kommuner senere. Denne konkurransen er kanskje spesielt tøff for kommunen, ettersom den ofte har færre økonomiske ressurser og dermed ikke kan tilby like høy lønn og gode betingelser som mange private arbeidsgivere.

For å møte utfordringen har kommunen iverksatt ulike tiltak for å både rekruttere og beholde ansatte. Det er utarbeidet en arbeidsgiverstrategi i 2023, men den er i liten grad blitt operasjonalisert i organisasjonen. Høy turnover er fortsatt et vedvarende problem, og oppvekstsektoren er spesielt utsatt. Revisors betraktninger er at kommunen bør jobbe strategisk, målrettet og samarbeidsorientert på flere områder for å møte utfordringene de står overfor.

Internt i kommuneorganisasjonen bør et viktig fokusområde være arbeidsmiljø og ledelse. Kommunen bør utvikle inkluderende og fleksible arbeidsmiljøer som kan tiltrekke seg og beholde kompetent arbeidskraft. Å etablere gode systemer for introduksjon og oppfølging av nye medarbeidere er en viktig faktor for å sikre en god start på arbeidsforholdet.

En bedre systematikk i sluttsamtaler er også nødvendig for å kunne analysere de faktiske årsakene til at ansatte slutter. Dette vil gi kommunen bedre innsikt i hvilke faktorer som spiller inn, og hvilke områder som kan forbedres.

Alle aktører, ikke minst den store oppdrettsnæringen, bør ha interesse og nytte av at kommunen beholder sine ansatte. Dette kan inkludere tiltak som gjør det lettere for ansatte å etablere seg i lokalsamfunnet, og å samarbeide for å rekruttere til «jobb-for-to». Samarbeid med lokalt næringsliv og frivillige organisasjoner kan være viktige faktorer i arbeidet med å rekruttere og sikre stabil arbeidskraft over tid.

Tilrettelegging for både bolig og integrering i samfunnet er også sentrale faktorer. Boligprosjektet «Ung-Frøya» viser at Frøya kommune ønsker å bidra til å legge til rette for boliger for unge i etableringsfasen. Samlet sett krever utfordringen med høy turnover en helhetlig tilnærming, der strategiske tiltak innen arbeidsmiljø, ledelse, tilrettelegging av infrastruktur og lokalt samarbeid med andre aktører er viktig for å lykkes.

Problemstilling nr 2 - Jobber kommunen med å bruke kompetanse mest mulig effektivt, og har kommunen hensiktsmessige system og rutiner for dette?

Kriterier og revisors vurdering av kommunens oppfyllelse av dem:

1 - Kommunen bør ha en systematisk og målrettet arbeidsgiverpolitikk
Revisor vurderer at kommunen ikke i tilstrekkelig grad har en systematisk og målrettet arbeidsgiverpolitikk.

2 - Kommunen bør ha tydelige roller og ansvar innen lederutvikling og kompetanseutvikling.
Revisor vurderer at kommunen ikke i tilstrekkelig grad har tydeliggjort roller og ansvar innen lederutvikling og kompetanseutvikling.

3 - Kommunen bør ha hensiktsmessige systemer og rutiner for kompetansestyring.
Revisor vurderer at kommunen ikke har hensiktsmessige systemer og rutiner for kompetansestyring

4 - Kommunen bør legge til rette for at ansatte får brukt kompetansen sin.
Revisor vurderer at kommunen ikke i tilstrekkelig grad legger til rette for at ansatte får brukt kompetansen sin.

5 - Kommunen bør jobbe aktivt med deltidsproblematikk.
Revisor vurderer at kommunen arbeider aktivt med deltidsproblematikk.

6 - Kommunen bør jobbe aktivt med forebygging og oppfølging av sykefravær.
Revisor vurderer at kommunen arbeider aktivt med å forebygge og følge opp sykefravær.

7 - Kommunen bør stimulere til innovasjon og tjenesteutvikling.
Revisor vurderer at kommunen i noen grad stimulerer til innovasjon og tjenesteutvikling, men mangler en helhetlig og strukturert tilnærming.

8 - Kommunen bør ha systemer som bidrar til effektiv bruk av tilgjengelige ressurser i tjenesteproduksjonen.

Revisor vurderer at kommunen i noen grad arbeider systematisk for å bruke ressursene effektivt i tjenesteproduksjonen, og har potensiale for å arbeide enda mer systematisk.

Problemstilling nummer 3 - Følger kommunen gjeldende regelverk ved ansettelser?

Kriterier og revisors vurdering av kommunens oppfyllelse av dem:

1- Kommunen bør ha utarbeidet rutiner/retningslinjer for ansettelser.
Revisor vurderer at kommunen har utarbeidet rutiner/retningslinjer for ansettelser, men at det er behov for å tydeliggjøre elementer i rutinene.

2 - Ansettelsesprosessen skal ivareta følgende formkrav:

- Tillitsvalgte skal involveres i ansettelsesprosessen
- Alle stillinger skal lyses ut, med mindre unntak kan begrunnes
- Minst tre kandidater bør innkalles til intervju
- Den best kvalifiserte søkeren skal ansettes, med mindre unntak kan begrunnes i regelverket (kvalifikasjonsprinsippet)
- Følgende hovedpunkter i ansettelsesprosessen skal dokumenteres:
 - o Utlysningsteksten
 - o Referater fra intervju
 - o De faktiske forholdene ansettelsesvedtaket bygger på (evt. vurderingene bak innstillingen)
 - o Hvordan habilitet er vurdert
 - o Offentlig søkerliste
- Relevant dokumentasjon fra ansettelsesprosessen skal arkiveres i kommunens sak- og arkivsystem

Revisor vurderer at kommunen i all hovedsak har en praksis som ivaretar kravene til ansettelsesprosesser, men at det er mangler knyttet til dokumentasjon av prosessene.

3 - Det skal utarbeides skriftlig arbeidsavtale.

Revisor vurderer at kommunen utarbeider skriftlig arbeidsavtale ved tilsettinger.

Revisors konklusjoner

Revisor konkluderer i andre problemstilling med at kommunen i for liten grad jobber med å bruke kompetanse mest mulig effektivt, og ikke har hensiktsmessige system og rutiner for dette innenfor de temaene som revisor har undersøkt.

Til grunn for konklusjonen ligger revisors vurdering om at Frøya kommune ikke i tilstrekkelig grad har en systematisk og målrettet arbeidsgiverpolitikk, og at kommunen trenger å tydeliggjøre bedre roller og ansvar innen lederutvikling og kompetanseutvikling. I tillegg mangler kommunen system for kompetansestyring.

Kommunen arbeider aktivt og systematisk både med deltidsproblematikk og sykefravær, men bør i større grad legge til rette for at ansatte kan bruke kompetansen sin. Kommunen arbeider i noen grad systematisk med innovasjon og tjenesteutvikling og for å effektivisere ressursbruken i tjenesteproduksjonen. Det er likevel rom for forbedring i dette arbeidet.

I tredje problemstilling konkluderer revisor med at kommunen i stor grad følger gjeldende regelverk ved ansettelser, men at kravet til dokumentasjon av ansettelsesprosessene i for liten grad er innfridd.

Frøya kommune har utarbeidet rutiner/retningslinjer for ansettelser som fyller kravene i lov og regelverk, og i hovedsak har kommunen en praksis som ivaretar disse kravene. Det er imidlertid noen mangler knyttet til dokumentasjon av prosessene.

Revisors anbefalinger

Revisor anbefaler kommunedirektøren å:

- Tydeliggjøre roller og ansvar i kommunens arbeid med lederutvikling og kompetanseutvikling.
- Utvikle en overordnet kompetansestrategi og system for kompetansestyring.
- Revidere retningslinjer for ansettelser slik at de samsvarer med innføringen av nytt rekrutteringssystem.
- Tydeliggjøre i retningslinjene for ansettelser hvilke elementer i rekrutteringsprosessen som bør dokumenteres skriftlig og arkiveres, og hvem som har ansvar for å gjøre det.

Konseks vurdering og konklusjon

Kontrollutvalgets sekretariat mener at revisor har svart ut problemstillingene som var satt for forvaltningsrevisjonen, og at rapporten gir nyttig informasjon om kommunens arbeidsgiverpolitikk og ledelse. Sekretariatet anbefaler kontrollutvalget å ta rapporten til orientering og legge den frem for kommunestyret med forslag om at revisors anbefalinger følges opp av kommunedirektøren.