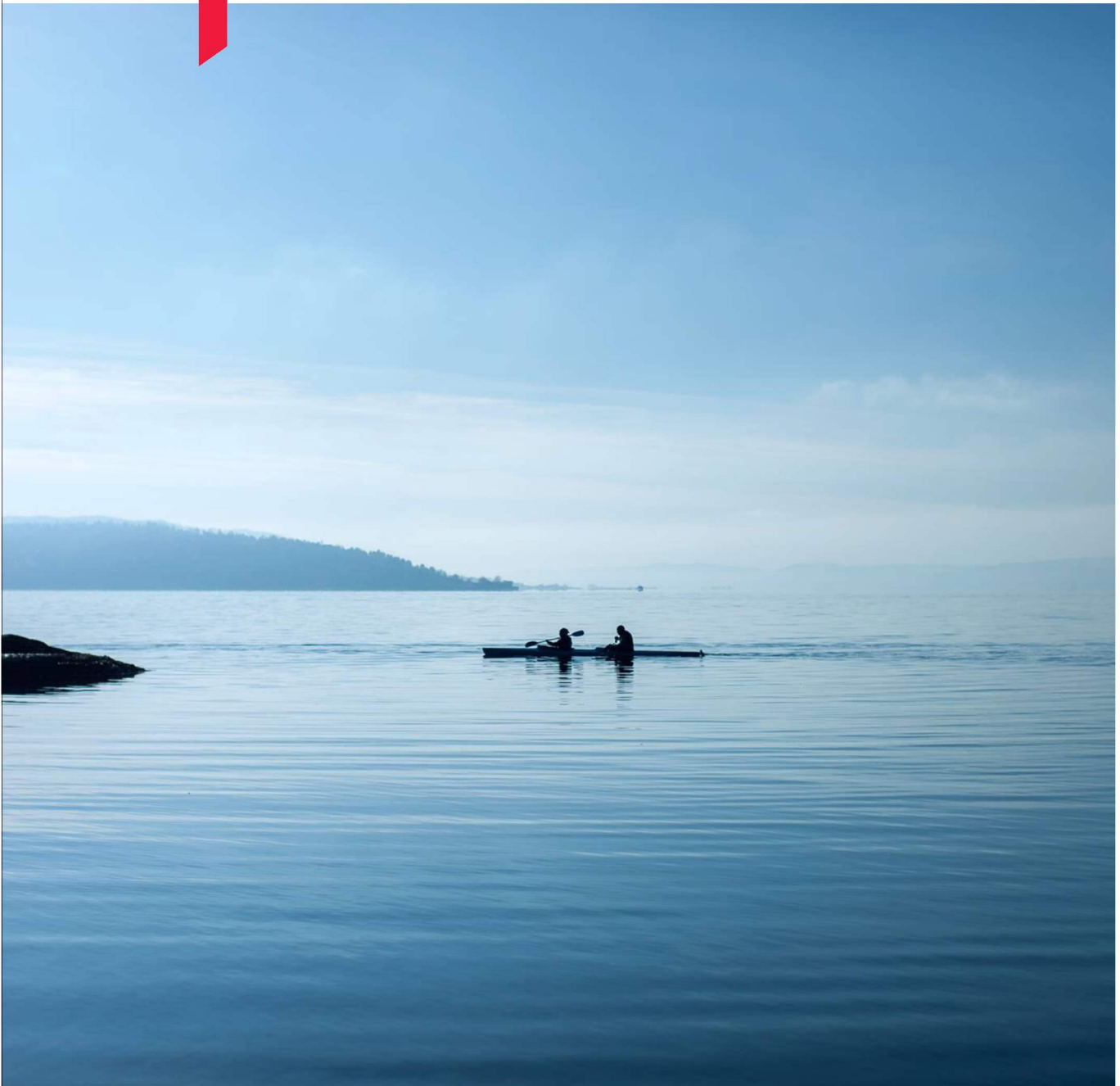




RAPPORT

FORVALTINGSREVISJON - PERSONALFORVALTNING FOR SAMNANGER KOMMUNE

13. JULI 2023

Leveransen er utarbeidet for oppdragsgiver, og dekker kun de formål som med denne er avtalt. All annen bruk og distribusjon skjer for oppdragsgivers regning og risiko. BDO AS eller BDO Advokater AS vil ikke kunne gjøres ansvarlig overfor en tredjepart.



INNHOLD

1	SAMANDRAG OG TILRÅDINGAR	3
2	INNLEIING	4
2.1	OM OPPDRAGET	4
2.2	METODE OG VURDERING AV DATAGRUNNLAG	4
2.3	AVGRENSINGAR	4
3	SJUKEFRÅVÆR	6
3.1	REVISJONSKRITERIUM	6
3.2	SKILDRING AV FAKTA.....	6
3.3	REVISOR VURDERER AT KOMMUNEN I NOKA GRAD ARBEIDER SYSTEMATISK MED OPPFØLGING OG FØREBYGGING AV SJUKEFRÅVÆR.....	12
3.4	KONKLUSJON	13
4	PERSONALFORVALTNING	14
4.1	REVISJONSKRITERIUM	14
4.2	SKILDRING AV FAKTA.....	14
4.3	REVISOR VURDERER AT KOMMUNEN HAR EI TYDELEG ROLLE- OG ANSVARSFORDELING KNYT TIL PERSONALFORVALTNING, MEN BEHOV FOR MEIR SKRIFTLEG INFORMASJON	16
4.4	KONKLUSJON	17
5	REKRUTTERING	18
5.1	REVISJONSKRITERIUM	18
5.2	SKILDRING AV FAKTA.....	18
5.3	REVISOR VURDERER AT KOMMUNEN HAR GODE RUTINAR FOR GJENNOMFØRING AV REKRUTTERINGSPROSESSEN, MEN IKKJE SYSTEM SOM TEK VARE PÅ REKRUTTERINGSBEHOVET	20
5.4	KONKLUSJON	21
6	HØYRINGSUTSEGN	22
7	VEDLEGG	23
7.1	KJELDEGRUNNLAGET FOR REVISJONSKRITERIANE.....	23
7.2	METODESKILDRING	23

1 SAMANDRAG OG TILRÅDINGAR

Kontrollutvalet i Samnanger kommune bestilte, i tråd med risiko og vesentlegvurderinga for forvaltningsrevisjon og eigarskapskontroll (2022), ein forvaltningsrevisjon av kommunens personalforvaltning. Formålet med denne forvaltningsrevisjonen har vore å undersøkje korleis kommunen følgjer opp sjukefråværet, driv personalforvaltning og rekrutterer nødvendig kompetanse. For å undersøkje dette blei det utarbeidd tre problemstillingar som denne revisjonen svarer på:

1. I kva grad arbeider kommunen systematisk med oppfølging og førebygging av sjukefråvær innanfor einingane Pleie og omsorg og Oppvekst?
2. Har Samnanger kommune ei tydeleg rolle- og ansvarsfordeling knytt til personalforvaltninga innanfor einingane Pleie og omsorg og Oppvekst?
3. Har Samnanger kommune føremålstenlege system og rutinar knytt til rekruttering for å møte rekrutteringsbehova innanfor einingane Pleie og omsorg og Oppvekst?

Vi finn at kommunen i noka grad arbeider systematisk med oppfølging og førebygging av sjukefråvær innanfor einingane Pleie og omsorg og Oppvekst. Vi vurderer at kommunen har etablert rutinar og ansvarsområde som er tydeleg definerte knytt til oppfølging av sjukefråvær, men vi ser behov for meir systematisk tilnærming til arbeidet med å førebyggje sjukefråvær i kommunen.

Vidare er konklusjonen til revisor at kommunen har ein tydeleg rolle- og ansvarsfordeling knytt til personalforvaltning innanfor einingane Pleie og omsorg og Oppvekst. Vi vurderer likevel at det er behov for å i større grad skrive ned kva ansvar og kva oppgåver personalansvarlige leiarar har.

Når det gjeld rekruttering og rekrutteringsbehov, er konklusjonen til revisor at kommunen og einingane har formålstenlege system og rutinar knytt til gjennomføring av rekrutteringsprosessen. Systema og rutinane bidrar i liten grad til å ta vare på rekrutteringsbehova innanfor einingane Pleie og omsorg og Oppvekst, men vi vurderer det som positivt at det blir jobba med ein strategisk kompetanseplan.

På bakgrunn av ovennevnte har vi følgjande hovedtilrådingar:

1. Kommunen bør gjennomføre risikovurderingar av sjukefråvær i særleg utsette einingar i kommunen.
2. Kommunen bør utarbeide eit system for evaluering av oppfølging og førebygging av sjukefråvær.
3. Kommune bør utarbeide ei handbok i leing om kva ansvar og oppgaver som inngår i det å vere personalansvarlig og kva forventningar som blir stilte til personalansvarlige leiarar.

2 INNLEIING

2.1 OM OPPDRAGET

Kontrollutvalet i Samnanger kommune bestilte 21.11.22 ein forvaltningsrevisjon med fokus på bemanning og sjukefråvær. Formålet er å kaste lys over korleis kommunen følgjer opp sjukefråvære, driv personalforvaltning og rekrutterer nødvendig kompetanse.

I tråd med rullert plan for forvaltningsrevisjon (2022-2024) og risiko- og vesentlegvurderingar for forvaltningsrevisjon og eigarskapskontroll 2022 ønskjer kontrollutvalet at forvaltningsrevisjonen fokuserer på tre hovudområde:

- sjukefråværsoppfølging i samsvar med krav i lov og regelverk
- system og rutinar for personalforvaltning
- rekruttering

Det er i dette sambandet utarbeidd tre problemstillingar:

Nr.	Problemstilling
1.	I kva grad arbeider kommunen systematisk med oppfølging og førebygging av sjukefråvær innanfor einingane Pleie og omsorg og Oppvekst?
2.	Har Samnanger kommune ei tydeleg rolle- og ansvarsfordeling knytt til personalforvaltninga innanfor einingane Pleie og omsorg og Oppvekst?
3.	Har Samnanger kommune føremålstenlege system og rutinar knytt til rekruttering for å møte rekrutteringsbehova innanfor einingane Pleie og omsorg og Oppvekst?

Tabell 1: Problemstillingar for forvaltningsrevisjonen. (Kjelde: BDO)

2.2 METODE OG VURDERING AV DATAGRUNNLAG

Forvaltningsrevisjonen er gjennomført i samsvar med *RSK 001 - Standard for forvaltningsrevisjon*. Dette inneber mellom anna at rådmannen vil få ei orientering om oppdraget før oppstart og høve til å uttale seg om eit rapportutkast før den endelege rapporten er ferdig.

Rådmannens kommentarar til rapporten kjem fram av kapittel 6.

Oppdraget bygger på dokumentgjennomgangar, ein spørjeundersøking, og intervjuar. Sjå vedlegg for ein nærare metodeskildring.

2.3 AVGRENSINGAR

Forvaltningsrevisjonen er avgrensa til å gjelde dei vedtatte problemstillingane og tek for seg sjukefråvære, personalforvaltning og rekruttering. Det blir føreslått ei organisatorisk avgrensing av revisjonen basert på tilgjengeleg informasjon om sjukefråvære. Formålet er å sikre at revisjonen har størst merksemd på dei einingane der utfordringane med sjukefråvære er størst. Derfor blir revisjonen og dei tre problemstillingane føreslått avgrensa til dei følgjande einingane:

- Pleie og omsorg
- Oppvekst
 - Dråpeslottet barnehage
 - Vassloppa barnehage
 - Samnanger barneskule
 - Samnanger ungdomsskule

Eininga Pleie og omsorg består av dei tre avdelingane: sjukeheim, bufellesskap og heimetenesta. Einingsleiaren i Pleie og omsorg har dermed personalansvar for alle dei tilsette i dei tre avdelingane. Dette svarer til om lag 100 tilsette.

Oppvekstsektoren omfattar dei to barnehagane i kommunen, barneskulen og ungdomsskulen. Desse har kvar sin einingsleiar og dei fire einingsleiarane har personalansvar for dei respektive einingane sine.

Vi finn det riktig å presisere at vi ikkje kan ta på oss ansvar for at grunnlagsmaterialet er fullstendig og riktig. Dersom vi har fått uriktige eller ufullstendige opplysningar, har vi ikkje hatt høve til å avdekkje dette ut over overordna rimelighetsvurderingar.

3 SJUKEFRÅVÆR

Problemstilling 1: I kva grad arbeider kommunen systematisk med oppfølging og førebygging av sjukefråvær innanfor einingane pleie og omsorg og oppvekst?

3.1 REVISJONSKRITERIUM

Det er utleia følgjande revisjonskriterium, med bakgrunn i arbeidsmiljøloven § 3-1, for denne problemstillinga:

- Det er fastsett mål om å førebyggje sjukefråvære.
- Det er etablert planar og rutinar for arbeid med å førebyggje sjukefråvære.
- Oppgåver, ansvar og myndigheit knytt til arbeid med å førebyggje sjukefråvære er definert.
- Det er etablert rutinar for å følgje opp sjukefråvære.
- Det blir gjort risikovurderingar og -kartleggingar knytt til sjukefråvære.
- Medarbeidarane blir involverte i førebyggingsarbeidet.
- Det førebyggjande arbeidet blir jamleg evaluert som grunnlag for læring.

3.2 SKILDRING AV FAKTA

3.2.1 Er det fastset overordna mål om å førebyggje sjukefråvære?

Kommunen har utarbeidd ein overordna HMS-plan med følgjande målsettingar knytt til sjukefråvær:

- Sjukefråværsoppfølging
- Fokus på restarbeidsevne og medverknad
- Rapportere på sjukefråværet kvar månad

Basert på den overordna HMS-planen til kommunen har alle einingsleiarane eit samarbeidsmøte med bedriftshelsetenesta, der dei skal utarbeide ein meir konkret handlingsplan tilpassa eininga si.

I eit av intervjuar blir det opplyst at einingane har mål om å få ned fråværet generelt og sjukefråværet spesielt, utan at det er definert ein målbar målsetting.

Pleie og omsorg er den einast eininga i revisjonen som opplyser om at dei har definert ein målbar målsetting om å ha sjukefråvær under 9 prosent¹. I etterkant av koronapandemien har eininga hatt opptil 17 prosent sjukefråvær. Det høge sjukefråværet blir forklart med at det er krevjande å arbeide i Pleie og omsorg og fleire opplever eit press om auka kompetanse og oppgåvemengd.

3.2.2 Er det etablert planar og rutinar for arbeid med å førebyggje sjukefråvære?

Kommunen har utarbeidd *Rutine for oppfølging av sjukmelde* som inneheld noko informasjon om korleis arbeidsgivar og arbeidstakar skal arbeide for å førebyggje sjukefråvær i forkant av sjukefråværet, men også korleis sjukefråværet kan kortast ned.

Det blir opplyst om at det ikkje er utarbeidd ein eigen overordna plan for førebygging av sjukefråvær i kommunen. Likevel kjem det fram av intervjuar at det blir gjennomført ei rekkje tiltak, aktivitetar og blir igangsett prosjekt som skal bidra til å førebyggje sjukefråvær.

Alle leiarar skal rapportere på sjukefråværet i eininga si og/eller avdeling annankvar månad. Rapporteringa blir gjort i Framsikt og skal seie noko om status for sjukefråværet og kva tiltak som er sett i verk for å redusere sjukefråværet ytterlegare. Rapporteringa blir lagt fram i arbeidsmiljøutvalet med tilhøyrande statistikk, og i kommunestyret ved tertialrapportering i oktober.

I *Rutine for oppfølging av sjukmelde* står det at arbeidstakar og arbeidsgivar skal ha jamleg dialog for at helsemessige utfordringar eller anna som kan føre til fråvær frå arbeidsplassen, blir

¹ I høringsrunden kom det fram at AMU har vedtatt overordne HMT-mål for 2023, og målalet for sjukefråvær er 8%.

tatt opp så tidleg som mogeleg. På denne måten kan arbeidsgivar tidlegare vurdere igangsetjing av tiltak for å unngå sjukefråvær. Tiltaka kan vere anten organisatoriske, psykososiale eller fysiske:

Organisatoriske tiltak

- Tilrettelagte arbeidsoppgåver
- Arbeidstid
- Tidskrav eller tempo
- Trening
- Opplæring
- HeimekontorHospitering i andre einingar

Psykologiske tiltak

- Støtte og oppfølging frå leiar
- Status og verdssetjing
- Sosialt miljø
- Handlinger og kultur
- Kollegastøtte

Fysiske tiltak

- Tekniske hjelpemiddel
- Fysisk eller ergonomisk tilrettelegging
- Arbeidsplassvurdering

Barnehagane i Oppvekst tok del i prosjektet «Nøkkelen - eg og du» som omhandla ergноми og bruk av utstyr.

Skulane opplyser om at det er høgt fokus på sosiale aktivitetar, trivselstiltak og tilrettelegging med bruk av hjelpemiddel. Barneskulen fekk også eit nytt påbygg i 2013 der det er tilrettelagt med god akustikk/lyd og luft. Hausten det blei det vedtatt å utarbeide eit årshjul for barneskulen med aktivitetar som skulle gjennomførast gjennom året.

Barnehagane har utarbeidd HMS-ergonomiplan som alle tilsette skal ha god kjennskap til. Her kjem det fram informasjon om viktige og førebyggjande tiltak innanfor løfteteknikkar og hjelpemiddel. I tillegg har barnehagen ein «Klare-meg-sjølvs-plan» som legg til rette for at barn kan gjennomføre ein del aktivitetar sjølve utan hjelp av tilsette. Dette er viktig for førebygging av skadar og sjukmeldingar. Barnehagane opplyser vidare om at dei arbeider målretta med det fysiske og psykiske arbeidsmiljøet igjennom fokus på å lage trivselsreglar og trivselstiltak.

KLP-prosjektet som barnehagane tok del i («Nøkkelen - eg og du») omfatta òg opplæring i rett bruk av hjelpemiddel og ergonomisk utstyr, som mellom anna påkledningrampe og høge stellebord. Dei har også vore med på eit KLP-prosjekt om sjukefråvær. Det er generelt lite fellestid i barnehagen, og deltaking i prosjektet opna opp for fleire og lengre personalmøter.

NAV Arbeidslivssenter har gjennomført programmet Helse i Arbeid på arbeidsplassen for begge barnehagane og Pleie og omsorg. Dette er ein satsning på førebyggjande og å definere helsefremjande tiltak innanfor psykisk helse, meistring og skjelett og kropp. Gjennom prosjektet definerte barnehagane fleire tiltak som skal bidra til å førebyggje sjukefråværet. På leiarnivå er det innført tiltak om at leiarane skal vere synlege, delta i pausar og ha medarbeidarsamtalar med alle tilsette. På gruppenivå blei det innført tiltak om å omfordele arbeidsoppgåver/ansvarsområder og arbeidstid, ha ein sosialkomité og ha mentorar til alle nye vikarar. På individnivå er det fokus på å gje ærlege tilbakemeldingar og seie frå om ting som er vanskeleg, og dessutan i større grad bruke humor og ein spøkjesfull tone i kvardagen. Tiltaka som blei definerte for Pleie og omsorg handla i stor grad om tilrettelegging.

I Pleie og omsorg handlar mykje av førebygginga om å følgje opp målet med å redusere sjukefråværet til 9 prosent. På kvart personalmøte er derfor sjukefråvær eit tema der prosenten blir tatt opp og det blir diskutert kva tiltak og prosjekt som kan gjerast. Utfordringa til eininga er at det er lite leiarressursar i dei tilfella der kvar leiar har mange årsverk under seg. Det blir likevel jobba med å få inn ein ny leiarressurs.

3.2.3 Er det definert oppgåver, ansvar og myndigheit knytt til arbeid med å førebyggje sjukefråvær?

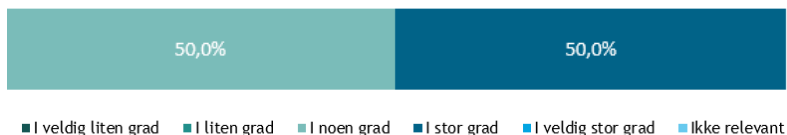
I kommunens *Rutine For oppfølging av sjukmelde* blir det presisert at leiarane har eit overordna ansvar for å systematisk førebyggje sjukdom og skade, og dessutan å leggje til rette arbeidet for tilsette som er sjukmelde og eventuelt finne andre relevante oppgåver.

I rutinen står det også at arbeidstakar skal samarbeide med arbeidsgivar og pliktar å opplyse om funksjonsevne. Hensikta er at arbeidstakar så tidleg som mogeleg kan kome tilbake til stillinga si, eller eventuelt anna arbeid. Det står vidare at arbeidstakar pliktar å samarbeide med arbeidsgivar om tilrettelegging og vere innstilt på alternative oppgåver i ein tilretteleggingsperiode.

I rutinen kjem det fram at jamleg dialog mellom arbeidstakar og arbeidsgivar skal bidra til å plukke opp utfordringar tidleg, slik at relevante tiltak kan setjast i verk og sjukmeldingar i størst mogeleg grad blir unngått. I intervju blir medarbeidersamtalar beskrive som ein viktig arena for å avdekkje behov for tilrettelegging av oppgåver i ein tidleg fase.

Spørjeundersøking

I spørjeundersøkinga blei respondentane spurde om i kva grad dei opplever at eininga/avdelinga har eit systematisk arbeid med helse, miljø og tryggleik (HMS) for å førebyggje sjukefråvær. Figuren under viser svara frå spørjeundersøkinga.



Figur 1: Resultat frå spørjeundersøking til tillitsvalde og verneombod, på spørsmålet "I kva grad opplever du at eininga/avdelinga di har et systematisk arbeid med helse, miljø og tryggleik (HMS) for å førebyggje sjukefråvær?" (Kilde: BDOs spørreundersøkelse)

Figuren viser at halvparten har svart «i noka grad», og resten har svart «i stor grad».

I spørjeundersøkinga blei respondentane gitte høve til å utdjupe korleis eininga/avdelinga arbeider med førebygging av sjukefråvær. Prosjektet «Helse i arbeid» blir nemnt av fleire, der ein av respondentane skriv: «... Dette programmet har vore nyttig, men gir ingen ny informasjon eller direkte hjelpemiddel til dei tilsette. Per dags dato er vi prisgitt tilsette som er gode på samarbeid og kommunikasjon, slik at vi kan avlaste kvarandre og forhåpentlegvis førebyggje sjukefråvær på den måten. Å ha tilgang på eigen bedriftslege/helsetjeneste med jamleg oppfølging av tilsette hadde vore eit godt tiltak. Dessverre er ikkje det realisert.»

Andre respondentar trekkjer fram fokuset einingane har på å leggje til rette arbeidskvardagen for å førebyggje sjukefråvær. Ein respondent skriv: «I eininga mi er det fokus på at vi snakkar tidleg med leiar for vurdering av tilrettelegging, for å unngå sjukmelding.» Ein annan skriv: «Vi leggjer til rette når nokon ber om det, så langt det lar seg gjere. Om det har med kva aldersgruppe dei klarer å jobbe med, eller om dei må vere inne i utetiden. For ein periode.»

Det siste som blir trekt fram er fokuset på å ha det sosialt og bidra til eit betre arbeidsmiljø, der ein av respondentane skriv at dei har sosiale sammenkomster, treningsgruppe og open samtale om sjukefråvær.

3.2.4 Er det etablert rutinar for å følgje opp sjukefråvær?

I dokumentanalysen kjem det fram at Samnanger kommune har etablert rutine for oppfølging av sjukefråvær. Rutinane til *kommunen for oppfølging av sjukmelde* inneheld informasjon om ansvar og roller, førebyggjande tiltak for å unngå fråvær, bruk av egenmelding, oppfølging av sjukmelde, maksdato og tilretteleggingsplan og evaluering.

Alle personalansvarlege leiarar skal lage ei mappe for sjukefråværsoppfølgingssak på den tilsette i arkivsystemet til kommunen. I mappa skal all dokumentasjon rundt sjukmeldinga lagrast. Dette inkluderer mellom anna oppfølgingsplanen frå NAV, notat frå dialogmøte og restarbeidsevne. Det skal i tillegg opprettast eit X-notat for generell oppfølging av sjukmeldte. På den måten vil dokumenteringa sørgje for at kommunen kan etterprøve om rutinane og retningslinjene for oppfølging av sjukefråvær faktisk blir gjennomførte.

Rutinen gir en oversikt som viser kva rutinar som skal følges under ulike stadier av ei sjukemelding fra forebygging til dialogmøte:

Førebygging	Leiar har til ei kvar tid ansvar for å tilrettelegga for å førebyggja sjukdom og skade
Eigenmelding	Dersom det er brukt eigenmelding og er kryssa «Ja» på at fråværet skuldast tilhøve på arbeidsplassen, har leiar plikt til å ta kontakt og kalle inn til samtale med den tilsette
Plikt til å medverke	Tilsette har plikt til å gi opplysningar til leiar om eiga funksjonsevne, både før, under og etter sjukefråværet, og bidra til at hensiktsmessige tiltak for å tilrettelegga arbeidet blir iverksatt
Jamleg kontakt	Jamleg og god kontakt mellom leiar og sjukemeldt er viktig for å få til eit godt samarbeid og gode tilretteleggingstiltak. Kontakt skal skje utanom pålagte dialogmøter, og helst i forkant av legebeseøk
Restarbeidsevne	Samnanger kommune har eige skjema for restarbeidsevne. Dette skal fyllat ut av arbeidstakar og arbeidsgjevar, og gjerne i samarbeid med NAV og lege. Ta det gjerne med til legen for råd om arbeidsoppgåver
Oppfølgingsplan	Det skal lagast oppfølgingsplan innan 4 veker av sjukefråværet. Denne skal lagast i samarbeid med arbeidsgjevar og arbeidstakar. Planen lagast på www.nav.no
Dialogmøte	Dialogmøte er samtalar der leiar, tilsett, NAV og eventuelt sjukemeldar er tilstades. Andre aktørar som BHT, verneombod og tillitsvalt kan også delta. Arbeidstakar må samtykke dersom sjukemeldar skal kallast inn

Tabell 2: Retningslinjer ved sykemelding. Kilde: Rutine for oppfølging av sjukemeldte i Samnanger kommune, s. 3

Rutinen til kommunen beskriv kva tiltak og gjeremål som skal utførast, når det skal utførast, kven som har ansvaret og kva leiar må hugse på. Rutinen presiserer at «når ein arbeidstakar blir sjuk har både arbeidsgivar og arbeidstakar fleire pliktar. Arbeidsgivar har plikt til å leggje til rette slik at arbeidstakar kan nytte restarbeidsevna si under sjukefråværet og kome raskare tilbake i jobb, arbeidstakar har plikt til å medverke til dette.» Vidare kjem det fram at arbeidstakar har plikt til å prøve ut dei alternative arbeidsoppgåvene frå arbeidsgivar, så lenge desse er medisinsk forsvarlege. Til tross for at leiar opplever god kontakt og samarbeidssvilje med dei fleste sjukemeldte, finns det også medarbeidarar som ikkje ønskjer så mykje kontakt med arbeidsgivar i sjukemeldingsperioden.

Av intervjuar kjem det fram at leiarane er nøye med å ringje dei jamleg for å høyre korleis det går, og dessutan laga oppfølgingsplanar når tilsette er sjukmelde. For einingar i Oppvekst blir det sagt at det er god kultur for at dei sjukmelde kjem innom jobb og deltar i mindre krevjande arbeidsoppgåver og at dei fleste er flinke til å halde kontakten med arbeidsgivar i perioden dei er sjukmelde. Leiarane presiserer at dei bruker mykje av tida si på å følgje opp sjukmelde og arbeider for at dei kjem seg tilbake på jobb så fort som mogeleg.

I Pleie og omsorg har det vore ein del langtidssjukmeldingar som særleg har eskalert etter pandemien. Utfordringa er når store delar av kompetansen forsvinn ut i sjukmelding, slik at assistentar må inn og hjelpe. Det går då mykje tid til opplæring, og dessutan blir meir oppgåver på dei gjenverande tilsette med kompetanse.

Som ei følgje av utfordringane som kjem ved sjukmeldingar, har kommunen etablert ein rutine med å kartleggje restarbeidsevne. Dette er eit tilretteleggingstiltak frå kommunen til den sjukmelde der det blir kartlagt i kva grad den sjukmelde har kapasitet til å jobbe i ein viss stillingsprosent for å gradvis kome tilbake i arbeid. Dei aktuelle arbeidsoppgåvene blir definerte i skjemaet og det blir om avgjort om den sjukmelde er i stand til å utføre nokre av dei gitte oppgåvene. Skjemaet gir også rom for at den sjukmelde kan foreslå eigne tiltak retta mot dei ulike arbeidsoppgåvene.

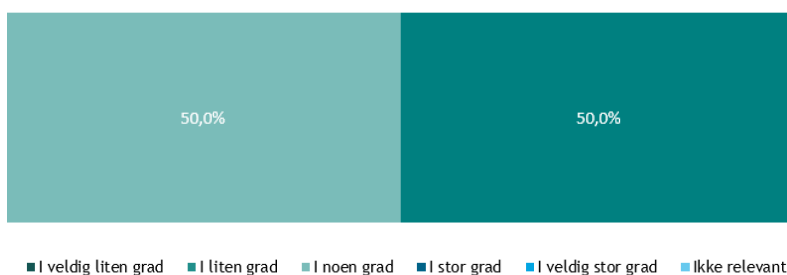
Rutinane til kommunen fastset også at det er næraste leiar som har ansvaret for å halde kontakt med den sjukmelde gjennom heile sjukefråværsperioden. Det er også næraste leiar sitt ansvar at skjemaet for restarbeidsevne blir fylt ut før den sjukmelde har legetime. Leiaren kan ved behov søkje støtte frå fra til HR-avdeling, BHT eller NAV. Einingsleiarane er klar over dette

ansvaret, og har jamleg kontakt med alle sjukemelde. Leiarane oppmodar samtidig dei tilsette til å sjølv ta kontakt, dersom det kan gjerast ulike tilpassingar og tilretteleggingar.

Vidare har kommunen eigne rutinar for tilretteleggingsplanar, som skal sikre tilrettelagt arbeid etter maksdato av sjukemeldinga. I tillegg fins eit evalueringsskjema der den tilsette evaluerer korleis tilrettelegginga har vore for vedkomande i sjukemeldingsperioden.

Spørjeundersøking

I spørjeundersøkinga blei respondentane spurde om i kva grad dei opplever at leiarar og tilsette følgjer rutinane til eininga/avdelinga for sjukefråværsoppfølging. Figuren under viser svara.



Figur 2: Resultat frå spørjeundersøking til tillitsvalde og verneombod, på spørsmålet "I kva grad opplever du at leiarar og tilsette følgjer rutinane til eininga/avdelinga for sjukefråværsoppfølging?" (Kilde: BDOs Spørreundersøkelse)

Figuren viser at halvparten har svart «i noka grad», og resten har svart «i stor grad».

3.2.5 Blir det gjort risikovurderingar og -kartleggingar knytt til sjukefråvær?

I intervjuet blir det opplyst om at det ikkje blir gjennomført faste risikovurderingar eller -kartleggingar til sjukefråvær i einingane årleg.

Samnanger barneskule opplyser om at dei gjennomførte ei risikovurdering av sjukefråvær i 2022. Det vart opplevd som krevjande øvingar, og risikovurderinga blei dermed noko overfladisk. For ungdomsskulen sin del, har sjukefråværet vore såpass lågt at risikovurderingar ikkje har blitt prioritert.

3.2.6 Blir medarbeidarane involvert i førebyggingsarbeidet?

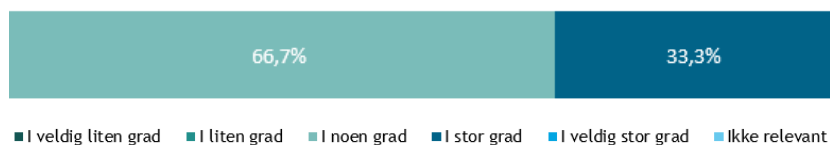
Ifølgje rutinane til *kommunen for oppfølging av sjukemelde*, skal sjukefråvær vere eit tema på alle personalmøter med tilhøyrande diskusjon om kva som kan gjerast for å forbetre situasjonen. Alle einingar i denne revisjonen opplyser at dette blir gjennomført. I skulen er sjukefråvær eit tema på alle fellesmøta for lærarane, og dessutan på samarbeidsmøta med assistenter/fagarbeidare.

Medarbeidarar blir mellom anna involverte i førebyggingsarbeidet igjennom konkrete tiltak, aktivitetar og prosjekt, sjå kapittel 3.2.4.

Vidare blir det opplyst om at einingane i Oppvekst har eit partssamarbeid, der høvesvis rektorane og styrarane har møte med tillitsvald, verneombod, representantar frå fagforbundet og utdanningsforbundet ein gong i månaden. På desse møta er sjukefråvær eit fast tema.

Spørjeundersøking

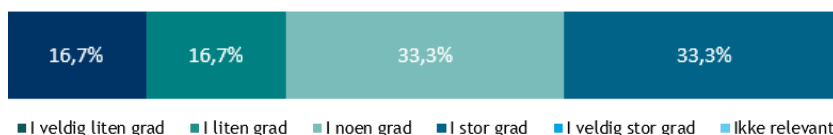
I spørjeundersøkinga blei respondentane spurde om i kva grad medarbeidarane blir involverte i førebyggingsarbeidet med sjukefråværet i eininga. Figuren under viser svara frå spørjeundersøkinga.



Figur 3: Resultat frå spørjeundersøking til tillitsvalde og verneombod, på spørsmålet "I kva grad opplever du at medarbeidarar blir involverte i førebyggjande arbeid i eininga?" (Kilde: BDOs Spørreundersøkelse)

Figuren viser at alle svarer «i noka grad» eller «i stor grad» på spørsmålet om involvering i førebyggjande arbeid.

I spørjeundersøkinga blei det også spurt om i kva grad respondentane opplever at involveringa til tilsette i arbeidet bidrar til å faktisk førebyggje sjukefråværet. Figuren under viser svara frå spørjeundersøkinga, som her er meir delt.



Figur 4: Resultat frå spørjeundersøking til tillitsvalde og verneombud, på spørsmålet "I kva grad opplever du at involveringa av tilsette bidrar til å førebyggje sjukefråværet?" (Kilde: BDOs Spørreundersøkelse)

Figuren viser at totalt 33,4 prosent svarer «i veldig lita grad» eller «i lita grad», medan 33,3 prosent svarer «i noka grad» og 33,3 prosent svarer «i stor grad».

I spørjeundersøkinga blei respondentane gitte høve til å utdjupe svara sine, der dei blei spurde om korleis dei tilsette i eininga/avdelingane blir involverte i arbeidet med å førebyggje sjukefråvær. «Helse i Arbeid» blir nemnd nok ein gong som eit tiltak, der også dei tilsette må delta aktivt i å mellom anna lage tiltaksplanar. Ein av respondentane utdjupar: «... Heile personalet er involvert, og ein håper at god kommunikasjon og dialog på tvers vil verkje førebyggjande og at tilsette vil ha lågare terskel for å ta kontakt, og at dei vil ha meir kunnskap om kvar dei kan søkje hjelp.»

Andre respondentar svarer at dei tilsette blir involverte gjennom samtalar med leiar, på personalmøter eller på planleggingsdagar der rutinane for førebygging av sjukefråvær blir gjennomgått. Ein av respondentane skriv også at «... vi alle er oppmøda til å ta ansvar for å melde frå om uheldige situasjonar som kan resultere i sjukefråvær.»

3.2.7 Blir det førebyggjande arbeidet jamleg evaluert som grunnlag for læring?

Alle einingane i revisjonen opplyser at dei er opptatte av å forbetre seg innanfor arbeidet med førebygging av sjukefråvær. Barne- og ungdomsskulen opplyser at dei bruker tid på å evaluere konkrete aktivitetar og hendingar. Leiarane meiner at evalueringane, og dessutan det å lytte til og reflektere på tilbakemeldingar, bidrar til ei positiv utvikling for personalet og organisasjonen som ein heilskap. Det blir i tillegg brukt tid på å gjennomgå artikkelar og anna fagstoff om kva som skjer elles i samfunnet innanfor førebygging av sjukefråvær.

For barnehagane sin del, vil det bli ei evaluering av «Helse i Arbeid» når prosjektet er ferdig i 2023. Tiltaka som har fungert godt, vil bli tatt med vidare i det førebyggjande arbeidet. I tillegg les leiarane seg opp på informasjon frå NAV, og har kontakt med bedriftshelsetenesta og arbeidslivssenteret. I intervjuar blir det også presisert at dei skal jobbe meir med debrifing i etterkant av hendingar, og dessutan halde fram med å finne nye tiltak som kan bidra til å førebyggje sjukefråværet og auke trivselen på arbeidsplassen. Dette inneber mellom anna å lage ei liste over andre arbeidsoppgåver tilsette kan utføre dersom dei ikkje kan jobbe direkte med barna.

Dei fleste leiarane uttrykkjer at dei gjerne skulle hatt meir kompetanse og erfaring innanfor sjukefråværsfeltet. HR-avdelingen bli framheva som ei avdeling som kan gi råd og hjelp ved behov, men det er ikkje alle komplekse problemstillingar HR-avdelinga har erfaring med.

Einingsleiarane i Oppvekst samarbeider på tvers av einingane, og sparrar med kvarandre ved behov. Leiarane meiner også at planar er viktig å ha, men legg vekt på at verdiar og relasjonsbygging i kvardagen er like viktig i ein liten kommune.

3.3 REVISOR VURDERER AT KOMMUNEN I NOKA GRAD ARBEIDER SYSTEMATISK MED OPPFØLGING OG FØREBYGGING AV SJUKEFRÅVÆR

3.3.1 Kommunen har ikkje fastset konkrete mål om å førebyggje sjukefråvær

Den overordna HMT-planen har identifisert tre målsettingar som omfattar sjukefråvær: 1) sjukefråværsoppfølging, 2) fokus på restarbeid og medverknad, og 3) rapportere på sjukefråværet kvar månad. BDO vurderer desse målsettingane som aktivitetar. Som mål er dei lite konkrete, målbare og tidfeste.

Det er brei semje i kommunen om at det er ønskeleg at sjukefråværet blir redusert, utan at det er definert ei prosentvis målsetting for sjukefråværet i kommunen som heilskap. Pleie og omsorg har definert dette for eininga si, og det vurderer vi som positivt.

3.3.2 Det er ikkje etablert planar, men det blir gjort førebyggjande arbeid knytt til sjukefråvær

I rutine for oppfølging av sjukefråvær inngår informasjon om kva ansvar arbeidsgivar og arbeidstakar har for å førebyggje sjukefråvær, men det er ikkje definert korleis einingane skal arbeide med dette.

Basert på oversend dokumentasjon og informasjon frå intervju, vurderer vi at verken kommunen eller einingane har utarbeidd tilstrekkelege planar for arbeidet med forebygging av sjukefråvær. Vi vurderer likevel at det blir gjennomført ei rekkje tiltak og aktivitetar, som det er rimeleg å anta at bidrar til å redusere sjukefråværet. Vi opplever at einingane har eit medvite forhold til viktigheta av å førebyggje sjukefråvær, utan at dette er strategisk nedskrive.

Det er vurderinga vår at det blir gjort mykje bra, men at det med fordel kunne blitt tydelegare definerte igjennom ein nedskriven plan. Eit døme på dette kunne vore at kommunen utarbeidde eit overordna årshjul som inneheldt aktivitetar og prosjekt i regi av kommunen. Deretter kunne einingane tilpassa årshjulet og lagt inn aktivitetar og prosjekt gjeldande for eininga si. På den måten kan ein i større grad sikra kontinuerleg fokus på førebygging, og dessutan tilpasse aktivitetar til tidspunkt der det er særleg aktuelt for einingane.

Barneskulen prøvde i fjor å lage eit slikt utkast, så erfaringane derifrå kan brukast inn i dette prosjektet.

3.3.3 Oppgåver, ansvar og myndigheit knytt til arbeid med å førebyggje sjukefråvær er definert

Revisor vurderer at oppgåver, ansvar og myndigheit knytt til arbeidet med å førebyggje sjukefråvær er tydeleg definert i rutinen til kommunen for oppfølging av sjukefråvær.

I og med at Samnanger er ein liten kommune i innbyggjartal, er talet på tilsette med personalansvar også få. I einingane vi har kontrollert er det til saman fem personalansvarlige leiarar; ein for Pleie og omsorg, ein per barnehage, og ein på barneskulen og ein på ungdomskulen. Dette fører til at personalansvaret er sentralisert, og at dei som utøvar personalansvar gjer det på relativt lik måte.

3.3.4 Det er etablert rutinar for å følgje opp sjukefråvær

Det er vurderinga vår at kommunen har etablert tydelege rutinar for å følgje opp sjukefråvær. Rutinen samsvarer med informasjon frå NAV, noko som bidrar til at det er enklare for personalansvarlige å handle i samsvar med både rutinen og krava til NAV. Vi vurderer det også som positivt at det skal lagast ei mappe for sjukefråværsoppfølging i datasystemet til kommunen. Det kjem fram av spørjeundersøkinga at alle respondentane opplever at leiarane

følgjer rutinen i noka grad eller i stor grad. Dette kan sjåast i samanheng med at det blir brukt mykje tid til å følgje opp sjukefråvær. Det kan oppstå tilfelle der rutinen ikkje blir følgt til punkt og prikke. Dette blir trekt særleg fram i intervju med Helse og omsorg, der ein leiar har personalansvar for opp mot 100 tilsette.

3.3.5 Det blir ikkje gjort risikovurderingar og -kartleggingar knytt til sjukefråvær

Revisor vurderer at det ikkje blir gjennomført systematiske risikovurderingar- eller kartleggingar knytt til sjukefråvær. Risikovurderinga til barneskulen i 2022 blei for overfladisk til at ho gav skulen ein reell verdi.

Å gjennomføre risikovurdering av sjukefråvær i kommunen kan bidra til å skape enda betre forståing for utfordringar, også på tvers av einingar. Ei slik risikovurdering kan også brukast som grunnlag for utarbeidinga av eit årshjul med aktivitetar knytt til førebygging. Det er også ei naturleg kopling opp mot å definere ei målsetting på sjukefråværet i kommunen.

3.3.6 Medarbeidarane blir involverte i førebyggingsarbeidet

Revisor vurderer at medarbeidarane blir involverte i førebyggingsarbeidet igjennom ulike aktivitetar og tiltak, både internt i kommunen og med eksterne aktørar. Det er også vurderinga vår at tilsette får utrykke korleis dei opplever førebyggingsarbeidet. I spørjeundersøkinga sier 66 prosent av respondentane at medarbeidarar bidrar i noko grad, medan 33 prosent svarte at dei bidrog i stor grad.

Dersom kommunen vel å utarbeide målbare målsettingar, gjennomføre risikovurderingar og utarbeide konkrete handlingsplanar for å førebyggje sjukefråvær, vil det vere naturleg at dei tilsette er involverte i dette arbeidet. På den måten kan tilsette få enda meir eigarskap og meir forståing for kvifor ulike prosjekt blir igangsett. Dei kan også i større grad kome med innspel til korleis dei ønskjer å ha det.

3.3.7 Det førebyggjande arbeidet blir ikkje systematisk evaluert som grunnlag for læring

Det førebyggjande arbeidet blir ikkje systematisk evaluert som grunnlag for læring, men vi meiner likevel at einingane har eit medvite forhold til å ønskje utvikling på området.

Ved å gjennomføre tiltaka frå tidlegare kapittel, vil det vere eit godt grunnlag for å etablere ei meir systematisk tilnærming til evaluering av det førebyggjande arbeidet.

3.4 KONKLUSJON

Konklusjonen til revisor er at kommunen i noko grad arbeider systematisk med oppfølging og førebygging av sjukefråvær innanfor einingane Pleie og omsorg og Oppvekst. Vi vurderer at kommunen har etablert rutinar og ansvarsområde som er tydeleg definerte og knytte til oppfølging av sjukefråvær. Vi anbefalar ein meir systematisk tilnærming til arbeidet med å førebyggje sjukefråvær i kommunen.

På bakgrunn av funna og vurderingane våre har revisor følgjande tilrådingar:

1. Kommunen bør vurdere å forandre målformuleringane knytt til sjukefråvær for å sikre meir konkrete og målbare målsettingar. I tillegg kan det vere formålstenleg å etablere ei målsetting knytt til prosentnivå på sjukefråvær².
2. Kommunen bør utarbeide ein heilskapleg plan for arbeidet med å redusere sjukefråvær. Dette kan gjerast ved utarbeiding av eit årshjul for kommunen, med tilpassingar for dei ulike einingane.
3. Gjennomføre risikovurderingar av sjukefråvær i særleg utsette einingar i kommunen.
4. Utarbeide eit system for evaluering av arbeidet med oppfølging og førebygging av sjukefråvær.

² I høyringsrunden kom det fram at kommunen 23.03.2023 har vedteke overordna HMT-mål for 2023, og måltal for sjukefråvær er 8.

4 PERSONALFORVALTNING

Problemstilling 2: Har Samnanger kommune ei tydeleg rolle- og ansvarsfordeling knytt til personalforvaltninga innanfor einingane Pleie og omsorg og Oppvekst?

4.1 REVISJONSKRITERIUM

Det er utleia følgjande revisjonskriterium, med bakgrunn i arbeidsmiljøloven § 4-2, for denne problemstillinga:

- Kommunen har definert innhald og ansvar i personalansvarrollene igjennom styringsdokumentasjonen.
- Leiarar i kommunen er kjende med kva oppgåver som inngår i deira - personalansvar.
- Personalansvarlege etterlever oppgåvene som inngår i deira personalansvar.

4.2 SKILDRING AV FAKTA

4.2.1 Har kommunen definert innhald og ansvar i personalansvarsrollene igjennom styringsdokumentasjonen?

Samnanger kommune har definert innhald og ansvar i personalansvarrollen for kommunalsjefane igjennom leiaravtalar mellom rådmann og kommunalsjef. For einingsleiarane er innhaldet og ansvaret definert igjennom stillingsomtalen.

Leiaravtalane har personal som eit fokusområde der det mellom anna inngår ansvar for sjukefråværsoppfølging, medarbeidersamtale og personaloppfølging. Kommunalsjefen må i samråd med rådmannen etablere konkrete mål og ambisjonsnivå for desse fokusområda, der resultatet blir målt.

Kommunen har utarbeidd ei overordna stillingsomtale for leiarane. Denne gir ei generell oversikt over ansvaret som einingsleiar har, men den går ikkje spesifikt inn på ansvaret dei har som personalansvarlig leiar. Kommunen har ikkje leiaravtalar for einingsleiarane.

Utover leiaravtalane og stillingsomtalan, blir det opplyste at det ikkje eksisterer ei konkret skildring av kva som inngår i arbeidet med å vere personalansvarlig. I intervju blir det nevnt at dette er noko som det er ønskeleg at vert utarbeidd.

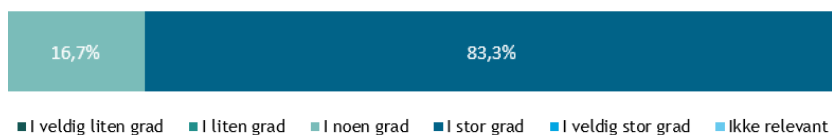
I intervju blir det opplyst om at det ikkje er strukturert opplæring av kva som inngår i personalansvaret når det begynner nye leiarar. Det finnst opplæringsvideoar på kommunens intranett, men det er ikkje sett i system.

Utover opplæringsvideoane, er praksisen at ein spør andre dersom ein lurar på noko. I intervju blir det sagt at det er eit godt samarbeid med dei andre einingsleiarane, og dessutan at dette bandet til kommunalsjefen er viktig i arbeidskvardagen.

Det blir sagt at det hadde vore ønskeleg med ei meir systematisk opplæring knytt til personaloppfølging. Eksempelvis blir sagt at fleire opplæringsdagar med felles tema for leiarane er eit tiltak som ville styrka samhaldet mellom leiarane.

Spørjeundersøking

I spørjeundersøkinga blei respondentane spurde om i kva grad dei opplever at ansvar og roller knytt til personalansvar er tilstrekkeleg avklart i eininga/avelinga. Figuren under viser svara.



Figur 5: Resultat frå spørjeundersøking til tillitsvalde og verneombud, på spørsmålet "I kva grad opplever du at ansvar og roller knytt til personalansvar er tilstrekkeleg avklart i eininga/enhet/avdeling?" (Kilde: BDOs spørreundersøkelse)

Figuren viser at 16,7 prosent svarer «i noka grad», medan 83,3 prosent svarer «i stor grad».

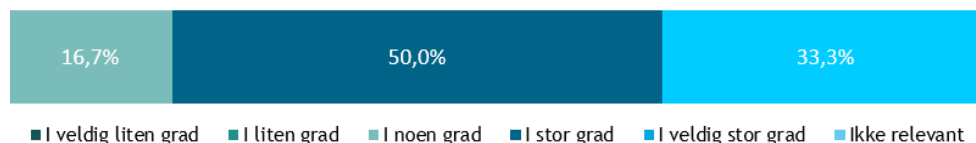
4.2.2 Er leiarar i kommunen kjende med kva oppgåver som inngår i deira personalansvar?

Ifølgje einingsleiarane er dei godt kjent med oppgåvene som inngår som personalansvarlig leiar, sjølv om kommunen ikkje har ei overordna oversikt. Ei forklaring på dette kan vere at veldig mange av leiarane i kommunen har hatt stillinga si i mange år, og dermed er kjent med innhaldet.

I intervju blir det trekt fram at det er svært tidkrevjande å vere personalansvarlig, som igjen fører til overtidsarbeid.

Spørjeundersøking

I spørjeundersøkinga blei respondentane spurde om i kva grad dei opplever at leiaren i enheten/avdelingen er tilstrekkeleg kjent med kva oppgåver som inngår i personalansvaret. Figuren under viser svara.



Figur 6: Resultat frå Spørreundersøkelse til tillitsvalde og verneombod, på spørsmålet "I kva grad opplever du at leiaren i eininga/enhet/avdeling er tilstrekkeleg kjent med kva oppgåver som inngår i personalansvaret?" (Kilde: BDOs Spørreundersøkelse)

Figuren viser at 16,7 prosent svarer «i noka grad», medan totalt 83,3 prosent svarer «i stor grad» eller «i veldig stor grad».

4.2.3 Etterlever personalansvarlege leiarar oppgåvene som inngår i deira personalansvar?

Gjennom dei siste åra har det ikkje eksistert noko system som gjer at kommunen kan kontrollere at personalansvarlege leiarar etterlever arbeidsoppgåvene sine. Det har tidlegare vore tiltenkt at dette skulle følgjast opp ein gong i året, men det har vore stor utskiftning av rådmenn dei siste fem åra, og dei har hatt ulike ønske for oppfølging. I tillegg er leiarnivået med kommunalsjefar relativt ferskt i kommunen. Fram til 1. juni 2022 rapporterte einingsleiarane direkte til rådmannen utan nokon kommunalsjef som mellomledd. Endringane i kommunen dei siste åra har dermed medført at oppfølginga som skulle skje ein gong i året, ikkje har blitt gjennomført.

Hausten 2022 blei det gjennomført ei medarbeidarundersøking der 54 prosent av dei tilsette i kommunen svarte (136 ansatte). Undersøkinga tar for seg tema som fysisk arbeidsmiljø, organisering av arbeidet, rolleforventningar, medverknad, leining og sosialt samspel. Under temaet leining kjem det fram at tilsette i stor grad opplever den næraste leiaren sin som rettferdig og lydhør ovanfor synspunkta til dei tilsette, og at leiarane seiar klart kva som blir forventa i jobben til dei tilsette. Det kjem i tillegg fram under temaet sosialt samspel at mange tilsette opplever den næraste leiaren sin som lyttande og til stor hjelp dersom noko er uklart i arbeidsoppgåvene.

I intervju seier einingsleiarane at det til tider er utfordrande å etterleve oppgåvene på bakgrunn av høgt arbeidspress og til dels høgt sjukefråvær. I barnehagene blir det framheva fram at dei gjerne skulle hatt meir tid til det pedagogiske, men dette blir ofte nedprioritert til fordel for administrative oppgåver.

I Pleie og omsorg blir det sagt at leiar har personalansvar for fleire tilsette enn det er forsvarleg at ein leiar har personalansvar for. Pleie og omsorg har vedtatt å rekruttere ein leiar til, men det er uavklart kva del av einingane denne leiaren skal dekkje. Det er likevel ei forventning om at dette vil fordele arbeidsbelastninga knytt til oppfølging av personalansvarsoppgaver.

Spørjeundersøking

I spørjeundersøkinga blei respondentane spurde om i kva grad dei opplever at tilsette får tilstrekkeleg oppfølging frå leiaren sin. Figuren under viser svara.



Figur 7: Resultat frå spørjeundersøking til tillitsvalde og verneombod, på spørsmålet "I kva grad opplever du at tilsette får tilstrekkeleg oppfølging frå leiaren sin?" (BDOs Spørreundersøkelse)

Figuren viser at 33,3 prosent svarer «i noka grad», medan 66,7 prosent svarer «i stor grad».

4.3 REVISOR VURDERER AT KOMMUNEN HAR EI TYDELEG ROLLE- OG ANSVARSFORDELING KNYT TIL PERSONALFORVALTNING, MEN BEHOV FOR MEIR SKRIFTLEG INFORMASJON

4.3.1 Kommunen har i nokon grad definert innhald og ansvar i personalansvar-rollene i styringsdokumentasjonen

Revisor vurderer at kommunen i noka grad har definert innhaldet og ansvaret i personalansvarsrollen i styringsdokument. Det blir fins likevel inga fullstendig oversikt over kva som inngår i og er forventa av ein personalansvarlig leiar.

I spørjeundersøkinga svarer 83,3 prosent «i stor grad» eller «i veldig stor grad» på spørsmål om i kva grad dei opplever at ansvar og roller knytt til personalansvar er tilstrekkeleg avklart i enheten/avdelingen. Som tidligere beskrive, er det få personalansvarlige i einingane og fleire av dei har arbeida i kommunen i lang tid.

Sjølv om tillitsvalde og verneombod svarer positivt i spørjeundersøkinga, vurderer vi at dette kan vere personavhengig. Det ville vore fordelaktig for kommunen (og nye ledere) om det blir utarbeidd ei oversikt over kva som inngår i og er forventa av ein personalansvarlig leiar.

4.3.2 Leiarar i kommunen er kjende med kva oppgåver som inngår i deira personalansvar

Einingsleiarane opplyser at dei kjenner godt til oppgåvene som inngår i deiras personalansvar. Totalt 83 prosent av respondentane i spørjeundersøkinga svarte «i stor grad» eller «veldig stor grad» på spørsmålet om dei opplever leiar som tilstrekkeleg kjent med kva oppgåver som inngår i personalansvaret.

Revisor vurderer at einingsleiarane på noverande tidspunkt er godt kjent med kva som inngår i deira rolle, men at dette er personavhengig. Dersom det blir tilsett ein ny personalansvarlig leiar i kommunen, har ikkje kommunen gode nok system for å gi tilstrekkeleg opplæring i personalansvar-rollen. Vi vurderer at dette burde vore tydelegare nedskrive.

4.3.3 Personalansvarlege etterlever oppgåvene som inngår i deira personalansvar

Kommunen har ikkje system for å undersøkje om dei tilsette etterlever oppgåvene sine. Basert på medarbeidarundersøking og spørjeundersøking ser vi at det i stor grad opplevast som at dei tilsette får tilstrekkeleg oppfølging frå leiaren sin.

Basert på informasjon frå intervju og spørjeundersøkinga vurderer vi at det er eit behov for å gjere endringar i talet på tilsette som einingsleiar for Pleie og omsorg har personalansvar for, då det på noverande tidspunkt synast å vere for mange.

4.4 KONKLUSJON

Konklusjonen vår er at kommunen har ein tydeleg rolle- og ansvarsfordeling knytt til personalforvaltning innanfor einingane Pleie og omsorg og Oppvekst. Vi vurderer likevel at det er behov for å utarbeide ei handbok i leiing, som gir tydeleg skildring av kva som inngår i rolla.

På bakgrunn av funna og vurderingane våre har revisor følgjande tilrådingar:

1. Utarbeide ei handbok i leiing som inneheld informasjon om kva som inngår i arbeidet med å vere personalansvarlig og kva forventningar som blir stilte.

5 REKRUTTERING

Problemstilling 3: Har Samnanger kommune formålstenlege system og rutinar knytt til rekruttering for å møte rekrutteringsbehova innanfor einingane Pleie og omsorg og Oppvekst?

5.1 REVISJONSKRITERIUM

Det er utleia følgjande revisjonskriterium for denne problemstillinga:

- Det er definert rutiner og prosessar for gjennomføring av rekrutteringsprosessar med tydeleg rollefordeling (innmelding av behov, utlysing, informasjon om ledige stillingar, gjennomføring av intervju, arbeidsavtalar).
- Det er utarbeidd rutiner som sikrar at arbeidsmiljøloven sine krav til forrett (jf. aml §§ 14-2 og 14-3) blir tatt hand om.
- Kommunen og avdelingane har oversikt over noverande og komande rekrutteringsbehov.
- Dagens system og planverk for rekruttering sikrar at kommunen til ein kvar tid har tilgang til nødvendig kompetanse i samsvar med kommunehelsetenestelova og bemanningsnormer.

5.2 SKILDRING AV FAKTA

5.2.1 Er det definert rutinar og prosessar for gjennomføring av rekrutteringsprosessar med tydeleg rollefordeling?

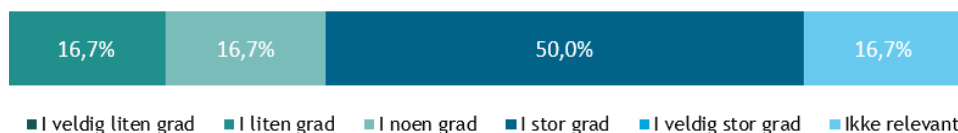
Kommunen har utarbeidd detaljerte rutinar og prosessskildringar for gjennomføring av rekrutteringsprosessen igjennom systemet EasyCruit. I prosedyre for tilsetjingsprosessen er det informasjon om oppgåver, prosedyrar, freistar og kven som er ansvarleg for utførelse.

Dagens praksis er at HR-avdelingen er involvert i alle aktivitetane i rekrutteringsprosessen, frå utarbeiding av annonse til tilbakemelding til kandidatane. HR-avdelinga hjelper til i gjennomføringa og ein sikrar ei profesjonell gjennomføring av prosessen. På den negative sida blir det trekt fram at prosessen kan ta unødvendig lang tid på grunn av manglande kapasitet i HR-avdelinga. HR-avdelinga opplyser at kommunen er i prosess med å skaffe nytt rekrutteringssystem. Med dette systemet vil einingsleiarar ha eit større ansvar og eigarskap for sjølve rekrutteringsprosessen, medan HR-avdelinga i større grad vil vere eit kontrollpunkt.

For å sikre at intervjuar blir gjennomførte på ein einskapleg måte, har kommunen utarbeidd standardmal for intervjuguide og referansesjekk som skal nyttast i alle intervjuprosessar.

Spørjeundersøking

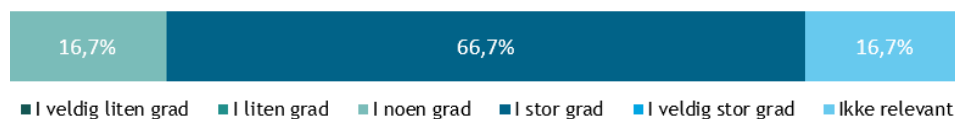
I spørjeundersøkinga blei respondentane spurde om i kva grad dei opplever at eininga/avdelinga har tilstrekkelege rutinar og prosessar for gjennomføringa av rekrutteringsprosessar. Figuren under viser svara frå spørjeundersøkinga.



Figur 8: Resultat frå spørjeundersøking til tillitsvalde og verneombod, på spørsmålet "I kva grad opplever du at eininga/avdelinga har tilstrekkelege rutinar og prosessar for gjennomføringa av rekrutteringsprosessar" (Kilde: BDOs Spørreundersøkelse)

Figuren viser at totalt 33,4 prosent svarer «i lita grad» eller «i noka grad», 50 prosent svarer «i stor grad», medan 16,7 prosent svarer «ikke relevant».

Respondentane blei i tillegg spurde om i kva grad dei opplever at enheten/avdelingen etterlever rutinane for gjennomføring av rekrutteringsprosessar. Figuren under viser svara frå spørjeundersøkinga.



Figur 9: Resultat frå spørjeundersøking til tillitsvalde og verneombod, på spørsmålet "I kva grad opplever du at eininga/enhet/avdeling etterlever rutinane for gjennomføring av rekrutteringsprosessar?" (Kilde: BDOs Spørreundersøkelse)

Figuren viser at 16,7 prosent svarer «i liten grad», 50 prosent svarer «i stor grad», medan 16,7 prosent svarer «ikke relevant».

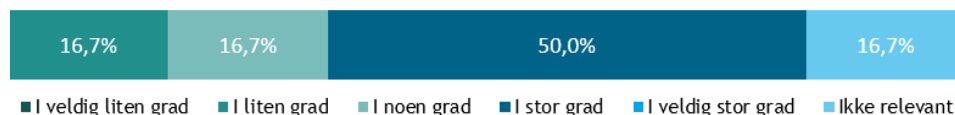
5.2.2 Er det utarbeidd rutinar som sikrar at arbeidsmiljøloven sine krav til forrett (jf. aml. §§ 14-2 blir 14-3) vare på?

I tilsetjingsreglementet er det informasjon om forrett. Intern utlysing skal brukast når det er grunn til å tru at det fins deltidstilsette i kommunen som er kvalifiserte for den aktuelle stillinga, og som ønskjer å utvide stillingsprosenten sin. Forrett skal også informerast om i den enkelte søknadsprosessen. Utom dette blir forrett tatt opp som tema i møte mellom tillitsvald og leiar (av og til HR) i forkant av utlysing.

I intervju blir det opplyst at kvart tilfelle blir vurderte og handtert i tråd med lov- og regelverk. Det blir informert vidare om at HR-avdelinga hjelper og har noko oversikt, og dessutan at leiarar har god kjennskap til tilsettgruppa si.

Spørjeundersøking

I spørjeundersøkinga blei respondentane spurde om i kva grad dei opplever at etablerte rutinar for å sikre at kandidatar med forrett blir etterlevde. Figuren under viser svara frå spørjeundersøkinga.



Figur 10: Resultat frå spørjeundersøking til tillitsvalde og verneombod, på spørsmålet "I kva grad opplever du at etablerte rutinar for å sikre at kandidatar med forrett blir etterlevd?" (Kilde: BDOs Spørreundersøkelse)

Figuren viser at totalt 33,4 prosent svarer «i lita grad» eller «i noka grad», 50 prosent svarer «i stor grad», medan 16,7 prosent svarer «ikke relevant».

5.2.3 Har kommunen og avdelingane oversikt over noverande og komande rekrutteringsbehov?

Kommunen har ikkje ei fullstendig oversikt over noverande og komande rekrutteringsbehov. Kommunen arbeider med å utarbeide ein strategisk kompetanseplan som vil vise utfordringar knytt til framtidig rekruttering, som særleg vil vere aktuelt for Pleie og omsorg. Planen blir utarbeidd i samarbeid mellom HR og tillitsvalde, og skal vere ferdig innan sommaren 2023. Som eit ledd i dette arbeidet har det blitt gjennomført ei kartlegging hjå rådmannen og alle kommunalsjefane for å få oversikt over rekrutteringsbehovet i heile kommunen.

Einingane i Oppvekst og Pleie og omsorg opplyser å ha kontroll på noverande og komande rekrutteringsbehov, på bakgrunn av at dei har god kjennskap til tilsettgruppa si.

I Oppvekst er det behov for å redusere talet på tilsette. Det er færre barn i kommunen no, og det blir vurdert om dei to barnehagane skal slåast saman. Barnehagane trekkjer også fram at dei

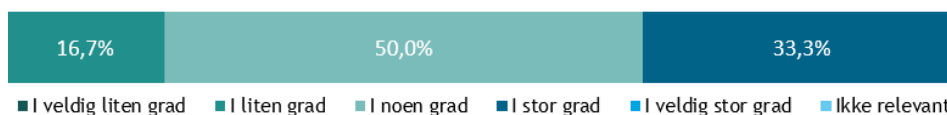
prøver å tenkje nytt i rekruttering av tilsette ved å kunne bruke fleire yrkesgrupper, som eksempelvis spesialpedagogar og vernepleiarar.

På skulane er det eit aukande behov for miljøarbeidarar og lærarar. I intervju blir det trekte fram at det er nokre særreigne utfordringar knytte til rekruttering av lærarar i små kommunar. Dersom ein pedagog sluttar, kan det vere utfordrande å dekkje behovet igjennom andre tilsette. Små kommunar krev i større grad at lærarar er fleksible og kan undervise i fleire fag, både som ein planlagd del av arbeidskvardagen og ved sjukdom. Dette kan bidra til å gjere det krevjande å tiltrekkje seg spesialiserte lærarar.

Pleie og omsorg har fått rekruttert mange sjukepleiarar, men seier at det er vanskeleg å rekruttere helsefagarbeidarar.

Spørjeundersøking

I spørjeundersøkinga blei respondentane spurde om i kva grad dei opplever at enheten/avdelingen har god oversikt over noverande og komande rekrutteringsbehov. Figuren under viser svara frå spørjeundersøkinga.



Figur 11: Resultat frå spørjeundersøking til tillitsvalde og verneombod, på spørsmålet "I kva grad opplever du at eininga/avdelinga har god oversikt over noverande og komande rekrutteringsbehov?" (Kilde: BDOs spørreundersøkelse)

Figuren viser at 16,7 prosent svarer «i liten grad», 50 prosent svarer «i noka grad», medan 33,3 prosent svarer «i stor grad».

5.2.4 Sikrer dagens system og planverk for rekruttering at kommunen har tilgang til nødvendig kompetanse i samsvar med kommunehelsetenestelova og bemanningsnormer?

Kommunen har ikkje eit overordna system eller planverk for rekruttering som sikrar at kommunen til kvar tid har tilgang til nødvendig kompetanse i samsvar med kommunehelsetenesteloven og bemanningsnormer.

I barnehagane blir det opplyst om at dei har bemanning etter minimum i bemanningsnorma, men det er lågare bemanning samanlikna med resten av landet. Det blir også trekt fram at det er ei utfordring i Oppvekst at det ikkje er så mange andre einingar å «låne» tilsette frå ved sjukdom, i og med at det berre er to barnehagar, ein barneskule og ein ungdomsskule i kommunen.

I Pleie og omsorg er det utarbeidd ein grunnturnus som bidrar til å sørgje for at kompetansekrava er varetatt. Av turnusen kjem det fram kva vakter det ikkje er dekning på. Det blir også opplyst om at eininga leiger inn sjukepleiarar eller legestudentar på sommaren.

I ein liten kommune som Samnanger understrekar einingsleiarane i Oppvekst at det er utfordrande å halde på og erstatte viktig kompetanse når tilsette sluttar, samtidig som behovet for kompetanse kan forandre seg fort.

5.3 REVISOR VURDERER AT KOMMUNEN HAR GODE RUTINAR FOR GJENNOMFØRING AV REKRUTTERINGSPROSESSEN, MEN IKKJE SYSTEM SOM TEK VARE PÅ REKRUTTERINGSBEHOVET

5.3.1 Det er definert rutinar og prosessar for gjennomføring av rekrutteringsprosessar med tydeleg rollefordeling

Basert på innhenta dokumentasjon, og dessutan informasjon frå intervju og spørjeundersøking er det vurderinga til revisor at det er definert tydelege rutinar og prosessar for gjennomføring av rekrutteringsprosessar med tydeleg rollefordeling.

Vi vurderer at arbeidet med å overføre eigarskap for rekrutteringsprosessen frå HR til leiarane som eit positivt tiltak. Det kan på ei side bidra til å frigjere tid og ressursar i HR-avdelinga. På den andre sida vil det kunne bidra til at leiarar ikkje er avhengige av HR sin tilgjengelighet i rekrutteringsprosessen, og kan på den måten rekruttere på kort varsel ved behov. Dette gjer at HR-avdelinga i større grad kan vere ei fagavdeling som utviklar og følgjer opp prosedyrane, i staden for å vere involvert i alle ledd.

Ved å gi større ansvar til leiarane i rekrutteringsprosessen, blir behovet for grundige rutinar og opplæring enda tydelegare. For å lukkast med den overføringa, er det nødvendig at leiarane får tilstrekkeleg opplæring i HR-systemer og støtte i gjennomføringa av rekrutteringsprosessen.

5.3.2 Det er utarbeidd rutinar som sikrar at arbeidsmiljølova sine krav til fortrinnsrett blir varetekne

Samnanger kommune har utarbeidd rutinar for å sikre at krav til forrett blir varetatt, både igjennom skriftleg dokumentasjon og involvering av tillitsvald.

Kommunen seier at dei har god oversikt over tilfella der forrett kan vere aktuelt. 33,4 av dei som svarte på spørjeundersøkinga svarte «i lita liten grad» eller «i liten grad» på spørsmål om dei opplevde at etablerte rutiner for forretttrinnsrett blir etterlevd.

For revisor verkar derfor at forrett blir varetatt som noko personavhengig, i og med at kommunen eller einingane ikkje har tydelege oversikter over tilsette og ansiennitet.

5.3.3 Kommunen og avdelingane har oversikt over noverande og komande rekrutteringsbehov

Vi vurderer at kommunen og særleg einingane har oversikt over både noverande og komande rekrutteringsbehov, utan at dette er sett i system. Det blir vurdert som eit positivt tiltak at kommunen arbeider med ein strategisk kompetanseplan for kommunen som heilskap. Planen skal bidra til at kommunen får betre oversikt over det langsiktige rekrutteringsbehovet sitt.

Samnanger kommune er ein sårbar kommune når det gjeld tilsettsituasjon. Det kjem fram at det er krevjande å tilsetje riktig kompetanse, i tillegg til at kompetansebehovet kan forandrast raskt. I spørjeundersøkinga kjem det fram at 50 prosent opplever at kommunen har oversikt i noka grad. Revisor opplever arbeidet med kompetanseplan som positivt, då dagens oversikt verkar noko personavhengig.

5.3.4 Dagens system og planverk for rekruttering bidrar til at kommunen har tilgang til nødvendig kompetanse i samsvar med kommunehelsetenestelova og bemanningsnormer

Revisor vurderer at dagens system og planverk for rekruttering bidrar i noka grad til at kommunen har tilgang på nødvendig kompetanse. Innanfor Pleie og omsorg fungerer grunnturnusen som ein plan for å dekkje behovet til kompetanse på kvar vakt, i tillegg til at det er tydeleg kva kompetanse som bør leiast inn ved sjukdom. Likevel opplyser einingsleiar om at det kan vere krevjande å få inn vikarar med tilstrekkeleg kompetanse.

5.4 KONKLUSJON

Konklusjonen til revisor er at kommunen og einingane har formålstenlege system og rutinar knytt til gjennomføring av rekrutteringsprosessen. Systema og rutinane bidrar i lita grad til å ta vare på rekrutteringsbehova innanfor einingane Pleie og omsorg og Oppvekst, men vi vurderer det som positivt at det arbeids med ein strategisk kompetanseplan.

På bakgrunn av funna og vurderingane våre har revisor følgjande tilrådingar:

1. Kommunen bør sørge for at leiarane får tilstrekkeleg opplæring i nytt rekrutteringssystem.
2. I og med at HR i mindre grad skal involverast i rekrutteringsprosessen, bør leiarane gjerast i stand til sjølve å etterleve krava til forrett.
3. Strategisk kompetanseplan er eit godt grep for å få oversikt over komande kompetansebehov. Vi anbefaler at kommunen også sørgjer for at dagens rekrutteringsbehov blir varetatt.

6 HØYRINGSUTSEGN

[Motteken tysdag 4. juli 2023 kl 11:54]

Rådmannen opplever at det er gjennomført ein kritisk og god gjennomgong av temaa for forvaltningsrevisjonen. Dette gjev oss viktig innsikt i kva område som på mange vis fungerer godt, men trekk også fram vesentlege betringspunkt. Dette vert vurdert å vere godt læringsgrunnlag som er verdsatt.

Årshjul som kan sikre heilskapleg og overordna plan for sjukefråversarbeidet, inkl. revisjon og kontroll, vil bli utarbeidd. Dette er eit godt forslag som vil sette dei hola som me i dag har. Her vil me kunne sikre plan og evaluering av risikovurderingar knytt til sjukefråver i t.d. utsette einingar.

Handbok for leiarar vil me også følgje opp. Dette vil saman med leiaravtalar for einingsleiarar styrke leiarane våre i rolla si. Ei rolle som er krevjande, men som er meir handterleg dersom ein har god struktur i botn. Rådmann og HR-leiar er allereie i undersøkende fase vedr. val av retning og innhald i handbok.

Når det gjeld rekruttering er me i desse dagar i ein fase kor me skal byte rekrutteringssystem. Det vil kreve opplæring slik det i konklusjonen vert peika på. Rådmannen vil følge opp tilrådinga om å sikre grundig rutine og opplæring av leiarar slik at dei sjølve kan ta ansvar for rekrutteringa, inkl. krava til forrett. I den strategiske kompetanseplanen vil det bli peika på korleis denne skal følgast opp ute i einingane slik at me vert godt skodde for tidene som kjem, inkl. dei endrings- og omstillingsbehov me vil møte. Det inneber å ha kontroll over dei behov me har både på kort (notid) og lang sikt.

Temaet *sjukefråver* er eit samansatt område å arbeide med. Faktorane som spelar inn og som kan forårsake høgt sjukefråver er mangfaldige og dei virkar på kvarandre. Dette krev at ein både har god strukturforståing, men også god analyseforståing. Rådmannen opplever at dette er i tråd med dei vurderingar BDO viser til i rapporten.

Rådmannen si oppgåve er mellom anna å sikre at leiarane har ein god strukturbase i styringsdokumenta våre. Noko som vil leie til at dei er godt skodde til å gjere jobben sin på eit kvalitativt godt vis. BDO har gjeve verdfull innsikt som vil løfte kommunen vidare.

Takk for godt arbeid!

Venleg helsing

Ove Sæbø
rådmann



7 VEDLEGG

7.1 KJELDEGRUNNLAGET FOR REVISJONSKRITERIANE

Ved utarbeiding av revisjonskriteria har vi særleg sett til følgjande kjelder:

- arbeidsmiljøloven
 - forskrift om HMS-arbeid (internkontrollforskrifta)
 - forskrift om organisering, leiing og medverknad
- helse- og omsorgstenesteloven
- barnehageloven
- opplæringsloven

7.2 METODESKILDRING

7.2.1 Spørjeundersøking

Det har blitt sendt ut ei spørjeundersøking laga av BDO, til alle tillitsvalde og verneombod tilhøyrande dei utvalde einingane i revisjonen. Spørjeundersøkinga blei sendt ut til 15 personar, og 6 svarte på undersøkinga. Dette gir ein svarprosent på 40%. Undersøkinga er ikkje representativ og har heller ikkje hatt som formål å vere det. Undersøkinga har som formål å vere eit supplement til dokumentgjennomgangen og intervju.

7.2.2 Intervju

Vi har gjennomført intervju med følgjande personar:

- Janne Iren Drevsjø (30.03.23)
- Aud Lygre Solvang (28.03.23)
- Vibeke Lønnebakken Utskot (28.03.23)
- Eli Kristin Berge (28.03.23)
- Kurt Helge Pedersen (28.03.23)
- Edith Oma (13.04.23)
- Siv Sæterdal (14.04.23)
- Anette Følid

Alle intervju er verifiserte. Det betyr at den som er intervjuet har lese igjennom referatet frå intervjuet for å stadfeste at referatet er i overensstemmelse med det som blei sagt under intervjuet, og hatt mogelegheit til å rette opp eventuelle misforståingar.

Intervjua er gjennomførte etter ein semistrukturert metode. Det inneber at revisor på førehand har utarbeidd ei liste med spørsmål som blir gjennomgått i intervju, samtidig som det er ope for å stille oppfølgingsspørsmål og gå inn på andre tema.

Det er gjennomført to gruppeintervju og tre individuelle intervju.

7.2.3 Dokumentgjennomgang

Vi har fått og gjennomgått dokumentasjon knytt til mellom anna:

- Arbeidsreglement for Samnanger kommune
- Evalueringsskjema for tilretteleggingsplan
- Intervjugal - generell
- Mal leiaravtale
- Prosedyre for tilsetjing
- Referansesjekk
- Reglement for heimekontor
- Retningslinjer for handtering av konflikter
- Rutine for oppfølging av sjukmelde i Samnanger kommune
- Rutiner og retningslinjer frå HR

- Skjema for restarbeidsevne
- Stillingsomtale einingsleiar
- Tilretteleggingsplan
- Tilsettingsreglement

BDO AS, et norsk aksjeselskap, er deltaker i BDO International Limited, et engelsk selskap med begrenset ansvar i henhold til garanti, og er en del av det internasjonale BDO-nettverket, som består av uavhengige selskaper i de enkelte land. Foretaksregisteret: NO 993 606 650 MVA. Medlem av Den Norske Revisorforening.

Leveransen er utarbeidet for oppdragsgiver, og dekker kun de formål som med denne er avtalt. All annen bruk og distribusjon skjer for oppdragsgivers regning og risiko. BDO AS eller BDO Advokater AS vil ikke kunne gjøres ansvarlig overfor en tredjepart.