



Til kontrollutvalget i Steinkjer kommune
v/KonSek og Liv Tronstad

Bakgrunn og bestilling

Kontrollutvalget i Steinkjer kommune behandlet sak om bestilling av forvaltningsrevisjon i møte 13.02.2026 (sak 05/26), og vedtok å bestille en forvaltningsrevisjon innen temaet *bemanning, rekruttering og kompetanse*. Foreslåtte sektorer for revisjon er administrasjon, helse og omsorg, opplæring og teknisk sektor. Kontrollutvalget ba samtidig Revisjon Midt-Norge SA utarbeide et notat som grunnlag for prosjektplan, herunder forslag til problemstillinger, avgrensninger, ressursbruk og leveringstidspunkt, og besluttet å avvente bestilling av eierskapskontroll til senere i perioden. Dette notatet er ment å oppfylle denne bestillingen og gi grunnlag for videre drøfting av prosjektets innretning og eventuelle avgrensninger.

I kundemøte og revisors risikovurderinger er det pekt på flere forhold som samlet indikerer vesentlig risiko og styringsutfordringer i kommunen. Det er blant annet vist til vedvarende bemanningsutfordringer innen blant annet helse- og tekniske fag, sterk kostnadsvekst innen barnevern og ressurskrevende tjenester, omorganisering av distriktsmedisinsk senter (DMS), samt ny kommunedirektør, planlagt omorganisering og omfattende nedbemanning i administrasjonen. Revisor har pekt på at disse forholdene samlet sett tilsier at en forvaltningsrevisjon kan være aktuelt innen temaet bemanning, rekruttering og kompetanse, særlig med vekt på internkontroll, rolleavklaringer og kommunens ledelses- og styringssystemer.

Om bemanning, kompetanse og rekruttering

Bemanning, kompetanse og rekruttering er gjensidig avhengige størrelser i kommunal virksomhet og må forstås i sammenheng med kommunens ansvar for forsvarlig tjenesteproduksjon og internkontroll. Kommunedirektørens internkontroll skal bidra til at vedtatt politikk blir gjennomført, at tjenestene er av god kvalitet og at ressursene brukes effektivt og riktig (KS, 2020, *Orden i eget hus – Kommunedirektørens internkontroll*, s. 5). Internkontrollen skal være systematisk og bygge på risikovurderinger (KS, 2020, s. 64–65). Dette innebærer at bemanning og kompetanse ikke kun er et administrativt spørsmål, men en del av kommunens plikt til å sikre etterlevelse av lovkrav. Kapasitetsutfordringer fritar ikke kommunen fra dens lovpålagte plikter, noe som også er understreket av Sivilombudet i uttalelse om manglende oppfølging av ulovlig byggetiltak, hvor det presiseres at kommunen ikke kan vise

til ressursmangel for å unndra seg ansvar¹. Bemanning må derfor vurderes opp mot de lovpålagte oppgavene kommunen skal utføre. I helse- og omsorgstjenestene innebærer forsvarlighetskravet at virksomheten må organiseres slik at helsepersonell kan utføre sine oppgaver i samsvar med krav til faglig forsvarlighet². Organisering og bemanning henger tett sammen: En organisasjonsstruktur med stort lederspenn eller utilstrekkelige støttefunksjoner kan svekke evnen til oppfølging, kvalitetssikring og kompetanseutvikling. En forvaltningsrevisjon foretatt av Møre og Romsdal Revisjon av Aure kommune viser at høy arbeidsbelastning for ledere kan gjøre det vanskelig å følge opp ansatte og dermed påvirke arbeidsmiljø og tjenestekvalitet (Møre og Romsdal Revisjon SA, 2024, *Bemanning, kompetanse og rekruttering – Aure kommune*, s. 5).

Kompetanse er samtidig en forutsetning for kvalitet i tjenestene. Strategisk kompetanseplanlegging handler om å skape en «rød tråd fra kommunens overordnede mål til den enkelte ansattes kompetanse og kompetansebehov», og må forankres politisk og i styringsdokumenter (KS m.fl., 2022, *Veileder for lokalt arbeid med kompetanseutvikling*, s. 4). KS sin kartlegging av strategisk kompetanseutvikling viser at kommuner som arbeider systematisk og strategisk med kompetanse, også scorer høyere på innovasjon og systematikk i utviklingsarbeidet, men at det finnes et uutnyttet potensial i sektoren (Asplan Viak & Fafo, 2010, *Strategisk kompetanseutvikling i kommunene*, s. 7). Kompetansekartlegging må omfatte både hvilken kompetanse kommunen har, og hvilken kompetanse som vil være nødvendig fremover, sett i lys av demografiske endringer og utvikling i oppgaveporteføljen.

Rekruttering må ses i lys av dette kompetansebehovet. Kommunen må rekruttere den kompetansen som er nødvendig for å løse lovpålagte oppgaver, samtidig som den må legge til rette for å beholde ansatte over tid. Evalueringen av mentorprogram for helsepersonell viser at slike tiltak kan bidra positivt til rekruttering, faglig utvikling og trivsel, og at turnover kan reduseres i virksomheter som har tatt ordningen i bruk (Oslo Economics, 2024, *Evaluering av mentorprogram for helsepersonell*, s. 4). Dette illustrerer at rekruttering og det å beholde ansatte henger sammen med systematisk kompetansearbeid og god oppfølging i organisasjonen.

Bemanning, kompetanse og rekruttering må derfor behandles samlet. Tilstrekkelig bemanning er nødvendig for å oppfylle lovpålagte krav; riktig kompetanse er nødvendig for å sikre

¹ Sivilombudet. (2020,). *Manglende oppfølging av ulovlig byggetiltak* (sak 2020/2911).

<https://www.sivilombudet.no/uttalelser/manglende-oppfolging-av-ulovlig-byggetiltak/>

² Helsedirektoratet. *Krav til helsepersonells yrkesutøvelse – § 4 Forsvarlighet*. Hentet fra

<https://www.helsedirektoratet.no/rundskriv/helsepersonelloven-med-kommentarer/krav-til-helsepersonells-yrkesutovelse/-4.forsvarlighet>

forsvarlig kvalitet; og målrettet rekruttering og tiltak for å beholde ansatte er avgjørende for stabilitet og bærekraft i tjenestene. Arbeidet må være systematisk, risikobasert og forankret i kommunens overordnede styring og internkontroll.

Forslag til aktuelle problemstillinger

Basert på dette grunnlaget kan følgende problemstillinger vurderes som relevante forslag for en forvaltningsrevisjon:

- Er organiseringen og støttefunksjonene tilstrekkelig robuste til å sikre forsvarlig tjenesteproduksjon?
- Har kommunen kartlagt bemannings- og kompetansebehov opp mot lovpålagte oppgaver?
- Har kommunen en systematisk og risikobasert tilnærming til arbeidet med kompetanse, herunder opplæring?
- Har kommunen tiltak som bidrar til å rekruttere og beholde nødvendig kompetanse over tid?

For å sikre et hensiktsmessig og gjennomførbart revisjonsprosjekt bør kontrollutvalget ta stilling til enkelte overordnede avklaringer. Dette gjelder blant annet om forvaltningsrevisjonen primært skal rettes mot et overordnet nivå, med vekt på styring, internkontroll og systemer, eller om revisjonen skal spisses mot enkelte eller samtlige av tjenesteområdene som kontrollutvalget selv har pekt på (administrasjon, helse og omsorg, opplæring og teknisk sektor). Disse avklaringene vil være avgjørende for utforming av endelige problemstillinger, valg av metode og vurdering av ressursbruk i en kommende prosjektplan.

Basert på prosjektets innretning og omfang estimeres ressursbruken til om lag 350–400 timer. Dette forutsetter en tydelig avgrensning av problemstillinger og eventuelt antall tjenesteområder som inngår i revisjonen. Med utgangspunkt i tilgjengelig kapasitet og pågående prosjekter i øvrige kommuner, legges det til grunn at endelig rapport kan leveres innen desember 2026.

Med vennlig hilsen (autosignatur)

Johannes O. Nestvold
Oppdragsansvarlig forvaltningsrevisor

Direkte ☎ 900 123 68 eller ✉ jne@rmnsa.no

Kilder

Lover:

- Arbeidsmiljøloven. (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (LOV-2005-06-17-62). Lovdata, hentet fra: <https://lovdata.no/lov/2005-06-17-62>
- Helsepersonelloven. (1999). *Lov om helsepersonell m.v.* (LOV-1999-07-02-64). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1999-07-02-64>
- Kommuneleien. (2018). Lov om kommuner og fylkeskommuner (LOV-2018-06-22-83). Lovdata. Hentet fra: <https://lovdata.no/lov/2018-06-22-83>

Veiledere:

- KS. (2020). «Orden i eget hus» - Kommunedirektørens internkontroll – veileder. Hentet fra: <https://www.ks.no/globalassets/fagomrader/lokaldemokrati/internkontroll/Kommunedirektorens-internkontroll-veileder-08092020.pdf>
- KS, m.fl. (2022). Veileder for lokalt arbeid med kompetanseutvikling. Kommunesektorens organisasjon (KS). Hentet fra: <https://www.ks.no/contentassets/b0a7f611d9924bbe804db9c7a8e8bd0a/Veileder-lokalt-arbeid-kompetanseutvikling.pdf>
- Helsedirektoratet. *Krav til helsepersonells yrkesutøvelse – § 4 Forsvarlighet*. Hentet fra <https://www.helsedirektoratet.no/rundskriv/helsepersonelloven-med-kommentarer/krav-til-helsepersonells-yrkesutovelse/-4.forsvarlighet>

Faglitteratur:

- Asplan Viak, & Fafo. (2010). Strategisk kompetanseutvikling i kommunene. Asplan Viak/Fafo. Hentet fra: <https://www.ks.no/globalassets/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/strategisk-kompetanseplanlegging/foustrategiskompetanseutviklingikommunene.pdf>
- Oslo Economics. (2024). *Evaluering av mentorprogram for helsepersonell*. Hentet fra: <https://www.ks.no/globalassets/OE-2024-112-Evaluering-av-mentorprogram-for-helsepersonell.pdf>

Annet:

- Møre og Romsdal Revisjon SA. (2024). Forvaltningsrevisjon – bemanning, kompetanse og rekruttering i Aure kommune. Hentet fra:
<https://img2.custompublish.com/getfile.php/5399722.2652.mbnatzzupnjuwz/Bemanning%2C%2Bkompetanse%2Bog%2Brekruttering%2C%2BAure%2Bkommune.pdf?return=mrr revisjon.no>
- Sivilombudet. (2020). Manglende oppfølging av ulovlig byggetiltak (sak 2020/2911). Hentet fra: <https://www.sivilombudet.no/uttalelser/manglende-oppfolging-av-ulovlig-byggetiltak/>