



# Personalspolitikk og ansettelser

**Rapport fra forvaltningsrevisjon**  
Sauda kommune

Juni 2021

[www.kpmg.no](http://www.kpmg.no)



# Forord

Etter vedtak i kontrollutvalget i Sauda kommune 19. november 2020, sak 19/20, har KPMG gjennomført en forvaltningsrevisjon av personalpolitikk og ansettelsesrutiner i kommunen. Fokuset har vært på personalpolitikken kommunen har i forbindelse med ansettelser og tiltredelse i ny stilling.

## Oppbygging av rapporten

Våre konklusjoner og anbefalinger fremgår av rapportens sammendrag. Kapittel 1 har en innledning til rapporten. Her blir formål, problemstillinger, revisjonskriterier og metode presentert. I kapittel 2 besvarer vi problemstillingene i forvaltningsrevisjonen. Her blir fakta presentert. Våre vurderinger vil videre fremgå av kapittel 3 før vi presenterer vi våre anbefalinger i kapittel 4.

Vi vil takke Sauda kommune for god hjelp i arbeidet vårt med forvaltningsrevisjonen.

# Sammendrag

**Formålet med forvaltningsrevisjonen har vært å identifisere og vurdere kommunen sine systemer og rutiner for ansettelse og videre om disse sikrer etterlevelse av kommunens egne vedtatte rutiner/retningslinjer/regelverk, samt eksterne lover og krav.**

Undersøkelsen har vært forbedringsorientert, og hatt som formål å gi anbefalinger om tiltak dersom det ble avdekket avvik eller mulige forbedringsområder.

Under er våre vurderinger og anbefalinger.

## Vurderinger

**Store deler av ansettelsesprosessen slik den er beskrevet i kommunens interne retningslinjer og rutiner, samt i intervju fremstår i hovedsak å være i samsvar med overordnet regelverk.** Vår vurdering at det forekommer mer involvering i ansettelsesprosessen i praksis enn det som er gitt av føringer i kommunens interne dokumenter. Dette viser seg blant annet ved involvering av plassstillingsvalgte (tillitsvalgte uten plass i ansettelsesutvalget) og øvrige ansatte i kommunen. Et annet eksempel på dette er at det i rutinebeskrivelse for utlysning av stilling i Sauda kommune fremgår at enhetsleder har ansvar for å fylle ut kompetansekrav og andre bestemmelser for stillingen i utlysningsteksten. I intervjuene er vi gitt eksempler på at enhetsleder eller øverste ansvarlig for stillingen ved flere tilfeller rådfører seg med øvrige medlemmer av ansettelsesutvalget ved fastsetting av kompetansekrav.

**Vi har fått informasjon i intervjuer som tyder på at søkere vil bli bedre ivaretatt dersom den tillitsvalgte som deltar i ansettelsene har nær tilknytning til fagmiljøet som ansetter.**

Tilbakemeldingene gjelder i hovedsak sykepleiere og relaterer seg til NSF/Fagforbundet. Vår vurdering er at kommunen er bundet av avtaleverket for arbeidslivet og må forholde seg til det som er avtalt der. Det er likevel vår oppfatning at kommunen bør etterstrebe å sikre den representasjonen i ansettelsesutvalg som er mest hensiktsmessig i det enkelte tilfelle – innenfor de rammene avtaleverket gir og mekanismene det åpner for.

**Skildringer av ansettelsesprosessen er gjort tilgjengelig på kommunens egne interne sider på en adekvat måte.** Selv om vi har fått noen tilbakemeldinger om ønske om mer direkte opplæring om ansettelsesprosessene vurderer vi det som hensiktsmessig at de ansatte selv må be om det i de tilfellene det er aktuelt.

**Vi er av den oppfatning at konkrete habilitetsvurderinger tilsynelatende er adekvate, men mener likevel det er en svakhet ved kommunens ansettelsessystem at det ikke er klarere rutiner for håndtering av habilitet og dokumentering av vurderingen i de tilfeller habiliteten til tjenstepersonene må vurderes.** I en liten kommune med tette bånd er det større risiko for utfordringer med habilitet knyttet til ansettelsesprosesser. Vi er derfor av den oppfatning at det vil skape større trygghet i saksbehandlingen om vurderingene dokumenteres i de tilfellene det gjøres habilitetsvurderinger.

**Kommunen har ikke fast evaluering av ansettelsesprosessene.** Det er vår vurdering at kommunen burde gjennomføre periodisk evaluering av ansettelsesprosessene, f.eks. etter det er gjennomført store ansettelsesprosesser i oppvekstsektoren på høsten, eller en gang i året for helsesektoren.

**Det stilles få krav til dokumentasjon av ansettelsesprosessen i kommunens interne retningslinjer og rutiner.** Revisjonen har også funnet at dokumentasjon av tilsettingssakene er varierende, og at det i majoriteten av tilsettingssakene er gjennomgående mangel på dokumentasjon av referansekontroll, intervjureferater og innstillinger.

**Mangel på dokumentert begrunnelse og vurdering anses som brudd på god forvaltningsskikk og alminnelige forvaltningsrettslige prinsipper.** Samtidig ble vi i revisjonens slutfase gitt en demonstrasjon av Visma EasyCrut, et system kommunen nylig har begynt å benytte i gjennomføringen av ansettelsesprosesser. Stikkprøvesakene vi har blitt oversendt i forbindelse med forvaltningsrevisjonen siden kommunen begynte å ta i bruk dette systemet, viser også at dokumentasjon fra referansekontroll og intervjunotater i større grad er dokumentert. Vi savner midlertidig en bedre skriftliggjøring av de vurderinger og begrunnelser som gjøres før det fattes vedtak i tilsettingssakene.

**Vi er også blitt gjort oppmerksom på at kommunen ikke tar vare på informasjon i ansettelsessaker som ikke er arkiverbart.** Vi har ingen konkrete innvendinger mot en slik praksis, men påpeker at dokumentasjonen uansett ikke må slettes før saksbehandlingsfristene i forvaltningen er gått ut. I så måte er det forvaltningsrevisors vurdering at dokumentasjon i ansettelsesprosessen i det minste må bevares frem til klagefristen for Sivilombudsmannen er gått ut.

**Vi er videre av den oppfatning at arbeidet som i dag gjøres med å forbedre ansettelsesprosessene i kommunen fremstår som positivt for kommunen.** Kommunen har både vist til prosesser for forbedring, forenkling og effektivisering samtidig som ordningene for bevaring av dokumentasjon i ansettelsesprosessen forbedres.

**Opplæringen som gis ved nyansettelser i kommunen anses i hovedsak som adekvat, men noe varierende på toppledernivå.** Vi er blitt gjort oppmerksom på at opplæringen tidvis er fraværende i lederstillingene i kommunen. Selv om dette er stillinger som en sjelden tilsetter nytt personal i er det viktig at kommunen har fokus på en god opplæring og et godt mottak også av denne gruppen ansatte.

## Anbefalinger

Vår anbefaling er at Sauda kommune prioriterer følgende:

- ✓ Kommunen bør etterstrebe å sikre den representasjonen i ansettelsesutvalget som er mest hensiktsmessig i det enkelte tilfelle – innenfor de rammene avtaleverket gir og mekanismene åpner for.
- ✓ Kommunen bør implementere klare retningslinjer for håndtering av habilitet og dokumentering av vurderingen i de tilfeller habiliteten til tjenestepersonene må vurderes.
- ✓ Kommunen bør gjennomføre periodiske evalueringer av ansettelsesprosessen for å sikre at læringspunkter fanges opp og implementeres i prosessen som helhet.
- ✓ Kommunen bør implementere krav til dokumentasjon av saksbehandlingen i ansettelsesprosesser i interne retningslinjer og rutiner.
- ✓ Kommunen bør påse at følgende dokumenteres i ansettelsessaker, også ved overgang til bruk av nytt<sup>1</sup> system i ansettelsesprosessen:
  - Utlysningstekst
  - Søknader
  - Søkerliste
  - Intervjureferat
  - Referansekontroll
  - Innstilling
  - Protokollert tilsetting
  - Tilbudsbrev

<sup>1</sup> Visma EasyCrut

- Svarbrev eller signert arbeidsavtale
- ✓ Kommunen bør sikre at vurderingene som er gjort hvor en søker foretrekkes foran en annen dokumenteres, samt hvor det hentes inn ny dokumentasjon som kan lede til en slik vurdering.
- ✓ Kommunen bør sikre tilstrekkelig opplæring av ledere i kommunen ved nyansettelser.

# Innhold

<b>1. Innledning</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrunn og formål	1
1.2 Problemstillinger	1
1.3 Revisjonskriterier	1
1.4 Metode	2
1.5 Fremgangsmåte	2
<b>2. Fakta</b>	<b>4</b>
2.1 Hvilke dokumenter beskrives tilsettingsprosessen i kommunen og hvor er de forankret/vedtatt?	4
2.2 Hvordan er prosessen for gjennomføring av ansettelse regulert?	7
2.3 Hvem involveres i prosessen med ansettelse?	7
2.4 Hvordan og av hvem defineres kompetansekrav?	8
2.5 Hvilke beslutnings- og arbeidskompetanse er delegert til hvem?	9
2.6 Hvordan er prosessen gjort kjent blant de som er involvert og/eller har ansvar for ansettelse?	10
2.7 Hvordan beskrives habilitetsvurderinger i kommunens interne dokumenter?	10
2.8 Hvilke krav stiller kommunen til vurdering av ansettelsesprosessen?	11
2.9 Hvilke krav stilles til dokumentasjon av ansettelsesprosessene?	11
2.10 Hvilke krav har kommunen til innføring og opplæring av nyansatte?	12
2.11 Stikkprøvegjennomgang	13
<b>3. Vurderinger</b>	<b>16</b>
3.1 Regulering	16
3.2 Habilitet	16
3.3 Evaluering	17
3.4 Dokumentasjon	17
3.5 Opplæring	17
<b>4. Anbefalinger</b>	<b>18</b>
<b>5. Uttalelse fra kommunedirektøren</b>	<b>19</b>
<b>6. Vedlegg 1: Dokumentliste</b>	<b>20</b>
<b>7. Vedlegg 2: Revisjonskriterier</b>	<b>23</b>

# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn og formål

Formålet med forvaltningsrevisjonen har vært å identifisere og vurdere kommunen sine system og rutiner for ansettelse og videre om disse sikrer etterlevelse av kommunens egne vedtatte rutiner/retningslinjer/regelverk, samt eksterne lover og krav.

Undersøkelsen har vært forbedringsorientert, og har hatt som formål å gi anbefalinger om tiltak dersom det ble avdekket avvik eller mulige forbedringsområder. Anbefalinger er beskrevet i kapittel 4.

## 1.2 Problemstillinger

Forvaltningsrevisjonen har tatt for seg følgende problemstillinger, i samsvar med bestillingen fra kontrollutvalget:

1. **Hvilke formelle retningslinjer og rutiner har Sauda kommune for ansettelse?**
  - a) Hvilke dokumenter beskriver tilsetningsprosessen i kommunen og hvor er de forankret/vedtatt?
  - b) Hvordan er prosessen for gjennomføring av ansettelse regulert?
  - c) Hvem involveres i prosessen med ansettelse?
  - d) Hvordan og av hvem defineres kompetansekrav?
  - e) Hvilke beslutnings- og arbeidskompetanse er delegert til hvem?
  - f) Hvordan er prosessen gjort kjent blant de som er involvert og/eller har ansvar for ansettelse?
  - g) Hvordan beskrives habilitetsvurderinger i kommunens interne dokumenter?
  - h) Hvilke krav stiller kommunen til vurdering av ansettelsesprosessen?
  - i) Hvilke krav stilles til dokumentasjon av ansettelsesprosessene?
  - j) Hvilke krav har kommunen til innføring og opplæring av nyansatte?
2. **Hvilken praksis har Sauda kommune for ansettelse?**
  - a) Er det samsvar mellom formelle lover, forvaltningspraksis, retningslinjer og rutiner og praksis i ansettelsesprosessen?

## 1.3 Revisjonskriterier

Til problemstillingene har vi benyttet revisjonskriterier gjengitt under. Revisjonskriterier er de krav og normer som tilstand og/eller praksis i kommunen er målt mot. Revisjonskriteriene skal være aktuelle, relevante og gyldige for kommunen. Sentrale kilder til å utlede revisjonskriterier har vært:

- ✓ Arbeidsmiljøloven
- ✓ Hovedtariffavtalen
- ✓ Forvaltningsloven med forskrift
- ✓ Ulovfestede forvaltningsrettslige prinsipper
- ✓ Kommunens egne vedtatte rutiner/retningslinjer/regelverk

Revisjonskriteriene er nærmere beskrevet i Vedlegg 2: Revisjonskriterier.



## 1.4 Metode

For å svare på problemstillingene har vi samlet inn data ved bruk av følgende teknikker:

- ✓ Dokumentanalyse
- ✓ Intervju
- ✓ Stikkprøvekontroll av enkeltsaker

Vi har innhentet og gjennomgått dokumentasjon fra kommunen som kan gi informasjon om problemstillingene. En oversikt over dokumenter gjennomgått i forbindelse med forvaltningsrevisjonen er tilgjengelig i Vedlegg 1: Dokumentliste.

Vi har gjennomført intervjuer med ledere, mellomledere og ansattrepresentanter i kommunen med tanke på å få et helhetlig bilde av ansettelsesrutinene i kommunen. Formålet med intervjuene har vært å få utfyllende informasjon og forklaringer til problemstillingene. I alt har vi intervjuet 13 personer i følgende roller:

- ✓ Kommunedirektør
- ✓ Personalsjef
- ✓ To kommunalsjefer
- ✓ Seks enhetsledere
- ✓ Tre tillitsvalgte

Vi har gjennomført stikkprøver av 10 ansettelsesprosesser fra forskjellige områder i kommunen. Stikkprøvene er ment å gi et tilfeldig bilde av hvilken dokumentasjon som arkiveres på tilsettingssakene i kommunene, samt belyse hvordan kommunen gjennomgjør ansettelser og i hvilken grad interne rutiner følges i dette arbeidet. Stikkprøvene har vært hentet fra følgende områder i kommunen:

- ✓ To saker fra helse og omsorg
- ✓ To saker fra oppvekst
- ✓ To saker fra næring og samfunn
- ✓ En sak fra stab og støtte (administrasjonen)
- ✓ Tre valgfrie saker

Utvalget ble tatt på bakgrunn av en hensikt om å få innsikt i hvordan ansettelsesprosessen praktiseres i ulike områder i kommunen. Vi etterspurte derfor saker spesifikt fra kommunalområder helse og omsorg, oppvekst og nærings og samfunn, samt fra administrasjonen. Deretter ga vi rom for at kommunen selv kunne foreta valg av de siste tre sakene. Kriteriet var at sakene skulle ligge nært i tid og vi etterspurte derfor ansettelser utført etter 01.05.2020. For næring og samfunn var det utført færre ansettelser i nyere tid, og sakene er derfor fra noe tidligere tidspunkt enn øvrige saker.

Rapporten ble sendt på høring til kommunen 11.06.2021 med høringsfrist 25.06.2021. Det ble ikke avgitt uttalelse til rapporten fra kommunen i høringsrunden.

## 1.5 Fremgangsmåte

Med retningslinjer og rutiner mener vi både kommunens formelle og kulturelle rutiner. Vi skiller da mellom rutiner og retningslinjer slik de er skildret i kommunens interne styringsdokumenter og slik de beskrives i praksis ved undersøkelse av stikkprøvegjennomgangen og i intervju. Vi legger vekt på at de kulturelle rutinene må være innenfor rammene av reguleringen på området uavhengig av om de samsvarer med de formelle rutinene eller ikke. Ved internt avvik mellom de formelle og kulturelle rutinene vil vi påpeke det.

For gjennomføringen av forvaltningsrevisjonen har vi hentet inn styrende dokumenter fra kommunen. Ansettelsesreglementet er kommunens overordnede styrende dokument for tilsettingsprosesser i kommunen. Videre har vi fått tilsendt oversikt over ansettelsesutvalgene og rutine for utlysning av stilling i Sauda kommune. Disse omtales i videre detalj under og danner grunnlaget for vurdering av de formelle rutinene for ansettelser i kommunen. I tillegg har vi hentet inn dokumenter fra 10 enkeltsaker som sammen med data fra intervjurunden danner grunnlag for vurdering av kommunens praksis (kulturelle rutiner).

Ansettelsesprosesser kan grovt sett deles inn i tre faser:



Kravene til dokumentasjon i de tre fasene skal sikre at sakene er etterprøvbare. Det skal være synlig for den som etterprøver en sak hvilke vurderinger som er gjort og hvordan prosessen har vært i hver enkelt fase.

I forberedelsesfasen der det er tale om ansettelse i allerede eksisterende stilling er det ikke nødvendig å utlede dokumentasjon ut over utlysningsteksten. Utvelgelsen må derimot synliggjøre hvilke vurderinger arbeidsgiver har gjort og hva vurderingene bygger på. Følgende bør være dokumentert i utvelgelsesfasen:



Ved ansettelse er det tilstrekkelig å dokumentere eventuelle tilbud og svar.

I undersøkelsen av hvordan kommunen følger opp nyansatte har vi videre hentet inn dokumenter som omtaler introduksjon og opplæring av nyansatte etter det har blitt foretatt vedtak om ansettelse.

Rapporten har vært gjennom kontroll av fakta hos kommunene som ledd i kvalitetssikringen av revisjonen. Kommunedirektøren er gitt anledning til å gi skriftlig uttalelse om rapporten.

## 2. Fakta

I dette kapitlet svarer vi på problemstilling 1 «Hvilke formelle retningslinjer og rutiner har Sauda kommune for ansettelser?» og problemstilling 2 «Hvilken praksis har Sauda kommune for ansettelser?».

Fremstillingen i påfølgende underkapittel vil inkludere beskrivelser av kommunens retningslinjer og rutiner i tillegg til praksis (beskrevet i intervju, og som fremkommet gjennom stikkprøvekontrollen). Fakta vil vurderes mot krav i overordnet regelverk gjengitt i revisjonskriteriene (beskrevet i vedlegg) i kapittel 3.

Kapitlet er strukturert etter underproblemstillingene knyttet til hver enkelt hovedproblemstilling.

### 2.1 Hvilke dokumenter beskrives tilsettingsprosessen i kommunen og hvor er de forankret/vedtatt?

I dette underkapitlet svarer vi ut den første problemstillingen: «hvilke dokumenter beskriver tilsettingsprosessen i kommunen, og hvor er de forankret/vedtatt». Samtidig beskrives også prosessen for ansettelser slik den gjengis i intervjuer og slik den fremstår etter stikkprøvekontrollen. Både intervjudata og resultater fra stikkprøvekontrollen benyttes for å belyse hvilken praksis kommunen har for tilsettingsprosessen.

Administrasjonen har sendt oss **Ansettelsesreglement for Sauda kommune**, vedtatt av administrasjonsutvalget 13.11.2019, som beskriver tilsettingsprosessen i Sauda kommune. Ansettelsesreglementet består av syv ulike trinn som beskriver retningslinjer for vurdering, utlysning og ansettelser i stillinger i kommunen. Av reglementet fremgår det at:

*«målet med enhver ansettelse er få ansatt den av søkerne som er best kvalifisert for oppgaven som skal utføres, samt i henhold til utlysningsteksten»*

Tilsettingsprosessen beskrevet i reglementet kan grovt deles inn i personalplanlegging og utlysning (forberedelse), behandling av søknader (utvelgelse) og ansettelse og ansettelsesvilkår (ansettelse). Reglementets siste trinn, *oppfølging*, omhandler etter vår oppfatning om prosessdokumentasjon i sammenheng med møter i ansettelsesutvalget.

I tillegg til kommunens ansettelsesreglement har vi mottatt sjekklister / rutiner i forbindelse med intervju og referansekontroll. Nedenfor gjengir vi i korthet hvordan ansettelsesrutinene beskrives i dokumentene vi har blitt oversendt i forbindelse med forvaltningsrevisjonen. Kommunens praksis for ansettelser vil også belyses gjennom data fra revisjonsintervjuene med kommunens toppledere, mellomledere og tillitsvalgte, samt gjennom resultater fra stikkprøvekontrollen (nærmere presentert i kapittel 2.11).

#### 2.1.1 Forberedelse

Ansettelsesprosessen starter med at enhetsleder (eller den som ser behov for å ansette) sender en forespørsel til kommunalsjef. Kommunalsjefen har deretter ansvar for at stillingen blir vurdert. Vurdering av stillinger innebærer eksempelvis stillingens nødvendig, og/eller om det er mulig å løse arbeidsoppgavene på en annen måte enn ved utlysning. Trinnet inkluderer også en vurdering av hvorvidt stillingens oppgaver bør endres, eller om man bør foreta en omorganisering av tjenesteområdet. Dersom kommunalsjef ønsker å gjøre endringer på stillingen som medfører endringer i arbeidsforhold, skal tillitsvalgte inkluderes i drøfting og råd.

Når det avklares at stillingen skal lyses ut, har enhetsleder i samråd med personalsjef ansvar for å avklare og følge opp bestemmelser knyttet til fortrinnsrett i tråd med arbeidsmiljøloven og hovedtariffavtalen.

For utlysning foreligger det en egen rutine / sjekkliste «**Utllysning av stilling i Sauda kommune**». I følge sjekklisten skal den ansvarlige for stillingen ta kontakt med lønnskontoet og få mal for utlysning når en stilling er godkjent av kommunalsjef. Malen skal heretter fylles ut med beskrivelser i henhold til føringer i ansettelsesreglementet. I revisjonsintervju er vi gitt tilbakemelding om at utkastet til utlysningstekst drøftes med de øvrige medlemmene av ansettelsesutvalget (hovedtillitsvalgt og personalsjef) før forslaget sendes tilbake til lønn som ferdigstiller og sender i retur for endelig godkjenning.

I revisjonsintervju oppgis stillingsannonser som førende for hva man kan gjøre videre i ansettelsesprosessen og at det er viktig at annonsen har forankring i ansettelsesutvalget. Hva som bør inkluderes i utlysningsteksten er ifølge kommunens **ansettelsesreglement**, følgende:

- ✓ Stillings art, arbeids- og ansvarsområde og organisatorisk plassering
- ✓ Ønsket utdanning og praksis – kvalifikasjonskrav
- ✓ Ansettelsesvilkår – full stilling, deltid, vikariat, ringevikar etc. Ved bruk av oppdragsavtale skal det stå i utlysningsteksten
- ✓ Lønns- og pensjonsforhold
- ✓ Ved utlysning av ledig stilling skal underrepresentert kjønn oppfordres til å søke
- ✓ Arbeidsvilkår, herunder prøvetid, helseattest, politiattest o.l
- ✓ Andre opplysninger, f.eks boligforhold og hvem som kan gi nærmere opplysninger om stillingen

I stikkprøvekontrollen har vi undersøkt om det foreligger utlysningstekst for de ulike ansettelsesprosessene. Gjennomgang av tilsendt dokumentasjon viser at utlysningsteksten / stillingsannonser er dokumentert ved ni av ti tilfeller. I sak 8, hvor utlysning ikke er del av oversendt dokumentasjon, er vi gjennom revisjonsintervju blitt fortalt at kommunen i dette tilfellet benyttet seg av ekstern rekrutteringsbistand.

Vi har videre undersøkt om oversendte stillingsannonser er utformet i henhold til de føringer og anbefalinger som er gitt i kommunens ansettelsesreglement:

- ✓ Samtlige utlysninger gir informasjon om ønsket utdanning og praksis – kvalifikasjonskrav
- ✓ I tilnærmet alle sakene gis det informasjon om ansettelsesvilkår og om stillingen er oppgitt som fulltid, deltid eller vikariat. I en sak er dette mer utydelig.
- ✓ For en stilling mangler en egen beskrivelse av arbeids- og ansvarsområde – derimot ser kvalifikasjonskravene ut til å være formulert på en måte som forklarer hvilke arbeidsoppgaver som er tillagt stillingen.
- ✓ I flere utlysninger mangler det informasjon om hvem som kan gi nærmere opplysning om stillingen.
- ✓ Øvrige føringer i kommunens ansettelsesreglement for utlysningstekst ser ut til å være dekket i stillingsannonserne som har blitt oversendt.

For nærmere illustrasjon og beskrivelse av stikkprøvekontrollene vises det til kapittel 2.11.

I ansettelsesreglementets trinn om utlysning gis det i tillegg føringer for ekstern utlysning, hvorvidt det skal foretas en ny utlysning og om det er behov for ny utlysning som følge av stillingsendring.

### 2.1.2 Utvelgelse

Trinn om behandling av innkomne søknader i **ansettelsesreglementet** inkluderer retningslinjer for behandlingstid, søknadsfrist, dokumentasjonsplikt fra søker (søknader), samt arbeids- og delegeringsoppgaver i forbindelse med svar til søkere og utarbeidelse av utvidet søkerliste. I tillegg gis føringer knyttet til intervju og referansekontroll.

Behandlingstiden fra søknadsfristens utløp skal i utgangspunktet holdes innenfor 2-3 uker. Selve søknadsfristen er vanligvis 3 uker ved ekstern utlysning og 2 uker for intern, men enhetsleder kan unntaksvis fastsette kortere søknadsfrist. I revisjonsintervju gis det tilbakemelding om at det kan forekomme tilfeller hvor man avviker fra bestemmelsen om tre ukers annonsering – samtidig trekkes det frem at kommunen har blitt flinkere til å overholde bestemmelsene i reglementet de senere årene.

Dersom det kommer inn søknader etter søknadsfristens utløp skal godkjenning av slike søknader gjøres av ansettelsesutvalget. Lønns- og personalavdeling skal videre sende melding til søkere om bekreftelse på mottatt søknad, samt ca. tidspunkt for tilbakemelding. Disse skal også utarbeide utvidet søkerliste, som sammen med utlysningstekst, skal sendes til medlemmene i ansettelsesutvalget.

Alle søkere må levere skriftlig søknad for å bli vurdert. I revisjonsintervju er vi blitt fortalt at det etter mottak av utvidet søkerliste og søknader utarbeides en innstilling som drøftes med samtlige representanter i ansettelsesutvalget før man kaller inn til intervju.

Innstilling på aktuelle kandidater har også vært blant dokumentasjonen vi har kontrollert i forbindelsene med stikkprøvegjennomgangen. Gjennomgangen viser at det er gjennomgående mangel på dokumentert innstilling av kandidater i samtlige saker, både i forkant og etterkant av intervju.

Av ansettelsesreglementet fremgår det videre at enhetsleder har ansvar for å vurdere om det skal innkalles til samtale/intervju, samt hvem bør kalles inn. Dersom ansettelsesutvalget har ønske om å innkalle øvrige til intervju skal disse også innkalles. I noen av revisjonsintervjuene med enhetsledere og hovedtillitsvalgte er vi gitt tilbakemelding om at aktuelle kandidater til intervju også drøftes med avdelingsleder og plasstillitsvalgte.

I følge **ansettelsesreglementet** skal lønns- og personalavdelingen foreta den praktiske innkallingen av søkere. Enhetsleder eller personalsjef har videre hovedansvaret for gjennomføringen av intervjuene. Det henvises videre til **kommunens standard sjekklister** som grunnlag for intervjuer. Vi har etterspurt, men ikke mottatt denne sjekklisten, og derav er den ikke undersøkt i forbindelse med forvaltningsrevisjonen.

Under revisjonsintervju forteller majoriteten av respondentene at de tar notater under intervju, og at disse igjen benyttes til drøfting av kandidatene i ansettelsesutvalget.

Videre fremgår det av kommunens **ansettelsesreglement** at referansekontroll som hovedregel skal foretas før ansettelse. Vi har mottatt **referanseskjema til bruk ved ansettelser**, som gir eksempler på spørsmål som kan stilles ved referansekontroller. I følge kommunens **ansettelsesreglement** er det enhetsleder som har ansvar for at referansekontrollen blir foretatt. Etter intervjurunden er inntrykket at kommunen systematisk gjennomfører referansesjekker – og samtlige respondenter vektlegger viktigheten av å gjøre dette. Viktigheten av referansekontroll og intervju synliggjøres også i kommunenes vurderinger knyttet til vedtak om ansettelse (protokoll). Dette belyses videre i kapittel 2.11.

Som en del av stikkprøvekontrollen (kapittel 2.11) har vi undersøkt hvordan kommunen dokumenterer notater fra intervju og referansekontroll. Gjennomgangen av tilsendte saker viser at det er gjennomgående mangel på dokumentasjon knyttet til disse to punktene – med unntak av de nyeste tilsetningene i kommunen. Noe av dette kan forklares ved at Sauda nylig har gått til anskaffelse av et nytt system, Visma Easycrut, som gjør det enklere å lagre og knytte prosessdokumentasjon som intervjunotater og notater fra referansekontroll direkte opp mot saksnummeret i kommunens arkiv- og saksbehandlingssystem (websak). Vi fikk i slutfasen av forvaltningsrevisjonen en demonstrasjon av systemet. I gjennomgangen fikk vi se hvordan dokumentasjon og vurderinger av kandidater kunne registreres og lagres direkte i systemet.

Når intervjuer og referansekontroll er gjennomført blir resultatene tatt opp og drøftet i ansettelsesutvalget, og man foretar endelig valg av kandidat for stillingen. Den endelig ansettelsen blir nedfelt som vedtak i ansettelsesprotokollen knyttet til den aktuelle stillingen. Som en del av stikkprøvekontrollen har vi undersøkt om det foreligger protokollert tilsetning ved tilsendte saker. For majoriteten av sakene foreligger dette. For videre illustrasjon av stikkprøvekontrollen henviser vi til kapittel 2.11.

### 2.1.3 Ansettelse

Når vedtak om ansettelse er fattet sender lønn i samarbeid med enhetsleder ut tilbud til søkeren. Når denne har godtatt tilbudet, sender lønns- og personalavdelingen ansettelsesbrev til søkeren for underskrift. Ansettelsesbrevet skal ifølge **utlysning av stilling i Sauda kommune** godkjennes av enhetsleder før utsending. Underskrevet avtale skal sendes i retur til Kundetorget. Før ansettelsesprosessen avsluttes skal lønn sende ut svar / avslag til øvrige søkere.

### 2.1.4 Oppsummering

Oppsummert er vi blitt forelagt fire dokumenter som beskriver tilsettingsprosessen i Sauda kommune. Ansettelsesreglementet er kommunens overordnede styrende dokument, vedtatt av Administrasjonsutvalget. Videre har vi fått tilgang til sjekklister / rutinebeskrivelser knyttet til intervju og referansekontroll. I det siste dokumentet gis en oversikt over ansettelsesutvalgene. Innholdet i dette dokumentet vil belyses i kapittel 2.3.

## 2.2 Hvordan er prosessen for gjennomføring av ansettelser regulert?

Sauda kommune er som forvaltningsorgan omfattet av reguleringen av tilsettinger i forvaltningsloven med forskrift. Forvaltningsloven slår fast at vedtak om ansettelse er enkeltvedtak, og samtidig at reglene om begrunnelse, klage og omgjøring ikke gjelder. I forskrift til forvaltningsloven er det videre gjort unntak for innsyn slik at partene i en ansettelse ikke har innsyn i sakens dokumenter etter forvaltningsloven § 18.

Unntaket fra retten til innsyn er modifisert ved at forskriften gir søkeren rett til innsyn i utvidet søkerliste, opplysninger om seg selv – med unntak, enkelte opplysninger om andre søkere, intervjuer og innstilling.

Selv om klageretten etter forvaltningsloven er avskåret har søkeren rett til å klage over ansettelsesvedtaket til Sivilombudsmannen. En slik klage må fremsettes senest ett år etter saken er endelig avgjort. Sivilombudsmannen kan ikke omgjøre vedtaket eller rette pålegg om retting til kommunen. Sivilombudsmannen vil derimot ha rett til innsyn i alle sakens dokumenter – også de som søkeren selv ikke har innsyn i.

## 2.3 Hvem involveres i prosessen med ansettelser?

I **ansettelsesreglementets** trinn om ansettelse, ansettelsesvilkår og oppfølging beskrives delegering av oppgaver i forbindelse med ansettelse. Delegering av beslutnings- og arbeidskompetanse er videre redegjort for i kapittel 2.5, men kort oppsummert foreligger det ulike bestemmelser knyttet til hvem som skal involveres i de ulike ansettelsesprosessene. Ansettelse av rådmann skal foretas av Kommunestyret etter innstilling fra Administrasjonsutvalgets samtalegruppe, mens ansettelse i øvrige stillinger skal foretas av utvalg bestående av følgende representanter:

- ✓ Rådmann / kommunalsjef / enhetsleder evt. stedfortreder
- ✓ Personalsjef evt. rådmann
- ✓ Representant fra arbeidstakerorganisasjonene

Ansettelsesutvalget er kun beslutningsdyktig ved fulltallig frammøte.

Som beskrevet har Sauda kommune en trenivåmodell som gjelder for ansettelser. Dette vil si at rådmannen involveres ved ansettelser av kommunalsjefer, og kommunalsjefer ved ansettelser av enhetsledere. Enhetsledere blir igjen involvert om det skal ansettes i fagstillinger innad i de ulike enhetene i kommunen.

De tillitsvalgte har fast plass i ansettelsesutvalget. Vi er blitt oversendt en **oversikt** over hvem som skal inngå ved ansettelser avhengig av stillingen som lyses ut. I tabellen under gjengis kort i hvilke ansettelsesprosesser ulike ansattrepresentantene skal involveres.

Ansattrepresentant / tillitsvalgt	Ansettelsesprosesser
Fagforbundet	Fagforbundet skal inkluderes i ansettelsesutvalget ved ansettelser innen: <ul style="list-style-type: none"><li>• Helse og omsorg (med unntak av leger)</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Næring og samfunn (med unntak av ingeniører)</li> <li>• Faglig stab og støtte (med unntak av ingeniører innen IT)</li> <li>• Oppvekst og kultur (med unntak av undervisningspersonell og barnehagelærere)</li> </ul>
Legeforeningen	Legeforeningen skal inkluderes i ansettelsesutvalget ved ansettelse av <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leger</li> </ul>
NITO	NITO skal inkluderes i ansettelsesutvalget ved ansettelse av ingeniører innen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Næring og samfunn</li> <li>• IT</li> </ul>
Utdanningsforbundet	Utdanningsforbundet skal inkluderes i ansettelsesutvalget ved ansettelse av: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Undervisningspersonell</li> <li>• Barnehagelærere/ped.ledere</li> </ul>

Tabell 1 Oversikt over hvilken ansattrepresentantorganisasjon som skal involveres i ulike ansettelsesprosesser

Som det fremgår av oversikten har ikke Sykepleierforbundet (NSF) partsrett i kommunens ansettelsesutvalg. Vi er derimot blitt opplyst om at Fagforbundet og Sykepleierforbundet har en avtale om at de skal informere hverandre ved ansettelse av sykepleiere. Denne typen involvering innebærer blant annet at hovedtillitsvalgt for NSF fra tid til annen får se utlysningsteksten for sykepleierstillinger, samt komme med innspill basert på informasjonen som formidles om ansettelsesprosessen fra Fagforbundet.

For øvrig har det i intervjurunden kommet to tilbakemeldinger om at det kan være hensiktsmessig at den som er hovedtillitsvalgt for faget burde være representert i ansettelsesutvalget, altså at hovedtillitsvalgt for NSF burde være mer involvert ved ansettelse av sykepleiere. Dette begrunnes med at det oppleves som nyttig å ha med personer med ekspertise på det respektive faget i intervjurunden. Eksempelvis fremstår det som viktig at legeforeningen er inkludert ved ansettelse av leger. Det samme poenget trekkes frem i forbindelse med ansettelse av sykepleiere.

Utover de som er formelt involvert etter reglement og føringer internt i kommunen oppgir flere i revisjonsintervjuene at avdelingsledere og plasstillitsvalgte blir orientert om prosessen. Disse får ved flere tilfeller også komme med innspill til utlysningstekst og søkerliste.

## 2.4 Hvordan og av hvem defineres kompetansekrav?

Prosessen med fastsetting av kompetanse- og kvalifikasjonskrav begynner med at enhetsleder/kommunalsjef lager forslag, som deretter blir presentert for personalsjef og den aktuelle hovedtillitsvalgte i ansettelsesutvalget. Disse får videre mulighet til å komme med endringsforslag.

Inntrykket er at det i hovedsak er ansvarlig leder som definerer kompetansekravene for den aktuelle stillingen som skal lyses ut. Dette vil si at kommunalsjef utarbeider kompetansekrav for stillinger som enhetsledere, og videre at enhetsledere gjør tilsvarende for fagstillinger innad i sin enhet.

Selv om fastsetting av kompetansekrav ligger til enhetsleder/kommunalsjef. Fremgår det tydelig av intervju at kompetansekrav drøftes med resten av medlemmene i ansettelsesutvalget før endelig stillingsannonse sendes over til lønn- og personal.

I et revisjonsintervju ble vi gitt eksempel på en ansettelse hvor kompetansekravene kun var drøftet med personalsjef, og ikke de tillitsvalgte. Dette ser derimot ut til å være unntaket og selv om det overordnede ansvaret for definering av kompetansekrav er lagt til kommunalsjef/enhetsleder, er inntrykket generelt at innspill fra øvrige medlemmer i ansettelsesutvalget blitt tatt godt imot. Inntrykket er òg at det forekommer involvering utover ansettelsesutvalget ved enkelte tilfeller.

## 2.5 Hvilke beslutnings- og arbeidskompetanse er delegert til hvem?

I intervju er vi gitt tilbakemelding om at det er kommunens øverste administrative leder (kommunedirektøren) som delegerer ansvaret for ansettelser i Sauda kommune.

I figuren under beskrives kort hvilken beslutnings- og arbeidskompetanse som er fordelt til hvem slik det står skrevet i kommunens interne dokumenter.

Tittel / funksjon	Ansvarsområde i ansettelsesprosessen
Kommunedirektør	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Er primært med i ansettelsesutvalget ved ansettelser av kommunalsjefer</li> <li>✓ Kan fatte vedtak om omdisponering av ressurser på tvers av tjenesteområdene – ved slikt tilfelle skal berørte arbeidstakerorganisasjoner være involvert i råd</li> </ul>
Kommunalsjef	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Har ansvar for å vurdere stillinger og behov for ansettelse</li> <li>✓ Kan foreta endringer i stillinger, men må informere og ta med tillitsvalgte på råd</li> <li>✓ Er primært med i ansettelsesutvalget ved ansettelser av enhetsledere</li> </ul>
Personalsjef	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Skal være med på avklaringer vedrørende fortrinnsrett og vurdering av kvalifiserte langtidssykemeldte eller andre under attføring</li> <li>✓ Kan lede møtene i ansettelsesutvalget</li> <li>✓ Er med i ansettelsesutvalget</li> <li>✓ Har ansvar for at det skrives referater fra ansettelsesmøtene for utlyste stillinger</li> </ul>
Enhetsleder	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Har på vegne av kommunalsjef, ansvar for å drøfte og ta med tillitsvalgte på råd ved vurdering av behov for ansettelse</li> <li>✓ Har ansvar for å avklare følgende dersom det avklares at en stilling kan lyses ut: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Fortrinnsrett til ansettelser etter Arbeidsmiljøloven</li> <li>– Vurdere om det er langtidssykemeldte eller om det er ansatte under attføring som er kvalifisert for stillingen</li> <li>– Om det er deltidsansatte som ønsker å utvide stillingen</li> </ul> </li> <li>✓ Har ansvar for å skaffe mal for utlysning og fylle ut beskrivelse av stillingen og kompetansekrav, samt andre mangler før den oversendes til lønn</li> <li>✓ Godkjenner annonse for utlysning</li> <li>✓ Ansvar for at stillingen blir lyst ut – ved ekstern utlysning avgjør enhetsleder i samarbeid med Kundetorget hvilke kanaler som skal benyttes for utlysning</li> <li>✓ Saksbehandler av skriftlige ønsker om utvidelse av stilling</li> <li>✓ Kan i samråd med ansettelsesutvalget avgjøre om en stilling skal lyses ut på nytt dersom det ikke har meldt seg kvalifiserte søkere</li> <li>✓ Kan unntaksvis fastsette kortere søknadsfrist</li> </ul>



<b>Tillitsvalgte</b>	✓ Skal utføre kvalitetssjekk av vitnemål og attester før ansettelsesbrevet underskrives
	✓ Har ansvar for å vurdere om det skal innkalles til samtale/intervju og hvem som bør innkalles
	✓ Kan lede møtene i ansettelsesutvalget
	✓ Har hovedansvar for samtaler og intervju
	✓ Har ansvar for at referansekontrollen blir foretatt
	✓ Er med i ansettelsesutvalget for den enhet som den aktuelle stillingen tilligger
	✓ Kan foreta ansettelser i ledige vikariater og vedtatte prosjektstillinger med en varighet på inntil 12 måneder – ved ansettelse i vikariater utover 2 stillinger skal saken driftes med hovedtillitsvalgte fra berørte fagforeninger
	✓ Ansvar for at reglene i Arbeidsmiljølovens § 14-9 – Midlertidig ansettelse – følges
	✓ Har ansvar for å kreve helse- og/eller politiattest i stillinger der dette er krav i henhold til lov eller forskrift
	✓ Har ansvar for å kreve gyldig autorisasjon før den ansatte tiltrer stillingen
	✓ Skal i samarbeid med lønnsende ut tilbud når vedtak om ansettelse er fattet
	✓ Skal godkjenne ansettelsesbrev / arbeidsavtale før utsending
	✓ Er med i ansettelsesutvalget
	✓ Skal inkluderes i råd og gis informasjon stort sett gjennom hele ansettelsesprosessen

Tabell 2 Delegert ansvar i ansettelsesprosessen

Som det går frem av tabellen er beslutnings- og arbeidskompetanse fordelt til ulike medlemmer i ansettelsesutvalget. Hovedvekten av arbeidsoppgaver ved ansettelser er i hovedsak lagt til enhetsleder (eller kommunalsjef ved ansettelse av enhetsleder).

## 2.6 Hvordan er prosessen gjort kjent blant de som er involvert og/eller har ansvar for ansettelser?

Dokumenter knyttet til ansettelser, inkludert rutinebeskrivelsene er gjort tilgjengelig på Compilo.

I revisjonsintervjuene har vi fått flere tilbakemeldinger om at kommunens rutiner og retningslinjer fungerer godt og at de er hensiktsmessige. Flertallet oppgir også at de er godt kjent med retningslinjene. En stor majoritet av de vi har intervjuet har også vært ansatt lenge i kommunen.

I intervjurunden ble det gitt en tilbakemelding om at opplæringen i kommunens rutiner og ansettelsesprosesser har vært mangelfull på toppledernivå, og at vedkommende selv måtte gjøre seg kjent med ansvaret som lå til stillingen innen dette området. For øvrig ble tilbakemeldingen satt i sammenheng med manglende opplæring generelt. Utover dette er inntrykket ellers at respondentene generelt er godt kjent med prosessen for ansettelser i kommunen.

## 2.7 Hvordan beskrives habilitetsvurderinger i kommunens interne dokumenter?

Det er ikke etablert skriftlige rutiner for habilitetsvurderinger. Habilitetsvurderinger beskrives heller ikke i øvrige dokumenter vi har blitt oversendt i forbindelse med forvaltningsrevisjonen.

Under revisjonsintervju med toppledere, mellomledere og de tillitsvalgte er inntrykket at kommunen har et bevisst forhold til habilitetsvurderinger selv om det ikke er nedfelt skriftlige føringer for hvordan man skal forholde seg til dette. Flere oppgir at det er viktig å være føre-var og ha en åpen tilnærming til habilitet og drøfte dette med medlemmer i ansettelsesutvalget dersom det finnes relasjoner som ikke direkte er omfattet

av forvaltningslovens bestemmelser. Dette gjelder eksempelvis ved tilfeller hvor man har fjerne relasjoner eller annen kjennskap til hverandre, samt om det er øvrige utfordringer mellom søkere og medlemmer i ansettelsesutvalget. Tillit til ansettelsesutvalgets integritet og vurderinger fremstår som viktig blant flere av respondentene.

Selv om vi er gitt eksempler på tilfeller hvor habilitet har vært oppe til diskusjon i ansettelsesutvalget gjøres de formelle vurderingene av habilitet i stor grad ved ansettelsesprosesser hvor det er snakk om direkte slektninger og personlige interesser og fordeler. Det ser for øvrig ut til å eksistere en praksis hvor den inhabile stiller sin plass i ansettelsesutvalget til disposisjon dersom man selv mener man har for tette relasjoner med en søker.

Dersom et av medlemmene i ansettelsesutvalget blir vurdert som inhabilt, byttes personen ut med en på tilsvarende nivå (enhetsledere kan gå inn for andre enhetsledere), eller med en på nivået over (kommunalsjef kan gå inn for enhetsledere). For hovedtillitsvalgte trår vara inn. Det har også oppstått situasjoner hvor man har tatt med en fjerde person i ansettelsesutvalget.

## 2.8 Hvilke krav stiller kommunen til vurdering av ansettelsesprosessen?

Det stilles i oversendt dokumentasjon ingen krav til vurdering og evaluering av ansettelsesprosessen i sin helhet etter man har foretatt en ansettelse.

I revisjonsintervjuene har vi undersøkt hvordan kommunen vurderer og evaluerer selve ansettelsesprosessen. Inntrykket er jevnt over at slike vurderings- og evalueringsprosesser ikke er formalisert og at det kun i noen tilfeller gjennomføres muntlige gjennomganger av ansettelsesprosessene i ettertid. Når det har vært gjennomført muntlige gjennomganger av tilsettingsprosessen er inntrykket at slike vurderinger har hatt til hensikt å identifisere gode erfaringer og mulige forbedringspunkter.

## 2.9 Hvilke krav stilles til dokumentasjon av ansettelsesprosessene?

Sauda kommune har ikke oversendt eller gitt informasjon om egne retningslinjer for dokumentasjon av ansettelsesprosesser i kommunen. Krav til dokumentasjon er skildret enkelte plasser i kommunens øvrige retningslinjer for tilsettingsprosessen, herunder ansettelsesreglementet, rutine for utlysning av stilling i Sauda kommune, samt referanseskjema til bruk ved ansettelser. I dokumentene som er blitt oversendt i forbindelse med forvaltningsrevisjonen står følgende skrevet om krav til dokumentasjon:

- ✓ I kommunens **ansettelsesreglement – retningslinjer for vurdering, utlysning og ansettelse i stillinger i Sauda kommune** står det skrevet at «personalsjefen har ansvar for at det skrives referater fra ansettelsesmøter for utlyste stillinger».
- ✓ I følge prosedyre for **utlysning av stilling i Sauda kommune** skal stillingsannonse overføres til websak når den ferdigstilles. Det fremgår også at enhetsleder har ansvar for at den som ansettes leverer rett kopi av attester og vitnemål, samt godkjent autorisasjon og politiattest for stillinger som krever dette.
- ✓ Av **referanseskjema til bruk ved ansettelser** fremgår det at «skjemaet skal oppbevares fortrolig i 3 mnd. etter ansettelse pga. eventuell klage».

For øvrig stilles det få krav til dokumentasjon av ansettelsesprosessene i kommunens interne rutiner og retningslinjer.

Under revisjonsintervjuer har vi undersøkt hvordan kommunen i praksis behandler dokumentasjon fra intervjuer og referansekontroll. Flere respondenter oppgir at notater fra intervjuer og referanser kun benyttes til drøfting av kandidater i ansettelsesutvalget, men at slik prosessdokumentasjon ikke lagres sammen med annen dokumentasjon tilknyttet saken. I tilfeller hvor respondenter har oppgitt at de har lagret notater fra intervjuer og referanser, er slik dokumentasjon i hovedsak lagret i personalmapper hos den enkelte enhet i en kortere periode.

En tilbakemelding i intervju er at kommunen har forbedringspotensialer når det gjelder arkivering av all prosessdokumentasjon, som eksempelvis notater fra intervju og referansekontroll. Som nevnt tidligere i rapporten har kommunen nylig gått til anskaffelse av Visma Easycrut, som samhandler bedre med kommunens arkiv- og saksbehandlingssystem. Vi er fortalt at bruken av dette systemet i ansettelsesprosessene har bidratt til å gjøre det enklere å knytte notater fra intervju og referansekontroll direkte til kandidaten i systemet.

Det henvises videre til stikkprøvekontrollen i kapittel 2.11. for kommunens praksis når det gjelder dokumentasjon av tilsettingssaker.

## 2.10 Hvilke krav har kommunen til innføring og opplæring av nyansatte?

Kommunen har et dokument som beskriver introduksjon av nyansatte, bestående av en sjekkliste med ulike aktiviteter som skal utføres i løpet av den nyansattes første tid i kommunen (0-6 mnd). Målet med introduksjonen er beskrevet slik:

*«Målet for introduksjon er å hjelpe den nyansatte til hurtig å tilpasse seg sin nye arbeidssituasjon og bringe hans/hennes kompetanse til ønskelig standard. Videre skape en positiv innstilling til kommunen og arbeidsplassen. Alle ansatte må identifisere seg med kommunens felles verdsett: Romslig, engasjert og ansvarlig».*

Sjekklisten i dokumentet er delt inn i ulike faser med beskrivelser av oppgavene som skal gjøres i de ulike fasene av introduksjonen. De ulike fasene består av:

- ✓ Forberedelse
- ✓ Første arbeidsdag
- ✓ I løpet av de to første arbeidsukene
- ✓ Den første måneden
- ✓ Ved 3 mndr. ansettelse
- ✓ Før 6 mndr. Prøveperiode er slutt
- ✓ Nyansattdag i kommunen

Fasen om forberedelse beskriver blant annet praktiske forhold som skal være på plass før den ansatte tiltrer stillingen. Trinnet viser også til at man skal planlegge den ansattes første arbeidsoppgaver og opplæring i arbeidet. Videre vises det til at den ansatte i løpet av første arbeidsdag blant annet skal få orientering og informasjon om introduksjonsprogrammet og andre forhold som er førende for stillingen, eksempelvis rutiner og arbeidsoppgaver. Den ansatte skal også få utlevert nødvendig utstyr og få introduksjon i gjeldende rutiner.

I løpet av de to første arbeidsukene skal den ansatte få mer utfyllende orientering om faste rutiner og gjøremål, samt nærmere informasjon om arbeidsplassen og de oppgaver som tilligger stillingen. Denne delen av introduksjonen inkluderer også en generell opplæring i kommunens administrative og politiske organisering, opplæring i sikkerhetsrutiner og introduksjon til personalhåndbok og personal- og velferdsordninger.

I fase 4, den første måneden, skal det forekomme en oppfølgingssamtale hvor evaluering av introduksjonsprogrammet og arbeidsoppgaver og ansvar er tema. Oppfølgingssamtale med fokus på kompetanse, arbeidsoppgaver og arbeidsmiljø er også tema for fase 5 som skal gjennomføres ved tre måneders ansettelse. Ved prøveperiodens slutt (6 mnd) skal utfylt sjekkliste leveres Kundetorget.

Av introduksjonsprogrammet fremgår det også at alle nyansatt skal bli invitert til en nyansattdag i januar måned hvor tema blant annet er kommunens organisering, informasjonssikkerhet, HMS og inkluderende arbeidsliv. Det skal også informeres om vernetjenesten, tillitsmannsapparatet og bedriftshelsetjenesten.

I tillegg til introduksjonsprogrammet har kommunen et dokument som inneholder en sjekklister ved ansettelse / eller når noen slutter. Her beskrives sikkerhetsaspektene ved tiltredelse for nyansatt og når arbeidsforhold opphører. Blant annet fremgår det at taushetsklæring skal være underskrevet 1. arbeidsdag, samt at nyansatte skal få utdelt kommunens sikkerhetsinstruks, kontormøbler og adgangskort. Sikkerhetsinstruksen for kommunen skal være gjennomgått og signert i løpet av de første 2 ukene.

I gjennomføringen av forvaltningsrevisjon er vi gjort kjent med at det blir arrangert e-læringskurs via KS-læring for nye medarbeidere i kommunen. Vi er blitt oversendt tilgang til en punktvis liste av hva kurset inneholder. Av denne fremkommer det at kurset dekker grunnleggende innføring i arbeidsforholdet, samt informasjonssikkerhet og systemer og verktøy som benyttes, herunder Websak, Compilo og Visma.

I revisjonsintervjuer trekkes opplæringen frem som viktig, spesielt siden kommunen er avhengig av at den ansatte fort klarer å fylle rollen og oppleve mestring i eget arbeidsforhold.

Vi har fått en tilbakemelding om at introduksjonsprogrammet i liten grad benyttes, og at opplæringen i praksis ligger til enhetene. Vi er også gitt flere tilbakemeldinger om at ulike enheter har tilpassede opplæringstilbud for nyansatte med egne sjekklister og ordninger. Det er òg ved flere tilfeller henvist til mentor- og fadderordninger, samt at vikarer mottar samme opplæring- og introduksjonstilbud som andre ansatte. Opplæringen på enhetsnivå anses som viktig – spesielt på bakgrunn av ulike behov i sektorene i kommunen. I helse er vi for eksempel gjort kjent med at helsepersonell vil ha behov for å få tilpasset opplæring i spesifikke systemer, tilganger og avtaler. Tilsvarende er det lagt opp til egne oppfølgingsløp i tråd med et statlig program for nyutdannede lærere.

På toppledernivå fremstår opplæringen som noe mer fragmentert, og vi er gitt eksempel på et par tilfeller hvor det ikke har vært gitt opplæring i kommunens systemer og prosedyrer, herunder innføring i avvikrapportering, kvalitetssystemet og ansettelsesrutinene.

## 2.11 Stikkprøvegjennomgang

Gjennom stikkprøvekontrollene har vi fått mulighet til å undersøke hvordan kommunen gjennomfører ansettelser, og i hvilken grad interne rutiner følges i dette arbeidet. Samtidig belyser stikkprøvegjennomgangen i hvilken grad ansettelsesprosessene dokumenteres. For dokumentasjon av ansettelsesprosessen har vi lagt til grunn Sivilombudsmannens uttalelse i sak 2913/2014 som veiledende for hvilke handlinger og vurderinger som skal dokumenteres. Generelt gjelder det at alle handlinger og vurderinger av betydning for tilsettingssaken skal dokumenteres slik at en i ettertid kan verifisere med betryggende sikkerhet at saksbehandlingen har vært i samsvar med reglene i forvaltningsloven kapittel III til V, med de unntak som går frem av forvaltningslovforskriften.

For dokumentasjon har vi lagt til grunn at det i enhver tilsettingssak må foreligge en utlysning og en søknad, for at det skal kunne gjøres et tilsetningsvedtak. Sammen med vedtaket utgjør de tre dokumentene et absolutt minimum av dokumentasjon i en tilsetningsprosess. Dersom det er gjennomført intervju og referansesjekk må vurderinger som er gjort i eller etter disse handlingene nedtegnes. I de tilfeller tilsetningsvedtaket bygger på en innstilling skal også innstillingen arkiveres med tilsettingssaken. Det vil også være god forvaltningsskikk å dokumentere at vedtaket er fulgt opp og saken avsluttet, med tilbudsbrief og svarbrief. Til sist vil det, dersom det er oppstått uenighet, være god forvaltningsskikk å dokumentere korrespondanse om uenigheten i saken.

Søkerlister, innstillinger til intervju, innkalling til intervju, avslag og signert arbeidsavtale vil også dokumenteres som korrespondanse med det offentlige. Vi har derfor også notert dette i stikkprøveundersøkelsen. Dokumentere merket med fet skrift regnes som vesentlige, mens dokumenter merket med skrå skrift også er undersøkt.

Stikkprøver	Sak 1	Sak 2	Sak 3	Sak 4	Sak 5	Sak 6	Sak 7	Sak 8	Sak 9	Sak 10
<b>Utlysning</b>	Grønn	Grønn	Grønn	Grønn	Grønn	Grønn	Grønn	Rød	Grønn	Grønn
<b>Søknader</b>	Grønn	Grønn	Grønn	Grønn	Grønn	Grønn	Grønn	Rød	Grønn	Grønn
<i>Søkerliste</i>	Grønn	Grønn	Grønn	Grønn	Grønn	Grønn	Grønn	Grønn	Grønn	Grønn
<i>Bekreftelse på mottatt søknad</i>	Grønn	Grønn	Grønn	Grønn	Grønn	Grønn	Grønn	Rød	Grønn	Grønn
<i>Innkalling til intervju</i>	Grønn	Rød	Grønn	Grønn	Grønn	Grønn	Grønn	Rød	Grønn	Grønn
<i>Intervju-referat</i>	Rød	Rød	Grønn	Rød	Rød	Rød	Rød	Rød	Rød	Rød
<i>Referanse-sjekk</i>	Rød	Rød	Grønn	Rød	Rød	Rød	Rød	Rød	Rød	Rød
<i>Innstilling</i>	Rød	Rød	Rød	Rød	Rød	Rød	Rød	Rød	Rød	Rød
<i>Avslag</i>	Grønn	Rød	Rød	Rød	Grønn	Grønn	Grønn	Rød	Grønn	Grønn
<b>Protokollert tilsetting</b>	Grønn	Rød	Grønn	Grønn	Grønn	Grønn	Grønn	Rød	Grønn	Grønn
<i>Tilbud til søker</i>	Rød	Rød	Rød	Rød	Grønn	Rød	Grønn	Rød	Rød	Rød
<i>Svarbrev</i>	Rød	Rød	Rød	Rød	2	Rød	Rød	Rød	Rød	Rød

Tabell 3 Stikkprøvekontroll

I forbindelse med stikkprøvekontrollen ble det utarbeidet en sjekklister for undersøkelse av hvilken dokumentasjon som var arkivert på den enkelte tilsettingssak. Vi har forholdt oss til dokumentasjonen som er blitt oversendt i henhold til revisors forespørsel. De grønne feltene i matrisen viser til dokumentene vi har mottatt. For vurderingene har vi lagt til grunn at det er denne dokumentasjonen som eksisterer i sakene.

Med unntak av sak 8 er det kun fire dokumenter som finnes i alle saker:

- ✓ Utlysning
- ✓ Søknader
- ✓ Søkerliste
- ✓ Bekreftelse på mottatt søknad

For sak 8 er vi gjort kjent med at kommunen benyttet seg av rekrutteringsbistand fra et eksternt selskap. Vi gjør for ordens skyld oppmerksom på at det på grunn av tilsettingssakenes egenart kan være forskjeller i hvilken dokumentasjon som skal følge med en sak, også i forbindelse med stikkprøvene.

<sup>2</sup> Det foreligger ikke eget svarbrev fra søker – men de viser i arbeidsavtalen til aksept av tilbud.

Som nevnt i kapittel 2.1 viser stikkprøvekontrollen at det er gjennomgående mangel på dokumentasjon av intervjunotater og fra referansekontrollen. Samtidig illustrerer majoriteten av de protokollerte tilsettingene at vedtak om ansettelse er fattet på bakgrunn av intervju og referansesjekk, som viser vesentligheten av nettopp denne typen dokumentasjon.

# 3. Vurderinger

**Forvaltningsrevisors vurderinger er knyttet til de definerte spørsmålene til problemstilling en. Vurderingen av praksis i problemstilling to er tatt inn i vurderingen av hvert enkelt punkt i problemstilling en.**

## 3.1 Regulering

- a) Hvilke dokumenter beskriver tilsettingsprosessen i kommunen og hvor er de forankret/vedtatt?
- b) Hvordan er prosessen for gjennomføring av ansettelse regulert?
- c) Hvem involveres i prosessen med ansettelse?
  - i) Hvordan og av hvem defineres kompetansekrav?
  - ii) Hvilke beslutnings- og arbeidskompetanse er delegert til hvem?
- d) Hvordan er prosessen gjort kjent blant de som er involvert og/eller har ansvar for ansettelse?

**Store deler av ansettelsesprosessen slik den er beskrevet i kommunens interne retningslinjer og rutiner, samt i intervju fremstår i hovedsak å være i samsvar med overordnet regelverk.** Vår vurdering at det forekommer mer involvering i ansettelsesprosessen i praksis enn det som er gitt av føringer i kommunens interne dokumenter. Dette viser seg blant annet ved involvering av plasstillitsvalgte (tillitsvalgte uten plass i ansettelsesutvalget) og øvrige ansatte i kommunen. Et annet eksempel på dette er at det i rutinebeskrivelse for utlysning av stilling i Sauda kommune fremgår at enhetsleder har ansvar for å fylle ut kompetansekrav og andre bestemmelser for stillingen i utlysningsteksten. I intervjuene er vi gitt eksempler på at enhetsleder eller øverste ansvarlig for stillingen ved flere tilfeller rådfører seg med øvrige medlemmer av ansettelsesutvalget ved fastsetting av kompetansekrav.

**Vi har fått informasjon i intervjuer som tyder på at søkere vil bli bedre ivaretatt dersom den tillitsvalgte som deltar i ansettelsene har nær tilknytning til fagmiljøet som ansetter.**

Tilbakemeldingene gjelder i hovedsak sykepleiere og relaterer seg til NSF/Fagforbundet. Vår vurdering er at kommunen er bundet av avtaleverket for arbeidslivet og må forholde seg til det som er avtalt der. Det er likevel vår oppfatning at kommunen bør etterstrebe å sikre den representasjonen i ansettelsesutvalg som er mest hensiktsmessig i det enkelte tilfelle – innenfor de rammene avtaleverket gir og mekanismene det åpner for.

**Skildringer av ansettelsesprosessen er gjort tilgjengelig på kommunens egne interne sider på en adekvat måte.** Selv om vi har fått noen tilbakemeldinger om ønske om mer direkte opplæring om ansettelsesprosessene vurderer vi det som hensiktsmessig at de ansatte selv må be om det i de tilfellene det er aktuelt.

## 3.2 Habilitet

- e) Hvordan beskrives habilitetsvurderinger i kommunens interne dokumenter?

**Vi er av den oppfatning at konkrete habilitetsvurderinger tilsynelatende er adekvate, men mener likevel det er en svakhet ved kommunens ansettelsessystem at det ikke er klarere rutiner for håndtering av habilitet og dokumentering av vurderingen i de tilfeller habiliteten til tjenestepersonene må vurderes.** I en liten kommune med tette bånd er det større risiko for utfordringer

med habilitet knyttet til ansettelsesprosesser. Vi er derfor av den oppfatning at det vil skape større trygghet i saksbehandlingen om vurderingene dokumenteres i de tilfellene det gjøres habilitetsvurderinger.

### 3.3 Evaluering

f) Hvilke krav stiller kommunen til vurdering av ansettelsesprosessen

**Kommunen har ikke fast evaluering av ansettelsesprosessene.** Det er vår vurdering at kommunen burde gjennomføre periodisk evaluering av ansettelsesprosessene, f.eks. etter det er gjennomført store ansettelsesprosesser i oppvekstsektoren på høsten, eller en gang i året for helsesektoren.

### 3.4 Dokumentasjon

g) Hvilke krav stilles til dokumentasjon av ansettelsesprosessene?

**Det stilles få krav til dokumentasjon av ansettelsesprosessen i kommunens interne retningslinjer og rutiner.** Revisjonen har også funnet at dokumentasjon av tilsettingssakene er varierende, og at det i majoriteten av tilsettingssakene er gjennomgående mangel på dokumentasjon av referansekontroll, intervjureferater og innstillinger.

**Mangel på dokumentert begrunnelse og vurdering anses som brudd på god forvaltningsskikk og alminnelige forvaltningsrettslige prinsipper.** Samtidig ble vi i revisjonens slutfase gitt en demonstrasjon av Visma EasyCrut, et system kommunen nylig har begynt å benytte i gjennomføringen av ansettelsesprosesser. Av stikkprøvesakene vi har blitt oversendt i forbindelse med forvaltningsrevisjonen siden kommunen begynte å ta i bruk dette systemer, viser også at dokumentasjon fra referansekontroll og intervjunotater i større grad er dokumentert. Vi savner midlertidig en bedre skriftliggjøring av de vurderinger og begrunnelser som gjøres før det fattes vedtak i tilsettingssakene.

**Vi er også blitt gjort oppmerksom på at kommunen ikke tar vare på informasjon i ansettelsessaker som ikke er arkiverbart.** Vi har ingen konkrete innvendinger mot en slik praksis, men påpeker at dokumentasjonen uansett ikke må slettes før saksbehandlingsfristene i forvaltningen er gått ut. I så måte er det forvaltningsrevisors vurdering at dokumentasjon i ansettelsesprosessen i det minste må besvares frem til klagefristen for Sivilombudsmannen er gått ut.

**Vi er videre av den oppfatning at arbeidet som i dag gjøres med å forbedre ansettelsesprosessene i kommunen fremstår som positivt for kommunen.** Kommunen har både vist til prosesser for forbedring, forenkling og effektivisering samtidig som ordningene for bevaring av dokumentasjon i ansettelsesprosessen forbedres.

### 3.5 Opplæring

h) Hvilke krav har kommunen til innføring og opplæring av nyansatte?

**Opplæringen som gis ved nyansettelser i kommunen anses i hovedsak som adekvat, men noe varierende på toppledernivå.** Vi er blitt gjort oppmerksom på at opplæringen tidvis er fraværende i lederstillingene i kommunen. Selv om dette er stillinger som en sjelden tilsetter nytt personal i er det viktig at kommunen har fokus på en god opplæring og et godt mottak også av denne gruppen ansatte.



# 4. Anbefalinger

**I samsvar med formålet om å gjennomføre en forbedringsorientert forvaltningsrevisjon kommer vi med forslag til punkter kommunen kan prioritere for å forbedre ansettelsesprosessene i kommunen.**

Vår anbefaling er at Sauda kommune prioriterer følgende:

- ✓ Kommunen bør etterstrebe å sikre den representasjonen i ansettelsesutvalget som er mest hensiktsmessig i det enkelte tilfelle – innenfor de rammene avtaleverket gir og mekanismene åpner for.
- ✓ Kommunen bør implementere klare retningslinjer for håndtering av habilitet og dokumentering av vurderingen i de tilfeller habiliteten til tjenestepersonene må vurderes.
- ✓ Kommunen bør gjennomføre periodiske evalueringer av ansettelsesprosessen for å sikre at læringspunkter fanges opp og implementeres i prosessen som helhet.
- ✓ Kommunen bør implementere krav til dokumentasjon av saksbehandlingen i ansettelsesprosesser i interne retningslinjer og rutiner.
- ✓ Kommunen bør påse at følgende dokumentere i ansettelsessaker, også ved overgang til bruk av nytt<sup>3</sup> system i ansettelsesprosessen:
  - Utlysningstekst
  - Søknader
  - Søkerliste
  - Intervjuføret
  - Referansekontroll
  - Innstilling
  - Protokollert tilsetting
  - Tilbudsbrev
  - Svarbrev eller signert arbeidsavtale
- ✓ Kommunen bør sikre at vurderingene som er gjort hvor en søker foretrekkes foran en annen dokumenters, samt hvor det hentes inn ny dokumentasjon som kan lede til en slik vurdering.
- ✓ Kommunen bør sikre tilstrekkelig opplæring av ledere i kommunen ved nyansettelser.

---

<sup>3</sup> Visma EasyCrut

# 5. Uttalelse fra kommunedirektøren

**Det ble ikke levert skriftlig uttalelse til rapporten fra kommunen i høringsrunden.**

# 6. Vedlegg 1: Dokumentliste

- ✓ Ansettelsesreglementet – retningslinjer for vurdering, utlysning og ansettelse i stillinger i Sauda kommune
- ✓ Sjekkliste nyansettelse og ved opphør av arbeidsforhold
- ✓ Ansettelsesutvalgene 2019-2022 – representanter for de ansatte
- ✓ Introduksjon av nyansatte
- ✓ Referanseskjema
- ✓ Utlysning av stilling i Sauda kommune
  
- ✓ Stikksaker
- ✓ Sak 1
  - Utlysning
  - Søknad (16)
  - Vedlegg til søknad (31)
  - Søkerliste
  - Bekreftelse på mottatt søknad (16)
  - Innkalling til intervju (4)
  - Avslag (15)
  - Protokollert tilsetting
- ✓ Sak 2
  - Utlysning
  - Søknad (4)
  - Vedlegg til søknad (4)
  - Unntak fra offentligheten (2)
  - Søkerliste
  - Bekreftelse på mottatt søknad (2)
  - Avslag (3)
  - Protokoll (møte i ansettelsesutvalg)
- ✓ Sak 3
  - Utlysning
  - Søknad (2)
  - Vedlegg til søknad (3)
  - Søkerliste
  - Bekreftelse på mottatt søknad (2)
  - Innkalling til intervju (2)
  - Intervjureferat (2)
  - Referansekontroll (2)
  - Protokollert tilsetting
- ✓ Sak 4
  - Utlysning
  - Søknad (8)
  - Vedlegg til søknad (23)

- Søkerliste
- Bekreftelse på mottatt søknad (8)
- Innkalling til intervju (4)
- Intervjuførelse (4)
- Protokollert tilsetning
- ✓ Sak 5
  - Utlysning
  - Søknad (36)
  - Søkerliste
  - Bekreftelse på mottatt søknad (36)
  - Innkalling til intervju (18)
  - Avslag (28)
  - Protokollert tilsetning (2)
  - Tilbud (6)
  - Arbeidsavtale (5)
- ✓ Sak 6
  - Utlysning
  - Søknad (4)
  - Søkerliste
  - Bekreftelse på mottatt søknad (4)
  - Innkalling til intervju (3)
  - Avslag (3)
  - Protokollert tilsetning
  - Tilbud
  - Arbeidsavtale
- ✓ Sak 7
  - Utlysning
  - Søknad (9)
  - Søkerliste
  - Bekreftelse på mottatt søknad (9)
  - Innkalling til intervju (2)
  - Avslag (8)
  - Protokollert tilsetning
  - Tilbud
  - Arbeidsavtale
- ✓ Sak 8
  - Forespørsel om rekrutteringsbistand
  - Evaluering av stillingen
  - Søkerliste
  - Diverse dokumenter i forbindelse med anskaffelse av rekrutteringsbistand
- ✓ Sak 9
  - Utlysning
  - Søknad (9)
  - Vedlegg til søknad (21)
  - Søkerliste
  - Bekreftelse på mottatt søknad (9)
  - Innkalling til intervju (5)
  - Avslag (3)

- Protokollert tilsetting
- ✓ Sak 10
  - Utlysning
  - Søknad (18)
  - Utvidet søkerliste
  - Offentlig søkerliste
  - Bekreftelse på mottatt søknad (18)
  - Innkalling til intervju (4)
  - Avslag (16)
  - Usignert arbeidsavtale (2)
  - Protokollert tilsetting
  - Tilbud (2)

# 7. Vedlegg 2: Revisjonskriterier

## Arbeidsmiljøloven

Arbeidsmiljøloven inneholder i kapittel 2 en rekke bestemmelser om ansettelse mv. Loven gjelder på alle områder i samfunnet og reglene er bindende for kommunenes tilsettingsprosesser.

Her er det særlig lagt vekt på om kommunen har rutiner for ivaretagelse av arbeidstaker med fortrinnsrett etter §§ 14-2 og 14.3.

## Forvaltningsloven med forskrift

Forvaltningsloven er grunnlaget for alle vedtak som fattes i offentlig forvaltning, også tilsettingssaker. Loven og forskriften gir en rekke unntak fra de alminnelige forvaltningsrettslige reglene. I revisjonen er det lagt vekt på forvaltningsloven- og forskriften sine regler, med de unntak som gjelder på området.

På tilsettingsområdet er det lagt særlig vekt på utredningsplikten i forvaltningsloven § 17.

## Ulovfestede forvaltningsrettslige prinsipper

De ulovfestede forvaltningsrettslige prinsippene er prinsipper som ikke går frem av forvaltningsloven men som likevel legges til grunn for vurderingen av saksbehandlingen av Sivilombudsmannen og domstolene. Sivilombudsmannen har særlig lagt vekt på skriftlighetsprinsippet i forvaltningen. Prinsippet innebærer at forvaltningens saksbehandling skal være etterprøvable. Som eksempel vises det til Sivilombudsmannens sak 2013/1401 hvor kravene til skriftlig dokumentasjon i tilsettingssaker gjennomgås.

Sivilombudsmannen behandler klager på offentlige ansettelser. Sakene ombudsmannen har behandlet er veiledende for god forvaltningsskikk i forvaltningen. I revisjonen er det lagt vekt på Sivilombudsmannens uttalelse i sakene 2008/22 og 2013/1401 om dokumentasjonskravet i tilsettingssaker. I førstnevnte sak uttaler ombudsmannen generelt:

«Selv om det er gjort unntak fra begrunnelseskravet, gjelder fortsatt kravet om en forsvarlig saksbehandling og at tilsettingsmyndighetens avgjørelse skal være saklig begrunnet. Forvaltningen må derfor innrette sin saksbehandling slik at disse grunnleggende kravene ivaretas på alle trinn i tilsettingsprosessen.

Når forvaltningen ikke utarbeider skriftlig begrunnelse til partene, blir det desto viktigere i prosessen å sørge for å sikre at det i ettertid blir mulig å kontrollere at tilsettingsprosessen har vært saklig og forsvarlig. Dette er spesielt viktig for at ombudsmannskontrollen skal bli effektiv.»

I sistnevnte sak konkluderer ombudsmannen blant annet med at:

«Den manglende skriftligheten i tilsettingssaken utgjør et brudd på god forvaltningsskikk og alminnelige forvaltningsrettslige prinsipper om forsvarlig saksbehandling.»

For forvaltningsrevisjonen har vi lagt vekt på at dokumentasjonen i enhver tilsettingssak må være av en slik grad at et kontroll- eller klageorgan vil kunne komme frem til samme konklusjon som tilsettingsorganet.

## Hovedtariffavtalen

Hovedtariffavtalen mellom KS og arbeidstakerorganisasjonen (LO Kommune, Unio, YS-K og Akademikerne) beskriver i § 2 prinsipper som skal følges i tilsettingssaker. Punkt 2.2 om kvalifikasjoner legger grunnlaget for etterlevelse av kvalifikasjonsprinsippet i tilsettingssaker i kommunene:

«Ved tilsetting og opprykk skal det i første rekke tas hensyn til søkerens kvalifikasjoner (teoretisk og praktisk utdanning samt skikkethet for stillingen).

Når søkere av begge kjønn står kvalifikasjonsmessig likt eller tilnærmet likt, kan søker hvis kjønn er underrepresentert foretrekkes når dette er i samsvar med likestillings- og diskrimineringsloven.

Når søkere for øvrig står kvalifikasjonsmessig likt, foretrekkes den søker som har lengst tjeneste i kommunen.»

For forvaltningsrevisjonen har vi lagt vekt på at kvalifikasjonsprinsippet etter hovedtariffavtalen prioriterer teoretisk og praktisk utdanning og skikkethet foran ansiennitet i kommunen. Vi legger til grunn at skikkethet og personlig egenhet er sammenfallende.

## Kommunens egne vedtatte rutiner/retningslinjer/regelverk

Retningslinjene til kommunen ble benyttet som grunnlag for å undersøke om prosessene i kommunen var i samsvar med eget regelverk. Retningslinjene er beskrevet under kapittel 2.



## Kontakt oss

### Willy Hauge

Partner

T +47 406 39 663

E [willy.hauge@kpmg.no](mailto:willy.hauge@kpmg.no)

### Sindre R. Dueland

Senior Associate

T +47 900 16 386

E [sindre.dueland@kpmg.no](mailto:sindre.dueland@kpmg.no)

### Maria Halvorsen

Associate

T +47 988 63 067

E [maria.halvorsen@kpmg.no](mailto:maria.halvorsen@kpmg.no)

[kpmg.no](http://kpmg.no)