



# Forvaltningsrevisjon kompetanse og rekruttering

**Rendalen kommune**

11.05 2022

[www.kpmg.no](http://www.kpmg.no)



# Sammendrag

## I sammendraget under har vi sammenstilt de vurderinger og anbefalinger som er gitt i rapporten.

### Vurderinger - styrende dokumenter og systemer

De sentrale, styrende dokumentene i Rendalen kommune (arbeidsgiverpolitikken, kompetanseplanen og ansettelsesreglementet) fremstår å være hensiktsmessig satt opp og fulgt opp med et system (kompetansebanken og kompetansefondet) som legger godt til rette for god kontroll over rekrutteringsbehov og kompetansebehov. Systemene brukes og følges opp.

Samtidig begynner noen av dokumentene (særlig arbeidsgiverpolitikken og ansettelsesreglementet) å være tilårskomne. I tillegg kan det være hensiktsmessig å ytterligere spisse kompetanseplanen og kompetansebehovsoversikten ytterligere med tanke på å sette tydeligere frister og være klar på hvem som får ansvar.

Kompetansefondet blir brukt godt i noen sektorer, mens det i andre sektorer er mindre kjent og det inne oppvekst har vært lite relevant som følge av nasjonale tiltak. Det er forvaltningsrevisors inntrykk at det kan jobbes med å gjøre kompetansefondet bedre kjent i alle virksomheter og enheter.

Kompetansekartleggingen virker å ligge på et hensiktsmessig nivå, men med variasjon mellom sektorene hva gjelder hvordan dette forstås og gjennomføres. Det kan være hensiktsmessig som følge av sektorenes iboende ulikheter. Forvaltningsrevisor mener det ikke er grunnlag for å mene at disse forskjellene er uhensiktsmessige basert på innsamlet empiri. Samtidig er det vår vurdering at systemet for kompetansekartlegging gjerne kunne vært beskrevet klarere i et passende styrende dokument.

Det er også forvaltningsrevisors vurdering at kommunen, gjennom for eksempel arbeidsgiverpolitikken, i enda større grad kan være eksplisitt rundt hvordan det skal jobbes med å beholde kompetente medarbeidere i kommunen.

### Vurderinger – Organisering og oppfølging av kompetanse og rekruttering

#### **Organiseringen av kompetanse og rekrutteringsarbeidet fremstår som hensiktsmessig.**

Kompetansebanken vurderes å være et hensiktsmessig system for å sikre gode rekrutteringsprosesser og rett kompetanse samtidig som kommuneøkonomien er utfordrende og kommunen står oppe i en omstilling. Det fremstår for forvaltningsrevisor som om systemet er godt kjent både blant ansatte og ledere, og et system som det er forståelse for at det er behov for. Det er videre forvaltningsrevisors vurdering at organiseringen legger til rette for involvering av tillitsvalgte og innhenting av synspunkter.

**Kommunen kunne gjort mer for å være synlig på relevante områder.** Internt i kommunen er det vårt inntrykk at det er flere med gode ideer og at det er noe variasjon mellom virksomhetene i hvor synlige man er på rekrutteringsarenaer som høyskoler og universiteter. Dette henger naturligvis til en viss grad sammen med at tilgangen på kompetent arbeidskraft er avgjørende for behovet for kreative tiltak, men vi vurderer at det kunne vært gjort mer med markedsføringen av Rendalen som arbeidsplass.

**Kompetanse- og rekrutteringsutfordringene er tydeligst innen helse- og omsorg, men eksisterer også i enkelte andre virksomheter.** Det er forvaltningsrevisors vurdering at ordningene rettet mot fastleger og sykepleiere fremstår som vel begrunnet, men at effekten av ordningene bør vurderes.

**Avslutningsvis er det vår vurdering at kommunen i større grad kan formalisere og systematisere sitt arbeid med å evaluere måloppnåelse.** Dette gjelder både enkelttiltak, men også arbeidet med kompetanse og rekruttering på et mer overordnet nivå kan i større grad formaliseres.

## Anbefalinger

- ✓ Kommunen bør vurdere å oppdatere de sentrale, styrende dokumentene. Ansettelsesreglementet gikk ut i 2010, arbeidsgiverpolitikken gikk ut i 2020 mens kompetanseplanen skal rulleres før 2023.
  - Kommunen bør se oppdateringen av sentrale, styrende dokumenter (arbeidsgiverpolitikken, kompetanseplan og ansettelsesreglementet) i sammenheng.
- ✓ Kommunen bør vurdere om det er hensiktsmessig å tydeliggjøre hvordan det skal jobbes med kompetansekartlegging i virksomhetene.
- ✓ Kommunen bør vurdere å inkorporere tiltak for å bevare medarbeidere i sin styrende dokumentasjon, f.eks. i kompetanseplanen.
  - Kommunen bør vurdere om det er hensiktsmessig å spesifisere ansvarlig (tiltakseier) og tidsfrister for tiltak i kompetanseplanen.
- ✓ Kommunen bør vurdere å etablere et system for å evaluere måloppnåelse innen kompetanse og rekruttering med utgangspunkt i den styrende dokumentasjonen.
- ✓ Kommunen bør vurdere om det er behov for å evaluere resultater fra konkrete enkelttiltak, som for eksempel bonusordninger til leger og sykepleiere.

# Innhold

<b>1. Innledning</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrunn og forarbeid	1
1.2 Formål	1
1.3 Problemstillinger	1
1.4 Revisjonskriterier	2
1.5 Metode	2
<b>2. Sentrale styrende dokumenter og systemer</b>	<b>3</b>
2.1 Kapitlets oppbygning	3
2.2 Sentrale styrende dokumenter og systemer	3
2.3 Kompetansekartlegging og løpende identifisering av kompetansebehov	8
2.4 Vurderinger	8
<b>3. Organisering og oppfølging av kompetanse og rekruttering</b>	<b>10</b>
3.1 Kapitlets oppbygning	10
3.2 Organiseringen av kompetanse og rekrutteringsarbeidet	10
3.3 Særlige kompetanse- og rekrutteringsutfordringer	11
3.4 Kommunens arbeid med å vurdere måloppnåelse	11
3.5 Vurderinger	12
<b>4. Våre anbefalinger</b>	<b>13</b>
<b>5. Kommunedirektørens uttalelse</b>	<b>14</b>
<b>6. Vedlegg</b>	<b>15</b>
6.1 Gjennomgåtte dokumenter	15

# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn og forarbeid

Etter vedtak i kommunestyret, i k-sak 83/20, var tema for årets forvaltningsrevisjon «Kompetanse og rekruttering». Vedtaket var basert på kommunens plan for forvaltningsrevisjon. Kontrollutvalget vedtok planen for denne forvaltningsrevisjonen medio desember 2021.

## 1.2 Formål

Formålet med forvaltningsrevisjonen fremgår av kontrollutvalgets bestilling:

*En forvaltningsrevisjon med denne problemstillingen kan se på hvordan Rendalen kommune arbeider med å sikre riktig kompetanse i organisasjonen generelt, og spesielt innenfor de områdene hvor det er særlig rekrutteringsutfordringer.*

*En kan også se særlig på hvilke tiltak som er iverksatt for å tiltrekke seg arbeidskraft, og hvordan disse tiltakene blir fulgt opp.*

*Et annet område som kan belyses er hvordan kommunen arbeider med å omstille den arbeidskraften de har. Jobbes det med tiltak for kompetanseutvikling og andre tiltak som styrker organisasjonen?*

*Forvaltningsrevisjonen skal rettes mot følgende to hovedtema:*

*Kommunens arbeid med kompetanse- og rekruttering generelt.*

*En gjennomgang og vurdering av tiltak kommunen har iverksatt for å sikre kompetanse og arbeidskraft*

*Herunder omstilling av arbeidskraften kommunen allerede har (kompetansehevede tiltak mv.)*

Det er alltid et formål med forvaltningsrevisjoner at disse undersøkelsene skal være forbedringsorienterte, og gi anbefalinger om tiltak dersom det avdekkes avvik eller mulige forbedringsområder. Som vi beskriver i kapittel 1.4 er vår oppfatning at denne undersøkelsen i særlig grad er forbedringsorientert.

## 1.3 Problemstillinger

På bakgrunn av formålet, og etter innspill fra KPMG i form av en prosjektplan, vedtok kontrollutvalget at forvaltningsrevisjonen skulle adressere følgende problemstillinger:

1. Hvilke tiltak har Rendalen kommune gjennomført og iverksatt for å sikre kompetanse og arbeidskraft? Herunder:
  - a) Hvilke systemer har kommunen for å gjennomføre kompetansekartlegginger?
  - b) Har kommunen egnede systemer for å identifisere kompetansebehov fortløpende?
  - c) Har kommunen planer for å sikre at ansatte i kommunen gis nødvendige kompetansehevede tiltak?
2. Hvordan er systemet for kompetanse og rekruttering i Rendalen kommune?
  - a) Har kommunen overordnede planer og retningslinjer knyttet til arbeidet med kompetanse og rekruttering?
  - b) Hvordan ivaretas kompetanse- og rekrutteringsarbeidet organisatorisk?
  - c) Hvilke områder knytter det seg særlige kompetanse- og rekrutteringsutfordringer til?
3. Hvordan jobber kommunen med å vurdere måloppnåelse av de tiltak som gjennomføres innen området kompetanse og rekruttering?

## 1.4 Revisjonskriterier

Til problemstillingane stiller vi opp revisjonskriterier. Revisjonskriterier er de krav og normer som tilstand og/eller praksis i kommunen måles mot. Revisjonskriterier må være aktuelle, relevante og gyldige for kommunen. Revisjonen referer til de følgende kilder som spesielt aktuelle:

- ✓ Kommuneloven
- ✓ Forvaltningsloven
- ✓ Annet relevant lovverk, nasjonale planer, hovedtariffavtalen mv.
- ✓ Formaliserte rutiner og retningslinjer i kommunen

Kommunens egne rutiner og retningslinjer er tillagt ekstra vekt i denne forvaltningsrevisjonen. I tillegg til å være kriterier, gjør ordlyden i problemstillingene også klart at et formål med forvaltningsrevisjonen å vurdere hensiktsmessigheten av rutine og retningslinjene. Heri ligger det også en tolkning av at forvaltningsrevisjonen er forbedringsorientert og mer forbedringsorientert enn hva forvaltningsrevisjoner normalt er. Kommunens egne rutiner og retningslinjer er derfor viet en del oppmerksomhet, særlig i kapittel 2.2.

## 1.5 Metode

For å svare på problemstillingene har vi samlet inn data ved bruk av følgende teknikker:

- ✓ Dokumentanalyse
- ✓ Intervju

Vi har innhentet og gjennomgått dokumentasjon fra kommunen som kan gi informasjon om problemstillingene. Fra kommunen har vi mottatt ansettelsesreglementet, arbeidsgiverpolitikken, kompetanseplanen, beskrivelse av bruk og formål ved kompetansefondet og kompetansebanken samt beskrivelse av særskilte rekrutteringstiltak. Vi har også mottatt vurderinger av kompetansebehovet.

Vi har som ledd i datainnsamlingen også gjennomført ni intervjuer med relevante informanter. Formålet med intervjuene var å få utfyllende informasjon og forklaringer til oversendt dokumentasjon. Intervjuer ble gjennomført med:

- Rådmann
- Personalsjef
- Virksomhetsledere innen oppvekst, kultur og plan næring drift
- En avdelingsleder i helse- og omsorgstjenesten
- En rektor
- To representanter for tillitsvalgte

Ved gjennomføring av intervjuene fulgte vi på forhånd utarbeidede intervjuguider. Fra hvert intervju ble det skrevet referater som ble sendt til de intervjuedes verifisering (gjennomlesing og eventuell korrigerings). I analysen har informasjonen fra intervjuene inngått som informasjonsgrunnlag sammen med den innsamlede dokumentasjonen. Informasjon fra intervjuene er analysert og sammenstilt med øvrig dokumentasjon.

## 2. Sentrale styrende dokumenter og systemer

### 2.1 Kapitlets oppbygning

I dette kapitlet besvares følgende problemstillinger:

1. Hvilke tiltak har Rendalen kommune gjennomført og iverksatt for å sikre kompetanse og arbeidskraft? Herunder:
  - a) Hvilke systemer har kommunen for å gjennomføre kompetansekartlegginger?
  - b) Har kommunen egnede systemer for å identifisere kompetansebehov fortløpende?
  - c) Har kommunen planer for å sikre at ansatte i kommunen gis nødvendige kompetansehevende tiltak?
2. Hvordan er systemet for kompetanse og rekruttering i Rendalen kommune?
  - a) Har kommunen overordnede planer og retningslinjer knyttet til arbeidet med kompetanse og rekruttering?

Først beskrives planene kommunen har for å sikre at ansatte i kommunen gis nødvendige kompetansehevende tiltak, herunder arbeidsgiverpolitikk og kompetanseplan samt hvordan de oppleves av de vi har gjennomført intervjuer med. Deretter beskriver vi kommunens arbeid med kompetansekartlegging og løpende identifisering av kompetansebehov

### 2.2 Sentrale styrende dokumenter og systemer

De sentrale byggesteinene i Rendalen kommunes arbeid med kompetanse og rekruttering er

- ✓ Ansettelsesreglementet
- ✓ Arbeidsgiverpolitikken
- ✓ Kompetansefond
- ✓ Kompetansebank
- ✓ Kompetanseplanen

Ansettelsesreglementet er et prosedyredokument som kort beskriver prosesser knyttet til ansettelser. Ansettelsesreglement (vedtatt av kommunestyret 29. april 2010, sak 16/10). Reglementet har primært relevans for rekrutteringsarbeidet, prosessuelt, i kommunen. I ansettelsesreglementet beskrives myndighet og medbestemmelse, ansettelsesprosedyrer og endringer av reglementet. Etersom forvaltningsrevisjonen har arbeidet med kompetanse og rekruttering, og rekruttering som virkemiddel for å få tak i rett kompetanse, er ikke reglementet gjennomgått i detalj. Det er imidlertid relevant for tenkningen i kompetansebanken og vi vil omtale reglementet nærmere der dette er aktuelt.

Arbeidsgiverpolitikken og kompetanseplanen er helt sentrale styrende dokumenter for rekruttering og kompetanseutvikling. På systemsiden er kompetansefondet og kompetansebanken de viktigste virkemidlene for å sikre at kompetanseplanen også følges opp på systemsiden. Kompetansefondet er mest relevant for kompetanseutvikling blant eksisterende ansatte, mens kompetansebanken er relevant for rekrutteringsarbeidet, selv om det er en glidende overgang mellom disse (og for så vidt også kompetanseplanen). I dette kapitlet går vi gjennom de styrende dokumentene og systemene slik kort skissert ovenfor.



## 2.2.1 Arbeidsgiverpolitikk for Rendalen kommune

Rendalen kommune fremhever i arbeidsgiverpolitikken at det er en ambisjon for kommunen å ha en offensiv arbeidsgiverpolitikk som legger til rette for samspillet mellom medarbeidere, innbyggere og andre samarbeidspartnere, og som gjør kommunen i stand til å ivareta sine oppgaver som samfunnsutvikler.

Helt sentralt er at arbeidsgiverpolitikken skal medvirke til:

- ✓ å øke samspillet for å utvikle nye løsninger, få bedre utnytting av ressursene og utløse nye ressurser
- ✓ å synliggjøre kommunens rolle som samfunnsutvikler sammen med innbyggerne, næringsliv, frivillige organisasjoner og andre offentlige organisasjoner. I det daglige oppmuntre medarbeidere til refleksjon egen praksis og utvikling av nye måter å bidra til å gi gode tjenester
- ✓ å rekruttere, utvikle og beholde kompetente medarbeidere at det blir arbeidet aktivt og målrettet med strategiske arbeidsgiverpolitiske spørsmål på alle nivå i organisasjonen
- ✓ å utvikle arbeidsglede og stolthet over eget og andres arbeid og over kommunen som arbeidsplass
- ✓ å styrke fellesskapsfølelse, identitet og omdømme
- ✓ å jobbe fram fornuftige og gjennomførbare løsninger

Tematisk er arbeidsgiverpolitikken delt inn i følgende deler:

- Lederskap, holdninger og verdier
- Medansvar, medbestemmelse og medinnflytelse
- Likestilling og mangfold
- Omdømme
- **Rekruttering**
- **Kompetanse**
- Lønn

Det som er beskrevet under rekruttering og kompetanse er mest relevant og derfor beskrevet nærmere.

For rekruttering vises det til at til at rekruttering innebærer å tilsette medarbeidere med nødvendig kompetanse i ledige stillinger slik at brukerne får tjenestene de har behov for. Mål for rekruttering i Rendalen kommune er:

- ✓ til enhver tid å sikre rett person med riktig kompetanse på rett plass
- ✓ å arbeide for at kommunen framstår som attraktiv arbeidsgiver som tiltrekker seg nye arbeidstakere
- ✓ å arbeide for at antall deltidsstillinger skal reduseres
- ✓ at det er en jevn fordeling av kvinner og menn
- ✓ at både kvinner og menn innehar lederstillinger på alle nivå og at kvinner og menn har like utviklingsmuligheter
- ✓ få seniorer som ønsker det til å stå lenger i jobb gjennom tilrettelegging og motivasjon

Det vises også til at det i forbindelse med rekruttering bør det tas i bruk offensive virkemidler, slik at kommunen kan stå fram som en attraktiv arbeidsgiver. Herunder fremheves særskilt:

- ✓ bruke mulighetene tariffavtalen gir for særskilt fastsetting av lønn i tilfeller der det er problemer med å rekruttere kvalifiserte arbeidstakere i størst mulig grad tilsette i hele stillinger
- ✓ gjøre den kommunale pensjonsordningen bedre kjent
- ✓ gi muligheter for kompetanseutvikling og personlig utvikling
- ✓ ha tilbud om bolig/boligtomt og barnehageplass
- ✓ legge vekt på intern karriereutvikling og gi muligheter til videreutvikling/utdanning som gjør egne ansatte i stand til å konkurrere om avansementstillinger og ulike lederstillinger
- ✓ legge til rette for at arbeidssituasjonen til den enkelte blir tilpasset den livsfase arbeidstakeren er i
- ✓ aktiv rekruttering gjennom lærlinger, traineer og utplasseringsplasser

Hva gjelder *kompetanse* beskriver arbeidsgiverpolitikken at endrede økonomiske rammer, forventninger og krav fra innbyggerne vil prege fremtiden. En bevisst planlegging av fremtidig personalbehov og kompetanseutviklingstiltak er i så måte helt sentralt.

Målet med kompetansepolitikken i Rendalen kommune er

- ✓ å være et virkemiddel for å nå målene til kommunen, ved at det aktivt blir lagt til rette for å
- ✓ rekruttere og utvikle medarbeidere med nødvendig kompetanse
- ✓ å sikre at kommunen til enhver tid har medarbeidere som er kvalifiserte og motiverte for å
- ✓ utføre oppgavene
- ✓ å utvikle og benytte de menneskelige ressursene best mulig
- ✓ å vurdere, vektlegge positivt og ta i bruk den realkompetansen arbeidstakerne har
- ✓ å bruke egne tilsatte som lærekrefter
- ✓ å sikre midler til å gjennomføre tiltak i kompetanseplan

## 2.2.2 Kompetanseplan

Kommunens kompetanseplan er et styringsdokument for å sikre en framtidsrettet og planmessig utvikling av personalet i henhold til kommunens oppgaver og mål og henger sammen med arbeidsgiverpolitikken. Kompetanseplanen gjelder for perioden 2019-2022. I intervju blir det påpekt at et hovedfokuset i forbindelse med kompetanseplanen er at de fremover ikke kan forvente å rekruttere alle de folkene de trenger fremover. Planen bygger derfor på at de må bruke de folkene de har og bygge kompetanse internt i organisasjonen.

Kompetanseplanen er todelt – en overordnet del som oppdateres etter behov og en handlingsplan som utarbeides hvert år for hver virksomhet parallelt med budsjettbehandlingen i kommunen. Handlingsplanen beskriver hva som er viktige prioriterte satsingsområder innenfor hver virksomhet i det påfølgende år.

Formålet med kompetanseplanen er at Rendalen kommune oppnår:

- ✓ å arbeide aktivt og systematisk med arbeidsgiverspørsmål på alle nivå i organisasjonen
- ✓ å fremstå som en attraktiv og ansvarlig arbeidsgiver med myndiggjorte medarbeidere
- ✓ å sikre kommunen nødvendig kompetanse for å nå vedtatte mål
- ✓ å avklare rammevilkårene for de ansattes arbeid og utvikling
- ✓ å utvikle arbeidsglede og stolthet over eget og andres arbeid og kommunen som arbeidsplass
- ✓ å stimulere til kreativitet og nytenkning

Videre fremheves det at hensikten med kompetanseplanen er å:

- ✓ bidra til at kommunen skal inneha den kompetansen som er nødvendig for å være i stand til å løse kommunens oppgaver
- ✓ gi et godt vurderingsgrunnlag for satsing på kompetanseutvikling fremover
- ✓ veilede kommunens ledere i prioriteringene av kompetanseutviklingstiltak
- ✓ bidra til at kommunens enheter tiltrekker seg, utvikler og beholder ansatte med ønsket kompetanse
- ✓ klargjøre ønsket effekt av kompetanseutvikling
- ✓ bevisstgjøre ledere i betydningen av å gjennomføre kontinuerlig kompetansehevede tiltak på ulike arenaer
- ✓ være et grunnlag for utarbeidelsen av årlige enhetsvise kompetanseplaner

Målet her er at gapet mellom kommunens kompetanse og det faktiske behovet er identifisert, og at strategier for å dekke dette gapet er skissert slik at kommunen har tilstrekkelig antall ansatte med riktig kompetanse.

Kompetanseplanen identifiserer ellers overordnede, relevante, nasjonale dokumenter som hovedavtalen, regjeringens kompetanse- og rekrutteringsplan samt nasjonal kompetansepolitisk strategi (2017-2021) som sentrale premissgivende dokumenter for arbeidet med kompetanse lokalt.

Det vises videre til «Kommuneplanens samfunnsdel 2015 – 2027» der det slås fast at kommuneorganisasjonen må være attraktiv som arbeidsplass, ha kompetente medarbeidere og ledere, samt ha tilgang på ansatte med riktig kompetanse i tida fremover.

Strategiene kommunen har lagt knyttet til dette er å;

- ✓ Sikre at alle ansatte har tilstrekkelig grunnkompetanse for oppgavene de skal utføre
- ✓ Drive helhetlig, systematisk og langsiktig kompetanseutvikling
- ✓ Samarbeide med fagutdanning og desentraliserte utdanningsinstitusjoner om utvikling av utdanninger
- ✓ Tilrettelegge for at kommunen benyttes som arena for studenter og andre miljøer
- ✓ Identifisere og utvikle talenter og kompetanse i organisasjonen
- ✓ Videreutvikle og tilpasse kommunens arbeidsgiverpolitikk og ledelsesform til framtidens arbeidsmarked
- ✓ Utvikle ledelseskompetansen i organisasjonen gjennom systematiske og virksomhetsbaserte utviklingsprogram og gjennom god lederoppfølging og -rekruttering

I dokumentet fremheves det videre, i del to, at det er etablert fire overordnede satsningsområder. Dette inkluderer

- ✓ Felles utviklingsområder
- ✓ Lærende og utviklende organisasjon
- ✓ Mulighet for individuell utvikling
- ✓ Internopplæring
- ✓ Sikre formell kompetanse

Satsningsområdene inneholder også eksempler på tiltak. Disse er ikke nærmere omtalt i denne rapporten som følge av at det dreier seg om eksempler på tiltak.

Sentralt for kompetanseplanen er imidlertid at det utarbeides handlingsplaner for kompetanse ved virksomhetene. Denne utarbeides hvert år for virksomhetene parallelt med budsjettbehandlingen i kommunen. Handlingsplanene beskriver hva som er viktige prioriterte satsningsområder innenfor hver virksomhet i de påfølgende år. Arbeidet med dette har vært gjenstand for diskusjon i intervjuene. I et intervju fremgår det at stab og støtte har ansvar for å bistå med å få gjort jobben med dette i praksis. De har lederforum en gang i måneden, og i dette gjennomførte de i 2021 en evaluering av hva de måtte jobbe mer med. De ser at det er potensial i å arbeide bedre med og følge opp kompetanseplanen tettere.

I intervju vises det også til at kompetanseplanen oppleves som disiplinerende og godt satt i system. Samtidig påpekes det at det er mangler ved tiltakslisten og oppfølgingen av denne. Her etterlyses det at handlingsdelen kunne vært enda mer konkret gjennom å peke tydeligere på ansvar og konkrete tidsfrister

### 2.2.3 Kompetansefondet

Kompetansefondet har egne retningslinjer som beskriver formålet med kompetansefondet, samt et eget skjema utarbeidet for å søke midler i kompetansefondet. Kompetansefondet er en del av det som benyttes som kompetansemidler i kompetanseplanen. Kompetansefondet utgjør her de sentrale midlene som alle kommunens virksomheter kan søke på. I tillegg, og særlig innen helse og omsorg og oppvekst, er det også statlige midler. Videre har virksomhetene dessuten sine egne (lokale) kompetansemidler.

I retningslinjene beskrives hensikten med kompetansefondet å være et ønske om å tilrettelegge for kompetanseutvikling blant nåværende og fremtidige ansatte samt styrking og rekruttering av kompetanse som det er et definert behov for og som kan nyttiggjøres i tjenestene, innenfor de til enhver tid ressursmessige rammer.

Kompetansemidler er tilgjengelig for følgende grupper:

- ✓ Kompetansemidlene kan gis til ansatte i Rendalen kommune med et fast, forpliktende arbeidsforhold med en på forhånd fastsatt arbeidstid, jfr. Hovedtariffavtalens kap. 1, §1, pkt 1.1.
- ✓ Kompetansemidler kan tildeles personer, som ikke har et fast forpliktende arbeidsforhold, som ledd i rekrutteringsarbeid, under forutsetning av at de er i gang med, eller ønsker å påbegynne en utdanning som Rendalen kommune har et stort behov for.
- ✓ Rendalen Kommune kan benytte kompetansemidler for å gi engangstilskudd for å rekruttere til spesielt utsatte stillinger, der det er vanskelig å få tilsatt kompetente medarbeidere.

Videre vises det til at det kan er to søknadsfrister, den 1. mars og den 1. oktober hvert år. Søkere kan søke på påbegynte studier, og det er videre mulig å gjennomføre deler av en utdanning. Retningslinjene gir ellers veiledning hva gjelder søknadsprosess, tildelingsprosess og avgrensninger at de utdanninger man kan søke på gjelder;

- ✓ Etter- og videreutdanning
- ✓ Grunnutdanning
- ✓ Fagbrev
- ✓ Relevante kompetansehevede tiltak

Selve søknaden skal fylles ut i et eget, lettfattelig skjema som skal spesifisere kostnader for utdanningstiltaket, samt varighet og inneholde en vurdering fra leder.

Det fremgår av intervjuer at kompetansefondet ikke er like godt kjent i alle deler av kommunen. Særlig gjelder dette ansatte ute ved enhetene hvor etterutdanningsbehovet er varierende. Flere har ellers påpekt at i opplæringssektoren har det de siste årene vært lite bruk av kompetansefondet som følge av statlige tiltak for videreutdanning av lærere.

## 2.2.4 Kompetansebanken

Rendalen kommune har et omstillingsbehov med dagens forutsetninger i inntektssystemet. Dette var begrunnelsen for å opprette en kompetansebank i Rendalen kommune med mål om å sikre kompetanse i framtida med færre årsverk. I intervju blir det fremhevet at tanken bak kompetansebanken var at alle stillinger i kommunen som blir ledig må opp til vurdering. Rendalen kommune har hatt reduksjon på tre stillinger i året i snitt de senere årene. Kompetansebanken er et sentralt virkemiddel for å sikre best mulig bemanning på bakgrunn av realitetene.

Kompetansebanken har i oppdrag å gjennomgå alle stillinger og vikariater når ansatte går av med pensjon eller sier opp stillingen, eller det blir ledig av andre årsaker. Under følger vurderingskriterier og en beskrivelse av vurderinger som skal gjøres. Dette er hentet fra dokumentet retningslinjer for kompetansebanken.

### Vurderingskriterier

I henhold til Rendalen kommunes vedtatte ansettelsesreglement skal følgende vurderes før en stilling utlyses:

- ✓ Mulig inndragelse av stillingen
- ✓ Mulig tidsavgrenset vakanse
- ✓ Mulig endring av stillingens arbeids- og ansvarsområde (endret stillingsbetegnelse)
- ✓ Mulig overføring av arbeids- og ansvarsområde til andre i egen eller andre virksomheter

### Vurderinger som skal gjøres i kompetansebanken

#### 1. Arbeidsoppgaver

- ✓ Er oppgaven lovpålagt?
- ✓ Kan deler av oppgaven utgå?
- ✓ Kan andre overta oppgaven
- ✓ Kan oppgaven digitaliseres

✓ Kan dette løses i interkommunalt samarbeid

2. Omplassingsbehov/ønske/ – er det noen som bør flyttes/ønsker nye utfordringer?

3. Fortrinnsberettigede – finnes det noen som er kvalifisert for stillingen? I prioritert rekkefølge:

Arbeidsgivers plikt til å tilrettelegge for arbeidstakere med redusert arbeidsevne/attføring/omplassering av ansatte jf arbeidsmiljøloven § 4-6

✓ De som er oppsagt grunnet arbeidsgivers forhold

✓ Utvidelse av deltidsstilling etter arbeidsmiljøloven § 14-2

✓ Utvidelse av deltidsstilling etter Hovedtariffavtalen kap. 1 § 2.3

✓ Ansatt som gjør gjeldene reservasjonsretten ved virksomhetsoverdragelse

✓ Arbeidsgiver har ikke plikt til å foreta ansettelse i ledig stilling, selv om stillingen er utlyst.

Det utarbeides et dokument som virksomhetsleder sender inn til personalsjef før møte i kompetansebanken. Dokumentet brukes som grunnlag for vurdering om stillingen skal tilsettes eller ikke. Dette dokumentet er standardisert som «skjema kompetansebank» og inneholder opplysninger om hvilken virksomhet/enhet som har behov for ny kompetanse/kapasitet, beskrivelse av stillingen (med vekt på omfang og om den er fast), bakgrunn for stillingen, vurdering fra leder i tråd med vurderingskriteriene samt leders innstilling til møte i kompetansebanken.

Organiseringen av arbeidet med kompetansebank er beskrevet nærmere i kapittel 3.2 Vurderinger knyttet til kompetansebanken gjøres kapittel 3.5.

## 2.3 Kompetansekartlegging og løpende identifisering av kompetansebehov

I intervjuer har det blitt trukket fram at arbeidet med kompetansekartlegging henger sammen med arbeidet med både de sentrale styrende dokumentene og systemene. Virksomhetslederne har ansvar for å kartlegge sine behov fremover. I intervjuer beskrives dette som noe virksomhetslederne tar med sine i sektormøter o.l. hvorpå dette løftes videre til ledergruppen i deres jevnlige møter og/eller rapporteres inn til stab og støtte som koordinerer arbeidet med å kartlegge kompetansebehov. Kompetansekartleggingen blir også gjennomført som et skjema hvor man går gjennom og intervjuer de ansatte i avdelingsmøter og medarbeidersamtaler med sikte på å avdekke om det er noen som mangler eller ønsker kompetanseheving.

Resultatet fra kompetansekartleggingen meldes inn som behov. Disse behovene er oppsummert i Dokumentet «Kompetansebehov 2021-2024» og illustrerer at systemet fanger opp kompetansebehov i den enkelte virksomhet. Det lister opp tiltak/temaområder, mål for området, hvem som er målgrupper, når det skal gjennomføres (innenfor fireårsperioden) samt hvordan tiltakene som er foreslått skal finansieres (statlige midler, egne midler osv.). Et unntak gjelder Plan Næring Drift som i dokumentet peker på *utgifter* knyttet til foreslåtte tiltak (kursavgift o.l.) i kolonnen for finansiering.

I tillegg til kompetansekartleggingen gjennomføres det medarbeiderundersøkelsene hvert annet år der målet er å fange opp mulige forbedringsområder. .

Det vises i flere intervjuer til en «blindsone» i kommunens arbeid med kompetanse og rekruttering. Nemlig bevaring av kompetente medarbeidere. Dette fremheves som et område hvor det er mye å gå på og hvor det i liten grad jobbes systematisk per i dag.

## 2.4 Vurderinger

De sentrale, styrende dokumentene i Rendalen kommune (arbeidsgiverpolitikken, kompetanseplanen og ansettelsesreglementet) fremstår å være hensiktsmessig satt opp og fulgt opp med et system (kompetansebanken og kompetansefondet) som legger godt til rette for god kontroll over rekrutteringsbehov og kompetansebehov. Systemene brukes og følges opp.

Samtidig begynner noen av dokumentene (særlig arbeidsgiverpolitikken og ansettelsesreglementet) å være tilråskomne. I tillegg kan det være hensiktsmessig å ytterligere spisse kompetanseplanen og

kompetansebehovsoversikten ytterligere med tanke på å sette tydeligere frister og være klar på hvem som får ansvar.

Kompetansefondet blir brukt godt i noen sektorer, mens det i andre sektorer er mindre kjent og det inne oppvekst har vært lite relevant som følge av nasjonale tiltak. Det er forvaltningsrevisors inntrykk at det kan jobbes med å gjøre kompetansefondet bedre kjent i alle virksomheter og enheter.

Kompetansekartleggingen virker å ligge på et hensiktsmessig nivå, men med variasjon mellom sektorene hva gjelder hvordan dette forstås og gjennomføres. Det kan være hensiktsmessig som følge av sektorenes iboende ulikheter. Forvaltningsrevisor mener det ikke er grunnlag for å mene at disse forskjellene er uhensiktsmessige basert på innsamlet empiri. Samtidig er det vår vurdering at systemet for kompetansekartlegging gjerne kunne vært beskrevet klarere i et passende styrende dokument.

Det er også forvaltningsrevisors vurdering at kommunen, gjennom for eksempel arbeidsgiverpolitikken, i enda større grad kan være eksplisitt rundt hvordan det skal jobbes med å beholde kompetente medarbeidere i kommunen.

# 3. Organisering og oppfølging av kompetanse og rekruttering

## 3.1 Kapitlets oppbygging

I dette kapitlet besvares følgende problemstillinger:

2. Hvordan er systemet for kompetanse og rekruttering i Rendalen kommune?
  - b) Hvordan ivaretas kompetanse- og rekrutteringsarbeidet organisatorisk?
  - c) Hvilke områder knytter det seg særlige kompetanse- og rekrutteringsutfordringer til?
3. Hvordan jobber kommunen med å vurdere måloppnåelse av de tiltak som gjennomføres innen området kompetanse og rekruttering?

Problemstilling 2 ble delvis svart ut i forrige kapittel, men er gjentatt her som følge av at problemstilling b) og c) under problemstilling 2 i sin helhet besvares i dette kapitlet.

I dette kapitlet beskriver vi først hvordan kompetanse- og rekrutteringsarbeidet er organisert. Deretter tar vi for oss områder som det er knyttet særlige kompetanse- og rekrutteringsutfordringer til. Avslutningsvis går vi gjennom kommunens arbeid med å vurdere måloppnåelse av tiltak som gjennomføres innen området kompetanse og rekruttering før kapitlet rundes av med en vurdering.

## 3.2 Organiseringen av kompetanse og rekrutteringsarbeidet

I intervjuer pekes det på at stab og støtte, særlig ved Personalsjef, har en nøkkelfunksjon hva gjelder kompetanse og rekrutteringsarbeidet. De har både en koordinerende rolle og skal bistå lederne i arbeidet med kompetanse og rekruttering. Avdelings- og virksomhetsledere så vel som tillitsvalgte involveres i det sentrale arbeidet. Tillitsvalgte involveres gjennom kontaktforum som har kvartalsvise møter.

Det er videre etablert en egen rekrutteringsgruppe som består av personalsjef, tillitsvalgte, leder og kommunikasjonsansvarlig. Som navnet tilsier arbeides det i denne gruppen med rekruttering. I tillegg kommer kompetansebanken som består av personalsjef, virksomhetsleder og avdelingsleder (for aktuell enhet), hovedtillitsvalgt og kommunedirektør. Hovedtillitsvalgt innkalles ihht. vedtatte representasjon i tilsetningsutvalget ut fra hvilken virksomhet som har meldt inn sak. Personalsjef innkaller og skriver kort referat. Det er møter hver måned eller etter behov. Kommunedirektør rapporterer status for kompetansebanken i tertialrapporter.

Det påpekes i intervju at den enkelte medarbeider i kommunen også har et ansvar for å følge opp og melde fra om egne kompetansebehov/ønsker. I tillegg opplyses det at man forsøker å involvere medarbeidere/avdelingsledere i å utforme stillingsannonser, ettersom de står «tettest» på kompetansebehovet, hvorpå disse diskuteres i fellesskap innen rammene av rekrutteringsgruppen før det lyses ut.

Det opplyses også om at stillinger lyses ut på facebook, kommunens nettsider og easycruit. Kommunikasjonsstrategien for Rendalen kommune innehar føringer for arbeidet med dette. I intervju blir det trukket frem at man kunne vært litt mer aktiv i bruken av og vurderinger av kanaler når man lyses ut stillinger. Det pekes særskilt på samarbeid med utdanningsinstitusjoner og direkte rekruttering av nyutdannede som mulige grep. Kommunen besøker allerede i dag høyskoler og universiteter, så dette er da en etterlysning av å bruke dette grepet enda mer systematisk. Det er samtidig på det rene at det i enkelte sektorer vil være utfordrende å rekruttere uavhengig av dette. Mer om dette i neste delkapittel.



### 3.3 Særlige kompetanse og rekrutteringsutfordringer

Av intervjuer tegnes et bilde av et variert bilde hva gjelder kompetanse og rekrutteringssituasjonen for kommunens virksomheter. Innen oppvekstfeltet beskrives tilgangen på kompetanse stort sett som god, og det gis uttrykk for å være lav turnover. I tillegg har statlige midler til videreutdanning de siste årene sørget for gode forutsetninger for kompetanseheving. For 3-4 år siden var situasjonen mer utfordrende. I Plan Næring Drift oppleves situasjonen noe mer enn i de andre virksomhetene, særlig med tanke på å rekruttere erfarne ansatte. Samtidig fremheves tilgangen på nyutdannede som god. I kultursektoren vises det til god stabilitet i staben samtidig som det vises til at det er en liten stab.

Kompetanse- og rekrutteringsutfordringer knytter seg til Helse- og omsorgssektoren hvor en stor del av kommunens ansatte arbeider. Dette er på linje med et nasjonalt utfordringsbilde der tilgangen på fastleger og sykepleiere er en nasjonal utfordring. Utfordringen med kompetansetilgang er synlig i dokumentet «kompetansebehov samledokument 2021-2024» der nær halvparten av de innmeldte kompetansebehovene fra virksomheten ligger i Helse- og omsorg.

I intervju beskriver flere det som utfordrende å få på plass tilstrekkelig bemanning. Dette medfører at det er utfordrende å legge til rette for stabil, daglig drift. Det vises også til at utviklingsarbeid, herunder kompetanseutvikling, blir satt i skyggen når det er utfordrende nok å sikre stabil drift.

Rekrutteringsutfordringene har medført særskilte rekrutteringstiltak for sykepleiere og leger. Rekrutteringstiltakene er oppsummert i et saksdokument fra et møte i kommunestyret den 17. desember 2020 (sak nr. 88/20). I dokumentet beskrives eksisterende tiltak for å rekruttere leger. Tiltakene på det tidspunktet omfattet subsidiert bolig, tre måneder utdanningspermisjon med lønn etter tre år, i tillegg til lønn etter avtale. I vedtak fattet av kommunestyret i samme sak ble det for leger videre innført

1. Årsbonus for faste ansatte leger begrenset oppad til 4 år. Kostnad kr. 142.000.-
2. Permisjon med lønn tilsvarende 2 uker ut over normal ferie. Kostnad kr. 200.000.-
3. Utdanningspermisjon med lønn utvides til å gjelde, i tillegg til 3. ansettelses år, år 6, 9 osv. Kostnad i gjennomsnitt per år kr. 427.000.-

For sykepleiere ble følgende vedtatt:

1. Forsøksordning med utdanningsstipend innføres som en fast ordning. Kostnad antatt inntil kr. 120.000.- per år.
2. Det innføres ordning med «Sign up fee» for nyutdannede sykepleiere (maks ett år siden utdannelsens slutt). Kostnad antatt inntil kr. 120.000.- per år.
3. Antallet årsverk sykepleiere skal tilbake til 2017 nivå senest innen 2022. Kostnad dekkes innenfor rammene til virksomheten.

Det er to år siden disse særskilte rekrutteringstiltakene ble etablert. De sies imidlertid i intervju at situasjonen er fortsatt kritisk for de nevnte gruppene, særlig for sykepleiere.

### 3.4 Kommunens arbeid med å vurdere måloppnåelse

For kompetanse og rekruttering etableres det mål, som tidligere beskrevet, i tilknytning til kompetanseplanen og da særlig på virksomhetsnivå. Disse tiltakene evalueres gjennom at det rapporteres på måloppnåelse i årsrapporter. Samtidig påpekes det i intervju at flere av tiltakene som er nevnt i kompetanseplanen ikke har blitt praktisert og/eller i tilstrekkelig grad satt i system.

Videre nevnes det også i intervju at man i arbeidet med, for eksempel, rullering av overordnet planverk innen kompetanse og rekruttering er mindre systematisk enn i arbeidet med mer formelle kommuneplaner. Herunder hvordan man sikrer gode involveringsprosesser i forbindelse med rullering av planene. Det blir normalt ikke gjennomført eksplisitte evalueringer av tiltak, men det vises til at man drøfter effekt o.l. i møtes form og eventuelt justerer kursen ved behov.

Gjennom organiseringen av arbeidet er det flere relevante møtefora hvor tiltak og arbeidet med kompetanse og rekruttering diskuteres og følges opp, men det å jobbe mer systematisk med evalueringer fremheves av



flere som et forbedringsområde. Samtidig påpekes det at det er viktig at slike evalueringer ikke blir for omfattende og tidkrevende.

### 3.5 Vurderinger

**Organiseringen av kompetanse og rekrutteringsarbeidet fremstår som hensiktsmessig.**

Kompetansebanken vurderes å være et hensiktsmessig system for å sikre gode rekrutteringsprosesser og rett kompetanse samtidig som kommuneøkonomien er utfordrende og kommunen står oppe i en omstilling. Det fremstår for forvaltningsrevisor som om systemet er godt kjent både blant ansatte og ledere, og et system som det er forståelse for at det er behov for. Det er videre forvaltningsrevisors vurdering at organiseringen legger til rette for involvering av tillitsvalgte og innhenting av synspunkter.

**Kommunen kunne gjort mer for å være synlig på relevante områder.** Internt i kommunen er det vårt inntrykk at det er flere med gode ideer og at det er noe variasjon mellom virksomhetene i hvor synlige man er på rekrutteringsarenaer som høyskoler og universiteter. Dette henger naturligvis til en viss grad sammen med at tilgangen på kompetent arbeidskraft er avgjørende for behovet for kreative tiltak, men vi vurderer at det kunne vært gjort mer med markedsføringen av Rendalen som arbeidsplass.

**Kompetanse- og rekrutteringsutfordringene er tydeligst innen helse- og omsorg, men eksisterer også i enkelte andre virksomheter.** Det er forvaltningsrevisors vurdering at ordningene rettet mot fastleger og sykepleiere fremstår som vel begrunnet, men at effekten av ordningene bør vurderes.

**Avslutningsvis er det vår vurdering at kommunen i større grad kan formalisere og systematisere sitt arbeid med å evaluere måloppnåelse.** Dette gjelder både enkelttiltak, men også arbeidet med kompetanse og rekruttering på et mer overordnet nivå kan i større grad formaliseres.

## 4. Våre anbefalinger

**Rendalen kommune gjør et godt og hensiktsmessig arbeid med kompetanse og rekruttering. Våre anbefalinger til kommunen har som formål å hjelpe kommunen å styrke dette viktige arbeidet i tiden framover.**

- ✓ Kommunen bør vurdere å oppdatere de sentrale, styrende dokumentene. Ansettelsesreglementet gikk ut i 2010, arbeidsgiverpolitikken gikk ut i 2020 mens kompetanseplanen skal rulleres før 2023.
  - Kommunen bør se oppdateringen av sentrale, styrende dokumenter (arbeidsgiverpolitikken, kompetanseplan og ansettelsesreglementet) i sammenheng.
- ✓ Kommunen bør vurdere om det er hensiktsmessig å tydeliggjøre hvordan det skal jobbes med kompetansekartlegging i virksomhetene.
- ✓ Kommunen bør vurdere å inkorporere tiltak for å bevare medarbeidere i sin styrende dokumentasjon, f.eks. i kompetanseplanen.
  - Kommunen bør vurdere om det er hensiktsmessig å spesifisere ansvarlig (tiltakseier) og tidsfrister for tiltak i kompetanseplanen.
- ✓ Kommunen bør vurdere å etablere et system for å evaluere måloppnåelse innen kompetanse og rekruttering med utgangspunkt i den styrende dokumentasjonen.
- ✓ Kommunen bør vurdere om det er behov for å evaluere resultater fra konkrete enkelttiltak, som for eksempel bonusordninger til leger og sykepleiere.

## 5. Kommunedirektørens uttalelse

Det har i Rendalen kommune blitt utført en forvaltningsrevisjon innen kompetanse og rekruttering etter kommunestyrevedtak 83/20.

Det har vært en omfattende prosess. Det har fra forvaltningsrevisjonen blitt innhentet sentrale og styrende dokumenter og systembeskrivelser. I tillegg har til sammen 9 personer blitt intervjuet for å bygge under våre dokumenter. Det har vært en fin dialog med god stemning mellom oss. Alle har ønsket å bidra til det beste for kommunen.

Forvaltningsrevisjon kommer med noen anbefalinger som kommunen slutter seg til. Det er viktig for oss å få innspill for å bli bedre på å rekruttere og beholde personell i kommunen.

# 6. Vedlegg

## 6.1 Gjennomgåtte dokumenter

- ✓ Ansettelsesreglementet
- ✓ Arbeidsgiverpolitikk 2017-2020
- ✓ Kommunikasjonsstrategi Rendalen kommune
- ✓ Kompetansebehov samledokument 2021-2024
- ✓ Kompetanseplan 2019-2022
- ✓ Rekrutteringstiltak leger og sykepleiere (kommunestyret, sak nr. 88/20)
- ✓ Retningslinjer for kompetansebank
- ✓ Skjema kompetansebank
- ✓ Søknadsskjema kompetansefond 2022





## Kontakt oss

**Kine Kjærnet**

**Partner**

**T** +47 90 59 91 24

**E** [navn@kpmg.no](mailto:navn@kpmg.no)

**Mathias W. Johannessen**

**Prosjektleder**

**T** +47 91 84 74 43

**E** [mathias.johannessen@kpmg.no](mailto:mathias.johannessen@kpmg.no)

[kpmg.no](http://kpmg.no)