

FORVALTNINGSREVISJON  
KOMMUNEN SOM  
ARBEIDSGIVER

VERDAL KOMMUNE

Juni 2016



## FORORD

Denne forvaltningsrevisjonen er gjennomført av KomRev Trøndelag IKS på oppdrag fra kontrollutvalget i Verdal kommune i perioden oktober 2015 til juni 2016. Kontrollutvalget skal påse at forvaltningsrevisjon gjennomføres; jfr. lov om kommuner og fylkeskommuner (kommuneloven) § 77 nr. 4.

Forvaltningsrevisjon innebærer å gjøre systematiske vurderinger av økonomi, produktivitet, måloppnåelse og virkninger ut fra kommunestyrets eller fylkestingets vedtak og forutsetninger<sup>1</sup>

Undersøkelsen er gjennomført i henhold til NKRFs standard for forvaltningsrevisjon, RSK 001.

Revisjonen har vurdert egen uavhengighet overfor Verdal kommune, jfr. kommuneloven § 79 og § 6. Vi kjenner ikke til forhold som er egnet til å svekke tilliten til vår uavhengighet og objektivitet.

Revisjonsteamet har bestått av prosjektleder Marit Ingunn Holmvik, prosjektmedarbeider Odd Lutnæs Sakshaug og kvalitetssikrer Unni Romstad.

Vi takker alle som har bidratt med informasjon i prosjektet.

En oversikt over tidligere gjennomførte prosjekter fra KomRev Trøndelag IKS finner du på vår hjemmeside [www.krt.no](http://www.krt.no).

Namsos/Steinkjer 20.6.2016



Unni Romstad

Oppdragsansvarlig revisor



Marit Ingunn Holmvik

Prosjektleder

---

<sup>1</sup> Forskrift om revisjon i kommuner og fylkeskommuner mv (revisjonsforskriften) § 7

# INNHOLDSFORTEGNELSE

0. Sammendrag.....	4
Innledning .....	7
1.1 Bestilling.....	7
1.2 Bakgrunn .....	7
1.3 Problemstillinger .....	7
1.4 Revisjonskriterier .....	8
1.5 Metodisk tilnærming og gjennomføring.....	8
2. Arbeidsgiverpolitikk i Verdal kommune .....	9
2.1 Hva er arbeidsgiverpolitikkpolitikk?.....	9
2.2 Lokale arbeidsgiverpolitiske dokumenter .....	10
2.2.1 Generelt om dokumentene og organiseringen.....	10
2.2.2 Personalpolitisk handlingsplan.....	10
2.2.3 Arbeidsreglement .....	11
2.2.4 Ansettelsesreglement.....	11
2.2.5 Introduksjonshefte nytilsatte .....	11
2.2.6 IA- mål og aktiviteter .....	12
2.2.7 Seniortiltak .....	12
2.2.8 Etske retningslinjer .....	13
2.2.9 Lønnspolitisk plan.....	13
2.3 Om organisering .....	13
2.4 Oppsummering .....	16
3. Oppfølging av arbeidsgiverpolitikken hovedmål .....	17
3.1 Revisjonskriterier .....	17
3.2 Helhetlig perspektiv på personalplanlegging og rekruttering .....	18
3.2.1 Rekruttering skal baseres på systematisk personalplanlegging. ....	18
3.2.2 Alle ansatte skal kunne stå i stilling til pensjonsalder.....	21
3.2.3 Det skal arbeides med å redusere uønsket deltid. ....	21
3.2.4 Det skal søkes etter flere medarbeidere med flerkulturell bakgrunn. ..	22
3.2.5 Vurdering .....	22
3.2.6 Konklusjon .....	23

3.3	Kompetanseutvikling sett opp mot kommunens og de ansattes behov .....	24
3.3.1	Ledelse - fra styring og kontroll til mulighetsorientert og stimulerende. 24	
3.3.2	Lederutvikling .....	25
3.3.3	Kompetanseplaner .....	26
3.3.4	Vurdering .....	28
3.3.5	Konklusjon .....	29
3.4	Om tiltak som skal sikre arbeidstakerne .....	29
3.4.1	Kartlegging av arbeidsmiljøet .....	29
3.4.2	Medbestemmelse og samarbeid .....	30
3.4.3	IA-målene skal følges opp. ....	31
3.4.4	Sysselsetting av personer med redusert funksjonsevne skal økes.....	32
3.4.5	Seniortiltak .....	33
3.4.6	Vurdering .....	33
3.4.7	Konklusjon .....	34
4.	Konklusjon og anbefalinger .....	34
5.	Rådmannens kommentarer .....	35

### ***Liste over figurer og tabeller***

Figur 1	Oversikt over organisering i Innherred samkommune (ISK) .....	14
Figur 2	Politisk og administrativ organisering av Verdal kommune .....	15
Figur 3	Utleddning av revisjonskriterier .....	17
Figur 4	Om ledelse - HUSET .....	24

Vedlegg 1: Rekrutteringsprosedyrer i skole, SFO, barnehage

Vedlegg 2: Høringssvar fra rådmannen i Verdal kommune

## 0. SAMMENDRAG

Rapporten beskriver hvilke dokumenter som omhandler kommunens arbeidsgiverpolitikk og hvordan disse er implementert og brukes i Verdal kommune.

Vi har tatt utgangspunkt i to problemstillinger. Den ene er beskrivende og omhandler **hvilke dokumenter kommunen har som er relatert til arbeidsgiverpolitikk**. Den andre problemstillingen er vurderende og er som følger:

**I hvilken grad brukes vedtatte retningslinjer for å nå personalpolitikkenes hovedmål; herunder målene om IA i kommunen?**

For å besvare den siste problemstillingen har vi utarbeidet følgende delproblemstillinger:

- Gjennomføres personalplanlegging og rekrutteringsarbeid i et helhetlig perspektiv?
- Utvikles arbeidstakernes kompetanse i henhold til kommunens og de ansattes behov?
- Brukes vedtatte tiltak for å sikre ivaretagelse av arbeidstakerne? Herunder målene i IA-avtalen

Rapporten bygger på informasjon innhentet gjennom dokumentgjennomgang og intervju av kommunalsjefene og Rådgiver personal, organisasjonsavdelingen i Innherred samkommune. Sistnevnte er kommunens oppnevnte kontaktperson for denne forvaltningsrevisjonen. I tillegg er virksomhetslederne i kommunen og et utvalg av enhetslederne og hovedtillitsvalgte kontaktet på e-post med spørsmål.

Vi har kommet fram til at kommunen har mange retningslinjer innen temaet arbeidsgiverpolitikk. Noen av dokumentene er fra opprettelsen av samkommunen og deler av innholdet begynner av den grunn å bli foreldet.

Det er revisors syn at Verdal kommune i en viss grad gjennomfører personalplanlegging og rekrutteringsarbeid i et helhetlig perspektiv. Resultatene fra denne undersøkelsen gir et inntrykk av at rekruttering foregår i forhold til de behov enhetene opplever å ha. Så langt vi har kjennskap til, er det etablert systemer for at de skal kunne være i stand til å foreta rekruttering forhold til de eksisterende behov. På mindre områder har de oversikt uten at det er formalisert i system. Det er revisors inntrykk at rekrutteringen også her foregår ut fra vurdering av behov. Kommunen arbeider aktivt med å få redusert uønsket deltid, og når det gjelder rekruttering av medarbeidere med flerkulturell bakgrunn er det etablert ulike ordninger for arbeidspraksis. Helse og velferd er den enheten som har kommet lengst med dette arbeidet.

Satsingen på lederutvikling og bevissthet om ny lederfilosofi ser ut til å ha vært vellykket. Rådmannen har jobbet godt med ledernes kompetanse på området, og har ledere som formidler lederfilosofien videre i organisasjonen.

Variierende bruk av kompetanseplan gjør det vanskelig å fastslå om den samlede kompetansen Verdal kommune har per i dag dekker kommunens og de ansattes behov. Samtidig er det et inntrykk av at lederne har oversikt på sitt område. Det er imidlertid revisors vurdering at dersom det er slik at kommunen mener at det skal utarbeides kompetanseplaner bør dette få sterkere fokus framover, og det er mulighet for å bruke de som er «best i klassen» til å inspirere de som ligger etter.

Det foregår systematisk kartlegging av arbeidsmiljøet hvert andre år. I tillegg forekommer tilleggsundersøkelser etter behov på enkelte områder.

Mulighet for medbestemmelse og samarbeid mellom arbeidsgiver og arbeidstaker er i hovedsak ivarettatt i Verdal kommune. Det er lagt opp til regelmessige medbestemmelsesmøter der representanter fra arbeidsgiver og ansatte gjennom sine tillitsvalgte deltar. De tillitsvalgte har ulike meninger om hvorvidt intensjonene om medbestemmelse fungerer.

IA-målene for Verdal kommune for 2014 -2016 er foreløpig ikke nådd. Tall for 2015 viser at kommunens sykefravær var på 7,9 %, med andre ord betydelig over målsetningen om at den skal være under 6 %. Det arbeides aktivt for å få ned sykefraværet.

Målet om å styrke innsatsen for personer som er utenfor arbeidslivet er ikke nådd. Kommunen hadde et mål om 13 IA-plasser i perioden 2014- 2016, hvorav 3 i ISK. Vi kan ikke se at kommunen har en eneste IA-plass for personer utenfor arbeidslivet. Vårt inntrykk er at lederne har nok med intern tilrettelegging for aktivitet ved funksjonsnedsettelse og arbeidsutprøving i andre enheter for personer som allerede er i systemet.

Seniorsamtaler gjennomføres i varierende grad med ansatte ved fylte 55 år. Medarbeidersamtalene ivaretar en del av innholdet disse kunne hatt.

Målet om å øke den gjennomsnittlige avgangsalder for ansatte over 62 år med 6 måneder er ikke mulig å få verifisert på grunn av at det ikke er fulgt opp med statistikk fra kommunens side. Dette henger sammen med at kommunen ikke har informasjon om hva som var status på det tidspunktet da målene ble satt, eller informasjon om hva som er nåsituasjonen. Dette er informasjon som er fullt mulig å framskaffe. Fra revisors ståsted er ikke dette tilfredsstillende. Vi har ikke inntrykk av at dette har fokus.

**Konklusjon:**

Revisors hovedkonklusjon er at de vedtatte retningslinjene til en viss grad brukes for å nå målene kommunen har om å fremme og utvikle kreativitet og energi, skape myndiggjorte, selvstendige og tilfredse medarbeidere. Retningslinjene er ikke brukt like godt når det gjelder å nå målet om at kommunen skal være en attraktiv arbeidsgiver for alle medarbeidere.

## INNLEDNING

### 1.1 Bestilling

På bakgrunn av Plan for forvaltningsrevisjon 2012-2015<sup>2</sup> har kontrollutvalget i Verdal kommune bestilt en forvaltningsrevisjon om kommunen som arbeidsgiver.

Kontrollutvalget vedtok prosjektplan for prosjektet i sitt møte 23.09.15, sak 25/15. Fokus i prosjektet er på måloppnåelse i forhold til gjeldende retningslinjer på personalområdet.

### 1.2 Bakgrunn

Etter ønske fra kontrollutvalget beskriver rapporten hva som finnes av dokumenter som omhandler kommunens arbeidsgiverpolitikk og hvordan disse er implementert og brukes i Verdal kommune.

Forvaltningsrevisjonen vil ta utgangspunkt i overordnede mål for arbeidsgiverpolitikken i Verdal kommune med fokus på medarbeiderne, effektiv ressursbruk, kvalitet på tjenestene og at kommunen skal være en attraktiv arbeidsgiver.

### 1.3 Problemstillinger

Følgende problemstillinger er besvart i undersøkelsen:

#### **Hva har kommunen av dokumenter relatert til arbeidsgiverpolitikk?**

#### **I hvilken grad brukes vedtatte retningslinjer for å nå personalpolitikkenes hovedmål; herunder målene om IA i kommunen?**

For å besvare problemstillingen har vi utarbeidet følgende delproblemstillinger:

- Gjennomføres personalplanlegging og rekrutteringsarbeid i et helhetlig perspektiv?
- Utvikles arbeidstakernes kompetanse i henhold til kommunens og de ansattes behov?
- Brukes vedtatte tiltak for å sikre ivaretagelse av arbeidstakerne? Herunder målene i IA-avtalen

Delproblemstillingene i den andre og vurderende problemstillingen er ikke presentert i prosjektplanen. Vi anser det for å være en endring som ikke er vesentlig, men som forenkler arbeidet med besvarelsen.

---

<sup>2</sup> Vedtatt i kommunestyret den 25.6.2012/sak 70/12



## 1.4 Revisjonskriterier

Revisjonskriterier er de krav og forventninger som kommunens praksis vurderes opp mot.

Den første problemstillingen er beskrivende, og danner utgangspunkt for utarbeidelse av revisjonskriterier for problemstilling 2. Disse presenteres i kapittel 3.

I dette prosjektet er kriteriene hentet fra:

- Personalpolitisk handlingsplan
- Ansettelsesreglementet
- IA-avtalen

## 1.5 Metodisk tilnærming og gjennomføring

Prosjektet er gjennomført i perioden oktober 2015 til juni 2016. Rapporten bygger på informasjon innhentet gjennom dokumentgjennomgang og intervju. I tillegg er virksomhetslederne i kommunen og et utvalg av enhetslederne kontaktet på e-post med spørsmål.

### Intervju

Følgende er intervjuet i forbindelse med prosjektet:

- Rådgiver personal, organisasjonsavdelingen i Innherred samkommune (kommunens oppnevnte kontaktperson for denne forvaltningsrevisjonen)
- Kommunalsjef for oppvekst,
- Kommunalsjef helse og velferd
- Kommunalsjef samfunnsutvikling

Intervjuene ble gjennomført etter en intervjuguide, og referat fra intervju er verifisert av informantene i etterkant for å rette opp eventuelle faktafeil og misforståelser.

Vi har sendt spørsmål på e-post til de 4 hovedtillitsvalgte som representerer de med foreningene med flest medlemmer, 13 av 45 enhetsledere og alle 8 virksomhetslederne<sup>3</sup>. I utvelgelsen av hvilke enhetsledere vi skulle kontakte, satte vi opp en enhetsvis oversikt, og trakk ut hver fjerde enhetsleder. Dette for å forsøke å få inn innspill fra enhetslederne i de ulike virksomhetsområdene i kommunen. Vi har fått svar fra alle de 8 virksomhetslederne, 8 av de 13 enhetslederne vi kontaktet og 3 av de 4 hovedtillitsvalgte vi kontaktet.

---

<sup>3</sup> Vi har valgt å holde NAV utenfor denne forvaltningsrevisjonen, da de er både kommunalt og statlig, og at det kan tenkes at «statlige føringer» avviker fra kommunens.

### **Dokumentgjennomgang**

Referanselista viser hvilke skriftlige dokumenter vi har brukt som kilder. Den består av blant annet litteratur om:

- Arbeidsgiverpolitikk
- Evalueringer av gjennomførte prosjekt knyttet til organiseringen av arbeidslivet

Videre har vi gjennomgått relevante dokumenter som Verdal kommune har utarbeidet.

### **Samlet vurdering av datagrunnlag og metode**

Vi mener intervju, dokumentgjennomgang og spørsmål sendt virksomhetsledere, enhetsledere og et utvalg hovedtillitsvalgte, gir et tilstrekkelig datagrunnlag for å svare på rapportens problemstillinger. Når vi ikke har gått ut og fått medarbeidernes syn, henger det sammen med at problemstillingene er av mer overordnet karakter, som best kan besvares med å spørre ledelse og tillitsvalgte i kommunen.

## **2. ARBEIDSGIVERPOLITIKK I VERDAL KOMMUNE**

Verdal kommune er en stor arbeidsgiver. I årsberetningen for 2015 opplyses det at det pr 31.12.2015 var 914,7 årsverk, og at det var 1012 fast ansatte i Verdal kommune. Arbeidsgiverpolitikken som utøves er derfor viktig for mange.

### **2.1 Hva er arbeidsgiverpolitikkpolitikk?**

KS erstattet begrepet personalpolitikk med begrepet arbeidsgiverpolitikk før årtusenskiftet fordi dette begrepet ble ansett som mer offensivt. Tidligere var fokus på forholdet mellom arbeidsgiver og medarbeider. Det ble nå lagt større vekt på å utvikle relasjonen mellom medarbeider og bruker, og koblingen mellom arbeidsgiverpolitikk og kvaliteten på de kommunale tjenestene ble løftet fram.<sup>4</sup>

KS utarbeidet i 2014 refleksjonshefte om lokal arbeidsgiverpolitikk ”*Skodd for Framtida*”. Der går det fram at KS har definert arbeidsgiverpolitikk som de handlinger, holdninger og verdier som arbeidsgiver står for og praktiserer overfor medarbeiderne hver dag. Arbeidsgiverpolitikken synliggjør arbeidsgivers konkrete evne til å frigjøre den menneskelige energien i organisasjonen.

Heftet tar for seg hvordan kommunene med en aktiv og fremtidsrettet arbeidsgiverpolitikk vil være i stand til å tiltrekke seg de beste ledere og medarbeidere for å løse fremtidens utfordringer, slik at tjenestene endres og fornyes i

---

<sup>4</sup> KS 2007 Stolt og unik. Arbeidsgiverstrategi mot 2020

takt med innbyggernes behov. Det pekes på viktigheten av evnen til å rekruttere, utvikle og beholde medarbeidere, og hvor viktig god ledelse er for å lykkes.

I følge KS konkretiserer en arbeidsgiverstrategi innholdet i organisasjonens arbeidsgiverpolitikk. Den skal tydeliggjøre de handlinger, holdninger og verdier som arbeidsgiver står for i møte med medarbeiderne. En arbeidsgiverstrategi er derfor et viktig verktøy for å rekruttere, utvikle og beholde medarbeidere. En arbeidsgiverstrategi bidrar også til å bevisstgjøre politikerne i deres arbeidsgiverrolle. Kommunen er som arbeidsgiver i tillegg til egne retningslinjer blant annet underlagt bestemmelsene i arbeidsmiljøloven og hovedtariffavtalen.

## 2.2 Lokale arbeidsgiverpolitiske dokumenter

Vi har, sammen med Rådgiver personal og organisasjonsavdelingen, plukket ut de dokumentene som omhandler arbeidsgiverpolitikken i kommunen og omtaler en del av disse nærmere. Vi vil først si litt generelt om personalpolitiske dokumenter i kommunen.

### 2.2.1 Generelt om dokumentene og organiseringen

Verdal og Levanger kommune har felles personal- og organisasjonsenhet gjennom samarbeidet i Innherred Samkommune (ISK). Dokumentene som omhandler personalområder er i stor grad like i de to kommunene og ISK. Verdal kommune har en personalpolitisk handlingsplan. Den er utarbeidet gjennom Innherred samkommune (ISK) og er omtrent likelydende for Levanger, Verdal og ISK.

### 2.2.2 Personalpolitisk handlingsplan

Personalpolitisk handlingsplan ble vedtatt av administrasjonsutvalget i Verdal kommune og i Levanger kommune 7.4.2005. Planen, som fortsatt gjelder, skulle ifølge rådgiver ved personal- og organisasjonsenheten ha vært oppdatert og revidert.

De overordnede mål med arbeidsgiverpolitikken er i planen som følger:

*«Kommunens arbeidsgiverpolitikk har som overordnet mål å fremme og utvikle kreativitet og energi, skape myndiggjorte, selvstendige og tilfredse medarbeidere som har fokus på effektiv ressursbruk og å produsere tjenester av høy kvalitet for kommunens innbyggere. Kommunen skal være en attraktiv arbeidsgiver for alle medarbeidere, og må derfor aktivt tilrettelegge for å fremme bolyst, utvikling av næringsliv, livskvalitet og vekst.»*

Personalpolitisk handlingsplan inneholder krav om følgende:

- Arbeidsgiverpolitikken i Verdal kommune skal ha fokus på å skape en åpen og inkluderende organisasjonskultur der den enkelte medarbeider føler seg verdsatt og ivaretatt. Dette for å beholde medarbeiderne lengst mulig.
- Arbeidsplassen skal være helse- og trivselsfremmende, og bidra til at den enkelte medarbeider blir sett og inkludert. Den enkelte må ta ansvar for eget

og andres arbeidsmiljø og utvikle tilhørighet og ansvarsfølelse.

Medarbeiderne har krav på løpende tilbakemelding og korrigering.

- Medarbeiderne skal utfordres til å beherske nye arbeidsmåter, stimuleres til å lære og bruke ny teknologi, og til å oppnå bedre resultater av sin innsats.
- De ledere som utøver arbeidsgiverpolitikken har et særskilt ansvar for å legge til rette for ønsket utvikling og endring. Lederutviklingstiltak er obligatorisk.
- Regelmessig måling av medarbeidertilfredshet
- Arbeidsgiverpolitikken skal være etterprøvable på opplevelse og resultat.

Personalpolitisk handlingsplan er ordnet i følgende delområder:

- Ledelse og lederpolitikk
- Likestilling
- Personalplanlegging og rekruttering
- Medarbeiderutvikling
- Livsfaseorientert personalpolitikk
- Arbeidsmiljø, medbestemmelse og medinnflytelse
- HMS – IA- sykefravær og attføring
- Lokale lønnsforhandlinger

### 2.2.3 Arbeidsreglement

Arbeidsreglementet ble vedtatt av administrasjonsutvalget i Verdal kommune 16.12.04. Reglementet gjelder for alle kommunale arbeidstakere i et fast forpliktende arbeidsforhold, jfr. Hovedtariffavtalens § 1. Alle ansatte har blant annet krav på skriftlig arbeidsavtale der det skal framgå hvilke vilkår og forpliktelser som gjelder for stillingen og likedan er det krav om skriftlig oppsigelse fra begge parter.

### 2.2.4 Ansettelsesreglement

(udatert når vedtatt, revidert 2012 jf. Kvalitetslosen)

Ansettelsesreglementet skal sikre en ensartet saksbehandling i kommunen i henhold til lov, avtaleverk og personalpolitikk. Det nevnes veiledere for tilsettingssaker og rekrutteringsmodellen. Ved alle tilsettinger i kommunen er målet å få tilsatt den som er best kvalifisert for stillingen. Kravene til kvalitet og ryddighet i ansettelsesprosessen er like viktig ved tilsetting i deltidstillinger som ved heltidstillinger. Ved vurderingen skal det i første rekke tas hensyn til søkerens teoretisk- og praktisk utdanning, samt skikkethet for stillingen.

### 2.2.5 Introduksjonshefte nytilsatte

Introduksjonsheftet til nyansatte er et informasjonshefte, som sist ble revidert i 2014. Der gis det en introduksjon til kommunen som organisasjon. På den annen side er heftet ment å bidra til å sikre at de ansatte blir ivaretatt. Her gis det også en beskrivelse av fadderordning og de oppgaver dette innebærer de første dagene spesifikt og hva en arbeidstaker og -giver må huske på i løpet av prøveperioden (de 6 første månedene).

### 2.2.6 IA- mål og aktiviteter

IA-avtalens overordnede mål er å bedre arbeidsmiljøet, styrke jobbnærværet, forebygge og redusere sykefravær og hindre utstøting og frafall i arbeidslivet. Virksomheter som er IA-bedrifter skal sette seg mål for alle disse delmålene. Dette har Verdal kommune utarbeidet og målene er vedtatt i arbeidsmiljøutvalgene i Levanger og Verdal 03.02.14.

For perioden 2014-2016 er det utarbeidet følgende delmål i IA-avtalen for Verdal kommune.

- Delmål 1: Reduksjon i sykefraværet og å øke nærværet  
Konkret: Sykefravær < 6 %.
- Delmål 2: Økt sysselsetting av personer med redusert funksjonsevne.  
Konkret: 13 IA plasser<sup>5</sup> stilles til disposisjon for personer som ikke har et arbeidsforhold, hvorav 3 av disse skal være i ISK. Videre skal det gjøres intern tilrettelegging for aktivitet ved funksjonsnedsettelse og arbeidsutprøving i andre enheter.
- Delmål 3: Øke den gjennomsnittlige avgangsalder for ansatte over 62 år med 6 måneder.

For alle delmålene er det beskrevet hvilke aktiviteter som skal iverksettes, når dette skal gjøres og hvem som er ansvarlig for gjennomføringen.

### 2.2.7 Seniortiltak

(jf. delmål 3 i IA-mål over)

I udatert beskrivelse av seniortiltak i Verdal, Levanger og Innherred samkommune, går det fram at når medarbeidere har passert 55 år skal nærmeste leder med personalansvar, tilby en samtale for å kartlegge status og utvikling i forhold til videre ønsker og ambisjoner. Seniortiltak kan benyttes av alle faste ansatte fra og med fylte 62 år til fylte 67 år. Det skal gjøres en avtale i hvert enkelt tilfelle. Kommunen kan tilby følgende:

- Inntil 7 fridager fra og med fylte 62 til fylte 67 år underlagt visse kriterier.
- Individuell eller organisatorisk/gruppevis tilrettelegging utover lovverk og IA-avtaler. Individuelle tiltak vurderes i hvert enkelt tilfelle.

---

<sup>5</sup> IA-plasser er midlertidig arbeidsutprøving som bekostes av NAV for personer som ikke har et arbeidsforhold

### 2.2.8 Etiske retningslinjer

Etiske retningslinjer ble vedtatt i administrasjonsutvalget i Verdal kommune 14.02.08. I forordet går det fram at de etiske retningslinjene skal være av overordnet karakter, og ikke detaljerte regler. De er ment å være generelle rettesnorer som igjen krever refleksjon av den enkelte ansatte. I dokumentet heter det også at de retningslinjene gjelder generelt for hele kommunen, noe som innebærer at alle enheter er omfattet av retningslinjene. Retningslinjene inneholder blant annet bestemmelser knyttet til lojalitet, åpenhet, varsling og rutiner for det, tillit til kommuneforvaltningen, herunder habilitet, faglig uavhengighet og objektivitet, revisjon.

### 2.2.9 Lønnspolitisk plan

Den 29.2.2016 signerte rådmennene i Verdal og Levanger under en lønnspolitisk plan for Verdal kommune, Levanger kommune og Innherred samkommune. Planen er utformet etter drøftinger med de ansattes organisasjoner. Av planen går blant annet prinsippene for lønnsvurdering fram:

- *Lønn må vurderes som et tiltak for både å rekruttere og for å beholde kvalifisert arbeidskraft.*
- *Avlønning/lønnsnivå i kommunen blir vurdert slik at det ikke oppstår eller videreføres utilsiktede forskjeller.*
- *Lønnsforskjeller må aksepteres – både ut fra ulik kompetanse, jobbutførelse, innhold og etterspørselen i markedet.*
- *Lønnsutvikling i kapittel 3 og 5 skjer kun etter lokale- årlige forhandlinger. Lønnsutvikling i kapittel 4 skjer gjennom sentrale og lokale forhandlinger.*
- *Det skal tilstrebes en lik lønnsutvikling for alle tre lønnskapitler sett over tid.*
- *Lønn kan være ett av flere virkemidler for å rekruttere og beholde arbeidstakere.*

I planen er det videre utarbeidet kriterier for lokal lønnsfastsetting.

## 2.3 Om organisering

Personal – og organisasjonsenheten er organisert i Innherred Samkommune jf. figur 1. Enheten har en støtte- og stabsfunksjon overfor Verdal kommune. Vår kontaktperson i prosjektet forteller at det har vært hyppige skifter av ledere i Personal og organisasjonsenheten siste 2 år.

Figur 1 Oversikt over organisering i Innherred samkommune (ISK)

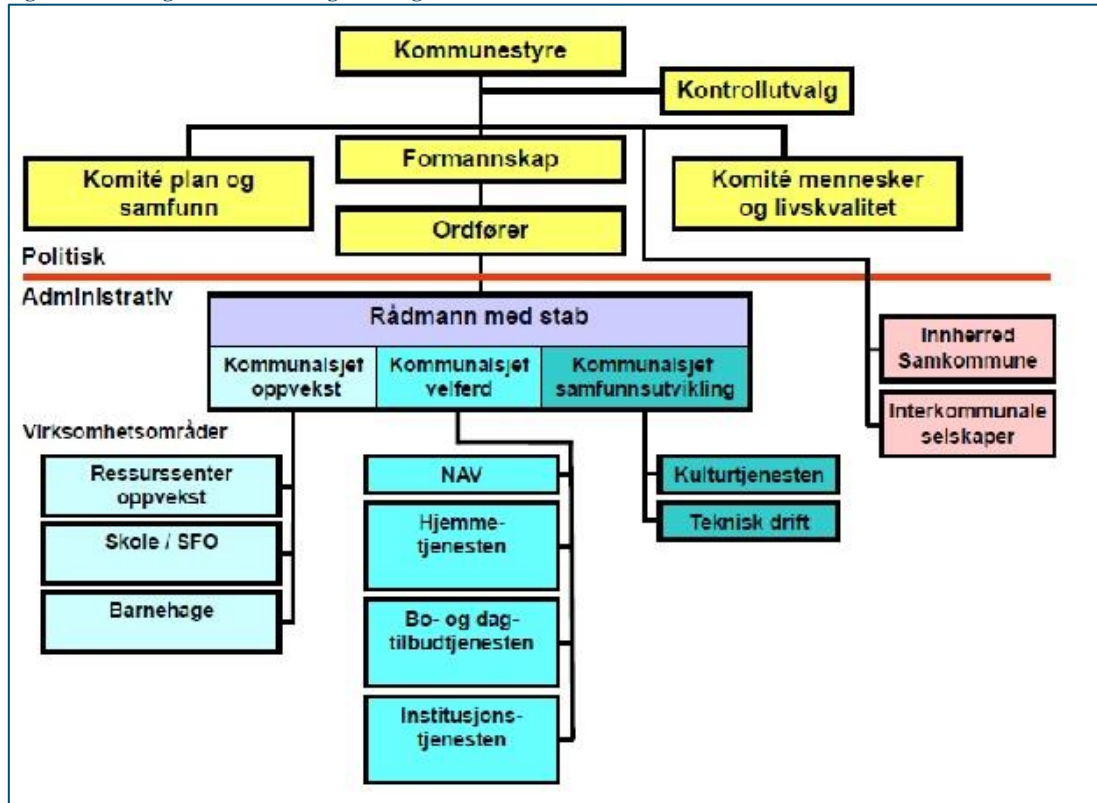


Samarbeidet mellom personal- og organisasjonsenheten i ISK og Verdal kommune beskriver rådgiver personal, organisasjonsavdelingen i ISK som godt. Mye av kommunikasjonen skjer elektronisk. Personal – og organisasjonsenheten i ISK er lokalisert i Levanger.

Ifølge Rådgiver personal, organisasjonsavdelingen hos ISK, er det mangel på ressurser på området «lønn». Lønnsområdet er plassert under personal- og organisasjonsavdelingen. Per mars 2016 er det to ansatte som arbeider med lønn i samkommunen, og disse har ansvar for 3000 ansatte. Rådgiveren mener at det kan føre til at det ikke er tid til å arbeide med utviklingsoppgaver, og at den daglige drifta tar alt av ressurser. På den annen side presiserer Rådgiver personal, organisasjonsavdelingen, at de som arbeider på området lønn er svært avhengig av å få korrekte opplysninger fra de som har anvisningsansvar i Verdal kommune. Systematisk opplæring av elektronisk lønnsmelding blir brukt som virkemiddel for å bedre kvaliteten på opplysningene.

Organiseringen av Verdal kommune går fram av neste figur.

Figur 2 Politisk og administrativ organisering av Verdal kommune



### Delegering

I 2014-15 gjennomførte KomRev Trøndelag en forvaltningsrevisjonsrapport av «Økonomisk internkontroll» i Verdal kommune, og omtalen av organisering og delegasjon er fortsatt gyldig: «Verdal kommune er administrativt organisert i en to-nivåmodell, med rådmann og 3 kommunalsjefer på øverste nivå, og 9 virksomhetsledere på nivå 2<sup>6</sup>. Under virksomhetslederne finnes det et tredje nivå, bestående av avdelingsledere.

For at det skal være etablert en tilfredsstillende arbeidsdeling har kommunestyret vedtatt et politisk delegeringsreglement som sier noe om fordeling av myndighet og ansvar. Delegeringsreglementet, datert 25.02.13 (k.sak 13/13) viser kommunestyrets virkeområde og delegering til formannskap, komiteer, samt rådmann og ordfører. Rådmannen kan delegerere videre til administrasjonen.

Verdal kommune har utarbeidet et nytt administrativt delegeringsreglement etter omorganiseringen i kommunen, datert 27.08.2014. Reglementet regulerer samhandlingen mellom rådmannen (nivå 1) og virksomhetsleder (nivå 2). Reglementet sier at «virksomhetsleder kan, så fremt ikke annet er uttrykt, delegerere

<sup>6</sup> Inkludert NAV, som er holdt utenfor forvaltningsrevisjonen «Kommunen som arbeidsgiver», da det er både en statlig og en kommunal «del» i NAV.



videre til sine ledere der hvor dette fremmer realisering av interesser og kvalitet og effektivitet i prosesser».

*I følge rådmannen skjer videredelegering av myndighet til avdelingsledernivå (nivå 3) etter en fast mal/struktur. Prosedyre for videredelegering ligger i kommunens kvalitetssystem (Kvalitetslosen).»*

I Verdal har kommunalsjefene personalansvar for virksomhetslederne, eventuelt noen rådgivere. Dette er regulert i delegasjonsreglementet<sup>7</sup>. «I det administrative delegasjonsreglementet delegeres systematisk den myndighet kommunestyret har gitt rådmannen videre i organisasjonen. Rådmannen er i dette et institusjonalisert begrep, og består av rådmannen selv og tre kommunalsjefer. [...]

*Delegasjonsreglementet regulerer samhandlingen mellom rådmannen (rådmannsteamet) og virksomhetsleder. Virksomhetsleder kan delegere videre til sine ledere der hvor dette fremmer realisering av interesser og kvalitet og effektivitet i prosesser. En rolles ansvar kan ikke delegeres, men myndighet og beslutningskompetanse for å gjennomføre kan delegeres. Myndighet delegert til virksomhetsledere kan delegeres videre. All videredelegering skal være **skriftlig dokumentert** i fastlagt struktur [...]*» (vår understreking).

*Virksomhetsleder skal ivareta daglig personalarbeid i tråd med lover, avtaler og tariffbestemmelser. Lederplattform definerer grunnleggende organisatorisk føringer for utøvelsen. I tillegg skal utøvelsen være i tråd med spesifikke personalreglementer og prosedyrer.*

*Virksomhetsleder skal ivareta kommunens HMS-bestemmelser innen eget område og bidra til utvikling i tråd med «Samarbeidsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv"».*

Vi har ikke fått bekreftet fra Verdal kommune om det har skjedd endringer på dette området per 20.6.2016.

## 2.4 Oppsummering

Kommunen har mange dokumenter relatert til arbeidsgiverpolitikk. Noen av disse er gamle dokumenter. De bærer preg av å være fra da Innherred samkommune ble opprettet. Eksempelvis personalpolitisk handlingsplan som er fra 2005 og noe av innholdet er utdatert, jf. blant annet kapitlene om HMS IA sykefravær og attføring der det er egne avsnitt om røykebestemmelser.

---

<sup>7</sup> Delegasjonsreglementet er vedtatt i kommunestyret 25.2.2013, i sak 13/13 Administrativt delegasjonsreglement fra AMU sak 20/14, der det var en orienteringssak.

Det er en reell fare med at dokumentene som oppleves som førende, ikke er ajourholdt i forhold til nye lovkrav. Da har kommunen interne dokumenter som ikke stemmer med gjeldende nasjonale lover.

### 3. OPPFØLGING AV ARBEIDSGIVERPOLITIKKENS HOVEDMÅL

Problemstillingen som ligger til grunn for dette kapitlet er «*I hvilken grad brukes vedtatte retningslinjer for å nå personalpolitikens hovedmål; herunder målene om IA i kommunen?*»

De overordnede målene for arbeidsgiverpolitikken er skissert i personalpolitisk plan og er som følger:

- Å fremme og utvikle kreativitet og energi, skape myndiggjorte, selvstendige og tilfredse medarbeidere.
- Kommunen skal være en attraktiv arbeidsgiver for alle medarbeidere.
- IA-avtalens overordnede mål er å bedre arbeidsmiljøet, styrke jobbnærværet, forebygge og redusere sykefravær og hindre utstøting og frafall i arbeidslivet.

For å besvare hovedproblemstillingen har vi utarbeidet følgende delproblemstillinger:

- Gjennomføres personalplanlegging og rekrutteringsarbeid i et helhetlig perspektiv?
- Utvikles arbeidstakernes kompetanse i henhold til kommunens og de ansattes behov?
- Brukes vedtatte tiltak for å sikre ivaretagelse av arbeidstakerne? Herunder målene i IA-avtalen

Revisjonskriteriene, som brukes for å besvare delproblemstillingene er hentet fra målformuleringer i den personalpolitiske handlingsplanen og IA-avtalen. I figur 3 under, er revisjonskriteriene satt inn i forhold til delproblemstillingene.

#### 3.1 Revisjonskriterier

**Figur 3 Utleddning av revisjonskriterier**

Problemstilling	Revisjonskriterier
Gjennomføres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rekruttering skal baseres på systematisk</li> </ul>

personalplanlegging og rekrutteringsarbeid i et helhetlig perspektiv? (3.2)	<p>personalplanlegging.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle ansatte skal kunne stå i stilling til pensjonsalder.</li> <li>• Det skal arbeides med å redusere uønsket deltid.</li> <li>• Det skal søkes etter flere medarbeidere med flerkulturell bakgrunn.</li> </ul>
Utvikles arbeidstakernes kompetanse i henhold til kommunens og de ansattes behov? (3.3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ledelse skal endres fra å være styring og kontrollfokusert til å være mulighetsorientert og stimulerende.</li> <li>• Det skal være etablert et lederutviklingsprogram i flere moduler.</li> <li>• Kompetanseplaner skal utarbeides på enheter/områdenivå.</li> </ul>
Brukes vedtatte tiltak for å sikre ivaretagelse av arbeidstakerne? Herunder målene i IA-avtalen (3.4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det skal foretas systematisk kartlegging av arbeidsmiljøet.</li> <li>• Mulighet for medbestemmelse og samarbeid mellom arbeidsgiver og arbeidstaker skal ivaretas.</li> <li>• IA-målene skal følges opp. Herav: Sykefraværet skal reduseres (mål om under 6 %)</li> <li>• Sysselsetting av personer med redusert funksjonsevne skal økes</li> <li>• Det skal gjennomføres seniorsamtaler med ansatte ved fylte 55 år. Ev tiltak etter fylte 62 år.</li> </ul>

### 3.2 Helhetlig perspektiv på personalplanlegging og rekruttering

- Rekruttering skal baseres på systematisk personalplanlegging.
- Alle ansatte skal kunne stå i stilling til pensjonsalder.
- Det skal arbeides med å redusere uønsket deltid.
- Det skal søkes etter flere medarbeidere med flerkulturell bakgrunn

#### 3.2.1 Rekruttering skal baseres på systematisk personalplanlegging.

Verdal kommune definerer personalplanlegging som følger, jf. personalpolitisk handlingsplan:

«Rekruttering skal baseres på en systematisk personalplanlegging. Dette omfatter organisasjonens rekruttering til ledige stillinger gjennom nytilsetninger eller overføring av medarbeidere som er tilsatt. Det skal til enhver tid sørges for at det er en tilfredsstillende personalsammensetning for å løse de oppgaver kommunene har».

Kommunen må tilfredsstillende en del formelle lovkrav for at personalsammensetningen skal kunne sies å være i orden. Blant annet stilles det

innenfor oppvekst krav til bemanning som følger av antall barn og antall i klasser; jf. Opplæringsloven. Likedan finnes det en bemanningsnorm innen barnehage. Innenfor helseområdet er det ikke så klare føringer, men det er vist til krav i Lov om helsetjenester.

Rådgiver personal, organisasjonsavdelingen forklarer at det er minimumskravene som legges til grunn for de bemanningsplaner som legges. Det vil si at det settes opp bemanningsplaner ut fra hva kommunen anser som «forsvarlig». I de tilfeller det oppstår endringer i bemanningen i forhold til bemanningsplanene rekrutteres det i forhold til det.

Ifølge Rådgiver personal, organisasjonsavdelingen foretas personalplanlegging i liten grad, men hovedtariffavtalen legger føringer for rekruttering. Det skal ved ledighet foretas en gjennomgang av arbeidsplaner og oppgavefordeling for å vurdere sammenslåing av deltidsstillinger.

Rådgiver personal, organisasjonsavdelingen mener generelt at store enheter i Verdal kommune behersker prosedyrer for rekruttering på en god måte, mens mindre enheter i større grad søker råd hos ISK.

## **Oppvekst**

Skole og barnehage starter internt og undersøker hva de har av bemanning opp mot sine behov. I tillegg kartlegges behov for omplassering (IA), om noen har krav på fast stilling og overtallighet. Koordineringen av dette arbeidet er lagt til den enkelte enhetsleder (rektor/barnehagestyrer). DIA (det interne arbeidsmarkedet) i Verdal skal benyttes. Å bruke det interne arbeidsmarkedet vil si å se hvilke ressurser en har internt i kommunen før en lyser ut stillinger eksternt.

Kommunalsjef oppvekst sier at de har langt mer på plass av prosedyrer når det gjelder rekruttering enn tidligere (3-4 år siden). Ansvarsfordelingen er mer strømlinjeformet enn tidligere, og de bestreber seg på mer profesjonalitet. I den forbindelse har de også arrangert kurs i gjennomføring av jobbintervju, og kurs knyttet til saksbehandlingen i selve ansettelsesprosessen. Virksomhetsleder har en koordinerende rolle i rekrutteringsarbeidet, men ansettelser skjer på enhetsnivå, noe rektorene bekrefter. For skole og SFO er det to rekrutteringsforløp; løpende og hovedrekruttering for hvert skoleår. Beskrivelse av prosedyrer på rekruttering på oppvekstområdet er lagt ved som vedlegg.

Virksomhetsleder for Ressurssenter Oppvekst sier at de rekrutterer i stor grad gjennom de ulike avdelingene (PPT, Barnevern, Helsestasjon, Møllegata Voksenopplæring og Frisklivssentralen). Rekrutteringen skjer gjennom kommunens rekrutteringsmodul, stillinger gjøres kjent via utlysinger i lokalaviser/regionaviser eller andre kanaler etter en konkret vurdering. Barnevernslederen supplerer med at uformell rekruttering via nettverk og relevante utdanningsinstitusjoner forekommer i kortere vikariater. Eksempelvis gjelder dette ved ansettelse av praksisstudenter.

## **Helse og velferd**

Kommunalsjef helse og velferd sa at de ved hjelp av temaplan har oversikt over bemanningsstatus med videre. Temaplanen er et verktøy for utvikling av kommunens pleie- og omsorgstjenester hvor politiske styringssignaler gitt i planstrategien og i kommuneplanens samfunnsdel følges opp med delmål og en tiltaksplan på minimum 4 år. Behovet for en slik oversikt ble forsterket med innføringen av samhandlingsreformen på grunn av ytterligere krav til spesifikk kompetanse.

Virksomhetslederne skriver at de ved ledighet i stilling benytter bestemmelsene i ansettelses- og delegasjonsreglementet ved rekruttering. Det gjøres en helhetsvurdering ut i fra behov, vurderinger i forhold til kompetansen en mister, prioriteringer i Temaplan for kompetanse og rekruttering, og føringer i budsjett og økonomiplan. Ved ledighet vurderer nærmeste leder, behovet for å erstatte ansatt som har gått ut, drøfter med tillitsvalgt og lager forslag til utlysningstekst som oversendes virksomhetsleder. Virksomhetsleder ber om godkjenning til å lyse ut (jf. delegasjonsreglement), oversender til organisasjonsenheten for avklaring rundt overtallighet/IA (jf. rutiner rundt det interne arbeidsmarked). Avdelingsleder følger opp videre med utlysning, intervju, referanser, møteprotokoll i samhandling med tillitsvalgte. Virksomhetsleder godkjenner protokoll og ansettelsesbrev.

En av avdelingslederne bekrefter at for faste stillinger lyses det alltid ut, med skreddersydd tekst for avdeling. Det samme med vikariat med 6 måneders varighet eller mer. Vikariat med kortere varighet, varierer noe, og de har noen ansatte på tilkalling som får tilbud om disse kortere vikariatene.

## **Samfunnsutvikling**

Kommunalsjef samfunnsutvikling forklarte at alt, med unntak av ansettelse og prosjekter, er delegert ned til virksomhetene/avdelingene. Når det gjelder ansettelse og igangsetting av prosjekter, løses det ofte gjennom e-post og/eller korte møter. Kommunalsjefen presiserte at det er en tett dialog i det daglige med både virksomhetsledere og avdelingslederne, og at dette fungerer greit.

Virksomhetslederne skriver at rekrutteringen foregår på vanlig måte. Når det oppstår ledighet, lyses stillingen ut på kommunens rekrutteringsmodul og eventuelt aviser/nettutlysning. Aktuelle kandidater blir alltid innkalt til intervju før en eventuell ansettelse.

Stillinger lyses ut etter å ha vurdert kompetansebehovet. Virksomhetsleder tar beslutningene når det gjelder eksisterende stillinger, opprettelse av nye stillinger skal opp til rådmann. Ved vakanse i stilling vurderes om det er tilsatte som ønsker utvidelse av delstilling. Likeledes kontaktes vikarpoolen til DIA.

### 3.2.2 Alle ansatte skal kunne stå i stilling til pensjonsalder

I Verdal kommune er det ifølge Rådgiver personal, organisasjonsavdelingen vanlig at ansatte slutter før de når pensjonsalder. På oppfølgingsspørsmål forklarte rådgiveren at de ikke har tall på dette<sup>8</sup>. Det fins ikke tilgjengelig oversikter på når ansatte slutter, men det forklares fra kommunalsjefene med at sluttidspunktet varierer ut fra hvilke belastninger det er i de ulike stillinger. Dette kan variere mellom virksomhetene. Ansatte som blir omfattet av en omorganiseringsprosess, velger for eksempel å slutte når de har et tilfredsstillende alternativ. I dette tilfellet AFP.

Fra teknisk presiserte kommunalsjefen at ansatte «står løpet ut» med unntak for noen som har problemer med å stå i jobb helt til oppnådd pensjonsalder som følge av slitasje.

Eksempler på tiltak for at alle ansatte skal kunne stå i stilling til pensjonsalder er seniortiltak (se avsnitt 3.4.5) og fysisk tilrettelegging på arbeidsplassen.

### 3.2.3 Det skal arbeides med å redusere uønsket deltid.

Verdal kommune gjennomfører et prosjekt for å redusere uønsket deltid i regi av «Sammen for en bedre kommune» - et prosjekt de har kalt «**fra vikar til fast**». Verdal kommune har arbeidet med vikarpool. Dette er omtalt blant annet i rapporter fra HiNT<sup>9</sup> og Fafo<sup>10</sup>.

Kommunalsjef oppvekst sier at for oppvekst er uønsket deltid ikke noe utbredt problem. Det er ikke alltid mulig å tilby hele stillinger Eksempel: Det er vanskelig å tilby fagarbeidere og assistenter innen skolesektoren hele stillinger, da skoleåret er komprimert. Om de skulle hatt hele stillinger, måtte de ha vært på jobb 43 timer hver uke i skoleåret. Enkelte steder er dette flere timer enn det er elever til stede på skolen..

Det blir foretatt en kartleggingsrunde på våren. Alle ansatte blir bedt om å gi opplysninger om eventuelle endringer/ønsker i forhold til egen stilling, på eget skjema.

Kommunalsjef helse og velferd opplyser at det har vært mye oppmerksomhet om å få ned bruken av uønsket deltid. Kommunalsjef helse og velferd viste til «nærversprosjektet». Etableringen av vikarpool, og arbeid med å etablere årsturnus er ledd i dette arbeidet.

---

<sup>8</sup> E-post den 9.3.2016.

<sup>9</sup> Kari Ingstad (2014). Rapport nr 98 i HiNT «*Innovasjon i turnus*».

<sup>10</sup> Leif E. Moland (2015): «*Større stillinger og bedre drift. Evaluering av programmet Ufrivillig deltid*». Fafo-rapport 2015:25.

Kommunalsjefen opplyser at deltidsproblematikk innenfor området samfunnsutvikling er begrenset. De fleste ansatte på teknisk er i all hovedsak ansatt på heltid. Det er noen renholdere som er i deltidsstillinger.

På kultur, innenfor kulturskolen, er det utstrakt bruk av deltidsstillinger. Det må ses i sammenheng med rammer og behov. Gjennom samarbeid med nabokommuner, prøver de å gi grunnlag for større stillinger. Eksempelvis kjøper nå Verdal kommune danseundervisning fra kulturskolen på Steinkjer. Kommunalsjef samfunnsutvikling forklarte at de ikke selger tjenester fra kultur til andre kommuner.

Kommunalsjef samfunnsutvikling fortalte at de ikke har lyktes med få til et samarbeid med Oppvekst innad i kommunen for å tilby større stillinger på kulturskolen.

#### 3.2.4 Det skal søkes etter flere medarbeidere med flerkulturell bakgrunn.

Rådgiver personal, organisasjonsavdelingen sier at kommunen har rekruttert noen medarbeidere med flerkulturell bakgrunn via lærlingeordningen.

Kommunalsjef oppvekst presiserer at det å rekruttere flere medarbeidere med flerkulturell bakgrunn, har blitt veldig aktuelt nå. Det gjelder først og fremst stillinger som morsmålsassistenter, men og andre typer ansettelser der kompetansekravene er i orden. Det er mange som har utdanning fra sine hjemland, men ettersom de ikke får godkjent utdanningen sin i Norge vil de i mange sammenhenger ikke være kvalifisert til stillinger i grunnskolen.

Kommunalsjef helse og velferd forklarte at på mange områder innen helse- og omsorgsarbeidet i Verdal er det flerkulturelle aspektet godt innarbeidet. Det er flere ordninger for arbeidspraksis, blant annet «Rett på» på Arken, der mange har fått tilbud. Et annet tilbud er arbeidspraksis gjennom hjemmehjelpsordningen. Det går ut på at ei hjemmehjelp har med seg en person i tillegg. Dette er ifølge kommunalsjefen et lavterskeltilbud til personer uten formell bakgrunn, som får arbeidspraksis og språkpraksis. Dette er en av de positive sidene ved at den kommunale delen av NAV tilhører helse- og velferdsområdet, der en ser integrering og det kommunale tjenesteapparatet i sammenheng.

På spørsmål om å rekruttere annen kulturell bakgrunn forklarte kommunalsjef samfunnsutvikling at det har de vært dårlige på, med unntak av på renholdsområdet.

#### 3.2.5 Vurdering

I vurderingen av hvorvidt rekruttering er basert på systematisk personalplanlegging, sitter vi igjen med noe motstridende informasjon. Dette etter direkte spørsmål om det foregår systematisk personalplanlegging, om bruken av kompetanseplaner og om

hvordan rekruttering foregår. Vår vurdering er at kommunen i liten grad har overordnet personalplanlegging, mens rekrutteringen skjer i henhold til systematisk planlegging.

Dette bygger vi på opplysninger fra rådgiver personal, organisasjonsavdelingen, som sier at det i liten grad er systematisk personalplanlegging i Verdal kommune. Samtidig sitter vi med inntrykk, etter samtaler med kommunalsjefer, og informasjon fra virksomhetsledere og avdelingsledere at rekruttering foregår i forhold til de behov enhetene opplever å ha. Så langt vi har kjennskap til, er det etablert systemer, både innenfor Oppvekst og på Helse og velferd, for at de skal kunne være i stand til å foreta rekruttering forhold til de eksisterende behov. Revisor legger her også merke til kommunalsjef oppvekst sitt budskap om at langt mer er på plass med hensyn til prosedyrer når det gjelder rekruttering enn tilfellet var for noen år tilbake. Fra Samfunnsutvikling har vi ikke like utfyllende svar, og det er langt færre ansatte innenfor Samfunnsutvikling enn i Helse og velferd og i Oppvekst. Revisors inntrykk er at rekrutteringen også her foregår ut fra vurdering av behov.

Rekruttering til eksisterende stillinger er, slik vi forstår det, lagt til de enkelte avdelinger/enheter. Når det skal opprettes nye stillinger, må det opp på «rådmannsnivå» (kommunalsjefnivå). Revisor har ikke fått bekreftet at tidligere påpekte mangler i delegeringen fra virksomhetsledernivå (2) til avdelings-/enhetsledernivå (nivå 3) er på plass.

Da det ikke er utarbeidet tallgrunnlag fra kommunens side, kan ikke revisor bekrefte uttalelser om at de ansatte slutter før oppnådd pensjonsalder. Det er likevel slik at Verdal kommune har etablert seniortiltak.

Prosjekt som «Fra vikar til fast» og arbeidet med vikarpool, årsturnus viser at det jobbes med å redusere uønsket deltid. Det er revisors inntrykk at det arbeides aktivt i Verdal kommune for å få ned bruken av uønsket deltid.

Revisor vurderer at målsettingen i personalpolitisk handlingsplan om at «det søkes rekruttert flere medarbeidere med flerkulturell bakgrunn» er kjent i organisasjonen. Det er likevel vår oppfatning at det er vanskelig i praksis. Revisors inntrykk er at det eksisterer en «prøver så godt man kan holdning».

### 3.2.6 Konklusjon

Det er revisors syn at Verdal kommune i en viss grad gjennomfører personalplanlegging og rekrutteringsarbeid i et helhetlig perspektiv.



### 3.3 Kompetanseutvikling sett opp mot kommunens og de ansattes behov

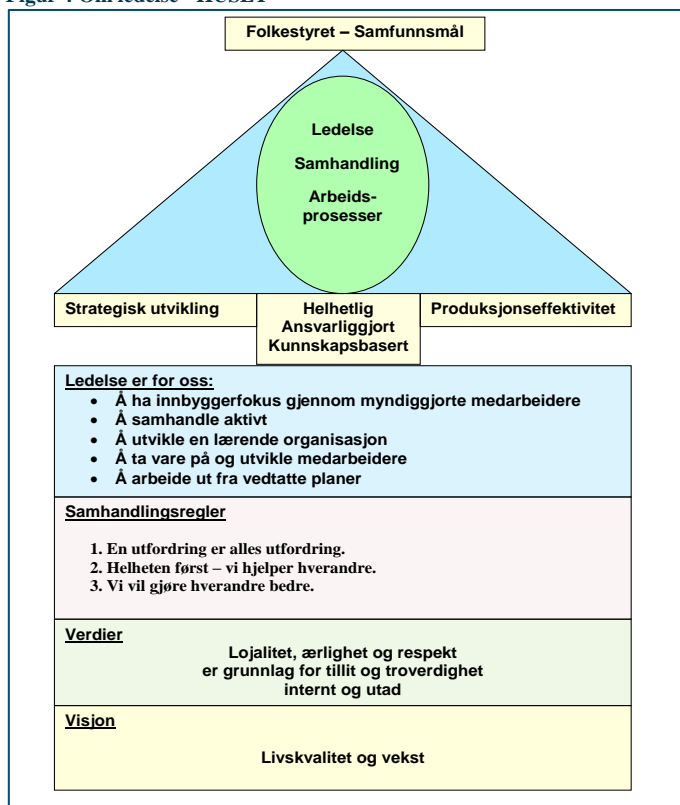
- Ledelse skal endres fra å være styring og kontrollfokusert til å være mulighetsorientert og stimulerende.
- Det skal være etablert et lederutviklingsprogram i flere moduler.
- Kompetanseplaner skal utarbeides på enheter/områdenivå.

#### 3.3.1 Ledelse - fra styring og kontroll til mulighetsorientert og stimulerende.

Rådgiver personal, organisasjonsavdelingen forklarte at det har skjedd en endring i ledelsesfilosofi i Verdal kommune fra tidligere å være opptatt av styring og kontroll til mulighetsorientert og stimulerende ledelse. Dette har blant annet skjedd gjennom at lederstrukturen er endret.

Rådmannen i Verdal kommune er opptatt av helhetlig lederskap, tydelige roller og relasjoner. Ledelse i Verdal kommune er basert på en felles forståelse av verdigrunnlag, så som normer og verdier og dette skal munne ut i handlinger for å nå målene som er satt slik figur 4 viser.

Figur 4 Om ledelse - HUSET



Rådgiver personal, organisasjonsavdelingen understreket at ledelse er et viktig satsningsområde for rådmannen på Verdal og det er stor bevissthet rundt dette. Et virkemiddel er gjennomføring av regelmessige møter med videre. Det blir gjennomført «Storledermøter» der alle ledere i kommunen deltar, møter i Rådmannens lederteam (RLT) og i Strategiledergruppa (SLG). I RLT deltar rådmann, kommunalsjefer, personal- og organisasjonssjef og økonomisjef. Disse deltar også i SLG samt en representant fra utviklingsstaben.

Kommunalsjefene bekreftet at det har vært en endring i ledelsesfilosofi fra å være opptatt av styring og kontroll til mulighetsorientert og stimulerende ledelse. Rådmannen har vært standhaftig på dette og er veldig tydelig på sin ledelsesideologi, (en tillitsbasert ledelsesfilosofi), der alle kommunalsjefer «er rådmenn» på sitt område. Kommunalsjefene opplever at dette kan være krevende i en situasjon med økonomisk press, og at styring fra øverste hold kunne ha vært fristende for å holde kontrollen. Kommunalsjefene viderefører den tillitsbaserte ledelsesfilosofien videre nedover i organisasjonen.

### 3.3.2 Lederutvikling

Rådgiver personal, organisasjonsavdelingen bekrefter at det fra 1.1.2016 er startet opp en IA-skole for ledere. Videre er det et ønske om å få IA-skolen inn i lederutviklingsprogrammene, men det er ikke helt på plass ennå.

Hun sa videre at slik arbeidet med ledelsesutviklingskursene er lagt opp, er det «frivillig under litt tvang». Det innebærer at det er en sterk oppfordring om å møte, men at ikke alle prioriterer dette like høyt.

Lederutvikling har vært og er en prioritert oppgave. Kommunalsjef oppvekst mener det er viktig å få med de ansattes egne behov inn i måten de arbeider på. Han sa videre at endring må starte innad, hvordan saker legges fram og hvordan møter blir gjennomført. I den forbindelse er det lagt vekt på arrangere *medskapende møter*. Det innebærer at de bruker ulike arbeidsmåter. Et eksempel som ble nevnt var *IGP* (Individuelle gruppe og plenum). Med det menes at møtedeltakerne blir utfordret til å bidra mer aktivt gjennom først arbeider i grupper, for så å ta drøfting/diskusjon i plenum.

Helse- og velferdsområdet har som følge av samhandlingsreformen arbeidet særlig målrettet med personalpolitiske spørsmål i et eget lederutviklingsprogram. Arbeidet er videreført til andre deler av kommunen. Blant annet innebærer det at de siste årene har vært månedlige møter, mellom kommunalsjef og virksomhetsledere (lederteamet). På enkelte av disse møtene har kontaktperson i *Personal og organisasjon* i ISK vært representert.

### 3.3.3 Kompetanseplaner

Rådgiver personal, organisasjonsavdelingen forklarte at kompetanseplaner benyttes i liten utstrekning. I den grad det gjøres, lages de i forbindelse med prosjektsøknader til staten for å få søknadene igjennom.

#### Oppvekst

Kommunalsjef oppvekst sier at de har arbeidet med *kompetanseplaner*. Det varierer fra område til område, og det finnes ulike kompetanseplaner for ulike grupper ansatte. Heller ikke her er det ens praksis. Kompetanseoversikt på individnivå er tilgjengelige i HRM- delen av Visma<sup>11</sup>. Kompetanseplanene, eller oversikten over eksisterende kompetanse, er ikke komplett. En av årsakene er at det delvis er lagt opp til egenregistrering. Her vil det variere hva som er registrert. Ved ledighet vurderes det om behovene har endret seg, og om det er annen kompetanse som trengs.

Det finnes ikke detaljerte kompetanseplaner verken for skole eller barnehage. Det er arbeidet noe med kompetanseplaner, men hvor mye varierer fra område til område. I skolen utarbeides det oversikter på regneark, noe kommunalsjef omtaler som nyttig men også utfordrende siden det krever manuell input.

- I barnehagene styres kompetansen langt på veg av barnehageopptaket. Hvor mange barn som tas opp er styrende for hvilken kompetanse som kreves/er påkrevd. Kommunalsjefen sier at bildet er komplekst, og at det ikke fins detaljerte kompetanseplaner for de ansatte i barnehagen.
- Det er strengere formalkrav nasjonalt for skole. Kommunalsjefen sier at det fører til at det blir mer krevende og det krever en mer detaljert kompetanseoversikt. Rett og slett for å se/sørge for at en oppfyller de nasjonale kravene. Det er ikke utarbeidet detaljerte kompetanseplaner i skolen på Verdal, men det er utarbeidet arbeidsredskaper, blant annet oversikter i Excel for å avbøte dette.
- Barnevern har en egen kompetanseplan.

Flere virksomhetsledere i Verdal kommune sier at de våren 2016 jobber med å få på plass en større og langsiktig kompetanseplan som skal se mer på de større linjene frem i tid. Intensjonen er å beskrive kompetansebehovet i dag, i morgen og i fremtiden, og legge frem en rekrutteringsplan for å nå målene som settes.

Inntil denne planen er ferdig har de en årlig plan for utviklingsmøter og kurs for ansatte. Gjennom kompetanseoversiktene mener de å ha god oversikt over hvilke

---

<sup>11</sup> Visma er leverandør av programvare og tjenester for økonomi og administrasjon (<http://media.visma.no/>)

kompetanseområder de trenger å fylle i dag, både på den enkelte enhet, men også helhetlig innen oppvekst i Verdal.

Rektorer ved de skolene som er forespurt, samt leder for voksenopplæringa sier at de har kompetanseplaner. Planen ligger til grunn for alle utlysninger som blir foretatt.

Barnevernleder bekrefter at de har oppdatert kompetanseplan for 2015-2017. I planen fremkommer hovedsatsingen i tjenesten prioritering av faglig utvikling/videreutdanning.

## **Helse og velferd**

Temaplan kompetanse og rekruttering inngår i kommunens plan- og styringssystem, jf. årshjulet. Temaplanen skal sikre at kommunestyrets strategiske føringer for samfunnsutviklingen legges til grunn ved prioritering av innsats relatert til kompetanse og rekruttering innenfor på helse og omsorg. Planen skal være koordinert med og legge til rette for prioriterte områder i andre relevante temaplaner.

Temaplan kompetanse og rekruttering inngår i beslutningsgrunnlaget for kommunens kommunedelplaner, som så danner beslutningsgrunnlaget for økonomiplanen. Det betyr at tiltak som krever ny finansiering for å bli gjennomført, besluttes i økonomiplanen.

Rammer for Temaplan kompetanse og rekruttering er gitt i lokale, regionale og statlige føringer. Lenker til nasjonale og regionale føringer finnes i planens del 1. Føringer fra kommunestyret er vedtatt i planstrategien, i kommuneplanens samfunnsdel, i årsrapporten og i økonomiplanens strategiske prinsipper for drift og utvikling (2014-2017).

Kompetanseplanen innen helse- og omsorg favner hele etaten. Kommunalsjef helse og velferd opplyste at den er på et overordnet nivå, og innholdet i den viser at Helse- og omsorg også er en «opplæringsinstitusjon». Årlig er det ca. 100 personer som er inne i et lærlingeløp innenfor dette området. Videre gjenspeiler den behovet for kunnskap om dokumentasjon og demensomsorg. Planen synliggjør de statlige kravene for heving av kompetanse (Kompetanseløftet).

Kommunalsjef helse og velferd sa at en av enhetene som skiller seg ut positivt vedrørende arbeid med kompetanseplaner er Ørmelen bo og helsetun. Der har de arbeidet systematisk, og tatt tak i de utfordringer som bl.a. ga seg utslag i stort sykefravær. Utviklingen har ifølge kommunalsjefen vært så god, at det kommer folk fra andre kommuner for å se og lære av dette arbeidet. Et av tiltakene de har innført er *årsturnus*. Med å bruke årsturnus har de for eksempel kunnet la arbeidstakere arbeide mer intensivt, for i perioder å arbeide mindre, og likevel stå i samme stilling.

Virksomhetslederne viser også til at de på helse og velferd har felles temaplan for kompetanse og rekruttering. Denne danner grunnlag for prioritering av

kompetansetiltak i enhetene og brukes i forbindelse med vurderinger i forhold til utlysning /rekruttering inn i ledige stillinger. Temaplanen rulleres årlig og danner også utgangspunkt for søknad til Fylkesmannen i forhold til kompetansemidler. Kompetanseplan tar utgangspunkt i kommunens planverk i forhold til å understøtte mål oppnåelse og forventet rekrutteringsbehov i årene framover. Kompetanseplanen går helt ut til de enkelte avdelinger og avspeiler de nødvendige prioriteringer og tiltak for inntil 4 år. Det er laget en oversikt over antall ansatte fordelt på utdanning og enhet som er / blir 65 år i årene fram mot 2021.

Avdelingslederne på de enkelte avdelinger bekrefter at enheten har en overordnet plan og at det arbeides med egne planer for avdelingene. Kompetanseplanen brukes som grunnlag for nye utlysninger, samt planlegging av videre utdanning/kurs på faste ansatte. Planen rulleres årlig, for noen avdelinger hvert andre år.

### **Samfunnsutvikling**

Kommunalsjef samfunnsutvikling forklarte at kompetanseplaner ikke er i bruk på verken på teknisk eller på kultur. Innenfor teknisk arbeides det strategisk med å bygge opp rett kompetanse. For eksempel innen vaktmestertjenesten rekrutterer de for å bygge «et godt korps», og med å utvikle kompetanse internt. Innen vann har de en «lærling på vassverk». Tanken er å foreta opplæring underveis, og dermed utvikle realkompetansen. Det er rom forbedringer når det gjelder å bedre dokumentasjonen av kompetanse, for å se lenger fram i planleggingen av kompetansebehov ifølge kommunalsjef samfunnsutvikling. Dette har sammenheng med de behov som er innen beredskap og sikkerhet.

Kommunalsjef samfunnsutvikling fortalte at de innen teknisk har godt handlingsrom til å foreta opplæring og å delta på nødvendige kurs. På kultur noe mindre da de ansatte der har sin spesialitet som de er ferdig utdannet i (instrument mv.).

Virksomhetslederne bekrefter det som kommunalsjefen sier om at de ikke har kompetanseplaner, og at når de ansetter mannskap ved uteavdeling/vaktmesterstyrken søker primært etter personell med fagbrev. Når det søkes etter ingeniører søker de primært etter personell med 3-årig bachelorgrad. På kulturskolen knyttet kompetansebehovet opp mot de ulike tilbudene. Begrunnelsen for ikke å prioritere å utarbeide planer er at de har oversikt over behovet, da enheten er liten. Dette bekreftes av rektor ved Verdal kulturskole som sier at de har tilfredsstillende oversikt over hvilken kompetanse de to pianolærerne har, hvilken kompetanse den ene sanglæreren har, hvilken kompetanse den ene slagverklæreren, hvilken kompetanse den ene kunsslæreren har, og så videre. (Samlet antall årsverk er 6,16 fordelt på 18 personer).

#### **3.3.4 Vurdering**

Kommunen har vært gjennom en prosess for å endre ledelsesfilosofi: Bort fra styring og kontrollfokus og over til å drive ledelse som er mulighetsorientert og

stimulerende. Vi mener rådmannen i Verdal kommune i stor grad har lyktes i å formidle hva som er gjeldende ledelsestankegang i kommunen, og kommunalsjefene viser at de er opptatt av å formidle tankegangen videre.

Alle ledernivåene vi har vært i kontakt med er opptatt av ledelse og lederutvikling. Vi kjenner til at det er startet opp en IA-skole for ledere fra januar i år. Om lederutviklingen foregår i strukturerte former og/ eller om dette er tema som er en del av ledermøtene og på den måten er en kontinuerlig prosess er vi fortsatt usikre på.

Kompetanseplaner blir benyttet i varierende grad i Verdal kommune. Det kan se ut som om det på noen områder har vært sterkere incitament for å utarbeide kompetanseplaner, blant annet der det har vært muligheter for å få utløst prosjektmidler. På enkelte områder er det strenge lovkrav som regulerer kompetansekravene. På disse områdene har kommunen i stedet for kompetanseplaner laget seg egne oversikter for å sikre at kravene overholdes. Dette gjelder for eksempel i skolene der formalkravene er strenge.

### 3.3.5 Konklusjon

Revisor kan ikke konkludere entydig på hvorvidt arbeidstakernes kompetanse utvikles i henhold til kommunens og de ansattes behov. Rådmannen har jobbet godt med ledernes kompetanse på området, og har ledere som formidler lederfilosofien videre i organisasjonen. Bruk av kompetanseplaner varierer i Verdal kommune. Det gjør det vanskelig å fastslå om den samlede kompetansen Verdal kommune har per i dag dekker kommunens og de ansattes behov. Samtidig er det et inntrykk av at lederne har oversikt på sitt område.

Dersom det er slik at kommunen mener at det skal utarbeides kompetanseplaner bør dette få sterkere fokus framover, og det er mulighet for å bruke de som er «best i klassen» til å inspirere de som ligger etter.

## 3.4 Om tiltak som skal sikre arbeidstakerne

- Det skal foretas systematisk kartlegging av arbeidsmiljøet.
- Mulighet for medbestemmelse og samarbeid mellom arbeidsgiver og arbeidstaker skal ivaretas.
- IA-målene skal følges opp. Herav: Sykefraværet skal reduseres (mål om under 6 %)
- Sysselsetting av personer med redusert funksjonsevne skal økes
- Det skal gjennomføres seniorsamtaler med ansatte ved fylte 55 år. Ev tiltak etter fylte 62 år.

### 3.4.1 Kartlegging av arbeidsmiljøet

Rådgiver personal, organisasjonsavdelingen sier at medarbeiderundersøkelser gjennomføres i Verdal kommune hvert 2. år. Dette bekreftes av kommunalsjefene.

Det er laget en felles mal for medarbeiderundersøkelser, og hittil (2016) er det *Utviklingsstaben* i ISK som har stått for gjennomføringen. Utviklingsstaben er Strategisk ledergruppe (SLG) sin stab). (Utviklingsstaben har imidlertid signalisert at denne kartlegging heretter bør gjennomføres av Personal- og organisasjonsavdelingen i ISK). Den enkelte leder har ansvaret for å følge opp undersøkelsen i sin enhet. Det innebærer at alle virksomhetsledere skal gjennomgå undersøkelsen med sine ansatte og sin nærmeste overordnede leder. Det er utarbeidet en felles mal også for dette.

I tillegg til medarbeiderundersøkelser blir det gjennomført undersøkelser i regi av bedriftshelsetjenesten AktiMed Nord-Trøndelag AS (ANT) på bestilling, og ut fra behov på de enkelte arbeidsplasser. Disse rapportene tilhører bedriftshelsetjenesten og det rapporteres kun muntlig tilbake til kommunen.

Når det har oppstått situasjoner vedrørende arbeidsmiljøutfordringer, har ISK sine rådgivere blitt brukt av virksomhetene (avdelingene).

### 3.4.2 Medbestemmelse og samarbeid

Rådgiver personal, organisasjonsavdelingen sier at medbestemmelsesmøtene er særlige viktige for å ha en arena der medbestemmelse blir ivaretatt. Hver annen uke gjennomføres disse møtene der virksomhetsleder, representant fra «Personal og lønn» og 3 tillitsvalgte deltar. Tema i disse møtene kan for eksempel være krav om faste tilsetninger jf. Arbeidsmiljøloven, arbeidstidsavtaler, utredning om hovedtariffavtalen, samordning av planer.

To av de hovedtillitsvalgte bekrefter at de har regelmessige møter med kommunalsjef og virksomhetsledere. Alle typer saker tas opp og det skrives referat fra møtene.

Når det gjelder **medbestemmelse** og samarbeid mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, uttrykte kommunalsjef oppvekst at de har etablert et godt fungerende samarbeid:

Hver 14. dag møter kommunalsjefen de hovedtillitsvalgte for *Utdanningsforbundet*, *Skolelederforbundet* og *Fagforbundet*. På møtene deltar også de tre *virksomhetslederne* (*Ressurssenter* oppvekst, Skole/SFO, Barnehage). Den senere tid har også Personal vært representert. På disse møtene drøftes blant annet koordinering av ansettelse og forståelse av regelverk. På direkte spørsmål om de tillitsvalgte var fornøyde med medbestemmelsesmuligheten, svarte kommunalsjef oppvekst at han trodde de var glade for arenaen, men at de ikke var enige i alle beslutninger. Uenighet oppstår og beslutninger må tas, og det er arbeidsgiver som fatter beslutningene (arbeidsgivers styringsrett). Denne uenighet kommer blant annet til uttrykk i «uenighetsprotokoller» - i forbindelse med for eksempel ansettelse.

Kommunalsjef helse og velferd forklarte at deres arbeid med arbeidsmiljø og arbeidstakeres medbestemmelse foregår på mange ulike nivåer:

- Møter med tillitsvalgte på alle nivå
- HMS avtaler på hver virksomhet
- Gjennomføres regelmessige vernerunder
- Medarbeidersamtaler
- Forventningsavtaler

Kommunalsjef samfunnsutvikling forklarte at det både på teknisk og kultur er personalmøter hver måned. Dette gjelder både innenfor avdelingen for bygg og eiendom og innenfor uteavdelingen. Det er de to respektive avdelingslederne som gjennomfører disse møtene. På uteavdelingen har det i hovedsak vært praksis at også virksomhetslederen har deltatt. Tillitsvalgte deltar. Kommunalsjef samfunnsutvikling framholdt at de kunne ha vært flinkere til å formalisere «medvirkning».

Enkelte av de hovedtillitsvalgte trekker fram at de involveres seint/for lite i prosesser som angår ansatte.

### 3.4.3 IA-målene skal følges opp.

#### **Sykefraværet skal reduseres (mål om under 6 %)**

Det er IA-avtalen som legges til grunn for arbeidet med å redusere sykefravær. Av særlige tiltak er «Det interne arbeidsmarkedet i Samkommunen» (DIA). Der blir særlig vanskelige saker diskutert og forsøkt løst. På disse møtene blir for eksempel tiltak for sykmeldte ansatte der ingen andre IA-tiltak har nådd fram, tatt opp på nytt, og en ser på mulige alternativer internt i ISK sitt nedslagsfelt. Løsning kan for eksempel være knyttet til annen jobb i Verdal/Levanger, veiledning til å avslutte arbeidsforholdet med videre. Rådgiver personal, organisasjonsavdelingen kommenterte at de generelt strekker seg langt for å få tilpasset arbeidssituasjonen/-oppgavene til de som trenger en eller annen form for tilpassing.

Rådgiver personal, organisasjonsavdelingen sier at ledere/enheter som lykkes med å få ned sykefraværet, ser sine ansatte og medarbeidere. Kjennetegn ved enheter som sliter med å få opp nærværet er at de har en stor andel deltidsstillinger. Det kan ifølge Rådgiver personal, organisasjonsavdelingen henge sammen med at det er for slitsomt å ha flere stillinger for å fylle opp arbeidsdagene.

For å øke nærværet har kommunen kjørt et prosjekt over 4 år; «Nærværsprosjektet». Dette vil fortsette ut i 2016. Prosjektet er finansiert med støtte fra KLP, og blir gjennomført i samarbeid med Friskgården.

Kommunalsjef oppvekst opplyser at det varierer hvordan sykefraværet har utviklet seg. Han fortalte at de av og til lurer på om de går for langt i å tilrettelegge. Når noen fritas fra en oppgave, blir det mer på andre ansatte. Det kan bli belastende for de som må ta over oppgaven. Samtidig uttrykte han at de opplever at de har fått bedre



kompetanse på å finne balansen i disse avveiningene gjennom bl.a. IA-dager og annen kompetanseheving i kommunens regi. Kommunalsjefen er klar på at mye av sykefraværet henger sammen med forhold som ikke har noe med arbeidsplassen å gjøre.

På spørsmål om hva som gjøres på de enheter som lykkes med lavt sykefravær, svarte kommunalsjefen at det er på de enhetene der en lykkes i å skape et godt arbeidsmiljø/-arbeidskultur.

Kommunalsjef helse og velferd sier at måloppnåelsen er dårlig i forhold til sykefravær. Verdal kommune opererer med et mål <6 %. Tilsendte tall (10.3.2016) viser at sykefraværet i 2015 på 7,9 prosent for kommunen som helhet. Hjemmetjenesten 11,4 %, Institusjonstjenesten 11 % og Bo- og dagtilbudtjenesten 10,1 %.

Kommunalsjef helse og velferd har sammen med organisasjonsenheten (i ISK) foretatt en **gjennomgang** av de som går på IA-tiltak innen hjemmetjenesten. Det er 33 ansatte der som har tilrettelagte arbeidsoppgaver. Et så stort omfang av tilrettelegging oppleves som problematisk. For mye tilrettelegging fører ofte til at effekten av stillingsstørrelsen den enkelte har, ikke tas ut, og det er belastende for de kollegaer som er igjen. Med gjennomgangen ønsker en få ned antall som går på tilrettelagte arbeidsplasser. Noen vil ha best av å slutte å arbeide, andre vil kunne finne annet arbeid innen DIA (det Interne Arbeidsmarkedet) i Verdal. Kommunalsjef helse og velferd presiserte at det er helheten er viktigst. Helheten er Verdal kommune sett under ett. Rådmann har vært veldig klar på å få forankret den holdningen i organisasjonen.

Kommunalsjef samfunnsutvikling viste til at det er lavt sykefravær både innen kultur og på teknisk. Det har vært noe på renhold, men det er lavt. Årsaken til sykefravær innen renhold ble forklart med fysisk slitasje.

#### 3.4.4 Sysselsetting av personer med redusert funksjonsevne skal økes

Det er en konkret målsetting i IA-avtalen 2014-2016 om 13 IA plasser stilles til disposisjon for personer som ikke har et arbeidsforhold, hvorav 3 av disse skal være i ISK. Videre skal det gjøres intern tilrettelegging for aktivitet ved funksjonsnedsettelse og arbeidsutprøving i andre enheter.

På spørsmål om dette får vi til svar at tiltak for å ivareta ansatte med redusert funksjonsevne er begrenset til egne ansatte, og dette er de i følge Rådgiver personal, organisasjonsavdelingen dyktige til. På den andre siden, er de ikke gode nok til å ansette folk utenfra som har redusert funksjonsevne. Ingen kommunalsjefer har gjennomført dette.

Når behov for tilrettelegging oppstår for enkelte ansatte, som allerede er ansatt, blir det tatt opp med virksomhetslederne. Om det ikke kan løses der, vil DIA (Det interne arbeidsmarked) slå inn, og det blir sett på muligheter der. Dette bekrefter flere kommunalsjefer at de har systematisert og at det fungerer.

#### 3.4.5 Seniortiltak

I IA-avtalen står det at det skal gjennomføres seniorsamtaler med ansatte ved fylte 55 år. Eventuelle tiltak etter fylte 62 år. Videre er det et mål å øke den gjennomsnittlige avgangsalder for ansatte over 62 år med 6 måneder. Rådgiver personal, organisasjonsavdelingen bekrefter i e-post 8.3.16 at de ikke har tall på antall personer som slutter før de når pensjonsalder.

Ifølge Rådgiver personal, organisasjonsavdelingen etterleves avtalen om «seniortiltak i Verdal, Levanger og Innherred samkommune. Avtalene sier at det skal gjennomføres seniorsamtaler hvert år. Videre at den ansatte selv sammen med sin leder kan velge eventuelle tiltak. Det kan være tilrettelegging av arbeidsdagen, eller uttak av ekstra fridager.

Kommunalsjefene sier at seniorsamtaler gjennomføres i varierende grad, men for en del vil medarbeidersamtaler kunne inneholde noe av den samme tematikken.

På spørsmål om når de ansatte velger «å gå av», varierer svarene noe. Kommunalsjef oppvekst forklarer at for ansatte som har tunge fysiske jobber, som renholdere og ansatte i barnehager, ofte slutter fordi kroppen er utslitt. Virksomhetsleder der har uttrykt overfor kommunalsjefen at de er bekymret for hvor lenge de ansatte klarer å stå i jobben.

#### 3.4.6 Vurdering

Det foregår systematisk kartlegging av arbeidsmiljøet hvert andre år. I tillegg forekommer tilleggsundersøkelser etter behov på enkelte områder.

Mulighet for medbestemmelse og samarbeid mellom arbeidsgiver og arbeidstaker er ivare tatt i Verdal kommune. Det er lagt opp til regelmessige medbestemmelsesmøter der representanter fra arbeidsgiver og ansatte gjennom sine tillitsvalgte deltar. De tillitsvalgte har ulike meninger om hvorvidt intensjonene om medbestemmelse fungerer. Noen bekrefter at dette fungerer etter intensjonene, andre ikke.

IA-målene for Verdal kommune for 2014 -2016 er foreløpig ikke nådd.

- Mål om at sykefraværet skal komme under 6 % er ikke nådd. Tall for 2015 viser at kommunens sykefravær var på 7,9 %. Det arbeides aktivt for å få ned sykefraværet.
- Målet om å styrke innsatsen for personer som er utenfor arbeidslivet er ikke nådd. Kommunen hadde et mål om 13 IA-plasser i perioden 2014-2016, hvorav 3 i ISK. Vi kan ikke se at kommunen har en eneste IA-plass for personer utenfor arbeidslivet. Vårt inntrykk er at lederne har nok med intern tilrettelegging for aktivitet ved funksjonsnedsettelse og arbeidsutprøving i andre enheter for personer som allerede er i systemet.
- Seniorsamtaler gjennomføres i varierende grad med ansatte ved fylte 55 år. Medarbeidersamtalene ivaretar en del av innholdet disse kunne hatt.
- Målet om å øke den gjennomsnittlige avgangsalder for ansatte over 62 år med 6 måneder er ikke mulig å få verifisert på grunn av at det ikke er fulgt opp med statistikk fra kommunens side. Dette henger sammen med at kommunen ikke har informasjon om hva som var status på det tidspunktet da målene ble satt, eller informasjon om hva som er nåsituasjonen. Dette er informasjon som er fullt mulig å framskaffe, men som kommunen ikke har valgt å følge opp. Fra revisors ståsted er ikke dette tilfredsstillende. Vi har ikke inntrykk av at dette har hatt fokus.

### 3.4.7 Konklusjon

De tiltak som er vedtatt for å sikre ivaretagelse av arbeidstakerne i Verdal kommune er i hovedsak i bruk. Målene i IA-avtalen er enten ikke nådd eller hittil ikke fulgt opp. Måleperioden utløper i 2016.

- Verdal kommune foretar systematisk kartlegging av arbeidsmiljøet.
- Mulighet for medbestemmelse og samarbeid mellom arbeidsgiver og arbeidstaker er i hovedsak ivaretatt.
- Målene i IA-avtalen for perioden 2014-2016 er foreløpig ikke nådd. Perioden er ikke utløpt, men inntrykket er at med unntak av mål om lavere sykefravær så har de øvrige IA-målene ikke hatt like stort fokus.

## 4. KONKLUSJON OG ANBEFALINGER

Revisors hovedkonklusjon er at de vedtatte retningslinjene til en viss grad brukes for å nå målene kommunen har om å fremme og utvikle kreativitet og energi, skape myndiggjorte, selvstendige og tilfredse medarbeidere. Vi mener at retningslinjene ikke er brukt like godt når det gjelder at kommunen skal være en attraktiv arbeidsgiver for alle medarbeidere.

Kommunen har mange dokumenter relatert til arbeidsgiverpolitikk. Noen av disse er gamle dokumenter. De bærer preg av å være fra da Innherred samkommune ble opprettet, og deler av innholdet i dokumentene er utdatert. En gjennomgang med tanke på oppdatering i forhold til nødvendige endringer anbefales gjort.

Satsingen på lederutvikling og bevissthet om ny lederfilosofi ser ut til i stor grad å være vellykket. Rådmannen har jobbet godt med ledernes kompetanse på området, og har ledere som formidler lederfilosofien videre i organisasjonen.

Personalplanlegging og rekrutteringsarbeid gjennomføres i en viss grad innenfor et helhetlig perspektiv. Varierende bruk av kompetanseplan gjør det vanskelig å fastslå om den samlede kompetansen Verdal kommune har per i dag dekker kommunens og de ansattes behov. Samtidig har vi inntrykk av at lederne har oversikt på sitt område. Dersom det er slik at kommunen mener at det skal utarbeides kompetanseplaner bør dette få sterkere fokus framover.

Arbeidsmiljøet blir systematisk kartlagt og i henhold til plan. Mulighet for medbestemmelse og samarbeid mellom arbeidsgiver og arbeidstaker er i hovedsak ivarettatt.

Målene i IA-avtalen for perioden 2014-2016 er foreløpig ikke nådd. Perioden er ikke utløpt, men inntrykket er at med unntak av mål om lavere sykefravær så har de øvrige IA-målene ikke hatt like stort fokus. Vi anbefaler at IA kommer høyere opp på dagsorden eller at målene justeres i forhold til realitetene.

## 5. RÅDMANNENS KOMMENTARER

En foreløpig rapport ble sendt på høring til rådmannen i Verdal kommune 8. juni 2016 med svarfrist 16.juni. KomRev Trøndelag IKS mottok svar fra rådmannen 17.06.2016. Høringsbrevet er vedlagt rapporten (vedlegg 2).

## KILDER

### Andre kilder

- Altinn (2015): *Arbeidsgiverguiden*. Tatt ut 30.09.2015.
- Hem, Karl-Gerhard (2011): *Bedriftenes kostnader ved sykefravær*. SINTEF A19052 – Åpen. SINTEF Teknologi og samfunn. Helse.
- Hilsen, A. I. og A.H. Tønder (2013): *Saman om kompetanse og rekruttering - en kunnskapsstatus*. Fafo-notat 2013:03.
- Ingstad, Kari (2014): *Innovasjon i turnus. Vikarpool – ikke optimalt, med bedre enn en 18 prosent stilling*. Høgskolen i Nord-Trøndelag. Rapport nr 98.
- Innherred samkommune, Verdal kommune og Levanger kommune (2014). «*Prosjekt fast, men vikar*». Prosjektrapport, 31.1.2014.
- KS: *Skodd for framtida*. Et refleksjonshefte for utvikling av lokal arbeidsgiverpolitikk. Kommunesektorens organisasjon.
- KomRev Trøndelag (2015): *Økonomisk internkontroll. Verdal kommune*. Forvaltningsrevisjonsrapport.
- Moland, Leif E. (2015): *Større stillinger og bedre drift. Evaluering av programmet Ufrivillig deltid*. Fafo-rapport 2015:25.

### Benyttete nettsider

- <http://www.ssb.no/arbeid-og-lonn>

### Verdal kommune

- Ansettelsesreglement for Verdal kommune, Levanger kommune og Innherred samkommune. Revidert i 2012
- Arbeidsreglement for Verdal kommune, Levanger kommune og Innherred samkommune. Vedtatt av administrasjonsutvalget i Verdal 16.12.04, Vedtatt av administrasjonsutvalget i Levanger 16.12.04
- Ethiske retningslinjer for Verdal kommune, Levanger kommune og Innherred samkommune. Behandlet i forum for tillitsvalgte. Vedtatt av administrasjonsutvalget i Verdal 14.02.08, Vedtatt av administrasjonsutvalget i Levanger 05.03.08
- IA-mål og aktiviteter 2014-2016. Verdal kommune, Levanger kommune og Innherred samkommune. Vedtatt av arbeidsmiljøutvalgene i Levanger og Verdal 03.02.2014.
- Introduksjonshefte for nytilsatte. *Velkommen til Verdal kommune, Levanger kommune, Innherred samkommune*. Revidert mai 2014.
- Lønnspolitisk plan. Verdal kommune, Levanger kommune, Innherred samkommune. Signert 29.2.2016
- HMS Årsplan (2013-2014): Overordnet HMS årsplan for Levanger kommune, Verdal kommune og Innherred samkommune for 2013-2014
  - Enhet Bo- og dagtilbudtjenesten, BPA, 01.03.2015

- Enhet Bo- og dagtilbudtjenesten, Vinkeln Estvoldveien, 01.03.15
- Enhet Bo- og dagtilbudtjenesten, Ledergruppa, 01.03.15
- Enhet Bo- og dagtilbudtjenesten, Arken arbeid og aktivisering, 1. mars 2015-1. mars 2016
- Enhet Bo- og dagtilbudtjenesten, Avd. psykisk helse, 14.04.15
- Enhet Bo- og dagtilbudtjenesten, Rusavdelingen, 14.04.15
- Enhet Bo- og dagtilbudtjenesten, Lysgård, 01.02.15
- Enhet Hjemmetjenesten, Øra og Vinne, 19.03.15
- Enhet Hjemmetjenesten, Rehabiliteringstjenesten, 24.02.2015
- Enhet Hjemmetjenesten, Vuku, 25.02.2015
- Enhet Institusjonstjenesten, (Ørmelen bo og helsetun) Fredheim, 2015
- Ørmelen bo og helsetun, Sykeavdelingen, 19.03.2015
- Enhet Bo- og dagtilbudtjenesten, Prost Brants vei 6, 01.03.15
- Enhet Bo- og dagtilbudtjenesten, Bofellesskap Ringvegen Nord, 01.03.2015
- Enhet Bo- og dagtilbudtjenesten, Verdal kommunale avlastningsbolig, 31.03.15
- Enhet Verdal bo- og helsetun 2. etg., 2015
- Enhet Øra omsorg og velferdsdistrikt, Verdal og- og helsetun 1. etg., 10.04.2015
- NAV Verdal: *Helse, miljø og sikkerhet. Fellesdokument for NAV – Verdal Kommune/Stat*
- NAV Verdal (2015): *Handlingsplan helse, miljø og sikkerhet 2015*. NAV Verdal
- Oppfølging av medarbeiderundersøkelse. Skjem/mal for utfyllelse. [Oversiktsdokument](#) «*Personalarbeid i helse og Velferd, Verdal kommune* (udatert)
- Personalpolitisk handlingsplan for Verdal kommune, Levanger kommune og Innherred samkommune. Vedtatt i administrasjonsutvalget i Verdal kommune og i Levanger kommune 07.04.2005.
- Seniortiltak i Verdal, Levanger og Innherred samkommune. Udatert
- Sykefraværstatistikk, Verdal kommune.
- Verdal kommune: *Temaplan kompetanse og rekruttering*. Sosial- og helsepersonell 2015-2018 (2018-21).
- Virksomhetsledernes styrings- og lederverktøy 2014-2015. Helse og omsorgstjenesten
- Økonomiplan 2015-2018. Budsjett 2015. Etter kommunestyrets vedtak 15. desember 2014.
- Økonomireglement for Verdal kommune. Gjeldende fra 1. januar 2015.
- Årsberetning 2014. Verdal kommune, 24.03.15
- Årsberetning 2015. Verdal kommune, 29. mars 2016

# VEDLEGG 1

## Rekrutteringsprosedyrer i skole, SFO, barnehage

Virksomhetsleder Skole/SFO, har gitt en detaljert tilbakemelding til revisjonen som vi her gjengir, og den forklarer at rekruttering foregår hovedsakelig på 2 måter: «Løpende» og «hovedrekrutteringen med tilsetning fra 1.8. hvert år».

### *Løpende (1).*

- a) Stillinger, faste og vikariater som oppstår (der det blir behov) behandles av rektor ved skolen og/eller av undertegnede. Virksomhetsleder er alltid involvert i tilsetninger.
- b) Rektor rapporterer inn til undertegnede om at det er oppstått behov/ledighet ved skolen, og behovet beskrives etter kompetanse og stillingsstørrelse, fast eller vikar (og periode hvis vikar).
- c) I samarbeid med rektor drøfter undertegnede om stillingen kan lyses ut i lys av økonomi, andre behov el.. Kommunalsjef oppvekst (rådmann) godkjenner eventuelt nye hjemler. (Nyopprettede stillinger)
- d) Rektor og/eller undertegnede kontakter lønn og personalavdeling og opplyser om stilling. Dette for å undersøke om det er innrapportert IA saker el. hvor en person har fortrinnsrett eller andre rettigheter til innplassering i stilling.
- e) Hvis vi så skal gå til eksternt utlysning vurderer rektor sammen med tillitsvalgt på enheten kompetansebehov, tekst i stillingsutlysning og størrelse.
- f) Rektor lager stillingsutlysning i kommunens rekrutteringsmodul, og setter denne «klar for utlysning». VL får beskjed om at stilling er klar for utlysning, ser over stilling og trykker på knappen «Utlyst». Stillingen havner under «Ledige stillinger» på kommunens hjemmeside, Verdal.kommune.no, og på Intranettsiden til kommunen under «Ledige stillinger».
- g) Når søknadsfristen går ut vurderer rektor sammen med ATV (Arbeidsplasstillitsvalgt) søkerne, og det kalles inn et utvalg til intervju. (Typisk 2-4 søkere). Intervjuer gjennomføres. ATV deltar.
- h) Den som vurderes best kvalifisert etter utlysningsteksten innstilles til stillingen og får tilsendt brev med kontraktsforslag, og søker får 8 dagers frist på å takke ja eller nei. Det settes noen ganger opp en supplement liste, der tilbudet går til nr. 1 på suppleringslisten hvis kandidaten som først fikk tilbud takker nei.
- i) Når en kandidat har takket ja til stilling avtales oppstart mm.
- j) Den nye arbeidstakeren møter opp på arbeidsplass, og blir der satt inn i arbeidet. Rektors ansvar. Den ansatte får etter hvert tilbud om «nytilsattkurs/samtaler» mm. Alle har prøvetid – fast ansatte 6 mnd.

2. *Hovedrekruttering* i skolen foregår i perioden februar – august, med tilsetning fra 1/8 hvert år, og ledes(koordineres) av virksomhetsleder. Denne prosessen starter tidlig på året, og har vært gjennomført på noe ulikt vis opp gjennom årene, men hovedretningen har de siste årene vært som følger:

- a) Hver rektor får ansvar for å fylle ut en kompetanseoversikt over hvilken kompetanse skolen har pr. dato (pr. ansatt og enheten totalt), og hvilken kompetanse som trengs fremover. (Kompetanseoversikt – et verktøy i Excel som virksomhetsleder har laget sammen med rektorkollegiet).

- b) Kompetanseoversikt pr. dato (ca. mars d.å) sendes til virksomhetsleder som dermed kan sammenstille for å se helheten.
- c) Det lages en oversikt i hele oppvekstområdet (dvs skoler, sfo og barnehager) hvor ansatte kan frembringe ønsker om større stilling, permisjonsønsker, etterutdanningsønsker, IA saker, oppsigelser osv. Eget verktøy for dette også.
- d) Gjennom disse verktøy får vi oversikt over hva som blir ledige vikariater og faste stillinger både for alt personell i skole og barnehage, og behov i dag og fremover drøftes i rektorkollegiet og med hver enkelt rektor, styrer og VL for barnehage.
- e) IA saker vurderes, og om noen skal innplasseres eller få tilbud i ledige stillinger de er kvalifisert for. (I samarbeid med lønn og personalavdelingen)
- f) Arbeidsgiver innhenter opplysninger om enkelte ansatte vikarer eller faste ansatte kan ha rettigheter etter AML. Eventuelle krav etter div bestemmelser i AML behandles.
- g) Arbeidsgiver (undertegnede) drøfter punkt f) med Hovedtillitsvalgte (I Verdal Utdanningsforbundet, Fagforbundet og Skolelederforbundet).
- h) Arbeidstakere med rettigheter innplasseres, eller får tilbud de takker ja eller nei til i forhold til pkt. f) og g).
- i) Uønsket deltid drøftes med ansatte, rektor og tillitsvalgte. Arbeidstakere som har ønske om å øke stilling innenfor små stillingsjusteringer justeres hvis de er kvalifisert for behov ved enheten.
- j) Eventuell overtallighet fra 1/8 ved enheter klargjøres, og ansatte får som regel da tilbud om jobb de er kvalifisert for på andre enheter.
- k) Eventuell ledighet etter behov og økonomiske rammer lyses ut i rekrutteringsmodulen (Se punkt 1), og VL skole samordner intervjurunder og godkjenner tilbud og tilsetninger. Rådmannen ved kommunalsjef oppvekst godkjenner eventuelt nye hjemler (nyopprettede stillinger pga økt behov eller annet). «Hovedbølet» søkes å være ferdig tilsatt før skoleslutt – før ferietid.
- l) Behov for ansettelse i vikariater eller faste som oppstår etter dette løses som punkt 1, eller det drøftes med tillitsvalgte at søkerlister fra «hovedbølet» brukes en definert periode frem til skolestart på høsten. Dette opplyses i utlysingen.

Virksomhetsleder **barnehage**, beskriver hvordan rekruttering foregår på sitt virksomhetsområde.

- a) Stillinger, faste og vikariater som oppstår (der det blir behov) behandles av styrer ved barnehagens og/eller av undertegnede. Virksomhetsleder er alltid involvert i tilsetninger.
- b) Styrer rapporterer inn til virksomhetsleder barnehage om at det er oppstått behov/ledighet ved barnehagen, og behovet beskrives etter kompetanse og stillingsstørrelse, fast eller vikar (og periode hvis vikar).
- c) I samarbeid med styrer drøfter undertegnede om stillingen kan lyses ut i lys av økonomi, andre behov el.. Kommunalsjef oppvekst (rådmann) godkjenner eventuelt nye hjemler. (Nyopprettede stillinger)
- d) Styrer og/eller undertegnede kontakter personal og organisasjonsenheten og opplyser om stilling. Dette for å undersøke om det er innrapportert IA saker el. hvor en person har fortrinnsrett eller andre rettigheter til innplassering i stilling.
- e) Hvis vi så skal gå til eksternt utlysning vurderer styrer sammen med tillitsvalgt på enheten kompetansebehov, tekst i stillingsutlysning og størrelse.
- f) Styrer lager stillingsutlysning i kommunens rekrutteringsmodul, og setter denne «klar for utlysning». VL får beskjed om at stilling er klar for utlysning, ser over stilling



og trykker på knappen «Utlyst». Stillingen havner under «Ledige stillinger» på kommunens hjemmeside, Verdal.kommune.no, og på Intranettsiden til kommunen under «Ledige stillinger».

g) Når søknadsfristen går ut vurderer styrer sammen med ATV (Arbeidsplassstillitsvalgt) eller HTV (Hovedtillitsvalgt) søkerne, og det kalles inn et utvalg til intervju. (Typisk 3-4 søkere). Intervjuer gjennomføres. ATV/HTV deltar.

h) Referanser angitt i søknad sjekkes

i) Den som vurderes best kvalifisert etter utlysningsteksten innstilles til stillingen og får tilsendt brev med kontraktsforslag, og søker får 8 dagers frist på å takke ja eller nei. Det settes noen ganger opp en suppleant- liste, der tilbudet går til nr. 1 på suppleantlisten hvis kandidaten som først fikk tilbud takker nei.

j) Når en kandidat har takket ja til stilling avtales oppstart mm.

k) Den nye arbeidstakeren møter opp på arbeidsplass, og blir der satt inn i arbeidet. Styrers ansvar. Den ansatte får etter hvert tilbud om «nytilsattkurs/samtaler» mm. Alle har prøvetid – fast ansatte 6 mnd.

Virksomhetsleder barnehage forklarer at rekruttering foregår på nesten samme måte som på skole. På våren har de samordnet tilsetting innenfor oppvekst. Tilsettinger før nytt barnehageår koordineres med skole, der overtallighet og IA-saker avklares først. Ansatte med rettigheter i følge AML innplasseres. Eventuell resterende behov eller overtallighet koordineres mellom de kommunale barnehager. Virksomhetsleder opplyser at det også koordineres også med skole dersom de er kvalifisert til stillingene.

## VEDLEGG 2

**Fra:** Grimstad, Jostein

**Sendt:** 17. juni 2016 11:05

**Til:** 'Marit Ingunn Holmvik' <[marit.holmvik@krt.no](mailto:marit.holmvik@krt.no)>

**Kopi:** Solheim, Vidar <[vidar.solheim@innherred-samkommune.no](mailto:vidar.solheim@innherred-samkommune.no)>; Uthus, Inger Johanne <[inger.johanne.uthus@innherred-samkommune.no](mailto:inger.johanne.uthus@innherred-samkommune.no)>; Selseth, Trond <[trond.selseth@verdal.kommune.no](mailto:trond.selseth@verdal.kommune.no)>; Kvittem, Frode <[frode.kvittem@verdal.kommune.no](mailto:frode.kvittem@verdal.kommune.no)>; Haugdal, Anne Kari <[anne.kari.haugdal@verdal.kommune.no](mailto:anne.kari.haugdal@verdal.kommune.no)>

**Emne:** SV: Høringsutkast forvaltningsrevisjon Arbeidsgiverpolitikk

Flere av aktørene som har vært i samtaler med revisjonen i dette prosjektet kvitterer at de ikke ser mangler med rapporten ut fra de samtaler de har vært med på.

Med forbehold om at jeg leste for fort gjennom vil jeg bemerke at vi i det administrative delegeringsreglementet har følgende begrensninger i den videre delegeringen.

Kompetanse til å:

- Beslutte endringer i stillinger/hjemler og utlysning delegeres ikke. Dette for å ivareta sterk helhetlig styring av den samlede ressursen, blant annet med IA-perspektiv.
- Beslutte og signere søknader om prosjektfinansieringer delegeres ikke. Dette for å ivareta sterkt retningsfokus og samlet ressursdisponering.

Disse avgrensningene er gjort for å ha et helhetlig perspektiv på utvikling og prioritering. For øvrig er det ikke gjort endringer i reglementet etter fastsetting.

Mvh

Jostein Grimstad





Postadresse: Postboks 2565, 7735 Steinkjer  
Hovedkontor: Fylkets Hus, Steinkjer  
Tlf. 994 01 480  
[www.krt.no](http://www.krt.no)