

FORVALTNINGSREVISJON AV

ARBEIDSGIVERROLLEN – BEHOLDE OG REKRUTTERE



SANDNES KOMMUNE
JUNI 2014

INNHold

Denne rapportens målgrupper er kontrollutvalget, andre folkevalgte, formelt ansvarlige i administrasjonen og utførende fagfolk i administrasjon. Rapporten er et offentlig dokument og skal være tilgjengelig også for media og andre interesserte. Behovene varierer, men her er en leserveiledning med to nivåer for hvor dypt rapporten kan behandles:

1. Innholdsfortegnelsen, sammendraget og rådmannens kommentarer
2. Hovedrapporten med innledning, fakta og vurderinger, samt vedlegg

Innhold	3
Sammendrag	4
Rådmannens kommentar	7
Rapporten	8
1 Innledning	10
1.1 Formål og problemstillinger	10
1.2 Revisjonskriterier og metode.....	11
1.3 Funn og anbefalinger fra 2010	12
2 Fakta og vurderinger.....	14
2.1 Om kommunen	14
2.2 Arbeidsgiverstrategi	14
2.3 Planlegging og kompetansebehov	15
2.4 Bemanning og rekruttering.....	16
2.5 Kompetanseutvikling og lederutvikling i kommunen	25
2.6 Turnover	26
2.7 Resultater fra medarbeiderundersøkelse	28
2.8 Heltid / deltid	29
2.9 Sykefravær	32
2.10 Aldersfordeling i kommunen	34
2.11 Lærlingordningen i kommunen.....	35
2.12 Hva gjør kommunen for å fremstå som en attraktiv arbeidsgiver?.....	36
2.13 Oppfattes Sandnes kommune som en attraktiv arbeidsgiver	39
Vedlegg	41

SAMMENDRAG

HOVEDBUDSKAP

En positiv situasjonsbeskrivelse:

- Sandnes kommune har i all hovedsak den bemanning og den kompetanse som strategier, planer og organisasjonsoppbygging tilsier.
- Kommunen har i det alt vesentlige god evne til å rekruttere og beholde arbeidskraft.
- De aller fleste ledere, ansatte og tillitsvalgte opplever Sandnes kommune som en attraktiv arbeidsgiver.
- Kommunen har en aktiv arbeidsgiverrolle, og mange konkrete personalpolitiske tiltak er iverksatt.

Men også utfordringer:

- Kunne rekruttere innenfor enkelte yrker og stillingstyper.
- Kunne tilby konkurransedyktig lønn.
- Kunne tilby større stillingsandel til de som ønsker det.
- Kunne motvirke et uheldig arbeidsmiljø for de som opplever det.
- Kunne utøve en folkevalgt arbeidsgiverrolle som oppleves som motiverende for de ansatte.

OPPSUMMERINGER OG ANBEFALINGER

Hvordan har kommunen fulgt opp anbefalingene i revisjonsrapporten fra 2010?

I 2010 anbefalte Rogaland Revisjon kommunen å få en samlet oversikt over hvor de som slutter forsvinner hen, samt vurdere hvordan teknisk sektors behov for arbeidskraft kan løses gjennom planlagte rekrutteringstiltak. I tillegg ble det anbefalt kommunen å sikre en bedre oppfølging av egne undersøkelser, samt tilby alle ansatte årlige medarbeidersamtale.

Kommunen har arbeidet aktivt med å få oversikt over turnover, men har fremdeles ikke en samlet oversikt over hvor de som slutter forsvinner hen.

Teknisk sektor har gjennomført flere rekrutteringstiltak, og har nylig tilsatt flere unge ingeniører. Det tilbys også årlig medarbeidersamtale til de fleste ansatte i Sandnes kommune.

I hvilken grad klarer kommunen å rekruttere kvalifiserte medarbeidere til ledige stillinger?

Kommunen klarer i all hovedsak å dekke sitt bemannings- og kompetansebehov, men det er krevende å få tak i sykepleiere, ingeniører og barnehagelærere; spesielt til vikariater og stillinger til kveld/natt/helg. Kommunen dekker også utvikling i kompetansebehov ved etter- og videreutdanninger. Gjennom Kompetansesenteret tilrettelegges det med kurs for å sikre at den ansatte har den nødvendige kompetansen.

Hvilke oversikter har kommunen over behovet for framtidig arbeidskraft, og hvilke planer og strategier er lagt for å møte dette behovet?

Kompetansen til de ansatte kartlegges i medarbeidersamtalen, og registreres i KOM-PiS. Dette for å få en oversikt over hva kommunen har, og hva som mangler. Sandnes kompetansesenter gjennomfører kompetanseutviklingstiltak basert på hva kommunen mangler av kompetanse. Men Sandnes kommune har i dag ingen systematisk og lang-siktig analyse av framtidig kompetanse – og kapasitetsbehov. For å få en oversikt over fremtidige behov, ønsker kommunen å benytte rekrutteringsmodellen som utvikles av KS¹. Denne skal være klar til bruk i løpet av våren 2014.

I hvilken grad oppleves Sandnes kommune som en attraktiv arbeidsgiver av ansatte og potensielle arbeidssøkere? Hva sier resultatene fra Arbeidsmiljøundersøkelsen om kommunen som arbeidsgiver (særlig innenfor skole og helse/omsorg)?

Gjennom medarbeiderundersøkelsen og intervjuer i dette prosjektet gir ledere, ansatte og tillitsvalgte uttrykk for i de i stor grad er fornøyd med kommunen som arbeidsgiver. For å framstå som en attraktiv arbeidsgiver tilbyr kommunen gode ordninger på ulike områder. Her kan nevnes fleksibel arbeidstidsordninger, seniortiltak, sosiale velferdsordninger, studentlønn til syke- og vernepleiere, forsikringer og gode pensjonsordninger. I tillegg jobbes det med å redusere bruk av deltidsarbeid.

Enkelte forhold kan også svekke bildet av en attraktiv arbeidsgiver:

En gruppe ansatte gir i medarbeiderundersøkelsen uttrykk for at de opplever uheldige arbeidsmiljøsituasjoner (trakassering). Gruppen er såpass stor som 285 ansatte i 2014. Noen ledere, ansatte og tillitsvalgte peker på at enkelte folkevalgte omtaler ansatte på en negativ måte, og at dette kan svekke både motivasjon og rekruttering.

Hvilke rekrutteringsfremmende tiltak er blitt gjennomført? Kan man si noe om effekten av disse tiltakene?

- Flere skoler og barnehager er partnerskoler med UiS, og tar inn studenter.
- Kommunen er representert på stands og yrkesmesser.
- De siste årene er det rekruttert barnehagelærere fra Danmark.
- Sandnes kommune jobber aktivt med lærlingordningen, bl.a. for å styrke rekruttering.

Effekten av noen av disse tiltakene kan måles, som arbeidstakere fra utlandet og lærlinger som går over i jobb i kommunen, mens andre tiltak vil være mer indirekte, kanskje mest ved å styrke kommunens omdømme.

Hvordan arbeider kommunen med lærlingeordningen, og hvordan brukes denne til å styrke egen rekruttering?

Det er Sandnes kompetansesenter som jobber med lærlingene i kommunen. Det er i begynnelsen av 2014 69 lærlinger, som omtrent tilsvarer målsettingen om 1 lærling pr 1000 innbygger. Det rapporteres fra Kompetansesenteret at det har den siste tiden vært en økt interesse for læreplaner i kommunen. I kommunen er det flere lærlinger som

¹ Utviklet av *Svenska Kommunförbundet*, tilpasset norske kommuner av KS.

tilbys jobb etter endt læretid. De mest aktuelle fagene er omsorgsarbeiderfaget og barne- og ungdomsarbeiderfaget.

Er det store variasjoner mellom ulike enheter i evnen til å rekruttere nye medarbeider? Hva kjennetegner i så tilfelle de enhetene som lykkes best?

Det er forskjeller når det gjelder rekruttering mellom ulike tjenesteområder i kommunen. Det kommer frem i intervjuene at de som lykkes best i rekrutteringsprosessen er de som rekrutterer oftest. Det gjennomføres samlinger i kommunen hvor de som er mest aktive og benytter de beste tiltakene formidler dette til andre tjenesteområder for å lære av erfaringsutveksling.

Hvordan fungerer samspillet mellom den sentrale arbeidsgiverfunksjonen og den enkelte enhet i rekrutteringsprosessen?

Det er den enkelte resultatenheter som selv har ansvar for å rekruttere til egen enhet. Det er likevel et godt samarbeid mellom personlrådgiverne og den enkelte resultatenheter. Personlrådgiverne bistår spesielt dersom det skal tilsettes ny leder.

Vi vil anbefale Sandnes kommune å:

- Vurdere om man skal styrke analysegrunnlaget for framtidig behov for bemanning og kompetanse.
- Vurdere om det er behov for å fokusere på rollen som folkevalgt arbeidsgiver, f.eks. ved å inkludere dette i arbeidsgiverstrategien
- Vurdere aktuelle tiltak for å motvirke at enkelte ansatte opplever uheldige arbeidsmiljøsituasjoner.
- Vurdere hva man skal gjøre for at flere ansatte kan få øket sin stillingsandel.

RÅDMANNENS KOMMENTAR

Rådmannens kommentar, datert 03.06.2014:

Rådmannen ser at Rogaland revisjonen i sin rapport viser en positiv situasjonsbeskrivelse, men samtidig noen utfordringer.

Rådmannen vil følge de anbefalinger som gis av Rogaland revisjon.

Analysegrunnlaget for framtidig behov for bemanning og kompetanse vil bli styrket ved at det arbeides videre med KS rekrutteringsmodell. Tall fra tjenesteområdene tas inn i beregningene/modellen. Analyse og resultat vil så bli lagt frem for politisk behandling.

Folkevalgte i rollen som arbeidsgiver er viktig og rådmannen vil vurdere å ta dette inn i arbeidsgiverstrategien ved neste revidering. Tema folkevalgte som arbeidsgiver vil bli tatt opp i forbindelse med politisk behandling av forvaltningsrevisjonen av arbeidsgiverrollen samt følges opp ved opplæring av nye folkevalgte i 2015.

Tiltak for å motvirke at enkelte ansatte opplever uheldige arbeidsmiljøsituasjoner er satt i gang etter medarbeiderundersøkelsen 2014, som viser en økning på 72 tilfeller av medarbeidere som har opplevd trakassering eller utilbørlig opptreden.

Sandnes kommune har nulltoleranse for mobbing og trakassering. Alle medarbeidere skal kjenne til etiske retningslinjer og varslingsrutiner. Dette skal sikres ved at etiske retningslinjer gjøres kjent ved nyansettelser samt gjennom opplæring i etikk og varsling på lederskole, kurs for nyansattes, kurs for læringer og personalmøter. Alle enheter skal minst en gang i året diskutere aktuelle etiske dilemma. Enheter med forekomster av medarbeidere som har opplevd trakassering eller utilbørlig opptreden som ikke er meldt videre skal sette inn tiltak. Etikk og varsling skal være tema på Okarina (rådmannens samling for ledere) 2015.

Rådmannen vil nedsette en partssammensatt arbeidsgruppe som skal arbeide videre med å få flere medarbeidere i større stillinger.

RAPPORTEN

1 INNLEDNING

1.1 FORMÅL OG PROBLEMSTILLINGER

Kontrollutvalget i Sandnes bestilte 18.10.2013 et nytt forvaltningsrevisjonsprosjekt innenfor arbeidsgiverfeltet.

Formålet med prosjektet er å belyse hva Sandnes kommune gjør for å beholde kvalifisert arbeidskraft og hva kommunen gjør for å tiltrekke seg ny.

Kommunen tilbyr et bredt spekter av tjenester til sine innbyggere. For å sikre fortsatt kvalitet ved disse tjenestene er det en forutsetning at kommunen innehar et solid kompetanse- og servicenivå internt. Å rekruttere og beholde kvalifisert arbeidskraft krever at kommunen framstår som en attraktiv arbeidsgiver overfor nåværende og potensielle ansatte. I dette prosjektet skal det ses på disse problemstillingene:

- Hvordan har kommunen fulgt opp anbefalingene i revisjonsrapporten fra 2010?
- I hvilken grad klarer kommunen å rekruttere kvalifiserte medarbeidere til ledige stillinger?
- Hvilke oversikter har kommunen over behovet for framtidig arbeidskraft, og hvilke planer og strategier er lagt for å møte dette behovet?
- I hvilken grad oppleves Sandnes kommune som en attraktiv arbeidsgiver av ansatte og potensielle arbeidssøkere? Hva sier resultatene fra Arbeidsmiljøundersøkelsen om kommunen som arbeidsgiver (særlig innenfor skole og helse/omsorg)?
- Hvilke rekrutteringsfremmende tiltak er blitt gjennomført? Kan man si noe om effekten av disse tiltakene?
- Hvordan arbeider kommunen med lærlingeordningen, og hvordan brukes denne til å styrke egen rekruttering?
- Er det store variasjoner mellom ulike enheter i evnen til å rekruttere nye medarbeider? Hva kjennetegner i så tilfelle de enhetene som lykkes best?
- Hvordan fungerer samspillet mellom den sentrale arbeidsgiverfunksjonen og den enkelte enhet i rekrutteringsprosessen?

1.2 REVISJONSKRITERIER OG METODE

I KS' arbeidsgiverstrategi, "Stolt og unik" (AGS 2020) pekes det på at kommunene står fremfor økt konkurranse i arbeidsmarkedet, og at identitet og omdømme er viktigere enn noen gang. "Dette krever økt oppmerksomhet på relasjonen mellom arbeidsgiver og arbeidsmarked." Et av de to hovedmålene for arbeidsgiverstrategien er:

- *Kommunene har god evne til å beholde og utvikle medarbeidere, og god konkurranseevne i arbeidsmarkedet.*

Metodisk er det benyttet intervju, dokumentgransking samt sammenligninger (mot seg selv over tid og mot andre kommuner). Det er i tillegg gjennomført en spørreundersøkelse for et tilfeldig utvalg som har sluttet i kommunen i 2013. Hensikten med spørreundersøkelsen var å kartlegge hvorfor noen velger å slutte i kommunen, samt hvor de begynner i ny jobb. Spørreundersøkelsen ble sendt til 70 personer, hvorav 23 svarte. Det er også sendt ut spørreundersøkelse til hovedtillitsvalgte i kommunen. Hensikten var å kartlegge hvordan kommunen fremstår som arbeidsgiver fra fagforeningers ståsted.

En nærmere omtale av kriterier, metode og kildehenvisninger ligger i rapportens [vedlegg](#). Vår samlede vurdering er at metodebruk og kildetilfang har gitt et tilstrekkelig grunnlag til å besvare prosjektets formål og de problemstillinger kontrollutvalget vedtok.

I tillegg er det tatt utgangspunkt i:

- Eksisterende mål, strategier, handlingsplaner osv. for Sandnes kommune som arbeidsgiver
- Styringsdokumenter som sier noe om hvordan kommunen skal håndtere arbeidsgiverutfordringen.
- Etablert, god praksis for arbeidsgiverpolitikk i offentlige/kommunale virksomheter.

1.3 FUNN OG ANBEFALINGER FRA 2010

Rogaland Revisjon gjennomførte i 2010 et prosjekt om arbeidsgiverrollen i Sandnes kommune. Gjennomgangen da tydet på at Sandnes kommune i all hovedsak var en attraktiv arbeidsgiver. Dette ble støttet av både medarbeider- og arbeidsmiljøundersøkelser. Hovedinntrykket vårt var at de ansatte opplevde Sandnes kommune som en attraktiv arbeidsgiver, at kommunen hadde en aktiv arbeidsgiverrolle, og at mange konkrete rekrutteringstiltak var iverksatt.

Rapporten viste likevel at det var et visst gap mellom de ansattes egen oppfatning av kommunen som arbeidsgiver, og hvordan folk utenifra betraktet kommunen som arbeidsgiver. Dette er likevel ikke et unikt bilde for Sandnes kommune, men er nok en utfordring for mange kommuner. Det var også et høyere sykefravær enn egen målsetting i kommunen.

Rapporten viste også at om lag 13 % av de ansatte sluttet i løpet av 2009. I tillegg var ca. 12 % av de ansatte i permisjon pr. juni 2010. Det ble videre opplyst at det ikke gikk an å skille antall som har sluttet og begynt hos ny arbeidsgiver, og de som har gått over i ny jobb i kommunen, de som går ut i permisjon, eller de som går av med pensjon (alder, uføre).

En indikator på kommunens behov for arbeidskraft er antall ledige stillinger på et gitt tidspunkt. Sammenligninger mellom sektorer over tid sier noe om hvordan kommunens behov, og evnen til å dekke dette, har utviklet seg. I 2010 ble det imidlertid opplyst at det ikke var utarbeidet noen felles oversikt over stillinger som ikke var besatt. Det lå hos den enkelte resultatenheter.

I 2010 anbefalte Rogaland Revisjon kommunen å få en samlet oversikt over hvor de som slutter forsvinner hen, samt vurdere hvordan teknisk sektors behov for arbeidskraft kan løses gjennom planlagte rekrutteringstiltak. I tillegg ble det anbefalt kommunen å sikre en bedre oppfølging av egne undersøkelser, samt tilby alle ansatte årlige medarbeidersamtale.

Anbefalingene fra 2010:

- Få en samlet oversikt over hvor de som slutter forsvinner hen
- Vurdere hvordan teknisk sektors behov for arbeidskraft kan løses gjennom planlagte rekrutteringstiltak
- Sikre en bedre oppfølging av egne undersøkelser
- Gi alle ansatte årlig tilbud om medarbeidersamtale

Dette er gjort siden 2010:

- Kommunen arbeider aktivt med å registrere og analysere turnover, og rapporterer tall på dette i hver årsmelding. Dette gir kommunen en oversikt over hvor mange som velger å slutte i løpet av et år, og også en bedre mulighet til å sette

inn tiltak for å redusere turnover. Kommunen har likevel ikke en samlet oversikt over hvor det blir av de som slutter.

- Teknisk sektor har gjennomført ulike tiltak for å bedre rekrutteringssituasjonen. Dette er tiltak som samarbeid med høyskoler/universitet, ta inn studenter i sommerferien, deltakelse på ulike yrkesmesser, samarbeid med NAV og fokus på konkurransedyktig lønn. Selv om teknisk sektor har gjennomført disse tiltakene, er det fremdeles krevende å rekruttere til denne sektoren. Dette er ikke unikt for Sandnes kommune, men en utfordring for kommuner generelt.
- Kommunen gjennomfører medarbeiderundersøkelser annethvert år. Gjennom samtaler med ledere/ansatte/tillitsvalgte kommer det frem at kommunen jobber aktivt med resultatene av undersøkelsen, det utarbeides rapporter og kommunen tar tak i de temaer som må tas opp. Det er gjennomført ny medarbeiderundersøkelse våren 2014. Medarbeiderundersøkelsen fra 2012 viste at 80 % av de ansatte har gjennomført medarbeidersamtale det siste året.

2 FAKTA OG VURDERINGER

2.1 OM KOMMUNEN

Sandnes kommune har ca. 5000 ansatte, fordelt på 3800 årsverk. 85 % av de ansatte er kvinner, 15 % er menn. Videre er den gjennomsnittlige alderen på de tilsette i kommunen 44,5 år. Den gjennomsnittlige stillingsstørrelsen for kvinner i kommunen er på 76 %, mens den for menn er på 86 %.

2.2 ARBEIDSGIVERSTRATEGI

I Sandnes kommune er det lange erfaringer med å utarbeide arbeidsgiverstrategier. Kommunen begynte dette arbeidet i 1999, og har siden da hatt et eget arbeidsgiverpolitisk dokument. I 2007 ble det i kommunen utarbeida en egen arbeidsgiverstrategi.

Arbeidsgiverstrategien har som mål å virke som en felles referanseramme for de ansatte i kommunen. Verdier og mål som er satt i kommunen uttrykkes gjennom arbeidsgiverstrategien. Det pekes også på innsatsområder som kommunen må ha fokus på for å utvikle både medarbeiderne og organisasjonen. Arbeidsgiverstrategien er med på å sikre at kommunen tilbyr gode tjenester til innbyggerne og brukerne, samt at kommunen skal være en attraktiv arbeidsplass med konkurransedyktige betingelser. I arbeidsgiverstrategien til kommunen er det seks innsatsområder som er i særlig fokus. Disse områdene er²:

- Visjon, verdier og etikk
- Ledelse
- Kompetente medarbeidere
- Konkurransedyktige betingelser
- Mangfold og likeverd
- Arbeidsmiljø

VISJON, VERDIER OG ETIKK

Sandnes kommunes visjon er «*Sandnes – i sentrum for framtiden*». I tillegg bygger kommunen sin virksomhet rundt verdiene «*romslig, modig og sunn*». Det at kommunen er romslig betyr at det vektlegges mangfold, toleranse og god kommunikasjon. Modig betyr at de ansatte i kommunen er ambisiøse og våger å ta modige grep. Sunn betyr at helse, trivsel og miljøer står i fokus på kommunens arbeidsplasser.

LEDELSE

Det er i kommunen fokus på at lederne skal få frem det beste i medarbeiderne. Årlig gjennomfører Sandnes kompetansesenter «*Lederskolen*» som er med på sikre lederne i kommunen grunnleggende opplæring og innføring i lederprinsipper. Lederskolen går

² Hentet fra kommunens arbeidsgiverstrategi.

gjennom kommunens ulike styringsverktøyer. Det tilbys også ferdighetstrening og kurs med fokus på personlig utvikling.

KOMPETENTE MEDARBEIDERE

Kompetansesenteret i kommunen legger til rette for at alle ansatte skal få tilbud om kompetanseutviklingstiltak. Her blir det samkjørt flere tilbud som publiseres på kommunens intranettside og kurskataloger. Det er de siste årene flere og flere som benytter seg av disse tilbudene fra kommunen, og kursevalueringen i medarbeiderundersøkelsen indikerer at kursene holder høy kvalitet.

KONKURRANSEDYKTIGE BETINGELSER

Kommunen skal tilby konkurransedyktige betingelser til sine ansatte. Kommunens lokale lønnspolitikk skal være et verktøy for å få beholde og rekruttere nye medarbeidere. Konkurransedyktig lønn skal sikre kvalitet og gode tjenester samt motivere til mer heltid og kompetanseutvikling.

MANGFOLD OG LIKEVERD

Det er i kommunen sterkt fokus på mangfold og likeverd. Det jobbes kontinuerlig for å rekruttere flere med utenlandsk bakgrunn til kommunen.

ARBEIDSMILJØ

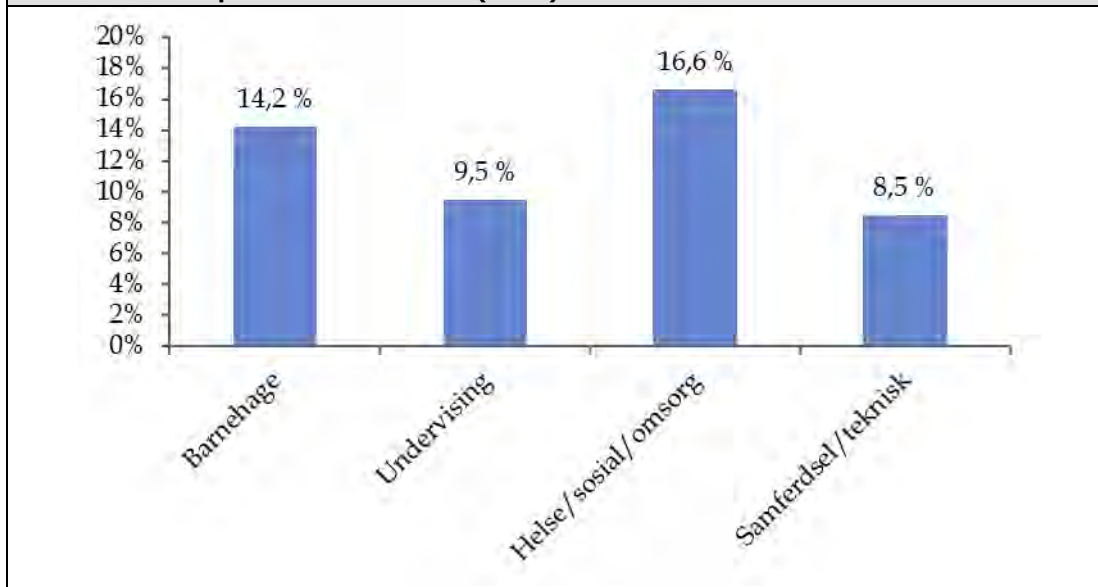
Kommunen har fokus på at den skal oppleves som en trygg arbeidsplass, med meningsfylt arbeid. Kommunens tiltak for dette er tett sykefraværsoppfølging, medarbeiderundersøkelser og deltakelse i årlige aktivitetsskampanjer.

2.3 PLANLEGGING OG KOMPETANSEBEHOV

Fafo har utarbeidet rapporten «Kompetanse i kommunen» (2013) som belyser kommunes fremtidige kompetansebehov. Beregningene er usikre, og baserer seg på en rekke forutsetninger. KS beregner at det vil bli et sterkt økende behov for arbeidskraft i fremtiden, i takt med befolkningsøkning. Mellom 2012 og 2022 vil behovet for arbeidskraft øke med 12,8 %³. Dette forutsetter at de kommunale tjenestene opprettholdes som i dag. Samtidig forventer KS at ca. 515 000 personer vil slutte i kommunal sektor i samme tidsrom. Dersom disse skal erstattes, samtidig som arbeidspresset i kommunen øker, estimerer KS med at ca. 575 000 personer må ansette i kommunal sektor frem mot 2022.

³ Tall hentet fra rapporten «Kompetanse i kommunen» (2013). Kan hentes fra <http://www.fafo.no/pub/rapp/20341/20341.pdf>

Figur 1 – Rekrutteringsbehov i norske kommuner 2012-2022.
Kilde: Fafo. Kompetanse i kommunen (2013).



Sandnes kommune opplever for tiden et presset arbeidsmarked, spesielt på bakgrunn av regionenes oljeøkonomi. Dette gir utfordringer for kommunen når det gjelder rekruttering innenfor enkelte stillingstyper eller yrker. Et viktig virkemiddel for å møte denne utfordringen er at kommunen har et godt informasjons- eller analysegrunnlag for å vurdere framtidige behov. Kommunen har arbeid i gang på dette området.

Kompetansen til de ansatte kartlegges i medarbeidersamtalen, og registreres i KOM-PiS. Dette for å få en oversikt over hva kommunen har, og hva som mangler. Sandnes kompetansesenter gjennomfører kompetanseutviklingstiltak basert på hva kommunen mangler av kompetanse.

Men Sandnes kommune har i dag ingen systematisk og langsiktig analyse av framtidig kompetanse – og kapasitetsbehov. For å få en oversikt over fremtidige behov, ønsker kommunen å benytte rekrutteringsmodellen som utvikles av KS⁴. Denne skal tas i bruk fra våren 2014.

Det er vår **vurdering** at vi står foran store samfunnsmessige endringer, f.eks. i demografi, bosettingsmønster osv. Slike endringer vil føre til nye bemannings- og kompetansebehov i kommunesektoren. Vi vil derfor anbefale Sandnes kommune å vurdere om man har behov for et sterkere analysegrunnlag for planlegge framtidig rekruttering.

2.4 BEMANNING OG REKRUTTERING

2.4.1 GENERELT

- Sandnes kommune har i all hovedsak den bemanning og den kompetanse som strategier, planer og organisasjonsoppbygging tilsier.

⁴ Utviklet av *Svenska Kommunförbund*, tilpasset norske kommuner av KS.

- Sandnes kommune klarer i det alt vesentlig å rekruttere nye kompetente medarbeidere, men man har klare utfordringer innenfor bestemte yrker/utdanninger/ stillingstyper.
- Det er for tiden et trekk at det ofte er flere ukvalifiserte arbeidstakere som søker stilling i kommunen. De mangler gjerne både den formelle kompetansen, samt språkkunnskaper.

I januar 2014 var det registrert 5050 arbeidsledige i Rogaland. På landsbasis var det i samme periode registrert 69564 arbeidsledige. I Sandnes kommune var det 838 arbeidstakere som var helt ledige⁵. Lav arbeidsledighet skaper generelt store rekrutteringsutfordringer for lokale arbeidsgivere. Dokumentasjonen tyder på at Sandnes har vansker med å rekruttere et tilstrekkelig antall medarbeidere med høyskoleutdanning som barnehagelærere, sykepleiere og personer med teknisk utdanning. Dette samsvarer med andre kommuner.

DET SEKTORVISE HOVEDBILDET SER SLIK UT:

Innenfor levekår er det sykepleiere, særlig i natt- og helgestillinger, som er vanskelige å rekruttere til. Av 400 helgestillinger er 33 besatt av syke- og vernepleierstudenter. Det er knyttet store utfordringer til konkurranse mellom kommunen og sykehuset om studentene. På teknisk sektor sliter man med å få tak i ingeniører/medarbeidere med mastergrad. Innenfor grønt- og anleggsområdet har det vært lyst ut stillinger uten at noen kvalifiserte søkere har kommet inn. Barnevernstjenesten har vansker med å rekruttere sosionomer og barnevernspedagoger. En årsak til det er særlig vanskelige på dette området, kan være tunge saker i barnevernet som gjør at en søker seg over til andre stillinger.

Oppvekst /skole har utfordringer med å rekruttere lærere, spesielt midt i året. Søkermassen til hovedutlysningen har også gått gradvis ned den siste tiden.

Det kan også være utfordrende å rekruttere ledere generelt. For disse stillingene er det ofte mye ansvar og høy arbeidsintensitet. Her er det også ofte stor konkurranse med privat sektor, og lønn er en avgjørende faktor.

2.4.2 REKRUTTERINGSPROSESSEN

Sandnes kommune har utarbeidet et eget tilsettingsreglement⁶. Dette reglementet, eller veilederen, skal være retningsgivende ved alle ansettelser i kommunen og sikre at den som er best egnet til jobben blir ansatt.

Når kommunen får en ledig stilling, skal leder vurdere stillingen og se på blant annet om innhold bør endres, hva intensjonen bak stillingen er og om dette kan gi jobbutvi-

⁵ Tall hentet fra nav.no: *Helt ledige. Fylke og kommune. September 2013.*

⁶ Hentet fra kommunens dokument «Rekruttering i Sandnes kommune»

delse/utvikling for andre arbeidstakere. Det vurderes også om noen har fortrinnsrett til ansettelse.

Videre utarbeider kommunen kravspesifikasjon til den ledige stillingen, hvor man har både *skal-* og *bør-krav* (som utdanning, personlige egenskaper). Det utarbeides også en oversikt over datoer for de ulike stegene i ansettelsesprosessen. Hovedregelen for kommunen er at alle stillinger lyses ut eksternt (dette gjelder også direktørstillinger, resultatenhetslederstillinger og stabslederstillinger). Alle ledige stillinger lyses ut på kommunens hjemmeside. Ut over dette er det den enkelte leder som avgjør hvor stillinger skal annonseres. Det som benyttes er Aftenbladet, finn.no, jucan.no, facebook og dersom behov ved andre aviser og tidsskrifter. Det er resultatenhetsleder eller stabsleder som legger ut stillingsannonser. Resultatenhetsleder kan innenfor gitt budsjett opprette nye stillinger, omgjøre stillinger eller nedlegge stillinger. Dette har kommunen utarbeidet en egen prosedyre for.

Kommunen benytter sosiale medier til utlysning av noen stillinger. Sandnes kommune opprettet i 2012 en egen Facebookside hvor enkelte ledige stillinger annonseres. Youtube har også blitt benyttet til rekruttering av lærere. Gjennom intervjuer kommer det frem at kommunen jobber aktivt med både annonsering og omdømmebygging. Bruk av sosiale medier er en viktig faktor i kommunens omdømmebygging. Stillingsteksten som lyses ut skal inneholde så mye informasjon som mulig om den aktuelle stillingen. Også en standardtekst om kommunen skal være med, samt opplysninger om den aktuelle enhet/arbeidsplass. Etter endt utlysningstid kaller leder for enheten inn til intervju. Leder inngår i et intervjueteamet. Dette teamet gjennomfører så intervju med kvalifiserte kandidater. Det vanlige er at kommunen gjennomfører intervju med 3-6 personer. Dette vil gi et tilstrekkelig bilde av kandidatene. En representant fra de ansatte skal også delta på intervjuet.

Når aktuell kandidat er valgt ut, skal resultatenhetsleder/stabsleder utarbeide en ansettelsessak. Her bør tre navn i prioritert rekkefølge fremlegges. All dokumentasjon fra intervju-prosessen tas vater på i 3 måneder.

Det er videre bystyret som ansetter rådmann i kommunen. Formannskapet ansetter kommunaldirektører. Rådmannen ansetter i øvrige stillinger. Rådmannen har også delegert ansettelsesmyndighet til sine resultatenhetsleder/stabsleder innen sine respektive resultatenheter. Dette gjelder i stillinger under resultatenhetsledernivå/stabsledernivå. Resultatenhetsleder/stabsleder kan videre delegere denne myndigheten til seksjonsledernivået. Det utarbeides skriftlig ansettelsesavtale som sendes den aktuelle kandidaten.

2.4.3 ANTALL UTLYSTE STILLINGER OG ANTALL SØKERE PER STILLING

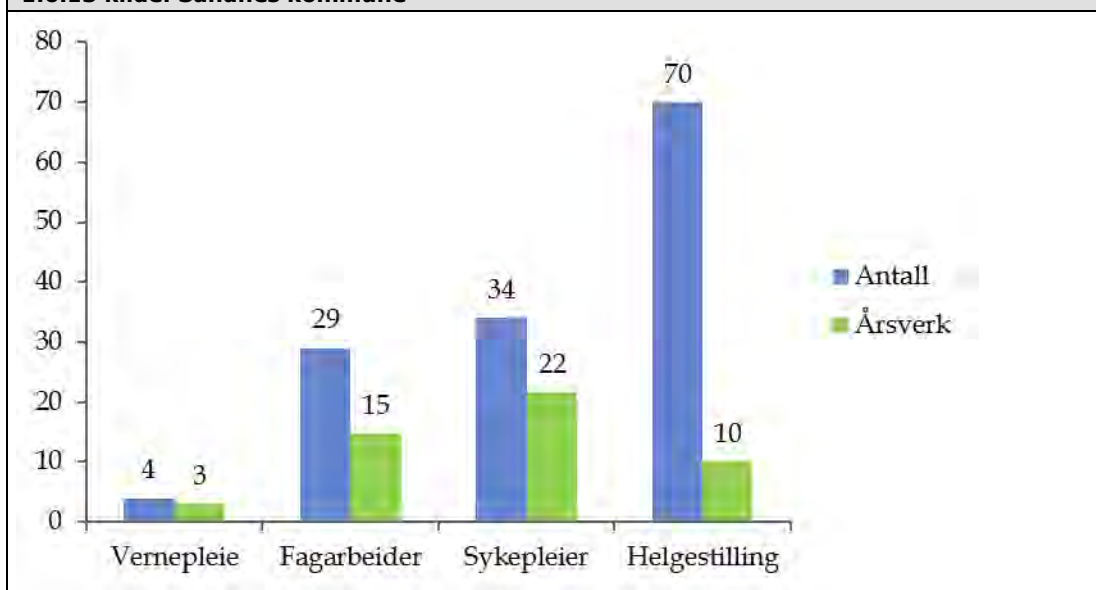
Tabell 1 viser antall utlyste stillinger og antall søkere pr stilling i 2012 og 2013

Tabell 1 - Antall søkere til stillinger. Antall menn, kvinner og andre nasjonaliteter
kilde: Sandnes kommune.

	2012	2013
Antall utlyste stillinger totalt	857	714
Antall utlyste stillinger eksternt	819	680
Antall søkere	8138	9192
Antall søkere pr. stilling	9,5	12,9
Menn	19,6 %	23,4 %
Kvinner	80,4 %	76,6 %
Annen nasjonalitet enn norsk	31,0 %	42,4 %

Det er ikke mulig å hente ut statistikk på *antall kvalifiserte søkere* pr. stilling i kommunen.

Innenfor omsorgsdistriktene i kommunen er det gjennomført en kartlegging av antall ledige stillinger⁷. Denne kartleggingen omfatter antall vakante stillinger og vikariater. Vi ser at det i stor grad er helgestillinger og sykepleierstillinger kommunen sliter mest med å få besatt.

Figur 2 - Antall ledige stillinger og totalt ledige årsverk i ulike stillingskategorier pr 1.6.13 kilde: Sandnes kommune

2.4.4 SEKTORVISE UTFORDRINGER

Det er klare forskjeller når det gjelder rekrutteringssituasjonen mellom ulike tjenesteområder i kommunen. Et moment er hvor vanskelig det er å få tak i nye medarbeidere, ett annet er hvor ofte man rekrutterer.

⁷Arbeidsgruppen i rekruttering og omsorg gjennom Tall pr 1.6.13

Ut fra intervjuene kan det virke som at de som lykkes best med rekruttering er de som rekrutterer oftest. De har ofte mer erfaring innenfor området, og blir mer konkret og målrettet i arbeidet. Kommunen er bevisst på å legge til rette for erfaringsutveksling. Det gjennomføres ulike samlinger i kommunen hvor de som er mest aktive og benytter de beste tiltakene formidler dette til andre tjenestoområder. Dette er en god måte å lære av hverandre på, samtidig som kommunen utnytter de mest effektive tiltakene for å rekruttere.

BARNEHAGE

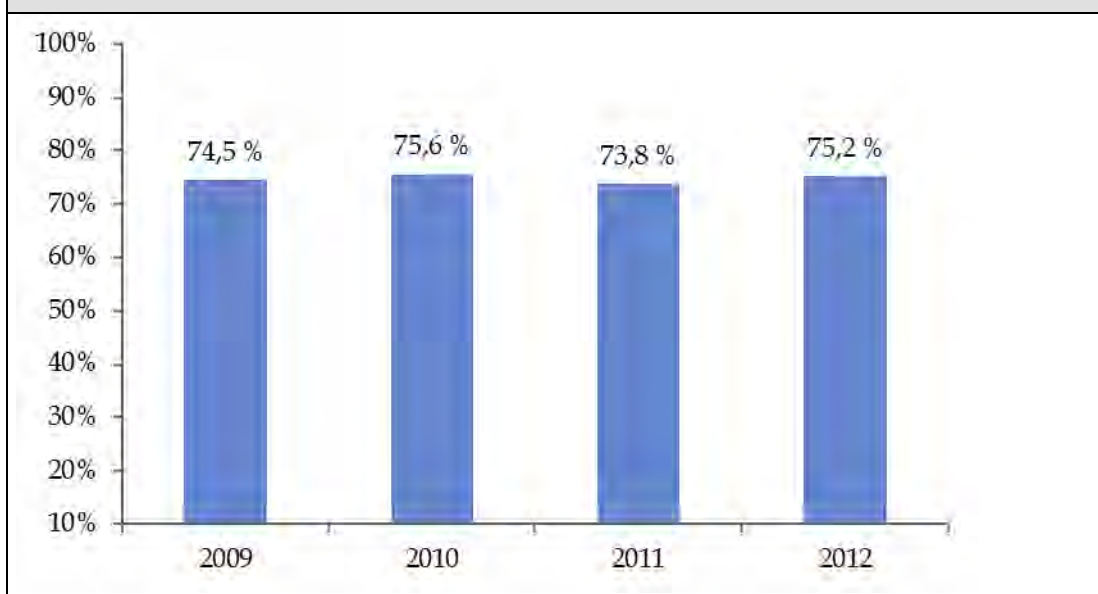
Det er innenfor barnehagesektoren i Sandnes kommune vanskelig å få tak i nok kvalifisert arbeidskraft. Dette gjelder særlig barnehagelærere. Dette delvis på grunn av at det utdannes for få, delvis at det er mange som heller begynner å jobbe i skolen. En del barnehagelærere finner seg også jobb utenfor kommunesektoren. Et resultat av dette er at det ansettes folk uten den formelle utdanningen. Dette fører til at fagmiljøet kan bli mindre og svakere i barnehagene. Det oppleves også at flere av søknadene som kommer inn er av dårlig kvalitet (for eksempel kan ikke norsk, ikke fullført utdanning). I henhold til barnehageloven ble det i 2013 gitt 51 dispensasjoner til stillinger som styrer eller pedagogisk leder i Sandnes kommune.

Det oppleves i den siste tiden at også sosionomer og barnevernspedagoger er blitt vanskeligere å rekruttere til barnehagestillinger.

I januar 2014 manglet det ca. 6000 barnehagelærere i Norge. 500 av disse manglet i Rogaland⁸. I løpet av våren 2014 vil Sandnes kommune ha 60 ledige stillinger for pedagoger i barnehagene. Videre viser tall fra KOSRTA at det i barnehagesektoren er per 2012 er ca. 75 % av styrere og pedagogiske ledere som har godkjent førskoleutdanning i Sandnes kommune. Man ser av figur 4 at dette tallet har holdt seg forholdsvis jevnt siden 2009. Gjennomsnittet i Rogaland ligger på 79 %, mens på landsbasis er det ca. 86 % av styrerne og pedagogiske ledere som har godkjent førskoleutdanning.

⁸ Hentet fra Aftenbladet - «<http://www.nrk.no/rogaland/skryter-av-barnehagene-i-rogaland-1.11491253>» - 23.1.14

Figur 3 - Andel styreere og pedagogiske ledere med godkjent barnehagelærerutdanning i Sandnes kommune.
(Kilde: KOSTRA).



TILTAK FOR Å REKRUTTERE FLERE I BARNEHAGESEKTOREN:

- Sandnes kommune har siden 2011 reist til Danmark for å rekruttere pedagoger. Kommunen har et samarbeid med *Det Danske Jobcenter* på Nord Jylland. Her ønsker man å gi de danske pedagogene jobb i norske barnehager. I Danmark går mange pedagoger arbeidsledige. Hensikten er med dette samarbeidet er å løse rekrutteringsutfordringene i denne sektoren. I 2013 ble det hentet 11 pedagoger og lærere til Sandnes kommune fra Danmark. Gjennom intervjuer kommer det frem at ordningen fungerer bra.
- Det er i Sandnes kommune fokus på videreutdanning i barnehagen. Dette er forankret gjennom et eget prosjekt, «Glød». Det er fylkeskommunen som legger til rette for at det ansatte får ta videreutdanningen. Det legges også til rette for at flere unge velger å bli barnehagelærere. Dette gjøres særlig gjennom rekrutteringsgruppene.
- Det er utarbeidet en økonomisk ordning for studenter som utdanner seg til barnehagelærer. De kan få økonomisk støtte til semesteravgift og bøker.
- Det er fra Kunnskapsdepartementet opprett et eget nettsted for å rekruttere barnehagelærere i Norge. Inne på www.verdensfinestestillingledig.no finnes gode oversikter over utdanningen og jobbmuligheter.
- Assistenten i kommunen gjennomfører barnehagelærerutdanning. Dette er et viktig tiltak for kommunen for å sikre behov for barnehagelærere i fremtiden.

SKOLESEKTOREN

Det er utfordringer også med å rekruttere lærere, spesielt midt i skoleåret. Skolene har felles utlysning på våren, men kommunen opplever at søkertallet har gått ned også her. Stillinger som krever kompetanse innenfor områder som tospråklig fag, logoped og spesialpedagogikk er særlig vanskelig å rekruttere til.

TILTAK FOR Å REKRUTTERE FLERE I SKOLEN:

- Sandnes kommune har inngått avtale med Universitet i Stavanger om å være en partnerskole. Dette innebærer at studenter gjennomfører praksis ved skoler i kommunen, med et ønske om at studentene skal se på skolene i Sandnes som en attraktiv arbeidsplass etter endt studieløp. Per i dag er det flere skoler som er partnerskoler med UiS. Gjennom intervjuer kommer det frem at dette er en effektiv måte å rekruttere nye medarbeidere på.
- Sandnes kommune er en del av nasjonale rekrutteringskampanjen GNIST⁹. Sandnes er engasjert i det regionale arbeidet ved at kommunen har et arbeidsutvalg til partnerskapet, for å sette fokus på læreryrket.

HELSE- OG OMSORGSTJENESTEN

Innenfor levekårssektoren er det særlig sykepleiere (spesielt natt) som er en utfordring å rekruttere. I tillegg er andre fagarbeiderstillinger, ferievikarer og stillinger på helg og natt vanskelig å få besatt.

TILTAK FOR Å REKRUTTERE FLERE I HELSE- OG OMSORG:

- Egne avlønningstiltak for syke- og vernepleierstudenter som jobber helgestillinger som sommervikarer i omsorgssektoren. Ordningen ble opprettet i 2012. Ordningen gjelder for de studenter som jobber hver 3. helg gjennom studieåret og 4-6 uker om sommeren¹⁰.
- Bruke vikarbyråer til rekrutteringen. Dette er i utgangspunktet ikke ønskelig for kommunen, men det har vært nødvendig for å få kvalifiserte medarbeidere.
- Benytte seg av vikarpool. Dette innebærer at den ansatte jobber en gitt stillingsprosent ved sitt opprinnelige arbeidssted, samtidig som de tar vakter andre steder i kommunen hvor det er behov. Dette bidrar også til å øke stillingsandelen for de som ønsker det.
- Lønnstillegget for sykepleiere som jobber natt ble i 2012 doblet, fra 20 000 til 40 000. Hovedtillitsvalgt i Sandnes er tilfreds med at kommunen her er konkurransedyktig på nivå med nabokommunene på Jæren.
- Tilby de ansatte «oljeturnuser» og lange vakter. Oljeturnus baserer seg på 12-13 timers vakter i tre-fire dager. Mellom arbeidsøktene er det en lengre periode med fri. Brukere, de ansatte og pårørende er positive til dette, mens dette er en ordning som fagforeningene ikke støtter fullt ut enda. Dette ønsker omsorgssektoren i Sandnes å prøve ut, da det har gitt gode resultater i andre kommuner.
- Fleksibilitet i stillingsstørrelser for de som jobber natt.

⁹ GNIST jobber for å øke statusen til lærerne, samt bidra til rekruttere gode lærere til skolen. Hentet fra Udir - <http://www.udir.no/Utvikling/Artikler-utvikling/GNIST/>. GNIST er navnet på et femårig samarbeid mellom Kunnskapsdepartementet, Utdanningsforbundet, Nasjonalt råd for lærerutdanning, Skolenes landsforbund, KS, NHO, LO, Pedagogstudentene, Norsk Studentorganisasjon, Elevorganisasjonen, Norsk Lektorlag og Skolelederforbundet. Mer informasjon: <http://fremtiden.hardudetideg.no/nb/hva-er-gnist>.

¹⁰ Tilsvarende ordninger finnes i nærliggende kommuner, samt Stavanger universitetssykehus.

TEKNISK SEKTOR

Teknisk sektor har problemer med å rekruttere ingeniører. Det må også ofte gjennomføres flere utlysninger for å få inn kvalifiserte søkere. Teknisk sektor møter konkurranse fra andre kommuner, men den tøffeste konkurransen kommer fra private næringsliv, og her er nok lønn et viktig virkemiddel. Gjennom intervjuer kommer det frem at kommunen kan lokke med en spennende hverdag, godt fagmiljø og utfordrende oppgaver.

Teknisk sektor i Sandnes kommune har hatt enkelte stillinger ledige over lengre tid. Likevel har kommunen i det siste klart å rekruttere flere unge ingeniører. Utfordringen blir å beholde disse. For å klare dette pekes det på at det sosiale miljøet på arbeidsplassen er bra, og at det tilrettelegges for den enkelte ansatte.

TILTAK FOR Å REKRUTTERE FLERE PÅ TEKNISK:

- Ledige stillinger er formidlet til høyskoler/universiteter.
- Det tas inn flere studenter innenfor teknisk sektor i sommerferier.
- Rekruttering av ingeniører tas opp i ulike forum. Her blant annet i storkommunegruppen, og blant tillitsvalgte.
- Ungdom blir tatt imot i arbeidsuker.
- Det legges vekt på konkurransedyktig lønn, så langt som mulig.
- Deltatt på messer for å markedsføre kommunen. Særlig blant elever i ungdomsskolen og videregående, samt studenter ved høyskoler.
- Formidle at Sandnes kommune har utfordrende og spennende arbeidsoppgaver. Her er det faglige utfordringer og sosiale tiltak som gjør at de fleste trives på jobb.
- Samarbeid med NAV om å gi arbeidsledige tilbud om jobb. Kommunen har tatt inn 4-5 personer gjennom dette tiltaket. Dette var i stor grad praktisk arbeid

2.4.5 «INTERN REKRUTTERING»

Det fremtidige kompetanse- og kapasitetsbehovet i kommunen kan avhjelpes ved såkalt «intern rekruttering». Dette innebærer:

- Økte stillingsstørrelser for de som er ansatt på deltid.
- Høyere pensjonsalder – stå lenger i jobb.
- Redusert sykefravær.

Alle disse tiltakene vil være med på å styrke tilgangen på nødvendig arbeidskraft. Tiltakene omtales i detalj i egne kapitler i rapporten.

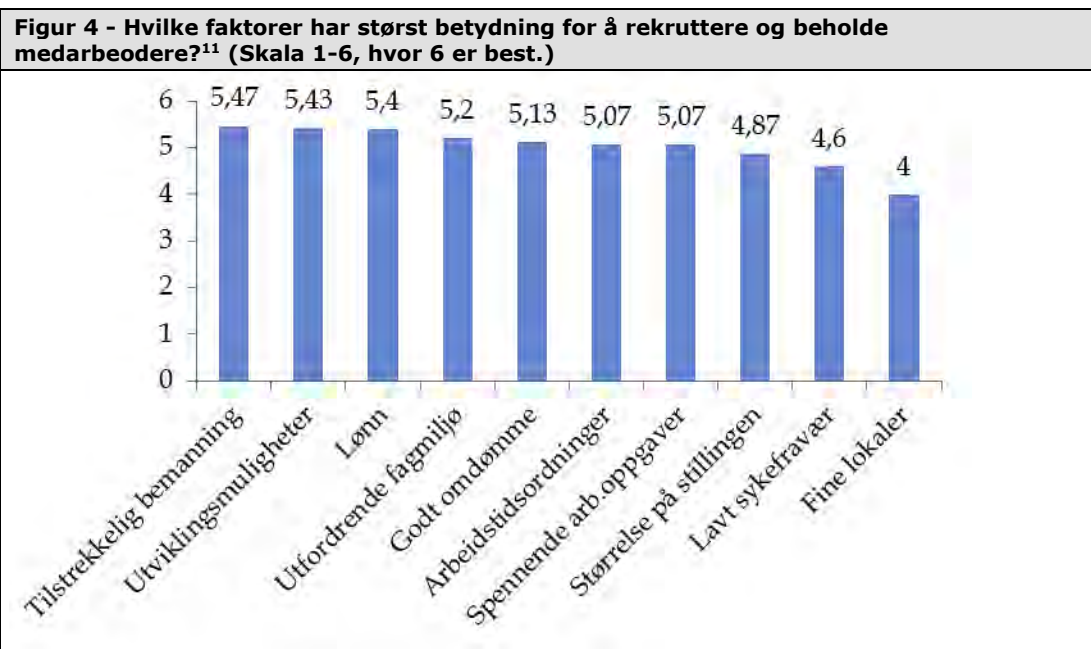
2.4.6 SAMSPILL MELLOM SENTRAL ARBEIDSGIVERFUNKSJON OG DEN ENKELTE ENHET I REKRUTTERINGSARBEIDET

Det pekes på at samspillet mellom den sentrale arbeidsgiverfunksjonen og den enkelte enhet i kommunen fungerer bra i praksis. Det er den enkelte resultat enhet som selv har ansvar for å rekruttere til egen enhet. Det er likevel et velfungerende samarbeid mellom personalrådgiver og den enkelte resultat enhet. Personalrådgiver bistår også dersom det skal tilsettes ny leder. Hovedtillitsvalgte i kommunen viser til at det er enkelt å ta kontakt med den sentrale arbeidsgiverfunksjonen ved behov, og at samarbeidet fungerer greit. Noen av de involverte peker likevel på at den sentrale arbeidsgiverfunksjonen i kommunen kunne bidratt mer aktivt i enkelte tilfeller, som ved utforming av stillingsannonser og selve utlysningen av nye stillinger.

2.4.7 TILLITSVALGTES VURDERINGER AV SUKSESSKRITERIER FOR Å REKRUTTERE OG BEHOLDE

Spørreundersøkelsen som ble sendt til de hovedtillitsvalgte i kommunen tar også opp hvilke faktorer som er viktige i kampen om å rekruttere og beholde kompetente medarbeidere. Som figur 4 viser er det tilstrekkelig bemanning, utviklingsmuligheter, lønn og utfordrende fagmiljø de hovedtillitsvalgte peker på som de viktigste faktorer. Fine lokaler, lavt sykefravær og størrelse på stillingen er også av betydning.

Gjennom intervjuer peker tillitsvalgte på at de ansatte opplever at kommunen jobber målrettet med rekruttering av nye medarbeidere.



¹¹ Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av RR vår- 2014.

2.5 KOMPETANSEUTVIKLING OG LEDERUTVIKLING I KOMMUNEN

Kommunens handlingsplan beskriver hvilke kurs og opplæringstiltak som prioriteres i kommende år. I et arbeidsmarked hvor det er tøff konkurranse, må kommunen sikre at medarbeiderne får nødvendig kompetanseheving og lederutvikling. Det er Kompetansesenteret som jobber med dette. Det tilbys både individuell og samlet kompetanseutvikling for de ansatte i tråd med kommunale planer og prioriteringer og også statlige føringer. Alle kurstilbudene ligger tilgjengelig for de ansatte på intranettet. Kommunen benytter *KOMPIS*¹², hvor både kompetanseplanlegging og medarbeidersamtaler registreres.

I 2012 ble det gjennomført tre OKARINA- samlinger for resultatenhetsledere, fagstab, stabsledere og rådmannens ledergruppe. Dette er rådmannens samlinger, og skal bidra til kunnskapsdeling og erfaringsutveksling mellom ledere i kommunen.

Lederutviklingsprogrammene i kommunen er forankret i arbeidsgiverstrategien. Et sentralt tiltak er lederskolen. Lederskolen er et tiltak kommunen tilbyr sine ledere. Både nye ledere og fremtidige ledere i kommunen oppfordres til å delta på lederskolen. Her kan både resultatenhetsledere, stabsledere og ledere med personalansvar melde seg på. Lederskolen gjennomføres en gang i året, over fem dager. Det gjennomføres lederopplæring i fem fag med grunnopplæring. Det benyttes vanligvis interne krefter for å gjennomføre disse samlingene. Hensikten er å gi lederne en referanse-ramme, en felles plattform for lederne.

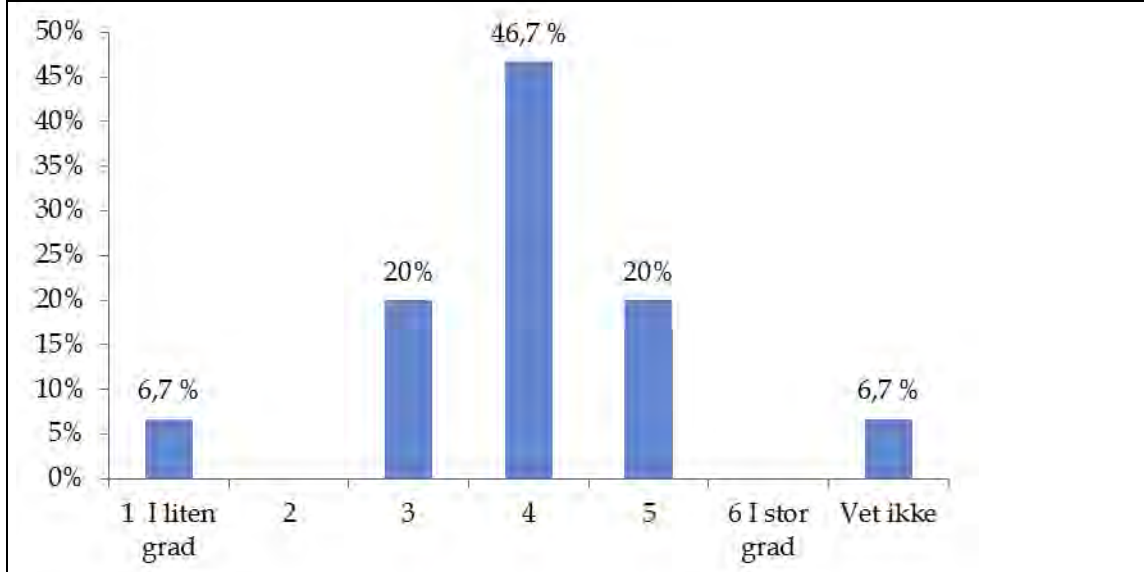
Kommunen tilbyr i tillegg sine ledere interne prosessveiledere. Disse brukes som støtte for lederne i deres arbeid, eller for å finne løsninger på problemstillinger. Dette kan være bearbeiding av medarbeiderundersøkelsen, implementere av etisk regelverk og kommunens visjoner i en enhet eller annet endringsarbeid.

Av andre ledertiltak kan nevnes:

- Masterstudium ved UiT
- Rektorskole: et tilbud innenfor ledelse for rektorer ansatt lengre enn 2 år.

I spørreundersøkelse for hovedtillitsvalgte ble det spurt om kommunens evne til å videreutvikle og utdanne egne ansatte for å møte behovet om kompetent arbeidskraft.

¹² Kompetanse i Sandnes. Innført i 2011.

Figur 5 – I hvilken grad klarer kommunen å utvikle/utdanne eget personell for å møte behovet med kompetent arbeidskraft?¹³

Svarene indikerer at de hovedtillitsvalgte er ganske fornøyd med kommunens arbeid med å videreutvikle og utdanne eget personell. Noen av de tillitsvalgte peker på at det er lettere for lederne å få være med på kompetanseutviklingstiltak enn for ordinære medarbeidere. Gjennom intervjuer med tillitsvalgte og ansatte i kommunen gis det likevel uttrykk for at kommunen tilrettelegger i stor grad for videre utdanning av eget personell.

2.6 TURNOVER

Med turnover menes her hvor mange ansatte som slutter hvert år for å gå over i annet arbeid. Vi snakker her om antall personer, ikke årsverk. Rapporten fra 2010 viste at personalsystemet ikke klarte å generere pålitelige nøkkeltall om turnover.

Kommunen har etter det jobbet aktivt for å få fram et bedre analysegrunnlag. Antall medarbeidere som slutter i Sandnes kommune blir registrert i BaRM. Disse tallene blir videre rapportert til politikerne gjennom tertialrapporter og årsrapporter. Dersom antallet medarbeidere som slutter øker, fanger systemet opp dette. I 2013 og 2012 var det ca. 240 personer¹⁴ som sluttet i kommunen. Av 5000 ansatte gir dette en turnover på ca. 5 %. Det var tilsvarende tall fra 2011. Her er ikke inkludert medarbeidere som går av med pensjon, fødselspermisjoner, støttekontakter og familiehjelper.

Turnover er altså relativt lav og dette inntrykket støttes av tilbakemeldingene fra et utvalg tillitsvalgte og ledere: Når folk først er ansatt, blir de lenge i jobben. Det synes som kommunen i all hovedsak har god evne til å holde på arbeidstakerne.

DE SOM SLUTTET I SANDNES KOMMUNE I 2013

Vi har i forbindelse med dette prosjektet gjennomført en spørreundersøkelse for et tilfeldig utvalg ansatte som sluttet i kommunen i 2013. Totalt ble spørreundersøkelsen

¹³ Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av RR vår- 2014.

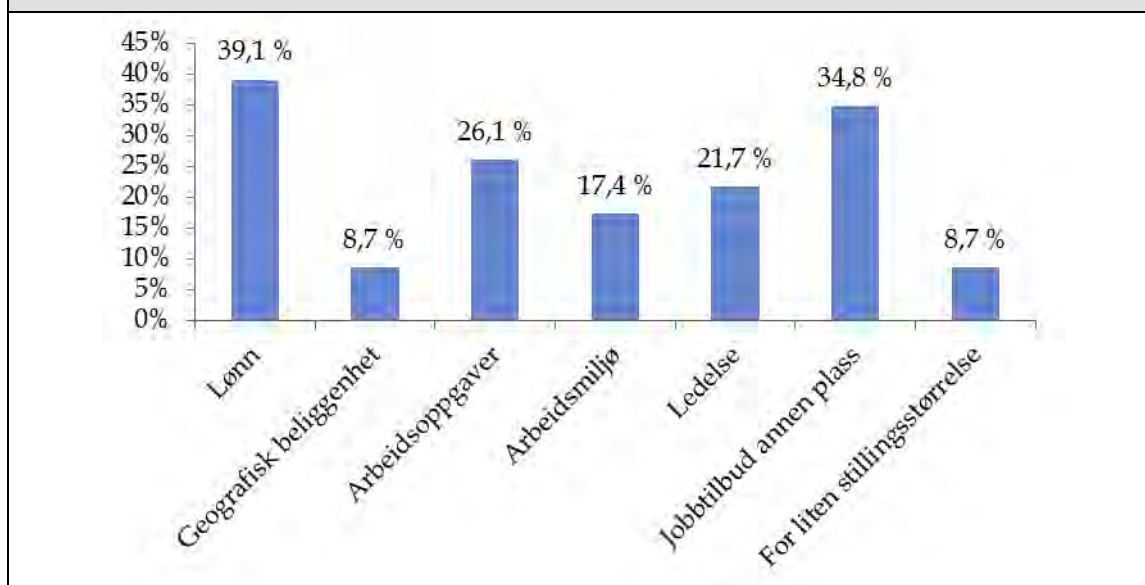
¹⁴ Tallet inkluderer ikke fødselspermisjoner, pensjon, støttekontakter og familiehjelper.

sendt ut til 70 personer, hvorav 23 av disse svarte. Dette gir en svarprosent på 32 %. Hensikten var å kartlegge hvorfor de velger å slutte i kommunen, samt hvor de begynner i ny jobb.

Oppsummering av svarene på undersøkelsen:

- 13 av 23 jobbet innenfor levekår. 7 jobbet innen oppvekst, og de resterende 3 jobbet i tekniske tjenester/rådhus/kultur/kommuneledelse
- 19 av 23 hadde høyskoleutdannelse
- De var fornøyd med kommunen som arbeidsgiver. På en skala fra 1 til 6 fikk kommunen i snitt 4,09.
- 14 av 23 personer svarer at de ville anbefalt andre å jobbe i Sandnes kommune. 7 personer vet ikke om de vil anbefale kommunen som arbeidsplass til andre, og 2 personer vil ikke anbefale andre å jobbe i kommunen.
- 6 av de som sluttet har begynt i privat sektor, og 6 har begynt i annen kommune/fylkeskommune. 8 personer har begynt i en statlig virksomhet. 2 personer rapporterer at de er AFP-pensjonister, og 1 jobber nå interkommunalt.
- Vi spurte også om hva som var årsaken til at de sluttet i kommunen. Svarene gjengis i figuren under.

Figur 6 – Hva er årsaken(e) til at du sluttet i kommunen? (Her er det mulig å sette flere kryss)¹⁵



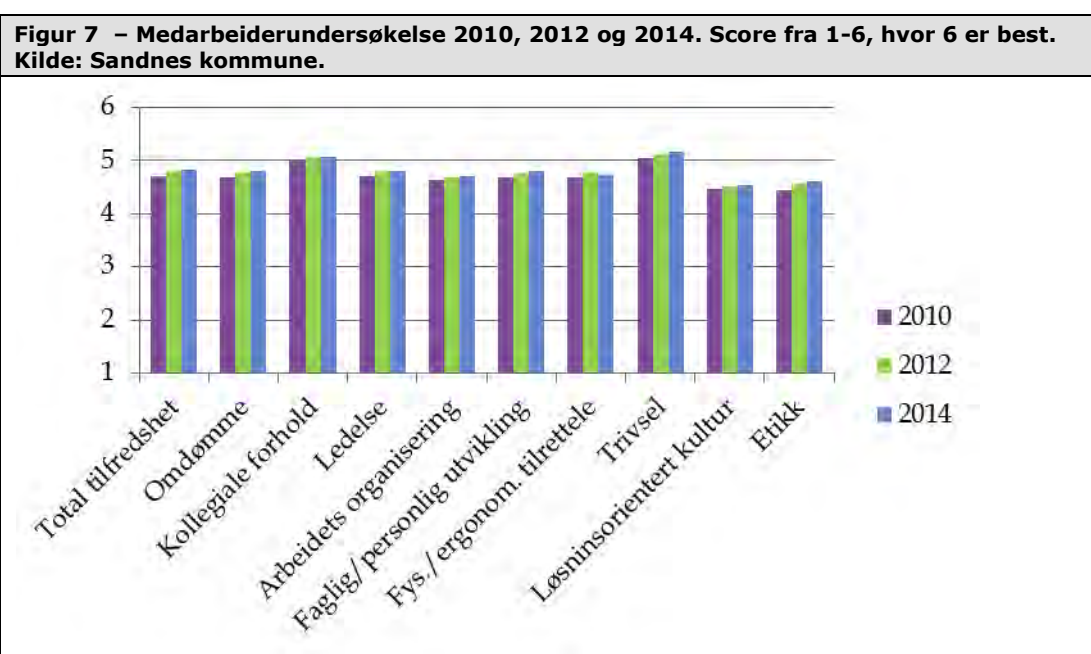
Vi ser at de tidligere ansatte gir uttrykk for ulike årsaker til å gå over i annet arbeid. Lønn er åpenbart viktig, men kanskje ikke så altoverskyggende som man skal tro. 6 av 10 har ikke nevnt lønn som sluttårsak. Her skal det tilføyes at det for en del av de «kommunale» yrkene ikke finnes så mange alternativer med et høyere lønnsnivå. En del av sluttårsakene som nevnes er forhold kommunen kan påvirke. Dette gjelder særlig arbeidsoppgaver, stillingsstørrelse, ledelse og arbeidsmiljø. Det er likevel ikke enkelt å vite hva respondentene legger i disse svarene. Det er i siste del av undersøkelsen åpnet opp for kommentarer, hvor repondene ble bedt om å svare på hva kommu-

¹⁵ Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av RR vår- 2014.

nen kunne gjort for å beholde den ansatte. Kommentarene gir en pekepinn på hva de tidligere ansatte mener om kommunen som arbeidsgiver. Her pekes det på bedre rolleavklaringer, lønn tilsvarende nabokommuner, mer fokus på seniorpolitikk og mer fleksibilitet med tanke på permisjoner og også behov for faglig påfyll.

2.7 RESULTATER FRA MEDARBEIDERUNDERSØKELSE

Det gjennomføres medarbeiderundersøkelse i Sandnes kommune annethvert år. Undersøkelsen gjennomføres ved å ta utgangspunkt i spørsmål som omhandler blant annet kommunens omdømme, kollegiale forhold, ledelse, trivsel og tilrettelegging for de ansatte. I 2012 var det 3200 medarbeidere som svarte på undersøkelsen, noe som tilsvarende ca. 70 % av de ansatte. Tallene fra 2014 viser fremgang på alle punkter siden 2010. Figur 7 gir en oppsummering over resultatene.



Resultatene viser at det er trivsel og kollegiale forhold som får høyest score, både i 2010 og 2012. Ut fra dette er det vår **vurdering** at de ansatte i kommunen trives på jobb, sammen med sine kolleger. Gjennom medarbeiderundersøkelsen i 2012 kom det frem at over 97 % av respondentene har kjennskap til kommunens visjon. Videre har 80 % gjennomført medarbeidersamtale de i løpet av de siste 12 månedene.

Resultatene fra medarbeiderundersøkelsen kan forstås slik at de ansatte opplever Sandnes kommune som en attraktiv arbeidsgiver.

På den negative siden må det pekes på at det i 2012 var 6,4 %¹⁶ av de ansatte som besvarte medarbeiderundersøkelsen som svarte at de selv hadde opplevd å bli utsatt for trakassering de siste 12 månedene. Tilsvarende tall fra 2010 var 6,2 %. Sektorvis er det

¹⁶ N= 213

innenfor levekår det er flest som har opplevd trakassering eller annen utilbørlig opp-treden de siste 12 månedene. Her var det 88 stykker som svarte ja.

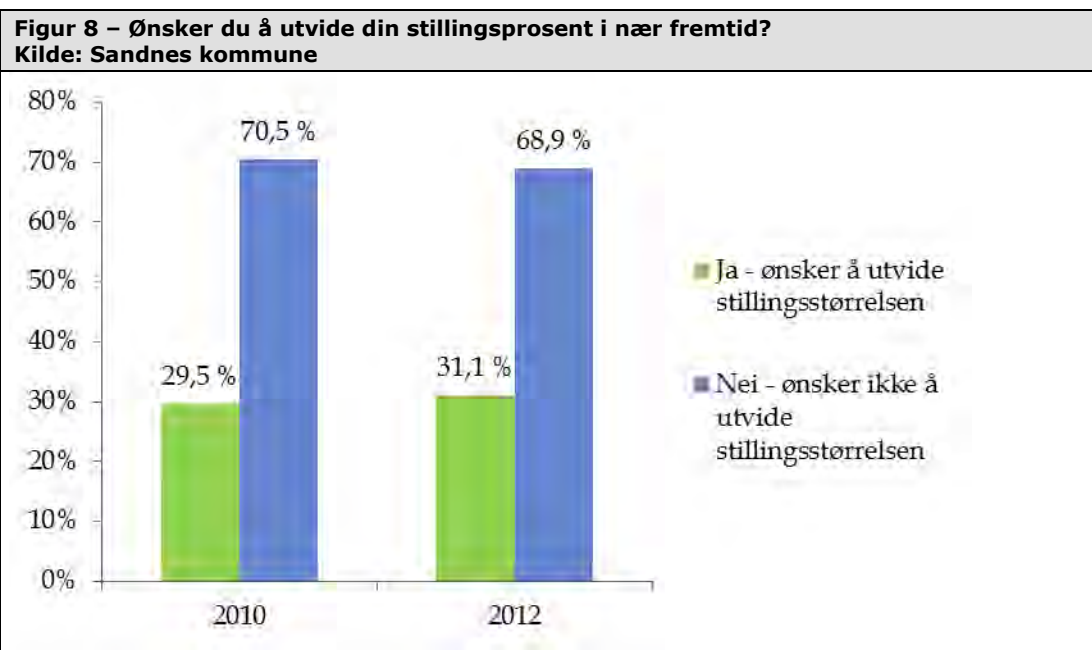
Det er vår **vurdering** at antall ansatte som gir uttrykk for at de opplever uheldige ar-beidsmiljøsituasjoner gir grunn til bekymring, og at dette bør følges opp i en dialog mellom arbeidsgiver og tillitsvalgte.

VARSLING

I Sandnes kommune har medarbeidere plikt og rett til å varsle ved kritikkverdige for-hold. Det er i kommunen utarbeidet egne rutiner for varsling (linjevei). I tillegg er det en egen varslingsgruppe. Denne varslingsgruppen består av HMS-sjef (sekretær), øko-nomidirektør, organisasjonsdirektør og hovedverneombudene. I perioden fra 2010 til 2013 mottok varslingsgruppen 9 tilfeller av varsling. Den videre oppfølging av disse sakene ivaretas av den aktuelle enhetslederen.

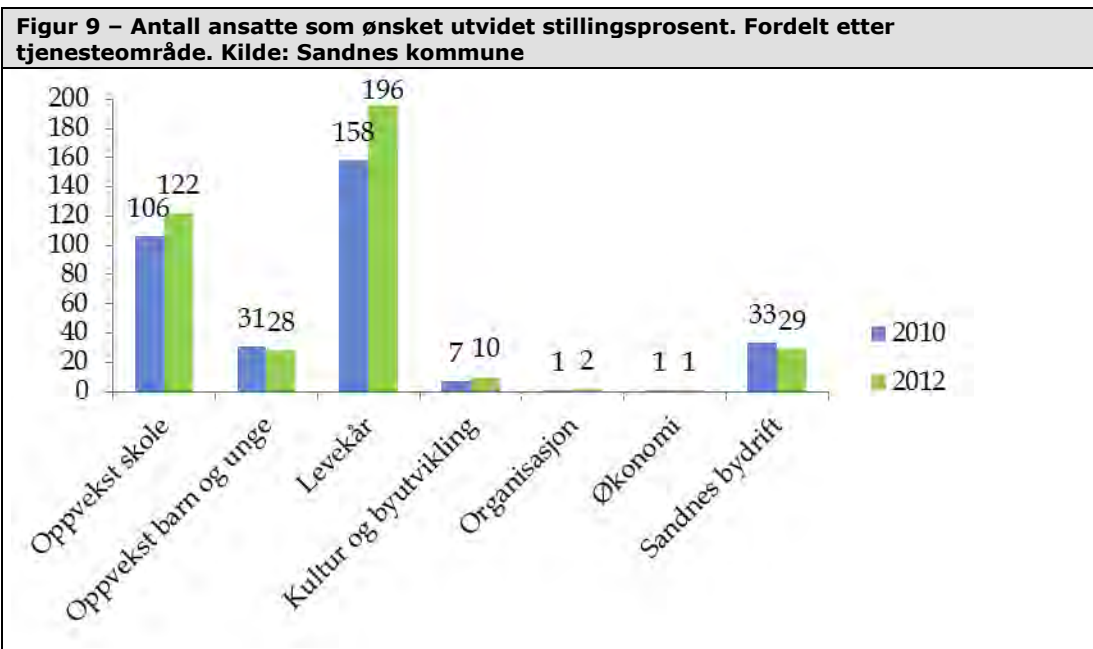
2.8 HELTID / DELTID

I medarbeiderundersøkelsen er det et spørsmål som tar opp ufrivillig deltidsarbeid. De som jobber mindre enn 100 % stilling blir spurt om i hvilken grad de ønsker seg utvidet stillingsprosent. I 2012 var det i overkant av 31 % som svarte at de ønsket å utvide stil-lingsstørrelsen sin i nær fremtid. Dette tilsvarte 388 personer. Tilsvarende var det 860 personer som *ikke* ønsket å utvide stillingsprosenten sin i nær fremtid i 2012.



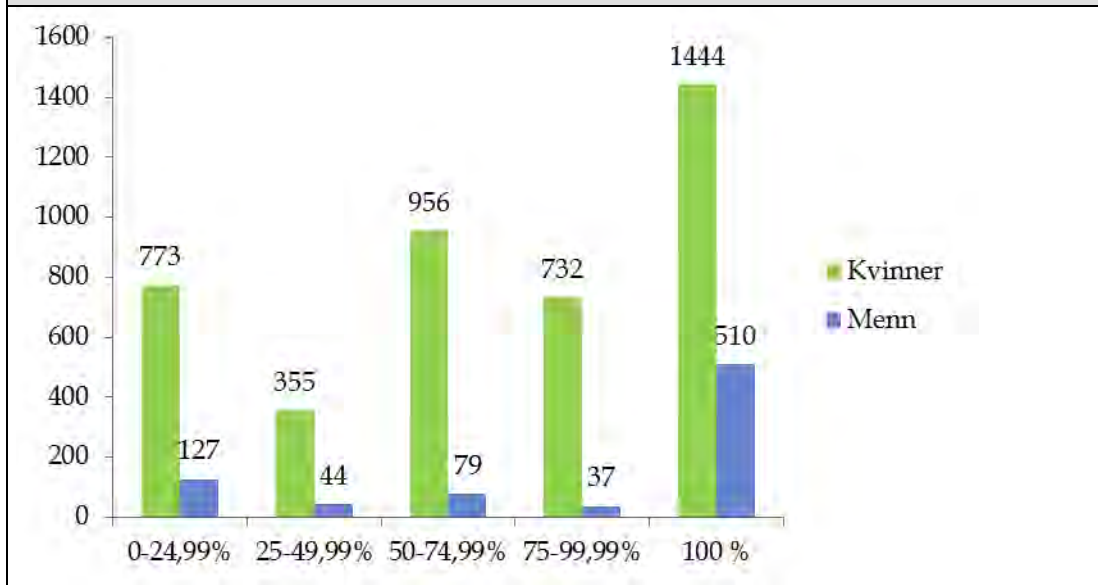
Figur 9 viser en oversikt over hvordan ansatte på de ulike tjenesteområdene svarer på spørsmålet om de ønsker å utvide sin stillingsprosent. Særlig innenfor levekår er det mange som ønsker en utvidet stillingsstørrelse. Det ble gitt et oppfølgingsspørsmål, hvor man ble spurt om man fremdeles ville økt stillingsstørrelsen dersom det medførte endret arbeidsplan/flere arbeidsplasser. Her svarer ca. halvparten i den aktuelle grup-

pen at det er greit med endret arbeidsplan/flere arbeidsplasser for å oppjustere stillingsstørrelsen. Mens den andre halvpart ikke ønsker øket stillingsandel hvis dette innebærer endret arbeidsplan/flere arbeidsplasser.



Det er vår **vurdering** at hele stillinger er et viktig virkemiddel ikke bare for å beholde ansatte, men også for å rekruttere nye. Dette vil kanskje være spesielt aktuelt i kampen om unge og nyutdannede kandidater.

Sandnes kommune ønsker i utgangspunktet å tilsette medarbeidere i fulle stillinger. Dette vil også gi bedre kvalitet i tjenestene. Det jobbes aktivt i kommunen med å utvikle tiltak som skal få redusert deltidsproblemen, bl.a. gjennom lokale retningslinjer. Pr desember 2012 var det over 3100 medarbeidere i kommunen som jobba deltid (mellom 10 % og 90 %). Det var 1954 medarbeidere som hadde full stilling. Av disse var 1444 kvinner, 510 var menn.

Figur 10 – Deltidsarbeid i kommunen – menn og kvinner 2012.**Kilde: Sandnes kommune**

Både tillitsvalgte og ledere mener at deltid og mangel på kvalifiserte fagfolk har flere årsaker. En av årsakene til dette, særlig innenfor omsorg, er at det er et stort flertall av kvinner i jobb. De har ofte en større grad av deltidarbeid enn menn, bl.a. på bakgrunn av omsorgsoppgaver. I noen tilfeller er familiens samlede inntekt såpass høy at det økonomiske insentivet for å jobbe fulltid svekkes. Ansattes ønske om deltidsstilling er en utfordring også for arbeidsgiver når det samtidig er vanskelig å rekruttere på enkelte områder, som for eksempel til sykepleierstillinger. Det ligger en stor bemanningsreserve i reduserte stillingsandeler.

Det finnes flere ulike forklaringer på bruk av deltid:

- Deltiden er ønsket. I de fleste tilfeller, ca. 2/3, er redusert stillingsprosent uttrykk for de ansattes egne ønsker. Dette pekes det også på i intervjuene i Sandnes.
- Deltid er nødvendig for å få turnusene til å gå opp.
- Arbeidstidsordninger. Småstillingene som lyses ut er ofte helgevakter, som følge av hvor mange helgevakter den enkelte ansatte arbeider.
- Avtaleverkets bestemmelser om fortrinnsrett kan påvirke stillingsstørrelsene.

Det er vår **vurdering** at Sandnes kommune har klare utfordringer med bruk av deltidsstillinger i kommunen. Det ligger to viktige gevinster i å finne løsninger her:

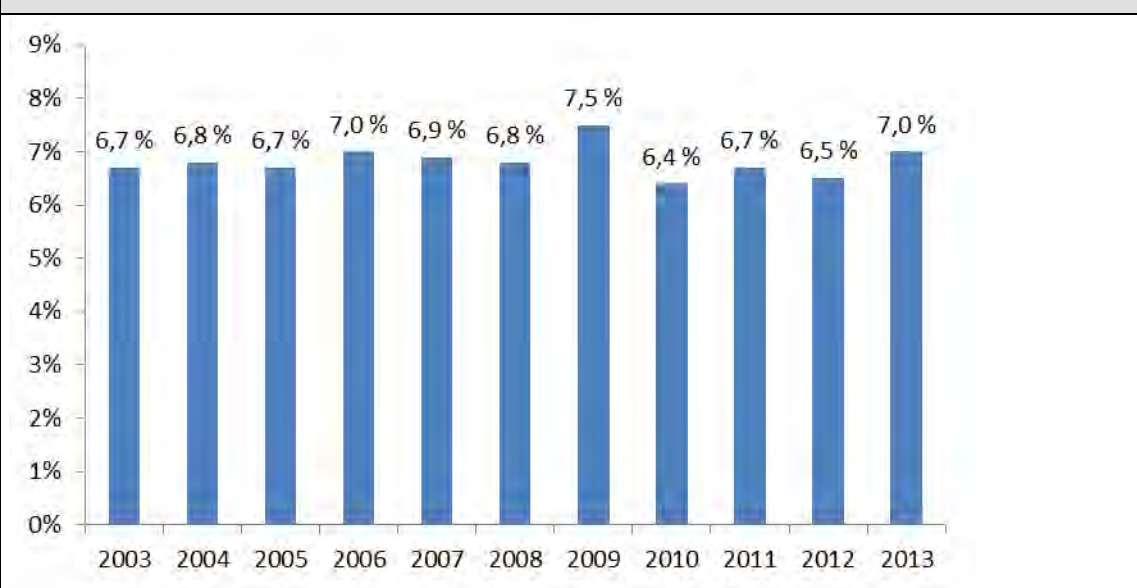
- Bedre omdømme som arbeidsgiver for de som får større stilling.
- Få tatt i bruk en betydelig arbeidskraftreserve i yrker hvor det kan være problematisk å rekruttere.

2.9 SYKEFRAVÆR

Kommunesektoren hadde i perioden 4. kvartal 2011 til 3. kvartal 2012 et samlet sykefravær på 9,5 prosent (KS/PAI). Sykefraværet i norsk arbeidsliv var 6,6 prosent i samme periode. I Sandnes kommune var sykefraværet i 2012 på 6,5 % og i 2013 på 7,0 %. I forhold til andre kommuner har altså Sandnes et lavt sykefravær.

Sandnes kommunen har satt 6,5 % sykefravær som sitt mål. Sykefraværet har de siste 10 årene ligget omtrent på dette nivået, mellom 6,4 % (2010) og 7,5 % (2009), men kun i 2010 og 2012 har kommunen nådd sitt mål på 6,5 %.

Figur 11 – Utvikling i sykefravær 2003-2013 i Sandnes kommune
Kilde: Sandnes kommune. ilde: Sandnes kommune

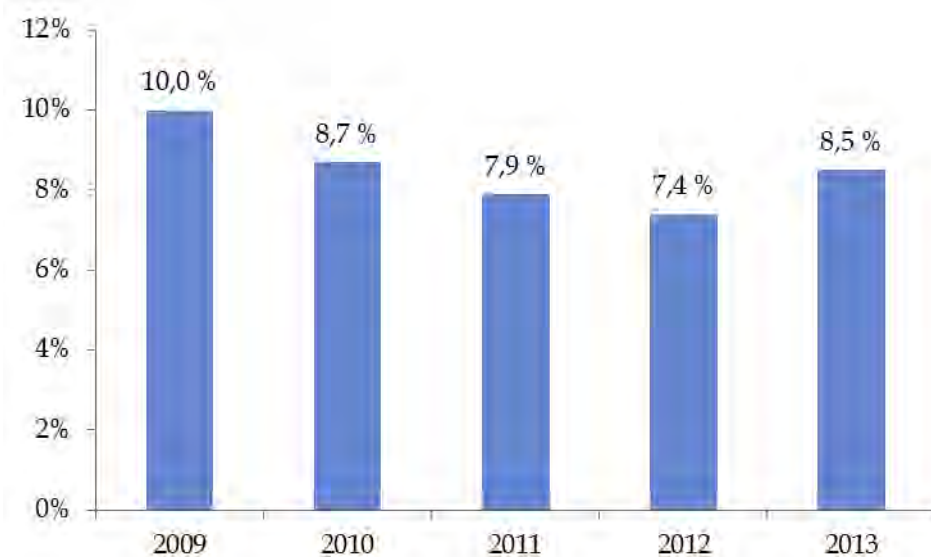


Det har den siste tiden vist seg at sykefraværet i Sandnes kommune for de som er 20-29 år¹⁷ har gått noe opp. Dette gjelder også for aldersgruppen 30-39 år¹⁸. Årsaken til dette er kompleks, både jobbrelatert og fra forhold, utenfor jobben. Aldersgruppene 50-59 år og 60-69 år har et lavt og stabilt sykefravær. Det kan altså se ut til at vi får nye generasjonsforskjeller i sykefraværet. Det kan gjøre den vanskelige diskusjonen om sykefravær enda vanskeligere.

¹⁷ Aldersgruppen 20-29 år tilsvarer 20,2 % av de ansatte i kommunen.

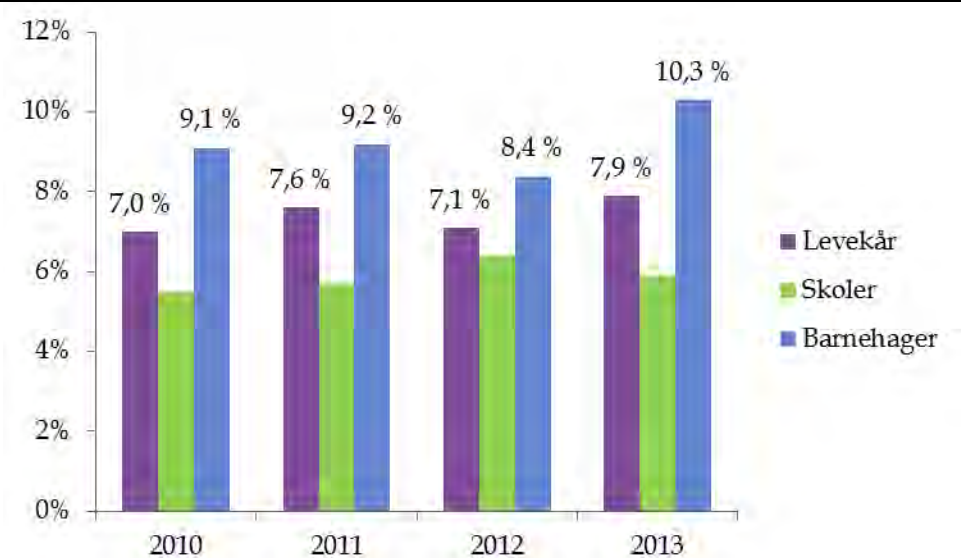
¹⁸ Aldersgruppen 30-39 år tilsvarer 23,9 % av de ansatte i kommunen.

Figur 12 – Utvikling i sykefravær for aldersgruppen 20-29 år i Sandnes kommune.
Kilde: Sandnes kommune



Innenfor de fem omsorgsområdene i kommunen har sykefraværet økt det siste året (fra 7,3 % til 8,3 %). Det er i tillegg blitt større forskjeller i sykefraværet mellom de ulike distriktene.

Figur 13 – Sektorvis fordeling av sykefravær 2010-2013.
Kilde: Sandnes kommune



Oppvekst skole hadde et samlet sykefravær i 2013 på 5,9 %. Dette gjelder både lærere, SFO-ansatte, assistenter og administrativt ansatte. Det er likevel store forskjeller blant skolene. Her varierer sykefraværet mellom 10 % og 2,6 %¹⁹. Disse forskjellene kan nok delvis forklares ut fra forhold ved arbeidsplassen, men forhold utenfor jobben vil også her være av betydning.

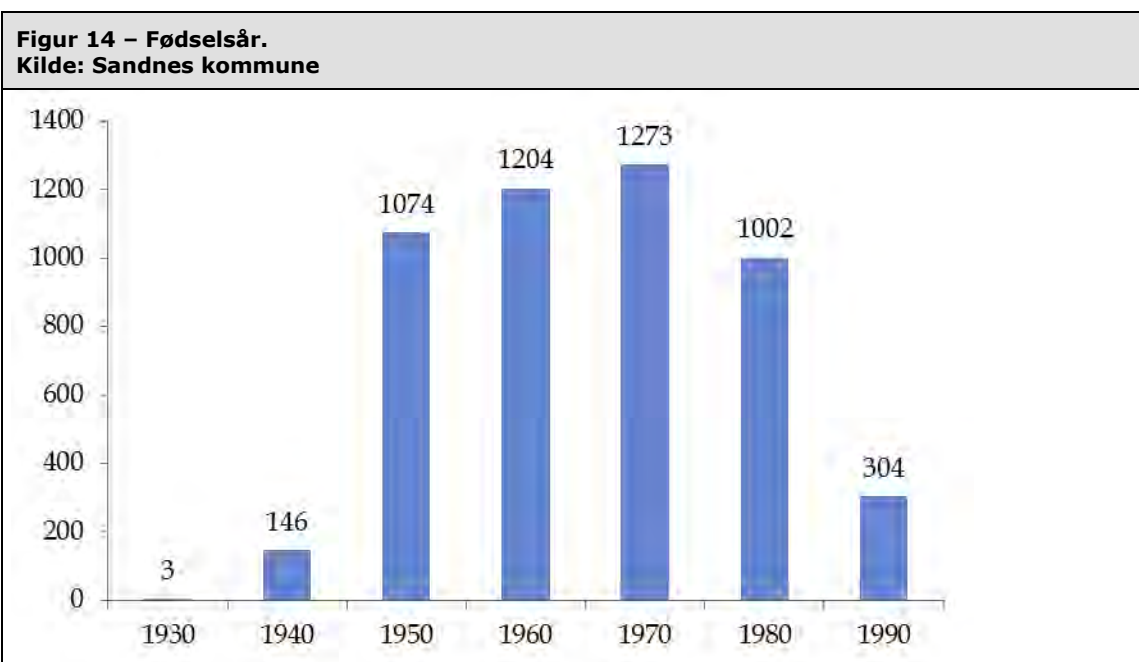
¹⁹ Jfr. vedlegg.

Oppvekst barn og unge²⁰ hadde i 2013 et samlet sykefravær på 10,3 %. Også her varierer sykefraværet mellom ulike avdelinger og barnehager. På disse arbeidsplassene kan forhold som influensa og andre smittsomme sykdommer være av betydning. Her er nok også svangerskapsrelatert sykefravær en forklaring.

Ferske tall fra 2013 viser at sykefraværet dette året var på 7 %. Sykefraværet ser dermed ut til å ha en negativ utvikling. Her ble det rapportert at det var 7,6 % for kvinner og 4,4 % for menn. Arbeidet med å holde et lavt sykefravær har stor oppmerksomhet i kommunen. Det er hver virksomhets ansvar å følge opp sykefraværet og sette i verk tiltak. Dette gjøres bl.a. gjennom samtaler og kartlegging av arbeidsmiljø i virksomheten. Sykefraværet blir rapportert inn i BaRM²¹ månedlig og meldes inn til bystyret i årsrapporten. Sykefraværet i kommunen behandles også i arbeidsmiljøutvalgene for resultatene hvert kvartal. I denne sammenhengen er det viktig å peke på den store bemanningsreserven som ligger i redusert sykefravær.

2.10 ALDERSFORDELING I KOMMUNEN

Det er en forholdsvis jevn fordeling i alder på de ansatte i Sandnes kommune. Gjennomsnittsalderen for ansatte 44,5 år, som er vanlig også for andre kommuner i Rogaland. Vi ser i figur 14 at det likevel er klare forskjeller mellom de ulike aldersgruppene.



Aldergruppen født før 1960 er altså på hele 1220 ansatte, og utgjør ca. 25 % av alle ansatte i kommunen²². Pr. i dag er det mange pensjonsmuligheter mellom 62 og 70 år, og estimatene er derfor noe usikre. Uansett vil det i tiden fremover være en stor gruppe

²⁰ Barnehager, barnevern, PPT, fritid, helsestasjoner

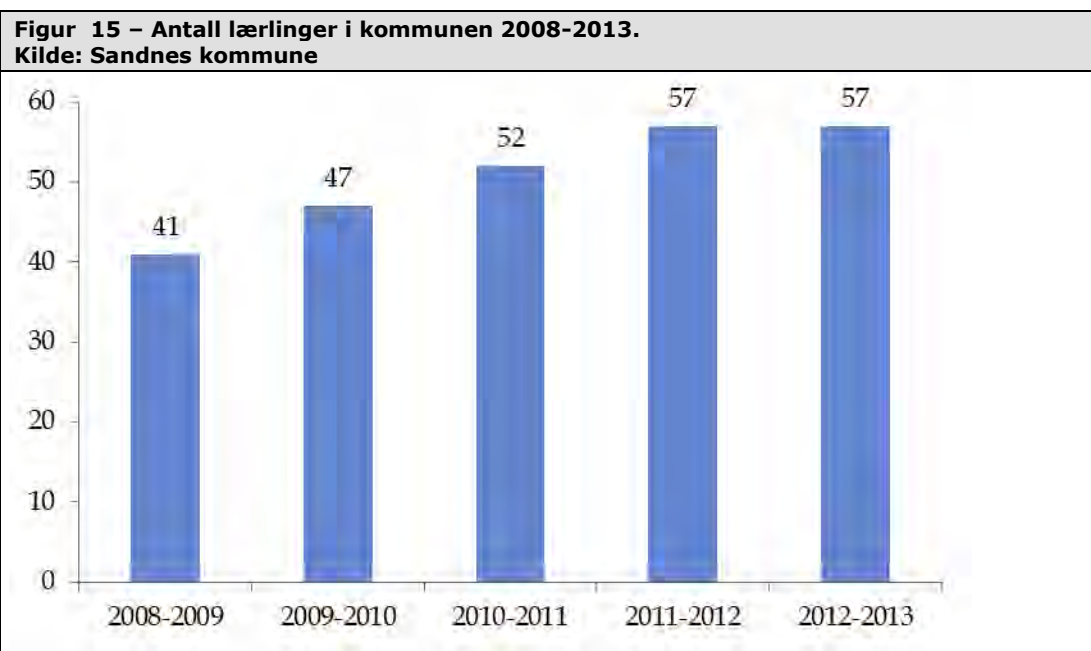
²¹ Kommunens balanserte resultatmåling

²² 1220 ansatte født før 1960. 5000 ansatte totalt i kommunen.

som kommer til å gå av med pensjon i kommunen, og som må erstattes gjennom eksternt rekruttering.

2.11 LÆRLINGORDNINGEN I KOMMUNEN

Sandnes kommune arbeider aktivt med lærlingordningen, med kompetansesenteret som ansvarlig enhet. Det er politisk vedtatt at kommunen skal ha 70 lærlinger, som også tilsvarer KS sin målsetting²³. Det rapporteres fra Kompetansesenteret at det har den siste tiden vært en økt interesse for lære plasser i kommunen.



Lærlingemodellen baserer seg på to års teori på skolen (VG1 og VG2). Etter dette er det to år praktisk arbeid som skal gjennomføres for å gi en fullverdig yrkesutdanning. Yrkesutdanningen sammen med allmennfaglig påbygg kan også kvalifisere til videre studier på høyskoler og universitet. Kommunen tilbyr lære plasser innenfor tre områder. Dette er helsefagarbeider, barne- og ungdomsarbeider og innenfor ikt. Det er 41 lærlinger innenfor helsefagarbeid, 24 på barne- og ungdomsarbeid og 1 lærling innen IKT. Det har tidligere vært lærlinger både innenfor idrettsoperatør, kontorlag og institusjons-kokk.

Det er inngått et samarbeid om lærlingordningen mellom Sola kommune, Stavanger kommune, Randaberg kommune og Stavanger Universitetssykehus (SUS). Dette er et viktig ledd i rekrutteringen av lærlinger til helsefagarbeiderfaget.

I lærebedriften har også lærlingene sin egen instruktør. Instruktøren har det faglige ansvaret for lærlingen, samt veiledning underveis i læretiden. Instruktøren blir tilbudt flere kurs og opplæring som et ledd i kompetanseheving. I tillegg får instruktøren et funksjonstillegg for å være veileder.

²³ KS anbefaler 1 lærling pr 1000 innbygger. Dette utgjør ca.66 lærlinger i Sandnes kommune.

LÆRLINGORDNINGEN SOM REKRUTTERINGSTILTAK

Kompetansesenteret har jobbet aktivt for å heve kvaliteten på lærlingordningen for å fremstå som en foretrukket lærlingbedrift. Det er gjennomført ulike tiltak for å øke interessen for de ulike fagområdene. Det er ment som langsiktige tiltak for å bidra til fremtidig rekruttering i Sandnes kommune. Det er i tillegg opprettet egne rekrutteringspatroljer for lærlinger. Rekrutteringspatroljen har besøkt alle 10.klassinger og videregående elever (VG1 innen helse- og sosial). Rekrutteringspatroljen drar rundt for å fortelle om yrket sitt, og fordelene ved å ta læretid i kommunen. Kompetansesenteret i Sandnes har merket at dette er et tiltak som fungerer. Også gjennom skolefaget «*Prosjekt til fordypning*» som gjennomføres i VG1 og VG2 skal barne- og ungdomsarbeidere få tilbud om praksisplass.

Høsten 2010 reduserte fylkeskommunen VG3 (påbygg) med 13 klasser²⁴. Resultatet av dette er at flere søker læreplasser i kommunen.

JOBB ETTER ENDT LÆRETID I SANDNES KOMMUNE

I kommunen er det flere lærlinger som tilbys jobb etter endt læretid. Likevel varierer det noe innenfor ulike fagområder. IKT-avdelingen har få ansatte, og det er derfor vanskeligere å tilby jobb til alle lærlingene som er interessert. Innenfor helsefagarbeid og barne- og ungdomsarbeid er det større behov for arbeidskraft i kommunen og lettere å ta imot lærlinger.

Pr 2013:

- 12 av 19 lærlinger har fått tilbud om videre jobb innen helsefagarbeid i kommunen.
- 6 av 15 lærlinger har fått tilbud om videre jobb innen barne- og ungdomsarbeid

Det finnes ikke tall fra tidligere år på antall lærlinger som har fått jobb etter endt læretid i Sandnes kommune.

2.12 HVA GJØR KOMMUNEN FOR Å FREMSTÅ SOM EN ATTRAKTIV ARBEIDSGIVER?

Som det er vist i denne rapporten, har Sandnes kommune utfordringer med å rekruttere medarbeidere på enkelte områder. Det er derfor viktig å framstå som en attraktiv arbeidsgiver, både overfor egne ansatte og overfor potensielle søkere.

Aktuelle tiltak kan være:

- Besøk ved ungdomsskoler, videregående skoler og høyskoler for å gi informasjon om yrket.
- Ta imot praksisstudenter. Dette kan gi kommunen et godt omdømme blant nyutdannede.

²⁴ En reduksjon på 13 klasser de 2 siste årene.

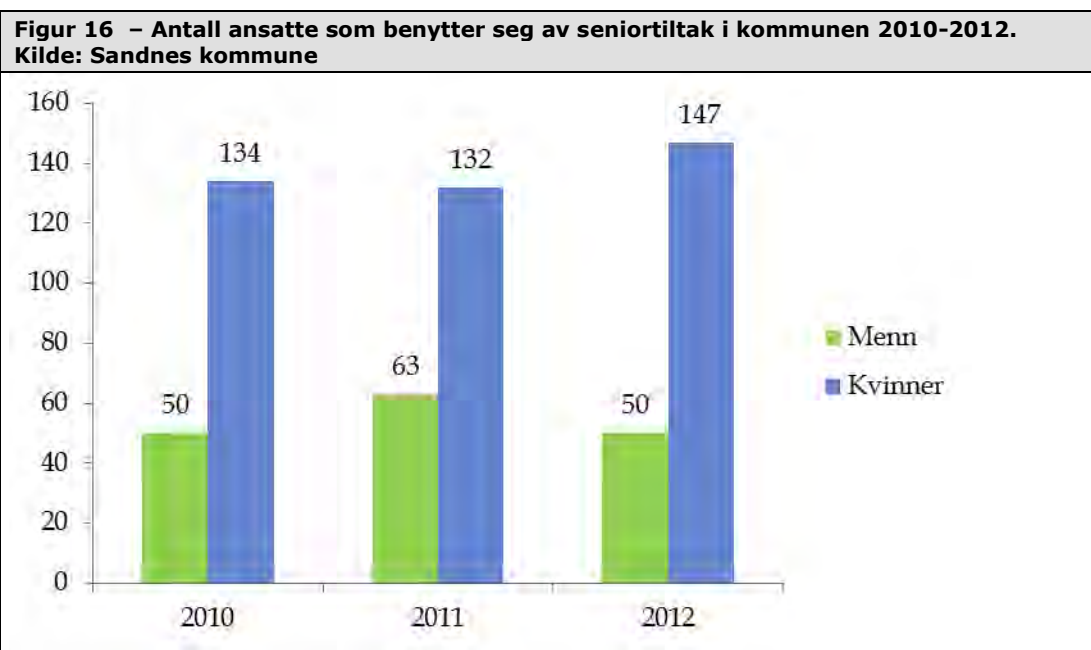
- Samarbeid med NAV for å legge til rette for at fremmedspråklige skal motivere for fagutdanning.
- Stipendordninger ved kompetanseutvikling
- Tilby sine ansatte en fleksibel arbeidstidsordning, der dette er mulig.

SENIORTILTAK

Sandnes kommune vedtok i 2002 innføring av seniorpolitiske tiltak.

Her tilbys det bl.a. en seniorbonus på 18 000 kr for 100 % stilling pr år ved arbeid etter fylte 62. Redusert stillingsprosent for seniorer er et annet tiltak. For full lønnsutbetaling for de som er 62 år tilbys 100 % lønn med 90 % stilling. For 63-åringer tilbys 100 % lønn med 85 % stilling. For 64-åringer i Sandnes kommune tilbys 100 % lønn med 80 % stilling.²⁵

Kommunen har et femårs perspektiv på seniorpolitikken fra medarbeideren fyller 62 år. Konkrete seniortiltak kommunen praktiserer er kortere arbeidsdager, fleksibel arbeidstid, ekstra fridager, innkjøp av utstyr og færre kontaktelever/helgevakter.



REDUSERE BRUK AV UØNSKET DELTID

Deltidsarbeid kan som vi har sett være både uønsket og ønsket av arbeidstakerne.

I rekrutteringssammenheng er det viktig at kommunen kan tilby hel stilling til de som ønsker det. Samtidig vil man også framstå som en attraktiv arbeidsgiver hvis de som ønsker redusert stilling kan få dette.

LEDERUTVIKLING

En attraktiv arbeidsgiver kjennetegnes ved god ledelse. Sandnes kommune har derfor fokus på en utviklingsprosess i lederrollen. Ledere i kommunen skaper tillitt gjennom

²⁵ For lærere fylt 55 år reduseres årsammen med 5,8 %. Fra fylte 60 år reduseres rammen med 12,5 %.

fokus på helhet og gjennomtenkte strategier, god kommunikasjon og gode resultater. Det er behov for å ha fokus på disse punktene kontinuerlig.

«JOBSTRATEGI FOR PERSONER MED NEDSATT FUNKSJONSEVNE»²⁶

Jobbstrategi for personer med nedsatt funksjonsevne ble iverksatt i 2012, og er styrket med nye tiltak i 2013. Hovedmålgruppen er unge under 30 år med nedsatt funksjonsevne. Jobbstrategien inneholder flere tiltak som skal brukes i rekrutteringssamarbeid mellom arbeidssøker og arbeidsgiver. Her er det fokus på tilrettelegging og oppfølgingstiltak. Sandnes er foregangskommune i et prosjekt på dette området, sammen med Bergen, Lindesnes og Sarpsborg. Prosjektet drives av KS og Arbeidsdepartementet.

VIDEREUTDANNING – OPPLÆRING OG KURS

Sandnes kommune har i dag mange medarbeidere som tar etter- og videreutdanning. I barnehagen tilrettelegges det f.eks. for at fagarbeidere tar barnehagelærerutdanning. Innenfor helse- og omsorgssektoren er det flere som har gjennomført ulike grunnutdanninger, master- og etterutdanninger innen psykisk helsearbeid, kreftomsorg og rus.

Det gjelder egne økonomiske støtteordninger for medarbeidere som ønsker å ta videreutdanning, for eksempel fri med lønn på samlinger m.m. Etter fullført utdanning gis den ansatte lønn etter kompetanse.

Ved større økonomiske uttelling er det også bindingstid.

Arbeidsgiver framstår som attraktiv når det legges til rette for utvikling for de ansatte. Samtidig er det selvsagt viktig for kommunen at de som tar videreutdanning blir værende i kommunen etter endt utdanning.

MARKEDSFØRING AV KOMMUNEN

Markedsføring av kommunen er et viktig tiltak for å beholde og rekruttere ny arbeidskraft til kommunen. Kommunen må være synlig i studentmiljøer for å gjøre studenter bevisst på hvilke muligheter kommunen har å tilby. Derfor deltar kommunen på ulike stands og yrkesmesser for å markedsføre seg som arbeidsgiver. Kommunen er også aktiv på sosiale medier, og har ofte saker i lokalavisen og på hjemmesiden som viser hvordan de ansatte har det på jobb²⁷. Dette er tiltak som gir kommunen et godt omdømme, og kan gi flere søkere til ledige stillinger.

ANDRE TILTAK

- Kommunen vil legge vekt på Sandnes som en god kommune å bo i, med muligheter for gode naturopplevelser og med et aktivt bysentrum.
- Sentralt i kommunens fremtidige rekrutteringsprosess er å opprettholde et godt omdømme.

²⁶ Hentet fra regjeringen.no- «Jobbstrategi for personer med nedsatt funksjonsevne»

²⁷ Her kan nevnes oppslag som omsorg Nord fikk arbeidsmiljøpris: <https://www.sandnes.kommune.no/Globalmeny/Aktuelt-og-presse1/Nyheter/Arbeidsmiljøpris-til-Omsorg-Nord/>

- Kommunen ønsker å tilby konkurransedyktig lønn til sine ansatte. Dette er avgjørende både for å rekruttere og beholde.
- Kommunen fokuserer også på gode sosiale velferdstiltak og et godt arbeidsmiljø.
- De ansatte har gode forsikringsordninger- og pensjonsordninger²⁸, studentlønn til syke- og vernepleiere.

2.13 OPPFATTES SANDNES KOMMUNE SOM EN ATTRAKTIV ARBEIDSGIVER

Tillitsvalgte og ansattes gir gjennom intervjuer uttrykk for sine oppfatninger og synspunkter på kommunen som arbeidsgiver.

På den positive siden merker vi oss:

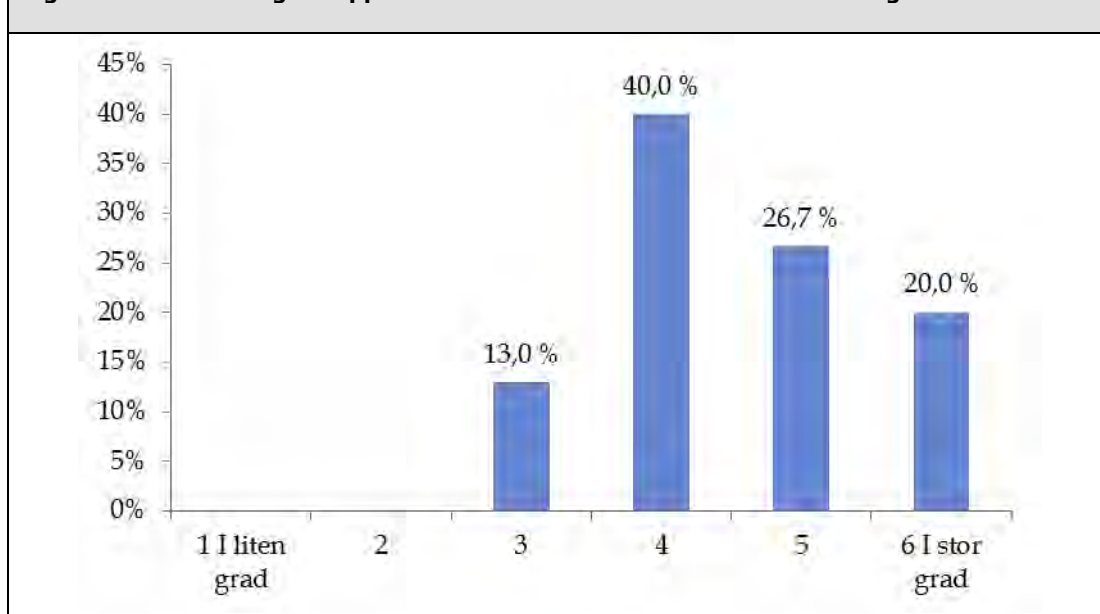
- Kommunen er en attraktiv arbeidsgiver i lokalmiljøet.
Det er også en sikker og trygg arbeidsplass.
- Kommunen er flink til å avholde fellessamlinger og sosiale arrangementer for de ansatte.
- Arbeidsoppgavene er allsidige, og krever høy faglig kompetanse.
- Lav turnover.
- Høy medarbeidertilfredshet i medarbeiderundersøkelse.
- Det gjennomføres medarbeidersamtaler for svært mange av de ansatte. Disse registreres i KOMPIS.
- Både faglig og sosialt godt miljø på de fleste arbeidsplassene.
- God seniorpolitikk.
- Korte linjer i kommunen.
- Det oppleves at politikerne til en viss grad er opptatt av arbeidsgiverrollen.
- Gode muligheter til videreutdanning og etterutdanning.
- Fokus på lederutdanning i kommunen.

De hovedtillitsvalgte er gjennom spørreundersøkelse spurt om i hvilken grad de opplever Sandnes kommune som en attraktiv arbeidsgiver. På en skal fra 1 til 6 er de hovedtillitsvalgtes score på 4,53²⁹. 87 % av de hovedtillitsvalgte ville anbefalt andre å jobbe i Sandnes kommune³⁰.

²⁸ Kommunen har bla. gruppelivsforsikring, yrkesskadeforsikring, fritidsulykkesforsikring og tjenestereiseforsikring. Når det gjelder pensjon har de ansatte ulik pensjonsordning avhengig av yrke.

²⁹ N=15

³⁰ 13,3 % svarer at de ikke ville anbefalt andre å jobbe i kommunen. Merk at undersøkelsen ble sendt ut til 27 personer, hvor 15 av disse svarte.

Figur 17 – I hvilken grad opplever du Sandnes som en attraktiv arbeidsgiver?³¹

Når det gjelder negative forhold peker de hovedtillitsvalgte på:

- Lønnsnivået. De hovedtillitsvalgte viser til at lønnen ikke alltid er konkurransedyktig.
- Politikerne i rollen som arbeidsgiver. Her nevnes det at det hender at det kommer negative utspill fra enkelte politikere rettet mot administrasjonen/ ansatte. De ansatte og tillitsvalgte peker på at dette kan bidra til å svekke kommunens omdømme som arbeidsgiver.
- Mangel på fleksibilitet ved enkelte permisjoner, samt tilrettelegge for hver enkeltes livssituasjon.
- Kommunen kunne også vært mer effektiv i rekrutteringen, slik at man slipper å miste gode kandidater på grunn av lang saksbehandlingstid.

Det er vår **anbefaling** at Sandnes kommune drøfter tilbakemeldingene med de tillitsvalgte for å se hvilke forbedringsmuligheter man har.

³¹ Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av RR vår- 2014.

VEDLEGG

Om forvaltningsrevisjon

I kommunelovens [§ 77.4](#) pålegges kontrollutvalgene i fylkeskommunene og kommunene å påse at det gjennomføres forvaltningsrevisjon. Forvaltningsrevisjon innebærer systematiske vurderinger av økonomi, produktivitet, måloppnåelse og virkninger ut fra kommunestyrets vedtak og forutsetninger. Lovens bestemmelser er nærmere utdypet i revisjonsforskriftens [kapittel 3](#) og kontrollutvalgfskriftens [kapittel 5](#).

Revisjon i norsk offentlig sektor omfatter både regnskapsrevisjon og forvaltningsrevisjon, i motsetning til i privat sektor hvor kun regnskapsrevisjon (finansiell-) er obligatorisk.

Rogaland Revisjon IKS utfører forvaltningsrevisjon på oppdrag fra kontrollutvalget i kommunen. Arbeidet er gjennomført i henhold til [NKRF](#) sin standard for forvaltningsrevisjon, [RSK 001](#). Les mer på www.rogaland-revisjon.no.

Revisjonskriterier

Vi anvender ikke revisjonskriterier fra [arbeidsmiljøloven](#), som fastsetter regler for arbeidstakeres og arbeidsgiveres rettigheter og plikter i arbeidslivet. I prosjektet konsentrerer vi oss om det kommunen gjør utover minstekravene i loven, dvs. det kommunen gjør for å sikre seg tilstrekkelig kvalifisert arbeidskraft.

I KS' arbeidsgiverstrategi, "Stolt og unik" (AGS 2020) pekes det på at kommunene står fremfor økt konkurranse i arbeidsmarkedet, og at identitet og omdømme er viktigere enn noen gang. "Dette krever økt oppmerksomhet på relasjonen mellom arbeidsgiver og arbeidsmarked." Et av de to hovedmålene for arbeidsgiverstrategien er:

- *Kommunene har god evne til å beholde og utvikle medarbeidere, og god konkurranseevne i arbeidsmarkedet.*

Metode og avgrensninger

Som alle andre kommuner i Rogaland, og de fleste kommuner i Norge, er Sandnes kommune en IA-bedrift. Vi går ikke nærmere inn på denne rollen i gjennomgangen vår. Å være en inkluderende arbeidsgiver handler om å gjøre arbeidsplassen attraktiv for alle. God oppfølging av sykemeldte og personer med redusert funksjonsevne er sentrale faktorer her.

Vi legger til grunn en bred tilnærming til problemstillingene. Det innebærer, blant annet, at vi ser nærmere på den gjennomsnittlige stillingsprosenten i kommunen, for å undersøke kommunens potensial for å dekke noe av kompetansebehovet ved å øke stillingsprosentene. Vi gjør også noe tilsvarende mht. sykefraværet.

Vi ser også nærmere på kommunens alderssammensetning, for å si noe om forventet avgang og behov for arbeidskraft i årene fremover. Videre ser vi på kommunens evne til å holde på de ansatte, og til å tiltrekke seg ny.

I rapporten gis et spesielt fokus til de sektorene som rapporteres å ha størst rekrutteringsutfordringer fordi vi tror dette vil gi størst nytteverdi for kommunen. Et knippe ledere fra disse sektorene, samt tillitsvalgte, ble valgt ut.

Vi oppsummerer også de tillitsvalgtes tilbakemeldinger om hvorvidt de oppfatter kommunen som **en attraktiv arbeidsgiver**.

Begrepet attraktiv arbeidsgiver kan defineres på mange ulike måter. Ofte defineres det ved at man knytter ulike kjennetegn til begrepet. En attraktiv arbeidsgiver kan eksempelvis kjenne- tegnes ved at den kan tilby et spennende fagmiljø, gode utviklingsmuligheter, trygghet, godt arbeidsmiljø, god lønn, fleksibilitet og frynsegoder. Det er vanskelig å fange inn begrepet i en enkel definisjon, ettersom graden av attraktivitet kan knytte seg til det meste som foregår på en arbeidsplass, og ettersom hver enkelt arbeidstaker har ulike oppfatninger av hva som gjør en arbeidsgiver attraktiv. For noen er kanskje lønn viktigst, for andre et godt arbeidsmiljø, for atter andre et stimulerende fagmiljø. Det kan også være store forskjeller i oppfatninger fra kommune til kommune, eller fra virksomhet til virksomhet. Dermed blir det vanskelig å fange begrepet i en klar (universell) definisjon som vi vurderer kommunen ut i fra.

Derfor gjengir vi oppfatningene fra de tillitsvalgte for å si noe om hvordan egne ansatte opplever kommunen. Pågangen fra kvalifiserte søkere til utlyste stillinger er i gjennomgangen en indikasjon på hvordan folk utenfor, oppfatter kommunen som arbeidsgiver.

Datakilder

Skriftlige kilder

- Nøkkeltall fra SSB og kommune
- Tidligere forvaltningsrevisjoner
- Årsrapporter, handlings- og økonomiplaner
- Rutiner for tilsetninger
- Diverse administrative saker og skriv
- Arbeidsgiverstrategi for kommunen
- Spørreundersøkelse for et utvalg som sluttet i kommunen i 2013
- Mailkontakt med direktører i kommunen, ang Gnist og Glød-programmet.

Muntlige kilder

- Sigrun Homleid – Forhandlingssjef Sandnes kommune
- Rune Mangersnes - HMS-sjef i kommunen
- Hilde Lofthus – Organisasjonsdirektør Sandnes kommune
- Ingvill Ohr - Kompetansesjef
- Idar Flåto – Omsorgssjef distrikt sør
- Sigve Engelsvold -Omsorgssjef distrikt øst
- Anne May Jonassen – Styrer Varatun barnehage
- Svein Helge Grødem – Styrer Hana barnehage
- Tor Isene – Rektor Smeaheia skole
- Torill Hoel – Rektor Porsholen skole
- Per Hanasand – Kommunaldirektør teknisk
- Kjersti Ohr – Bymiljøsjeff Sandnes kommune
- Møter med Mette Einan (personalsjef) og Sigrun Homleid – gjennomgang av div. dokumenter og spørsmål i mandatet
- Intervju med hovedtillitsvalgt fra Sykepleierforbundet (Guro Bråstein Ravndal), NITO (Paul Korsberg), Fagforbundet (Torstein Fjelde) og Utdanningsforbundet (Hans Fredrik Hansen). Det er i tillegg gjennomført en spørreundersøkelse for alle HTV i Sandnes kommune. Spørreundersøkelsen ble sendt til 27 HTV. Det var 15 som svarte.

Rekrutteringsmesser kommunen har deltatt på i 2013:

- Karrieredag for minoritetsspråklige - 30.jan
- Utdanningsdagene for ungdomsskole- og videregående elever, i Åsenhallen, Sola - 14-15.jan
- Arbeidslivsdag på UiS for sykepleierstudenter - 14.jan
- Arbeidslivsdag på UiS for studenter innen pedagogikk, sosionom og barnevernspedagog - 29.jan
- Arbeidslivsdag på Universitetet i Agder for studenter innen pedagogikk - 29.jan
- Face2Face, arrangert av Næringsforeningen, for bachelor- og masterutdannede utenlandske som er bosatt i Norge - 9.april
- Yrkesmessen for ungdomsskole- og videregående elever, i Stavanger Forum - 13-14.nov
- Arbeidslivsdag på UiS for studenter innen pedagogikk - 19.nov
- Studenttreffet 2013 - 20.desember

Sykefraværsreducerende tiltak i kommunen:

- Individuell oppfølging av sykemeldte med bruk av oppfølgingsplaner og gjennomføring av dialogmøter.
- Gjennomføring og oppfølging av arbeidsmiljøundersøkelser i tråd med interne retningslinjer.
- Ergonomiske tilretteleggingstiltak og veiledning av ansatte med fokus på forflytningsteknikk.
- Fokus på sykefravær i ledermøter, kvartalsvis oppfølging av sykefravær i enhetenes AMU og månedlig rapportering i Barm.
- Ulike trivsels- og helsefremmende tiltak ute i resultatenhetene.
- Grunnopplæring i arbeidsmiljø for verneombud og ledere
- Lederskolen hvor en av modulene har HMS som tema. (En dag)
- Egen HMS-opplæring for læringer
Gjennomført opplæring, teoretisk og praktisk, for forflytningsveiledere
- HMS-revisjoner for 10 resultatenheter i kommunen.
- Revisjon av AKAN-reglement for å styrke arbeidet med forebygging av rusproblemer og oppfølging av ansatte med rusproblemer.

Sykefravær for barnehager 2013

Asperholen	11,7%
Austrått	10,1%
Brueland	15,2%
Ganddal	5,2%
Gravarslia	7,7%
Hommersåk	10,8%
Høle	8,7%
Jønningheia	6,1%
Myklaberget	12,9%
Porsholen	10,6%
Riska	7,3%
Rissebærstraen	4,1%
Trones	6,5%
Sandved	10,4%
Stangeland	5,5%
Varatun	15,2%
Vatne	1,9%
Stangelandforen	14,1%
Figgjo	19,0%
Smeaheia	7,4%
Øygard	6,2%
Rådhusmarka	4,5%
Sandvedhaugen	10,0%
Hana	15,4%

Sykefravær for skoler 2013

Skole	Undervisning	SFO	Samlet
Aspervika	6,6%	2,8%	6,0%
Austrått	8,8%	9,8%	8,9%
Bogafjell	5,5%	10,1%	6,3%
Figgjo	5,4%	10,0%	6,2%
Hana og Vatne	5,5%	10,8%	6,3%
Riskafjorden	3,1%	17,3%	4,8%
Høle	3,1%	0,1%	2,8%
Sviland	8,3%	1,3%	7,6%
Iglemyr	5,2%	6,2%	5,3%
Kyrkjevollen	4,1%	6,2%	4,5%
Sørbø	7,2%	8,1%	7,4%
Ganddal	6,4%	6,1%	6,1%
Lura	10,4%	7,4%	10,0%
Malmheim	2,9%	2,5%	2,9%
Porsholen	6,5%	8,5%	6,9%
Sandved	4,1%	7,9%	4,7%
Soma -Stangeland	6,5%	12,6%	7,5%
Trones inkl. Trones nord	6,1%	6,2% 3,9% (Trones nord)	5,9%
Smeaheia	5,7%	4,8%	5,5%
Buggeland	5,9%	3,9%	5,5%
Skeiene u.skole			5,0%
Lurahammeren u.skole			2,9%
Giske u.skole			5,7%
Riska u. skole			2,6%
Høyland u. skole			4,9%
Øygard u. skole			6,2%
Lundehaugen u. skole			5,9%
Altona			9,3%
Sandnes læringscenter			4,5%



Rogaland Revisjon IKS

Lagårdsveien 78
4010 Stavanger

Tlf 400 05 200
Faks 51 84 47 99

www.rogaland-revisjon.no