





---

## FORORD

Revisjon Midt-Norge SA har gjennomført denne forvaltningsrevisjonen på oppdrag fra Høylandet kommunes kontrollutvalg i perioden juni til desember 2022.

Kontrollutvalget skal påse at forvaltningsrevisjon gjennomføres, jf. lov om kommuner og fylkeskommuner (kommuneloven) § 23-2 punkt c). Forvaltningsrevisjon innebærer å gjøre systematiske vurderinger av økonomi, produktivitet, regeletterlevelse, måloppnåelse og virkninger ut fra kommunestyrets eller fylkestingets vedtak og forutsetninger<sup>1</sup>.

Revisjonsteamet har bestått av oppdragsansvarlig Tor Arne Stubbe, prosjektmedarbeider Mette Sandvik, og kvalitetssikrere Marit Ingunn Holmvik og Margrete Haugum. Revisor har vurdert egen uavhengighet overfor Høylandet kommune, jf kommuneloven § 24-4 og forskrift om kontrollutvalg og revisjon kapittel 3.

Forvaltningsrevisjonen er gjennomført i henhold til NKRFs<sup>2</sup> standard for forvaltningsrevisjon, RSK 001.

Vi vil takke alle som har bidratt med informasjon i prosjektet. En oversikt over tidligere gjennomførte prosjekter finnes på vår hjemmeside [www.revisjonmidt norge.no](http://www.revisjonmidt norge.no).

Trondheim, 23. januar 2023

Tor Arne Stubbe

Mette Sandvik

Oppdragsansvarlig revisor

prosjektmedarbeider

---

<sup>1</sup> Kommuneloven § 23-3, 1.ledd

<sup>2</sup> Norges Kommunerevisorforbund, [www.nkrf.no](http://www.nkrf.no)

## SAMMENDRAG

Kontrollutvalget i Høylandet kommune bestilte i møte 9. mai 2022, sak 08/22 en forvaltningsrevisjon av personalarbeid i kommunen, med problemstillingen “Arbeider Høylandet kommune systematisk for å sikre riktig kompetanse til riktig tid og i riktig omfang?”.

Revisors overordnede konklusjon er at kommunen er kjent med kompetanseutfordringene og at de har iverksatt tiltak for å arbeide systematisk med utfordringene, men at man ikke i tilstrekkelig grad har fulgt opp og innarbeidet en god systematisk praksis.

Kvalitetssystemet (Compilo) er ikke i aktivt bruk og oppdatert for hele organisasjonen og arbeidsgiverstrategien er av eldre dato. Videre har kommunen utfordringer knyttet til å fullføre kompetansekartleggingen, noe som i neste omgang har konsekvenser for kommunens mulighet til å analysere kompetansebehovet.

Kommunen har rutiner for oppfølging av sykemeldte, men disse er ikke oppdatert med hensyn til ny kunnskap om forebygging av sykefravær framkommet i Nærværsprosjektet.

Det er et potensiale for å øke bruken av avvikssystemet i organisasjonen, i den hensikt å skape forbedring og en lærende organisasjon.

### Anbefalinger:

- Kommunedirektør bør sørge for oppdatering av sykefravær rutiner i informasjonshefte for ansatte.
- Kommunedirektør bør sørge for at alle ansatte gjennomfører kompetansekartlegging.
- Kommunedirektør bør sørge for at det blir gjennomført tilstrekkelig opplæring i bruk av kvalitetssystemet Compilo med avviksmodul.
- Kommunedirektør bør sørge for at kommunens kvalitetssystem Compilo med avviksmodul blir tatt i bruk i hele organisasjonen.



# INNHOLDSFORTEGNELSE

Forord .....	1
Sammendrag .....	4
Innholdsfortegnelse .....	5
1 Innledning .....	7
1.1 Bestilling .....	7
1.2 Problemstillinger .....	7
1.3 Avgrensning .....	7
1.4 Metode .....	8
1.5 Bakgrunn .....	9
1.6 Kommunens organisering .....	10
2 System og rutiner for personalarbeid .....	11
2.1 Problemstilling .....	11
2.2 Revisjonskriterier .....	11
2.3 System og rutiner i kommunen .....	11
2.3.1 Nødvendige rutiner og prosedyrer .....	11
2.3.2 Arbeidsgiverstrategi .....	12
2.3.3 Sektorovergripende reglement og rutiner innenfor personalforvaltning .....	13
2.3.4 Bruk og oppdatering av rutiner og prosedyrer .....	14
2.3.5 Delegasjon av personalansvar .....	15
2.3.6 Opplæring av ledere .....	15
2.4 Vurdering .....	17
3 Kompetanse og kompetansekrav .....	19
3.1 Problemstilling .....	19
3.2 Revisjonskriterier .....	19
3.3 Funn om kompetanse .....	19
3.3.1 Kompetanseplan i kommunens planarbeid .....	19
3.3.2 Kompetansekartlegging .....	22
3.3.3 Ny kompetanse/velferdsteknologi .....	25
3.3.4 Endring i kompetansebehov .....	26
3.4 Vurdering .....	30
4 Oppfølging av sykefravær .....	32
4.1 Problemstilling .....	32
4.2 Revisjonskriterier .....	32
4.3 Funn om sykefravær .....	32
4.3.1 Rutiner for forebygging og oppfølging av sykefravær .....	33
4.3.2 Systematisk arbeid for forebygging og oppfølging .....	36
4.4 Vurdering .....	38
5 Oppfølging av avvik og kritikkverdige forhold .....	39
5.1 Problemstilling .....	39
5.2 Revisjonskriterier .....	39
5.3 Data om avvik og kritikkverdige forhold .....	39

5.3.1	Kvalitetssystem med avviksmodule.....	39
5.3.2	Rapportering.....	42
5.3.3	Varsling.....	42
5.4	Vurdering.....	43
6	Høring.....	44
7	Konklusjoner og anbefalinger.....	45
7.1	Konklusjon.....	45
7.2	Anbefalinger.....	45
	Kilder.....	46
	Vedlegg 1 – Utledning av revisjonskriterier.....	47
	Vedlegg 2 – Høringssvar.....	53
	Vedlegg 3 – HMS-plan.....	57
	Vedlegg 4 – Sykefraværprosedyre.....	63

# 1 INNLEDNING

I dette kapittelet gjennomgår vi bestilling, problemstillinger og bakgrunn for prosjektet.

## 1.1 Bestilling

Med bakgrunn i Plan for forvaltningsrevisjon 2020-2024, bestilte kontrollutvalget i Høylandet kommune 01.12.21, sak 28/21, en forvaltningsrevisjon med temaet «Personalarbeid».

Kontrollutvalget behandlet revisjonens utkast til prosjektplan i sitt møte 21.02.22, sak 03/22, og vedtok enstemmig å be revisjonen utarbeide ny prosjektplan til neste møte 9.05.2022 ut fra ny informasjon gitt i møtet. Kontrollutvalget vedtok i sak 08/22 prosjektplan med følgende fokusområder:

- Rutiner for kommunens personalarbeid
- Oppfølging av vedtatt arbeidsgiverstrategi
- Intern delegering av personalansvar
- Håndtering av endring i kompetansebehov/-krav i organisasjonen
- Oppfølging av vedtatt kompetanseplan
- Oppfølging av sektorenes ressursbruk og interne organisering
- Oppfølging av sykmeldte
- Oppfølging av avvik og kritikkverdige forhold i sektorene

## 1.2 Problemstillinger

Følgende hovedproblemstilling og delproblemstillinger besvares i rapporten:

- Arbeider Høylandet kommune systematisk for å sikre riktig kompetanse til riktig tid og i riktig omfang?
- Har kommunen tilstrekkelige skriftlige rutiner for sitt personalarbeid?
- Håndteres endrede kompetansebehov/-krav i organisasjonen?
- Følges sykmeldte arbeidstakere opp i henhold til vedtatte retningslinjer?
- Følges avvik og kritikkverdige forhold opp i sektorene?

## 1.3 Avgrensning

Forvaltningsrevisjonsprosjektet omhandler kommunens personalarbeid, herunder arbeid med kompetanseutvikling, endring i kompetansebehov/-krav, rolle- og ansvarsfordeling, inkluderende arbeidsliv (IA-arbeid), og kvalitets- og avvikssystem. Prosjektet har sett på

hvordan kommunen arbeider med dette i alle sektorer, men har hatt særlig fokus på helse- og omsorgssektoren og oppvekstsektoren.

## 1.4 Metode

Forvaltningsrevisjonen er gjennomført i henhold til NKRFs<sup>2</sup> standard for forvaltningsrevisjon, RSK 001. Vi har benyttet flere metoder for å samle inn data i dette prosjektet.

### Dokumentanalyse

Revisjonen har benyttet dokumentanalyse for å få innsikt i kommunens rutiner for personalområdet. Dokumentgjennomgangen er viktig for å se hvordan og om kommunen kan dokumentere planer, rutiner og lignende. Følgende dokumenter er innhentet og analysert:

- Informasjonshefte for ansatte
- Referater fra arbeidsmiljøutvalget (AMU)
- Presentasjon av Nærværsprosjektet
- Presentasjon av resultater fra medarbeiderundersøkelsen
- Informasjon om arbeidet med ny arbeidsgiverpolitikk
- Budsjett og økonomiplan 2020-2023
- Virksomhetsplan 2020
- Handlingsplan HMS 2022

### Intervju

Intervju er egnet til innsamling for å supplere, forklare og utdype de dataene vi finner i dokumentasjonen. Det er gjennomført oppstartsmøte på Teams med kommunedirektør og personalkonsulent. Personalsjefen ble oppnevnt som revisjonens kontaktperson.

Revisor har gjennomført fysiske intervjuer med følgende ansatte i kommunen:

- Hovedtillitsvalgt Sykepleierforbundet
- Hovedtillitsvalgt Fagforbundet
- Avdelingsleder pleie og omsorg
- Avdelingsleder miljøarbeidertjenesten

Vi har videre intervjuet følgende ansatte via Teams:

- Personalsjef
- Hovedtillitsvalgt Utdanningsforbundet
- Hovedtillitsvalgt FO
- Kommunalsjef helse og omsorg
- Styret Høylandet barnehage

- Rektor Høylandet skole
- Kommunalsjef oppvekst og kultur

Intervjuene er gjennomført etter en semistrukturert intervjuguide. Referat fra alle intervjuene ble sendt til samtlige informanter for gjennomgang og bekreftelse. Alle referater fra intervjuene er verifisert av intervjuobjektene.

### Kvalitetssystemet Compilo

Revisor har fått tildelt bruker og lesetilgang i kvalitetssystemet for å vurdere avvikssystemet og bruk av dette.

### Vurdering av metode

Revisor vurderer at den innsamlede dokumentasjonen i kombinasjon med intervjuer bidrar til å sikre et tilstrekkelig datagrunnlag i rapporten. I undersøkelsen inngår ikke spørreundersøkelse til ansatte for å innhente erfaringer fra disse, da revisor har fått tilsendt resultatene fra medarbeiderundersøkelsen som ble gjennomført i 2021 og gjennomført intervju med hovedtillitsvalgte og hovedverneombud.

De innsamlede dataene gir et tilstrekkelig grunnlag til å gjøre vurderinger og svare ut problemstillingene.

Prosenttallene fra medarbeiderundersøkelsen er avlest fra en tilsendt powerpoint-presentasjon og kan derfor være noe unøyaktige.

## **1.5 Bakgrunn**

I helhetlig risiko- og vesentlighetsanalyse for Høylandet kommune i 2019 henviste revisor til at kommunen må justere driften og at dette kan få konsekvenser for ansattes rettigheter, og bemanningen. I denne sammenheng kan det være knyttet risiko til personalarbeidet i organisasjonen. Rekruttering av ønsket kompetanse kan også være en del av denne problematikken.

Ifølge Handlingsplan med økonomiplan 2020-2023 har Høylandet kommune over en lengre periode hatt utfordringer med å skaffe kvalifiserte sykepleiere og vernepleiere.

## 1.6 Kommunens organisering

Figur 1 viser kommunens organisasjonskart. Kommunedirektøren har ansvar for overordnet ledelse og administrasjon. Forvaltningsrevisjonen er i utgangspunktet knyttet til personalavdelingen, men oppvekst og kultur samt helse og omsorg involveres også.



Figur 1.

Kilde: Høylandet kommune

Personalavdelingen består av personalsjef og lønns- og personalkonsulent. Personalsjefens arbeidsområde er HMS, ansettelsessaker, lønns- og arbeidsvilkår, sykefravær, pensjon, personaloppfølging og IA-kontakt. Lønns- og personalkonsulentens arbeidsområde er lønnsgrunnlag, pensjon, eiendomsskatt, startlån/boligtilskudd og valgordningen.

Oppvekst og kultur består av tjenesteområdene kultur, ungdomsarbeid, barnehage, skole/SFO, bibliotek, kulturskole og voksenopplæring. Enheten utøver sine tjenester med grunnlag i flere lovverk. De to største områdene er regulert i Lov om barnehager (barnehagelova) og Lov om grunnskolen og videregående opplæring (opplæringslova). Det er utarbeidet en kulturplan og helhetlig oppvekstplan for Høylandet kommune.

Helse og omsorg består av tjenesteområdene ledelse og merkantile tjenester, legetjeneste, helsestasjon, rehabiliteringstjeneste, rus- og psykisk helsetjeneste, sykehjem, hjemmetjeneste, miljøarbeidertjeneste, kommunalt produksjonskjøkken, kommunal del av NAV. Enheten utøver sine tjenester med grunnlag i flere lovverk og forskrifter, blant annet helse- og omsorgstjenesteloven, NAV-loven, sosialtjenesteloven, pasient- og brukerrettighetsloven, helsepersonelloven, folkehelseloven, forskrift om kvalitet i pleie- og omsorgstjenestene, forskrift om verdig eldreomsorg.

## 2 SYSTEM OG RUTINER FOR PERSONALARBEID

### 2.1 Problemstilling

Det er utarbeidet følgende problemstilling for temaet personalarbeid:

- Har kommunen tilstrekkelige skriftlige rutiner for sitt personalarbeid?

### 2.2 Revisjonskriterier

Følgende revisjonskriterier er utledet for denne problemstillingen:

- Kommunen skal ha overordnet styringssystem for kvalitetssikring og prosedyrer som er gjort kjent og tilgjengelig.
- Vedtatt arbeidsgiverstrategi bør følges opp.
- Sektorovergripende reglement og rutiner innen personalforvaltning bør være skriftliggjort.
- Kommunedirektør skal sørge for at personalrutiner og prosedyrer blir brukt og oppdatert.
- Delegasjon av personalansvar bør være skriftlig.
- Kommunedirektør bør sikre at ledere får tilstrekkelig opplæring i personalarbeid.

Utledningen av revisjonskriteriene finnes i vedlegg 1.

### 2.3 System og rutiner i kommunen

I dette kapitlet presenteres data om kommunens rutiner for personalarbeid og arbeidsgiverstrategi.

#### 2.3.1 Nødvendige rutiner og prosedyrer

Høylandet kommune har tatt i bruk kvalitetssystemet Compilo. Kommunedirektøren sier at praksis for bruk av kvalitetssystemet ikke nødvendigvis er god i hele organisasjonen. Kommunen tok et løft for ca tre år siden, men Compilo er i hovedsak i bruk innen helse og omsorg, da mest som dokumentcenter hvor rutiner er lagt inn. Kommunedirektøren mener at systemet skal på plass i hele organisasjonen og de jobber for å frigjøre ressurser til arbeidet med systemet og de skal lage en plan for re-løft på Compilo. Fagleder digitalisering samler nå all informasjon og legger inn i systemet.

### 2.3.2 Arbeidsgiverstrategi

Kommunens vedtatte arbeidsgiverstrategi/arbeidsgiverpolitikk er fra 2010 og har følgende mål:

- Medarbeidere som utvikler og leverer riktige tjenester
- Tilfredse medarbeidere
- Være en arbeidsgiver med godt omdømme

I innledningen sies det at en god arbeidsgiverpolitikk krever

- God ledelse
- Kompetanseutvikling
- Godt arbeidsmiljø
- Selvstendige medarbeidere
- En konkurransedyktig lønnspolitikk

Utarbeidelse av ny arbeidsgiverstrategi var en del av sentraladministrasjonens virksomhetsplan for 2020. Ordfører, kommunedirektør og personalsjef har begynt å jobbe med den og bedriftshelsetjenesten (BHT) vil også være påkoblet i dette arbeidet. Ledelsen ser at mye har endret seg. De sier at det er ikke noe feil med den gjeldende arbeidsgiverstrategien, og mye blir nok videreført, men omgivelsene og utfordringene har endret seg en del. Dette gjør at det er riktig å se på strategien på nytt. Personalsjefen har informert arbeidsmiljøutvalget om at den skal revideres.

Ny arbeidsgiverstrategi skal være ferdig og vedtas av kommunestyret i 2023. Så langt har det vært avviklet møter med administrasjonsutvalget. I disse møtene er det drøftet blant annet resultater fra medarbeiderundersøkelser, viktige områder for Høylandet kommune og hva som er nasjonale føringer og utfordringer. Visjon for revidert strategi er "Bygd i lag".

Det ble gjennomført en medarbeiderundersøkelse i juni 2021 (74 prosent svar), hvor det ble stilt spørsmål som omhandlet følgende tema i strategien:

psykososialt arbeidsmiljø, omdømme, organisatorisk arbeidsmiljø, etikk, omstilling og endringsprosesser.

Resultatene fra denne undersøkelsen har blitt presentert for kommunestyret, administrasjonsutvalget og på ulike avdelinger i organisasjonen. Medarbeiderundersøkelsen blir gjentatt i desember 2022, med svarfrist i januar 2023. Kommunedirektør sa at det er mulig at kommende undersøkelse spisses noe inn mot viktige områder for ny arbeidsgiverstrategi. I tillegg til utarbeidelse av ny arbeidsgiverstrategi har kommunen en satsning på nærværarbeid, dette omtales nærmere i kapittel 4. Begge deler utføres i tett samarbeid med bedriftshelsetjenesten (BHT).



Avdelingsleder pleie- og omsorg sier det er brukt en del tid på arbeidsgiverstrategien høsten 2022 og at dette er et godt utgangspunkt for å revidere den. Den største utfordringen i helse- og omsorg er å få nok kompetanse på plass og de er absolutt utfordret på at mye makt ligger hos arbeidstakerne i dag. Betingelsene for arbeidstakere i pleie og omsorg er gode i Høylandet, men det er vanskelig å rekruttere i sektorer med turnus.

Kommunalsjef oppvekst og kultur, og rektor, er kjent med gjeldende arbeidsgiverstrategi og sier at deler av den er i bruk, for eksempel verdiene. De har fokus på dette og har i utvidet ledermøte hatt en gjennomgang av hva som er viktig i arbeidet med revidering.

Styrer i barnehage sier at strategien er i aktivt bruk, senest på planleggingsdag i august i år, der barnehagen har arbeidet med de fire verdiene tillit, åpenhet, respekt og endringsvilje. Resultatet ble en sang om de fire verdiene som er delt med kommunen.

Hovedtillitsvalgt i Fagforbundet skal være med i revideringen av arbeidsgiverstrategien. Hun mener eksisterende strategi brukes av arbeidsgiver og arbeidstaker, og at en i revideringen bør fokusere på drøfting av bruk av små-stillinger, utstrakt bruk av deltidstillinger for ansatte utenom profesjonene, bruk av langturnus og årsturnus og turnusplanlegging i Notus.

### **2.3.3 Sektorovergripende reglement og rutiner innenfor personalforvaltning**

Kommunens gjeldende rutiner og reglement på personalområdet er samlet i et informasjonshefte i papirversjon. Heftet er tilgjengelig for alle ansatte og deles ut til nyansatte. Heftet er sist ajourført i september 2021. Disse rutinene og reglementene er også samlet digitalt tilgjengelige i Elements, og på Compilo ligger det lenke til Kommunenes personalhåndbok 2023 fra Kommuneforlaget. Ifølge hovedverneombudet er informasjonsheftet for nyansatte i Høylandet veldig utdatert og det burde vært en rutine med årlig oppdatering av informasjonsheftet.

Kommunedirektøren sier blant annet i forordet til informasjonsheftet at: "For å lykkes må hver enkelt ansatt ha klare målsettinger og rammer for sin tjenesteyting. Vi må ha felles verdier, holdninger og retningslinjer. Vår verdiplattform er:

- Respekt
- Tillit
- Åpenhet
- Endringsvilje

Informasjonsheftet inneholder informasjon om følgende tema:

- Arbeidsgiverpolitikk
- Livsfaseorientert personalpolitikk

- Etske retningslinjer
- Arbeidsreglement
- Retningslinjer for fleksitidsordningen
- Avtale om fleksitid for turnuspersonell i pleie- og omsorgssektoren
- Sykefraværsprosedyre
- Retningslinjer for Akan-arbeid
- Retningslinjer for anskaffelse av arbeidsplassbriller
- Permisjonsreglement
- Telefonreglement
- Retningslinjer for oppmerksomhet og gaver til kommunalt ansatte og folkevalgte i Høylandet kommune
- Rutiner for intern varsling
- Prosedyrer for konflikthåndtering

I virksomhetsplanen 2020 stod det at det også skulle utarbeides strategisk kompetanseplan, revidere livsfaseorientert personalpolitikk og retningslinjer for seniortiltak i organisasjonen.

#### **2.3.4 Bruk og oppdatering av rutiner og prosedyrer**

Med utgangspunkt i rutineene som er beskrevet i kapitlet foran har revisor sett på bruk og oppdatering av disse. Medarbeiderundersøkelsen viser på spørsmål om det er klare roller og ansvarsforhold på arbeidsplassen, at ca 1/4 er helt enig, ca 1/4 er enig, ca 1/4 er verken enig eller uenig og ca 1/4 er uenig. På spørsmål om ansatte vet hva som forventes av dem i jobben, svarer ca 40 prosent helt enig, ca 50 prosent enig og ca 10 prosent verken enig eller uenig.

Kommunalsjef helse og omsorg sier han bruker rutineene for personalarbeid og Compilo aktivt og har fått opplæring i og bruker saksbehandlingssystemet Elements daglig. I tillegg er merkantilressursene tilgjengelig hele tiden hvis de trenger hjelp.

Hovedtillitsvalgt i Sykepleierforbundet kjenner til rutineene for personalarbeid som er i informasjonsheftet, men heftet brukes det ikke så ofte, da mye kan oppleves som utdatert. Tillitsvalgte får ellers lite innsikt i hva de ulike avdelingene jobber med; informasjonen stopper litt. Hun mener det er viktig at informasjon om hva som er målet kommer ut til de ansatte. Det jobbes kanskje bra frem til avdelingsledernivået, men fra dem til ansatte er det usikkert hvor mye som kommer frem. Hun er usikker på organisasjonenes ansvar for informasjon og iverksetting. Hvordan arbeidsgiver videreformidler informasjon til ledere og tillitsvalgte kan også oppleves ulikt. Ofte blir det sagt for eksempel "Slik har vi alltid praktisert det" og man kan derfor oppleve en usikkerhet om at saker blir riktig behandlet.

Hovedtillitsvalgt Fellesorganisasjonen (FO) mener generelt at organisasjonen er dårlig til å svare ut forskjellige spørsmål. Det er ofte egne tolkninger hos lederne som bestemmer, selv om det ligger et reglement til grunn. Noe personalansvar er delegert nedover i organisasjonen. Dette varierer fra område til område i kommunen. HTV FO mener at personalansvar fordelt nedover i kommunen fungerer bedre da han opplever at de får raskere svar og respons på det de lurer på.

Kommunalsjef oppvekst og kultur og rektor er kjent med, og bruker aktivt, de gjeldende rutiner for personalarbeid som er samlet i hefte og i Compilo.

Hovedtillitsvalgt Utdanningsforbundet sier det har vært store diskusjoner blant medlemmene om kommunens permisjonsreglement. Det er forskjellige oppfatninger på hvordan dette reglementet skal tolkes, siden det tidligere var en prosess hvor adgangen til permisjon ble innstrammet. I ettertid har de kommet frem til et kompromiss, men hun mener fortsatt at regelverket er for rigid. Innstramningen i permisjonsreglementet kom før nye nedbemanningskriterier.

### **2.3.5 Delegasjon av personalansvar**

Enhetene oppvekst og kultur, helse og omsorg og næring og utvikling ledes av hver sin kommunalsjef, som har fått delegert personalansvar. Delegasjon til kommunalsjefene fremgår av kommunedirektørens delegeringsreglement, sist revidert januar 2022.

Personalansvaret er i kommunedirektørens delegasjonsreglement delegert videre fra kommunalsjefene til avdelingsledere. Innen helse- og omsorg er det delegert til avdelingsleder for pleie- og omsorg og avdelingsleder miljøarbeidertjenesten. Innen oppvekst er personalansvaret videredelegert til rektor ved Høylandet skole og barnehagestyrer.

Personalsjef og lønns- og personalkonsulent bistår kommunalsjefer/avdelingsledere i å håndtere personalansvaret som er formalisert i kommunedirektørens delegeringsreglement og enkelte stillingsbeskrivelser. Ved ansettelse melder avdelingsledere inn behov for ansettelse og saken drøftes på møte med tillitsvalgte og avdeling. Personalsjefen dokumenterer behov, lyser ut og er med i ansettelsesprosessen.

### **2.3.6 Opplæring av ledere**

Det jobbes med å forbedre opplæring av nyansatte ledere med personalansvar. Kommunen har et introduksjonsløp for nyansatte, som omfatter både de faglige delene av arbeidet og personalarbeid, men det jobbes med å forbedre dette.

Hovedverneombudet tror at tilbudet og opplæring av nye ledere er veldig varierende utfra hvilket fagområde det snakkes om. Enkelte har god opplæring, andre fagområder mindre. Sykeheimen hatt skifte av flere ledere over de siste årene, noe som kan være uheldig for driften.

Kommunalsjef helse og omsorg er fornøyd med den opplæringen han har fått. Noe informasjon ligger i dokumenter i Compilo, og han har fått skulder til skulder-oppfølging fra personal, kommunedirektør, andre kommunalsjefer, avdelingsledere og merkantilt ansatte. Han sier det er tydelig at organisasjonen vil en vel og det er satt av god tid til opplæringen. Tidligere kommunalsjef hadde lagt igjen et informasjonsskriv og han kan ringe ham. Han vet at skriftlige rutiner for opplæring av nyansatte finnes.

Avdelingsleder pleie og omsorg har ikke fått opplæring i praktisk personalarbeid, men har fått bistand fra BHT eller personalsjef ved for eksempel vanskelige samtaler. Hun har fått hjelp når hun har hatt behov og har aldri følt seg utrygg. Hun er kjent med at kommunen har et introduksjonsprogram for nyansatte, men sier at hun ikke har fått nok opplæring i bruk av systemer, for eksempel Compilo, og at hun derfor ikke får utnyttet systemet godt nok.

Hovedtillitsvalgt Sykepleierforbundet er usikker på om det gjennomføres mye opplæring av nyansatte i fag- og lederstillinger i personalarbeid. Det meste blir "learning by doing". Nyansatte får ofte vite at dette skulle du ha sjekka opp selv.

Kommunalsjef oppvekst og kultur sier at det er utarbeidet sjekklister for nyansatte og at denne også omfatter rutiner for ledere. Hun synes et forbedringspunkt kan være at nyansatte får generell opplysning om kommunen og dens rutiner og tid til å bli kjent.

Rektor har hatt litt dårlig opplæring i de digitale programmene, dette har vært et savn. Han kjenner ikke til om det finnes en plan for opplæring av ledere, men vet at han kan etterspørre opplæring fra den som har ansvaret for digitalisering av kommunen. Han er ikke fornøyd med kommunens opplæring av nyansatte i praktisk personalarbeid. Det har også manglet en god del på opplæring om for eksempel hvordan ting fungerer i Høylandet kommune. Dette kan forklares med at det har vært fravær på personalavdelingen da han startet og at det tok ca tre måneder før han hadde fått databruker og nett.

Hovedtillitsvalgt Utdanningsforbundet kjenner til at kommunen har et informasjonshefte som blir levert ut til nyansatte. På Høylandet skole er det i tillegg en virksomhetsperm som inneholder forskjellig informasjon, blant annet om arbeidstid. Det har vært flere rektorskifter de siste årene og det er ikke sikkert at de nyansatte blir godt nok fulgt opp når det gjelder personalarbeid. Det kunne godt vært en bedre samtale når det gjelder rettigheter og plikter. Det kunne også vært en grundigere gjennomgang av informasjonsheftet i stedet for at det bare blir delt ut. Det har vært fokus på lederopplæring i Nærværprosjektet.

## 2.4 Vurdering

### Kommunen skal ha overordnet styringssystem for kvalitetssikring og prosedyrer som er gjort kjent og tilgjengelig

Revisor vurderer at noen rutiner og prosedyrer er lagt inn i kvalitetssystemet Compilo, dette gjelder hovedsakelig for sektoren pleie og omsorg. Ifølge kommunedirektøren er bruk av kvalitetssystemet ikke nødvendigvis god i hele organisasjonen og det arbeides aktivt med å frigjøre ressurser for å arbeide med systemet og lage en plan for å få systemet tatt i bruk i hele organisasjonen.

### Vedtatt arbeidsgiverstrategi bør følges opp

Revisor vurderer at kommunen er i ferd med å revidere sin arbeidsgiverstrategi fra 2010. Strategien skal være ferdig og vedtas av kommunestyret i 2023. Dette arbeidet sto på sentraladministrasjonens virksomhetsplan for 2020.

### Sektorovergripende reglement og rutiner innen personalforvaltning bør være skriftliggjort

Revisor vurderer at sektorovergripende reglement og rutiner innen personalforvaltningen er skriftliggjort i informasjonshefte for ansatte og i Kommunenes personalhåndbok 2023 på Compilo.

### Kommunedirektør skal sørge for at personalrutiner og prosedyrer blir brukt og oppdatert

Revisor vurderer at personalrutiner og prosedyrer i informasjonshefte og Compilo blir brukt. Rutiner i informasjonsheftet for ansatte ajourføres, men oppleves som noe utdatert.

### Delegasjon av personalansvar bør være skriftlig

Revisor vurderer at delegasjon av personalansvar fra kommunedirektør til kommunalsjefer og videredelegering til avdelingsledere er gjort i kommunedirektørens delegeringsreglement.

### Kommunedirektør bør sikre at ledere får tilstrekkelig opplæring i personalarbeid

Revisor vurderer at kommunedirektør sikrer at ledere får tilstrekkelig opplæring i personalarbeid ved at det er etablert et introduksjonsløp for nyansatte, men tilbakemelding fra

flere ledere viser at dette løpet ikke alltid er fulgt opp. Det er satt i gang forbedring av opplæringen av nyansatte ledere.

## 3 KOMPETANSE OG KOMPETANSEKRAV

I dette kapitlet beskriver vi deltema 2 kompetanse.

### 3.1 Problemstilling

Det er utarbeidet følgende problemstilling for temaet kompetanse:

Håndteres endrede kompetansebehov/-krav i organisasjonen?

### 3.2 Revisjonskriterier

Følgende revisjonskriterier er utledet for denne problemstillingen:

- Vedtatt kompetanseplan bør inngå i kommunens øvrige planarbeid og ha en tydelig forankring i budsjettarbeid og økonomiplan.
- Kommunedirektør bør sørge for at det gjennomføres jevnlig kompetansekartlegging.
- Det bør legges til rette for implementering av ny kompetanse/velferdsteknologi.
- Endret kompetansebehov må ivaretas.

Utledningen av revisjonskriteriene finnes i vedlegg 1.

### 3.3 Funn om kompetanse

#### 3.3.1 Kompetanseplan i kommunens planarbeid

Kompetanseplanen for kommunen ble sist oppdatert i 2020. I handlingsplan med økonomiplan 2020-2023 opplyses det at kompetanseplanen er revidert og omfatter kompetansetiltak innen oppvekst, helse og omsorg, utvikling, sentraladministrasjonen samt kompetansetiltak for hele kommuneorganisasjonen. Det bevilges ressurser over budsjett til kompetansetiltak innen de ulike tjenestene, pluss at det er en liten felles pott sentralt i kommunen. I budsjettet for 2022 var det i denne potten avsatt kroner 63.000 til kompetansetiltak, som ifølge budsjettkommentarene er innenfor det nivået som faktisk er brukt de senere år. Kommunen har i tillegg søkt og fått midler til kompetanseheving fra eksterne finansieringskilder.

#### Oppfølging av vedtatt kompetanseplan

Kompetanseplanen er tidligere rullert hver høst. Den ble ikke rullert i 2021, da det er satt i gang et større arbeid med kompetansekartlegging i hele organisasjonen. Kommunedirektør sier det gjenstår noe arbeid før denne er fullført og den skal gi grunnlag for utarbeidelse av en ny kompetanseplan.

Kommunen deltar i fagnettverk innen flere fagområder og har også kompetansesatsinger sammen med øvrige kommuner. Kommunedirektør mener at felles kompetanseheving gir viktig utbytte og overføringsverdi til arbeidshverdagen.

Kommunen har en krevende situasjon vedrørende sykepleierkompetanse og greier akkurat å tilfredsstille kompetansekravene pr høsten 2022. Dette er den kompetansen det er mest krevende å rekruttere i kommunen. Det er etablert en arbeidsgruppe som har jobbet med forslag til kompetanseutvikling/rekruttering innen sykepleie. Kommunedirektøren viser til at tillitsvalgte er koblet på dette arbeidet og at de er positive. Mer spisset bruk av sykepleierkompetansen er diskutert, primært gjennom å ta bort pleie-/omsorgsoppgaver. Kommunen annonserte på sine hjemmesider at de våren 2022 arbeider med stipendordning for et 4-årig desentralisert sykepleiestudium på Nord universitet i Namsos. Stipendordningen omfatter økonomisk godtgjørelse og fast ansettelse under og etter studiet.

Avdelingsleder pleie- og omsorg etterlyste oppdatert kompetanseplan da hun begynte. Hun sier at ansatte må ha interesse innen feltet og kommunen må tilrettelegge for at kompetansen blir økt, men ressurser må på plass i tillegg. Hun mener det kan være litt utfordrende at det ihht gjeldende regler skal tilrettelegges så langt som mulig for at ansatte skal ta videreutdanning, selv om den ikke er aktuell for tjenesten. Sektoren innfrir kompetansekravet ganske akkurat, men det er sårbart. Hun sier at rekruttering må planlegges både nå og fram i tid. De har best sjanse til å rekruttere fra Høylandet hvis en skal ha mulighet for å beholde dem i jobb. Pleie og omsorg prøver års-turnus fra i år, da skal det tåles at for eksempel en sykepleier er borte. De har hatt bakvakt kun to ganger siden sommerferien. Forsvarlighetsvurdering er da gjort på forhånd.

Hovedtillitsvalgt Sykepleierforbundet sier de har mista mange sykepleiere i kommunen og at disse ikke er tilstrekkelig erstattet. Det har vært hennes kampsak og hun synes kommunen har problemer med å forstå dette. Kommunen mener for eksempel at vernepleiere kan utføre sykepleieroppgaver og likestiller deres kompetanse. Dette er hun uenig i da det er to ulike utdanninger, med ulike fagområder. Hvordan det organiseres og at en sykepleier fullt kan erstattes med en vernepleier skaper mer konflikter innad enn å jobbe mer tverrfaglig.

Kompetansekrav drøftes stort sett ved ansettelser. HTV Sykepleierforbundet føler hun må spille det inn i alle fora hun kan, både i forhold til rekruttering og å beholde ansatte, og vedrørende likestilling av vernepleier og sykepleier som er problematisk. Kartlegging av kompetanse i Høylandet kommune er problematisk. Arbeidstakerorganisasjonene har ikke vært koblet på arbeidet med kompetanseplanen, annet enn at de vet at det foregår.

Ved innføringen av årsturnus ser Sykepleierforbundet at det er mangler og hull i turnusen og får til svar at det ikke er ledige midler til å ansette flere sykepleiere. Det løses ved at



helsefagarbeidere går i vekten og sykepleiere går bakvakt. De har mindre sykepleierdekning, ansatte jobber overtid og bruk av pensjonister på pensjonistlønn. Hun savner mer drøftinger rundt behovet for kompetanse og bemanning for neste år. Det kan oppstå situasjoner med uforsvarlig tjeneste med hensyn til bemanning og det har vært meldt avvik i Compilo vedrørende sykepleierelev som måtte gå i stedet for sin veileder på sykehjemmet og satte feil insulindose på en pasient. På samme tid kjørte sykepleier mat i hjemmesykepleien. Hun mener de må stille spørsmål vedrørende hvordan de jobber og hvem gjør hva.

Hovedtillitsvalgt FO sier at kommunen har tidligere dekket midler til videreutdanning, i tillegg til at de får ekstra lønn etterpå. Etter hans erfaring er det ikke stilt skriftlige krav til bindingstid i ettertid.

Hovedverneombudet sier at kompetansen til de ansatte på alle nivåer endres hele tiden, både i takt med behov og ressurser og at de pr i dag ikke har et godt nok system for de ansatte for å kartlegge sin kompetanse. For arbeidsgiver og ledelse hadde dette vært et ressursverktøy for enkelt å ha en oversikt over kompetansen kommunen til enhver tid har eller mangler, da det er viktig oversikt å inneha for å nå målene til kommunen. Det å ha riktig kompetanse på riktig plass må være et viktig grep for at Høylandet kommune skal være innovativ. For Hovedverneombudet er det viktig at alle ansatte får opplæring i det som er utfordringer eller for å effektivisere arbeidet sitt og få de hjelpemidler som trengs til dette. Hun har etterspurt en bemanningsplan i mange år, da hun synes dette vil være et godt styringsverktøy for kommunens politikere og administrasjon. Hun sier de må starte med å identifisere hvilke tjenester kommunen skal levere og hvordan de skal løse det. I tillegg mener hun at kommunen også burde gjennomføre blant annet seniorsamtaler for å finne ut bakgrunnsinformasjon/ fremtidsplanene/ milepælsplaner for eldre ansatte og for å ha bedre kontroll på kompetansen som forsvinner når ansatte pensjonerer seg/eller bistå med tilrettelegging for å at den ansatte kan stå i arbeidet lengst mulig – dette handler om å ha en god oversikt over de valgene som på sikt må tas.

Styrer i barnehage sier at ved utlysning av stillinger blir kompetanse vektlagt da de må følge opp pedagognormen og ønsker fagarbeidere i stillinger i resten av bemanningsnormen.

Innen oppvekst har de felles kompetanseplan for barnehage og skole i Indre Namdal. For kultursektoren er det ikke eget samarbeid. I forhold til oppvekstreformen er det vedtatt en forebyggende plan, hvor det er fokus på samarbeid mellom oppvekst og helse. Kommunalsjefen mener de må bli bedre på tverrfaglig samarbeid, dette gjelder spesielt i små kommuner. Sektorene bør se laget rundt barn og unge, inkludere kultur også, og bruke kompetanse på tvers er viktig.

Tabell 1. Resultater fra medarbeiderundersøkelsen 2021

	Helt enig	Enig	Verken enig eller uenig	Uenig
God nok kompetanse til å utføre jobben, prosent	50	25	25	
Ser gode utviklingsmuligheter i min jobb, prosent	Ca 48	Ca 12	50	
Mulighet for personlig utvikling og utvikling av kompetanse, prosent		Ca 62	Ca 38	

Kilde: Powerpoint fra medarbeiderundersøkelsen

### 3.3.2 Kompetansekartlegging

Administrasjonen satte i 2021 i gang arbeidet med kompetansekartlegging for å lage en ny og mer presis kompetanseplan, da de ser det er vanskelig å få omsatt planen til praksis hvis den ikke er presis nok. Alle ansatte har fått beskjed om å registrere sin kompetanse i Excel-skjema og avdelingsledere er bedt om å dokumentere hvilken kompetanse som trengs for å gi gode tjenester og lage bemanningsplaner. I drift av 24/7-tjenester har avdelingene alltid en turnus som også kan sees på som en bemanningsplan, men for de øvrige tjeneste foreligger det ikke noe.

Hovedverneombudet tror kompetansekartleggingen har strandet, siden kartleggingen skulle skje via Excel. Skjemaoppbyggingen var noe spesiell og vanskelig lagt opp. Ikke alle ansatte har derfor tatt seg tid til å besvare denne kartleggingen. Kritikken på dette har vart så lenge det ble tatt i bruk. Hovedverneombudet vet at flere ansatte har derfor gitt opp å svare på undersøkelsen.

Personalsjefen sier at det kunne vært ønskelig at ansatte selv skal kunne registrere sin kompetanse i personalsystemet, men systemet Namsos kommune bruker for å kjøre lønn for Høylandet kommune har ingen modul for å registrere kompetanse.

Revisor har fått oversendt arbeidsdokumentet til strategisk kompetanseplan. Planen skal ferdigstilles sommeren 2023. Arbeidsdokumentet inneholder kapitlene:

- Kompetanseplanens forankring og ambisjoner
  - Organisering

- Forankring
- Fremdriftsplan
- Våre ambisjoner
- Overordnede mål og føringer
  - Overordnede mål
  - Målsetting for planen
- Hva er kompetanse?
  - Definisjon av kompetanse
- Kompetanseanalyse
  - Våre kompetansekrav og kompetansekapital
  - Vårt kompetansebehov
- Kompetansestrategier og tiltak
  - Strategi for kompetanseutvikling
  - Tiltaksplaner
  - Økonomi og økonomiske virkemidler
- Evaluering
  - Evaluering og oppfølging av den strategiske kompetanseplanen
  - Evaluering og oppfølging av tiltak

Personalsjefen skriver at tiltaksplanen blir revidert hvert år og ny vil foreligge innen utgangen av 2022.

Kommunalsjef helse og omsorg har ikke deltatt i arbeidet med kompetansekartlegging, men har fått orientering om kartleggingen i avdelingene. Han sier at det er viktig å legge strategier for å nå målet og det må settes av ressurser for å oppnå riktig kompetanse. Det er like viktig for ansatte å videreutvikle sin kompetanse som å høre at en trenger mer kompetanse, det må være en dynamisk prosess. Han har diskutert med avdelingsledere hvilken spesiell og generell kompetanse som trengs i avdelingene. Han synes det er positivt å få kartlagt kompetansen i kommunen totalt, da en kan bruke ansatte på tvers av sektorene ved behov. De må også se på hvordan kjernekompetansen til for eksempel sykepleiere brukes i framtida.

Avdelingsleder pleie og omsorg ønsker kompetanse innen blant annet velferdsteknologi, palliativ/kreftomsorg, demens og terminalpleie i hjemmet.

Ifølge hovedtillitsvalgt Sykepleierforbundet er kompetansekartleggingen ikke fullført fordi det har vært praktiske problemer med å registrere i skjemaet. Hun ser absolutt behov for ny kompetanseplan og at planen brukes på tvers av sektorene. Det er for eksempel helsefagarbeidere som jobber i barnehagen som kan jobbe i pleie og omsorg. Et annet

eksempel er psykososialt team som har økte oppgaver. Her viser det seg at det er mange i kommunen som har psykisk helse som videreutdanning og kan bidra i teamet.

Hovedtillitsvalgt FO etterspurte kompetansekartlegging allerede i 2018. Man skal også kartlegge behovene fremover i tid, men det virker som om dette er noe som tar lang tid. Kartleggingen vil være veldig viktig når den kommer på plass og han ønsker tilgang til kartleggingen for å kunne bidra i planleggingen fremover.

Hovedtillitsvalgt Fagforbundet har deltatt i gjennomføringen av kompetansekartleggingen og har bidratt med å purre opp medlemmer. Det har vært tekniske problemer. Hun sier det er viktig å ha denne oversikten, både i forhold til å dele kompetanse i ulike tjenester og i forhold etter- og videreutdanning (EVU) og rekruttering. Hun mener at det å utdanne folk mot bindingstid i kommunen er veien å gå og at aktuelle ansatte mener dette er helt greit.

Kommunalsjef oppvekst og kultur og rektor har vært med i prosessen vedrørende kompetansekartlegging og sier at de fleste har fylt ut kartleggingen. Dokumentet fra kartleggingsarbeidet er gjort tilgjengelig for lederne og kan brukes nå. Rektor synes dokumentet er et veldig nyttig redskap. Skolen har en del eksterne midler til kompetanseheving, men noe må gå på eget budsjett.

Styrer i barnehage sier at de har ikke hatt noen utfordringer i arbeidet med kartleggingen. Hun mener det har stor betydning dersom kartleggingen blir fulgt opp med koblinger mellom kompetanseplan og ressurser.

Hovedtillitsvalgt Utdanningsforbundet mener at prosessen rundt kompetansekartleggingen har vært veldig dårlig. Mange ansatte i kommunen har vært ansatt lenge og de mener at dette er noe kommunen allerede har oversikt over. Det var vanskelig å få ansatte til å finne frem dokumentasjon og de fikk ikke til å bruke regnearket. Hun støtter ansatte i at kommunen burde brukt kjent informasjon som utgangspunkt for arbeidet. Innen oppvekst og kultur gjøres det fortløpende arbeid og tas vurderinger ved nytt skoleår/barnehageår, men den mer presise kompetanseplanen vil sikre arbeidet mer og tillitsvalgte har ønsket en kompetansekartlegging. Utfordringer nå er at kompetansekravet til lærere begynner å bli veldig spisset og det er utfordrende for små kommuner å dekke alle krav. Kommunen prøver å ha to lærere på KFK-utdanningen<sup>3</sup> hvert år. Det er fortsatt ordninger med eksterne kompetansemidler på utdanningsområdet. KFK-ordningen er veldig god, selv om de veldig gjerne skulle hatt to lærere inn under ordningen slik det var før.

---

<sup>3</sup> KFK-utdanningen: Kompetanse for kvalitet, videreutdanning for lærere

### 3.3.3 Ny kompetanse/velferdsteknologi

Kommunedirektør sier det er krevende å frigjøre nok tid til å legge til rette for mer digitalisering/ bruk av velferdsteknologi. Kommunen har politisk vedtatt å slutte seg til Rådmannsutvalgets samhandlingsstrategi for digital utvikling i Trøndelag og det er etablert en faglederstilling som arbeider kun med digitalisering og som sitter i kommunedirektørens lederteam. Det var planlagt å legge frem egen digitaliseringsstrategi høsten 2022.

I kundemøtet mellom revisjon og ledelsen i kommunen i 2021 ble det informert om at kommunen har gjennomført store løft på velferdsteknologi innen helse/institusjon, men at mye ennå gjenstår. Elektroniske dørlåser på demensavdeling har bidratt til redusert bemanning, og elektroniske medisindispensere reduserer antall besøk i hjemmetjenesten. Nå drøftes også hvilken kompetanse som skal utføre hvilke oppgaver.

Velferdsteknologi er også tatt i bruk innen oppvekst ved at robot ble tatt i bruk i klasserommet for tre til fire år siden. Digitalisering og innføring av velferdsteknologi har stor betydning i forhold til kompetanse i organisasjonen. Kommunen har vært aktiv i forhold til prosjekter og tilskuddordninger som omhandler digitalisering. De har blant annet søkt og fått tilskudd i nasjonale prosjekter, dette i fellesskap med andre kommuner i Namdalen (VINA-prosjektet). Kommunene i Namdalen har også fått tilskudd fra Statsforvalteren. Dette har medført at de har ansatt en prosjektleder som har arbeidet tett mot alle Namdalskommunene, både med hensyn til digitalisering generelt og velferdsteknologi spesielt. Denne satsningen på digitalisering er forankret både hos kommunedirektørene i alle kommunene og i Helsenettverket<sup>4</sup>. Dette har gitt et betydelig løft for kommunen og det er brukt betydelige ressurser på investeringer i teknologi/hardware. Innkjøpene er gjort på vegne av alle namdalskommunene.

Kommunalsjef helse og omsorg mener at innføring av velferdsteknologi i kommunen vil påvirke endring i behov og krav i sin sektor. VINA-prosjektet<sup>5</sup> avsluttes ved årsskiftet. Det er satt i gang en del tiltak med hensyn til velferdsteknologi i institusjon og hjemmetjeneste. Han har klar strategi om at de skal være med på implementering av teknologien. Det vil bety både budsjettmessige konsekvenser og medføre økt trygghet for brukerne og pårørende ved for eksempel digitale besøk i stedet for punktbesøk. Prosjektleder har utarbeidet en egen plan for innføring av velferdsteknologi. Bruken av velferdsteknologi må tas inn i enkeltvedtakene.

---

<sup>4</sup> Helsenettverket er interkommunalt fagnettverk som skal styrke samarbeidet og den konkrete samhandlingen innen helse og velferd.

<sup>5</sup> VINA Velferdsteknologi i Namdalen Et samarbeidsprosjekt for 15 kommuner samt Namdal rehabilitering IKS. Vertskommune Høylandet kommune. Prosjektperiode 2017 2020

Pleie og omsorg har kommet langt med innføring av velferdsteknologi og har god dialog med prosjektleder for VINA. Det er planer for organisering av tjenester på litt andre måter. Avdelingsleder sier at tjenester gis i henhold til vedtak og her er det effektiviseringsmuligheter. De klarer å spare både timer og besøk med velferdsteknologi, brukere kan bo hjemme lenger og føle seg trygge hjemme.

Hovedtillitsvalgt FO ser både fordeler og ulemper med velferdsteknologi og har gjort seg tanker om det skal være i stedet for menneskelig kontakt, at man må kjenne seg trygg på det og at man evner å bruke det når det er behov for det.

### **3.3.4 Endring i kompetansebehov**

Kommunen har krevende økonomiske rammer, og dette har framtvinget en diskusjon omkring utnyttelsen av personalressursen. Kommunedirektør sier at synkende barnetall står høyt på agendaen i kommunen, ikke minst i arbeidet med kommuneplanens samfunnsdel.

I årsmelding 2021 skriver kommunedirektøren blant annet at kommunen har hatt nedgang i innbyggertall de siste tre årene og hadde pr 31.12.21 1193 innbyggere. Det er en nedgang på 23 personer fra 31.12.20. Pr juli 2022 var innbyggertallet 1194. Det ble født 8 barn på Høylandet i 2021 og 20 personer døde. Kommunen har hatt lave fødselstall de siste årene: 12 barn i 2018, 9 barn i 2019 og 11 barn i 2020 og 2021.

Administrasjonsutvalget har i 2022 vedtatt nye nedbemanningkriterier som beskriver hva arbeidsgiver må gjøre i tilfeller av for eksempel overtallighet. Kommunen har hatt rutiner for dette over lang tid, men det var nødvendig med en gjennomgang og drøfting med tillitsvalgte og politisk nivå. Kommunedirektør opplever at det har vært en ryddig prosess og diskusjon, selv om det er et vanskelig tema. Diskusjonen har resultert i klare retningslinjer for prosess/framgangsmåte ved nedbemanning. Ved fastsettelsen av nedbemanningkriteriene, var det veldig splid i tillitsmannsmøtene på hvilke kriterier de skulle lande på. HTV Fagforbundet har vært involvert i arbeidet med kriteriene og mener lovverket dekker nedbemanning og nødvendige kriterier. Det ble ikke enighet i arbeidsgruppen, og flertallet bestemte kriteriene. Administrasjonsutvalget valgte å prioritere kompetanse foran øvrige kriterier, Fagforbundet var uenig i dette.

Hovedverneombudet mener at det for Høylandet som organisasjon er en utfordring at antall barn/elever i kommunen går drastisk ned, mens antallet eldre øker og medfører økt press på disse tjenestene. Dette nødvendiggjør muligheten for å bruke kompetanse fra de som er ledige i enkelte deler av kommunen over i andre deler. Da er det viktig at de ansatte får vise hva de kan. For eksempel kan de ved mangel på sykepleiere supplere med annen type kompetanse

for å drifte et sykehjem. Dette vil være en fordel for alle, og ikke minst at sykepleiere kan arbeide både klinisk og administrativt på alle nivåer.

Tabell 2. Resultater fra medarbeiderundersøkelsen 2021

	Helt enig	Enig	Verken enig eller uenig	Uaktuelt
Forstår behovet for at endringer gjennomføres i egen organisasjon, prosent	Ca 64	Ca 25		Ca 11
Opplever at formålet og innholdet i endringsprosesser hen deltar i blir godt kommunisert med seg, prosent	50	Ca 38	Ca 12	
Er lojal i forhold til besluttede organisasjonsendringer, prosent	Ca 62	Ca 38		

Kilde: Powerpoint vedr medarbeiderundersøkelse 2021

Tabellen viser at ca 89 prosent at de som svarte på undersøkelsen er helt enig eller enig i at de forstår behovet for at endringer gjennomføres i egen organisasjon. 88 prosent er helt enig eller enig i at de opplever at formålet og innholdet i endringsprosesser de deltar i blir godt kommunisert med seg. 100% er helt enig eller enig i at de er lojale i forhold til besluttede organisasjonsendringer.

### Oppvekst og kultur

Den største utfordringen innenfor sektor oppvekst og kultur er nedgang i barnetall i barnehagen og elevtall på skolen, kulturskolen og voksenopplæringen. Skolen er utfordret av kommunedirektør på å redusere bemanningen, som viser til at de ikke bare kan ta ned lærerressursen ved nedgang i elevtall. Hun viser til at utfordringene øker i forhold til enkeltelever, og at dette krever mer av skolen.

Tabell 3. Barn i barnehage

	2018	2019	2020	2021	2022
0 år	0	1	0	0	
1 år	6	9	7	9	
2 år	7	6	13	8	
3 år	12	10	5	11	
4 år	15	12	10	6	
5 år	11	16	13	9	
Sum	51	54	48	43	43

Kilde: 2018-2021 KOSTRA, 2022 kommunen

Tabellen viser at det var 51 barn i barnehagen i 2018. Antallet økte til 54 i 2019, men har deretter gått ned til 48 i 2020 og 43 barn i 2021 og 2022. I 2020 var 6 av barna flerspråklige.

Tabell 4. Grunnskole og kulturskole

	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023
Antall elever grunnskole 1.-7. årstrinn	122	113	112	104	
Antall elever grunnskole 7.-10. årstrinn	60	64	62	58	
Antall elever grunnskole 1.-10. årstinn					146
Antall elever kulturskole	87	77	56	58	

Kilde: GSI 2018/2019-2021/2022 og 2022/2023 kommunen

Tabellen viser at nedgangen i antall elever på skolen var fra 182 elever i skoleåret 2018/2019 til 174 elever i skoleåret 2020/2021. Videre en nedgang til 162 elever i skoleåret 2021/2022. I starten av skoleåret 2022/23 var det 146 elever. Kommunen har bosatt fem ukrainske elever, men fremover ventes det nedgang i elevtallet på grunn av lavt fødselstall. Kommunalsjefen regner med at elevtallet er under 140 i neste skoleår, 2023/2024.

Oppsigelser er unngått innen oppvekst og kultur, da det har vært noe naturlig avgang og ansatte som har slutta. Kommunalsjefen er spent på hva som skjer fremover og ser at det kan bli behov for nedbemanning, men håper det ikke blir behov for nedbemanning i 2023. Hun sier



det er viktig å ta en grundig gjennomgang av alle ansatte og se en sammenheng med andre tjenester. Sektoren følger lærernormen, selv om det er krevende på enkelte fagområder. Kommunalsjefen ser at de til neste skoleår kan slå sammen enkelte klasser med sju til åtte elever i noen fag i småskolen. Skolen har økning av enkeltelever som trenger ekstra ressurs, blant annet tegnspråk. I høst fikk skolen ikke rekruttert lærer med ungdomsskolekompetanse. Sektoren har en ansatt som har delt stilling i miljøarbeidertjenesten og oppvekst og kultur. Hun sier det er viktig å ha godt samarbeid med arbeidstakerorganisasjoner/verneombud i arbeidet og har åpen dialog med hovedtillitsvalgte i Fagforbundet og Utdanningsforbundet.

Høylandet har hatt gode skoleresultater historisk sett. Slik situasjonen er akkurat nå, kan det hende at bemanningen må styrkes på enkelte områder, tross elevnedgang. Kommunedirektøren understreker at skolen har tatt ned bemanningen noe, og at barnehagen har tatt ned bemanningen i tråd med barnetallet. Styrer i barnehage mener at det kan bli behov for ytterligere nedbemanning, men det er avhengig av om noen ansatte ønsker å følge enkeltbarn til skolen og om noen ønsker å redusere stilling eller ta ut pensjon fra høsten.

Rektor mener de vedtatte nedbemanningskriteriene kan ha betydning for skolen når de må nedbemanne. Elevtallet har allerede sunket og det er forventet fortsatt nedgang i løpet av et par år. Han opplever at samarbeid med arbeidstakerorganisasjonene i arbeidet har vært bra. Hovedtillitsvalgt Utdanningsforbundet har deltatt i prosessen med å utarbeide nedbemanningskriteriene. Det har vært en prosess rundt barnehagen og Fagforbundet, som ikke var grei. Denne prosessen var grunnen til at det ble utarbeidet nedbemanningskriterier. Hun synes de utarbeidede kriteriene er så rettferdige som mulig på nåværende tidspunkt, men det er mulig at det oppstår situasjoner som gjør at de må revideres igjen.

Det ble igangsatt et omstillings- og innovasjonsprosjekt innen helse- og omsorg høsten 2019. Ressursenter for omstilling i kommunene (RO) ble engasjert for å bistå kommunen i arbeidet. RO-senteret la frem sin sluttrapport ved utgangen av mars 2020 og det er i 2020 jobbet videre med de forslagene som fremkom i rapporten. På grunn av covid-19-pandemien ble det ikke jobbet så mye med omstilling og innovasjonstiltak i 2020. I andre tertial 2021 skriver kommunedirektøren at det er jobbet godt og systematisk med innovasjon- og omstillingsprosjektet for helse og omsorg.

Kommunalsjef helse og omsorg og avdelingsleder pleie og omsorg tror ikke de vedtatte nedbemanningskriteriene vil bety mye for sektoren, da de vil ha mer behov for arbeidskraft og flere ansatte nærmer seg pensjonering. Kommunen ser også en stor nedgang i belegg på institusjonen/er siste året, slik at det nå også foregår en omstilling med tanke på behov. Det var utbrudd av Covid-19 på sykehjemmet høsten 2021, med tre dødsfall i forbindelse med dette. Dette har vært en meget krevende erfaring for kommunen.

Hovedtillitsvalgt Sykepleierforbundet var med i drøftingene om nedbemanningskriterier på forhånd. Hun mener at nedbemanning ikke et stort problem, da det kun er marginalt med sykepleierkompetanse i kommunen og halvparten av de ansatte nærmer seg pensjonsalder. Hun ønsker mer drøftinger rundt sykepleiebehovet i pleie og omsorg fremover, da mange snarlig går av med pensjon, og de henger etter her.

Hovedtillitsvalgt FO tror ikke nedbemanningskriteriene har noen innvirkning på sine medlemmer, siden disse ikke er aktuelle for oppsigelser da miljøarbeidertjenesten pr i dag mangler 2,2 årsverk med høyskoleutdannede.

### 3.4 Vurdering

Vedtatt kompetanseplan bør inngå i kommunens øvrige planarbeid og ha en tydelig forankring i budsjettarbeid og økonomiplan

Revisor vurderer at kompetanseplanen omtales i handlingsplan med økonomiplan 2020-2023, men kan ikke se at den har en tydelig forankring i kommunens øvrige planarbeid. Det bevilges hvert år ressurser over budsjett til kompetansetiltak innen de ulike tjenestene, pluss at det er en liten felles pott sentralt i kommunen. I budsjettet for 2022 var det i denne potten avsatt kr 63.000,- til kompetansetiltak, som er på nivå med det som er brukt de senere år.

Det bør gjennomføres jevnlig kompetansekartlegging

Revisor vurderer at det er gjennomført jevnlig oppdatering av kompetanseplanen i kommunen fram til 2020, men det er usikkert om det i oppdateringen har inngått kompetansekartlegging. Det ble gjennomført kompetansekartlegging i 2021, som skal resultere i en ny og mer presis kompetanseplan. Kommunen er ikke ferdig med utarbeidelse av strategisk kompetanseplan på bakgrunn av kartleggingen, men dokumentet fra kartleggingsarbeidet er gjort tilgjengelig for lederne og kan brukes nå og anses som et veldig nyttig redskap.

Både hovedverneombud og flere av de hovedtillitsvalgte mener at prosessen rundt kompetansekartleggingen har vært veldig dårlig og de mener den har strandet, delvis på grunn av vanskelig system for registrering av kompetanse og fordi ansatte som har vært lenge ansatt mener at kommunen har informasjon om dem fra før og/eller de ikke har dokumentasjonen tilgjengelig. Revisor vurderer at dette tyder på et litt dårlig forarbeid fra ledelsens side og vil medføre at den strategiske kompetanseplanen ikke vil omfatte alle ansatte.

### Implementering av ny kompetanse/velferdsteknologi

Revisor vurderer at Høylandet kommune på noen områder har tatt i bruk ny kompetanse med hensyn til digitalisering og bruk av velferdsteknologi. Kommunen har etablert en faglederstilling som arbeider kun ved digitalisering og innen pleie og omsorg er det gjennomført store løft på velferdsteknologi innen institusjon og hjemmetjeneste, men mye gjenstår ennå. Ledelsen innen helse og omsorg har en klar strategi om at de skal være med på implementering av teknologien. Revisor vurderer dette vil bety både budsjettmessige konsekvenser og medføre økt trygghet for brukerne og pårørende.

### Endret kompetansebehov må ivaretas

Revisor vurderer at kommunen har iverksatt tiltak for å ivareta endret kompetansebehov på bakgrunn av nedgang i folketallet, ved at det er vedtatt nedbemanningskriterier. Noen sektorer har utfordringer med endret kompetansebehov og –omfang, men nedbemanningskriteriene var ikke tatt i bruk pr intervju tidspunkt.

## 4 OPPFØLGING AV SYKEFRAVÆR

I dette kapitlet beskriver vi deltema 3 sykefravær.

### 4.1 Problemstilling

Det er utarbeidet følgende problemstilling for temaet sykefravær:

Følges sykmeldte arbeidstakere opp i henhold til vedtatte retningslinjer?

### 4.2 Revisjonskriterier

Følgende revisjonskriterier er utledet for denne problemstillingen:

- Kommunen bør være tilknyttet bedriftshelsetjeneste.
- Kommunen skal ha rutiner for forebygging og oppfølging av sykefravær.
- Kommunedirektøren må sørge for at virksomheten arbeider systematisk med forebygging og oppfølging av sykefravær.

Utleddningen av revisjonskriteriene finnes i vedlegg 1.

### 4.3 Funn om sykefravær

Høylandet kommune er en IA-bedrift og har meldt alle sine arbeidstakere inn i bedriftshelsetjenesten (BHT).

Kommunedirektøren sier at det har vært en liten økning i sykefraværet de siste årene og de to siste årene har vært krevende på grunn av pandemien. Hun mener hovedutfordringen er langtidsfraværet. Kommunen utarbeider tall for sykefravær for hvert kvartal og disse tallene gjennomgås i ledergruppen og i AMU.

Sykefraværet i kommunen har tidligere ligget på 8-9 prosent og var noe økt i Covid-perioden. Ved utgangen av 2021 hadde kommunen totalt fravær på 9,1 prosent inkl Covid. Det var høyere fravær i 3. og 4. kvartal 2021, med størst utfordring på pleie og omsorg og administrasjonen på grunn av langtidsfravær. I andre kvartal 2022 var fraværet 8,4 prosent, som er en nedgang på 2,5 prosent fra første kvartal. Det var en generell nedgang av langtidssykefraværet i alle enheter<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Data fra møtoreferat AMU 260822

### 4.3.1 Rutiner for forebygging og oppfølging av sykefravær

#### Forebygging av sykefravær

På slutten av 2020 innledet kommunen et samarbeid med BHT og NAV Arbeidslivsenter gjennom et nærværprosjekt og gjennomførte i juni 2021 en medarbeiderundersøkelse.

Medarbeiderundersøkelsen viste følgende utfordringer for Høylandet kommune:

**Rødt:** Kommunikasjonsflyt

**Gul:** Stress, konflikter, organisering av arbeidet, reell medbestemmelse, personalmøtene, krevende etiske dilemmaer

**Grønn:** Mobbing

Med bakgrunn i medarbeiderundersøkelsen, ble det laget en handlingsplan for Høylandet kommune. Planen inneholder informasjon om rollene i HMS-arbeidet og beskrivelse av aktiviteter med tidsplan, kategori og tiltak. Handlingsplanen er vedlagt. Vedlegg 3.

Utdrag av resultater fra medarbeiderundersøkelsen er omtalt i respektive kapitler.

Tabell 5. Resultater fra medarbeiderundersøkelsen om sykefravær

	Helt enig	Enig	Verken enig eller uenig	Uenig
Jeg opplever at vi har gode rutiner for oppfølging av ansatte ved fravær. Prosent	Ca 25	Ca 39	Ca 25	Ca 11
Jeg vil gå til leder i forkant av ei sykmelding for å se på muligheter for tilrettelegging. Prosent	Ca 50	Ca 39	Ca 11	
Leder gjennomfører nødvendige samtaler med ansatte. Prosent	Ca 12	50	Ca 38	
Jeg opplever å samarbeide godt med mine kolleger. Prosent	50	50		
Jeg bidrar til et godt arbeidsmiljø. Prosent	25	75		

Kilde: Powerpoint vedr Medarbeiderundersøkelsen 2021

Tabellen viser at ca 64 prosent er helt enig eller enig, ca 25 prosent er verken enig eller uenig og ca 11 prosent er uenig i at de opplever at de har gode rutiner for oppfølging av

ansatte ved fravær. Ca 89 prosent er helt enig eller enig og ca 11 prosent er verken enig eller uenig i at de vil gå til leder i forkant av ei sykemelding for å se på muligheter for tilrettelegging. På spørsmål om leder gjennomfører nødvendige samtaler med ansatte, svarer ca 62 prosent helt enig eller enig og ca 38 prosent er verken enig eller uenig.

100 prosent er helt enig eller enig i at de opplever å samarbeide godt med sine kolleger og at de bidrar til et godt arbeidsmiljø.

#### Oppfølging av sykefravær

I kommunens gjeldende sykefraværprosedyre (vedlegg 4) står det at nærmeste leder har ansvar for å følge opp sykmeldte ansatte i henhold til rutinen og har ansvar for å søke råd hos personalkontor/leder på neste nivå/bedriftshelsetjeneste/trygdeetat (NAV) ved behov. Oppfølgingen er konkretisert i en tabell som viser tidspunkt for oppfølging, hva som skal gjøres og hvem som er ansvarlig. Rutinene er ikke oppdatert i henhold til arbeidet som er igangsatt med Nærværprosjektet.

Hovedverneombudet mener at oppfølging av sykmeldte følges bra opp i noen etater, men at kravene om oppfølging med dialogmøter ikke fungerer som det burde gjort. Ansatte har kontaktet henne fordi de ikke får oppfølgingen de mener de skulle hatt for å ivareta jobben sin i sykmeldingsperioden, samt planlegging av muligheter for tilrettelegging ved tilbakekomst. Som hovedverneombud prøver hun å være et bindeledd mellom ansatte og ledelsen. Delegeringsreglementet viser hvordan ansvaret er fordelt i organisasjonen, og det kan gjøre at det noen ganger oppleves litt vanskelig å få gode prosesser eller ha noen progresjon når alt skal godkjennes av kommunedirektøren. Å ta gode og viktige beslutninger er viktig, men de må ikke bli tidstyv for å oppnå gode resultater, som igjen handler om kommunens omdømme.

Kommunalsjef helse og omsorg har ikke hatt oppfølging av noen sykmeldte i sektoren ennå, på grunn av kort tid i jobben. Han er klar over ansvaret som blant annet omfatter oppfølgingsplaner, samtaler, tilrettelegging, restarbeidsevne med mer og at det er viktig å være i dialog med ansatte. Mye av oppfølgingen av sykmeldte ligger på avdelingsledere. Han tror det er tilfredsstillende oppfølging av kommunens sykmeldte og at de har tidlig dialog med sykmeldte, men det kan glippe på noen områder hvor ansatte har delstillinger i flere sektorer.

Avdelingsleder pleie og omsorg bruker rutinene for oppfølging av sykmeldte, og har kommet langt i forhold til tidligere praksis da det var manglende konkrete avklaringer i forhold til langtidssykemeldte. Hun har god kontakt med BHT og NAV når det er hensiktsmessig og gjennomfører samtaler med den sykmeldte pr telefon når det er aktuelt. Sykefraværet har gått ned fire til fem prosent siden hun begynte, det var ca 12 prosent ved årsskiftet. Medarbeiderundersøkelsen for 2021 ga besynderlige resultater for pleie og omsorg. Det var

ugreie forhold i arbeidsmiljøet og de følte manglende kommunikasjon med ledelsen i medarbeiderundersøkelsen. Hun har brukt mye tid på nærvær og arbeidsmiljø siden hun startet og hatt medarbeidersamtaler med alle før sommeren i år. Covid har hatt betydning for det høye fraværet i 2021, i tillegg til høy gjennomsnittsalder i arbeidstakergruppa. De har anskaffet tilstrekkelige hjelpemidler, for eksempel takheiser og løftestoler med mer.

Hovedtillitsvalgt Sykepleierforbundet tror at ledelsen ikke følger opp alle sykmeldte til enhver tid. Ansatte melder ikke fra til tillitsvalgte dersom ledelsen ikke følger opp og tar kontakt. Et medlem opplevde for noen år siden å ikke ha noen oppfølging under sykmeldingen og fikk plutselig beskjed om at stillingen opphørte. Hun tror de har blitt bedre på tilrettelegging ved sykefraværsoppfølging, men at det er fortsatt noe å vinne på i forhold til å ikke lyse ut stillinger før dette er sjekka. Tillitsvalgte går gjennom sykefraværet med kommunedirektøren og personalsjefen en gang i kvartalet.

Hovedtillitsvalgt Fagforbundet tror ledere i kommunen følger rutinene, men hun kjenner til et tilfelle der en ansatt ikke har hørt fra arbeidsgiver etter å ha vært sykmeldt 5-6 uker og har ikke blitt spurt om hvordan det går. Det blir mange sykemeldinger og tilrettelegginger som skal følges opp og det er ikke sikkert at lederne har nok tid til å tilrettelegge for alle. Hun mener at sykefraværsoppfølgingen er veldig viktig, og at både korte og lengre fravær må bli ivaretatt.

Kommunalsjef oppvekst og kultur har generelt inntrykk av at oppfølging av sykmeldte blir godt ivaretatt i henhold til regelverket, de blir fulgt opp og ledere har tett dialog med sykmeldte. De kunne muligens hatt tettere oppfølging av langtidssykmeldte, men hun mener det ivaretas ved at de sender mail og oppfordrer til besøk.

Rektor følger NAV sine sider i forhold til oppfølging av sykmeldte og har hatt oppfølgingssamtaler med sykmeldte.

Styrer i barnehagen sier det er ulikt på avdelingene hvordan oppfølging av sykmeldte gjøres. De kan bli bedre på oppfølging av sykmeldte og få en bedre dialog opp mot legene. Hun har jevnlig oppfølging av ansatte ved sykemeldinger og i forkant av sykemeldinger kommer den ansatte til henne for å diskutere saken før legebesøket. Hun er tett på med telefon/besøk av ansatt på arbeidsplassen, gjennomgang av aktivitetsplikten og evt tilrettelegginger som må gjøres. Hun har jevnlig gjennomgang av prosedyrer ved sykemeldinger slik at de ansatte er kjent med hva arbeidsgiver forventer av den enkelte arbeidstaker.

Hovedtillitsvalgt Utdanningsforbundet sier at opplæringsområdet er vanskelig når det gjelder tilrettelegging, siden det er vanskelig å finne alternative arbeidsoppgaver, enten er man på jobb eller så er man ikke. I nærværprosjektet får sykmeldte bedre oppfølging, for eksempel via jevnlig telefonsamtaler. Hun sier at tidligere var oppfølgingen litt mer varierende.

### 4.3.2 Systematisk arbeid for forebygging og oppfølging

I tertialrapport 2/21 skriver administrasjonen at viktige oppstartsmøter for nærværsprosjektet ble holdt i februar og mars og avdelingsvis info/forankringsmøter gjennomført i juni. Det ble utarbeidet plan for oppfølging gjennom høsten og oppfølging i avdelinger startet i august 2021. BHT gjennomfører opplæring av avdelingslederne for gjennomføring av samtaler med sykmeldte. Opplæringen er blitt tatt veldig godt imot i organisasjonen. Kommunen søkte kr 600.000,- i OU-midler og har mottatt kr 300.000,- til dette arbeidet. I tillegg brukes kommunale midler til arbeidet.

Prosjektgruppe for nærværsprosjektet består av kommunedirektør, personalsjef, HVO, HTV, BHT, NAVs Arbeidslivssenter (NALS). Det er opprettet partsgrupper som består av avdelingsleder, verneombud, tillitsvalgte, (BHT-NALS) i alle avdelinger.

Nærværsprosjektet omfatter i stikkordsform:

- oppfølging på individnivå og systemnivå. Det kjøres prosesser på avdelinger og individuelt nivå i samarbeid med BHT
- involvering av ledelse, tillitsvalgte, verneombud, BHT, Arbeidslivssenteret
- informasjon og forankring gjennom ni samlinger
- satsing på alle avdelinger, inkl. partssammensatte utvalg på alle avdelinger
- Gjennomført medarbeiderundersøkelse med tilbakemelding av resultater
- strukturert oppfølging av ansatte som er sykmeldt eller som står i fare for å bli sykemeldt
- god intro og opplæring for ledere

Personalsjefen sier at nærværsprosjektet har betydning med at det skaper tryggere ledere i oppfølgingen. Det gjennomarbeides tydelige rutiner, ansatte vet hva som forventes av dem og arbeidsgiver vet hva som kan forventes av arbeidstakere og motsatt. Både ansatte og arbeidsgiver har plikter og rettigheter som må være tydelige.

Hovedtillitsvalgt Sykepleierforbundet sier at de har arbeidet med sykefravær i Nærværsprosjektet. Hun mener dette arbeidet startet veldig bra, men er ikke fornøyd med fortsettelsen. Hun har vært involvert i Nærværsprosjektet i en storgruppe med tillitsvalgte og BHT, og i en annen gruppe med BHT på avdelingsnivå. Ansatte har fått informasjon om medarbeiderundersøkelsen og tiltak skulle settes i gang ut fra denne, for eksempel oppfølging av enkeltansatte.



Hovedtillitsvalgt Utdanningsforbundet sier at nærværprosjektet er positivt siden lederne får hjelp og økt kompetanse i forbindelse med samtaler med sykmeldte. Sykefraværet i kommunen har ikke gått ned, det har aldri vært så høyt som nå. Prosjektet er nå blitt løftet frem igjen, men hun synes ikke dette har stått til forventningene så langt. BHT har holdt et eget kurs for ansatte som var veldig bra. Mange medlemmer synes dette kurset var nyttig og bra, men det er ikke blitt fulgt opp tilstrekkelig.

Avdelingsleder pleie og omsorg sin befatning med Nærværprosjektet er at de har jobbet tett med individ og BHT og hun tror det har hatt god effekt. Hun har prøvd å komme ned til hva som er årsaker til fravær. Nærværstall for helse og omsorgssektoren er nå ca 8-9 prosent. Kommunalsjefen sier han skal sette i gang evaluering av Nærværprosjektet for å få status på området. Sektoren har en god del eldre arbeidstakere som er på slutten av arbeidslivet og har større risiko for langtidsfravær. Det ligger i utfordringen at noen har sentrale funksjoner og når disse er borte er det behov for backup-løsninger.

Skolen hadde oppfølging av resultatene fra nærværundersøkelsen og rektor startet opp partsgruppe i fjor vår, men har ikke greid å følge opp med møter hver måned. Skolen har noen ansatte som er langtidssykemeldt, dette er ikke jobberelatert.

Styrer i barnehage sier at nærværprosjektet har satt større fokus på den enkeltes plikter og ansvar i forhold til arbeidet. De har arbeidet med de fire verdiene i forhold til arbeidsgiverstrategien. Arbeidsgiver og arbeidstaker må finne fram til gode løsning sammen for å kunne bidra til at de er til stede og kan utføre jobben som skal gjøres.

Tabell 6. Gjennomsnittlig nærvær i kommunen i 2022

	<b>Nærværprosent</b>
Administrasjon	90,7
Oppvekst/kultur/bibliotek	92,6
Barnehage	89,2
Helse og omsorg	92,5
Sykeheim og hjemmetjeneste	90,7
Miljøarbeidertjeneste	87,9
Utvikling/næring/teknisk	91,8
<b>Gjennomsnitt</b>	<b>90,9</b>

## 4.4 Vurdering

### Kommunen bør være tilknyttet bedriftshelsetjeneste

Revisor vurderer at kommunen er tilknyttet bedriftshelsetjeneste.

### Kommunen skal ha rutiner for forebygging og oppfølging av sykefravær

Revisor vurderer at kommunen har skriftlige rutiner for oppfølging av sykefravær, men disse er ikke oppdatert i forhold til arbeidet som gjøres i Nærværprosjektet i forhold til forebygging.

### Kommunedirektøren må sørge for at virksomheten arbeider systematisk med forebygging og oppfølging av sykefravær

Revisor vurderer at kommunen gjennom etablering av Nærværprosjektet har tilrettelagt for systematisk arbeid med forebygging og oppfølging av sykefravær. Prosjektet er forankret i ledelsen, i tillitsvalgtapparatet, og det samarbeides med bedriftshelsetjeneste og NAV sin arbeidslivtjeneste. Det er i prosjektet satset på opplæring av ledere ved at det gjennomarbeides tydelige rutiner, ansatte vet hva som forventes av dem og arbeidsgiver vet hva som kan forventes av arbeidstakere og motsatt.

## 5 OPPFØLGING AV AVVIK OG KRITIKKVERDIGE FORHOLD

I dette kapitlet beskriver vi deltema 4 avvik og avviksbehandling.

### 5.1 Problemstilling

Det er utarbeidet følgende problemstilling for temaet avvik og avviksbehandling:

Følges avvik og kritikkverdige forhold opp i sektorene?

### 5.2 Revisjonskriterier

Følgende revisjonskriterier er utledet for denne problemstillingen:

- Kommunen skal ha system for å avdekke og følge opp avvik
- Kommunen bør ha et system for rapportering
- Kommunen skal ha rutiner for intern varsling

Utleddningen av revisjonskriteriene finnes i vedlegg 1.

### 5.3 Data om avvik og kritikkverdige forhold

I dette kapitlet presenteres data om oppfølging av avvik og kritikkverdige forhold.

#### 5.3.1 Kvalitetssystem med avviksmodul

Kommunen har brukt kvalitetssystemet Compilo fra 2016. Kvalitetssystemet har en egen modul for avviksmelding. Ifølge personalsjefen er ansatte tildelt bruker i Compilo når de begynner i jobben og det er forsøkt å få ansatte til å ta i bruk systemet, men det har vært et «dødt system» i mange år. Compilo kan brukes på mobil og er tatt i bruk i helse og omsorg, men ikke i de andre sektorene. Kommunalsjef helse og omsorg sier at mange rutiner og oppdaterte leselister er lagt inn i Compilo, men at det er forbedringspotensial på at andre enn avdelingslederne bruker den.

Avviksmodulen i Compilo har en fane for avviksmelding og en for avviksstatistikk.

#### Tilgang til avvikssystemet

Ifølge personalsjefen er ansatte tildelt bruker i Compilo når de begynner i jobben. Hovedverneombudet har lese- og skrive tilgang til alle avvik som meldes inn i Compilo. Hun ba om skrive tilgang da hun la merke til at enkelte av avvikene ble lukket for enkelt uten gode rutinebeskrivelser eller i verste fall ikke ble fulgt nærmere opp.

På grunn av lite bruk er det flere ansatte som ikke kommer inn i systemet og må få nye passord som noen ganger ikke fungerer.

Opplæring i bruk av avvikssystemet

Personalsjefen sier at det jobbes nå aktivt med å få ansatte og ikke minst ledere på banen til å bruke dette som et fullverdig avvikssystem og opplæring og bruk blir prioritert høsten 2022 og 1. halvår av 2023.

Kommunalsjef helse og omsorg har opplæring og bruk av Compilo for ansatte på sin arbeidsliste.

Flere hovedtillitsvalgte sier det mangler opplæring ifht bruk av programmet for å finne retningslinjer og rutiner.

Bruk av avvikssystemet

I avviksmodulen i Compilo kan avvik meldes inn i 3 kategorier, dette er

- Tjeneste/bruker-avvik: hendelser og situasjoner som angår tjenestemottakere, for eksempel elever, pasienter og lignende
- Organisasjon/intern-avvik: hendelser og situasjoner knyttet til interne forhold på arbeidsplassen. Dette kan være samarbeid, organisering, avtaler osv.
- HMS-avvik: hendelser og situasjoner knyttet til helsen, miljøet eller sikkerheten til de ansatte. Videre også hendelser som vedgår det indre eller ytre miljø på arbeidsplassen, for eksempel skade på utstyr, miljøutslipp, skade på ansatt osv.

Tabell 7. Meldte avvik i perioden 2020-2022

	2020	2021	2022
Helse og omsorg	49	36	48
Oppvekst og kultur	0	6	3
Næring og utvikling	0	0	1
Totalt	49	42	52

Kilde: Compilo

Tabellen viser at de fleste avvik meldt i perioden er meldt innen helse og omsorg; 49 avvik i 2020, 36 avvik i 2021 og 48 avvik i 2022. I 2020 var 21 av de meldte avvikene i helse og omsorg i 2020 HMS-avvik, i 2021 var antall HMS-avvik for helse og omsorg 12 og i 2022 er 22 avvik meldt som HMS-avvik.

Innen oppvekst og kultur er det meldt 6 avvik i 2021 og 3 avvik i 2020. 4 av avvikene i 2021 var HMS-avvik.

Næring og utvikling har meldt 1 avvik i 2022, dette var HMS-avvik.

Personalsjefen sier at det meldes mest avvik på papir, ikke i Compilo. Når avvik meldes på papir i stedet for i Compilo, blir avviket ikke etter-registrert.

Ifølge hovedverneombudet er det et problem at ledelsen i kommunen ikke bruker avvikssystemet i den grad som ønskes. Flere av de ansatte mener at det er det ingen vits i å melde avvik siden ledelsen ikke bruker Compilo og det er da ingen grunn til å presse ansatte til å bruke systemet.

Kommunalsjef helse og omsorg mener organisasjonen er avhengig av å få inn avvik for forbedringskultur og han mener det er misforstått bruk dersom ansatte ikke legger inn avvik i frykt for å bli svartelistet. Organisasjonen har slitt med å legge inn avvik, terskelen for å registrere inn må endres, men sykepleierne er blitt flinke til å melde HMS-avvik.

Kommunalsjef oppvekst og kultur ser at det er viktig å ha tilstrekkelig opplæring i prosedyrer for å melde avvik. Kulturen for å melde avvik har forbedringspotensial og dette må løftes opp. Rektor har levert avviksmeldinger vedrørende drift av skole.

### Oppfølging av avvik

Tabell 8. Lukketid avvik 2021 og 2022

	Åpen	Under 1 dag	1-3 dager	3-10 dager	10-30 dager	Sum
Første kvartal 2021	5	4				9
Andre kvartal 2021	3			3		6
Tredje kvartal 2021	13			1		14
Fjerde kvartal 2021	5			1	1	7
Første kvartal 2022	5	1			1	7
Andre kvartal 2022	12	4		4	1	21
Tredje kvartal 2022	6	1	3	1	2	13

Kilde: Compilo

Sum-kolonnen i tabellen viser at antall meldte avvik pr kvartal har hatt en gradvis økning.

Kommunalsjef helse og omsorg sier at hvem som følger opp avvikene er viktig og at det er suksesskriterier at rutiner blir endret og får lagt rutiner på en felles plass.

Avdelingsleder pleie og omsorg sier hun har 14 dager på å behandle avvikene hun mottar, men det er litt forskjellig hva som meldes som avvik. Noen avvik er både systemavvik og

pasientavvik, og hun er usikker om de føres begge steder. Refleksjon på avdelingene vedrørende generelle avvik gjøres hele året. Hun har lagt merke til at hvilke personer som skal følge opp avvikene ikke alltid er oppdatert i systemet, for eksempel personer som er slutta blir ikke sletta og nye personer mangler. Dette kan medføre at avvikene ikke blir behandlet.

Hovedtillitsvalgt Sykepleierforbundet mener at avvikene følges opp, men noen ganger er avdelingsleders vurdering ikke lik den som meldte ifht alvorlighet. Avvikshåndteringen drøftes ikke med tillitsvalgte. I møter mellom avdeling/tjeneste med tillitsvalgte/verneombud diskuteres ikke avvik og utvikling sykefravær.

Kommunalsjef oppvekst og kultur får ikke mange avvik meldt inn og har dermed lite praksis i avvikshåndtering. Oppfølging av avvik er avhengig av hvilke avvik som meldes. Noen avvik kan lukkes etter å ha blitt avklart, mens andre, for eksempel fysisk avvik, må sendes videre. Hun gir tilbakemelding til melder om behandling av avviket. Hun mener det bør tas en ny gjennomgang av risikovurdering i forhold til internkontroll, se på hvilke ROS-analyser som bør kjøres.

Rektor behandler avviksmeldinger levert av ansatte. Han følger opp tidsfristene så godt som mulig i avviksbehandlingen og prøver å gi tilbakemelding til den som har meldt avvik.

Styrer i barnehagen sier det er lite avvik som kommer til henne. Hun følger opp avvikene som kommer inn ved at hun kvitterer dem ut hvis det ser greit ut, ellers kommenterer hun og gir forslag til forbedringer.

### **5.3.2 Rapportering**

I årsmelding for 2021 skriver kommunedirektøren under interne kontrolltiltak blant annet at det høsten 2021 ble ansatt en fagleder digitalisering i 100 prosent stilling, som vil være en pådriver for å få system for internkontroll fulgt opp. I årsmelding 2021 og tertialrapport 2/22 er det ikke rapportert om avvik og avviksbehandling. Revisor har ikke fått fremlagt rutine for rapportering.

Personalsjefen sier at de har ikke hatt så alvorlige avvik at det er tatt opp i AMU. Der det avdekkes manglende kompetanse og personell blir det satt inn tiltak på ulike avdelingsnivå.

### **5.3.3 Varsling**

Informasjonsheftet for ansatte inneholder blant annet Rutine for intern varsling, vedtatt i administrasjonsutvalget 16.12.09. Formålet med rutinen er: "Høylandet kommune skal være en åpen organisasjon med trygge arbeidsforhold og forsvarlige tjenester til innbyggerne. Vi vil derfor at våre ansatte er lojale og varsler om kritikkverdige forhold til de som kan gjøre noe

med det. For å tilrettelegge for dette har vi laget rutine for varsling. Ingen ansatte som melder om kritikkverdige forhold skal oppleve gjengjeldelse, jfr AML §2-3 nr 4. Rådmannen og enhetslederne har ansvar for at varslingsrutinene blir kjent for alle ansatte i kommunen.”

Informasjonsheftet inneholder også etiske retningslinjer. Punkt L i retningslinjene omhandler mobbing, der det heter: “Mobbing og trakassering aksepteres ikke. Det forventes at alle ansatte tar ansvar og varsler nærmeste overordnede ved mistanke om at en kollega er utsatt for trakassering. Hvis mobbingen utøves av nærmeste overordnede kan andre ledere, tillitsvalgte eller verneombud varsles.”

Resultater fra medarbeiderundersøkelsen viser at ca 62 prosent er helt enig og ca 38 prosent er enig i at de vet hvordan det skal varsles ifra om kritikkverdige forhold.

Kjennskap til varslingsaker varierer. En hovedtillitsvalgt melder om en varslings sak i 2021 og en avdelingsleder omtaler en sak i personalgruppa som ble håndtert som en varsling. Ellers kjenner verken ledere eller hovedtillitsvalgte til at det har vært varslingsaker i kommunen.

## **5.4 Vurdering**

### Kommunen skal ha system for å avdekke og følge opp avvik

Revisor vurderer at kommunen siden 2016 har hatt et system for å avdekke og følge opp avvik, gjennom at Compilo ble anskaffet som kvalitetssystem. Oppfølging av opplæring og bruk har variert mye i de enkelte sektorer og nødvendig opplæring/oppfrisking planlegges iverksatt.

### Kommunen bør ha et system for rapportering

Revisor vurderer at kommunen ikke har beskrevet et system for rapportering av avvik.

### Kommunen skal ha rutiner for intern varsling

Revisor vurderer at kommunen har rutiner for intern varsling og disse er gjort kjent gjennom informasjonsheftet for ansatte.

## **6 HØRING**

En foreløpig rapport ble sendt på høring til kommunedirektøren i Høylandet kommune 5. januar 2023, med svarfrist 19. januar 2023. Kommunedirektørens hørings svar har ikke medført endringer i den foreløpige rapporten. Hørings svaret er vedlagt rapporten i vedlegg 2.



## 7 KONKLUSJONER OG ANBEFALINGER

### 7.1 Konklusjon

I denne forvaltningsrevisjonen har revisor undersøkt om Høylandet kommune arbeider systematisk for å sikre riktig kompetanse til riktig tid og i riktig omfang. Revisors overordnede konklusjon er at kommunen er kjent med kompetanseutfordringene, og at de har iverksatt tiltak for å arbeide systematisk med utfordringene, men at man ikke i tilstrekkelig grad har fulgt opp og innarbeidet en god systematisk praksis.

Revisor baserer denne vurderingen på at kvalitetssystemet (Compilo) ikke er aktivt i bruk og oppdatert for hele organisasjonen, og at arbeidsgiverstrategien er av eldre dato. Videre har kommunen utfordringer knyttet til å fullføre kompetansekartleggingen, noe som i neste omgang har konsekvenser for kommunens mulighet til å analysere kompetansebehovet. Kommunen synes å ha rutiner for oppfølging av sykemeldte, men disse er ikke oppdatert med hensyn til ny kunnskap om forebygging av sykefravær framkommet i Nærværprosjektet. Det er dessuten et potensiale for å øke bruken av avvikssystemet, i den hensikt å skape forbedring og en lærende organisasjon.

### 7.2 Anbefalinger

- Kommunedirektør bør sørge for oppdatering av sykefravær rutiner i informasjonshefte for ansatte.
- Kommunedirektør bør sørge for at alle ansatte gjennomfører kompetansekartlegging.
- Kommunedirektør bør sørge for at det blir gjennomført tilstrekkelig opplæring i bruk av kvalitetssystemet Compilo med avviksmodul.
- Kommunedirektør bør sørge for at kommunens kvalitetssystem Compilo med avviksmodul blir tatt i bruk i hele organisasjonen.

## KILDER

- Informasjonshefte for ansatte
- Referater fra arbeidsmiljøutvalget (AMU)
- Presentasjon av Nærværsprosjektet
- Presentasjon av resultater fra medarbeiderundersøkelsen
- Informasjon om arbeidet med ny arbeidsgiverpolitikk
- Budsjett og økonomiplan 2020-2023
- Virksomhetsplan 2020
- Handlingsplan HMS 2022

## VEDLEGG 1 – UTLEDNING AV REVISJONSKRITERIER

Ifølge forskrift om kontrollutvalg og revisjon (§15) skal det etableres revisjonskriterier for gjennomføring av forvaltningsrevisjon. Revisjonskriterier er de krav og forventninger som forvaltningsrevisjonsobjektet skal revideres/vurderes i forhold til. Disse kriteriene skal være begrunnet i, eller utledet av, autoritative kilder innenfor det reviderte området. Slike autoritative kilder kan være lov, forskrift, forarbeider, rettspraksis, politiske vedtak (mål og føringer), administrative retningslinjer, samt statlige føringer og praksis. I denne forvaltningsrevisjonen har vi benyttet oss av følgende kilder til revisjonskriterier:

- Kommuneloven
- Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse og omsorgstjenesten
- Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven) LOV-2005-16-17-62
- Forskrift om systematisk helse, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter (internkontrollforskriften)
- KS Veileder om varsling

### Rutiner for personalarbeid

Kommunelovens §25-1 tillegger kommunedirektøren ansvar for at internkontrollen i kommunen sikrer at lover og forskrifter følges. Klar ansvarsfordeling og delegering blir av Kommunenes Sentralforbund (KS) trukket frem som et sentralt aspekt ved rådmannens internkontroll. Internkontrollen etter kommuneloven gjelder administrasjonens virksomhet. Det omfatter alt som er innenfor ansvarsområdet til kommunedirektøren.

I henhold til § 25-1 i kommuneloven skal kommuner og fylkeskommuner ha internkontroll med administrasjonens virksomhet for å sikre at lover og forskrifter følges. Kommunedirektøren i kommunen er ansvarlig for internkontrollen.

Internkontrollen skal være systematisk og tilpasset virksomhetens størrelse, egenart, aktiviteter og risikoforhold.

Kommunedirektøren skal etter denne paragrafen:

- utarbeide en beskrivelse av virksomhetens hovedoppgaver, mål og organisering
- ha nødvendige rutiner og prosedyrer
- avdekke og følge opp avvik og risiko for avvik
- dokumentere internkontrollen i den formen og det omfanget som er nødvendig
- evaluere og ved behov forbedre skriftlige prosedyrer og andre tiltak for internkontroll

I Kommunal- og moderniseringsdepartementets veileder om internkontroll i kommunesektoren er kravene i kommuneloven omtalt nærmere.

Lovkravene angir minstekrav til en internkontroll, men gir ikke en legaldefinisjon av internkontrollbegrepet. Det finnes ingen «fasit» på god internkontroll. Hver kommunedirektør bør gjøre seg opp en formening om hva som er god internkontroll og hvordan den skal innrettes og følges opp i egen kommune.

KS anbefaler at kommuner som vil styrke sin internkontroll har på plass sektorovergripende reglement og rutiner innen en rekke områder, deriblant innen personalforvaltning og arbeidsgiverområdet. Gjennom arbeidsgiverpolitikk og andre strategier har kommunen et fundament for sin rolle som arbeidsgiver, og ulike reglement gir konkrete bestemmelser og veiledning om gjennomføring. Kompetanseplanlegging, rekrutteringsarbeid, oppfølging av sykemeldte, HMS-arbeid, lederprogram og medarbeiderundersøkelser er noen få stikkord som belyser bredden for kommunen som arbeidsgiver. Kommunen bør være trygg både på de økonomiske forholdene som er knyttet til lønn og pensjon for medarbeidere, oppfølging knyttet til sykefravær, HMS, trivsel og arbeidsmiljø, samt kompetanse og effektiv oppgaveutførelse.<sup>7</sup>

Personalarbeidets hovedområder er:<sup>1</sup>

- Personalpolitikk – de overordnede prinsipper og operative retningslinjer organisasjonen legger til grunn for styringen av de menneskelige ressurser
- Personalplanlegging – en prosess organisasjonen gjennomfører for å sikre at den vil ha den nødvendige kompetanse og at denne kompetansen er effektivt kombinert med de arbeidsoppgavene som skal utføres
- Rekruttering – fyller ledige/nye stillinger gjennom intern og ekstern rekruttering
- Karriereplanlegging – individers yrkesmessige livsløp
- Personalutvikling – alle de programmer og tiltak organisasjoner gjennomfører med sikte på å utvikle de ansattes kunnskaper, ferdigheter og evner, samt all den uformelle læring som finner sted gjennom selve arbeidet
- Belønningssystemer

Utlede revisjonskriterier:

- Kommunen skal ha nødvendige rutiner og prosedyrer som er gjort kjent og tilgjengelig
- Vedtatt arbeidsgiverstrategi bør følges opp
- Sektorovergripende reglement og rutiner innen personalforvaltning bør være skriftliggjort

---

<sup>7</sup> "Orden i eget hus", kap 9.3.3

- Delegasjon av personalansvar bør gjøres skriftlig
- Kommunen bør sikre tilstrekkelig opplæring av ledere i personalarbeid

### **Kompetanse og kompetanseutvikling**

Riktig og god kompetanse sikrer kommunene kvalitet i tjenestene, effektiv ressursutnyttelse og godt omdømme som en attraktiv arbeidsplass.

En bevisst, systematisk og strategisk satsing på kompetanse er viktig for at kommunene skal lykkes både som samfunnsutvikler og som velferdsprodusent.

Systematisk kompetanseutvikling forutsetter hensiktsmessig styring og ledelse. For å utvikle ansattes og virksomhetens kompetanse, fordres bevisst tenkning og handling rundt tiltak som skal heve sektorens og kommunens kompetanse.

Strategisk kompetansestyring vil si planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre virksomheten og den enkelte medarbeider nødvendig kompetanse for å nå definerte mål.<sup>2</sup>

For å lykkes med strategisk kompetanseledelse, kreves en god forankring hos kommunens ledelse og i kommunens arbeidsgiverstrategi. Kommuner som har en overordnet kompetanseplan for hele kommunen og kompetanseplaner for sektorene, jobber mer systematisk og målrettet med kompetanse enn kommuner som ikke har et godt kompetanseplanverk. De jobber også mer brukerorientert og innovativt.<sup>3</sup> Den overordnede kompetanseplanen inngår da i kommunens øvrige planarbeid, og har en tydelig forankring i budsjettarbeid og økonomiplan.

En strategisk kompetanseplan er en del av kommunens planverk – og vil si noe om hvilken kompetanse som behøves for å nå målene. Den enkelte kommune må ta utgangspunkt i sin situasjon i slike prosesser, hvilket behov skal dekkes (hele kommunen/et enkelt tjenesteområde), hvordan har kommunen arbeidet med kompetanseplanlegging tidligere?

For å kunne oppfylle forpliktelsen til å gi helsepersonell rammebetingelser som gjør det mulig å opptre i samsvar med helsepersonellovens krav, må øverste leder ha oversikt over helsepersonellens kompetanse og behov for opplæring. «Ha oversikt over medarbeideres kompetanse og behov for opplæring» (Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten, § 6f).

Det er øverste leders ansvar å sørge for systemer som sikrer at medarbeiderne har kunnskap og ferdigheter til å utføre oppgavene sine. Det forutsetter at virksomheten gjennomfører jevnlig kompetansekartlegginger, rekrutterer medarbeidere med riktig kompetanse og sørger for at de får tilstrekkelig opplæring, samt etter- og videreutdanning.

En avgjørende faktor for å lykkes med å forbedre tjenestene er at ledere og medarbeidere har kompetanse i forbedringsarbeid. Forbedringskunnskap er et eget fag som må læres. Derfor bør også dette kunnskapsområdet innarbeides i kompetansekartlegginger og planer.

85 tilråding for styrkt egenkontroll - Tilråding 21:” Kommunane bør ha ei systematisk tilnærming til kompetanseutvikling og -sikring, gjennom opplæringstiltak og informasjon og ved rekruttering.”

#### Utlede revisjonskriterier:

- Vedtatt kompetanseplan bør inngå i kommunens øvrige planarbeid og ha en tydelig forankring i budsjettarbeid og økonomiplan
- Det bør gjennomføres jevnlig kompetansekartlegging
- Ansatte bør sikres tilstrekkelig opplæring

### **Sykefravær**

Arbeidsmiljølovens §1-1 slår fast at arbeidsmiljøet skal være helsefremmende: «Lovens formål er å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfull arbeidssituasjon». I arbeidsmiljøloven § 3-1 første ledd kreves det at arbeidsgiver, for å sikre at hensynet til arbeidstakernes helse, miljø og sikkerhet blir ivaretatt, skal sørge for at systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid utføres på alle plan i virksomheten. Dette skal gjøres i samarbeid med arbeidstakerne og deres tillitsvalgte. Av annet ledd bokstav f følger det at arbeidsgiver må sørge for at virksomheten arbeider systematisk med forebygging og oppfølging av sykefravær.

Arbeidsmiljølovens § 4-6 tredje ledd sier at arbeidsgiver i samråd med arbeidstaker skal utarbeide en oppfølgingsplan for tilbakeføring til arbeid i forbindelse med ulykke, sykdom, slitasje eller lignende, med mindre det er åpenbart unødvendig. Planen skal være ferdig senest når arbeidstaker har vært helt eller delvis borte fra arbeidet i fire uker. Arbeidsgiver skal også innkalle arbeidstaker til dialogmøte om innholdet i oppfølgingsplanen senest innen sju uker etter at arbeidstaker har vært helt borte fra arbeidet som følge av ulykke, sykdom, eller slitasje, med mindre dette er åpenbart unødvendig, jf. arbeidsmiljøloven. § 4-6 fjerde ledd og folketrygdloven. § 25-2 andre ledd. Arbeidsgiver skal kunne dokumentere hvordan bestemmelsene om oppfølgingsplan og dialogmøte har vært fulgt opp, herunder hvem som har vært innkalt til og har deltatt i dialogmøte, jf. arbeidsmiljøloven. § 4-6 femte ledd.

Etter arbeidsmiljøloven § 3-3 første ledd og forskrift om organisering, ledelse og medvirkning, kapittel 13 er arbeidsgiver forpliktet til å vurdere å knytte virksomheten til en bedriftshelsetjeneste godkjent av Arbeidstilsynet når risikoforholdene i virksomheten tilsier det.

For at en kommune som Høylandet skal kunne arbeide systematisk med forebygging og oppfølging av sykefravær må kommunen etter revisors skjønn ha skriftlige rutiner for arbeidet, og disse må være gjort kjent i hele organisasjonen. Det trengs også dokumentasjon på sykefraværet for at det skal kunne arbeides systematisk.

Utlede revisjonskriterier:

- Kommunen bør være tilknyttet bedriftshelsetjeneste
- Kommunen skal ha rutiner for forebygging og oppfølging av sykefravær
- Kommunedirektøren må sørge for at virksomheten arbeider systematisk med forebygging og oppfølging av sykefravær

### **Avvik og kritikkverdige forhold**

Det tredje sentrale rådet som gis i kapittel 1 i “Orden i eget hus” er at internkontrollen i større grad bør inngå i ordinær ledelse og virksomhetsstyring. Dette rådet bør ses i sammenheng med Kommuneleven § 25-1, 3. ledd bokstav e, som pålegger kommunedirektøren å «evaluere og ved behov forbedre skriftlige prosedyrer og andre tiltak for internkontroll», altså en plikt til oppfølging. Gjennom sektorovergripende internkontroll (overordnet risikovurdering, virksomhetsstyring og sektorovergripende reglement) etablerer og tilrettelegger kommunedirektøren for god internkontroll. Gjennom internkontroll innenfor tjenester og støtteprosesser vedlikeholdes og anvendes internkontrollen, blant annet ved forebygging gjennom risikoreduksjon og læring gjennom avvikshåndtering. Gjennom oppfølging og styringssløyer sikres nødvendige tilbakemeldinger og justeringer, slik at kommunedirektøren har betryggende kontroll selv om han/hun ikke har innsikt i alle detaljer. Dessuten er det nødvendig med koblinger og samspill mellom virksomhetsstyring og internkontroll slik at internkontrollen oppleves som relevant både ved utførelse av daglige oppgaver og ved utøvelse av ledelse og styring.

### **Varsling**

Nye regler om varsling i arbeidsmiljølovens kapittel 2A trådte i kraft 1. januar 2020.

Varsling skal både sikre yringsfriheten til arbeidstakerne og bidra til å beskytte arbeidstakere som sier ifra om kritikkverdige forhold. Varsling er en viktig del av det kommunale HMS-arbeidet, og gir kommunene mulighet til å avdekke og forbedre kritikkverdige forhold som kan være svært kostbare.

Varslingsinstituttet er viktig for å kunne avsløre blant annet korrupsjon, sløsing eller annen ulovlig og/eller uetisk oppførsel. Norske kommuner som arbeidsgivere plikter å både utarbeide rutiner for intern varsling og å sørge for at alle varsler bli tilstrekkelig undersøkt.<sup>8</sup>

Retten til å varsle om kritikkverdige forhold i virksomheten fremgår av §2A-1. §§2 A-2 og 2 A-3 omhandler fremgangsmåte ved varsling og arbeidsgivers aktivitetsplikt ved varsling. I §2 A-4 fremkommer forbud mot gjengjeldelse mot varsler. Ifht § 2 A-6 har arbeidsgiver plikt til å utarbeide rutiner for intern varsling.

#### Utlede revisjonskriterier

- Kommunen skal ha system for å avdekke og følge opp avvik
- Kommunen bør ha et system for rapportering
- Kommunen skal ha rutiner for intern varsling

---

<sup>8</sup> KS Veileder om varsling



## **VEDLEGG 2 – HØRINGSSVAR**



Høylandet kommune  
Kommunedirektør

REVISJON MIDT NORGE SA AVD STEINKJER

Brugata 2

7715 STEINKJER

Vår ref:  
2022/870-4

Lnr:  
410/2023

Arkiv  
217

Deres ref:

Dato:  
20.01.2023

## Forvaltningsrevisjon av personalarbeid i Høylandet kommune

Viser til oversendt høringsrapport – Forvaltningsrevisjon av personalarbeid Høylandet kommune - den 5. januar 2023. Bekrefter at jeg har tatt en gjennomgang av høringsrapporten som setter fokus på flere viktige tema innen kommunens personalarbeid. Forvaltningsrevisjonen har pågått over noe tid og på noen områder har det vært noe fremdrift/endringer. Ønsker derfor å kommentere noen områder.

System og rutiner for personalarbeid. Som påpekt av høringsrapporten har vi over tid hatt det digitale kvalitetssystemet Compilo, men bruken har variert noe i organisasjonen. Det er fra min side en viktig prioritet at vi har på plass et slikt helhetlig kvalitetssystem, som omfatter en awiksmodul. En «restart» av dette arbeidet er en viktig prioritet for 2023, noe som vi er i gang med. Dette omfatter blant annet opplæring av systemet på flere avdelinger, inkl. avvikshåndtering.

Videre blir det nevnt i høringsrapporten at flere rutiner og prosedyrer skulle vært oppdatert/revidert. I samarbeid med bedriftshelsetjenesten er vi nå i gang med å få utarbeidet en digital personalhåndbok der vi tar sikte på å få samlet alle prosedyrer og rutiner knyttet til personalarbeid/HMS-arbeid. Denne vil bli en del av kvalitetssystemet compilo.

Som vist til i rapporten er det satt i gang arbeid med å utarbeide en ny arbeidsgiverstrategi for Høylandet kommune. Arbeidet er godt i gang og planlegges ferdigstilt innen sommeren-23. Viktige fokusområder i strategien vil være kommunens evne til i) å rekruttere, beholde og utvikle ansatte, ii) utvikling og innovasjon, iii) å lede.

Når det gjelder introprogram/innføring og opplæring av nyansatte så blir det viktig å sikre et opplegg som gjennomføres med alle nyansatte, ikke minst ansatte i lederstillinger.

Kompetanse/kompetansekrav. Høylandet kommune er heldig å ha mye god kompetanse – kompetanse som det er viktig å ta i bruk samt videreutvikle. Når det gjelder arbeidet med kompetansekartlegging har dette kommet langt videre i løpet av fjoråret. Satsinger innen

Postadresse:  
Høylandet kommune  
Vergeia 1  
7877 HØYLANDET

Sentralbord: 74 32 48 00  
Saksbehandlers tif: 45096975

Bankgiro: 4466 10 00187  
Organisasjonsnummer: 959220476  
Epost:  
postmottak@hoylandet.kommune.no  
www.hoylandet.kommune.no

kompetanseutvikling følges opp på mange fagområder og er svært viktig også i tiden fremover. Det å få ferdigstilt ny kompetanseplan blir således et viktig arbeid.

Når det gjelder evne til å vurdere nye kompetansebehov har kommunen gjort viktige grep på enkelte områder. Spesielt ønsker jeg å trekke frem etableringen av fagleder digitalisering som har blitt en svært viktig koordineringsressurs for å sikre et fremtidsrettet fokus på de digitale mulighetene vi har på så mange fagområder. I tillegg har vi over noen år hatt en prosjektressurs med fokus på velferdsteknologi (en felles satsing og prosjektressurs med Namdalskommunene).

Oppfølging av sykefravær. De siste par årene har vi hatt en mer systematisk nærværssatsing med bistand av bedriftshelsetjenesten. I dette arbeidet er det fokus på individuell sykefraværsoppfølging (både av de som er sykmeldt og de som står i fare for å bli sykmeldt) samt systemarbeid. Det har et klart fokus i ledergruppa og det blir viktig å sikre videre forankring og oppfølging i dette arbeidet. Ikke minst gjelder dette forebyggende arbeid. Når det gjelder rutiner for sykefraværsoppfølging er disse relativt nye men en vurderer at det er behov for en revidering som ivaretar en mer forenklet prosess mht. sykefraværsoppfølging.

Oppfølging av avvik og kritikkverdige forhold. Nevnte arbeid med kvalitetssystemet compilo er viktig innen dette området. Dette arbeidet vil videre følges opp og styrkes i organisasjonen i inneværende år.

Til slutt vil jeg si at det er nyttig å ta en helhetlig gjennomgang av personalarbeidet og at rapport fra forvaltningsrevisjonen vil brukes inn i forbedrings- og utviklingsarbeidet innen dette området. Vi har et tett og svært nyttig samarbeid med bedriftshelsetjenesten som vil kunne bistå på flere oppfølgingsområder.

Med hilsen



Liv Elden Djokoto  
Kommunedirektør



## **VEDLEGG 3 – HMS-PLAN**

<p><b>BESKRIVELSE</b></p> <p>Alle avdelinger skal lage en HMS plan som skal beskrive planlagte HMS aktiviteter. Denne planen skal også inneholde hvilke oppgaver bedriftslege/tjenesten (BHT) og NAV skal utføre etter (NALS) skal gjennomføre i avdelingen.</p> <p>Det er viktig å vurdere avdelingen HMS mål, og sette inn aktiviteter slik at disse målene blir nådd. Man kan også se på funn fra tidligere planer, vernetunde, arbeidsulykke/nedskellete, eller annet som er registrert siste år. Disse kan være nyttige innspill til å utarbeide en treffende HMS plan.</p> <p>Disse planene skal utarbeides i samarbeid med leder, verneombud og tillitsvalgt (PART), NALS eller BHT kan delta ved behov.</p> <p>Partagruppen (PART) skal i tillegg gjennomføre samarbeidsmøter minimum hver måned. I Hane 3 legger utvalget informasjon om partagruppas rolle.</p> <p>Utvalget legger handlingssplanen for 2022 for tilfyllelse. Denne planen gjelder for området/tenhet / avdelings, men inneholder også kommunens overordnede. Det er viktig at alle ansatte blir kjent med HMS planen på sin arbeidsplass.</p> <p>Alle utarbeides av leder i samarbeid med tillitsvalgt og verneombud.</p> <p>Planen sendes per epost/avdelingen (navn i innstillingen) Høylandet kommune.no) (med kopi til bedriftslege/tjenesten (june@hant.no), NB: Frist for innlevering 01. mars.</p>	<p><b>OMRÅDE / AVDELING</b></p> <p>administrasjonsbygg</p>
	<p><b>AVDELING</b></p> <p>administrasjonsbygg</p>
	<p><b>DELTAKERE</b></p> <p>HVO Inger Sofie Johnsen                  HVT Liv FØRT (rolle:1)                  HVT Ann Mari Møen (rolle:2)                  PERS Marianne Bøttesmo                  K.O Liv Eiken Økoto                  BHT Rune Holmlina</p>
	<p><b>STED OG DATO</b></p> <p>Møte 1   16.03.2022 Møte 2   22 april</p>

<p><b>BESKRIVELSE</b></p>	<p><b>OMRÅDE / AVDELING</b></p>
<p>Alle avdelinger skal lage en HMS plan som skal beskrive planlagte HMS aktiviteter. Denne planen skal også inneholde hvilke oppgaver bedriftsbeholdningen (BHT) og NAV arbeider for etter (NAIS) skal gjennomføre i avdelingen.</p> <p>Det er viktig å vurdere avdelingen HMS mål, og sette inn aktiviteter slik at disse målene blir oppnådd. Man kan også se på funn fra tidligere planer, vernerunder, arbeidsmiljø undersøkelser, eller annet som er relevant for året. Disse kan være nyttige innspill til utarbeidelse av tilfelle HMS plan.</p> <p>Disse planene skal utarbeides i samarbeid med leder, verneombud og tillitsvalgt (PART), NAIS eller BHT kan delta ved behov.</p> <p>Partigruppen (PART) skal i tillegg gjennomføre samarbeidsmøter minimum hver måned. I disse 3 ligger utviklet informasjon om partigruppen rolle.</p> <p>Utviklet handlingsplan for 2022 klar til utarbeidelse. Denne planen gjelder for området (enhet / avdeling), men inneholder også kommunens overordnede mål. Det er viktig at alle ansatte blir kjent med HMS planen på sin arbeidsplass.</p> <p>Alle utarbeides av leder i samarbeid med tillitsvalgt og verneombud.</p> <p>Planen sendes personalavdelingen (personell) for utarbeidelse i kommunen (og) med kopi til bedriftsbeholdningen (une@unt.no), NB: Frist for utarbeidelse er 01. mars.</p>	<p>Administrasjonsbygg</p>
	<p><b>AVDELING</b></p> <p>Administrasjonsbygg</p>
	<p><b>DELTAVERE</b></p> <p>HVO Inger Sofie Johannessen                  ITV Geir Flåt (med) [redacted]                  ITV Ann Mari Møen (med) [redacted]                  PERs Marianne Rattnes                  ED Lise Ebben Østera                  BHT Rune Holmlinn</p>
<p>1 av 3</p>	<p><b>STED OG DATO</b></p> <p>Møte 1   16.03.2022 Møte 2   22.april</p>



**Kommunens overordnede HMS aktiviteter**

Tidsplan	Kategori	Tiltak	Ansvarlig	Status
Hele året	Arbeidsmiljøarbeid	Fokus på helsefremmende arbeidsmiljø og partssamarbeid	HMS	Pågått
1. halvår til møteplan	Møtevirksomhet	Delaktige AMU (4 møter)	HMS	Pågått
1. kvartal	Undervisning	Lederopplæring helseag	HMS	Planlagt
2. kvartal	Undervisning	Lederopplæring lunsj til lunsjsamling	HMS	Planlagt
3. kvartal	Arbeidsrelatert	Digital kartlegging	BHT	Planlagt
1. halvår til møteplan	Møtevirksomhet	Stytingsgruppe møte Nærvernskonseptet	HMS	Planlagt
1. halvår til revisjonsplan	Systematisk HMS	Revisjon og utarbeidelse av prosedyrer, HMS, KS, personallhåndbok	HMS	Planlagt

**Områdets HMS aktiviteter**

Tidsplan	Kategori	Tiltak	Ansvarlig	Status
1. halvår til møteplan	Møtevirksomhet	Informøter hver 14. dag	KD	Kontinuerlig
1. halvår til møteplan	Møtevirksomhet	Partsguppe møter månedlig med evaluering av informøter og tiltak	PART	Kontinuerlig
1. halvår til møteplan	Møtevirksomhet	Personalmøter kvartalsvis med evaluering av informøter og tiltak	PART	Kontinuerlig
1. kvartal	Møtevirksomhet	Partsguppe møte med utarbeidelse av HMS plan	PART	Utført
1. kvartal	Møtevirksomhet	Presentasjon av resultat arbeidsmiljøkartlegging	KD	Utført
2. kvartal	HMS arbeid	Vernerunde på administrasjonsbygget (inkluderer renhold og vaktmestere)	HVO	Planlagt
2. kvartal	Arbeidsmiljøarbeid	Medarbeidersamtale, inkludert sensamtaler (samlkjøres)	KD	Planlagt
2. kvartal	Sosialt	Sommeifest alle i kommunen	Festkomite	Planlagt
2. kvartal	Møtevirksomhet	Innbenete innspill fra ansatte om ønsket innhold i morgnemøter [a pr]	KD	Planlagt
2. kvartal	Møtevirksomhet	Fastsette fast agenda på morgnemøtene. [mail]	PART	Planlagt
2. kvartal	Organisatorisk	Fastsette informasjonskanaler	PART	Planlagt
3. kvartal	Organisatorisk	Fastsette roller og oppgaver i administrasjonen [gjansett mail]	PERS + KD + BHT	Planlagt
3. kvartal	Psykososialt	Arbeidsmiljøprosess (partssamtale) jobber med kultur for å ta utgangspunkt i samarbeid	PART + BHT	Planlagt
4. kvartal	Organisatorisk	Risikounderretning stress	PART + BHT	Planlagt

Sendes til:

[marlann.totlesm@hoylandet.kommune.no](mailto:marlann.totlesm@hoylandet.kommune.no)  
[lune@hoylandet.kommune.no](mailto:lune@hoylandet.kommune.no)





Opp medlemmene  
022 for lokal partsgruppe (en gang i mnd.)  
punkt for individuelle samtaler med ansatte som er sykmeldt, står i fare for sykmelding, eller har høy bruk av egenmeldinger. (tidspunkt, ikke navn)  
ansatte tiltak i avdeling  
å høstens fagsamling for alle ansatte  
plan, handlingsplan nærværsprosjektet og plan for bruk av BHT (utarbeides til en felles plan)

Inger Sofie Johannese [inger.sofie.johannessen@hoylandet.kommune.no](mailto:inger.sofie.johannessen@hoylandet.kommune.no)  
Liv Flått [liv.flatt@hoylandet.kommune.no](mailto:liv.flatt@hoylandet.kommune.no)  
Ann Mari Moen [ann.moen@hoylandet.kommune.no](mailto:ann.moen@hoylandet.kommune.no)  
Mariann Røttesmo [mariann.rottesmo@hoylandet.kommune.no](mailto:mariann.rottesmo@hoylandet.kommune.no)  
Liv Elden Djokoto [liv.elden.djokoto@hoylandet.kommune.no](mailto:liv.elden.djokoto@hoylandet.kommune.no)

mnd. Kl. 09:00 - 11:00 (unntatt juli og august)

#### ta ler

vi er få. Fleksibel på hjemmekontor, noe som fører til mindre bruk av egenmeldinger.  
ang. Arbeider vi på beste / enkleste måte? Kan vi gjøre ting annerledes?  
ledernivå

id på bakgrunn av kartlegging

## VEDLEGG 4 – SYKEFRAVÆRSPROSEDYRE

Hensikt: Hensikten med rutinen er å ivareta ansatte i perioder med redusert funksjonsevne som følge av sykdom. Kommunen skal i samråd med den enkelte forsøke å finne gode ordninger på arbeidsplassen, som lar seg forene med den ansattes helsemessige ressurser. Ved lengre fravær er det et mål for kommunen å opprettholde kontakten med den sykmeldte gjennom hele sykmeldingsperioden.

Når	Hva gjør vi	Ansvarlig
1.dag	Melding om fravær Opplyse om antatt fraværslengde	Arbeidstaker
Innen 1 uke (også ved gradert sykmelding)	Tlf. kontakt: - hvordan går det? - Kan det legges til rette på arbeidsplassen? - Ev. invitere til samtale	Nærmeste leder tar initiativ  Den sykmeldte opplyser ev. om funksjonsevne
Hyppig korttidsfravær (3 i løpet av 6 mdr.)	Invitere til samtale: - Hva kan vi gjøre for å forebygge nye fravær?	Nærmeste leder inviterer  Arbeidstaker deltar i samtalen
Innen 3 uker (også ved gradert sykmelding)	Invitere til samtale: - Diskutere gradert sykmelding og mulige tiltak på arbeidsplassen	Nærmeste leder inviterer  Arbeidstaker deltar i samtalen og opplyser om funksjonsevne
4 uker	Siste frist for utarbeidelse av oppfølgingsplan. Oppfølgingsplan sendes sykmelder.	Nærmeste leder
Innen 7 uker	Gjennomføre dialogmøte I	Nærmeste leder, den sykmeldte, bht og legen
Ved 9 uker	Siste frist for oversendelse av informasjon til NAV	Nærmeste leder
Ved 6 mdr.	Dialogmøte 2	NAV

I hele sykmeldingsperioden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Samtaler med jevne mellomrom</li> <li>- Orienterer øvrige ansatte ved enheten at den ansatte er helt/delvis sykmeldt.</li> <li>- Invitere til lunsj og sosiale aktiviteter</li> <li>- Sende relevant post, invitere på relevante møter</li> </ul>	Nærmeste leder
Innen 8 måneder (også ved gradert sykmelding)	Avklare hva skjer etter sykepengeperioden (12 mdr.) Informasjon om søknadsfrister for diverse ytelser, mulige konsekvenser for ansettelsesforhold	Nærmeste leder med bistand fra personalavdelingen, bedriftshelsetjenesten, NAV eller andre
12 mdr.	Oppfølging må fortsette inntil den sykmeldte er tilbake på jobb eller arbeidsforholdet opphører.	Nærmeste leder
Ved gjennomføring av sykefraværssamtalen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sykdom en privatsak, fraværet en sak for arbeidsgiver</li> <li>- All kontakt dokumenteres</li> <li>- Personlige opplysninger behandles konfidensielt</li> </ul>	

Hvem

Ansvar – forpliktelser

Nærmeste leder	Har ansvar for å følge opp sykmeldte ansatte i henhold til rutinen Har ansvar for å søke råd hos personalkontor/ leder på neste nivå/bedriftshelsetjeneste/ trygdeetat ved behov
Den sykmeldte	Melde fra om fravær, levere sykmelding, levere egenmelding, opplyse om fraværets antatte varighet Møte til samtale om eget fravær, bidra positivt i dialogen, opplyse om egen funksjonsevne, prøve ut funksjonsevne og tiltak for å tilrettelegge arbeidet
Tillitsvalgt/verneombud	Ved forespørsel bistå sykmeldt i samtalen Melde fra ved mangelfull oppfølging av sykmeldte

Personal-funksjon	Bistå leder ved behov Påse at rutiner blir etterfulgt Revidere rutinen
-------------------	---

Mål	<b>Aktuelt innhold i samtalen – stikkord:</b>
<u>Omsorg</u>	Hvordan har du det?
Planlegging	Hvor lenge tror du fraværet vil vare?
Kontakt	Hvordan skal vi holde kontakten i fraværperioden? Nytt fra bedriften
Vurdere tilrettelegging	Hva kan bedriften bidra med for at det skal bli lettere å komme tilbake? Funksjonsvurdering Hva er vanskelig/hva må vi ta hensyn til? Hva kan du klare helt/delvis på tross av sykdommen? Hvilke tiltak bør vi forsøke? Kan aktiv sykmelding være aktuelt?
Ryddighet	Oppsummering, konklusjon, dokumentasjon

# **M Revisjon**

Hovedkontor: Brugata 2, Steinkjer

Tlf. 907 30 300 - [www.revisjonmidtnorge.no](http://www.revisjonmidtnorge.no)