



FORVALTNINGSREVISJONSRAPPORT NR. 13-2023

# KOMMUNENS IVARETAKELSE AV ANSATTE

FROGN KOMMUNE

NOVEMBER 2023



# INNHold

<b>SAMMENDRAG</b>	<b>1</b>
Anbefalinger	2
Kommunedirektørens høringsuttalelse	3
<b>1 Innledning</b>	<b>4</b>
1.1 Bakgrunn	4
1.2 Formål og problemstillinger	4
1.3 Avgrensninger i undersøkelsen	4
1.4 Rapportens oppbygging	4
<b>2 Gjennomføring og metode</b>	<b>5</b>
2.1 Dokumentanalyse	5
2.2 Intervjuer og e-poster	5
2.3 Spørreundersøkelse	5
2.4 Dataenes pålitelighet og gyldighet	6
<b>3 Revisjonskriterier</b>	<b>7</b>
3.1 Kilder til revisjonskriterier	7
3.2 Kommunens ansvar for ivaretagelse av egne ansatte	7
3.3 Medvirkning fra arbeidstakere	7
3.4 Medarbeiderundersøkelser	9
3.4.1 10-faktor	9
3.5 Inkluderende arbeidsliv	11
<b>4 Medvirkning fra arbeidstakere</b>	<b>13</b>
4.1 Rutiner for samarbeid mellom ledere, tillitsvalgte og verneombud	13
4.2 Arenaer for medbestemmelse	16
4.2.1 Sentralt medbestemmelsesutvalg	16
4.2.2 Erfaringer med sentrale og lokale arenaer for medbestemmelse	16
4.3 Informasjon til tillitsvalgte og verneombud	19
4.4 Medvirkning ved omorganiseringer	20
4.4.1 Omorganiseringen høsten 2022	20
4.4.2 Omorganiseringer i virksomhetene	22
4.5 Arbeidsmiljøutvalget (AMU)	22
4.6 Revisjonens vurderinger, konklusjon og anbefalinger	23

<b>5 Medarbeiderundersøkelser</b>	<b>25</b>
5.1 Kommunens bruk og erfaringer med 10-faktor	25
5.1.1 Bruk av 10-faktor	25
5.1.2 Erfaringer med 10-faktor	25
5.2 Gjennomføring av medarbeiderundersøkelser	26
5.3 Oppfølging av resultater fra medarbeiderundersøkelser	29
5.3.1 Resultater fra medarbeiderundersøkelser	29
5.3.2 Oppfølging av medarbeiderundersøkelser i virksomhetene	30
5.4 Bruk av andre medarbeiderundersøkelser	33
5.5 Revisjonens vurderinger, konklusjon og anbefalinger	33
<b>6 Inkluderende arbeidsliv</b>	<b>35</b>
6.1 Inkluderende arbeidsliv (IA)	35
6.2 Målsettinger og arbeid for et inkluderende arbeidsliv (IA)	35
6.3 Sykefravær	38
6.3.1 Statistikk for sykefravær	38
6.3.2 Forebygging av sykefravær	39
6.3.3 Oppfølging av sykemeldte	41
6.4 Revisjonens vurderinger, konklusjon og anbefalinger	44
<b>7 Litteraturliste</b>	<b>45</b>
<b>VEDLEGG: KOMMUNEDIREKØRENS HØRINGSSVAR</b>	<b>48</b>

Tabell 1: Samhandlingsarenaer .....	14
Tabell 2: Svarprosent for 10-faktor 2016-2023 .....	27
Tabell 3: Sykefravær første og andre tertial 2022 og 2023.....	38

Figur 1: Rutiner for samarbeid mellom ledelse, tillitsvalgte og verneombud.....	15
Figur 2: Samarbeid mellom arbeidsgiver og representanter for ansatte .....	18
Figur 3: Møter mellom ledelse, tillitsvalgte og verneombud .....	20
Figur 4: Gjennomføring av 10-faktor i virksomhetene .....	28
Figur 5: Resultater fra 10-faktor 2016-2023.....	29
Figur 6: Vurderingskrysset for 10-faktor.....	30
Figur 7: Tiltaksmatrisen for 10-faktor .....	31
Figur 8: Mal for handlingsplan.....	31
Figur 9: Oppfølging av 10-faktor .....	32
Figur 10: Kjennskap til IA-avtalen .....	37
Figur 11: Sykefravær 2015-2022 .....	39
Figur 12: Eksempler på foreslåtte tiltak for å øke nærværet.....	40

Figur 13: Rutiner og praksis for å forebygge sykefravær .....	41
Figur 14: Flytskjema ved sykefravær .....	42
Figur 15: Utdrag fra plan for oppfølging av sykmeldte .....	43

## SAMMENDRAG

Formålet med undersøkelsen har vært å undersøke kommunens arbeid for å ivareta egne ansatte. Med ansatte mener vi her arbeidstakere som har et arbeidsforhold med kommunen, jf. arbeidsmiljøloven.

Undersøkelsen har følgende problemstillinger:

1. I hvilken grad har kommunen rutiner og praksis for å ivareta medvirkning fra arbeidstakerne?
2. I hvilken grad har kommunen et systematisk arbeid for å gjennomføre og følge opp medarbeiderundersøkelser?
3. I hvilken grad følger kommunen opp egne avtaler om et inkluderende arbeidsliv?

### Hovedfunn

1. Kommunens praksis for medbestemmelse på lokalt nivå har noen svakheter.
2. Enkelte virksomheter følger i liten grad opp resultater fra medarbeiderundersøkelsen 10-faktor.
3. Kommunen når ikke vedtatt målsetting om sykefravær på fem prosent.

Ifølge kommunens rutiner skal det være minst seks til sju møter i medbestemmelsesutvalget hvert år. Kommunen har gjennomført sju møter i løpet av det siste året. Det er skrevet referater fra alle møtene. Ifølge referatene er sakene knyttet til områdene som er spesifisert i arbeidsmiljøloven. Det kommer også frem at representanter for de ansatte har ulik erfaring når det gjelder medbestemmelse på sentralt og lokalt nivå. Det kommer også frem at ledere i liten grad åpner for diskusjoner i drøftingsmøter, og at møtene fremstår som informasjonsmøter. I spørreundersøkelsen svarer nesten alle lederne at de er opptatt av tillitsvalgtes og verneombudets synspunkter. Involvering av hovedtillitsvalgte og verneombud i enkelte omorganiseringer viser noen eksempler på representantenes muligheter for medvirkning i slike prosesser.

Tillitsvalgte og hovedverneombud får innkalling og sakslister minst én uke før møter på sentralt nivå. Når det gjelder lokalt nivå, er det varierende når informasjonen sendes ut.<sup>1</sup>

Arbeidsmiljøutvalget (AMU) har gjennomført møter i samsvar med kommunens egen plan, og det er skrevet protokoll for alle møtene. Protokollene viser at AMU har hatt flere saker knyttet til verne- og miljøarbeid. Undersøkelsen viser også at representanter for arbeidsgiver og ansatte opplever AMU som en viktig arena.

---

<sup>1</sup> Sentralt nivå viser til samarbeid med øverste ledelse, mens lokalt nivå viser til samarbeid med virksomhetsledere.

Kommunen har gjennomført medarbeiderundersøkelsen 10-faktor i 2016, 2018, 2020 og 2023. Kommunen gjennomfører medarbeiderundersøkelsen som hovedregel annet hvert år, men utsatte undersøkelsen fra 2022 til 2023 blant annet på grunn av omstillingsprosessen høsten 2022. Undersøkelsen viser samtidig at flere ledere og representanter for ansatte mener at 10-faktor ikke er egnet for deres virksomhet. I 2023 var det 54,5 prosent av de ansatte som svarte på medarbeiderundersøkelsen. Kommunen gjennomfører ingen frafallsanalyse.<sup>2</sup>

På sentralt nivå har kommunen på plass rutiner og som legger til rette for å følge opp resultatene fra medarbeiderundersøkelser og sette i verk tiltak. I spørreundersøkelsen er det sju ledere som har svart at de i noen grad har tilstrekkelig kunnskap om hvordan de skal følge opp medarbeiderundersøkelsen. Enkelte ledere har kommentert at de ønsker mer opplæring fra HR. Videre har 12 av lederne svart at de i noen eller liten grad følger opp undersøkelsene med handlingsplaner. Det kommer også frem at representanter for de ansatte har liten kjennskap til om, og eventuelt hvordan, arbeidsgiver faktisk følger opp med tiltak.

I alle årene i perioden fra 2015 til 2022 har sykefraværet i kommunen vært høyere enn fem prosent. Selv om sykefraværet i andre tertial 2023 var 4,33 prosent, var også gjennomsnittlig sykefravær i første halvår 2023 høyere enn fem prosent.

Kommunen har flere rutiner for å forebygge og følge opp sykefravær, og samarbeider med NAV og bedriftshelsetjenesten i deler av dette arbeidet. I spørreundersøkelsen har lederne svart at de hovedsakelig følger rutinene. Samtidig har 11 av 28 ledere svart at det i noen grad er lett å finne informasjon om kommunens rutiner og tiltak. Undersøkelsen viser også at kommunen har utarbeidet et flytskjema for å følge opp sykemeldte. Kommunen har også utarbeidet en plan som viser hvilke tiltak som skal settes inn avhengig av hvor lenge den ansatte har vært sykemeldt.

### **Anbefalinger**

På bakgrunn av undersøkelsen er følgende revisjonens anbefalinger:

Kommunedirektøren bør:

- sikre gode rutiner og praksis for medbestemmelse på lokalt nivå
- sikre at det gjennomføres medarbeiderundersøkelser som i større grad viser et representativt bilde av hvordan de ansatte oppfatter arbeidsmiljøet
- sikre at lederne har tilstrekkelig kunnskap om å følge opp resultatene fra medarbeiderundersøkelser
- sikre at medarbeiderundersøkelsen følges opp med tiltak, og at ansatte og representanter for de ansatte er involvert i dette arbeidet

---

<sup>2</sup> Frafallsanalyse er en analyse som har til hensikt å vurdere om de som ikke har svart skiller seg vesentlig fra de som har svart, slik at det kan påvirke generaliserbarheten av resultatene.

- vurdere ytterlige tiltak for å nå målsettingen om fem prosent sykefravær
- sikre at rutiner for å forebygge og redusere sykefravær er lett tilgjengelig for alle ansatte

### **Kommunedirektørens høringsuttalelse**

Et utkast til rapport er forelagt kommunedirektøren til uttalelse. Hørings svar er mottatt 14.11.2023, og er i sin helhet vedlagt rapporten. I svarbrevet går det frem at kommunedirektøren kjenner seg igjen i rapportens funn og konklusjoner. Det påpekes også at målet om 5 % sykefravær er et ambisiøst mål som er satt internt i kommunen, og det er lavere enn normalt for kommunal sektor. Sykefraværet i kommunen er ifølge hørings svaret svært lavt i forhold til snittet for kommunesektoren. Det står også at målet om 5 % sykefravær er en god ambisjon å strekke seg etter.



# 1 INNLEDNING

## 1.1 Bakgrunn

Kontrollutvalget i Frogn kommune bestilte i møte 19.4.2023 (sak 20/23) et forvaltningsrevisjonsprosjekt innen området ansatte og personale. Kontrollutvalget vedtok prosjektplan i møte 7.6.2023 (sak 30/23).

## 1.2 Formål og problemstillinger

Formålet med undersøkelsen er å undersøke kommunens arbeid for å ivareta egne ansatte. Med ansatte mener vi her arbeidstakere som har et arbeidsforhold med kommunen, jf. arbeidsmiljøloven.

Undersøkelsen har tre problemstillinger:

1. I hvilken grad har kommunen rutiner og praksis for å ivareta medvirkning fra arbeidstakerne?
2. I hvilken grad har kommunen et systematisk arbeid for å gjennomføre og følge opp medarbeiderundersøkelser?
3. I hvilken grad følger kommunen opp egne avtaler om et inkluderende arbeidsliv?

## 1.3 Avgrensninger i undersøkelsen

Undersøkelsen legger vekt på ansattes medvirkning og medbestemmelse gjennom representanter for ansatte, det vil si tillitsvalgte og verneombud. Videre er undersøkelsen hovedsakelig rettet mot rutiner og praksis på sentralt nivå i kommunen. Dermed tar store deler av undersøkelsen for seg samarbeid mellom ledere, hovedtillitsvalgte og hovedverneombud. Medvirkning fra den enkelte ansatte blir berørt i problemstilling 2 om medarbeiderundersøkelser. Samarbeid mellom kommunalsjefer, virksomhetsledere, hovedtillitsvalgte og hovedverneombud blir i noen grad berørt i alle problemstillingene.

## 1.4 Rapportens oppbygging

Kapittel 2 beskriver gjennomføring og metode. Kapittel 3 beskriver revisjonskriterier som ligger til grunn for undersøkelsen. Kapittel 4, 5 og 6 er rapportens faktakapitler, og tar for seg hver av problemstillingene. Kapittel 4 beskriver medvirkning fra hovedtillitsvalgte og hovedverneombud. Kapittel 5 beskriver kommunens rutiner og praksis for gjennomføring av medarbeiderundersøkelser. Kapittel 6 beskriver kommunens arbeid for å følge opp egne avtaler om et inkluderende arbeidsliv. Revisjonens vurderinger, konklusjon og anbefalinger beskrives avslutningsvis i kapittel 4, 5 og 6.

I sammendraget innledningsvis i rapporten framstilles rapportens hovedfunn og anbefalinger samt kommunedirektørens høringsuttalelse. Kommunedirektørens høringsuttalelse er også lagt ved i sin helhet til slutt i rapporten.

## 2 GJENNOMFØRING OG METODE

Undersøkelsen er gjennomført i henhold til *RSK 001 - Standard for forvaltningsrevisjon*<sup>3</sup>, som er fastsatt av styret i NKRF<sup>4</sup>. Standarden definerer hva som er god revisjonsskikk innen kommunal forvaltningsrevisjon.

Denne undersøkelsen bygger på dokumentanalyse, intervjuer, svar på spørsmål på e-post og spørreundersøkelse. Bruk av ulike metoder for å besvare de samme spørsmålene kalles metodetriangulering. Metodetriangulering bidrar til å styrke kvaliteten og gyldigheten til funnene i undersøkelsen.

### 2.1 Dokumentanalyse

Revisjonen ba kommunen om aktuelle dokumenter for å besvare problemstillingene. Frogn kommune har oversendt informasjon til revisjonen om blant annet rutiner og praksis, medarbeiderundersøkelser, oppfølgingsarbeid og sykefraværstatistikk. Dokumentene utgjør en del av rapportens datagrunnlag.

### 2.2 Intervjuer og e-poster

Revisjonen har gjennomført fire individuelle intervjuer med hovedverneombud, stabssjef for personalledelse og to tillitsvalgte fra ulike fagforeninger 14.9.2023. I forkant av intervjuene ble det utarbeidet en intervjuguide med forhåndsdefinerte spørsmål. Det ble skrevet referat fra intervjuene underveis, som videre ble sendt til intervjuobjektene for verifisering. Informasjonen som ble hentet inn gjennom intervjuene er en sentral del av datagrunnlag i rapporten.

Kommunen har også sendt svar på enkelte spørsmål på e-post.

### 2.3 Spørreundersøkelse

Revisjonen sendte ut en spørreundersøkelse til alle kommunalsjefene og virksomhetslederne i Frogn kommune. Spørreundersøkelsen ble sendt ut til respondentene 17.10.2023. Revisjonen sendte en påminnelse 23.10.2023, og undersøkelsen ble avsluttet 25.10.2023.

Spørreundersøkelsen ble sendt ut til 35 personer. 28 personer svarte på hele spørreundersøkelsen. Dette utgjør en svarprosent på 80 prosent. Av disse var 7 kommunalsjefer og 21 virksomhetsledere, fordelt på alle virksomhetsområdene.<sup>5</sup> Videre har elleve ledere hatt nåværende stilling under ett år, åtte ledere har hatt stillingen mellom ett og tre år, mens ni ledere har hatt stillingen mer enn tre år.

---

<sup>3</sup> Standarden bygger på internasjonalt anerkjente standarder og prinsipper vedtatt av International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI) og The Institute of Internal Auditors (IIA).

<sup>4</sup> Tidligere Norges kommunerevisorforbund, faglig interesseorganisasjon og et kompetanseorgan for kontroll og revisjon av kommunal/offentlig virksomhet.

<sup>5</sup> Oppvekst, helse og omsorg, livsmestring, plan, samfunn og teknikk, kultur og næring samt stab og økonomi.

De som ikke har svart jobber i ulike sektorer. Revisjonen legger derfor til grunn at svarene er representative for kommunalsjefene og virksomhetslederne.

## **2.4 Dataenes pålitelighet og gyldighet**

Pålitelige data sikres ved å være nøyaktig under innsamling og analyse av data. Kravet til gyldighet innebærer at dataene skal være relevante for å besvare problemstillingene i undersøkelsen. Revisjonen mener dataene denne rapporten bygger på samlet sett er pålitelige og gyldige og derfor gir et forsvarlig grunnlag for revisjonens vurderinger, konklusjoner og anbefalinger.

## 3 REVISJONSKRITERIER

### 3.1 Kilder til revisjonskriterier

Revisjonskriterier er de normer og krav som stilles til kommunens virksomhet som er omfattet av en forvaltningsrevisjon. Revisjonskriteriene er dermed målestokken som kommunens praksis vurderes opp mot. Revisjonskriterier kan utledes fra lover og forskrifter, kommunestyrets vedtak og hva som anses som god forvaltningsskikk og faglig anerkjente normer på området.

I denne undersøkelsen er revisjonskriteriene utledet fra følgende kilder:

- Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven) av 17.6.2005 nr. 62
- Forskrift om organisering, ledelse og medvirkning av 6.12.2011 nr. 1355
- Hovedavtalen for KS 1.1.2022-31.12.2023
- Anbefalinger fra Arbeidstilsynet
- Anbefalinger fra KS
- 10 faktor. Arbeidshefte.

### 3.2 Kommunens ansvar for ivaretagelse av egne ansatte

Arbeidsmiljøloven er den grunnleggende loven for arbeidslivet i Norge. Arbeidsmiljøloven § 1 beskriver følgende formål:

- å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon
- å trygge ansettelsesforhold og likebehandling
- et godt ytringsklima
- tilpasninger i arbeidsforholdet knyttet til den enkelte arbeidstakers forutsetninger og livssituasjon
- et grunnlag for at arbeidsgiver og arbeidstakerne i virksomhetene selv kan ivareta og utvikle sitt arbeidsmiljø i samarbeid med arbeidslivets parter
- et inkluderende arbeidsliv.

### 3.3 Medvirkning fra arbeidstakere

Medvirkning er en forutsetning for å oppfylle arbeidsmiljølovens krav til et forsvarlig arbeidsmiljø. Medvirkning innebærer at arbeidsgiver lytter og vurderer nøye synspunkter og innspill fra arbeidstakerne i forkant av beslutninger (Arbeidstilsynet 2023a).

Ifølge arbeidsmiljøloven § 8-1 skal arbeidsgiver i virksomheter som jevnlig sysselsetter minst 50 arbeidstakere informere om og drøfte spørsmål av betydning for arbeidstakernes arbeidsforhold med arbeidstakernes tillitsvalgte. Ifølge arbeidsmiljøloven § 8-2 omfatter plikten til informasjon og drøfting følgende områder:

- a. informasjon om den aktuelle og forventede utvikling av virksomhetens aktiviteter og økonomiske situasjon,
- b. informasjon om og drøfting av den aktuelle og forventede bemanningssituasjon i virksomheten, inkludert eventuelle innskrenkninger og de tiltak arbeidsgiver vurderer i den forbindelse,
- c. informasjon om og drøfting av beslutninger som kan føre til vesentlig endring i arbeidsorganisering eller ansettelsesforhold

Hovedavtalen for KS presiserer arbeidsgivers og tillitsvalgte rettigheter og plikter. For eksempel skal arbeidsgiver gjennomføre regelmessige informasjonsmøter med tillitsvalgte på sentralt nivå i kommunen (hovedavtalen for KS § 3-1).

Arbeidstilsynet trekker frem betydningen av at tillitsvalgte får tidlig informasjon. På den måten får de mulighet til å danne seg en oppfatning om problemstillingen, før de uttrykker sine synspunkter. For at medvirkning skal kunne være reell, må videre arbeidstakere og deres representanter bli inkludert i beslutningsprosesser på et tidlig tidspunkt (arbeidsmiljøloven § 8-2, Arbeidstilsynet 2023a).

Alle virksomheter med minst 50 ansatte har plikt til å opprette et arbeidsmiljøutvalg (AMU). (Arbeidstilsynet 2023b). Ifølge forskrift om organisering, ledelse og medvirkning § 2-3 er AMU både et besluttende og rådgivende organ. AMU skal blant annet delta i planleggingen av verne- og miljøarbeidet, følge utviklingen i spørsmål som angår arbeidstakernes sikkerhet, helse og velferd og delta i arbeidet med en handlingsplan for verne- og miljøarbeidet i virksomheten (arbeidsmiljøloven § 7-2, forskrift om organisering, ledelse og medvirkning § 2-3).

Det er videre en forutsetning at representanter for ansatte får satt av tid til arbeidet. Ifølge hovedavtalen til KS § 3-4 har tillitsvalgte rett til fri for å utføre sine oppgaver. Videre fastslår forskrift om organisering, ledelse og medvirkning § 2-2 at verneombudet har rett til å bruke den tid som er nødvendig for å utføre oppgavene på forsvarlig måte.

Følgende revisjonskriterier er utledet for problemstilling 1:

Problemstilling 1	Kriterier
I hvilken grad har kommunen rutiner og praksis for å ivareta medvirkning fra arbeidstakerne?	<p>Kommunen bør:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ legge til rette for medvirkning fra ansattes representanter på områder spesifisert i arbeidsmiljøloven, blant annet gjennom: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ regelmessige informasjons- og drøftingsmøter</li> <li>○ tidlig informasjon</li> <li>○ vurdere representantenes synspunkter i forkant av beslutninger</li> </ul> </li> <li>➤ sikre at AMU deltar i planleggingen av verne- og miljøarbeidet</li> </ul>

### 3.4 Medarbeiderundersøkelser

Som beskrevet over, skal arbeidsgiver ifølge arbeidsmiljøloven sørge for at de ansatte har mulighet til å medvirke og bidra på arbeidsplassen. Jevnlig gjennomføring og oppfølging av medarbeiderundersøkelser er eksempler på tiltak arbeidsgiver kan bruke for å sikre medvirkning (Arbeidstilsynet 2023c).

Medarbeiderundersøkelser kan også være nyttige verktøy for å utvikle og forbedre virksomheten. De bidrar til at ledelsen får en bedre kjennskap til, og forståelse for hvordan de ansatte har det på jobb. Dette forutsetter at ledelsen følger opp resultatene i etterkant. For eksempel kan resultatene gi grunnlag for å utarbeide handlingsplaner med aktuelle tiltak.

#### 3.4.1 10-faktor

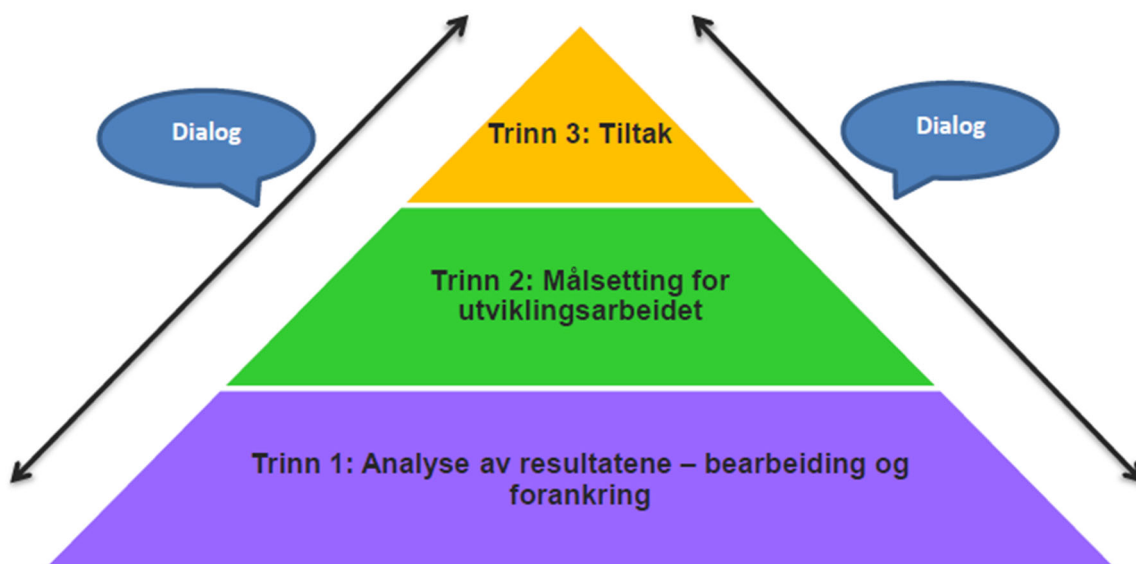
Frogn kommune benytter verktøyet 10-faktor som modell for medarbeiderundersøkelser. 10-faktor er en forskningsbasert medarbeiderundersøkelse som er utviklet blant annet av KS. Undersøkelsen er tilpasset kommuner og fylkeskommuner (KS 2023a).

De ti faktorene i undersøkelsen er:

1. **Indre motivasjon:** motivasjon for selve oppgavene
2. **Mestringstro:** tiltro til egen jobbkompetanse
3. **Autonomi:** opplevd tillit og mulighet til å jobbe selvstendig
4. **Bruk av kompetanse:** opplevd bruk av egen kompetanse (fagbegrep: kompetansemobilisering)
5. **Mestringsorientert ledelse:** ledelse med vekt på å gjøre medarbeiderne best mulig ut fra sine forutsetninger, slik det oppleves av medarbeiderne
6. **Rolleklarhet:** tydelig kommuniserte forventninger, slik det oppleves av medarbeiderne
7. **Relevant kompetanseutvikling:** opplevd mulighet for utvikling av relevant formal- og realkompetanse

8. **Fleksibilitetsvilje:** villighet til å være fleksibel på jobb
9. **Mestringsklima:** opplevd kultur for å samarbeide og gjøre hverandre gode
10. **Prososial motivasjon:** ønske om å bidra til andres måloppnåelse

10-faktor systematiserer arbeidet med å følge opp resultatene i tre trinn: analyse, målsetting og arbeid med tiltak. Dialog mellom arbeidsgivere og arbeidstakere er viktig i alt arbeidet.



Kilde: KS 2023a

### **Trinn 1: Analyse av resultatene – bearbeiding og forankring.**

Det første trinnet omfatter blant annet å velge hvilke områder man ønsker å prioritere. Dette bør være de områdene man mener er viktigst for virksomheten, og må ikke være de områdene som skårer lavest.

### **Trinn 2: Målsetting av utviklingsarbeidet**

Det andre trinnet omfatter at man blir enige om hva man ønsker å oppnå. En måte å formulere mål på er å knytte dem direkte til de faktorene som virksomheten jobber med. Ett eksempel er ved å sette måltall for ønsket skår. Virksomheten bør deretter beskrive hvordan det er på arbeidsplassen når målet er nådd.

### **Trinn 3: Tiltak**

Det tredje trinnet handler om å definere noen viktige tiltak som kan bidra til å nå målene. Tiltakene kan handle om hvordan virksomheten skal prioritere arbeidet, for eksempel gjennom å ha temaet jevnlig oppe i personalmøter, i medarbeidersamtaler, i form av en handlingsplakat eller lignende. Hvilke tiltak som er hensiktsmessige, bør bygge på en avveining av innsats opp mot forventet effekt. Det kan være hensiktsmessig å utarbeide handlingsplaner som beskriver målsettinger, tiltak, frister

og hvem som er ansvarlig. Målbeskrivelsene og tiltaksplanene bør videre være grunnlag for jevnlig evaluering.

Følgende revisjonskriterier er utledet for problemstilling 2:

Problemstilling 2	Kriterier
I hvilken grad har kommunen et systematisk arbeid for å gjennomføre og følge opp medarbeiderundersøkelser?	Kommunen bør: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ jevnlig gjennomføre medarbeiderundersøkelser</li> <li>➤ følge opp resultater fra medarbeiderundersøkelser</li> </ul>

### 3.5 Inkluderende arbeidsliv

Inkluderende arbeidsliv (IA) er et arbeidsliv for alle som kan og vil bidra. IA-avtalen er sentral i dette arbeidet. IA-avtalen er en intensjonsavtale som setter søkelys på samarbeid mellom alle partene i arbeidslivet: trepartssamarbeid på samfunnsnivå og topartssamarbeid på arbeidsplassene. Et topartssamarbeid består av arbeidstakere og arbeidsgivere, mens trepartssamarbeidet også inkluderer staten. Dette samarbeidet skal bidra som et sentralt verktøy for inkludering i arbeidslivet

Avtalen ble inngått ble inngått første gang i 2001, og har blitt fornyet flere ganger. Den nåværende avtalen gjelder for hele arbeidslivet i perioden fra 1. januar 2019 til 31.12.2024.

Intensjonsavtalen har som mål at så mange som mulig kan arbeide så mye som mulig, så lenge som mulig. Slik skal avtalen bidra til økt sysselsetting. Avtalen har følgende to overordnede mål:

- Redusere sykefraværet med ti prosent fra årsgjennomsnitt for 2018.
- Redusere frafallet fra arbeidslivet.<sup>6</sup>

IA-avtalens forventninger sammenfaller med kravene i arbeidsmiljøloven § 3-1 om et systematisk arbeid med forebygging og oppfølging av sykefravær. Ifølge Arbeidstilsynet (2023d) skal arbeidsgiver:

- lage rutiner, sammen med verneombudet og øvrige arbeidstakere, for å følge opp sykmeldte arbeidstakere
- gjøre alle arbeidstakere kjent med innholdet i rutinene
- sørge for at rutinene beskriver
  - hva som skal gjøres
  - hvem som skal gjøre hva når en arbeidstaker blir sykmeldt

<sup>6</sup> Frafall viser til personer i yrkesaktiv alder som ikke kommer tilbake til arbeid etter fravær.



- finne gode kortsiktige og langsiktige løsninger sammen med arbeidstakeren, slik at arbeidstakeren skal kunne komme tilbake i jobb og bli værende i jobb

Landets kommuner kan utforme egne, lokale IA-avtaler for å blant annet fremme en god og inkluderende arbeidsplass med et godt arbeidsmiljø.

Frogn kommune har utformet en slik avtale, med mål om å redusere sykefravær til fem prosent i 2020 (Frogn kommune 2020a). Dette målet er vedtatt i kommunestyret. Kommunens mål- og aktivitetsplan for IA-avtalen 2022-2023 inneholder samme mål som tidligere mål- og aktivitetsplan, om fem prosent sykefravær i 2022 (Frogn kommune 2022e).

Følgende revisjonskriterier er utledet for problemstilling 3:

Problemstilling 3	Kriterier
I hvilken grad følger kommunen opp egne avtaler om et inkluderende arbeidsliv?	Kommunen bør: <ul style="list-style-type: none"><li>➤ nå vedtatt mål om fem prosent sykefravær</li><li>➤ ha rutiner og praksis for et systematisk arbeid med forebygging og oppfølging av sykefravær</li></ul>

## 4 MEDVIRKNING FRA ARBEIDSTAKERE

I dette kapitlet beskriver kommunens rutiner og praksis for medvirkning fra arbeidstakere. Følgende problemstilling og revisjonskriterier legges til grunn:

Problemstilling 1	Kriterier
I hvilken grad har kommunen rutiner og praksis for å ivareta medvirkning fra arbeidstakerne?	Kommunen bør: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ legge til rette for medvirkning fra ansattes representanter på områder spesifisert i arbeidsmiljøloven, blant annet gjennom:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ regelmessige informasjons- og drøftingsmøter</li> <li>○ tidlig informasjon</li> <li>○ vurdere representantenes synspunkter i forkant av beslutninger</li> </ul> </li> <li>➤ sikre at AMU deltar i planleggingen av verne- og miljøarbeidet</li> </ul>

### 4.1 Rutiner for samarbeid mellom ledere, tillitsvalgte og verneombud

Kommunen har utarbeidet dokumentet *Samhandling mellom ledere, tillitsvalgte og verneombud i Frogn kommune*. Dokumentet beskriver blant annet strukturer for å ivareta samhandlingen, plan for prosesser, ansvarsavklaring og informasjon/opplæring samt holdningsskapende arbeid. Rutinene bygger på bestemmelsene i Hovedavtalen og Hovedavtaleveilederen (Frogn 2022b).

Kommunen har definert flere arenaer for samhandling mellom ledere, tillitsvalgte og verneombud. Tabellen under viser en oversikt over samhandlingsarenaene.

Tabell 1: Samhandlingsarenaer

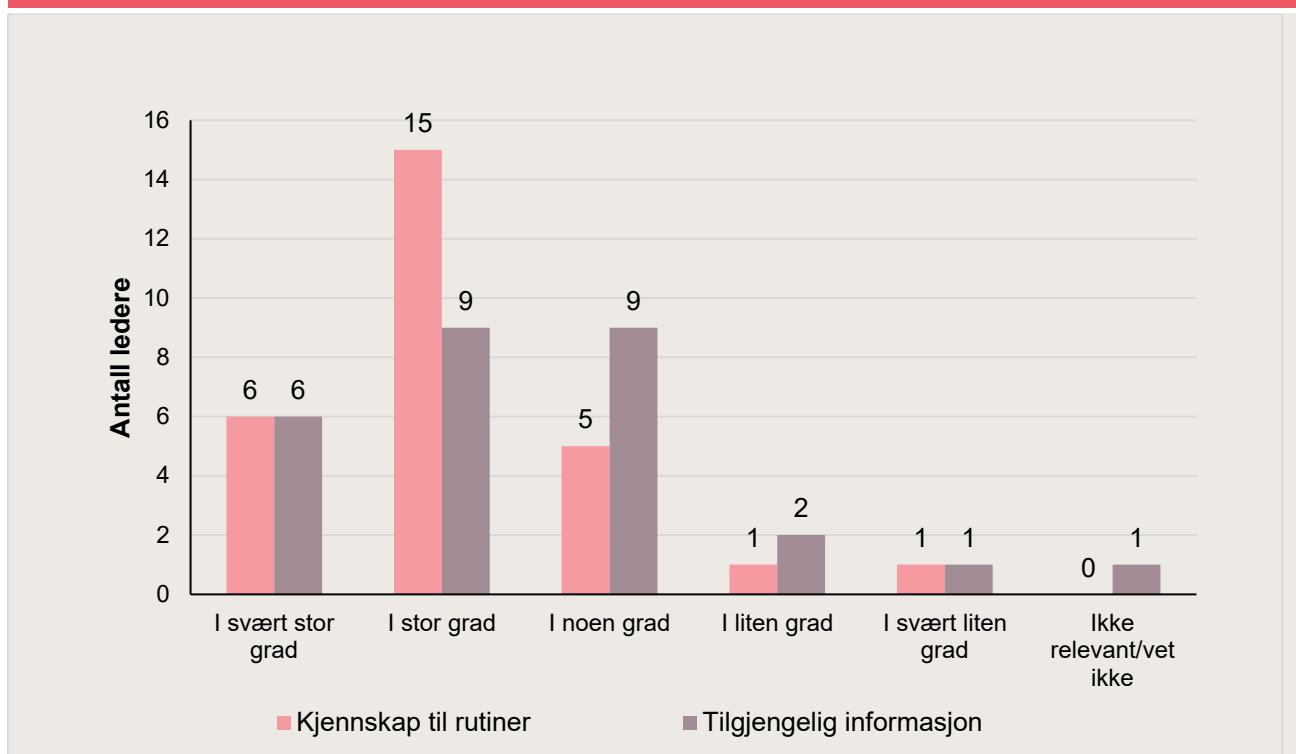
	Arena	Møtefunksjon, resultat og dokumentasjon	Deltakere	Hyppighet	Type saker til behandling
<b>SENTRALT</b>	Arbeidsmiljø-utvalg (AMU)	Orienteringssaker og vedtakssaker, protokoll	Kommunedirektør Utvalgt tillitsvalgte HVO BHT	6-7 møter per år	Eksempelvis saker som omhandler bht, vernetjenesten, opplæring, sykefravær, ombygging i lokaler, avvik, fysisk og psykososialt arbeidsmiljø osv. <a href="#">Informasjon om AMU på Front &gt;&gt;</a>
	Administrasjons-utvalg (AU)	AU kan avgi uttalelser og treffe vedtak, samt har innstillingsrett til formannskapet i følgende saker: a) Tilsetting av kommunedirektør b) Hovedtrekkene i kommunens organisasjon Overordnede personalpolitiske retningslinjer	Politisk utvalg som består av folkevalgte utpekt av kommunestyret og av ansattrepresentant er utpekt av organisasjonene	Ca. 6 møter pr. år	Saker som gjelder forholdet mellom de ansatte og kommunen som arbeidsgiver (på overordnet nivå)
	Medbestemmelses-utvalg	Drøfting/informasjon Referat	Kommunedirektør HTV / FTV / TV med frikjøp	7 møter pr. år (4 vår + 3 høst)	Eksempelvis organisasjonsendringer, enhetsovergrepene saker, prinsipielle saker, kommuneplan o.l.
	Evalueringsmøte	Drøfting Referat	Kommunedirektør HTV / FTV HVO	1 gang per år	Drøfting av erfaringer knyttet til samarbeidet mellom partene
<b>LOKALT</b>	Tilsettingsutvalg	Vedtak	Leder TV ut fra type stilling	Fortløpende ved tilsetninger	Tilsettingssak
	Lokalt HMS-forum	Drøfting/informasjon Referat	Tillitsvalgt Lokalt verneombud Leder(e)	Min. 2 møter pr. år og ved behov	Eksempelvis AKAN, arbeidsmiljø, HMS
	Medbestemmelses-utvalg	Drøfting/informasjon Referat	TV (flere) Leder(e)	7 møter pr. år (4 vår + 3 høst)	Eksempelvis endringer i organisering av arbeidet, arbeidstidsordninger/bemanningsplan, opplæring, virksomhetsplan o.l.
Saksforberedende ledd	Drøfting Referat Saksfremlegg	Enhetsleder Aktuell HTV	Fortløpende ved behov	Saker til politisk behandling	
Forhandlingsutvalg	Drøfting/forhandling Referat	Kommunedirektør HR Aktuell HTV	Årlig, og fortløpende ved behov	Lønn/personal/tariff og øvrige avtaleverk	

Kilde: Frogn kommune 2022b

Møtene som står oppført i tabellen over er et minimumskrav. Det er mulig å kalle inn til hyppigere møter hvis det er ønskelig. Det er også mulig å kalle inn til ekstraordinære møter hvis det er behov for det. Det er også mulig å avlyse planlagte møter, dersom ingen av partene har saker som skal tas opp (Frogn kommune 2022b).

I spørreundersøkelsen blant kommunalsjefer og virksomhetsledere har revisjonen stilt spørsmål om lederne kjenner til dokumentet *Samhandling mellom ledere, tillitsvalgte og verneombud i Frogn kommune*, samt om kommunens rutiner knyttet til samarbeid mellom ledere, tillitsvalgte og verneombud er lett tilgjengelig.<sup>7</sup> Figuren under viser hvordan lederne har svart.

Figur 1: Rutiner for samarbeid mellom ledelse, tillitsvalgte og verneombud



Kilde: Romerike revisjon 2023

Figuren viser at 21 leder har svart at de i svært stor grad eller i stor grad kjenner til dokumentet *Samhandling mellom ledere, tillitsvalgte og verneombud i Frogn kommune*.<sup>8</sup> Fem ledere har svart at de i noen grad kjenner til dokumentet, mens to ledere har svart at de i liten grad eller svært liten grad

<sup>7</sup> Revisjonen har bedt lederne om å ta stilling til følgende påstander: «jeg er kjent med innholdet i dokumentet *Samhandling mellom ledere, tillitsvalgte og verneombud i Frogn kommune*» (kjennskap til rutiner) og «det er enkelt å finne informasjon om kommunens rutiner knyttet til samarbeid mellom ledere, tillitsvalgte og verneombud» (tilgjengelig informasjon).

<sup>8</sup> Ledere som har svart «i svært stor grad» eller «i stor grad».

kjenner til dokumentet. Videre viser figuren at 15 ledere har svart at de opplever at kommunens rutiner knyttet til samarbeid mellom ledelse og representanter for de ansatte i svært stor grad eller i stor grad er lett tilgjengelig.<sup>9</sup> Ni ledere har svart at rutinene i noen grad er lett tilgjengelig, mens tre ledere har svart at rutinene i liten grad eller i svært liten grad er lett tilgjengelig.

## 4.2 Arenaer for medbestemmelse

### 4.2.1 Sentralt medbestemmelsesutvalg

Medbestemmelsesutvalget (MBU) på sentralt nivå består av kommunedirektøren/kommunedirektørens forhandlingsutvalg og hovedtillitsvalgte med frikjøp i kommunen. Sentralt MBU skal ha seks til sju møter hvert år. Utvalget drøfter saker, og møtene har krav til form og struktur. Det skal skrives referat fra møtene (Frogn kommune 2022b).

Kommunen har sendt referater fra enkelte møter i siste halvår 2022 og første halvår 2023. Ifølge referatene har kommunen hatt minst tre møter i siste halvår 2022 og fire møter første halvår 2023. Møtene har blant annet hatt saker i følgende kategorier på agendaen:

- Samhandling mellom ledere, tillitsvalgte og verneombud
- Rutiner og handlingsplaner<sup>10</sup>
- Økonomi
- Personell og arbeidsforhold
- Organisasjon og organisering
- Medarbeiderundersøkelsen 10-faktor

### 4.2.2 Erfaringer med sentrale og lokale arenaer for medbestemmelse

Stabssjef HR forteller i intervju at sentralt MBU fungerer godt. Hun legger til at de hovedtillitsvalgte med mest frikjøp møter jevnlig, men mener at det hadde vært fordelaktig med bredere representasjon fra de øvrige fagforeningene med frikjøpte tillitsvalgte.

Hovedtillitsvalgte og hovedverneombud forteller i intervju at det kan være krevende å balansere rollen som hovedtillitsvalgt/hovedverneombud og ordinær stilling. Enkelte trekker frem at det hadde vært enklere å kombinere rollene, dersom det var mulighet for å sette inn en vikar. En annen mener at det hadde vært lettere å planlegge dersom møtene var på faste dager og klokkeslett.

Hovedtillitsvalgte og hovedverneombud forteller i intervju at de opplever å være involvert i den grad det er naturlig, og de har god erfaring med sentralt medbestemmelsesutvalg. De opplever også at den øverste ledelsen ønsker og lytter til innspill fra tillitsvalgte og verneombud. De nevner også flere eksempler der arbeidsgiver har satt i verk tiltak på områder der hovedtillitsvalgte og/eller hovedverneombud har ønsket forbedringer.

---

<sup>9</sup> Ledere som har svart «i svært stor grad» eller «i stor grad».

<sup>10</sup> For eksempel samhandling mellom ledere, tillitsvalgte og verneombud og arbeidsgiverstrategi.

I både møtereferater og intervjuer med stabssjef HR og representanter kommer det frem at det er enkelte utfordringer knyttet til medbestemmelse på lokalt nivå. For eksempel opplever hovedtillitsvalgte manglende praktisering av lokal medbestemmelse. Det kommer også frem at det er store forskjeller mellom kommunalområdene og virksomhetene. For eksempel pekes det på at struktur på lokal medbestemmelse på skolene ikke er på plass, mens medbestemmelse på kommunalområdet oppvekst fungerer godt. Det har også vært tatt opp i sentralt MBU at enkelte opplever mangelfull samhandling fra ledelsen på lokalt nivå, blant annet når det gjelder medbestemmelsesmøter. Enkelte opplever at ikke alle enheter avholder slike møter regelmessig. Dette gjelder for eksempel barnehagene. Enkelte trekker også frem at sakene som tas opp på lokale medbestemmelsesmøter ikke alltid er like relevante for de tillitsvalgte. De mener også at det er mange saker som burde vært tatt opp, men som ikke blir det. De legger til at det ikke er godt nok forankret når tillitsvalgte skal delta, og at det kan fremstå som tilfeldig når de blir involvert (Frogn kommune 2022a, 2023j og 2023k og intervjuer med stabssjef HR, hovedtillitsvalgte og hovedverneombud).

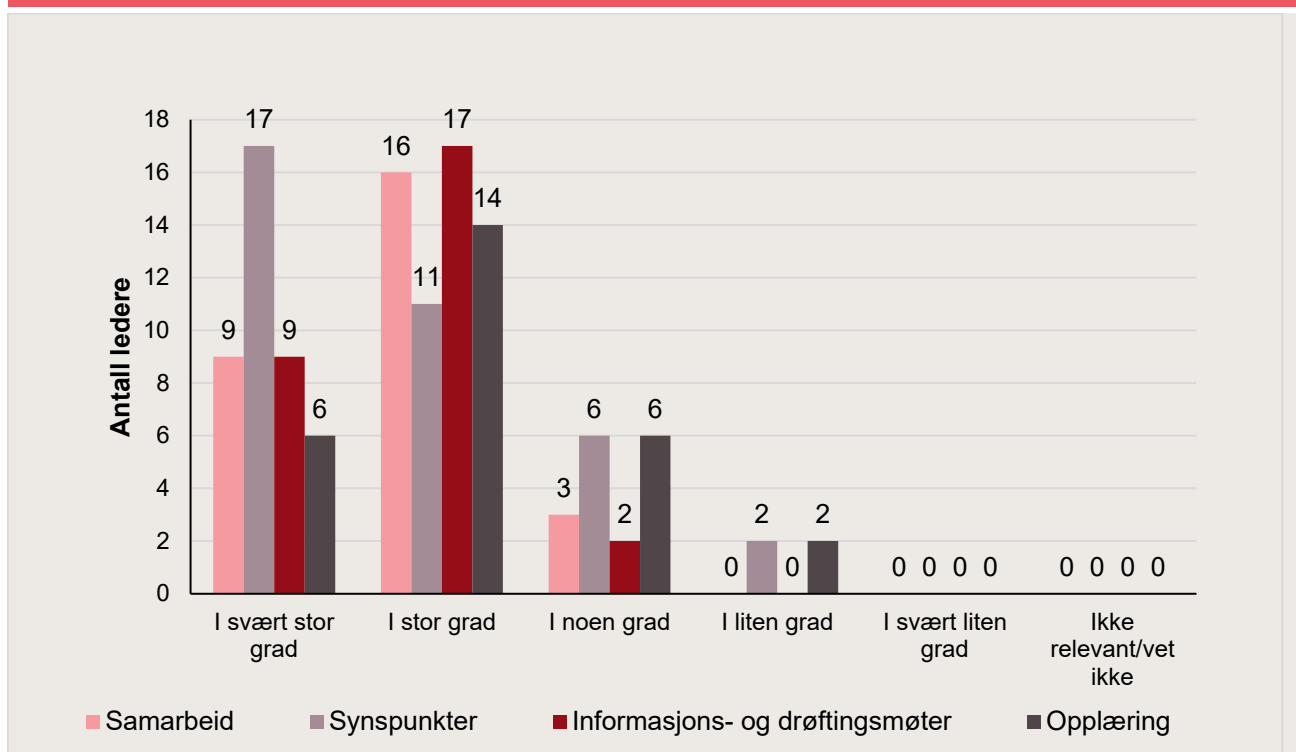
I intervju med representanter for de ansatte kommer det også frem at det fremstår som at ikke alle lederne har en klar forståelse av forskjellen mellom saker til drøfting og orientering. For eksempel kan enkelte ledere sende saker til drøfting, selv om leder har konkludert på forhånd. Vedkommende har også opplevd at arbeidsgiver har kalt inn til drøftingsmøter, som i praksis har vært informasjonsmøter. Innkallingen kan inneholde stikkord, men dette er ifølge representanten ikke tilstrekkelig til å sette seg godt nok inn i sakene. Vedkommende mener at arbeidsgiver som hovedregel bør kalle inn til et informasjonsmøte før drøftingsmøter når det gjelder store og viktige saker. Samtidig har vedkommende inntrykk av at enkelte ledere har etablert en praksis der arbeidsgiver kaller inn til et drøftingsmøte som første ledd i en prosess. Videre forteller vedkommende om flere eksempler der leder har kalt inn til drøftingsmøter der det ikke har vært sendt ut tilstrekkelig informasjon i forkant, samtidig som leder har bedt tillitsvalgte om å godkjenne forslaget sitt på møtet. Vedkommende legger til at det har vært vanskelig å stille kritiske spørsmål i enkelte drøftingsmøter. En annen representant forteller at vedkommende svært ofte får tilsendt referat fra drøftingsmøter, uten at det har vært holdt møte. Representantene forteller også at det har blitt tatt opp på møte i sentralt medbestemmelsesutvalg at ikke alle lederne har tilstrekkelig kompetanse på dette området.

Videre forteller en av representantene at det hittil har vært lite oppmerksomhet rettet mot tiltak, og at det mangler et system for å følge opp tiltak. Vedkommende ønsker også mer planmessighet i saker, slik at det blir en bedre oversikt over hvilke saker som skal behandles når og at store saker i større grad behandles på ulike tidspunkter. Vedkommende ønsker også mer informasjon om forestående prosesser og endringer, for eksempel store og små omorganiseringer, fysiske og praktiske forhold som påvirker ansatte, stillingsendringer eller inngåtte avtaler.

I spørreundersøkelsen blant kommunalsjefer og virksomhetsledere har revisjonen stilt spørsmål om lederne opplever at det er et godt samarbeid med representanter for ansatte, om tillitsvalgtes og verneombudets synspunkter blir vurdert i beslutningene som tas i organisasjonen, om de har en klar

forståelse av skillet mellom informasjons- og drøftingsmøter samt om de har tilstrekkelig kunnskap på området.<sup>11</sup> Figuren under viser hvordan lederne har svart.

**Figur 2: Samarbeid mellom arbeidsgiver og representanter for ansatte**



Kilde: Romerike revisjon 2023

Figuren viser at 25 av lederne har svart at de opplever et godt samarbeid med tillitsvalgte og verneombud.<sup>12</sup> Tre av lederne har svart at samarbeidet i noen grad er godt. Figuren viser at alle lederne har svart at de er opptatt av at tillitsvalgtes og verneombudets synspunkter blir vurdert i beslutningene som tas i organisasjonen. Figuren viser også at 26 ledere har svart at de har en klar forståelse av forskjellen mellom informasjons- og drøftingsmøter. To ledere har svart at forskjellen i noen grad er klar. Videre har 20 av lederne svart at de har tilstrekkelig kunnskap om samarbeid med representanter for ansatte. Seks ledere har svart at de i noen grad har tilstrekkelig kunnskap, mens to ledere har svart at de i liten grad har tilstrekkelig kunnskap.

<sup>11</sup> Revisjonen har bedt lederne om å ta stilling til følgende påstander: «jeg opplever et godt samarbeid mellom ledelse, tillitsvalgte og verneombud» (samarbeid), «jeg er opptatt av tillitsvalgtes og verneombudets synspunkter blir vurdert i beslutningene som tas i organisasjonen» (synspunkter), «jeg har en klar forståelsen av forskjellen mellom drøftingsmøter og informasjonsmøter» (informasjons- og drøftingsmøter) og «jeg har fått opplæring som gir meg tilstrekkelig kunnskap om samarbeid med tillitsvalgte og verneombud» (opplæring).

<sup>12</sup> Ledere som har svart «i svært stor grad» eller «i stor grad».

Flere ledere har skrevet kommentarer som berører medvirkning. Dette gjelder for eksempel at de opplever at det er utfordrende å få med ansatte på medvirkning, samt ulik grad av samarbeid med hovedtillitsvalgte og plasstillitsvalgte. Det er også kommentarer knyttet til ønsker om kompetanseheving i det å sette saker i system og oppfølging av lederne. Enkelte trekker frem at kommunen har mange gode prosesser for medvirkning, mens andre mener at det er for liten tid til å få til gode involveringsprosesser. En av lederne skriver er at tjenesteområdet i liten grad er inkludert i beslutninger som har stor betydning.

Videre har enkelte ledere kommentert utfordringen med å nå ut med informasjon til medarbeidere som ikke sitter foran pc. Vedkommende skriver at dette må tas høyde for i all informasjon som skal ut til de ansatte, og at informasjonen må være relevant, og oppleves som meningsfull.

### **4.3 Informasjon til tillitsvalgte og verneombud**

Ifølge dokumentet Samhandling mellom ledere, tillitsvalgte og verneombud skal saksliste til møter i MBU sendes ut, eller gjøres kjent senest én uke før møtet (Frogn kommune 2022b).

I både møtereferater og intervjuer med stabssjef HR og representanter for de ansatte kommer det frem at tillitsvalgte enkelte ganger opplever at det gis korte tidsfrister for å skrive uttalelser i saker. En av de tillitsvalgte understreker betydningen av å få sakene tidlig nok, slik at det er mulig å få forankring hos medlemmene (Frogn kommune 2022a og 2023j).

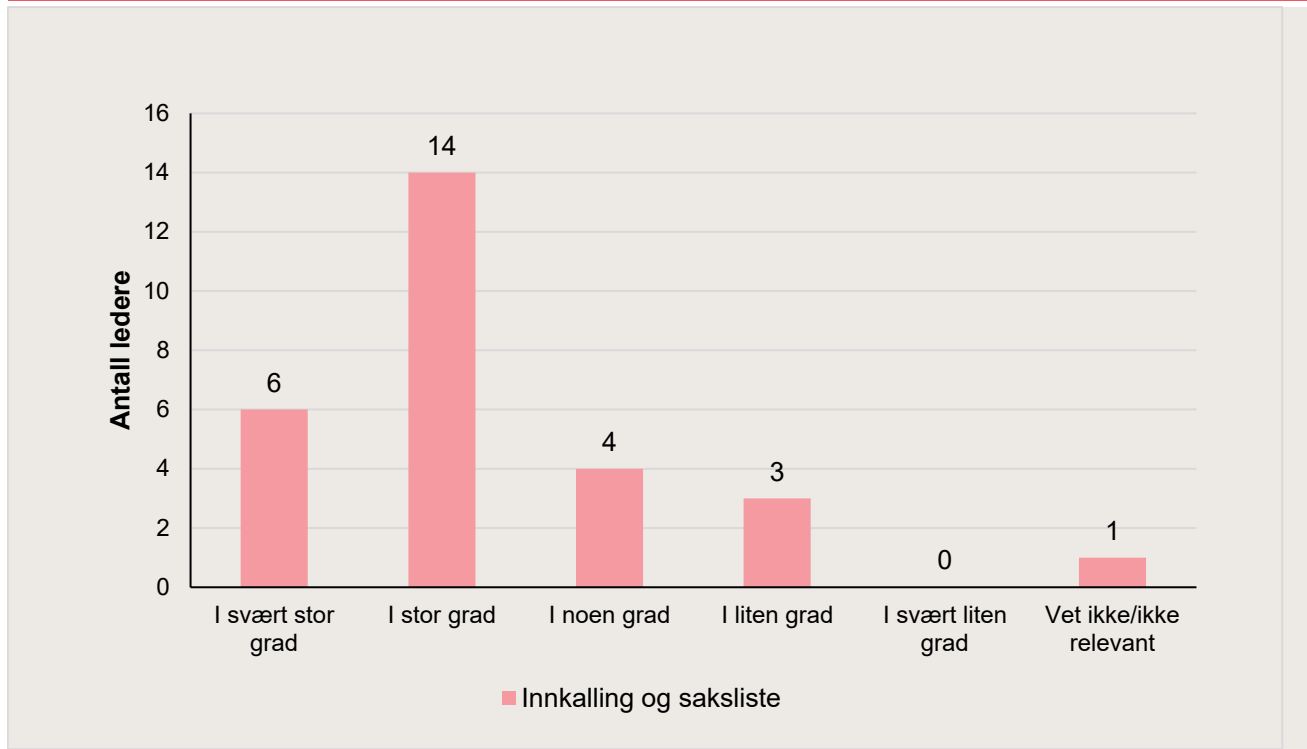
I spørreundersøkelsen blant kommunalsjefer og virksomhetsledere har revisjonen stilt spørsmål om lederne sender ut innkalling og saksliste minst én uke før møter.<sup>13</sup> Figuren under viser hvordan lederne har svart.

---

<sup>13</sup> Revisjonen har bedt lederne om å ta stilling til følgende påstand: «jeg sender ut innkalling og saksliste minst en uke før møter med de tillitsvalgte og verneombud» (innkalling og saksliste).



Figur 3: Møter mellom ledelse, tillitsvalgte og verneombud



Kilde: Romerike revisjon 2023

Figuren viser at 20 ledere har svart at de sender ut innkalling og saksliste minst én uke i forkant av møter med tillitsvalgte og verneombud.<sup>14</sup> Fire ledere har svart at de i noen grad sender ut innkalling og saksliste minst n uke før møter, mens tre ledere har svart at de i liten grad gjør dette.

#### 4.4 Medvirkning ved omorganiseringer

Omorganiseringer er eksempler på saker der tillitsvalgte og verneombud har en naturlig rolle. Kommunen gjennomførte en større omorganisering høsten 2022. Kommunen gjør også stadig organisatoriske endringer i virksomhetene.

##### 4.4.1 Omorganiseringen høsten 2022

Kommunen gjennomførte en omorganiseringsprosess høsten 2022 på bakgrunn av en presset økonomisk situasjon. Hensikten var blant annet å effektivisere organisasjonen. Kommunen har sendt flere dokumenter knyttet til omorganiseringen. Dokumentasjonen omfatter blant annet referater og protokoller fra møter, herunder drøftingsmøter, med tillitsvalgte og verneombud, presentasjoner og underlagsdokumenter samt informasjon til ledere og ansatte.

<sup>14</sup> Ledere som har svart «i svært stor grad» eller «i stor grad».

Kommunen evaluerte gjennomføringen omorganiseringsprosessen. Hensikten var blant annet å beskrive hva som er gjort, dagens ståsted og hva som blir viktig å jobbe videre med, samt lære av gode og dårlige erfaringer. Den dokumenterer også alle aktiviteter som kommunen har gjennomført i prosessen. Kommunedirektør, HR, hovedverneombud, hovedtillitsvalgte og fellestillitsvalgte (og deres medlemmer) har gitt innspill. Evalueringen viser at kommunen gjorde mye bra, samtidig som det er flere forbedringspunkter. Evalueringen trekker frem at kommunen ønsker å fortsette med følgende:

- det gode samarbeidet mellom partene – den gode tonen. Rolleforståelsen
- åpenhet i organisasjonen
- informasjon før, etter og underveis i en slik prosess
- ivaretagelse av berørte ansatte
- ha en målsetting om at slike prosesser ikke skal dra ut i tid, da det skaper mer usikkerhet blant ansatte
- ryddighet

Videre trekker evalueringen frem følgende forbedringspunkter:

- noe mer informasjon underveis (også når det ikke er noe nytt å melde)
- sikre informasjonsplan/kommunikasjonsplan på alle nivåer i organisasjonen, særlig ved omfattende omstillingsprosesser. Hvem skal informere om hva, til hvem og når?
- tenke gjennom forventningene organisasjonsendringen kan skape (eks. forventningsavklaring i forhold til roller og titler/endret nivå plassering i organisasjonskartet og lønn)
- ta høyde for at tekniske endringer i systemer er tidkrevende – tenke gjennom dato for iverksetting
- trygge ansatte underveis, og jobbe for å beholde gode ressurser

I intervjuer med stabssjef HR og representanter for de ansatte pekes det på at arbeidsgiver opprettet en e-postadresse der alle ansatte som ønsket kunne sende forslag. Stabssjef HR legger til at arbeidsgiver fikk om lag 60 ulike innspill i omstillingsprosessen høsten 2022. De ansatte fikk i tillegg mulighet til å uttale seg om forslag til ny organisering før den endelige beslutningen ble tatt. Dokumentasjonen som kommunen har sendt viser at ledelsen har vurdert innspillene før kommunedirektøren besluttet den nye organisasjonsstrukturen (Frogn kommune 2022g).

Stabssjef HR mener at omorganiseringen har vært en åpen og god prosess. Det har vært gode tilbakemeldinger fra de ansatte, og ledelsen har derfor lagt opp til en tilsvarende prosess i forbindelse med den nåværende innsparingsprosessen. Hun legger til at det er opprettet styringsgrupper som består av ledelsen, hovedtillitsvalgte og hovedverneombud, som går gjennom alle innspill og tiltak.

Stabssjef og representantene for de ansatte forteller også at arbeidsgiver delte mye informasjon underveis, blant annet i allmøter og på intranett. Enkelte forteller at de er usikre på om informasjonen nådde ut til alle, for eksempel ansatte som jobber lite med pc i det daglige. De mener at det kan være lettere å nå ut med informasjon til flere ved å sende mer informasjon på e-post eller på Teams. En av representantene forteller også det kan være vanskelig for enkelte ansatte å finne relevante

dokumenter i kvalitetssystemet Compilo. De mener også at de ansatte må gjøre en egen innsats for å få med seg informasjonen som blir gitt.

### 4.4.2 Omorganiseringer i virksomhetene

Kommunen gjennomfører stadig omorganiseringer i virksomhetene, for eksempel endringer på skoler, skolefritidsordninger og helseinstitusjoner. En av de hovedtillitsvalgte forteller i intervju at enkelte av disse prosessene fremstår som uryddige, og at de går for raskt. Vedkommende trekker frem et eksempel der plasstillitsvalgte ble bedt om å godkjenne en endring, uten at det hadde vært noen drøfting. På samme tidspunkt hadde leder allerede sendt ut tilbud om nye stillinger. Vedkommende forteller videre at flere medlemmer ytterst i organisasjonen føler at de har lite innsikt i hva som skjer, og at de blir flyttet uten å bli informert eller involvert i forkant. Dette gjelder særlig medlemmer i stillinger uten krav om utdanning og fagarbeidere, og ansatte i deltidsstillinger.

En av de hovedtillitsvalgte påpeker at HR mangler en samlet oversikt over ressurser og behov kommunen har når det gjelder personell. Hun forklarer at det er virksomhets/avdelingsledere som har oversikt over antall overtallige og ledige stillinger. Det kommer også frem at kommunen mangler rutiner for gjennomgang av midlertidige stillinger

En av de hovedtillitsvalgte forteller i intervju at det har vært en økning i antall henvendelser fra medlemmene etter at hun overtok vervet. Hun forklarer dette med at kommunen ikke har et godt nok system for medvirkning, og at enkelte ikke føler seg trygge på at de er tilstrekkelig ivaretatt. Hun understreker betydningen av rutiner som sikrer at alle ansatte får samme informasjon samt behandles likt og i tråd med lov og avtaleverk.

## 4.5 Arbeidsmiljøutvalget (AMU)

Arbeidsmiljøutvalget (AMU) er etablert i samsvar med arbeidsmiljøloven, kapittel 7. AMU har en fast struktur, og består av representanter fra arbeidsgiver, tillitsvalgte og vernetjenesten. På sentralt nivå deltar kommunedirektør, kommunalsjefer, leder for HR, hovedtillitsvalgte, hovedverneombud og bedriftshelsetjenesten (BHT).<sup>15</sup> Arbeidsgiver og arbeidstaker har like mange representanter, og utvalgets leder roteres mellom arbeidsgiver og arbeidstaker annet hvert år (Frogn kommune 2022b).

Ifølge dokumentet Samhandling mellom ledere, tillitsvalgte og verneombud, skal AMU som hovedregel ha minst seks årlige møter. Videre skal protokoller publiseres på kommunens intranett (Frogn kommune 2022b).

Kommunen har sendt protokoller fra møter i AMU i 2022 og første halvår 2023. Protokollene viser at AMU har hatt seks møter i 2022, inkludert et ekstraordinært møte om omorganiseringen, og fire møter i løpet av første halvår 2023. Møtene har blant annet hatt saker innenfor følgende områder på agendaen:

---

<sup>15</sup> Begge parter har i tillegg varamedlemmer.

- Rutiner og handlingsplaner<sup>16</sup>
- Sykefravær
- Avvik knyttet til helse, miljø og sikkerhet
- Medarbeiderundersøkelsen 10-faktor
- Arbeidsmiljø
- Arbeidsforhold
- Omorganisering

Stabssjef HR forteller i intervju at AMU ikke fungerte så godt tidligere. Hun forklarer at det var få saker, og at flere av møtene ble avlyst. Kommunen laget derfor en retningslinje med et årshjul for faste saker. I intervjuer med representanter for de ansatte er det enkelte som trekker frem at AMU oppleves som en viktig arena, særlig nå når kommunen er i en omstilling og må spare penger. Vedkommende mener også at AMU bidrar til å dele informasjon mellom arbeidsgiver og arbeidstaker.

### 4.6 Revisjonens vurderinger, konklusjon og anbefalinger

Revisjonen forventer at kommunen legger til rette for medvirkning fra ansattes representanter på områder som er spesifisert i arbeidsmiljøloven, blant annet gjennom regelmessige informasjons- og drøftingsmøter, tidlig informasjon og vurdering av synspunkter til ansattes representanter i forkant av beslutninger.

Etter revisjonens vurdering legger kommunen til rette for medvirkning fra ansattes representanter på områder som er spesifisert i arbeidsmiljøloven. Revisjonen vurderer at kommunen gjennomfører regelmessige informasjons- og drøftingsmøter med tillitsvalgte. Undersøkelsen viser at ifølge kommunens rutiner skal det være minst seks til sju møter i medbestemmelsesutvalget hvert år. Kommunen har gjennomført sju møter i løpet av det siste året. Det er skrevet referater fra alle møtene. Ifølge referatene er sakene knyttet til områdene som er spesifisert i arbeidsmiljøloven. Det kommer også frem at representanter for de ansatte har ulik erfaring når det gjelder medbestemmelse på sentralt og lokalt nivå. Det kommer også frem at ledere på lokalt nivå i liten grad åpner for diskusjoner i drøftingsmøter, og at møtene fremstår som informasjonsmøter. I spørreundersøkelsen svarer nesten alle lederne at de er opptatt av tillitsvalgtes og verneombudets synspunkter. Revisjonen stiller derfor spørsmål ved om lederne og representantene har en åpen dialog og tydelig forventningsavklaring om hvordan rutiner og praksis for medvirkning skal fungere.

Etter revisjonens vurdering får representantene tidlig informasjon på sentralt nivå, men det er ikke alltid tilfellet på lokalt nivå. Ifølge kommunens rutiner skal arbeidsgiver sende ut informasjon minst en uke før møter. Undersøkelsen viser at kommunen gjør dette på sentralt nivå. Når det gjelder lokalt nivå, er det varierende når informasjonen sendes ut. Revisjonen minner om betydningen av å sende

---

<sup>16</sup> For eksempel organisering og delegering, samhandling mellom ledere, tillitsvalgte og verneombud, varslingsrutiner, lønnspolitikk, arbeidsgiverstrategi og handlingsplan for inkluderende arbeidsliv (IA).

ut informasjon tidlig, slik at representantene får mulighet til å sette seg inn i sakene og sikre forankring hos medlemmene.

Involvering av hovedtillitsvalgte og hovedverneombud i enkelte omorganiseringer viser noen eksempler på representantenes muligheter for medvirkning i slike prosesser. Revisjonen anser det som positivt at kommunen har dokumentert aktiviteter og evaluert omorganiseringen høsten 2022. Evalueringen gir et godt grunnlag for læring og forbedring.

Revisjonen legger også til grunn at AMU deltar i planleggingen av verne- og miljøarbeidet. Revisjonen vurderer at dette er ivaretatt. Undersøkelsen viser at AMU har gjennomført møter i samsvar med kommunens egen plan, og det er skrevet protokoll for alle møtene. Protokollene viser at AMU har hatt flere saker knyttet til verne- og miljøarbeid. Undersøkelsen viser også at representanter for arbeidsgiver og ansatte opplever AMU som en viktig arena.

Revisjonens konklusjon er at kommunen langt på vei har rutiner og praksis for å ivareta medvirkning fra representanter for de ansatte på sentralt nivå, men at dette ikke er helt på plass på lokalt nivå.

På bakgrunn av undersøkelsen er revisjonens anbefalinger at kommunedirektøren bør:

- sikre gode rutiner og praksis for medbestemmelse på lokalt nivå

## 5 MEDARBEIDERUNDERSØKELSER

Dette kapittelet beskriver hvordan kommunen gjennomfører og følger opp resultater fra medarbeiderundersøkelser. Kapittelet legger vekt på aktiviteter knyttet til medarbeiderundersøkelsen 10-faktor. Følgende revisjonskriterier er utledet for problemstilling 2:

Problemstilling 2	Kriterier
I hvilken grad har kommunen et systematisk arbeid for å gjennomføre og følge opp medarbeiderundersøkelser?	Kommunen bør: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ jevnlig gjennomføre medarbeiderundersøkelser</li> <li>➤ følge opp resultater fra medarbeiderundersøkelser</li> </ul>

### 5.1 Kommunens bruk og erfaringer med 10-faktor

#### 5.1.1 Bruk av 10-faktor

Kommunen har benyttet 10-faktor som medarbeiderundersøkelse siden 2016. Kommunen har benyttet en mal for medarbeidersamtaler som er direkte knyttet til 10-faktor fra 2018.<sup>17</sup> Hensikten er blant annet å skape en sammenheng mellom kommunens arbeid, og kontinuitet i arbeidet med 10-faktor (Frogn kommune 2021b).

Stabssjef HR forteller i intervju at kommunen benytter verktøy fra nettsiden bedrekommune.no som støtte i arbeidet med 10-faktor. Dette omfatter presentasjoner, undervisning, videoer og veiledning. HR tilbyr også opplæring i gjennomføring og oppfølging av 10-faktor til ledere.

Tillitsvalgte og verneombud har mulighet til å delta på all opplæring som tilbys ledere. Deler av opplæringen gjennomføres av eksterne foredragsholdere (Frogn kommune 2018c og 2018d og e-post fra HR-rådgiver 10.11.2023).

#### 5.1.2 Erfaringer med 10-faktor

Dokumentasjonen fra kommunen viser at HR flere ganger har stilt spørsmål om erfaringer med 10-faktor til ledere og representanter for ansatte. Det kommer frem at erfaringene er delte. I en gjennomgang i arbeidsmiljøutvalget 28.4.2021 ble det besluttet at kommunen viderefører 10-faktor, og gjennomfører undersøkelsen i fire nye år. Tidligere rådmann anbefalte at kommunen følger rådene fra KS knyttet til forankring, kommunikasjon, oppfølging og involvering (Frogn kommune 2021c). Han legger vekt på følgende:

<sup>17</sup> Det er valgfritt å bruke malen.

Rådmannsnivå:

- Ta eierskap til 10-Faktor-arbeidet for å få den driven i arbeidet som det krever

HR/Personal:

- Sørg for bred forankring av 10-Faktor og forståelse for hvordan undersøkelsen ikke er målet i seg selv, men heller prosessen og utviklingsarbeidet den danner et grunnlag for
- Tilrettelegge for kurs / opplæring for enhetslederne, slik at de er forberedte på 10-Faktor og kan forankre det videre
- Vurdere om det kan være riktig å involvere ansatte på flere nivåer, for å sikre forankring

Enhetsledere:

- Kommunisere oppfølgingsarbeidet som medfølger 10-Faktor til dine medarbeidere som et utgangspunkt for utviklingsarbeid

Tidligere rådmann fremhever viktigheten av forankring blant tillitsvalgte og verneombud. Han åpner også for at enkelte enheter i tillegg kan gjennomføre andre arbeidsmiljøkartlegginger, dersom dette er hensiktsmessig og er et uttalt ønske blant ledere og ansatte (Frogn kommune 2021c).

Hovedtillitsvalgte støtter valget av 10-faktor. De mener også at det kan være hensiktsmessig å supplere med undersøkelser som er mer rettet mot arbeidsmiljøet og bedre tilpasset ulike virksomheter, for eksempel skole og barnehage (Frogn kommune 2021b og 2021c).

## 5.2 Gjennomføring av medarbeiderundersøkelser

Kommunen har hatt som praksis å gjennomføre undersøkelsen annet hvert år, og har gjennomført 10-faktor i 2016, 2018, 2020 og 2023. På bakgrunn av pandemien ble oppfølgingsarbeidet etter undersøkelsen som ble gjennomført i 2020 mangelfull. Ny undersøkelse ble derfor besluttet utsatt fra 2022 til våren 2023 (Frogn kommune 2023h). I intervju med stabssjef HR legger hun til omstillingsprosessen som en ytterligere årsak til at medarbeiderundersøkelsen ble utsatt til 2023.

Informasjon om medarbeiderundersøkelsen ligger tilgjengelig for alle ansatte i kvalitetssystemet Compilo. Ved gjennomføring informeres det i systemene Front/intranett og/eller Teams til leder og ansatte (Frogn kommune 2023h). For eksempel ble det informert om 10-faktor, lenker til ytterligere informasjon og at undersøkelsen er anonym i forbindelse med medarbeiderundersøkelsen som ble gjennomført i 2023 (Frogn kommune 2023f).

Tabellen under viser svarprosenten for medarbeiderundersøkelsen for perioden fra 2016 til 2023.

Tabell 2: Svarprosent for 10-faktor 2016-2023

År	Planlagte svar	Antall svar	Svarprosent
2016	1112	767	69,0
2018	976	607	62,2
2020	1114	559	50,2
2023	1342	732	54,5

Kilde: Frogn kommune 2016a, 2018a, 2020c og 2023g

Tabellen viser at svarprosenten for 10-faktor var 69,0 prosent i 2016, mens den var 54,5 prosent i 2023. Den laveste svarprosenten var i 2020, da kommunen mottok svar fra halvparten av alle planlagte svar.

Stabssjef HR forteller i intervju at kommunen ikke gjennomfører noen frafallsanalyse.<sup>18</sup> Hun legger til at kommunen ønsker at alle ansatte skal svare, og enheter med 100 prosent svar er med i trekningen av en premie. Hun nevner flere mulige årsaker til at ansatte ikke svarer, for eksempel vanskeligheter med språk, frykt for at svarene blir identifisert eller at leder ikke har avsatt tid til å svare.

I intervjuer med representanter for de ansatte kommer det blant annet frem at flere ansatte opplever at det er så høyt arbeidspress og tempo at de ikke prioriterer å svare på medarbeiderundersøkelsen. Det kommer også frem at flere ansatte opplever at medarbeiderundersøkelsen ikke er tilpasset deres virksomhet, og at det derfor kan være vanskelig å svare på spørsmålene. Flere trekker frem at det for eksempel kan være vanskelig for de som jobber på en skole å svare på hvem som er deres nærmeste leder, da det kan oppfattes som både virksomhetsleder og inspektør.

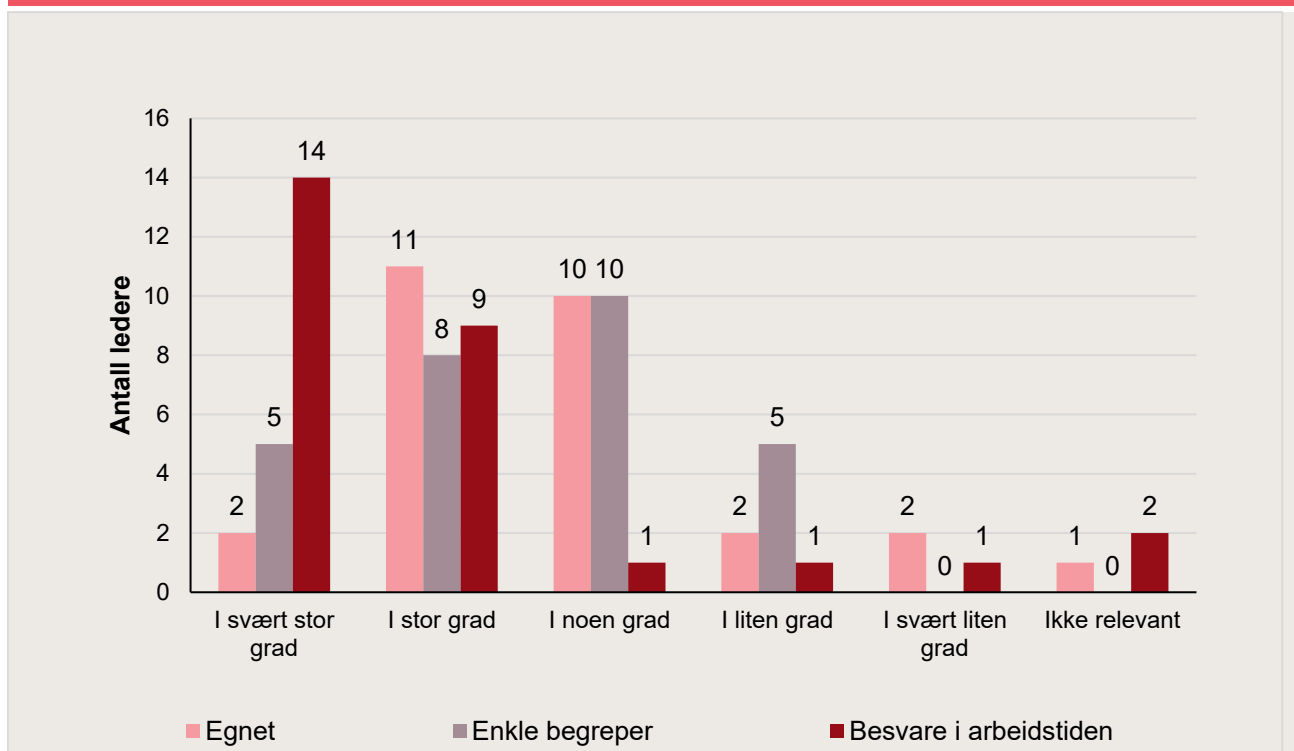
I spørreundersøkelsen til kommunalsjefene og virksomhetslederne har revisjonen stilt spørsmål om lederne mener at medarbeiderundersøkelsen er egnet for deres virksomhet, om spørsmålene har enkle begreper og om de setter av tid til at de ansatte kan svare på medarbeiderundersøkelsen i arbeidstiden.<sup>19</sup> Figuren under viser hvordan lederne har svart.

<sup>18</sup> Frafallsanalyse er en analyse som har til hensikt å vurdere om de som ikke har svart skiller seg vesentlig fra de som har svart, slik at det kan påvirke generaliserbarheten av resultatene.

<sup>19</sup> Revisjonen har bedt lederne om å ta stilling til følgende påstander: «jeg synes medarbeiderundersøkelsen er egnet for min virksomhet» (egnet), «jeg synes begrepene som brukes i medarbeiderundersøkelsen er enkle å forstå» (enkle begreper) og «jeg sørger for at mine ansatte kan besvare medarbeiderundersøkelsen i arbeidstiden» (besvare i arbeidstiden).



Figur 4: Gjennomføring av 10-faktor i virksomhetene



Kilde: Romerike revisjon 2023

Figuren viser at 13 av lederne har svart at 10-faktor er egnet for deres virksomhet.<sup>20</sup> Ti ledere har svart at undersøkelsen i noen grad er egnet. Videre har fire ledere svart at 10-faktor i er lite egnet.<sup>21</sup> Flere av lederne har kommentert 10-faktor i kommentarfeltet. Kommentarene viser til at medarbeiderundersøkelsen er for generell, og ikke fanger opp spesielle forhold i den enkelte virksomhet. Dette gjelder blant annet virksomheter hvor det er flere deltidsstillinger og mange ulike oppgaver. En av lederne har skrevet følgende:

Medarbeiderundersøkelsen; her lager jeg egen for at den skal oppleves som relevant og nyttig for mine ansatte. Standard medarbeiderundersøkelse kan ikke brukes i min virksomhet.

Figuren viser også at når det gjelder begreper i 10-faktor, har 13 ledere svart at er enkle å forstå. Ti ledere har svart at begrepene i noen grad er enkle å forstå, mens fem ledere har svart at begrepene i liten grad er enkle.

<sup>20</sup> Ledere som har svart «i svært stor grad» eller «i stor grad».

<sup>21</sup> Ledere som har svart «i svært liten grad» eller «i liten grad».

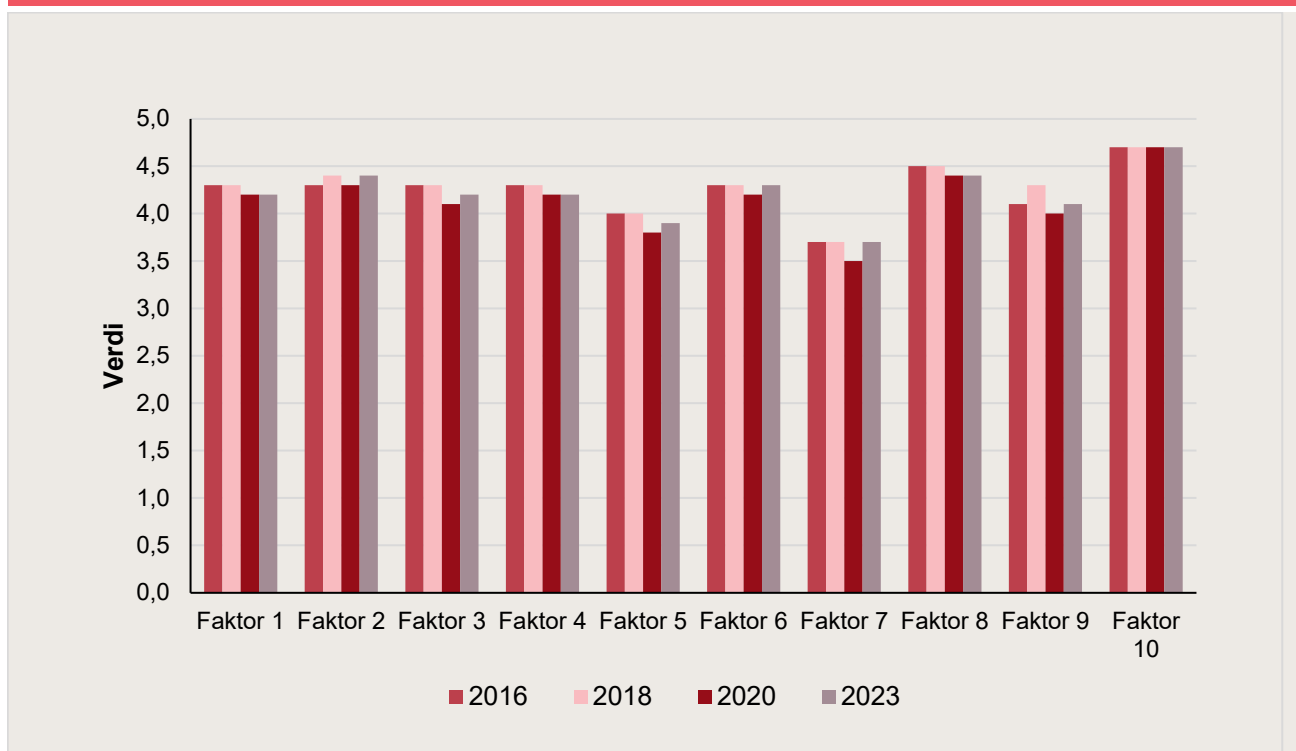
Videre har 23 av lederne svart at de i svært stor grad eller i stor grad sørger for at de ansatte kan svare på medarbeiderundersøkelsen i arbeidstiden. En leder har svart at vedkommende i noen grad setter av tid, mens to ledere har svart at de i liten grad eller i svært liten grad setter av tid.

### 5.3 Oppfølging av resultater fra medarbeiderundersøkelser

#### 5.3.1 Resultater fra medarbeiderundersøkelser

Figuren under viser resultater fra medarbeiderundersøkelsen 10-faktor fra 2016 til 2023. Forklaring på hvilke områder de ti faktorene viser til, er beskrevet i kapittel 3.4.1.

**Figur 5: Resultater fra 10-faktor 2016-2023**



Kilde: Frogn kommune 2016a, 2018a, 2020c og 2023g

Figuren viser at kommunen skårer høyest på faktoren for prososial motivasjon<sup>22</sup> (faktor 10), med 4,7 poeng for alle de fire årene. Kommunen skårer også høyt på faktoren fleksibilitetsvilje<sup>23</sup> (faktor 8), som har variert mellom 4,4 og 4,5 poeng for alle årene. Videre viser figuren at kommunen skårer lavest på faktorene relevant kompetanseutvikling<sup>24</sup> (faktor 7) og mestringsorientert ledelse<sup>25</sup> (faktor

<sup>22</sup> Viser til ønsker om å bidra til andres måloppnåelse, dvs. gjøre noe nyttig for andre.

<sup>23</sup> Viser til villighet til å være fleksibel på jobb, spesielt i måten man arbeider på.

<sup>24</sup> Viser til opplevde muligheter til å få kompetanseutvikling som er relevant for jobb/oppgaver.

<sup>25</sup> Viser til ledelse med vekt på å gjøre medarbeiderne best mulig ut fra sine forutsetninger.

5). Resultatene for faktor 7 har variert mellom 3,5 og 3,7, mens resultatene for faktor 5 har variert mellom 3,8 og 4,0 poeng i denne perioden. Figuren viser også at alle faktorene skårer likt eller høyere i 2023 enn i 2022.

Stabssjef HR forteller i intervju at Frogn kommune sammenligner resultatene med resultater fra andre kommuner, og at Frogn ikke skiller seg negativt ut på landsbasis.

### 5.3.2 Oppfølging av medarbeiderundersøkelser i virksomhetene

I intervju med stabssjef HR understreker hun at det viktigste med 10-faktor er oppfølgingen med samtaler, diskusjoner og handlinger etter at undersøkelsen er gjennomført.

Kommunen har sendt revisjonen et eksempel på informasjon fra HR til lederne om hvordan 10-faktor skal følges opp. Det kommer frem at analysene skal omfatte både på hvilke områder kommunen er fornøyd med resultatene, og hvilke områder som skal prioriteres i forbedringsarbeidet (Frogn kommune 2023i). Figuren under illustrerer analysene med utgangspunkt i et vurderingskryss.

**Figur 6: Vurderingskrysset for 10-faktor**



Kilde: Frogn kommune (2023i)

Det kommer også frem i dokumentasjonen fra kommunen at lederne skal utarbeide tiltak og handlingsplaner. Figurene under viser tiltaksmatrise og mal for handlingsplaner.

**Figur 7: Tiltaksmatrisen for 10-faktor**

Tiltaks- matrisen		Gjennomførbarhet	
		Vanskelig	Lett
Påvirkning	Stor	Kanskje Bør vurdere	Quick-wins: Ja Bør gjøre
	Liten	Nei Ikke gjøre	Kanskje Kan vurdere

Kilde: Frogn kommune 2023i

**Figur 8: Mal for handlingsplan**

Handlingsplan – tiltak med utgangspunkt i målbeskrivelsene						
Mål faktor 9 – Mestringsklima	Konkrete kjennetegn på god praksis – hva er det vi ser / hva er det vi gjør– skriv i presens			Tiltak	Ansvar	Frist
Vi har kultur for å samarbeide og gjøre hverandre gode	Medarbeiderne	Leder	Organisasjonen			

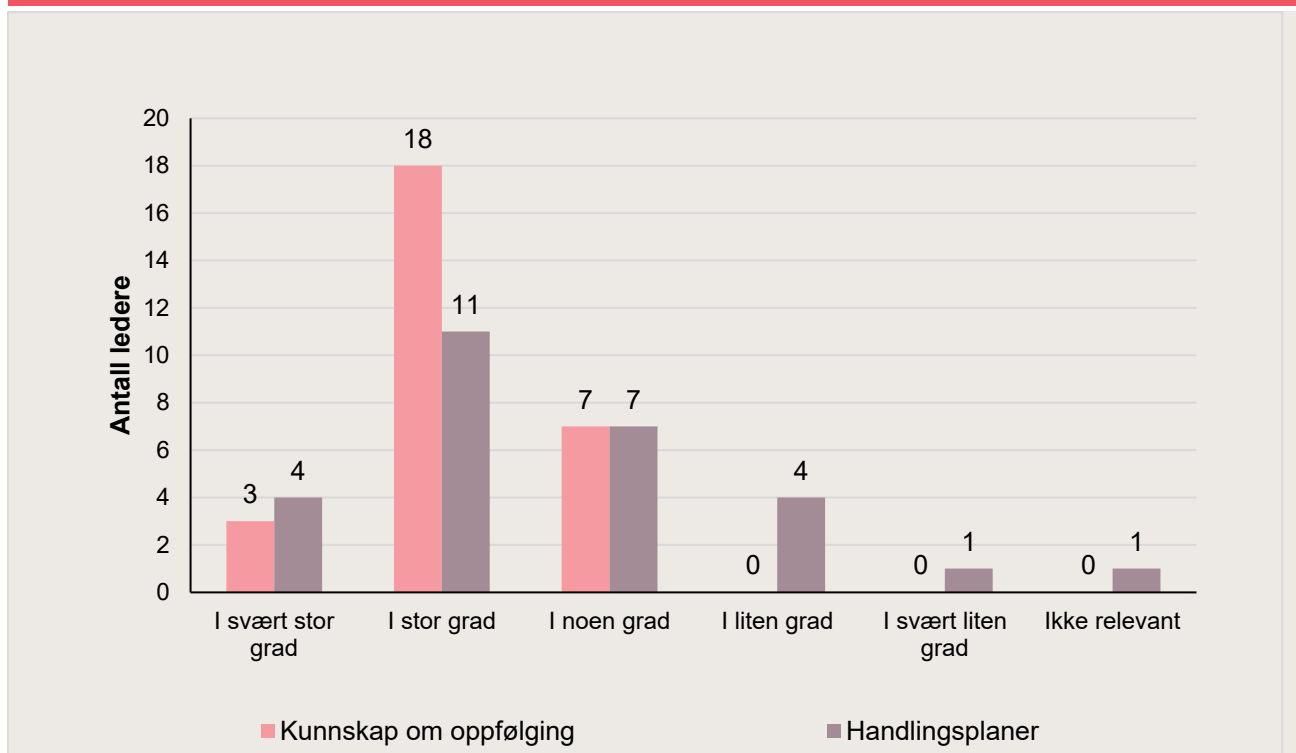
Kilde: Frogn kommune 2023i

Stabssjef HR forteller i intervju at lederne skal lage en tiltaksplan som beskriver tiltakene, hvem som er ansvarlig og tidsfrister for evaluering. Hun har inntrykk av at oppfølgingen varierer mellom virksomhetene. Hun forklarer at flere kan oppleve at det er vanskelig å følge opp medarbeiderundersøkelsen, og finne de riktige tiltakene.

Representantene for de ansatte forteller i intervjuer at oppfølgingen etter medarbeiderundersøkelsen varierer mellom virksomhetene. De forteller at resultater fra medarbeiderundersøkelsen har vært tema på møte i AMU. Det kommer også frem at de har liten kjennskap til om, og eventuelt hvordan, arbeidsgiver faktisk følger opp med tiltak. En tidligere hovedtillitsvalgt deler også inntrykket av at oppfølgingen er varierende. Vedkommende skriver i en e-post 18.3.2021 til ledergruppen at flere plasstillitsvalgte har diskutert oppfølgingen med sin leder, men at det ikke var tatt opp direkte med personalet. Tidligere hovedtillitsvalgt forklarer dette med korona. Vedkommende understreker betydningen av arbeidet med arbeidsmiljø, og god involvering og samhandling av ledere, tillitsvalgte og verneombud (Frogn kommune 2021b).

I spørreundersøkelsen blant kommunalsjefer og virksomhetsledere har revisjonen stilt spørsmål om i hvilken grad lederne opplever at de har tilstrekkelig kunnskap for å følge opp medarbeiderundersøkelsen, og om de utarbeider tiltaksplaner i sin virksomhet.<sup>26</sup> Figuren under viser hvordan lederne har svart.

**Figur 9: Oppfølging av 10-faktor**



Kilde: Romerike revisjon 2023

Figuren viser at 21 av lederne har svart at de har tilstrekkelig kunnskap om oppfølging av medarbeiderundersøkelsen.<sup>27</sup> Sju av lederne har svart at de i noen grad har tilstrekkelig kunnskap, mens ingen har svart at de ikke har tilstrekkelig kunnskap. En av lederne har skrevet følgende i kommentarfeltet:

Ledere trenger mer opplæring fra HR. Man burde gjennomføre opplæring i forkant av medarbeiderundersøkelser og ikke minst hvordan man følger opp resultater.

<sup>26</sup> Revisjonen har bedt lederne om å ta stilling til følgende påstander: «jeg har tilstrekkelig kunnskap om oppfølging av medarbeiderundersøkelsen (kunnskap om oppfølging) og «jeg utarbeider og følger opp handlingsplaner i etterkant av medarbeiderundersøkelsen» (handlingsplaner).

<sup>27</sup> Ledere som har svart «i svært stor grad» eller «i stor grad».

Videre viser figuren at 15 av lederne har svart at de utarbeider og følger opp handlingsplaner i etterkant av medarbeiderundersøkelsen.<sup>28</sup> Sju ledere har svart at de i noen grad gjør dette. Fem ledere har svart at de i liten grad følger opp medarbeiderundersøkelsen på denne måten.<sup>29</sup>

## 5.4 Bruk av andre medarbeiderundersøkelser

HR-rådgiver opplyser i e-post mottatt 10.11.2023 at kommunen enkelte ganger gjennomfører andre medarbeiderundersøkelser. Disse undersøkelsene er i tillegg til 10-faktor. HR-rådgiver opplyser at slike undersøkelser er behovsstyrt, og har ikke en fast hyppighet. For eksempel kan det bli gjennomført undersøkelser hvis en avdeling eller virksomhet har høyt sykefravær. Det kan også være andre utfordringer i et arbeidsmiljø som gjør at man setter inn tiltak i form av en type arbeidsmiljøundersøkelse.<sup>30</sup> Slike undersøkelser kan bli gjennomført i samarbeid med IA-veileder hos NAV. Det kan også være en tjeneste som kommunen kjøper via bedriftshelsetjenesten, eller fra andre eksterne konsulenter som har kompetanse på området. HR-rådgiver legger til at kommunen har en intern ressurs som jobber mer organisasjonsutvikling, og som også kan bli involvert i å kjøre slike prosesser. Hun opplyser også at blant annet skole og barnehage har hatt slike tiltak via eksterne ressurser.

## 5.5 Revisjonens vurderinger, konklusjon og anbefalinger

Kommunen benytter hovedsakelig 10-faktor som medarbeiderundersøkelser. Andre undersøkelser gjennomføres etter behov, og har ikke en fast hyppighet. Revisjonens vurderinger bygger derfor på kommunens arbeid med å gjennomføre og følge opp 10-faktor.

Revisjonen legger til grunn at kommunen jevnlig gjennomfører medarbeiderundersøkelser. Revisjonen vurderer at kommunen gjør dette. Undersøkelsen viser at kommunen har gjennomført 10-faktor i 2016, 2018, 2020 og 2023. Kommunen gjennomfører medarbeiderundersøkelsen som hovedregel annet hvert år, men utsatte undersøkelsen fra 2022 til 2023 blant annet på grunn av omstillingsprosessen høsten 2022. Undersøkelsen viser samtidig at flere ledere og representanter for ansatte mener at 10-faktor ikke er egnet for deres virksomhet. I 2023 var det 54,5 prosent av de ansatte som svarte på medarbeiderundersøkelsen. Kommunen gjennomfører ingen frafallsanalyse. Revisjonen stiller derfor spørsmål ved om resultatene viser et representativt bilde av de ansattes oppfatninger av arbeidsmiljøet, samt i hvilken grad de gir grunnlag for videre utvikling og forbedring.

Revisjonen legger også til grunn at kommunen følger opp resultatene fra medarbeiderundersøkelsen. Etter revisjonens vurdering følger kommunen opp resultatene til en viss grad. Undersøkelsen viser at kommunen på sentralt nivå har på plass rutiner og som legger til rette for å følge opp resultatene og sette i verk tiltak. I spørreundersøkelsen er det sju ledere som har svart at de i noen grad har tilstrekkelig kunnskap om hvordan de skal følge opp medarbeiderundersøkelsen. Enkelte ledere har

---

<sup>28</sup> Ledere som har svart «i svært stor grad» og «i stor grad».

<sup>29</sup> Ledere som har svart «i svært liten grad» og «i liten grad».

<sup>30</sup> For eksempel i forbindelse med varslingsaker.

kommentert at de ønsker mer opplæring fra HR. Videre har 12 av lederne svart at de i noen eller liten grad følger opp undersøkelsen med handlingsplaner. Det kommer også frem at representanter for de ansatte har liten kjennskap til om, og eventuelt hvordan, arbeidsgiver faktisk følger opp med tiltak.

Revisjonens konklusjon er at kommunen delvis har et systematisk arbeid for å gjennomføre og følge opp medarbeiderundersøkelser.

På bakgrunn av undersøkelsen er revisjonens anbefalinger at kommunedirektøren bør:

- sikre at det gjennomføres medarbeiderundersøkelser som i større grad viser et representativt bilde av hvordan de ansatte oppfatter arbeidsmiljøet
- sikre at lederne har tilstrekkelig kunnskap om å følge opp resultatene fra medarbeiderundersøkelser
- sikre at medarbeiderundersøkelsen følges opp med tiltak, og at ansatte og representanter for de ansatte er involvert i dette arbeidet

## 6 INKLUDERENDE ARBEIDSLIV

Dette kapitlet beskriver kommunens avtaler om inkluderende arbeidsliv, og oppfølgingen av disse. Kapitlet legger vekt på arbeidet med å forebygge og følge opp sykefravær. Følgende revisjonskriterier er utledet for problemstilling 3:

Problemstilling 3	Kriterier
I hvilken grad følger kommunen opp egne avtaler om et inkluderende arbeidsliv?	Kommunen bør: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ nå vedtatt mål om fem prosent sykefravær</li> <li>➤ ha rutiner og praksis for et systematisk arbeid med forebygging og oppfølging av sykefravær</li> </ul>

### 6.1 Inkluderende arbeidsliv (IA)

Kommunen har flere dokumenter som beskriver kommunens arbeid for et inkluderende arbeidsliv. Dette gjelder for eksempel IA-avtale, mål- og handlingsplaner samt årshjul.

### 6.2 Målsettinger og arbeid for et inkluderende arbeidsliv (IA)

Kommunen har inngått en avtale med NAV om redusert sykefravær og inkludering. Avtalen er datert 27.1.2020. Ifølge avtalens punkt 4.1. gjelder avtalen inntil ett år frem i tid, dersom ikke en av partene sier den opp tidligere. Samarbeidsavtalen bygger på intensjonsavtalen som gikk ut i 2022<sup>31</sup>.

Ifølge avtalen skal blant annet representanter fra arbeidsgiver/ledelsen, de tillitsvalgte og NAV sammen definere hvem og hva som skal prioriteres i arbeidet. Videre skal representanter fra de prioriterte enhetene, plasstillitsvalgte og representanter fra NAV beskrive nåsituasjonen, og definere relevante tiltak. Tiltakene skal inn i en tidsplan, og effekten skal evalueres fortløpende (Frogn kommune 2020b).

I en e-post til Frogn kommune fra avdelingsdirektør NAV Arbeidslivssenteret Øst-Viken 22.3.2023 står det blant annet følgende:

IA-avtalen er forlenget med to år og innsatsen forsterkes. I NAV Øst-Viken innebærer dette en videreutvikling av samhandlingen mellom Arbeidslivssenteret og NAV-lokalt hvor målet er å gi arbeidsgivere helhetlige, samordnede og koordinerte arbeidslivstjenester. For å være mer treffsikre

<sup>31</sup> Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv – Et arbeidsliv med plass for alle – 1. januar 2019-31. desember 2022 (IA-avtalen).



med våre leveranser må vi prioritere samarbeid med de virksomhetene som har størst potensial for å realisere mål om reduksjon av sykefravær og frafall fra arbeidslivet.

Arbeidslivssenteret vil fremfor generelle samarbeidsavtaler tilby behovsbaserte IA-tjenester gjennom å inngå et forpliktende samarbeid i en tidsavgrenset periode. Formålet er at virksomhetene videreutvikler IA-arbeidet i egen organisasjon etter at Arbeidslivssenterets tjenester på den enkelte virksomhet er avsluttet.

NAV Frogn har sett stor nytte av samarbeidet med Frogn kommune som virksomhet. NAV Frogn ønsker derfor fortsatt å tilby en fast kontakt fra NAV lokalt, og jevnlig samhandlingsmøter.

Kommunen har utarbeidet en mål- og aktivitetsplaner for IA-avtalen for periodene 2020-2022 og 2022-2023. Ifølge planene har kommunen følgende målsettinger med IA-arbeidet (Frogn kommune 2020a og 2022e):

Å legge til rette for at så mange som mulig kan arbeide så mye som mulig, så lenge som mulig.

Å forebygge og redusere sykefravær, styrke jobbnærværet og bedre arbeidsmiljøet, samt hindre utstøting og frafall fra arbeidslivet.

1. Forebyggende arbeidsmiljøarbeid
2. Innsats mot lange og/eller hyppig gjentakende sykefravær

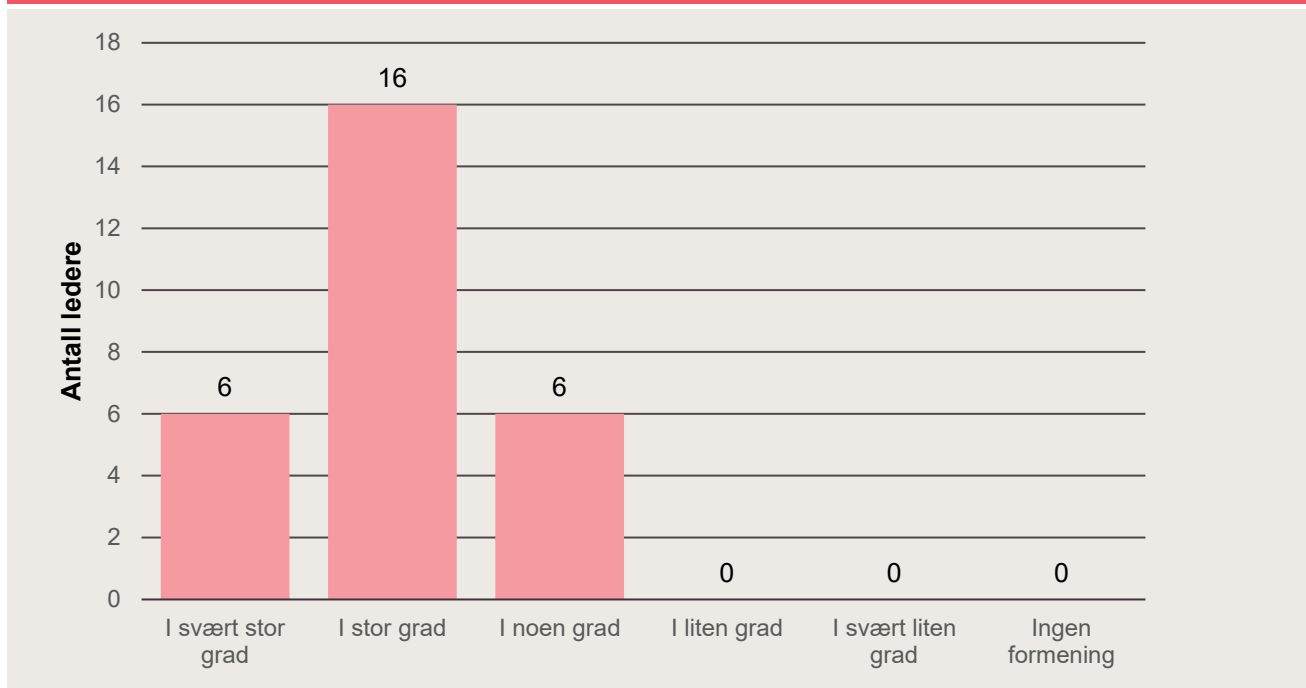
Mål- og aktivitetsplanen inneholder også beskrivelser av delmål, beskrivelse av dagens situasjon, konkretiserte mål, tiltak og hvem som er ansvarlig. I planen står det blant annet at tiltak og tilretteleggingen skjer innenfor økonomisk ramme og forsvarlig drift på hver enhet, og i hovedsak innenfor stillingen/arbeidsplassen man er tilsatt (Frogn kommune 2022e). Kommunen har sendt revisjonen et eksempel på hvordan en IA-plan kan se ut. Eksempelet viser målsettinger, tiltak på systemnivå, tiltak på enhetsnivå og hvem som er ansvarlig (Frogn kommune 2022f).

HR-rådgiver opplyser i e-post 10.11.2023 at IA-avtalen og dokumentasjon på at den er forlenget for to år, er arkivert i arkivsystemet Public360. Mål og aktivitetsplan for IA 2022-2023 er lagret i kvalitetssystemet Compilo.

Stabssjef HR forteller i intervju at HR, sammen med de tillitsvalgte, har ansvar for å følge opp IA-avtalen. Hun legger til at kommunen har vært en IA-bedrift siden 2002, og at kommunen har hatt faste møter med NAV. Hun mener at avtalen har en positiv virkning, og at kommunen ønsker å fortsette avtalen og samarbeidet med NAV.

I spørreundersøkelsen blant kommunalsjefer og virksomhetsledere kommer har revisjonen blant annet stilt spørsmål om deres kjennskap til kommunens IA-avtale og dens målsettinger.<sup>32</sup> Figuren under viser hvordan lederne har svart.

**Figur 10: Kjennskap til IA-avtalen**



Kilde: Romerike revisjon 2023

Figuren viser at 22 av 28 kommunalsjefer og virksomhetsledere har svart at de i svært stor grad eller i stor grad kjenner til kommunens IA-avtale og dens målsettinger. Seks ledere har svart at de i noen grad kjenner til avtalen. Ingen av lederne har svart at de i liten eller i svært liten grad kjenner til IA-avtalen. En av lederne har kommentert følgende:

Opplever at IA fungerer godt, men det er til tider krevende for arbeidsgiver å tilrettelegge for arbeidstakere og samtidig sikre effektiv drift innenfor stramme økonomiske rammer.

I intervjuer med de hovedtillitsvalgte kommer det frem at det kan være vanskelig å finne relevante dokumenter om IA i kvalitetssystemet Compilo. Det kommer også frem at de er usikre på hvem som har ansvaret for å følge opp arbeidet med IA, og at det ikke alltid er tydelig hvordan avdelingslederne jobber med IA.

<sup>32</sup> Revisjonen har bedt lederne om å ta stilling til følgende påstand: «jeg er kjent med innholdet i kommunens IA-avtale og dens målsettinger.

## 6.3 Sykefravær

Kommunen har en målsetting om fem prosent sykefravær. Kommunens arbeid med sykefravær omfatter både forebyggende arbeid og oppfølging av ansatte som er sykemeldte. I denne undersøkelsen har revisjonen har skilt tiltak for å redusere sykefraværet mellom forebyggende arbeid, som er kommunens generelle arbeid knyttet til å øke nærværet, og oppfølging av sykemeldte. Dette kapittelet viser først statistikk for sykefravær i Frogn kommune, deretter beskrives forebyggende arbeid og oppfølging av sykemeldte.

### 6.3.1 Statistikk for sykefravær

Tabellen under viser kommunens statistikk for sykefravær første og andre tertial i 2022 og 2023.<sup>33</sup>

**Tabell 3: Sykefravær første og andre tertial 2022 og 2023**

Periode	Korttid	Langtid	Samlet
1.tertial 2022	3,03 %	3,70 %	6,73 %
1.tertial 2023	1,73 %	4,34 %	6,07 %
2.tertial 2022	2,14 %	3,31 %	5,45 %
2.tertial 2023	1,12 %	3,21 %	4,33 %
Sykefravær hele 2022			7,53%
Sykefravær hele 2023	1,42 %	3,77 %	5,19 %

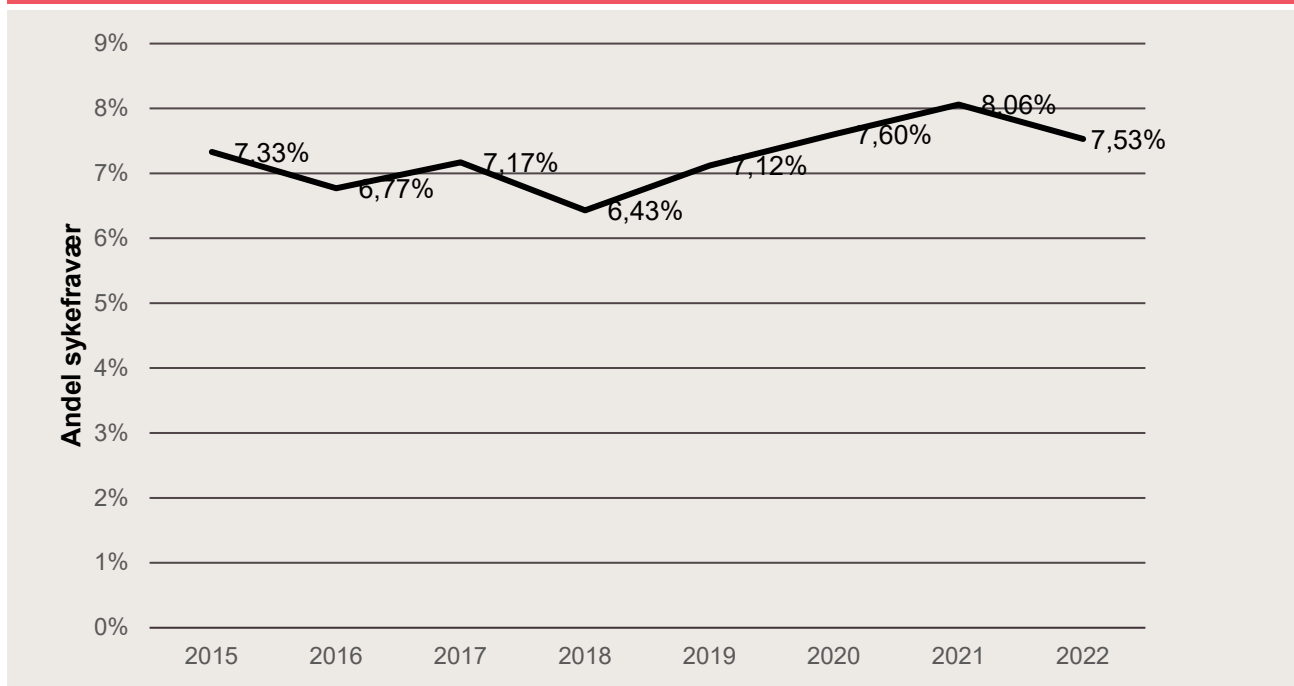
Kilde: Framsikt 2023

Tabellen viser at det registrerte sykefraværet i kommunen var 6,07 prosent i første tertial 2023. Dette er 0,66 prosentpoeng lavere enn første tertial 2022. Andre tertial 2023 var sykefraværet 4,33, noe som er 1,12 prosentpoeng lavere enn andre tertial 2022.

Figuren under viser statistikk for sykefravær fra 2015 til 2022.

<sup>33</sup> Tallene er hentet fra Framsikt. Tallene er oppdatert så langt som mulig, men det kan være etterslep på sykemeldinger. Tallene inneholder folkevalgte og oppdragstakere og støttekontakter.

Figur 11: Sykefravær 2015-2022



Kilde: Frogn kommune 2023a

Diagrammet viser at sykefraværet har variert mellom 6,43 prosent og 8,06 prosent i perioden fra 2015 til 2022. Fra 2021 til 2022 ble sykefraværet redusert fra 8,06 prosent til 7,53 prosent.

Stabssjef HR forteller i intervju at flere av jobbene i kommunal sektor er krevende, slik at det er utfordrende å nå målet om fem prosent sykefravær. Hun legger til at kommunen forventet en økning i sykefraværet våren 2023, men at det motsatte skjedde. Hun stiller spørsmål ved om den pågående omstillingsprosessen har hatt en innvirkning på sykefraværet i 2023.

### 6.3.2 Forebygging av sykefravær

Kommunen har utarbeidet mål for arbeidet med helse, miljø og sikkerhet (HMS) for perioden fra 2022 til 2026. Ett av målene er følgende (Frogn kommune 2022d):

Frogn kommune har et inkluderende arbeidsmiljø med fokus på det gode arbeidsmiljøet som skaper trivsel og arbeidsglede for de ansatte

Kommunen har utarbeidet flere rutiner for å styrke det psykososiale arbeidsmiljøet, blant annet en sosial tiltaksplan for støtteenhetene. Planen viser blant annet tiltak som kan bidra til et godt arbeidsmiljø, for eksempel ved sosiale sammenkomster. Kommunen har også utarbeidet et årshjul som viser hvilke tiltak knyttet til helse, miljø og sikkerhet (HMS) som kommunen skal gjennomføre i løpet av et år. Kommunen har også utarbeidet en idébank som viser forslag til tiltak som kan øke nærværet på arbeidsplassen (Frogn kommune 2022c, 2023b og 2023c).

Figuren under viser et utdrag av forslagene i idébanken.

**Figur 12: Eksempler på foreslåtte tiltak for å øke nærværet**

ARBEIDSMILJØ	KOMMUNIKASJON	LEDELSE	HELSEFREMMEDE ARBEIDSPLASER
<p><b>Organisering:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fleksibilitet og hybridløsninger</li> <li>• Slik gjør vi det i Frogn- felles rutiner og kompetanse i tråd med NAV og interne rutiner</li> <li>• Sykmeldt ett sted - jobbe et annet</li> </ul> <p><b>Engasjement:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trivsel og sosiale aktiviteter</li> <li>• Samarbeid med NAV :«Sees i morgen» og «En bra dag på jobb»</li> <li>• Styrket samhold</li> </ul> <p><b>Anerkjennelse:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle skal føle seg viktige, vi er avhengige av hverandre/ profesjonsfellesskapet</li> <li>• Inkluderende arbeidsmiljø</li> </ul> <p><b>Forutsigbarhet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Klare premisser og mål, gi/forstå mening</li> <li>• Slik gjør vi det i Frogn- felles rutiner og kompetanse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betydningen av god kommunikasjon de ansatte imellom</li> <li>• Gjennom språket kommer vi i kontakt</li> <li>• Språket er avgjørende for det vi føler, tenker og for hvordan vi fungerer i sosiale sammenhenger</li> <li>• Hensiktsmessig og tilpasset kommunikasjon</li> <li>• Kommunikasjon skal skape motivasjon</li> <li>• Informasjon, åpenhet og tilgjengelighet</li> <li>• Utvikling og tilbakemeldinger</li> <li>• Likeverdig dialog, verdier og involvering</li> <li>• Veiledning, tips og råd i kommunikasjon/relasjon til ansatte og ved nyansettelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Høy faglig- etisk standard</li> <li>• Leve verdiene</li> <li>• Forventningsavklaring ledere/medarbeidere</li> <li>• Tillitsbasert ledelse- myndiggjorte medarbeidere</li> <li>• Fleksibel ledelse, tilpasses situasjonen</li> <li>• Oppdraget – helhet – verdier</li> <li>• Ta hverandre på fersken i å være god, øve på ledersamling</li> <li>• Synlig leder- tilgjengelig og tydelig</li> <li>• Bruke ekspertise: NAV, Bedriftshelsetjenesten, arbeidslivssenteret</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Være opptatt av de som er friske</li> <li>• Sosiale møteplasser, sosialt samvær og felles aktiviteter</li> <li>• Skape tilhørighet og lojalitet til arbeidsplassen</li> <li>• Fleksibel tilnærming- alt henger sammen, endringsvillighet, restarbeidsevne</li> <li>• Inkluderende arbeidsmiljø</li> <li>• Myndiggjorte medarbeidere</li> <li>• Fokus på sosialt samvær og felles aktiviteter</li> <li>• Skape tilhørighet og lojalitet til arbeidsplassen</li> </ul>

Kilde: Frogn kommune 2023c

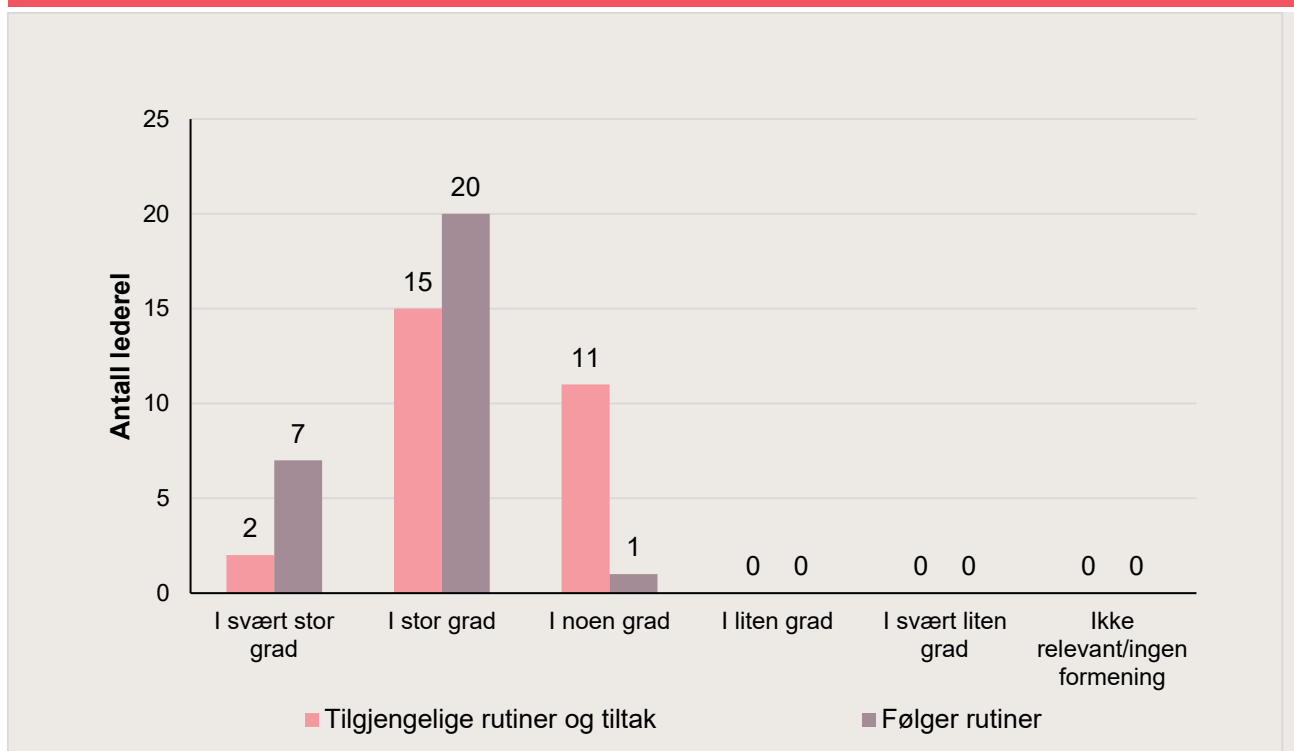
Stabssjef HR forteller i intervju at sykefravær er fast tema på møter i arbeidsmiljøutvalget hvert halvår. Kommunen har også faste møter med bedriftshelsetjenesten hvert halvår. I intervjuene kommer det frem at bedriftshelsetjenesten har flere forebyggende oppgaver, blant annet knyttet til vaksinering, helseundersøkelser og samtaler med ansatte. Hun legger til at virksomheter som har et høyt sykefravær kan få bistand fra HR og bedriftshelsetjenesten.

Frogn kommune har samarbeidet med NAV for å forebygge og følge opp sykefravær. Dette dreier seg om en virksomhetsbasert oppfølging av sykefravær, som er en kombinasjon av systemrettet og individrettet oppfølging. NAV Arbeidslivssenter og NAV Frogn har stilt med representanter i et innsatsteam. I dokumentasjonen som kommunen har sendt, kommer det frem at erfaringene med dette samarbeidet er gode (Frogn kommune 2021a). Stabssjef HR forteller i intervju at det også har vært seminarer om hvordan man skal følge opp sykemeldte.

I spørreundersøkelsen har revisjonen spurt kommunalsjefene og virksomhetslederne om de synes at det er enkelt å finne informasjon om kommunens rutiner og tiltak for å forebygge sykefravær. Revisjonen har også spurt om deres virksomhet følger kommunens rutiner for å forebygge sykefravær.<sup>34</sup> Figuren under viser hvordan lederne har svart.

<sup>34</sup> Revisjonen har bedt lederne om å ta stilling til følgende påstander: «jeg synes det er enkelt å finne informasjon om kommunens rutiner og tiltak for å forebygge sykefravær» (tilgjengelige rutiner og tiltak) og «min virksomhet følger kommunens rutiner knyttet til forebygging av sykefravær» (følger rutiner).

Figur 13: Rutiner og praksis for å forebygge sykefravær



Kilde: Romerike revisjon 2023

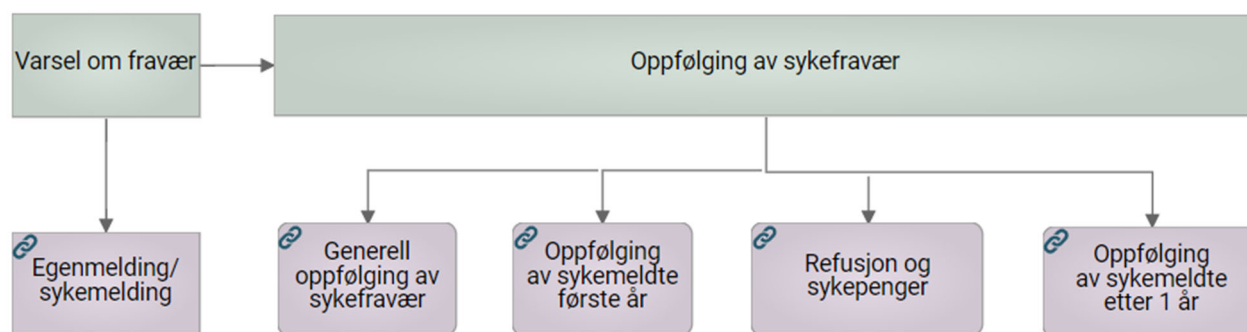
Figuren viser at 17 ledere har svart at det er lett å finne informasjon om kommunens rutiner og tiltak.<sup>35</sup> Elleve ledere har svart at det i noen grad er lett å finne informasjon. Ingen av lederne har svart at informasjonen er lite tilgjengelig. Figuren viser også at 27 ledere har svart at deres virksomhet i svært stor grad eller i stor grad følger kommunens rutiner, mens en leder har svart at egen virksomhet i noen grad følger kommunens rutiner. Enkelte av lederne har skrevet kommentarer som berører dette temaet. Dette dreier seg blant annet om at tilrettelegging for enkelte ikke bør gi merbelastninger for de andre ansatte.

### 6.3.3 Oppfølging av sykemeldte

Kommunen har rutiner og maler for oppfølging av sykefravær. Malene er arkivert i kvalitetssystemet Compilo, og tilgjengelige for både ledere og ansatte. Ifølge stabssjef HR får arbeidsgiver sjeldent beskjed om arbeidsrelatert fravær i sykmeldingen.

Kommunen har blant annet utarbeidet et flytskjema som viser handlinger og dokumenter ved sykefravær. Flytskjemaet er gjengitt i figuren under.

<sup>35</sup> Ledere som har svart «i svært stor grad» eller «i stor grad».

**Figur 14: Flytskjema ved sykefravær**

Kilde: Frogn kommune 2023d

Figuren viser at kommunen har flere rutiner for oppfølging av sykefravær. En av rutineene er oppfølging av sykemeldte første år. Figuren under viser et utdrag fra denne oppfølgingsplanen.

Figur 15: Utdrag fra plan for oppfølging av sykmeldte

## Oppfølging av sykmeldte første år/52 uker

For mer informasjon om roller og oppfølging ved sykefravær, se [nav.no](http://nav.no)

Tidspunkt	Arbeidstaker	Nærmeste leder	Bedriftshelsetjeneste (BHT)	HR-avdeling
	Skal samarbeide og <b>medvirke aktivt</b> til å finne løsninger for å komme tilbake i arbeid raskest mulig. <b>Arbeidsmiljøloven § 2-3 og folketrygdloven § 8-8</b>	Har ansvar for tidligst mulig å legge til rette for at sykmeldt arbeidstaker kan være i aktivitet i virksomheten	Arbeider forebyggende og kan trekkes inn i oppfølgingsarbeidet. Skal delta på dialogmøter når arbeidsgiver eller arbeidstaker ønsker det.	
Dag 1	Ringe leder	Avklare forventet lengde, evt. tilretteleggingstiltak		
Fra 4 dag	Orienterer om forventet varighet. Delta i utarbeidelse av oppfølgingsplan	Ta kontakt, avklare forventet lengde.		
8 – 9 dager	Søke lege Sykemelding	Motta/etterspørre sykemelding, starte utarbeidning av Individuell oppfølgingsplan IOP i samarbeid med arbeidstaker, med mindre det er åpenbart unødvendig. <a href="#">Informasjon om digital oppfølgingsplan</a>		
16 dag	Jevnlig kontakt med leder/ arbeidsplass	Avklare lengde, eventuell tiltak. Legge opp til faste møter hver 14 dag	Rådfører etter behov	Rådføres etter behov
4 uker	<i>Delta i utarbeidelse av oppfølgingsplan</i> Medvirke til å finne løsninger som bidrar til at du kommer tilbake til arbeid.	Oppfølgingsplan er ferdig utarbeidet i samråd med arbeidstaker, med mindre det er åpenbart unødvendig.  Sørge for at oppfølgingsplanen deles med sykmelder.		
Innen 7 uker	Møte leder på Dialogmøte 1 på arbeidsplassen, oppdatere IOP Vurdere hjelp/ tiltak Si ifra til arbeidsgiver hvis du ønsker at sykmelder og/eller	Møte ansatt, oppdatere IOP, Invitere til dialogmøte  Ved 100% sykemelding avtale <a href="#">dialogmøte 1</a> med arbeidstaker, med mindre det er åpenbart unødvendig	Gir råd leder. Tilbyr ansatt samtale, samt koordinere hjelp/tiltak	Rådgir ved behov

Kilde: Frogn kommune 2023e

Figuren viser at kommunen har utarbeidet rutiner som viser hvilke tiltak som skal foregå på angitte tidspunkter. Det står også hvem som har ansvaret for tiltakene. Ifølge rutinen har arbeidstaker og nærmeste leder hovedansvaret for tiltakene. Bedriftshelsetjenesten og HR-avdelingen kan bistå ved behov. Kommunen har også en egen rutine for oppfølging av ansatte som har vært sykmeldte mer enn et år.

Stabssjef HR forteller i intervju at kommunen gjennomfører dialogmøter med ansatte som er sykemeldte og NAV. Hun synes at dialogmøtene i all hovedsak fungerer godt. Hun legger til at det er



viktig å tilrettelegge for ansatte som har nedsatt funksjonsevne, og kommunen har flere som deltar på arbeidsprøving.

I samtaler med representanter for de ansatte kommer det frem at oppfølgingen av sykmeldte ikke alltid er god nok. En av representantene mener at arbeidsgiver bør legge til rette for mer dialog og bedre tilrettelegging. Dialog kan blant annet for å få svar på hva som er årsaken til sykefravær, og hva arbeidsgiver kan bidra med. Representanten fremhever betydningen av å kartlegge hvordan arbeidsgiver kan bruke de ansattes kompetanse best mulig og lengst mulig. Det kommer også frem at oppfølgingen av sykefravær kan oppleves ulikt mellom avdelingene, og at enkelte ledere ikke følger opp sykemeldte i tilstrekkelig grad. Vedkommende har inntrykk av dette handler om lederes mange oppgaver, og manglende kapasitet til oppfølging av sykemeldte. Representantene forteller også om flere konkrete tilfeller der de mener at arbeidsgiver ikke har fulgt opp sykemeldte på en god måte.

### **6.4 Revisjonens vurderinger, konklusjon og anbefalinger**

Revisjonen legger til grunn at kommunen når sitt eget vedtatte mål om fem prosent sykefravær. Revisjonen vurderer at kommunen ikke når dette målet. Undersøkelsen viser at i alle årene i perioden fra 2015 til 2022 har sykefraværet i kommunen vært høyere enn fem prosent. Selv om sykefraværet i andre tertial 2023 var 4,33 prosent, var også gjennomsnittlig sykefravær i første halvår 2023 høyere enn fem prosent.

Videre legger revisjonen til grunn at kommunen har rutiner og praksis for et systematisk arbeid med forebygging og oppfølging av sykefravær. Etter revisjonens vurdering har kommunen i det alt vesentlige dette på plass. Undersøkelsen viser at kommunen har flere rutiner for å forebygge og følge opp sykefravær, og samarbeider med NAV og bedriftshelsetjenesten i deler av dette arbeidet. I spørreundersøkelsen har lederne svart at de hovedsakelig følger rutinene. Samtidig har 11 av 28 ledere svart at det i noen grad er lett å finne informasjon om kommunens rutiner og tiltak. Revisjonen stiller derfor spørsmål ved om lederne i tilstrekkelig grad har kjennskap til alle rutinene og tiltakene. Undersøkelsen viser også at kommunen har utarbeidet et flytskjema for å følge opp sykemeldte. Kommunen har også utarbeidet en plan som viser hvilke tiltak som skal settes inn avhengig av hvor lenge den ansatte har vært sykemeldt.

Revisjonens konklusjon er at kommunen langt på vei følger opp egne avtaler om et inkluderende arbeidsliv, der kommunen blant annet har som målsetting å forebygge og redusere sykefravær, styrke jobbnærværet og bedre arbeidsmiljøet, samt hindre utstøting og frafall fra arbeidslivet.

På bakgrunn av undersøkelsen er revisjonens anbefalinger at kommunedirektøren bør:

- vurdere ytterligere tiltak for å nå målsettingen om fem prosent sykefravær
- sikre at rutiner for å forebygge og redusere sykefravær er lett tilgjengelig for alle ansatte

## 7 LITTERATURLISTE

### Lover og rundskriv

Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven) av 17.6.2005 nr. 62

Forskrift om organisering, ledelse og medvirkning av 6.12.2011 nr. 1355

### Litteratur

KS (2022): Hovedavtalen for KS 1.1.2022-31.12.2023.

10-faktor – hva nå? Arbeidshefte for ledere og medarbeidere. 2. utgave.

### Dokumenter fra kommunen

Frogn kommune (2016a): *10-faktor medarbeiderundersøkelse 2016*.

Frogn kommune (2018a): *10-faktor medarbeiderundersøkelse 2018*.

Frogn kommune (2018b): *Mal medarbeidersamtale 10-faktor*. E-post fra stabssjef HR til strategisk lederforum. 3.5.2018.

Frogn kommune (2018c): *Timesorientering, 10-faktor*. E-post fra stabssjef HR. 8.2.2018.

Frogn kommune (2018d): *10-faktor i SLF, e-post til ledergruppen*. E-post fra stabssjef HR. 24.4.2018.

Frogn kommune (2020a): *Mål og aktivitetsplan for IA-avtalen 2020-2022 i Frogn kommune*.

Frogn kommune (2020b): *Samarbeid om redusert sykefravær og økt inkludering*. 21.1.2020.

Frogn kommune (2020c): *10-faktor medarbeiderundersøkelse 2020*.

Frogn kommune (2021a): *Referat fra evalueringsmøte – Virksomhetsbasert sykefraværsoppfølging i Frogn kommune*. 3.3.2021.

Frogn kommune (2021b): *10-faktor, en liten temperaturmåling*. E-post fra tidligere hovedtillitsvalgt. 18.3.2021.

Frogn kommune (2021c): *Videre bruk av medarbeiderundersøkelsen 10-faktor*. Møte i arbeidsmiljøutvalget 28.4.2021.

Frogn kommune (2022a): *Møtereferat medbestemmelsesutvalget*. 14.12.2022.

Frogn kommune (2022b): *Samhandling mellom ledere, tillitsvalgte og verneombud i Frogn kommune*. Vedtatt i Arbeidsmiljøutvalget sak 22/01311, behandlet 8.6.2022, oppdatert september 2022.

Frogn kommune (2022c): *Sosial tiltaksplan 2022-2024*. Støtteenhetene. HMS arbeid. Udatert.

Frogn kommune (2022d): *Overordnede mål for HMS-arbeidet i Frogn kommune 2022-2026*. Udatert.

Frogn kommune (2022e): *Mål og aktivitetsplan for IA-avtalen 2022-2023 i Frogn kommune*. Udatert.

Frogn kommune (2022f): *Mål og aktivitetsplan for IA-avtalen 2022-2023 i Frogn kommune*. Eksempel. Udatert.

Frogn kommune (2022g): *Notat angående innspill til ny organisering i Frogn kommune*. Udatert.

Frogn kommune (2023a): *Foreløpige sykefraværstall til og med mai 2023*.

Frogn kommune (2023b): *Årshjul for HMS-arbeidet*. Udatert.

Frogn kommune (2023c): *Idébank for oppfølging av sykefravær. Erfaringsbaserte tips for å øke nærværet*. Hentet fra Compilo 2.11.2023.

Frogn kommune (2023d): *Flytskjema ved sykefravær*. Hentet fra Compilo 2.11.2023.

Frogn kommune (2023e): *Sjekkliste for oppfølging av sykmeldte*. Hentet fra Compilo 2.11.2023.

Frogn kommune (2023f): *Informasjon til alle ansatte om 10-faktor medarbeiderundersøkelse*. 13.4.2023.

Frogn kommune (2023g): *10-faktor medarbeiderundersøkelse 2023*.

Frogn kommune (2023h): *Innledende notat om medarbeiderundersøkelser*.

Frogn kommune (2023i): *Medarbeiderundersøkelsen 10-faktor 2023 – Hva nå?* Presentasjon i enhetsmøte 24.4.2023.

Frogn kommune (2023j): *Møtereferat medbestemmelsesutvalget*. 1.2.2023.

Frogn kommune (2023k): *Møtereferat medbestemmelsesutvalget*. 19.4.2023.

Frogn kommune (2023l): *Evaluering av den overordnede omstillingsprosessen i Frogn kommune*. Udatert.

## Data fra Romerike revisjon

Romerike revisjon 2023: Spørreundersøkelse blant kommunalsjefer og virksomhetsledere.

### Nettsider

Arbeidstilsynet (2023a) <https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/medvirkning> [28.8.2023].

Arbeidstilsynet (2023b): <https://www.arbeidstilsynet.no/hms/roller-i-hms-arbeidet/arbeidsmiljoutvalg-amu/> [28.9.2023]

Arbeidstilsynet (2023c): <https://www.arbeidstilsynet.no/hms/roller-i-hms-arbeidet/arbeidsgiver/arbeidsgivers-plikt-til-a-sorge-for-medvirkning/> [28.8.2023]

Arbeidstilsynet (2023d): <https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/tilrettelegging/oppfolging-av-sykmeldte/> [4.9.2023]

Framsikt (2023): [https://pub.framsikt.net/2023/frogn/mr-202308-tertiarapport\\_nr\\_2\\_2023/#/generic/summary/4ff3edc5-13d4-47b8-902c-6afec5202cb2-cn](https://pub.framsikt.net/2023/frogn/mr-202308-tertiarapport_nr_2_2023/#/generic/summary/4ff3edc5-13d4-47b8-902c-6afec5202cb2-cn) [10.11.2023]

KS (2023a) <https://www.ks.no/fagomrader/barn-og-unge/ks-led/om-led-skole/10-faktor-medarbeiderundersokelsen/> [3.9.2023]

## VEDLEGG: KOMMUNEDIREKØRENS HØRINGSSVAR

Hei!

På vegne av kommunaldirektøren i Frogn er tilsvaret at kommunedirektøren kjenner seg igjen i rapportens funn og konklusjoner.

Kommunedirektøren vil samtidig peke på at målet om 5% sykefravær er et ambisiøst mål satt internt i Frogn kommune, og er lavere enn normalt for kommunal sektor. Vårt sykefravær er svært lavt i forhold til snittet for kommunesektoren. Dersom vårt mål hadde vært satt nærmere snitt for sektoren hadde måloppnåelsen vært 100%, men kommunedirektøren ønsker at vi skal være ambisiøse og jobbe videre med utgangspunkt i våre gode resultater. Følgelig er 5%-målet en god ambisjon å strekke seg etter.

Med vennlig hilsen

**Wenche Korpberget**

Stabssjef HR, politisk sekretariat og service

Mobil: 951 55 363

E-post: [wenche.korpberget@frogn.kommune.no](mailto:wenche.korpberget@frogn.kommune.no)

**Frogn Kommune**

Rådhusveien 6, Drøbak, Pb 10 1441 Drøbak

Sentralbord 64 90 60 00

[Frogn.kommune.no](http://frogn.kommune.no) | [Facebook](#) | [Instagram](#) | [YouTube](#) | [Twitter](#)

All e-post vil i henhold til arkivforskriften bli vurdert for arkivering og offentlig postliste.