



Arbeidsgiverutvikling i storby.

Den store generasjonsvekslingen og storbykommunenes omdømmeutfordring.

Oktober 2008

DOKUMENTINFORMASJON

Oppdragsgiver:
Rapportnavn: ATTRAKTIVE ARBEIDSPLASSE I STORBYKOMMUNENE
Utgave/dato: [Revisjon] / [Revisjonsdato]
Arkivreferanse: -

Oppdrag: 513284 – Arbeidsgiverutvikling i storby
Oppdragsbeskrivelse: Arbeidsgiverutvikling i storby - den store generasjonsutvekslingen og storbyenes omdømmeutfordring.
Oppdragsleder: Skattum Christian
Fag: Fag
Tema: tema
Leveranse: Leveranse

Skrevet av: Christian Skattum
Kvalitetskontroll:

Asplan Viak AS www.asplanviak.no

FORORD

Asplan Viak og Kulturell Dialog har vært engasjert av Program for storbyrettet forskning i forbindelse med FoU prosjektet ”**Arbeidsgiverutvikling i storby - Den store generasjonsvekslingen og storbykommunenes omdømmeutfordring**”.

Bergen kommune ved Ingvild Kvilekval har vært vår oppdragsgiver på vegne av alle storbykommunene. Vi vil rette en stor takk til nettverksgruppen (prosjektgruppen) som har tilrettelagt arbeidet i sine respektive kommuner og bidratt med stort engasjement i våre faglige diskusjoner underveis.

Nettverksgruppen har bestått av:

Navn	Kommune
Ingvild Kvilekval	Bergen
Arvid Haakonsen	Kristiansand
Ellen Edvardsen	Trondheim
Terje Kristoffersen	Stavanger
Ivar Liabø	Oslo
Björg Leganger	Oslo
Ashild Willersrud	KS
Eva-Margrethe Kvalvaag	KS

Vår prosjektgruppe har bestått av Anette Louise Thiis-Evensen, Trine Olsen-Slagman, KUDI og Arthur Wøhni, Christian Skattum fra Asplan Analyse. Sistnevnte har vært oppdragsleder.

Prosjektet startet opp i oktober 2006 og avsluttes i oktober 2008. I tillegg til denne hovedrapporten er det laget en kortversjon med en idesamling

Oslo, 24.oktober 2008

Christian Skattum
Oppdragsleder

INNHOLDSFORTEGNELSE

1	Om prosjektet og problemstillingene	7
1.1	Gjennomgang av prosjektdesign og metode.....	7
2	begrepsavklaring omdømme, attraksjon og generasjonsveksling – hva skal storbykommunene jobbe opp i mot?	10
2.1	Den <i>storbykommunale</i> kontekst.....	10
2.2	Omdømme som arbeidsgiver	11
2.3	Attraktivitet	13
2.4	Generasjonsveksling.....	18
3	Hva mener storbyene selv er viktig for å lykkes?.....	21
3.1	Momenter som gir muligheter for økt attraktivitet for kommunen som arbeidsgiver.....	22
3.2	Momenter som truer attraktiviteten til kommunen som arbeidsgiver	27
4	Analyse - Vår vurdering av storbykommunenes muligheter	33
4.1	Informasjon og markedsføring – fra reaktiv til proaktiv informasjons og mediestrategi.....	34
4.2	Aktiv rekruttering.....	37
4.3	Kompetanse og læringsmiljø – gode fagmiljøer styrker attraksjonen.....	45
4.4	Ledelse i storbykommunene: attraktive utfordringer	49
5	Erfaringer fra tre Piloter.....	53
5.1	Rekruttering av studenter til helse og omsorg i Trondheim	53
5.2	Fagutvikling og kunnskapsdeling Skoleprosjektet Stavanger.	57
5.3	Rekrutteringsprosjekt teknisk sektor Bergen.....	61
6	REFERANSER	65

1 OM PROSJEKTET OG PROBLEMSTILLINGENE

Antallet som kommer til å forlate arbeidsstyrken på grunn av alder vil de kommende årene være høyt i forhold til tidligere utskiftninger i arbeidsstyrken. Generasjonsvekslingen fremover innebærer at store grupper eldre arbeidstakere på mange områder må erstattes av yngre arbeidstakere. For storbykommunene er det en stor utfordring å sikre nødvendig arbeidskraft og kompetanse.

Omdømme er et tema som i økende grad settes på dagsorden i norske kommuner. Omdømme har stor betydning for kommunene som arbeidsgiver, samfunnsaktører og tjenesteleverandører.

I dette prosjektet søkes økt kunnskap om generasjonsveksling og omdømme i **arbeidsgiver-sammenheng**. Storbykommunenes omdømme og attraktivitet som arbeidsplass blir undersøkt gjennom fokusgrupper i alle storbyene og utvalgte pilotprosjekter i Bergen, Trondheim og Stavanger. I disse er det lagt vekt på å utvikle metoder for å lette kompetanseoverføring mellom eldre og yngre arbeidstakere, og hva kommunene kan gjøre for å tiltrekke seg, beholde og utvikle medarbeidere. Tilnærmingen i prosjektet er i utstrakt grad basert på kvalitative metoder. Det er utarbeidet en kortfattet idesamling som kan bidra til å spre erfaringer og gode grep som er tydeliggjort gjennom prosjektet.

De overordnede problemstillingene som ligger til grunn for dette FoU-prosjektet er:

- **Hvordan kan storbykommunene rekruttere tilstrekkelig arbeidskraft med riktig kompetanse i årene som kommer? Søkelys settes på betydningen av omdømme.**
- **Hvordan kan kommunene beholde/overføre/utvikle nødvendig kompetanse i organisasjonen ved den store generasjonsvekslingen?**

1.1 Gjennomgang av prosjektdesign og metode

Dette prosjektet er ikke en fullstendig utredning av "alt som skjer" i storbykommunene på området omdømme, attraktivitet og generasjonsvekslingen knyttet til arbeidsgiverrollen. Fokuset i dette prosjektet har vært på en involverende metode hvor de ansatte i storbykommunene og noen av kommunens interessenter bidrar med kunnskap og innsikt i forhold til problemstillingene. Metoden er kjennetegnet av dialog, refleksjon og artikulasjon. Vi ser spesielt på hvordan ansatte og et utvalg interessenter opplever og forstår storbykommunene som en attraktiv arbeidsplass, hvordan det jobbes med å bygge omdømme i rollen som arbeidsgiver, og hvilke tiltak som må til for å løse utfordringene knyttet til generasjonsvekslingen som pågår innenfor mange sektorer.

Dette tilsier i all hovedsak en kvalitativ tilnærming til problemstillingene basert på prosjektets resultatmål.

Prosjektet har hatt følgende resultatmål:

- I. Samle og formidle eksisterende relevant kunnskap om generasjonsveksling og omdømme
- II. Utvikle økt kunnskap om og innsikt i
 - storbykommunenes omdømme og betydningen av omdømme for å kunne beholde og rekruttere arbeidstakere
 - hvordan en bør arbeide i forhold til omdømme i arbeidsgiversammenheng
- III. Utvikle metoder som bidrar til og
 - lette kompetanseoverføring mellom eldre og yngre arbeidstakere
 - bedre kommunenes forutsetninger for å møte nye generasjoners forventninger, krav og arbeidsmåter

1.1.1 Forstudie

Fase 1 hadde som mål å etablere et kunnskapsgrunnlag for det videre arbeidet. Det ble gjennomført intervjuer med forskere, og eksperter innenfor ulike fagmiljøer. ¹Utvalget av fageksperter er ikke representativt verken når det gjelder sektor eller region. Vi har valgt å trekke dem inn fordi de er ledende innen sine felt og kan ha nyttige innspill til dette prosjektets problemstillinger. De har pekt på områder de mener er utfordrende og gir muligheter for å styrke omdømme, attraktivitet og imøtekomme utfordringene ved generasjonsvekslingen.

Det har ikke vært rom for en omfattende litteraturstudie på et så vidt tema. Derfor har vi konsentrert oss om studier og undersøkelser som kan bidra til å etablere en felles forståelsesramme av hovedbegrepene omdømme, attraktivitet og generasjonsveksling i en arbeidsgiversammenheng. Dette kommer vi tilbake til i kapittel 2.

1.1.2 Feltarbeid i storbykommunene

I fase 2 henvendte vi oss til noen utvalgte av storbykommunenes interessenter, samt et utvalg av ansatte i fire av kommunenes sektorer. Vår tilnæringsmåte kjennetegnes ved et anvendt og empirisk fokus. Formålet er å stille en diagnose for arbeidsgivers attraksjon og unge og eldre arbeidstakeres preferanser. Ved å ta i bruk flere metoder for datainnsamling, og en induktiv og virksomhetsbasert tilnærming, sikret vi bredde i målgruppen og stor informasjonsrikdom. Formålet har vært å fremme kunnskap om mulighetsrom for forbedring av arbeidsgiverrollen, og vi har lett etter gode metoder for å ivareta både yngre nytilsatte og eldre arbeidstakere i generasjonsutvekslingen. I valg av metode har vi bevisst arbeidet for å sikre en undersøkende, og handlingsorientert utredning og informasjonsinnhenting.

¹ Blant disse vil vi trekke frem professor Halvard Vike ved Sosialantropologisk institutt ved Universitetet i Oslo, Gisle Hellsten leder for Karrieresenteret ved Universitetet i Oslo, Per Broome, forfatter av boken *Generationsväxlingen och de sju dödssynderna-om ålder, kompetens och organisasjon* (2003) og Judith Heeswijk, forsker ved Hiteq, innovation centre

Utvalgundersøkelsen konsentrerte seg om enkeltsektorer innen de kommunale virksomheter. Valg av sektor i de enkelte kommuner ble gjort i dialog med nettverksgruppen og baserte seg i stor grad på nettverksgruppens preferanser og opplevelse av relevans i forhold til den enkelte kommunes satsningsområder og oppdragets målsetning. I Bergen ble utvalget trukket fra sentrale administrative enheter. I Stavanger falt valget på teknisk sektor. I Kristiansand ble det fokusert på både pleie og omsorg og på skolesektoren. I Oslo var fokuset skole og i Trondheim pleie og omsorg.

Fokuset lå hovedsaklig på hvilke muligheter og trusler informantene så for at storbykommunene skal være en attraktiv arbeidsplass. Resultatet ble en prioritert liste av muligheter som utvalget fra sektoren selv mener er gunstige å ta fatt på for forbedring av attraktivitet, styrket omdømme og generasjonsvekslingen.

Interessentanalysene ble gjennomført som dialogbaserte møter med et utvalg av kommunens interessenter i hver av byene. Til disse ble både interne² og eksterne aktører med et overordnet perspektiv på kommunen som arbeidsgiver invitert til å komme med innspill om den aktuelle storbykommunen. Hvilke tanker gjør storbykommunens eksterne interessenter seg om disse kommunenes omdømme som arbeidsgiver? Hvordan og i hvilken grad er interessenten selv med på å definere storbykommunenes omdømme? Svaret på disse spørsmålene er inngangsporten til nyttig kunnskap om storbyenes omdømme. I hver av byene har vi samlet en 8 – 10 interessenter. I disse foraene har vi søkt å innhente interessentenes kunnskaper, holdninger, posisjoner, allianser og betydning for storbykommunenes omdømme og attraksjon som arbeidsgiver. For å styrke datagrunnlaget avsluttet vi hvert av foraene med å stille de deltagende interessentene spørsmål om andre relevante informanter. En liste på 3 – 4 navn kom opp, og disse personene er det gjennomført telefonintervjuer med i etterkant.

1.1.3 Datatilfang og metodiske utfordringer

Analyser som har til hensikt å identifisere mulighetsrom, og organisasjonens selvforståelse av eget omdømme, forutsetter en åpen analyserende metodikk. Skal man grave etter åpninger for forbedring, forventningsgap, muligheter og nye vinkler lar det seg vanskelig gjøre ved hjelp av forhåndstrukturerte modeller som f eks survey. Kunsten er å utsette hypoteseforming og bevare komplekse data lengst mulig i den analytiske prosessen. Dette innebærer at all informasjon i utgangspunktet er relevant, noe som selvfølgelig gjør grensetrekking til en utfordring. Da prosjektet også har som formål og utarbeide en idésamling som kan bidra til å spre erfaringer og gode grep som er tydeliggjort gjennom prosjektet, har det også vært innhentet eksempler fra alle storbykommunene som relaterer seg til våre problemstillinger.

I fase III har vi gjennomført **piloter** hvor vi har gått inn i konkrete og praktiske prosjekter hvor kunnskapen fra de tidlige fasene er brukt til å utvikle arbeidsmetoder og dokumentere resultater der det foreligger. I samråd med nettverksgruppen med representanter fra storbyene ble følgende pilotprosjekter plukket ut:

² De interne interessentene besto av tillitsvalgte, ledere og ansatte med et overordnet perspektiv på kommunens virksomhet uavhengig av sektor.

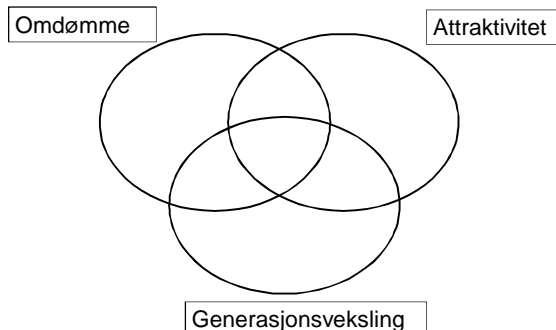
- Studentstillinger innen pleie- og omsorg i Trondheim.
- Felles løft for å rekruttere, utvikle og beholde medarbeider i Byrådsavdeling for klima, miljø og byutvikling i Bergen.
- Kollegaveiledning på tvers av generasjoner i skolen i Stavanger

I kapittel 4 drøftes det empiriske materialet opp i mot etablert kunnskap på områdene omdømme, attraksjon og generasjonsveksling som presenteres i kapittel 2. I kapittel 3 gjør vi rede for det empiriske grunnlaget, og i kapittel 5 går vi mer i dybden på de tre pilotene.

2 BEGREPSAVKLARING OMDØMME, ATTRAKSJON OG GENERASJONSVEKSLING – HVA SKAL STORBYKOMMUNENE JOBBE OPP I MOT?

Dette prosjektets forståelsesramme og interesseområde er i overlappet mellom omdømme, attraktivitet og generasjonsveksling og er avgrenset til storbykommunen som arbeidsgiver. Hver for seg er dette store tema som ikke kan behandles utømmende. I tangeringen mellom temaene er det mulig å avgrense problemstillingen noe mer presist.

Prosjektets forståelsesramme og interesseområde



KULTURELL DIALOG

Asplan Viak

2.1 Den storbykommunale kontekst

Det er lite forskning som retter seg direkte mot våre problemstillinger og som omhandler *storbykommunen* eksplisitt. Vår tilnærming har vært å sirkle inn dette ved å se på undersøkelser som:

- omhandler arbeidsgiveres attraktivitet generelt,
- kontrasterer offentlig og privat virksomhet,
- ser særskilt på kommunene som del av offentlig virksomhet,
- samt referer til ulikheter mellom store, mellomstore og små kommuner.

I tillegg har vi søkt etter analyseskjema, eller forståelsesrammer som gir grunnlag for å identifisere og etablere kunnskap om hva en virksomhet kan gjøre for å arbeide systematisk med å rekruttere, beholde og sikre god kompetanseutveksling mellom generasjoner.

2.2 Omdømme som arbeidsgiver

I European Employee Index (EEI)³ er omdømme definert som

”medarbeiderens opplevelse av den generelle kunnskapen om organisasjonen, og hvordan den oppfattes av omverdenen – både som arbeidsplass, samfunnsaktør og i forhold til ”produktene” som organisasjonen leverer”

I notatet *”Strategiske arbeidsgiverutfordringer i storbykommunen”* (2005) utarbeidet av KS, fremkommer det at det er mange dokumenterbare positive sider ved å arbeide for kommunen som faktisk underkommuniseres. Ansatte selv, og de som er i kontakt med tjenestene, er i langt større grad fornøyd med kommunen enn det andre som har lite med kommunen å gjøre. Dette er tidligere omtalt som kommunenes *”omdømmeparadoks”* (Nesheim 2006, TNS Gallup 2004).

2.2.1 Manglende kontroll over omdømmet

Storbyenes utfordringer med omdømmebygging skiller seg fra andre virksomheter. Dette skyldes bl a kompleksitet, variasjon og mangfold i oppgavene som skal løses.

Hvilke omdømmeverdier kan fange opp denne variasjonen og dette mangfoldet? Det som er sikkert er at utfordringen ikke kan løses ved kun å fokusere på ekstern kommunikasjon av noen utvalgte omdømmeverdier. I sitt temahefte om *”Den attraktive arbeidsgiver”* (2005), omtaler HR Norge forholdet mellom *”Employer branding”* (arbeidsgivers omdømme), og virksomhetens omdømme generelt. De skiller mellom:

- Corporate brand (virksomhetens omdømme)
- Product brand (produktene eller tjenestenes omdømme)
- Employer brand (arbeidsgivers omdømme)

Et *”Employer brand”* etablerer en identitet for virksomheten som arbeidsgiver. Identiteten kan brukes til å differensiere virksomheten fra andre, og til å motivere og beholde virksomhetens nåværende og fremtidige arbeidstakere. Et *”Employer brand”* kan være forskjellig fra hvordan virksomheten oppfattes eller hvordan produktene/tjenestene oppfattes. Det er imidlertid ofte sterke avhengighetsforhold mellom særlig *”Corporate”* og *”Employer brand”*.

³ European Employee Index 2008 er en representativ benchmarkundersøkelse av medarbeitertilfredshet, motivasjon og lojalitet som gjennomføres i 20 land verden over. Analysen har blitt gjennomført årlig i Norge siden 2001, og i 2008 er det samlet inn svar fra 5000 personer. For mer informasjon se, http://www.enova.dk/Products/ESI/EEI_Model.aspx.

Dette tilsier at arbeidet må være konsistent med den strategi storbykommunene har for tjenesteutvikling og oppgaveløsningen generelt. Helhetlig og strategisk omdømmebygging er en måte å imøtekomme noen av utfordringene ved velferdsstatens dilemmaer. Hva er det regjering og Storting skaper av forventninger til storbykommunene (nasjonal politikk)? Hva er det kommunen selv lover å gi brukerne? (lokal politikk) Hva er det de sier at de gir? (Serviceerklæringer, definert omfang og kvalitet) Hva er det de faktisk gir? (Resultater av bruker og innbyggerundersøkelser) Omdømme styrkes ved å omforene svarene på disse tre spørsmålene og få de til å peke i samme retning.

2.2.2 Samordnet innsats en utfordring for storbyene

Perspektivet i dette FoU-prosjektet er at omdømme primært styrkes gjennom kjerneaktivitetene til en virksomhet. Ønsker du at andre skal oppfatte deg på en spesiell måte, da er det effektivt å sørge for at alt ditt virke kjennetegnes av verdier og holdninger som kjennetegner en slik identitet. Omdømmet har integritet og er ekte når det gjenkjennes både i ord og handling. Arbeid med å styrke omdømme krever i den forstand en samordnet satsning fra hele kommunen. Dette er en betydelig utfordring. Storbykommunene som virksomheter har tradisjonelt definert seg selv mer segmenterende enn samlende som arbeidsplass og som tjenesteleverandør. Den enkelte arbeidstakers identitet er derfor primært knyttet til enheten hvor de selv har sitt virke snarere enn til storbykommunen som helhet. Enhver satsning som er myntet på å styrke de horisontale linjer, det sektorovergrepene og det samlende for hele kommunen kan sees som bidrag til tydeligere identitet og fellesskapsfølelse i kommunen.

Det er også viktig å være oppmerksom på organisasjonsmessige kulturforskjeller. Brunsson og Sahlin-Anderson trekker frem tre ulike organisasjonslogikker som i sterk grad kan tenkes å påvirke forholdene for omdømmebygging (Brunsson, Sahlin-Anderson 1997). Mens en **aktørorganisasjon** som en privat bedrift typisk vil ha påvirkningsrom for sin egen organisasjonskultur, ledelsesmodell og produktutvikling, vil **agentorganisasjonen** ha et begrenset mulighetsrom. Offentlige organisasjoner som kommuner er typisk instrumenter eller agenter for politisk styringen der det er tjenester som skal leveres til hele befolkningen og detaljerte lover og regler som må følges, bl a for å sikre likebehandling. Egeninteresse som organisasjon er derfor ikke et legitimt fokus på samme måte som i privat sektor. Kommunen vil derfor ha svakere organisatorisk identitet. Delvis fordi ressursene kontrolleres av overordnede nivåer, men også fordi resultatene er vanskelig å tolke. Resultatene oppstår ofte som en konsekvens av samarbeidet med mange andre aktører, og det kan være vanskelig for publikum/brukerne å identifisere hva det er ved kommunens virksomhet som gjøre tjenesten bra eller dårlig. Dette forklarer tildels at identitet og omdømme i storbykommunen gjerne er knyttet til etat eller enkeltvirksomhet og ikke til kommunen som helhet.

Den tredje type organisasjonslogikk heter **arena** og er typisk for utdanningsinstitusjoner og sykehus styrt av sterke profesjonsinteresser. Vi finner innslag av dette også i storbykommunene, men den dominerende organisasjonslogikken har vært en agent – prinsippal logikk, med politisk ledelse som beslutter og bestiller og virksomhetene som utfører og utøver.

Fremtidens arbeidstakere vil ha mer påvirkning på egne arbeidsoppgaver, og virksomheters attraksjon og omdømme vil påvirkes av tilgang til arenaer og nettverk som gir de ansatte slik innflytelse. Et aktuelt tema for politisk styrte organisasjoner er i hvilken grad faglige vurderinger og innspill fra de utførende enhetene blir vektlagt i de politiske beslutningene, og følgene det får for virksomhetenes omdømme.

2.3 Attraktivitet

En rapport fra NIFU/STEP (14/2008) trekker opp noen linjer om nyutdannede med høyere utdanning sine relasjoner til offentlig og privat sektor og tiltrekningskraften til disse.

Rapporten viser at det har vært en kraftig økning i andelen av nyutdannede som har gått til privat sektor. Andelen har økt mest for høyere grads utdanning, andelen som fant arbeid i privat sektor økte fra 27 prosent i 1974 til 50 prosent i 2005. Med unntak for landbrukskandidater har andelen økt betydelig for alle grupper med høyere grads utdanning, og økningen har vært spesielt stor for teknologer, humanister, jurister og realister. Også for de fleste grupper lavere grads utdanning har andelen som går til privat sektor økt.

Denne utviklingen må imidlertid ses på bakgrunn av at det har vært en meget stor vekst i kandidatproduksjonen. I absolutte tall har det vært en betydelig vekst i rekrutteringen også i offentlig sektor, antall kandidater med høyere grad som gikk til offentlig sektor økte med nesten 80 prosent fra 1974 til 2005. Utdanningsnivået i offentlig sektor har tradisjonelt vært høyt, og det kan tenkes at offentlig sektor ikke har hatt rom for en så stor økning i rekrutteringen som økningen i kandidatproduksjonen kunne tilsi.

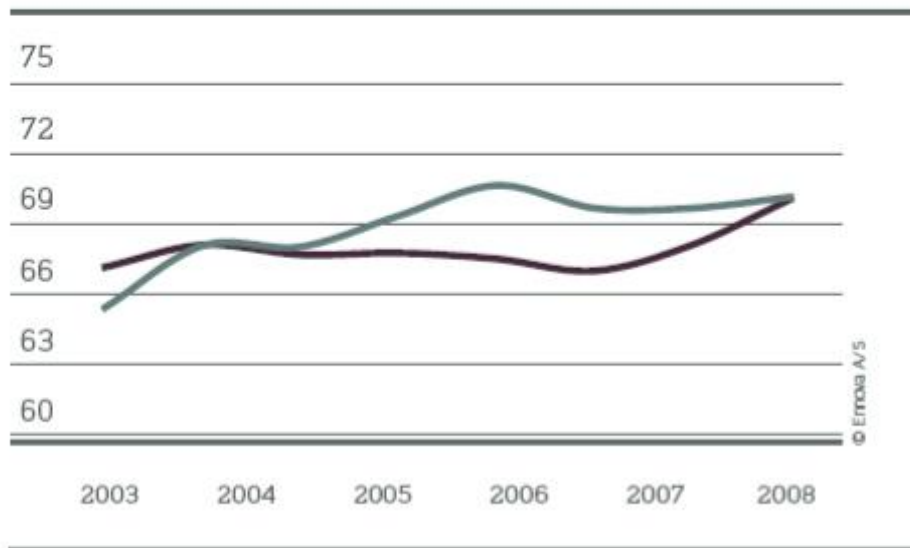
Den totale sysselsetting i offentlig sektor har imidlertid også økt kraftig i denne perioden, og rekrutteringen av høyere grads kandidater i forhold til den totale sysselsetting har holdt seg på omtrent samme nivå. Dersom vi antar at behovet for høyere grads kompetanse har vokst i denne perioden også i offentlig sektor, ville vi kanskje forventet en viss økning i dette forholdstallet.

Veksten i antall kandidater som har gått til offentlig sektor har i hovedsak bestått i økt rekruttering av samfunnsvitere, og i noen grad humanister. For de andre gruppene høyere grads utdanning var rekrutteringen i 2005 på omtrent samme nivå som i 1974, i absolutte tall. For disse gruppene, jurister, realister, siviløkonomer, teknologer og landbrukskandidater, har rekrutteringen av nyutdannede kandidater sunket kraftig i forhold til den totale sysselsetting, i offentlig sektor. Samtidig har lønnsutviklingen i offentlig sektor vært relativt svak, og det kan tenkes at den har vært for lav til å sikre tilstrekkelig rekruttering.

Arbeidsglede i Norge

Figuren viser utviklingen i arbeidsglede på en skala fra 0-100 for perioden 2003-2008.

- Privat - Offentlig



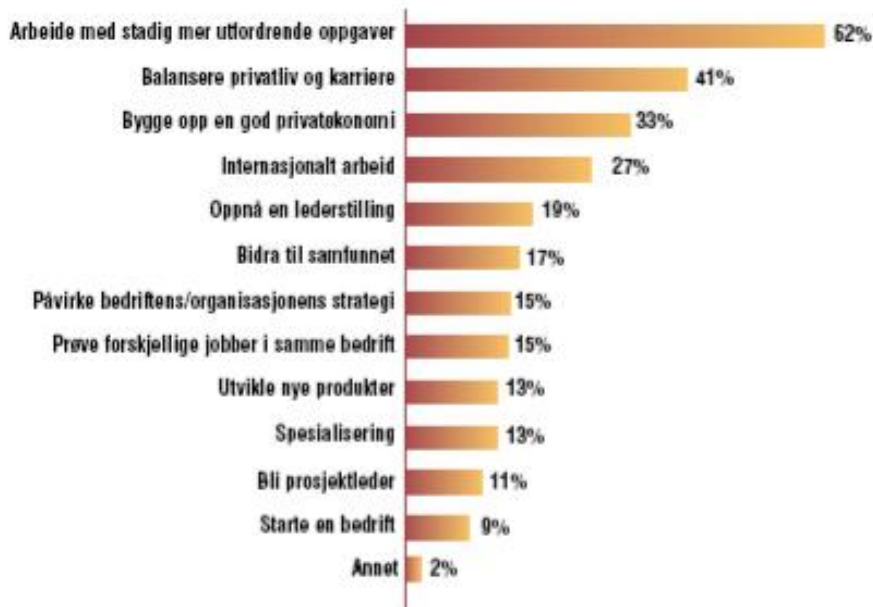
Siden 2004 har offentlig sektor scoret bedre på indikatoren arbeidsglede i European Employee Index 2008, men dette har nå jevnet seg ut slik at offentlig og privat sektor ligger likt. Reduksjonen i offentlige medarbeideres samlede arbeidsglede kan i 2008 utelukkende tilskrives kommunene, siden arbeidsgleden i stat og fylkeskommuner er økende. En forklaring som skisseres i undersøkelsen er at lønnen i kommunene går tilbake med to indekspoeng i samme undersøkelse, samtidig som de ansatte har vært tilskuere til en lønnsfest i privat sektor. I tillegg har personalgoder som fleksibilitet og redusert arbeidstid også blitt mer tilgjengelig i privat sektor slik at kommunens gode omdømme som et sted med gode personalforhold er blitt mindre tydelig.

2.3.1 Hva er så attraktivt for dagens arbeidstakere?

Det gjøres jevnlig undersøkelser i forhold til hva som kjennetegner en attraktiv arbeidsplass. Vi skal kort gjengi noen resultater her som et grunnlag for å analysere storbykommunenes attraktivitet i lys av de undersøkelser vi selv har gjort i dette prosjektet.

Universum undersøkelsen⁴ fra 2004 sier noe om hva som er drømmer og ønsker fra studenter på vei ut i arbeid:

Graf 1: Hvilke karrieremål håper du å nå i løpet av de tre første årene etter fullført utdanning?



Ser vi på kompensasjonspakken utenom grunnlønn ser vi at det er en del virkemidler som det offentlige også rår over som scorer høyt

Graf 2: Bortsett fra grunnlønn, hvilke følgende økonomiske fordeler skulle du foretrekke?



Samme undersøkelse har også sett på preferansene til de som har vært i arbeid noen år, såkalte "young professionals". Dette er arbeidstakere som har vært i arbeidslivet opptil åtte år innen økonomi-, IT- eller teknologifag.

⁴ I HR Norges temahefte om Den attraktive arbeidsgiver, 2005

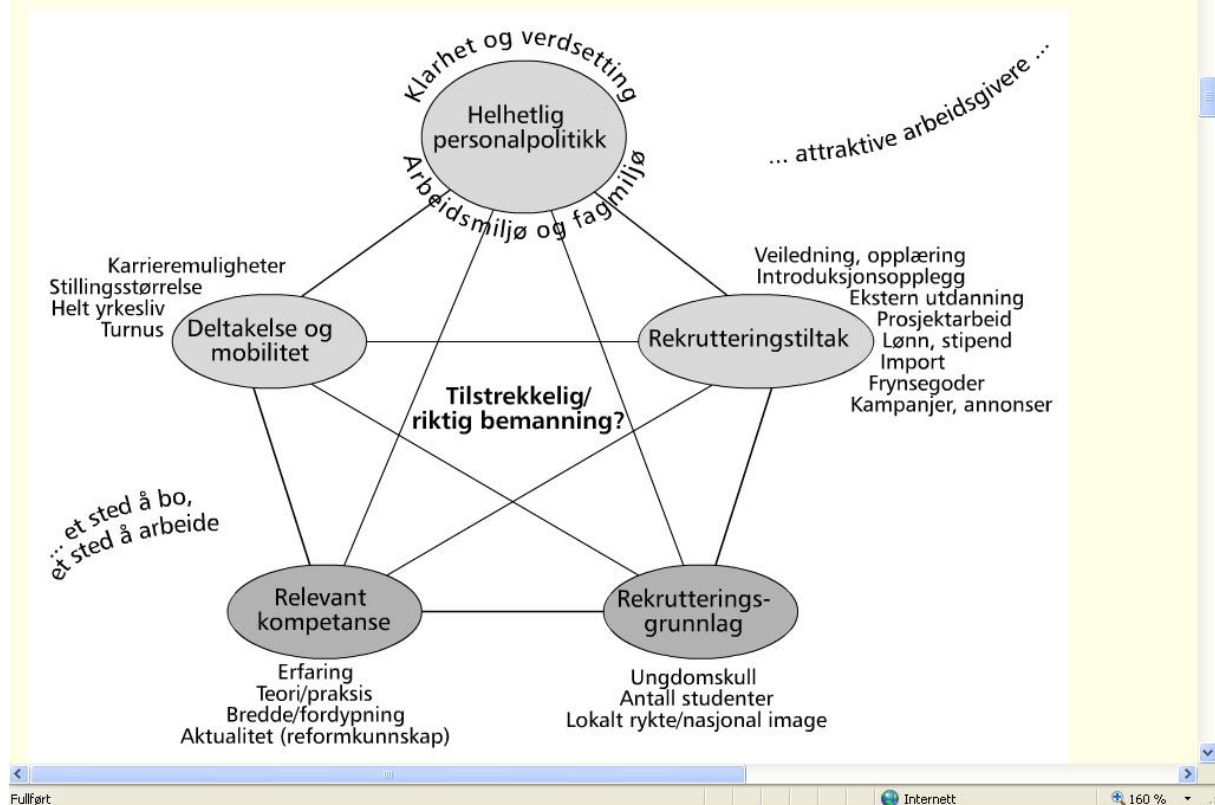
Graf 3: Hvilke karrieremål håper du å nå i løpet av de tre neste årene?

Vi ser at preferansene endrer seg en god del. Ambisjoner i retning av lederstillinger eller prosjektledelse øker, mens f.eks. ønsket om internasjonalt arbeid avtar. Går vi litt videre og ser på kommunespesifikke undersøkelser viste bl.a. en undersøkelse Mandag Morgen/Zapera gjennomført i 2006⁵ at det kanskje er spesielt på ledersiden kommunene har hatt en stor utfordring. For lavt lønnsnivå, mangel på effektivitet, og for lite resultatorientert er hovedforklaringen toppledere gir for og ikke å jobbe i kommunene.

Studiene som FAFO (Moland og Egge, 2000) og Nordlandsforskning (Per Harald Rødvei) gjorde i 1999/2000 på oppdrag fra KS og Program for storbyrettet forskning vier også lederskapsspørsmål stor plass. Rapportene går gjennom et bredt spekter av faktorer som skiller de ulike arbeidsplassene. De kommunene og bydelene som lykkes best i rekrutteringsarbeidet, har iverksatt langsiktige tiltak for å beholde nøkkelpersonell og engasjere personalet. Avdelinger som er attraktive for de ansatte, får et renommé som er attraktivt for jobbsøkende også. Rapportene gjennomgår en rekke faktorer som virker motiverende og demotiverende på arbeidskraften. Ledelsens og den enkelte leders håndtering av disse faktorene er vesentlig for både rekrutteringssituasjonen og for virksomhetenes drift og omdømme. I FAFO rapporten introduseres en modell som viser hvordan man kan jobbe for å bevege seg fra personalforvaltning til strategisk arbeidsgiverpolitikk.

⁵ Mandag Morgen nr 20/12.juni 2006

Fra personalforvaltning til strategisk arbeidsgiverpolitikk For å beholde, nyttiggjøre og rekruttere arbeidskraft



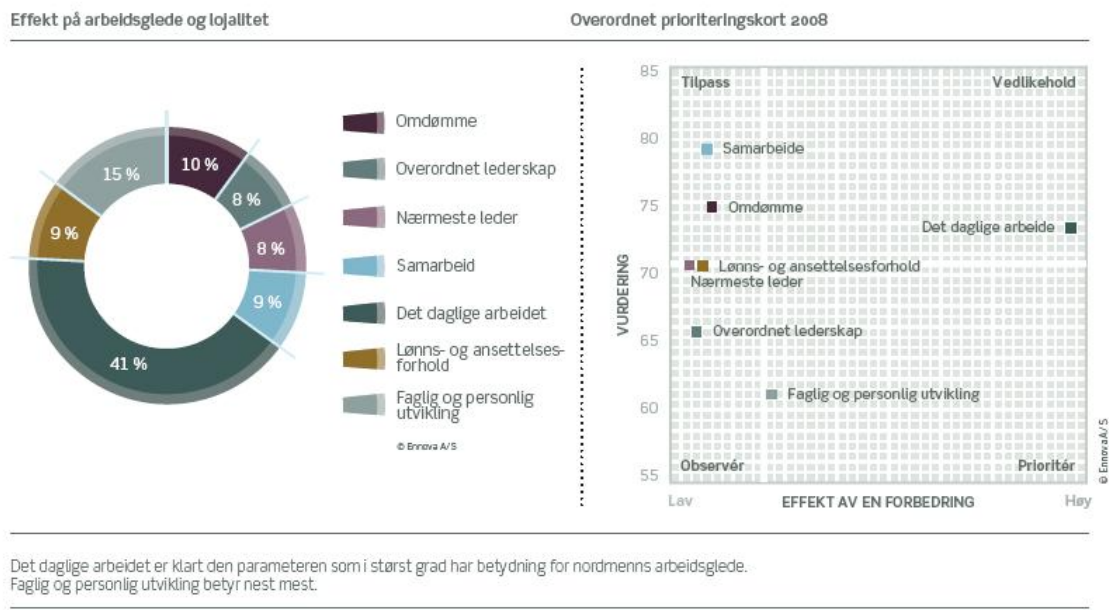
Nøkkelpersonell med leder og/eller faglig ansvar, unge arbeidstakere, eldre arbeidstakere og småbarnsforeldre har ulike krav og forventninger til arbeidsgiver. Faktorene som virker motiverende og demotiverende i arbeidet og behovene for støtte, veiledning og så videre, varierer tilsvarende. Dermed må arbeidsgiver strekke seg i flere retninger, skal man ha håp om å trekke til seg og beholde arbeidskraften. Attraktive arbeidsplasser og miljøer med høy trivselsfaktor har betydelige innslag av disse momentene:

- Faglig stimulerende oppgaver som er interessante, ikke bare «viktige»
- Godt arbeidsmiljø, rimelig arbeidspress, mulighet til å gjøre en god jobb. Ikke fremstå som «taper» i forhold til kvalitetsnormer på grunn av underbemanning
- Faglig og sosial støtte og tilbakemelding fra ledere og kolleger
- Tydelige ledere og klart formulerte oppgaver
- Kunne kombinere jobb med private forpliktelser
- For oppfatning av yrkets, sektorens og egen status tillegges samfunnets omtale og eventuelle anerkjennelse, samt en rettferdig avlønning, også stor verdi

På spørsmål om hva arbeidsgiver må satse på for å redusere gjennomtrekken, eller dersom deltidsansatte skal være villige til å øke stillingsandelen, nevnes oftest følgende: **Økt vekt på faglig utvikling i arbeidet og gjennom intern opplæring, økt lønn og redusert**

arbeidspress (flere ansatte på jobb). Disse forholdene har ett fellesstrekk: De er kostnadskrevende og de forutsetter planmessige investeringer og tålmodige arbeidsgivere.

Skal man gå løs på sin egen attraktivitet som arbeidsgiver kan det være nyttig å ha noen ”skjema” å analysere situasjonen ut i fra. I European Employee Index operer man med syv overordnede områder som påvirker arbeidsgivers attraktivitet, og det er verdt å merke seg hvilke områder som gir mest uttelling. Denne indeksen er utviklet gjennom en 10 års periode.



Det som dominerer bildet i 2008 er at de to viktigste oppgavene for norske arbeidsgivere er å sikre et godt jobbinnehold og løpende bidra til faglig og personlig utvikling. Denne prioriteringen ses også i de mange medarbeidermålingene som gjennomføres i danske og norske virksomheter. Det er styrket innsats på disse feltene som vil øke medarbeidernes arbeids glede mest.

2.4 Generasjonsveksling

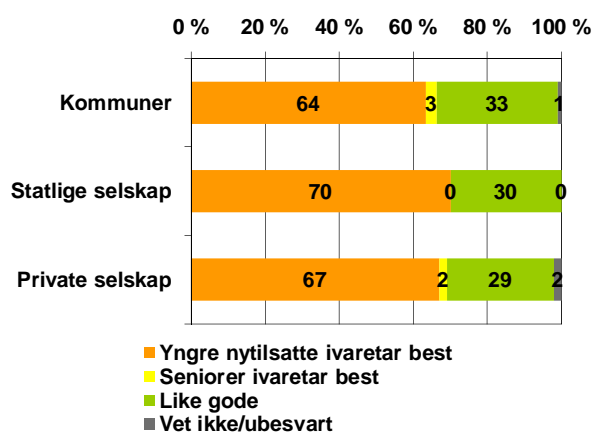
Tove Midsundstad (Fafo-rapport 509/2006) analyserer tidligpensjonering og bruk av AFP innen KS's tariffområde i årene 2002-2004. Hovedresultatene i denne analysen tilsier at forventet pensjonsalder for en kommunal ansatt er 61 år. 25 % av dagens 50-åringene kan forventes å gå av med pensjon før fylte 62 år, 50 % når de er et sted mellom 62-67 år. De fleste som pensjonerer seg før fylte 62 år går av med uførepensjon. De med høyere utdanning og i ledende stillinger forventes å stå lengst i jobben. Prognosene vil justeres i lys av endringer i AFP-avtalen. For å imøtekomme behovet for økt arbeidskraft er det særlig viktig å beholde viktige arbeidsressurser i kommunen helt frem til pensjonsalder. De demografiske prognosene for de forskjellige storbyene har mye overlapp, men noen forskjeller er det. Det

må med andre ord igangsettes tiltak for å forlenge den yrkesaktive perioden. Spesielt prekært er situasjonen i helse og omsorgssektoren. Her er antallet medarbeidere som står ut til 67 år aller minst, mens antallet som faller fra og går over i uførepensjon før fylte 60 år er størst. Samtidig er det i denne sektoren behovene for arbeidskraft er økende i løpet av de nærmeste årene. På hvilken måte arbeider kommunen i dag med å sikre kompetansebeholdningen som trengs for å levere tjenestene med god kvalitet? Hvilke verktøy finnes for å håndtere store endringer i organisasjoners demografi? Hvilke må utvikles?

TNS Gallup undersøkte i 2005 på oppdrag fra KS private og offentlige arbeidsgiveres holdninger til foretrukne kvaliteter og egenskaper hos søkere ved ansettelser. En del av undersøkelsen tar for seg kvaliteter og egenskaper som vurderes best ivaretatt av hhv yngre nytilsatte eller eldre seniorer.

Vurdering av yngre nytilsatte opp mot eldre seniorer

Hvilke kvaliteter og egenskaper mener du yngre nytilsatte ivaretar bedre enn eldre seniorer og motsatt, hvilke kvaliteter og egenskaper mener du best ivaretas av seniorenene? (Med yngre menes relativt nyutdannet med maks noen års erfaring)



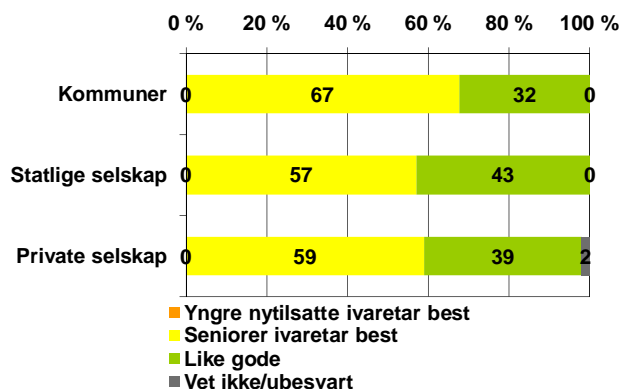
- Det er bred enighet på tvers av sektorene om at det er de yngre som best ivaretar egenskapen lærevillighet.
- Mellom 60 og 70 prosent som mener at de yngre nytilsatte ivaretar dette best, mens om lag 30 prosent mener dette ivaretas best av seniorenene.

Lærevillighet



Vurdering av yngre nytilsatte opp mot eldre seniorer

Hvilke kvaliteter og egenskaper mener du yngre nytilsatte ivaretar bedre enn eldre seniorer og motsatt, hvilke kvaliteter og egenskaper mener du best ivaretas av seniorenene? (Med yngre menes relativt nyutdannet med maks noen års erfaring)



41

TNS Gallup © 2005

- De eldre vurderes på sin side som mest ansvarsbevisste. Ingen vil si at de yngre nytilsatte er mer ansvarsbevisste enn sine eldre kolleger, men en stor andel mener de to gruppene er like i så måte
- Det er også her mindre forskjeller mellom sektorene, men det kan synes som om personalsjefene i kommunene i noe større grad mener seniorenene ivaretar dette forholdet best (67 prosent mot hhv 57 og 59 innenfor de to andre gruppene).

Ansvarsbevissthet

Det er ikke først og fremst mangel på arbeidskraft som vil bli den store trusselen i fremtidens arbeidsliv, men mangel på erfaring, hevder to svenske forskere. Virksomheter som ikke er forberedt på dette vil få problemer, sier forskerne Rolf Ohlsson og Per Broome i boken "Generasjonsskiftet og de syv dødssynder". De hevder at alder har større betydning i arbeidslivet enn antatt. Ett vesentlig område er hvordan en skal få til en kunnskapsoverføring mellom aldersgruppene slik at vesentlig kunnskap ikke går tapt. Læring mellom generasjonene dreier seg ikke bare om eldre som mentor for yngre arbeidstakere eller at de eldre er ledere i virksomheten. Kunnskap må kunne overføres begge veier.

2.4.1 Positive holdninger til alder og karriere må til

Generasjonsvekslingen adresserer kampen om arbeidskraften. Det er viktig å utnytte de ressursene man har. Det betyr at seniorkompetansen må nyttiggjøres best mulig. Dersom storbykommunene ønsker å gå samme vei som private nå gjør, bør eldre arbeidstakere motiveres til å bli lenger i virksomheten. Som personaldirektør Elisabeth Heuch i Det Norske Veritas sier det: "Hos oss er det normalt å søke nye utfordringer når man er 60". Det er også flere nyansatte i denne gruppen hos DNV. Seniorkompetansen kan brukes til ordinær jobbutførelse, men man kan også tenke utnyttelse i forhold til opplærings- og mentorroller for nyansatte. Eldre arbeidstakere må inspireres til å bli lenger i jobben, de må oppleve at deres erfaring ønskes og behøves. Her må holdninger hos arbeidstakere selv, men også generelt endres til et mer positivt syn på seniorkompetansen.

I følge en undersøkelse gjennomført av Forrester Consultings blant 1250 ledere i 16 europeiske land, med blant annet 50 norske ledere, stiller ungdom født mellom 1980 – 1998 helt andre krav til arbeidsgiver enn generasjonene før dem. Et utslag av dette er at de er svært vant med informasjonsteknologi og benytter seg av en rekke mediekkanaler for å holde kontakt med sine nettverk. Å kunne benytte disse kanalene som person er svært viktig for og idet hele tatt vurdere en arbeidsgiver. I dette bildet er det et paradoks at store grupper av de ansatte innen f eks pleie- og omsorgsektoren ikke har tilgang til Internet og e-post. For yngre medarbeidere vil dette lett virke ekskluderende i forhold til deltakelse i utviklingen av egen arbeidsplass, og muligheten til å påvirke sin egen arbeidssituasjon.

2.4.2 Generasjonsveksling og kunnskapsutvikling

I forbindelse med den store generasjonsvekslingen må storbykommunene sikre at viktig kunnskap ikke skal gå tapt når arbeidstakere går over i pensjon. Kollegaveiledning representerer en mulighet for både å overføre kunnskap og samkjøre praksiser samtidig som fagutvikling kan finne sted. En viktig ressurs som de eldre arbeidstakerne sitter på, er evnen og holdningen til å stå i en krevende arbeidssituasjon over tid. De har utviklet gode metoder for å forenkle og effektivisere sin egen arbeidsdag. Dette koblet med de unges ferske blikk kan gi mange gode løsninger både for brukerne og de ansatte. En måte å styrke kompetansemiljø på er å multiplisere talent; sette sammen team som til sammen representerer nødvendig kompetanse selv om individene hver for seg ikke gjør det. Til støtte for yngre ledere oppretter både private og kommunale virksomheter i dag egne nettverk for yngre ledere for å styrke dem i rollen og bygge nettverk.

3 HVA MENER STORBYENE SELV ER VIKTIG FOR Å LYKKES?

I dette kapitlet presenterer vi de empiriske funnene fra våre undersøkelser. Gruppene vi jobbet med ble utfordret på både muligheter og trusler i forhold til å være en attraktiv arbeidsgiver. Vi baserer oss på informasjon innhentet gjennom intervjuer med informantene, og data innhentet fra kommunene. Det er lagt vekt på å bygge framstillingen på uttalelser som ble fremmet av flere enn en eller enkeltstående aktører, samtidig som vi ønsker å presentere bredden i meninger og oppfatninger. Informantenes uttalelser er uttrykk for deres *opplevelse* av situasjoner og saker, noe som andre informanter ikke nødvendigvis behøver å oppleve som ”sant”. I en prosess vil imidlertid ulike gruppers og aktørers opplevde virkeligheter utgjøre en viktig del av utviklingen og mulighetene i prosessen.

Data ble innhentet i mars/april 2007. Panelintervjuene besto av ca 15 personer i hver gruppe, og totalt 75 personer har deltatt som informanter.

3.1 Momenter som gir muligheter for økt attraktivitet for kommunen som arbeidsgiver

Administrasjon

Muligheter for Bergen kommune for å være en attraktiv arbeidsgiver
Momenter
Få frem det positive ved Bergeng kommune internt og eksternt - stolthet "branding"
16000 ansatte som ambassadører og merkevarebyggere - stolte av hverandre - Knus fordommenel!
Gjøre noe med lønnsvilkår og fleksibilitet
Utviklingsmuligheter for de ansatte - fag, karriere, skifte jobb internt, stor faglig bredde
Vi er samfunnsnyttig og samfunnsansvarlige - må fremheves - Masterplan for omdømmejobbingen
Innflytelse på bysamfunnet og folks velferd
Få en tydeligere arbeidsgiverpolitikk
Større lojalitet mellom adm og politisk ledelse
Tverrfaglighet - spennende læringsarenaer
Mer offensiv opp/nedbemanning
Være innovative og i front på enkelte områder
Størrelsen en mulighet i seg selv - spennende fagmiljø
Jobbe bevisst med informasjon om mangfold i vår virksomhet og betydningen av dette
Politikere må ta arb giver ansvaret på alvor - god omtale av egen virksomhet
Mulig å balansere jobb og privatliv - regulerte arbeidsforhold
Mer åpenhet og tilgjengelighet til omverdenen
Utvikle modige og sterke ledere

Pleie- og omsorg

Muligheter for Trondheim kommune i fht å være en attraktiv arbeidsgiver
Momenter
Styrke kunnskapsmiljø og kompetanse med full støtte fra leder
Gå tilbake til tre-nivåmodell for ledelse for å oppnå større nærhet til leder
Løfte frem felles visjon som er gjenkjennelig for de ansatte
Styrke omdømmeledelse og være i forkant med tydelig kommunikasjon til ansatte, brukere og pårørende
Bedre tilrettelegging for tverrfaglig samarbeid innen helse og velferd
Utnytte mangfoldet i arbeidsstokken og i arbeidsoppgavene
Muligheten ligger i yrkesstolthet og identitet til stilling og enhet
Fysisk og teknisk tilrettelagt for tjenestene (kontor, pc-tilgang mv)
Godt tilfang av fysioterapeuter, mange søkere til attraktiv stilling
Ansattes ønske om faglig og personlig utvikling
Tydeliggjøre verdigrunnlag felles identitet
Tidsbruk styrt av brukerens behov og faglig begrunnelse, ikke økonomi
Markedsføre seg mot utdanningsinstitusjonene
Mer prosjektorganisert arbeid styrker faglighet og samarbeidsevne og motivasjon
Brukerens behov styrer tverrfaglig tilnærming
Definert ansvar og definerte ansvarsoppgaver

Muligheter for Kristiansand kommune for å være en attraktiv arbeidsgiver
Momenter
Økt lønn
Flere hender på jobb, øke helgebemanningen
Satse mer på videreutdanning og kurs, permisjon med lønn
Større frihet i arbeidsutførelse, mulighet til påvirke egen jobb
Flere fulle stillinger, fagfolk
Tiltak for å fremme godt arb miljø - sosiale tilstellninger på arb plass
Kreative belønningssystem for å rekruttere unge arbeidstakere
Bedre profilering av kommunene, på messer og stands
Trenger en god og velfungerende seniorpolitikk - fleksible ordninger
Kontakt med utdanningsinstitusjonene - helt fra ungdomsskolen
Betalt arbeidstøy, inkl vask
Systemer for hospitering på ulike tjenestesteder, jobbrotasjon andre tjenester
Trainee program for å prøve seg på ulike steder før man velger
Rekruttere gode ledere i systemet med videre utdanning
God muligheter for individuell tilrettelegging - livsfasetilretteleging
Prioritere ledelse - flere ledere

Skole

Muligheter for Kristiansand kommune for å være en attraktiv arbeidsgiver
Momenter
Sikker arbeidsplass, velregulert, gjør arb forholdet forutsigbart - mer frynsegoder
Hele kommunene har vært visjonære - miljøby, kulturby, skoleby?
Knytte skole og næringsliv tettere opp mot hverandre/skoleslag tetter sammen
God muligheter for etterutdanning - Høyskolen i Agder
Vi jobber med fremtiden - påvirker fremtidens generasjoner - gir variasjon
Trivelig arbeidsmiljø, hodninger til barn og unge, god utdanning, engasjement
Positiv holdning til skolen i kommunen - satser på barn og unge
Det uforutsigbare, endringene, variasjon i arbeidet er attraktivt
Spesielle tiltak for rekruttering av menn
Jobbe på generasjonssammensatt team
Livsfaseorganisering av kommunen. Eks kultur, helse og sosial, skole - gir mulighet for endring av arbeidsoppgaver for eldre.
Status å bo i byen - kulturtilbud, aktiviteter
Godt bomiljø, fritid, friluft - passelig stor by

Muligheter for Oslo kommune for å være en attraktiv arbeidsgiver
Momenter
Får være med på å utvikle nye ting
Mulighet til å gi skoloring - kompetanseutvikling, Muligheter til faglig og personlig utvikling
Mer generelle lærerplaner åpner for nytenkning - individuelle løsninger pr skole
Har fått større lokal frihet - temaskole med mer
Mange samarbeidspartener i nærheten, Norsk Form, NRK, Partnerskapsavtaler
Utnytte kulturtilbudet i Oslo - gratis
Meningsfylt jobb - utgjøre en forskjell for noen
Etablere gode juniorordninger - Eks red leseplikt 10% første året - fast ansettelse
Mulighet til riktige lønns og arbeidsvilkår
Vilje til å ha fokus på pedagogikk og utvikling
Slippe yngre til i lederposisjoner
Størrelsen - gode muligheter til erfaringsdeling
Tydligere krav til hva skolen og den enkelte lærer skal levere
Stort utvalg av utfordrende arbeidsoppgaver
Fokus på rett oppgave til rett person - personalpolitikk
Etablere gode senior ordninger
Stabil arbeidsgiver - økonomisk trygghet
Gi ulike ressursmessige muligheter - differansiering - skole/organisering
Gi arbeidstakere tillit
Differensiere lederlønningene mer ved nyansettelser
Sosial møteplasser på tvers av skoler

Teknisk sektor

Muligheter for Stavanger kommune for å være en attraktiv arbeidsgiver
Momenter
Heve lønnsnivået - tilby konkurransedyktig lønn
Må ha høyt faglig nivå - Muligheter for kompetanseutvikling
Viktig og rekruttere og videreutvikle de riktige lederne
Variert og inkluderende arbeidsoppgaver, ta del i hele prosessen
Helhetsorientering - hva er den enkeltes bidrag for realisering av helhetene.
Sitter midt i utviklingen av samfunnet
Fleksibel arbeidstid og arb sted - gode arbeidstidsordninger
Må ha likestilling mellom adm og faglig karrierer
Kommunen kan tilby kontinuitet - både dybde, bredde og lengde
Bedre markedsføringen av egen arbeidsplass og det vi produserer
Fokusere på det vi skal gjøre og kan gjøre - tøffere prioriteringer
Utvikle særtrekk og markedsføre dette
respons og oppfølging fra lederne - feed back - ris og ros
Jobbe mer på tvers av seksjoner og avdelinger i hele kommunen
Bygge opp godt sosialt miljø på og utenfor jobb
Frihet til egenutvikling - ta egne initiativ til faglig utvikling
Skikkelig arbeidsmiljø - HMS - gode rutiner, også etikk
God oppfølging av nyutdannede - nytilsatte
Oppgaver i tråd med kompetansenivå
Belønning ut over kun lønn -
Må ha oppgaver som utfordrer våre ansatte
Utvikle endringsviljen

Når det gjelder muligheter som de ansatte ser for å styrke attraktiviteten er det svært mange momenter som berører/omhandler både internt og eksternt omdømmearbeide. De ansatte ser store muligheter i å gjøre en innsats for å løfte frem og tydeliggjøre hvor meningsfylt og samfunnsmessig viktig kommunalt arbeide er. Intern og ekstern kommunikasjon av en felles kommunal visjon og kommunes samfunnsnytte er et stort mulighetsrom slik de ansatte ser det.

“Kommunen følger deg fra vugge til grav. Det er et viktig poeng vi må få fem.”

“I kommunen driver de på med noe som betyr noe, noe som er viktig for folk. En sosialkurator for eksempel er med og endrer tilværelsen til folk, eller du kan få være med å bestemme byutviklingen. Det er spennende.”

“Mitt inntrykk er at folk oppfatter kommunen som en stor og seriøs arbeidsgiver.”

Det er store muligheter i å forbedre arbeidet med rekruttering. Både interessenter og ansatte trekker frem rekrutteringsutfordringer og mulige måter å styrke dette arbeidet. Enkelte interessenter ser på dette som det viktigst kommunen må forbedre for å bli mer attraktive og

styrke omdømme.

“Vi trenger noen som kan presentasjon av virksomheten på en slik måte at det skaper engasjement for oppgavene som skal gjøres.”

“De som skal rekruttere må vise at de vil noe med jobbene i kommunen.”

En av interessentene i Bergen forteller om fulltgnede kurs for mellomledere i intervjueteknikk for rekruttering. Kurset har pågått i fire år og er svært populært. Dette tyder på at kommunen selv ser potensialet i å forbedre rekrutteringskompetansen.

Konkurransen fra det private næringsliv er en utfordring når det gjelder rekruttering og evnen til å holde på gode medarbeidere. Det er varierende hvor stor konkurransen er. I teknisk sektor er konkurransen svært stor. “Vi lekker til privat sektor. De som slutter tar med seg kollegaer, og dette til tross for at vi har noen av de mest spennende jobbene.”

Et annet element er rekrutteringsprosessen som enkelte opplever å være for treg. Muligheten ligger i større grad av fleksibilitet og effektivitet ble det hevdet. “Prosessene tar for lang tid og da mister vi flinke folk.” I diskusjonen som fulgte kom det frem at flere anså de lokale regulativer og avtaleverk som hindringer for en spisset rekruttering. Blant annet ble det trukket frem eksempler der kompetente folk ikke fikk jobben fordi ansiennitet gikk foran.

Kommunen har muligheter for å være gode på rekruttering. I flere kommuner ble det trukket frem eksempler der kommunen hadde vært offensiv og tilbyr stillinger som er populære.

Et annet viktig moment som de ansatte i samtlige kommuner anser å gi store muligheter for å øke attraktiviteten til kommune, er å ivareta fagligheten i arbeidet ved den enkelte enhet og hos den enkelte medarbeider.

“Vi har masse folk med høy kompetanse. Andre blir forbauset over hvor høy kompetanse det er blant de ansatte i kommunen.”

De ansatte og interessentene deler oppfatning om at det er svært positivt hvis kommunen kan fremme muligheter for faglig vekst. I de rangerte listene som hver fokusgruppe skapte er det mange momenter som omhandler faglighet. Den enkelte arbeidstaker ønsker etterutdanningskurs, større mulighet for å la faglige vurderinger styre prioriteringer og arbeidsoppgaver, og faglig sterke arbeidsmiljø og faglige fora. Som en av de deltagende i en fokusgruppe sa det; “Vår kompetanse brukes ikke!” Og en kollega repliserte: “Det er en utfordring å være en kompetansebedrift. Vi må ha en annen måte å drive virksomheten på for å klare å anspore nyutdannede til å ville bruke kompetansen sin hos oss.” Også blant interessentene ble fagligheten diskutert. Interessentene uttalte blant annet at:

“Vi må skape muligheter for etter- og videreutdanning. Vi må vise de vi ønsker inn i stillingene at vi er opptatt av dette med faglighet.” “En iboende frustrasjon er manglende mulighet til å benytte denne fagligheten. Den er der og de som er faglige vet at det finnes bedre måter å løse saker på, men for å kunne jobbe i kommunen må du kunne leve med at 3. beste eller 4. beste løsning velges fremfor den beste løsningen sett fra et faglig perspektiv.”

I alle kommuner nevnes det som en mulighet å bli bedre til å ta i bruk tverrfaglige, tverrsektorielle og privat-offentlige samarbeid. Nye konstellasjoner, utviklingsoppgaver og fremtidsrettet forandring hvor den enkelte arbeidstager selv er deltagende, er muligheter de ansatte løfter frem og som flere av interessentene ser positivt på. Dette dreier seg i stor grad om å rydde plass til og etablere arenaer for læring og utvikling.

3.2 Momenter som truer attraktiviteten til kommunen som arbeidsgiver

Administrasjon

Trussler for Bergen kommune i fht å være en attraktiv arbeidsgiver
Momenter
Lønnsnivået er et problem i fht rekruttering og beholde dagens ansatte
Dårlig rykte "på byen" - for byråkratisk, kjedelig
Lav status å jobbe i kommunen
Negativt image i pressen
Manglende fleksibilitet, hj kontor, arb tid, belønning, jobbotrasjon, ingen mulighet til tilleggsgoder
Konkurransen fra andre mer attraktiv virksomheter
Manglende ledelsesutviklingsmuligheter og faglige utfordringer
Lite synlig karrieremuligheter for de som kommer utenfra
For lite kunnskap ute om hva vi gjør i Bergen kommune
Dårlig økonomi og høyt press i stab/støtte funksjoner
Trange grenser - lite handlingsrom - offentlighet
Størrelsen gir tungrodd og trege beslutninger
Følger ikke med kompetanseutviklingen - må ligge i forkant
Parlamentarismen - overstyring, ulike signaler fra politikere,
Vilkårlig politisk behandling av faglige vurderinger
Forvirring om hvem som har det endelige ansvaret

Pleie- og omsorg

Trussler for Trondheim kommune i fht å være en attraktiv arbeidsgiver
Momenter
Dårlig kommuneøkonomi
Stadige omorganiseringer og endringer
Uforutsigbare stillingsforhold skaper ikke ansvar og identitet
Tonivå modellen er en trusel for store enheter
Bruken av midlertidige ansettelser
Dårlig omdømme
Spøketet (omfanget) av oppgaver truer faglighet
Stor lønnforskjell i fht noenlunde tilsvarende arbeid i privat sektor
Mangfoldet av tjenester fører til uoversiktighet
Utydelig definert ansvar og ansvarsoppgaver
Sentralstyrte/politiske beslutninger påvirker jobbutførelsens kvalitet og faglighet
Ulike strukturer i ulike enheter vanskeliggjør samarbeid på tvers av enheter
Lite fagmiljø

Trusler for Kristiansand kommune i fht å være en attraktiv arbeidsgiver
Momenter
Lav lønn
For lite tid til brukerne og oppgavene
Stor fysisk, og psykisk/sosialt belastning
Stor andel deltidsstillinger, stillingsbrøk
Negativ mediaomtale
Dårlig rekruttering av unge arbeidstakere
Lite familievennlig arbeidstid - turnus med mer
Sparetiltak i sektoren - vanskelig med kunnskapsorientering
Slanking av ledelsen, stort kontrollspenn for ledere - opp mot 100
Rekruttere gode kompetente ledere
For liten bemanning i helgene
Lite fleksibelt hva du kan ta og hva du får dekket av videreutdanning
Dårlig fungerende organisasjon - Pleie- og omsorg vs kommunen
Lavstatusyrke
Mye selvstendig jobbing, for mye ansvar og for mye alene

Skole

Trusler for Kristiansand kommune i fht å være en attraktiv arbeidsgiver
Momenter
Trange økonomiske rammer, stadig nedskjæringer fra 1997
Mangel på etterutdanning
Lav merkevarebygging på skolen - hva vil vi med skolen? Elevsyn med mer
Lite stabilitet, stadige nye lærerplaner, eks ordninger, kommunale satsinger
Lønnsnivået kontra prisnivå på boliger
Manglende tilrettelegging over 62 år, ref leseplikt, rett person på rett plass?
Dårlig vedlikeholdt arbeidsplass
Lav status - stor forventninger, og krav også fra foreldre
Mangel på frynsegoder, firmahytte, turer med mer.
Andre sektorer har subsidierte kantiner
Delegasjonsprosessen positiv, men staben har økt og styrer fortsatt mye
Rapportering tar tid og utfordrer selvstyret - hva brukes det til?
Forgubbingen, vanskelig for unge å få seg fast jobb, forsvinner til andre kommuner
Høyt stressnivå i skolen - hyppige endringer
Mangledne flesibilitet mtp arbeidstid - timeplanregulert, ikke tilgang til komm datasytem hjemmefra, bærbar pc
Konkurransesutsetting av arbeidsoppgaver, gjør kommunen mindre attraktiv inkl også private skoler
Manglende tilrettelegging til å fortsette etter 62 år for ledere
Forsvinner inn i et system hvor den enkelte ikke blir sett
Arbeidsgiveren må vise mer goodwill - gi oss ros for det vi er gode på
flere må skryte litt av skolen - mye negativ omtale
Høy offentlig oppmerksomhet - off anklager

Trusler for Oslo kommune i fht å være en attraktiv arbeidsgiver
Momenter
Økende byråkratisering, pålegg ovenfra dok og rapportering
Sammenhengen mellom lønn og arbeidsmengde
Må være med på generell lønns- og areidsvilkår utviklingen
Mangel på utviklingsmuligheter, personlig, faglig, metodisk
Knapphet på totalresurser, kompetase, penger, utstyr med mer
Dårlig status i læreryrket
Skolenes mangel på muligheter til å gå egne veier
For "trangt" - lite handleingsrom på person og skolenivå
Ensidig lederrekruttering fra egne rekker
For sentralstyrt
Adm i Utdanningsetaten henger ikke med i utviklingen
Trussel at lærere ikke har bedre kjennskap til øvrig yrkesliv
Størrelsen er en trussel - tenker ikke Oslo kommune
Håndtering av lokale lønnsoppgjør - krever medvirkning
Lederlønningene er lavere enn nabokommunene
Gamle og slitte skolebygg
Forsvinner i et stort system
Mangel på kompetanse om flerkulturelle elevgrupper
Får ikke være med på utviklende prosjekter
Sårbarhet for skiftende politiske føringer

Teknisk sektor

Trussler for Stavanger kommune i fht å være en attraktiv arbeidsgiver
Momenter
Lav lønn
Hard konkurranse fra privat næringsliv som fører til tap av kompetanse, dårligere kvalitet, og stor slitasjone
Oppfatningen om at vi gjør lite - "henger på spaden"
Kommunes rolle i samfunnet marginaliseres - markedet dominerer
Integritet, mulighet til å legge frem faglige vurderinger som ikke er styrt av politisk deltallstyring (ikke væe politiske sekretærer)
Alle har meninger om oss - befolkningene og media skaper negativt omdømme
Dårlig ledelse kan gjøre stor skade - jo lenger opp, jo større følger
Svake faglige miljøer, mangel på etterutd og opplæring
For store forventninger i fht ressursene - penger og personell
Viktig at vi ikke kjøper inn de mest interessante oppgavene utenfra
Regionens generelle omdømme
Kommunen har blitt en flat org - må ikke bygge opp nye ledd igjen
De flinkeste forsvinner
Er byråkratisk og tungrodd - vanskelig å få frem ideer
Må ikke bli en opplæringsinstitusjon
Vi er utsatt for offentlig press - kan bli hengt ut - Arbeidsmiljø/HMS/Etikk
Arbeidsmengeden må stå i forhold til ressursene
Stor turn-over truer det sosiale forholdet mellom kolleger

I samtlige kommuner har utvalget av de ansatte i alle sektorer lønnsnivået i kommunen blant de største truslene for kommunens attraktivitet som arbeidsgiver. Interessentene påpeker også den relative svake lønnsutviklingen i kommunal sektor og bemerker at dette kan være medvirkende til at det er vanskelig å rekruttere særlig ledere til kommunene.

De ansatte i samtlige kommuner anser også dårlig omdømme som en svært viktig trussel. I dialog med interessentene til den enkelte storbykommune er det gjennomgående mest fokus på omdømmet og negative konsekvenser av dårlig omdømme. De fleste var enige om at kommunen som arbeidsgiver i for stor grad er usynlig ekstern profilering og at folk har et negativt inntrykk av kommune på mange områder. Som en av interessentene sa: "Kommunen oppfattes som treg og sidrumpa, og er en arbeidsgiver uten tydelig profil." Andre utsagn var;

"Folk forstår ikke at ting tar tid. De tror vi bare jobber sakte."

"Min kollega må forsvare at hun jobber i kommunen. Venner og gamle kollegaer oppfatter kommunen som kjedelig og treg. Hun må alltid forklare hvorfor dette er meningsfullt."

"Kommunen som arbeidsgiver er ikke spennende nok, ikke spenstig nok, lite utfordrende og for lokal."

Et annet moment som flere var inne på er opplevelsen av å ha manglene kontroll over egen hverdag i forhold til hva som bør og skal prioriteres. Flere påpekte og diskuterte hvorledes både brukere og medarbeidere oppfatter den politiske og/eller byråkratiske kontrollen som negativ, ansvarsfraskrivende og at den skaper usikkerhet.

Mange av momentene som ble nevnt som trusler mot attraktiviteten til kommunen som arbeidsgiver omhandlet i en eller annen form dårlig kommuneøkonomi. Blant interessentene ble også den dårlige økonomien tilskrevet negativ innvirkning på omfanget av tilgjengelige arbeidsressurser (som mangelfull), størrelsen på arbeidsmengden (for stor), muligheter for etterutdanning (for få), og antall ledere (for få).

Trussler ved manglende muligheter for å være i et godt faglig arbeidsmiljø fremheves av samtlige.

En gjennomgang av alle momentene som fremheves som trusler for attraktiviteten til kommunen som arbeidsgiver viser at i tillegg til overnevnte momenter som angår kommunens økonomi, omdømme, politisk og byråkratiske styring og faglighet, så nevner alle sårbarheten for offentlig eksponering og håndtering av negativ media dekning. Negativ media dekning svekker identitesfølelsen de ansatte har med kommune og undergraver stoltheten over egen arbeidsplass.

Manglende fleksibilitet og dårlige ledere blir også nevnt. Flere kommuner trekker frem som trussel mangel på dyktige ledere og svak eller uhensiktsmessig lederrekruttering.

Sektorspesifikke trusler viser seg spesielt innen helse og velferd hvor de ansatte i begge kommuner fremhever mangel på personell, de mange små stillingsbrøkene og utstrakt bruk av ufaglærte vikarer og deltidsansatte som svært store trusler for attraktiviteten. Denne sektoren er i tillegg den eneste som har trukket frem det psykososiale arbeidsmiljøet som trussel for attraktiviteten. Enhetslederne her har direkte lederansvar for langt flere medarbeidere enn det er mulig å gjennomføre medarbeidersamtaler med i løpet av et år. Dette oppleves negativt. Men også flere av interessentene i alle kommunene fremhever negative sider ved virksomhetskulturen i kommunen generelt. Her er noen utdrag:

“Jeg har selv sittet i lederteam hvor saker kommer opp på agendaen som skal ‘drøftes’. Så kommer det noen som har motforestillinger og etterpå blir denne personen innkalt og får reprimande av leder. Det går jo ikke an! Men sånn er det her. Det er maktarroganse på høyt nivå.”

“Ja folk får beskjed om at det er slik det gjøres her og det er bare å følge systemet.”

“Man knekker fagstoltheten til de ansatte og det er tragisk!”

“Som tillitsvalgt med arbeid i kommunen så blir jeg skuffet over hvordan det foregår. Folk ivaretas ikke.”

“Det er ikke rom for å feile. Det skulle ikke vært slik at folk blir straffet. Man må heller si: ok, dette var bra, men hvordan gjøre det bedre. Det får en læringseffekt av.”

4 ANALYSE - VÅR VURDERING AV STORBYKOMMUNENES MULIGHETER

Denne delen av rapporten presenterer en sammenstilling og analyse av mulighetsrommet for økt attraktivitet, styrket omdømme og imøtekomme generasjonsvekslingen. Analysen baserer seg på resultatene fra fase 1 og fase 2 slik disse er presentert i de forgående kapitler. Vi har satt kunnskapene om utfordringer med arbeidsgiverattraktivitet, omdømme og generasjonsveksling, opp i mot den informasjonen vi har fått fra den enkelte storbykommune om deres satsningsområder og pågående utviklingsarbeide. På vår oppfordring har storbykommunene meldt inn eksempler som vi bruker til å illustrere positive tendenser til å ta tak i utfordringene.

Det er tydelig at det er mange faktorer som er med og påvirker hvor attraktivt det er å jobbe i en storbykommune, og det bekrefter behovet for å strekke seg i flere retninger jfr FAFO modellen i kapittel 2.3.1 som viser hvordan man kan jobbe for å bevege seg fra personalforvaltning til strategisk arbeidsgiverpolitikk. Derfor er det heller ikke en enkelt løsning på kommunenes attraktivitetsutfordringer. Noen av de største truslene mot attraktiviteten til kommunen som arbeidsgiver, sett fra de ansattes perspektiv, er den relativt svake lønnsutviklingen for kommunalt ansatte og generell svak kommuneøkonomi. Bedringer på disse områdene er helt avhengig av politiske beslutninger og forvaltningsprosesser som dette prosjektet ikke kan påvirke. Av den grunn er økonomiske begrensninger og dens konsekvenser for arbeidsgiver attraktivitet ikke diskutert videre i denne rapporten. Derimot er det lagt vekt på andre sentrale faktorer som er viktige driver for attraktivitet, og som vi mener kommunen har mulighet til å utnytte handlingsrommet sitt bedre enn de gjør i dag.

I kapittel 2 ble det argumentert for at det eksterne omdømme best sikres ved å sørge for at de verdier og handlinger som kommunen ønsker at omverdenen skal forbinde med kommunen er en gjenspeiling av de verdier og handlinger som kjennetegner kommunen i sitt daglige virke. Vi er med andre ord av den oppfatning at idealet er et tett samsvar mellom internt og eksternt omdømme. Dette gjelder særlig for omdømme til kommunen som arbeidsgiver. Blant annet, som flere ansatte påpekte, er de ansatte selv de beste eller verste omdømmebyggere i det de forteller om sin arbeidshverdag til venner og bekjente utenfor kommunen. I European Employee Index for 2008 kommer det tydelige frem at den viktigste faktoren som påvirker arbeidsglede og lojalitet til arbeidsgiver er opplevelsene i det daglige arbeidet. Skal kommunen være en attraktiv arbeidsplass krever det at de ansatte opplever at det er positivt å gå på jobb.

Våre funn fra undersøkelsene i kommunene, blant interessentene og en gjennomgang av relevant forskning og dokumentasjon på området, presentert i kapittel 2 og 3, viser at attraktiviteten ligger i å bli ivaretatt som arbeidstaker, at arbeidsplassen gir muligheter for faglig og personlig vekst og utvikling, at det er god ledelse på arbeidsplassen og at arbeidsmiljøet er godt og trygt.

At det kan være nyttig å styrke attraktiviteten gjennom strategisk arbeid med å styrke omdømmet er kommunene bevisst på og i noen grad aktivt handlende. Et eksempel er Oslo kommunens arbeid med kommunenes nye verdigrunnlag. Men funnene fra undersøkelsene i denne og de andre storbykommunene våren 2007 viser at kommunenes arbeid med egne virksomhetsverdier og eget omdømme ikke er merkbart for den enkelte arbeidstager. Heller ikke er dette noe interessentene har trukket frem.

Vår oppgave har vært å lete etter mulighetsrom for å øke attraktiviteten, styrke omdømmet og imøtekomme generasjonsvekslingsproblematikken. I den videre vurderingen av handlingsrommet storbykommunene har for å øke sin attraktivitet som arbeidsgiver har vi sortert analysen etter følgende tema/arbeidsområder:

1. *INFORMASJON OG MARKEDSFØRING*
2. *REKRUTTERING*
3. *KOMPETANSE OG LÆRINGSMILJØ*
4. *LEDELSE*

4.1 Informasjon og markedsføring – fra reaktiv til proaktiv informasjons og mediestrategi

Storbyenes omdømme preges av oppfatninger som i stor grad formes av media. Vi skal her kort omtale disse informasjonsutfordringene fordi de ligger som strukturelle føringer for kommunens jobbing med omdømmebygging på arbeidsgiverområdet. Det er viktig å bevisstgjøre seg disse faktorene i forhold til å minske omdømmetap.

4.1.1 Mediebildet

Media representerer mektige påvirkningskilder i dagens samfunn. Særlig lokal presse og kringkasting er viktige formidlere av holdninger og oppfatninger til kommunal virksomhet. I våre undersøkelser kom det frem at ansatte i kommunen er engstelige for mediaeksponeringen og at en del etterspør veiledning og støtte i møte med media. Befolkningen blir presentert for ”skandaler” og ”tabber” som direkte eller indirekte involverer kommunal virksomhet. Det er en utfordring at politikere gjerne ønsker å markere seg på mediasaker og ”tar ansvar” for å rette opp ”tabben” uten å tenke på følgene for disse arbeidsplassenes omdømme. Slik blir det vanskelig for de som arbeider i den aktuelle virksomhet å fremstå som faglig kompetent. Som noen av interessentene sa:

“Det er veldig stort søkelys på om man har gjort noe galt. Vi er veldig kritikk utsatt, og det skremmer noen til å gå over i det private næringsliv.”

“Vi trenger også en beredskap for de som blir hengt ut i media. Ekstern veileder eller coach som kan støtte den enkelte eller hele avdelingen ville vært bra.”

Det kan være effektivt for omdømmearbeidet å prøve å skape gode relasjoner til lokal presse

slik at man kan informere i forkant av begivenheter og bruke media som en positiv kanal for formidling av informasjon til publikum. Der media eksponerer saker negativt kan personvernet gjøre at det er vanskelig å gå ut og forsvare virksomheten på en spesifikk sak. Fortsatt og styrket innsats med å arbeide strategisk med mediahåndteringen er en god mulighet for kommunen. Her er det en kulturforskjell mellom kommunesektoren og f eks departementene. Det er en klarere grensdragning mellom politikk og administrasjon i sentralforvaltningene, og en sterkere tradisjon for å føre et politisk ordskifte uten å ramme egne ansatte og tjenestemenn med medieutspill. Når det kommer opp negative saker om kommunens virksomhet i media er det viktig at det fokuseres på det politiske ansvaret, og at man ikke skyver dette over på det enkelte tjenestested.

En politisk styrt organisasjon må alltid leve med en hverdag som preges av offentlig oppmerksomhet. Det kan være nyttig å synliggjøre overfor pressen hva som er politiske saker, og hva som er administrative saker. I utgangspunktet er alle saker politiske i den forstand at politikerne er de øverste ansvarlige for kommunens virksomhet. Men det kan være hensiktsmessig for den administrative ledelsen å ha en strategi for å redegjøre for den administrative delen av saken, og vise til hvilken side av saken som er gjenstand for politiske vurderinger.

Dette gjøres i mange tilfeller i dag, men det er tydelig at det utover i organisasjonen er behov for både informasjon og kunnskap om håndtering av det mediepresset man jobber i. Ofte er det viktig å ha en intern informasjonsstrategi parallelt med den eksterne.

I et helhetlig arbeid for å styrke storbykommunens omdømme som arbeidsgiver, har også de tillitsvalgte en rolle å spille i forhold til det medieskapt bildet. Fagorganisasjonene skal jobbe på bred front for å fremme medlemmenes interesser, men det er viktig å være bevisst på virkemidlene som tas i bruk. I noen tilfeller vil påpekning av utilstrekkelighet, feil og mangler ved egen arbeidssituasjon i media virke negativt på virksomhetens omdømme. Etablering av gode samhandlingsarenaer for arbeidsgiver og arbeidstaker siden, vil forebygge behovet for fagforeningsarbeid gjennom media som skaper negativt omdømme. Dette vil kreve felles innsats fra både politikere, administrative ledere og de ansattes organisasjoner. Når uenighet mellom ledelsen og de ansatte tas opp som politiske saker, er det sjelden virksomhetens omdømme styrkes.

4.1.2 Innbyggerdialog - en strategi for å styre forventningene

Den potensielt ubegrensede etterspørselen etter økt tilgang og bedre kvalitet på offentlige tjenester skaper et forventingsgap og en rekke dilemmaer for all kommunal virksomhet. Dette skaper lett en kultur hvor det er greit å klage på kommunen og kommunale tjenester. Å satse langsiktig på en dialog med innbyggerne er kommunene allerede godt i gang med og vår vurdering er at dette gir en læringseffekt både for kommunen og befolkningen. Men også her er det et gap som de ansatte setter ord på når de sier at det ikke er samsvar mellom politiske ambisjoner og de praktiske mulighetene til å levere det man lover. Vår erfaring er at både ansatte, ledere og politikere er ambisiøse på egne vegne i forhold til å levere gode tjenester,

men forventningsavklaringen i forhold til publikum og brukere er ofte for utydelig. Nye verktøy for innbyggerdialog gir gode muligheter til å vurdere nivået på tjenestene, og jobbe med riktig kvalitet i forhold til forventninger. For de ansatte og attraksjonen til de enkelte virksomhetene er det veldig viktig at det er en reel mulighet til å levere det de lover. Vi tror fornøydhets med egen arbeidsplass henger tett sammen med opplevd evne til å gjøre en god jobb og få gode tilbakemeldinger fra brukerne og egne ledere.

Det er mange årsaker til at innbyggerdialog er blitt et stadig mer aktuelt satsningsområde for kommunen. Innbyggerne er blitt mere opptatt av sine rettigheter, kravene til brukerretting har presset seg frem i takt med at befolkningen ser på kommunen som et serviceorgan. Samtidig må de som jobber i kommunen gi sin versjon av de prioriteringer som foretas for at behandlingen skal bli så rettferdig som mulig. Dette er et klassisk dilemma. Hvordan gi gode brukertilpassede tjenester uten at det går ut over andre? Det ligger store muligheter i å satse på tydeligere forventningsavklaringer og en aktiv dialog med brukerne hvor kommunen kan imøtekomme brukerne på en effektiv måte med forklaringer av de hensyn som må balanseres i fordelingen av knappe goder.

Et flerkulturelt samfunn, slik særlig storbyene i Norge har utviklet seg til å bli, krever en ny type kunnskap og nye krav til kompetanse hos de ansatte sammenliknet med tiden da tjenestene ble utviklet og befolkningens etniske sammensetning var langt mer homogen. Dette innebærer at tjenestene brukerrettes i større grad enn før for å tilpasses den nye virkeligheten. Kommunene har alle uttalte mål om at de ansatte i kommunen, på alle nivåer skal gjenspeile befolkningen ellers. Personer med minoritetsbakgrunn er en målgruppe for kommunen i forhold til rekruttering. De representerer også en ressurs for å brukerrette og utvikle kommunen. Her har storbykommunene en mulighet til å ligge helt i front slik som de ansatte etterlyser på noen områder. Det vil også gi en tydelig profil som egner seg til kommunikasjon på tvers av hele kommunen.

4.1.3 Utviklingsmål/tiltak

Her presenteres handlinger og tiltak som vi mener det er særlig nyttig for storbykommunene å jobbe videre med:

- Tydeligere samarbeid og avklaring mellom politikk og forvaltning slik at politiske utspill ikke skader omdømme til tjenesten/etaten/de som jobber der. Politikerne må også være tydelige i sin rolle som arbeidsgiver.
- Tydeligere forventningsavklaring overfor brukere og for aktivt å møte den ”grenseløse etterspørselen” etter stadig bedre tjenester.
- Aktivt å jobbe med kulturbygging i kommunens enheter og etater slik at de ansatte føler identitet til både virksomheten og kommunen som helhet. De ansatte selv må fungere som gode ambassadører og omdømmebyggere

- Igangsette kompetansehevede tiltak når det gjelder mediehandtering. Det kan være fruktbart å se på muligheten for å utvikle en minimumsnorm for generell medieforståelse i storbykommunene.

4.2 Aktiv rekruttering

Man kan øke tilgangen på arbeidskraft ved å pensjonere senere, importere arbeidskraft, videreutdanne egne ansatte for nye oppgaver, og redusere uønsket deltid, men enhver arbeidsgiver må også melde seg på i konkurransen om nye ansatte. For og lykkes mener vi rekrutteringsarbeidet må prioriteres på høyeste nivå i storbykommunene. De er kanskje i en unik konkurranse situasjon i forhold til de andre kommunene i landet - på godt og vondt. På den ene siden er konkurransen om arbeidskraften relativt sett større i storbyene rett og slett fordi det er en konsentrasjon av alle typer virksomheter på alle utdanningsnivå i disse områdene. På den andre siden har storbyene ressurser og muligheter til å tilby spennende jobber som andre kommuner ikke har, samt at de er attraktive steder å bo i kraft av servicetilbud, kulturtilbud, infrastruktur og særlig god tilgang på universitets- og høyskolekandidater.

4.2.1 Rekrutteringsenhet med status

Egne team bør jobbe med forbedringsområdene og involvere andre interessenter i dette arbeidet; for eksempel bør man ta kontakt med de som er under utdanning og finne ut hva de mener skal til for trekke til seg kandidatene. For at tema skal komme høyere opp på dagsorden må man kanskje gi denne gruppen status og posisjon slik at dette arbeidet blir høyt vurdert. De må i større grad hjelpe ytre enheter med markedsføring og rekrutteringsstrategier, og ikke bare formalitetene rundt ansettelsesprosesser. I storbykommunenes retningslinjer og rutiner for rekruttering er det lagt mye vekt på hvordan man skal gjøre dette riktig i forhold til hovedavtaler og formelle krav, mens det er lagt mindre vekt på hva man skal gjøre for å få tak i de riktige kandidatene. Fra intervjuene i fase II har vi flere eksempler på at gode kandidater har gått tapt fordi avklaringer rundt ansettelse tar for lang tid. En avdelingsleder til et sykehjem tok en annen jobb fordi kommunene ikke greide å bestemme seg om man lokalt kunne gi "to lønnsstrinn" over "normen" for denne stillingen. Samtidig er en leder for et sykehjem totalansvarlig for driften av sin enhet. Misforholdet mellom totalansvar og detaljstyring i rekrutteringsprosesser kan føre til at man går glipp av mange gode kandidater.

Vi ser nå en økt mobilisering i storbykommunene på rekrutteringsområdet. I tillegg til å jobbe med regionens attraktivitet har kommunene også et økt fokus på seg selv som en av de største og viktigste arbeidsgiverne i regionen.

På bakgrunn av den store mangelen på arbeidskraft, har en rekke aktører i Bergen-regionen samlet seg om et nettverkssamarbeid for å bedre rekrutteringen av kvalifisert arbeidskraft.

Rekrutteringssamarbeidet har kommet frem til at det først og fremst er tiltak som kan gjøre regionen mer attraktiv for elever/studenter, nyutdannede og nasjonal/internasjonal arbeidskraft, som har størst effekt på lang sikt.

Næringslivs- og bransjeorganisasjoner, utdanningsinstitusjoner, opplæringskontor, fylkeskommunen med flere deltar i rekrutteringssamarbeidet. Bergen kommune er også en viktig medspiller. I utgangspunktet var det kommunens næringsseksjon som deltok i rekrutteringssamarbeidet. Kommunen deltok da først og fremst i rollen som samfunnsutvikler og tilrettelegger for næringslivet (agent). Først etter at samarbeidet var godt etablert, ble det fokusert på kommunens eget behov for arbeidskraft, det vil si kommunen som stor arbeidsgiver i regionen (aktør). Kommunens HR-seksjon er nå trukket med i arbeidet.

Egen prosjektleder for rekruttering i Stavanger

Stillingen opprettet og besatt våren 2007.

Stillingen rapporterer til direktør Personal og organisasjon og skal medvirke til å løse kommunens rekrutteringsutfordringer på kort og lang sikt. Aktuelle samhandlingspartnere er ledere, fagforeninger, utdanningsinstitusjoner og media.

Det har aldri tidligere vært en prosjektleder for rekruttering på kommunenivå i Stavanger kommune. Stillingen representerer et forsøk på tverrfaglig og systematisk arbeid med rekruttering. Stillingen har bidratt til å løfte rekruttering som en felles utfordring i kommunen og synliggjøring av aktuelle tiltak, mange positive oppslag i media, bruk av nye virkemidler for markedsføring av kommunen som arbeidsgiver. Stavanger ser allerede at dette virker omdømmebyggende og kan være en forklaring på at søkergrunnet innen enkelte områder er forbedret.

Rekrutteringssituasjonen for enkelte yrkesgrupper er likevel vanskelig. Kommunen utvikler nå spesielle støtte- og stimuleringsordninger for disse yrkesgruppene. Det er også et potensial i forsterket samarbeid med utdanningsinstitusjonene. Innsatsen styrkes nå med ytterligere en stilling som spesielt skal arbeide i forhold til barnehagesektoren.

4.2.2 Profilere mulighetene som ligger i Storbykommunenes størrelse

Kommunen trenger å utvikle samhandlingskompetanse på tvers av etater, avdelinger og fag så som sektorovergrepene samarbeid, transdisiplinaritet og flerfunksjonalitet. Det er mange muligheter for å utnytte fordelene ved å være særlig store arbeidsplasser. I en undersøkelse

som er blitt holdt av magasinet Kaleidoskopet blir det konkludert med at studentene ikke oppfatter kommunene som et godt sted å starte karrièren sin. I stedet er det store selskaper som Statoil, Storebrand og McKinsey som trekkes frem som særlig attraktive arbeidsplasser for nyutdannede. Gisle Hellesten ved Karrièresenteret i Oslo peker på at det er muligheten for å bli kjent med mange ulike sider ved disse virksomhetene som gjør dem attraktive. Å jobbe i Statoil betyr muligheter for faglig vekst i mange år fremover, hevder han. Mens studentene i større grad oppfatter kommunen som enkeltheter uten særlig variasjon eller vekstmuligheter. Hvis de oppfatter seg som ansatte i hele kommune vil det bli enklere å se etter mulige karriereveier på tvers av virksomheter. Da vil de kunne utvikle en praksis for reell jobbrotasjon

Det er få andre virksomheter på størrelse med storbykommunene i Norge, men de som er kjennetegnet av betydelig aktivitet i det interne arbeidsmarkedet. I storbykommunene har problemer med "overtallighet" skapt en negativ vinkling på det interne arbeidsmarkedet. Flere av de ansatte påpeker at man må være litt tøffere ved opp- og nedbemanning. Vår oppfattning er ikke at dette er et angrep på de ansattes rettigheter, men at mange mener det må jobbes mer individuelt for å få "rett mann/kvinne på rett plass" internt i kommunen.

4.2.3 Hva er storbykommunenes sterkeste kort i kampen om nye medarbeidere?

Det er en utbredt oppfatning blant både ansatte i kommunen og eksterne interessenter at kommunen er opptatt av saker som betyr noe viktig for folk fra "vugge til grav". Å arbeide i kommunen vil si og arbeid for å bedre samfunnet vårt til beste for oss selv og det felleskap vi er en del av. Dette gjør kommunen spennende og unik som arbeidsgiver. Her har kommunen et stort potensial for å appellere og gjøre seg attraktive blant unge arbeidssøkende. Samtidig hevder de som arbeider i kommunene i dag at det gode ved en kommunal stilling er de sosiale godene, tryggheten, de gode pensjonsordningene og velferdsordningene. Dette er ikke så forskjellig fra de fleste andre arbeidsgivere lenger, slik at storbykommunene må jobbe mer med å få frem sin komparative fortrinn.

En annen mulighet er å arbeide bevisst og planmessige for å utvikle en opplevelse av ett felleskap i kommunalt arbeid i den enkelte kommune. Dette innebærer aktivt arbeid med å implementere og integrere felles verdigrunnlag som skal være fundamentet for handlinger og tjenesteproduksjonen i kommunen. I tillegg innebærer arbeidet for å styrke felleskapsfølelsen og opplevelse, aktiv bygging av identitet, nyttegjøre symbolikk og målstyrt kulturintegrerende arbeide.

4.2.4 Mangfold og innovasjon

For å løse arbeidskraftutfordringen er det ønskelig å være attraktiv overfor flere typer av arbeidstakere. Et hensyn er rekruttering av ansatte med innvandrerbakgrunn. Hvor attraktiv er arbeidsmiljøet ved en typisk virksomhet innen storbykommunen i dag, og hvor gode er man på å utnytte de mulighetene som ligger i å være den mest flerkulturelle arbeidsplassen innen visse sektorer? Arbeidsplassene er i overveiende grad utpreget "norske", preget av norsk språk og samtaletema. I privatmarkedet finner det i dag sted en økende internasjonalisering og

interkulturell tilrettelegging på arbeidsplassene. Engelsk etableres som arbeidsspråk, alle høytider markeres, kantinetilbudet differensieres. Disse prosessene innebærer at norsk væremåte og kultur avetableres som en standard, mangfold og diversitet etableres som en norm, og inkludering på det felles grunnlag at man er forskjellige ligger til grunn. Selv om storbykommunene ikke skal innføre engelsk som arbeidsspråk, er det likevel mye inspirasjon som kan hentes fra disse erfaringene. Det handler om å styrke attraktiviteten overfor flere typer av arbeidstakere, og det handler ikke minst om å ivareta talentene og beholde de man allerede har. Videre handler det om å legge tilrette for kompetansetilfang og mangfold og innovasjon innen kommunal oppgaveløsning. For å tiltrekke seg internasjonale talenter er en slik internasjonalisering helt avgjørende.

Traineeprogram for fremtidige ledere med innvandrerbakgrunn i Oslo

Målgruppen for deltakelse i dette traineeprogrammet er fast ansatte medarbeidere med minoritetsbakgrunn i kommunens virksomheter. Traineeprogrammet egner seg dersom vedkommende har ambisjoner om å bli leder. I tillegg kreves det at overordnede leder fungerer som coach i hele opplærings- og utviklingsperioden. Det gis kyndig veiledning om coach rollen til overordnede som deltar i traineeprogrammet. Programmet arrangeres sentralt i kommunen i regi av Utviklings- og kompetansetaten og er finansiert med midler for OU-fondet i kombinasjon med egenandel.

4.2.5 Attraktive lederstillinger i storbyene?

Storbykommunene må videre bygge et omdømme som en enhet og derigjennom fokusere mer på ledelse som en utviklingsmulighet for nåværende og nye medarbeidere. En topplederjobb i kommunen bør være attraktiv og utfordrende. Likevel er omdømmet til lederstillinger i Storbykommunen langt fra optimalt. Kommunal ledelse fremstår traust, med høyt aldersgjennomsnitt, og dette er bare noen av mytene om kommunen. Man må jobbe for å bli kvitt disse antagelsene. En mulighet er å opptre mer friskt og dynamisk utad. Å profilere seg, handler likevel om mer enn nye friske farger. Å bygge merkevaren "Ledelse i storbykommune", handler om å finne sin egenart, slik som andre store konsern gjør. Storbykommunene kan tilby en mulighet for å prøve seg og utøve lederskap på små eller store enheter, og på ulike nivå i organisasjonen. Vi vet at ønsket om å oppnå en lederstilling øker med arbeidserfaringen, og for å styrke sin attraktivitet og få tilgang til de beste lederne må det være viktig for storbykommunene å ha gode utviklingsprogrammer og oppfølging av de som viser slike interesser. En god blanding av interne og eksterne kandidater vil nok også virke stimulerende. I våre intervjuer er det noen som mener kommunen må passe seg for å bli utdanningsplass for gode ledere som forsvinner til privat sektor. Denne sjansen mener vi storbykommunene må ta. Det viser seg da også at flere kommer tilbake til kommunen etter noen år i privat sektor, og på den måten bidrar man til lederopplæring i begge sektorer. Folk med erfaring fra både offentlig og privat sektor vil utvilsomt være attraktive på fremtidens arbeidsmarked.

Denne annonsen om rekrutteringskurs for skoleledere i Oslo kommune fikk mye oppmerksomhet, ikke minst fordi man også gikk ut i det svenske markedet for å få tak i kandidater. Skolesektoren er midt oppe i eller står foran et generasjonsskifte på ledersiden. Her annonseres det etter kandidater til et kurs som skal motivere til søke lederstillinger i Oslo kommune. Den henvender seg til kandidater innenfor og utenfor kommunen, og stiller krav til lærerutdanning eller annen høyere utdanning.

Aftenposten
Søndag 5. mars 2008

Oslo kommune
Utdanningssetaten

Rekrutteringskurs i skoleledelse

Utdanningssetaten søker kandidater til rekrutteringskurs i skoleledelse. Er du lærer eller har annen høyere utdanning og pedagogisk realkompetanse? Ønsker du å lede en kunnskapskole som utfordrer alle elevens talenter? Da kan rekrutteringskurs i skoleledelse være en begynnelse på din karriere i Osloskolen. Som leder i Osloskolen skal du bidra til at barn og ungdom får kunnskap, utvikler holdninger og ferdigheter til videre utdanning og yrkes- og samfunnsliv.

Rekrutteringskursen starter i august i 2008 og avsluttes i mars 2009. Målet med kursen er å gi kunnskap om skoleledelse og å motivere til å søke lederstillinger i Osloskolen.

Krav til kvalifikasjoner
Søkerne må ha lærerutdanning eller annen høyere utdanning og pedagogisk realkompetanse.

Nærmere informasjon om kursen og søknadskjema finner du på Utdanningssetatens hjemmeside: www.ude.oslo.kommune.no/rekruttering

Ønsker du ytterligere informasjon, ta kontakt med: Charlotte Bjaerboe, tlf. 23 46 71 15 eller Marit Lemark, tlf. 23 46 72 44

Søknadsfrist: 30. mars 2008

Utdanningssetaten
Børstetunnesveien 102
Postadresse: Pb 6127 Etterstad, 0602 Oslo
Tlf: 02 180

4.2.6 Traineeprogram bør videreutvikles

Det rapporteres at traineer har vært positivt overrasket når det gjelder effektivitet og spennende arbeidsoppgaver i kommunal sektor. Det kan legges bedre til rette for at erfaringene og inntrykkene som traineer får (deres friske blikk) løftes frem og brukes i videre utforming og markedsføring av arbeidsplassen, er tilbakemeldinger vi har fått i våre intervjuer. Traineeordninger med flere utplasseringer på forskjellige steder i virksomheten gjør at den enkelt utvikler en helhetsforståelse for virksomheten. Videre får den enkelte dermed kontakter flere steder i kommunen. Det finnes også eksempler på at kommunen har gått sammen med andre virksomheter for å lage en trainee ordning hvor kandidatene får prøve seg i svært ulike virksomheter.

Trainee programmer er relativt nytt i alle storbykommunene i forhold til andre store konsern i Norge som det ville være naturlig å sammenlikne seg med. Erfaringene så langt er positive, og utfordringene og muligheten nå ligger i og stadig å forbedre de oppleggene som tilbys. Trainee programmer er også et lojalitetsbyggende tiltak ved at unge kandidater føler at de blir satset på, og gis en opplæring som kvalifiserer til mange spennende jobber ulike steder i organisasjonen etter avslutning av programmet.

Trainee-stillinger i Kristiansand og Bergen

Kristiansand kommune har, sammen med Universitetet i Agder og Agder Energi, vært initiativtakerne til Trainee Sør. Dette er et tilbud til unge mennesker med kompetanse på mastergradsnivå innen økonomi, IKT, ledelse, industriell økonomi eller offentlig forvaltning. Traineeprogrammet varer i 18 måneder, og gir arbeid i tre ulike offentlige og private virksomheter i Agderfylkene. Dette fordeles etter virksomhetenes behov, traineenes kompetanse og ønsker. Et management program som er inkludert, består av faglige samlinger og internasjonale studieturer som skaper møteplasser for læring mellom fagmiljøer ved Universitetet i Agder, næringsliv og offentlig forvaltning. Dette gir gode muligheter for faglig påfyll og relasjonsbygging.

Kristiansand kommune har siden 2004 deltatt i traineeordningen, og har hvert år kontinuerlig hatt tre traineer i kommunens organisasjon. Fra og med 2008 har to ikke-vestlig bakgrunn. Fra 2009 vil rådmannen foreslå at også funksjonshemmede skal gis tilbud i ordningen.

Fra 2008 er det startet opp en regional trainee ordning også på vestlandet. Trainee Vest drives av Karrieresenteret ved Studentsamskipnaden i Bergen, og er et ledd i rekrutteringssamarbeidet som er etablert mellom en rekke private og offentlige virksomheter/bedrifter (ledes av Bergen Næringsråd og Bergescenarier 2020).

Bergen kommune deltar i første kull med fem traineer, som alle har en mastergrad innenfor ulike fagområder. To av traineene har ikke-vestlig bakgrunn. Trainee-ordningen bidrar til å synliggjøre muligheter for høyt utdannet yngre arbeidskraft i Bergens-regionen. For kommunen har tiltaket betydning i et generasjonsperspektiv. Det vil også være et bidrag i forhold til kommunens mål om å ansette arbeidstakere med innvandrerbakgrunn på alle nivåer i organisasjonen.

4.2.7 Neste generasjons løsninger – langsiktig involvering

Storbyene har mange utfordringer som trenger neste generasjons løsninger. I det følgende har vi løftet frem en del ordninger som næringslivet er særlig fornøyd med og som de mener er viktig for eget omdømme og for deres attraksjon som arbeidsgiver.

Til grunn for tenkningen ligger å starte tidlig med involvering av studenter og også bygge opp relasjoner til læresteder som involverer finansiering. Relasjonsbygging er et trendbegrep blant jobbrekutterere i dag. Karrieresentre ved lærestedene har stor tro på denne strategien for å sikre seg gode jobbkandidater. Langsiktig involvering - ”long term involvement”- og tilstedeværelse i studietiden er det som skal til for at studentene søker seg til en bestemt arbeidsplass. Måter å bygge relasjoner på er mange blant annet gjennom å tilby studentene sommerjobb underveis i studiene, internship eller skreddersydde masteroppgave via for

eksempel www.ideportalen.no, arbeidsutplassering og stipendordninger. Det går an og inviterer studenter til å delta på seminarer og workshop hvor de blir gitt utfordringer som kommunene kan nyttiggjøre seg. Casekonkurranser, hvor studenter løser oppgaver for kommunen er en annen fremtidsrettet arbeidsform.

Revisjonselskapet Deloitte lokker studenter innen revisjon med stipend under utdannelsen og påfølgende fast stilling. Tilbudet er snekret for å gi faglig, personlig og økonomisk utbytte. Studentene får tilbud om kurs, veiledning relatert til masteroppgaven sin og en kontaktperson/mentor med tilsvarende utdanning. De benytter seg også av internship i perioden før årsoppgjøret.

Storbykommunene har lange tradisjoner på å samarbeide med særlig høyskolene innenfor ulike profesjonsutdanninger. Dette samarbeidet er først og fremst kjennetegnet av at kommunen tilbyr studenter praksisplasser i studietiden. Både ved sosionomlinjen, barnevernlinjen og vernepleierlinjen er det innlagt krav om praksisperioder i løpet av studietiden, og kommunen tilbyr en stor variasjon av praksisplasser. Dette gjelder også for studenter innenfor helseutdanningene, og allerede fra videregående skole er de etablert samarbeid med hensyn til utdanning av helse og omsorgsarbeidere.

Studentenes erfaringer fra disse praksisperiodene vil ha betydning for studentenes videre valg av arbeidssted, og det er derfor av avgjørende betydning at kommunen ser rekrutteringsmulighetene som ligger i dette samarbeidet. Vi ser nærmere på denne formen for tidlig involvering og relasjonsbygging i en av pilotene i kapittel 5

I noen år har Trondheim kommune brukt studenter fra studiet "Humanister i praksis" v/ NTNU. I tre uker i januar hvert år mottar kommunen to til fire studenter. Disse jobber med ulike prosjekter og oppgaver.

Profilering på læresteder: plukk dem opp tidlig!

Det er ulike rekrutteringsutfordringer innen de ulike tjenestene. I rekrutteringsaktiviteter som for eksempel arbeidslivsdager ved læresteder, er det viktig å sende gode representanter som ligner på dem man ønsker å rekruttere: samfunnsbevisste unge mennesker med god kompetanse og dyktig fagpersonale samt ledertalenter. Man bør jobbe med å synliggjøre karrieremulighetene bedre dersom man skal vinne kampen om arbeidskraften.

Bredderekruttering

Når det gjelder rekruttering i stor skala, såkalt bredderekruttering, har storbykommunen mange uprøvde muligheter. Begrepet bredderekruttering peker mot rekrutteringsarbeide hvor det ikke stilles krav til omfattende spesialiseringer, men hvor det først og fremst dreier seg om å mobilisere og interessere en større gruppe personer til å søke jobber i kommunens

ressurskrevende tjenester, som pleie og omsorg. En vellykket bredderekruttering impliserer et skifte av holdning til rekrutteringsarbeidet. I løpet av de seneste år har mange kommuner fattet interesse for dette. Kommunen satser i dag i større grad proaktivt på å gå ut å presentere seg, ta plass på rekrutteringsarenaer og kanskje bygge opp allianser med institusjoner som kan bidra til større rekruttering. I intervju med daglig leder av karrieresenteret i Oslo, fremhevet han viktigheten av å presentere seg i de samme foraene som store virksomheter i Norge når det gjelder å få kontakt med studenter og potensielle jobbsøkere. Et fora som i dag er lite benyttet er studentmagasiner og direkte relatert magasinet som henvender seg til jobbsøkende. Et eksempel på et slikt blad er "Karrieremagasinet". Det er et tidsskrift som kommer ut to ganger i året, publisert av Aschehoug forlag (på sponsormidler) Magasinet distribueres til alle høyskoler og universiteter i Norge. I magasinet presenterer en rekke norske virksomheter seg for studentene. Det fortelles om karrieremuligheter og traineeordninger.

Et annet fora er de stadig mer profesjonelle karrieresentrene ved universiteter og høyskoler. Disse benyttes aktivt av store grupper studenter når de orienterer seg mot sin første arbeidsplass. Den bør jobbes systematisk for å øke studentenes kunnskap om kommunalt arbeid og karrieremuligheter i storbykommunene. I tillegg ligger det muligheter i å satse profesjonelt og strategisk på deltagelse på karrieredager. Kommunenes egne nettsider kan også benyttes mer aktivt til å synliggjøre mulige og alternative karriere løp.

Eksempel fra utlandet

Amsterdam kommunen har utmerket seg når det gjelder å utvikle en forståelse av at hele kommune er en felles arbeidsplass. Dette manifesterer seg tydelig på kommunes internettsider, deres arbeidsgiverportal og i eget profileringsmaterial av by og virksomhet. Byens presenteres som arbeidsplassen din i sin helhet. Medarbeiderne oppfordres til å være "mobile", og det å flytte rundt i hele virksomheten ansees som verdifull. Kommunen har utviklet mentor ordninger og ledelses kurs på tvers av sektorene, De har også utviklet et eget "snuse-på-en-annen-funksjon" ordning; en form for jobbrotasjoner som bare dreier seg om en dag eller to. Medarbeidersamtaler benyttes til å se etter mulighet i resten av kommunen så vel som i egen enhet.

4.2.8 Utviklingsmål/tiltak

Her presenteres handlinger og tiltak som vi mener det er særlig nyttig for storbykommunene å jobbe videre med:

- Jobbe bredt, systematisk og langsiktig med rekruttering. Om tilgangen på enkelte yrkesgrupper blir bedre enn den er i dag, er det viktig å holde trykket på det relasjons og omdømmebyggende arbeidet.
- Økt profesjonalisering og spesialisering i rekrutteringsarbeidet. Personalavdelingene må styrke sin kompetanse på proaktive tiltak og bistand til linjeledere som skal rekruttere. I tillegg til kunnskap om det formelle, må det jobbes mer aktivt med å få frem "beste

praksis" i rekruttering i forhold til de ulike stillingene.

- Økt fokus på interne karriere veier, både i fag- og lederstillinger. Varierende og utfordrende oppgaver og det daglige innholdet i jobben er det som motiverer mest og gjør arbeidsgiveren attraktiv. Dette kan også brukes aktivt til å fremme kunnskapsutveksling mellom generasjoner.
- Gi unge ledertalenter muligheten til å prøve seg i ulike situasjoner, og følg de opp. Det er lett å forsvinne i et stort system som storbykommunen. Det er viktig å jobbe systematiske med å oppdage og utvikle egne ledertalenter.

4.3 Kompetanse og læringsmiljø – gode fagmiljøer styrker attraksjonen

Rapporten til KS "Kampen om den kompetente arbeidskraften" (Rødvei 2000) konkluderer med at lønn, kompetanseutvikling og ledelse vil stå helt sentralt for at kommunen skal klare å løse sine bemanningsutfordringer i framtiden, dvs. for å beholde eksisterende arbeidskraft og for lettere å rekruttere ny arbeidskraft. Videre hevder de at en kompetansehevende kultur skaper utfordrende og interessante arbeidsplasser. Med dette mener de at kommunen som arbeidsplass burde utvikles til et sted med systematisk lærings- og forbedringsarbeid, samt at det bør foregå læring og faglige refleksjoner i samarbeid mellom kolleger på den enkelte arbeidsplass og på tvers. Dette er helt i tråd med funnene fra the European Employee Index for 2008, som viser at faglig og personlig utvikling i stor grad påvirker arbeidsgleden og lojaliteten til arbeidsgiver. Også rapporten FAFO gjennomførte for KS i 2000 peker på at det er mye å hente i strategisk satsning på fag- og kompetanseutvikling. Opplevelsen av faglig og personlig utvikling og vekst er motiverende for den enkelte arbeidstaker. Å ha en arbeidsplass der den enkelte opplever utvikling og kompetansevekst er viktig for attraktiviteten. I fokusgruppene i alle kommunene rangerte de ansatte faglighet på arbeidsplassen som en av de viktigste momenter som gir mulighet for økt attraktivitet. Skal flere ansatte i storbykommunen fortsette lengre i jobben, flere øke sin stillingsandel og flere søke seg til storbykommunene som arbeidsplass, så er det på dette området særlig mye å vinne. Men hvordan bør dette arbeidet gjøres?

BI-forskeren Cathrine Filstad (Filstad/Blåka 2007) gir følgende råd for bedre læring på arbeidsplassen:

1. Lederen må tilrettelegge for gode læringsarenaer i organisasjonen.
2. Kurs og opplæring bør skje som on-the-job-training og avholdes internt og lokalt.
3. Kultur for involvering av hverandre i arbeidsoppgaveløsningen og tilgang til kolleger. Muligheten for å gjøre erfaringer sammen er helt nødvendig for å lykkes med å dele den tause kunnskapen.

Undervisningssykehjem

Ordningen med undervisningssykehjem er et godt eksempel på hvordan et helt fagfelt og fagmiljø kan styrkes, på tvers av institusjoner og på arbeidsplassen. Storbykommunen har vært først ute med dette. Et undervisningssykehjem skiller seg fra et ordinært sykehjem ved at det innehar en egen forsknings- og fagutviklingsavdeling (FoU-avdeling). Det overordnede målet er å bedre kvaliteten i sykehjemstjenesten og å øke anseelse for faget geriatri. En viktig oppgave er å spre resultater fra prosjekter og bidra til kvalitets- og fagutviklingsarbeid på sykehjem.

Det er pr i dag seks hovedundervisningssykehjem i Norge, flere av dem i storbyene.

Et konkret eksempel på den positive virkningen av å være et undervisningssykehjem ved Abilsø bo- og rehabiliteringssenter i Oslo er at de har samlet alle sine erfaringer ved å ha studenter i praksis og skrevet en håndbok ”Studenter i praksis” rettet mot studentene. Ved å lese denne håndboken før de går i praksis, ved et hvilket som helst sykehjem i Norge, får de med seg verdifulle tips og råd som skal gjøre praksisperioden mer spennende og utbytterikt.

Slike integrerte opplæringsopplegg bør følge ansatte i kommunen videre i karrieren. Mange lærere har fått et løft knyttet til opplegg i forbindelse med Kunnskapsløftet og ser veldig positivt på mulighetene til å være med på å utvikle måter å løse sine oppgaver på. Det er viktig at gode erfaringer med tilrettelagte læringsarenaer sideforflyttes på tvers av sektorer i storbykommunene.

Mulighetene i kunnskapsdeling som ligger i samarbeid med andre eksterne organisasjoner og virksomheter trekkes frem som positivt, enten det er på kultursiden eller i tettere samarbeid med privat næringsliv. I omdømmeperspektiv vil dette også fremme den gjensidige forståelsen av likheter og forskjeller mellom privat og offentlig sektor, og storbykommunene har nok mye å hente på å åpne opp og vise seg frem enda mer enn man gjør i dag. Det er mange av våre informanter som tar opp at ”publikum vet jo ingen ting om det vi holder på med”, og at dette gir grunnlag for feil forventninger og misforståelser.

4.3.1 Intraprenørskap

Flere av våre informanter gav uttrykk for at de trives ekstra godt når de selv får være med på å forme sin egen arbeidsdag. Medvirkning, inkludering og medeierskap til tjenesteutforming, prosesser og arbeidsprosedyrer gir de ansatte en opplevelse av å bety noe og at arbeidet er meningsgivende. I dialogene med interessentene og de ansatte kom det frem at flere hadde opplevd at unge høyt utdannede nyansatte utfordret arbeidsplassene og byråkratiske rutiner, uten å få respons som motiverte for videreutvikling. Intraprenørskap handler mye om å utvikle en virksomhetskultur som støtter opp om kunnskapsdeling, et arbeidsmiljø hvor det er rom for utprøving og feiling og arbeidsformer som gjør at medarbeidere samarbeider om oppgavene som gjøres. Dette er utfordringer for organisasjon og ledelse.

Det som kan gjøres for å fremme intraprenørskap, det vil si innovasjon og nyutvikling basert på deltagelse av egne ansatte, vil styrke attraksjonen. Det er muligheter for slik styrking ved å rette fokus mot de ansattes egen kompetanse og deres faglige utvikling og bemyndigelse. Samtidig krever det en kulturendring mot en større toleranse for nyskaping og utprøving, som nødvendiggjør en kultur for prøving og feiling.

Kompetansedelingsdagen i Stavanger

En dag hver høst arrangeres kompetansedelingsdagen i Stavanger. Alle ansatte i kommunen er invitert. En egen tverrfaglig arbeidsgruppe er ansvarlig for forberedelse og gjennomføring. Arrangementet er gjennomført de siste 4 – 5 årene. Det er positivt for bedriftskulturen at alle blir invitert ut fra en tverrfaglig tilnærming. Det synliggjør bredden og gir læring og erfaringsoverføring i kommunen.

4.3.2 Kollegialt læringsmiljø

I KS sine målinger av medarbeidertilfredshet i 2007 kommer det frem at de ansatte er fornøyd med kollega- og arbeidsmiljø samt med sin nærmeste leder. Svært mange av storbykommunenes ansatte trives med andre ord sammen med sine kollegaer og er fornøyde med sin nærmeste leder. Vi er av den oppfatning at dette er positivt for utviklingen av kollektive fagmiljøer. Når kollegamiljøet oppleves som godt og den enkelte arbeidstaker har tillitt til sin nærmeste leder ligger mye til rette for å utvikle arenaer for kollektiv fagutvikling på arbeidsplassen. Det er en tendens til at faglig utvikling forstås som individuell kompetanseheving for eksempel gjennom etterutdanning og kurs. De ansatte selv oppfattet i stor grad kompetanseheving som en individuell aktivitet gjennomført ved å gå på kurs utenfor egen arbeidsplass. Dersom hele organisasjoner skal bli bedre kan det være formålstjenlig å satse på kompetansehevings tiltak som i større grad foregår på arbeidsplassen i samarbeid med arbeidskollegaer og ledelse. Å utvikle ulike arenaer for kollegabasert fagutvikling vil således både styrke attraktiviteten og bedre kvaliteten.

4.3.3 Fagutvikling: ulike sektorer – samme behov

I flere sektorer så som skole og helse- og omsorg oppleves manglende rom for fagutvikling, og da fagutvikling som kollektiv aktivitet på arbeidsplassen. Innen skole virker det som rapporteringskrav og administrative aktiviteter kan ha spist for mye av de arenaene hvor kollektiv fagutviklingen tidligere fant sted. Enkelte lærere savner timeplanbelagte aktiviteter om fagutvikling. I forbindelse med Kunnskapsløftet har nok skolene fått nettopp et løft som det er viktig å bygge videre på etter reformen. På sykehjem kan fagutviklingen være truet av hardt arbeidspress, ”akkord”-krav og for mange ansatte i små stillingsbrøker. Ergoterapeutene som deltok i undersøkelsen tegnet opp et bilde av et godt fagmiljø med fokus på et lærende fagmiljø og hvor de ansatte selv opplever å være del av et faglig inspirerende miljø. Kontrasten til sykepleierne og hjelpepleiernes arbeidshverdag var stor. Sykepleierne og hjelpepleiernes beskrivelser av arbeidshverdagen, og deres oppfatning av hva som er muligheter og trusler for økt attraktivitet var i stor grad preget av ’å få jobben gjort’. Større

grad av ansvarsfordeling, flere hender på jobb, færre ekstravakter og flere faste var grunnsteiner som må på plass før de ser det reelt å utvikle faglige fora eller lærende og utviklende fagmiljøer. I prinsippet er det rom for fagutvikling, men i praksis vil dette øke arbeidspresset på kolleger. I realiteten har de ikke tid til å prioritere fagutvikling innenfor arbeidstiden dersom det ikke er satt av egen tid hvor dette skal foregå. Effektivitet går gjerne på bekostning av fagutvikling som nedprioriteres på grunn av kapasitet. Her ligger således noen reale utfordringer.

Det ligger muligheter i å se nærmere på de gode eksemplene, slik som ergoterapitjenesten, og lete etter hva som kjennetegner disse arbeidsplassene. Intuitivt kjennetegnes de eksemplene vi har funnet hittil i denne studien av at de er relativt små fagenheter med stor grad av selvstendighet. Det vi vet er at kommunen selv opplever det spesielt vanskelig med turnusordningene til kommunale tjenester. I tillegg vil god ledelse, intern organisering og faktisk tilrettelegging være viktige stikkord for får til et godt læringsmiljø på arbeidsplassen. Hvordan være faglig på heltid og deltid?

4.3.4 Utviklingsmål/tiltak

Her presenteres handlinger og tiltak som vi mener det er særlig nyttig for storbykommunene å jobbe videre med:

- Fremme intraprenørskap, innovasjon og nyutvikling basert på deltagelse og involvering av ansatte. Her mener vi det ligger ubrukte muligheter i å etablere egne internettbaserte læringsnettverk som kan egne seg godt spesielt i sektorer hvor turnus preger arbeidssituasjonen. Man kan f eks se for seg fagbaserte nettsamfunn hvor faglige og organisatoriske problemstillinger legges ut til drøfting med respons til alle døgnets tider. Den generasjonen som nå skal inn i f eks pleie- og omsorgssektoren har denne formen for kommunikasjon i fingertuppene, og vil rask kunne introdusere eldre ansatte til denne arenaen.
- Utvikle ulike arenaer for kollektiv fagutvikling, som kollegabasert veiledning, on-the-job training, gjerne i samarbeid med eksterne partnere som trekkes inn i jobbsituasjonen.
- Traineeordninger av forskjellig slag vil kunne ha en positiv effekt på hele virksomheten, da traineeordninger forutsetter at personal ved forskjellige enheter retter fokus på egen og enhetens felles erfaringer, kunnskap og kompetanse.
- Utvikling og etablering av fagfora for refleksjon, dialog og erfaringsutveksling mellom mellomledere, ledere og ansatte på tvers av enheter, eller med kolleger fra flere storbykommuner.
- Utvekslingsordninger på tvers av storbyene, eller mellom storbykommuner i Norden ville også virke stimulerende på egne ansatte og tiltrekke seg nye medarbeidere.
- Etablere opplæring og veiledning i holdningsskapende og kulturbyggende arbeid

med fokus på bemyndigelse, etikk og ansvar for felles læring, kunnskapsdeling og kompetanse.

4.4 Ledelse i storbykommunene: attraktive utfordringer

God ledelse er en nøkkel til å beholde arbeidskraft, bygge lærende organisasjonskulturer og styrke kvaliteten på tjenestene. Kort sagt: Bygge gode arbeidsplasser hvor folk vil jobbe. Fra listen over hva som preger de attraktive arbeidsplassene presentert i kap 2.3.1 , kan vi hente frem to sentrale momenter:

- Faglig og sosial støtte og tilbakemelding fra ledere og kolleger
- Tydelige ledere og klart formulerte oppgaver

Ansatte og ledere vi har intervjuet i fokusgruppene peker på ulike utfordringer for ledelsen i storbykommunene, men det er klart at muligheten til å bli sett og ønske om å være med å utvikle egen arbeidsplass står sentralt i store organisasjoner.

4.4.1 God ledelse og interne perspektiver

Har ledere i storbykommunene for mange direkterapporterende til å være gode ledere? Det er spørsmål enkelte steder om kontrollspennet for ledere er for stort og om kravene er for tøffe å leve opp til. For ledere som mangler erfaring kan løsningen bli å prioritere bort det som er minst målbart og konkret som f eks fagutvikling. Det er svært viktig å styrke lederkompetansen og den tverrfaglige lederkompetansen slik at ledelse som fag kan videreutvikles. Dette kommer særlig tydelig frem i pleie og omsorgssektoren og i skolesektoren. En gjennomsnitts mellomleder innen pleie og omsorg i Kristiansand kommune har mellom 70 og 100 direkterapporterende til seg. Det er klart at med så mange direkterapporterende er det ikke mulig for den enkelte leder å følge opp de ansatte hverken individuelt eller kollektivt. I følge deltagerne i våre fokusgrupper var det nesten umulig å gjennomføre medarbeidersamtaler og flere sykehjem har ikke slike med store grupper av ansatte. Resultatet er at den enkelte leder ikke har mulighet til å kunne i vareta eller «se» sine ansatte.

Det er også et stort sprik mellom politiske ambisjoner og ressurstilgang, og muligheter for virksomhetslederne til å levere i forhold til de politiske ambisjonene, hevder interessenter fra Stavanger.

4.4.2 Skape flere tverrfaglige lederutviklingsarenaer

En av fordelene ved storbykommunene i forhold til andre konkurrerende arbeidsplasser er at de har en størrelse som burde kunne gjøre det mulige å utvikle store gode fagmiljøer også på ledernivå. Det er gunstig å tenke ut over enheter og utvikle arenaer på tvers, slikt at lederne får tilstrekkelig mange sparringsspartnere og medutviklere i tverrfaglige fora. For store og

komplekse organisasjoner som storbykommunene vil det ofte være vanskelig for den enkelte leder å komme i inngrep med alle beslutningsprosesser som påvirker egen virksomhet, og man kan fort få en følelse av at man står litt alene med sine lederutfordringer. Det er også en tendens til at man jobber i en segmentert organisasjon, slik at man ikke utnytter mulighetene til å få impulser og søke inspirasjon fra andre ledere som sliter med de samme problemene. Ledernetverk er et tiltak som mange trekker frem som positive utviklingsarenaer for både unge og eldre ledere, og kan sånn sett gi gode resultater også i forhold til generasjonsvekslingen. I første omgang etableres da disse innenfor samme sektor, og det er til dels betydelig motstand mot å prøve dette på tvers av organisasjonen fordi man mener egen virksomhet er så spesiell. For en segmentert storbykommune, kan slike nettverk på tvers være verdt å prøve for å øve opp helhetsforståelsen og flytte god lederpraksis på tvers.

Første felles ledersamling i Oslo kommune

Oslo kommunes hadde høsten 2007 felles ledersamling. Alle ledere med personalansvar i Oslo kommune ble invitert: ca 2600 personer. Tiltaket var frivillig og ble annonsert på intranettet i kombinasjon med personlige invitasjoner til alle både på mail og som invitasjonskort til Rådhuset. Det deltok ca 1050. Hensikten med arrangementet var å samle kommunens ledere for å bygge felles identitet og organisasjonskultur på grunnlag av kommunens kjerneverdier – og gjennom det styrke fellesskapet og omdømme. Arrangementet har fått svært positive tilbakemeldinger.

4.4.3 Sats på lederutvikling

Det har vært en tendens i det offentlige at lederjobbene har vært en slags belønning for lang og tro tjeneste. Dette har ført til at sammensetningen av ledergrupper og mellomledernivået blir veldig ensrettet. I et generasjonsperspektiv har det også ført til at unge ledere ikke får slippe til, og at man kommer i situasjoner hvor nærmest et helt ledernivå skiftes ut samtidig.

En bevisst satsing på ledertalentutvikling kan være et godt virkemiddel for å møte utfordringene ved generasjonskifte. Det er viktig å bruke medarbeidersamtaler og andre arenaer for å bevisstgjøre og tidlig ta tak i medarbeidere som potensielle ledere.

Generasjonsveksling blant ledere i Bergen kommune

Bergen kommune har særlig blant rektorer en alderssammensetning som medfører at mange ledere går av i løpet av kort tid. Det satses derfor på rekrutteringsfremmende tiltak for potensielle ledere innen skole og barnehage. Etter å ha gjennomført et lederrekrutteringsprogram som skulle inspirere/motivere medarbeidere i kommunen til å søke lederstillinger, planlegges nå en mer omfattende skoleleder-/styrerutdanning for ansatte i kommunens barnehager og skoler. Utdanningen vil gå over to år, og være inndelt i tre

moduler som hver gir 15 studiepoeng. Tiltaket er lyst ut gjennom offentlig anbud; leverandør velges høsten 2008. Det planlegges oppstart for 30 deltakere tidlig i 2009.

Bergen kommune anser dette som et rekrutteringstiltak like mye som et kompetansehevingsprosjekt. Kursdeltakerne vil velges ut fra en metode som tilsvarer en ordinær rekrutteringsprosess (søknad, intervju, referanseinnhenting).

4.4.4 Fra faglig ledelse til daglig ledelse

Med økte krav til mål og resultatstyring i de kommunale virksomhetene, har det også skjedd en utvikling i lederrollen. Tradisjonelt har lederrollen først og fremst vært definert som faglig leder, mens kommunens mer overordnede nivå har tatt seg av økonomiske, administrative og personalmessige forhold. I dag har kommunale ledere i større grad et totalansvar for egne virksomheter eller resultatenheter. Dette er for så vidt endringer som ledere utenfra etterlyser ved kommunal virksomhet, ref Mandag Morgens (Nr 20 2006) undersøkelse om kommunal ledelse. Denne overgangen fra "faglig ledelse til daglig ledelse", kommer ikke av seg selv og må kanskje utvikles som en egen ledelsesmodell for kommunal sektor. Haldor Byrkjeflot påpeker dette i sin rapport for KS om "Ledelse i politisk styrte virksomheter – forskningsstatus og problemstillinger" (2008). I de siste 20-30 årene har det i all hovedsak vært en bevegelse i retning av at bedriftsledelse tjener som et forbilde for offentlig sektor. I denne perioden har modeller fra det private næringslivet vært viktig for å forstå den omforming som har skjedd i offentlig sektor. Vi vet mindre om hvordan offentlig ledelse atskiller seg fra privat ledelse. Det kan av og til virke som det blir tatt for gitt at forskjellene er blitt utvisket eller er i ferd med å forsvinne, uten at det er blitt framlagt dokumentasjon for dette. I denne rapporten pekes det på flere forhold som synliggjør offentlig ledelse egenart, samtidig som den "innrømmer" påvirkningen fra "marked og management" som var kjennetegnet på New Public Management (NPM)-reformene. Nå mener Byrkjeflot at det er tendenser til en post NPM modell og fremhever noen kjennetegn ved offentlig ledelse:

- Offentlige ledere er ansatt i politisk styrte organisasjoner, det vil si at de må forholde seg til politiske beslutninger og politiske organer og/eller styrer som myndighetene har oppnevnt
- Ledere i offentlig sektor må forholde seg til organisasjoner med komplekse, flertydige og skiftende mål. Offentlig ledelse dreier seg derfor mer om å balansere ulike hensyn og mål enn ledelse i privat sektor
- Ledere i offentlig sektor har verdier som er mer innrettet mot allmennhetens vel og legger mindre vekt på materialisme og egen karriere enn private ledere (offentlig etos)
- Offentlige virksomheter er utsatt for sterke krav om innsyn fra media og offentlighet bl.a. på grunn av forvaltningsloven, men også på grunn av de problemområdene de er satt til å forvalte

- Ledere i offentlig sektor har mindre handlefrihet, spesielt i forhold til personalfunksjonen

For storbykommunene kan det ligge en mulighet i å være helt i front på lederutvikling. De har ressursene som mange andre kommuner ikke har, og ser at konkurransesituasjonen i byene er slik at de må jobbe målbevisst med dette.

Nytt lederutviklingsprogram i Kristiansand

Etter å ha hatt ulike lederutviklingsprogrammer de siste 20 år, har det i februar 2008 blitt igangsatt et nytt lederutviklingsprogram i Kristiansand kommune. Det nye programmet skal være et dynamisk og prosessorientert lederutviklingsprogram, som skal sette lederne bedre i stand til å lede framtidens kommune. Deltakelse i dette programmet skal være en del av lederrollen, og ikke et tidsbegrenset løp alle lederne skal gjennomføre og på et tidspunkt være ferdig med. Målgrupper for programmet er toppledere, enhetsledere, hovedtillitsvalgte og hovedverneombud.

Lederutviklingsprogrammet tar opp tema som kommunikasjon og samhandling, coachende lederstil, endringsledelse, relasjonsbygging og omdømmebygging. For å rekruttere og håndtere en mer variert arbeidsstokk vil tema som likestilling i vidt perspektiv, flerkulturell rekruttering og mangfoldsledelse fokuseres. Programmet inneholder innføring og øvelser i scenarietenkning, og metoder for målrettet kompetanseutvikling

Rekrutteringsprogram for ledere i Trondheim kommune

Trondheim kommune har store utfordringer med hensyn til rekruttering til viktige lederstillinger innen oppvekst og utdanning og helse og velferd. Pt er det altfor få søkere fra egne rekker til lederstillinger. Situasjonen forverres - særlig innen skolesektoren, fordi det i de nærmeste årene vil være mange rektorer som oppnår den øvre aldersgrensen. Trondheim kommune har heller ingen ledere med ikke-vestlig kulturbakgrunn. Rådmannen igangsatte derfor et lederrekrutteringsprogram høsten 2007. Målet var å få flere kompetente lederkandidater fra egne rekker, kvalitetssikre lederrekrutteringsprosessen og tiltrekke seg kvalifiserte eksterne søkere.

12 kandidater ble tatt inn; (7 kvinner og 5 menn – hvorav en med ikke-vestlig kulturbakgrunn) Programmet består av samlinger (ca 5 dager) der innholdet spenner fra hva det vil si å være leder i Trondheim kommune, en selv som leder, en lærende organisasjon og kort om ulike basisemner - økonomi, personal etc. Kandidatene skal levere en prosjektoppgave og har en tre timers hjemmeeksamen De får en mentor og de skal ha en ukes sammenhengende praksis med denne. Programmet gjennomføres stort sett av egne krefter (innleid foreleser på "en selv om leder"). Fem av fjorårets kandidater er blitt tilsatt i lederstillinger. Programmet videreføres 2008/ 2009.

Lederutviklingsprogrammet Stavanger

Stavanger planlegger sitt lederutviklingsprogram fra høsten 2008 og årene framover. Virksomhetsledere, fagsjefer og ledere som rapporterer til disse er målgruppen. Dette er det første forsøket i kommunen på en gjennomgående og systematisk lederutvikling for ledere på alle nivå. Fokus på desentralisering og helhetlig og relasjonell ledelse. Det blir en årlig konferanse, 8 – 10 workshoper en kan velge mellom med tema innen organisasjon og samfunn, prinsipper for ledelse og ulike ledelsesdisipliner og 4 – 5 nettverksamlinger innen samme tema.

4.4.5 Utviklingsmål/tiltak

Her presenteres handlinger og tiltak som vi mener det er særlig nyttig for storbykommunene å jobbe videre med:

- Spesialisere lederopplæring i forhold til de særskilte krav som stilles i offentlig sektor. Mange ledere kvier seg for å jobbe i skjæringspunktet mellom politikk og administrasjon, samtidig som dette gir særlige lederutfordringer som det må trenes på. Herunder hva som skal til for å takle offentligheten og mediens rett til innsyn.
- Styrke lederressursene i de arbeidsintensive tjenestene, og utvikle kommunens evne til å oppdage og utvikle egne ledertalenter.
- I de store virksomhetene/resultatenhetene er det viktig at nivået under enhetslederen anerkjennes og får muligheten til å utvikle sin lederrolle. Det finnes mange teamledere, gruppeledere, inspektører, avdelingsledere som har stor ansvar, men gjør lederjobben ved siden av andre hovedoppgaver.
- Profesjonalisere stab og støttetjenester slik at linjelederens oppgave som "daglig leder" optimaliseres.

5 ERFARINGER FRA TRE PILOTER

5.1 Rekruttering av studenter til helse og omsorg i Trondheim

Det er store rekrutteringsutfordringer innen helse og omsorgssektoren i storbykommunene. Sektoren sliter med for få hender på jobb, mange vakanser, stort sykefravær, for få heltidsansatte og kompliserte turnuser med mange små stillingsbrøker. I Trondheim kommunen jobbes det med å adressere alle disse utfordringene samlet gjennom prosjektet "Heltid en rettighet, deltid en mulighet." Prosjektet igangsetter og koordinerer en rekke tiltak og er kommunens samlede innsats på området. Et av tiltakene i prosjektet er utviklingen av egne studentstillinger. Studentstillingene er faste helgestillinger som tilbys studenter innen helsefagyrkene slik som sykepleier og vernepleier. Studentene får tilbud om fast 20 % stilling i kommunen med vakter utelukkende på helg. Målet med studentstillinger er å øke antallet

heltidsstillinger, øke rekruttering av faglært personell, imøtekomme problematikken forbundet med helgebemanning, sikre rekruttering til helsefagyrket og la studentene bli kjent med kommunenes tjenesteområder og øke attraktiviteten til stillinger innen dette tjenesteområdet.

5.1.1 Følgeaktivitet i FoU prosjektet

FoU-prosjektet har sett nærmere på studentstillingskonseptet slik det arter seg i praksis i Trondheim kommunen. Samtlige studenter i studentstillinger ble forespurt om å delta i en undersøkelse om deres opplevelser og erfaringer med å jobbe i studentstillinger i kommunen. Av 99 studenter som var ansatt i disse stillingen gav 87 studenter sitt samtykke til å delta og 38 studenter besvarte det elektroniske spørreskjemaet som ble sendt ut.

Det ble gjennomført en-til-en intervjuer med 3 kontaktlærere ved Høyskolen i Trondheim og med prosjektansvarlige for studentstillinger i Trondheim kommune og prosjektansvarlige for hovedprosjektet "Heltid en rettighet, deltid en mulighet."

Resultater fra undersøkelsen ble fremlagt for prosjektgruppen til "Heltid en rettighet, deltid en mulighet" og sammen arbeidet gruppen med å tydeliggjøre årsaker og virkninger av utfordringer som undersøkelsen peker på og forbedringsområder og suksesskriterier for konseptet ble diskutert. Piloten har følgende tematisk fokus:

- Hvilke effekter gir studentstillinger på attraksjonen til kommunen?
- Hvordan opplever studentene møte med kommunen som arbeidsgiver?
- Er studentstillinger et egnet tiltak for å imøtekomme rekrutteringsutfordringene i helse og omsorgssektoren?
- Hvordan kan konseptet forbedres?
- Har konseptet overføringsverdi til andre kommuner og andre sektorer?

5.1.2 Studentenes opplevelse og erfaringer i studentstilling

De aller fleste studentene som jobber i studentstilling er første års studenter. Deres hovedmotivasjon for å jobbe i studentstilling er ønsket om faglig relevant ekstrajobb. I tillegg er behovet for en bedre økonomi motiverende. 75 % av studentene mener de ville tatt ekstrajobb ved enhetene i kommunen også uten egne studentstillinger og 80 % av studentene oppgir at de kan tenke seg en fulltidsstilling i kommunen etter endt utdanning. Dette er positivt. På den annen side er studentenes arbeidserfaringer langt fra positive for kommunes omdømme og attraktivitet som arbeidsgiver. Dårlig organisering av turnusene, få gode rollemodeller, dårlig arbeidsmiljø ved en del av enhetene med liten grad av respekt for kolleger og beboere er erfaringer studentene oppgir. Samtidig etterspør studentene større grad av ivaretagelse. De ønsker seg oppfølging, bedre opplæring og veiledning i jobben.

5.1.3 Utfordringer med studentstillingskonseptet

Studentene gir uttrykk for et sterkt ønske om faglighet og utdanningsrelevans ved valg av ekstrajobb. Å ta seg ekstrajobb ved helse og omsorgsenhetene i kommunen er således naturlig valg av arbeidsplass for mange studenter. For å imøtekomme rekrutteringsutfordringene til kommunen bør derfor studentstillingene styrke kommunens omdømme som arbeidsgiver og

gjøre det mer attraktivt å jobbe ved en kommunal enhet. Ideelt sett, skulle derfor flere ønske seg til kommunen etter at studentene har blitt kjent med kommunen gjennom studentstillingene. Dette ser ikke ut til å være tilfellet i dag. Det er omtrent like mange studenter som opplever at studentstillingen er til god eller svært god nytte for studie, som det er studenter som opplever at studentstillingen er til ingen nytte for studie. Med større fokus på faglighet og utdanningsrelevans kan attraktiviteten styrkes betraktelig.

Bekymringsverdig er det at studentene oppgir mange negative erfaringer med de kommunale enhetene der de jobber. Det kan være nyttig for kommunen å gjøre enhetslederne oppmerksomme på studentenes erfaringer og gjøre enhetslederne og de fast ansatte mer bevisst på sin rolle som omdømmebyggere. Slik konseptet fungerer i dag involveres ikke enhetslederne i den strategiske satsningen på studentrekruttering. Med tettere oppfølging og tydeligere forventninger til enhetsleder som omdømmebygger kan mye gjøres for å bedre studentenes møte med kommunens enheter.

Fra kommunenes side opplyses det om at det er kommet signaler fra enhetene om at studentene oppleves som en ustabil og usikker arbeidskraft. En del slutter i stillingen i forkant av ferie- og høytidsdager og sykefraværet blant studentene er også bekymringsverdig. Så vel studentene som lærerstedskontaktene gir uttrykk for stort behov for en kontaktperson på enheten som kan sikre opplæring og veiledning av studenten, samt en fortløpende oppfølging på arbeidsplassen. Etablering av kontaktpersoner ved den enkelte enhet vil derfor kunne være nyttig.

5.1.4 Suksesskriterier - Tydeliggjøring av konseptets mål, organisering og virkemidler

Studentstillinger er et nyttig konsept med stor overføringsverdi til andre kommuner og enheter. Konseptet adresserer rekrutteringsutfordringer og kan fungere effektivt som et omdømmebyggende arbeide. Men det forutsetter en del forbedringer av konseptet.

Målet med studentstillinger bør inkludere og sikre fremtidig rekruttering. For studentene innebærer det at målet bør være at studentene får noen praktiske knagger for studiet og at de motiveres til fremtidig jobb i kommunen.

Konseptet bør ha en tydelig fordeling av roller som inkluderer:

- en formidler til lærersted og studenter,
- en lærerstedskontakt, som får informasjon til å videreformidle i undervisningen.
- kolleger som rollemodeller
- en overordnet kontaktperson, fortrinnsvis den personen som også har rollen som kontaktperson i studentenes praksisperiode.

- enhetsleder får holdningsansvar og rollen som koordinator for studentstillingene ved sin enhet.

Studentstillinger bør prosjektorganiseres, med en prosjektmedarbeider i hver bydel og flere enhetskontakter. Prosjektorganisering innebærer oppfølging og kontroll og kan for eksempel komme inn i lederavtalene til enhetsledere og andre. Prosjektet bør evalueres jevnlig.

Viktige aktiviteter i studentstillings prosjekter kan være:

- tilrettelegging for undervising på skole,
- rekruttering av studenter,
- formidling av studenter til enheter i kommunen,
- utarbeide felles rutiner og retningslinjer for behandling av studenter,
- opplæring av enhetsledere i holdnings skapende og omdømmebyggende ledelse av studenter
- kontroll av prosjektet
- inkludering av holdnings skapende arbeid i lederavtalene
- evaluering

5.1.5 Holdningsrettet arbeid på omdømme og rekrutteringsutfordringer

En av de største utfordringene som FoU-prosjektets undersøkelse har avdekket er at det holdningsrettet arbeidet ved den enkelte enhet er sentralt for at studentstillinger skal være en suksess. Enhetsledere og de faste ansatte kan med fordel bli seg bevisst sin rolle som omdømmebyggere ovenfor studenter som trer inn i studentstillinger. Det kan med fordel derfor bevilges ekstra midler til å utvikle holdningsrettet arbeide, og kommunenbudsjetteringen bør ha fokus på rekrutteringsutfordringene.

Ved de forskjellige enhetene i Trondheim kommune er det i dag etablerte arbeidsmiljøgrupper. På møter i tilsvarende fora vil det være naturlig at studentstillinger blir et tema som tas opp.

5.2 Fagutvikling og kunnskapsdeling Skoleprosjektet Stavanger.

Kompetanse og læringsmiljø er et innsatsfelt for å skape attraktive arbeidsplasser i storbyene. Å satse på kollektive former for fagutvikling kan ytterligere styrke attraksjonen ved en rekke kommunale arbeidsplasser innen for eksempel skole/utdanning, pleie/omsorg og helse/sosial. En side ved generasjonsvekslingen er å sikre deling av kunnskap mellom de som går ut av arbeidslivet og de nyansatte. Kollegaveiledning adresserer begge disse utfordringene og er derfor valgt som fokus for en pilotundersøkelse.

5.2.1 Følgeaktivitet i FoU prosjektet

FoU-prosjektet har fulgt kollegaveiledningen ved Kannik skole i Stavanger våren 2008 og har deltatt på kollegaveiledning 22. januar og 22. april. Konsulenten har gjennom deltakende observasjon fulgt hvordan en gruppe arbeidet med et bestemt opplegg for kollegaveiledning. På en samling 22. april ble det gjennomført en egen evalueringsrefleksjon i gruppen der det ble samlet inn erfaringer til FoU-prosjektet. Synspunkter er også blitt hentet inn fra enkelte teamledere i forståelse med rektor ved skolen.

Piloten har følgende tematisk fokus:

- Hvordan kan kunnskapsdeling på tvers av generasjoner systemiseres og struktureres?
- Bør denne type fagutvikling utvikles som varige arbeidsformer?
- Hvordan kan man forebygge problemer med kunnskapsoverføring som skyldes generasjonsveksling?
- I hvilken grad bidrar kollegaveiledningen til mer attraktive arbeidsplasser?

Kannik er en ungdomsskole med ca. 600 elever og en stab på snaut 70 personer. Skolen er delt inn i tre trinn: 8.trinn, 9.trinn og 10.trinn. Hvert trinn består av de lærerne som arbeider (hovedsaklig) på det trinnet og en fra administrasjonen som også er teamleder. Det er trinnmøter en gang i uken der aktuelle saker tas opp og der fellesaktiviteter på trinnet avtales. Skolen har i tillegg en Plangruppe som arbeider med skolens planarbeid i samarbeid med administrasjonen. Skolene i Stavanger har et omfattende planverk knyttet til driften. I utgangspunktet skal disse styre aktiviteten på skolen, men det er også blitt slik at resultater fra brukerundersøkelser legger føring på hva skolene skal fokusere virksomheten sin rundt.

5.2.2 Respekt programmet

I samarbeid med Senter for adferdsforskning deltar Kannik skole i Stavanger i skoleutviklingsprogrammet Respekt. Det er et program i regi av Senter for Atferdsforskning i

Stavanger. Respekt er et skoleutviklingsprogram som setter fokus på mobbing, konsentrasjonsvansker og disiplinproblemer i barne- og ungdomsskolen. I Respekt skal alle voksne vise at de er tydelige omsorgspersoner. Respekt betyr at elevene skal vise respekt for hverandre, læreren skal vise respekt for den enkelte elev og elevene skal vise læreren respekt. Det er altså et program som fokuserer på voksenrollen og søker å endre virksomheten gjennom å endre atferd hos den voksne. Programmet har tidligere vært utprøvd på 30 skoler i Oslo (Connectoslo) og går på 7 skoler i Rogaland.

Programmet bruker blant andre kollegaveiledning som et verktøy. Skolen har gitt teamledere lederfunksjoner i disse gruppene, og de har fått egen opplæring i kollegaveiledning. Dette kommer i tillegg til ordinære kurs- og opplæringsmoduler med refleksjonsgrupper.

5.2.3 Tilrettelegging for fagutvikling

På Kannik er det ønskelig å stimulere til tverrfaglig utvikling på tvers av trinn og faglærerbakgrunn. Hvordan kan lærerne inspireres til å dele sine erfaringer, hvordan kan klasseromssituasjonen tilgjengeliggjøres for flere enn den enkelte kontaktlærer? En lærer har tradisjonelt stått i en ensom situasjon med utfordringene med klassemiljøet, enkeltelevers faglige utfordringer og det og utformer opplegg for undervisningen. Erfaring blir sentral, men disse erfaringene blir personlige idet de fortolkes og håndteres av den individuelle lærer. Kollegaveiledningen er en arena hvor disse individuelle erfaringene møtes og diskuteres med andre lærere som også kommer med sine. Slik deles og utvikles kunnskap både når det gjelder lærerrollen, faglige tilnærminger i undervisningsopplegget, tips og råd og nye samarbeidsformer. Det kan være mange grunner til hvordan og i hvilken utstrekning kunnskapsressurser nyttiggjøres. Forholdene kan ligge i rolle- og ansvarsfordelingen i virksomheten eller den kan ligge i relasjonen mellom arbeidstaker og overordnet. Kollegaveiledningen bidrar til at det utvikles et felles språk å reflektere gjennom. Den kunnskapen man har et felles språk å reflektere over, vil i større grad nyttiggjøres og tas i bruk. Kunnskap og erfaringer som den enkelte lærer besitter, blir i større grad delt gjennom å bli satt ord på i veiledningen. Kollegaveiledningen blir slik sett effektiv med tanke på å overføre kunnskap mellom generasjoner.

5.2.4 Fremgangsmåte i kollegaveiledningen

I det som kalles fellestiden på tirsdager møtes alle lærerne først i plenum for et møte. Deretter går lærerne i grupper på ca 7 personer for kollegaveiledning. Gruppene er satt sammen bevisst på tvers av kjønn, alder, trinn det undervises i og faglærerbakgrunn.

Det blir for omfattende og her gjengi den modellen for kollegaveiledning som brukes. Fremgangsmåten er i grove trekk at en av lærerne på rundgang i forkant av møtet har lagt frem et problemnotat i en fastlagt mal. Teamleder er fasilitator for sesjonen. Målet er å bruke kollegiet til å styrke læreren på å forstå og handle i forhold til problemet. Veiledningen skjer etter en fastlagt fremgangsmåte hvor det går runder på faktaavklaringer, refleksjon, og

tilbakemeldinger fra gruppen. Det avsluttes med at den som la frem notatet oppsummerer og sier noe om hva personen tenker å gjøre med problemet. Prosessleder passer på at samtalen ikke ”sklir ut” og at tur-rekkefølgen og tempo holdes. Veiledningen varer halvannen time.

5.2.5 Evalueringsrefleksjon

På samlingen 22. april ble det gjennomført en egen refleksjon i gruppen der det ble samlet inn erfaringer til det aktuelle FoU-prosjektet for storbyene.

Følgende spørsmål ble lagt frem for gruppen:

- Hva er best med kollegaveiledningen?
- Hva er effekten på samarbeid på tvers av trinn?
- Hva er effekten på samarbeid på tvers av fag?
- Hva er effekten på deling av kunnskap og erfaringer på tvers av alder/ansiennitet?
- Hva kan bli bedre?

5.2.6 Gruppens tilbakemeldinger

Kollegaveiledningen har foregått en gang i måneden. En person per gruppe har rollen som ”veisøker” og legger frem et dokument og søker råd hos kollegene i gruppen (7 stk). En fast gruppeleder styrer prosessen. Flere i gruppen trekker frem at månedlige møter blir noe sporadisk. Veiledningene kan bli hendelser, som selv om de er gode, ikke representerer en kontinuitet og en varig arbeidsform. Et annet moment er at veiledningen da ikke er behovsstyrt. En deltaker trekker frem at han ofte har saker han vil ta opp, men det blir lenge å vente på sin tur i kollegaveiledningen. Man risikerer at saken mister sin aktualitet. Er det mulig å ha veiledningen mer behovsstyrt ved at den enkelte kan kalle sammen sin gruppe på kortere varsel? Alle deltakerne er enige om at kollegaveiledningen gir mye, både mentalt fordi det er godt å prate med andre, og i forhold til å dele råd og tips. Erfaringsdeling blir trukket frem som viktig mellom generasjoner i gruppen som både består av eldre og yngre lærere.

Hvordan fungerer veiledningen sett i forhold til andre arenaer? Det avholdes lagmøter en gang pr uke på trinnet. Utover dette snakker man daglig sammen i arbeidsrommet/lærerværelset. Da kan man få støtte til aktuelle saker ”som brenner”. Men fordi samtaleformen er fri, blir det gjerne ikke rom for refleksjon. Kollegaveiledningen fungerer annerledes, her får man løftet problemstillingen opp på et metodisk og systemisk nivå, mener flere i gruppen som deltok i evalueringsrefleksjonen.

5.2.7 Suksesskriterier

Kollegaveiledning foregår i flere former og kan organiseres på ulike måter. Hvordan fungerer veiledningen vurdert opp mot denne pilotens tematiske fokus? Det vil si: Hvordan kan arbeidet med deling på tvers av generasjoner systematiseres og struktureres? Bør denne type fagutvikling utvikles som varige arbeidsformer? Hvordan kan problemer med kunnskapsoverføring som skyldes generasjonsvekslingen forebygges? I hvilken grad bidrar kollegaveiledningen til mer attraktive arbeidsplasser? Med bakgrunn i erfaringene fra Kannik vil rapporten oppsummere med generelle betraktninger.

1. Satse på kollegaveiledning innen flere sektorer

Kollegaveiledningsprogrammer kan stort sett vise til meget gode erfaringer hva gjelder kunnskaps- og fagutvikling og bør satses på i flere sektorer innen storbykommunene. Nav-kontorer kan være godt egnet. Enkelte NAV-kontorer i storbyene er kjent med denne arbeidsformen, men det er foreløpig ikke utbredt. Nye kompetansekrav til NAV-arbeideren handler om at den enkelte ansatte skal fungere som en veileder for brukerne. I denne sammenheng kan Kollegaveiledning også vise seg godt egnet for å fremme fagutvikling innen flere typer av helse- og omsorgsarbeid og også innen plan og miljøsektor. Fordelene med kollegaveiledning er at det etter en opplæringsperiode kan integreres som en vanlig arbeidsform på allerede eksisterende møter så som temamøter, avdelingsmøter eller lignende. Det krever lite ressurser og kan etter noe oppfølging stort sett styres av gruppen selv. Kompetanseressursene som kreves innledningsvis kan skaffes fra flere pedagogiske miljøer. En slik praksis kan være egnet for å forebygge utfordringer med kunnskapsoverføring ved generasjonsveking og også være en effektiv måte å involvere og utvikle nye medarbeidere. Dette vil igjen være med å styrke attraksjonskraften til storbyens arbeidsplasser. Derfor må man være bevisst på sammensetning av gruppene, og ikke minst lede og tilrettelegge slik at ny kunnskap oppstår i møte mellom generasjoner.

2. Mer fleksibel organisering er viktig på sikt

Innen skole bør kollegaveiledningsprogrammer utvikles utover prosjektperioder, og heller inngå som en vanlig arbeidsform i kollegier rundt om. Forbedringsområdene er i hovedsak knyttet til organiseringen av veiledningen. Hvilke grep kan gjøres for å gjøre veiledningen mer behovsstyrt? Ettersom gruppene får mer erfaring med kollegaveiledningsformatet, er det mulig å igangsette forsøk med å fristille gruppene i forhold til å arrangere møter.

5.3 Rekrutteringsprosjekt teknisk sektor Bergen

I Byrådsavdelingen for klima, miljø og byutvikling har 4 etater (resultatenheter) gått sammen for å jobbe med rekruttering og utvikling av medarbeidere innenfor teknisk sektor.

Situasjonen i de fire etatene var litt forskjellig, men en gjennomgang av alle virksomhetene viste at de hadde flere felles utfordringer. Likevel har de stor sett jobbet ”for seg selv” for å finne løsninger på dette.

Kort fortalt var situasjonen ved oppstart:

Vann og avløp: Samarbeider med næringsliv og studiesteder om prosjekter som bygger omdømme. Opplever sviktende rekruttering til en bransje som er kompleks og med stadig større krav. Har en stor seniorgruppe på 60+. Ønsker unge topp akademikere med topp karakterer. Opplever lønn og rigide regler som begrensning i å rekruttere og beholde ansatte med mastergrad.

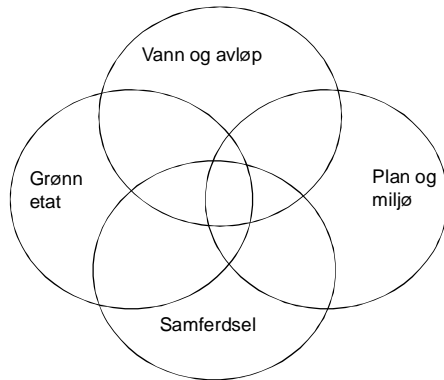
Grønn etat: Opplever stor søknad til noen av sine stillinger. Har foretatt en prosess med endring i organisasjonsdesign. Det er vanskelig å rekruttere landskapsarkitekter med prosjektledererfaring. Opplever lønn som begrensning i rekrutteringssammenheng. Har problem med kapasitet i forhold til oppgavemengde.

Samferdsel: Opplever å miste dyktige ingeniører med veg-og trafikkfaglig kompetanse. Behov for generasjonsveksling samtidig som en ikke får tak i erfarne ingeniører har ført til ansettelse av flere yngre og uerfarne ingeniører. I opplæringsperiode ruller de mellom etatens ulike fagavdelinger. Resultater fra kommunens arbeidsmiljøundersøkelse viser relevante etterspurte forbedringspunkter som er meddelt prosjektet som aktuelle tiltak. Blant annet etterspør og forventer de yngre i større grad fleksibilitet og tilgang til tidsriktig teknologi.

Plan og miljø: Har høy gjennomsnittsalder og trenger å tilrettelegge for seniorer. Har rekruttert 10 nye i 2006/2007 og 3 nye i 2008. Mister yngre ansatte til privat virksomhet og har behov for flere nye. Kommunen har et internt arbeidsmarked som kan være konkurransefortrinn. Er organisert som en prosjektorganisasjon og har mange interessante oppgaver.

Den enkle modellen nedenfor kan illustrere denne pilotens idegrunnlag. Et sentralt grep var å ha med de tillitsvalgte og andre ansatte helt fra starten av.

Felle løft for å få tak i, behold og utvikle de ansatte



Det ble utarbeidet en felles strategi for prosjektet, og piloten skulle ha som målsetting at tiltakene skulle bidra til å øke ansattes **stolthet** over egen etat og byrådsavdelingen totalt.

Etter en grundig gjennomgang av muligheter og utfordringer ble det plukket ut syv tiltaksområder som grunnlag for en vurdering av hvor etatene kan bli best:

1. Utvikle egne medarbeidere
2. Følge den teknologiske utviklingen
3. Tilby fleksible arbeidsordninger
4. Markedsføre BKMB og de oppgavene vi skal løse
5. Legge til rette for samhandling mellom etatene og med byrådsavdelingen
6. Ta godt imot nyansatte
7. Ta vare på våre ansatte

Med bistand fra konsulentene ble det gjennomført en ”sårbarhetsanalyse” for å få et tydeligere bilde av hvilke områder de ulike etatene skulle prioritere.

"Sårbarhetsanalyse" Hva kan vi bli best på?	VA	Plan og miljø	Grønn etat	Samferdsel
Å utvikle våre medarbeidere				
Å lede an i den teknologiske utviklingen				
Å tilby fleksible arbeidsordninger				
Å markedsføre BKMB og de oppgavene vi skal løse - omdømmebygging				
Å legge til rette for samhandling mellom etatene og med byrådsavdelingen				
Å ta imot nyansatte				
Tilleggsgoder				
Å ta vare på og beholde våre ansatte				

I dette skjema ble de ulike tiltaksområdene gitt en score ut fra følgende kriterier:

Vi løser dette på en meget god måte i dag, og andre bør følge vårt eksempel	1
Det vi gjør i dag er helt greit, men ikke noe som gjør oss ekstra attraktive	2
Vi har klare forbedringsmuligheter, og det oppfattes som negativt om vi ikke gjør noe med dette	3

For hvert av tiltaksområdene ble det så jobbet etatsvis med å utarbeide konkrete handlingsplaner med ansvar, tidsfrister og ressursbehov.

5.3.1 Erfaringer så langt

- Det ble tidelig klart at konkrete tiltak og ideer i en etat var direkte overførbare til en eller flere av de andre etatene.
- Deltakelse fra tillitsvalgte og andre ansatte har sikret realisme og gjennomførbarhet
- Det er krevende å jobbe langsiktig og systematisk med rekruttering og utvikling av ansatte, og lederne må være pådrivere overfor hverandre og resten av organisasjonen.
- Linjeledere trenger både kompetanse og gjennomføringsstøtte fra stabsfunksjoner for at dette ikke skal "drukne i driften". Stabsfunksjonene i HR kan fungere som "kunnskapsmegler" i forhold til beste praksis for rekruttering og utvikling av medarbeidere i hele kommunen, samt være tilrettelegger og kritiske samtalepartnere for ledergruppen
- Tverretatlig samarbeid må fremme tverretatlige karrierer der det er mulig. Det har vært tendenser til å konkurrere om de samme kandidatene både internt og eksternt i stedet for å se karrieremulighetene på tvers av etatene.

- I arbeidet med de konkrete handlingsplanene kom det frem at det er behov for å utfordre gjeldene prosedyrer/regelverk og søke dispensasjon for å prøve ut nye arbeideformer.

5.3.2 Suksesskriterier

Mange av erfaringene så langt kan også listes opp som suksesskriterier for andre som jobber med tilsvarende problemstillinger. Siden denne piloten ikke var et pågående prosjekt, men startet opp som en del av dette FoU prosjektet, er det for tidlig å trekke konklusjoner om hvilke av tiltaksområdene som har gitt best uttelling. Dynamikken med ledere, tillitsvalgte, folk med erfaring og nye medarbeidere som utfordrer gjeldene praksis vil helt klart vært avgjørende for å lykkes med denne typen samhandling på tvers av etater.

6 REFERANSER

- Brunsson, N. Og Sahlin-Anderson, K. 1997 Constructing Organisations Stockholm. SCORE
- Broome, Per. *Generationsväxlingen och de sju dödssynderna - om ålder, kompetens och organisasjon* (2003) SNS Førlag, Stockholm, Kristianstad 2003
- Filstad, Cathrine/ Blåka, Gunhild, 2007 Learning in Organisations” Cappelen Akademisk Forlag, “læring I helseorganisasjoner
- Funky business : talent makes capital dance. Stockholm : BookHouse Publ.ISBN:91-89388-00-3, ib.
- Haldor Byrkjeflot, ”Ledelse i politisk styrte virksomheter – forskningsstatus og problemstillinger” (2008). KS-FoU
- HR Norges temahefte om Den attraktive arbeidsgiver, 2005
- Liv Anne Støren, ”Høyere utdanning og arbeidsmarked – i Norge og Europa” Norsk rapportering fra EU-prosjektet ”REFLEKS”, NIFU-STEP Rapport 14/2008.
- Moland, Leif E. og Marit Egge (2000) ”Kommunal sektor – bedre enn sitt rykte? Strategier for å rekruttere og beholde arbeidskraft i kommunal sektor”. Fafo på oppdrag for KS. Prosjektnummer: 981003
- Nordstrøm, Kjell A. og Jonas Ridderstråle, 1999
- NIFU/STEP (14/2008)
- Rødvei, Per-Harald 2000 ”Kommunene og den kompetente arbeidskraften – gjennomtrekk og rekruttering i et organisatorisk og demografisk perspektiv”. Nordlandsforskning i oppdrag for KS,
- Terje Næss, ”Offentlig eller privat sektor? Endrede relasjoner for nyutdannede med høyere utdanning”. NIFU-STEP Rapport 14/2008
- Tove Midsundstad (Fafo-rapport 509/2006)
- Torstein Nesheim, ”Fremtidens ledelse i kommunene”SNF rapport nr 26/2006. KS-FoU