

FORORD

Revisjon Midt-Norge SA har gjennomført denne undersøkelsen på oppdrag fra Leka kommunes kontrollutvalg i perioden januar 2023 til august 2023.

Formålet med prosjektet var å undersøke enkelte element i personalarbeidet til kommunen. Det ble avdekket svakheter knyttet til disse elementene ved gjennomføring av forvaltningsrevisjon om personalarbeid i 2019. Vi har sett på organisering av personalansvar, rutiner for personalarbeidet, opplæring av ledere og ressurser til personalarbeid.

Vi vil takke alle som har bidratt med informasjon i prosjektet.

Alle rapporter fra Revisjon Midt-Norge SA publiseres på www.revisjonmidt norge.no.

Trondheim, 14.08.2023

Merete M. Montero

Merete M. Montero

Oppdragsansvarlig revisor

INNHALDSFORTEGNELSE

Forord	3
Innholdsfortegnelse	4
1 Innledning.....	6
1.1 Bestilling.....	6
1.2 Undersøkelsespunkt.....	6
1.3 Metode	7
1.4 Om forvaltningsrevisjon om personalarbeid (2019).....	8
2 Lederstøtte i personalarbeidet	11
2.1 Organisering av personalansvar	11
2.2 Rutiner for personalarbeidet og etterlevelse av rutinene	14
2.2.1 Skriftlige rutiner	14
2.2.2 Erfaringer fra ansatte om kommunens rutiner for personalarbeid	14
2.3 Opplæring av ledere med personalansvar	17
2.4 Ressurser til personalarbeid	18
3 Utøvelse av personalansvar	20
3.1 Dialog mellom leder og ansatt	20
3.1.1 Varslings- og ytringsklima	20
3.1.2 Samarbeid mellom leder og ansatte	22
3.1.3 Medarbeidersamtale	26
4 Oppsummering	28
Vedlegg 1	30

Figurer

Figur 1. Organisasjonskart Leka kommune	11
Figur 2. Lederes opplevelse av om det er tydelig hvilke arbeidsoppgaver som ligger til stillingen.....	13
Figur 3. Lederes opplevelse av om det er tydelig organisering av personalansvar	13
Figur 4. Ledernes svar på spørsmål om personalansvaret er skriftliggjort	13
Figur 5. Svar fra ledere om kommunen har nødvendige rutiner for personalarbeid	15
Figur 6. Lederes svar på om de kjenner til hvor de finner rutinene for personalarbeid	15
Figur 7. Lederes svar om rutiner for personalarbeid følges til daglig.....	16
Figur 8. Tillitsvalgtes inntrykk av om kommunen har nødvendige rutiner for personalarbeid	16
Figur 9. Tillitsvalgtes inntrykk av om rutiner følges til daglig	16
Figur 10. Ledernes svar på om de har fått tilstrekkelig opplæring i lederrollen	17

Figur 11.	Lederes svar på om de har noen å diskutere personalsaker med ved behov	17
Figur 12.	Ansattes opplevelse av om nærmeste leder har tilstrekkelig kompetanse til å følge opp personalarbeid	18
Figur 13.	Leders opplevelse av om de har tilstrekkelige ressurser til å følge opp personalarbeid i det daglige	18
Figur 14.	Ansattes opplevelse av om nærmeste leder har tilstrekkelige ressurser til å følge opp personalarbeidet i det daglige	19
Figur 15.	Lederes svar på om de føler seg trygg på at varsel om kritikkverdige forhold blir fulgt opp på en systematisk måte.....	20
Figur 16.	Svar fra ansatte uten personalansvar om de føler seg trygg på at varsel blir fulgt opp på en systematisk måte	21
Figur 17.	Lederes svar på om de føler seg trygg på at de ikke blir utsatt for gjengjeldelse ved varsling om kritikkverdige forhold	21
Figur 18.	Svar fra ansatte uten personalansvar om de føler seg trygg på at de ikke blir utsatt for gjengjeldelse dersom de varsler om kritikkverdige forhold	21
Figur 19.	Opplevelsen av ytringsklimaet for ansatte uten personalansvar ved sin arbeidsplass	22
Figur 20.	Tillitsvalgte opplevelse av ytringsklimaet ved sin arbeidsplass	22
Figur 21.	Lederes opplevelse av samarbeid mellom ledelse og ansatte	23
Figur 22.	Tillitsvalgte opplevelse av samarbeid mellom ledelse og ansatte.....	24
Figur 23.	Ansatte uten personalansvar og verneombuds opplevelse av samarbeid mellom ledelse og ansatte.....	25
Figur 24.	Ansattes opplevelse av samarbeid mellom ledelse og ansatte (2019).....	25
Figur 25.	Alle ansattes tilbakemelding på om medarbeidersamtale er gjennomført	26
Figur 26.	Ansattes opplevelse av medarbeidersamtalen	26
Figur 27.	Ansattes opplevelse av mulighet til å ta opp spørsmål med nærmeste leder utenom medarbeidersamtale	27
Figur 28.	Følges rutine for personalarbeid opp til daglig i kommunen? (n=46).....	30
Figur 29.	Har kommunen tilstrekkelig kompetanse til å følge opp personalarbeidet? (n45)	30
Figur 30.	Personalmøter er arena for å diskutere utfordringer i det daglige arbeidet (n=45)	31
Figur 31.	Medarbeidere i mitt område er lojale mot beslutninger som ledelsen tar (n45)	31
Figur 32.	Jeg får informasjon om kommunens personalarbeid som påvirker mitt arbeid (=45).....	31
Figur 33.	Samarbeidet mellom ledelse og tillitsvalgte fungerer bra på min arbeidsplass (n=44).....	32
Figur 34.	Samarbeidet mellom ledelse og verneombud fungerer bra på min arbeidsplass (n=44).....	32
Figur 35.	I min virksomhet er det trygt å varsle om kritikkverdige forhold (n=45)	32

1 INNLEDNING

1.1 Bestilling

Kontrollutvalget i Leka kommune bestilte en forvaltningsrevisjon med tema organisering og ledelse i møte 07.09.2022, sak 15/22. Med bakgrunn i få tilgjengelige ressurser, fremla revisor et forslag til en undersøkelse om personalarbeid, der vi undersøker om anbefalinger fra forvaltningsrevisjon i 2019 om personarbeid har bedret personalarbeidet i kommunen.

Kontrollutvalget vedtok prosjektplanen i møte 29.11.2022, sak 22/22.

1.2 Undersøkelsespunkt

Følgende undersøkelsespunkt vil bli besvart i rapporten:

- Har Leka kommune tilrettelagt for god oppfølging av personalarbeid?
 - Er følgende anbefalinger fra forvaltningsrevisjonen om personalarbeid fulgt opp?
 - Sikret tilstrekkelige ressurser til personalledelse med ansvar for å følge opp kommunens rutiner knyttet til personalarbeid og sikret at rutinene brukes
 - Sikret tydelig organisering av personalansvar
 - Etablert systematiske føringer for arbeidet i møtearenaer for ansattes personalutvikling
 - Har ledere med personalansvar fått tilstrekkelig opplæring i rollen?
 - Er det sikret tilstrekkelig system for støtte i utøvelsen av lederrollen?

Det legges opp til en beskrivende undersøkelse, og ingen ny revisjon.

Undersøkelsen omfatter en etterkontroll av de anbefalingene som ble gitt i forvaltningsrevisjonsrapporten om personalarbeid. I forvaltningsrevisjonsrapporten er anbefalingene basert på hele forvaltningsrevisjonen, og må ses i sammenheng med informasjonen i hele rapporten og ikke som enkeltstående punkter.

Ved gjennomføring av forvaltningsrevisjon om personalarbeid i 2019 ble RSK001 Standard for forvaltningsrevisjon fulgt. RSK 001 sier at revisor skal gi anbefalinger når det er hensiktsmessig med bakgrunn i data, vurdering(er) og konklusjon(er). Revisor skal ikke anbefale detaljerte løsninger.

Revisjon Midt-Norge vektlegger å gi anbefalinger som kan bidra til læring og forbedringer hos revidert enhet. Revisors anbefalinger er ikke pålegg, men en anbefaling til kommunedirektøren om å vurdere anbefalingene.

I vedtaket fra kommunestyret 05.11.2019, ber kommunestyret kommunedirektør om å følge opp rapportens anbefalinger. Dermed har kommunestyret gitt kommunedirektør en oppgave om å følge opp anbefalingene.

Denne undersøkelsen omfatter også to ekstra punkt, som omhandler opplæring av ledere og system for støtte i utøvelsen av lederrollen.

1.3 Metode

Prosjektet er gjennomført som en undersøkelse, og det er dermed ikke krav om å følge standard for forvaltningsrevisjon (RSK001).

Det er gjennomført oppstartsmøte for undersøkelsen, der kommunedirektør presenterte organisasjonen og arbeidet med personalarbeid. Det er skrevet referat fra møtet, som er godkjent av kommunedirektør.

Revisor har gjennomgått følgende skriftlig dokumentasjon:

- Etiske retningslinjer
- Personelhåndbok
- Arbeidsreglement
- Permisjonsreglement
- Retningslinjer for avvikshåndtering
- Retningslinjer for oppfølging av sykmeldte
- Rutine for forebygging mobbing og trakassering
- Rutine for konflikthåndtering
- Prosedyre for håndtering av brudd på arbeidsmiljølovens bestemmelser
- Rutine for varsling
- Mal én til én samtale
- Arbeidsmiljøundersøkelse Leka kommune vår 2022

Personalkonsulent har per epost svart på spørsmål om rutinene.

Det ble sendt ut elektronisk spørreskjemaundersøkelse 25.04.2023. Spørreundersøkelsen ble avsluttet 19.06.2023, etter fire påminnelser.

Det har vært viktig å innhente en bred tilbakemelding fra ansatte om deres erfaringer knyttet til viktige elementer i personalarbeidet. Revisor har derfor sendt ut et spørreskjema til alle fast ansatte med 20 prosent stilling eller mer. Spørreskjemaet ble sendt til 85 personer, hvorav fem personer har svart på noen spørsmål (6 prosent) og 51 ansatte har svart på alle spørsmål (60 prosent). Undersøkelsen er kontrollert for systematiske skjevheter med hensyn til tjenestetilknytning/enhet. Det er ansatte fra samtlige områder innenfor kommunen som har svart på spørreundersøkelsen. Antall svar reflekterer fordelingen av ansatte, og er representativ.

Revisor har mottatt en henvendelse fra en privatperson om arbeidsmiljø, turnover og ansettelser innenfor helse og velferd, som ikke er undersøkt. Informasjonen er videreformidlet til revisjonens kontaktperson for Leka kommune.

Kommunedirektør fikk tilsendt en foreløpig rapport til uttalelse 29.06.2023. Det ble gjennomført et møte for gjennomgang av den foreløpige rapporten 03.07.2023. I møtet deltok kommunedirektør, personalkonsulent, oppdragsansvarlig revisor og prosjektmedarbeider. Kommunedirektør ønsker ikke å gi en skriftlig tilbakemelding på rapporten før ferdigstilling.

I vedlegg 1 gjengis svar fra spørreundersøkelsen i 2019, som er relevant for undersøkelsespunktene i 2023.

1.4 Om forvaltningsrevisjon om personalarbeid (2019)

På vegne av kontrollutvalget i Leka kommune gjennomførte Revisjon Midt-Norge SA en forvaltningsrevisjon om personalarbeid i 2019. Det var satt opp følgende hovedproblemstillingen for undersøkelsen:

Arbeider Leka kommune systematisk med personalarbeidet for å sikre et trygt arbeidsmiljø?

Problemstillingen ble belyst gjennom fire delproblemstillinger:

1. Har Leka kommune nødvendige rutiner og prosedyrer for personalarbeidet?
2. Håndteres ansettelser – fra behov-til avgang - i tråd med retningslinjene?
3. Ivaretas de ansattes personalutvikling i det daglige arbeidet?
4. Tilrettelegges det for at ansatte skal ha større stillingsandel i kommunen?

Vi konkluderte med følgende:

Vi konkluderer med at kommunen arbeider i noen grad systematisk med personalarbeidet for å sikre et trygt arbeidsmiljø. Kommunen har i hovedsak etablert rutiner for personalarbeidet, ansettelser håndteres i tråd med retningslinjene, arenaer for personalutvikling er etablert og det

tilrettelegges for større stillingsandel. Vi konkluderer imidlertid på følgende mangler ved kommunens personalarbeid:

- *Det har vært manglende oppfølging og bruk av personalrutinene.*
- *Mangler en tydelig organisering med fokus på personalledelse.*
- *Delegasjonsreglement samsvarer ikke med ny kommunelov knyttet til myndighet for personalarbeid.*
- *Det har vært noen mangler knyttet til håndtering av taushetsbestemmelsene i ansettelsessaker.*
- *Det er flere systematiske svakheter ved etablerte arenaer for ansattes personalutvikling. Det mangler ensartede føringer, dokumentasjon på hva som er utført og tilbakemelding og oppfølging av dette.*
- *Det har manglet ressurser som følger opp ansattes personalutvikling i kommunens mindre enheter.*
- *Det mangler en årlig rapportering til politisk nivå av arbeidet med å tilrettelegge for at ansatte skal ha større stillingsandel.*

Videre har revisor følgende anbefalinger:

- *Å sikre tilstrekkelige ressurser til personalledelse med ansvar for å følge opp kommunens rutiner knyttet til personalarbeid og sikre at disse brukes. Videre etablere systematiske føringer for arbeidet i møtearenaer for ansattes personalutvikling. Videre ansvar for å følge opp personalarbeidet til ansatte i mindre enheter i kommunen.*
- *Å oppdatere kommunens delegasjonsreglement slik at de er i samsvar med bestemmelser til personalarbeid i ny kommunelov.*
- *Å gjennomføre opplæring knyttet til håndtering av taushetsbestemmelsene ved ansettelsessaker.*

Kommunestyret behandlet rapporten i kommunestyrets sak 65/19.

I kontrollutvalgets sak 15/20 orienterte kommunedirektør om hvordan forvaltningsrevisjonen om personalarbeid er fulgt opp. I protokollen fra møtet står det følgende under behandling av saken:

Kommunedirektøren orienterte.

Kommunen har satt i gang et arbeidsmiljøprosjekt.

For å gi mer effektiv personalledelse, blir en ny organisering med kommunalsjefer innført, og personalkonsulenten blir involvert i større grad.

System rundt personalmøter, instruksjer, medarbeidersamtaler mm. er etablert.

Programvare for delegeringsreglement er anskaffet.

Problem knyttet til taushetsbestemmelsene ved tilsettingssaker blir mindre når kommunedirektøren foretar alle tilsettinger.

Kontrollutvalget vedtar å ta kommunedirektørens informasjon til orientering.

2 LEDERSTØTTE I PERSONALARBEIDET

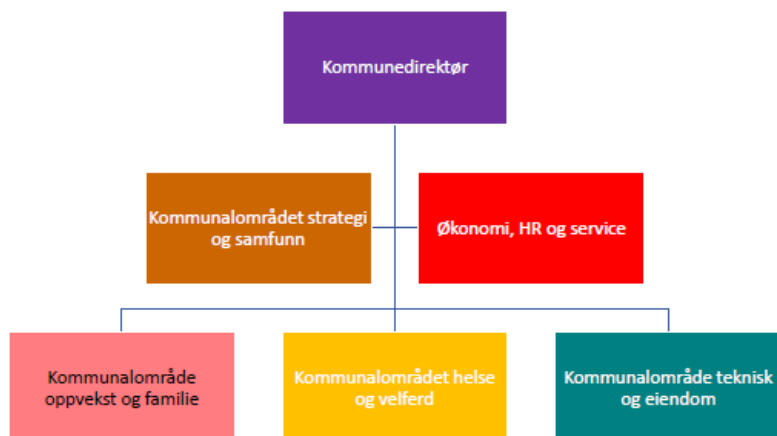
I dette kapittelet beskriver vi organisering av personalansvar, hvilke rutiner kommunen har for personalarbeidet, og om disse etterleves. Videre beskriver vi opplæring av ledere og ressurser til personalarbeid.

2.1 Organisering av personalansvar

I forvaltningsrevisjonen om personalarbeid fra 2019 ble det pekt på at det mangler en personalleder for å følge opp personalarbeidet i kommunens enheter. Stab- og støttefunksjoner var blitt en del av linjeorganisasjonen, og mange mindre enheter var samlet i direkte linjer fra kommunedirektøren. Dette ga en krevende organisasjon å følge opp i personalarbeidet, og påvirket blant annet den daglige oppfølgingen av personalarbeidet i kommunen.

Kommunestyret behandlet i juni 2020¹ en sak om administrativ omorganisering, og vedtok ny organisasjonsmodell.

Figur 1. Organisasjonskart Leka kommune



¹ Kommunestyrets sak 51/2020 av 18.06.2020.

Tre kommunalsjefer for tjenesteområdene kom inn som nytt nivå, og i tillegg ble det opprettet stilling som kommunalsjef for strategi og samfunn i stab. Kommunalsjefene ble ansatt høsten 2020 og vinteren/våren 2021. Ifølge kommunedirektør foreligger det nylig oppsigelse av to kommunalsjefer, og kommunedirektør forteller at det er under vurdering om disse blir erstattet.

Kommunedirektør har personalansvaret for kommunalsjefene, og disse har personalansvaret for det underliggende enhetsledernivået. Øvrig personalansvar er lagt til enhetslederne.

Kommunen har ikke opprettet stilling som personalleder, men har fremdeles en personalkonsulent.

Ifølge kommunedirektør er det etablert skarpe grenser mellom politikk og administrasjon. Det er lagt vekt på å få ryddige, tydelige roller, men samtidig at det skal være rom for dialog og diskusjoner. Dette fungerer etter hans mening veldig godt nå.

Dagens kommunedirektør forteller at han har fokusert mye på endringsledelse, virksomhetsstyring og målsettinger.

Utviklingsarbeidet har bl.a. bestått av følgende:

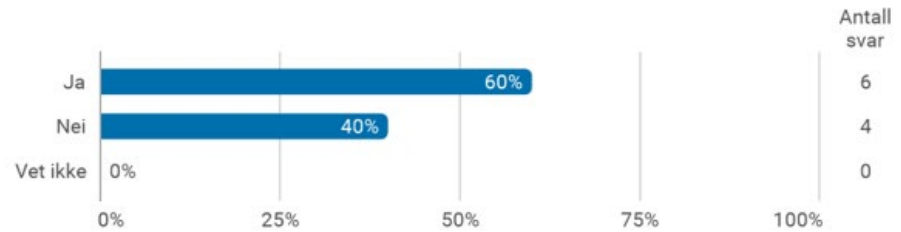
- Arbeidsmiljøprosjekt som ble startet i 2020, - dette pågår fortsatt
- Håndtering av forventningspress: bygge opp en *vi-kultur*
- «Disc»-undersøkelse for å få bevissthet om ulike personlighetstyper
- Prestasjonsbasert arbeidsmiljø – framsnaking i stedet for skuling på hverandre
- Felles rammeverk for ledelsen: misjon, spilleregler og grunnleggende forutsetninger
- Rolleforståelse: skillet mellom administrasjon og politikk. Bevisstgjøring om lojalitet.
- Omdømmebygging: betydningen av nøyaktig informasjon, tillit og effekten av arbeidet.
- Ytringsfrihet: bevisstgjøring om retten til ytring vs hensynet til lojalitet.
- Bevisstgjøring om hva som er målsettingene for virksomheten

Kommunedirektør lager et årlig felles oppdragsbrev til lederne, der det gis føringer for prioriteringer med økonomiske rammer.

Videre lager kommunedirektør individuelle årlige resultat- og utviklingsplaner for alle ledere. Disse beskriver forventninger til punkter det er viktig at de leverer på.

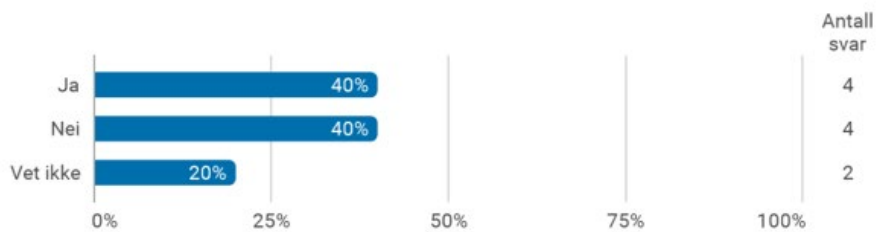
Vi har spurt lederne om de opplever at det er tydelig hvilke arbeidsoppgaver som ligger til stillingen.

Figur 2. Lederes opplevelse av om det er tydelig hvilke arbeidsoppgaver som ligger til stillingen



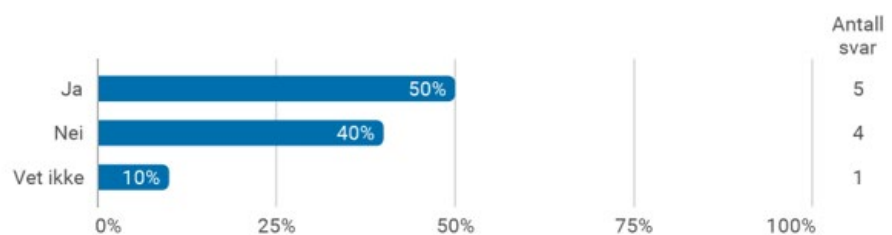
Videre har vi spurt lederne om de opplever at det er en tydelig organisering av personalansvaret.

Figur 3. Lederes opplevelse av om det er tydelig organisering av personalansvar



Lederne i kommunen fikk spørsmål om personalsvaret er skriftliggjort.

Figur 4. Ledernes svar på spørsmål om personalansvaret er skriftliggjort



Nesten alle ansatte oppgir at de vet hvem som er nærmeste leder, det er tre personer som er usikre.

2.2 Rutiner for personalarbeidet og etterlevelse av rutinene

I forvaltningsrevisjonen om personalarbeid fra 2019 ble det vurdert at kommunen har etablert rutiner for personalarbeid i kommunens personalhåndbok. Denne ga etter revisors vurderinger føringer for kommunens personalarbeid i et tilstrekkelig omfang. Det så ut til at det har vært manglende oppfølging av rutinene i det daglige arbeidet. Dette kom til uttrykk i ansattundersøkelsen hvor et flertall mente at kommunen ikke har nødvendige rutiner, videre at disse ikke følges, samt at det har vært manglende kompetanse i det daglige personalarbeidet.

2.2.1 Skriftlige rutiner

Revisor har fått tilsendt kommunens skriftlige rutiner for personalarbeidet.

Personalhåndboken, som omhandler personalpolitikk, rekruttering, permisjoner osv., er under revidering. I 2021 ble arbeidsreglement, etiske retningslinjer, oppfølging av sykmeldte og permisjonsreglement revidert. Det er ikke en plan for ferdigstillelse av øvrige tema i personalhåndboken. Dette skyldes flere forhold. Det har kommet oppgaver som må prioriteres, og sykefravær mv har gjort at de ikke har hatt ressurser til å jobbe med revidering på en stund. Bestemmelsene i personalhåndboken gjelder inntil nye er vedtatt.

Kommunen har sendt revisor følgende rutiner og retningslinjer.

- Etiske retningslinjer
- Personalhåndbok
- Arbeidsreglement
- Permisjonsreglement
- Retningslinjer for avvikshåndtering
- Retningslinjer for oppfølging av sykmeldte
- Rutine for forebygging mobbing og trakassering
- Rutine for konflikthåndtering
- Prosedyre for håndtering av brudd på arbeidsmiljølovens bestemmelser
- Rutine for varsling
- Mal én til én samtale

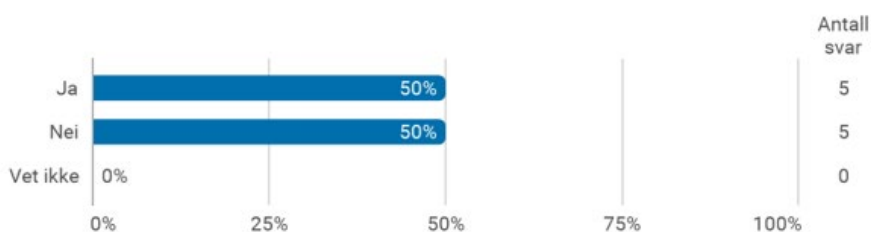
2.2.2 Erfaringer fra ansatte om kommunens rutiner for personalarbeid

I 2019 svarte 39 prosent av de ansatte som svarte på spørreundersøkelsen, at de er helt eller delvis enig i at kommunen har nødvendige rutiner og prosedyrer for sitt personalarbeid. Resterende 61 prosent var ikke enig i dette. (n=46)

Vi har i spørreundersøkelsen i 2023 spurt ansatte om kommunen har nødvendige rutiner for sitt personalarbeid. 31 prosent av de ansatte bekrefter dette, mens 36 prosent mener at kommunen ikke har nødvendige rutiner. Det er 33 prosent som svarer at de ikke vet. (n=55)

Vi har spurt ledere med personalansvar om kommunens rutiner for personalarbeid.

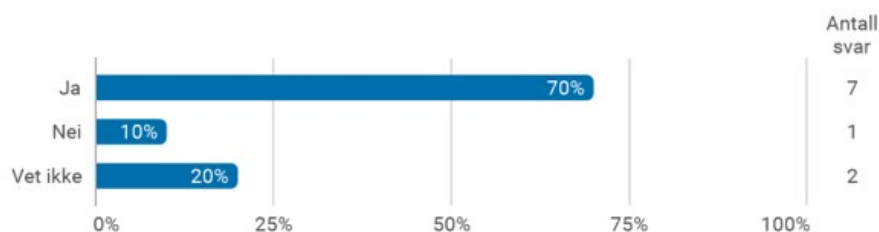
Figur 5. Svar fra ledere om kommunen har nødvendige rutiner for personalarbeid



Vi fulgte opp med å spørre lederne som svarte nei om hvilke rutiner de mener mangler. Det nevnes blant annet avvikssystem, oppfølging av nyansatte, sykefravær og tydeliggjøring av hvem som har ansvar for hva.

Videre har vi spurt lederne om de kjenner til hvor de finner rutinene for personalarbeid.

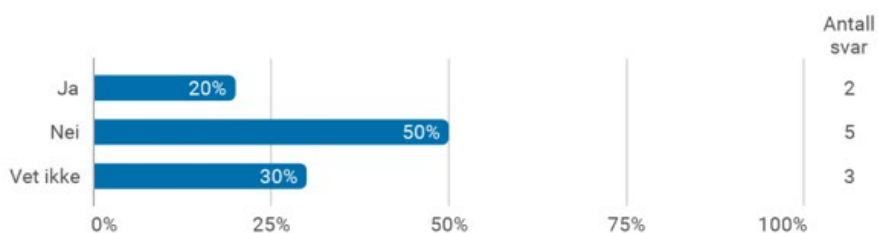
Figur 6. Lederes svar på om de kjenner til hvor de finner rutinene for personalarbeid



I 2019 svarte 30 prosent av de ansatte er helt eller delvis enig i at rutinene for personalarbeid følges i det daglige i kommunen. 70 prosent av ansatte var uenige i dette, det var ingen forskjell mellom de ulike enhetene. (n=46)

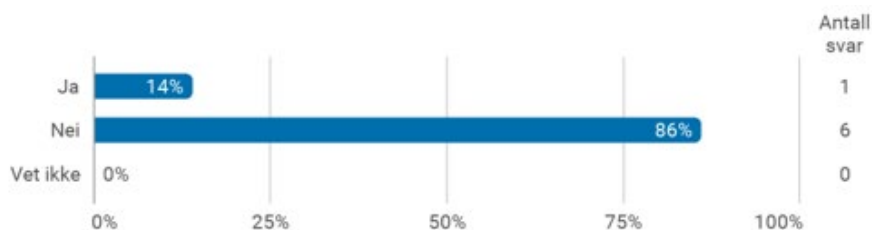
I 2023 er lederne er spurt om rutinene følges i det daglige arbeidet.

Figur 7. Lederes svar om rutiner for personalarbeid følges til daglig



Vi har også spurt tillitsvalgte om kommunen har nødvendige rutiner for personalarbeidet.

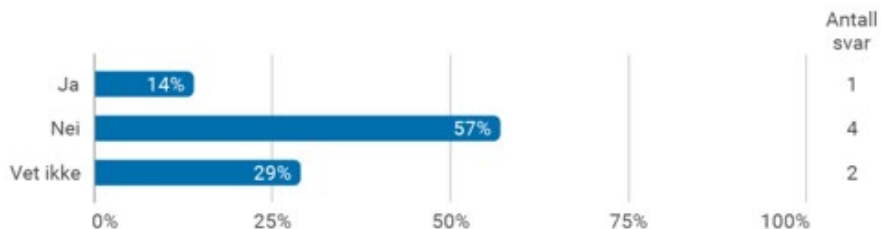
Figur 8. Tillitsvalgtes inntrykk av om kommunen har nødvendige rutiner for personalarbeid



Seks av syv tillitsvalgte oppgir at de kjenner til hvor rutinene for personalarbeid finnes.

Videre har vi spurt de tillitsvalgte om rutinene for personalarbeid følges til daglig.

Figur 9. Tillitsvalgtes inntrykk av om rutiner følges til daglig



Som avsluttende kommentarer nevnes av flere et ønske om at felles rutiner utformes, følges og revideres jevnlig. En ansatt beskriver at det oppleves som at det er mange konger på egen tue uten noen form for oppfølging, ettersyn eller korreksjon. Det skaper usikkerhet og ulikhet innad i en veldig liten organisasjon, og det blir veldig synlig.

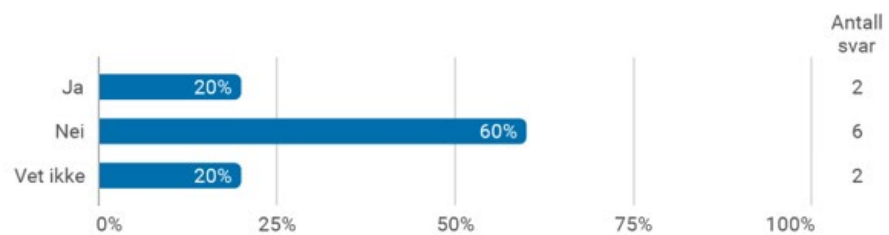
2.3 Opplæring av ledere med personalansvar

I forvaltningsrevisjonen om personalarbeid fra 2019 ble det pekt på manglende kompetanse i det daglige personalarbeidet.

Kommunedirektør forteller at han følger opp kommunalsjefene knyttet til opplæring og ledelse. Han legger seg ikke bortom hvordan de utfører oppgavene overfor sine ansatte, utover å formidle grunnpilarene for ledelse i kommunen. Samt at lederskapet bør være basert på kommunens verdier; trygghet, trivsel og kvalitet.

Vi har spurt lederne om de opplever å ha fått tilstrekkelig opplæring i lederrollen.

Figur 10. Ledernes svar på om de har fått tilstrekkelig opplæring i lederrollen

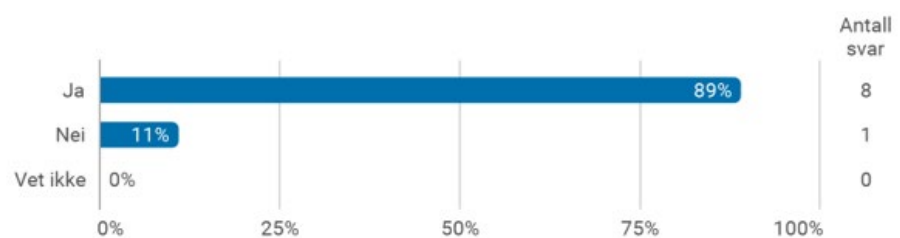


Som oppfølgingsspørsmål til de som svarte nei, ble det spurt om hva de savner opplæring i.

Det nevnes blant annet regelverk og rutiner som skal følges, felles avklaringer og avklart samarbeid.

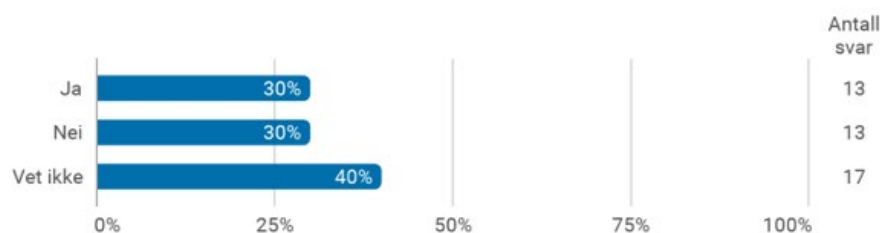
Videre har vi spurt lederne om de har noen å diskutere personalsaker med ved behov.

Figur 11. Lederes svar på om de har noen å diskutere personalsaker med ved behov



Vi har også spurt ansatte uten personalansvar om deres inntrykk av om leder har tilstrekkelig kompetanse til å følge opp personalarbeidet.

Figur 12. Ansattes opplevelse av om nærmeste leder har tilstrekkelig kompetanse til å følge opp personalarbeid



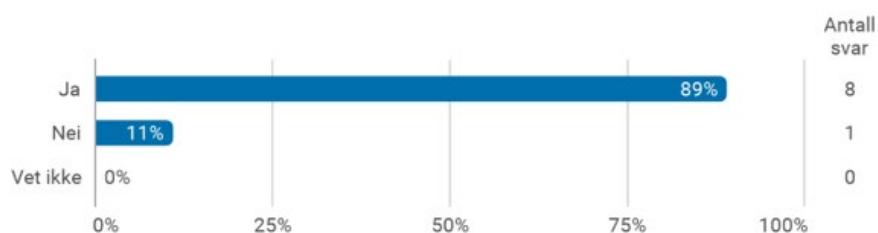
I 2019 svarte 47 prosent av ansatte er helt eller delvis enig i at kommunen har tilstrekkelig kompetanse til å følge opp sitt personalarbeid. 53 prosent av ansatte var helt eller delvis uenig i dette. (n=45)

2.4 Ressurser til personalarbeid

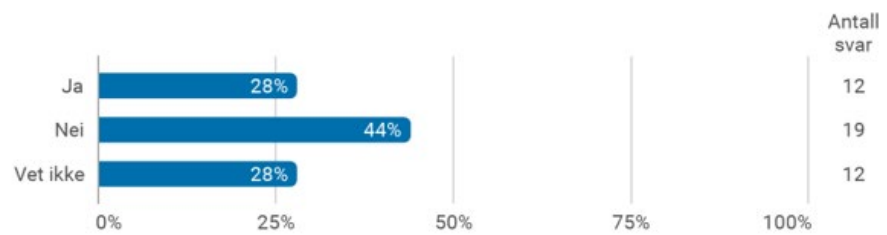
I forvaltningsrevisjonen om personalarbeid fra 2019 vurderte revisor at det manglet ressurser til å følge opp personalarbeidet i kommunen ved undersøkelsestidspunktet, og pekte på at det er viktig å sikre at denne er tilstrekkelig for å ivareta gitte føringer.

Kommunedirektør mener at lederne har tilstrekkelig med ressurser for å ivareta personalansvaret sitt. Lederne bruker svært mye tid til personelhåndtering, spesielt knyttet til vikarbruk. Det er stor møteaktivitet på området, bl.a. med personalmøter. Kommunedirektør deltar av og til på disse møtene.

Figur 13. Leders opplevelse av om de har tilstrekkelige ressurser til å følge opp personalarbeid i det daglige



Figur 14. Ansattes opplevelse av om nærmeste leder har tilstrekkelige ressurser til å følge opp personalarbeidet i det daglige



Ansatte har fått mulighet til å utdype hvorfor de mener at leder ikke har kompetanse og/eller ressurser til å følge opp personalarbeidet. Mange av kommentarene handler om at leder ikke har tilstrekkelig tid til å utføre arbeidsoppgavene, og at det er for mange arbeidsoppgaver og ansvar tillagt leder.

Spesielt innenfor helse og velferd trekker ansatte frem leders manglende ressurser til personalarbeid.

3 UTØVELSE AV PERSONALANSVAR

3.1 Dialog mellom leder og ansatt

I forvaltningsrevisjonen om personalarbeid fra 2019 ble det avdekket svakheter knyttet til personalmøter, medarbeidersamtaler, samarbeid mellom ledelse og tillitsvalgte/verneombud og varslingsklima.

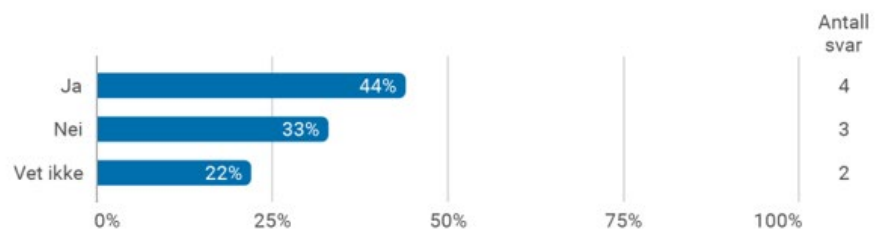
3.1.1 Varslings- og ytringsklima

I forvaltningsrevisjonen om personalarbeid fra 2019 ble de ansatte spurt om de opplevde det trygt å varsle om kritikkverdige forhold. Det var 45 ansatte som svarte på spørsmålet, der det var store sprik i svarene. Det var 56 prosent som var helt eller delvis enig i at det var trygt å varsle, og 44 prosent som var helt eller delvis uenig i dette. Vi spurte videre om kritikkverdige forhold blir fulgt opp på en systematisk måte. Resultatene viste at 56 prosent av ansatte var helt eller delvis uenig i at kritikkverdige forhold blir fulgt opp på en systematisk måte, 44 prosent var helt eller delvis enig i dette.

I 2023 har vi spurt om ulike element i varslings- og ytringsklima.

Vi har spurt lederne om de er trygg på at varsel blir fulgt opp på en systematisk måte.

Figur 15. Lederes svar på om de føler seg trygg på at varsel om kritikkverdige forhold blir fulgt opp på en systematisk måte



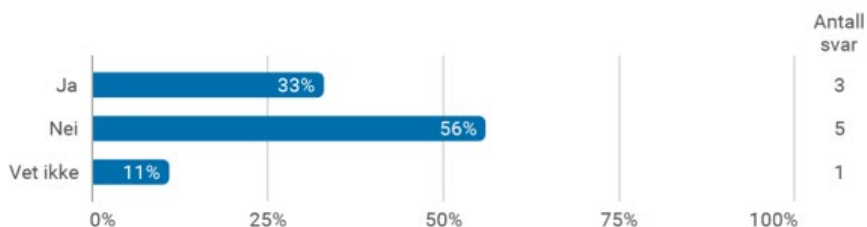
Vi har spurt ansatte uten personalansvar samme spørsmålet.

Figur 16. Svar fra ansatte uten personalansvar om de føler seg trygg på at varsel blir fulgt opp på en systematisk måte



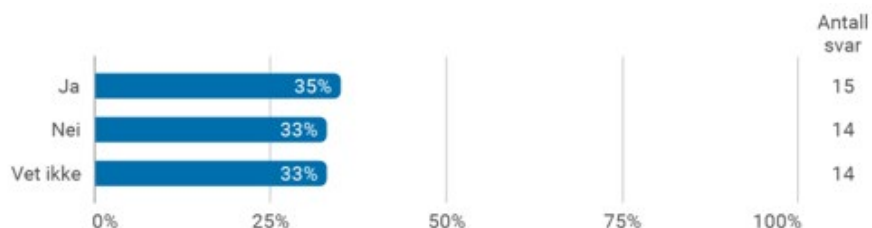
Videre har vi spurt lederne om de føler seg trygg på at de ikke blir utsatt for gjengjeldelse ved varsling.

Figur 17. Lederes svar på om de føler seg trygg på at de ikke blir utsatt for gjengjeldelse ved varsling om kritikkverdige forhold



Vi har også her spurt ansatte uten personalansvar om det samme.

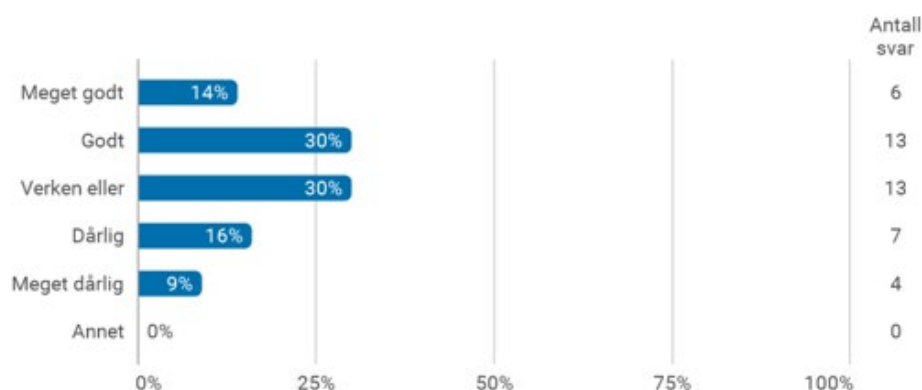
Figur 18. Svar fra ansatte uten personalansvar om de føler seg trygg på at de ikke blir utsatt for gjengjeldelse dersom de varsler om kritikkverdige forhold



Vi har spurt lederne om hvordan de opplever ytringsklimaet på sin arbeidsplass. Det er spredning i svarene fra meget godt, til verken eller og meget dårlig. Som kommentar nevnes at ytringsklima må arbeides med kontinuerlig, og at organisasjonen påvirkes av det politiske og eksterne ytringsklimaet. Det nevnes videre at noen tema blir dysset ned, og at noen medarbeidere ikke tolererer uenighet eller å høre andres meninger.

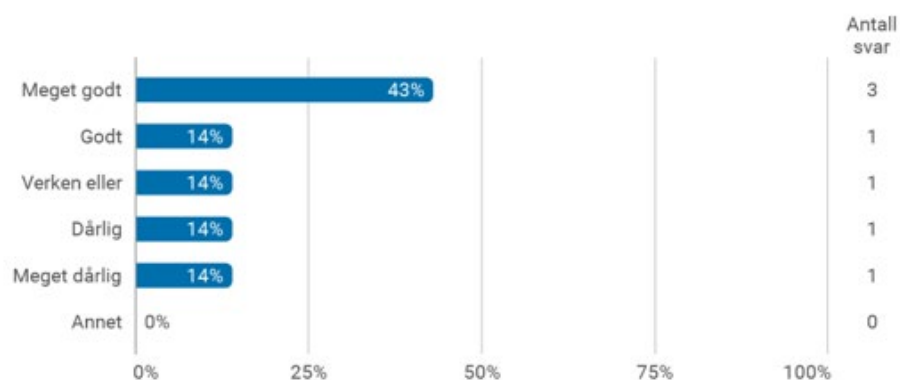
Vi har spurt ansatte uten personalansvar om hvordan de opplever ytringsklimaet.

Figur 19. Opplevelsen av ytringsklimaet for ansatte uten personalansvar ved sin arbeidsplass



Samarbeid mellom arbeidsgiver og tillitsvalgte er viktig i en organisasjon. Derfor har vi også spurt de tillitsvalgte om hvordan de opplever ytringsklimaet.

Figur 20. Tillitsvalgtes opplevelse av ytringsklimaet ved sin arbeidsplass



Det er flere ansatte som i kommentarfelt nevner at det er høy turnover, noe som kan skyldes dårlig arbeidsmiljø og/eller dårlig ledelse. Det nevnes også at påbegynt prosjekt for å bedre arbeidsmiljøet ikke blir fulgt opp.

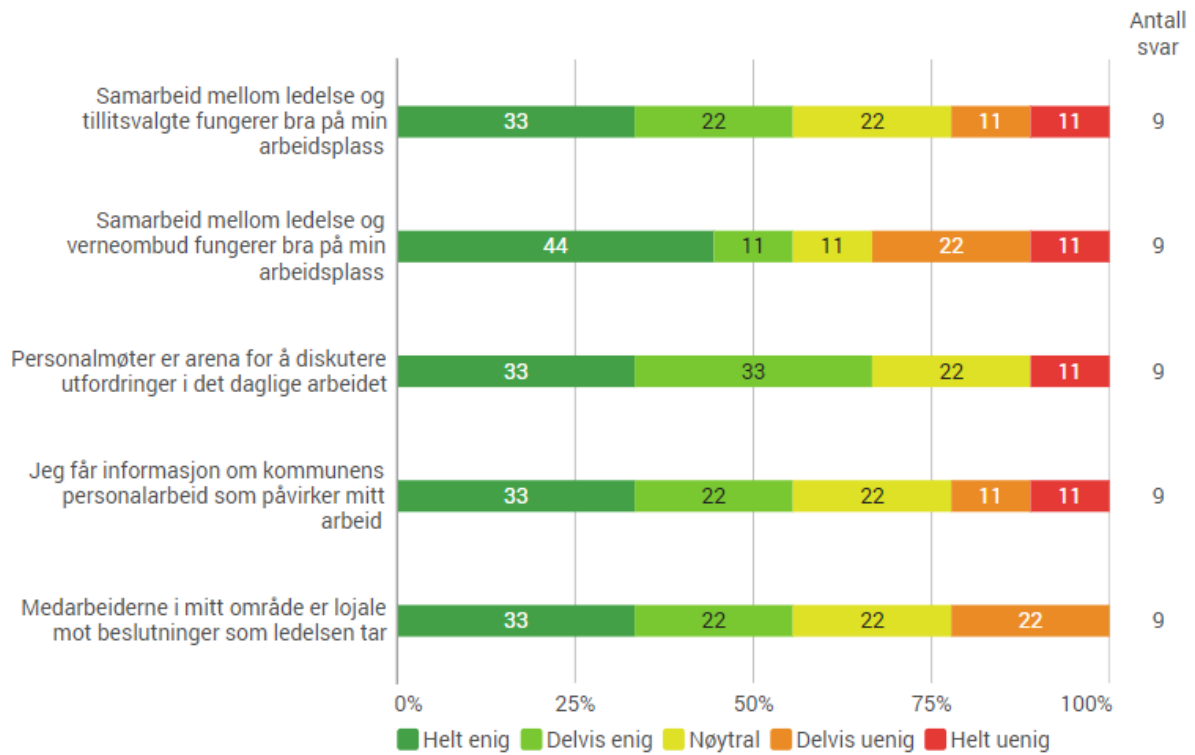
3.1.2 Samarbeid mellom leder og ansatte

I forvaltningsrevisjonen om personalarbeid fra 2019 ble det vurdert at kommunen har etablert arenaer for dialog mellom ledelse og ansatte. Dette ble ivaretatt gjennom personalmøter, møter mellom tillitsvalgte og ledelsen, medarbeidersamtaler og varsling blant kommunens ansatte. Imidlertid fungerer ikke møtearenaene så godt i praksis i alle enheter.

Videre savnes at kommunen etablerer en mer systematisk tilnærming til disse møtearenaene og at det blir tydelig at lederne for enhetene har ansvar for å følge dette opp.

Vi har spurt lederne om deres opplevelse av samarbeid med ansatte.

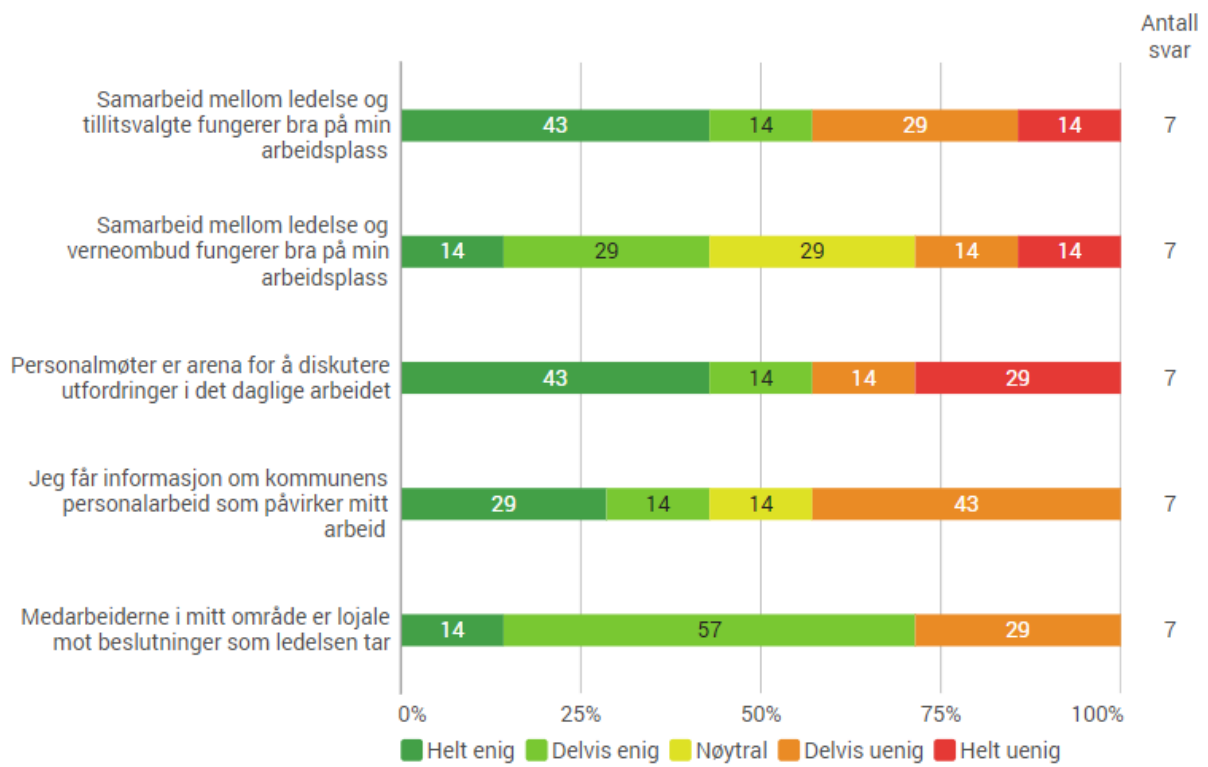
Figur 21. Lederes opplevelse av samarbeid mellom ledelse og ansatte



Som utdypende kommentarer nevnes at uklare regler og rutiner skaper usikkerhet, både for leder og for de ansatte. Videre tillates det omkamper om saker, noe som skaper usikkerhet.

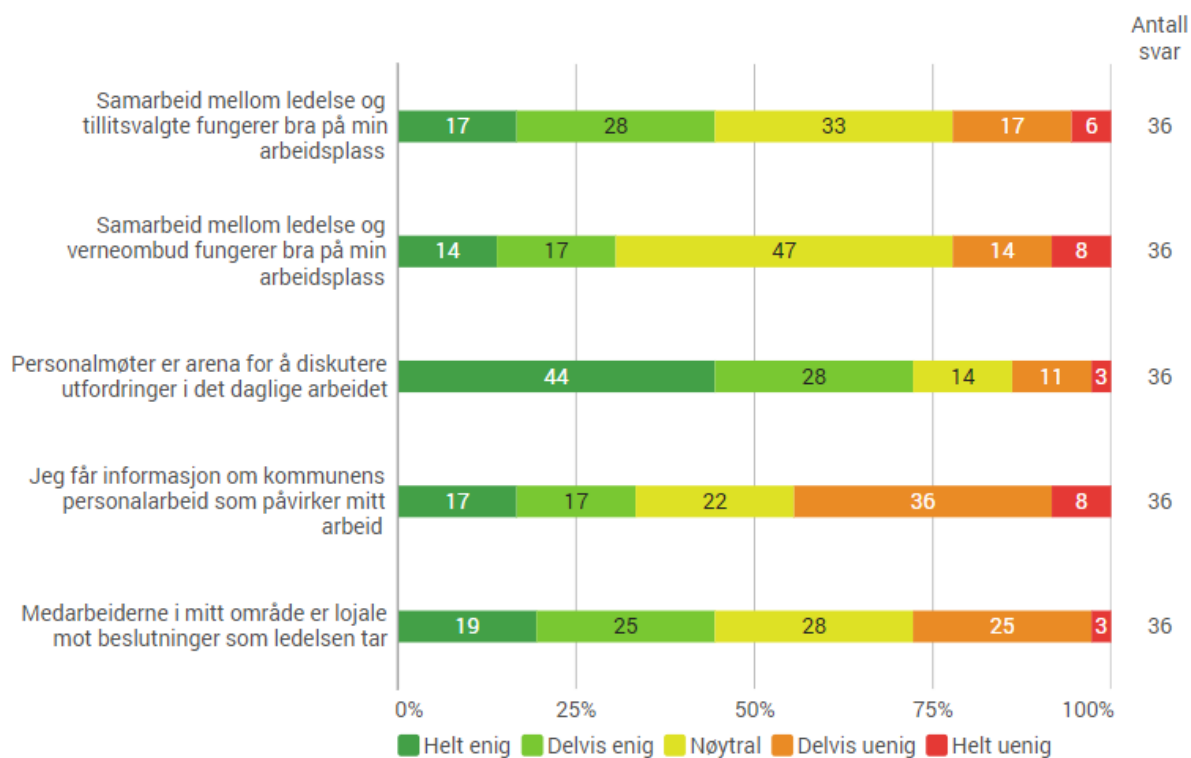
Vi har også spurt de tillitsvalgte om deres opplevelse av samarbeid mellom ledere og ansatte.

Figur 22. Tillitsvalgtes opplevelse av samarbeid mellom ledelse og ansatte



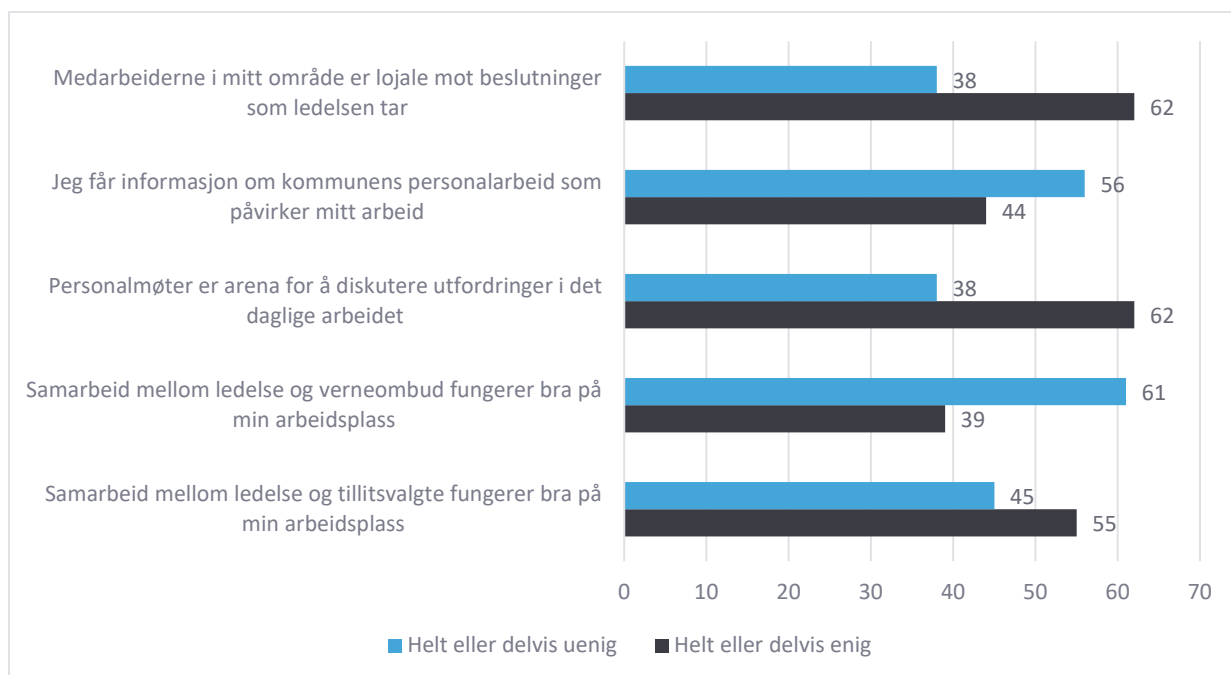
I tillegg har vi spurt øvrige ansatte de samme spørsmålene.

Figur 23. Ansatte uten personalansvar og verneombuds opplevelse av samarbeid mellom ledelse og ansatte



I 2019 svarte de ansatte (n=45) følgende (prosent):

Figur 24. Ansattes opplevelse av samarbeid mellom ledelse og ansatte (2019)



3.1.3 Medarbeidersamtale

I forvaltningsrevisjonen om personalarbeid fra 2019 ble det konstatert at det var en stor del av ansatte som ikke hadde gjennomført medarbeidersamtaler med nærmeste leder ved undersøkelsestidspunktet. Det var vår vurdering at de enhetene som hadde gjennomført medarbeidersamtaler hadde gjort det på ulike måter. Revisor savnet etablering av et ensartet system for å gjennomføre og følge opp medarbeidersamtaler.

Leka kommune har en udatert mal for medarbeidersamtale. Den angir hva som bør tenkes gjennom før samtalen. Videre inneholder malen ulike tema for samtalen, der man kan fylle inn endringsforslag. Skjemaet skal signeres av begge parter, og skal ikke arkiveres i personalarkiv, men være konfidensielt mellom partene.

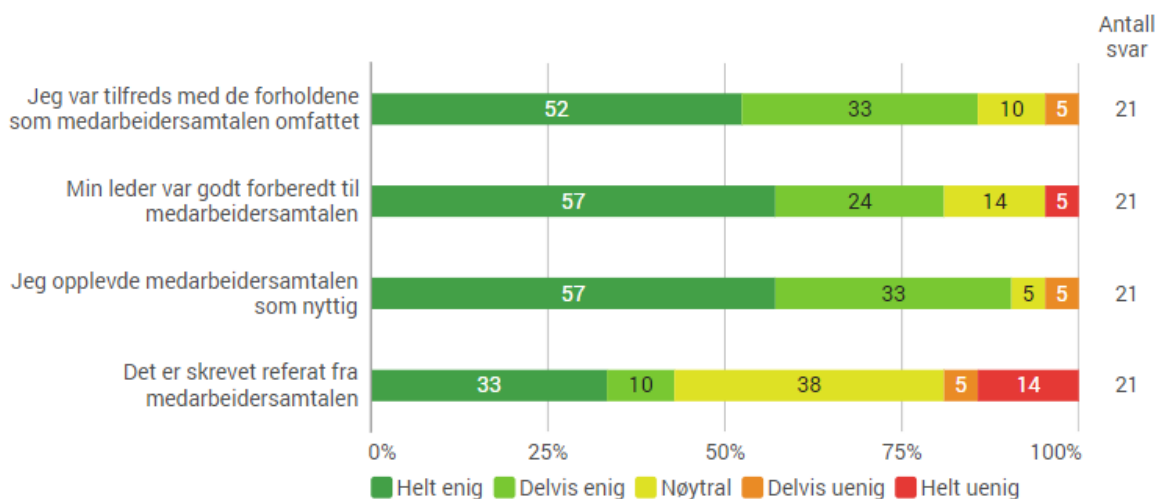
Vi har spurt alle ansatte om de har hatt medarbeidersamtale med sin leder siste 12 måneder.

Figur 25. Alle ansattes tilbakemelding på om medarbeidersamtale er gjennomført



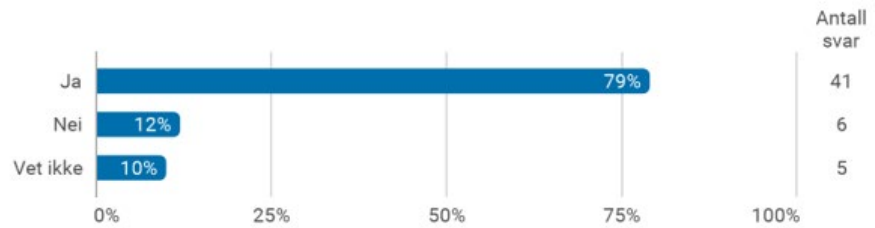
Det ble stilt oppfølgingsspørsmål til de ansatte som bekreftet å ha gjennomført medarbeidersamtale. Oppfølgingsspørsmålene handler om den ansattes opplevelse av medarbeidersamtalen.

Figur 26. Ansattes opplevelse av medarbeidersamtalen



Medarbeidersamtaler skal ifølge kommunens rutiner gjennomføres årlig. Det er også viktig i en organisasjon at ansatte kan ta opp løpende spørsmål med sin nærmeste leder. Vi har derfor spurt alle ansatte om de opplever å ha en slik mulighet.

Figur 27. Ansattes opplevelse av mulighet til å ta opp spørsmål med nærmeste leder utenom medarbeidersamtale



4 OPPSUMMERING

Revisor har undersøkt om Leka kommune har tilrettelagt for god oppfølging av personalarbeid.

Vi har undersøkt følgende punkter:

- *Har Leka kommune tilrettelagt for god oppfølging av personalarbeid?*
 - *Er følgende anbefalinger fra forvaltningsrevisjonen om personalarbeid fulgt opp?*
 - *Sikret tilstrekkelige ressurser til personalledelse med ansvar for å følge opp kommunens rutiner knyttet til personalarbeid og sikret at rutinene brukes*
 - *Sikret tydelig organisering av personalansvar*
 - *Etablert systematiske føringer for arbeidet i møtearenaer for ansattes personalutvikling*
 - *Har ledere med personalansvar fått tilstrekkelig opplæring i rollen?*
 - *Er det sikret tilstrekkelig system for støtte i utøvelsen av lederrollen?*

Våre betraktninger er at kommunen bare delvis har lagt til rette for god oppfølging av personalarbeidet. Det er i hovedsak ikke forbedringer for de svakhetene som ble avdekket i 2019.

Revisor har undersøkt ulike elementer i personalarbeidet. Vi har sett på organisering av personalansvar, rutiner for personalarbeidet, opplæring av ledere og ressurser til personalarbeid.

Vi ser at det er gjort et arbeid med å etablere en ny organisasjonsstruktur. Det er blandede tilbakemeldinger på om ledere opplever at det er tydelig organisering av personalansvar og hvilke oppgaver som ligger til lederstillingene. Rundt halvparten av lederne oppgir at lederansvaret ikke er skriftliggjort, noe som kunne bidratt til å tydeliggjøre lederrollen.

Kommunen har også arbeidet med å oppdatere rutiner, men noe av arbeidet gjenstår fremdeles. Ansatte kjenner til hvor rutinene finnes, men det er overvekt av tilbakemeldinger om at kommunen ikke har nødvendige rutiner. Det er tydelige tilbakemeldinger om at både ansatte og ledere opplever at rutiner ikke følges. Det kan skape ulik praksis og manglende likebehandling av ansatte.

Ledere oppgir at de ikke har fått tilstrekkelig opplæring i personalarbeidet. Det er imidlertid positivt at lederne oppgir å ha støttepersoner de kan bruke ved behov. Det er blandede tilbakemeldinger om ansatte opplever at leder har tilstrekkelig kompetanse innenfor personalarbeid.

Ledere oppgir å ha tilstrekkelige ressurser til å følge opp personalarbeidet i det daglige. Ansattes tilbakemelding er imidlertid i hovedsak det motsatte.

Videre har revisor undersøkt ulike elementer i dialogen mellom leder og ansatte. Vi har undersøkt ytringsklima, samarbeid mellom leder og ansatte og gjennomføring av medarbeidersamtaler.

Det er blandede tilbakemeldinger om ytrings- og varslingsklimaet for de ansatte. Det er mange ansatte som ikke føler seg trygg på at varsel blir fulgt opp på en systematisk måte, og at de ikke vil bli utsatt for gjengjeldelse om de varsler om kritikkverdige forhold. Revisor vil bemerke at det er overvekt av ledere som frykter gjengjeldelse ved varslings. Når det gjelder ytringsklimaet er det spredning, men overvekten av ansatte uten personalansvar opplever ytringsklimaet som godt.

Ledere opplever i hovedsak samarbeid med tillitsvalgte og verneombud som godt. Videre er det positive tilbakemeldinger om personalmøter og lojalitet til beslutninger som tas. Det er også overvekt av positive tilbakemeldinger fra de tillitsvalgte. Øvrige ansatte gir ikke like gode tilbakemeldinger. Det fremstår generelt sett som om personalmøter er en god arena for å diskutere utfordringer i det daglige arbeidet.

Det er fremdeles en overvekt av ansatte som forteller at de ikke har gjennomført medarbeidersamtale med sin leder siste 12 månedene. For de som har gjennomført medarbeidersamtale, er det i hovedsak positive tilbakemeldinger om samtalen. Revisjonen finner det positivt at et stort flertall av ansatte oppgir at de kan ta opp spørsmål med sin leder utenom medarbeidersamtalen.

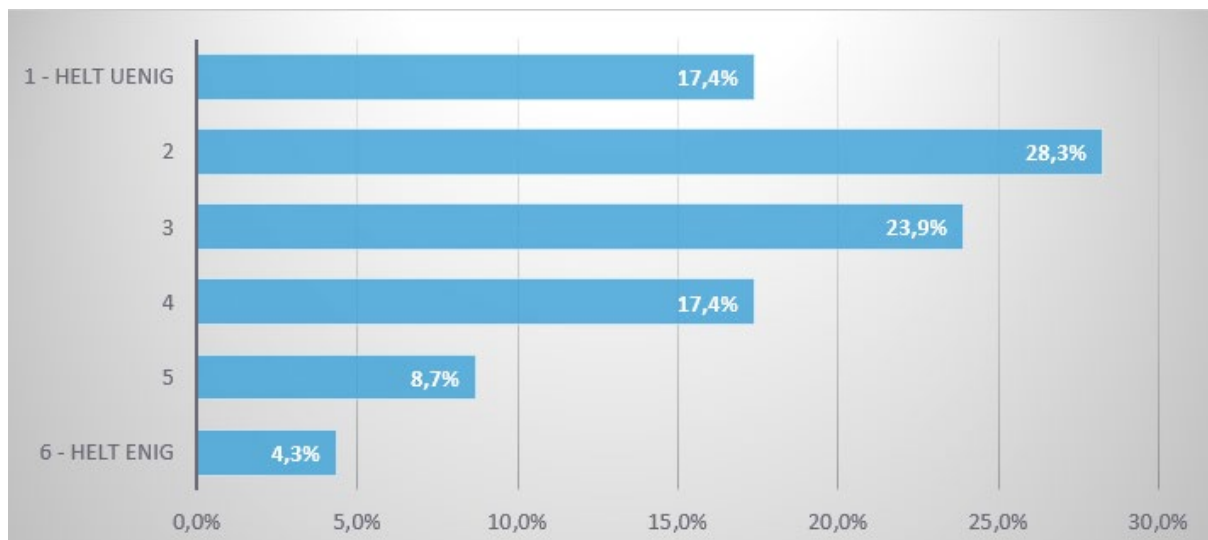
Revisor oppsummerer med at følgende punkt er særlig viktige i arbeidet videre med personalarbeid:

- Sørg for enhetlig praktisering av kommunens rutiner
- Sørg for et trygt varslingsklima

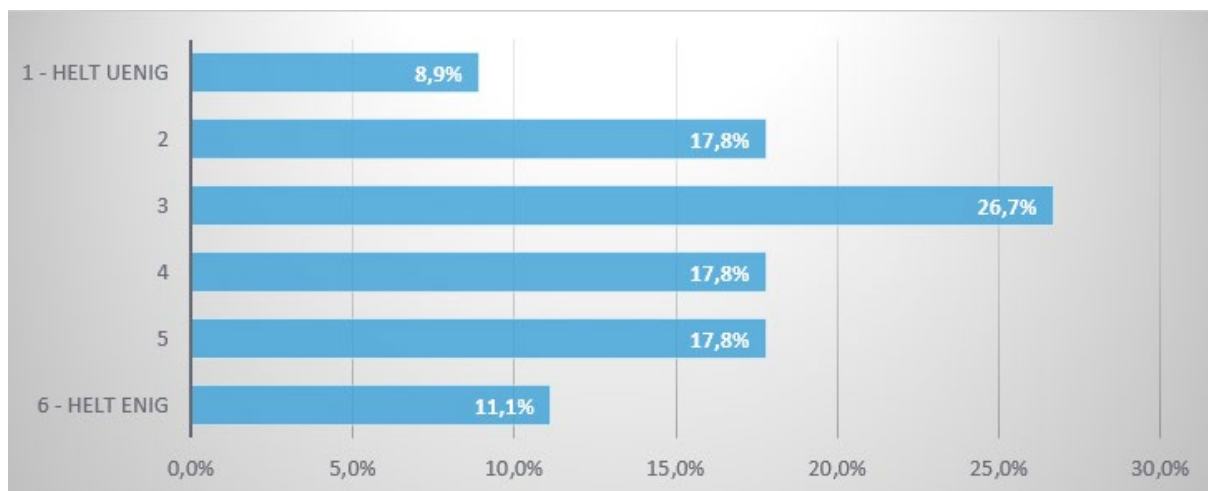
VEDLEGG 1

Vedlegg 1 inneholder svar fra spørreundersøkelsen som ble gjennomført i 2019.

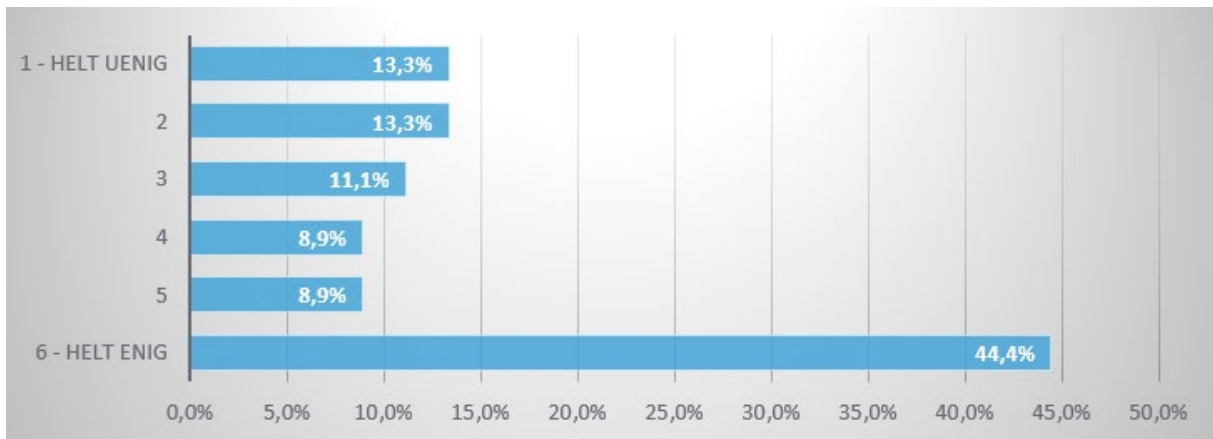
Figur 28. Følges rutinene for personalarbeid opp til daglig i kommunen? (n=46)



Figur 29. Har kommunen tilstrekkelig kompetanse til å følge opp personalarbeidet? (n=45)



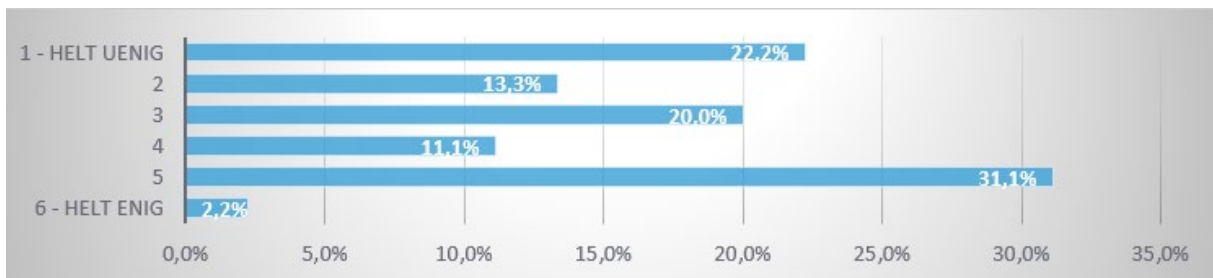
Figur 30. Personalmøter er arena for å diskutere utfordringer i det daglige arbeidet (n=45)



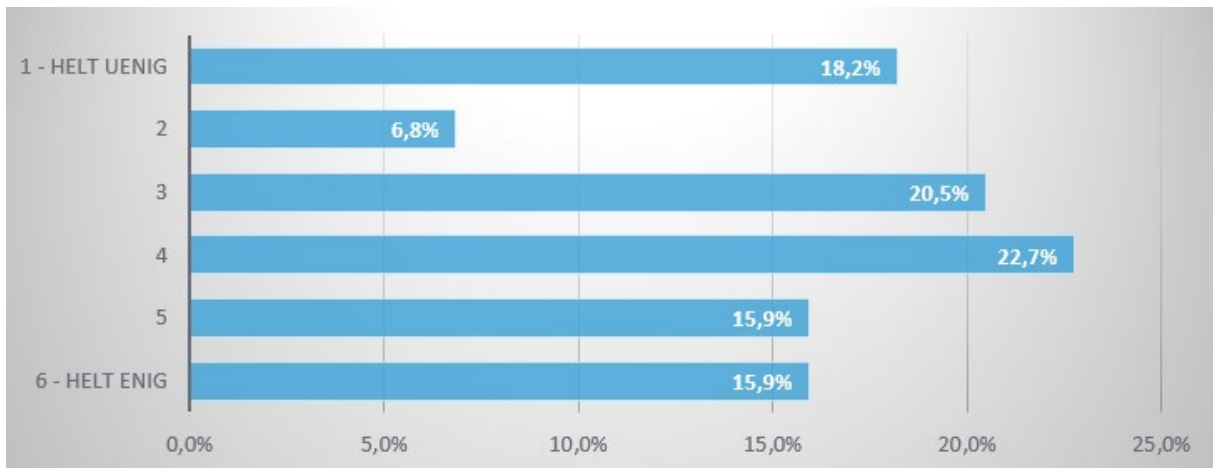
Figur 31. Medarbeidere i mitt område er lojale mot beslutninger som ledelsen tar (n=45)



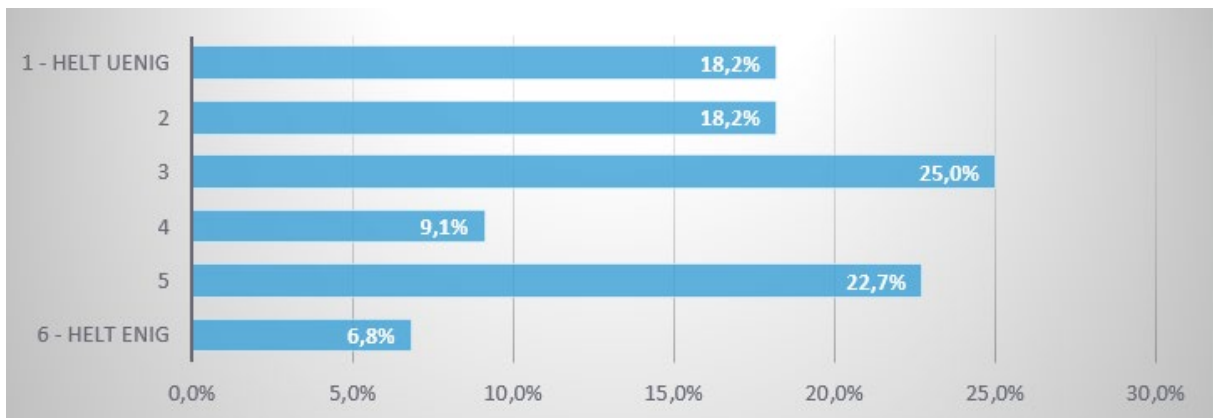
Figur 32. Jeg får informasjon om kommunens personalarbeid som påvirker mitt arbeid (=45)



Figur 33. Samarbeidet mellom ledelse og tillitsvalgte fungerer bra på min arbeidsplass (n=44)



Figur 34. Samarbeidet mellom ledelse og verneombud fungerer bra på min arbeidsplass (n=44)



Figur 35. I min virksomhet er det trygt å varsle om kritikkverdige forhold (n=45)

