

## ARBEIDSGRUPPE HR/PERSONAL/LØNN Vinteren2020

**Deltakere:** Fra Våler deltok Jacob Vik (personalsjef) og Grete Kullerud Østbye (TV), fra Åsnes deltok Even Langseth Berg (fagleder lønn), og fra Grue deltok Liv Nøkleberg (HVO) og Ellinor Bjerke (HR-leder og arbeidsgruppens leder). Den 16.september deltok også Telemarksforskning v/ Bent Aslak Brandtzæg og Erik Magnussen.

Det har vært avholdt to møter i arbeidsgruppa. Det første møtet var 16.september, der deltok også representanter fra Telemarksforskning. Oppsummeringen nedenfor er hovedsakelig fra dette møtet, og er utarbeidet av Telemarksforskning.

Den 5.oktober ble det avholdt et nytt møte i arbeidsgruppa, denne gangen uten Telemarksforskning til stede. I dette møtet gikk en igjennom referatet/ oppsummeringen fra det første møtet, så på eventuelle nødvendige korrigeringer og svarte opp noen ytterligere spørsmål fra Telemarksforskning.

### **1 Status: Organisering, årsverk, oppgaver, systemer mv. i den enkelte kommune**

Deltakerne i arbeidsgruppa presenterte seg., og arbeidet ble innledet med en kartlegging av oppgaver og organisering i den enkelte kommune.

#### **Åsnes kommune**

HR- og lønnsavdelingen i Åsnes kommune ledes av HR-sjef. Avdelingen har til sammen 4,8 årsverk. Årsverkene er fordelt som følger. På HR/personalområdet utgjør HR-sjef og HR-konsulent til sammen to årsverk. Tre medarbeidere jobber med lønn, fordelt på fagleder lønn (1 årsverk) og to lønnsmedarbeidere i 1,8 årsverk.

I korte trekk er avdelingens oppgaver som følger.

For det første har avdelingen ansvar for oppgaver knyttet til lønn, dvs. å kjøre lønninger, reiseregninger, sykepenger og for lønnsystemer og –programmer mv.

Videre har avdelingen et sentralt ansvar ved forhandlinger, og bistår enhetene i kommunen i rekrutteringsprosesser og med arbeidskontrakter. Avdelingen gir også kurs og internopplæring ute på enhetene i kommunen, har ansvar for innføring i saksgang, oppbygging og innføring av kvalitetsrutiner og –systemer samt håndtering av avvik, og for å gi generell veiledning og bistand ut til enhetene ved behov.

Når det gjelder systemer, så bruker avdelingen i hovedsak Visma-moduler; Visma HRM, Visma økonomi, Visma Expense (reiseregninger). Videre er Compilo kommunens kvalitets- og avvikssystem og AKOS websak kommunens arkiv- og journalsystem.

#### **Våler kommune**

I Våler kommune utgjør personalavdelingen personalsjef (1 årsverk) og to lønnskonsulenter (2 årsverk, hvorav en lønnskonsulent har 40 % av sin stilling knyttet til arkiv. Begge avlaster på Servicetorget en dag i uka).

Oppgaver omfatter overordnet og strategisk arbeidsgiverpolitikk, forhandlinger med tillitsvalgte, rådgivning og oppfølging av virksomhetsledere, HMS-arbeid, overordna systemer og rutiner. Når det gjelder rekruttering gjør virksomhetsledere mye av jobben selv, men personalavdelingen sender tilsettingsbrev, ordner med kontrakter mv.

Skillet mellom personal- og lønnsmedarbeidernes rolle oppleves noe mindre klar i Våler, sammenliknet med Åsnes. Med det mener vi at lønnskonsulentene i Våler også håndterer en del personaloppgaver, herunder sykmeldinger, KLP, Statens pensjonskasse, ressursstyring opp mot helse- og omsorgstjenestene mv.

Når det gjelder støttesystemer bruker kommunen i stor grad Visma-moduler, eksempelvis Visma HRM personalsystem, Webcruiter rekrutteringssystem, Expense reiseregningssystem. Avdelingen har ikke ansvar for kvalitetssystemet.

Kjører lønn for Våler kirkelige fellesråd.

## Grue kommune

Det pågår for tiden et omorganiseringsarbeid i Grue kommune. Fra og med 1. oktober 2020 vil kommunen ha en egen HR-avdeling med ansvar for personal og lønn, i tillegg til arkivtjeneste. Ressurser til personaloppgaver og lønnsoppgaver utgjør henholdsvis 3,3 og 2 årsverk, i tillegg til 1 årsverk for arkivtjeneste.

Opgavene er i stor grad sammenfallende med Våler og Åsnes kommuner. Ellers har avdelingen fordelt oppgavene internt slik at en medarbeider har et hovedansvar for alt som hører innunder HMS-området, en kompetanse (utvikling) og en arbeidstakerrettede oppgaver (pensjon, interaksjon med arbeidstakere mv). HR-sjef har et hovedansvar for arbeidet med kommunens arbeidsgiverpolitikk, lederprogram, stillingsbank mv. Også oppgavene knyttet til lønn er i stor grad sammenfallende med Våler og Åsnes. I tillegg bistår en fra økonomiavdelingen lønnsavdelingen i håndtering av sykepenger. Som nevnt over håndteres sykepenger av HR/personal/lønn i både Våler og Åsnes.

Grue fører også lønn for Givas IKS og Grue kirkelige fellesråd.

HR-avdelingen i Grue benytter i stor grad de samme Vismamodulene som Våler og Åsnes kommuner, men har et annet kvalitetssystem (KF Kvalitet). Dette skal imidlertid erstattes. Grue har ikke Expense, men Givas har.

Utover dette er det mye likt i de tre kommunene. HR/personalsjef er i alle tre kommuner representert i Arbeidsmiljøutvalget og håndterer det strategiske knyttet til personal- og arbeidsgiverpolitikk. Videre har alle tre kommuner samme bedriftshelsetjeneste, og avdelingene det samme ansvar knyttet til oppfølging av dette. I alle tre kommuner sitter sjef for HR/personal og lønn i kommunedirektørens ledergruppe. Videre deltar alle kommunene i HR-nettverket i Kongsvingerregionen.

Når det gjelder IT-tjenester, er Grue med i det interkommunale samarbeidet Hedmark IKT, mens Våler og Åsnes har interne IT-tjenester.

## 2 SWOT-analyse HR/PERSONAL/Lønn

	<b>Styrker (strengths)</b> <i>Hvilke sterke sider har tjenesten(e) i dag, og hvordan kan en utnytte og ta vare på disse sterke sidene i tiden fremover?</i>	<b>Svakheter (weaknesses)</b> <i>Hvilke sider ved tjenesten(e) har svakheter, og hva kan gjøres for å rette på/forbedre disse forholdene?</i>
<b>Interne forhold</b>	<p>I alle tre kommuner blir det fremhevet som en styrke at de ansatte ved HR/personal/ lønn har lang erfaring, mye realkompetanse og «taus kunnskap».</p> <p>Det blir videre fremhevet som en styrke at tjenestene sitter på rådhuset, tett på de lederne og ansatte tjenestene skal yte bistand, veiledning og rådgivning ovenfor. En omgås i det daglige, noe som gir nærhet, korte veier, oversikt og kjennskap.</p> <p>Fra Vålers side pekes det på at avdelingen er preget av en endringskultur og –vilje. Eksempelvis gjør lønnsmedarbeiderne mange oppgaver utover lønn, og trives med å påta seg nye arbeidsoppgaver – og bistå der det trengs.</p> <p>I Grue har HR-leder opplevd å være en «flaskehals» i organisasjonen i enkelte sammenhenger, grunnet lav bemanning i forhold til oppgavene. Det har gått utover både tilgjengelighet og kvalitet. Det blir derfor påpekt som en styrke at det blir etablert en avdeling med styrket bemanning – og dermed kapasitet – høsten 2020.</p> <p>Alle tre kommuner påpeker at de har fokus på å ivareta et godt samarbeid med tillitsmannsapparatet i kommunen, tross knappe ressurser.</p>	<p>Åsnes fremhever sårbarhet. Historikk, lokal kjennskap til organisasjonen og «taus kunnskap» sitter hos enkeltpersoner. Det er kun en til to personer som sitter på kjernekompetanse på sentrale datasystemer. Dersom vedkommende er borte, eller slutter vil ting stoppe opp. Det samme gjelder rutiner og prosedyrer.</p> <p>Våler fremhever også et sårbart fagmiljø, eksempelvis ved langtidsfravær mv. De ansatte i avdelingen håndterer svært mange ulike oppgaver, det kan vanskeliggjøre rekruttering. Det vil være vanskelig å finne kandidater med en profil som «matcher» stillingsbeskrivelsene.</p> <p>Også Grue kommune fremhever sårbarhet som en utfordring. Oppgaver utover vanlig drift- og standardoppgaver oppleves til tider som for tids- og ressurskrevende.</p> <p>Opplevelsen av knappe ressurser, lav bemanning og lav kapasitet går igjen i alle tre kommuner, riktignok i varierende grad. Enkelte peker på at dette igjen har betydning for å levere tjenester og bistand i tråd med forventninger, men også kvaliteten på det som leveres.</p>

	<p>Fagnettverkene innen lønn og personal i Kongsvingerregionen/Glømdalsregionen oppleves å fungere bra. Gjennom nettverket kan en diskutere faglige spørsmål og få faglig påfyll, i tillegg til noen å lene seg på.</p>	<p>Det at en er generalister fremheves både positivt og negativt. Positivt i den forstand at en får bred innsikt i ulike deler av kommunens aktiviteter og varierte arbeidsoppgaver. Negativt i den forstand at det er vanskelig å håndtere stadig høyere krav og å bygge spesialistkompetanse.</p> <p><b>Kommentar til oppsummering i gult, 1. avsnitt:</b>  <b>Gruppen opplever at beskrivelsen i første avsnitt ikke er helt korrekt med tanke på bemanningssituasjonen. Under normale forhold er ressursene og kapasiteten tilfredsstillende.</b>  <b>Fra arbeidsgruppemøte 05.10.2020.</b></p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Eksterne forhold</p>	<p><b>Muligheter (opportunities)</b>  <i>Hvilke forhold ved tjenesten(e) innebærer nye muligheter i fremtiden? Hva bør gjøres for å utnytte disse mulighetene?</i></p>	<p><b>Trusler (threats)</b>  <i>Hvilke fremtidige forhold innebærer trusler for tjenesten(e), og hva bør gjøres for å stå bedre rustet til å møte disse truslene?</i></p>
	<p>Digitalisering av personal- og lønnsoppgaver blir fremhevet som den kanskje største muligheten for å ivareta gode tjenester i årene som kommer. Det gjelder alle tre kommuner. Elektroniske signaturer, reiseregninger, digitalisering av personalarkiv, chatbot er eksempler på slike oppgaver som i varierende grad er implementert, eller i ferd med å implementeres i de tre kommunene. Implementering av digitale løsninger, i kombinasjon med gode rutiner, brukerhåndbøker og opplæring av personale i kommunen, vil kunne frigjøre kapasitet og ressurser til å drive utviklingsarbeid innen HR/personal og lønn i de tre kommunene.</p>	<p>Personalarbeid og lønn er viktig, men ikke alltid like synlig arbeid. Det blir først synlig når ting ikke fungerer. Det gjør at det ikke alltid er lett å få midler til viktige tiltak innen disse tjenestene. Tjenestene i alle tre kommuner kjenner seg igjen i denne utfordringen.</p> <p>Befolkningsframskrivninger og prognoser for framtidig økonomisk utvikling tilsier trangere økonomiske rammer for de tre kommunene i årene som kommer. Skal en bestå som egen kommune – og samtidig kunne levere gode tjenester, må en finne løsninger på hvor en skal «finne pengene». Det er allerede gjort effektiviseringer i tjenestene, og det er en grense for hvor mye mer det er mulig å effektivisere driften.</p> <p>Arbeidsmarked og rekruttering er en utfordring i alle tre kommuner. Stadig økende krav fra omgivelsene når det gjelder kvalitet på tjenestene og det som skal leveres innen lønn og personal likeså, både internt i kommunen og fra kommunens omgivelser; brukere, SSB, Fylkesmannen, NAV, KLP mv. Økende krav til rapportering og oppfølging/veiledning er to eksempler.</p> <p>Selv om digitalisering representerer en mulighet, vil kan det i en overgangsperiode gi økte behov for opplæring, oppfølging og veiledning ovenfor de ansatte ute i organisasjonen fra HR/personal/lønn (såkalte pukkeeffekter).</p>

### 3 Fordeler og utfordringer ved et eventuelt interkommunalt samarbeid

Fordeler	Utfordringer
Tjenesten i alle tre kommuner er enig i at et interkommunalt samarbeid gir muligheter for å styrke fagmiljøet og viktig kompetanse ytterligere, og dermed også redusere dagens sårbarhet. Det blir flere ansatte å spille på, og mulighetene for spesialisering øker. Et sterkere fagmiljø vil potensielt også gjøre det lettere å bidra inn i viktig utviklingsarbeid.	At Grue er tilknyttet Hedmark IKT (drift), mens Åsnes og Våler har egne IT-avdelinger kan være en utfordring. Det må iallfall tas med i vurderingene.
Kommunene har mange like fagsystemer og -programmer allerede i dag. Det vil gjøre en samordning lettere.	Selv om kommunene har mange like fagsystemer, må de ha tre parallelle systemer på flere personal/lønnsoppgaver. Eksempelvis er systemene bygd opp ulikt i den enkelte kommune. Lokale tillegg, lokale avtaler mv. Det vil også måtte kjøres tre separate lønnskjøringer selv med IKS. Selv om det blir flere å spille på, må med andre ord tredoble oppgaver håndteres av samarbeidet
En potensiell gevinst ved interkommunalt samarbeid vil videre være at den faglige rådgivningen ut i tjenestene vil kunne bli kjappere og av høyere kvalitet.	Et eventuelt IKS skal bygges for å gi gode tjenester ovenfor de ansatte i kommunene. Drift, og mer konkret veiledning, rådgivning og bistand ovenfor de ansatte må innrettes på en god måte i et eventuelt interkommunalt samarbeid.
Et sterkere fagmiljø – gjennom interkommunalt samarbeid – vil potensielt gjøre arbeidsplassen mer attraktiv og lette rekruttering.	Kan miste flinke ansatte dersom en må flytte arbeidsplass (samlokalisert variant). Eksempelvis har Våler flere ansatte som bor i Elverum og Hamar. Disse vil kunne få lengre reisevei.
Oppgaver med størst potensial: felles rutiner, lederstøtte, alt innen lønn, sykefraværsoppfølging, pensjon, rapportering, oppbygging av lønnsarter, oppbygging av lønnsprogrammet, rapportering: Flere å spille på, flere å spille på i det daglige. Sparring i det daglige, blir mindre «alene». Får flere å støtte seg på.	En utfordring knyttet til et interkommunalt samarbeid på personal, er at nærheten til organisasjonen i den enkelte kommune potensielt vil bli svakere (samlokalisert variant).
Økt kapasitet: Gevinster å hente først og fremst på lengre sikt.	<p>Mye av det formelle og strategiske personalarbeidet, slik som håndtering av lov- og avtaleverk i det daglige, deltakelse på ulike arenaer (eks. AMU), drøftinger, samarbeid med tillitsmannsapparatet og arbeidsgiverpolitikk i den enkelte kommune kan vanskelig outsources til et interkommunalt samarbeid. Et samarbeid vil ikke kunne gjøre avtaler på vegne av alle tre kommuner. Ved et interkommunalt samarbeid må en i tilfelle tenke nøye gjennom hvordan en skal løse den typen oppgaver.</p> <p>Her er imidlertid gruppen noe delt. Enkelte mener samarbeid med tillitsvalgte og flere av de ovennevnte oppgavene også kan ivaretas i et interkommunalt samarbeid.</p> <p>Organisasjonsutvikling, dersom spesifikke fokusområder skal følges opp. Nærheten til organisasjonen er viktig.</p>
	Alle tre kommunene har flere delte årsverk, i den forstand at ansatte på personal og lønn håndterer også andre oppgaver i kommunen. Dette kan medføre økt press på gjenværende personell i kommunen – og et mindre fagmiljø på disse områdene.

**Forsterket samarbeid gjennom fagnettverk er et alternativ til interkommunalt samarbeid på HR/personal/lønn. I dette ligger videreutvikling av dagens nettverk, hvor alle tre kommuner inngår.**

Mulighet: Nettverk med faste møtepunkter. Par ganger i året, bredt, store deler av avdelingene møtes. Faglig input, bygge nettverk.

Møtepunkter på ledernivå mer løpende, fast og systematisert. Forankra på overordna nivå i den enkelte kommune. «Beredskapsavtale».

Et sterkere fagnettverk vil kunne gi en del av de samme gevinstene som et samlokalisert IKS. Ukentlige teamsmøter i nettverket.

Spørsmål behandlet 05.10.20:

**Er det mer aktuelt å kun samarbeide om oppgaver knyttet til lønn, og at disse ev. blir en del av interkommunalt økonomisamarbeid**

- Det må sees på hva som i såfall skal følge lønn (oppgaver og ressurser), avklaringer.

Hver kommune hadde til møtet utarbeidet detaljerte oversikter over arbeidsoppgaver, tidsbruk på de enkelte oppgavene (så langt det lar seg gjøre), samt tatt ut budsjett/ regnskap for avdelingen. For Grue, som har helt nyetablert HR-avdeling er det vanskelig å noe om både tidsbruk på enkelte oppgaver og budsjett. En driver fortsatt med avklaringer på enkelte ting i forhold til ny administrativ organisering.