

# Sykefravær

Modum kommune

## Sammendrag

### Bestilling

Kontrollutvalget  
sak 42/24  
06.09.2024

### Formål

Vurdere i hvilken grad Modum kommune har tilfredsstillende rutiner for forebygging og oppfølging av sykefravær.

### Problemstillinger

- Har kommunen klare mål og hensiktsmessig rapportering på arbeidet med å redusere sykefravær?
- I hvilken grad er det etablert tilstrekkelige systemer og rutiner som tilrettelegger for forebygging og oppfølging av sykefravær?
- I hvilken grad etterleves kommunens systemer og rutiner for forebygging og oppfølging av sykefravær i utvalgte enheter?

## Formål og problemstillinger

Formålet med denne undersøkelsen har vært å vurdere i hvilken grad Modum kommune har tilfredsstillende rutiner for forebygging og oppfølging av sykefravær. Det er lagt til grunn 3 problemstillinger for å vurdere dette, som skal gi et bilde for hele tjenestelinjen i Modum kommune, samt kommunikasjon med beslutningstagerne i kommunestyret. Kapittel 4 ser på målsetning og rapporteringer på sykefravær i både egen organisasjon og til kommunestyret.

Problemstilling 2 og 3, som undersøker system og praksis på sykefraværsområdet, har likelydende kriterier og vil også bli beskrevet samlet i rapport. Det er ikke et eget kapittel for problemstilling 3, men svares ut sammen med problemstilling 2 i kapittel 5.

## Metode og praktisk gjennomføring

**Dokumentanalyse:** Dokumentene som er analysert er knyttet til kommunens arbeid innen sykefraværsområdet. Dette inkluderer politiske vedtak, strategidokumenter, delegeringsreglement, arbeidsgiverpolitikk og HMS-mål. Revisjonen har også fått oversendt detaljert sykefraværstatistikk tilbake til 2020. Hovedhensikten med analysen har vært å avdekke om kommunen har adekvate rutiner, målsettinger og systemer for å sikre at kommunen arbeider i tråd med de målsettinger som er satt innen sykefraværsområdet.

**Intervju:** Undersøkelsen har gjennomført et bredt intervjuutvalg med representanter fra ulike kommunale nivåer, spesielt rettet mot de to etatene. Utvelgelsen av intervjuobjekter har vært todelt: først på kommunalt ledernivå for å avklare ledelsens arbeid med strategier og planer, deretter på etatsnivå for å undersøke praksis.

**Spørreundersøkelse:** En anonymisert spørreundersøkelse ble sendt ut til 1124 ansatte i de to enhetene. F svarprosenten var 41%, med 491 individuelle respondenter.

## Revisjonskriterier

Som kilder for revisjonskriteriene i dette prosjektet har vi i hovedsak benyttet arbeidsmiljøloven og kommuneloven med tilhørende forskrift, samt normative og autoritative kilder som KS; Arbeidstilsynet og NAV.

## Funn og revisjonens vurderinger

Samlet sett viser resultatene at Modum kommune har rutiner for oppfølgingsarbeidet med sykmeldte, men at det mangler tilstrekkelige ressurser, tid og systemer for å gjøre dette optimalt.

### Kommunens mål og rapportering på sykefravær

Revisjonen har vurdert at Modum kommune har målsetninger for oppfølging av sykefravær, og at det rapporteres på disse. Imidlertid mener revisjonen at målsetningene i liten grad gir innsikt i status på det faktiske arbeidet og utfordringene rundt dette. Revisjonen anbefaler at Modum kommune i større grad rapporterer på det spesifikke arbeidet som utføres innen sykefraværarbeidet, både sentralt og i den enkelte etat. Dette vil kunne styrke kommunestyrets innsikt i det arbeidet som faktisk gjennomføres.

### Systemer og rutiner for forebygging og oppfølging av sykefravær/ Systemer og praksis i etatene

Det etterlatte inntrykket er at Modum kommune har hatt HMS-arbeid generelt, og oppfølging av sykefravær spesielt, som et satsningsområde. Dette viser seg i etablerte og fungerende trepartssamarbeid, samt tilbakemeldinger om godt arbeidsmiljø.

Funnet fra undersøkelsen er imidlertid at det er behov for en målrettet innsats for å øke gjennomføringsgraden og utbytte av medarbeidersamtaler. Undersøkelsen viser store forskjeller mellom de to sektorene som er gjennomgått, hvor etat Helse og velferd har særlig etterslep på gjennomføring av medarbeidersamtaler. Revisjonen mener at medarbeidersamtaler er et viktig verktøy for personaloppfølging, kompetanseutvikling og arbeidsmiljøarbeid. En målrettet innsats for å heve gjennomføringsgraden og innholdet i samtalene, særlig i Helse og velferd-etaten, kan være et godt grep for å forbedre kommunens sykefraværarbeid og sikre at medarbeidersamtaler fungerer som et effektivt verktøy for tidlig intervensjon og forebygging.

Videre er det også mangler i de formelle oppfølgings tiltakene, som utarbeidelse av oppfølgingsplan, men at ansatte opplever oppfølging i mer uformelle former. Undersøkelsen avdekket også at det er behov for å drøfte praksis og rutiner med alle ledd i organisasjonen. Ledere og ansatte synes å ha ulike oppfatninger om graden av oppfølging, og revisjonen anbefaler kommunen å sikre at det er en felles forståelse og forventinger til dette.

Revisjonen har gjennom spørreundersøkelse kartlagt om det er noen faktorer i det psykososiale eller fysiske arbeidsmiljøet som kan ha bidratt til sykefravær. Av faktorer som kommunen bør følge med på videre er arbeidsbelastning og inneklima. Det er også et gjennomgående inntrykk av at arbeidsmiljøet vurderes som godt for de aller fleste ansatte i sektorene helse og velferd og oppvekst.

Det fremkommer tydelig gjennom intervju og spørreundersøkelse at de mangler og sårbarheter som er påpekt i sykefravær oppfølgingen i Modum kommune må sees i sammenheng med ledernes kapasitet til å gjennomføre aktiviteter i det omfang og hyppighet som er planlagt. Disse sårbarhetene gjør seg særlig gjeldende i etat Helse og velferd. Samlet sett viser resultatene at Modum kommune har rutiner for oppfølgingsarbeidet med sykmeldte, og opplever at tilbudet de gir er bra, men at det mangler tilstrekkelige ressurser, tid og systemer for å gjøre dette optimalt.

## Anbefalinger

Med bakgrunn i vår gjennomgang vil vi anbefale Modum kommune å gjennomføre følgende:

- Modum kommune bør vurdere å i større grad måle og rapportere på konkrete tiltak innen sykefraværsoppfølgingen
- Modum kommune bør sikre at alle ansatte i kommunen tilbys medarbeidersamtale regelmessig
- Modum kommune bør i større grad sikre at informasjon og kjennskap om sykefraværsoppfølging gis alle ansatte i kommunen
- Modum kommune bør sikre ledere med personalansvar kan settes i stand til å gjennomføre de tiltak som er avtalt rundt sykefraværsoppfølging, og hvordan dette skal følges opp systematisk.

Et utkast til rapport har blitt oversendt kommunedirektøren til uttalelse. Kommunedirektørens uttalelse datert 06.05.2025 er vedlagt rapporten.

Kommunedirektør oppgir sammenfattet at Viken kommunerevisjons forvaltningsrevisjon av Modum kommunes arbeid med forebygging og oppfølging av sykefravær gir nyttig innsikt gjennom spørreundersøkelser og konstruktive innspill til forbedringsarbeid. Revisjonen konkluderer med at kommunen har rutiner for oppfølgingsarbeidet, men mangler tilstrekkelige ressurser, tid og systemer for optimal gjennomføring. Det pekes spesielt på knappe ledelsesressurser og manglende gjennomføring av medarbeidersamtaler.

Modum kommune har allerede iverksatt tiltak for å håndtere høyt sykefravær, inkludert månedlig rapportering gjennom Framsikt og et HR-prosjekt for å styrke ledernes arbeid med sykefravær. Dette innebærer utarbeidelse av prosesser, verktøy for analyse av fravær, og økt fokus på forebygging gjennom ROS-analyser og tilrettelegging. Kommunen tar revisjonens anbefalinger med i sitt kontinuerlige arbeid for å sikre tilfredsstillende rutiner for forebygging og oppfølging av sykefravær.

# Innhold

|           |                                                                                                      |           |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1.</b> | <b>Innledning .....</b>                                                                              | <b>6</b>  |
| 1.1.      | Bakgrunn for prosjektet .....                                                                        | 7         |
| 1.2.      | Formål og problemstillinger .....                                                                    | 7         |
| 1.3.      | Definisjoner .....                                                                                   | 7         |
| 1.4.      | Modum kommunes sykefravær .....                                                                      | 9         |
| <b>2.</b> | <b>Metode .....</b>                                                                                  | <b>10</b> |
| 2.1.      | Dokumentanalyse .....                                                                                | 10        |
| 2.2.      | Intervju .....                                                                                       | 10        |
| 2.3.      | Bruk av språkmodeller/ KI .....                                                                      | 11        |
| 2.4.      | Spørreundersøkelse .....                                                                             | 11        |
| 2.4.1.    | Frafall .....                                                                                        | 12        |
| 2.4.2.    | Svakheter ved valgt metode .....                                                                     | 13        |
| 2.4.3.    | Validitet og pålitelighet i denne revisjonen .....                                                   | 13        |
| 2.4.4.    | Høringsprosess .....                                                                                 | 13        |
| <b>3.</b> | <b>Revisjonskriterier .....</b>                                                                      | <b>13</b> |
| 3.1.      | Kommunens målsettinger og rapportering på sykefraværsområdet .....                                   | 14        |
| 3.2.      | Kommunens systemer og rutiner for forebygging og oppfølging av sykefravær og praksis i etatene ..... | 14        |
| <b>4.</b> | <b>Målsettinger og sykefraværsrapportering .....</b>                                                 | <b>16</b> |
| 4.1.      | Kommunens målsettinger på sykefraværsområdet .....                                                   | 16        |
| 4.1.1.    | Politiske vedtak .....                                                                               | 16        |
| 4.1.2.    | Administrasjonens føringer .....                                                                     | 16        |
| 4.1.3.    | Arbeidsgiverpolitikk .....                                                                           | 17        |
| 4.2.      | Kommunens rapportering .....                                                                         | 18        |
| 4.2.1.    | Administrasjonens rapportering av fravær i egen organisasjon .....                                   | 18        |
| 4.2.2.    | Administrasjonens rapportering av fravær til kommunestyret .....                                     | 19        |
| 4.3.      | Vurdering mål og rapportering .....                                                                  | 20        |
| <b>5.</b> | <b>Forebygging og oppfølging av sykefravær .....</b>                                                 | <b>21</b> |
| 5.1.      | Involvering og dialog .....                                                                          | 21        |
| 5.1.1.    | Medarbeidersamtaler .....                                                                            | 23        |
| 5.1.2.    | Vurdering involvering og dialog .....                                                                | 25        |
| 5.2.      | Systemer og rutiner for sykefraværsoppfølging .....                                                  | 26        |
| 5.2.1.    | Oppgitt praksis for sykefraværsoppfølging i etatene .....                                            | 29        |
| 5.2.2.    | Forhold ved arbeidsplassen som bakgrunn for sykemelding .....                                        | 30        |
| 5.2.3.    | Oppfølgingstiltak under sykemelding .....                                                            | 35        |

|           |                                                                                                                                                        |           |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5.2.4.    | Vurdering system og praksis i etatene .....                                                                                                            | 39        |
| 5.3.      | Kompetanse og kapasitet.....                                                                                                                           | 39        |
| 5.3.1.    | Kompetanse og ressurser hos ledere og støttefunksjoner .....                                                                                           | 40        |
| 5.3.2.    | Vurdering kapasitet og kompetanse.....                                                                                                                 | 42        |
| <b>6.</b> | <b>Oppsummering og konklusjon .....</b>                                                                                                                | <b>42</b> |
| <b>7.</b> | <b>Anbefalinger .....</b>                                                                                                                              | <b>43</b> |
| 7.1.      | Kommunens målsettinger og rapportering på sykefraværsområdet .....                                                                                     | 46        |
| 7.1.1.    | Definerte, målbare mål for sykefraværarbeidet .....                                                                                                    | 46        |
| 7.1.2.    | Systematisk rapportering i sykefraværarbeidet .....                                                                                                    | 48        |
| 7.2.      | Kommunens systemer og rutiner for forebygging og oppfølging av sykefravær og praksis i etatene .....                                                   | 50        |
| 7.2.1.    | Utlede revisjonskriterier: .....                                                                                                                       | 50        |
| 7.2.2.    | Dialog og involvering.....                                                                                                                             | 51        |
| 7.2.3.    | Rutiner og system for sykefraværsoppfølging .....                                                                                                      | 51        |
| 7.2.4.    | Kapasitet og kompetanse til å følge opp arbeidsmiljø og sykefravær .....                                                                               | 51        |
|           |                                                                                                                                                        |           |
| Figur 1   | Oversikt over prosentvis sykefravær 2020-2024.....                                                                                                     | 9         |
| Figur 2   | Grafikk sykefravær.....                                                                                                                                | 9         |
| Figur 3   | Gjennomførte intervjuer .....                                                                                                                          | 11        |
| Figur 4   | Svarprosent per sektor .....                                                                                                                           | 12        |
| Figur 5:  | Svar på spørsmålet: "Hvordan opplever du samarbeidet mellom ledelsen og tillitsvalgte/verneombud i sykefraværarbeidet? (n=41)" .....                   | 22        |
| Figur 6   | Grafisk fremvisning av etatsvise fordeling på spørsmålet, "Har du de siste 12 månedene hatt medarbeidersamtale med din leder? (n= 490)" .....          | 23        |
| Figur 7   | Svar på spørsmålet: " Ingen medarbeidersamtale siste 12 måneder:" .....                                                                                | 24        |
| Figur 8   | Grafisk fremstilling av svar på spørsmålet "Ble noen av de følgende temaer tatt opp i medarbeidersamtalen?" (n=319-323).....                           | 25        |
| Figur 9   | "Kjennskap til og bruk av rutiner i sykefraværsoppfølging» (n=123-119).....                                                                            | 27        |
| Figur 10  | Svaroversikt "Har du i løpet av de siste tre årene hatt ett eller flere sykefravær med sykemelding som har vart i 16 dager eller lenger? (n=490).....  | 29        |
| Figur 11  | "Skyldtes fraværet fysiske eller psykososiale faktorer ved arbeidsplassen?" .....                                                                      | 29        |
| Figur 12  | «Hvilke forhold ved arbeidsplassen var skyld i ditt sykefravær? (flere valg mulig))» (n=82 .....                                                       | 30        |
| Figur 13: | «Hvordan vurderer du det fysiske arbeidsmiljøet på din arbeidsplass når det gjelder:» (n=487-490) .....                                                | 31        |
| Figur 14  | "Hvordan opplever du ditt psykososiale arbeidsmiljø når det gjelder:" (n=487-490) .....                                                                | 31        |
| Figur 15: | «På en skala svært uenig til svært enig er du i at du får:» (n=489-490).....                                                                           | 33        |
| Figur 16: | "Hvor ofte opplever du å være involvert i ubehagelige konflikter/hendelser med:" (n=490).....                                                          | 34        |
| Figur 17: | "Ble ett eller flere av følgende tiltak gjennomført da du var sykemeldt? (n=190)" .....                                                                | 35        |
| Figur 18  | «Ansatte (ledere og tillitsvalgte) som har vært involvert i oppfølging av sykmeldte - I anledning denne oppfølgingen, hvordan vurderer du» (n=58)..... | 35        |
| Figur 19  | "I anledning oppfølgingen rundt sykemeldingen, hvordan vurderer du:" (n=190).....                                                                      | 37        |
| Figur 20  | Matrise sammenligning ansatte og leders oppfatning.....                                                                                                | 38        |
| Figur 21: | "Hvis du meldte fra om hendelsene, hvordan ble dette håndtert (flere valg))» (n=414) .....                                                             | 38        |
| Figur 22: | Spørreundersøkelsesspørsmål: I hvilken grad opplever du at du har?: (n=59) .....                                                                       | 40        |

# 1. Innledning

## 1.1. Bakgrunn for prosjektet

Kontrollutvalget i Modum kommune vedtok i sitt møte 06.09.2024 i sak 42/24, at Viken kommunerevisjon IKS (VKR) skulle gjennomføre en forvaltningsrevisjon innen sykefraværsområdet.

Prosjektet er bestilt på bakgrunn av områder valgt ut i vedtatt plan for forvaltningsrevisjon og risiko- og vesentlighetsanalyse for perioden 2024-2027.

## 1.2. Formål og problemstillinger

Formålet med undersøkelsen er å vurdere i hvilken grad Modum kommune har tilfredsstillende rutiner for forebygging og oppfølging av sykefravær. Undersøkelsen avgrenses til å Modum kommunes til tjenesteområde helse og velferd og familie og oppvekst.

I denne forvaltningsrevisjonen søker vi å belyse følgende problemstillinger:

1. Har kommunen klare mål og hensiktsmessig rapportering på arbeidet med å redusere sykefravær?
2. I hvilken grad er det etablert tilstrekkelige systemer og rutiner som tilrettelegger for forebygging og oppfølging av sykefravær?
3. I hvilken grad etterleves kommunens systemer og rutiner for forebygging og oppfølging av sykefravær i utvalgte enheter?

Problemstilling 2 og 3 vil bli beskrevet samlet i rapport og med en samlet vurdering.

## 1.3. Definisjoner

Sykefraværsområdet som helhet inneholder en rekke uttrykk og ord som ikke nødvendigvis er del av hverdagsvokabularet. I prosessen med å skrive denne rapporten ble det vurdert som formålstjenlig å inkludere en oversikt over definisjonene innenfor området. En rekke av uttrykkene kan være kjent for leseren, men er for ordens skyld inkludert i oversikten.

|                                      |                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>AAP (Arbeidsavklaringspenger)</b> | Ytelse fra NAV når arbeidsevnen er nedsatt med minst 50 % på grunn av sykdom eller skade, og man trenger hjelp til å komme tilbake i arbeid                                                       |
| <b>Arbeidsmiljøkartlegging</b>       | Systematisk gjennomgang av faktorer i arbeidsmiljøet som kan påvirke arbeidstakernes helse og trivsel                                                                                             |
| <b>Arbeidsmiljøutvalg (AMU)</b>      | Partssammensatt utvalg som skal arbeide for et fullt forsvarlig arbeidsmiljø i virksomheten                                                                                                       |
| <b>Arbeidsgiverperiode</b>           | De første 16 kalenderdagene av et sykefravær der arbeidsgiver har plikt til å betale sykepenger                                                                                                   |
| <b>Arbeidsrelatert sykefravær</b>    | Sykefravær som helt eller delvis skyldes forhold på, eller forverres av arbeidsforhold (Motsats til ikke-arbeidsrelatert sykefravær, fravær som <i>ikke</i> skyldes forhold ved arbeidsforholdet) |
| <b>Avvikshåndtering</b>              | System for å registrere, behandle og følge opp hendelser som avviker fra fastsatte rutiner eller krav                                                                                             |

|                                             |                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Bedriftshelsetjeneste (BHT)</b>          | Godkjent helsepersonell som bistår virksomheter med forebyggende helsearbeid, arbeidsmiljøkartlegginger og sykefraværsoppfølging                                                                        |
| <b>Dialogmøte</b>                           | Møte mellom arbeidsgiver, sykemeldt arbeidstaker og eventuelt sykemelder/NAV for å finne løsninger som kan føre til at den sykemeldte kommer raskere tilbake i arbeid                                   |
| <b>Egenmelding</b>                          | Arbeidstakers egen melding til arbeidsgiver om arbeidsuførhet på grunn av sykdom eller skade uten legeerklæring                                                                                         |
| <b>Forebyggende arbeid</b>                  | Tiltak som har til hensikt å forebygge sykdom og skade på arbeidsplassen                                                                                                                                |
| <b>Friskfaktorer</b>                        | Forhold som fremmer helse, trivsel og nærvær på arbeidsplassen                                                                                                                                          |
| <b>Friskmelding til arbeidsformidling</b>   | Ordning der en sykemeldt kan friskmeldes for å søke nytt arbeid samtidig som vedkommende mottar sykepenger                                                                                              |
| <b>Funksjonsvurdering</b>                   | Vurdering av arbeidstakers arbeidsevne og funksjonsnivå relatert til arbeidskrav                                                                                                                        |
| <b>Fysisk arbeidsmiljø</b>                  | De fysiske, kjemiske og biologiske forhold på en arbeidsplass som påvirker arbeidstakernes helse og sikkerhet                                                                                           |
| <b>Gradert sykemelding</b>                  | Sykemelding der arbeidstaker er delvis arbeidsfør og arbeider redusert tid eller med tilpassede oppgaver                                                                                                |
| <b>HMS-arbeid</b>                           | Systematisk arbeid med helse, miljø og sikkerhet i virksomheten                                                                                                                                         |
| <b>IA-avtalen (Inkluderende Arbeidsliv)</b> | Samarbeidsavtale mellom regjeringen og partene i arbeidslivet med mål om å redusere sykefravær og frafall fra arbeidslivet.                                                                             |
| <b>Individuell forebygging</b>              | Forebyggende tiltak som retter seg mot enkeltansatte basert på individuell kartlegging og behov.                                                                                                        |
| <b>Internkontroll</b>                       | Systematiske tiltak som skal sikre at virksomhetens aktiviteter planlegges, organiseres, utføres og vedlikeholdes i samsvar med krav fastsatt i eller i medhold av lovgivningen                         |
| <b>Kollektiv forebygging</b>                | Forebyggende tiltak som retter seg mot hele arbeidsmiljøet eller grupper av ansatte                                                                                                                     |
| <b>Korttidssykefravær</b>                   | Sykefravær som varer inntil 16 dager.                                                                                                                                                                   |
| <b>Langtidssykefravær</b>                   | Sykefravær som varer lenger enn 16 dager                                                                                                                                                                |
| <b>Medarbeidersamtale</b>                   | Systematisk og forberedt samtale mellom leder og medarbeider om arbeidssituasjon og utviklingsmuligheter                                                                                                |
| <b>NAV</b>                                  | Arbeids- og velferdsforvaltningen som administrerer sykepenger og andre ytelser                                                                                                                         |
| <b>NAV Arbeidslivssenter</b>                | Ressurs- og kompetansesenter for et mer inkluderende arbeidsliv, som bistår IA-virksomheter i arbeidet med å redusere sykefravær                                                                        |
| <b>Nærværarbeid</b>                         | Systematisk arbeid for å fremme tilstedeværelse på jobb                                                                                                                                                 |
| <b>Oppfølgingsplan</b>                      | Plan som utarbeides når en arbeidstaker har vært syk i fire uker. Planen skal inneholde en vurdering av arbeidstakers arbeidsoppgaver og arbeidsevne, samt aktuelle tiltak for tilbakeføring til arbeid |
| <b>Organisatorisk arbeidsmiljø</b>          | Hvordan arbeidet er organisert og tilrettelagt, herunder arbeidstid, arbeidsbelastning, medvirkning og kontroll over egen arbeidssituasjon                                                              |
| <b>Psykososialt arbeidsmiljø</b>            | De mellommenneskelige og organisatoriske forhold på en arbeidsplass som påvirker arbeidstakernes trivsel, helse og velferd                                                                              |
| <b>Rehabilitering</b>                       | Prosess som har til hensikt å hjelpe sykemeldte tilbake til arbeid                                                                                                                                      |
| <b>Restarbeidsevne</b>                      | Den arbeidsevnen en sykemeldt arbeidstaker fortsatt har, til tross for sykdom eller skade                                                                                                               |
| <b>Sykemelding</b>                          | Legeerklæring som dokumenterer at en arbeidstaker er arbeidsufør på grunn av sykdom eller skade                                                                                                         |
| <b>Sykefravær</b>                           | Fravær fra arbeid på grunn av sykdom eller skade.                                                                                                                                                       |
| <b>Sykefraværsprosent</b>                   | Andel tapte dagsverk på grunn av sykdom av totale avtalte dagsverk                                                                                                                                      |

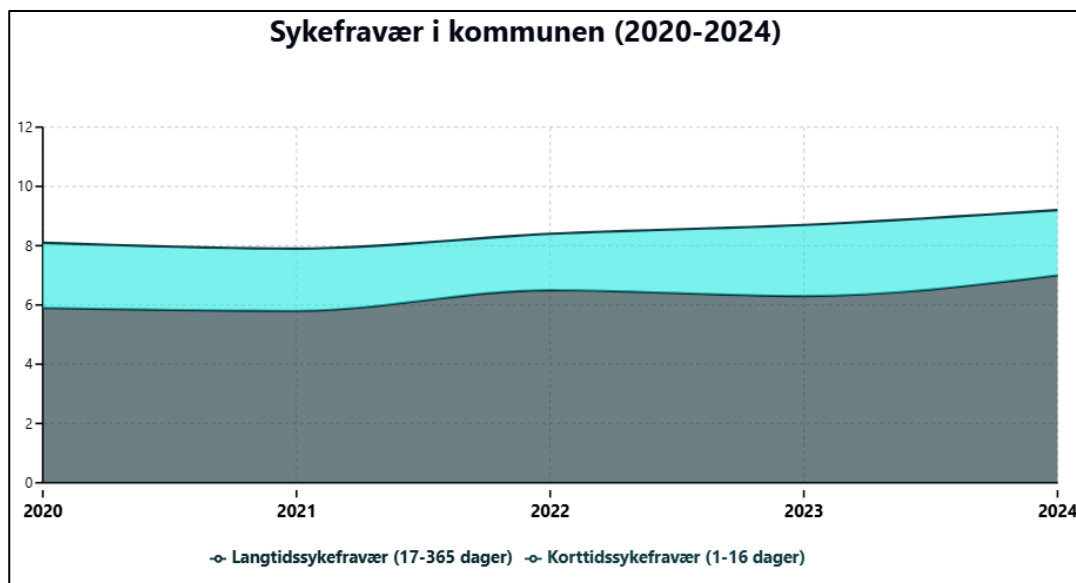
|                                      |                                                                                                                        |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Sykepenger</b>                    | Økonomisk kompensasjon under sykdom, utbetales av arbeidsgiver og/eller NAV                                            |
| <b>Tilrettelegging</b>               | Arbeidsgivers plikt til å tilpasse arbeidssituasjonen for arbeidstakere med redusert arbeidsevne                       |
| <b>Tilretteleggingsplikt</b>         | Arbeidsgivers plikt etter arbeidsmiljøloven til å tilrettelegge arbeidet for arbeidstakere med redusert arbeidsevne    |
| <b>Tilretteleggingstilskudd</b>      | Økonomisk støtte fra NAV til arbeidsgiver for tilrettelegging av arbeidsplass eller arbeidsoppgaver                    |
| <b>Unntak fra arbeidsgiveransvar</b> | Situasjoner der NAV dekker sykepenger i arbeidsgiverperioden, f.eks. ved kroniske lidelser eller svangerskap           |
| <b>Verneombud</b>                    | Arbeidstakernes representant i arbeidsmiljøspørsmål som skal ivareta deres interesser i saker som angår arbeidsmiljøet |

## 1.4. Modum kommunes sykefravær

Figur 1 Oversikt over prosentvis sykefravær 2020-2024

| Sykefraværdata 2020-2024 |                                 |                                   |                   |
|--------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|-------------------|
| År                       | Korttidssykefravær (1-16 dager) | Langtidssykefravær (17-365 dager) | Totalt sykefravær |
| 2020                     | 2.2%                            | 5.9%                              | 8.1%              |
| 2021                     | 2.1%                            | 5.8%                              | 7.9%              |
| 2022                     | 1.9%                            | 6.5%                              | 8.4%              |
| 2023                     | 2.4%                            | 6.3%                              | 8.7%              |
| 2024                     | 2.2%                            | 7%                                | 9.2%              |

Figur 2 Grafikk sykefravær



## 2. Metode

Forvaltningsrevisjon utført av Viken kommunerevisjon IKS gjennomføres, dokumenteres, kvalitetssikres og rapporteres i samsvar med kommuneloven og god kommunal revisjonsskikk <sup>1</sup>.

Prosjektet er gjennomført av revisjonens egne ansatte på bakgrunn av kravene som stilles til gjennomføring av forvaltningsrevisjon som prosjekt. Det vil si at gjennomgangen er basert på "RSK 001 Standard for forvaltningsrevisjon" <sup>2</sup> som er vedtatt av Norges Kommunerevisorforbund (NKRF).

Samtlige revisorer som har deltatt i prosjektet er løpende vurdert å være uavhengige, habile og objektive, jf. RSK 001 punkt 3.

Informasjonen som er presentert i dette prosjektet, er hentet inn gjennom dokumentanalyser, dybdeintervjuer og en spørreundersøkelse sendt til alle ansatte i etatene Helse og velferd og Familie og oppvekst.

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

Vi viser kapittel 1.3 for eventuelle avgrensinger i prosjektets omfang.

### 2.1. Dokumentanalyse

Dokumentene som er analysert er knyttet til kommunens arbeid innen sykefraværsområdet. Dette består av politiske vedtak, strategidokumenter, delegeringsreglement, arbeidsgiverpolitikk og HMS-mål. I tillegg har revisjonen fått oversendt detaljert sykefraværsstatistikk helt ned på enhetsnivå tilbake til 2020. Dette, samt kommunens sykefraværsrutiner, årsrapporteringer og føringer for arbeid med avvikshåndtering har dannet underlaget for dokumentanalysen som er gjennomført i denne revisjonen. Hovedhensikten bak denne analysen har vært å avdekke hvorvidt kommunen har på plass adekvate rutiner, målsettinger og systemer for å sikre at kommunen arbeider i tråd med de målsettinger som er satt av kommunen innen sykefraværsområdet, samt de problemstillinger som fremkommer av denne revisjonen, herunder sikre hensiktsmessig rapportering og arbeide for forebygging og oppfølging av sykefravær.

### 2.2. Intervju

I undersøkelsen er det gjennomført et bredt intervjuutvalg med representanter fra ulike kommunale nivå, og spesifikt rettet inn mot de to etatene. Utvelgelsen av intervjuobjekter har vært en todelt prosess: I første omgang søkte revisjonen informasjon og kunnskap på kommunalt ledernivå med den hensikt om å avklare og utforske ledelsens arbeid med strategier, planer og ambisjoner for sine respektive områders arbeid på

<sup>1</sup> God kommunal revisjonsskikk i forvaltningsrevisjon og eierskapskontroll kommer til uttrykk først og fremst i RSK 001 Standard for forvaltningsrevisjon og RSK 002 Standard for eierskapskontroll. Gjeldende standarder er fastsatt av Norges Kommunerevisorforbunds styre høsten 2020. Standarden bygger på norsk regelverk og internasjonale prinsipper og standarder, fastsett av International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI) og Institute of Internal Auditors (IIA).

<sup>2</sup> Vedlegg 2 – RSK 001 – Standard for forvaltningsrevisjon

sykefraværsområdet. Med den generelle kunnskapen innhentet var det med et risikobasert perspektiv for å undersøke hvorvidt overordnet praksis samstemmer med faktisk opplevd praksis på etatsnivå og ned til den enkelte ansatte. Resterende enheter ble derfor utvalgt basert på ytterpunktsverdier i deres sykefraværsprosent. De fire enhetene vi valgte hadde fra 14,8 %, 14,8%, 7,6% og 6,4% samlet fraværsprosent for året i 2024. Hensikten bak utvalget var videre å etablere og utforske hvorvidt enhetene har variasjoner i praksis (utøvelsen) av det samlede sykefraværsarbeidet. Under følger en redegjørelse for de enkelte enhetene som er valgt ut til intervjuer:

Figur 3 Gjennomførte intervjuer

| Kommunalt ledernivå                          | Arbeidssted/Etat         |
|----------------------------------------------|--------------------------|
| Etatsleder Helse og velferd                  | Helse og velferd         |
| Konst. Etatsleder Familie og oppvekst        | Familie og oppvekst      |
| HR-leder                                     | Støtte og utvikling / HR |
| Hovedverneombud                              | Teknisk og miljø         |
| Hovedtillitsvalgt Fagforbundet (avtroppende) | -                        |
| Representanter fra Familie og oppvekst       | Arbeidssted              |
| Etatsverneombud                              | Skole                    |
| Hovedtillitsvalgt utdanningsforbundet        | Skole                    |
| Styrer                                       | Barnehage                |
| Partssammensatt gruppe                       | Barnehage                |
| Partssammensatt gruppe                       | Barnehage                |
| Representanter fra Helse og velferd          | Arbeidssted              |
| Hovedtillitsvalgt sykepleierforbundet        | RPH                      |
| Tjenesteleder                                | Sykehjem                 |
| Etatsverneombud                              | Omsorgsbolig             |
| Partssammensatt gruppe                       | Sykehjem                 |

Intervjuene er gjennomført som semistrukturerte intervjuer. Det er utarbeidet en intervjuguide med temaer hvor alle problemstillingene berøres. Hvert tema er utdypet med momenter for å sikre at vi berører de aspekter som er relevant for undersøkelsen. På denne måten struktureres intervjuet slik at man snakker om et tema, men innenfor dette er det en frihet til å velge den rekkefølgen som faller intervjuobjektet mest naturlig.

Revisjonen har skrevet et referat fra hvert intervju. Samtlige av disse intervjureferatene har blitt verifisert av de som er intervjuet, og alle endringer gjort i referater er hensynstatt.

## 2.3. Bruk av språkmodeller/ KI

Revisjonen gjennomført sammendrag på større tekstmengder fra spørreundersøkelsen og intervju. I etterkant har resultatene så blitt kvalitetssikret av revisjonen. Viken kommunerevisjon bruker KI-modeller som er offentlige, og har forholdt seg til enterprise-løsninger som garanterer for dataenes sikkerhet.

## 2.4. Spørreundersøkelse

En sentral del av forvaltningsrevisjonens arbeid har vært utviklingen og utsendingen av en spørreundersøkelse sendt ut til samtlige ansatte i de to enhetene. Spørreundersøkelsen har vært anonymisert. Data om de

enkeltes ansattes e-postadresser ble oversendt fra prosjektets kontaktperson. Informasjonen ble så lagt inn i nettsidene til VKRs foretrukne leverandør for spørreundersøkelser, questback.com. For å pilotere undersøkelsen, og for å forsikre oss om at undersøkelsen opplevdes relevant ble den sendt til kontaktperson for gjennomlesing og tilbakemelding. I tillegg ble undersøkelsen sidemannsvurdert innad i forvaltningsrevisjonskollegiet før utsendelse. For å sikre at undersøkelsen ble utsendt i tråd med våre ønsker ble kommunens IT-avdeling kontaktet for å forsikre om at undersøkelsesinvitasjonen ikke skulle havne i et søppelfilter eller lignende teknisk system.

Undersøkelsen ble sendt ut til **1124** ansattes e-postadresser. Første invitasjon ble sendt 22/02/2025. E-poster med påminnelser om å svare på undersøkelsen ble sendt ut 28/01, 05/02, 13/02 og 25/02, før undersøkelsen ble stengt 28/02. Det ble i tillegg distribuert QR-koder til aktuelle tjeneste-/etatsledere som så skulle henge opp disse på sin arbeidsplass hvor den enkelte ansatte kunne logge seg inn med sin e-postadresse.

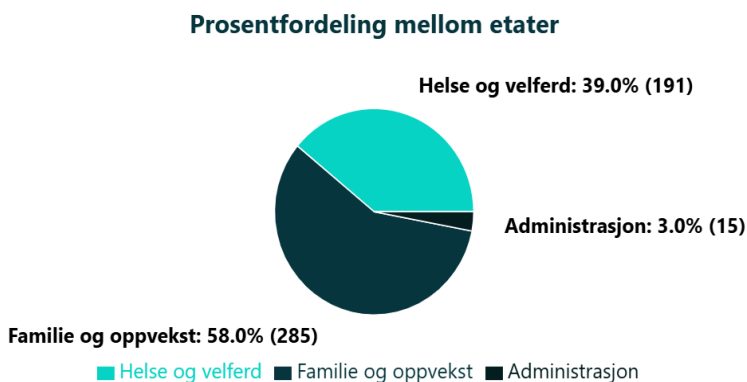
Svarprosent, etter undersøkelse: **41%**, med **491** individuelle respondenter.

### 2.4.1. Frafall

Undersøkelsen ble åpnet og startet av totalt **558** respondenter, men **12,37%** av respondentene fullførte ikke undersøkelsen. Etter nærmere analyser var det kun et mindretall av disse 69 respondentene som gjennomførte mer enn de ti første spørsmålene før de gikk ut fra undersøkelsen. Tatt det samlede datagrunnlaget i betraktning, og at det vurderes til å være et godt tilfang av data, er det valgt å se bort fra de respondentene som ikke har fullført undersøkelsen. Fordelingen blant de som *ikke* fullførte undersøkelsen var relativt jevn, med 58% fra Helse og velferd, og 42% fra Familie og oppvekst.

Diagrammene under viser svarfordeling mellom de to etatene.

Figur 4 Svarprosent per sektor



| Etat                | Prosent       | Antall personer |
|---------------------|---------------|-----------------|
| Helse og velferd    | 39.0%         | 191             |
| Familie og oppvekst | 58.0%         | 285             |
| Administrasjon      | 3.0%          | 15              |
| <b>Total</b>        | <b>100.0%</b> | <b>491</b>      |

### 2.4.2. Svakheter ved valgt metode

Data innhentet fra mennesker gjennom intervjuer og spørreundersøkelser vil være kvalitative og subjektive av natur. For eksempel kan respondentenes svar være påvirket av deres egne forutinntatte meninger, og de kan gi unøyaktige eller ufullstendige svar. Det er også mulig at respondentene systematisk gir for positive svar på revisjonens spørsmål fordi de ønsker å gi et positivt inntrykk av sitt arbeid eller sin arbeidsplass. Ikke alle har lik kjennskap til alle aspekt ved kommunens sykefraværarbeid, og følgelig har ikke alle som har blitt intervjuet eller spurt i spørreundersøkelse hatt de samme forutsetningene for å svare om alt.

Spørreundersøkelser har den fordelen at alle får samme spørsmål og er i sin natur overfladiske. Det kan gjøre det vanskelig å fange opp komplekse sammenhenger. Det er også sårbarheter knyttet til om spørsmålet er stilt riktig og med riktig kontekst, slik at spørsmålsstiller får svar på den de mener den spør om.

I tillegg kan intervjueren ha forutinntatte holdninger, som kan både påvirke hvordan spørsmålene stilles og tolkningen av svarene. Det er også en risiko for at respondentene gir svar som de tror intervjueren ønsker å høre, i stedet for å gi ærlige svar. For å motvirke dette søker revisjonen å ha en balansert framtoning, og i størst mulig grad stille åpne (ikke lukkede spørsmål). Revisjonen vurderer også skriftlig dokumentasjon, som mer valid enn informasjon mottatt av mennesker gjennom intervju eller spørreundersøkelse ved motstrid.

### 2.4.3. Validitet og pålitelighet i denne revisjonen

Revisjonen mener at denne revisjonen møter de krav satt til pålitelighet og validitet. Ved å bruke metodetriangulering, i dette tilfellet dokumentanalyse, intervjuer og spørreundersøkelse er funn og vurderinger gjort fra flere kilder. Svarprosenten til spørreundersøkelsen er høy nok til at svarene må ansees som valide.

### 2.4.4. Høringsprosess

Et utkast til rapport har blitt oversendt kommunedirektøren til uttalelse. Kommunedirektørens uttalelse datert 07.05.2025 er vedlagt rapporten.

## 3. Revisjonskriterier

I tråd med RSK 001, Standard for forvaltningsrevisjon, skal revisor utforme revisjonskriterier for hver forvaltningsrevisjon<sup>3</sup>. Kilder til revisjonskriterier skal presenteres for revidert enhet, og enheten skal gis anledning til å komme med innspill. I det videre skal revisjonskriterier være utledet fra autorative eller anerkjente kilder innenfor det reviderte området. Kriteriene skal være relevante, konkrete og i samsvar med de kravene for som gjelder for reviderte enhet innenfor den aktuelle tidsperioden.

Som kilder for revisjonskriteriene har vi i hovedsak benyttet arbeidsmiljøloven, kommuneloven, folketrygdloven, forskrift om organisering, ledelse og medvirkning og internkontrollforskriften. I tillegg har det blitt brukt normative og preskriptive føringer hentet fra autorative kilder som blant annet KS, Arbeidstilsynet og Nav.

<sup>3</sup> Revisjonskriterier er en samlebetegnelse for krav og forventninger som benyttes for å vurdere kommunens virksomhet, økonomi, produktivitet, måloppnåelse, regeletterlevelse osv. Sammenholdt med faktabeskrivelsen danner revisjonskriteriene basis for de analyser og vurderinger som foretas, de konklusjoner som trekkes, og de er et viktig grunnlag for å kunne dokumentere avvik eller svakheter.

Kriteriene er ikke nødvendigvis uttømmende for ethvert krav som stilles til alle sider av kommunenes arbeid med sykefravær. Kriteriene er oppstilt etter revisjonens vurdering av hva som er det sentrale, basert på en vurdering av tjenesteområdets egenart og det aktuelle regelverket.

Beskrivelse av kriteriegrunnlaget er lagt i vedlegg 2 i rapport.

### 3.1. Kommunens målsettinger og rapportering på sykefraværsområdet

*Problemstilling 1:*

Har kommunen klare mål og hensiktsmessig rapportering på arbeidet med å redusere sykefravær?

Utlede revisjonskriterier:

- Kommunen skal ha mål som er definerte og målbare for sykefraværsarbeidet
- Kommunen skal rapportere på mål og status for sykefraværsarbeidet til kommunestyret

Kommunens arbeid med å definere og følge opp mål for sykefraværsarbeidet er forankret i flere sentrale lover og forskrifter. I tillegg foreligger der føringer og forventninger til god praksis fra blant annet KS, NAV, Arbeidstilsynet, IA-avtalen og STAMI.<sup>4</sup>

Sentralt for dette arbeidet står kommuneloven<sup>5</sup>, hvor § 13-1 pålegger kommunedirektøren ansvaret for å sikre at administrasjonen drives i samsvar med gjeldende lover, forskrifter og overordnede instruksjoner. Dette innebærer en plikt til å etablere systematisk styring og kontroll som sikrer at kommunen når sine mål og overholder lovkrav.

Revisjonen har brukt rammeverket SMARTE i sin gjennomgang, som oppgir at målsetninger bør være spesifikke, målbare, aksepterte, realistiske, tidfestede og enkle/evaluerbare.

### 3.2. Kommunens systemer og rutiner for forebygging og oppfølging av sykefravær og praksis i etatene

*Problemstilling 2:*

- I hvilken grad er det etablert tilstrekkelige systemer og rutiner som tilrettelegger for forebygging og oppfølging av sykefravær?

*Problemstilling 3:*

- I hvilken grad etterleves kommunens systemer og rutiner for forebygging og oppfølging av sykefravær i utvalgte enheter?

Utlede revisjonskriterier:

- Kommunen skal gjennomføre dialogmøter og involvering av arbeidstakerrepresentanter og ansatte
- Kommunen skal ha rutiner og system for sykefraværsoppfølgingen som er kjent for ledere og ansatte
- Kommunens ledere med personalansvar må ha kapasitet og kompetanse til å følge opp det løpende arbeidet innen arbeidsmiljø og sykefravær

---

<sup>4</sup> Statens arbeidsmiljøinstitutt

<sup>5</sup> [Lov om kommuner og fylkeskommuner, LOV-2018-06-22-83](#)

Som beskrevet tidligere har kommunen i henhold til arbeidsmiljøloven § 3-1 plikt til å sikre et systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid på alle plan i virksomheten, i tillegg krever kommuneloven § 25-1 at kommunen skal ha internkontroll med administrasjonens virksomhet. Herunder forstått som at kommunen skal overvåke, vurdere og delta i det løpende sykefraværarbeidet. Dette understøttes av arbeidsmiljølovens § 3-1, pkt 2, bokst. c som plikter arbeidsgiver til å: «kartlegge farer og problemer og på denne bakgrunn vurdere risikoforholdene i virksomheten, utarbeide planer og iverksette tiltak for å redusere risikoen».

For å ivareta arbeidsmiljøet, og drive forebyggende arbeidsmiljøarbeid må derfor kommunen finne virkemidler og tiltak som kan bidra til å fjerne/ redusere risikofaktorer for sykdom, helseskade og andre belastninger i det fysiske og psykososiale arbeidsmiljøet. Dette fremmes videre i aml § 4-1: «Arbeidsmiljøet i virksomheten skal være fullt forsvarlig ut fra en enkeltvis og samlet vurdering av faktorer i arbeidsmiljøet som kan innvirke på arbeidstakernes fysiske og psykiske helse og velferd».

Fullstendig utledning av kriterier i vedlegg 2.

## 4. Målsettinger og sykefraværsrapportering

Dette kapittelet fokuserer på problemstilling 1:

- Har kommunen klare mål og hensiktsmessig rapportering på arbeidet med å redusere sykefravær?

Til denne problemstillingen har vi utledet følgende revisjonskriterier:

- Kommunen skal ha mål som er definerte og målbare for sykefraværsarbeidet
- Kommunen skal rapportere på mål og status for sykefraværsarbeidet til kommunestyret

### 4.1. Kommunens målsettinger på sykefraværsområdet

#### 4.1.1. Politiske vedtak

Kommunestyret i Modum kommune vedtok i sitt møte 06.12.2024<sup>6</sup> at arbeidet med sykefravær i egen organisasjon skal intensiveres. Denne intensiveringen anses som avgjørende, både for å bedre de ansattes arbeidshverdag og for å sikre en mer økonomisk bærekraftig drift av kommunens tjenester i fremtiden.

Det kommunale måltallet for gjennomsnittlig sykefravær på tvers av alle etater er satt til 8% for 2025. Som fremtidig målsetting har kommunestyret vedtatt at Modum kommune skal ha en målsetting om å ha «tilsvarende eller under landsgjennomsnittet i sykefravær innen 2028».

For å realisere dette målet fremmes det i samme møte at kommunestyret ønsker at det raskt legges fram en sak til politisk behandling. Denne saken skal inneholde forslag til konkrete strategier og tiltak, samt kostnadsoverslag for implementering av disse. I tillegg ber kommunestyret om at det vurderes hvorvidt et nærværprosjekt kan være formålstjenlig, basert på positive erfaringer fra tilsvarende prosjekter i andre kommuner. Dette seneste vedtaket avløste kommunestyrets forrige målsetting om 5% årlig fravær.

#### 4.1.2. Administrasjonens føringer

I dokumentet «Overordnede HMS-mål og handlingsplan for Modum Kommune» (Vedtatt i AMU 13. mars 2024) beskrives kommunens overordnede HMS-mål. I den fremkommer det at «Overordnede mål og handlingsplan for HMS-arbeidet, skal fungere som et utgangspunkt for det prioriterte HMS-arbeidet i etatene og i den enkelte avdeling.».

Det er videre et overordnet mål om at alle ansatte skal ha en helsefremmende og trygg arbeidshverdag. Hovedmålet er strukturert rundt: *helse, miljø og sikkerhet*.

Innen helseområdet legger kommunen vekt på både fysisk og psykisk helsefremming. De fokuserer på forebygging og reduksjon av skader og sykdom knyttet til arbeidet, samt å fremme mestring, trygghet og motivasjon blant sine ansatte.

For miljøaspektet påpekes det at Modum kommune prioriterer et godt arbeidsmiljø som omfatter både fysiske og psykososiale faktorer. For sikkerhets skyld har kommunen en klar nullvisjon mot alvorlige skader og dødsfall blant ansatte, samt mot utslipp og skader som kan påvirke det ytre miljø.

<sup>6</sup> <https://pub.framsikt.net/2025/modum/bm-2025-kv25#/generic/summary/finplanassignmentssummary/?scrollto=t-36&search=sykefrav%C3%A6r>

For perioden 2024-2027 har Modum kommune utarbeidet flere konkrete HMS-tiltak. Sentralt i dette er målsettingen om at: «Alle ansatte opplever en helsefremmende arbeidshverdag». De vil sikre at alle ansatte kjenner til kommunens HMS-mål og arbeidsgiverpolitikk. Det skal gjennomføres systematiske medarbeiderundersøkelser med oppfølging, samt ROS-analyser for å sikre et trygt arbeidsmiljø i alle avdelinger. Kommunen vil også utarbeide og implementere retningslinjer for anmeldelse av vold og trusler i organisasjonen.

### 4.1.3. Arbeidsgiverpolitikk

I Modum kommunes arbeidsgiverpolitikk for 2023-2027 fremgår ledelse som et sentralt satsingsområde som dokumentet vier betydelig oppmerksomhet. Dokumentet slår fast at "god ledelse er nøkkelen til suksess" og at ledelse primært handler om å skape gode relasjoner. Et grunnleggende prinsipp er at gode resultater blir beskrevet som "en naturlig konsekvens av godt lederskap".

God ledelse inkluderer ifølge dokumentet å tilrettelegge for prosesser hvor medarbeidere og brukere medvirker. Gode samhandlingsformer fremheves som avgjørende for å skape tillit og et godt samarbeidsgrunnlag mellom arbeidsgiver, tillitsvalgte og vernetjenesten. Ledere skal arbeide med å iverksette forbedringer på kvalitet og bruk av ressurser.

Felles ledelsespraksis vektlegges for å skape forutsigbarhet for medarbeiderne og en tydelig organisasjon. Det skal bidra til strategisk samkjøring av mål og verdier, noe som skal motivere til høy ytelse og gjennom dette økt kvalitet på tjenestene. "Mestringsorientert ledelse skal oppleves i hele kommunen," fastslår dokumentet og understreker at resultater fra medarbeiderundersøkelser skal følges opp av ledere. Ord skal omsettes til handling.

Dokumentet definerer konkrete forventninger til ledere. De skal forstå og praktisere arbeidsgiverrollen på en tydelig måte, synliggjøre mål og forventninger både for organisasjonen og for den enkelte medarbeider, og utøve relasjonsledelse preget av raushet. Videre skal ledere legge til rette for at medarbeiderne mestrer sine oppgaver og oppnår gode resultater gjennom anerkjennelse og bekreftelse, myndiggjøring og handlingsrom.

Ledere har også ansvar for å skape en helsefremmende og meningsfylt arbeidsplass med et godt og inkluderende arbeidsmiljø med høyt nærvær. HMS-arbeid skal prioriteres, og samarbeid mellom arbeidsgiver, vernetjenesten og tillitsvalgte skal sikres.

Et konkret ansvar ledere har er å følge opp arbeidsgiverpolitikken ved å gjøre den kjent for sine medarbeidere og sørge for medvirkning av medarbeidere, tillitsvalgte og verneombud for å konkretisere tiltak på områdene utvikling, rekruttering og beholde.

Utøvelse av ledelse knyttes direkte til kommunens verdigrunnlag "samhandlende og romslig - nyskapende og modig" og understreker at samarbeidet mellom administrativ, politisk ledelse og partene skal være preget av respekt og tillit - med et gjensidig ønske om å lykkes.

I arbeidsmiljø-seksjonen fastslås det tydelig at "Vi skal alle bidra til å skape en arbeidsplass med høyt nærvær". Dokumentet kobler dette direkte til helsefremmende arbeidsplasser: "Å satse på en helsefremmende arbeidsplass bidrar til god utvikling av medarbeiderne og tjenestene". Mestring fremheves som en viktig faktor for nærvær: "Mestring skaper arbeidsglede. Vi skal tilpasse arbeidsoppgavene og utfordringene så langt det er mulig slik at alle kan mestre sine arbeidsoppgaver".

Heltidskultur løftes også frem: "Vi skal arbeide for en heltidskultur for å sikre kvalitet, bedre arbeidsmiljø og tilstrekkelig kompetanse i tjenestene".

Mangfold og inkludering vektlegges også: "Vi skal fremme mangfold, likestilling og være en inkluderende arbeidsplass". Videre sier dokumentet at "Vi skal legge til rette for at medarbeidere står lenge i jobb og forhindre utenforskap" og "Vi skal benytte bruken av et godt samarbeid mellom partene som et verktøy i inkluderingsarbeidet".

Når det gjelder ledelse, er ansvaret for arbeidsmiljø tydelig definert: "Leder som bidrar til å skape en helsefremmende og meningsfylt arbeidsplass med et godt og inkluderende arbeidsmiljø med høyt nærvær". Det understrekes også at lederen skal bidra til at "helse, miljø og sikkerhet (HMS) prioriteres".

Verdigrunnlag og samarbeid fremheves også, da arbeidsgiverpolitikken skal "fremme trygghet, gjensidighet, tillit og respekt". Dokumentet påpeker at "Evnen til en åpen dialog mellom alle parter vil i stor grad være avgjørende for om vi lykkes". Innen kompetanse og utvikling kobles kompetanseutvikling til forebygging: "Kompetanseutvikling skal motivere medarbeidere til å mestre og stå lengre i arbeid".

## 4.2. Kommunens rapportering

### 4.2.1. Administrasjonens rapportering av fravær i egen organisasjon

Kommunen har i 2025 tatt i bruk Framsikt i rapporteringsarbeidet. HR-leder peker på at Framsikt gir innsikt i tjenestenivået gjennom øyeblikksbilder. Fra overordnet nivå utarbeides det faste fraværssrapporter hvert tertial. Dette gjør det ifølge HR-leder mer oversiktlig og enkelt for den enkelte leder å rapportere, og få langsgående rapporter. HR-leder peker på at analyse av sykefravær er en viktig del av arbeidet med å håndtere sykefravær på en god måte.

Enkelte enheter, slik som Familie- og oppvekstetaten, ønsker slike rapporteringer månedlig, mens andre etterspør de ved behov på avdelings- eller ansattnivå. I intervju med konst. Kommunalsjef Familie og oppvekst fremkommer det at de tertialvise rapporteringene er for sjeldne til å faktisk være effektive til deres bruk. En avdelingsleder i Helse- og velferds peker på at: «Rapporteringen er ferskvare, og neste måned er allerede planlagt økonomisk sett».

Fra kommuneadministrasjonens side er det en klar forventning om at ledere har oversikt over ansattes fravær. Det er løpende kontakt med enhetene for å produsere fraværssstatistikk for ledere. Slik statistikk beskrives som svært nyttig i de tilfeller man skal ta opp enkeltansattes bekymringsfulle fravær. HR-leder er åpen på at dette innebærer en del arbeid, men det bidrar også til å opprettholde kontakt med lederne og gir mulighet for rådgivning og oppfølging fra administrasjonen og ned til lederne. Selv med månedlige oppfølginger kan det for mange ledere være utfordrende å gjennomføre analysene; de må vite hva de skal etterspørre, og hvordan de skal gå frem. Det fremheves at de faste fraværssrapportene som beskrives over (tertial), gjør det enklere for de ansvarlige å rapportere og observere, noe som gjøres gjennom Visma HRM-systemet. I tillegg er der standardvarslingssystemer i Visma som gir meldinger når visse terskler nærmer seg, eksempelvis egenmeldingsgrense, oppfølging etc.

I intervju med HR-leder pekes det på at kommunens sykefraværssystem er forholdsvis tradisjonelt, og tar utgangspunkt i alle de gjeldende reglene på området.

Registreringsprosessen for sykefravær krever at den enkelte ansatte registrerer sitt fravær på "minside" ved tilbakekomst til arbeidsplassen. Deretter skal lederen kontrollere og godkjenne registreringen før den sendes videre i systemet. Det er lederens ansvar å ha en innledende dialog med den ansatte den første dagen av fraværet, selv om dette ikke alltid praktiseres gjennom en telefonsamtale. Det fremmes at det er viktig at

lederen følger etablerte rutiner, inkludert å spørre om og diskutere forventet fraværslengde. Ved lengre fravær påpekes det er nødvendig å etablere en kontinuerlig dialog rundt situasjonen.

Det fremkommer i intervjuene som er gjennomført med ledere og ansatte i sektorene oppvekst og helse og omsorg, samt med roller i trepartssamarbeidet at det er en oppfatning av det er satt tydelige mål for sykefraværet i Modum kommune. I et av intervjuene blir det nevnt at noen ledere har utviklet gode systemer for sykefraværsoppfølging og jobber systematisk med dette. Gjennom flere av intervjuene vises det til klart definert mål om maksimalt 8 % sykefravær. På den andre side er det i et av intervjuene uttrykt usikkerhet ved hvorvidt de eksisterende målene for sykefravær er tilstrekkelig definerte og målbare.

Når det gjelder rapporteringen om mål og status for sykefravær gis det sammenfallende beskrivelser om at dette utføres, men det er et behov for bedre dokumentasjon og oppfølging.

HR-leder peker også på i intervju at det kan gjøres noe mer med å analysere hva sykefraværet skyldes. Kan man gjøre noe for at det skal være mindre tøft å jobbe på en plass. I tillegg bør man gå systematisk til verks og stille spørsmål om hvorfor enkeltansatte ikke orker å stå i arbeidet, samt vurdere tiltak i tjenester med høyt arbeidspress. Det bør være et mål for kommunen å skape organisatorisk robusthet.

#### 4.2.2. Administrasjonens rapportering av fravær til kommunestyret

Administrasjonens rapportering av arbeid med sykefravær til kommunestyret foregår primært gjennom løpende rapportering i tertialrapporteringene til kommunestyret, og en samlet gjennomgang som presenteres gjennom årsmeldingene.

I årsmeldingene revisjonen har brukt som sitt datagrunnlag (perioden 2020 til 2024) beskrives kommunens sykefraværstall i alle årsmeldingene, med henvisning til den enkelte etat, og foregående års utvikling. I tillegg vises det til de prosentvise forskjellene i det lang- og korttidsmeldte sykefraværet.

I samme rapport fremkommer det at «Alle etater utarbeider egne mål for nærvær». I dialog med HR-leder ble det avklart at dette *ikke* innebærer andre målsettinger utover de kommunestyret har satt som mål for kommunens ansatte, men heller målsettinger og tiltak ment for å redusere fravær ned mot kommunestyres vedtatte målsettinger. Disse målsettingene fremgår ikke for hver etat for hvert av årene (Årsmeldingene mellom 2020 og 2024), og det varierer gjennom år og for etater i hvilken grad de trekker frem sykefraværarbeid som målsettinger.

For noen etater i utvalgsperioden gis sykefravær svært lite oppmerksomhet, utover den rent administrative tallbaserte rapporteringen på inneværende års fravær, og i noen tilfeller (slik som hvordan koronapandemien påvirket sykefraværet) en kort bakgrunn for eventuelle endringer fra foregående års tall.

I gjennomgangen av de rapporterte fraværstallene presentert i Økonomirapport 2. tertial 2024 observerte revisjonen at totaltallene ikke samsvarte med summen av egenmeldt og legemeldt fravær. Det var et gjennomgående misforhold mellom summen av egenmeldt og legemeldt fravær sammenlignet med det oppgitte totale fraværet. For alle avdelinger og år er totaltallene høyere enn summen av komponentene, typisk med 0,5-1,5 prosentpoeng. Eksempelvis viser tallene for 2024 for "Helse og velferd" at det egenmeldte (1,2%) og legemeldte (8,6%) fraværet (samlet verdi 9,8%) skilte seg fra det oppgitte totalfraværet: 11,1%, med en differanse på 1,3 prosentpoeng.

I dialog med HR-leder ble det etterspurt ytterligere analyser for å avdekke misforholdet i disse tallene, i tilfelle det var feilkilder i kommunens rapporteringssystemer. Ved senere analyse gjennomført av kommunens tallmateriale med oppdaterte fraværstall for hele 2024 viste imidlertid ikke varians, og de rapporterte tallene samsvarer med den endelige totalen.

### 4.3. Vurdering mål og rapportering

Selv om kommunen har satt tydelige målsetninger og har et system for å rapportere på disse, både internt og til politikken mener revisjonen at kommunen har forbedringspotensialer innen målsettelse og rapportering.

Dette begrunnes i funn på at årsmeldingene for perioden 2020 til og med 2024 fremgår det at alle etater setter egne målsetninger for arbeidet med sykefravær, med unntak av sektor familie og oppvekst. Årsmeldingene viser også at det er variasjoner i innholdet som rapporteres på dette området.

Dette vurderes som en svakhet og mangelfullt i forhold til begge revisjonskriteriene som hører til problemstillingen vedrørende kommunens målsetninger og rapportering på arbeidet med å redusere sykefraværet. Etter revisjonens skjønn har ikke kommunestyret nok mulighet til å vurdere om den enkelte etat gjennomfører et tilfredsstillende arbeid innenfor sykefraværsområdet, særlig i de tilfeller der rapporteringen forholder seg kun til overfladiske verdier som fraværsprosent. Det anbefales derfor at Modum kommune i større grad bør rapportere på det spesifikke arbeidet som gjennomføres innen sykefraværarbeidet. Anbefalingen gjelder både på det arbeidet som foregår sentralt, overordnet og for hele kommunen og det arbeidet som foregår i den enkelte etat. Slik kunnskap vil kunne styrke kommunestyrets innsikt i det arbeidet som faktisk gjennomføres i kommunen.

Tatt kommunestyrets vedtak om å redusere kommunens samlede fravær til 8%, vil det for enkelte etater, eks. Helse- og velferdsetaten, innebære en generell nedgang i sykefraværet på nesten 28% fra dagens tall. Dette må tolkes som en ambisiøs målsetting. Revisjonen vil derfor bemerke at beskrivelser av iverksatte tiltak og pågående arbeid på sykefraværsoppfølgingen vil gi et tydeligere bilde av den faktiske statusen på området. Eksempler på slikt arbeid som kunne blitt løftet frem er: prosentvis grad av gjennomførte medarbeidersamtaler, vernerunder og tidsfrister i forbindelse med oppfølging av sykmeldte og lignende.

Revisjonen la i denne undersøkelsen til grunn en modell for målsettelse, SMARTE-modellen. Ved gjennomgang av SMARTE-kriteriene ser vi at alle kriterier er adressert i målsetningene, men revisjonen vil likevel påpeke at flere av målene fremstår som noe urealistiske. Ambisjonsnivået bør justeres slik at det oppleves oppnåelig innenfor kommunens faktiske ressurser, tidsrammer og kompetanse, samtidig som det gir noe å strekke seg etter. Særlig for enkelte etater som har lang vei å gå for å nå nivåene kommunestyret har fastsatt, virker målene lite realistiske. Vi anbefaler at kommunen tar større hensyn til sin organisatoriske kapasitet, tilgjengelige budsjettmidler og personalressurser i målsettingsarbeidet. Det kan også være hensiktsmessig å se til nasjonale trender og kjente påvirkningsfaktorer i sykefraværsoppfølging.

## 5. Forebygging og oppfølging av sykefravær

Dette kapittelet er en gjennomgang av problemstilling 2 og 3:

- I hvilken grad er det etablert tilstrekkelige systemer og rutiner som tilrettelegger for forebygging og oppfølging av sykefravær?
- I hvilken grad etterleves kommunens systemer og rutiner for forebygging og oppfølging av sykefravær i utvalgte enheter?

Til disse problemstillingene har vi utledet følgende revisjonskriterier:

- Kommunen skal gjennomføre dialogmøter og involvering av arbeidstakerrepresentanter og ansatte
- Kommunen skal ha rutiner og system for sykefraværsoppfølgingen er kjent for ledere og ansatte
- Kommunens ledere med personalansvar må ha kapasitet og kompetanse til å følge opp det løpende arbeidet innen arbeidsmiljø og sykefravær

### 5.1. Involvering og dialog

I Modum kommune er det arbeidsmiljøutvalg (AMU) og etatsvise HMS-råd. HMS-rådene for etatene Familie og oppvekst, og Helse og velferd skal bestå av minimum seks representanter; Tre fra arbeidsgiverside, og tre fra arbeidstakersiden – herunder: Etatssjef, etatsverneombud, minimum to representanter fra arbeidssiden, minimum to representanter fra arbeidstakersiden (HTV og minimum ett verneombud). Det skal avholdes 4-6 møter per år i disse gruppene og det oppfordres til at møtene avholdes i forkant av AMUs møter for å sikre rapportering.

Dokumentet «Etatsvise HMS-råd, Modum kommune» beskriver HMS-rådenes ansvar slik: Det er HMS-rådets ansvar å koordinere HMS-arbeidet i den enkelte etat. Rådet skal utarbeide en overordnet HMS-handlingsplan for etaten og en overordnet IA-plan for etaten. Det skal behandle alle rapporter fra vernerunder i etaten og behandle tilsynsrapporter, som legges inn i egen mappe i Compilo. HMS-rådet skal gjennomgå alle sykefraværsstatistikker i etaten og foreslå tiltak for å øke nærværet. Videre skal rådet gjennomgå alle avviksmeldinger i etaten og se til at nødvendige tiltak blir iverksatt for å hindre nye avvik. Avviksmeldinger som ikke blir lukket rapporteres til AMU. HMS-rådet skal også gjennomgå ROS-analyser fra virksomhetene og følge opp at nødvendige tiltak blir iverksatt. Rådet skal delta i budsjettprosessen med hensyn til prioritering av HMS-tiltak som krever ekstra budsjetterte ressurser, fastlegge årlig plan for ønsket hjelp fra bedriftshelsetjenesten, samt vurdere løpende behov for ekstern veiledning i enkeltsaker. HMS-rådet skal også sørge for at prosedyrer og dokumentasjon som omhandler HMS er oppdatert.

Revisjonen har gjennomført intervjuer med representanter fra partssamarbeidet på det operasjonelle nivå i ulike avdelinger og intervju med representanter fra kommunens AMU, flere hovedtillitsvalgte, hovedverneombud, stedlige tillitsvalgte og verneombud på avdelingsnivå. Samlet peker intervjuene fra alle samtalene på at både de lokale HMS-rådene og øvrige strukturer er gode arenaer, og det trekkes frem deres rolle i å heve graden av involvering av partene i det systematiske HMS-arbeidet.

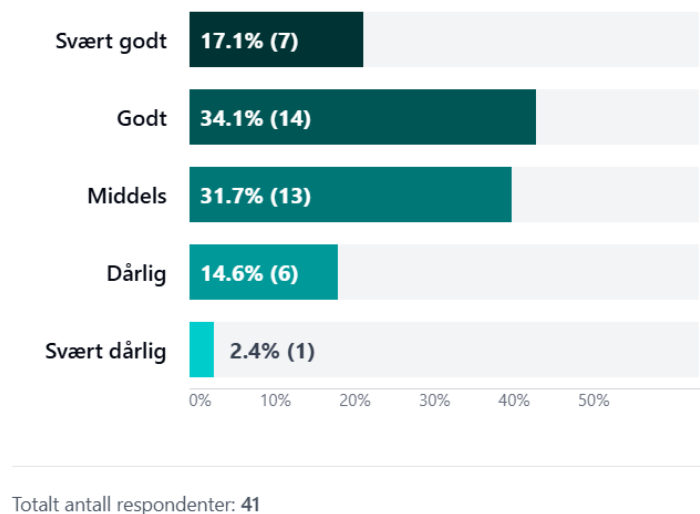
Gjennom intervjuene kom det fram at HMS-rådene fungerer som et viktig bindeledd mellom ledelsen og ansatte, hvor begge parter får mulighet til å fremme forslag, diskutere utfordringer og finne løsninger i fellesskap. Representantene opplever at deres innspill blir tatt på alvor, og at det er etablert en kultur for åpen

dialog og samarbeid. I tillegg rapporteres det fra operativt nivå at arbeidet innenfor de lokale rådene er satt i system, som partsrepresentanter fra en avdeling illustrerer slik:

*«Vi har utarbeidet et årshjul med faste punkter på hvert månedlig møte, som inkluderer temaer som arbeidsmiljø, fravær, budsjett og generelle hendelser i [...]». Videre at møtene er en god arena for medbestemmelse.*

I spørreundersøkelsen ble ledere, verneombud og tillitsvalgte bedt om å selv vurdere hvordan samarbeidet mellom ledelsen og tillitsvalgte/verneombud i sykefraværsarbeidet. Totalt 41 respondenter besvarte spørsmålet.

Figur 5: Svar på spørsmålet: "Hvordan opplever du samarbeidet mellom ledelsen og tillitsvalgte/verneombud i sykefraværsarbeidet? (n=41)"



Samlet sett gir dette en gjennomsnittlig vurdering på 3,49 på en skala fra 1 til 5, der 5 representerer "Svært godt" og 1 representerer "Svært dårlig". Majoriteten av respondentene (51,2%) gir en positiv vurdering (Svært godt/Godt), mens 31,7% gir en nøytral vurdering (Middels) og 17,1% gir en negativ vurdering (Dårlig/Svært dårlig).

Representanter fra trepartssamarbeidet viser i intervju til flere faktorer som spiller inn på samarbeidet og involveringen av arbeidstakerrepresentanter i sykefraværsoppfølgingen.

#### *Dialogmøter*

Det fremgår sammenfallende opplysninger i intervjuene om at dialogmøter blir gjennomført i kommuneorganisasjonen, men enkelte oppgir en usikkerhet til i hvilken grad dette fungerer.

#### *Kapasitet og kompetanse for oppfølging*

I noen av intervjuene gis det uttrykk for bekymring om en generell mangel på kapasitet blant lederne til å følge opp sykefravær og arbeidsmiljøet i sin helhet. Men i andre intervjuer fortelles det at det er en stor variasjon mellom hver enkelte leders kapasitet til å følge opp disse forholdene.

#### *Kommunens ansvar for sykemeldte*

Det nevnes blant flere at kommunen har ansvar for oppfølging av sykemeldte. Alle sammen gir likevel uttrykk for at kommunen generelt har behov for bedre systemer og rutiner for oppfølging av sykemeldte.

#### *Dokumentasjon av oppfølging*

Gjennom disse intervjuene fortelles det at behovet for bedre dokumentasjon og overholdelse av frister for oppfølgingsplaner og dialogmøter er tilstede.

#### *Registrering og analyse av fraværstatistikk*

Noen nevner at registrering og analyse av fraværstatistikk gjennomføres. Likevel gis det sammenfallende beretninger om at systemene og rutinene ikke fungerer optimalt.

#### *Risikovurderinger og kartlegging*

Alle sier at det er behov for bedre risikovurderinger av det arbeidsrelaterte fraværet ved de respektive arbeidsplassene. Flere nevner at kartleggingsarbeidet bør gjøres bedre.

Kommunalsjef Helse og velferd kommenterer disse strukturene på følgende måte:

*«Arenaene for denne deltagelsen inkluderer linje-, etatsnivå-, områdeledermøter (hver 4. til 6. uke), medbestemmelsesmøter med hovedtillitsvalgt, utvidede ledermøter (inkludert tjenesteledere, hver måned), temabaserte HMS-råd i forkant av AMU, og tjenestenes egne personalmøter. Områdelederne sammenstiller informasjon fra sine områder og sender informasjon i linja».*

### **5.1.1. Medarbeidersamtaler**

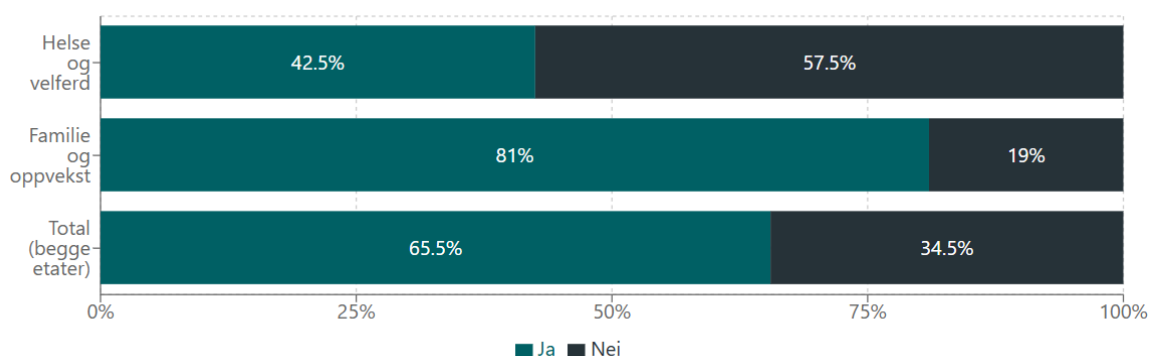
I norsk arbeidsliv er medarbeidersamtaler strukturerte, planlagte og konfidensielle møter mellom leder og ansatt som avholdes regelmessig, vanligvis én til to ganger årlig. Disse samtalene har som formål å evaluere arbeidsprestasjon, diskutere trivsel og arbeidsmiljø, avklare gjensidige forventninger, identifisere behov for kompetanseutvikling og sette mål for kommende periode. Selv om slike samtaler ikke er lovpålagt, betraktes de som god personalpraksis og er utbredt i både offentlig og privat sektor, inkludert kommunale virksomheter.

Medarbeidersamtaler utgjør et viktig verktøy i kommunens sykefraværsforebyggende arbeid. De gir ledere mulighet til å fange opp tidlige signaler på arbeidsrelaterte belastninger eller mistrivsel, diskutere tilrettelegging av arbeidsoppgaver for medarbeidere med helseutfordringer, og adressere arbeidsmiljøfaktorer som påvirker trivsel og helse. Gjennom å styrke relasjonen mellom leder og medarbeider skapes det trygghet som gjør det enklere for ansatte å kommunisere rundt eventuelle helserelaterte utfordringer før de utvikler seg til sykefravær, noe som støtter kommunens systematiske HMS-arbeid og oppfyllelse av arbeidsmiljølovens krav til medvirkningsrett som ble utledet i revisjonskriteriekapittelet. Basert på dette ble det vurdert som hensiktsmessig å nærmere undersøke etatenes praksis med å avholde medarbeidersamtaler.

#### **Gjennomføring av medarbeidersamtaler**

I den utsendte spørreundersøkelsen ble alle ansatte i etatene forespurt om deres erfaringer med medarbeiderundersøkelser.

*Figur 6 Grafisk fremvisning av etatsvise fordeling på spørsmålet, "Har du de siste 12 månedene hatt medarbeidersamtale med din leder? (n= 490)"*



Det er forskjell i gjennomføringsgraden av medarbeidersamtaler mellom de to etatene. I Helse og velferd rapporterer 42,5% av respondentene (93 personer) at de har hatt medarbeidersamtale med sin leder i løpet av de siste 12 månedene, mens 57,5% (126 personer) ikke har hatt det. I Familie og oppvekst, har 81,0% av respondentene (264 personer) hatt medarbeidersamtale med sin leder i samme periode. 19,0% (62 personer) svarer nei på dette spørsmålet.

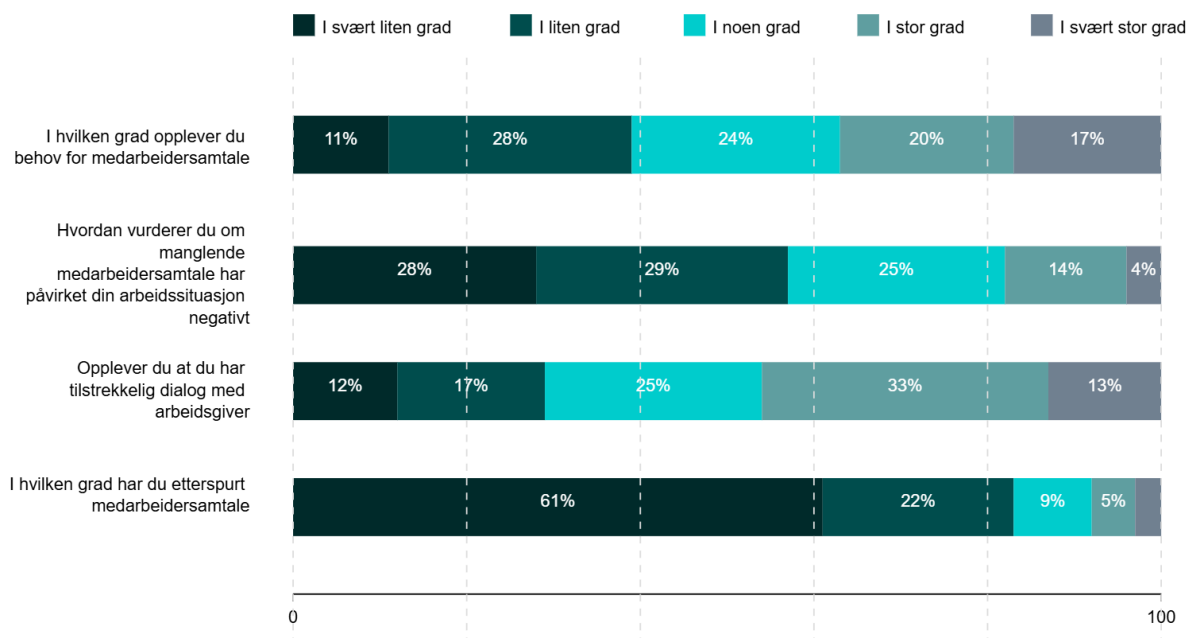
For kommunen som helhet viser tallene at 65,5% av alle ansatte (357 personer) har hatt medarbeidersamtale, mens 34,5% (188 personer) ikke har hatt det.

Differansen mellom de to etatene er på 38,5 prosentpoeng.

### Manglende medarbeidersamtale

Siste spørsmål rundt medarbeidersamtaler gikk direkte til ansatte i etatene som ikke har gjennomført medarbeidersamtaler siste 12 måneder.

Figur 7 Svar på spørsmålet: "Ingen medarbeidersamtale siste 12 måneder:"



Blant de som ikke har hatt medarbeidersamtale de siste 12 månedene oppgir ansatte at de i varierende grad opplever å ha behov for en samtale, med en fordeling på alle verdiene i svarskalaen. Av de som ikke har hatt medarbeidersamtale er det over halvparten som oppgir at de i noen grad (24%), stor grad (20%) eller svært stor grad (17%) har et behov for medarbeidersamtale.

Når det gjelder opplevd negativ påvirkning på arbeidssituasjonen grunnet mangel på medarbeidersamtale, viser tallene at 4% opplever i svært stor grad at manglende medarbeidersamtale har påvirket arbeidssituasjonen negativt, mens 14% rapporterer stor grad av negativ påvirkning.

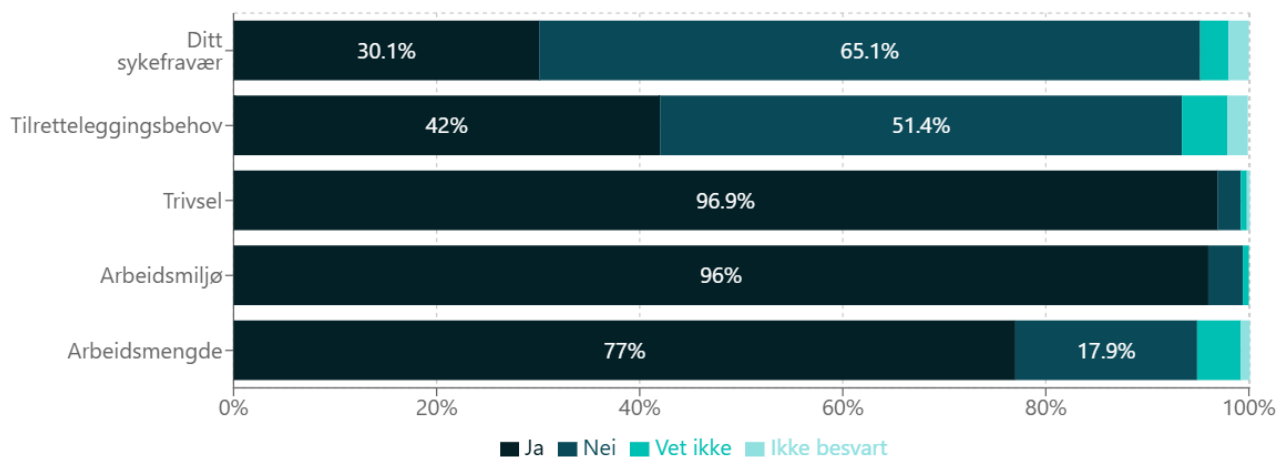
Vedrørende spørsmål om tilstrekkelig dialog med arbeidsgiver, opplever 33% av respondentene at de i stor grad har dette, og 12% i svært stor grad. Dette betyr at 45% opplever god eller meget god dialog med arbeidsgiver. På den andre siden rapporterer 12% svært liten grad av tilstrekkelig dialog, og 17% opplever liten grad av dialog, totalt 29% som opplever utilstrekkelig kommunikasjon.

61% av respondentene har i svært liten grad etterspurt medarbeidersamtale, og ytterligere 22% har i liten grad etterspurt dette. 2% har i svært stor grad etterspurt medarbeidersamtale, og 5% i stor grad. Dette viser at selv om en betydelig andel av ansatte opplever behov for medarbeidersamtale, har et flertall (83%) i liten eller svært liten grad aktivt etterspurt dette.

### Innhold medarbeidersamtaler

Dataene fra medarbeidersamtaler viser en skjevhet i hvilke temaer som tas opp i kommunens medarbeidersamtaler. Temaer som trivsel og arbeidsmiljø diskuteres i nesten alle samtaler, med henholdsvis 96,9% og 96,0%. Arbeidsmengde tas opp i stor andel av samtalene (77,0%). 30,1% av medarbeidersamtalene inkluderer diskusjon om den ansattes sykefravær, mens tilretteleggingsbehov tas opp i 42,0% av tilfellene. For begge disse temaene svarer over halvparten av respondentene "nei" til at temaene ble diskutert, med henholdsvis 65,1% og 51,4%.

Figur 8 Grafisk fremstilling av svar på spørsmålet "Ble noen av de følgende temaer tatt opp i medarbeidersamtalen?" (n=319-323)



Andelen som svarer "vet ikke" er relativt lav for alle spørsmålene (0,6%-4,5%), noe som indikerer at de fleste respondentene har en klar oppfatning av hvilke temaer som ble diskutert.

### 5.1.2. Vurdering involvering og dialog

Revisjonen legger i denne undersøkelsen til grunn at kommunen skal legge til rette for at ansatte og ansattrepresentanter blir involvert i kommunens arbeid med sykefravær. Revisjonen har lagt trepartssamarbeidet og medarbeidersamtaler som verktøy for å sikre dette.

Samlet peker resultatene fra spørreundersøkelsen og intervjuer på at det er et relativt godt samarbeid mellom ledelsen og tillitsvalgte/verneombud i sykefraværsarbeidet i kommunen. Dette etter revisjonens mening positivt.

Funnene tyder på at det er behov for en målrettet innsats for å øke gjennomføringsgraden av medarbeidersamtaler. Undersøkelsen viser at det store forskjeller mellom de to sektorene som er gjennomgått i denne undersøkelsen, hvor etat Helse og velferd har særlig etterslep på gjennomføring på medarbeidersamtaler. Her oppgir over halvparten av de ansatte at de ikke har gjennomført en medarbeidersamtale det siste året.

Revisjonen vil peke på at medarbeidersamtaler er et viktig verktøy for personaloppfølging, kompetanseutvikling og arbeidsmiljøarbeid. En målrettet innsats for å heve gjennomføringsgraden, særlig i Helse og velferd-etaten, vil være avgjørende for å forbedre kommunens sykefraværarbeid og sikre at medarbeidersamtaler fungerer som et effektivt verktøy for tidlig intervensjon og forebygging, samt ansattes mulighet til medvirkning til egen arbeidssituasjon.

Videre mener revisjonen at medarbeidersamtaler heller ikke utnyttes optimalt i sykefraværarbeidet. Kun 30,1% av samtalene omhandler sykefravær, og tilretteleggingsbehov diskuteres i mindre enn halvparten av tilfellene (42,0%). Dette står i skarp kontrast til den høye forekomsten av samtaler om trivsel (96,9%) og arbeidsmiljø (96,0%), noe som kan indikerer at ledere unngår mer sensitive temaer knyttet til helse og sykefravær.

Behovet for en mer systematisk gjennomføring av medarbeidersamtale understrekes av funn om at over en tredjedel av respondentene uttrykker stort eller svært stort behov for medarbeidersamtale, samtidig som svært få aktivt etterspør dette.

## 5.2. Systemer og rutiner for sykefraværsoppfølging

### *Rutine for sykefraværsoppfølging 0-52 uker.*

Rutinene presiserer rettigheter, plikter og ansvar for ansatte og ledere i fraværsperioden som tar for seg hele forløpet fra 0-52 uker i varighet. Ved bekymring for gjentakende fravær skal leder innkalle til samtale for å diskutere mestring av arbeidsoppgaver og eventuell midlertidig tilrettelegging. I tråd med vanlig praksis kan ansatte benytte egenmelding for inntil 8 kalenderdager av gangen og maksimalt 24 dager i løpet av 12 måneder.

Ved sykefravær plikter leder å raskt forsøke å få oversikt over arbeidstakerens helsesituasjon og vurdere eventuell tilrettelegging. «Leder skal ha mer eller mindre løpende kontakt med arbeidstaker i tidlig fase av sykefraværet, og det er viktig å holde fokus på tilbakeføring til jobb helt eller delvis så raskt som mulig.» Innen utgangen av uke 4 skal første oppfølgingsplan utarbeides, med vurdering av arbeidsoppgaver, arbeidsevne og eventuelle tilrettelegginger. Dialogmøte 1 skal gjennomføres innen uke 8, hvor oppfølgingsplanen gjennomgås og oppdateres.

I uke 9-25 skal oppfølgingsplanen følges og jevnlig oppdateres. Fokus i tilretteleggingen bør være om den er for midlertidige plager eller for langsiktig kartlegging av arbeidsevne. I uke 26 innkaller NAV til dialogmøte 2 for å evaluere oppfølgingsarbeidet. Innen uke 40 skal leder ta initiativ til oppfølgingsmøte for å vurdere sannsynligheten for tilbakekomst eller behov for annet passende arbeid.

Tilretteleggingsplikten gjelder "så langt det er mulig" uten å påføre andre arbeidstakere økt belastning. Tilrettelegginger skal normalt begrenses til tre måneder med mulig forlengelse på én måned. Ved langvarig sykefravær bør arbeidstrening/arbeidsutprøving vurderes, både i egen avdeling og eventuelt i andre avdelinger i kommunen.

Dersom en ansatt har vært helt fraværende over lang tid, med ett år sykefravær og ett år på AAP, kan oppsigelse vurderes hvis det ikke er sannsynlig at vedkommende kan komme tilbake innen rimelig tid. Ved delvis sykemelding over lang tid kan delvis oppsigelse vurderes hvis arbeidstakeren ikke kan fylle hele stillingen. HR-avdelingen bistår ved slike prosesser for å sikre riktig saksbehandling.

### **Rutine for oppfølging av sykefravær etter 52 uker**

Rutinen for oppfølging av sykefravær etter 52 uker i Modum kommune beskriver at det er når sykefraværet går utover maksdato for sykepenger. Rutinen presiserer tydelig arbeidsgivers hovedansvar for å legge til rette og følge opp ansatte som er sykmeldte. Dette innebærer blant annet at det i god tid før 52 ukers sykemelding så skal leder gjennomføre oppfølgingsmøte for å vurdere om den sykmeldte kan vende tilbake til stillingen innen rimelig tid. Hvis tilbakekomst vurderes som sannsynlig, skal det inngås avtale om ulønnet avklaringspermisjon for inntil tre måneder av gangen.

Avklaringspermisjon kan innvilges hvis arbeidstaker er under aktiv medisinsk behandling med utsikter til bedring, gjennomfører arbeidsrettet aktivitet, har gradert permisjon for opptapping, eller ved andre spesielle forhold. Denne permisjonen avtales for tre måneder av gangen og kan gis av leder i *inntil* 52 uker. Kun HR-avdelingen kan innvilge permisjon utover dette første året.

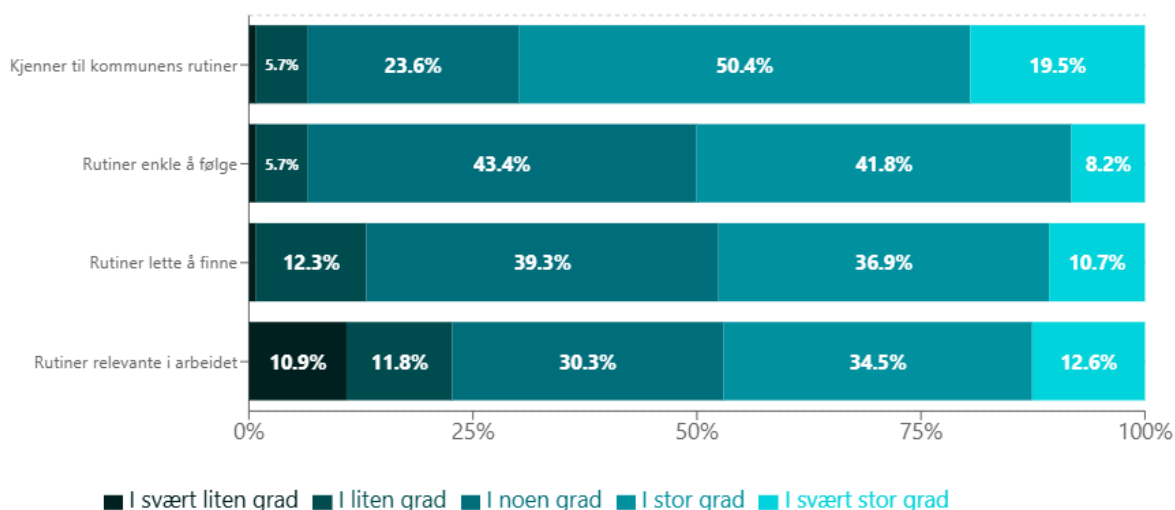
Under permisjonsåret skal leder og den sykmeldte avtale jevnlig oppfølgingspunkter med maksimalt tre måneders mellomrom, med tydelige målsettinger om at arbeidstaker nærmer seg tilbake til ordinært arbeid. Arbeidsgiver skal også sørge for at tilbud om annet passende arbeid er vurdert i henhold til arbeidsmiljøloven §4-6.

Innen ett år med ulønnet permisjon skal det holdes et evalueringsmøte for å avklare om arbeidstakerens arbeidsevne er forenlig med tilbakeføring eller om arbeidsforholdet skal avsluttes. Ved fortsatt utsikt til bedring kan det vurderes forlenget permisjon i inntil ytterligere ett år, i samarbeid med HR-avdelingen.

Dersom arbeidstakers arbeidsevne ikke er forenlig med tilbakeføring til arbeid, skal arbeidsgiver mot slutten av år nummer to, vurdere oppsigelse (i tråd med aml. og arbeidsreglement). HR-avdelingen bistår da med å kalle inn til drøftelsesmøte før en eventuell oppsigelse, i henhold til arbeidsmiljøloven §15-1.

For å vurdere rutinene rundt sykefravær ble samtlige ledere og representanter fra partssamarbeidet i spørreundersøkelsen bedt om å vurdere kommunens rutiner.

Figur 9 "Kjennskap til og bruk av rutiner i sykefraværsoppfølging» (n=123-119)



Diagrammet presenterer resultatene fra en spørreundersøkelse der respondentene vurderer fire påstander knyttet til sykefravær rutiner.

Spørreundersøkelsen viser i all hovedsak tydelig at kommunens rutiner på området er kjent for de spurte. I tillegg er de lette å følge, og lette å finne. Lavest av de spurte spørsmålene er dog rutinenes relevans i arbeidet med sykefravær, hvor 22,7 % av de spurte rapporterer at rutinene i liten/svært liten grad er relevante i deres arbeid med sykefravær.

Kommunalsjef Helse og velferd peker på at:

*«Rutinene for praksis er bra når de følges, men lederne mangler bevissthet og tid til gjennomføring. Ledere er forpliktet til å følge opp sykefravær arbeid og vurderes på sin kapasitet til dette. Vi ser at dette må formaliseres i styringssamtaler og lederavtaler, inkludert oppfølging og fokusområder. Områdedere skal sikre at dette når tjenestene, evaluere kapasitet og oppgaver».*

I tillegg beskriver samme Kommunalsjef om rutinens innhold om bekymringsfullt fravær:

*«Når det gjelder bekymringer rundt fravær (ref. rutinen) er det ingen systematisk måte å håndtere disse på – praksisen varierer, og det finnes ingen enhetlige retningslinjer eller verdier for vurdering».*

Kommunalsjef Familie og oppvekst fremhever at rutinene inneholder det som trengs, men at praksis kan variere:

*«Det er rutine for at alle ledere skal holde tett kontakt med sykemeldte gjennom hele forløpet, men det varierer hvordan denne praksisen fungerer. Noen ledere vil være svært interesserte, mens andre er mer tilbakeholdne.»*

*Min erfaring er at fristene rundt sykefravær oppfølging noen ganger svikter. Det finnes ikke et system for å sjekke om oppfølging skjer innen frister, og ingen eksisterende personalsystem er rigget for dette. HRM-systemer som Visma Ressurs tar ut fraværet, men gir ikke nødvendig oversikt. En del ansatte opplever selv at ikke har mye fravær, men når leder tar utskrift fra dette systemet viser det seg tydeligere hva som er faktiske forhold.»*

Videre rapporterer samme sjef at:

*«Mitt inntrykk er fravær- og sykefravær oppfølgingsrutinene stort sett opprettholdes. Får spørsmål om det, og opplever at det virker. Det skal leveres avvik hvis retningslinjer ikke overholdes.»*

Samlet opplever begge kommunalsjefene at rutinene for oppfølging er gode når de følges, men at det er mangler: Ledere mangler bevissthet og tid til gjennomføring, i tillegg er det potensiale for mangler i oppfølgingen mellom kort- og langtidsfravær og at «stafettevekslingene» mellom de ulike prosessene er sårbare. Man har eksempelvis ikke ettergått at alle har en oppfølgingsplan.

Representanter fra partssamarbeidet i Familie og oppvekst peker blant annet på at: «HR-avdelingen er en stor støtte. De ledere som benytter seg av HR-tjenester utviser en mer profesjonell og informert holdning til oppfølging av sykefravær.»

I intervju med HR-leder trekkes det frem at det har vært et fokus i kommunen på å håndtere ansatte med langtidsfravær på en støttende måte. «Vi har innført avklaringspermisjon og integrert denne ordningen i systemet vårt. Det er imidlertid fortsatt ledere som ikke føler seg helt trygge på sitt ansvar.» Om det generelle arbeidet med rutiner i sykefravær oppfølging sier HR-leder:

«Alle forstår at rutiner skal følges, men hvor mye støtte de trenger, varierer. Sykefraværsoppfølging er vanskelig hvis relasjonen mellom leder og ansatt er dårlig. Kanskje ser ikke alle hvilken verdi det vil ha å få de sykemeldte tilbake. Det er mye kompleksitet som gjør at man kanskje ikke vet hvor man skal begynne. Det handler mye om erfaring og det å være trygg som arbeidsgiver».

### 5.2.1. Oppgitt praksis for sykefraværsoppfølging i etatene

#### Sykemelding

I utsendt spørreundersøkelse spurte revisjonen om «Har du i løpet av de siste tre årene hatt ett eller flere sykefravær med sykemelding som har vart i 16 dager eller lenger?». Revisjonen mottok 533 svar, med en fordeling av 39,8 % Ja (212) og 60,2 % Nei (321). Utledet av dette kan man slutte at man har nok ansatte som har hatt behov for sykemelding til at man presentere deres opplevelser med sykefraværsoppfølging.

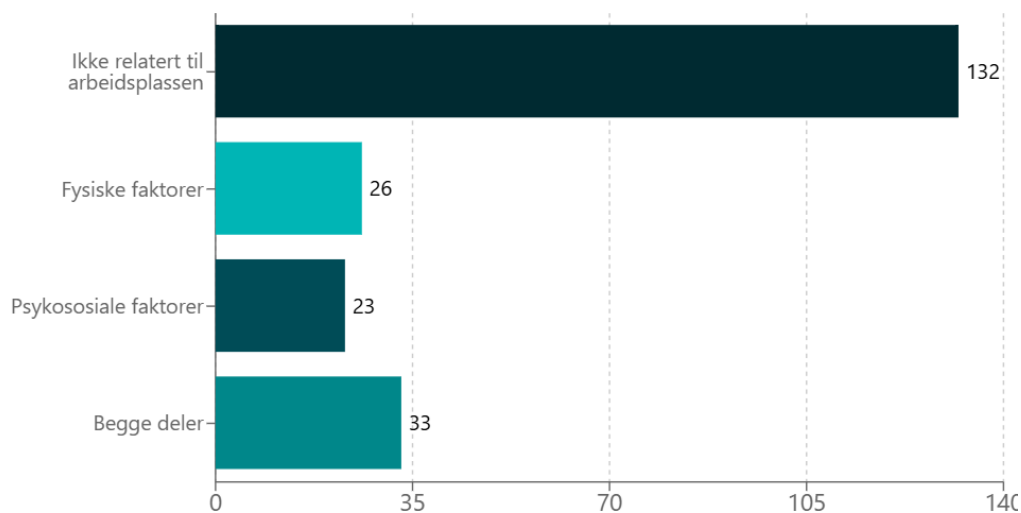
Figur 10 Svaroversikt "Har du i løpet av de siste tre årene hatt ett eller flere sykefravær med sykemelding som har vart i 16 dager eller lenger? (n=490)"

| Ja              | Nei              |
|-----------------|------------------|
| 39,8 % Ja (212) | 60,2 % Nei (321) |

For å bedre kartlegge behovet for sykemelding ble det i spørreundersøkelsen spurt om den bakenforliggende årsaken til sykemeldingen.

#### Skyldtes fraværet fysiske eller psykososiale faktorer ved arbeidsplassen

Figur 11 "Skyldtes fraværet fysiske eller psykososiale faktorer ved arbeidsplassen?"



■ Ikke relatert til arbeidsplassen: 132 svar (61.7%) ■ Fysiske faktorer: 26 svar (12.1%)  
 ■ Psykososiale faktorer: 23 svar (10.7%) ■ Begge deler: 33 svar (15.4%)

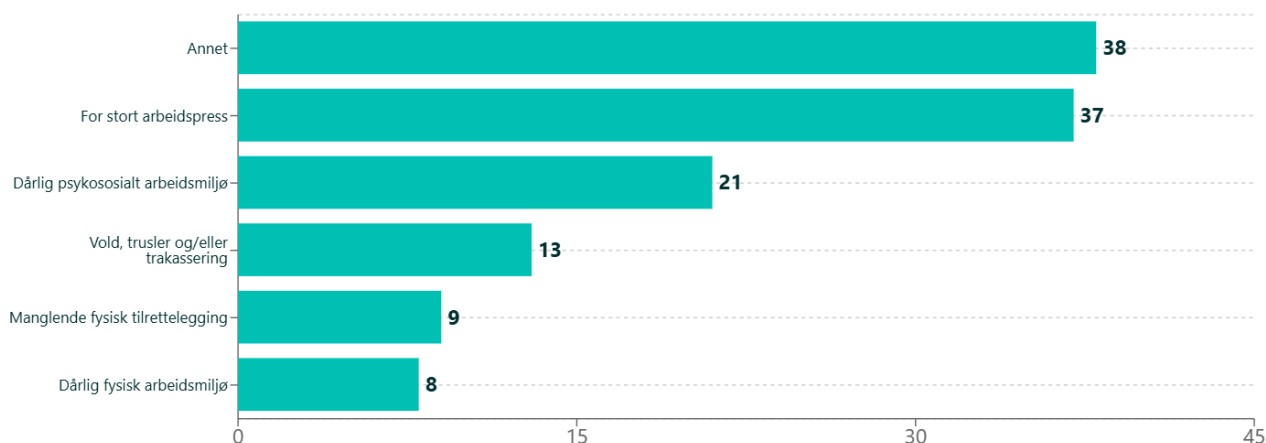
Grafen over viser oversikten over hvilke faktorer ved arbeidsplassen som er skyld i fraværet. Totalt har 214 personer svart. Den største gruppen, 132 personer (61,7%), rapporterer at deres fravær ikke er relatert til forhold ved arbeidsplassen. Blant de som mener fraværet er arbeidsplassrelatert, oppgir 26 personer (12,1%) at fysiske faktorer er årsaken, mens 23 personer (10,7%) knytter fraværet til psykososiale faktorer. En gruppe på 33 personer (15,4%) rapporterer at både fysiske og psykososiale faktorer på arbeidsplassen har bidratt til deres fravær.

Samlet sett viser undersøkelsen at majoriteten av fraværet kan ikke knyttes til arbeidsplassen. Likevel er det en betydelig andel – 38 % av sykemeldingene - som knytter sitt fravær til forhold på jobben, enten gjennom psykososiale eller fysiske faktorer.

### 5.2.2. Forhold ved arbeidsplassen som bakgrunn for sykemelding

I spørreundersøkelsen ble det spurt hvilke forhold ved arbeidsplassen som var skyld i ditt sykefravær? (flere valg var mulig). Spørsmålet ble stilt til respondenter som svarte «Fysiske faktorer», «Psykososiale faktorer» og «Begge deler» ved spørsmålet: «Skyldtes fraværet fysiske eller psykososiale faktorer ved arbeidsplassen?»

Figur 12 «Hvilke forhold ved arbeidsplassen var skyld i ditt sykefravær? (flere valg mulig)» (n=82)

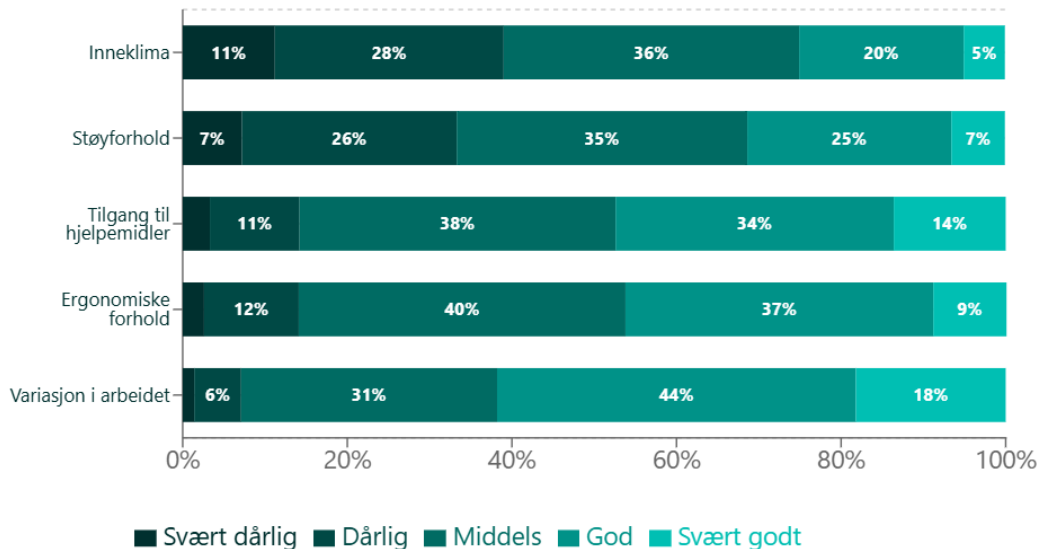


Kategorien "Annet" er største gruppen med 38 tilfeller, etterfulgt av "For stort arbeidspress" med 37 tilfeller. "Dårlig psykososialt arbeidsmiljø" utgjør 21 tilfeller, mens "Vold, trusler og/eller trakassering" er rapportert i 13 tilfeller. De fysiske arbeidsmiljøfaktorene forekommer sjeldnere, med "Manglende fysisk tilrettelegging" rapportert i 9 tilfeller og "Dårlig fysisk arbeidsmiljø (ventilasjon, bygningskonstruksjon o.l.)" i 8 tilfeller.

Respondentene kunne velge flere alternativer, derfor overstiger summen av alle rapporterte tilfeller (126) det totale antallet i utvalget (82) på dette stadiet i undersøkelsen. Dette betyr at flere respondenter har rapportert flere utfordringer på samme spørsmål.

## Oppgitt om fysiske arbeidsmiljø

Figur 13: «Hvordan vurderer du det fysiske arbeidsmiljøet på din arbeidsplass når det gjelder:» (n=487-490)



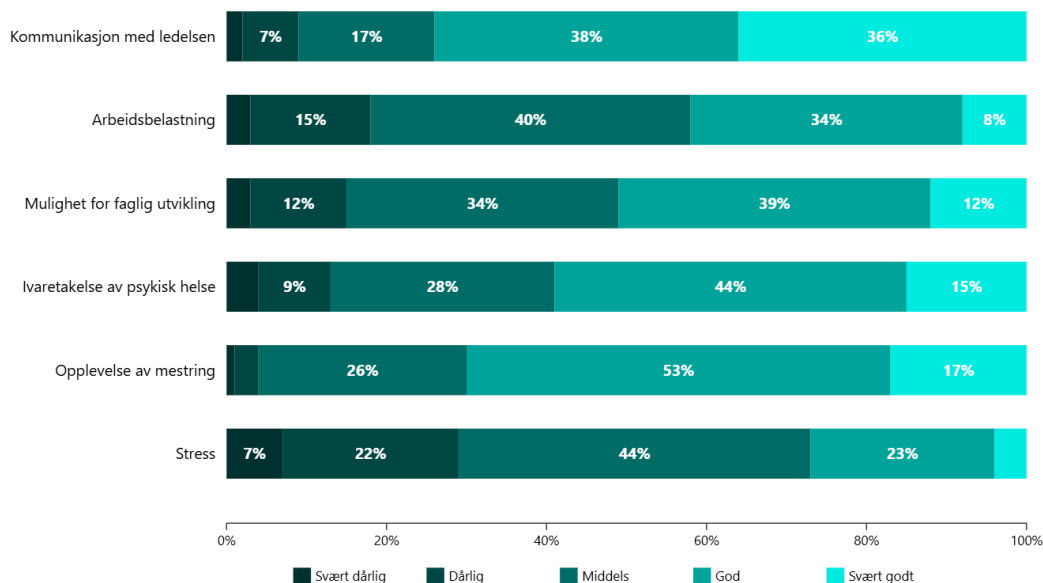
På spørsmål om hvordan ansatte opplever faktorer ved det fysiske arbeidsmiljøet er det inneklimate og støyforhold er de største utfordringene, med respektivt 39% og 24 % som rapporterer dårlig eller svært dårlig opplevelse. Dette er det området som ser ut til å ha det største forbedringspotensialet.

Tilgangen til hjelpemidler ser ut til å være relativt god, med 48% som rapporterer god eller svært god tilgang. Dette indikerer at de fleste arbeidstakere har tilstrekkelig tilgang til verktøy og ressurser de trenger for å utføre arbeidet sitt. Ergonomiske forhold vurderes også positivt, med hovedvekten av svarene i middelskategorien (40%).

Variasjon i arbeidet ser ut til å være det mest positive aspektet ved arbeidsmiljøet, med hele 62% som rapporterer god eller svært god variasjon. Samlet sett viser de tallene et nyansert bilde, inneklimate og støy er utfordrende områder, mens tilgang til hjelpemidler, ergonomi og særlig variasjon i arbeidet vurderes langt mer positivt av arbeidstakerne.

## Oppgitt om psykososiale arbeidsmiljøet

Figur 14 "Hvordan opplever du ditt psykososiale arbeidsmiljø når det gjelder:" (n=487-490)



Spørsmålet spurte respondentene om å forholde seg til ulike sider ved det psykososiale arbeidsmiljøet. Områdene som dekkes er: kommunikasjon med ledelsen, arbeidsbelastning, mulighet for faglig utvikling, ivaretagelse av psykisk helse og integritet, opplevelse av mestring, og stress.

Alle indikatorene i spørsmålet oppgir ansatte i all hovedsak å at det er ivaretatt ved sin arbeidsplass.

Stress er området som får den mest negative vurderingen. 29% av respondentene opplever høyt stressnivå, med 22% som svarer "Dårlig" og 7% som svarer "Svært dårlig". 44% gir en middels vurdering, mens 27% rapporterer et håndterbart stressnivå, med 23% som svarer "God" og 4% som svarer "Svært godt".

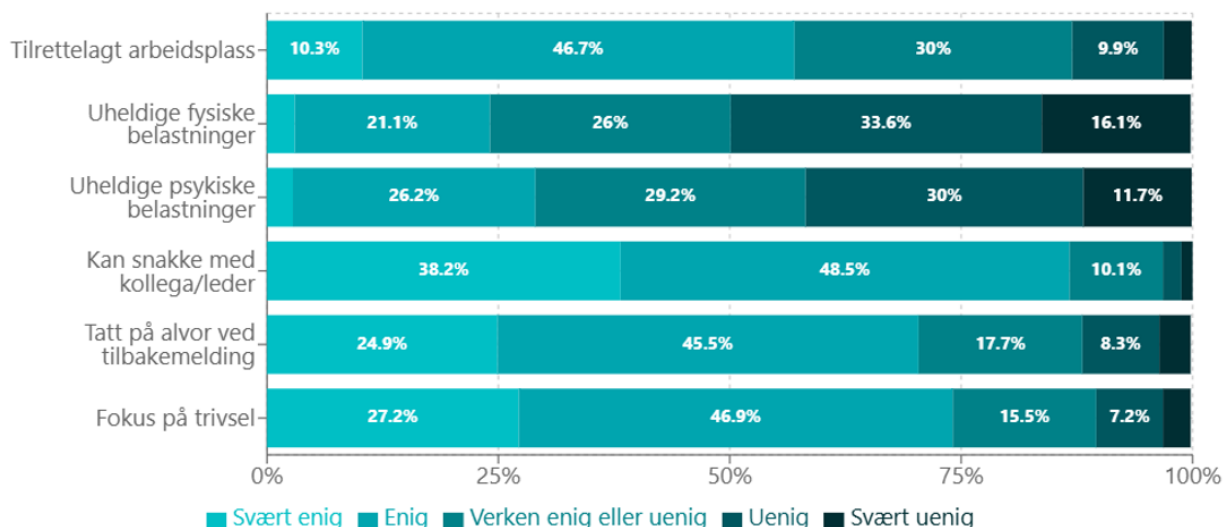
Representanter fra partssamarbeidet i helse-etaten beskriver sin opplevelse slik: «Når det gjelder arbeidsmiljøet, opplever vi at det generelt sett er godt. Ansatte trives med å komme på jobb og kommuniserer effektivt med hverandre når det oppstår noe. Dette tas opp med verneombudet, som deretter bringer saken videre til ledelsen når de først tar opp spørsmålene på avdelingen [...] En viktig grunn til at vi fortsetter å gå på jobb, er at vi har gode kolleger.»

Samlet sett viser dataene at de fleste aspektene ved det psykososiale arbeidsmiljøet i organisasjonen har flere styrker, særlig når det gjelder kommunikasjon med ledelsen og ansattes opplevelse av mestring. Resultatene her peker på at det på generelt nivå er etablert gode kommunikasjonskanaler mellom ledelse og ansatte. Samtidig er det tydelige utfordringer knyttet til stress, og i noen grad arbeidsbelastning.

### Oppgitt om trygghet, belastninger og trivsel

Respondentene ble bedt om å stille seg til «På en skala svært uenig til svært enig, hvor enig eller uenig er du i at:» til de følgende spørsmålene: Jeg er trygg på at min arbeidsplass er tilrettelagt for de utfordringene som jeg møter på jobb, jeg opplever at arbeidsoppgavene mine gir uheldige fysiske belastninger, jeg opplever at arbeidsoppgavene mine gir uheldige psykiske belastninger, jeg kan snakke med en kollega/verneombud/leder om hva som skjer på jobb, jeg opplever å bli tatt på alvor dersom jeg melder fra om utfordringer i arbeidssituasjonen, jeg opplever at det er et fokus på trivsel og tiltak som kan bidra til trivsel ved mitt arbeidssted.

Figur 15: «På en skala svært uenig til svært enig er du i at du får:» (n=489-490)



Resultatene tyder på at det sosiale aspektet ved arbeidsmiljøet fremstår som særlig sterkt. Med over 86% som opplever at de kan snakke med kolleger eller ledere om arbeidssituasjonen, og over 70% som føler de blir tatt på alvor ved innmelding av utfordringer, peker dette i retning av at det eksisterer en åpen kommunikasjonskultur i etatene.

Når det gjelder tilrettelegging av arbeidsplassen, viser dataene en moderat positiv tendens, men med rom for forbedring ettersom nesten en tredjedel stiller seg nøytrale. Dette kan tyde på at noen aspekter ved tilretteleggingen fungerer godt, mens andre områder kan forbedres.

Det er verdt å merke seg at selv om flertallet ikke rapporterer om uheldige belastninger, er det likevel en betydelig andel som opplever både fysiske (24,1%) og psykiske (29%) belastninger i arbeidet. Dette representerer omtrent en fjerdedel av respondentene.

Samlet sett tegner undersøkelsen et bilde av en arbeidsplass med god kommunikasjonskultur og fokus på trivsel, men at en betydelig minoritet av de ansatte rapporterer om utfordringer knyttet til arbeidsbelastningen de opplever i hverdagen.

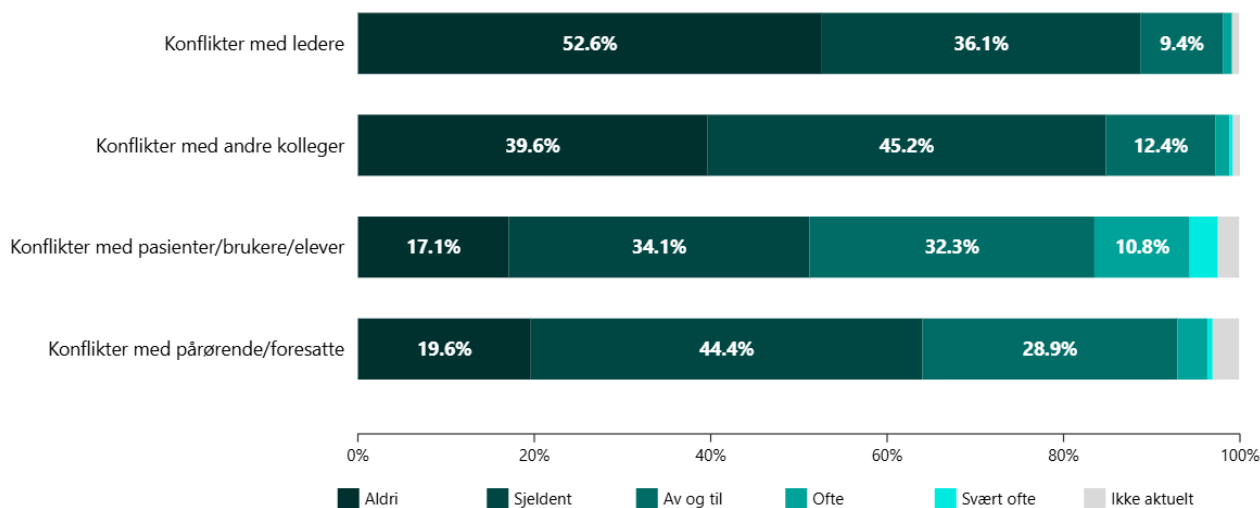
Spørreundersøkelsen inviterte de ansatte til å oppgi hva de opplevde var de største barrierene for godt arbeidsmiljø og lavt sykefravær på arbeidsplassen sin. Oppsummert peker de ansatte på følgende faktorer:

- **Kommunikasjon:** Mange nevner dårlig kommunikasjon mellom ledere og ansatte som en betydelig barriere. Dette inkluderer mangel på tilbakemeldinger, dårlig informasjonsflyt, og manglende oppfølging av medarbeidersamtaler
- **Bemanning:** Lav bemanning og høyt arbeidspress er ofte nevnt som årsaker til dårlig arbeidsmiljø og høyt sykefravær. Dette fører til økt belastning på de ansatte som er på jobb, og kan resultere i utbrenthet
- **Ledelse:** Fraværende eller dårlig ledelse er en annen vanlig barriere. Ansatte føler seg ofte oversett og ikke verdsatt, og det er mangel på støtte og oppfølging fra ledelsen
- **Arbeidsmiljø:** Fysisk og psykisk arbeidsmiljø, inkludert dårlig inneklima, høyt arbeidspress, og belastende arbeidsoppgaver, påvirker trivsel og sykefravær negativt

- **Samhold og trivsel:** Godt samhold og trivsel blant kollegaer er viktig for et godt arbeidsmiljø. Mange nevner at gode relasjoner, åpenhet, og støtte fra kollegaer bidrar til lavt sykefravær

### Oppgitt om konflikter eller uheldige hendelser

Figur 16: "Hvor ofte opplever du å være involvert i ubehagelige konflikter/hendelser med:" (n=490)



Dataene omfatter fire relasjoner: konflikter med ledere, med andre kolleger, med pasienter/brukere/elever, og med pårørende/foresatte og baserer seg på «Hvor ofte opplever du å være involvert i ubehagelige konflikter/hendelser med». Totalt har mellom 495 og 502 personer besvart undersøkelsen for de ulike spørsmålene.

Når det gjelder konflikter med ledere, viser tallene at flertallet av respondentene sjelden eller aldri opplever slike situasjoner. Konkret rapporterer 52,6% at de aldri opplever ubehagelige konflikter med ledere, mens 36,1% opplever dette sjeldent

For konflikter med andre kolleger er fordelingen noe annerledes. Her rapporterer nærmere 40 % at de aldri opplever ubehagelige konflikter, mens den største gruppen på 45 % opplever dette sjeldent. Videre angir 12 % at de av og til opplever konflikter med kolleger, mens en liten andel på 1,6% opplever dette ofte, og 0,4% svært ofte.

Når det gjelder konflikter med pasienter, brukere eller elever er andelen som aldri opplever konflikter vesentlig lavere, med bare 17,1%. Samtidig rapporterer 34,1% at de sjeldent opplever slike konflikter, mens en stor andel på 32,3% opplever dette av og til. 10,8% rapporterer at de ofte opplever konflikter med pasienter/brukere/elever, og 3,2% svært ofte.

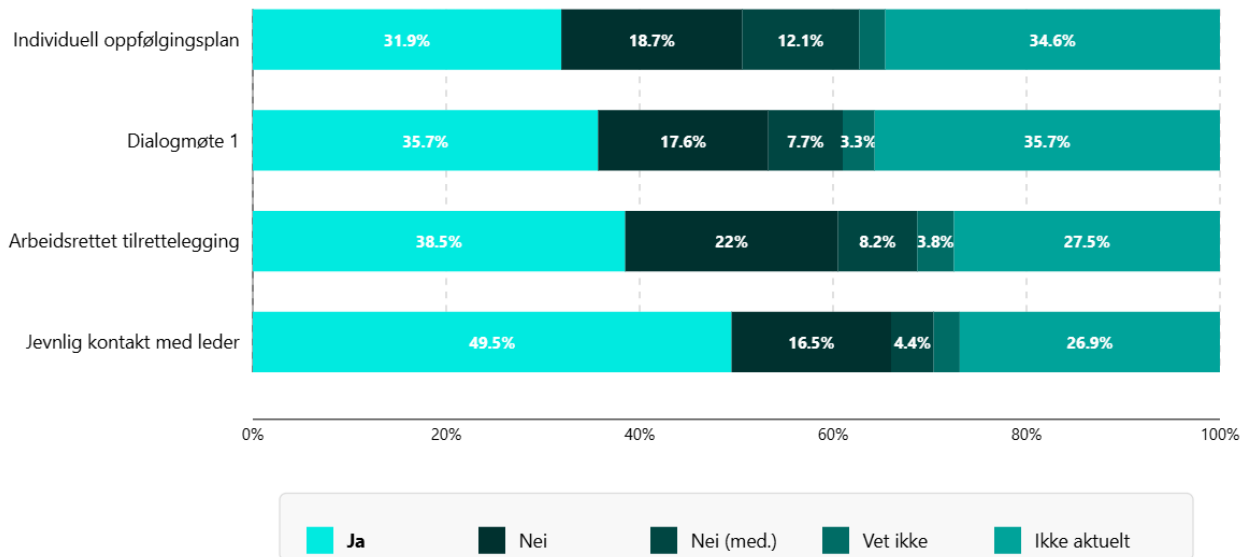
Det siste området gjelder konflikter med pårørende eller foresatte, hvor 19,6% rapporterer at de aldri opplever dette. Den største gruppen på 44,4% opplever sjeldent konflikter med pårørende, mens 28,9% opplever dette av og til. En mindre andel på 3,4% rapporterer at de ofte opplever slike konflikter, og kun 0,6% svært ofte.

Basert på disse dataene fremstår det et mønster hvor konflikthetsfrekvensen varierer betydelig mellom de ulike relasjonene. Konfliktnivået er lavest i forholdet mellom medarbeidere og ledere, noe høyere mellom medarbeidere, og betydelig høyere i relasjonene med eksterne aktører, særlig pasienter/brukere/elever. Dette kan indikere at det eksterne grensesnittet representerer en større utfordring enn det interne.

### 5.2.3. Oppfølgingstiltak under sykemelding

Til slutt i delen om sykemeldte ansatte ser vi på om ett eller flere av følgende tiltak gjennomført da den enkelte ansatte var sykemeldt. Revisjonen har tatt utgangspunkt i fire ulike tiltak som kan iverksettes ved sykefravær: individuell oppfølgingsplan, dialogmøte 1, arbeidsrettet tilrettelegging og jevnlig kontakt med leder.

Figur 17: "Ble ett eller flere av følgende tiltak gjennomført da du var sykemeldt? (n=190)"



Det er jevnlig kontakt med leder som oftest forekommer, med nesten halvparten av respondentene som rapporterer dette. 40% av respondentene har fått arbeidsrettet tilrettelegging, som er det nest mest benyttede tiltaket.

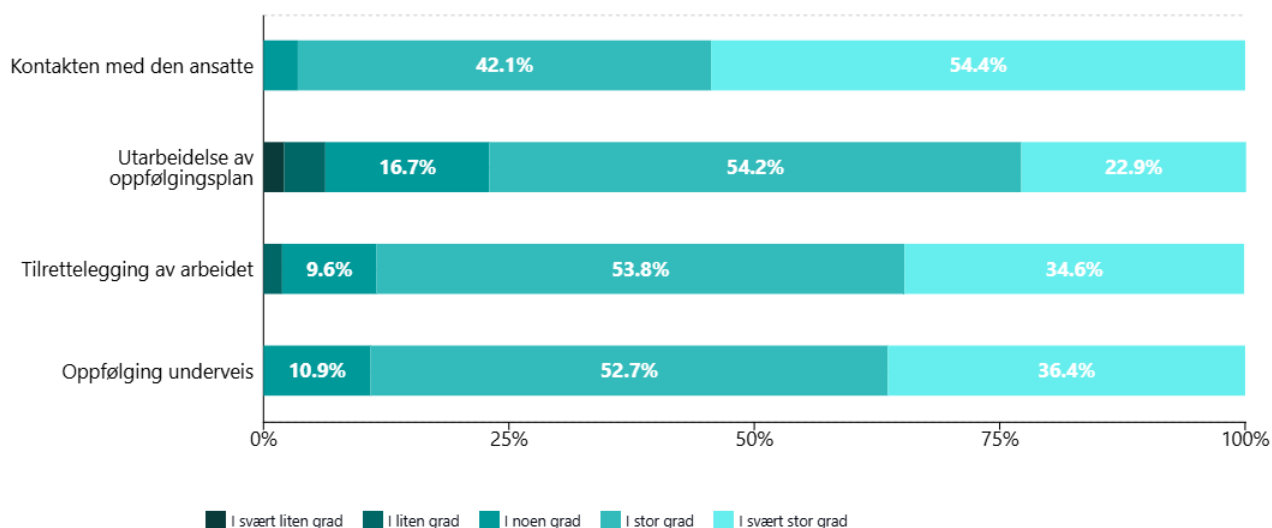
De mer formelle tiltakene – dialogmøte 1 og individuell oppfølgingsplan – har noe lavere implementeringsgrad. Det er også verdt å merke seg at disse tiltakene har høyest andel "Ikke aktuelt"-svar, dette kan indikere at mange av sykefraværstilfellene er kortvarige eller av en karakter som ikke krever disse formelle mekanismene.

Samlet sett tegner dataene et bilde av at jevnlig kontakt med leder er den vanligste formen for oppfølging, mens mer formaliserte tiltak brukes mer selektivt.

#### Ledernes oppfatning av sykefraværsoppfølging

Diagrammet viser spørsmål rundt ulike aspekter ved oppfølging av ansatte blant ledere og partssamarbeidet i Modum kommune. Områdene som er kartlagt er: kontakten med den ansatte, utarbeidelse av oppfølgingsplan, tilrettelegging av arbeidet og oppfølging underveis.

Figur 18 «Ansatte (ledere og tillitsvalgte) som har vært involvert i oppfølging av sykemeldte - I anledning denne oppfølgingen, hvordan vurderer du» (n=58)



Diagrammet over viser generelt mer positive resultater enn foregående som etterspurte ressurser og kapasitet. Det tyder på at selve *oppfølgingsarbeidet* oppleves som bedre fungerende enn rammebetingelsene (tid, ressurser og verktøy) som ble vist i diagrammet som viste resultatene for kapasitet, ressurser og støtte.

Kontakten med den ansatte fremstår som det sterkeste området, med over halvparten (54,4%) som oppgir at dette fungerer i svært stor grad. Dette tyder på at den direkte kommunikasjonen med sykmeldte ansatte oppleves til å være prioritert og fungerer relativt godt.

Tilrettelegging av arbeidet og oppfølging underveis viser også relativt gode resultater, med henholdsvis 34,6% og 53,8 % som svarer i svært stor grad. Dette indikerer at lederne oppfatter at når oppfølgingen først er i gang, så gjøres det en innsats for å justere arbeidet og følge opp den sykemeldte kontinuerlig.

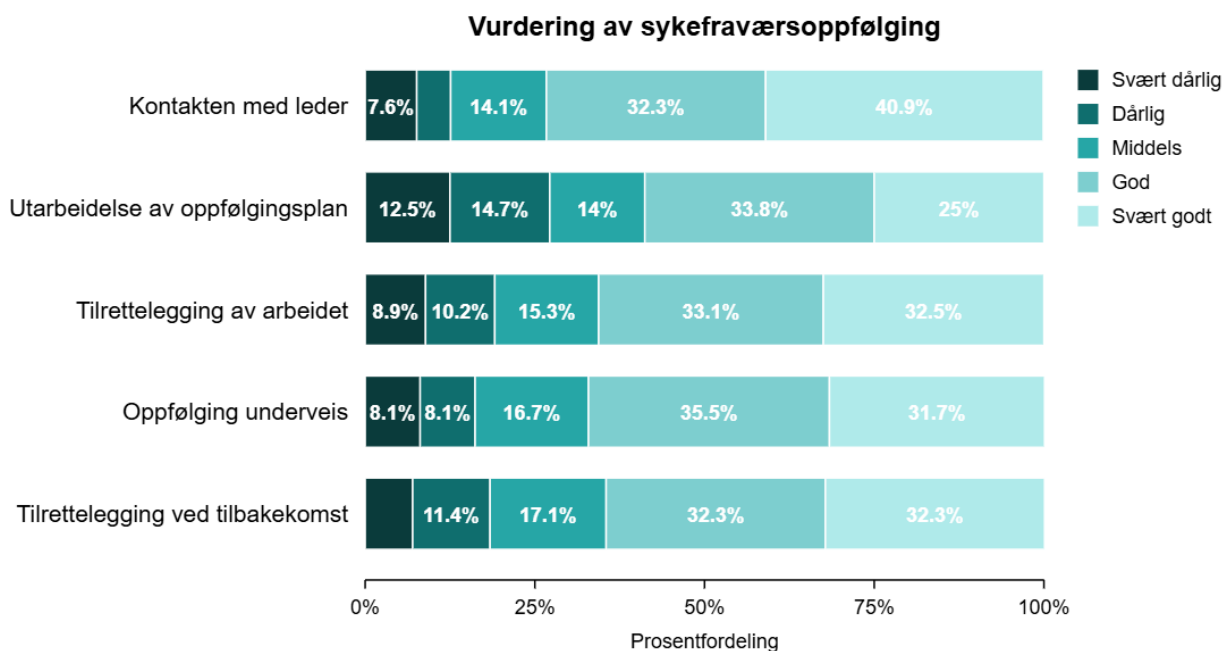
Utarbeidelse av oppfølgingsplan har noe mer variasjon i svarene og representerer det området med størst potensial for forbedring, men selv her viser resultatene i stor grad skjevhet mot at arbeidet innenfor områdene vurderes bra.

### ***Ansattes oppfatning av leders oppfølging***

Leders betydelige rolle i oppfølgingen av syke og sårbare ansatte beskrives av en av kommunens hovedtillitsvalgte slik:

*«Ledelse er helt avgjørende for å forebygge sykefravær og bygge tillit i organisasjonen, særlig mellom ansatte og ledere. Selv om dette kanskje ikke hindrer sykdom, virker det som en beskyttende faktor [...] Noen steder fremheves fortsatt fruktkurver, massasjestoler og sosiale tiltak som positive, men vi ser at dette ikke har stor effekt. Det handler mer om psykologisk trygghet og emosjonell sikkerhet.»*

Figur 19 "I anledning oppfølgingen rundt sykemeldingen, hvordan vurderer du:" (n=190)



Resultatene viser i hovedsak positiv vurdering av sykefraværsoppfølgingen i organisasjonen, med et klart flertall av positive svar i alle kategorier. "Kontakten med leder" fremstår som det sterkeste punktet i oppfølgingsarbeidet, med 73 % positive vurderinger. "Utarbeidelse av oppfølgingsplan" er området med lavest tilfredshet, selv om det fortsatt har 58 % positive vurderinger. Det er også området med høyest andel negative vurderinger (27 %).

De øvrige tre kategoriene - "Tilrettelegging av arbeidet", "Oppfølging underveis" og "Tilrettelegging ved tilbakekomst" - har alle relativt like vurderinger med mellom 64 % og 67 % positive svar.

I alle intervjuer som ble gjennomført med representanter fra partssamarbeidet tematiserte revisjonen de ansattes opplevelse av sine lederes oppfølging. Intervjuene peker i forskjellige retninger, enkelte avdelinger opplever ledere som er nære og lette å koble på, mens andre avdelinger opplever ledere som er langt unna og vanskelig å koble på. Ett moment som gjentatte ganger trekkes frem er at mange ledere har ansvaret for særlig mange ansatte. Under flere av disse intervjuene trekkes det frem at de ansatte opplever at sykefraværsoppfølging tar opp uforholdsmessig stor tid i deres hverdag. På motsatt side rapporteres det fra små enheter om sårbarheten ved at man kun har en tilgjengelig leder:

*«når leder er syk, har vi ingen å støtte oss til, ingen som kan være assisterende, ingen som har oversikten som den personen har – det gjør oppfølging av sykefravær utfordrende. I perioder med langtidsfravær blir situasjonen sårbar ettersom hun er den eneste med personalansvar, hvilket også kompliserer oppfølgingen av sykefravær».*

### Ulikheter i oppfatning mellom ledere og ansatte

Direktesammenligninger av spørsmålene mellom ansatte og ledere peker på en viss ulikhet mellom lederes og ansattes oppfatning av arbeidet. For kontakten med leder rapporterer ansatte i 73,2 % av tilfellene at kontakten har vært god eller svært god under sykemeldingen, mens ledere rapporterer det samme i 96,5 % av tilfellene.

Under følger en oversikt over lederes og ansattes svar på om de ulike sidene ved sykefraværarbeidet har vært «Svært godt» eller «godt» i prosent (Merk at det er forskjeller i utvalgsstørrelse).

Figur 20 Matrise sammenligning ansatte og leders oppfatning

|                                    | Ansattes oppfatning | Lederes oppfatning | Prosentpoeng forskjell i oppfatning |
|------------------------------------|---------------------|--------------------|-------------------------------------|
| <b>Kontakt mellom leder/ansatt</b> | 73,2 %              | 96,5 %             | <b>23,3 %</b>                       |
| <b>Tilrettelegging</b>             | 65,6 %              | 88,4 %             | <b>22,8 %</b>                       |
| <b>Underveisoppfølging</b>         | 67,2 %              | 89,1 %             | <b>21,9 %</b>                       |
| <b>Oppfølgingsplan</b>             | 58,8 %              | 77,1 %             | <b>18,3 %</b>                       |

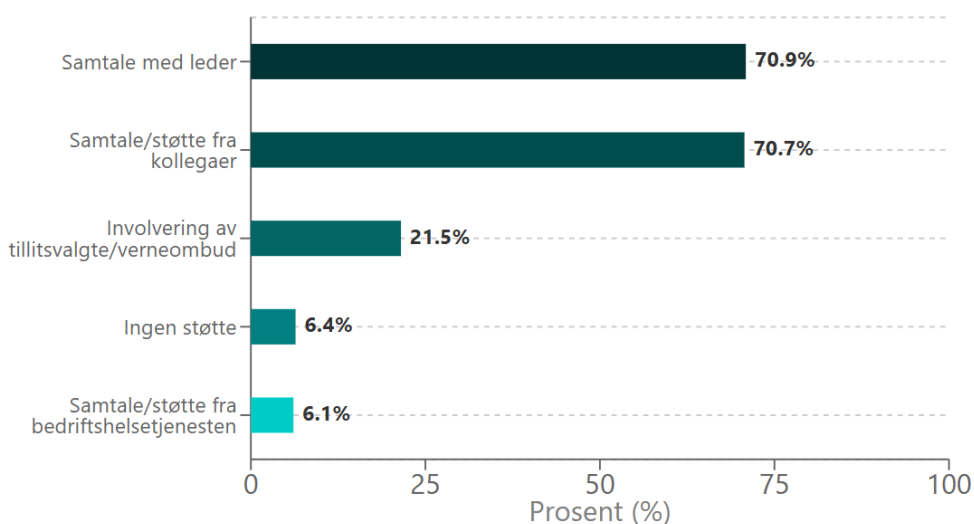
Direktesammenligningene av spørsmålene mellom ansatte og ledere peker på en merkbar ulikhet mellom lederes og ansattes oppfatning av arbeidet med sykefraværsoppfølging. For kontakten med leder rapporterer ansatte i 73 % av tilfellene at kontakten har vært god eller svært god under sykemeldingene, mens ledere rapporterer det samme i 96 % av tilfellene. Dette representerer en forskjell på 23 prosentpoeng.

Funnene viser et gjennomgående mønster der ledere konsekvent vurderer sin innsats høyere enn hva ansatte oppfatter. Særlig fremtredende er forskjellene knyttet til tilrettelegging (22,8 prosentpoeng forskjell) og underveisoppfølging (22 prosentpoeng forskjell). Selv ved oppfølgingsplan er det en betydelig forskjell på 18 prosentpoeng.

### Håndtering av meldte hendelser

Sentralt i arbeidet med å håndtere uønskede hendelser og konflikter er å melde fra om de når de har skjedd. Spørreundersøkelsen etterspør erfaringer fra de ansatte i de tilfeller der den enkelte har meldt fra om hendelsene og hva og hvordan dette ble håndtert.

Figur 21: "Hvis du meldte fra om hendelsene, hvordan ble dette håndtert (flere valg)» (n=414)



Samtale med leder er den mest benyttede måten å håndtere slike konflikter på, med 70 % av respondentene. Nesten like mange, 70 %, søker samtale eller støtte fra kolleger. Det er et betydelig gap til den tredje mest brukte støttekanalen - involvering av tillitsvalgte eller verneombud - som benyttes av 21 % av respondentene.

De to minst benyttede alternativene ligger på et vesentlig lavere nivå, med 6 % som oppgir at de ikke har mottatt noen støtte, og 6 % som søker samtale eller støtte fra bedriftshelsetjenesten.

Disse dataene peker i retning av at det kun er et mindretall som ikke opplever å få støtte fra enten kolleger eller ledere i etterkant av slike hendelser.

Hovedverneombud advarer dog om at meldekulturen har variert historisk sett:

*«Veien har vært lang fra å tro at alt er bra til å se avvik som en læringsmulighet. Det er fortsatt stor underrapportering. Vi på mitt nivå ser at dersom tiltak ikke implementeres umiddelbart, fører det ofte til resignasjon blant ansatte som igjen kan føre til at det ikke meldes i neste omgang».*

#### 5.2.4. Vurdering system og praksis i etatene

Revisjonen mener at Modum kommune har på plass et system for sykefraværsoppfølging i form av rutiner og avtalte oppgaver i sykefraværsoppfølgingen. Det vises imidlertid også til at det er usikkerhet knyttet til om rutinene følges, og flere setter dette i sammenheng med kapasitet og kompetanse hos ledere.

Når det gjelder de ansattes erfaringer med sykefraværsoppfølgingen i etat helse og velferd og oppvekst og utdanning, viser undersøkelsen at mange som har vært sykemeldt oppgir at de har hatt en jevnlig kontakt med leder. Det oppgis at det de formelle oppfølgingsrutinene, som utarbeidelse av oppfølgingsplan, i mindre grad brukes aktivt.

Undersøkelsen har videre kartlagt om det er noen faktorer ved arbeidsplassen som kan skape belastning, og følgelig gi en risiko for sykefravær. Av ting som trekkes frem er inneklima, støy og stress. Det er også viktig å understreke at det psykososiale arbeidsmiljøet oppleves som godt for mange ansatte i Modum kommune.

Revisjonen vil imidlertid også påpeke at det er funn på at ledere synes å legge vekt på uformelle og jevnlig kontakt med sine ansatte, også under sykefravær. Dette må vurderes positivt, og virker dempende på de svakheter knyttet til formell oppfølging.

Undersøkelsen avdekket også at det er behov for å drøfte praksis og rutiner med alle ledd i organisasjonen. Ledere og ansatte synes å ha ulike oppfatninger om graden av oppfølging, og revisjonen anbefaler kommunen å sikre at det er en felles forståelse og forventinger til dette. Etablering av standardiserte dokumenter og rutiner som beskriver og dokumenterer oppfølgingstiltak, hvor både ledere og ansatte vurderer oppfølgingsprosessen kan bidra positivt til dette.

### 5.3. Kompetanse og kapasitet

Årsmeldingen for 2022 fremmer at det gjennom hele 2022 ble arbeidet med nærvær som tema i skoler og barnehager. Barnehagene deltok i «IA Bransjeprogrammet» hvor fokus lå på arbeidsmiljø gjennom partssamarbeid og lederutvikling. Alle barnehagene deltok i opplæring om rolleforståelse og effektivt partssamarbeid. Lederutviklingsprogrammet "Effektive ledergrupper" for styrere ble avsluttet.

Det er gjennomført dialogmøter med alle partsgrupper (tillitsvalgte, verneombud og ledelse) på skolene høsten 2022. Enkelte enheter følges opp særskilt.

I Årsmelding for 2023 fremmes det at etat for Familie og oppvekst i løpet av 2023 har arbeidet videre med nærvær som tema i skoler og barnehager. Det har blitt lagt særlig vekt på arbeidsmiljø gjennom partsgruppearbeid og lederutvikling. Dialogmøter med alle partsgrupper (tillitsvalgte, verneombud og ledelse)

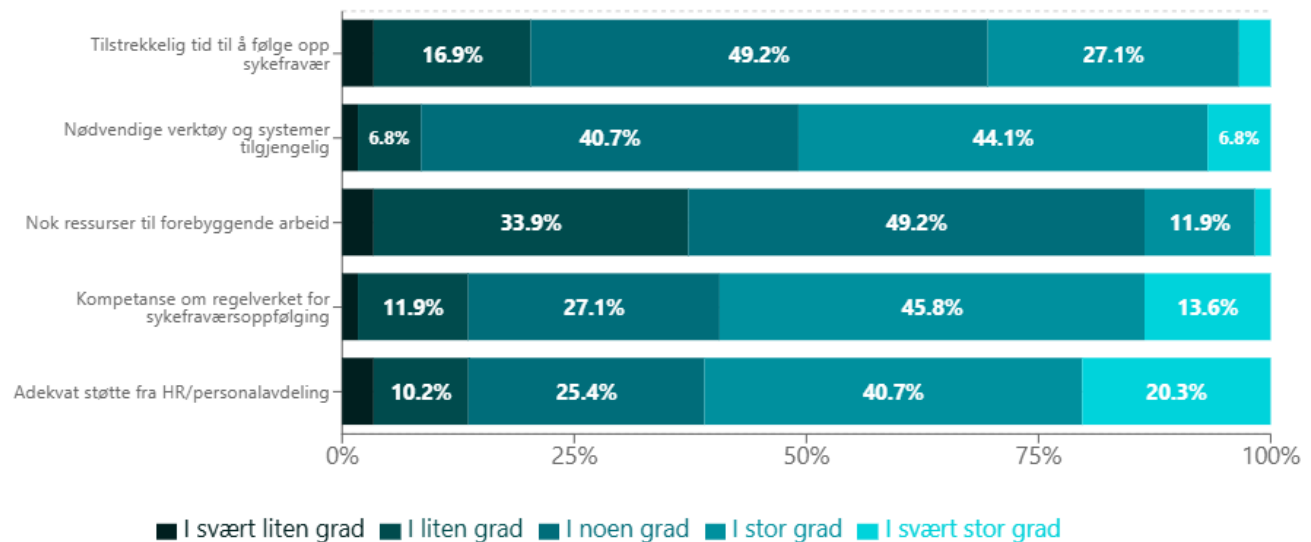
i barnehager og skoler har blitt organisert som del av det strukturerte arbeidet med arbeidsmiljø. Det trekkes frem at enkelte enheter mottar særskilt oppfølging. Systematisk arbeid utføres både med oppfølging av sykemeldte og med tiltak for å øke nærværet generelt i de ulike avdelinger.

I tillegg trekkes det frem den stadig økende oppmerksomheten og kunnskapen rundt de emosjonelle belastningene ved arbeid i barnehage og skole. Etaten trekker frem en bekymringsfull økning i antall avvik relatert til trusler og vold i grunnskolen representerer en betydelig arbeidsmiljøutfordring.

### 5.3.1. Kompetanse og ressurser hos ledere og støttefunksjoner

Diagrammet under viser spørreundersøkelsens spørsmål om en rekke ulike faktorer knyttet til sykefraværsoppfølging blant ledere og partssamarbeidet i Modum kommune. Helt konkret har vurdert hvorvidt de har: Tilstrekkelig tid til å følge opp sykefravær, nødvendige verktøy og systemer tilgjengelig, nok ressurser til forebyggende arbeid, kompetanse om regelverket for sykefraværsoppfølging, adekvat støtte fra HR-avdeling.

Figur 22: Spørreundersøkelsesspørsmål: I hvilken grad opplever du at du har?: (n=59)



Resultatene indikerer flere viktige utfordringer i organisasjonen når det gjelder sykefraværsoppfølging. Tid til oppfølging fremstår som den største utfordringen, hele 66,1% (16,9% + 49,2%) oppgir at de i liten eller noen grad har tilstrekkelig tid. Slik oppfattet tidsmangel kan være et tegn på hindre til effektiv oppfølging.

Ressurser til forebyggende arbeid er den nest største utfordringen, der 83,1% (33,9% + 49,2%) rapporterer at de i liten eller noen grad har tilstrekkelige ressurser. Verktøy og systemer vurderes også som en utfordring, der 47,5% (6,8% + 40,7%) opplever at disse i liten eller kun i noen grad er tilstrekkelige.

Det er noe mer positive resultater for kompetanse om regelverket, der 45,8% svarer "i stor grad" og 13,6 % svarer «i svært stor grad». Støtte fra HR får også gode vurderinger, med 40,7 % i stor grad, og 20,3 i svært stor grad opplever tilstrekkelig støtte.

Leder for HR i Modum kommune oppgir at det er ikke satt av særskilte ressurser som jobber med sykefravær i HR-avdelingen. HR-leder har imidlertid erfaring med å håndtere komplekse tilfeller på grunn av denne mangelen, og bistår ledere og organisasjonen generelt i dette arbeidet. HR-leder peker på at sykefravær er en

kompleks problemstilling som krever en helhetlig tilnærming, inkludert organisasjonens robusthet. HR har som ambisjon å avklare situasjoner så tidlig som mulig.

Videre peker HR-leder på at det er viktig å styrke lederne gjennom bevisstgjøring om tilgjengelige verktøy og hvordan de kan brukes i ulike situasjoner. Det er rom for forbedring her, hvor kommunen bør og kan med fordel bruke mer tid på å styrke lederne slik at de står bedre rustet til å håndtere slike situasjoner. HR vil starte et prosjekt i 2025 med en dedikert ressurs for å håndtere alle aspekter av sykefravær, med fokus på forebygging.

Det fortelles at det fremover vil være fokus være på den enkelte, men også arbeid med det systematiske, fysiske og psykososiale arbeidsmiljøet. I tillegg vil det også ses på hvordan kommunen kan styrke arbeidstakerne til å tåle arbeidshverdagen. Det vil jobbes prosessbasert og det vil arbeides for å forbedre maler og dokumentasjon. Det vil også være et stort fokus på ROS-analyser og tilrettelegginger. I tillegg vil det lages systemer og rapporter for analyse av sykefravær og opplæring i bruk av dette. Tillitsvalgte vil også involveres i dette arbeidet for å ivareta partssamarbeidet.

Representanter for partssamarbeidet i helseetaten beskriver situasjonen slik:

*«Det er for få ledere, og dette er et stort problem for tiden. Selv om vi hadde fått flere ledere, må det prioriteres og organiseres slik at lederne blir mer synlige. Avstanden mellom ansatte og ledere har økt. Lederne er sjelden til stede, og de ansatte har mindre medbestemmelse og involvering i styringen».*

Videre om den generelle sykefraværsoppfølgingen i helse og velferd:

*«Det oppleves tilfeldig om leder har tid og kapasitet til å følge opp ansatte. Oppfølging av syke medarbeidere forekommer nesten ikke, og på (avdelingen) har vi ikke hatt medarbeidersamtaler på flere år.*

Partssamarbeidet i Familie og oppvekst beskriver noen av de samme utfordringene:

*«Ledere drukner i en mengde andre lederrelaterte oppgaver. Den største skolen har 65 ansatte, noe som er mye selv med flere avdelingsledere. Det handler mer om kapasitet enn vilje og ønske. Det er spesielt krevende for ledere, da slike samtaler krever tilstedeværelse og kan bli kontraproduktive hvis de gjennomføres for raskt og bærer preg av å være en kamp mot klokka. Ledere har allerede utrolig mange oppgaver».*

Konstituert Kommunalsjef Familie og oppvekst rapporterer om ulik bevissthet om sykefraværsoppfølging blant lederne. Dette er delvis et spørsmål om hva man trives med av oppgaver. I tillegg observeres det følgende om kapasitet:

*«Opp til et visst punkt er det tilstrekkelig kapasitet, men når fraværet overstiger 10-15%, blir det for omfattende. Dette medfører mange følgekonskvenser som krever oppfølging av både nye og gamle saker, i tillegg til konsekvensene».*

Kommunalsjef Helse og velferd kommenterer også at:

*«Det er stor variasjon i antall ansatte de ulike lederne har ansvar for. I hjemmetjenesten er det mange ansatte, med to ledere og 45 årsverk på den ene siden, men samlet sett nærmer antallet seg 100 årsverk, fordelt omtrent likt mellom to grupper. Det er store forskjeller i hvordan de forskjellige områdene er rigget for å håndtere sykefravær».*

Avdelingsleder i Helse og Velferd beskriver følgende om det operasjonelle sykefraværsarbeidet:

*«Når en avdeling opplever store belastninger over kort og lang tid, øker også risikoen for plutselige og alvorlige sykmeldinger. Her mangler jeg ofte kapasitet til å sette inn støtet tidligere for å forebygge mer effektivt. Kapasitet er en begrensende faktor».*

### 5.3.2. Vurdering kapasitet og kompetanse

Funnene i undersøkelsen viser at Modum kommunes ledere har utfordringer med ressurser, tid og systemer for sykefraværsoppfølging, noe som sannsynligvis påvirker deres evne til å håndtere og redusere sykefravær effektivt. Dette er det også klare eksempler på, særlig innen etat Helse og velferd.

Revisjonen mener at kommunen bør undersøke hvorvidt ledere med personalansvar kan settes i stand til å gjennomføre de tiltak som er avtalt rundt sykefraværsoppfølging, og hvordan dette kan følges opp systematisk. Helt konkret må kommunen sikre at ledere har kapasiteten til å få gjort de tiltak som er vurdert som viktige for å målsetningene innen sykefravær. Dette oppgis også som den største utfordringen i intervjuer som er gjennomført.

## 6. Oppsummering og konklusjon

Samlet sett viser resultatene at Modum kommune har rutiner for oppfølgingsarbeidet med sykmeldte, men at det mangler tilstrekkelige ressurser, tid og systemer for å gjøre dette optimalt.

### Kommunens mål og rapportering på sykefraværarbeidet

Revisjonen har vurdert at Modum kommune har målsetninger for oppfølging av sykefravær, og at det rapporteres på disse. Imidlertid mener revisjonen at målsetningene i liten grad gir innsikt i status på det faktiske arbeidet og utfordringene rundt dette. Det anbefales derfor at Modum kommune i større grad rapporterer på det spesifikke arbeidet som utføres innen sykefraværarbeidet, både sentralt og i den enkelte etat. Dette vil kunne styrke kommunestyrets innsikt i det arbeidet som faktisk gjennomføres.

### Systemer og rutiner for forebygging og oppfølging av sykefravær/ Systemer og praksis i etatene

Det etterlatte inntrykket er at Modum kommune har hatt HMS-arbeid generelt, og oppfølging av sykefravær spesielt, som et satsningsområde. Dette viser seg i etablerte og fungerende trepartssamarbeid, samt tilbakemeldinger om godt arbeidsmiljø. Funnene tyder på at det er behov for en målrettet innsats for å øke gjennomføringsgraden av medarbeidersamtaler. Undersøkelsen viser store forskjeller mellom de to sektorene som er gjennomgått, hvor etat Helse og velferd har særlig etterslep på gjennomføring av medarbeidersamtaler. Over halvparten av de ansatte oppgir at de ikke har gjennomført en medarbeidersamtale det siste året. Revisjonen mener at en målrettet innsats for å heve gjennomføringsgraden, særlig i Helse og velferd-etaten, vil være avgjørende for å forbedre kommunens sykefraværarbeid og sikre at medarbeidersamtaler fungerer som et effektivt verktøy for tidlig intervensjon og forebygging.

Undersøkelsen avdekket også at det er behov for å drøfte praksis og rutiner med alle ledd i organisasjonen. Ledere og ansatte synes å ha ulike oppfatninger om graden av oppfølging, og revisjonen anbefaler kommunen å sikre at det er en felles forståelse og forventinger til dette.

Det fremkommer tydelig at mangler og sårbarheter må sees i sammenheng med ledernes kapasitet til å gjennomføre aktiviteter i det omfang og hyppighet som er planlagt. Disse sårbarhetene gjør seg særlig gjeldende i etat Helse og velferd. Samlet sett viser resultatene at Modum kommune har rutiner for oppfølgingsarbeidet med sykmeldte, men at det mangler tilstrekkelige ressurser, tid og systemer for å gjøre dette optimalt.

## 7. Anbefalinger

Med bakgrunn i vår gjennomgang vil vi anbefale kommunedirektøren i Modum følgende:

- Modum kommune bør vurdere å i større grad måle og rapportere på konkrete tiltak innen sykefraværsoppfølgingen
- Modum kommune bør sikre at alle ansatte i kommunen tilbys medarbeidersamtale regelmessig
- Modum kommune bør i større grad sikre at informasjon og kjennskap om sykefraværsoppfølging gis alle ansatte i kommunen
- Modum kommune bør sikre ledere med personalansvar kan settes i stand til å gjennomføre de tiltak som er avtalt rundt sykefraværsoppfølging, og hvordan dette skal følges opp systematisk.

Et utkast til rapport har blitt oversendt kommunedirektøren til uttalelse. Kommunedirektørens uttalelse datert 06.05.2025 er vedlagt rapporten..

Drammen, den 07.05.2025

Joakim Kjellnes Henriksen  
Prosjektleder

Jørund Sagedal  
Prosjektmedarbeider

Hanne Ingeborg Tømte  
Oppdragsansvarlig revisor

# Vedlegg 1 – Uttalelse fra kommunedirektøren

*Kommunedirektørens uttalelse til rapport, datert 06.05 2025*

Til

Viken kommunerevisjon IKS

Vikersund 06.05.2025

## **Forvaltningsrevisjonsrapport – Sykefravær – kommunedirektørens uttalelse**

Viken kommunerevisjons forvaltningsrevisjon er en nyttig gjennomgang av Modum kommunes arbeid med forebygging og oppfølging av sykefravær. Spesielt vil vi framheve at revisjonens kartlegginger gjennom spørreundersøkelser gir nyttig innsikt i hvordan situasjonen er i dag. Rapporten gir konstruktive innspill til vårt kontinuerlige forbedringsarbeid.

Arbeidet med sykefravær er en kontinuerlig prosess som krever et godt og forutsigbart system med kunnskap om hvilke verktøy som finnes og opplæring og støtte for lederne underveis. Det aller viktigste er forebygging og det å skape en robusthet både i organisasjonen, men også for den enkelte arbeidstaker.

Revisjonens konklusjoner peker i hovedsak på at Modum kommune har rutiner for oppfølgingsarbeidet, men at det mangler tilstrekkelige ressurser, tid og systemer for å gjøre dette optimalt. Det pekes særlig på knappe ledelsesressurser til å gjennomføre aktiviteter, og at det over tid har vært en noe manglende gjennomføring av medarbeidersamtaler.

Modum kommune har stramme økonomiske rammer, og ser at dette også vil være en utfordring fremover. Dette tilsier at man ikke kan regne med å sette av økte ledelsesressurser til dette arbeidet fremover.

Når det gjelder medarbeidersamtaler, vil vi jobbe for at dette i større grad blir gjennomført jevnlig og systematisk. Vi ønsker å knytte en kommentar til at Modum kommune ikke har hatt et direkte fokus på sykefravær i medarbeidersamtaler, men mer indirekte gjennom samtaler om den enkeltes arbeidsmiljø, herunder trivsel/samarbeid og evt. behov for tilrettelegging eller tilpasninger for å oppnå ønskede resultater/utvikling. Vi har også andre fora som vernerunder og samtaler/aktiviteter som knytter seg direkte mot sykefravær og/eller forebygging av dette som i større grad enn en medarbeidersamtale skal ivareta denne problematikken.

Modum kommune kjenner seg i stor grad igjen i funnene og konklusjonene som er gjort, og har allerede iverksatt noen tiltak basert på et relativt høyt sykefravær over tid kombinert med bestilling fra kommunestyret:

- Alle enheter rapporterer månedlig på sykefravær gjennom Framsikt. Dette gir oss bedre oversikt og nye muligheter til å holde et større fokus på sykefravær og bedre analyse og rapportering.
- Det er iverksatt et prosjekt med dedikerte ressurser fra HR-avdelingen hvor hovedfokus vil være å styrke og sette lederne i stand til å jobbe mer systematisk med sykefraværet i egen avdeling. Dette innebærer utarbeidelse av prosess for sykefravær, herunder gjennomgang og endring av maler og

skjema, verktøy for analyse av fravær og støtte og bistand til ledere. Det vil også være fokus på informasjon og forutsigbarhet både for ledere og ansatte, og et økt fokus på forebygging av sykefravær, herunder ROS-analyser, tilrettelegging og det å jobbe systematisk forebyggende for å skape robusthet og økt resiliens i organisasjonen.

Forvaltningsrevisjonens anbefalinger tas med inn i kommunens kontinuerlige arbeid med å sørge for tilfredsstillende rutiner for forebygging og oppfølging av sykefravær.

Med hilsen



Aud Norunn Strand

Kommunedirektør

## Vedlegg 2- Revisjonskriterier

I tråd med RSK 001, Standard for forvaltningsrevisjon, skal revisor utforme revisjonskriterier for hver forvaltningsrevisjon<sup>3</sup>. Kilder til revisjonskriterier skal presenteres for revidert enhet, og enheten skal gis anledning til å komme med innspill. I det videre skal revisjonskriterier være utledet fra autorative eller anerkjente kilder innenfor det reviderte området. Kriteriene skal være relevante, konkrete og i samsvar med de kravene for som gjelder for reviderte enhet innenfor den aktuelle tidsperioden.

Som kilder for revisjonskriteriene har vi i hovedsak benyttet arbeidsmiljøloven, kommuneloven, folketrygdloven, forskrift om organisering, ledelse og medvirkning og internkontrollforskriften. I tillegg har det blitt brukt normative og preskriptive føringer hentet fra autorative kilder som blant annet KS, Arbeidstilsynet og Nav.

Kriteriene er ikke nødvendigvis uttømmende for ethvert krav som stilles til alle sider av kommunenes arbeid med sykefravær. Kriteriene er oppstilt etter revisjonens vurdering av hva som er det sentrale, basert på en vurdering av tjenesteområdets egenart og det aktuelle regelverket.

### 7.1. Kommunens målsettinger og rapportering på sykefraværsområdet

Problemstilling 1:

Har kommunen klare mål og hensiktsmessig rapportering på arbeidet med å redusere sykefravær?

Utlede revisjonskriterier:

- Kommunen skal ha mål som er definerte og målbare for sykefraværsarbeidet
- Kommunen skal rapportere på mål og status for sykefraværsarbeidet til kommunestyret

#### 7.1.1. Definerte, målbare mål for sykefraværsarbeidet

Kommunens arbeid med å definere og følge opp mål for sykefraværsarbeidet er forankret i flere sentrale lover og forskrifter. I tillegg foreligger der føringer og forventninger til god praksis fra blant annet KS, NAV, Arbeidstilsynet, IA-avtalen og STAMI.<sup>4</sup>

Sentralt for dette arbeidet står kommuneloven<sup>5</sup>, hvor § 13-1 pålegger kommunedirektøren ansvaret for å sikre at administrasjonen drives i samsvar med gjeldende lover, forskrifter og overordnede instruksjoner. Dette innebærer en plikt til å etablere systematisk styring og kontroll som sikrer at kommunen når sine mål og overholder lovkrav.<sup>6</sup> Videre presiserer kommunelovens § 25-1 kravet om internkontroll. Her fokuseres det særlig på måloppnåelse og etterlevelse av vedtatte standarder, hvor det spesifikt fremheves at internkontrollen skal være «systematisk og tilpasses virksomhetens størrelse, egenart, aktiviteter og risikoforhold». I en presisering fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet i 2022 fremheves betydningen av systematisk til å menes: «at arbeidet med internkontrollen ikke skal være tilfeldig, hendelsesbasert eller spontant».

Fra nasjonalt hold står også føringene i IA-avtalen sentralt i arbeidet med forebygging av sykefravær og frafall.<sup>7</sup> «Gjennom å jobbe godt og systematisk med å forebygge og redusere sykefravær og frafall, skal virksomhetene være med på å skape gode inkluderingsarenaer i arbeidslivet». Det rettes i særskilt grad innsats mot langtidssykefraværet som: «utgjør den største delen av sykefraværet i Norge, og øker også risikoen for varig

frafall fra arbeidslivet», og at partene retter særlig innsats mot lange og/eller hyppige gjentakende sykefraværene.

For en samlet beskrivelse for arbeidsgivers endelige ansvar kan man se til STAMIs faktabok om arbeidsmiljø<sup>8</sup>:

Internkontrollforskriften gir bestemmelser om at den som er ansvarlig for virksomheten, plikter å sørge for systematisk oppfølging av gjeldende lovbestemte krav til helse, miljø og sikkerhet. Loven vektlegger samtidig arbeidstakermedvirkning. HMS-arbeidet skal utføres i samarbeid med arbeidstakerne og de tillitsvalgte, og både verneombudet og arbeidsmiljøutvalget er gitt omfattende oppgaver i helse- og sikkerhetsarbeidet. (2021, s. 190)

Internkontrollforskriften gir bestemmelser om at den som er ansvarlig for virksomheten, plikter å sørge for systematisk oppfølging av gjeldende lovbestemte krav til helse, miljø og sikkerhet. Loven vektlegger samtidig arbeidstakermedvirkning. HMS-arbeidet skal utføres i samarbeid med arbeidstakerne og de tillitsvalgte, og både verneombudet og arbeidsmiljøutvalget er gitt omfattende oppgaver i helse- og sikkerhetsarbeidet. (2021, s. 190)

Internkontrollforskriftens<sup>9</sup> § 5 (pkt. 4) stiller tydelige krav om at den enkelte virksomhet skal fastsette mål for sitt HMS-arbeid. I sine kommentarer til internkontrollforskriften fremmer Arbeidstilsynet at målene: «er en viktig forutsetning for planer og aktivitet, og bør settes så konkret som mulig. Målsettinger av mer overordnet karakter må også fastsettes. Mål skal dokumenteres skriftlig». <sup>10</sup> I tillegg skal virksomheten sørge for at arbeidstakerne medvirker slik at samlet kunnskap og erfaring utnyttes i utformingen av dette arbeidet.

For å vurdere hvorvidt kommunens resultatmål på sykefraværsområdet er hensiktsmessige til sin bruk vil revisjonen vurdere de opp mot SMARTE-kriterier for målsettinger<sup>11</sup>. Resultatmål beskrives ofte ut ifra om de oppfyller kriteriene i SMARTE mål. Følgende definisjoner i tekstboks er hentet fra DFØs veileder «Resultatmåling – Mål- og resultatstyring i staten», samt DFØs fagsider om offentlige anskaffelser:

Figur 5 Beskrivelse av SMARTE- modellen

#### Spesifikke

Resultatmålene må være tydelig definert slik at det er en felles forståelse rundt hva som skal oppnås. Mål som kommunen setter, bør være tydelige og konkrete, uten rom for tvetydighet. Målsettingene bør beskrive nøyaktig hva som skal oppnås. For eksempel, i stedet for et generelt mål om «å redusere sykefravær,» bør kommunen formulere spesifikke mål som «å redusere langtidsfravær i helsesektoren med 5 % innen to år.»

#### Målbare

Det må være mulig å måle i hvilken grad kommunen og underliggende etater når sine resultatmål. For at kommunen skal kunne vurdere fremdrift og suksess, må målene være målbare. Dette innebærer å ha klare kriterier for hvordan fremdriften skal dokumenteres. Det kan være konkrete prosentmål for reduksjon i sykefravær eller bestemte tall for hvor ofte rapporter eller kontrollhandlinger skal utarbeides/ gjennomføres. Dette gjør det mulig å følge utviklingen over tid og justere tiltakene deretter. Målinger kan være både kvantitative og kvalitative.

#### Aksepterte

Resultatmålene må oppleves som riktige, relevante og interessante å arbeide etter, og bør fastsettes etter dialog mellom over- og underordnet nivå. Målene må være akseptable og oppnåelige for de som skal gjennomføre dem, med god forankring i organisasjonen. Det betyr at de ansatte, ledelsen og andre

involverte aktører må være enige om målenes relevans og gjennomførbarhet. Akseptable mål er typisk forankret i kommunens strategier og involverer samhandling med ansatte og tillitsvalgte.

#### **Realistiske**

Ambisjonsnivået må ikke settes høyere enn at det oppleves som mulig å innfri kravene innenfor tilgjengelige ressurser, tid og kompetanse, samtidig som det gir noe å strekke seg etter. Kommunen må ta hensyn til sin organisatoriske kapasitet, tilgjengelige budsjettmidler og personalressurser når de setter mål. For eksempel, et mål om å redusere sykefraværet med 50 % på kort tid kan være urealistisk, mens et mål om en gradvis reduksjon på 5-10 % over en periode kan være mer gjennomførbart. Målsettinger bør i tillegg ta innover seg nasjonale trender, som generelle forskjeller i fraværsnivå mellom sektorer og tjenester.

#### **Tidfestede**

Resultatmålene må ha en klar tidsramme som gjør det mulig å vurdere når målet skal være nådd. En tidsfrist skaper en forpliktelse til å handle, og gir en struktur for evaluering av fremdriften. Dette kan inkludere spesifikke datoer for når delmål skal være oppnådd, og når endelige mål skal evalueres.

#### **Enkle/Evaluerbare**

Resultatmålene må være enkle å forstå og måle. I tillegg skal de være mulige å evaluere slik at kommunen kan vurdere om de er oppnådd og hva som eventuelt må justeres. Dette betyr at det bør etableres systemer for oppfølging og evaluering av målsettingene. En ringvirkning av slike mål er at det er mulig å lære av erfaringer og tilpasse strategier basert på hva som fungerte og hva som ikke gjorde det.

### **7.1.2. Systematisk rapportering i sykefraværsarbeidet**

Kommuneloven § 25-1 pålegger som tidligere beskrevet kommunedirektøren å gjennomføre internkontroll for å sikre at lover og forskrifter følges. Kommunedirektørens rapportering til kommunestyret reguleres i § 25-2, hvor det fremkommer at: «Kommunedirektør skal rapportere til kommunestyret og fylkestinget om internkontroll og om resultater fra statlig tilsyn minst én gang i året». Hensikten bak bestemmelsen er å sikre at kommunestyret skal få viktig informasjon om administrasjonens arbeid og kommunens virksomhet som helhet, slik at de lettere kan følge opp sitt overordnede ansvar for kommunens virksomhet. Det er kommunestyret som beslutter omfanget og hyppigheten av slik rapportering, utover én gang i året<sup>12</sup>. I det videre plikter også folketrygdloven<sup>13</sup> § 25-2 alle arbeidsgivere å føre statistikk over sykefravær og fravær ved barns sykdom.

En forutsetning for at internkontroll utføres *systematisk* er at den består av et planmessig arbeid som følges opp jevnlig og ved behov. Utvalget bak nåværende kommunelov drøftet en rekke av de bakenforliggende formålene og hensynene bak internkontrollen og trakk særlig frem: «Ett slikt mål er at god internkontroll kan bidra til å gjøre kommunenes drift mer målrettet og effektiv, noe som blant annet er viktig for å sikre effektiv og god bruk av offentlige midler og for å redusere risikoen for misligheter og korrupsjon».<sup>14</sup>

KS' veileder til kommunedirektørens internkontroll fremmer at de fleste kommuner har etablerte former og frekvenser for rapportering på blant annet sykefraværsmrådet.<sup>15</sup> Slik rapportering kjennetegnes gjerne av at informasjon sendes fra lavere organisasjonsnivå, fra lokale tjenesteledere, via etats-/kommunalsjefer til kommunaldirektør og så eventuelt videre til folkevalgt nivå. Langs denne kjeden vil det vanligvis skje en

filtrering og sammenstilling av informasjonen. Ikke alle detaljer er like sentrale eller vesentlige, og det er derfor behov for å aggregere informasjonen. Slik sammenstilling av det detaljerte bildet vil redusere informasjonsmengden, og gjøre det lettere å se helheten og hva som er viktigst.

Den overordnede hensikten bak slik rapportering er å sette kommunestyret i stand til å ivareta sitt ansvar for kommunens samlede virksomhet i henhold til kommunelovens § 22-1. Fra Kommunal- og moderniseringsdepartementets veileder «Internkontroll i kommunesektoren» (2021) beskrives det at slik rapportering skal dreie seg om: «systemer, rutiner og løpende internkontrollarbeid. Det skal også rapporteres om systemer, rutiner og løpende internkontrollarbeid. Videre skal det sies noe om hvordan kommunen arbeider med å følge opp eventuelle avvik/lovbrudd». <sup>16</sup> For å oppfylle sin intensjon må dermed rapporteringen være egnet til å fungere som beslutningsstøtte for videre planlegging og ressursallokering for kommunestyret.

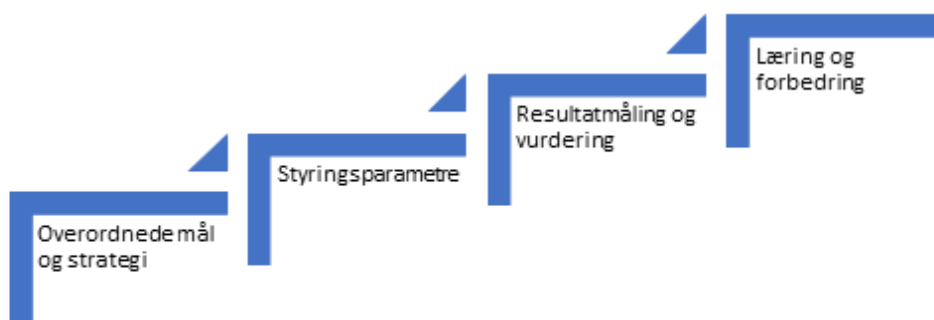
For å kunne vurdere hvorvidt kommunens rapportering på sykefraværsområdet er hensiktsmessig kan man se til bruken av mål- og resultatstyring. Dette defineres som: «Å sette mål for hva virksomheten skal oppnå, å måle resultater og sammenligne dem med målene, og bruke denne informasjonen til styring, kontroll og læring for å utvikle og forbedre virksomheten». <sup>17</sup>

Dette arbeidet tar utgangspunkt i dannelsen av overordnede mål og strategier for måloppnåelse. Målene og strategien danner utgangspunktet for å definere hvilke resultater som skal måles og følges opp. Mål og strategi kan i dette tilfellet komme fra flere interessenter, enten som del av kommunestyrets mål for kommunen, eller som administrasjonens målsettinger.

Målene og strategiene blir ytterligere konkretiserte gjennom *styringsparametere*. Disse beskriver direkte eller indirekte til hvilken grad virksomheten når sine mål. Videre fastsettes ambisjonsnivået for hvilke resultater som skal oppnås knyttet til de aktuelle styringsparametere. Når dette er fastsatt vil målinger og vurderinger knyttet til parameterne indikere hvorvidt iverksatte tiltak er gode og hensiktsmessige, og om målene er nådd. Sentralt i dette blir sammenligninger med tidligere resultater, overordnet og for lignende organisasjoner.

Fjerde steg omhandler lærings- og forbedringsarbeid. Dette muliggjør løpende iverksettelse av tilpasnings- og forbedringstiltak i virksomhetene. Sentralt i dette vil være at rapporteringer *gjøres ofte nok* til at resultater kan formidles og drøftes. Etter slike diskusjoner vil ledelsen måtte ta beslutninger om videre oppfølging – blant annet om tiltak og virkemidler bør endres og om det er behov for videre analyser og evaluering. Styringsparametere eller ambisjonsnivå kan i enkelte tilfeller måtte justeres.

Figur 6: Mål- og resultatstyring i trappetrinnmodell



Hensiktsmessighet i rapportering til kommunestyret forstås derfor som et samspill mellom de overstående trinnene. Slik sett er god rapporteringsskikk å forstå som samspillet mellom målsettinger, strategier og målinger på den ene siden, og vurderinger, evalueringer, læring og forbedring på den andre siden. Samlet vil rapportering som inneholder *nok* informasjon fra stegene over, føre til at kommunestyret har nok informasjon og innblikk i tilstanden til kommunens arbeid innenfor området.

## 7.2. Kommunens systemer og rutiner for forebygging og oppfølging av sykefravær og praksis i etatene

### *Problemstilling 2:*

- I hvilken grad er det etablert tilstrekkelige systemer og rutiner som tilrettelegger for forebygging og oppfølging av sykefravær?

### *Problemstilling 3:*

- I hvilken grad etterleves kommunens systemer og rutiner for forebygging og oppfølging av sykefravær i utvalgte enheter?

### 7.2.1. Utlede revisjonskriterier:

- Kommunen skal gjennomføre dialogmøter og involvering av arbeidstakerrepresentanter og ansatte
- Kommunen skal ha rutiner og system for sykefraværsoppfølgingen som er kjent for ledere og ansatte
- Kommunens ledere med personalansvar må ha kapasitet og kompetanse til å følge opp det løpende arbeidet innen arbeidsmiljø og sykefravær

Som beskrevet tidligere har kommunen i henhold til arbeidsmiljøloven § 3-1 plikt til å sikre et systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid på alle plan i virksomheten, i tillegg krever kommuneloven § 25-1 at kommunen skal ha internkontroll med administrasjonens virksomhet. Herunder forstått som at kommunen skal overvåke, vurdere og delta i det løpende sykefraværsarbeidet. Dette understøttes av arbeidsmiljølovens § 3-1, pkt 2, bokst. c som plikter arbeidsgiver til å: «kartlegge farer og problemer og på denne bakgrunn vurdere risikoforholdene i virksomheten, utarbeide planer og iverksette tiltak for å redusere risikoen».

Videre blir kapittel 4 i arbeidsmiljøloven, "Krav til arbeidsmiljøet" relevant. Flere av bestemmelsene fastsetter krav til et forsvarlig arbeidsmiljø. Ved omstillinger som påvirker arbeidstakerens situasjon, plikter arbeidsgiver å sørge for at nødvendig informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling gis for å oppfylle lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø (§ 4-2). I § 4-3 utledes det krav til det psykososiale arbeidsmiljøet, forstått som at arbeidstaker skal beskyttes mot trakassering, vold, trusler og andre uheldige belastninger i kontakt med andre. I tillegg setter loven (§§ 4-4, 4-5) klare krav til at det fysiske arbeidsmiljøet skal være trygt, med hensyn til helse, miljø, sikkerhet og velferd. Loven skiller dermed mellom det psykososiale og det fysiske arbeidsmiljøet.<sup>18</sup>

For å ivareta arbeidsmiljøet, og drive forebyggende arbeidsmiljøarbeid må derfor kommunen finne virkemidler og tiltak som kan bidra til å fjerne/ redusere risikofaktorer for sykdom, helseskade og andre belastninger i det fysiske og psykososiale arbeidsmiljøet. Dette fremmes videre i aml § 4-1: «Arbeidsmiljøet i virksomheten skal være fullt forsvarlig ut fra en enkeltvis og samlet vurdering av faktorer i arbeidsmiljøet som kan innvirke på arbeidstakernes fysiske og psykiske helse og velferd».

### 7.2.2. Dialog og involvering

Arbeidsmiljøloven § 3-1 krever at arbeidsgiver skal sørge for systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid på alle plan i virksomheten, i samarbeid med arbeidstakerne og deres tillitsvalgte. Dette inkluderer gjennomføring av dialogmøter og involvering av arbeidstakerrepresentanter og ansatte for å sikre et godt arbeidsmiljø og forebygge sykefravær.

Arbeidsmiljøloven § 4-2 om krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling stiller krav om at arbeidstakere skal gis mulighet for faglig og personlig utvikling, at arbeidet skal organiseres med hensyn til den enkeltes arbeidsevne, og at det skal gis tilstrekkelig informasjon og opplæring. § 2-3 pålegger arbeidstakere å medvirke ved utforming, gjennomføring og oppfølging av virksomhetens HMS-arbeid, mens § 3-1 pålegger arbeidsgiver å sørge for systematisk arbeid med forebygging av sykefravær. I § 4-6 stilles det krav om individuell tilrettelegging for arbeidstakere med redusert arbeidsevne. Gjennom medarbeidersamtaler kan slik tilrettelegging planlegges og følges opp på en strukturert måte, før eventuelle helseproblemer utvikler seg til sykefravær. Medarbeidersamtaler kan være et virkemiddel for å skape en formalisert arena der denne gjensidige plikten til medvirkning og systematisk forebygging kan utøves i praksis, og er et konkret verktøy for å systematisere denne dialogen og sikre at disse lovkravene oppfylles.

Arbeidstilsynet viser til at medarbeidersamtaler er et verktøy for å sikre medvirkning og involvering for arbeidstakere.

### 7.2.3. Rutiner og system for sykefraværsoppfølging

Arbeidsmiljøloven § 3-1 pålegger arbeidsgiver å sørge for systematisk arbeid med forebygging og oppfølging av sykefravær.

Folketryktdoven § 8-7 beskriver arbeidsgivers ansvar ved sykefravær, inkludert å tilrettelegge arbeidet for den sykemeldte og å utarbeide en oppfølgingsplan<sup>3</sup>. Arbeidsgiver skal også gjennomføre dialogmøter med den sykemeldte og NAV for å sikre en god oppfølging.

Arbeidsmiljøloven § 3-1 krever at arbeidsgiver skal dokumentere oppfølgingen av sykefravær og sørge for at frister for oppfølgingsplan og dialogmøter overholdes. Dette sikrer at oppfølgingen er systematisk og at arbeidstakeren får den nødvendige støtten.

Forebyggende arbeidsmiljøarbeid handler om tiltak for å forhindre risikoforhold og redusere sykefravær. Primærforebygging gjelder tiltak for å unngå problemer før de oppstår, mens sekundærforebygging begrenser varigheten av skader eller sykdommer når de allerede har oppstått. En ansatt kan for eksempel trenge endringer i arbeidsinnholdet midlertidig eller permanent<sup>19</sup>. Når en arbeidstaker er blitt sykmeldt, er målet å legge til rette for at arbeidstakeren kommer tilbake til jobb. Arbeidsgiveren har ansvaret for å legge til rette for dette. Arbeidsgiveren skal også forebygge at nye arbeidsrelaterte sykefravær oppstår.

### 7.2.4. Kapasitet og kompetanse til å følge opp arbeidsmiljø og sykefravær

Arbeidsmiljøloven § 3-5 pålegger arbeidsgiver å sørge for at ledere med personalansvar har tilstrekkelig opplæring i helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid. Dette inkluderer kompetanse til å følge opp det løpende arbeidet innen arbeidsmiljø og sykefravær, slik at de kan ivareta arbeidstakernes helse og trivsel.

## Vedlegg 3 – RSK 001 – Standard for forvaltningsrevisjon

Nedenfor følger et kort resyme av RSK 001 <sup>7</sup>, med de viktigste punktene som skal følges.

*Fastsatt av NKRFs styre 12.08.2020 og gjort gjeldende som god kommunal revisjonsskikk for forvaltningsrevisjoner med oppstartsbrev sendt etter 30.09.2020.*

Standarden er bygget opp med 34 punkter bestående av grunnleggende prinsipper og revisjonshandlinger i forvaltningsrevisjon, hvor noen er anbefalinger og noen er obligatoriske krav. Standarden fastsetter normer for planlegging, gjennomføring og rapportering av forvaltningsrevisjon i kommuner, fylkeskommuner og i (fylkes)kommunalt eide selskap.

Gjennomføring av forvaltningsrevisjon er en lovpålagt oppgave i kommuner og fylkeskommuner<sup>8</sup>, og kontrollutvalget skal påse at det utføres forvaltningsrevisjon. Det skal utarbeides en plan for forvaltningsrevisjon som viser på hvilke områder det skal gjennomføres forvaltningsrevisjoner. Denne skal baseres på en risiko- og vesentlighetsvurdering, og den skal vedtas av kommunestyret eller fylkestinget selv.

Forvaltningsrevisjon innebærer å gjennomføre systematiske vurderinger av økonomi, produktivitet, regeletterlevelse, måloppnåelse og virkninger ut fra kommunestyrets eller fylkestingets vedtak og forutsetninger. Forvaltningsrevisjon skal ikke overprøve politiske prioriteringer som er foretatt av kommunens eller fylkeskommunens folkevalgte organer.

### **Krav til revisor:**

Det skal utpekes en oppdragsansvarlig for hvert oppdrag i forvaltningsrevisjon, og denne er ansvarlig for å påse at standardens krav er oppfylt. Oppdragsansvarlig revisor skal sikre at forvaltningsrevisjonen gjennomføres med tilstrekkelig kunnskap om og ferdigheter i relevante metoder, og med tilstrekkelig kunnskap om temaet som revisjonen omhandler. Revisor skal være uavhengig og objektiv ved utførelsen av sine oppgaver.

### **Bestilling og problemstilling:**

Forvaltningsrevisjonen skal gjennomføres i samsvar med kontrollutvalgets bestilling, og revisor skal vurdere om kontrollutvalgets bestilling lar seg gjennomføre. Revisor skal forsikre seg om at kontrollutvalget og revisor har lik forståelse av oppdraget, at rammene er tilstrekkelig klarlagt, og om nødvendig avklare bestillingen med kontrollutvalget.

| Punkt | Innhold                               |
|-------|---------------------------------------|
|       | Innledning                            |
| 1-3   | Krav til revisor                      |
| 4-8   | Bestilling og problemstilling         |
| 9-13  | Revisjonsdialogen                     |
| 14-15 | Revisjonskriterier                    |
| 16-19 | Metode og data                        |
| 20-22 | Vurderinger og konklusjoner           |
| 23    | Anbefalinger                          |
| 24-28 | Rapport                               |
| 29-31 | Dokumentasjon                         |
| 32-34 | Kvalitetssikring og kvalitetskontroll |

<sup>7</sup> Fastsatt av NKRFs styre 12.08.2020 og gjort gjeldende som god kommunal revisjonsskikk for forvaltningsrevisjoner med oppstartsbrev sendt etter 30.09.2020.

<sup>8</sup> LOV 2018-06-22 nr 83, Lov om kommuner og fylkeskommuner (kommuneloven), syvende del, kapittel 22 til 26, §§ 22-1 til 26-1

Revisor skal sikre at det utarbeides problemstillinger som er tilstrekkelig konkretisert og avgrenset til å kunne besvares, og at de er egnet til å besvare kontrollutvalgets bestilling. Dersom det er behov for å endre problemstillinger underveis slik at det kan ha betydning for gjennomføringen av oppdraget, skal dette avklares med kontrollutvalget.

Revisor skal utarbeides en skriftlig prosjektplan for hver forvaltningsrevisjon, som redegjør for problemstillinger, revisjonskriterier eller grunnlaget for disse, og metodebruk.

### ***Revisjonsdialogen:***

Revisor skal iverksette tiltak som er egnet til å sikre god dialog med revidert enhet, øvrige involverte og andre relevante aktører. Senest før datainnsamling starter skal revisor sende oppstartsbrev til kommunedirektøren (alt. selskapet). Som hovedregel skal det avholdes oppstartsmøte hvor det redegjøres for bakgrunn, problemstillinger, revisjonskriterier, informasjonsbehov og planlagt gjennomføring av forvaltningsrevisjonen.

Utkast til rapport skal sendes kommunedirektøren (alt. selskapet som er gjenstand for forvaltningsrevisjon), og uttalelsen skal fremgå av rapporten i sin helhet. Endelig rapport skal oversendes kontrollutvalget, med kopi til kommunedirektøren (alt. selskapet).

### ***Revisjonskriterier:***

Med utgangspunkt i problemstillinger skal revisor etablere revisjonskriterier utledet fra autoritative eller anerkjente kilder innenfor det reviderte området. Kildene skal presenteres for revidert enhet, som skal gis anledning til å komme med innspill. Revisjonskriteriene skal være relevante, konkrete og i samsvar med de kravene som gjelder for revidert enhet innenfor den aktuelle tidsperioden.

### ***Metode og data:***

Revisor skal sikre dataenes relevans (gyldighet, validitet) for problemstillingen, og datainnsamlingen skal gjennomføres på en måte som sikrer dataenes pålitelighet (reliabilitet). Metodevalg skal begrunnes og eventuelle svakheter i datamaterialet skal synliggjøres. Det skal innhentes data i tilstrekkelig omfang til å kunne gjøre vurderinger og svare på problemstillingene. Data som er fremkommet muntlig skal nedtegnes skriftlig og bekreftes av kilden. Personopplysninger skal behandles i tråd med kravene i personopplysningsloven.

### ***Vurderinger, konklusjoner og anbefalinger:***

Revisor skal vurdere innsamlede data opp mot revisjonskriteriene, og dersom det avdekkes vesentlige avvik skal det komme tydelig frem i rapporten. Vurderinger må være objektive, og med bakgrunn i disse skal revisor konkludere i forhold til problemstillingene.

Anbefalinger er ikke obligatorisk, men skal gis der dette er hensiktsmessig ut fra data, vurderinger og konklusjoner. Anbefalinger skal ikke gis i form av detaljerte løsninger.

### ***Rapport:***

Det skal skrives rapport til hvert forvaltningsrevisjonsprosjekt, og rapporten skal utformes så leservennlig som mulig med hensyn til språk og struktur.

Rapporten skal vise sammenhengen ("den røde tråden") mellom problemstillinger, revisjonskriterier, innsamlede data, vurderinger, konklusjoner og eventuelle anbefalinger, og det skal være et klart skille mellom hva som er presentasjon av data (fakta) og hva som er revisors vurderinger. Praksis eller tilstand innen det

reviderte området skal beskrives i et omfang som i tilstrekkelig grad underbygger revisors vurderinger og konklusjoner.

***Dokumentasjon:***

Forvaltningsrevisjon skal dokumenteres på en måte som er tilstrekkelig til å gi en totalforståelse av utførelsen av prosjektet, og til å underbygge revisors vurderinger og konklusjoner. Forhold som tilsier at det kan foreligge misligheter eller feil, skal dokumenteres særskilt. Det samme gjelder dersom det avdekkes åpenbare brudd på annet regelverk enn det som inngår i revisjonen. Dokumentasjon skal oppbevares i minst 10 år.

***Kvalitetssikring og system for kvalitetskontroll***

Utførelse av forvaltningsrevisjon skal kvalitetssikres, og denne skal dokumenteres. Den skal sikre at undersøkelse og rapport har nødvendig faglig og metodisk kvalitet og følger denne standard.

Revisjonsenheten skal dokumentere et system for kvalitetskontroll.



# Vi kan kommuner

**Viken kommunerevisjon IKS**

Org.nr.: 985 731 098 MVA

post@vkrevisjon.no | vkrevisjon.no

**Hovedkontor - Drammen**

Postadresse: Postboks 4197, 3005 Drammen

Besøksadresse: Øvre Eiker vei 14, 3048 Drammen

**Avdelingskontor - Hønefoss**

Postadresse: Postboks 123, Sentrum, 3502 Hønefoss

Besøksadresse: Osloveien 1, 3511 Hønefoss

**Revisjonskontor - Follo** Revisjonssystemer og praksis i oppfølging

Postadresse: Postboks 173, 1401 Ski

Besøksadresse: Parkaksen 7, 1400 Ski

**Avdelingskontor - Hallingdal**

Besøksadresse: Alfarsegen 117, 3540 Nesbyen

