



Oppfølging av tiltak i kommunens arbeidsgiverstrategi

Forvaltningsrevisjon

16.01.14

INNHOOLD

1. INNLEDNING	1
1.1 Generelt om Bærum kommune som arbeidsgiver	1
1.2 Vurderingskriterier	2
1.3 Revisjonens forståelse av bestillingen og avgrensinger	2
1.4 Anvendte metoder i prosjektet.....	3
1.5 Disposisjon	4
1.6 Rådmannens kommentarer	4
2. REVISJONSKRITERIER	5
3. STRATEGI 1: STYRKE HELHETLIG LEDERKULTUR MED FOKUS PÅ MEDARBEIDERSKAP OG OMSTILLING	6
3.1 Tiltak 1: Lederskolens form, innhold og organisering vurderes i sammenheng med utredningen av kommunens satsing på medarbeiderskap, kompetanse-, ledelses- og kariereutvikling	6
3.2 Tiltak 2: Resultatavtalen for ledere videreutvikles, slik at mål knyttet til medarbeiderskap, helhetlig ledelse og omdømmearbeid konkretiseres.	7
3.3 Tiltak 3: Det opprettes et kontaktsenter for lederstøtte for å bidra til god gjennomføring av endringsprosesser, herunder omorganisering og nedbemanning. ...	7
3.4 Tiltak 4: Lean som metode iverksettes med medarbeiderskap som fundament.	8
3.5 Tiltak 5: Alle kommunens ledere skal kjenne til innholdet i helsefremmende lederskap og legge til rette for helsefremmende prosesser blant egne ansatte.	8
3.6 Revisjonens samlede vurdering	9
4. STRATEGI 2: TILRETTELEGGE FOR POSITIVT MANGFOLD PÅ ARBEIDSPLASSEN	10
4.1 Tiltak 1: Tilby yrkesspesifikke norskkurs der deltagerne også får kunnskap om norsk kultur og samfunnsliv med mål om at flest mulig tar norskprøve 3.	10
4.2 Tiltak 2: Minoritetsspråklige medarbeidere med høyere utdanning fra hjemlandet tilbys veiledning og støtte til videre karriereutvikling.....	11
4.3 Tiltak 3: Tre tjenestesteder med stor andel minoritetsspråklige medarbeidere får tilbud om kompetanseheving i mangfoldskunnskap.	11
4.4 Tiltak 4: Det utarbeides et lederutviklingsprogram i lederskolen for ti minoritetsspråklige medarbeidere.....	11
4.5 Revisjonens samlede vurdering	12
5. STRATEGI 3: UTVIKLE HELSEFREMMEDE ARBEIDSPLASSE	13
5.1 Tiltak 1: Nye friskverntiltak skal utvikles og implementeres	13
5.2 Tiltak 2: Systematisere arbeidsmiljøkartlegginger og fortsette å utvikle statistikker over nærvær/fravær for å få et samlet bilde av årsaker, samt se muligheten til å utvikle forslag til aktuelle tiltak.....	13
5.3 Tiltak 3: Videreutvikle den systematiske oppfølgingen av tjenestesteder med sykefravær over 12 prosent fra HMS-enheten.	15
5.4 Tiltak 4: Utvikle system og prosedyrer i kommunens nye personalsystem (LØP) for arbeide med HMS-data om sykefravær, arbeidsulykker og skader, samt meldte avvik på tjenestestedene.	16
5.5 Tiltak 5: Gjennomgå og forbedre samarbeidsordningene med NAV Akershus, NAV Arbeidslivssenter og NAV Bærum.....	17

5.6	Tiltak 6: Samarbeide med NAV for å få sykefraværstatistikk over årsaker til sykefravær innen de respektive programområdene.	17
5.7	Tiltak 7: Seniortiltakene videreføres med små justeringer	18
5.8	Revisjonens samlede vurdering	18
6.	STRATEGI 4: FREMME EN KULTUR PREGET AV ENGASJEMENT OG ARBEIDSGLEDE.	19
6.1	Tiltak 1: Implementere verktøy for systematisk og målrettet bruk av utviklingssamtalen	19
6.2	Tiltak 2: Iverksette minst fem prosjekter med Lean som metode.....	19
6.3	Revisjonens samlede vurdering	20
7.	STRATEGI 5: STERKE FAGMILJØ MED GODE UTVIKLINGS- OG KARRIEREMULIGHETER	21
7.1	Tiltak 1: Utarbeide en plan for hvordan kommunen vil realisere satsingen på kompetanse-, ledelse og karriereutvikling, og iverksette tiltak i henhold til dette, herunder Kunnskapsenteret.	21
7.2	Tiltak 2: Ta i bruk hensiktsmessige verktøy for systematisk analyse og fremskrivning av fremtidige kompetanse- og bemanningsbehov.....	22
7.3	Tiltak 3: Ta i bruk utviklingssamtalen som verktøy for systematisk planlegging og oppfølging av den enkelte medarbeiders karriere- og utviklingsmuligheter.	23
7.4	Tiltak 4: Sentrale stipendmidler til kompetanseutvikling økes.	24
7.5	Revisjonens samlede vurdering	24
8.	STRATEGI 6: SYSTEMATISK OMDØMMEBYGGING FOR GOD REKRUTTERING	25
8.1	Tiltak 1: Kommunens satsning på kompetanse-, ledelse- og karriereutvikling synliggjøres tydeligere i arbeidet med markedsføring og rekruttering.	25
8.2	Tiltak 2: Videreutvikle arbeidsmiljødagene som et identitets- og omdømmebyggende tiltak for alle medarbeidere.	26
8.3	Tiltak 3: Iverksette tiltaksplan for 2012 som omfatter felles omdømme- og rekrutteringsarbeid i kommunen.....	26
8.4	Tiltak 4: Gjennomgå alle ledd i rekrutterings- og ansettelsesprosessen, og iverksette nødvendige forbedringstiltak.	27
8.5	Revisjonens samlede vurdering	28
9.	STRATEGI 7: FØRE EN AKTIV LØNSPOLITIKK OG BRUK AV ANDRE GODER	29
9.1	Tiltak 1: Gjennomføre gode prosesser med fagforeningene og tjenesteledere med målsetting om å videreutvikle lønnspolitikken.....	29
9.2	Tiltak 2: Konsolidere særskilte lønnspolitiske tiltak for spesielle yrkesgrupper.	29
9.3	Tiltak 3: Gjennomgå arbeidstidsordninger for å sikre at disse er tilpasset lov og avtaleverk, tjenesten de gjelder for, og den enkelte medarbeiders arbeidssituasjon. .	30
9.4	Tiltak 4: Utarbeide bedre grunnlagsstatistikk for kommunens lønnsutvikling for ulike grupper.....	31
9.5	Tiltak 5: Kartlegge status i forhold til uønsket deltid og iverksette nødvendige tiltak.	31
9.6	Tiltak 6: Utrede behov og mulige tiltak for bolighjelp til ansatte.	32
9.7	Revisjonens samlede vurdering	32
10.	REVISJONENS KONKLUSJON OG ANBEFALING	33
	Anbefaling	33
	KILDER	34

RÅDMANNENS HØRINGSSVAR	36
REVISJONENS BEMERKNINGER	37

SAMMENDRAG

I denne rapporten undersøker revisjonen om administrasjonen har gjennomført de tiltakene man har angitt at skal iverksettes for å følge opp kommunens *Arbeidsgiverstrategi mot 2020*, og som er vedtatt i Handlingsprogram 2012-2015.

Rapporten tar for seg alle tiltak innenfor følgende 7 strategier som arbeidsgiverstrategien oppstiller: (i) Styrke helhetlig lederkultur med fokus på medarbeiderskap og omstilling, (ii) Tilrettelegge for positivt mangfold på arbeidsplassen, (iii) Utvikle helsefremmende arbeidsplasser, (iv) Fremme en kultur preget av engasjement og arbeidsglede, (v) Sterke fagmiljø med gode utviklings- og karrieremuligheter, (vi) Systematisk omdømmebygging for god rekruttering, (vii) Føre en aktiv lønnspolitikk og bruk av andre goder.

Revisjonens inntrykk er at tiltakene for å følge opp kommunens *Arbeidsgiverstrategi mot 2020* i hovedsak er iverksatt og gjennomført. Der hvor det foreligger avvik, vurderer revisjonen disse som usystematiske, og at de dermed ikke er gjennomgående på spesifikke områder. Dersom innholdet i et tiltak er blitt justert, registrerer revisjonen at administrasjonens vurdering er at disse endringene ikke skal rapporteres til politisk nivå.

1. INNLEDNING

Kontrollutvalget vedtok å gjennomføre følgende forvaltningsrevisjon:¹

Forvaltningsrevisjonen skal undersøke om kommunen når arbeidsgiverpolitiske mål om å rekruttere og beholde medarbeidere med nok og riktig kompetanse, og om planlagte tiltak blir iverksatt.

Kontrollutvalget satte fristen for ferdigstillelse til møtet i januar 2014.²

1.1 Generelt om Bærum kommune som arbeidsgiver

Bærum kommune hadde ved inngangen av 2013 tilsatt 12 102 personer hvorav 9 119 var ansatt i faste stillinger. Til sammen utgjør dette 7 180 årsverk. I gjennomsnitt har kommunen en turnover på 9,2 prosent, med noe variasjon mellom programområdene. Totalt rekrutterer kommunen omtrent 1 300 nye medarbeidere hvert år.³

Kommunestyret vedtok i desember 2011 kommunens *Arbeidsgiverstrategi mot 2020*.

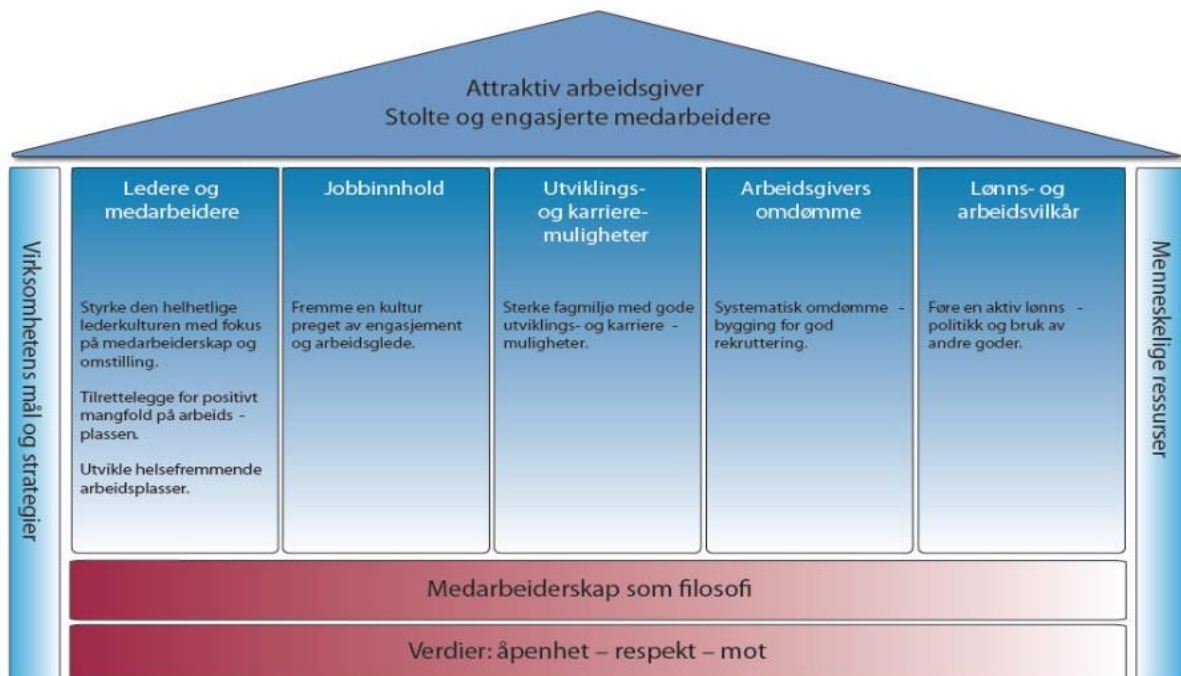
Strategien ble gjort gjeldende fra 2012 og skal rulleres innen utgangen av 2015.⁴

Arbeidsgiverstrategien beskriver på et overordnet nivå hvordan kommunen skal rekruttere, utvikle og ta i bruk menneskelige ressurser for å nå sine mål. Hovedmålet er at Bærum kommune skal være en attraktiv arbeidsgiver

- med stolte og engasjerte medarbeidere som skaper gode resultater til beste for våre innbyggere

- som tiltrekker og beholder nok og riktig kompetanse.⁵

Arbeidsgiverstrategien består av en plattform med strategier og er illustrert i modellen nedenfor.



¹ Kontrollutvalget møte 17.06.13, sak 028/13 *Forvaltningsrevisjoner 2. halvår*.

² Kontrollutvalget møte 26.08.13, sak 039/13 *Konkretisering og frister av forvaltningsrevisjoner 2. halvår*.

³ Rådmannens grunnlagsdokument til Handlingsprogram 2014-2017, side 41.

⁴ Kommunestyret møte 02.11.11, sak 057/11 *Arbeidsgiverstrategi mot 2020 for Bærum kommune*.

⁵ Kommunestyret møte 02.11.11, sak 057/11, Rådmannens saksfremlegg.

Plattformen omfatter fundamentet for kommunens arbeidsgiverpolitikk; mål, verdier, medarbeiderskap som filosofi, samt fem områder som vektlegges for å nå målene med arbeidsgiverstrategien.⁶ Disse fem områdene er:⁷

1. Ledere og medarbeidere
2. Jobbinnhold
3. Utviklings- og karrieremuligheter
4. Arbeidsgivers omdømme
5. Lønns- og arbeidsvilkår

Det oppstilles totalt 7 ulike strategier innenfor disse fem områdene.⁸ I rapporten fokuseres det på de 7 strategiene, som er:

1. Styrke helhetlig lederkultur med fokus på medarbeiderskap og omstilling
2. Tilrettelegge for positivt mangfold på arbeidsplassen
3. Utvikle helsefremmende arbeidsplasser
4. Fremme en kultur preget av engasjement og arbeidsglede
5. Sterke fagmiljø med gode utviklings- og karrieremuligheter
6. Systematisk omdømmebygging for god rekruttering
7. Føre en aktiv lønnspolitikk og bruk av andre goder

1.2 Vurderingskriterier

Vurderingskriteriene omfatter politiske vedtak, lovkrav, regelverk etc. som inneholder krav eller mål som skal oppfylles på området.

1.2.1 Viktige lover og bestemmelser

Kommunestyret er kommunens øverste organ og treffer vedtak på vegne av kommunen med mindre annet følger av lov eller delegasjonsvedtak.⁹ Innenfor de rammer kommunestyret setter, er rådmannen øverste leder for den samlede kommunale administrasjon.¹⁰ Rådmannen skal påse at de saker som legges fram for folkevalgte organer, er forsvarlig utredet, og at vedtak blir iverksatt.¹¹

1.2.2 Politiske vedtak

Da kommunestyret vedtok kommunens arbeidsgiverstrategi, bestemte de samtidig at rådmannen årlig skal *legge frem tiltak for å følge opp arbeidsgiverstrategien i kommunens handlingsprogram*.¹²

1.3 Revisjonens forståelse av bestillingen og avgrensinger

Denne undersøkelsen skal belyse om kommunen når arbeidsgiverpolitiske mål om å rekruttere og beholde medarbeidere med nok og riktig kompetanse, og om planlagte tiltak blir iverksatt. Det er en utfordring at prosjektbestillingen omfatter et meget vidt saksområde. Det har vært nødvendig for revisjonen å foreta enkelte avgrensninger for å få prosjektet ned på et håndterbart nivå innenfor tildelte rammer.

⁶ Kommunestyret møte 02.11.11, sak 057/11, Rådmannens saksfremlegg.

⁷ *Stolt og Engasjert*, Brosjyre fra Bærum kommune om arbeidsgiverstrategien.

⁸ *Stolt og Engasjert*, Brosjyre fra Bærum kommune om arbeidsgiverstrategien.

⁹ Jf. kommuneloven § 6.

¹⁰ Jf. kommuneloven § 23 nr. 1.

¹¹ Jf. kommuneloven § 23 nr. 2.

¹² Kommunestyret møte 02.11.11, sak 057/11 *Arbeidsgiverstrategi mot 2020 for Bærum kommune*.

På denne bakgrunn har revisjonen derfor valgt å fokusere på administrasjonens oppfølging av kommunens *Arbeidsgiverstrategi mot 2020*. Det vises til at dette er det mest sentrale dokument kommunen har om temaet for undersøkelsen, og at strategien er vedtatt av kommunens øverste organ. Strategien gir således overordnede føringer for kommunens arbeid med dette temaet.

Revisjonen har imidlertid ikke hatt anledning til å undersøke konkret om kommunen samlet sett har rekruttert og beholdt kompetente medarbeidere. En slik undersøkelse vil innebære en kvalitativ vurdering av kompetansen ved det enkelte tjenestested, og lar seg ikke gjennomføre innenfor revisjonens rammer.

Kommunen har en rekke andre strategier og dokumenter relatert til arbeidet med å rekruttere og beholde medarbeidere. Aktuelle eksempler er kommunens kompetansestrategi¹³ og markedsstrategi for rekruttering¹⁴. Revisjonen har ikke undersøkt den systematiske og helhetlige oppfølgingen av disse dokumentene, men sett hen til dem der det er relevant i forbindelse med vurderingen av oppfølgingen av arbeidsgiverstrategien.

1.3.1 Nærmere presisering av revisjonens fremgangsmåte

Revisjonen har undersøkt om administrasjonen har gjennomført de tiltakene man har angitt at skal iverksettes for å følge opp arbeidsgiverstrategien, og som er vedtatt politisk i forbindelse med behandlingen av handlingsprogrammet.

Revisjonen vil primært gjennomgå tiltakene angitt i Handlingsprogram 2012-2015. Imidlertid vil også utvalgte tiltak fra Handlingsprogram 2013-2016 kommenteres, der disse er direkte relatert til, eller er en videreføring av tiltakene i 2012.

Revisjonen har ikke foretatt en kvalitativ vurdering av om tiltakene fremmer arbeidsgiverstrategien. Tiltakene er vedtatt politisk, og det er ikke revisjonens oppgave å vurdere hensiktsmessigheten av disse.

Videre har revisjonen ikke undersøkt systematisk om det er iverksatt andre tiltak utover dem som er angitt i handlingsprogrammene, men som likevel fremmer de ulike strategiene og målene angitt i arbeidsgiverstrategien.

Det har vært en målsetting å undersøke om man har sørget for nødvendig politisk forankring der man enten ikke har gjennomført tiltaket eller endret fokus for dette, etter behandlingen av handlingsprogrammet.

1.4 Anvendte metoder i prosjektet

Prosjektet er gjennomført og rapportert i samsvar med *Standard for forvaltningsrevisjon organisert som prosjekt* (RSK 001).¹⁵

Fakta og dokumentasjonsgrunnlaget i denne rapporten bygger i hovedsak på offentlige dokumenter, administrative data, diverse samtaler og skriftlig korrespondanse med ansatte i personalenheten og andre enheter innenfor HR-direktørens ansvarsområde.

¹³ Vedtatt av Utvalg for samarbeid, møte 12.11.12, sak 028/12 *Kompetansestrategi for Bærum kommune 2013-2016*.

¹⁴ Vedtatt av rådmannen 16.06.10.

¹⁵ Fastsatt av styret i Norges Kommunerevisorforbund 01.02.11.

Revisjonen har fått meget god bistand underveis i prosjektet av HR-direktøren og flere ansatte innenfor hennes ansvarsområde.

1.5 Disposisjon

I kapitlene nedenfor vil revisjonen gjennomgå relevante fakta vi har samlet inn under arbeidet med rapporten. På bakgrunn av dette vil revisjonen gi en selvstendig vurdering av om tiltakene er oppfylt.

Stikkordsmessig vil følgende temaer berøres i kapitlene nedenfor:

- Felles revisjonskriterier for rapporten
- Strategi 1: Styrke helhetlig lederkultur med fokus på medarbeiderskap og omstilling
- Strategi 2: Tilrettelegge for positivt mangfold på arbeidsplassen
- Strategi 3: Utvikle helsefremmende arbeidsplasser
- Strategi 4: Fremme en kultur preget av engasjement og arbeidsglede
- Strategi 5: Sterke fagmiljø med gode utviklings- og karrieremuligheter
- Strategi 6: Systematisk omdømmebygging for god rekruttering
- Strategi 7: Føre en aktiv lønnspolitikk og bruk av andre goder

Til slutt i rapporten vil vi gi en samlet konklusjon.

1.6 Rådmannens kommentarer

Rådmannens kommentarer til rapporten er vedlagt.

2. REVISJONSKRITERIER

Det følger av *Forskrift om revisjon i kommuner og fylkeskommuner mv.* at det skal etableres revisjonskriterier for det enkelte forvaltningsrevisjonsprosjekt.¹⁶ I dette kapittelet vil revisjonen redegjøre nærmere for de felles revisjonskriteriene som ligger til grunn for rapporten.

Kommuneloven § 23 nr. 2 angir at rådmannen har ansvar for å påse at de saker som legges fram for folkevalgte organer, er forsvarlig utredet, og at vedtak blir iverksatt. Plikten gjelder generelt for alle folkevalgte organers vedtak, men må anses særlig sentral i forhold til kommunestyret ettersom dette er kommunens øverste organ.

I forbindelse med behandlingen av kommunens arbeidsgiverstrategi vedtok kommunestyret at rådmannen årlig skal *legge frem tiltak for å følge opp arbeidsgiverstrategien i kommunens handlingsprogram*.¹⁷

For denne rapporten legger revisjonen følgende kriterier til grunn:

- ⇒ Det enkelte kommunestyrevedtak skal være iverksatt i tråd med vedtakets ordlyd, politiske forventninger/føringer.
- ⇒ For å følge opp arbeidsgiverstrategien skal administrasjonen iverksette tiltakene vedtatt i kommunens handlingsprogram.
- ⇒ Administrasjonen skal iverksette kommunestyrets vedtak innen de frister som eventuelt er satt.

¹⁶ *Forskrift om revisjon i kommuner og fylkeskommuner mv.* av 15.06.04 nr. 904 § 7 andre ledd.

¹⁷ Kommunestyret møte 02.11.11, sak 057/11 *Arbeidsgiverstrategi mot 2020 for Bærum kommune*.

3. STRATEGI 1: STYRKE HELHETLIG LEDERKULTUR MED FOKUS PÅ MEDARBEIDERSKAP OG OMSTILLING

I dette kapittelet skal vi se nærmere på oppfølgingen av tiltakene under strategi 1 i *Arbeidsgiverstrategien mot 2020*, som omhandler å styrke helhetlig lederkultur med fokus på medarbeiderskap og omstilling.¹⁸ I dette ligger en forventning om at lederne skal ha en felles forståelse av hva det innebærer å være leder i Bærum kommune, og hva som er prioriterte områder i utøvelsen av ledelse.¹⁹

I Handlingsprogrammet for 2012 er det angitt fem tiltak som skal iverksettes for å følge opp denne strategien. Disse gjennomgås nedenfor.

3.1 Tiltak 1: Lederskolens form, innhold og organisering vurderes i sammenheng med utredningen av kommunens satsing på medarbeiderskap, kompetanse-, ledelses- og karriereutvikling

3.1.1 Faktagrunnlag

På ansattportalen står det at lederskolen har ulike tilbud til lederne i Bærum kommune. Tilbudene skal styrke ledernes kunnskaper, ferdigheter og personlige utvikling, og bidra til den helhetlige lederkulturen, som er beskrevet i *Ledelsespolicyen*. De obligatoriske kursene er for alle ledere, både tjenesteledere og avdelingsledere.²⁰

I årsrapporten står det at lederskolen har utvidet sitt tilbud med to kurs for å styrke den helhetlige lederkulturen. De fokuserer på *Ledelse i Bærum kommune*, der lederne presenteres for kommunens styrings- og ledelsesprinsipper, arbeidsgiverstrategi, etiske prinsipper med videre og egen rolle knyttet til dette.²¹

Det fremkommer at det er gjennomført pilotprosesser for å vurdere hvilken type utviklingshjelp ledergruppene har behov for. Det er laget et ettårig utviklingsprogram for ledergrupper som starter fra 2013 i Lederskolens regi. I forbindelse med planlegging av Lederutviklingsprogrammet er det samlet inn synspunkter fra alle ledernivåer for å finne frem til hvordan den helhetlige lederkulturen best kan styrkes. Temaer som kompetanse, kompetansemobilisering og medarbeiderskap har vært i fokus på flere ledersamlinger. Dette arbeidet er også videreført i HP 2013-2016.²² Kommunens satsningsområder reflekteres blant annet i kurset *Ledelse i Bærum kommune 1- Felles styrings- og ledelsesprinsipper*, som er en obligatorisk modul for nye ledere på alle nivåer.²³

3.1.2 Revisjonens vurdering

Revisjonen mener at informasjonen ovenfor viser at tiltaket om å vurdere lederskolens innhold og form, er gjennomført.

¹⁸ *Arbeidsgiverstrategi mot 2020 for Bærum kommune*.

¹⁹ *Handlingsprogram 2012-2015*, side 190.

²⁰ <http://ansattportal.baerum.kommune.no/Mitt-tjenestested/Administrasjon-og-stotte/HR-utvikling/Snarveier/Ledelsesutvikling/Lederskolen/>

²¹ Årsrapport 2012, *Bærum kommune*, side 115.

²² Utvalg for samarbeid, møte 06.05.13, Sak 016/13 *Program for lederutvikling 2013-2016*.

²³ *Program for lederutvikling, Bærum kommune 2013-2016*. Se og *Lederutvikling kurs høst 2013*.

3.2 Tiltak 2: Resultatavtalen for ledere videreutvikles, slik at mål knyttet til medarbeiderskap, helhetlig ledelse og omdømmearbeid konkretiseres.

3.2.1 Faktagrunnlag

Det er utviklet nye resultatavtaler. Én for direktører og én resultatavtale for enhetsledere. Begge består av tre deler. I del 1, som er felles for begge malene, kommer målene knyttet til medarbeiderskap og helhetlig ledelse tydelig frem.²⁴ Denne delen, kalt *målekart*, inneholder måleindikatorer knyttet til fokusområdene (i) brukere, (ii) medarbeidere og (iii) læring- og fornyelse, hvor det kan avtales individuelle mål.

I HP 2014-2017 er punktene om ledelse, medarbeiderskap og omdømmebygging konkretisert ytterligere.²⁵ Denne måltabellen vil etter det opplyste danne grunnlag for resultatavtalene som skal benyttes i 2014.²⁶

3.2.2 Revisjonens vurdering

Revisjonen mener at informasjonen ovenfor viser at tiltaket om å videreutvikle resultatavtalen for å konkretisere mål om medarbeiderskap og helhetlig ledelse er gjennomført. Mål for omdømmearbeid er inntatt i rådmannens grunnlagsdokument for Handlingsprogram 2014-2017, og vil etter det opplyste konkretiseres i resultatavtalene for 2014.

3.3 Tiltak 3: Det opprettes et kontaktsenter for lederstøtte for å bidra til god gjennomføring av endringsprosesser, herunder omorganisering og nedbemanning.

3.3.1 Faktagrunnlag

Revisjonen får opplyst at budsjettkuttene i Handlingsprogram 2011-2014 var mindre enn først antatt, noe som ledet til at det ikke var like mange personer som skulle nedbemannes som opprinnelig anslag tilsa.²⁷ Vurderingen var dermed at det ikke var behov for å styrke omstillingsarbeidet ytterligere, utover de ressurser som var i Personalenheten. Ansvar for oppfølging ligger nå i Personalenheten, og det gjennomføres individuelt rettede tiltak og råd, samt veiledning til ledere. Samtidig er Prosjekt Karriereveiledning under planlegging,²⁸ og dette tiltaket vil i 2014 ta inn i seg deler av det som var tanken bak tiltaket *Kontaktsenter* - karriereveiledning i omstilling og støtte/rådgivning til ledere som har ansvar for omstillingstiltak.

Administrasjonen opplyser at innholdet i dette tiltaket er blitt justert som følge av endrede realiteter. Videre har man ikke rapportert dette til politisk nivå. Dette har sammenheng med at administrasjonen oppfatter at det primært er målene, og ikke tiltakene, som det skal rapporteres til politisk nivå, i form av årsrapport og økonomimelding 1 og 2.

²⁴ E-post av 05.11.13 fra HR-direktøren til revisjonen.

²⁵ *Handlingsprogram 2014-2017, Rådmannens grunnlagsdokument*, side 44.

²⁶ E-post av 05.11.13 fra HR-direktøren til revisjonen.

²⁷ E-post av 20.11.13 fra HR-direktøren til revisjonen.

²⁸ Utvalg for samarbeid møte 07.10.13, sak 028/13 *Rapport om etablering av karriereveiledningstjeneste*.

3.3.2 Revisjonens vurdering

Revisjonen mener at informasjonen ovenfor viser at tiltaket om å opprette et kontaktsenter for lederstøtte ikke er gjennomført som følge av behovsendringer. Revisjonen registrerer at innholdet i tiltaket er blitt justert som følge av endrede realiteter, og at administrasjonen har vurdert det slik at disse endringene ikke skal rapporteres til politisk nivå.

3.4 Tiltak 4: Lean som metode iverksettes med medarbeiderskap som fundament.

3.4.1 Faktagrunnlag

Medarbeiderskap er et fundament i LEAN metodikken.²⁹ I Handlingsprogram 2012-2015 legges det vekt på at bruk av metoden bygger opp under kommunens satsing på medarbeiderskap.³⁰ Prosjektet har pågått i 2 år,³¹ og Lean som metode er blitt iverksatt ved ulike tjenestesteder i kommunen (for en mer detaljert oversikt se strategi 4, tiltak 2). I Handlingsprogram 2013-2016 er det vedtatt at flere tjenestesteder skal inkluderes i LEAN-arbeidet.³² En ytterligere utvidelse er også foreslått i Handlingsprogram 2014-2017.³³

3.4.2 Revisjonens vurdering

Revisjonen mener at informasjonen ovenfor viser at tiltaket om å iverksette Lean som metode med medarbeiderskap som fundament, er gjennomført.

3.5 Tiltak 5: Alle kommunens ledere skal kjenne til innholdet i helsefremmende lederskap og legge til rette for helsefremmende prosesser blant egne ansatte.

3.5.1 Faktagrunnlag

Helsefremmende lederskap er en sentral strategi for å styrke kommunens ledere og medarbeidere, og er forankret i kommunens arbeidsgiverstrategi mot 2020.³⁴ I følge *Sluttrapport prosjekt arbeidsgiverutvikling* var et viktig arbeid i 2010-2012 å utvikle en helhetlig og langsiktig arbeidsgiverpolitikk i tråd med fremtidige utfordringer for kommunen. Det blir i rapporten fremhevet at forankring av kommunens arbeidsgiverpolitikk har vært en viktig del av prosessen, og blant annet var skisse til ny arbeidsgiverstrategi til høring blant ledernetverkene.³⁵ Som en del av implementeringen har det blant annet blitt gjennomført en Kick-off i januar 2012 for alle tjenesteledere og avdelingsledere, der brosjyren "*Stolt og engasjert! Arbeidsgiverstrategi mot 2020*", samt et hefte av Medarbeiderkapitlet i HP, ble delt ut.³⁶

Administrasjonen opplyser at tema om medarbeiderskap og helsefremmende arbeidsplasser, nå er inkludert i den obligatoriske opplæringen for nye ledere i HMS-arbeid.

²⁹http://ansattportal.baerum.kommune.no/PageFiles/32990/110822_Introduksjonshefte%20om%20LEAN%20og%20pil.pdf
<http://ansattportal.baerum.kommune.no/Sok1/?q=LEAN%20medarbeiderskap>

³⁰ *Handlingsprogram 2015-2015*, side 6.

³¹ E-post av 05.11.13 fra HR-direktøren til revisjonen.

³² *Handlingsprogram 2013-2016*, side 141.

³³ *Handlingsprogram 2014-2017, Rådmannens grunnlagsdokument*, side 151.

³⁴ <http://ansattportal.baerum.kommune.no/Mitt-tjenestested/Administrasjon-og-stotte/Bedriftshelsetjenesten/Snarveier/Helsefremmende-arbeidsplasser/Friskvern/>

³⁵ *Sluttrapport prosjekt arbeidsgiverutvikling*, Rådmannen, 7.mars 2012.

³⁶ *Sluttrapport prosjekt arbeidsgiverutvikling*, Rådmannen, 7.mars 2012.

I Handlingsprogram 2013-2016 er det vedtatt at *Helsefremmende ledelse er inkludert i lederskolens tilbud*.³⁷ Dette reflekteres i *Program for lederutvikling 2013 – 2016* der *Helsefremmende ledelse* er foreslått som aktuelt tema under *valgfrie moduler*.

3.5.2 Revisjonens vurdering

Revisjonen gjør her kun en vurdering av den delen av tiltaket som omhandler om alle kommunens ledere kjenner til innholdet i helsefremmende lederskap. Det gjøres dermed en avgrensning overfor en vurdering av om alle ledere har lagt til rette for helsefremmende prosesser blant egne ansatte. En slik undersøkelse vil kreve betydelige ressurser, og bryte med systematikken som revisjonen for øvrig har anvendt i dette arbeidet.

Revisjonen mener at informasjonen ovenfor viser at tiltaket om at alle ledere skal kjenne til innholdet i helsefremmende lederskap, er gjennomført.

3.6 Revisjonens samlede vurdering

I dette kapittelet har revisjonen sett nærmere på hvordan tiltakene under strategien om å styrke helhetlig lederkultur med fokus på medarbeiderskap og omstilling, er fulgt opp. Revisjonens gjennomgang viser at tiltakene hovedsakelig er fulgt opp på en god måte av administrasjonen. Revisjonen registrerer at innholdet i ett av tiltakene er blitt justert som følge av endrede realiteter, og at administrasjonen har vurdert det slik at disse endringene ikke skal rapporteres til politisk nivå.

³⁷ *Handlingsprogram 2013-2016*, side 156.

4. STRATEGI 2: TILRETTELEGGE FOR POSITIVT MANGFOLD PÅ ARBEIDSPLASSEN

I dette kapittelet skal vi se nærmere på oppfølgingen av tiltakene under strategi 2 i *Arbeidsgiverstrategien mot 2020*, som gjelder å *Tilrettelegge for positivt mangfold på arbeidsplassen*.³⁸ I denne strategien ligger en forventning om at mangfold på arbeidsplassen gir befolkningen i Bærum et godt tjenestetilbud. *Kommunen trenger medarbeidere med riktig fagkompetanse, gode norskkunnskaper, kunnskap om norsk arbeidskultur og om rettigheter og plikter i norsk arbeidsliv*.³⁹

I Handlingsprogrammet for 2012 er det angitt fire tiltak som skal iverksettes for å følge opp denne strategien. Disse gjennomgås nedenfor.

4.1 Tiltak 1: Tilby yrkesspesifikke norskkurs der deltagerne også får kunnskap om norsk kultur og samfunnsliv med mål om at flest mulig tar norskprøve 3.

4.1.1 Faktagrunnlag

Bærum kommune har i flere år satset på økt norskkompetanse blant ansatte. *I 2012 deltok 135 ansatte på norskkurs, der målet var å bestå norskprøve 3*.^{40 41} I en sak om Rekrutteringsarbeid og kompetanseutvikling innen pleie og omsorg, uttales det videre: *Norskskolen for pleie og omsorg i Bærum kommune ble etablert våren 2013. I første fase skal alle ansatte fra land utenfor Skandinavia som ikke har dokumentasjon på bestått Norskprøve 3, kartlegges og testes for å finne rett språknivå. Fra og med høsten arrangeres kursrekker hvor målet er at ansatte skal bli i stand til å bestå Norskprøve 3. Kursene blir obligatoriske og skal foregå i arbeidstiden. Foreløpige anslag viser at ca. 300 ansatte skal gjennom kurs. Det forventes at prosjektet skal gå ut 2016*.⁴²

I Handlingsprogram 2013 er arbeidet med temaet videreført ved at det er angitt et tiltak om at *Kommunens krav til norskkunnskaper ved rekruttering og tiltak for norskopplæring evalueres i 2013*.⁴³ I mai 2013 utarbeidet rådmannen rapporten *Evaluering av krav om minimum Norskprøve 3 ved ansettelse av innvandrere*. Rapporten ble fremlagt for Utvalg for samarbeid i oktober 2013.⁴⁴

4.1.2 Revisjonens vurdering

Revisjonen mener at informasjonen ovenfor viser at tiltaket om å tilby yrkesspesifikke norskkurs, er gjennomført. Det er også dokumentert at administrasjonen har jobbet videre med tematikken og evaluert krav til norskkurs i samsvar med Handlingsprogram 2013-2016.

³⁸ *Arbeidsgiverstrategi mot 2020 for Bærum kommune*.

³⁹ *Handlingsprogram 2012-2015*, side 191.

⁴⁰ *Årsrapport 2012*, Bærum kommune, side 116.

⁴¹ Norskprøve 3 tilsvarer norskkunnskaper som regnes for å være tilstrekkelig for å gjennomføre videregående opplæring i Norge, jf. Utvalg for samarbeid møte 07.10.13, sak 027/13 *Evaluering av krav om minimum Norskprøve 3 ved ansettelse av innvandrere*. Se og <http://www.vox.no/no/Norskopplaring-og-integrering-/Prover/Norskprøve/>.

⁴² Sektorutvalg Bistand og omsorg møte 20.08.13, sak 048/13 *Rekrutteringsarbeid og kompetanseutvikling innen pleie og omsorg*, Rådmannens redegjørelse, side 4. Saken er også behandlet av Utvalg for samarbeid i møte 07.10.13, som sak 031/13.

⁴³ *Handlingsprogram 2013-2016*, side 155.

⁴⁴ Utvalg for samarbeid møte 07.10.13, sak 027/13 *Evaluering av krav om minimum Norskprøve 3 ved ansettelse av innvandrere*. Saken ble tatt til orientering.

4.2 Tiltak 2: Minoritetsspråklige medarbeidere med høyere utdanning fra hjemlandet tilbys veiledning og støtte til videre karriereutvikling.

4.2.1 Faktagrunnlag

I kommunens årsrapport uttales følgende om oppfølgingen av dette tiltaket: *Pleie og omsorg har startet et prosjekt for å få fast ansatte minoritetsspråklige med utdanning som sykepleier fra sitt hjemland autorisert i Norge. Cirka 50 ansatte er med i prosjektet, og fem ble offentlig godkjent som sykepleiere i 2012. Deltakerne tar norskkurs for å klare Bergenstesten, de må bestå nasjonale fag for sykepleiere og gjennomføre flere praksisperioder. Deltakerne får permisjon med lønn for å delta. Prosjektet har gitt mye god omtale, og viser god effekt på rekrutteringen.*⁴⁵

4.2.2 Revisjonens vurdering

Revisjonen mener at informasjonen ovenfor viser at tiltaket om å tilby veiledning og støtte til videre karriereutvikling blant minoritetsspråklige, er gjennomført.

4.3 Tiltak 3: Tre tjenestesteder med stor andel minoritetsspråklige medarbeidere får tilbud om kompetanseheving i mangfoldskunnskap.

4.3.1 Faktagrunnlag

I kommunens årsrapport uttales følgende om oppfølgingen av dette tiltaket: *Som et ledd i arbeidet med å styrke mangfoldskompetansen, ble det også gjennomført et tredagers seminar i mangfoldskunnskap for tre tjenestesteder i Pleie og omsorg.*⁴⁶

4.3.2 Revisjonens vurdering

Revisjonen mener at informasjonen ovenfor viser at tiltaket om å tilby kompetanseheving i mangfoldskunnskap ved tre tjenestesteder, er gjennomført.

4.4 Tiltak 4: Det utarbeides et lederutviklingsprogram i lederskolen for ti minoritetsspråklige medarbeidere.

4.4.1 Faktagrunnlag

I kommunens årsrapport uttales følgende om oppfølgingen av dette tiltaket: *Bærum kommune inngikk i november en samarbeidsavtale med Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) Oslo og Akershus om talentutviklingsprogrammet Global Future. Hensikten er å stimulere personer med flerkulturell bakgrunn og høyere utdanning til å søke ledende stillinger eller styreverv i arbeidslivet.*⁴⁷

Oppfølgingen er også omtalt i kvartalsrapport fra Personalenheten, som følger:

⁴⁵ Årsrapport 2012, Bærum kommune, side 116. Se også Utvalg for samarbeid møte 08.10.12, sak 024/12 Status rekruttering, der prosjektet er omtalt.

⁴⁶ Årsrapport 2012, Bærum kommune, side 116. Oppfølgingen er også omtalt i Sektorovergrepene rekrutteringsarbeid - Kvartalsrapport - status juni 2012, Bærum kommune, Personalenheten.

⁴⁷ Årsrapport 2012, Bærum kommune, side 116.

Det er laget et lederutviklingsprogram for inntil 20 medarbeidere som oppleves som "talenter", og som vurderes å ha potensial som ledere. Målet er at minst halvparten skal ha flerkulturell bakgrunn. Programmet starter høsten 2012.⁴⁸ Talentutviklingsprogrammet startet opp høsten 2012, og avsluttet våren 2013. Videre opplyser administrasjonen: Det ble ansett som hensiktsmessig å lage et program for både minoritetsspråklige og norskspråklige. Dessverre var det få søknader fra «flerkulturelle», slik at det i realiteten kun var 3 deltakere av 20 som ikke hadde norsk bakgrunn.⁴⁹

4.4.2 Revisjonens vurdering

Revisjonen mener at informasjonen ovenfor viser at det er etablert et program for å gjennomføre tiltaket om lederutvikling for minoritetsspråklige medarbeidere gjennom et felles program for både minoritetsspråklige og norskspråklige. Informasjonen viser at man ikke lykkes med å nå målsettingen om at minst ti minoritetsspråklige medarbeidere skulle gjennomføre tiltaket.

4.5 Revisjonens samlede vurdering

I dette kapittelet har revisjonen sett nærmere på hvordan tiltakene under strategien om å tilrettelegge for positivt mangfold på arbeidsplassen, er fulgt opp. Revisjonens gjennomgang viser at tiltakene hovedsakelig er fulgt opp på en god måte av administrasjonen. Ved ett av tiltakene nådde man ikke målsettingen om en viss deltakerandel på kurs.

⁴⁸ Sektorovergripende rekrutteringsarbeid - Kvartalsrapport - status juni 2012, Bærum kommune, Personalenheten.

⁴⁹ E-post av 05.11.13 fra HR-direktøren til revisjonen.

5. STRATEGI 3: UTVIKLE HELSEFREMMEDE ARBEIDSPLASSER

I dette kapittelet skal vi se nærmere på oppfølgingen av tiltakene under strategi 3 i *Arbeidsgiverstrategien mot 2020*, som gjelder å *Utvikle helsefremmende arbeidsplasser*.⁵⁰ I denne strategien ligger *et fokus på å utvikle de positive og helsefremmende faktorene i arbeidsmiljøet. Kommunen må sees som en helhet i arbeidet med å beholde og rekruttere medarbeidere med redusert arbeidsevne*.⁵¹

I Handlingsprogrammet for 2012 er det angitt syv tiltak som skal iverksettes for å følge opp denne strategien. Disse gjennomgås nedenfor.

5.1 Tiltak 1: Nye friskverntiltak skal utvikles og implementeres

5.1.1 Faktagrunnlag

I kommunens årsrapport uttales følgende om oppfølgingen av dette tiltaket: *I oppfølging av friskvernsplanen er det satt i gang to nye tiltak: pausetrinn og røykesluttkurs*.⁵² Vel femten enheter startet opp med trimmen i løpet av 2012. Første røykesluttkurs ble gjennomført høsten 2012. Tilbudet har hatt god oppslutning og videreføres i 2013.⁵³

5.1.2 Revisjonens vurdering

Revisjonen mener at informasjonen ovenfor viser at tiltaket om nye friskverntiltak, er gjennomført.

5.2 Tiltak 2: Systematisere arbeidsmiljøkartlegginger og fortsette å utvikle statistikker over nærvær/fravær for å få et samlet bilde av årsaker, samt se muligheten til å utvikle forslag til aktuelle tiltak

5.2.1 Faktagrunnlag

Tiltaket omfatter flere ulike aktiviteter og temaer.

Administrasjonen opplyser at i motsetning til kommunens felles medarbeiderundersøkelse,⁵⁴ sikter man her til *mer spesifikke arbeidsmiljøkartlegginger ut i fra behov på enkelte tjenestesteder. En ny modell for bestilling av ulike typer tjenester fra Bedriftshelsetjenesten er utviklet i 2013. Og arbeidsmiljøkartlegging kan være et slikt tiltak som kan bestilles ved behov*.⁵⁵

I kommunens årsrapport rapporteres det detaljert på arbeidet med å utvikle statistikker over nærvær/fravær. Blant annet uttales følgende: *Det har vært et stort fokus på nærværarbeidet*

⁵⁰ *Arbeidsgiverstrategi mot 2020 for Bærum kommune.*

⁵¹ *Handlingsprogram 2012-2015*, side 191.

⁵² *Årsrapport 2012*, Bærum kommune, side 118.

⁵³ *Årsrapport 2012*, Bærum kommune, side 118.

⁵⁴ Det gjennomføres en felles medarbeiderundersøkelse for kommunens ansatte annet hvert år. Denne undersøkelsen inkluderer elementer av en arbeidsmiljøkartlegging. Arbeidet med Medarbeiderundersøkelsen i kommunen er omtalt i Utvalg for samarbeid møte 21.01.13, sak 003/13 *Medarbeiderundersøkelsen 2012*.

⁵⁵ E-post av 05.11.13 fra HR-direktøren til revisjonen.

på tjenestestedene. Kommunens egne tall for sykefravær i 2012 inneholder noen usikkerhetsmomenter. Innføring av nytt Lønns- og personalsystem (LØP) med endrede rutiner for rapportering, både elektronisk og manuell rapportering, er ikke godt nok innarbeidet i organisasjonen. Det hefter derfor usikkerhet ved statistikken, spesielt knyttet til egenmeldt fravær. Fraværsprosenten for egenmeldt fravær antas å være høyere enn det som fremkommer av rapportene i LØP.⁵⁶ I tillegg blir det gjennom årsrapporten gitt konkrete tall for sykefraværet knyttet til det enkelte programområdet.

I 2012 og 2013 har det også vært fremlagt en rekke saker til politisk behandling, som gjelder nærvær/fraværarbeidet, og utvikling av relevante statistikker om dette.⁵⁷ I saken *Sykefravær i 2012* ble det fattet følgende vedtak: *Utvalg for samarbeid ber om at rådmannen iverksetter tiltak, som bidrar til at rutineene rundt rapportering av sykefravær innarbeides, og at sykefraværet rapporteres korrekt fra 2. kvartal 2013.*⁵⁸

For å fjerne usikkerhetsmomentene opplyser administrasjonen at et første ledd av utvikling av statistikker er gjennomført i 2013 ved at korttids- og langstidsfravær nå kan hentes ut fra kommunens Lønns- og personalsystem. Det er også utviklet en rekke rapporter her, som kan gi ledere på alle nivåer mer kunnskap om fraværet innen sitt ansvarsområde. Dette utviklingsarbeidet fortsetter ut 2013 og i 2014 da det er ønskelig å få flere parametere i statistikken.⁵⁹ Videre skriver administrasjonen: *Alle utfordringer med registrering av fravær i LØP er ikke løst, men både bedre rapporter og intensivert informasjon og opplæring rundt dette temaet har redusert usikkerheten rundt fraværstatistikk noe.*⁶⁰

Det er således mange problemstillinger som må håndteres for å sikre riktig registrering av fravær ved alle tjenestestedene. Eksempler på tiltak som er iverksatt eller planlagt for å møte de ulike utfordringene, er:⁶¹

- Det blir fortløpende gitt informasjon om viktigheten av å registrere inn egenmeldt fravær, blant annet gjennom e-poster til tjenesteledere og informasjon på ansattportalen.
- Tilsvarende er det gitt informasjon om at sykemeldinger umiddelbart må sendes over til Lønnsenheten som registrerer disse inn i LØP.
- Det blir jevnlig orientert om disse rutineene på Møteplassen som arrangeres for alle merkantile medarbeidere i kommunen.
- *Fraværgruppen* i Lønnsenheten er styrket og metoden for å legge inn data i Løp er forenklet. Registrering av legemeldt fravær er à jour i forhold til det som er sendt inn fra tjenestestedene.
- Det er gjennomført en oppgradering slik at LØP nå gir riktig fordeling mellom korttid- og langstidsfravær. Dette gir riktige statistikker som kan brukes systematisk i oppfølging av tjenestesteder med høyt fravær.
- En egen gruppe i Lønnsenheten har nå ferdigstilt arbeidet med å utvikle ulike typer rapporter, inkludert fraværssrapporter. Disse vil gjøre det lettere for den enkelte leder å ta ut statistikk for sitt eget tjenestested.

⁵⁶ Årsrapport 2012, Bærum kommune, side 116-117.

⁵⁷ For eksempel: Utvalg for samarbeid, møte 23.04.12, sak 009/12 *Sykefravær 2011 – Sykefraværssrapportering i nytt lønn og personalsystem (LØP)*; Formannskapet møte 19.12.12, sak 169/12 *Analyse sykefravær 1. halvår 2012*; Utvalg for samarbeid, møte 07.10.13, sak 030/13 *Vurdering av belønningsordninger for redusert sykefravær*.

⁵⁸ Utvalg for samarbeid, møte 11.03.13, sak 007/13.

⁵⁹ E-post av 05.11.13 fra HR-direktøren til revisjonen.

⁶⁰ E-post av 05.11.13 fra HR-direktøren til revisjonen.

⁶¹ E-post av 20.11.13 fra HR-direktøren til revisjonen.

- Det er satt av en egen person i Personalenheten for å øke kapasiteten fra støtteenhetene til å følge opp tjenestestedene i dette arbeidet.
- Regel for oppfølging av sykemeldte er revidert og sendt ut på høring.
- Ulike informasjonstiltak skal iverksettes, herunder utsendelse av brosjyre og plakat.
- Det skal iverksettes stikkprøvekontroll på de tjenestesteder som har svært lavt innregistrert egenmeldt fravær.

Når det gjelder arbeidet med å utvikle forslag til aktuelle tiltak, gis det i saken *Utvikling av sykefravær 1. kvartal 2013* en gjennomgang av mulige tiltak for å redusere sykefraværet.⁶² Videre er det laget en utredning om strategier og tiltak i sykefraværarbeidet som skal behandles av utvalg for samarbeid, formannskapet og kommunestyret i løpet av høsten 2013.⁶³

5.2.2 Revisjonens vurdering

Dette er et omfattende tiltak som etter sin ordlyd omhandler flere ulike aktiviteter og temaer. Det er også glidende overganger mellom innholdet i dette tiltaket og andre tiltak under denne strategien. Det kan derfor være noe uklart hva som skal til for å kreve at tiltaket er gjennomført i henhold til ordlyden.

Revisjonens gjennomgang viser at det jobbes aktivt med å få utviklet gode rapporter og statistikker over nærvær og fravær. Samtidig er det klart at ikke alle utfordringene knyttet til å få registrert og rapportert riktige tall for sykefraværet gjennom LØP, er løst. På den annen side er det vist til at det både er iverksatt og planlagt en rekke tiltak for å løse de utfordringene i organisasjonen som vanskeliggjør riktig registrering av fravær. Det rapporteres videre jevnlig til politisk nivå om status i arbeidet og utfordringene som gjenstår.

De delene av tiltaket som retter seg mot arbeidsmiljøkartlegginger og videreutvikling av mulige forslag til tiltak for å redusere sykefraværet, synes å være fulgt opp.

5.3 Tiltak 3: Videreutvikle den systematiske oppfølgingen av tjenestesteder med sykefravær over 12 prosent fra HMS-enheten.

5.3.1 Faktagrunnlag

Det følger av kommunes HMS plan at *Alle tjenestesteder med mer enn 12 % sykefravær gjennom hele, eller deler, av året, skal gjennomføre arbeidsmiljøkartlegging med bistand fra HMS-enheten/ bedriftshelsetjenesten.*⁶⁴

Revisjonen får opplyst at det er foretatt en omorganisering i 2012 som har ført til en endret oppgavefordeling innen sykefraværarbeidet. HMS-funksjonen inkludert ansvaret for oppfølging av langtidsfravær, er overført til Personalenheten, mens Bedriftshelsetjenesten bistår i Dialogmøte 1 og med tilrettelegging på arbeidsplassen.⁶⁵

⁶² Utvalg for samarbeid møte 17.06.13, sak 020/13, Rådmannens redegjørelse, side 11.

⁶³ E-post av 05.11.13 fra HR-direktøren til revisjonen.

⁶⁴ Bærum kommune, *HMS-plan 2011-2012*, punkt 3 iv.

⁶⁵ E-post av 05.11.13 fra HR-direktøren til revisjonen.

Administrasjonen opplyser videre at tiltaket *med oppfølging av tjenestesteder med sykefravær over 12 prosent ble vurdert til å ha usikker effekt.*⁶⁶ Tiltaket ble derfor endret til et nytt tiltak i HP 2013-2016 om at *Det etableres et mer målrettet samarbeid med NAV på tjenestesteder med høyt sykefravær* i HP 2013-2016.⁶⁷

Videre opplyses det at gjennom arbeidet *Nærværspiloten* (Holdningsskapende nærværarbeid) har flere tjenestesteder med høyt fravær fått oppfølging av Bedriftshelsetjenesten. I løpet av høsten 2013 vil det bli fremlagt en sak for politisk behandling om strategier og tiltak i sykefraværarbeidet, der dette arbeidet vil bli omtalt nærmere.⁶⁸

5.3.2 Revisjonens vurdering

Revisjonen mener at informasjonen ovenfor viser at det er skjedd en videreutvikling av arbeidet med oppfølging av tjenestesteder med høyt sykefravær, og at tiltaket således er gjennomført. Gjennom behandlingen av Handlingsprogram 2013-2016 er det kommunisert til politisk nivå at det er skjedd en videreutvikling av arbeidet og omformulering av tiltaket.

5.4 Tiltak 4: Utvikle system og prosedyrer i kommunens nye personalsystem (LØP) for arbeide med HMS-data om sykefravær, arbeidsulykker og skader, samt meldte avvik på tjenestestedene.

5.4.1 Faktagrunnlag

I forbindelse med tiltak 2 ovenfor⁶⁹ er det gitt detaljert informasjon om utfordringene knyttet til registrering av sykefravær i LØP, og hvordan det jobbes med å løse disse utfordringene. Når det gjelder de øvrige forhold tiltaket gjelder, får revisjonen opplyst at *Rutinene knyttet til melding av arbeidsulykker og skader er ikke implementert i LØP og avviksbehandling skjer i eget avvikssystem.*⁷⁰

Det opplyses videre at tiltaket ble formulert rett etter iverksettelsen av LØP, og nok bærer preg av at man ikke hadde god nok kunnskap om hva systemet kunne levere. Slik man kjenner systemet nå, legges det derfor ikke opp til en integrasjon mellom avvikssystemet og LØP.⁷¹ Administrasjonen opplyser således at innholdet i dette tiltaket er blitt justert som følge av endrede realiteter. Videre har man ikke rapportert dette til politisk nivå. Dette har sammenheng med at administrasjonen oppfatter at det primært er målene, og ikke tiltakene, som det skal rapporteres på til politisk nivå, i form av årsrapport og økonomimelding 1 og 2.⁷²

Når det gjelder avvikssystem har for øvrig Utvalg for samarbeid fattet vedtak om at *Rådmannen bes anskaffe et system for fullverdig avvikshåndtering som en del av vurderingen av et felles kvalitetssystem i kommunen.*⁷³ Revisjonen får opplyst at en utredning pågår og at rådmannen ikke har tatt endelig stilling til hvilken løsning som skal velges for

⁶⁶ E-post av 05.11.13 fra HR-direktøren til revisjonen.

⁶⁷ *Handlingsprogram 2013-2016*, side 156.

⁶⁸ Se kapittel 5.2.1 ovenfor.

⁶⁹ Se kapittel 5.2.1 ovenfor.

⁷⁰ E-post av 05.11.13 fra HR-direktøren til revisjonen.

⁷¹ E-post av 20.11.13 fra HR-direktøren til revisjonen.

⁷² E-post av 20.11.13 fra HR-direktøren til revisjonen.

⁷³ Utvalg for samarbeid møte 21.01.13, sak 002/13 *Orientering om rutiner for avvikshåndtering.*

avvikssystem i fremtiden. Videre opplyses at det i 2013 er foretatt en utbedring av eksisterende avvikssystem med hensyn til mulighetene for å hente ut rapporter.⁷⁴

5.4.2 Revisjonens vurdering

Når det gjelder arbeidet med sykefraværdata i LØP, vises det til tiltak 2 ovenfor.

Når det gjelder HMS-data om arbeidsulykker, skader og avvik, er ikke tiltaket fulgt opp etter sin ordlyd, da rutinene for behandlingen av disse forholdene ikke er implementert i LØP. Revisjonen registrerer at innholdet i tiltaket er blitt justert som følge av endrede realiteter, og at administrasjonen har vurdert det slik at disse endringene ikke skal rapporteres til politisk nivå.

5.5 Tiltak 5: Gjennomgå og forbedre samarbeidsordningene med NAV Akershus, NAV Arbeidslivssenter og NAV Bærum.

5.5.1 Faktagrunnlag

I kommunens årsrapport uttales følgende om oppfølgingen av dette tiltaket: *Kommunens flerårige samarbeid med NAV Akershus, NAV Arbeidslivssenter og NAV Bærum er videreført. Det er inngått ny samarbeidsavtale for 2013–2014. Det er videreført en styringsgruppe som følger opp intensjonene i IA-avtalen. ... Handlingsplanen for oppfølging av IA-avtalen er iverksatt.*⁷⁵

5.5.2 Revisjonens vurdering

Revisjonen mener at informasjonen ovenfor viser at tiltaket om å gjennomgå og forbedre samarbeidsordninger med NAV, er gjennomført.

5.6 Tiltak 6: Samarbeide med NAV for å få sykefraværstatistikk over årsaker til sykefravær innen de respektive programområdene.

5.6.1 Faktagrunnlag

I kommunens årsrapport uttales det at samarbeidet med NAV blant annet omfatter *kvartalsvis sykefraværstatistikk over årsaker til legemeldt sykefravær innenfor de ulike programområdene.*⁷⁶

Revisjonen har fått bekreftet at man via Altinn nå kan få fram nødvendig informasjon om det legemeldte fraværet, for kommunen som helhet og ned på tjenestestedsnivå. I tillegg mottar bedriftshelsetjenesten i kommunen elektronisk oversikt over diagnosegrunnlaget for fraværet fra NAV arbeidslivssenter.⁷⁷

5.6.2 Revisjonens vurdering

Revisjonen mener at informasjonen ovenfor viser at tiltaket om å samarbeide med NAV for å få statistikk over årsaker til sykefravær, er gjennomført.

⁷⁴ E-post av 05.11.13 fra HR-direktøren til revisjonen.

⁷⁵ Årsrapport 2012, Bærum kommune, side 118. Se også Utvalg for samarbeid møte 11.03.13, sak 008/13 *Samarbeidsavtale med NAV Bærum og NAV Arbeidslivssenteret i Akershus.*

⁷⁶ Årsrapport 2012, Bærum kommune, side 118. Se også Utvalg for samarbeid møte 11.03.13, sak 008/13 *Samarbeidsavtale med NAV Bærum og NAV Arbeidslivssenteret i Akershus.*

⁷⁷ E-post av 05.11.13 fra HR-direktøren til revisjonen.

5.7 Tiltak 7: Seniortiltakene videreføres med små justeringer

5.7.1 Faktagrunnlag

I Arbeidsmiljøutvalgets årsrapport understrekes det at *Seniortiltakene ble i 2012 videreført*.⁷⁸ *Kommunestyret vedtok i desember 2011 å beholde tiltakene med en liten begrensning for ansatte eldre enn 67 år*.⁷⁹

5.7.2 Revisjonens vurdering

Revisjonen mener at informasjonen ovenfor viser at tiltaket om å videreføre seniortiltakene, er gjennomført.

5.8 Revisjonens samlede vurdering

I dette kapittelet har revisjonen sett nærmere på hvordan tiltakene under strategien om å utvikle helsefremmende arbeidsplasser, er fulgt opp. Revisjonens gjennomgang viser at tiltakene hovedsakelig er fulgt opp på en god måte av administrasjonen.

Arbeidet med ett av tiltakene viser at det gjenstår en del utfordringer knyttet til å sikre riktig registrering av fravær i LØP systemet. Samtidig viser gjennomgangen at administrasjonen har tatt tak i utfordringene og iverksatt en rekke tiltak for å løse disse.

Revisjonen registrerer at innholdet i ett av tiltakene er blitt justert som følge av endrede realiteter, og at administrasjonen har vurdert det slik at disse endringene ikke skal rapporteres til politisk nivå.

⁷⁸ Årsrapport 2012, Arbeidsmiljøutvalget, Bærum kommune Kapittel 10.4.

⁷⁹ Årsrapport 2012, Bærum kommune, side 122.

6. STRATEGI 4: FREMME EN KULTUR PREGET AV ENGASJEMENT OG ARBEIDSGLEDE

I dette kapittelet skal vi se nærmere på oppfølgingen av tiltakene under strategi 4 i *Arbeidsgiverstrategien mot 2020*, som gjelder å fremme en kultur preget av engasjement og arbeidsglede. *I dette ligger en forventning om at medarbeidere har arbeidsoppgaver de mestrer og opplever som meningsfulle gjennom å skape gode resultater for brukerne.*⁸⁰ Målet er økt grad av forpliktende samspill mellom leder og medarbeidere om hvordan arbeidsoppgavene skal løses.

I Handlingsprogrammet for 2012 er det angitt to tiltak som skal iverksettes for å følge opp denne strategien. Disse gjennomgås nedenfor.

6.1 Tiltak 1: Implementere verktøy for systematisk og målrettet bruk av utviklingssamtalen

6.1.1 Faktagrunnlag

I 2012 ble nytt opplegg for utviklingssamtalen innført og lagt inn som kompetansemodul i LØP.⁸¹ I Ansattportalen er det tilgjengeliggjort flere veiledere for bruk av utviklingssamtalen, i tillegg til at det er invitert til workshop for å lære om verktøyet.⁸²

Det fremkommer av veilederen at det skal minimum gjennomføres en utviklingssamtale årlig med hver enkelt medarbeider. *Malen som er utarbeidet er et utgangspunkt for å tilpasse utviklingssamtalen slik at den passer best mulig inn i den sammenhengen den skal brukes. Det er opp til det enkelte tjenestested å avgjøre hvordan malen brukes. Malen kan brukes som den står, det kan legges til spørsmål eller trekkes fra noen. Alle hovedpunktene i malen skal imidlertid snakkes om i en utviklingssamtale.*⁸³

6.1.2 Revisjonens vurdering

Revisjonen mener at informasjonen ovenfor viser at tiltaket om å implementere verktøy for bruk av utviklingssamtalen, er gjennomført.

6.2 Tiltak 2: Iverksette minst fem prosjekter med Lean som metode

6.2.1 Faktagrunnlag

Rådmannen nedsatte høsten 2011 et pilotprosjekt med innføring av Lean på tre tjenesteområder (IKT-drift, Byggesak og Barnevern). Prosjektet skulle være avsluttet innen utgangen av 2011. Pilotprosjektet ble imidlertid forsinket, og ble utvidet til 01.05.12.⁸⁴ På

⁸⁰ *Handlingsprogram 2012-2015*, side 192.

⁸¹ *Årsrapport 2012*, Bærum kommune, side 118.

⁸² Se for eksempel

<http://ansattportal.baerum.kommune.no/Documents/Rådmannen/Arbeidsgiverutvikling/Utviklingssamtaler i Bærum kommune feb 12.doc>

⁸³ *Utviklingssamtaler i Bærum kommune – en veileder*. [Utviklingssamtaleri Bærum kommune -en veileder.docMi4UTF-8BMDIuMTIuZG9j.doc](#)

⁸⁴ *Sluttrapport LEAN pilotene i Bærum kommune*

bakgrunn av resultatene ble det vedtatt i Handlingsprogram 2013-2016, å iverksette et hovedprosjekt som inkluderer flere tjenestesteder i LEAN-arbeidet.⁸⁵

LEAN-prosjektet har nå pågått i 2 år. Det er etablert en egen prosjektgruppe med Lean-veiledere og egen styringsgruppe. Følgende prosjekter er gjennomført:⁸⁶

- Byggsak
- IKT
- Barnevern
- *Nøkkel til nøkkel* (Boligkontoret, Tildelingskontoret og Eiendom)
- Helsetjenester barn og unge (pågår)
- Kulturarena (pågår)
- Byggsak (videreføring – transformasjon)
- Vei og trafikk (pågår)

Videre er det foreslått i Handlingsprogram 2014-2017 å igangsette et LEAN-prosjekt ved tjenestestedet Transport i 2014.

6.2.2 Revisjonens vurdering

Revisjonen mener at informasjonen ovenfor viser at tiltaket om å iverksette minst fem prosjekter med Lean som metode ble forsinket slik at dette ikke var oppfylt innen utgangen av 2012. Imidlertid har det vært en kontinuerlig prosess som viser at LEAN er innført hos flere enn fem tjenestesteder, og at prosjektet fortsatt er i gang.

6.3 Revisjonens samlede vurdering

I dette kapitlet har revisjonen sett nærmere på hvordan tiltakene under strategien om å fremme en kultur preget av engasjement og arbeidsglede, er fulgt opp. Revisjonens gjennomgang viser at tiltakene er fulgt opp av administrasjonen.

⁸⁵ *Handlingsprogram 2013-2016*, side 141.

⁸⁶ E-post av 05.11.13 fra HR-direktøren til revisjonen.

7. STRATEGI 5: STERKE FAGMILJØ MED GODE UTVIKLINGS- OG KARRIEREMULIGHETER

I dette kapittelet skal vi se nærmere på oppfølgingen av tiltakene under strategi 5 i *Arbeidsgiverstrategien mot 2020*, som gjelder *Sterke fagmiljø med gode utviklings- og karrieremuligheter*.⁸⁷ I denne strategien ligger at *Bærum er en kompetansekommune som skal være blant de fremste i landet på faglig utvikling. Kommunen skal gi støtte og muligheter til medarbeidere som kan og vil*.⁸⁸

I Handlingsprogrammet for 2012 er det angitt fire tiltak som skal iverksettes for å følge opp denne strategien. Disse gjennomgås nedenfor.

7.1 Tiltak 1: Utarbeide en plan for hvordan kommunen vil realisere satsingen på kompetanse-, ledelse og karriereutvikling, og iverksette tiltak i henhold til dette, herunder Kunnskapssenteret.

7.1.1 Faktagrunnlag

Det fremkommer av kommunens årsrapport at det *er vedtatt en ny Kompetansestrategi for Bærum kommune 2013–2016. Strategien skal mobilisere, utvikle og skaffe kompetansen kommunen trenger, og gi føringer for kompetansearbeidet på ulike nivå i kommunen. Den omfatter felles kompetansemål knyttet til: ledelsesutvikling, medarbeiderutvikling, Kunnskapssenteret, og bruk av teknologi*.⁸⁹

Det følger av kompetansestrategien at strategiske kompetanseplaner skal utarbeides og følges opp på sektornivå med utgangspunkt i kompetansestrategien og i mål og føringer for tjenesten.⁹⁰ I saksfremlegget da kompetansestrategien ble vedtatt, understreket rådmannen *imidlertid at slike planer må tilpasses sektorenes behov, og ikke gjøres mer omfattende enn nødvendig*.⁹¹

Revisjonen får opplyst at arbeidet med å utvikle strategiske kompetanseplaner er kommet langt innenfor de sektorene der behovet er størst:⁹²

- Innenfor skole er strategisk kompetanseplan innarbeidet i Skolemelding, med oppfølging i Handlingsplan og Kvalitetsplan.
- Det er laget en kompetanseplan for barnehagevirksomheten i Bærum som bygger på *Plan for kvalitetsutvikling i barnehagene i Bærum 2010 – 2015*.
- Arbeidet med strategisk kompetanseplan er i ferd med å starte opp innenfor det nye kommunalsjefområdet Barn og unge.
- Innenfor Pleie og omsorg foreligger *Strategisk kompetanseplan for helse og omsorg 2012–2015*. I tillegg har rådmannen presentert en sak for sektorutvalget der det orienteres om arbeidet med rekruttering og kompetanseutvikling innen pleie og omsorg.⁹³

⁸⁷ *Arbeidsgiverstrategi mot 2020 for Bærum kommune*.

⁸⁸ *Handlingsprogram 2012-2015*, side 192.

⁸⁹ *Årsrapport 2012*, Bærum kommune, side 118. Kompetansestrategien er vedtatt av Utvalg for samarbeid i møte 12.11.12, sak 028/12 *Kompetansestrategi for Bærum kommune 2013-2016*.

⁹⁰ *Kompetansestrategi for Bærum kommune 2013-2016*.

⁹¹ Utvalg for samarbeid i møte 12.11.12, sak 028/12 *Kompetansestrategi for Bærum kommune 2013-2016*, Rådmannens saksfremlegg.

⁹² E-post av 05.11.13 fra HR-direktøren til revisjonen.

Når det gjelder satsing på lederutvikling vises det til omtalen under strategi 1 i kapittel 3 ovenfor.

I forbindelse med karriereutvikling, jobbes det med å etablere en egen karriereveiledningstjeneste for kommunens medarbeidere. I Handlingsprogram 2013 er dette arbeidet konkretisert ytterligere ved at det er tatt inn et tiltak om at det skal være *etablert en karriere- og veiledningstjeneste i løpet av 2013*.⁹⁴ Rådmannen har utarbeidet en rapport om etablering av karriereveiledningstjeneste som er fremlagt for Utvalg for samarbeid.⁹⁵ I saken foreslår rådmannen at en karriereveiledningstjeneste i første omgang etableres som et utviklingsprosjekt fra 2014-2016.

Når det gjelder Kunnskapssenteret påpeker kommunes årsrapport at dette senteret er *kommunens viktigste virkemiddel for utvikling av prioritert fagkompetanse, og er planlagt å åpne i august 2014*.⁹⁶ I Handlingsprogram 2013 er det angitt et tiltak om at *Kunnskapssenteret trinn 2 er etablert fra 2014*.⁹⁷ Høsten 2013 redegjør rådmannen for at *Kunnskapssenteret er i rute og forventes klar til overtakelse den 1.8.2014*.⁹⁸

7.1.2 Revisjonens vurdering

Revisjonens gjennomgang viser at det jobbes aktivt med oppfølgingen tiltaket om å utarbeide en plan. Det er utarbeidet en kompetansestrategi og iverksatt en rekke tiltak i henhold til denne.

7.2 Tiltak 2: Ta i bruk hensiktsmessige verktøy for systematisk analyse og fremskrivning av fremtidige kompetanse- og bemanningsbehov.

7.2.1 Faktagrunnlag

Det rapporteres jevnlig informasjon om turnover og rekrutteringsbehov i kommunen. I Handlingsprogram 2012 uttales det at beregninger viser *et årlig rekrutteringsbehov frem til 2020 i størrelsesorden 1 300–1 500 ansatte (ca. 1 000 årsverk) som følge av turnover og befolkningsvekst*.⁹⁹ I kommunens årsrapport uttales følgende om oppfølgingen: *Den positive utviklingen i turnover fortsetter. Fra 2009 til 2012 er turnover i gjennomsnitt redusert fra 13,0 til 9,2 prosent*.¹⁰⁰

Da arbeidsgiverstrategien ble behandlet i kommunestyret, var det vedlagt et *Faktagrunnlag* til saksfremlegget fra rådmannen. I dette vedlegget redegjøres det for at *Rådmannen vil ta i bruk KS¹⁰¹ sin rekrutteringsmodell til beregning av fremtidige rekrutteringsbehov. Dette er en modell som opprinnelig er utviklet for svenske kommuner og som KS har tilpasset for*

⁹³ Sektorutvalg Bistand og omsorg, møte 20.08.13, sak 048/13 og Utvalg for samarbeid møte 07.10.13, sak 031/13 *Rekrutteringsarbeid og kompetanseutvikling innen pleie og omsorg*.

⁹⁴ *Handlingsprogram 2013-2016*, side 156.

⁹⁵ Utvalg for samarbeid møte 07.10.13, sak 028/13 *Rapport om etablering av karriereveiledningstjeneste*.

⁹⁶ *Årsrapport 2012*, Bærum kommune, side 118.

⁹⁷ *Handlingsprogram 2013-2016*, side 156.

⁹⁸ Utvalg for samarbeid møte 07.10.13, sak 029/13 *Kunnskapssenteret i Sandvika – Status høsten 2013*.

⁹⁹ *Handlingsprogram 2012-2015*, side 190. Det gis tilsvarende informasjon i *Handlingsprogram 2013-2016*, side 154, og i *Handlingsprogram 2014-2017 Rådmannens grunnlagsdokument*, side 40-41.

¹⁰⁰ *Årsrapport 2012*, Bærum kommune, side 115.

¹⁰¹ Kommunesektorens organisasjon, www.ks.no.

norske kommuner. Flere store kommuner tar nå modellen i bruk. Hensikten med modellen er å utføre vurderinger av framtidige personalbehov i kommunen. Vurderingene skal kunne utgjøre et grunnlag for diskusjoner i kommunen om framtidens kompetansebehov.¹⁰²

I en kvartalsrapport fra Personalenheten blir det også vist til at verktøyet er tatt i bruk ved planleggingen av en konkret kampanje rettet mot rekruttering av personell til teknisk sektor.¹⁰³

7.2.2 Revisjonens vurdering

Revisjonen mener at informasjonen ovenfor viser at tiltaket om å ta i bruk verktøy for analyse og fremskrivning, er gjennomført.

7.3 Tiltak 3: Ta i bruk utviklingssamtalen som verktøy for systematisk planlegging og oppfølging av den enkelte medarbeiders karriere- og utviklingsmuligheter.

7.3.1 Faktagrunnlag

Kompetansestrategien angir at individuelle utviklingsbehov skal synliggjøres gjennom utviklingssamtalen og følges opp i individuell utviklingsplan.¹⁰⁴ Det er utviklet et nytt opplegg for utviklingssamtalen som er integrert i kompetansemodulem i Lønns- og personalsystemet (LØP).¹⁰⁵ Utviklingssamtalen og modulem i LØP skal resultere i en utviklingsplan for den enkelte medarbeider og tjenestestedet som helhet. Rapporter fra systemet viser at 7 % av tjenestestedene har tatt verktøyet i bruk. Administrasjonen vil iverksette opplæringstiltak for å øke bruken av verktøyet.¹⁰⁶

I Handlingsprogram 2013 er arbeidet videreført ved at det er angitt et tiltak om at *Hvert tjenestested gjennomfører utviklingssamtaler med bruk av kompetansemodulem i LØP.*¹⁰⁷

7.3.2 Revisjonens vurdering

Revisjonen mener at informasjonen ovenfor viser at den nye modulem for utviklingssamtalen i LØP, er tatt i bruk. Samtidig viser gjennomgangen at det gjenstår en del arbeid med å få implementert bruken av verktøyet i organisasjonen, ettersom kun 7 % av tjenestestedene har tatt systemet i bruk. Revisjonen mener at opplysningene om at man vil iverksette opplæringstiltak for å øke bruken av verktøyet, og at det er videreført et tiltak om dette i Handlingsprogram 2013, viser at administrasjonen følger opp tiltaket. Det foreligger pr. i dag ikke informasjon om i hvilken grad bruken av modulem har økt.

¹⁰² Kommunestyret møte 02.11.11, sak 057/11 *Arbeidsgiverstrategi mot 2020 for Bærum kommune, Faktagrunnlag - arbeidsgiverstrategi.*

¹⁰³ *Sektorovergripende rekrutteringsarbeid - Kvartalsrapport - status juni 2012*, Bærum kommune, Personalenheten.

¹⁰⁴ *Kompetansestrategi for Bærum kommune 2013-2016*, del 1.

¹⁰⁵ Utvalg for samarbeid i møte 12.11.12, sak 028/12 *Kompetansestrategi for Bærum kommune 2013-2016*, Rådmannens saksfremlegg, side 2.

¹⁰⁶ E-post av 05.11.13 fra HR-direktøren til revisjonen.

¹⁰⁷ *Handlingsprogram 2013-2016*, side 156.

7.4 Tiltak 4: Sentrale stipendmidler til kompetanseutvikling økes.

7.4.1 Faktagrunnlag

I kommunens årsrapport uttales følgende om oppfølgingen av dette tiltaket:

Fra 2012 økte de sentrale stipendmidlene til kompetanseutvikling til 4 millioner kroner per år. Nye kriterier er innført og midlene lyses ut for ansatte to ganger per år. Interessen har vært stor, og 138 ansatte fikk tildelt stipend i 2012.¹⁰⁸

7.4.2 Revisjonens vurdering

Revisjonen mener at informasjonen ovenfor viser at tiltaket om å øke stipendmidlene til kompetanseutvikling, er gjennomført.

7.5 Revisjonens samlede vurdering

I dette kapitlet har revisjonen sett nærmere på hvordan tiltakene under strategien om sterke fagmiljø med gode utviklings- og karrieremuligheter, er fulgt opp. Revisjonens gjennomgang viser at tiltakene gjennomgående er fulgt opp på en god måte av administrasjonen.

For ett av tiltakene, som gjelder bruk av modulen for utviklingssamtalen i LØP, viser gjennomgangen at kun en liten andel av tjenestestedene (7 %) har tatt systemet i bruk. Administrasjonen opplyser imidlertid at man vil ta tak i problemstillingen og iverksette opplæringstiltak for å øke bruken av verktøyet.

¹⁰⁸ Årsrapport 2012, Bærum kommune, side 118.

8. STRATEGI 6: SYSTEMATISK OMDØMMEBYGGING FOR GOD REKRUTTERING

I dette kapitlet skal vi se nærmere på oppfølgingen av tiltakene under strategi 6 i *Arbeidsgiverstrategien mot 2020*, som gjelder *Systematisk omdømmebygging for god rekruttering*.¹⁰⁹ I denne strategien ligger en *systematisk innsats for å styrke interessen for arbeid i kommunen. Strategien innebærer like stor vektlegging av identitetsbygging overfor egne medarbeidere, -som omdømmebygging utad, og spesielt overfor potensielle jobbsøkere*.¹¹⁰

I Handlingsprogrammet for 2012 er det angitt fire tiltak som skal iverksettes for å følge opp denne strategien. Disse gjennomgås nedenfor.

8.1 Tiltak 1: Kommunens satsning på kompetanse-, ledelse- og karriereutvikling synliggjøres tydeligere i arbeidet med markedsføring og rekruttering.

8.1.1 Faktagrunnlag

Det er iverksatt flere markedsførings- og rekrutteringstiltak for å synliggjøre kommunens satsningsområder. Ett av tiltakene er å profilere kommunens medarbeidere i annonser og kampanjer, og det er blitt tatt nye bilder til stillingsannonser og andre rekrutteringsformål.¹¹¹ Videre har Kommunen deltatt på Arbeidslivsdagene på Universitetet i Oslo for å bygge nettverk i studentmiljøene.¹¹² To ganger i året gjennomfører kommunen arrangementet Fremtidsdagen. *Arrangementet skal bidra til omdømmebygging for fremtidig rekruttering, og retter seg mot studenter som har praksis i Bærum kommune*.¹¹³ Både på Arbeidslivsdagene, Fremtidsdagen og i standardteksten i kommunens stillingsannonser, gis det informasjon om mulighetene for kompetanse- og karriereutvikling i kommunen.

I desember 2012 ble det gjennomført en større kampanje for rekruttering av ingeniører, blant annet med fokus på karrieremulighetene i kommunen.¹¹⁴ I kvartalsrapporten for mars 2013 fra personalenheten fremkommer det at effekten av nettannonsene i denne kampanjen er målt og viste gode resultater. Videre opplyses det at ingeniørkampanjen er videreført i 2013 med kopling til konkrete utlysninger i teknisk sektor.¹¹⁵

Endelig nevnes at kommunen også iverksetter tiltak for å bedrive omdømmebygging overfor egne ansatte, blant annet ved at det gjennomføres en introduksjonsdag for nytilsatte der det gis informasjon om for eksempel mulighetene for kompetanseutvikling.¹¹⁶

¹⁰⁹ *Arbeidsgiverstrategi mot 2020 for Bærum kommune*.

¹¹⁰ *Handlingsprogram 2012-2015*, side 193.

¹¹¹ *Årsrapport 2012*, Bærum kommune, side 119. Ytterligere informasjon om fremdriften i dette arbeidet er angitt i kvartalsrapportene for september 2012, desember 2012 og mars 2013 fra Personalenheten.

¹¹² *Årsrapport 2012*, Bærum kommune, side 119. Ytterligere informasjon om fremdriften i dette arbeidet er angitt i kvartalsrapportene for september 2012 og desember 2012 fra Personalenheten.

¹¹³ *HR-/rekrutteringsarbeid på overordnet nivå - Kvartalsrapport - juni 2013*, Bærum kommune, Personalenheten.

¹¹⁴ *Årsrapport 2012*, Bærum kommune, side 120.

¹¹⁵ *Rekrutteringsarbeid overordnet nivå - Kvartalsrapport - status pr. 1. april 2013*, Bærum kommune, Personalenheten.

¹¹⁶ *Rekrutteringsarbeid overordnet nivå - Kvartalsrapport - status pr. 1. april 2013*, Bærum kommune, Personalenheten. Et annet tiltak overfor egne medarbeidere er Arbeidsmiljødagene, jf. kapittel 8.2.

8.1.2 Revisjonens vurdering

Revisjonens gjennomgang viser at det jobbes aktivt med oppfølgingen av dette tiltaket. Det er iverksatt en rekke tiltak som tar sikte på å profilere og gi informasjon om kommunen og dens satsningsområder, i et markedsførings- og /eller rekrutteringsperspektiv.

8.2 Tiltak 2: Videreutvikle arbeidsmiljødagene som et identitets- og omdømmebyggende tiltak for alle medarbeidere.

8.2.1 Faktagrunnlag

I kommunens årsrapport fremkommer at det *arbeides med å øke bevisstheten om medarbeideres rolle som gode ambassadører. Derfor er det satt i gang et arbeid for å videreutvikle de årlige Arbeidsmiljødagene til et mer identitets- og omdømmebyggende tiltak for alle medarbeidere.*¹¹⁷

Revisjonen får opplyst at følgende tiltak er iverksatt for å fremme mandatet til arbeidsmiljødagene:

- *Helhetlig informasjons- og kommunikasjonsstrategi for å tydeliggjøre hensikten med arbeidsmiljødagene internt og eksternt.*
- *Aktiviteter som skaper engasjement for medarbeiderne som revy og ulike idrettsarrangementer.*
- *Arbeidsmiljøprisen videreutvikles for å rette fokus mot hva som skaper arbeids glede på arbeidsplassen.*¹¹⁸

Samtidig understrekes det at dette arbeidet med å fremme målet om å skape øke bevissthet om medarbeidernes rolle som gode ambassadører for kommunen, er noe som vil ta tid.

8.2.2 Revisjonens vurdering

Revisjonen mener at informasjonen ovenfor viser at tiltaket om å videreutvikle arbeidsmiljødagene, er gjennomført.

8.3 Tiltak 3: Iverksette tiltaksplan for 2012 som omfatter felles omdømme- og rekrutteringsarbeid i kommunen.

8.3.1 Faktagrunnlag

Revisjonen får opplyst at *det ble laget en felles plan for omdømme- og markeditiltak for 2011 som følge av Markedsstrategi for rekruttering vedtatt i 2010. Tiltaksplanen ble videreutviklet for videre oppfølging i 2012.*¹¹⁹ Informasjon om gjennomførte tiltak er lagt inn i statusrapporter for rekruttering (kvartalsrapportene).¹²⁰

Revisjonen har fått oversendt en kopi av tiltaksplanen *Felles omdømme- og markeditiltak for 2011.*¹²¹ Planen gir en oversikt over hvilke aktiviteter som er gjennomført for å iverksette de ulike tiltak, og hva som er status i arbeidet.¹²²

¹¹⁷ Årsrapport 2012, Bærum kommune, side 119.

¹¹⁸ E-post av 05.11.13 fra HR-direktøren til revisjonen.

¹¹⁹ E-post av 05.11.13 fra HR-direktøren til revisjonen.

¹²⁰ Arkivsak ID 11/348 *Overordnet rekruttering - kvartalsrapporter.*

¹²¹ E-post av 20.11.13 fra revisjonen til HR-direktøren.

8.3.2 Revisjonens vurdering

Revisjonen mener at informasjonen ovenfor viser at tiltaket om å iverksette tiltaksplanen for felles omdømme- og rekrutteringsarbeid, er gjennomført.

8.4 Tiltak 4: Gjennomgå alle ledd i rekrutterings- og ansettelsesprosessen, og iverksette nødvendige forbedringstiltak.

8.4.1 Faktagrunnlag

I kommunens årsrapport uttales følgende: *Et viktig tiltak i 2012 har også vært å gjennomgå alle ledd i rekrutteringsprosessen for å forbedre kvaliteten og treffsikkerheten i arbeidet. Herunder er det satt i gang et arbeid for å profesjonalisere rekruttering av ledere og nøkkelpersonell i egen regi og redusere bruk av eksterne byrå. Arbeidet videreutvikles i 2013.*¹²³

Dette arbeidet er beskrevet nærmere i en sak fremlagt for Utvalg for samarbeid.¹²⁴ Etter en gjennomgang av rekrutteringsprosessen, blir følgende fire områder identifisert som de viktigste forbedringsområdene: jobbanalyse, utvelgelsesprosessen, strategisk rekruttering og kandidatjakt.¹²⁵

Arbeidet er fulgt opp ved at følgende forbedrings- og utviklingstiltak er inntatt i Handlingsprogram 2013:¹²⁶

- Videreutvikle verktøy for å sikre riktig utvelgelse av nøkkelmedarbeidere.
- Rekruttering av nøkkelmedarbeidere er profesjonalisert slik at færre rekrutteres ved hjelp av eksternt byrå.
- Det er etablert en struktur for nettverksbygging med tidligere medarbeidere og potensielle medarbeidere (studenter mv).
- Det er gjennomført målrettede rekrutterings- og omdømmebyggende tiltak rettet mot mangelpersonell i Bærum.

Ettersom tiltaket for 2012 etter sin ordlyd også gjelder iverksettelsen av forbedringstiltak, ba revisjonen om ytterligere informasjon om hvordan man ligger an med gjennomføringen av disse forbedrings- og utviklingstiltakene.¹²⁷

Revisjonen får opplyst at kompetansen innen rekruttering er styrket, blant annet ved gjennomføring av sertifiseringskurs for rekrutteringspersonell.¹²⁸ Videre er et nytt opplegg for å rekruttere nøkkelmedarbeidere, under utprøving.¹²⁹ Eksempelvis har HR-utvikling bistått med rekruttering av Biblioteksjef, og deler av prosessen knyttet til nye kommunaldirektører. For øvrig opplyses det at *videreutvikling av verktøy er godt i gang, herunder bruk av verktøy for jobbanalyse, strukturerte intervju og testing.*¹³⁰ Målsettingen er

¹²² Nærmere informasjon om dette arbeidet fremkommer også i Arkivsak ID 10/23437 Rådmannen – KS omdømmeprosjektet.

¹²³ Årsrapport 2012, Bærum kommune, side 120.

¹²⁴ Utvalg for samarbeid møte 08.10.12, sak 024/12 Status rekruttering.

¹²⁵ Utvalg for samarbeid møte 08.10.12, sak 024/12 Status rekruttering, rådmannens redegjørelse, side 5-6.

¹²⁶ Handlingsprogram 2013-2016, side 156-157.

¹²⁷ E-post av 21.10.13 fra revisjonen til HR-direktøren.

¹²⁸ E-post av 05.11.13 fra HR-direktøren til revisjonen.

¹²⁹ E-post av 20.11.13 fra HR-direktøren til revisjonen.

¹³⁰ E-post av 05.11.13 fra HR-direktøren til revisjonen.

å øke treffsikkerheten når nye medarbeidere ansettes, og planen er at arbeidet skal ferdigstilles i 2014.¹³¹

8.4.2 Revisjonens vurdering

Revisjonens gjennomgang viser at man har fulgt opp den delen av tiltaket som dreier seg om å gjennomgå alle ledd i rekrutteringsprosessen. Videre er det utarbeidet nødvendige forbedrings- og utviklingstiltak. Disse er riktignok ikke iverksatt i løpet av 2012, slik ordlyden i tiltaket tilsier. På den annen side er det fremlagt informasjon som viser at det fortløpende arbeides med implementeringen av disse tiltakene. Forpliktelsen til å implementere tiltakene er også videreført ved at disse er tatt inn i medarbeiderkapittelet i handlingsprogram 2013-2016.

8.5 Revisjonens samlede vurdering

I dette kapittelet har revisjonen sett nærmere på hvordan tiltakene under strategien som gjelder systematisk omdømmebygging for god rekruttering, er fulgt opp. Revisjonen mener gjennomgangen viser at det jobbes systematisk og dynamisk med dette fagområdet. Administrasjonen synes å ha et kontinuerlig fokus på å se etter utviklings- og forbedringsmuligheter. Tiltakene under strategien er hovedsakelig fulgt opp, selv om noe av arbeidet var forsinket i henhold til uttalt målsetting.

¹³¹ E-post av 20.11.13 fra HR-direktøren til revisjonen.

9. STRATEGI 7: FØRE EN AKTIV LØNNSPOLITIKK OG BRUK AV ANDRE GODER

I dette kapittelet skal vi se nærmere på oppfølgingen av tiltakene under strategi 7 i *Arbeidsgiverstrategien mot 2020*, som gjelder å *Føre en aktiv lønnspolitikk og bruk av andre goder*.¹³² I denne strategien ligger en forståelse for at lønn er et viktig virkemiddel for å beholde og rekruttere medarbeidere. Kommunen må utvikle en konkurransedyktig lønnspolitikk i forhold til andre offentlige tjenester.¹³³ Strategien legger også opp til en vurdering av hvordan man gjennom bruk av andre goder enn lønn kan legge til rette for å rekruttere og beholde arbeidskraft.

I Handlingsprogrammet for 2012 er det angitt seks tiltak som skal iverksettes for å følge opp denne strategien. Disse gjennomgås nedenfor.

9.1 Tiltak 1: Gjennomføre gode prosesser med fagforeningene og tjenesteledere med målsetting om å videreutvikle lønnspolitikken.

9.1.1 Faktagrunnlag

Kommunens årsrapport gir detaljert informasjon om utfallet av lønnsforhandlingene og de prioriteringer som ble gjort under disse.¹³⁴

Revisjonen får opplyst at det er etablert et prosjekt kalt *Revisjon av BKs lønnspolitikk*, med representanter fra både arbeidsgiver- og arbeidstakersiden i styringsgruppen, prosjektgruppen og arbeidsgrupper. Det er også lagt inn delmål for involvering av ledere/arbeidsgivere på alle nivåer. Målsettingen er at den reviderte lønnspolitikken skal være behandlet av formannskapet og kommunestyret slik at den kan iverksettes fra 01.05.14.¹³⁵

9.1.2 Revisjonens vurdering

Revisjonen mener at informasjonen ovenfor viser at tiltaket om å gjennomføre prosesser for å videreutvikle lønnspolitikken, er fulgt opp.

9.2 Tiltak 2: Konsolidere særskilte lønnspolitiske tiltak for spesielle yrkesgrupper.

9.2.1 Faktagrunnlag

Kommunens årsrapport gir informasjon om kommunens prioriteringer og hvilke lønnsmessige tiltak som ble gjort i forbindelse med de lokale lønnsforhandlingene.¹³⁶

Eksempelvis opplyses det at følgende var kommunens prioriteringer i de lokale forhandlingene:

- mer til grupper som kun fikk generelt tillegg per 6. juni; konsulenter, avdelingsledere, avdelingssykepleiere og undervisningsinspektører

¹³² *Arbeidsgiverstrategi mot 2020 for Bærum kommune.*

¹³³ *Handlingsprogram 2012-2015*, side 194.

¹³⁴ *Årsrapport 2012*, Bærum kommune, side 120.

¹³⁵ E-post av 05.11.13 fra HR-direktøren til revisjonen.

¹³⁶ *Årsrapport 2012*, Bærum kommune, side 120.

- vernepleiere i turnus – likt med sykepleiere i turnus
- hjelpepleiere/helsefagarbeidere i turnus
- helsesøstre
- pedagogiske ledere i barnehagene
- kompetansetillegg for spesielle fag for undervisningspersonale – en videreføring
- øking av kontaktlærertillegg til lærerne ble tatt inn underveis
- miljøterapeuter i turnus
- individuelle krav, lønnstillegg for ny kompetanse.¹³⁷

Når det gjelder videre oppfølging får revisjonen opplyst at drøftinger rundt særskilte lønnspolitiske tiltak vil bli avholdt når arbeidet med overordnet revidert lønnspolitikk er ferdig.¹³⁸

9.2.2 Revisjonens vurdering

Revisjonen mener at informasjonen ovenfor viser at det jobbes med å følge opp tiltaket om å konsolidere lønnspolitiske tiltak for særskilte yrkesgrupper. I tillegg til de spesifikke prioriteringer som ble gjort under lønnsforhandlingene, er det satt i gang en generell prosess for å videreutvikle lønnspolitikken, og herunder se nærmere på særskilte lønnspolitiske tiltak. Denne prosessen skjer i samarbeid med representanter for arbeidstakersiden.

9.3 Tiltak 3: Gjennomgå arbeidstidsordninger for å sikre at disse er tilpasset lov og avtaleverk, tjenesten de gjelder for, og den enkelte medarbeiders arbeidssituasjon.

9.3.1 Faktagrunnlag

Kommunestyret behandlet i april 2013 saken *Orientering om alternative arbeidstidsordninger for ansatte i turnus*.¹³⁹ I saken redegjøres det for et prosjekt med oppstart høsten 2013, hvis hovedformål er å sikre at *Bærum kommune som organisasjon til enhver tid skal ha optimale arbeidstidsordninger som sikrer riktig bruk av medarbeideres kompetanse for å sikre effektiv ressursutnyttelse og tjenester med god kvalitet for brukerne*.

I Handlingsprogram 2014-17 er prosjektet omtalt som følger: *Prosjekt arbeidstid starter høsten 2013 og gjennomføres over en toårsperiode. Prosjektet skal stimulere til å prøve ut alternative arbeidstidsordninger med døgnkontinuerlig skift. Forskning har vist at det er en klar sammenheng mellom hvordan arbeidstid tilrettelegges og nivået på sykefraværet*.¹⁴⁰

9.3.2 Revisjonens vurdering

Revisjonen mener at informasjonen ovenfor viser at man har kommet godt i gang med å følge opp tiltaket om å gjennomgå arbeidstidsordningene. Arbeidet er ikke fullført i løpet av 2012, men synes samtidig å være i rute i forhold til informasjonen gitt i de saker om temaet som er presentert for kommunestyret i løpet av 2013.

¹³⁷ Årsrapport 2012, Bærum kommune, side 120.

¹³⁸ E-post av 05.11.13 fra HR-direktøren til revisjonen.

¹³⁹ Kommunestyret møte 24.04.13, sak 040/13 *Orientering om alternative arbeidstidsordninger for ansatte i turnus*.

¹⁴⁰ Bærum kommune, Handlingsprogram 2014-2017, Rådmannens grunnlagsdokument, side 46.

9.4 Tiltak 4: Utarbeide bedre grunnlagsstatistikk for kommunens lønnsutvikling for ulike grupper.

9.4.1 Faktagrunnlag

Revisjonen får opplyst at grunnlagsstatistikk utarbeides rutinemessig i samarbeid med KS, Lønnsenheten og økonomirådgiver for HR-området. Statistikken legges frem for organisasjonene i drøftingsmøte før lønnsforhandlingene igangsettes.¹⁴¹

9.4.2 Revisjonens vurdering

Revisjonen mener at informasjonen ovenfor viser at tiltaket om å utarbeide lønnsutviklingsstatistikk, er fulgt opp.

9.5 Tiltak 5: Kartlegge status i forhold til uønsket deltid og iverksette nødvendige tiltak.

9.5.1 Faktagrunnlag

I kommunens årsrapport oppsummeres arbeidet med dette temaet som følger: *Kommunen har et kontinuerlig fokus på å redusere uønsket deltid. Det pågår nå en kartlegging av hvor mange personer som ønsker å øke sin stillingsbrøk. Når resultatene foreligger vil aktuelle tiltak vurderes.*¹⁴²

Administrasjonen opplyser at man først gjennomførte en kartlegging av deltid i Pleie og omsorg ut fra data i LØP, men at dette ikke ga et *tilstrekkelig beslutningsgrunnlag*.¹⁴³ Det er derfor igangsatt en mer konkret kartlegging der deltidsansatte innen pleie og omsorg oppfordres til å fylle ut et elektronisk skjema slik at man får oversikt over hvor mange som ønsker å få økt sin stillingsprosent.¹⁴⁴

Etter at undersøkelsen ble lagt ut og alle tjenestelederne ble orientert om dette, var det imidlertid kun 10 % som svarte. Administrasjonen har derfor i november 2013 sendt e-post til samtlige personer som jobber deltid innen pleie og omsorg, dvs. ca. 1000 personer, og oppfordret disse til å svare på undersøkelsen. Etter svarfristen vil svarene analyseres og eventuelle nye tiltak vurderes igangsatt.¹⁴⁵ Revisjonen får opplyst at svarene vil være ferdig bearbeidet i januar 2014.¹⁴⁶

9.5.2 Revisjonens vurdering

Revisjonen mener at informasjonen ovenfor viser at arbeidet med tiltaket om å kartlegge status i forhold til uønsket deltid, er i gang. Det er foreløpig ikke iverksatt tiltak som et resultat av arbeidet, da man har opplevd utfordringer knyttet til å få nok respondenter på kartleggingsundersøkelsene. Det er iverksatt tiltak for å løse disse utfordringene, men det er pr. i dag ikke avklart hvilken effekt dette har hatt på kartleggingen.

¹⁴¹ E-post av 05.11.13 fra HR-direktøren til revisjonen.

¹⁴² *Årsrapport 2012*, Bærum kommune, side 125.

¹⁴³ E-post av 05.11.13 fra HR-direktøren til revisjonen.

¹⁴⁴ Informasjon om survey undersøkelsen og link til selve undersøkelsen er tilgjengelig på kommunens intranett: <http://ansattportal.baerum.kommune.no/Mitt-tjenestested/Pleie-og-omsorg/Survey-us-Uonsket-deltid/Jobber-du-uonsket-deltid/>

¹⁴⁵ E-post av 05.11.13 fra HR-direktøren til revisjonen.

¹⁴⁶ E-post av 20.11.13 fra HR-direktøren til revisjonen.

9.6 Tiltak 6: Utrede behov og mulige tiltak for bolighjelp til ansatte.

9.6.1 Faktagrunnlag

På forespørsel opplyser administrasjonen følgende om oppfølgingen av dette tiltaket: *Det er ikke gjennomført en behovskartlegging. Imidlertid er bruk av kommunens personalboliger endret, slik at botid er redusert. På denne måten er sirkulasjonen økt, og flere har fått mulighet til å disponere boligene. Det arbeides med å avklare hvilke muligheter som vil bli på Fornebu ut fra avtalen som er inngått med utbyggere der. Dette er gjort rede for i saker til politisk behandling som omhandler boligsosial handlingsplan og utbyggingsavtaler på Fornebu.*¹⁴⁷

Det informeres videre om at behovet ikke er presserende pr. i dag, men at situasjonen vurderes fortløpende. *Det er færre som søker personalbolig, og enda færre som benytter seg av det når de får tilbudet. Tiltaket har derfor blitt nedprioritert.*¹⁴⁸

Administrasjonen opplyser således at dette tiltaket er blitt nedprioritert. Videre har man ikke rapportert dette til politisk nivå. Dette har sammenheng med at administrasjonen oppfatter at det primært er målene, og ikke tiltakene, som det skal rapporteres på til politisk nivå, i form av årsrapport og økonomimelding 1 og 2.¹⁴⁹

9.6.2 Revisjonens vurdering

Revisjonen mener at informasjonen ovenfor viser at arbeidet med å utrede behov og mulige tiltak for bolighjelp, ikke er fulgt opp. Det fremkommer at man har fokus på problemstillingen og at det er gjort endringer i bruken av kommunens personalboliger, men noen utredning av boligbehovet er ikke foretatt.

Revisjonen registrerer at tiltaket er blitt nedprioritert, og at administrasjonen har vurdert det slik at dette ikke skal rapporteres til politisk nivå.

9.7 Revisjonens samlede vurdering

I dette kapitlet har revisjonen sett nærmere på hvordan tiltakene under strategien om å føre en aktiv lønnspolitikk og bruk av andre goder, er fulgt opp. Revisjonens gjennomgang viser at tiltakene under strategien hovedsakelig er fulgt opp, selv om noe av arbeidet er forsinket i henhold til uttalt målsetting. I disse tilfellene jobbes det aktivt med å følge opp arbeidet som gjenstår.

Revisjonen registrerer at ett av tiltakene er blitt nedprioritert, og at administrasjonen har vurdert det slik at dette ikke skal rapporteres til politisk nivå.

¹⁴⁷ E-post av 05.11.13 fra HR-direktøren til revisjonen.

¹⁴⁸ E-post av 20.11.13 fra HR-direktøren til revisjonen.

¹⁴⁹ E-post av 20.11.13 fra HR-direktøren til revisjonen.

10. REVISJONENS KONKLUSJON OG ANBEFALING

Kontrollutvalget ønsket å undersøke om kommunen når arbeidsgiverpolitiske mål om å rekruttere og beholde medarbeidere med nok og riktig kompetanse, og om planlagte tiltak blir iverksatt.

Revisjonen fokuserte på administrasjonens oppfølging av tiltakene i kommunens *Arbeidsgiverstrategi mot 2020*. Strategien er vedtatt av kommunestyret og ble gjort gjeldende fra 2012. Revisjonen har primært undersøkt om administrasjonen har gjennomført de tiltakene man har angitt at skal iverksettes for å følge opp arbeidsgiverstrategien, og som er vedtatt politisk i forbindelse med behandlingen av Handlingsprogram 2012-2015.

Administrasjonens oppfølging av hvert enkelt tiltak, og revisjonens vurdering av dette arbeidet, er systematisert i rapporten. En slik gjennomgang kan gi informasjon på et overordnet nivå og eventuelt belyse om det er forhold eller områder som det er ønskelig å undersøke nærmere.

Revisjonens inntrykk er at tiltakene for å følge opp kommunens *Arbeidsgiverstrategi mot 2020* i hovedsak er iverksatt og gjennomført.

Samtidig registrerer revisjonen at enkelte tiltak enten er justert som følge av endringer i realiteter, eller at de er avpasset etter vurderinger om hva som er mest hensiktsmessig for å nå de målsettinger som er satt. For noen av tiltakene har det også inntruffet forsinkelser som har medført at den opprinnelige/vedtatte tidsplanen har blitt endret. Imidlertid har revisjonen sett flere eksempler på at det jobbes mot nye tidsfrister, og at forpliktelsen til å implementere tiltakene er videreført i Handlingsprogram 2013-2016.

Revisjonen vurderer det slik at avvikene er usystematiske, og dermed ikke gjennomgående på spesifikke områder. Administrasjonen er bevisst de faktiske forholdene som har medført at tiltakene ikke er fulgt opp i tråd med ordlyden. Endelig registrerer revisjonen at dersom innholdet i et tiltak er blitt justert, har administrasjonen vurdert det slik at disse endringene ikke skal rapporteres til politisk nivå. Dette har sammenheng med at administrasjonen oppfatter at det primært er målene, og ikke tiltakene, som det skal rapporteres på til politisk nivå, i form av årsrapport og økonomimelding 1 og 2.

Anbefaling

Rådmannen bør påse at man fullfører arbeidet med å gjennomføre tiltakene som er vedtatt i Handlingsprogram 2012-2015 for å følge opp arbeidsgiverstrategien.

KILDER

Arbeidsgiverstrategi mot 2020 for Bærum kommune.

Arkivsak ID 10/23437 Rådmannen – KS omdømmeprojektet.

Arkivsak ID 11/348 Overordnet rekruttering - kvartalsrapporter.

Bærum kommune intranett, <http://ansattportal.baerum.kommune.no/Mitt-tjenestested/Administrasjon-og-stotte/HR-utvikling/Snarveier/Ledelsesutvikling/Lederskolen/>

Bærum kommune intranett, <http://ansattportal.baerum.kommune.no/Mitt-tjenestested/Administrasjon-og-stotte/Bedriftshelsetjenesten/Snarveier/Helsefremmende-arbeidsplasser/Friskvern/>

Bærum kommune intranett, <http://ansattportal.baerum.kommune.no/Mitt-tjenestested/Pleie-og-omsorg/Survey-us-Uonsket-deltid/Jobber-du-uonsket-deltid/>

Bærum kommune intranett, [http://ansattportal.baerum.kommune.no/Documents/Rådmannen/Arbeidsgiverutvikling/Utviklingsamtaler i Bærum kommune feb 12.doc](http://ansattportal.baerum.kommune.no/Documents/Rådmannen/Arbeidsgiverutvikling/Utviklingsamtaler%20i%20Bærum%20kommune%20feb%2012.doc)

E-post av 21.10.13 fra revisjonen til HR-direktøren.

E-post av 05.11.13 fra HR-direktøren til revisjonen.

E-post av 20.11.13 fra HR-direktøren til revisjonen.

Formannskapet møte 19.12.12, sak 169/12 *Analyse sykefravær 1. halvår 2012.*

Forskrift om revisjon i kommuner og fylkeskommuner mv. av 15.06.04 nr. 904.

Handlingsprogram 2012-2015.

Handlingsprogram 2013-2016.

Handlingsprogram 2014-2017, Rådmannens grunnlagsdokument.

HMS-plan 2011-2012, Bærum kommune.

HR-/rekrutteringsarbeid på overordnet nivå - Kvartalsrapport - juni 2013, Bærum kommune, Personalenheten.

Introduksjonshefte Om LEAN og pilotprosjektene i Bærum kommune,

http://ansattportal.baerum.kommune.no/PageFiles/32990/110822_Introduksjonshefte%20om%20LEAN%20og%20pil.pdf

Kommunestyret møte 02.11.11, sak 057/11 *Arbeidsgiverstrategi mot 2020 for Bærum kommune.*

Kommunestyret møte 02.11.11, sak 057/11 *Arbeidsgiverstrategi mot 2020 for Bærum kommune; Vedlegg: Faktagrunnlag - arbeidsgiverstrategi.*

Kommunestyret møte 24.04.13, sak 040/13 *Orientering om alternative arbeidstidsordninger for ansatte i turnus.*

Kontrollutvalget møte 17.06.13, sak 028/13 *Forvaltningsrevisjoner 2. halvår.*

Kontrollutvalget møte 26.08.13, sak 039/13 *Konkretisering og frister av forvaltningsrevisjoner 2. halvår.*

Kompetansestrategi for Bærum kommune 2013-2016.

Lederutvikling kurs høst 2013, Bærum kommune.

Lov om kommuner og fylkeskommuner av 25.09.92 nr. 107 (kommuneloven).

Markedsstrategi for rekruttering, Bærum kommune, vedtatt av rådmannen 16.06.10.

Program for lederutvikling, Bærum kommune 2013-2016.

Rekrutteringsarbeid overordnet nivå - Kvartalsrapport – oppsummering og status desember 2012, Bærum kommune, Personalenheten.

Rekrutteringsarbeid overordnet nivå - Kvartalsrapport – status pr. 1. april 2013, Bærum kommune, Personalenheten.

Sektorovergrepene rekrutteringsarbeid - Kvartalsrapport - status juni 2012, Bærum kommune, Personalenheten.

Sektorovergripende rekrutteringstiltak - Kvartalsrapport – status september 2012, Bærum kommune, Personalenheten.

Sektorutvalg Bistand og omsorg, møte 20.08.13, sak 048/13 Rekrutteringsarbeid og kompetanseutvikling innen pleie og omsorg.

Sluttrapport prosjekt arbeidsgiverutvikling, Rådmannen, 7.mars 2012.

Sluttrapport LEAN pilotene i Bærum kommune

Standard for forvaltningsrevisjon organisert som prosjekt (RSK 001), Fastsatt av styret i Norges Kommunerevisorforbund 01.02.11.

Stolt og Engasjert, Brosjyre fra Bærum kommune om arbeidsgiverstrategien.

Utvalg for samarbeid, møte 23.04.12, sak 009/12 Sykefravær 2011 –

Sykefraværssrapportering i nytt lønn og personalsystem (LØP).

Utvalg for samarbeid møte 08.10.12, sak 024/12 Status rekruttering.

Utvalg for samarbeid, møte 12.11.12, sak 028/12 Kompetansestrategi for Bærum kommune 2013-2016.

Utvalg for samarbeid møte 21.01.13, sak 002/13 Orientering om rutiner for avvikshåndtering.

Utvalg for samarbeid møte 21.01.13, sak 003/13 Medarbeiderundersøkelsen 2012.

Utvalg for samarbeid, møte 11.03.13, sak 007/13.

Utvalg for samarbeid, møte 06.05.13, Sak 016/13 Program for lederutvikling 2013-2016.

Utvalg for samarbeid møte 17.06.13, sak 020/13, Sykefraværutvikling 1. kv 2013.

Utvalg for samarbeid møte 07.10.13, sak 027/13 Evaluering av krav om minimum Norskprøve 3 ved ansettelse av innvandrere.

Utvalg for samarbeid møte 07.10.13, sak 028/13 Rapport om etablering av karriereveiledningstjeneste.

Utvalg for samarbeid møte 07.10.13, sak 029/13 Kunnskapssenteret i Sandvika – Status høsten 2013.

Utvalg for samarbeid, møte 07.10.13, sak 030/13 Vurdering av belønningsordninger for redusert sykefravær.

Utvalg for samarbeid i møte 07.10.13, som sak 031/13, Rekrutteringsarbeid og kompetanseutvikling innen pleie og omsorg.

Utviklingssamtaler i Bærum kommune – en veileder, Bærum kommune intranett,

[Utviklingssamtaleri Bærum kommune -en veileder.docMi4UTF-8BMDIuMTIuZG9j.doc](#)

VOX, Nasjonalt fagorgan for kompetansepolitikk, <http://www.vox.no/no/Norskopplaring-og-integrering-/Prover/Norskprove/>

Årsrapport 2012, Bærum kommune.

RÅDMANNENS HØRINGSSVAR

NOTAT

Dato: 15.01.2014
Arkivkode: N-99.1
J.postID: 14/7570
Arkivsaksnr: 13/22585

Til:

Eirik Lindstrøm

Fra:

Nitika Dhall

Kopi til:

Gunvor Erdal

Vedrørende:

Høringsbrev - Forvaltningsrevisjon - rekruttere og beholde medarbeidere

Det vises til brev av 2.12.2013, hvor revisjonen ber om rådmannens kommentarer til rapport om oppfølging av tiltak i kommunens arbeidsgiverstrategi.

Generelt

Rådmannen ønsker å takke for en omfattende og grundig gjennomgang av kommunens arbeidsgiverstrategi mot 2020. Rådmannen er tilfreds med at gjennomgangen viser at strategier og tiltak i hovedsak er fulgt opp.

Anbefaling

Revisjonen har kommet med følgende anbefaling:

Rådmannen bør påse at man fullfører arbeidet med å gjennomføre tiltakene som er vedtatt i Handlingsprogram 2012-2015 for å følge opp arbeidsgiverstrategien.

Som det fremgår av rapporten er noen tiltak justert som følge av at rammebetingelser er endret eller at alternative tiltak antas å ha bedre effekt. Rådmannen har lagt til grunn at planverket skal være dynamisk, slik at reviderte tiltak legges frem årlig i forbindelse med nytt handlingsprogram. I tillegg skal arbeidsgiverstrategien revideres og oppdateres i løpet av 2014. Etter planen skal beslutningsgrunnlaget fremmes for politisk behandling i begynnelsen av 2015.

Med hilsen

Erik Kjeldstadli
rådmann

REVISJONENS BEMERKNINGER

Rådmannens høringssvar inneholder ikke momenter som gjør det nødvendig med bemerkninger fra revisjonen.