

Kompetanse, bemanning og omstilling i Heim kommune

Prosjektplan forvaltningsrevisjon

FR1393

2026

1 FAKTA OM OPPDRAGET

FORMÅL

Formålet med forvaltningsrevisjonen er å undersøke om kommunen har etablert en strategisk og helhetlig arbeidsgiverpolitikk som bidrar til å sikre nødvendig omstilling, bemanning og kompetanse på kort og lang sikt.

PROBLEMSTILLINGER

1. I hvilken grad arbeider Heim kommune kunnskapsbasert og langsiktig for å møte framtidige behov for tjenester, kompetanse og bemanning?
2. I hvilken grad har ledere på ulike nivå tydelige rammer og nødvendige forutsetninger for å arbeide med kompetanse, bemanning og omstilling?

TIDS- OG RESSURSBRUK

Timeforbruk: 350 timer

Rapport til sekretær: 19. april 2027

OPPDRAGSANSVARLIG REVISOR

Anne Grete Wold

anne.wold@revisjonmidtnorge.no

Tlf. 99100669

2 MANDAT

2.1 Bestilling

Kontrollutvalget i Heim kommune bestilte den 26.03.2026, sak 10/26 en forvaltningsrevisjon med tema personalforvaltning. Bestillingen er i tråd med prioriteringene i plan for forvaltningsrevisjon 2024-2028 og vedtaket har følgende ordlyd:

1. Kontrollutvalget bestiller forvaltningsrevisjon av kommunens personalforvaltning som er prioritert først i gjeldende plan for forvaltningsrevisjon.
2. Kontrollutvalget ber revisor utarbeide en prosjektplan i tråd med saksfremlegget, problemstillinger, fremkomne innspill og avgrensninger i behandling av denne saken, som oversendes sekretariatet innen 20. mai 2026.

I saksfremlegget står det formålet med forvaltningsrevisjonen er å undersøke om kommunen har etablert en effektiv, strategisk og helhetlig personalpolitikk som bidrar til å sikre nødvendig bemanning og kompetanse på kort og lang sikt.

2.2 Bakgrunnsinformasjon

Norske kommuner står overfor betydelige utfordringer knyttet til tilgang på arbeidskraft og kompetanse. Generalistkommuneutvalget (NOU 2023:9¹) peker på at mangel på kapasitet og kompetanse er blant de viktigste årsakene til at kommuner har utfordringer med å oppfylle lovpålagte oppgaver. Utvalget viser blant annet til økende behov for spesialisert kompetanse, utfordringer med rekruttering og små og sårbare fagmiljøer.

KS sin arbeidsgivermonitor² viser på samme måte at mange kommuner opplever betydelige utfordringer med å rekruttere og å beholde nødvendig kompetanse. KS framhever derfor at kommunene må arbeide både med å tiltrekke seg og beholde kvalifiserte medarbeidere for å sikre bærekraftige tjenester over tid. Strategiske dokumenter har synliggjort at dette er utfordringer også i Heim kommune (se kapittel 2.3).

Demografiske utviklingstrekk forsterker utfordringsbildet. Analyser³ viser at en aldrende befolkning vil føre til økt etterspørsel etter kommunale tjenester, samtidig som tilgangen på arbeidskraft blir mer begrenset. Dette innebærer at kommunene i større grad må arbeide mer

¹ [NOU 2023: 9](#)

² [kommunesektorens-arbeidsgivermonitor-2025.pdf](#)

³ [Rekrutteringsproblemer og mangel på arbeidskraft på kort sikt | HK-dir](#)

strategisk med både omstilling, kompetanseutvikling, oppgaveløsning, organisering og rekruttering for å opprettholde kvaliteten i tjenestene.

KS understreker videre at kommuner som arbeider systematisk med strategisk kompetanseplanlegging, har bedre forutsetninger for å møte framtidige kompetansebehov og gjennomføre nødvendig utviklingsarbeid. Kompetanseutvikling, lederstøtte og tiltak for å beholde ansatte er derfor sentrale virkemidler for å sikre stabile tjenester og redusere sårbarhet knyttet til turnover og kompetansemangel. Strategisk kompetanseplanlegging bør i denne sammenhengen ses i sammenheng med bemanningsplanlegging, organisering, oppgavedeling og annet utviklings- og omstillingsarbeid.

Både nasjonale utredninger og sentralt initierte prosjekter peker på behovet for omstilling og nye arbeids- og organisasjonsformer i kommunene. Helsepersonellkommisjonen⁴ gir et tydelig innblikk i dette. KS og helsedirektoratet har etablert programmet Tørn⁵ skal bidra til å finne løsninger på utfordringene, i samarbeid med kommunene.

Utfordringen kan dermed ikke nødvendigvis løses gjennom økt rekruttering alene. Kommunene bør også vurdere hvordan eksisterende kompetanse og arbeidskraft brukes, hvordan oppgaver fordeles, og hvordan tjenester og organisering kan tilpasses endrede rammebetingelser.

Omstillingsarbeid, kompetanse og rekruttering er også et spørsmål om styring og internkontroll. KS beskriver arbeidsgiverområdet som en sentral støtteprosess som omfatter blant annet kompetanseplanlegging, rekruttering og oppfølging av ansatte⁶. God internkontroll skal gi ledelsen nødvendig styringsinformasjon om risiko, bemanning og kompetanse. Da kan man identifisere og følge opp utfordringer før de får for store konsekvenser for tjenestene.

2.3 Kommunens organisering

Heim kommune er organisert med kommunedirektør som øverste leder.

Sentraladministrasjonen i kommunen består av kommunedirektør med utviklingsavdeling og servicekontor. På kommunens hjemmeside står det at i tillegg til å utøve stabs- og støttefunksjoner, har sentraladministrasjonen en overordnet myndighet i forhold til enhetene.

⁴ [NOU 2023: 4 - regjeringen.no](#)

⁵ [Dette er Tørn - Hjem](#)

⁶ [Kommunedirektorens-internkontroll-veileder-08092020.pdf](#)

Administrasjonen er også knutepunkt mot kommunens politiske styringssystem.⁷ Kommunen har høsten 2025 ansatt ny HR-leder, som rapporterer til assisterende kommunedirektør.

Ifølge kommunens hjemmeside er det tre kommunalsjefer innenfor henholdsvis «tekniske tjenester», «oppvekst og utdanning», og «helse, mestring og familie». Ifølge hjemmesiden er tjenesteområdene organisert ulikt når det gjelder delegering av lederansvar.

Relevante styringsdokumenter

Revisor har søkt på kommunens hjemmeside, og funnet følgende plangrunnlag som kan være relevant for temaet som skal revideres:

[Kommuneplanens samfunnsdel 2026-2038](#) ble vedtatt av kommunestyret i april 2026 (sak 29/26). Ett av de seks satsingsområdene i planen handler om kommunen som organisasjon, hvordan den drives, og etter hvilke mål den styres, blant annet:

- «Heim kommune har et godt omdømme og er en attraktiv arbeidsplass. Heim kommune skal være en kommune kjent som en god arbeidsplass, et godt sted å bo og et godt sted å drive næring. Innbyggere, næringsdrivende, frivillighet og ansatte skal ha tillit til kommunen, med mål om at disse skal være ambassadører for kommunen og lokalsamfunnet. Kommunen skal jobbe målrettet med tiltak som sikrer rekruttering og å holde på arbeidstakere.»
- «Kompetente og tydelige ledere som tar initiativ. Ledere i Heim kommune har en viktig rolle i å følge opp– og svare på både lokalsamfunnet og de ansattes behov. Ledere skal være tydelige, samtidig som de viser åpenhet, og støtter opp under initiativer som kommer fra ansatte. Det er derfor viktig med dyktige ledere på alle nivåer i organisasjonen.»

[Kommunens planstrategi 2024-2027](#) ble vedtatt av kommunestyret i oktober 2024 (sak 103/24). Her er det under «utfordringer» og «muligheter» blant annet pekt på følgende forhold:

- «Befolkningsnedgang, eldrebølge og kampen om arbeidskrafta er også utfordringer som preger mange kommuner i regionen, også heimsamfunnet. Kombinert med høy avgang og lav utdanning og rekruttering innen enkelte yrker gjør at en rekke fag og yrkesgrupper blir en sårt ønsket ressurs som er ettertraktet i hele landet. Dette er en utfordring både for det offentlige og de private aktørene, ikke minst i Heim kommune. Tendensen er at

⁷ [Organisasjonskart - HEIM KOMMUNE](#)

desto lenger unna storbyene kommunene ligger, desto vanskeligere er det å rekruttere fagkompetanse».

- «Selv om det er påpekt utfordringer ved den høye andelen mottatte flyktninger, er disse nye innbyggerne en sårt trengs tilførsel av innbyggere – hvis integrering og bosetting gjør at disse blir en permanent del av Heimsamfunnet. Mange sektorer i arbeidslivet både privat og offentlig har slitt med å få tak i folk. Ved utvikling av et godt samarbeid mellom private aktører og det offentlige kan man forhåpentligvis få sysselsatt arbeidsføre flyktninger i meningsfylt arbeid og fylle opp vakante stillinger. Dette vil både føre til økt sysselsetting og oppfylling av vakanser, men også bidra til å demme opp for den demografiske nedgangen som er den generelle tendens.»

Øvrige tilgjengelige dokumenter:

- [Rekrutteringsplan](#), vedtatt av kommunestyret i april 2024 (sak 38/24)
- [Strategisk kompetanseplan helse og mestring 2020-2024](#)
- [Etiske retningslinjer](#), 2021
- [Styring og ledelse i Heim kommune](#), 2020

3 PROSJEKTDESIGN

Bestillingen gjelder kommunens strategiske og helhetlige personalforvaltning og hvordan kommunen sikrer nødvendig bemanning og kompetanse på kort og lang sikt. Revisor legger til grunn at et langsiktig perspektiv også omfatter hvordan kommunen tilpasser kompetanse, organisering og oppgaveløsning til framtidige tjenestebehov.

Revisjonen vil derfor undersøke om kommunen har et tilstrekkelig kunnskapsgrunnlag om framtidige behov for tjenester, kompetanse og bemanning, og om dette brukes i kommunens strategier, prioriteringer og planlegging. Videre vil revisjonen undersøke hvordan kommunen legger til rette for nødvendig utvikling og omstilling, og hvordan ledere, tillitsvalgte, verneombud og ansatte involveres i dette arbeidet.

Med omstilling menes i denne sammenhengen særlig utvikling av arbeidsformer, organisering, oppgavedeling og kompetanse.

3.1 Problemstillinger

Revisor foreslår dermed følgende problemstillinger som utgangspunkt for å løse oppdraget:

1. I hvilken grad arbeider Heim kommune kunnskapsbasert og langsiktig for å møte framtidige behov for tjenester, kompetanse og bemanning?

Mulige tilnærminger til denne problemstillingen kan være kommunens arbeid med å analysere framtidige tjeneste- og kompetansebehov som følge av demografiske, økonomiske og samfunnsmessige endringer. Det er også aktuelt å se på om analyser og kunnskapsgrunnlag brukes aktivt i planlegging, prioriteringer og beslutninger. Videre kan det være aktuelt å undersøke om kommunen har fastsatt mål, strategier og tiltak for å møte framtidige utfordringer knyttet til arbeidskraft og kompetanse, og om arbeidet er integrert i kommunens styrings- og internkontrollsystemer.

2. I hvilken grad har ledere på ulike nivå tydelige rammer og nødvendige forutsetninger for å arbeide med kompetanse, bemanning og omstilling?

Mulige tilnærminger til denne problemstillingen kan være om ledere på ulike nivå har fått delegert tydelig ansvar og nødvendig handlingsrom, kompetanse og støtte til å praktisere både relevant personalledelse og gjennomføre nødvendig omstilling. Videre om medarbeidere, tillitsvalgte og verneombud involveres i utviklings- og omstillingsarbeid. Det kan også være aktuelt å se på om tjenesteområdene arbeider systematisk med kompetanseutvikling, oppgavedeling, rekruttering og organisasjonsutvikling i tråd med kommunens overordnede mål. Et annet sentralt område er om det finnes mekanismer for

læring, erfaringsdeling og oppfølging som bidrar til at strategiene får faktisk betydning ute i tjenestene. Det kan også være aktuelt å se på hvilke verktøy lederne har tilgjengelig og bruker for å ivareta personalansvar og nødvendig omstillingsarbeid, og om kommunen vurderer digitale løsninger og KI som virkemiddel for å effektivisere arbeidsprosesser, frigjøre kapasitet eller redusere framtidig arbeidskraftbehov.

3.2 Avgrensing

Revisjonen skal ikke vurdere tjenestekvalitet, politiske prioriteringer, hvilken organisering, bemanning eller tjenestestruktur kommunen bør velge. Revisjonen omfatter heller ikke en fullstendig gjennomgang av kommunens personalforvaltning.

På grunn av prosjektets omfang vil det ikke være mulig å gjennomføre dyptgående revisjon i alle tjenesteområder, blant annet i form av intervjuer. Revisor vil derfor innledningsvis kartlegge hvilke områder det kan være mest hensiktsmessig å undersøke nærmere.

3.3 Kilder til kriterier

Aktuelle kilder til revisjonskriterier kan være:

- KommuneLOven
- Plan- og bygningsLOven
- ArbeidsmiljøLOven
- Kommunens egne strategier og retningslinjer
- KS: Veileder for lokalt arbeid med kompetanseutvikling
- KS: Skodd for framtida. Et refleksjonshefte for utvikling av lokal arbeidsgiverpolitikk
- KS: Orden i eget hus, veileder om internkontroll

3.4 Metoder for innsamling av data

For å belyse problemstillingene vil det være hensiktsmessig å benytte flere datakilder og metoder for å samle data. En kombinasjon av dokumentgjennomgang, intervjuer, analyse av styringsdata og eventuelt spørreundersøkelse vil gi et bredt og pålitelig datagrunnlag.

Dokumentgjennomgang

Dokumentgjennomgang vil være en sentral metode for å kartlegge kommunens strategier, målsettinger, rutiner og systemer på området. Aktuelle dokumenter kan være:

- kommuneplanens samfunnsdel og andre overordnede styringsdokumenter
- arbeidsgiverpolitikk og personalpolitiske retningslinjer
- kunnskapsgrunnlag som ligger til grunn for kommuneplanen og arbeidsgiverpolitikken
- rekrutteringsstrategier og kompetanseplaner

- organisasjonskart, delegasjonsreglement og beskrivelser av HR-funksjonens rolle og ansvar
- rutiner for rekruttering, onboarding, kompetanseutvikling og medarbeideroppfølging
- risikovurderinger, internkontrolldokumentasjon og rapportering til kommunedirektør og politisk nivå
- styringsdata om utviklingen, for eksempel alderssammensetning, turnover, kompetansesammensetning og deltidsstillinger

Intervjuer

Det vil være aktuelt å gjennomføre intervjuer med utvalgte aktører på ulike nivå i organisasjonen. Intervjuene kan bidra til å belyse hvilke utfordringer kommunen står overfor og hvordan systemer og rutiner fungerer i praksis. Aktuelle informanter kan være:

- kommunedirektør, assisterende kommunedirektør og kommunalsjefer
- HR-leder og medarbeidere i HR-funksjonen
- ansatte som arbeider med plan- og strategioppgaver
- utvalgte enhetsledere med personalansvar
- hovedtillitsvalgte og hovedverneombud

Spørreundersøkelse

Revisor vil underveis vurdere om det kan være aktuelt å gjennomføre en spørreundersøkelse rettet mot ledere og tillitsvalgte i alle tjenesteområder og på alle nivå i kommunen. Dette for å få bredere informasjon om temaet enn det vi får gjennom dokumentanalyse og intervjuer.

4 PROSJEKTORGANISERING

4.1 Prosjektteam

Oppdragsansvarlig revisor	Anne Grete Wold
Prosjektmedarbeider	Marie Husøy Sæther
Kvalitetssikrer	Trine Holter
Kvalitetssikrer	Merete Montero

4.2 Milepælsplan

Bestillingsdato	26. mars 2026
Prosjektplan til sekretær	10. september 2026
Oppstartsmøte	16. november 2026
Datainnsamling ferdig	26. februar 2027
Rapport til uttalelse	22. mars 2027
Rapport til sekretær	19. april 2027

Steinkjer, 1. september 2026

Anne Grete Wold

Oppdragsansvarlig revisor



Hovedkontor: Brugata 2, Steinkjer

Tlf. 907 30 300 - www.revisjonmidt norge.no