

KS



Beholde
og rekruttere!



EN STRATEGI FOR ARBEIDSKRAFT OG REKRUTTERING



Kommuneforlaget



Innhold

Forord

1 Hvorfor en strategi for arbeidskraft og rekruttering

1.1 innledning

1.2 Mål for strategien

1.3 Arbeidskraftsituasjonen – status og prognoser

1.4 Ledelse – en forutsetning for å lykkes

1.5 Samarbeid med frivillig sektor

2 Innsatsområder

2.1 Omdømmebygging

2.2 Ungdomssatsing i kommunene

2.3 Bra å få flere – like viktig å beholde

2.4 Mangfold i arbeidslivet

2.5 Bedre organisering, effektivisering og bruk av ny teknologi reduserer behovet for arbeidskraft

2.6 Kompetanseutvikling – et mål og virkemiddel

3

5

5

7

8

10

11

13

13

16

19

22

26

26

28

Forord

KS' strategi for arbeidskraft og rekruttering har som mål å styrke kommunesektorens tilgang på arbeidskraft i fremtiden. Strategien er en oppfølging og en konkretisering av *KS' Arbeidsgiverstrategi 2020 – Stolt og unik* og følger opp arbeidsgiverutfordringene som beskrives der om evnen til å beholde og utvikle medarbeidere og til å rekruttere ny arbeidskraft.

På kort sikt står vi foran en økning i arbeidsledigheten som følge av det økonomiske tilbakeslaget i verdensøkonomien. På lengre sikt står likevel Norge, som resten av den vestlige verden, overfor store utfordringer med å sikre tilstrekkelig arbeidskraft. Problemene kan bli spesielt store innen enkelte sektorer. Om bare 11 år vil vi mangle om lag 15 000 helsefagarbeidere, tidligere hjelpepleiere og omsorgsarbeidere, og om lag 16 000 allmennlærere. Tannleger er også en yrkesgruppe det vil bli mangel på. Andre analyser viser at vi trenger mellom 100 000 og 300 000 nye årsverk i pleie- og omsorgssektoren fram mot 2050. Noen yrkesgrupper vil det bli et overskudd av, for andre blir det om lag balanse mellom tilbud og etterspørsel. I sum blir det imidlertid mangel på arbeidskraft.

Mangelen på arbeidskraft er et resultat av at vi blir stadig flere eldre samtidig som det blir færre i yrkesaktiv alder. I Perspektivmeldingen (St.meld. nr. 9 (2008–2009)), som ble lagt fram i januar 2009, utpekes også den demografiske endringen som innebærer en knapphet på arbeidskraft, som en av tre hovedutfordringer for framtiden.

På tross av at Norge som nasjon forvalter store verdier og mange husholdninger har god økonomi, er mangelen på arbeidskraft et problem vi ikke kan kjøpe oss ut av. Mer bruk

av velferdsteknologi kan gi viktige bidrag. Arbeidsinnvandring, innen etisk akseptable rammer, kan også være et viktig bidrag. Det finnes ingen enkle løsninger, og alle muligheter til å legge til rette for tilstrekkelig arbeidskraft må vurderes.

Dette er utgangspunktet for at KS har utarbeidet en strategi for arbeidskraft og rekruttering. Målgruppene for strategien er både politisk og administrativ ledelse i kommunene, den ansattes nærmeste leder i kommunene og KS. Samtidig er det i strategien også forventninger til hva statlige myndigheter kan og bør ivareta.

Strategien er ment som et overordnet dokument som skal følges opp med konkrete tiltak og handlingsplaner. Målet er å gi retning og inspirasjon til kommunenes eget arbeid både på kort og på lang sikt.

En forutsetning for å lykkes i arbeidet er at ledelsen, politisk og administrativt, har fokus på arbeidskraft og rekruttering. Det må vilje til for å lage de gode arbeidsmiljøene som skaper godt omdømme, og det må ledelse til for å se de framtidige utfordringene – og iverksette nødvendige tiltak.

I det følgende presenteres mulige tiltak innen seks innsatsområder. Utfyllende statistikk, gode eksempler, kilder og referanser finnes på KS' hjemmeside – www.ks.no/rekruttering.

God lesning – og lykke til i arbeidet!

Halvdan Skard
styreleder KS

Gudrun H. Grindaker
direktor KS Arbeidsgiverutvikling

1



Hvorfor en strategi for arbeidskraft og rekruttering

1

1.1 Innledning

Etter flere år med knapphet på arbeidskraft kan det i de neste årene være en mulighet for at rekrutteringen til offentlig sektor blir noe enklere. Tross høykonjunktur har sysselsettingsveksten i kommunal sektor vært stor i de senere årene og bare noe lavere enn sysselsettingsveksten i privat sektor. Krisen i finansmarkedet, som har ført til reduksjon av antall ansatte i privat sektor, kan for en periode gi bedre muligheter for rekruttering til kommunene.¹ Uansett vil kommunesektoren ha store utfordringer knyttet til arbeidskraftbehovet i de neste tiårene. Som følge av den demografiske utviklingen vil tjenestebehovet i befolkningen øke, i tillegg til at arbeidsstyrken blir eldre. I 2001 ble 35 prosent av årsverkene utført av arbeidstakere eldre enn 49 år, mens tilsvarende tall i 2007 var 40 prosent.

Utfordringene dreier seg både om å få arbeidskraft nok og arbeidskraft med riktig kompetanse. Det dreier seg også om å beholde og videreutvikle de medarbeiderne sektoren til enhver tid har, og å rekruttere nye. Endret sammensetning i befolkningen blant annet som følge av innvandring vil også kreve annen kunnskap i tjenestetilbudet.

Behovet for mer arbeidskraft i kommunal

sektor forsterkes av demografiske endringer og i særlig grad av at det fra 2020 blir færre yngre samtidig som andelen eldre over 80 år øker. Dessuten har en stadig større andel av ressursene til pleie- og omsorgssektoren gått til brukere under 67 år.

De ansatte er en avgjørende ressurs for å ivareta innbyggernes behov. I dag er det store forskjeller mellom kommunene med hensyn til hvordan de klarer å rekruttere arbeidskraften de trenger. Med større mangel på mennesker i arbeidsfør alder, kan slike forskjeller øke. Det vil kreve systematisk innsats fra kommuner og statlige myndigheter for å sikre tilstrekkelig kompetanse i alle sektorer og deler av landet. Økt bruk av velferdsteknologi kan bidra til at brukerne blir mer selvhjulpne. Samtidig viser det at kommunen er en attraktiv arbeidsplass for flere som ønsker å arbeide med teknologi. Ikke minst er det viktig å arbeide med kommunenes omdømme som attraktive arbeidsgivere.

I KS langtidsstrategier for 2008–2012, vedtatt av Landstinget i 2008, understrekes det at partene i arbeidslivet må gis handlingsrom for å utvikle framtidrettede arbeidsplasser. Dessuten må det legges til rette for størst mulig lokalt

selvstyre og minst mulig grad av statlig detaljstyring. Landstinget pekte videre på at kompetanse og ledelse er nøkkelen til en framtidsrettet arbeidsgiverpolitikk som skal møte sektorens behov for nyskaping, rekruttering og forvaltning av egen arbeidskraft. Gjennom systematisk arbeid for å redusere sykefraværet samtidig som en kan tilby individuell oppfølging og tilrettelegging, vil en kunne tilfredsstille behovet for økt arbeidskraft. Landstinget sa også at arbeidsinnvandring kan være et positivt virkemiddel for å løse arbeidskraftbehovet i sektoren og bidra til utvikling.

Konkurranseskraft

God konkurransekraft i arbeidsmarkedet er avgjørende for å beholde og rekruttere kompetente medarbeidere. Kommunesektoren kan tilby unike og meningsfulle oppgaver, faglige utfordringer og gode velferdsordninger. For å bedre konkurranseevnen må vi gjøre kommunenes konkurransefortrinn kjent for unge under utdanning, deres foreldre, yrkes- og studieveiledere og arbeidsmarkedet for øvrig. Med forventet knapphet på arbeidskraft må det være et overordnet mål for kommunene å utvikle robuste kompetanse-

¹ Med kommuner menes her både kommuner og fylkeskommuner.



miljøer som virker rekrutterende på ulike personellgrupper, og som også vil være mindre sårbare for fravær og flytting. Det blir også særlig viktig å satse på rekruttering og utvikling av gode ledere.

Samarbeid med flere

Kommunene bør samarbeide med flere aktører for å lykkes, blant annet næringslivet og utdanningsinstitusjonene. Samarbeid med andre kan også bidra til nyskaping og innovasjon. Ofte er det ikke lenger nok med en jobb, det er også behov for jobb til ektefelle, spennende fritidsaktiviteter, kulturtilbud, gode tjenester og moderne infrastruktur.

Både den bebudede samhandlingsreformen innen helsetjenesten og generell oppmerksomhet rundt kommuneinndeling og oppgaver vil føre til debatt om kommunestrukturen. KS har vinteren 2009 utarbeidet diskusjonsnotatet *Ei kommuneinndeling – mange kommunale strukturer. Diskusjonsnotat om kommunestruktur som et grunnlag for debatten i kommunene*. Temaet er hvordan Kommune-Norge best kan organisere seg for å være en drivkraft i forvaltning og utvikling av velferdssamfunnet og sikre effektive og gode tjenester, kommunal styringsevne og et godt lokalt forankret folkestyre.

Noen tiltak i regi av EU

- I grønnboken om bærekraftig arbeidsstyrke i helsesektoren drøftes muligheten av å forebygge behovet for helsetjenester; etter- og videreutdanning og språkopplæring for å fremme mobilitet; kapasitet i utdanningsinstitusjonene samt bruk av teknologi. Se http://ec.europa.eu/health/ph_systems/workforce_en.htm.
- Det settes i gang aktiviteter og koordinering for å fremme livslang læring, og det blir utviklet verktøy for å sammenligne kvalifikasjoner og måle læringsresultater fra ulike land. Se http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc40_en.htm.

Rikdommens dilemma

KS reiste i 2006 en debatt kalt Rikdommens dilemma. Økt privat rikdom generelt skaper høye forventninger til hvilken velferd kommunene skal yte, og krav til kvalitet i tjenestene. Når vi måler disse forventningene mot tilgangen på arbeidskraft, får vi et regnestykke som trolig ikke vil gå opp. Tiden fram til 2020 må kommunesektoren bruke til å forberede seg på disse utfordringene.

Kvinner og menn i arbeidslivet

Norge, og resten av Norden, er på topp blant de vestlige landene med hensyn til kvinners deltakelse i arbeidslivet. Selv om norske kvinner deltar nesten like mye som menn, arbeider de kortere dager, og de arbeider ikke i de samme yrker, bransjer

eller sektorer som menn. De er heller ikke likt plassert i stillingshierarkiet. Et trekk ved kvinners tilpasning til arbeidsmarkedet er at de i større grad enn menn arbeider deltid. Våren 2009 la regjeringen fram forslag til en ny beregningsmåte for skift- og turnusarbeidere. Formålet er å likestille arbeidstiden for disse gruppene.

Arbeidskraft i Europa

Resten av Europa står overfor de samme utfordringene som Norge med hensyn til en aldrende befolkning. Det betyr blant annet at det er flere med behov for omsorgstjenester, og det er konkurranse om den tilgjengelige arbeidskraften. Sammenlignet med andre europeiske land har Norge i 2009 lav arbeidsledighet og høy yrkesdeltakelse.

1.2 Mål for strategien

Målet med denne strategien er å gi retning og inspirasjon til kommunenes eget arbeid på både kort og lang sikt. I strategien gis det anbefalinger om hvilke grep kommunene bør ta, hvilke tiltak KS vil ta ansvar for, og det pekes på ansvar og utfordringer for statlige myndigheter.

Det finnes ingen enkle og kortsiktige tiltak for å skaffe tilstrekkelig arbeidskraft. For å lykkes må vi se på mange tiltak samtidig og tenke langsiktig.

Tre områder peker seg ut som å ha størst potensial for å sikre arbeidskraft; rekruttering av unge og nyutdannede, sykefraværsreducerende tiltak og økt bruk av teknologi. Med forventet stor mangel på arbeidskraft er det også nødvendig å vurdere om arbeidskraftpotensialet i befolkningen er benyttet godt nok.

Seks hovedinnsatsområder peker seg ut

- styrke kommunenes omdømme
- rekruttere ung og nyutdannede
- beholde arbeidskraften og bidra til lavere sykefravær og mindre bruk av deltid
- benytte arbeidskraftreservene
- økt bruk av teknologi og mer effektiv organisering
- økt kompetanse i tjenestene

Det er et mål med strategien å legge til rette for utvikling av gode lokale handlingsplaner for arbeidskraft og rekruttering. Videre vil KS følge opp strategien gjennom konkrete tiltak og dialog med statlige myndigheter.

1.3 Arbeidskraftsituasjonen – status og prognoser

I 2007 utførte 402 000 ansatte i kommunesektoren 317 800 avtalte årsverk. Fra 2006 til 2007 økte antall årsverk i kommunesektoren med 3,7 prosent og fra 2005 til 2006 med 1,6 prosent. Dette betyr at kommunesektoren i toårs perioden 2005 til 2007 har klart å erstatte dem som har sluttet, og har rekruttert enda flere. Det er usikkert om kommunesektoren vil klare dette også i framtiden.

Andelen som slutter i eller skifter arbeidsgiver innen kommunesektoren, er betydelig høyere blant yngre arbeidstakere (4 prosent), enn blant de eldre (0,5 prosent). Det er i tillegg store forskjeller mellom ulike utdanningsgrupper. Med enkelte unntak er det størst turnover blant grupper med høy utdanning.

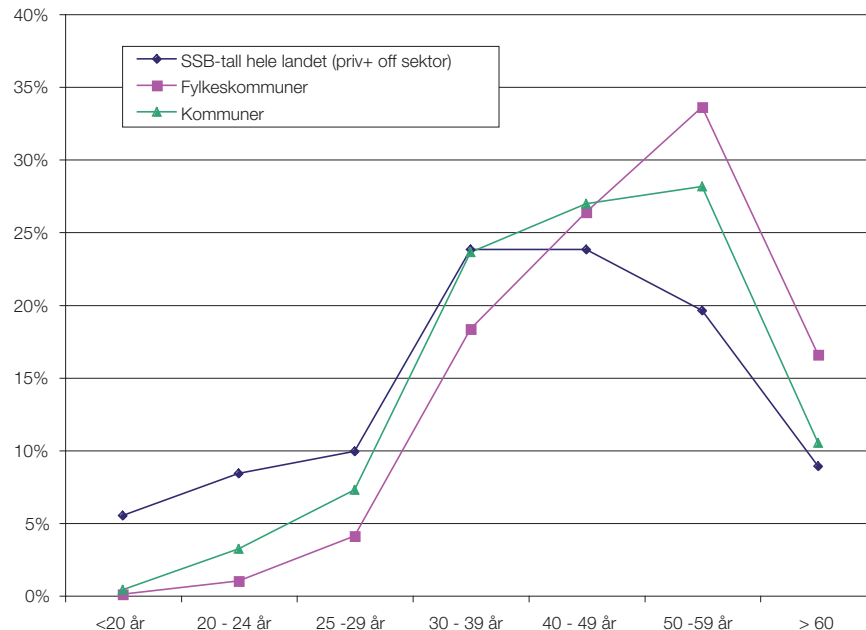
Det totale fraværet i kommunesektoren var 12,9 prosent i 2008. I fylkes-

kommunene var fraværet 10,0 prosent og i kommunene 13,3 prosent. Dette betyr at i overkant av 40 000 årsverk må erstattes som følge av fravær for å opprettholde tjenesteproduksjonsnivået. Av dette må om lag 30 000 årsverk erstattes som følge av sykefravær.

En vesentlig del av fraværet skyldes permisjoner. Svangerskaps- og omsorgspermisjoner utgjør om lag 60 prosent av permisjonene. Annen lønnet permisjon, blant annet velferdspermisjoner og permisjoner til tillitsvalgтарbeid, utgjør om lag 20 prosent.

Aldersfordeling sysselsatte 2008.

Kilde PAI (kommuner og fylkeskommuner) og SSB (hele landet, privat og offentlig sektor)



Aldersfordelingen blant de ansatte i kommunesektoren skiller seg markant fra aldersfordelingen i andre sektorer. Som det går fram av figuren, har kommunene, og i særlig grad fylkeskommunene, flere eldre og færre yngre ansatte enn i privat sektor. Dette innebærer også rekrutteringsutfordringer når en stor andel går av med pensjon.

Prognoser for enkelte arbeidstakergrupper

Det er flere forhold som har betydning for behovet for rekruttering, blant annet demografiske endringer, utdanningskapasitet og gjennomføringsgrad på studiene, yrkesdeltakelse, økt etterspørsel etter ulike tjenester og endrede krav til innholdet i tjenestene.

Langsiktige framskrivninger viser at det går mot stor underdekning av helsefagarbeidere og stor mangel på lærere. Det er fortsatt sterk konkurranse med privat sektor om rekruttering av personer med teknisk utdanning og kompetanse, og å tiltrekke seg slik fagkunnskap vil bli en stor utfordring også i framtiden. Imidlertid er det også store geografiske forskjeller, slik at full dekning nasjonalt av en utdanningsgruppe kan dekke over at det er

store mangler på slik kompetanse i deler av landet. Et eksempel er førskolelærere, hvor det i dag er store geografiske forskjeller med hensyn til om det er tilstrekkelig kompetanse.

Mulig utvikling i tilbud og etterspørsel for utvalgte grupper.

I 1000 årsverk.

	2010	2015	2020
Helsefagarbeider			
Tilbud	69,8	70,7	70,9
Etterspørsel	72,7	79,3	86,5
Tannleger			
Tilbud	4,4	4,5	4,7
Etterspørsel	4,5	4,9	5,3
Allmennlærere			
Tilbud	57,6	54,5	52,0
Etterspørsel	62,5	66,0	68,1

Kilde: SSB: Økonomisk analyse 1/2009

For nærmere omtale av status for arbeidskraftsituasjonen, omtale av ulike utdanningsgrupper samt prognoser for forventet framtidig behov, se www.ks.no/rekruttering.





1.4 Ledelse – en forutsetning for å lykkes

God ledelse er avgjørende for å skape og utvikle attraktive arbeidsplasser der de som allerede er ansatt, har lyst til å bli, og der andre ønsker å begynne. En god leder klarer begge deler og har samtidig styring på økonomien og yter og utvikler gode tjenester og resultater.

Tydelig og god ledelse, både politisk og administrativt, er nødvendig for å lykkes med å beholde og rekruttere arbeidskraft. Dette forutsetter politiske mål og vilje til å se utfordringene i nærmeste framtid samt å legge strategier for langsiktig arbeid. Kommunesektoren er kompleks. Det er derfor viktig med helhetlig lederskap som utøves i en åpen og demokratisk organisasjon.

Det er viktig at kommunene er seg bevisst den rollen ledere på alle nivåer spiller for at kommunen skal framstå som en god arbeidsplass. *KS ledelsespolicy* Å lede i det skapende spenningsfeltet anbefales lagt til grunn for utvikling av det kommunale lederskapet, for ledere som ønsker å bidra til å videreutvikle kommunen som en god og attraktiv arbeidsgiver.

Hvordan kan de folkevalgte ivareta sine mange roller både som arbeidsgiver og politiker og samtidig bidra til å ivareta kommunenes ansatte og løfte deres anseelse?



Analysen av datamaterialet fra medarbeiderundersøkelser (www.bedrekom-mune.no) viser at den nærmeste lederen har stor betydning for medarbeidertilfredsheten. Ønsker man å se på forholdet mellom ledelse og medarbeidertilfredshet, må man se på den enkelte arbeidsplass og enhetslederens praksis. Å bli sett av nærmeste leder og å få tilbakemeldinger er en kritisk faktor, også for å oppnå gode resultater og god kvalitet på tjenestene.

Å være leder for nyskaping og utvikling krever at en selv er i utvikling og har tid og rom for slike oppgaver. All ledelse av endring og utvikling handler om å skape erkjennelse for endringsbehov og å skape motivasjon for og tilslutning til ønskede endringer. Og det krever evne til å omsette ord til handling. Kunnskapsmedarbeiderne, de myndiggjorte og kompetente medarbeiderne, forventer støtte, men også utfordringer. De forventer frihet i og til å løse oppgavene. Men kunnskapsentreprenører må også bli utfordret og stilt krav til for at de skal ønske å bli værende og delta i utviklingen av arbeidsplassen og fagmiljøet.

Kommunesektoren har tradisjonelt vært god når det gjelder å tilpasse arbeidsgiverpolitikken til de ansattes ulike livsfaser. Det bør også arbeides med å

utvikle gode karriereforløp som er tilpasset livsfaser for alle ansatte, inkludert å tilrettelegge for intern rekruttering og utvikling av ledere.

Godt kommunalt lederskap kan utvikle kommunen som en attraktiv arbeidsplass med hensyn til den enkeltes utvikling, muligheter til å bidra til å utvikle velferdssammenheng og ikke minst i samspillet mellom disse. Samhandling med omgivelsene, frivillig sektor, kunnskapsinstitusjoner, statlige virksomheter og det lokale næringslivet påvirker kreativitet og muligheter for nyskaping, i tillegg til at det gir muligheter til å løse oppgavene på andre måter.

1.5 Samarbeid med frivillig sektor

Det offentlige vier frivilligheten mer og mer oppmerksomhet, også når det gjelder å supplere det offentlige tjenestetilbudet. Det er et økende ønske om at frivillige bidrar til å løse oppgaver. I stor grad er det også

en interesse og vilje fra frivillige til å bidra til å løse oppgavene. Da er det viktig å finne gode løsninger for hvordan slikt samarbeid kan foregå. Samarbeid kan også gi organisasjonen inspirasjon til å tenke helt nytt med hensyn til hvordan oppgavene løses.

Det er viktig å være seg bevisst hvilken rolle frivillig sektor spiller, og hvilke verdier den representerer, når tettere samarbeid skal inngås. Godt samarbeid krever at kommunen klargjør hvilke prinsipper og hensikter som ligger til grunn, at det er bevissthet om ansvarsforholdet, og at samarbeidet har en klar avtale der forventninger og rammer er tydelig avklart.

Ved ønske om tettere samarbeid med frivillige er det viktig å ta med de ansatte i kommunen i diskusjonen. Det må være en dialog om rollefordeling og forventninger i samarbeidet med frivillig sektor. De ansatte må være inneforstått med hva de frivillige skal gjøre og ikke gjøre.

Ledelsesprosjektet «Flink med folk i første rekke» har som hovedmålsetting å øke kvaliteten på tjenestene ved å fremme bedre ledelse av tverrfaglig samarbeid. Kommunene kan initiere prosjekter ved å fokusere på ett eller flere temaområder: tverrfaglig holdning og handling; brukermidvirkning; etisk refleksjon; lederrollen: helhetlig og utfordrende ledelse; kompetente medarbeidere: kompetanseplanlegging og utvikling.

2



2

Innsatsområder

2.1 Omdømmebygging

Kommunesektorens og den enkelte kommunes omdømme har innvirkning på og er avgjørende for evnen til å beholde og rekruttere dyktige medarbeidere i framtiden.

Enkelte kommuner har arbeidet systematisk over mange år for å bedre sitt omdømme og har ervervet mye nyttig kunnskap. Andre kommuner har ikke vært like bevisste med hensyn til å synliggjøre sine kvaliteter som arbeidsgivere og de mulighetene og utfordringene det å arbeide i kommunal sektor gir.

Godt omdømme skapes gjennom å levere gode resultater og å formidle disse!

Kommunen har ansvaret for og yter og utvikler viktige tjenester for innbyggerne.

Kommunen er også en sentral aktør som samfunnsutvikler. Dette må formidles bedre til omgivelsene – innbyggere, samarbeidspartnere, brukere av tjenestene og også til ansatte. Kommunene har meningsfulle og interessante arbeidsoppgaver som i større grad må profileres. Kommunen har konkurransedyktig lønn, fleksibel arbeidstid, gode pensjonsordninger og en livsfaseorientert arbeidsgiverpolitikk.

Mål for innsatsområdet

- styrke kommunenes attraktivitet som arbeidsgiver gjennom systematisk arbeid med omdømmet

Omdømme som arbeidsgiver kan forstås 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».²

Omdømmebygging er langsiktig arbeid som må ta utgangspunkt i organisasjonens identitet og verdier. For å lykkes må arbeidet foregå systematisk og være forankret på alle nivåer i kommunen. Kommunens ledelse er sentral med hensyn til å utvikle organisasjonens verdier.

Samtidig har alle ansatte et ansvar for å bidra til å utvikle gode holdninger og verdier. En organisasjonskultur som kjennetegnes av ønsket om å oppnå høy etisk standard i alle ledd, vil bidra til godt omdømme. Aktivt og systematisk arbeid med etikk og åpenhet, blant annet

gjennom å utvikle etiske retningslinjer og å etablere møteplasser for etisk refleksjon, er et virkemiddel for å utvikle god praksis og bygge en god organisasjonskultur. Effektiv omdømmeutvikling må starte innenfra.

Omdømmearbeid i kommunene og i regi av KS må fokusere på ulike målgrupper og utvikle ulike tiltak for hver av disse. Mange aktører arbeider med omdømmebygging på nasjonalt plan, og kommunene og KS kan bidra og samarbeide med disse tiltakene og kampanjene der en har felles mål. Et eksempel på dette er GNIST – partnerskap for en helhetlig lærersatsing.

Hvordan legge til rette for samarbeid med de ansattes organisasjoner slik at de kan ivareta sin rolle og samtidig bygge opp omdømme og status for de ulike yrkesgruppene gjennom positiv, og ikke gjennom ensidig kritisk, omtale?

² Asplan viak, Arbeidsgiverutvikling i storby. Den store generasjonsvekslingen og storbykommunenes omdømmeutfordring. Oktober 2008

Dyktige medarbeidere og tilfredse brukere = gode ambassadører

Omdømmearbeid må gjøres lokalt. De beste og mest konsistente omdømmebyggerne er – kompetente og tilfredse ansatte og de som mottar tjenester fra kommunen.

Mange kommuner benytter bruker- og medarbeiderundersøkelser i arbeidet med kvalitetsutvikling og for å utvikle tjenestene. Resultater fra denne typen undersøkelser kan også brukes aktivt og bevisst i arbeidet med omdømmebygging og rekruttering. Formålet med slike undersøkelser er å gi et balansert bilde av og kunnskap om hvilke faktorer som påvirker brukernes tilfredshet og medarbeidernes arbeidssituasjon og trivsel. Bruk av denne typen verktøy forutsetter lokal forankring, gode prosesser i den enkelte kommune samt oppfølging av resultatene.

For å bidra til at flest mulig av kommunene får vellykkede prosesser og resultater ved bruk av bruker- og medarbeiderundersøkelser, har Effektiviseringsnettverkene utarbeidet retningslinjene God prosess. Formidling av resultatene, både gode og mindre gode, vil kunne styrke tillit og omdømme.

Hvordan kan kommunene jobbe aktivt med sitt omdømme og rekruttere uten å bidra til uheldig negativ konkurranse kommunene imellom, og mellom kommuner og fylkeskommuner?

Kommunene bør

- videreutvikle en god lokal arbeidsgiverstrategi og utarbeide egne rekrutteringsstrategier
- profilere og synliggjøre mulighetene for å bygge en karriere i kommunal sektor
- arbeide med omdømmebygging og rekruttering, sammen med nabokommuner, lokalt næringsliv og andre partnere som sykehus, høgskoler og frivillige organisasjoner

- formidle gode resultater fra kommunen, de gode eksemplene og de utfordrende jobbene
- jobbe systematisk for å sikre åpenhet og høy etisk standard

KS vil

- i samarbeid med et utvalg kommuner utarbeide en plan og verktøy for systematisk omdømmearbeid, som kommunene kan benytte i sitt arbeid
- utarbeide en kommunikasjonsplan for rekrutteringsstrategien generelt og rettet mot ulike målgrupper spesielt
- jobbe systematisk med styrking av kommunesektorens omdømme gjennom formidling av resultater og formidling av de meningsfulle oppgavene
- arbeide for å få fram kunnskap om hva som er de viktigste driverne for et godt omdømme i en kommune

KS forventer at staten

- sikrer kommunene økonomiske rammevilkår som gjør dem i stand til å opptre som attraktive arbeidsgivere
- i samarbeid med KS og andre organisasjoner bidrar til utvikling av rekrutterings tiltak for utvalgte målgrupper

Gjøvik kommune

Kommunen har gjennomført en rekrutteringskampanje ved hjelp av utradisjonelle metoder; jobbmesse, facebook, jobbdating, kinoreklame, flyers, oppslagstavler, aktiv bruk av hjemmesider, bruk av norske og utenlandske nettsteder og medieoppslag.

Det arbeides på tvers av virksomhetsområdene med strategisk rekruttering for hele kommunen. Virksomhetsområdet helse og omsorg har blant annet opprettet en egen ordning med sommerjobb for ungdom mellom 16 og 18 år hvor 20 ungdommer får muligheten til å arbeide i en tidsavgrenset periode sammen med den ordinære bemanningen. Dette for å vekke interesse for oppgavene.

Et annet tiltak var kurs for avdelingslederne i sommerferieplanlegging: «Verdens beste sommerferieturnus».

Utfordringen rundt uønsket deltid er et satsingsområde. Å kunne tilby ansatte en stillingsprosent som gir mulighet for faglig utvikling og forutsigbar lønn og arbeidstid er viktig.

For flere eksempler se www.ks.no/rekruttering.





- Interesse og kunnskap påvirker ungdoms valg, og det er store kjønnsforskjeller i kunnskap om yrker.
- I 2007 var det om lag 208 000 studenter i høyere utdanning, av disse var om lag 60 prosent kvinner.

2.2 Ungdomssatsing i kommunene

Kommunesektoren trenger ungdommen for å møte framtidens behov for arbeidskraft. Vi trenger også ungdommens kreativitet og nytenking. Kommunene bør derfor legge særlig vekt på å rekruttere og etablere dialog med de unge. Vi er helt avhengige av at flere unge mennesker velger utdannings- og karriereveier som kommunesektoren har behov for. Kommunene må også rekruttere unge arbeidstakere for å få en hensiktsmessig aldersbalanse. Dagens flyttestrøm fra mange kommuner bidrar til at det er vanskelig å rekruttere ung og nyutdannet arbeidskraft.

Mål for innsatsområdet

- rekruttere unge til kommunerelevant utdanning
- rekruttere unge og nyutdannede som medarbeidere i kommunal sektor

- sikre at unge og nyutdannede medarbeidere blir i kommunal sektor

Ungdoms yrkespreferanser og utdanningsvalg

Econ Pöyrys kunnskapsoppsummering om rekruttering til kommunene³ viser at statusen og anseelsen til ulike yrker og utdanninger spiller en viktig rolle for ungdommens og unge voksnes utdanningsvalg, noe som i sin tur legger sterke føringer på kommunesektorens tilgang på arbeidskraft på lang sikt.

Det er klare kjønnsforskjeller i rekruttering til de ulike fagene. I videregående skole domineres allmennfag og helse- og sosialfag av jenter, mens gutter velger tekniske og mekaniske fag og byggfag.

Elever i grunnopplæringen har rett til nødvendig rådgivning om utdanning, yrkestilbud og yrkesvalg, og om sosiale spørsmål. Kommunene må være aktive og åpne for å bidra til økt kjennskap til innholdet i de mange yrkesmulighetene som finnes.

Kommunene kan påvirke ungdoms valg av utdanninger og yrker, blant annet gjennom aktiv formidling av kommunesektorens yrkesmuligheter til ungdom og

foresatte. Gjennom slik formidling kan kommunene bidra til at ungdom velger utdanninger som gir kompetanse for jobber i kommunesektoren.

I dette arbeidet har både lærere og rådgivertjeneste sentrale roller og må brukes. Det er avgjørende at de er oppdatert om arbeidslivets ulike muligheter og utfordringer, og at de har kunnskap om innholdet i jobbene.

Partnerskap kan være en modell for å ivareta rådgivningen. Partnerskapet innebærer et samarbeid mellom flere aktører, offentlige og private, som koordinerer og samordner sin innsats på et felt. En slik samhandling med det lokale arbeidsliv / næringsliv kan styrke studentenes arbeidslivskompetanse.

Lærlinger som tas godt vare på og får god oppfølging, vil sannsynligvis fortsette

å arbeide i kommunen. Derfor må det også legges til rette for at ungdom med nytt fagbrev får mulighet til å fortsette i kommunen, fortrinnsvis i full stilling.

For å sikre at innholdet i utdanningene er relevant og i tråd med behovene for kompetanse og utvikling i tjenestene, er det viktig med samhandling og dialog med de ulike utdanningsinstitusjonene og utdanningsmyndighetene.

Unge ansatte

Overgangen fra utdanning til yrke byr på mange utfordringer. Arbeidsgiver bør være seg bevisst sitt ansvar for veiledning og oppfølging av nyansatte. KS har inngått en samarbeidsavtale med Kunnskapsdepartementet om veiledning av nyansatte og nyutdannede pedagoger i barnehager og skoler. Slik veiledning er et viktig strategisk

Rekrutteringspatruljer er en metode hvor unge rekrutterer unge. Tanken bak er at slik formidling til egen målgruppe skaper troverdighet. Aksjon helsefagarbeider arbeider etter denne modellen. Patruljene består av unge hjelpepleiere eller omsorgsarbeidere, eventuelt lærlinger, som skal inspirere andre ungdommer til å søke denne utdanningen. Modellen kan også benyttes for andre utdanninger.

³ Econ Pöyry AS, Econ-rapport nr. 2008-128. Rekruttering og arbeidskraft i kommunene – en kunnskapsstatus.

virkemiddel for å utvikle og beholde den kompetansen sektoren trenger, og den bør videreutvikles til å gjelde alle yrkesgrupper.

Traineeordninger kan være gode og strategiske virkemidler som kan benyttes i større grad og i videre omfang. En systematisk oppfølging og tilrettelegging av traineeprosessen kan gi mange gode effekter: kunnskapsformidling og tilrettelegging for nyutdannede, utvikling, læring og styrking av det lokale fagmiljøet samt styrket renommé for kommunen som arbeidsgiver. Traineeordningen kan også være et utgangspunkt for kommunenes lokale lederutviklingsprogram.

Kommunene bør

- benytte rådgivertjenesten i skolen til aktiv formidling av sektorens muligheter
- inngå partnerskap/intensjonsavtaler med utdanningsinstitusjoner
- opprette rekrutteringspatruljer
- opprette tilstrekkelig og varierte lære- og praksisplasser i forhold til eget arbeidskraftbehov
- tilby en ordning med veiledning av nyutdannede og/eller nytilsatte medarbeidere



KS vil

- etablere, og videreføre programmer for markedsføring overfor og rekruttering av unge
- følge opp statlige myndigheters finansieringsordninger for læreplasser
- påvirke sentrale myndigheter til å opprette tilstrekkelig utdanningsplasser, med god kvalitet, i de fagene som kommunesektoren har behov for
- skaffe oppdatert kunnskap om og formidle utviklingen i arbeidsmarkedet og ungdommens preferanser, trendanalyser med variasjoner på landsbasis

KS forventer at staten

- bidrar med ulike virkemidler som kan styrke enkelte utdanningsområder og status
- sørger for tilstrekkelig og attraktive studieplasser
- setter standard i forhold til kvalitet, eksempelvis i forhold til opptakskrav på studier

KS' traineeprogram er et virkemiddel for å fortelle unge akademikere at kommunal sektor tilbyr en rekke spennende og meningsfulle arbeidsoppgaver. KS har sammen med traineene profilert Kommunestyrets Traineeprogram på en rekke karrieredager på utvalgte høyskoler og universiteter.

2.3 Bra å få flere – like viktig å beholde

Medarbeidernes kompetanse kan komme bedre til nytte ved å redusere omfanget av deltid, redusere sykefraværet og ved å utsette avgangen fra arbeidslivet. Økt kontinuitet i tjenestene ved økt nærvær blant de ansatte vil også kunne bedre kvaliteten på tjenestene. Reduksjon av uønsket deltid representerer en mulighet for mer arbeidskraft. Omfanget av deltidsarbeid er stort i kommunesektoren, særlig innen helse- og omsorgstjenestene. Et lavere sykefravær vil minske behovet for vikarer samtidig som det vil hindre at arbeidskraft forsvinner over tid ved at ansatte går over i uførepensjon eller tar ut AFP.

Mål for innsatsområdet

- bidra til å utvikle en god arbeidsgiverpolitikk som gir robuste kompetansemiljøer, godt arbeidsmiljø, høy trivsel, redusert sykefravær, høyere avgangsalder og flere i heltidsstillinger

Arbeidsmiljø og redusert sykefravær

Sykefraværet er spesielt høyt i pleie- og omsorgssektoren, mens oppvekstsektoren har hatt en urovekkende sterk økning de siste årene. Uføreratene følger sykefraværslivået, dvs. at det er høyest i pleie-

og omsorgssektoren. Det er også her vi finner den største andelen av medarbeidere som selv oppgir å ha en funksjonsnedsettelse eller en kronisk sykdom.

Tiltak for å øke avgangsalderen og redusere sykefraværet og uføretilgangen krever systematisk forebyggende arbeidsmiljøarbeid, oppfølging og tilrettelegging for arbeidstakere med redusert funksjonsevne/sykdom, og utviklingsarbeid knyttet til tjenestekvalitet, fag og kompetanse. En viktig langsiktig tilleggseffekt er at dette kan bidra til å bedre omdømmet.

Kvalitetskommuneprogrammet (2007–2009) har som mål å forbedre tjenestekvaliteten og å redusere sykefraværet. Både fra dette programmet og fra annet sykefraværarbeid ser vi at kommuner med best resultater på sykefraværslivået, ser effekt av god forankring i politisk og administrativ ledelse, klare mål og forventninger, samarbeid med til-

- 2 prosentpoeng reduksjon i sykefraværet i kommunene nasjonalt tilsvarer om lag 6000 årsverk.
- En slik reduksjon i sykefraværet kan medføre en innsparing i kostnader på om lag 3milliarder kroner i året.

litsvalgte og verneombud og samhandling med bedriftshelsetjenesten og NAV. Medvirkning fra de ansatte forutsettes både i HMS- og kvalitetsutviklingsarbeidet.

Intensjonsavtalen om et er inkluderende arbeidsliv (IA) for perioden 2001–2009 ble inngått mellom regjeringen og de største arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene. De overordnede målene er

- et mer inkluderende arbeidsliv til beste for den enkelte arbeidstaker, arbeidsplass og samfunnet
- reduksjon av sykefravær og uføretrygd
- at den enkeltes ressurser og arbeidsevne utvikles og benyttes i aktivt arbeid

Målene ble operasjonalisert til følgende

- redusere sykefraværet
- flere arbeidstakere med redusert funksjonsevne
- øke den reelle pensjonersalderen

I kommunal sektor er ikke målene for sykefraværslivået nådd, men gjennomsnittlig avgangsalder har økt i perioden med IA-avtalen.

Arbeidet med og oppfølgingen av IA-avtalen lokalt og sentralt har gitt kommunesektoren betydelig økt kunnskap om fravær og effekter av sykefraværslivået. Årsakene til sykefravær er mange og kom-

pelekse, og bare noen er direkte knyttet til arbeidsmiljøet. Det er allikevel på arbeidsplassen og i arbeidsmiljøet at arbeidsgiver har størst mulighet til å øke nærværet.

På nasjonalt plan har IA-arbeidet gitt effekter i form av vekt på dialog mellom arbeidsgiver og den sykmeldte om funksjonsevne og arbeidsmuligheter og at behandlende lege har en tydeligere rolle i sykefraværsarbeidet. NAV Arbeidslivstjeneste og ordninger med kjøp av helse- og rehabiliteringstjenester er opprettet for å sikre at nødvendige tiltak avklares og iverksettes raskest mulig.

Kommunene bør

- ha en tydelig forankring av nærværsarbeid i ledelsen
- videreutvikle, formidle og implementere kommunens HMS-system i hele organisasjonen

- Norges befolkning er blant verdens friskeste, det finnes godt utbygde helsetjenester og velferdsordninger, men samtidig er sykefraværet høyt og mange mottar trygdeytelser.
- I tider med høy arbeidsledighet ser det ut til at sykefraværet reduseres.

- benytte den kompetanse og de virkemidler som finnes, både internt i kommunen og eksternt, blant annet i NAV

KS vil

- styrke samarbeidet med NAV for å påvirke til utvikling av gode virkemidler og at disse benyttes hensiktsmessig i forhold til behov hos den enkelte medarbeider og arbeidsplassen
- formidle kunnskap slik at potensialet som ligger i tettere og mer systematisk samarbeid med NAV, helsetjenestene og andre sentrale aktører, hentes ut

KS forventer at staten

- i samarbeid med arbeidslivets parter evaluerer og videreutvikler hensiktsmessige virkemidler til bruk i inkluderingsarbeidet

Lønns- og arbeidsvilkår

– sentrale virkemidler

Arbeidsmarkedet er svært ulikt kommunene imellom. Dette innebærer at det er store variasjoner mellom kommuner og landsdeler med hensyn til hvilke arbeidstakergrupper som er vanskelig å beholde og rekruttere. Den enkelte kommune, fylkeskommune og virksomhet må ha lokal handlefrihet i lønnsfastset-

telsen for å kunne løse lokale utfordringer, og lønssystemet må ta utgangspunkt i virksomhetens egenart. Det må være enkelt å ta i bruk og tilpasset mangfoldet i organiseringen og arbeidstakernes behov for belønningsform. Lokal lønnsfastsettelse er viktig for målrettet å kunne rekruttere og beholde medarbeidere og for å fremme effektivitet og kvalitet i tjenesteproduksjonen.

Målrettet bruk av lønn som virkemiddel lokalt vil styrke kommunesektoren i kampen om arbeidskraften. Lønn alene er ikke nok. Den må virke i samspill med andre deler av arbeidsgiverpolitikken, blant annet ledelse, fag- og kompetanseutvikling, arbeidsmiljø og trivsel.

Lederne i kommunene må kommunisere åpent om lønnspolitiske målsettinger og rammebetingelser overfor de ansatte. Det er viktig at de lønnspolitiske retningslinjene i kommunene er drøftet i gode prosesser med arbeidstakerorganisasjonene.

Kommunene bør

- utarbeide et lønnspolitisk dokument som angir prinsipper for lønnspolitikken i den enkelte kommune
- aktivt bruke lokal lønnspolitikk som strategisk virkemiddel for bedre å kunne beholde og rekruttere prioriterte

yrkesgrupper og enkeltindivider med spesialkompetanse

- framheve avtaleverkets ordninger som ivaretar mulighetene for gode lønns- og arbeidsvilkår i de ulike livsfasene

KS vil

- delta aktivt i det inntektspolitiske samarbeidet for å sikre at lønnsoppgjørene bidrar til verdiskapning og konkurranseedyktighet som forplikter partene i arbeidslivet, og bidrar til at kommunal sektor får dekket sitt kompetanse- og arbeidskraftbehov
- bidra til at avtaleverket for lønns- og arbeidsvilkår er et virkemiddel som kommunene kan bruke til å finne egne løsninger for sin virksomhet
- fortsatt bidra til at en stor del av lønnsfastsettelsen skjer lokalt
- synliggjøre mulighetene i dagens lønnsystem som kan fremme samarbeid og oppgaveløsning på tvers av profesjons-, fag- og kommunegrenser

KS forventer at staten

- tar ansvar for et godt fungerende inntektspolitisk samarbeid
- gir partene i arbeidslivet handlingsrom til å utvikle framtidsrettede og gode arbeidsplasser

- tar i betraktning kommunesektorens lønns- og pensjonsutgifter i de årlige budsjettoppleggene

Kommunene kan blant annet tilby unike og meningsfulle oppgaver, trygge ansettelsesforhold med faglig utfordrende jobbinnhold i stadig endring og en god pensjonsordning.

Deltid

En del arbeidstakere i deltidsstillinger ønsker større stillingsandel. Mange kommuner har behov for flere ansatte i større stillinger for å fylle behovet for arbeidskraft og for å skape kontinuitet og kvalitet i tjenesteproduksjonen. Deltidsansatte kan derfor mange steder være et utnyttet arbeidskraftpotensial. Hvor stort potensialet er, avhenger av ulike faktorer, som hvilke betingelser den ansatte setter for å utvide sin stilling, og arbeidsgivers behov for arbeidskraft til ulike tider av døgnet og uken.

Flere steder benyttes studenter som faste helgevakter, noe som også kan ha også positive effekter med tanke på rekruttering av dem senere.

Unge arbeidstakere ønsker heltid

De fleste unge og nyutdannede ønsker å gå inn i full jobb. Det er derfor i rekrutteringsøyemed viktig å legge til rette for at disse gruppene tilbys heltidsstilling.

Bruk av deltid

Årsakene til at kvinner og menn arbeider deltid, er sammensatte og henger sammen med den enkelte arbeidstakers preferanser, normer, roller i familien og økonomiske behov. På den annen side handler det også om forhold på arbeidsmarkedet, som for eksempel arbeidsgivers måte å organisere arbeidstiden på.

Andel deltidsansatte i kommunal sektor er 55 prosent. Av kvinner er 62 prosent deltidsansatte, mens tilsvarende for menn er 32 prosent. Gjennomsnittlig stillingsstørrelse for deltidsansatte er 62 prosent.

Muligheten for deltid / ønsket deltid kan ses på som et konkurransefortrinn for kommunesektoren, idet mange velger dette for lettere å kunne forene arbeid og privatliv. Ønsket deltid benyttes også i stor grad av kommunene i deres IA-arbeid eller som del av en livsfasepolitikk som tilbud til personer som av ulike grunner ikke kan jobbe full tid.

Kommunene bør

- arbeide for at deltidsansatte får utvidet sin stilling, blant annet gjennom lengre vakter i helgene eller flere søndager, og at særlig unge kan tilbys hele stillinger
- i større utstrekning ta i bruk fleksible arbeidstidsordninger og nye måter å organisere arbeidstiden og arbeidet på
- innføre ordning med flere faste vikarer og tilby arbeid på tvers av tradisjonelle kompetanse- og arbeidsområder

KS vil

- bidra med kunnskap om og formidling av mulige tiltak for å øke stillingsandeler
- bidra til at avtaleverket legger til rett for mer fleksible arbeidstidsordninger
- tilby og utvikle metoder for kartlegging av medarbeidertilfredshet når det gjelder arbeidstidens lengde og organisering

KS forventer at staten

- sørger for et lovverk som bidrar til mulighet for hensiktsmessige arbeidstidsordninger og nye måter å organisere arbeidet på
- kompenserer kommunesektoren økonomisk for eventuelle endringer i lovverket knyttet til arbeidstidsordninger

2.4 Mangfold i arbeidslivet

Med forventet framtidig mangel på arbeidskraft er det nødvendig å snu hver stein og se etter muligheter for arbeidskraft. For mange vil det også være en personlig gevinst både økonomisk og personlig å kunne delta i arbeidslivet eller å kunne delta med den kompetansen en har. Det er derfor behov for å vurdere hvilket ubenyttet potensial som finnes. Benyttes kompetansen til innvandrerbefolkningen på en god nok måte? Og, kunne flere mennesker med funksjonshemming være i arbeid?

Mål for innsatsområdet

- bidra til at arbeidskraftpotensialet som finnes hos alle grupper, blir tatt i bruk på best mulig måte

Syssetting blant innvandrerbefolkningen

Mange kommuner har god erfaring med å kvalifisere ikke-vestlige innvandrere til yrker i barnehager, skoler og i helse- og sosialsektoren. Den store gruppen flyktninger som har kommet de siste 20 årene, utgjør en stor arbeidskraftsressurs som i for liten grad er utnyttet.

- Innvandrerbefolkningen utgjør 9,7prosent av den norske befolkningen.
- Om lag 85 prosent av landets kommuner har ansatte med innvandrerbakgrunn.
- Sysselsettingsandelen blant innvandrere med ikke-vestlig bakgrunn er 60 prosent, for hele befolkningen er den 72 prosent.
- Ledighetsnivået er omtrent tre ganger høyere blant innvandrere enn i befolkningen for øvrig.

Et stort antall ikke-vestlige innvandrere står utenfor arbeidsmarkedet i Norge. Mange av disse er nyankomne flyktninger som gjennomgår et introduksjonsprogram i inntil to år. Dette er en god kvalifisering i språk og forberedelse til arbeidslivet. 60–70 prosent av disse går over i arbeid eller utdanning. Dette er en viktig gruppe å rekruttere som arbeidskraft for kommunesektoren.

For bedre å kunne gjøre bruk av innvandreres kompetanse er det behov for økt grad av likebehandling på arbeidsplassen, tilrettelagt norskopplæring, kvalitet i opplæringen og muligheter for integrering utenfor arbeidsplassen. Videre viser det seg at mange innvandrere har et udekket

informasjonsbehov. Andre metoder som anbefales, er å fokusere på å hindre varig utstøting fra arbeidslivet ved eventuelle konjunktursvingninger og å trekke inn frivillige organisasjoner for å etablere møteplasser og relasjoner mellom innvandrere og lokalbefolkningen.

Det er viktig med gode rollemodeller. Derfor må det legges til rette for tiltak for å rekruttere og utvikle mulige ledere med etnisk minoritetsbakgrunn. Prosjektet «Mangfold i ledelse» viste at det er en rekke forhold som kan bidra til å legge til rette for rekruttering av mennesker med minoritetsbakgrunn til lederjobber. Modenhet i organisasjonen er en forutsetning. Det er nødvendig å ha et bevisst forhold til hvordan kommunene markedsfører seg overfor innvandrerbefolkningen. Det må framstå slik at innvandrerne føler seg ønsket i jobb. Og, ikke minst må det legges til rette for at flere innvandrere kan ta i bruk sin kompetanse.

Inkluderings- og mangfoldsdirektoratet (IMDI) har utgitt heftet *Velg mangfold* – et redskap for flerkulturell rekruttering. Håndbok for kommunal sektor.
<http://www.imdi.no>



Arbeidsinnvandring

En svært høy andel av innvandrerne de siste årene har kommet som arbeidsinnvandrere, og de har følgelig høy yrkesdel-takelse.

Regjeringen la våren 2008 fram en egen stortingsmelding om arbeidsinnvandring (St.meld. nr. 18 (2007–2008)). KS støtter hovedprinsippet i meldingen om at arbeidsinnvandringen skal være et supplement til en arbeidsmarkeds- og velferds-politikk som først og fremst skal sikre landets arbeidskraftsbehov med egne ressurser.

I den grad behovet for arbeidskraft ikke kan dekkes med egne ressurser, kan rekruttering av utenlandsk arbeidskraft være et bidrag. Kommunene er positive til bruk av utenlandsk arbeidskraft og ser det som et nødvendig supplement til den arbeidskraften som er tilgjengelig i Norge.

Kommuner som rekrutterer fra utlandet, må være seg bevisst de etiske utfordringene som kan oppstå når man rekrutterer fra land som trenger kompetent arbeidskraft selv. Det er også viktig at kommunene er oppmerksom på risikoen for sosial dumping ved å rekruttere utenlandsk arbeidskraft via underleverandører og bemanningsselskap.

Det er viktig at arbeidsinnvandrerne og deres ektefeller mottar grunnleggende

norskopplæring. KS arbeider for at kommunene skal motta statstilskudd for denne gruppen. Få arbeidsinnvandrere eller deres familiemedlemmer deltar i språkopp-læringen på grunn av de høye kostnadene. Det viser seg at ektefellene ofte har høyere utdanning enn herboende, og at ektefellene på grunn av manglende norskkunnskaper ikke får benyttet sin faglige kompetanse.

Kommunene bør

- bidra til at innvandrere med høy utdanning rekrutteres til stillinger de er kvalifisert for
- oppmuntre personer med innvandrerbakgrunn til å søke
- ha et eget tema i lederopplæringen om hvordan fremme mangfold på alle nivåer i kommunen
- legge til rette for norskopplæring i arbeidssituasjonen
- ha lokale mål for rekruttering av etniske minoriteter

KS vil

- bidra til forenkling av regelverket
- formidle gode eksempler på rekruttering og mangfold på arbeidsplassen
- samarbeide blant annet med IMDI om utvikling av tiltak for mangfold på arbeidsplassen

KS forventer at staten

- legger til rette økonomiske rammer for tilstrekkelig norskopplæring
- forenkler regelverk
- kompenserer kommunene økonomisk for norskundervisning for arbeidsinnvandrere og deres familier

Flere personer med nedsatt funksjonsevne i arbeid

Arbeidslivet er ofte slik at det kreves at den enkelte fyller jobben fullt ut, og noen kan bli utelukket på grunn av funksjonshemming eller fordi de har behov for særskilt tilrettelegging. Mennesker med ulike funksjonshemninger eller redusert arbeidsevne har ofte vanskeligheter med å få en ordinær jobb.

Personer med nedsatt funksjonsevne kan ikke defineres som én gruppe, til det er det for stort spenn i hvilke funksjonshemninger og graden av utfordringer det er snakk om. Vi snakker om mennesker med ulike bevegelseshemninger, psykiske lidelser, nedsatt syn eller hørsel, lese og skrivevansker, hjerte- eller lungeproblemer, psykisk utviklingshemning eller en kombinasjon av disse.

Blant mennesker med redusert arbeidsevne er det flere som kan delta i arbeidslivet, på heltid eller i en redusert

- Om lag 45 prosent av mennesker med en funksjonshemning var sysselsatt i inntektsgivende arbeid, tilsvarende for befolkningen under ett er ca. 72 prosent.
- I underkant av 9 prosent av alle som har et ansettelsesforhold, har en funksjonshemning.

stilling. Regjeringen hadde mål om at fire prosent av nyansatte i staten innen utgangen av 2006 skulle være mennesker med funksjonshemninger. Målet ble ikke nådd, men det bidro til at denne arbeidstakergruppen fikk større oppmerksomhet. Det at den enkelte kommune legger større vekt på å rekruttere eller sysselsette mennesker med funksjonshemninger, vil kunne gi en gevinst i form av flere i arbeid.

Mennesker med redusert arbeidsevne vil kanskje kreve at arbeidet tilrettelegges enten fysisk eller ved de enkelte arbeidsoppgavene organiseres annerledes. NAV kan bistå både ved rådgiving, med tilrettelegging og med økonomiske og praktiske virkemidler. Universell utforming er også viktig for å kunne rekruttere arbeidstakere med funksjonshemninger.

Kommunene bør

- gjøre en god vurdering med hensyn til hvordan man kan rekruttere mennesker med funksjonshemninger, og hvilke tiltak som bør settes inn

- inngå samarbeid med NAV om virkemidler, som lønnstilskudd, fysisk tilrettelegging og utstyr
- utvide traineeprogrammet til også å rette seg direkte mot mennesker med funksjonshemninger

KS vil

- i samarbeid med NAV og medlemmene videreutvikle virkemiddelapparatet for at flere med redusert funksjonsevne kan være i arbeid
- informere om virkemidler
- formidle erfaringer og gode eksempler

KS forventer at staten

- utvikler virkemiddelapparatet for å møte kommunal sektors behov
- sikrer mer varige støtteordninger for personer med redusert funksjonsevne
- styrker kompetansestøtten

Universell utforming innebærer at produkter, byggverk og uteområder utformes på en slik måte at de kan brukes av alle mennesker, i så stor utstrekning som mulig, uten at det er behov for ytterligere tilpasning..





2.5 Bedre organisering, effektivisering og bruk av ny teknologi reduserer behovet for arbeidskraft

Norske kommuner har gjennomgått store omstillinger de siste par tiår. Det har vært mye vekt på å effektivisere både tjenester og administrasjon. Fordi det vil bli mangel på arbeidskraft, vil det fortsatt være nødvendig å tenke nytt, organisere bedre og arbeide smartere. Ved hjelp av god organisering, teknologi og kompetanse kan kvaliteten styrkes og behovet for arbeidskraft reduseres.

Mål for innsatsområdet

– legge til rette for at organisering, kompetanse og bruk av teknologi gjør tjenesteproduksjonen mest mulig effektiv og tilpasset brukernes behov

Organisering

Mange kommuner er små, og det byr på krevende utfordringer kompetansemessig å gi gode tjenester i alle ledd. Med forventet knapphet på arbeidskraft må det være et overordnet mål for kommunene å utvikle robuste kompetansemiljøer som virker rekrutterende på ulike personellgrupper,

I følge eKommune 2012 anslås det at velfungerende elektronisk samhandling i helse- og omsorgstjenestene kan frigjøre 5500 årsverk til pleie og omsorg..

og som også vil være mindre sårbare for sykefravær og flytting.

Det er stor grad av enighet om at kommunene må finne fram til interkommunale eller regionale løsninger som sikrer at kommunenes innbyggere får et forsvarlig behandlingstilbud etter sykehusopphold eller i stedet for at de blir lagt inn på sykehus. En samhandlingsreform innen helsesektoren vil få stor betydning for kompetansebehovet i norske kommuner og for behovet for arbeidskraft og rekruttering. Også innen oppvekst og teknisk sektor er det behov for å se på løsninger som gir gode fagmiljøer som er rekrutterende for arbeidstakere med høyere kompetanse. Dette vil også bidra til en kvalitetsheving av tjenestene. Det er et mål at kommunene organiserer tjenestene slik at kompetansedelingen blir styrket og fagmiljøene attraktive.

Interkommunale samarbeid, vertskommuneløsninger og ulike former for selskapsdannelser kan gi viktige bidrag til

Tannhelsetjenesten i Finnmark går nye veier

Det stilles store krav til ledere om å ha gode rutiner for oppfølging av sykefravær, trivsels-tiltak, medarbeidersamtaler, lønnsamtaler og faglig utvikling. I Finnmark har man laget en modell hvor tannhelsesekretærer og tannpleiere ansettes som administrative ledere av tannklinikker. Tannlegene forholder seg faglig til overtannlegen i distriktet. Tannhelsesjefen i Finnmark har i samarbeid med de tillitsvalgte utarbeidet en egen stillingsbeskrivelse for stillingen som administrativ leder av tannklinikkk.

effektivisering av tjenestene. Gjennom for eksempel interkommunalt samarbeid om oppgaver som administrative støttefunksjoner, brannvesen, barnevern, renovasjon og PP-tjeneste har svært mange kommuner vist kreativitet og evne til å sikre gode fagmiljøer. Resultatene vises i bedre kvalitet, bedre service og reduserte kostnader.

Teknologiske muligheter

Framtidens arbeidstakere vil ha et helt annet forhold til teknologi enn tidligere generasjoner. De har brukt PC i barnehagen, hatt mobiltelefon siden de gikk på barneskolen, og vil forvente det beste av teknologi på sin arbeidsplass. Selv morgendagens eldre, født rett etter krigen, er habile teknologibrukere som vil forvente at kommunens hjemmehjelp sender sms før hun kommer, og antagelig se det som helt

naturlig om hun setter på en vaskerobot før hun går.

Det finnes i dag mange teknologiske løsninger og arbeidsmetoder for å forenkle arbeidsdagen. Kommunene bør utnytte dagens muligheter bedre. Eksempler kan være elektronisk fakturabehandling, pda-er i hjemmetjenesten, digitaliserte kart, trådløse nettverk eller elektronisk samhandling. Gjennom effektiv bruk av teknologi kan arbeidstiden prioriteres til primæroppgavene. For å utnytte den nye teknologien best mulig er det også nødvendig å se på infrastruktur, organisering av tjenestene og de ansattes kompetanse.

Spennende muligheter åpner seg ved ny teknologi og eksisterende teknologi brukt på nye områder. Et eksempel på dette er utviklingen av robot- og sensorteknologi, spesielt til bruk i helse- og omsorgstjenestene.

Mange kommuner har erfart at de kan organisere og innrette virksomheten bedre. Det kan være noe å hente ved å stille spørsmål av typen:

- Har vi et godt tverrfaglig samarbeid om brukere med behov for tjenester fra flere?
- Hvordan sammenligner vi våre tjenester med andre kommuners tjenester?
- Kan vi bruke IKT og annen teknologi på flere områder?
- Kan vi samarbeide bedre med frivillige organisasjoner og private leverandører?

tene. Danmark og Japan er foregangsland på dette området. Gjennom to forskningsprosjekter iverksatt av KS er det synliggjort områder hvor det kan være arbeids- og tidsbesparende å bruke velferdsteknologi innen helse- og omsorgstjenestene. Det er også gjennomført beregninger av kostnader og gevinster ved mer bruk av enkelte typer velferdsteknologi, og også disse indikerer at økt bruk av slik teknologi gir samfunnsøkonomiske gevinster.

Økt bruk av velferdsteknologi kan bidra til flere mål: brukere kan bli mer selvhjulp-

ne, arbeidskraften kan brukes til de mest prioriterte områdene, og det kan også være et næringspotensial med hensyn til utvikling av produkter.

Kommunene bør

- utforske og iverksette ytterligere effektivisering og økt produktivitet ved hjelp av kompetanse, organisering og teknologi i samarbeid med partene
- systematisk sammenligne sin organisering, tjenestetilbud og sine resultater med andre kommuner
- finne flere muligheter for interkommunalt samarbeid eller andre organisasjonsformer for å få stordriftsfordeler og sikre robuste kompetansemiljøer

KS vil

- få dokumentert og synliggjort gode eksempler og muligheter for effektivisering og økt produktivitet
- sikre at staten overfører kompetanse- og ressurser slik at kommunene blir i stand til å påta seg oppgavene som følger med samhandlingsreformen
- holde kontakt med nasjonale forskningsmiljøer og følge utviklingen i bruk av robot- og sensorteknologi internasjonalt nøye, og vurdere prosjekter for innføring og bruk av teknologi i samarbeid med kommuner

- arbeide for at kommunesektoren får stor frihet til å organisere tjenesten lokalt

KS forventer at staten

- følger opp beslutninger og forslag i samhandlingsreformen med nødvendige ressurser og kompetanse til kommunene
- bidrar med finansiering av nødvendig infrastruktur og nødvendige forskningsmidler til utvikling og utprøving av ny velferdsteknologi
- vurderer om det er behov for tilpasning av lov- og regelverk dersom dette er til hinder for innføring og bruk av ny teknologi

2.6 Kompetanseutvikling – et mål og virkemiddel

Teknologisk utvikling, statlige reformer og nye krav til tjenestene krever at medarbeiderne er faglig oppdatert og kan

- I 2005 hadde omlag 40 prosent eller omtrent 145 000 av de ansatte i kommunene høyere utdanning.
- Knappt en tredel, eller omlag 110 000 ansatte, hadde utdanning på videregående skoles nivå.

medvirke i det løpende utviklingsarbeidet. Økt kompetanse gir bedre tjenester og mer fornøyde brukere, og det bidrar til stolte medarbeidere og bedre omdømme. Arbeidstakere søker seg til og blir på arbeidsteder der de får bruke og utvikle sin kompetanse. I en lærende organisasjon finner vi både individuelle kompetanse- og karriereplaner og analyser og strategier for organisasjonens kompetansebehov. Og det kan være behov for å tenke nytt og alternativt med hensyn til hvilke utdanninger som kan nyttes innen ulike arbeidsfelt. Kvalifisering av voksne arbeidstakere er også et virkemiddel for å heve kompetansen. Både for ufaglært arbeidskraft som allerede er ansatt i kommunen og for arbeidsledige for eksempel fra privat sektor, vil kvalifiseringstiltak som bidrar til å formalisere deres kunnskap være viktig for å kunne benytte denne arbeidskraften enda bedre.

Kvalitetsforbedringer krever kompetente medarbeidere og ledere, og satsning på kompetanse er en svært viktig del av KS' arbeidsgiverstrategi.

Strategisk kompetansestyring som verktøy

Den enkelt kommune bør utarbeide en kompetanseplan hvor det går frem

hvordan tilstrekkelig kompetanse skal rekrutteres på kort og på lengre sikt i hele kommunen. Det er en sammenheng mellom mål, kompetansekrav, kompetansebeholdning og anvendt kompetanse. Organisasjonen bør fokusere på læringsbehov, det vil si behov for ny kompetanse (utviklingstiltak), og på mobiliseringsbehov, det vil si anvendelse av den kompetansen som finnes, men som ikke har vært anvendt tidligere.

- Er det forventet stor vekst i den yngre delen av befolkningen og derfor behov for økt rekruttering og kompetanse i barnehager og skole?
- Er det forventet at kommunen vil få en aldrende befolkning og dermed økt behov for kompetanse om demens og psykiske lidelser hos eldre?
- Har kommunen lagt opp til et samarbeid med utdanningsinstitusjoner for å dekke framtidig forventet kompetansebehov?
- Bør kommunene samarbeide regionalt om disse problemstillingene?
- Er det behov for å legge spesiell vekt på enkelte grupper som unge, nyutdannede eller ledere?



Syssettingsverktøyet

Det er utarbeidet en modell for beregning av arbeidskraftbehovet i den enkelte kommune. Modellen baseres på historiske opplysninger og framskrivninger med utgangspunkt i KS' PAI-register (lønns-, personal- og fraværsregister) samt data fra SSBs befolkningsstatistikk. Modellen er en videreutvikling av en modell som SKL (Sveriges Kommuner och Landsting) tilbyr kommuner i Sverige. Se mer omtale på www.ks.no/rekruttering

Hvordan sikre at kommunene både rekrutterer gode ledere og klarer å holde på de gode fagfolkene? Hvordan bygge alternative karriereveier?

Hovedelementene i strategisk kompetansestyring er

- planlegging av kompetanse: kartlegging og prioritering av kompetansebehov
- tiltak for å anskaffe, utvikle og mobilisere kompetanse
- evaluering og oppfølging av kompetansetiltak

Realkompetanse

Realkompetanse omfatter all kompetanse den enkelt har, som formell utdanning, lønnet og ulønnet arbeidserfaring samt erfaring fra familie-, organisasjons- og samfunnsliv. Realkompetansevurdering innebærer at også uformell kompetanse blir dokumentert og anerkjent på linje med formell kompetanse. Ordningen kan gi et tilpasset og avkortet utdanningsløp. På videregående skoles nivå (fagbrev) foretas vurderingen av fylkeskommunen, mens for høyere utdanning gjøres det av den enkelte utdanningsinstitusjon.

I FoU- prosjektet «Realkompetanse-

vurdering i kommuner»⁴ vises det hvordan kommunen som arbeidsgiver legger til rette for realkompetansevurdering og kompetanseutvikling for ufaglærte. Prosjektet viser også hvordan arbeidstakere benytter seg av muligheten til å få en realkompetansevurdering og til å ta fagbrev, og det gir eksempler på noen praktiske grep arbeidsgiveren kan ta for å informere om ordningen, drive undervisning på arbeidsplassen og organisere praksisdelen.

Kommunene bør

- ha en strategi for rekruttering av ledere blant egne medarbeidere og legge til rette for alternative karriereveier
- systematisk vurdere kompetansebehovene på kort og lengre sikt
- kartlegge medarbeidernes real- og formalkompetanse og vurdere, planlegge, gjennomføre og evaluere tiltak
- vurdere framtidige kompetansebehov for å rekruttere, beholde og videreutvikle organisasjonens medarbeidere og benytte medarbeidernes ulike kompetanse

KS vil

- påvirke statlige myndigheter til å utvikle relevante og gode kompetansesatsinger for kommunal sektor, herunder desentraliserte tilbud

- gjennomføre FoU-prosjekt om erfaringer, konkrete verktøy og metoder i arbeidet med strategisk kompetanseutvikling og -styring
- gjennom bruk av utviklingsverksted prøve ut flere modeller for alternative karriereveier
- ta initiativ til utvikling av gode og ensartede verktøy for realkompetansevurdering

KS forventer at staten

- dimensjonerer og utvikler tilstrekkelig utdanningskapasitet på sentrale utdanningsområder som kommunesektoren har behov for
- legger til rette for ordninger som utdanningsvikariatert samt tilstrekkelig plasser innen praktisk-pedagogisk utdanning (PPU)
- sikrer økte rammer til kompetansehevede tiltak for ufaglærte innen områder med rekrutteringsutfordringer

Hvem tjener på at kommunene «stjeler arbeidskraften» fra hverandre? Bør det i større grad samarbeides med andre kommuner for rekruttering lokalt?

4 Samfunns- og næringslivsforskning AS. SNF-rapport nr. 20/08, Realkompetansevurdering i kommuner.



© 2009 Kommuneforlaget AS, Oslo
1. utgave, 1. opplag 2009

Omslag og sats: 07 Gruppen • **Trykk og innbinding:** 07 Gruppen

ISBN: 978-82-446-2024-6

Materialet i denne publikasjonen er omfattet av åndsverklovens bestemmelser. Uten særskilt avtale med Kommuneforlaget AS er enhver eksemplarframstilling og tilgjengeliggjøring bare tillatt i den utstrekning det er hjemlet i lov eller tillatt gjennom avtale med Kopinor, Interesseorgan for rettighetshavere til åndsverk.

Kopiering i strid med lov eller avtale kan medføre erstatningsansvar og inndragning, og kan straffes med bøter eller fengsel.

Kommuneforlaget AS
Postboks 1263 Vika, 0111 OSLO

Kundesupport: 24 13 28 50

Bestilling, spørsmål og kommentarer:
kundeservice@kommuneforlaget.no
www.kommuneforlaget.no



Beholde og rekruttere! En strategi for arbeidskraft og rekruttering

Norske kommuner og fylkeskommuner står overfor store utfordringer i årene framover med å skaffe tilstrekkelig arbeidskraft og arbeidstakere med rett kompetanse.

Denne strategien peker på tiltak KS vil iverksette, forslag til tiltak kommunene bør iverksette og tiltak KS mener staten må ta ansvar for. Tiltakene skal bidra til å dekke behovet for arbeidskraft i framtida.

God ledelse – både i kommunene og på hvert enkelt tjenestested – er en forutsetning for å lykkes i dette arbeidet.

Strategien presenterer seks innsatsområder

- styrke kommunenes omdømme
- rekruttere unge og nyutdannede
- beholde arbeidskraften og bidra til lavere sykefravær og mindre bruk av deltid
- benytte arbeidskraftreservene
- økt bruk av teknologi og mer effektiv organisering
- økt kompetanse i tjenestene

Beholde og rekruttere bygger på og følger opp en av hovedutfordringene som ble presentert i KS arbeidsgiverstrategi **Stolt og unik – Arbeidsgiverstrategi mot 2020**.



KS, Kommunesektorens Interesse- og Arbeidsgiverorganisasjon
Haakon VII gt. 9 Postboks 1378 Vika 0114 Oslo
Telefon 24 13 26 00 www.ks.no



Kommuneforlaget

Bestillingstelefon/kundeservice: 24 13 28 50

Bestillingsfaks: 22 83 14 16

www.kommuneforlaget.no

