

FORVALTNINGSREVISJON AV
ARBEIDSGIVERROLLEN



LUND KOMMUNE
JUNI 2010

INNHOOLD

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	6
Rapporten	7
1.1 Innledning	8
1.2 Faktabeskrivelse.....	9
1.2.1 Lav ledighet – vanskelig å få tak i kvalifisert arbeidskraft.....	9
1.2.2 Sysselsatte personer i kommunal forvaltning	9
1.2.3 Størst økning i antall personer i aldersgruppen 55+ i årene fremover	10
1.2.4 Årsverk og stillingsprosent.....	10
1.2.5 Sykefravær	12
1.2.6 Turnover.....	12
1.2.7 Alders sammensetning i Lund kommune	12
1.2.8 Rekruttering til nye stillinger	13
1.2.9 Hva gjør kommunen for å fremstå som en attraktiv arbeidsgiver?.....	17
1.2.10 Attraktivitet som arbeidsgiver	19
1.3 Vurderinger og anbefalinger.....	21
1.3.1 Kommunens hovedutfordring	21
1.3.2 Nyttiggjøre, beholde og rekruttere arbeidskraft.....	22
Vedlegg	26

SAMMENDRAG

Formålet med dette prosjektet har vært å belyse hva Lund kommune gjør for å holde på kvalifisert arbeidskraft og hva kommunen gjør for å tiltrekke seg ny.

Hovedinntrykk: Tabellen under oppsummerer vårt inntrykk av gjennomgangen av arbeidsgiversituasjonen i Lund kommune.

Tabell 1 – Trekk ved Lund kommunes arbeidsgiversituasjon – et utvalg parametre

Trekk ved arbeidsgiverrollen

- Lund kommune har ingen arbeidsgiverstrategi.
- Det pekes på at Lund kommune burde hatt en mer offensiv strategi for å håndtere rekrutteringsutfordringene fremover
- Nøkkeltiltak i kampen om arbeidskraft: Seniorpolitikk, som høster lovord fra de ansatte, og rekrutteringstiltak rettet mot pedagogisk personale i barnehager.
- Ute i organisasjonen uttrykker en del savn av en sentral personalsjef.

Trekk ved arbeidsstokken

- Lav turnover, få slutter.
- Intervjuer: Få eksterne søkere, interne blir ofte prioritert.
- Færrest søkere til lederstillinger og til stillinger som krever høyskoleutdanning. Intervjuene tyder på at det også er flest sluttet innenfor disse gruppene.
- Høyere sykefravær enn kommunens egen målsetting. Stor andel korttidsfravær sammenlignet med andre kommuner.
- Flere eldre arbeidstakere (62+) de siste årene. Hoveddelen av disse inngår senioravtale.

Trekk ved sektorene

- Skole: Mange i sektoren, spesielt ved Lund ungdomsskole, er over 60, og vil være ute av arbeidslivet innen en femårsperiode.
- Barnehage: Store utfordringer med å få tak i ledere med førskoleutdanning. Mange barnehageledere har dispensasjon fra utdanningskrav. En del tiltak er satt i verk, men disse har ikke hatt full effekt ennå.
- Pleie og omsorg: En utfordring i å få tak i sykepleiere. Mellomledere ønsker en klarere ansvarsdeling mellom nivåene. Pr. juni 2010 jobber en egen arbeidsgruppe med dette.

Trekk ved omgivelsene

- Den sterke sysselsettingsveksten kombinert med rekordlav arbeidsledighet skaper store utfordringer for privat og offentlig arbeidsliv i forhold til å få tak i kvalifisert arbeidskraft. I stadig flere bransjer og sektorer blir det viktig å ha en strategi for å tiltrekke seg og beholde kvalifisert arbeidskraft.
- Lund kommune har en netto import av offentlige ansatte fra andre kommuner. Dette *kan* være en indikasjon på at Lund oppleves som attraktiv sammenlignet med andre kommuner.
- Vekst i antall innbyggere over 55, og aldersgruppen 30-34. Størst rekrutteringspotensial her. Nedgang i antall innbyggere mellom 35-44. Det er grunn til å tro at konkurransen om denne aldersgruppen vil bli skjerpet.

Gjennomgangen tyder på at kommunen i all hovedsak har god evne til å beholde arbeidskraft, men en utfordring i å rekruttere ny. Spesielt gjelder dette høyskoleutdannede og ledere.

Kommunens største utfordring synes å være å finne erstattere til de mange senioren som snart vil gå av med alderspensjon ved Lund ungdomsskole. Mange av disse har universitetsutdanning, og med dagens kompetansehevingstiltak er det lite som tyder på at man vil klare å erstatte denne kompetansen med det første.

Anbefalinger

- Analysere alderssammensetningen i kommunen, brutt opp på hver enkelt sektor, og finne ut hvor mange som nærmer seg AFP-alder
- Kartlegge fremtidig kompetansebehov
- Målrette rekrutterings- og kompetansehevingstiltak
- Se på muligheter for bedre nyttiggjøring av eksisterende arbeidskraft, herunder
 - Fortsette å legge trykk på arbeidet med å redusere sykefraværet
 - Se nærmere på i hvilken grad det er mulig å redusere uønsket deltid

For å illustrere potensialet i de to siste delanbefalingene:

- Kommunens sykefravær utgjør ca. 23 årsverk, og klarer Lund å oppnå egne målsettinger om å redusere fraværet med 2,2 prosentpoeng frigjøres ca. 6 årsverk
- Gjennomsnittlig stillingsprosent i Lund er 73 %. Dersom kommunen beveger seg opp på landssnittet, 76 %, frigjøres nesten 8 årsverk

I [del 1,3](#) går vi nærmere inn på konkrete tips for rekruttering og bedre nyttiggjøring av arbeidskraften.

RÅDMANNENS KOMMENTAR

Følgende uttalelse fra rådmannen i Lund er datert 11.08.10.

Innholdet i rapporten inneholder ingen store overraskelser, men kjente problemstillinger. Anbefalingene vil bli fulgt opp. Kompetansekartleggingen er i gang. Sykefraværsoppfølgingen har stort "trøkk".

Lund kommune er den eneste av Dalane-kommunene som ikke har egen personalsjef, og det må nødvendigvis vises igjen. Ledergruppen mener dog samlet at vi klarer oss rimelig bra innen personalarbeidet. Etatslederne er personalsjef for eget område. Rådmannen har det overordnede personalansvar og er ansvarlig for gjennomføring av lønnsforhandlingene.

Utfordringen på LU er vi klar over. Rekruttering av ledere og personell med spesialkompetanse – høyere utdanning vil etter ledergruppens syn være vår største utfordring.

På side 16 står det: De ansatte ønsker å møte fagsjefen slik at de kan stille spørsmål direkte til ham.

Dette kommenterer OK-sjefen slik:

Dette blir helt feil og en rolleforveksling. Rektor er administrasjonens mann på skolen. Det er rektor som representerer administrasjonen i kommunen ved den enkelte skole. Skolesjefen arbeider aktivt via rektor med samtaler om problemstillinger. Hvis skolesjef skal møte opp for å svare direkte på spørsmål, vil rektors myndighet bli redusert. Skolesjefen er svært bevisst på at ledelsen skal utøves gjennom de som har myndighet og ansvar på arbeidstedet.

RAPPORTEN

1.1 INNLEDNING

Bakgrunn: Lund kommune tilbyr et bredt spekter av tjenester til sine innbyggere. For å sikre fortsatt kvalitet ved disse tjenestene er det en forutsetning at kommunen sikrer 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.

Formålet med dette prosjektet er å belyse hva Lund kommune gjør for å holde på kvalifisert arbeidskraft og hva kommunen gjør for å tiltrekke seg ny.

Med bakgrunn i formålet skal prosjektet besvare følgende **problemstillinger**:

- Hvilket behov foreligger for å rekruttere og beholde kompetente medarbeidere de nærmeste årene?
- Hva gjør kommunen for å holde på kvalifisert arbeidskraft i årene fremover?
- Hva gjøres for å tiltrekke seg ny kvalifisert arbeidskraft?
- I hvilken grad fremstår kommunen som en attraktiv arbeidsgiver sett fra egne ansattes ståsted?
- I hvilken grad fremstår kommunen som en attraktiv arbeidsgiver sett fra eksterne ståsted?

Revisjonskriterier er krav eller forventninger som brukes for å vurdere funnene i undersøkelsene. Revisjonskriterier skal være begrunnet i, eller utledet av, autoritative kilder innenfor det reviderte området, f.eks. lovverk og politiske vedtak. Lund kommune har ingen arbeidsgiverstrategi, men refererer til Kommunenes Sentralforbunds arbeidsgiverstrategi, "Stolt og unik" (AGS 2020). Her 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 hovedmål for arbeidsgiverstrategien er:

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

Vi har anvendt dette som revisjonskriterium i dette prosjektet, og har vi ut i hvilken grad påstanden gjelder for Lund kommune.

Metodisk er det benyttet intervju/spørreskjema, dokumentgransking samt sammenligninger (mot seg selv over tid og mot andre kommuner). 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.

1.2 FAKTABESKRIVELSE

1.2.1 LAV LEDIGHET – VANSKELIG Å FÅ TAK I KVALIFISERT ARBEIDSKRAFT

Ved utgangen av april 2010 var det registrert 5910 helt ledige arbeidssøkere i Rogaland (www.nav.no). Dette utgjør 2,6 prosent av arbeidsstyrken, og er en reduksjon på 425 personer sammenliknet med mars. Det er spesielt antallet permitterte innen bygg og anlegg i Stavanger- og Sandnes-regionen som reduseres.

I Lund var ledigheten på 26 personer eller 1,6 prosent.

Høsten 2008 fordelte arbeidsledigheten seg omtrent likt på kjønn. Det var særlig menn som ble rammet av økende arbeidsledighet i kjølvannet av finanskrisen, og ved utgangen av april 2010 utgjør menn 66 prosent av de ledige i fylket. Analyser NAV har foretatt viser at avgangen fra ledighet til arbeid fra mars til april på kjønn er identisk.

Kvinner i fylket har høyere yrkesmobilitet enn menn: 60 prosent av arbeidsledige kvinner oppgir å kunne tenke seg et helt annet yrke enn det de kommer fra før ledighetsperioden. 52 prosent av mennene oppgir det samme.

1.2.2 SYSSELSATTE PERSONER I KOMMUNAL FORVALTNING

I tabellen under ser vi på hvor mange i kommunen som bor og arbeider i kommunal forvaltning. Vi sammenligner Lund med Sokndal og Bjerkreim.

Bostedskolonnen viser hvor mange i kommunen som arbeider i kommunal forvaltning, enten i bostedskommunen eller i andre kommuner. Arbeidsstedskolonnen viser hvor mange som arbeider i Lund kommune, som enten bor i kommunen eller som kommer fra andre kommuner. Vi ser at Lund kommune er den eneste av de tre som har en netto innpendling til kommunen.

Tabell 1 – Sysselsatte personer i kommunal forvaltning (Kilde: SSB. Tall fra 2008)¹				
	Bosted	Arbeidssted	Nto utpendling	Andel utpendling
Lund	335	357	-22	-6,6 %
Sokndal	351	329	22	6,3 %
Bjerkreim	264	253	11	4,2 %

¹ Kommunal forvaltning omfatter i første rekke ansatte i kommunen, men kan også omfatte ansatte i kirkelig fellesråd, KFer og IKSer.

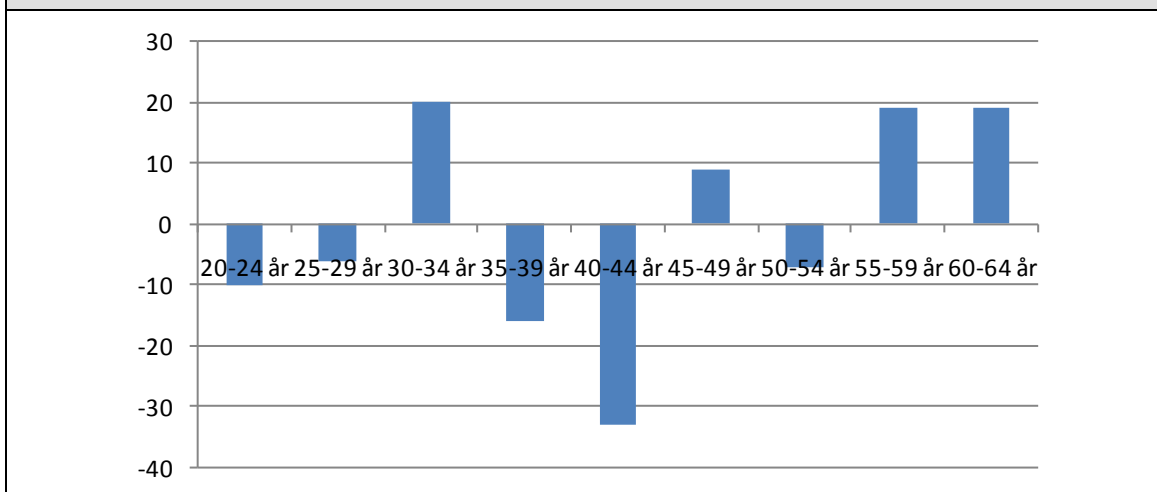
KOSTRA-statistikken har også tall på hvor mange kommunalt ansatte som pendler ut av kommunen. Tallene her viser samme tendens: Lund har den laveste andelen som pendler ut av kommunen. De siste fem årene har andelen ligget mellom 20-24%. Tilsvarende tall for Sokndal og Bjerkreim er hhv. 27-30% og 33-38%. Alle kommunene har opplevd en viss økning i andelen som pendler ut av kommunen de siste årene (2-4 %).

Kort oppsummert: Tallene *kan* være en indikasjon på at Lund oppleves som en attraktiv arbeidsgiver sammenlignet med de to andre kommunene.

1.2.3 STØRST ØKNING I ANTALL PERSONER I ALDERSGRUPPEN 55+ I ÅRENE FREMOVER

På nasjonalt nivå vil folk i alderen 55+ komme til å øke mest i årene fremover, og da særlig de fra 60 og oppover. Vi ser et lignende bilde i Lund kommune.

Figur 1 – Endringer i alderskategorier for Lund kommunes befolkning i yrkesaktiv alder 2010 - 2020 (Kilde SSB, alternativ lav nasjonal vekst. Tall fra 2008)



Figuren viser at det i tiårsperioden 2010 til 2020 vil komme en vekst i antall innbyggere over 55, og også i aldersgruppen 30-34. Den største nedgangen vil komme blant innbyggere i aldersgruppen 35-44 år. Det er grunn til å tro at etterspørselen etter denne aldersgruppens tjenester vil øke fremover, noe som vil skjerpe konkurransen om dem.

1.2.4 ÅRSVERK OG STILLINGSPROSENT

Fra 2005 til 2009 har antall årsverk i Lund kommune økt fra 211 til 255 dvs. en økning på 21 prosent². Veksten kom i all hovedsak i barnehagesektoren (23 årsverk)³. På noen

² Tall fått fra kommunen. Disse tallene samsvarer ikke helt med tallene som er rapportert inn til SSB. Tallene som er rapportert her viser en økning fra 234 til 266 fra 2005 til 2009, dvs. 13,4 % økning.

³ Her bruker vi SSB-tall fordi vi ikke har fått sektorvise data fra kommunen.

tjenesteområder, for eksempel helse- og sosial, er antall årsverk redusert i denne perioden (ca. 4).

Tabell 2 – Utvikling stillingsprosent (KOSTRA)⁴

Gjennomsnittlig stillingsprosent	2005	2006	2007	2008	2009
Kommunen	74 %	71 %	73 %	73 %	73 %
Kommuneadm	79 %	78 %	83 %	80 %	79 %
Barnehager	76 %	77 %	79 %	78 %	77 %
Grunnskolen	80 %	82 %	85 %	82 %	82 %
Helse- og sosialtjenester	68 %	63 %	63 %	65 %	65 %
Tekniske tjenester	40 %	20 %	20 %	40 %	20 %
Kultur	67 %	69 %	63 %	63 %	57 %
Annet	96 %	90 %	84 %	76 %	96 %

Vi ser at stillingsprosenten for kommunen som helhet har holdt seg ganske stabil fra 2005 til 2009. Til sammenligning var gjennomsnittlig stillingsprosent i kommunene på landsbasis 76 % i 2009 (nedgang fra 77 % i 2008).

I Lund er reduksjonen størst innenfor kulturtjenester, der stillingsprosenten har gått ned fra 67 til 57prosent på fem år. Det må imidlertid presiseres at det er relativt få ansatte innen kulturtjenester - mellom 8 og 14 de siste fem årene - slik at mindre endringer kan gjøre store utslag.

Tallene kan tyde på en feilrapportering innenfor tekniske tjenester. De siste fem årene er det rapportert inn mellom 0,4 og 1,2 årsverk. I 2009 ble det rapportert inn 0,4 årsverk. Etter alt å dømme er noen av årsverkene innenfor teknisk rapportert som Annet og/eller kommuneadministrasjon

I flere kommuner har det vist seg at flere ansatte har en uønsket deltidsstilling, og mange har satt i verk prosjekter for å redusere uønsket deltid. I Kommunal rapport 18. mars 2010 ble det pekt på at den nasjonale reduksjonen i stillingsprosent var stikk i strid med målsettingene. Dette ble kommentert slik av KS-direktør Per Kristian Sundnes: *"Vi vet at mange jobber ufrivillig deltid. Folk trenger en inntekt å leve av, men får ikke heltidsstillinger. Derfor tar de deltidsarbeid. De baserer inntekten sin så å si på ekstravakter."*

I intervjuene våre pekes det imidlertid på at mange ønsker å gå deltid, og at dette er årsaken til at stillingsprosenten ikke har gått opp i Lund kommune.

⁴ Disse tallene er basert på avtalte årsverk, som er den mest relevante kategorien her. Tallene for 2009 er foreløpige (tatt ut 27.04.10). De verifiseres endelig i juni 2010.

1.2.5 SYKEFRAVÆR

I Lund er det et mål at sykefraværet for alle virksomheter ikke skulle være høyere enn 6 prosent i 2009. Det totale sykefraværet økte imidlertid fra 6,5 til 8,2 prosent fra 2008. Andel korttidssykemeldte var på 1,9 prosent, mens andel langtidssykemeldte var 6,3 prosent.

Det nasjonale sykefraværet var fjerde kvartal 2009 på 7,6 prosent, hvorav 1,2 prosent var egenmeldt fravær (SSB og NAV). Normalt ligger det egenmeldte fraværet på rundt en prosent. Det er spesielt det egenmeldte fraværet som skiller Lund fra andre virksomheter.

Et sykefravær på 8,2 prosent utgjør 23 årsverk, og dersom kommunen klarer å nå sitt mål om maks 6 prosents sykefravær frigjøres ca 6 årsverk.

Lund kommune følger opp sitt sykefravær i IA-handlingsplanen med en rekke tiltak.

1.2.6 TURNOVER

Hovedbildet er at de ansatte blir lenge i Lund kommune, og at det er få som sier opp. Dette peker de fleste av våre informanter på.

Et eksempel på dette: I gjennomgangen ba vi om å få navn på ti personer som nylig hadde sluttet i kommunen. Det klarte man ikke å finne. Det var bare syv personer i hele kommunen som hadde sluttet/skulle slutte i tidsrommet januar 2009 til juli 2010. I intervjuene pekes det på at den vanligste sluttårsak er at de ansatte går over i en annen jobb i kommunen, eller at de går av med alderspensjon. Det er også en del som går ut i permisjon, spesielt innenfor barnehage- og pleie- og omsorgssektor.

Selv om hovedinntrykk er at få slutter i Lund kommune, tyder intervjuene på at ansatte med høyskoleutdanning og mellomledere blir mest byttet ut.

1.2.7 ALDERSSAMMENSETNING I LUND KOMMUNE

Gjennomsnittsalderen i Lund kommunes organisasjon fordeler seg slik mellom sektorene:

- Rådmannens stab 50 år
- Oppvekst/kultur 43 år
- Helse og omsorg 43 år
- Plan, næring og miljø 48 år

Vi har ikke fått tilgang til gjennomsnittlig alder for hele kommunen. Tall kommunen har rapportert til KOSTRA viser at nesten 85 prosent av stillingene er innenfor enten

oppvekst/kultur eller helse og omsorg. Dette innebærer at gjennomsnittlig alder for ansatte i Lund kommune sannsynligvis er 44-45 år. Dette er omtrent på nivå med andre kommuner⁵.

1.2.8 REKRUTTERING TIL NYE STILLINGER

1.2.8.1 GENERELLE TRENDER

Hovedintrykk: Få, men kvalifiserte søkere. Spesielt gjelder dette lederstillinger og stillinger som krever høyskoleutdanning, og spesielt innenfor oppvekst og kultur.

En beregning av antall søkere til utlyste stillinger i Lund kommune i 2009 viser at det var i gjennomsnitt var nesten 5 søkere pr stilling⁶. Det er betydelige variasjoner sektor til sektor og fra utlysning til utlysning:

- Oppvekst og kultur 4,3 søkere pr stilling (snitt).
- Helse og omsorg 3,1 søkere pr stilling (snitt).
- Plan, næring og miljø 8,9 søkere pr stilling (snitt)

Det ser altså ut som det er lettest å få tak i arbeidskraft innenfor plan, næring og miljø, og vanskeligst innenfor helse og omsorg. Tallene sier imidlertid ingenting om hvor kvalifiserte søkerne er.

Det er få søkere til lederstillinger og til stillinger som krever høyskoleutdanning. Dette pekes det også på i intervjuene: *"Lederstillinger og stillinger som krever høyskole er det nesten ikke søkere til. Vi sliter der (...). Dette er et tankekors for kommuneledelsen: Hvorfor søker ikke folk med høyskoleutdanning til Moi?"*

I vårt datamaterial er denne forskjellen tydeligst innenfor oppvekst og kultur:

- 10,9 søkere til stillinger som krever videregående skole (snitt).
- 1,9 søkere til stillinger som krever høyskoleutdanning (snitt).

Det er flere stillinger det ikke har vært søkere til. Blant annet får vi opplyst at rektorstillingen ved ungdomsskolen stod ledig i ett år fordi man ikke fikk søkere.

Få eksterne søkere, interne søkere prioriteres. De tillitsvalgte peker på at interne søkere ofte prioriteres. Det vises til flere eksempler på at interne søkere som er mindre kvalifiserte eller som har lavere ansiennitet har fått jobben fremfor mer erfarne eller bedre kvalifiserte søkere. En av de intervjuede sa det slik: *"Jeg tror årsaken er at du vet*

⁵ Tall fra KS fra 2006 viste at gjennomsnittsalder i kommuneforvaltningen i Norge da var på 45 år. Vi har ikke tall fra de seneste årene. Forvaltningsrevisjoner i Randaberg og Gjesdal kommune i 2007 og 2008 viste at gjennomsnittlig alder her var hhv. 42 og 43 år.

⁶ Basert på tall fått fra kommunen.

hva du har, men du vet ikke hva du får. Det er en av grunnene til at de med ett års ansiennitet går forbi de med fem."

1.2.8.2 BARNEHAGESEKTOR

Hovedintrykk: Store utfordringer med å få tak i ledere med førskoleutdanning. En del tiltak er satt i verk, men dette har ikke hatt full effekt ennå.

Vi får opplyst at det har vært en utfordring å få tak i pedagogiske ledere med førskoleutdanning, men dette har bedret seg.

KOSTRA-tall viser at bare 50% av styrere og pedagogiske ledere i Lund hadde godkjent førskoleutdanning i 2009. Andelen er redusert fra 75% i 2005. Reduksjonen skyldes at det ble bygget to nye barnehager i 2009, og at behovet for ansatte og ledere derfor økte. Antallet ledere med godkjent førskoleutdanning har økt fra 2 til 6 fra 2005 til 2009, og vært konstant fra 2007 til 2009. I 2005 var det imidlertid 3 ledere totalt, i 2009 var det 12.

Langt flere barn har et barnehage tilbud i 2009 sammenlignet med 2005. Fra 2005 til 2009 økte andelen barn i alderen 1-5 år med barnehageplass fra 74 til 91 %. Andelen 1 og 2-åringene med barnehageplass økte fra 41 til 75 prosent.

Kommunen har satt inn følgende **rekrutteringstiltak for pedagogisk personale** i barnehagene:

- **Dekning av boutgifter.** Det ytes botilskudd med inntil kr.3.000,- pr måned i 12 måneder for dokumenterte utgifter. Bindingstid to år.
- **Veiledning** av nyutdannede førskolelærere.
- **Stipend til utdanning.** Ansatte som tar førskolelærerutdanning gis et årlig stipend på 15.000 kr mot 2 års bindingstid (+ permisjon med lønn inntil 15 dager)
- **Videreutdanning.** Ansatte som tar prioritert videreutdanning tilsvarende 60 studiepoeng gis et stipend på 15.000 kr mot 1 års bindingstid.

De to første tiltakene gjelder nyansatte med førskoleutdanning, mens de to siste gjelder hhv ansatte uten og ansatte med førskoleutdanning.

Administrasjonsutvalget gav sin tilslutning til dette i møte den 02.03.10.

Vi får opplyst fra kommunen at dette har hatt **en viss effekt** (mai 2010)⁷:

- **4 personer med førskoleutdanning har nylig blitt ansatt i kommunen.** Dette tilsvarer 3,2 årsverk (mai 2010).
- **Men flere slutter,** totalt 4,1 årsverk (3 pedagogiske ledere og 1 styrer)

⁷ Telefonsamtale 27.05.10.

Hvis dette holder seg ut året innebærer det at færre enn 50% av barnehagestyrere og pedagogiske ledere i Lund har godkjent førskoleutdanning i 2010.

I intervjuene gis det uttrykk for at man er fornøyde med kurstilbudet innenfor barnehagesektoren. Samtidig pekes det på at det er vanskelig å motivere ansatte til å ta videreutdanning. Det blir blant annet hevdet at koster en god del for den enkelte å ta videreutdanning, selv om kommunen dekker en del (se over).

I intervjuene presenteres følgende dilemma i forhold til dette: De konstituerte lederne er gjerne barne- og ungdomsarbeidere. Disse får lønn som en pedagogisk leder med førskoleutdanning (hovedavtalen), selv om de ikke stiger like mye i lønn som en leder med førskoleutdanning. Kommunen ønsker å videreutdanne de konstituerte lederne, men det er få som ønsker å videreutdanne seg. Dette mener de intervjuede har sammenheng med at det er få økonomiske incentiver knyttet til dette.

Samtidig er det slik at ansatte i barnehager, blant annet førskolelærere, er på toppen av lønnsstigen etter 10 år.

1.2.8.3 SKOLESEKTOR

Hovedinntrykk: Mange seniorer, spesielt på Lund ungdomsskole. Dette skaper rekrutteringsutfordringer i de nærmeste årene fremover.

Vi har ikke fått grunnlagsdata fra kommunen som sier noe om aldersvariasjoner innenfor sektorene. Men intervjuene tyder på at det er store aldersforskjeller mellom for eksempel barnehagesektoren (lav gjennomsnittsalder) og skolene (høy gjennomsnittsalder). Spesielt peker Lund ungdomsskole seg ut som den som har flest seniorer. I intervjuene får vi opplyst at 10-12 ansatte er i sekstiårsalderen, og vil være ute av arbeidslivet innen en femårsperiode. Flere av disse har universitetsutdanning.

I intervjuene pekes det på at kommunen burde hatt en mer offensiv strategi for å takle denne utfordringen. En av de intervjuede sa det slik: *"Det er rart de ikke tenker på hva man må gjøre når disse forsvinner. Hvis fem forsvinner samtidig, har de tenkt på hvordan de skal takle det? (..). Vi må takle det før vi står oppi det med begge bena."*

Lund kommune bruker i år mellom 450 000 og 500 000 på etter- og viderutdanning. En mindre del av dette er finansiert av midler fra Fylkesmannen⁸. Pr i dag (august 2010) tar tre lærere studiepoenggivende videreutdanning. En av disse er fra Lund ungdomsskole. Ifølge skolesjefen er dette færre enn tidligere. I 2008/2009 tok fem lærere videreutdanning i tysk, engelsk og matte.

⁸ Lund kommune fikk 80 000,- i etterutdanningsmidler fra Fylkesmannen i 2010 (Kommunen søkte om 385 000,-). Årlig settes det av 200 000 kroner til etterutdanning i budsjettet. I tillegg har OK-sjef overført ca.200 000,- fra 2009 for å følge opp forpliktelsene til de lærerne som tar videreutdanning (oppløst i telefonsamtale 17.08.10).

Flere, blant annet skolesjef, peker på at det er blitt for kostbart for Lund og andre mindre kommuner å gi lærerne videreutdanning. Skolesjefen hevder at dette skyldes den nye finansieringsordningen (2009) som kom med kunnskapsdepartementets strategi for videreutdanning av lærere⁹. Finansieringsordningen er et spleiselag mellom stat, kommune og lærer. De to førstnevnte dekker 40 % hver, og lærer avgjør om hun vil jobbe de resterende 20% eller studere med 80% lønn. For kommunen innebærer dette en kostnad på ca. 200 000 kroner pr. lærer dersom læreren tar et fulltidsstudium (60 studiepoeng).

Kommunen satser også på etterutdanning. I 2010 er satsingsområdene vurdering for læring, leseopplæring og rådgivning i karrierevalg.

Nytt kompetansekrav i opplæringsloven: Fra 1. august 2008 kom det i opplæringsloven nye kompetansekrav på ungdomstrinnet for lærere som underviser i norsk, matte og engelsk. Ved tilsetning for undervisning i disse fagene må vedkommende ha minst 60 studiepoeng relevant utdanning.

Øvrige tilbakemeldinger innenfor oppvekstsektoren:

- Ønsker en mer synlig etatssjef, som av og til deltar på virksomhetenes personalmøte, og som er tilgjengelig for spørsmål fra de ansatte. *"De ansatte ønsker å møte fagsjefen slik at de kan stille spørsmål direkte til ham"*
- Ellers opplever de intervjuede lederne innenfor sektoren at de blir sett og hørt, og at de har støtte av OK-sjef.

1.2.8.4 HELSE OG SOSIALSEKTOR

Hovedinntrykk: En utfordring å få tak i nattevakter, spesielt sykepleiere. Mellomlederne ønsker en klarere ansvarsdeling mellom nivåene.

Sektoren har hatt en reduksjon på 10 avtalte årsverk de fem siste årene (SSB). Trekker vi fra langtidsfravær og ser på de reelle årsverkene er reduksjonen på nesten 4 årsverk.

Som nevnt er det få søkere pr. stilling. Tall og tilbakemeldinger tyder på at det også her er vanskeligst å få tak i høyskoleutdannede, selv om det er mindre forskjeller her enn i de andre sektorene. Intervjuene tyder på at det er vanskeligst å få tak i nattevakter, spesielt sykepleiere.

Mellomledere opplever at ansvarsforholdene i sektoren er uklare, og ønsker en tydeligere ansvarsdeling mellom helse- og omsorgssjef, enhetsledere og gruppe/ avdelingsledere. Vi får opplyst at en intern arbeidsgruppe jobber med å tydeliggjøre ansvarsdelingen, og dette arbeidet skal være ferdig i september 2010¹⁰.

⁹ Kompetanse for kvalitet, 2009-2012.

¹⁰ Opplyst på telefon fra helse- og sosialsjef, 09.06.10.

I et innspill til arbeidsgruppen datert 23.04.10 pekes det på at lederne for sykehjemmet og hjemmetjenesten gradvis har blitt tilført personal- og fagfunksjoner fra sommeren 2008. Siden 2003 har både ledere og mellomledere også måttet prioritere betydelig mer tid til "...organisatorisk oppfølging, "papirarbeid, og dokumentasjon enn tidligere."

I notatet legges det opp til å sette av mer tid på enhetene til ledelsesfunksjoner.

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

1.2.9.1 INNLEDNING

Tiltak rettet mot pedagogisk personal er allerede nevnt over. Foruten dette har kommunen seniorpolitiske tiltak, og kommunen fremhever også tiltakene i lønnsplanen som er noe som bidrar til å gjøre kommunen til en attraktiv arbeidsgiver. Det er en del tiltak på den enkelte virksomhet.

1.2.9.2 LØNNSPLAN

Lund kommunes styrende dokument innenfor arbeidsgiverområdet er lønnsplan. Lund kommune har ingen arbeidsgiverstrategi, men refererer i Lønnsplan til Kommunenes Sentralforbunds arbeidsgiverstrategi, "Stolt og unik" (AGS 2020). Et av de to hovedmålene for arbeidsgiverstrategien er at *kommunene har god evne til å beholde og utvikle, medarbeidere og god konkurranse i arbeidsmarkedet.*

Kommunen gjennomfører ikke anonymiserte, kvantitative medarbeiderundersøkelser. Vi er imidlertid informert om at kommunen gjennomfører jevnlig arbeidsmiljøkartlegginger. Lund helse og Miljø as gjennomfører disse kartleggingene. Her tar man opp spørsmål rundt det fysiske og psykososiale arbeidsmiljøet ved den enkelte avdeling/virksomhet. Kartleggingene er basert på en kvalitativ tilnærming, og i løpet av en treårsperiode har alle kommunens gjort en slik kartlegging¹¹.

Lønnsplan inneholde blant annet lokale ordninger for helse- og omsorg og oppvekst og kultur. Noen eksempler:

- Avdelingsleder for institusjon og hjemmetjenesten får 10 000 kroner ekstra i årslønn dersom de har adm/øk tilleggsutdanning (1 års høyskoleutdanning)
- Gruppeledere på institusjon og hjemmetjenester får 10 000 kroner ekstra i årslønn for denne funksjonen. Tillegget gis uansett stillingsstørrelse.
- Pedagogisk leder i barnehage skal lønnes 30 000 over høyskolestigen (førskolelærer).
- Førskolelærer skal lønnes 15 000 kr over høyskolestigen.

¹¹ Det har ikke lyktes oss å få tak i en slik kartlegging.

- Førskolelærere som har minimum 30 studiepoeng spesialpedagogisk utdanning i tillegg til grunnutdanningen får et lønnstillegg på 10 000 kr.

1.2.9.3 SENIORPOLITISKE TILTAK

- 1) Ansatte som fortsetter i stillingen etter fylte 62 år kan velge mellom:
 - Et lønnstillegg på 1700 kr. pr. måned fra fylte 62 år og fram til avgang fra yrkeslivet. Tillegget er pensjonsgivende og utbetales etter stillingsstørrelse.
 - To ukers ekstra ferie det aktuelle år.
 - Inntil en ukes ekstra ferie det aktuelle år og inntil 850 kroner ekstra pr måned.
- 2) Tilretteleggingstilskudd. Kan maksimalt utgjøre 10 000 kroner pr årsverk og behov for dette vurderes i samarbeid med leder.

I tabellen under ser vi på utviklingen i antall ansatte som tar ut AFP og hvor mange som velger å stå videre med en senioravtale.

Tabell 3 – Utvikling antall ansatte som tar ut AFP/velger å stå videre (62+)			
	2007	2008	2009
Full AFP	2	0	2
Delvis AFP	1	5	3
Full jobb	1	6	11

Vi ser at det har vært en stor økning i antall personer over 62, og at **de fleste velger å stå videre i jobb**. I 2009 velger hoveddelen (11) å stå i full jobb, 3 har valgt delvis AFP og 2 har gått av med full AFP. Fra kommunen får vi opplyst at mange som arbeider i kommunen er født i perioden 1946-1949. Det betyr at antallet ansatte i alderen 62 + vil øke ytterligere i årene fremover.

1.2.9.4 LOKALE TILTAK

Det gjennomføres også en del tiltak i den enkelte virksomhet. Eksempler på dette:

- Ved Nygård skole har man en egen trivselskomite for å skape trivsel på arbeidsplassen. Komiteen arrangerer sosiale kveldstreff og felles frokoster. Noe lignende har man ved Lund ungdomsskole og Heskjestad barnehage.
- Ved Nygård skole er en lærer fast pressekontakt, og vi får opplyst at det jobbes bevisst med skolens omdømme.
- Ellers reiser noen av enhetene på personalseminar. Skolene har eksempelvis et slikt seminar hvert tredje år, og da drar man gjerne utenlands.

1.2.10 ATTRAKTIVITET SOM ARBEIDSGIVER

INNLEDNING

I dette avsnittet presenterer vi hvordan de ansatte og eksterne opplever kommunen som arbeidsgiver. Dette gjelder i første rekke for kommunen som helhet, og kommer i tillegg til de mer sektorvise momentene som er nevnt over.

I avsnittet slår vi sammen hvordan egne ansatte og eksterne opplever kommunen som arbeidsgiver. Dette gjør vi dels fordi synspunkter fra eksterne (her representert ved et utvalg som nylig hadde sluttet) i betydelig grad sammenfaller med synspunktene fra egne ansatte. Dels gjør vi dette for å gjøre fremstillingen så poengtert og kortfattet så mulig.

OPPLEVDE POSITIVE SIDER

- Trygg arbeidsgiver, solid bedrift
- Interessante faglige oppgaver
- Få som slutter
- Veldig god seniorpolitikk som er pensjonsgivende. "Mange står i jobb etter 62 år. Vi får opplyst at det ved sykehjemmet er 4 personer over 67 som er ringevakt."
- Korte veier oppover i systemet
- Medarbeidersamtaler gjennomføres, og det oppleves som positivt.
- Mange fine skoleanlegg og barnehager, moderne og nye bygg.
- Fine naturomgivelser.
- Det blir også pekt på at mange arbeidstakere identifiserer seg først og fremst med egen virksomhet som arbeidsgiver (for eksempel skole, barnehage eller sykehjem), og ikke så mye med kommunen.
 - Godt arbeidsmiljø innad i personalgruppen i den enkelte virksomhet eller enhet. "Dette er sentralt for å bli værende i jobben."
- Annonsene er blitt mer attraktive, men kommunen må bli flinkere til å annonsere utover lokale medier når man skal tak i arbeidskraft det er vanskelig å få tak i, for eksempel en del høyskolegrupper.

OPPLEVDE NEGATIVE SIDER

- Relativt få eksterne søkere, spesielt høyskoleutdannede.
- Lønn.
- De ansatte opplever at politikerne ikke er opptatt av arbeidsgiverrollen.
- De ansatte at arbeidsgiverområdet har liten politisk og administrativ oppmerksomhet i kommunen. Stort potensial for å være en mer offensiv arbeidsgiver, spesielt med tanke på at det er få med høyskoleutdanning som søker og at behovet for høyskoleutdannede vil øke betydelig fremover, og spesielt innenfor skolesektoren.

- Personalsjef. Noen ledere og tillitsvalgte gir uttrykk for at de savner en egen personalsjef som har et overordnet personalansvar. De opplever at personalansvaret er for fragmentert og at det "*..smuldres litt opp*" når det er flere som har det (rådmann, fagsjef, virksomhetsleder). "*Personalområdet får litt mindre trøkk når vi ikke har en egen personalsjef*". Det blir hevdet at fagsjefer er først og fremst fagsjef og så personalsjef. Det hevdes på at personalreglementet blir tolket forskjellig i ulike deler av organisasjonen, dvs. at like tilfeller ikke alltid behandles likt.

1.3 VURDERINGER OG ANBEFALINGER

1.3.1 KOMMUNENS HOVEDUTFORDRING

Prosjektet har vært sentrert rundt følgende revisjonskriterium:

- *Kommunen har god evne til å beholde og utvikle medarbeidere, og god konkurranse i arbeidsmarkedet.*

Gjennomgangen tyder på at kommunen i all hovedsak har god evne til å beholde arbeidskraft, men en utfordring i å rekruttere ny. Spesielt gjelder dette høyskoleutdannede og ledere.

Kommunens største utfordring synes å være å finne erstattere til de mange seniorene som snart vil gå av med alderspensjon ved Lund ungdomsskole. Mange av disse har universitetsutdanning, og med dagens kompetansehevingstiltak er det lite som tyder på at man vil klare å erstatte denne kompetansen med det første. Kommunen bør kartlegge hvilken kompetanse som kommer til å forsvinne, og på bakgrunn av det:

- Målrette kompetansehevingstiltakene
- Målrette rekrutteringstiltakene
- Se på muligheter for bedre nyttiggjøring av eksisterende arbeidskraft

Ettersom vi ikke har fått grunnlagstall som sier noe om alderssammensetningen vet vi ikke hvor mange seniorer totalt som vil forsvinne de nærmeste årene. Det kan godt tenkes at ungdomsskolens utfordringer også gjelder andre virksomheter eller enheter.

Denne type data vil eksempelvis kunne gi nyttig styringsinformasjon om hvor i organisasjonen gjennomsnittsalderen er høy og hvor den er lav. Dette vil kunne bidra til å si noe om hvor behovet for nye medarbeidere vil øke fremover, som igjen leder til et strategisk spørsmål: Hvordan skal man møte behovene for ny arbeidskraft? I hvor stor grad kan disse behovene dekkes av en bedre nyttiggjøring av eksisterende ressurser, og i hvor stor grad kan disse dekkes av ekstern rekruttering?

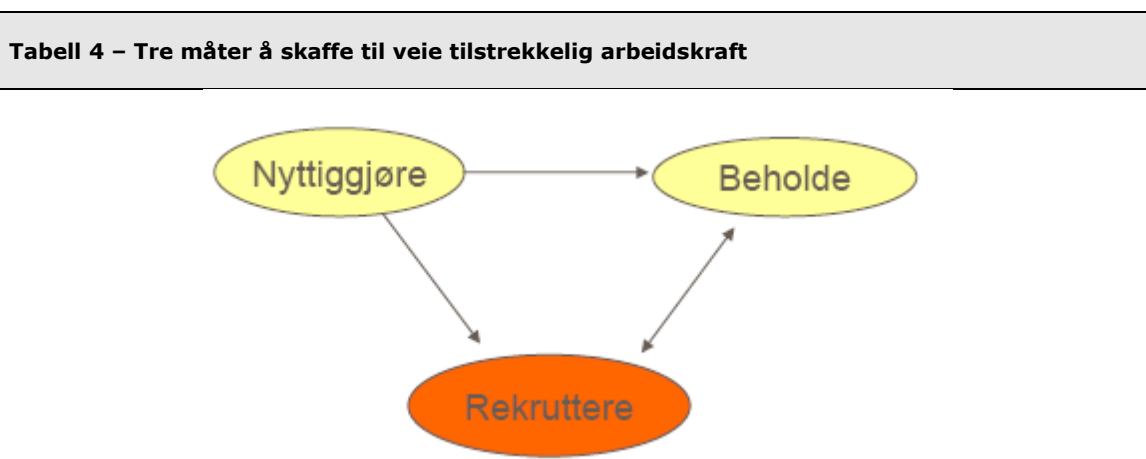
Hensikten med dette er å målrette tiltakene for å dekke den kompetansen som vil forsvinne. Kommunen får vurdere om en velger å inkorporere dette i en arbeidsgiverstrategi, eller om en velger å gjøre det på en annen måte. Uansett vil dette kunne bidra til å gjøre politikerne mer aktive innenfor arbeidsgiverfeltet, noe de ansatte gir uttrykk for at de ønsker.

Anbefalinger

- Foreta en analyse av tallene som viser alderssammensetningen i kommunen, brutt opp på hver enkelt sektor, og finne ut hvor mange som nærmer seg AFP-alder.
- Kartlegge fremtidig kompetansebehov.
- Målrette rekrutterings- og kompetansehevingstiltak

1.3.2 NYTTIGGJØRE, BEHOLDE OG REKRUTTERE ARBEIDSKRAFT

Det er viktig å understreke at det ikke bare er en rekrutteringsutfordring kommunen står overfor. Det dreier seg også om å nyttiggjøre og beholde den arbeidskraften man allerede har. Dette illustreres i tabellen på neste side.



I praksis vil skillet i figuren gjerne være uklart. Tiltak for å nyttiggjøre, beholde og rekruttere kan ofte være tre sider av samme sak. En god seniorpolitikk vil eksempelvis kunne virke positivt på alle disse tre forholdene. Man utnytter potensialet i organisasjonen bedre, flere ønsker å bli i organisasjonen, og organisasjonen blir vurdert som mer attraktiv av eksterne dersom dette sprer seg.

1.3.2.1 NYTTIGGJØRING - TILTAK FOR Å FÅ MER UT AV EKSISTERENDE RESSURSER

For å møte den tiltakende arbeidskraftutfordringen er det viktig å ha fokus på å få mest mulig ut av de ressursene som allerede finnes i organisasjonen. Nedenfor skisserer vi mulige tiltak for å nyttiggjøre arbeidskraften bedre:

- Reduksjon av deltid
 - Gjennomsnittlig stillingsprosent i Lund var på 73 % i 2009, mot 74% i 2005. På landsbasis var den gjennomsnittlige stillingsprosenten 76%. Dersom vi antar at Lund legger seg på landssnittet (76%) vil økningen på 3% utgjøre nesten 8 hele årsverk.

- **Vi anbefaler** kommunen å se nærmere på i hvilken grad det er mulig å redusere uønsket deltid.
- Hovedinntrykket fra intervjuene er imidlertid at deltidsstillinger i all hovedsak er ønsket.
- Men: Fra tidligere prosjekter vet vi at blant annet Gjesdal kommune har hatt et prosjekt om å redusere uønsket deltid. Kanskje det kan være verdt å ta en kikk på hvilke erfaringer Gjesdal har med dette arbeidet.
- Det kan også være verdt å se på Kristiansand kommunes erfaringer med å tilby alle i helse- og sosialsektoren 100% stilling. I Kristiansand peker de på at de både får økt bemanningen innen eldreomsorgen og samtidig gjort noe med uønsket deltid.

- Følge opp sykemeldte og tilrettelegge for å få ned sykefravær
 - I 2009 var lå sykefraværet 2,2% høyere enn kommunens målsetting. Dette utgjør ca 6 årsverk. Spesielt i forhold til korttidsfravær burde det være noe å hente, ettersom Lund har nesten dobbelt så mye korttidsfravær som andre kommune.
 - Et tips i forhold til dette. Kanskje bør det være ulike mål og forventninger til sykefravær innenfor de ulike sektorene. Nasjonal statistikk og erfaringer fra andre kommuner viser at sykefravær i barnehage- og pleie og omsorgssektor er relativt høyt, mens sykefravær i administrasjon er betydelig lavere.
 - **Vi anbefaler** kommunen å fortsette å legge trykk på å redusere sykefravær.

- Omdisponering av egne ansatte.
 - Kanskje er det også muligheter for å omdisponere egne ansatte? I andre kommuner har det eksempelvis vist seg at en stor del førskolelærere arbeider andre steder enn i barnehager (hovedsakelig skoler). Kanskje er det et arbeidskraftspotensial i å omdisponere disse. Dette må selvfølgelig ses i sammenheng med andre sektors behov for denne arbeidskraften. Uansett bør positive stimuli anvendes.

- Omskolering eller videreutdanning av eksisterende ansatte
 - Dette har vi allerede vært inne på, og dette gjøres til en viss grad. Men stort behov innenfor skole.

Vi anbefaler kommune å se på muligheter for bedre nyttiggjøring av eksisterende arbeidskraft, herunder

- Fortsette å legge trykk på arbeidet med å redusere sykefraværet
- Se nærmere i hvilken grad det er mulig å redusere uønsket deltid

1.3.2.2 REKRUTTERING - SENTRALE GRUPPER Å HENVENDE SEG MOT I KAMPEN OM ARBEIDSKRAFTEN

Vi går ikke spesielt inn på tiltak for å beholde arbeidskraft her ettersom folk blir lenge i jobben i Lund. Vi har allerede vært inne på viktige tiltak som kompetanseheving og seniorpolitikk. Det er også slik at rekruttering av ny arbeidskraft kommer til å bli en viktig utfordring for kommunen i årene fremover.

I tidligere forvaltningsrevisjoner av kommunenes arbeidsgiverfunksjon har vi fanget opp en rekke nyttige rekrutteringstips. Disse er basert på intervjuer med kommunalt ansatte, studenter og forskningsrapporter.

KONKRETE REKRUTTERINGSTIPS

Studenter

- La fagpersoner holde **gjesteforelesninger** ved sentrale utdanningsinstitusjoner. Dette gir reklame for kommunen, og er kompetansecfremmende for den personen det gjelder.
- Be om å få holde **formelle presentasjoner** av de tjenestoområdene kommunen har mest behov på arbeidskraft på noen utvalgte studieretninger. Her tror vi det er smart å være tidlig ute. Mange studenter har allerede fått jobb når de er inne i sitt avslutningssemester.
- Ta **direkte kontakt** med enkeltstudenter dersom dette er mulig.
- Være bevisste på at **lærlingordningen og praksisordningen er et utstillingsvindu** for kommunen, både for de det gjelder og deres medstudenter.
- **Merk stillingsannonser** med at nyutdannede oppfordres til å søke, dersom man ønsker studenter i stillingen.

Seniorer

Tidligere forvaltningsrevisjoner har vist at det er et stort arbeidskraftpotensial i den eldre befolkningsdelen. Dette synes også å være tilfelle i Lund kommune. Og selv om kommunen viser god evne til å holde på arbeidskraft, og snittalderen er høy i enkelte virksomheter, kan det være verdt å henvende seg mer aktivt mot eldre personer med lang arbeidserfaring.

Konkrete rekrutteringstips mot seniorer:

- **Gi tydelige signaler** om at kommunen ønsker personer fra 50 og oppover, dersom man ønsker folk i dette alderssjiktet til stillingen. Eksempler på slike signaler er å:
 - markedsføre kommunens gode seniorpolitikk
 - vektlegge lang arbeidserfaring
 - vektlegge stabil arbeidskraft
- **Bruke kompetansesentre i arbeidet** med rekrutteringsprofilen, for eksempel NAV og <http://www.seniorpolitikk.no/>

Personer med minoritetsbakgrunn

Vi tror det også er et betydelig arbeidskraftpotensial i innvandrerbefolkningen. Innvandrerbefolkningen er en gruppe som tradisjonelt har hatt større vanskeligheter med å skaffe seg arbeid enn den etniske norske befolkningen. Dette synes fremdeles å være et problem, selv med dagens pressede arbeidsmarked. Flere peker på at det er et paradoks at mange høyt utdannede innvandrere ikke er i arbeid.

Konkrete rekrutteringstips:

- Gi tydelige signaler dersom kommunen ønsker å rekruttere folk med innvandrerbakgrunn. Her er det mye å hente på <http://www.mangfoldsportalen.no/Rekruttering/Rekrutteringstips/>, som er en del av Integrerings- og mangfolddirektoratets nettside.
- **Bruke lokale kompetansesentre i arbeidet.** NAV, Internasjonalt Hus eller Hero Mottak og kompetanse. De to siste sitter på et stort nettverk av personer med minoritetsbakgrunn.

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 kontrollutvalgforskriftens [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.

Denne rapporten er utarbeidet av forvaltningsrevisor Svein Kvalvåg under ledelse av fagansvarlig for forvaltningsrevisjon Bård Humberstet, og gjennomgått av oppdragsleder Annebeth M. Mathiassen.

Metode

Hva er 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 kjennetegnes 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.

En vurdering av kommunens attraktivitet bør i stedet bero på hvordan egne ansatte oppfatter kommunen, hvordan eksterne oppfatter den, og på hvilke tiltak kommunen har satt i verk for å fremstå som en attraktiv arbeidsgiver.

Revisjonskriterier

Lund kommune har ingen arbeidsgiverstrategi. I kommunens lønnsplan refereres det til Kommunenes Sentralforbunds arbeidsgiverstrategi, "Stolt og unik" (AGS 2020). Her 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 hovedmål for arbeidsgiverstrategien er:

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

I prosjektet har vi sjekket ut i hvilken grad denne påstanden gjelder for Lund kommune. Dette er gjort gjennom intervjuer med et utvalg ansatte, intervjuer med et utvalg personer som nylig har sluttet, skriftlige dokumenter, statistiske data og sammenligninger med andre (se under).

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.

Avgrensning og fremgangsmåte

Som alle andre kommuner i Rogaland, og de fleste kommuner i Norge, er Lund kommune 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.

Fremgangsmåte:

Rekrutteringsbehov. Vi starter prosjektet med å gjennomgå kommunens informasjon om fremtidig rekrutteringsbehov. Bred tilnærming. I dette inngår:

- **Demografisk utvikling i kommunen** – som sier noe om hvor behovene for kommunale tjenester kommer til å øke mest, og
- **Alderssammensetning blant de ansatte i de ulike sektorene** – som sier noe om hvor den naturlige avgangen vil bli størst størst, og
- **Utviklingen i turnover/utskiftninger** de siste årene – som gir en ytterligere pekepinn på fremtidig rekrutteringsbehov.

Vi ser også på kommunens konkrete tiltak for å holde på kvalifisert arbeidskraft og tiltrekke seg ny. Bred tilnærming i skriftlig materiale, spissing mot enkelte sektorer i intervjuer.

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

Vi har tidligere gjort forvaltningsrevisjoner om arbeidsgiverfunksjonen i Gjesdal, Randaberg og Rogaland fylkeskommune (2007, 2008 og 2008). Gjennomgangen vår her er basert på disse forvaltningsrevisjonene.

Datakilder

Skriftlige kilder

- Nøkkeltall fra SSB og kommune
- Tidligere og pågående forvaltningsrevisjoner
- Årsrapporter, handlings- og økonomiplaner
- Rutiner for tilsettinger
- Forholdet mellom Lund kommune og de ansatte
- Lønnsplan for Lund kommune 2008-2010
- Diverse administrative saker og skriv

Muntlige kilder

- Totalt er 17 personer intervjuet
 - Rådmannens ledergruppe – 5 personer
 - Virksomhetsledere/ mellomledere helse- og sosial, og oppvekst – 5 personer
 - Tillitsvalgte – 3 personer
 - Personer som nylig har sluttet – 4 (vi fikk 7 navn, men bare 3 kunne/ønsket å delta)



Rogaland Revisjon IKS

Løkkeveien 10
4008 Stavanger

Tlf 40 00 52 00
Faks 51 84 47 99

www.rogaland-revisjon.no