



Kommunesektorens arbeidsgivermonitor 2014



Innhold

3	Forord
4	Arbeidskraft og rekruttering
11	Arbeidsgiverstrategier og ledelse
17	Utdanning og kompetanse
22	Heltid og deltid
25	Sykefravær, nedsatt funksjonsevne og avgangsalder
28	Innvandring
32	Lønns- og arbeidsvilkår
36	Dypdykk 2014: Heltidskultur
39	Referanser

Forord



KOMMUNESEKTORENS ARBEIDSGIVERMONITOR er en statistikk- og faktapublikasjon som utgis årlig av KS. Årets utgave er nummer tre i rekken.

Statistikken som inngår i monitoren baserer seg i hovedsak på data fra en landsomfattende spørreundersøkelse blant landets rådmenn og fylkesrådmenn, KS' PAI-register og Statistisk sentralbyrå. Ipsos MMI har gjennomført spørreundersøkelsen, og det ble oppnådd svar fra i alt 241 kommuner og 13 fylkeskommuner.

Arbeidsgivermonitoren har til hensikt å beskrive utviklingen, samt gi et øyeblikksbilde av sentrale arbeidsgiverrelaterte områder i kommuner og fylkeskommuner. Det er KS' ønske at publikasjonen skal gi økt kunnskap og forståelse av sentrale problemstillinger og muligheter i arbeidsgiverpolitikken. Det er videre ønskelig at kommunene og fylkeskommunene skal kunne bruke monitoren til å planlegge, iverksette og følge opp egen arbeidsgiverpolitikk.

Nøkkeltall for den enkelte kommune og fylkeskommune er tilgjengelig på www.ks.no. Her kan hver kommune sammenlikne seg med egen KOSTRA-gruppe og lands- og fylkesgjennomsnitt på flere tema. KS mener god statistikk er en forutsetning for å jobbe kunnskapsbasert og utvikle gode tjenester.

Arbeidsgivermonitoren inneholder hvert år et kvalitativt dypdykk. I år har KS valgt å belyse hva som bidrar til å etablere en heltidskultur. Både folkevalgte og ledere i et utvalg kommuner er intervjuet. Undersøkelsen viser at kommunale ledere ser gevinstene av heltidskultur. Mange tiltak er prøvd ut, men det er en utfordring å utvikle en kultur som skaper varig endring i organisasjonen.

God lesning og lykke til i det videre arbeidet.

Oktober 2014

LASSE HANSEN
Administrerende direktør

Arbeidskraft og rekruttering

Kommunesektoren sysselsatte i overkant av 457.000 personer, og de ansatte utførte nærmere 360.000 årsverk i 2013. Medarbeiderne i kommuner og fylkeskommuner utgjør i underkant av 20 prosent av alle sysselsatte i Norge. Endringer i befolkningens aldersstruktur kombinert med økende krav og forventninger fra brukerne vil gi sektoren store arbeidskraftutfordringer fremover. Beregninger som KS har gjennomført viser at antall årsverk i kommunene og fylkeskommunene må øke med 14 prosent fram mot 2023 for å opprettholde dagens nivå på tjenestene. Dette tilsvarer omtrent 50.000 årsverk.



DEMOGRAFISK UTVIKLING

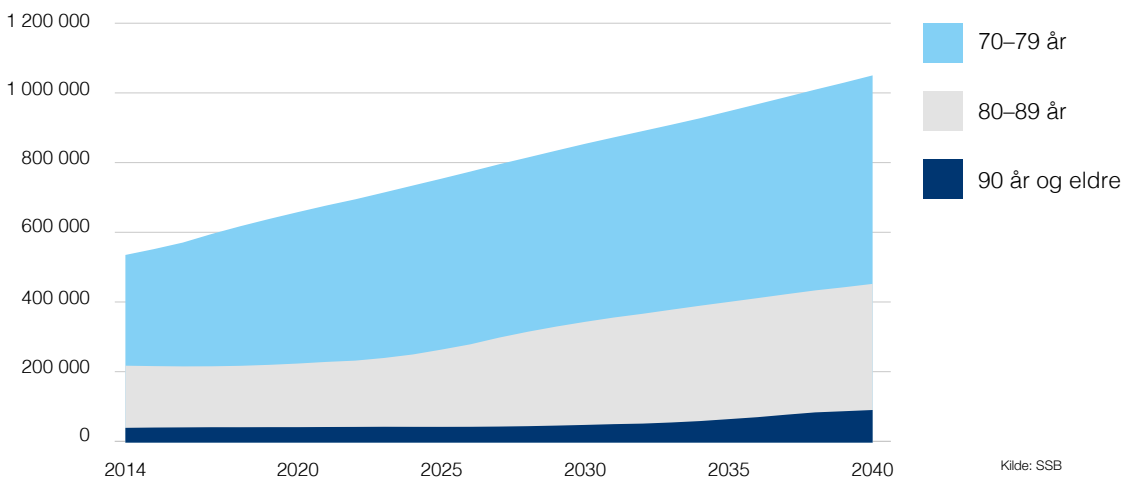
Kunnskap om den demografiske utviklingen er svært viktig for kommunesektoren for å kunne dimensjonere tjenestene riktig og planlegge kompetansebehovet.

Framskrivninger som SSB har gjennomført viser at befolkningen i Norge vil øke relativt raskt og passere 6 mill. innbyggere i 2031. De viktigste faktorene bak den forventede veksten i befolkningen er en antatt fortsatt stor nettoinnvandring og fortsatt økning i forventet levealder, særlig blant menn (Tønnessen mfl. 2014). Veksten vil i følge SSB bli størst i de eldste aldergruppene, og andelen personer over 70 år er forventet å øke fra 11 prosent av befolkningen i dag til 19 prosent i 2060. Høy levealder betyr at folk er ved god helse, og at vi har gode velferdsordninger. Men flere eldre betyr også at det er flere som blir syke og som har behov for helse- og omsorgstjenester som hjemmesykepleie og heldøgns tjenestetilbud.

Befolkningen blir stadig mer sentralisert, og de kommunene med høyest prosentvis befolkningsvekst vil i følge SSBs framskrivning ligge nær de store byene. Blant kommuner med nedgang er distriktskommuner med et relativt lavt folketall (Tønnessen mfl. 2014).

Aldersbæreevnen viser forholdet mellom den yrkesaktive befolkningen og den eldre delen av befolkningen, og er av vesentlig interesse for framtidens økonomiske bæreevne og for velferdstilbud og helse- og omsorgstjenester. I 2014 var det 4,9 personer i yrkesaktiv alder per eldre, mens aldersbæreevne reduseres til 4,0 i 2025 og 3,1 i 2040. Nedgangen i andel personer i yrkesaktiv alder i forhold til andelen eldre enn 67 år, vil bli en utfordring både for personellsituasjonen i helse- og omsorgssektoren og for øvrig verdiskaping og velferdsutvikling (Meld. St. 29. 2012–2013).

1 Fremskrevet folkemengde i aldersgruppen 70 år og over. 2014–2040. Mellomalternativet.

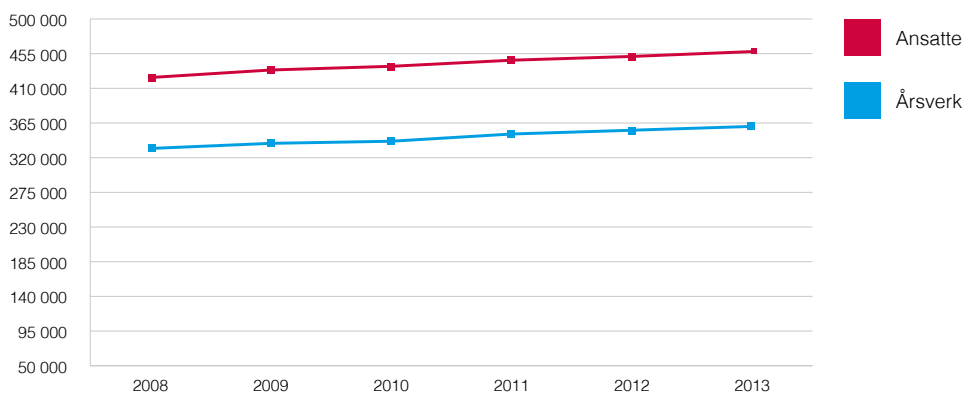


SYSSELSATTE I KOMMUNESEKTOREN

Kommunene og fylkeskommunene er arbeidskraftsintensive og sysselsatte i underkant av 458.000 personer i 2013 (PAI¹). Siden mange arbeider deltid tilsvarer dette omtrent 360.000 årsverk. I kommunene var det totalt 415.000 ansatte som utførte 323.000 årsverk. I fylkeskommunene var det 42.500 ansatte som utførte 38.000 årsverk. Gjennomsnittlig stillingsstørrelse var 78 prosent i kommunene og 89 prosent i fylkeskommunene. Gjennomsnittlig stillingsstørrelse varierer fra 61 prosent til 92 prosent, noe som tyder på store variasjoner mellom de enkelte kommunene. Det er også store variasjoner mellom de ulike tjenesteområdene når det gjelder deltidsarbeid og gjennomsnittlig stillingsstørrelse.

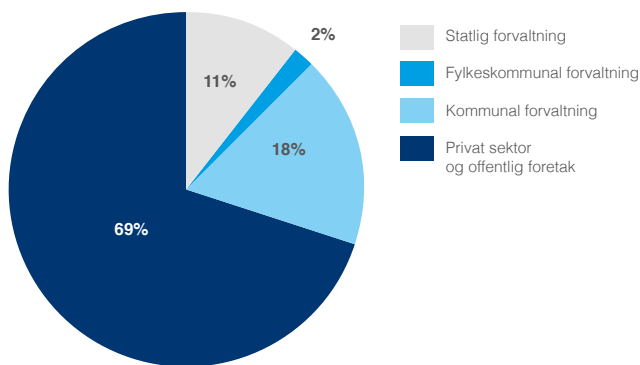
Kommunesektoren sysselsetter i underkant av en femdel av alle yrkesaktive i Norge, og dette er en andel som holder seg relativt stabil. Helse-, pleie- og omsorgssektoren og undervisning utgjør de to største tjenesteområdene. Her ble det utført henholdsvis 133.000 og 111.400 årsverk i 2013. Helse-, pleie- og omsorgssektoren har hatt den største økningen i antall årsverk det siste året med 2,3 prosent. Både barnehage- og undervisningssektoren har hatt tilnærmet nullvekst det siste året.

2 Utvikling i totalt antall ansatte og årsverk i kommuner og fylkeskommuner.



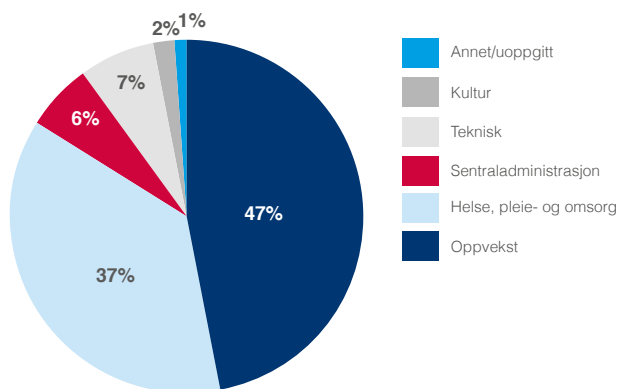
Kilde: PAI 2013

3 Sysselsatte personer etter sektor.



Kilde: SSB 2013

4 Andel årsverk i kommuner og fylkeskommuner etter tjenesteområde.



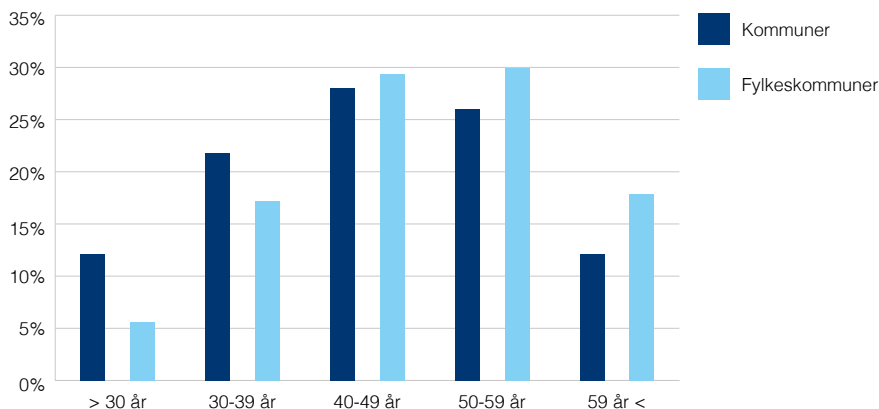
Kilde: PAI 2013

ALDERSSAMMENSETNING

I fylkeskommunene var gjennomsnittsalderen blant de ansatte 48,6 år. Andelen årsverk utført av ansatte eldre enn 59 år var i 2013 17,9 prosent (PAI 2013). I kommunene var gjennomsnittsalderen 44,8 år og 12 prosent av årsverkene ble utført av ansatte eldre enn 59 år i 2013. Til sammenlikning var gjennomsnittsalderen for alle sysselsatte i Norge i 2013 41,8 år, noe som er betydelig lavere enn for både kommunene og fylkeskommunene.

5

Andel årsverk i kommuner og fylkeskommuner etter aldersgrupper.



Kilde: PAI 2013

KJØNNSDELTE ARBEIDSMARKED

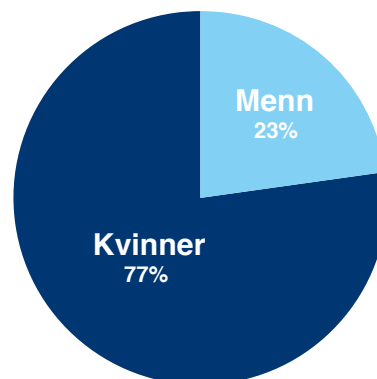
Vi har høy yrkesdeltakelse i Norge sammenliknet med andre land. Ifølge tall fra SSB var omlag 68,5 prosent av befolkningen mellom 15-74 år sysselsatt i 2013. Det høye sysselsettningsnivået skyldes i hovedsak at arbeidsdeltakelsen blant kvinner og eldre er høyere i Norge enn i andre land. Norge har imidlertid fortsatt et kjønnsdelt arbeidsmarked. Sysselsetningsandelen blant menn var i 2013 på omtrent 71,5 prosent, mens tilsvarende andel for kvinner var 65,5 prosent.

Offentlig sektor, og spesielt kommunesektoren, er kvinnedominert. I 2013 var kvinneandelen i kommunene 79 prosent og i fylkeskommunene 59 prosent. For sektoren samlet var kvinneandelen 77 prosent. I tekniske yrker og i teknisk sektor i kommunene er menn i solid flertall. I 2013 var andelen menn i teknisk sektor 67 prosent (PAI 2013).

30 prosent av kommunene har iverksatt tiltak for å rekruttere flere menn til kvinnedominerte sektorer. Alle fylkeskommunene har iverksatt slike tiltak. Tiltakene har i all hovedsak vært innenfor oppvekst- og utdanningssektoren, og innen helse-, pleie- og omsorgssektoren. Tiltakene har vært av flere typer: «aktiv og bevisst rekruttering», «søkere fra det underrepresenterte kjønn prioriteres der to søkere er like godt kvalifisert», og «kvalifiserte søkere fra det underrepresenterte kjønn innkalles til intervju». Tiltakene har imidlertid i liten grad ført til de ønskede resultatene. 20 prosent rapporterer at de i «ganske stor grad»

6

Kjønnsfordelingen blant de ansatte i kommuner og fylkeskommuner.

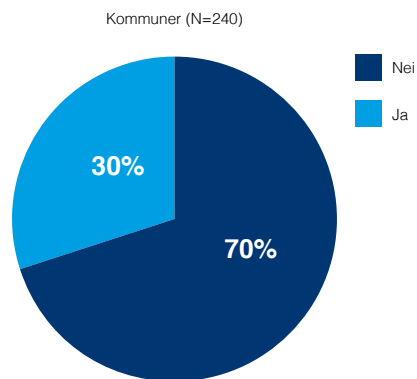


Kilde: PAI 2013

har lyktes med å øke mansandelen, mens ingen rapporterer at de i «meget stor grad» har oppnådd ønskede resultater.

På den andre siden har 31 prosent av fylkeskommunene og 13 prosent av kommunene iverksatt tiltak for å rekruttere flere kvinner til mandsdominerte sektorer. Fylkeskommunene ser spesielt ut til å ha prioritert å få flere kvinner inn i oppvekst- og utdanningssektoren og i administrasjon, mens kommunene har prioritert å øke kvinneandelen innenfor teknisk sektor og administrasjon. Det er stor forskjell på hvordan fylkeskommunene og kommunene vurderer måloppnåelsen: 63 prosent av kommunene sier de «i liten grad» har lyktes med å øke kvinneandelen, mens 50 prosent av fylkeskommunene sier de «i ganske stor grad» har oppnådd ønsket resultat.

7 Har kommunen iverksatt tiltak for å rekruttere flere menn til kvinnedominerte sektorer?



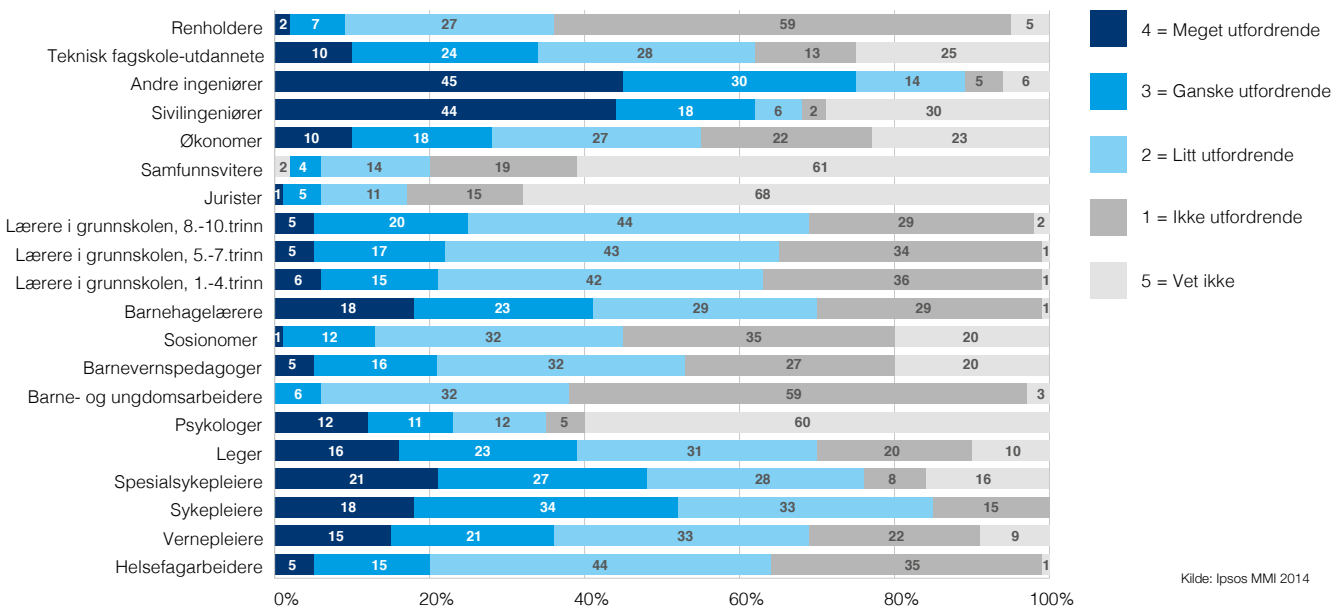
Kilde: Ipsos MMI 2014

DAGENS REKRUTTERINGSUTFORDRINGER

Deler av kommunalteknisk sektor har store utfordringer særlig innen vann og avløp, deretter følger vei og samferdsel, bygg og eiendom, og kart- og byggesaksbehandling. Dette kan skyldes at det er en stor andel ubesatte stillinger innenfor de nevnte områdene (Rambøll 2013). Kommunesektorens samlede utfordring med å tiltrekke seg personell henger både sammen med økonomiske konjunkturer, samt strukturelle forhold som lønn, oppfatninger om arbeidsbelastning i yrkene, karrieremuligheter og muligheter for faglig utvikling o.a. (Econ 2008).

Rådmennene i kommunene oppgir at det er sivilingeniører og andre ingeniører som er vanskeligst å rekruttere. 60 prosent mener det er «meget» eller «ganske» utfordrende å rekruttere disse yrkesgruppene. Resultatet stemmer godt overens med tilsvarende undersøkelse i 2013. Andre yrkesgrupper som oppgis å være spesielt krevende å rekruttere er spesialsykepleiere, sykepleiere, barnehaigelærere, vernepleiere og leger.

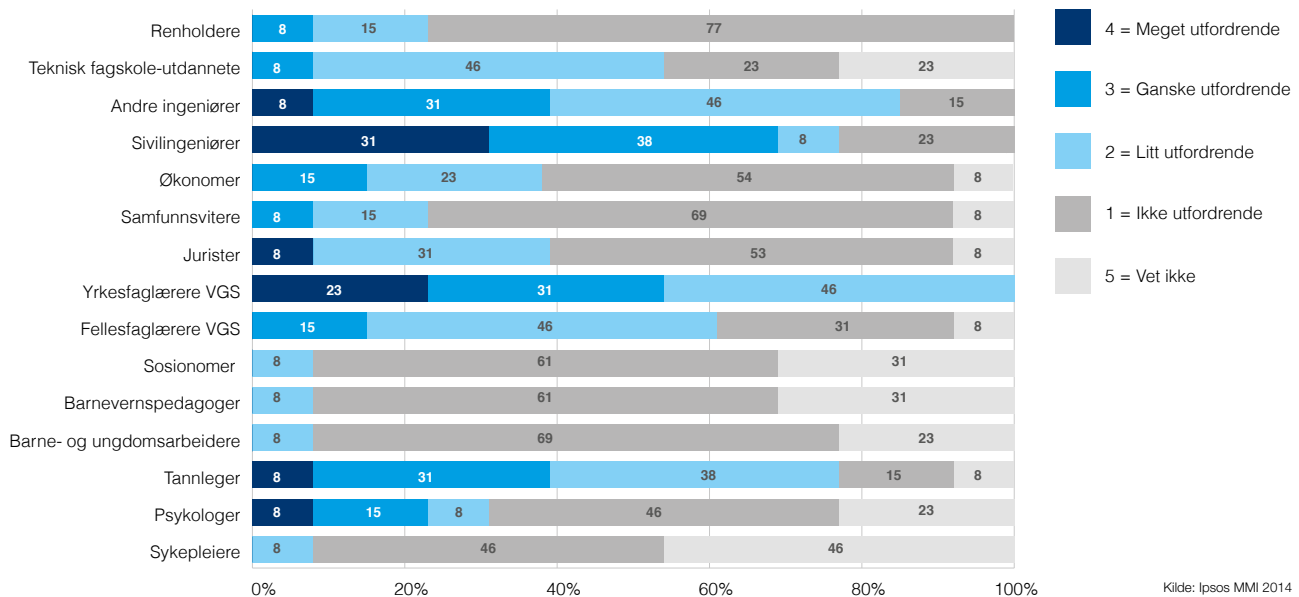
8 Opplever kommunen det som utfordrende å rekruttere følgende yrkesgrupper i dag, i tilfelle hvor utfordrende?



Tidligere forskning har vist at lite sentral beliggenhet og et svakt utviklet arbeidsmarked utgjør viktige barrierer mot å rekruttere utdannet arbeidskraft i mange kommuner (Fevang m.fl. 2008). Det kan se ut til at dette stemmer bra med resultatene i figur 8. Distriktskommuner i f.eks. Finnmark rapporterer generelt om noe større rekrutteringsutfordringer enn større bykommuner på Østlandet.

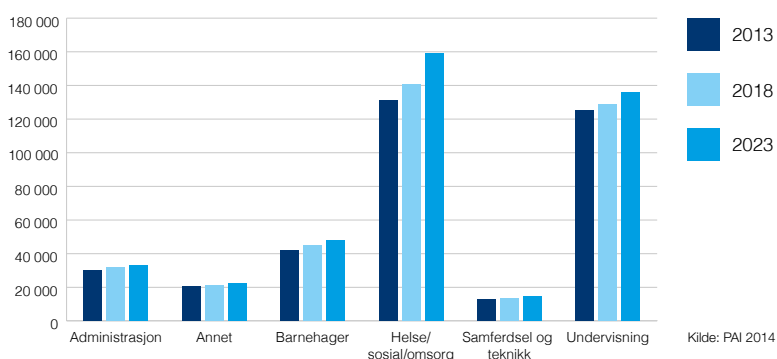
Fylkeskommunene rapporterer også at det er utfordrende å rekruttere sivilingeniører. 69 prosent av fylkesrådmennene sier det er «meget» og «ganske» utfordrende å rekruttere disse. Deretter følger yrkesfaglærere i videregående skole, andre ingeniører og tannleger med henholdsvis 54, 39 og 39 prosent.

9 Opplever fylkeskommunen det som utfordrende å rekruttere følgende yrkesgrupper i dag, i tilfelle hvor utfordrende?



REKRUTTERINGSBEHOV FREM MOT 2023

10 Forventet antall ansatte per sektor i kommunene for årene 2013, 2018 og 2023.



KS har utarbeidet en rekrutteringsmodell til bruk for hver enkelt kommune og fylkeskommune. Beregningsmodellen tar utgangspunkt i en rekke forutsetninger (bl.a. alderssammensetningen i befolkningen og blant de ansatte, gjennomsnittlig stillingsstørrelse, turnover/avgang, sykefravær og permisjoner) for å beregne rekrutteringsbehovet.²

² <http://www.ks.no/PageFiles/20007/Rekrutteringsbehov%20i%20kommunesektoren%20fram%20mot%202023%20vol%204.pdf?epslanguage=no>

I perioden 2013 til 2023 forventes befolkningen å øke med 12,3 prosent, som tilsvarer ca. 630.000 personer. Gitt den forventede befolkningsøkningen må antall årsverk i landets kommuner og fylkeskommuner øke med 14 prosent for å opprettholde dagens nivå på kommunale tjenester. Dette tilsvarer ca. 50.000 årsverk. Kommunal og fylkeskommunal forvaltning sysselsetter i underkant av 458.000 personer. Dersom gjennomsnittlig stillingsstørrelse i de ulike personellkategoriene holder seg stabil den nærmeste tiårsperioden vil det være behov for om lag 65.000 flere ansatte i 2023 enn i 2013. Dette tilsvarer en økning på 14,1 prosent. Det er estimert at ca. 60.000 personer vil forlate kommunal sektor per år fram mot 2023. For å dekke opp for antall personer som forlater kommunesektoren og for å møte fremtidig behov må ca. 66.500 personer komme til i sektoren hvert år.

Det er innenfor sektorene barnehage og helse, sosial og omsorg at økningen i behovet for ansatte er størst, ettersom befolkningen i aldersgruppene 1-5 år og 65+ år er forventet å ha en kraftig vekst. Barnehagesektoren må øke antall årsverk med omtrent 15 prosent for å holde tritt med befolkningsutviklingen fram mot 2022, mens sysselsettingen i helse-, sosial- og omsorgssektoren er forventet å måtte øke med i overkant av 21 prosent i samme periode.

Større stillinger og mer heltid i kommunesektoren vil føre til et vesentlig redusert rekrutteringsbehov i årene framover. Rekrutteringsmodellen viser at om stillingsstørrelsen til undervisningspersonell i skolen økes fra 88 prosent til 95 prosent, trenger man ikke å rekruttere flere innenfor denne faggruppen 10 år fremover i tid. For sykepleiere og fagarbeidere innen helse/pleie/omsorg må gjennomsnittlig stillingsstørrelse øke fra henholdsvis 78 til 90 og 72 til 83 prosent for at nyrekrutteringer ikke skal være nødvendig 10 år frem i tid.

REKRUTTERINGSBEHOV FREM MOT 2035

Framskrivninger av tilbud og etterspørsel etter helse- og sosialpersonell som SSB har gjennomført, viser et stort og økende behov for spesielt helsefagarbeidere og sykepleiere frem mot 2035 (Roksvaag og Texmon 2012). I følge SSBs mellomalternativ kan helse- og omsorgssektoren mangle så mange som 57.000 helsefagarbeidere og 28.000 sykepleiere i 2035. I dag starter omkring en firedel av et ungdomskull på en helse- og sosialfaglig utdanning.

Framskrivninger som SSB har gjort av tilbud og etterspørsel etter lærere frem mot 2035, viser at vi kan gå mot en samlet underdekning på om lag 6.900 lærerårsverk. Denne framskrivningen baserer seg på det såkalte «demografialternativet», dvs. en forutsetning om at antall lærerårsverk per elev holdes konstant.

- Kommunesektoren står overfor utfordringer i framtida som handler om å møte den demografiske utviklingen og innbyggernes behov for velferdstjenester. Kommunesektoren må rekruttere og beholde relevant og kompetent arbeidskraft, og samtidig bidra til fornyelse av tjenester og arbeidsformer. Det handler om å se og å bruke de ansattes potensiale best mulig, blant annet gjennom å sørge for høyt nærvær, heltidskultur og medarbeidere som bruker og utvikler sin kompetanse og blir i jobben. God ledelse er avgjørende for å lykkes med dette.
- Kommunesektoren vil ikke kunne få tilstrekkelig arbeidskraft og kompetanse ved å satse på rekruttering og kompetanseutvikling alene. Like viktig er det å stimulere til at flere medarbeidere jobber mer og lenger. Deler av sektoren har blant annet et høyt sykefravær og en høy andel deltidsansatte. Det ligger et stort potensiale i å øke nærværet i sektoren og utvikle en heltidskultur.
- Økt innovasjonskraft og evne til radikal nyskaping er ett av svarene på de mange velferdsutfordringene vi står ovenfor. Dette handler blant annet om organisering av tjenestene og om hvordan det legges til rette for at de ansatte kan løse oppgavene på nye måter - både internt i organisasjonen og i samspill med omgivelsene.
- Unge kjenner i for liten grad til de jobb- og karrieremulighetene som finnes i kommuner og fylkeskommuner. Kommunale og fylkeskommunale arbeidsgivere må oppsøke og invitere ungdom og deres foresatte for å gjøre mulighetene i sektoren bedre kjent. I kampen om å vinne de unge talentene, blir det nødvendig å gå nye veier for å komme i dialog. Det er behov for en styrket innsats og bruk av nye virkemidler for å nå målgruppen.
- For å møte utfordringene med manglende kompetanse og kapasitet i deler av kommunalteknisk sektor, vil det bl.a. være avgjørende å jobbe strategisk med å profilere sektoren for fremtidens arbeidskraft, vurdere organiseringen av tjenestene og analysere hva som vil karakterisere fremtidens kommunaltekniske oppgaver for å tilpasse kapasitet og kompetanse for kommunens forvaltningsansvar på best mulig måte.

(Punktene over samsvarer med «Skodd for framtida»)

Arbeidsgiverstrategier og ledelse

For å rekruttere og beholde kompetent arbeidskraft og samtidig bidra til fornyelse av tjenestene må kommuner og fylkeskommuner ha en framtidsrettet arbeidsgiverpolitikk. God ledelse er avgjørende for å lykkes.



ARBEIDSGIVERSTRATEGI SOM VERKTØY FOR UTVIKLING

En arbeidsgiverstrategi konkretiserer innholdet i organisasjonens arbeidsgiverpolitikk. Den skal tydeliggjøre de handlinger, holdninger og verdier som arbeidsgiver står for, i møte med medarbeiderne. En arbeidsgiverstrategi er derfor et viktig verktøy for å rekruttere, utvikle og beholde medarbeidere. En arbeidsgiverstrategi bidrar også til å bevisstgjøre politikerne i deres arbeidsgiverrolle. Videre er en god arbeidsgiverpolitikk grunnlaget for at ansatte og ledere skal kunne levere gode tjenester til innbyggerne hver dag, og samtidig legge til rette for innovasjon og nyskaping.

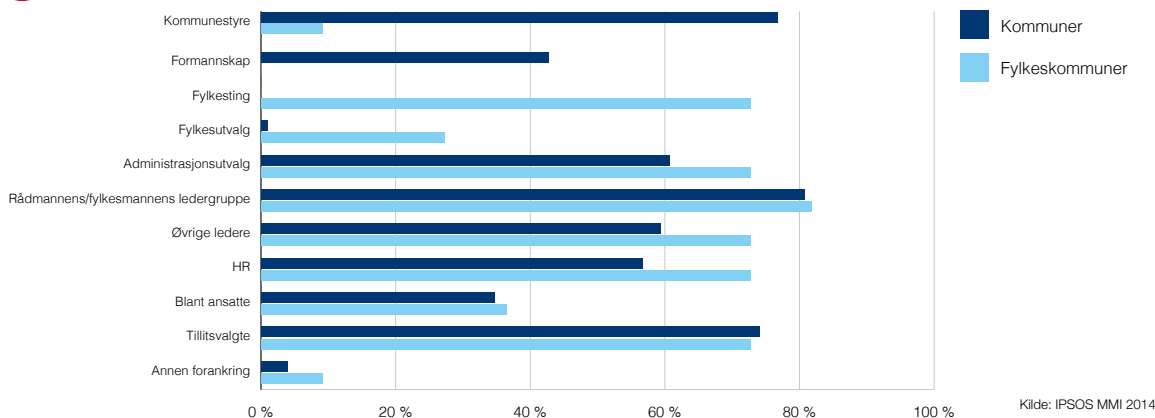
Vel 62 prosent av kommunene og 84 prosent av fylkeskommunene oppgir i 2014 at de har vedtatt en arbeidsgiverstrategi. Dette er en liten nedgang siden 2013. God forankring er i tidligere undersøkelser trukket frem som en vesentlig faktor for å oppnå effekter av arbeidsgiverstrategien. I fylkeskommunene er det en tydelig økning i andelen som sier de har forankret arbeidsgiverstrategien i en administrativ toppledergruppe og administrasjonsutvalg, sam-

menlignet med 2013. Flere har også forankret i fylkesting og blant tillitsvalgte. Blant kommunene er det en liten nedgang i andelen som har forankret i kommunestyret. Tallene kan likevel tyde på at det gjennomgående er jobbet mer med forankring på alle plan, enn det som var tilfellet i 2013.

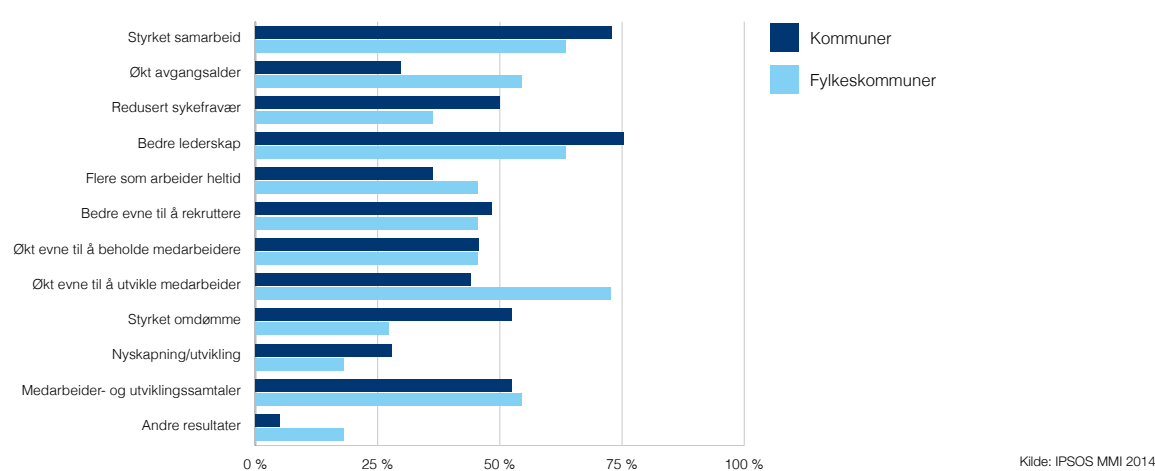
Nær 91 prosent av fylkeskommunene og 70 prosent av kommunene med en vedtatt arbeidsgiverstrategi oppgir at de i stor grad har oppnådd ønskede resultater med arbeidsgiverstrategien. Dette er noe færre enn i 2013.

De positive effektene som hyppigst trekkes fram er styrket samarbeid og bedre ledelse. Særlig fylkeskommunene opplever at arbeidsgiverstrategien har ført til økt samarbeid. Kommunene opplever en større effekt når det gjelder bedre ledelse og i tillegg en større effekt på økt avgangsalder sammenlignet med 2013.

11 Forankring av arbeidsgiverstrategi i kommuner og fylkeskommuner.



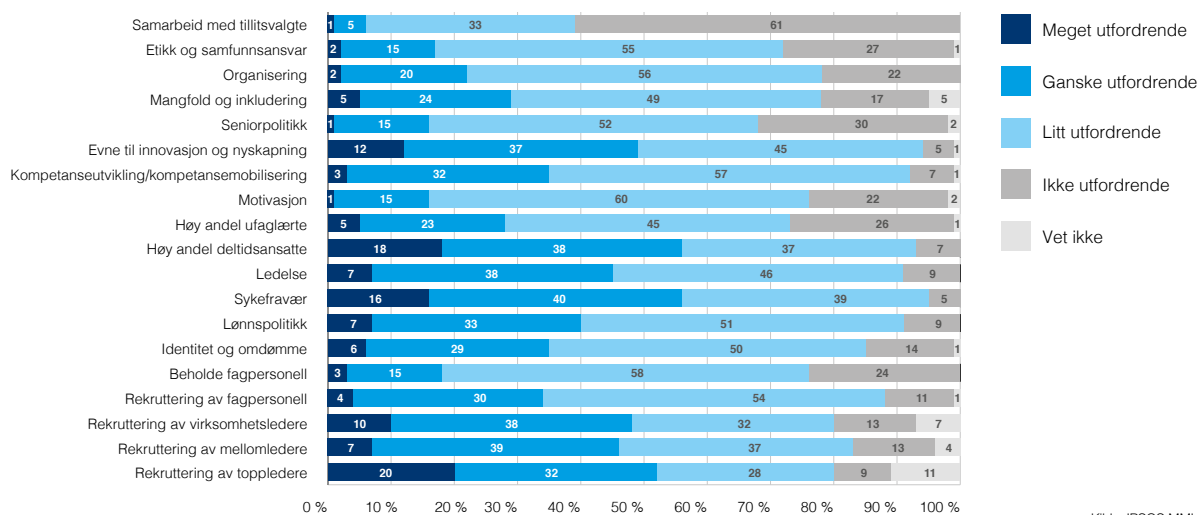
12 Hvilke resultater har kommunen/fylkeskommunen oppnådd med arbeidsgiverstrategien?



DE STØRSTE ARBEIDSGIVERUTFORDRINGENE I SEKTOREN

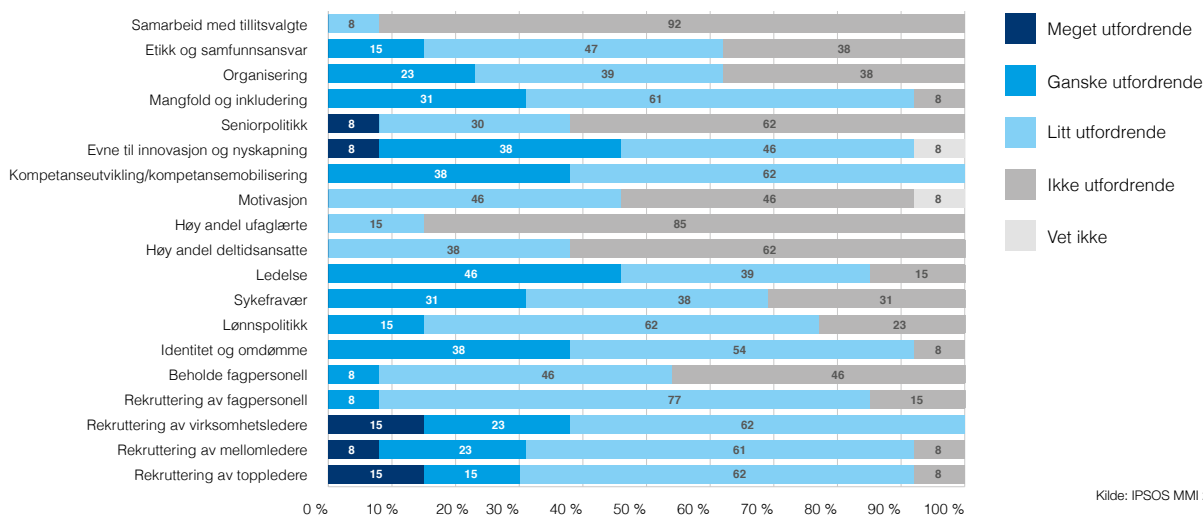
Kommuner og fylkeskommuner opplever ulike arbeidsgiverutfordringer. I kommunene er de viktigste knyttet til sykefravær, andel deltidsansatte, evne til nyskaping og innovasjon samt rekruttering av virksomhetsledere. Dette er til dels de samme utfordringer som i 2013, selv om en del færre opplever sykefravær som den største utfordringen. I fylkeskommunene er de største arbeidsgiverutfordringene knyttet til ledelse generelt, og rekruttering av virksomhetsledere og toppledere. Det er færre fylkeskommuner som opplever rekruttering av toppledere som meget utfordrende i år sammenlignet med 2013. Videre er det langt flere fylkeskommuner som oppgir sin evne til innovasjon og nyskaping som utfordrende enn det var i 2013. I 2013 oppga en vesentlig andel fylkeskommuner at identitet og omdømme var meget eller ganske utfordrende. Ingen av fylkeskommunene oppgir dette i 2014.

13 Opplevs følgende arbeidsgivertema som utfordrende for kommunen i dag, i tilfelle hvor utfordrende?



Kilde: IPSOS MMI 2014

14 Opplevs følgende arbeidsgivertema som utfordrende for fylkeskommunen i dag, i tilfelle hvor utfordrende?



Kilde: IPSOS MMI 2014

LEDERE I KOMMUNER OG FYLKESKOMMUNER

I 2013 var det totalt 8960 ledere i kommunesektoren, det tilsvarer litt i underkant av to prosent av alle ansatte i kommuner og fylkeskommuner og er litt lavere enn året før. Rådmenn og fylkesrådmenn er topplederne i kommunesektoren. Sektorledere er f.eks. pleie- og omsorgssjefene, skolesjefene og leder av teknisk etat. Virksomhetsledere³ er den største gruppen av ledere i kommuner og fylkeskommuner.

Blant toppledere og sektorledere er det flere menn enn kvinner, mens kvinnene er i klart flertall blant virksomhetslederne. Kvinneandelen blant rådmenn, virksomhetsledere og sektorledere har økt hvert år siden 2007. Andelen kvinnelige toppledere har også økt siste året. Andelen mannlige virksomhetsledere er størst i skole, og lavest i barnehage. Andelen mannlige sektorledere er høyest innen teknisk sektor og lavest i barnehage.

15

Ledere på ulike nivåer i kommuner og fylkeskommuner.

	KVINNER		MENN		Totalt
	Antall	Andel (%)	Antall	Andel (%)	
Toppledere	113	26 %	315	74 %	428
Sektorledere	1034	45 %	1266	55 %	2300
Virksomhetsledere	4502	72 %	1729	28 %	6231
Totalt	5649	63 %	3310	37 %	8959

Kilde: PAI 2013

KJENNETEGN VED LEDERNE I KOMMUNESektoren

Gjennomsnittsalder for ledere i kommunesektoren er 51 år. Topplederne har den høyeste gjennomsnittsalderen på 53,7 år, mens virksomhetslederne er noe yngre. Lederne i kommunesektoren har lavt sykefravær, med unntak av virksomhetsledere i barnehagene som har et sykefravær på i overkant av 7 prosent. Rådmennene hadde et sykefravær på i underkant av 2 prosent i 2013.

32 prosent av rådmenn som var ansatt i 2008, var også rådmenn i samme kommune/fylkeskommune i 2013. 9 prosent var rådmann i annen kommune/fylkeskommune. For kvinnelige rådmenn var 22 prosent av de som var ansatt som rådmenn i 2008 fortsatt rådmenn i samme kommune/fylkeskommune i 2013. 15 prosent var ansatt som rådmann i en annen kommune/fylkeskommune. Tilsvarende tall for menn er henholdsvis 34 og 9 prosent.

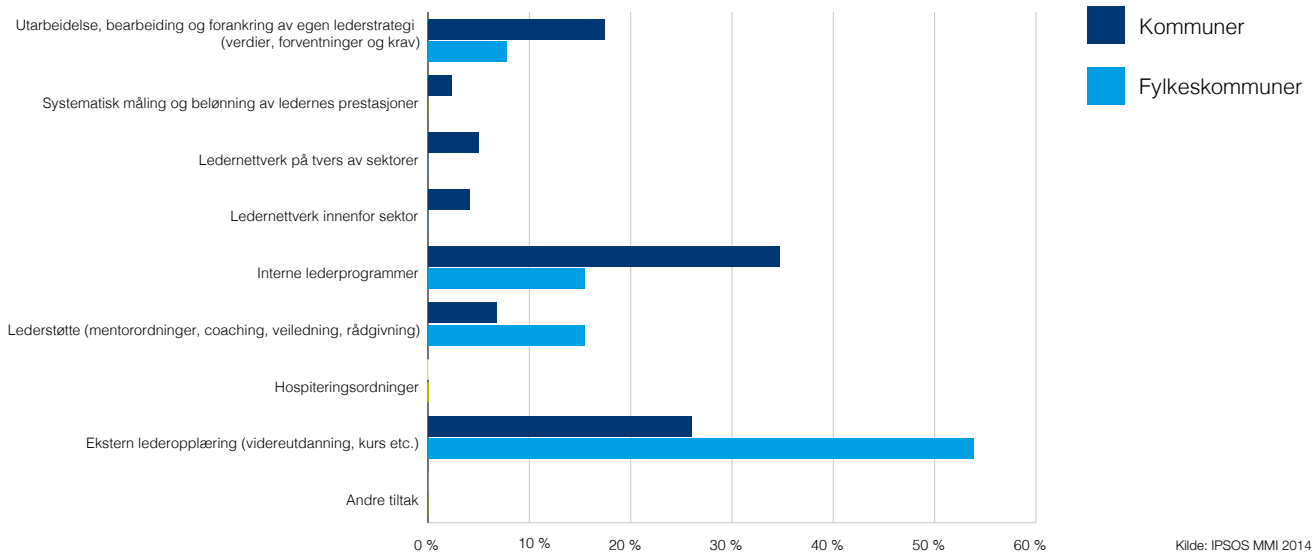
TILTAK FOR Å STYRKE LEDERKOMPETANSEN

Samtlige fylkeskommuner og 91,2 prosent av kommunene har iverksatt tiltak for å styrke lederkompetansen. Interne lederprogrammer er det tiltaket som benyttes mest. Fylkeskommunene bruker også i stor grad ekstern lederopplæring (kurs, videreutdanning etc). Et annet utbredt tiltak er utarbeiding, bearbeiding og forankring av egen lederstrategi. I 2014 svarer kommuner og fylkeskommuner at de i noe mindre grad enn i 2013 bruker intern lederopplæring, til fordel for eksterne lederprogrammer.

I underkant av 79 prosent av kommunene og omtrent 84 prosent av fylkeskommunene svarer at man i «stor» eller «meget stor» grad har oppnådd ønsket resultat av tiltakene for å styrke kompetansen hos lederne.

16

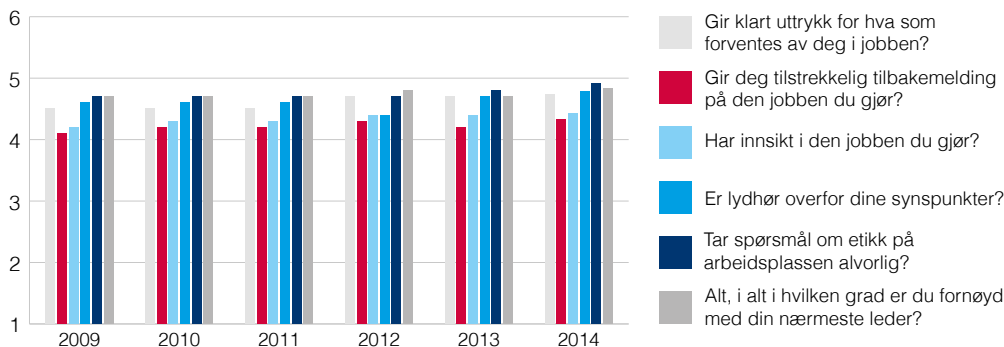
Hva er det viktigste tiltaket kommunen/fylkeskommunen i løpet av det siste året har iverksatt for å styrke kompetansen blant ledere?



MEDARBEIDERES TILFREDSHET MED NÆRMESTE LEDER

17

Medarbeidernes tilfredshet med nærmeste leder i kommunene. Medarbeiderne er bedt om å ta stilling til følgende: På en skala fra 1 (svært liten grad) til 6 (svært stor grad) – I hvilken grad er du fornøyd med...



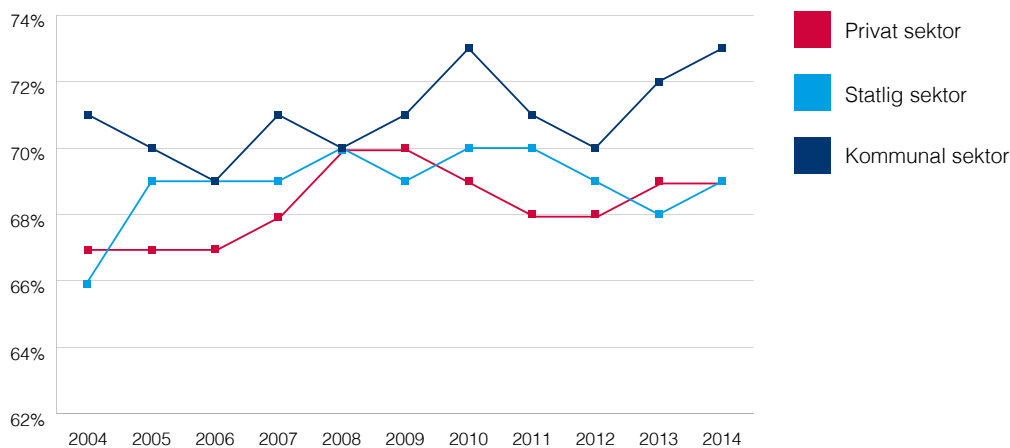
Medarbeiderundersøkelsene som gjennomføres ved hjelp av www.bedrekommune.no dokumenterer at medarbeidernes tilfredshet med nærmeste leder er høy og relativt stabil over tid. Tilfredshet med nærmeste leder er basert på spørsmål om han/hun i) gir klart uttrykk for hva som forventes av den enkelte i jobben, ii) gir tilstrekkelig tilbakemelding på jobben som gjøres, iii) har innsikt i jobben som gjøres, iv) er lydhør overfor den enkeltes synspunkter og v) tar spørsmål om etikk på arbeidsplassen alvorlig.

Resultatene fra undersøkelsen viser at medarbeidere i kommunene i stor grad er tilfreds med nærmeste leder. De er særlig tilfredse med at ledere tar spørsmål om etikk på arbeidsplassen alvorlig. Samtidig ser vi at lederne i kommunene i større grad kunne vært flinkere til å gi tilstrekkelig tilbakemelding på den jobben de ansatte gjør.

ARBEIDSGLEDE I KOMMUNESEKTOREN

European Employee Index (EEI) for 2014 viser at ansatte i kommuner og fylkeskommuner fortsatt har den høyeste arbeidsgleden i Norge. Arbeidsgleden er beregnet ut fra en indeks som baserer seg på spørsmål knyttet til de syv innsatsområdene: omdømme, overordnet lederskap, nærmeste leder, samarbeid, det daglige arbeidet, lønns- og ansettelsesforhold, og faglig og personlig utvikling.

18 Indeks for arbeidsglede innen ulike sektorer.



Kilde: Ennova 2014

KS MENER

- KS anbefaler at kommuner og fylkeskommuner utarbeider arbeidsgiver- og rekrutteringsstrategier som oppdateres regelmessig, og KS skal stimulere til dette. KS har utarbeidet «Skodd for framtida» med ulike verktøy som skal bidra til at kommuner og fylkeskommuner får satt arbeidsgiverpolitikk på dagsorden og videreutvikler sine arbeidsgiverstrategier.
- KS' landsting har for inneværende periode prioritert ledelse som viktig arbeidsgiverpolitisk tema. KS skal stimulere til kommunenes og fylkeskommunenes arbeid med å utvikle ledelse for å rekruttere og utvikle medarbeidernes kompetanse, samt for å identifisere endringsbehov og initiere endringsprosesser. For KS betyr dette å synliggjøre ledelse som støtter opp om god utøvelse av arbeidsgiverrollen og bidrar til positivt omdømme, utvikling av kompetanse og hensiktsmessig organisering. Det betyr videre å bidra til ledelsesatferd som styrker evnen til innovasjon og omstilling. KS skal innhente kunnskap om beste ledelsespraksis og formidle dette.

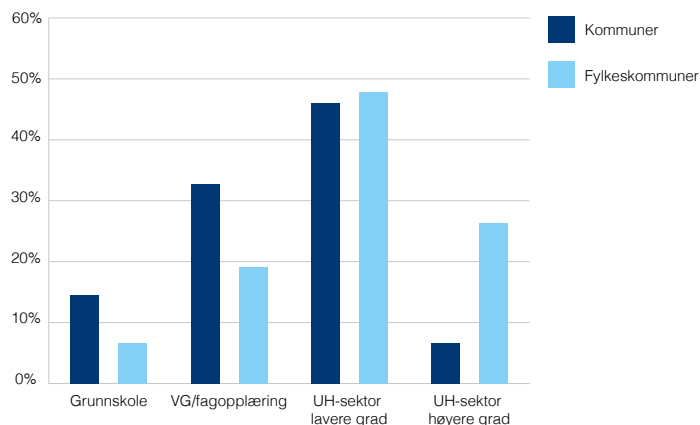
Utdanning og kompetanse

Utdanningsnivået i kommunesektoren er høyt og stabilt over tid. Flere kommuner samarbeider nå med universitets- og høyskolesektoren enn tidligere. Det er en økning i antall lærekontrakter i helse- og oppvekstfagene. Kommuner og fylkeskommuner ser kompetanseutvikling og mobilisering av kompetanse som en av de største arbeidsgiverutfordringene framover.



UTDANNINGSNIVÅ I KOMMUNESEKTOREN

19 Årsverk etter utdanningsnivå i kommuner og fylkeskommuner.



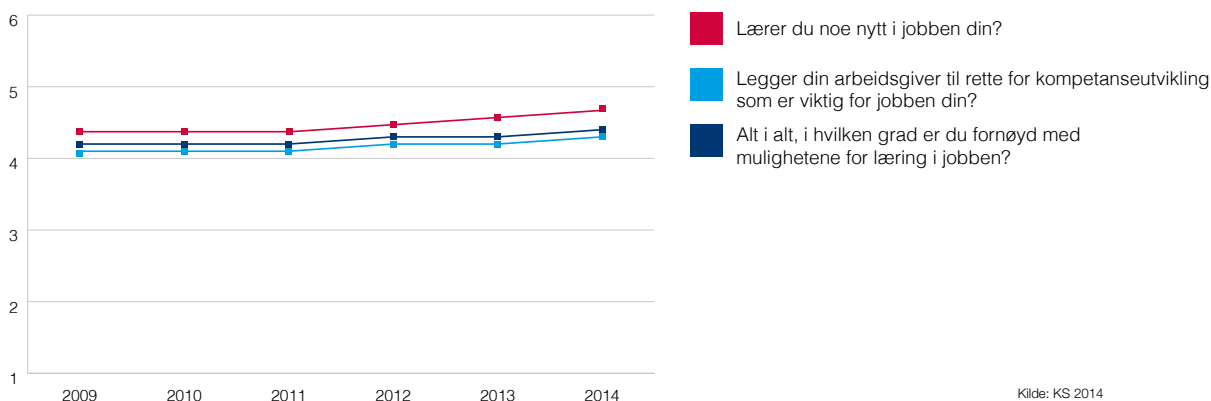
Kilde: PAI 2013

Utdanningsnivået i kommunesektoren er høyt, og det er en svak økning i andel årsverk som utføres av medarbeidere med universitets- og høyskoleutdanning. Det er også en økning i andel årsverk som utføres av medarbeidere med videregående utdanning/fagbrev. Det er til dels store fylkesvise variasjoner i kommunenes kompetansesammensetning.

KOMPETANSEUTVIKLING OG LÆRING PÅ ARBEIDSPLASSEN

Medarbeiderundersøkelsen på www.bedrekommune.no viser at kommunene er arbeidsgivere som legger til rette for kompetanseutvikling. Medarbeidere i kommunesektoren svarer at de i høy grad lærer noe nytt gjennom jobben sin, at arbeidsgiver legger til rette for kompetanseutvikling som er viktig for jobben, og at de alt i alt er fornøyd med mulighetene for læring på arbeidsplassen. Sammenlignet med i fjor er det en høyere andel som er enig i at de lærer noe nytt gjennom jobben.

20 Læring i jobben. Medarbeiderne er bedt om å ta stilling til følgende: På en skale fra 1 (svært liten grad) til 6 (svært stor grad) - i hvilken grad...



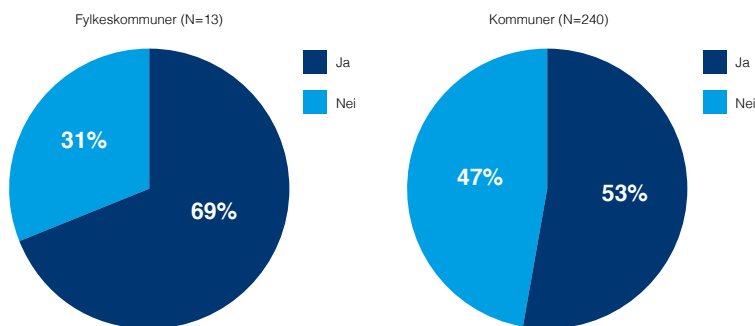
Kilde: KS 2014

SAMARBEID MED UNIVERSITET OG HØGSKOLER

Flertallet av kommuner og fylkeskommuner har inngått ulike samarbeidsavtaler (intensjonsavtaler/partnerskapsavtaler) med universitets- og høyskolesektoren. Sammenlignet med 2013 har det vært en økning blant kommuner (53 prosent har avtale), men en nedgang blant fylkeskommuner (69 prosent har avtale). Det samarbeides innen helse, pleie og omsorg og innen oppvekst og utdanning. Kun 7 prosent av kommunene har samarbeidsavtaler knyttet til teknisk sektor. Forskning har vist at en suksessfaktor for godt samarbeid er ledelsesforankring i begge sektorer (Rambøll 2013). Kommunesektoren ser resultater av samarbeidet i form av:

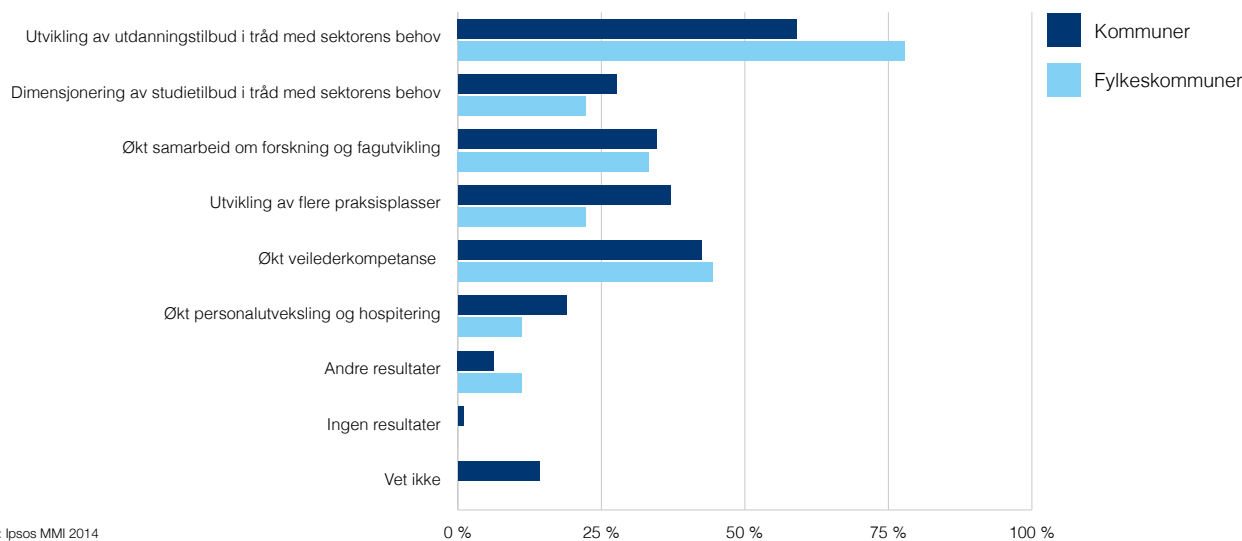
- Utvikling av utdanningstilbud og dimensjonering i tråd med sektorens behov
- Økt veilederkompetanse
- Økt samarbeid om forskning og fagutvikling
- Flere praksisplasser
- Personalutveksling og hospitering

21 Har kommunen/fylkeskommunen inngått samarbeids-/partnerskaps-/intensjonsavtaler med Universitets- og høyskolesektoren?



Kilde: Ipsos MMI 2014

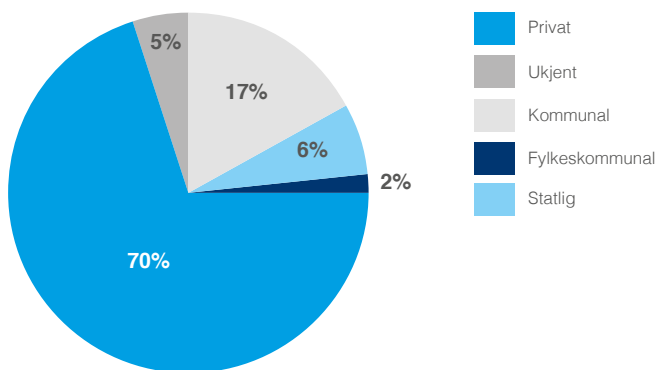
22 Hvilke resultater har kommunen/fylkeskommunen oppnådd gjennom samarbeidet med universitets- og høyskolesektoren?



Kilde: Ipsos MMI 2014

LÆREPLASSER OG KVALIFISERING TIL FAGBREV

23 Godkjente lærekontrakter fordelt etter sektor



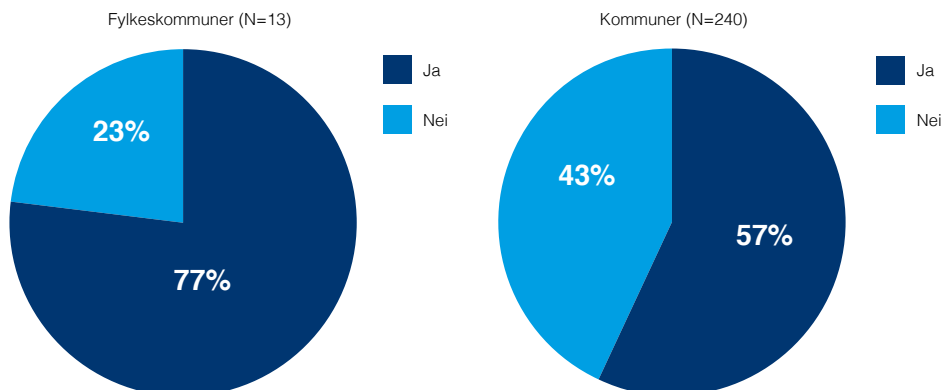
Kilde: Utdanningsdirektoratet 2013

Det har vært en liten økning i antall søkere til læreplass og antall inn-gåtte lærekontrakter de siste årene. Det er store variasjoner både mellom fylker og mellom utdanningsprogram. På landsbasis økte antallet lærekontrakter fra 2011 til 2013 med 2 prosent. Økningen har vært størst innen utdanningsprogrammet «Helse og oppvekst», med hele 12 prosent flere lærekontrakter i perioden. Det har siden 2011 vært en økning i antall unge som har tatt fagbrev, og en økning i voksne praksiskandidater. Det har samtidig vært en svak nedgang i antall voksne lærlinger (Utdanningsdirektoratet 2014).

Privat sektor står for den største andelen godkjente lærekontrakter, mens kommunesektoren står for den nest største andelen lærlinger. Sammenligner man andelen sysselsatte i privat sektor (drøye 69 prosent) og kommunesektoren (20 prosent), er det interessant å se at kommunesektoren står for nær den samme andelen lærekontrakter som privat sektor (jfr. figur 23 og figur 3).

Drøye 20 prosent av årsverkene i kommunesektoren utføres av ansatte i stillinger uten krav til formell kompetanse. Med ufaglærte menes her ansatte som er i stillinger uten krav til formell kompetanse. Det er store forskjeller mellom sektorene. Andelen ansatte i stillinger uten krav til formell kompetanse er størst i barnehager på nær 38 prosent, andelen er drøye 24 prosent i pleie og omsorg, og 11 prosent i skole.

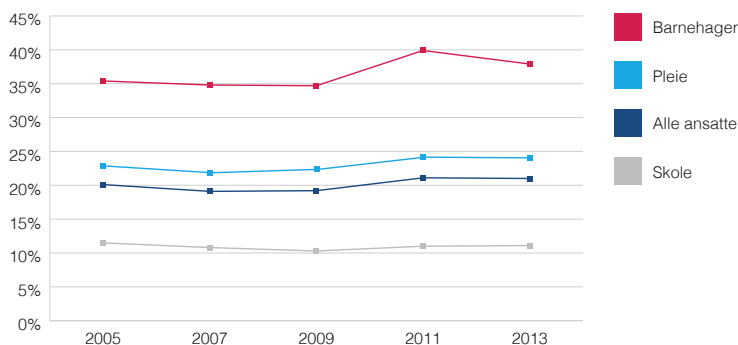
24 Har kommunen/fylkeskommunen som arbeidsgiver og lærebedrift iverksatt tiltak for å øke antall lærekontrakter.



Kilde: Ipsos MMI 2014

25

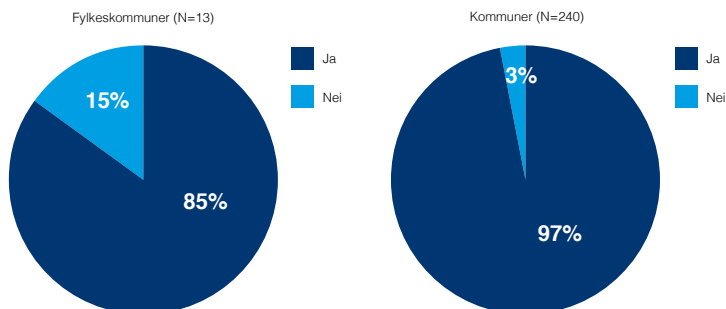
Utvikling i andel uten relevant formell utdanning innen utvalgte sektorer i kommuner og fylkeskommuner.



Kilde: PAI 2013

26

Oppfordrer og tilrettelegger kommunen/fylkeskommunen for at medarbeiderne kan ta fagbrev?



Kilde: Ipsos MMI 2014

Flertallet av kommunene (57 prosent) har som arbeidsgivere og lærebedrifter iverksatt tiltak for å øke antall lærekontrakter. Nær 77 prosent av fylkeskommunene har iverksatt slike tiltak. Sammenlignet med 2013 er dette en svak nedgang i kommunene og en svak økning i fylkeskommunene i 2014. Det store flertallet av kommuner (nær 97 prosent) og fylkeskommunene (nær 85 prosent) tilrettelegger for at medarbeidere kan ta fagbrev. Dette viser en svak nedgang fra 2013 til 2014. Fagbrev som medarbeidere oppfordres til å ta er renholdsoperatørfaget, barne- og ungdomsarbeiderfaget og helsearbeiderfaget.

Drøye 76 prosent av kommunene oppgir at de i ganske stor eller meget stor grad har behov for kompetanse fra fagskoleutdanninger innen helse og omsorg og oppvekst.



- Kompetanse- og karriereutvikling er viktig for å styrke kommunesektorens attraktivitet som arbeidsplass, og kommunesektoren må jobbe strategisk med kompetanseutvikling. Dette innebærer å mobilisere, utvikle og rekruttere kompetanse som er viktig for å nå sektorens mål på kort og lang sikt. KS har utviklet et eget verktøy for strategisk kompetanseutvikling, og anbefaler kommuner og fylkeskommuner å ta dette i bruk.
- KS skal arbeide for å påvirke UH-sektoren til å dimensjonere og utvikle utdanningene i tråd med kommunesektorens behov, og arbeide for desentraliserte utdanningstilbud for å lette rekruttering i distriktene.
- Kommunesektoren må i større grad benyttes som praksisarena. Det er også viktig at mer av praksisen i kommunene skjer mot slutten av utdanningsløpet.
- Finansiering av veiledet praksis i kommunene må styrkes og overføres direkte til kommunesektoren, ikke bli kanalisert via utdanningsinstitusjonene. Det må foretas kostnadsberegning av veiledet praksis i kommunesektoren. Forutsatt tilstrekkelig finansiering kan kommunene få lovfestet ansvar for veiledet praksis på tilsvarende måte som i spesialisthelsetjenesten.
- KS vil arbeide for flere lærlinger i kommunal sektor, realisere *Samfunnskontrakt for flere læreplasser* sine målsettinger og bedre rammevilkår for forpliktende oppfølging av lærlinger i arbeidslivet. Alle kommuner og fylkeskommuner bør ha lærlinger, øke antall lærekontrakter og ta inn lærlinger i flere relevante fag. For å lykkes med å få flere voksne til å ta fagbrev, må det legges til rette for alternative modeller for fagarbeiderutdanninger.

Heltid og deltid

Kommunesektoren, særlig i pleie- og omsorgsektoren, bærer preg av en deltidskultur. Mye deltid er uheldig for kvaliteten på tjenestene og gjør det vanskeligere å rekruttere tilstrekkelig og kompetent arbeidskraft i sektoren. Rekrutteringsbehovet for ulike yrkesgrupper vil reduseres vesentlig om stillingsstørrelsene økes. Arbeidet med heltidskultur er også tema for årets dypdykk.



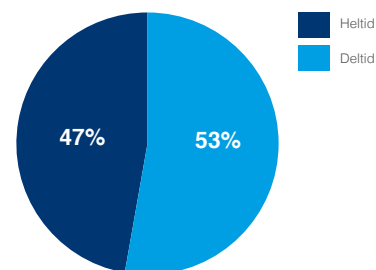
HELTID OG DELTID I SEKTOREN

Selv om flertallet i kommunene fortsatt jobber deltid, er det en liten nedgang i andelen deltidsansatte i 2014 sammenlignet med 2013. 53 prosent av de ansatte i kommunene jobber deltid. I fylkeskommunene jobber ca. en tredel deltid. Særlig i pleie- og omsorgssektoren er det en utbredt deltidskultur, med nærmere 70 prosent i deltidsstillinger. Det er store regionale og fylkesvise variasjoner, med lavest deltidsandel i Finnmark og de store byene, og høyest i Agderfylkene.

Arbeidstakere som i 2010 var under 30 år har økt sin gjennomsnittlige stillingsstørrelse i 2013. For de som i 2010 var under 25 år har gjennomsnittlig stillingsstørrelse økt fra 54,5 prosent i 2010 til 64,5 prosent i 2013. Tilsvarende har de som i 2010 var mellom 25 og 29 år økt sin gjennomsnittlige stillingsstørrelse fra 76,4 i 2010 til 79,5 i 2013.

I de øvre aldersgruppene ser vi motsatt trend. For aldersgruppen som i 2010 var 55 til 59 år ble gjennomsnittlig stillingsstørrelse redusert fra 81 prosent i 2010 til 80,3 prosent i 2013. For aldersgruppen over 59 år var gjennomsnittlig stillingsstørrelse i 2010 på 78,7 prosent. I 2013 var denne redusert til 72,5 prosent.

27 Heltid og deltid i kommunene.



Kilde: PAI 2013

HVEM JOBBER DELTID

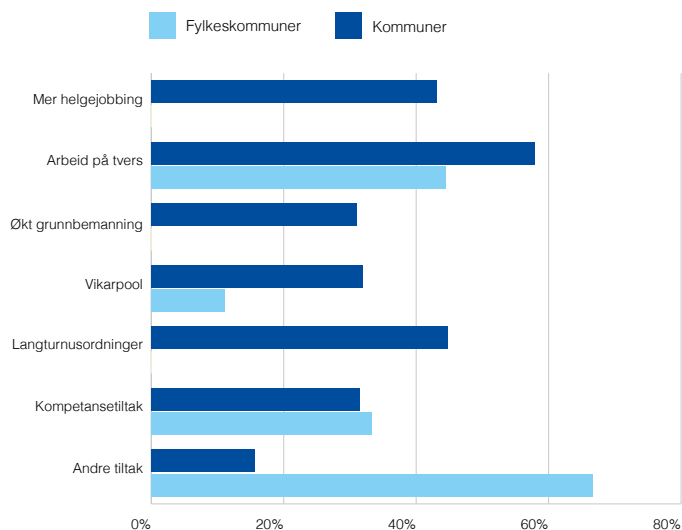
Selv om andelen som jobber deltid er høyest blant ansatte under 30 år, er det store antallet deltidsansatte å finne i aldersgruppene over 30 år. Det er fordi de yngste arbeidstakerne utgjør en lav andel av de ansatte totalt sett. Selv om det gjennomgående er en utbredt deltidskultur i kommunesektoren, og særlig i pleie- og omsorgssektoren, er deltid og stillingsstørrelser ujevnt fordelt mellom ulike grupper ansatte. Ansatte med grunnskoleutdanning har lavest gjennomsnittlig stillingsprosent, mens ansatte med høyskoleutdanning har høyest stillingsprosent i kommunene.⁴

TILTAK FOR Å ØKE HELTIDSSTILLINGER

Flere kommuner og fylkeskommuner har iverksatt tiltak for å øke andelen heltidsstillinger, sammenlignet med 2013. 69 prosent av fylkeskommunene og 82 prosent av kommunene oppgir at de har iverksatt slike tiltak i 2014. Arbeid på tvers, mer helgejobbing og ulike former for langturnusordninger er i år, som i 2013, de tiltakene som er prøvd ut i størst omfang i kommunene. Tiltak knyttet til arbeid på tvers har imidlertid hatt en nedgang siden 2013, mens det har vært en særlig økning i andelen som har prøvd ut ulike langturnusordninger i perioden. I fylkeskommunene er arbeid på tvers mye brukt for å redusere andelen deltidsstillinger, men først og fremst oppgir fylkeskommunen at de har forsøkt andre tiltak.

Selv om andelen som har forsøkt å øke heltidsandelen har økt siden 2013, opplever nær 63 prosent av kommunene at tiltakene i liten grad har hatt noe effekt. 55 prosent av fylkeskommunene opplever at tiltakene i liten grad har hatt effekt. Det å skape en heltidskultur er langsiktig arbeid, og manglende resultater kan ofte skyldes svakhet i forankring, bevisstgjøring av mål og hensikt, og prioritering av ressurser (Fafo 2012). Det å utvikle heltidskultur handler om mer enn arbeidstidsordninger og andre tiltak. Se dypdykk om heltidskultur bakerst i denne publikasjonen.

28 Hva gjør kommunen/fylkeskommunen for å legge til rette for at flere arbeider heltid?



Kilde: Ipsos MMI 2014

⁴ <http://www.ks.no/pai>

ERKLÆRING OM HELTIDSKULTUR

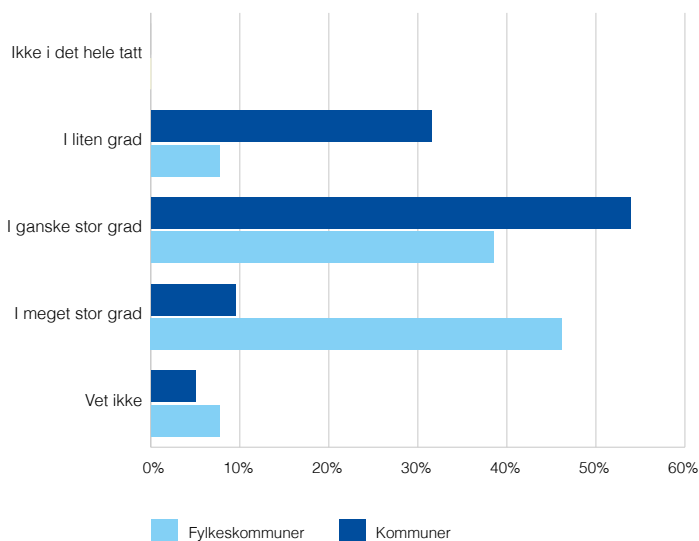
I februar 2013 inngikk KS, Fagforbundet, Norsk Sykepleierforbund og Delta en erklæring om heltidskultur. Erklæringen slår fast at heltid skal være det normale i kommunesektoren, også i pleie- og omsorgssektoren. For å få dette til er partene enige om en rekke punkter som kan bidra til å utvikle en heltidskultur i sektoren.

I tråd med erklæringen om heltidskultur er kommuner og fylkeskommuner spurt om i hvilken grad de benytter ledige deltidsstillinger til å øke stillingsandelen for andre deltidsansatte framfor å lyse ut ny deltidsstilling. Nær 77 prosent av kommunene og vel 60 prosent av fylkeskommunene svarer at de i meget stor eller ganske stor grad gjør dette. Dette er en liten nedgang fra 2013.

For å kunne rekruttere for framtida, er det viktig at unge og nyutdannede tilbys faste, hele stillinger. En rapport om helsefagarbeiderelever (NIFU 2013) viste at en av de viktigste grunnene til at elevene ikke fullførte fagbrevet var mangel på faste hele stillinger når de var ferdige med utdannelsen. Kommunene er spurt i hvilken grad de tilbyr nyutdannede faste hele stillinger. Litt over halvparten av kommunene svarer at de gjør dette i ganske stor grad, mens vel 9 prosent sier de gjør det i meget stor grad. Dette er en svak nedgang fra 2013, samtidig som andelen som sier at de i liten grad gjør dette, har økt.

Tallene for kommuner som bruker ledige deltidsstillinger til å øke stillingsstørrelser, samt andelen som tilbyr nyutdannede hele stillinger er for kommunen totalt sett, og ikke spesielt pleie- og omsorgssektoren. Det er først og fremst i denne sektoren vi ser utfordringer knyttet til å utvikle heltidskultur.

29 I hvilken grad tilbyr kommunen/fylkeskommunen nyutdannede faste hele stillinger?



Kilde: Ipsos MMI 2014



- Kommunesektoren skal være en attraktiv arbeidsgiver som tiltrekker seg tilstrekkelig og kompetent arbeidskraft. Heltidsarbeid skal derfor være hovedregelen.
- De gode og hensiktsmessige løsningene for å utvikle en kommunal heltidskultur må finnes lokalt. Det lokale handlingsrommet må tydeliggjøres og tas i bruk, innenfor sentralt fastsatte rammer.
- Tjenestene i kommunal sektor kan organiseres med et mangfold av arbeidstidsordninger som er tilpasset brukernes behov for gode, trygge og forutsigbare tjenester både i ukedagene og i helgene.
- En heltidskultur skal bygges på arbeidstidsordninger som ivaretar de ansattes helse, verne- og velferdsmessige behov. Arbeidstidsordningene skal muliggjøre full yrkesdeltagelse frem til pensjonsalder.
- Kommunene må selv finne løsninger for hensiktsmessig bemanning, der det tas høyde for virksomhetens faktiske behov.
- Ledige deltidsstillinger bør brukes til å øke stillingsandelen til andre deltidsansatte framfor å lyse ut ny deltidsstilling. Dersom det likevel vurderes hensiktsmessig å lyse ut stillingen, bør den lyses ut som full stilling.
- For at kommunesektoren skal være en attraktiv arbeidsplass i framtida, er det viktig at nyutdannede tilbys faste hele stillinger.

(Punktene over samsvarer med «Erklæringen om heltidskultur»)

Sykefravær, nedsatt funksjonsevne og avgangsalder

Kommunene har høyt sykefravær, men det er store forskjeller mellom kommuner og sektorer. Det høye fraværet i kommunene kan i hovedsak tilskrives en høy kvinneandel, særlig i barnehager og pleie- og omsorg. Sammenlignet med andre sektorer har kommunesektoren også en stor andel ansatte med redusert funksjonsevne, og gjennomsnittsalderen til de ansatte er høy.



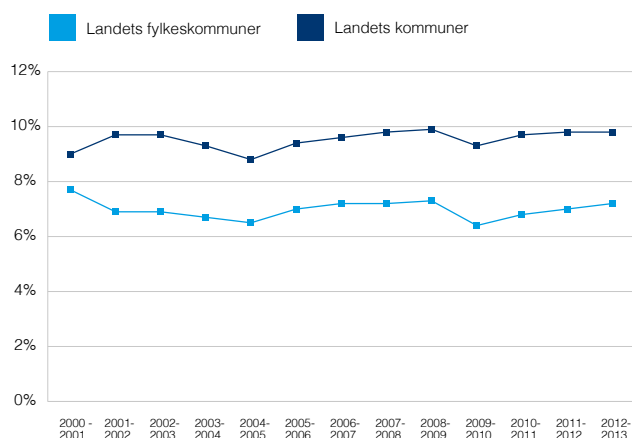
SYKEFRAVÆR I KOMMUNESEKTOREN

Sykefraværet i kommunesektoren var i perioden 4. kvartal 2012 til 3. kvartal 2013 9,5 prosent. Dette er en svak økning sammenliknet med tilsvarende periode i fjor.⁵ For å nå målet i den nye IA-avtalen (2014-2018) om 20 prosent reduksjon i sykefraværet i forhold til nivået i 2001, må sykefraværet i kommunesektoren ned til 6,7 prosent i 2018.⁶

Det er barnehagene og pleie- og omsorgssektoren som har det høyeste sykefraværet, henholdsvis 12,2 og 11,2 prosent. Dette er samme nivå som 4. kvartal 2012 til 3. kvartal 2013. Det er også der kvinneandelen er høyest, og dette kan forklare mye av det høye

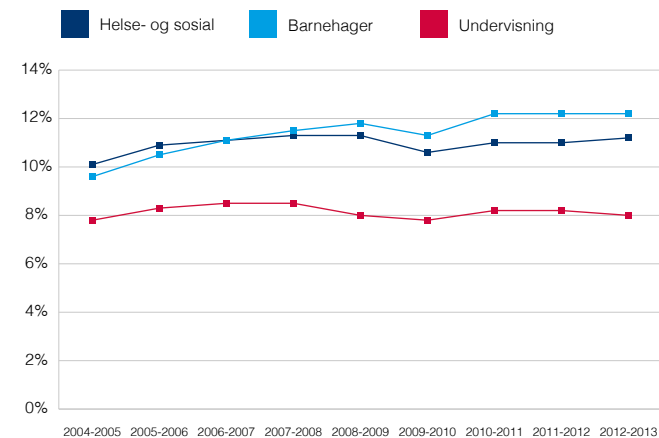
fraværet i disse sektorene. Kvinner har 67 prosent høyere sykefravær enn menn, uavhengig av sektor. Det er ingen entydig forklaring på kvinners høye sykefravær, men flere forskere har antydnet en sammenheng med kvinneverken og kombinasjonen av arbeid og familie. Sykefraværet i sektoren må også ses i sammenheng med sysselsettingsveksten som har vært i pleie- og omsorgssektoren og barnehagene de siste årene. Partene i arbeidslivet og myndighetene er enige om at spørsmål om kjønnsforskjeller i sykefraværet fortsatt er et viktig satsingsområde for kunnskapsutvikling, forsøksordninger og tiltak også i den nye IA-avtalen.

30 Samlet sykefravær i kommuner og fylkeskommuner. (4. kvartal til 3. kvartal)



Kilde: PAI 2013

31 Samlet sykefravær innen ulike sektorområder i kommuner og fylkeskommuner. (4. kvartal til 3. kvartal)



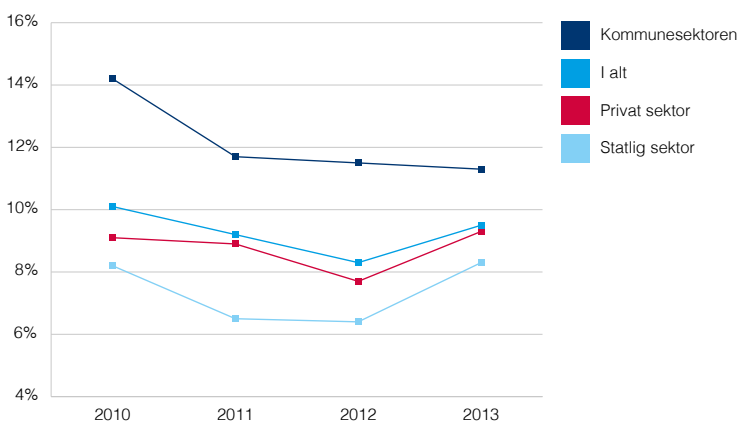
Kilde: PAI 2013

SYSSELSATTE MED NEDSATT FUNKSJONSEVNE

SSBs arbeidskraftundersøkelse fra 2013 viser at nærmere 17 prosent av befolkningen i alderen 15-66 oppgir å ha nedsatt funksjonsevne, her definert som fysiske eller psykiske helseproblemer av mer varig karakter. Av disse er 42,7 prosent i arbeid, mens det i befolkningen totalt er over 70 prosent som er i arbeid (SSB 2013).

Kommunesektoren har en større andel sysselsatte med nedsatt funksjonsevne enn både privat og statlig sektor. Andelen sysselsatte med nedsatt funksjonsevne i kommunesektoren er imidlertid noe lavere i dag enn den var i 2010, jfr. figur 32. Privat og statlig sektor har hatt en positiv utvikling i andel sysselsatte med nedsatt funksjonsevne siste år, mens kommunesektoren har hatt en svak nedgang.

32 Andel sysselsatte med nedsatt funksjonsevne etter sektor.⁷



Kilde: PAI 2013

⁵ For flere detaljer se <http://www.ks.no/tema/Arbeidsgiver/lpas/>

⁶ Det er forskjell mellom sykefraværstallene som KS og SSB opererer med. For nærmere informasjon se http://www.regjeringen.no/upload/KRD/Kampanjer/kvalitetskommuner/dokumenter/sammenlikning_sykefravarsstatistikk.pdf

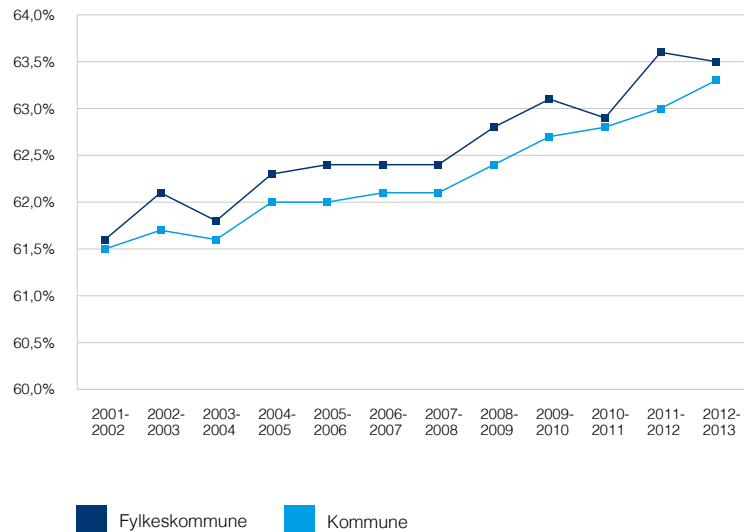
⁷ Oppdaterte tall for 2013-2014 fordelt på sektor var ikke tilgjengelig da denne rapporten ble produsert

AVGANGSALDER I KOMMUNER OG FYLKESKOMMUNER

Kommunesektoren har de siste årene hatt en økning i gjennomsnittlig avgangsalder for personer over 55 år. I 2013 var avgangsalderen i kommunene på 63,3 år, noe som er en liten økning fra året før. I fylkeskommunene var avgangsalderen 63,5 år i 2013, noe som er en svak nedgang fra året før.

33

Gjennomsnittsalder for ansatte som sluttet i sektoren i løpet av det siste året av den aktuelle perioden og som var minst 55 år pr. 1. desember i det første året av perioden.



Kilde: PAI 2013

KS MENER

- KS støtter opp om den nye IA-avtalen (2014-2018). De forenklingene som er gjort i oppfølging av sykmeldte vil bidra til et større fokus på arbeidsplassen og dialogen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker
- Kommunen og fylkeskommunen er inkluderende virksomheter og jobber godt med tilrettelegging for egne ansatte. Samtidig er det fortsatt mye arbeidskraft å hente ved at sykefraværet reduseres, flere med ned-satt funksjonsevne rekrutteres og avgangsalderen økes.
- Partssamarbeid er et av suksesskriteriene for å nå målene i IA-avtalen, og KS har et godt samarbeid med partene i kommunesektoren.
- Lederne har nøkkelroller i arbeidet med å redusere sykefravær og frafall fra arbeidslivet. Det er avgjørende at ledere jobber sammen med medarbeidere for å utvikle et godt og helsefremmende arbeidsmiljø.

Innvandring

Andelen ansatte med innvandrerbakgrunn i kommunesektoren øker stadig, og var i 2013 i overkant av 15 prosent. Sysselsettingsandelen blant innvandrerne ligger imidlertid under sysselsettingsandelen i befolkningen generelt, og det er stort potensial for å utnytte arbeidskraften i innvandrerbefolkningen bedre.



SYSSELSATTE INNVANDRERE

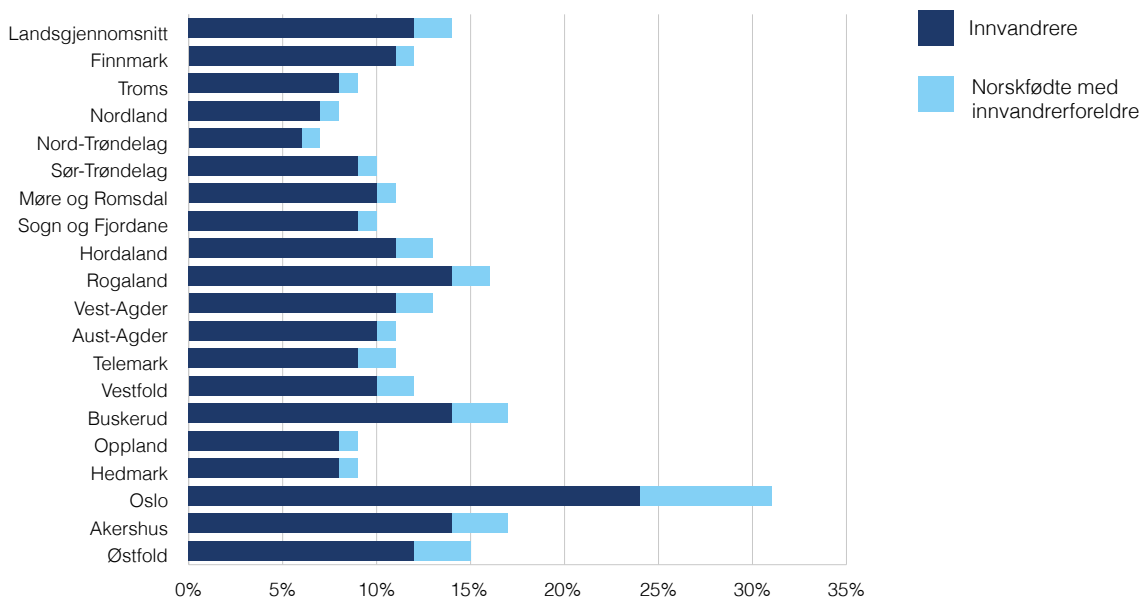
Innvandrere stod for 12,5 prosent av folkemengden i Norge pr 1. januar 2014, mens norskfødte med innvandrerforeldre utgjorde 2,5 prosent (SSB 2014). Innvandrerne har bakgrunn fra 221 ulike land og selvstyrte regioner. Den desidert største gruppen innvandrere kommer fra Polen, og utgjorde pr 1. januar 2014 84.000 personer, mens svenskene utgjør den nest største gruppen med 36.400. Det har vært en betydelig tilvekst av innvandrere fra Litauen i løpet av 2014, med 4.300 flere bosatte. Innvandrere fra Litauen utgjør den tredje største gruppen innvandrere i Norge, med 33.000 personer. Det bor innvandrere i alle norske kommuner, men klart flest i Oslo og i de mest sentrale kommunene i Akershus og Buskerud.

Sysselsettingen i befolkningen totalt var 68,6 prosent i 2013, mens andel sysselsatte blant innvandrere var 63,1 prosent (SSB 2014). Dette er omtrent tilsvarende med nivået i 2012. Det er store forskjeller i sysselsettingsnivå mellom ulike innvandrergrupper. Blant

innvandrere fra EØS-området er tilgang til arbeid en svært viktig årsak til innvandringen, og blant disse gruppene ligger sysselsettingsnivået høyere enn i befolkningen totalt. Innvandrere fra Sør- og Mellom-Amerika, samt Øst-Europa utenom EU, hadde i 2013 et sysselsettingsnivå på henholdsvis 63,1 og 62,8 prosent. Gruppen fra Asia lå en del lavere med 55,2 prosent, mens bare 41,9 prosent av innvandrere fra Afrika var sysselsatt.

Innvandrere bosatt i Rogaland og Møre og Romsdal hadde høyest sysselsetting i 4. kvartal 2013. I de to vestlandsfylkene var respektive 69,4 prosent og 68,6 prosent av innvandrerne sysselsatte. Telemark og Østfold hadde på sin side de laveste andelen sysselsatte blant innvandrere: henholdsvis 55,1 og 55,7 prosent. Sør-Trøndelag hadde sterkest vekst i andelen sysselsatte innvandrere med 2,0 prosentpoengs oppgang, mens Nord-Trøndelag derimot hadde størst nedgang med 2,2 prosentpoeng.

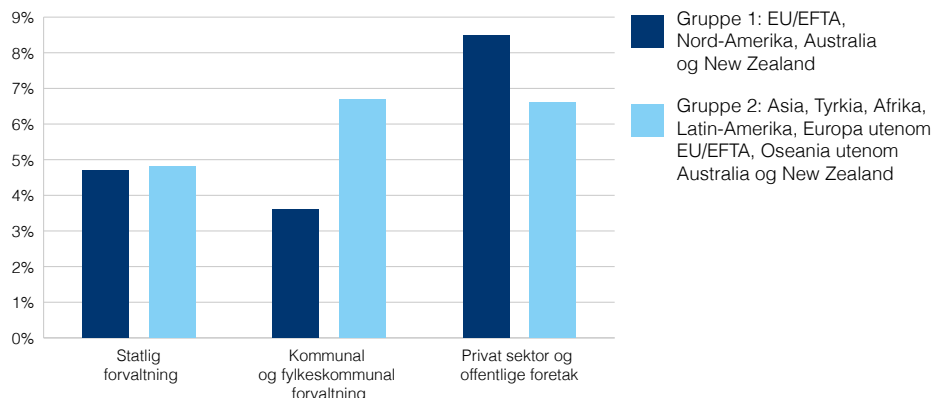
34 Innvandrere og norskfødte med innvandrerbakgrunn som andel av befolkningen etter fylke. Prosent.



Kilde: SSB 2014

35

Lønnstakere etter landbakgrunn og sektor. Prosent av alle ansatte.



Kilde: SSB 2014

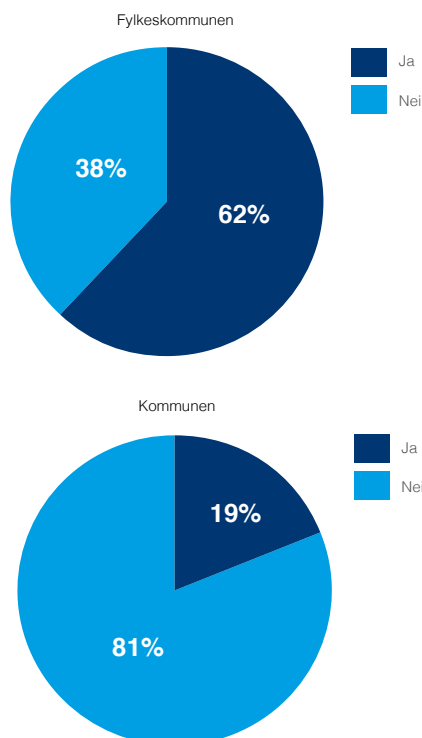
Privat sektor har den høyeste andelen ansatte med innvandrerbakgrunn totalt sett med 15,1 prosent. Kommunesektoren har imidlertid den høyeste andelen ansatte fra landgruppe 2 (se fig. 35) med 6,7 prosent.

TILTAK FOR Å REKRUTTERE INNVANDRERE

62 prosent av fylkeskommunene og 19 prosent av kommunene har som arbeidsgiver iverksatt særskilte tiltak for å rekruttere medarbeidere fra innvandrerbefolkningen. Det viktigste tiltaket som benyttes er ansettelsestiltak, f.eks. å innkalle minst en innvandrertil intervju dersom vedkommende er kvalifisert for stillingen, forsøk med anonymisering av jobbsøknader og opprettelse av traineeordninger og lignende. Informasjons- og holdningsrettede tiltak er det også mange kommuner og fylkeskommuner som benytter seg hyppig av. Dette kan f.eks. dreie seg om å oppfordre personer med minoritetsbakgrunn til å søke på stillinger i den generelle delen av annonseteksten eller andre generelle informasjonsrettede tiltak. Flere kommuner rapporterer om å ha tatt i bruk norskopplæringstiltak og andre kompetanse- og kvalifiseringstiltak.

36

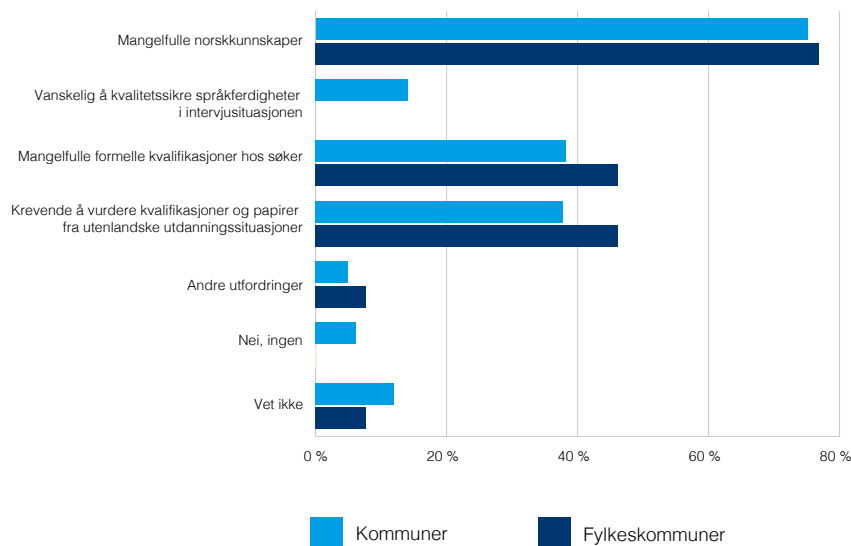
Har kommunen/fylkeskommunen som arbeidsgiver iverksatt særskilte tiltak for å rekruttere medarbeidere fra innvandrerbefolkningen?



Kilde: Ipsos MMI 2014

12 prosent av fylkeskommunene opplever at de i «ganske stor grad» har oppnådd ønsket resultat av iverksatte tiltak, mens 33 prosent av kommunene opplever ønsket resultat av iverksatte tiltak. Dette er en nedgang sammenliknet med fjorårets resultater. Den største utfordringen både kommuner og fylkeskommuner møter i arbeidet med å rekruttere medarbeidere fra innvandrerbefolkningen er mangelfulle norskkunnskaper hos søker. Derneft følger utfordringer knyttet til å vurdere kvalifikasjoner og papirer fra utenlandske utdanningsinstitusjoner, og manglende formelle kvalifikasjoner hos søker.

37 Opplever kommunen/fylkeskommunen noen utfordringer i arbeidet med å rekruttere innvandrere, i så fall hvilke?



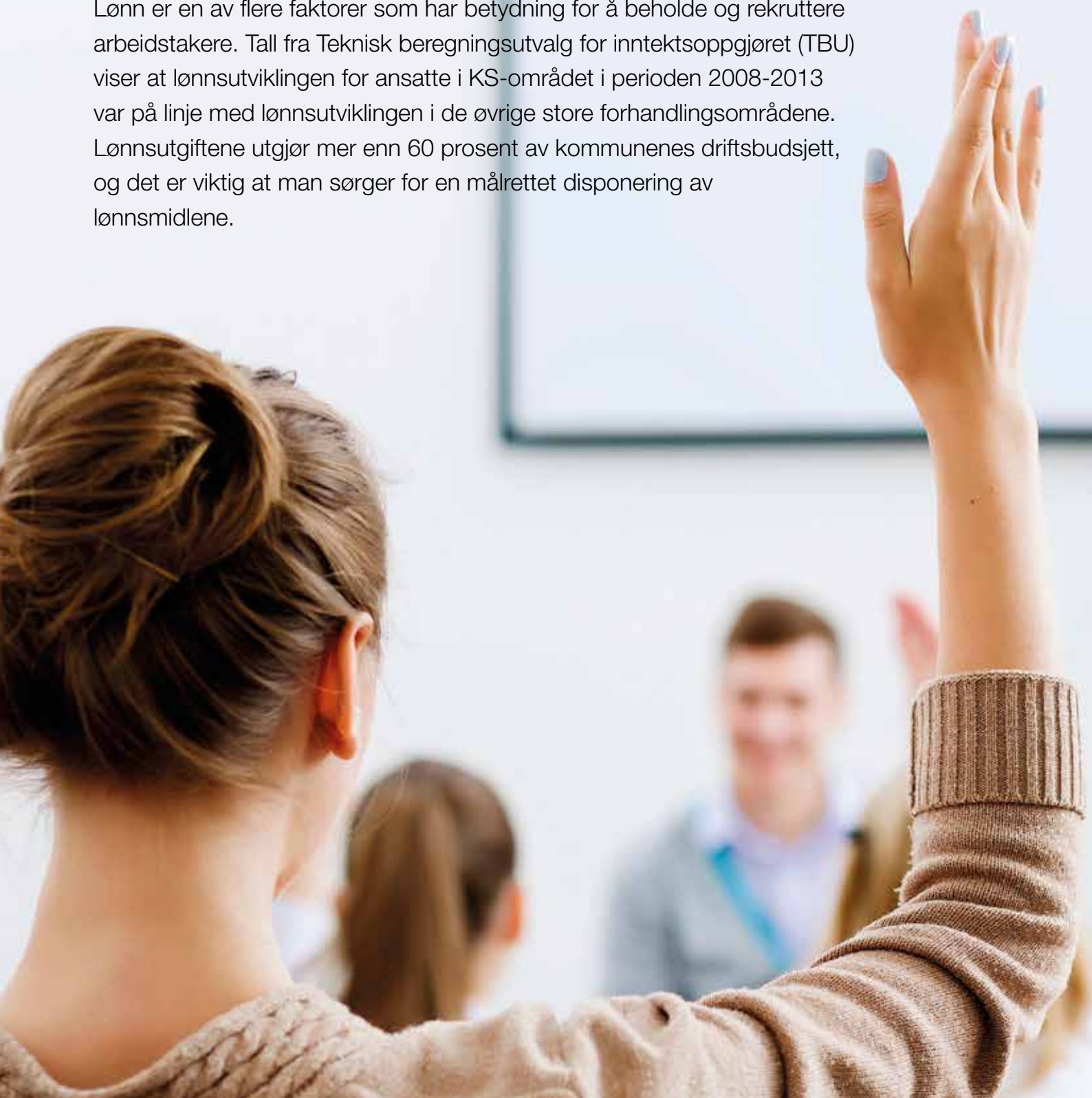
Kilde: Ipsos MMI 2014

KS MENER

- Ulikheter og mangfold i alder, kjønn, utdanning, kultur og tenkemåter er viktige forutsetninger for at virksomheter kan opprettholde og utvikle kvalitet i tjenestetilbudet over tid.
- Det er et ubrukt arbeidskraftpotensial i innvandrerbefolkningen, og KS vil iverksette tiltak for økt etnisk mangfold i kommunesektoren.
- Rekruttering av arbeidsinnvandrere vil i årene framover vil være et viktig og nødvendig supplement til innenlands arbeidskraft.
- Kommuner og fylkeskommuner som aktivt rekrutterer arbeidsinnvandrere skal ikke bidra til utnytting av utenlandsk arbeidskraft (sosial dumping).
- Arbeidsgivere som rekrutterer arbeidsinnvandrere bør legge til rette for tilstrekkelig norskopplæring for sine ansatte.
- Staten må sørge for et godt språktilbud også til ektefeller av arbeidsinnvandrere, slik at de også kan delta i arbeidslivet.
- For å sikre god integrering i Norge og lokalsamfunnene, samt langsiktig tilgang på stabil arbeidskraft, mener KS staten må finansiere norskopplæring til arbeidsinnvandrere som har reelt behov.
- Staten må sørge for gode og mer effektive systemer for godkjenning av kvalifikasjoner fra utlandet slik at kvalifiserte arbeidstakere kan komme i arbeid uten unødvendig ventetid.

Lønns- og arbeidsvilkår

Lønn er en av flere faktorer som har betydning for å beholde og rekruttere arbeidstakere. Tall fra Teknisk beregningsutvalg for inntektsoppgjøret (TBU) viser at lønnsutviklingen for ansatte i KS-området i perioden 2008-2013 var på linje med lønnsutviklingen i de øvrige store forhandlingsområdene. Lønnsutgiftene utgjør mer enn 60 prosent av kommunenes driftsbudsjett, og det er viktig at man sørger for en målrettet disponering av lønnsmidlene.



LØNNSUTVIKLING I KOMMUNESEKTOREN

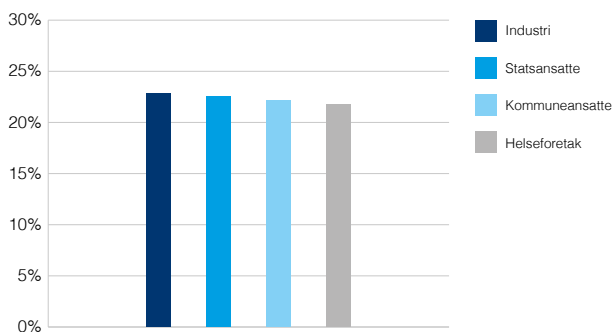
Den samlede lønnsveksten for kommuneansatte var i perioden 2008-2013 på 22,0 prosent. Dette tilsvarer en årlig gjennomsnittlig vekst på 4,1 prosent. Til sammenlikning var årslønnsveksten for statsansatte i samme periode 22,5 prosent, noe som tilsvarer en årlig gjennomsnittlig vekst på 4,1 prosent.

For sysselsatte i kommunesektoren med universitets- og høyskoleutdanning lengre enn fire år var lønnsveksten i perioden 2008-2013 på 21,0 prosent, noe som er høyere enn for de øvrige store næringene.

Blant sysselsatte med universitets- og høyskoleutdanning til og med fire år er den prosentvise veksten fra 2008-2013 noe høyere innen kommuner og fylkeskommuner enn i helseforetakene, staten og industrien.

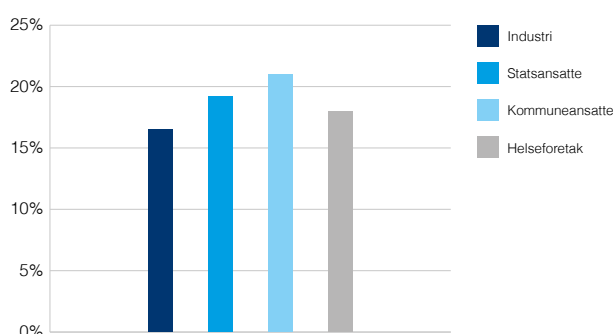
Lønnsveksten for sysselsatte med utdanning på videregående skolenivå i kommunesektoren var 21,1 prosent i perioden 2008-2013.

38 Samlet årslønnsvekst 2008-2013 i prosent for noen store forhandlingsområder.



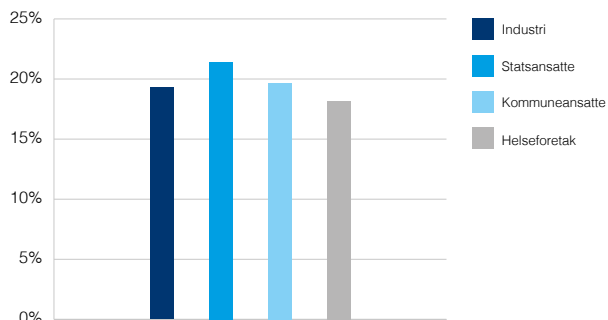
Kilde: TBU 2014

39 Samlet prosentvis lønnsvekst fra 2008-2013 for heltidsansatte med universitets- og høyskoleutdanning lengre enn 4 år.



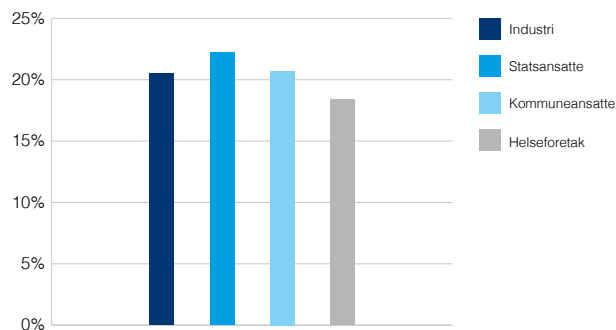
Kilde: TBU 2014

40 Samlet prosentvis lønnsvekst fra 2008-2013 for heltidsansatte med universitets- og høyskoleutdanning til og med 4 år.



Kilde: TBU 2014

41 Samlet prosentvis lønnsvekst fra 2008-2013 for heltidsansatte med utdanning på videregående skolenivå.

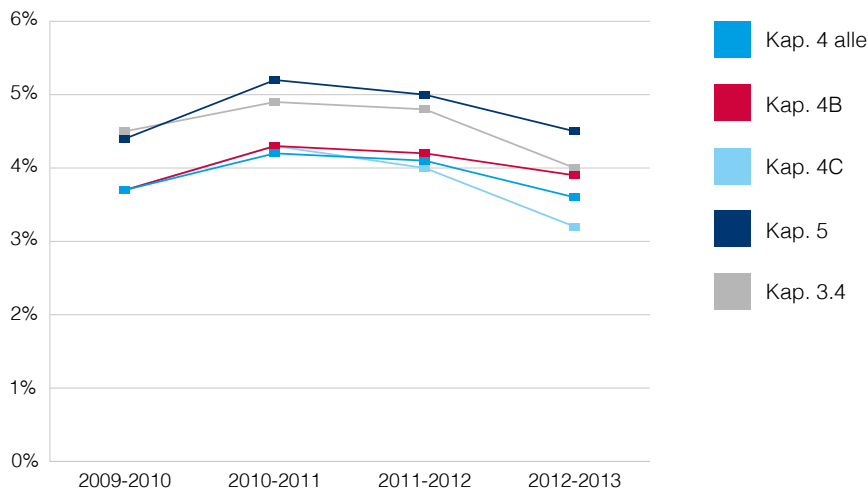


Kilde: TBU 2014

ÅRSLØNNSVEKST ETTER HOVEDTARIFFAVTALENS ULIKE FORHANDLINGSKAPITLER

42

Årslønnsvekst etter Hovedtariffavtalens ulike forhandlingskapitler.



Kilde: Tekniske Beregnings- og Statistikkutvalget for Kommunesektoren (TBSK)

Figur 42 viser den årlige prosentvise årslønnsveksten for ansatte, fordelt på Hovedtariffavtalens (HTA) forhandlingskapitler. Grupper som lønnes etter HTA kapittel 4 har fra 2009-2013 hatt en gjennomsnittlig årlig lønnsvekst på 3,9 prosent. For grupper i kapittel 5 har den vært 4,8 prosent, mens grupper i kapittel 3.4 har hatt en gjennomsnittlig årlig lønnsvekst på 4,5 prosent.

LØNNSNIVÅ FOR KOMMUNESektoren

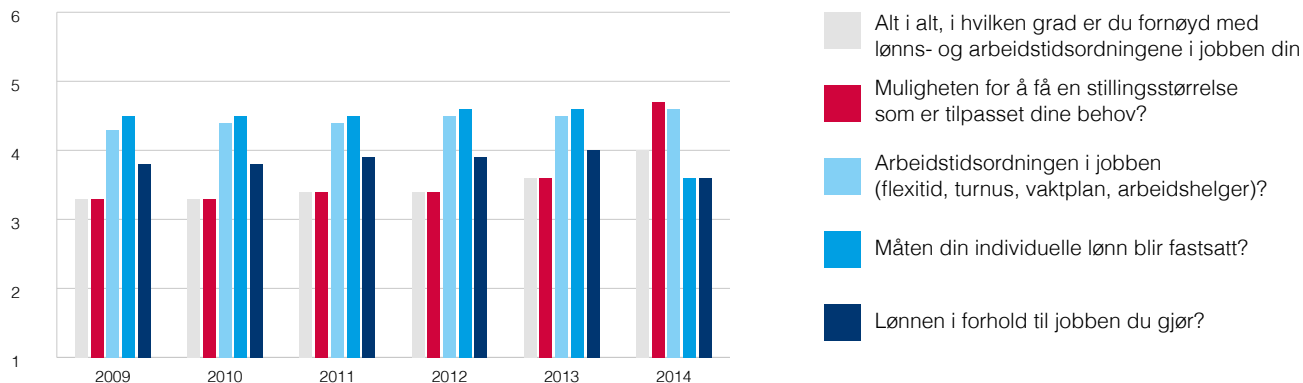
Gjennomsnittlig årslønn pr. årsverk for kommuneansatte var 448.700 kr i 2013. Gjennomsnittlig lønnsnivå i kommunesektoren er lavere enn i industrien og staten. Noe av denne forskjellen skyldes forskjell i arbeidsoppgaver, som medfører en annen stillingsstruktur. Videre er andelen ansatte i stillinger uten krav til utdanning høyere i kommunesektoren enn i staten.

Kvinner og menn har forskjellig utdanning og arbeid. Dette innebærer at kvinner og menn er ansatt i ulike stillinger. Andelen kvinner i stillinger uten krav til utdanning utgjør 30 prosent av kvinnene i kommunesektoren. For menn utgjør denne andelen 20 prosent. Andelen kvinner i de øverste lederstillingene utgjør 2 prosent av kvinnene i kommunesektoren og tilsvarende andel menn 5 prosent. Dersom det tas hensyn til disse stillingsplasseringer, utgjør kvinners lønn 98 prosent av menns lønn. Dersom det ikke tas hensyn til ulik stillingsplassering for kvinner og menn, utgjør kvinners lønn av menn 92 prosent.

LØNNS- OG ARBEIDSTIDSORDNINGER

Medarbeiderundersøkelsene på www.bedrekommune.no viser for 2014 at de ansatte i kommunene er godt fornøyd med arbeidstidsordningene i jobben (flexitid, turnus, vaktplan og arbeidshelger), og muligheten for å få en stillingsstørrelse som er tilpasset den enkeltes behov. Det medarbeiderne er minst fornøyd med er måten den individuelle lønnen er fastsatt på, og lønnen i forhold til jobben som gjøres. På disse spørsmålene er snittscore 3,6 på en skala fra 1-6. I 2012 var snittscoren på sistnevnte to spørsmål 3,4, slik sett har det vært en positiv utvikling å spore. På spørsmål om i hvilken grad de samlet sett er fornøyd med lønns- og arbeidstidsordningene i jobben, er scoren 4,0 på en skala fra 1-6. Det har vært en positiv utvikling siden 2008, da scoren på samme spørsmål var 3,6.

Systemer for lønns- og arbeidstidsordninger. Medarbeiderne bedt om å ta stilling til følgende: På en skala fra 1 (svært liten grad) til 6 (svært stor grad) – I hvilken grad er du fornøyd med...



Kilde: TBU 2014

KS MENER

- Lønnspolitikken må bidra til at sektoren fremstår som konkurransedyktig og mer attraktiv på arbeidsmarkedet.
- Kommunene og fylkeskommunene/bedriftene må bruke sin lokale lønnspolitikk for å bli konkurransedyktige og tilpasses det lokale arbeidsmarked og lokale arbeidskraftutfordringer.
- Lønnsystemet gir arbeidsgiverne mulighet til å bruke lønn som ett av flere virkemidler for å konkurrere om etterspurt kompetanse. I praksis begrenses handlingsrommet av kommunenes økonomi. Det er lønnsforskjeller mellom kommuner og mellom yrkesgrupper spesielt i pressområder, dette krever økt aksept for ulikheter. Lønn som virkemiddel ved rekruttering virker best sammen med andre arbeidsvilkår/virkemidler.
- Kommunesektoren arbeider med å fremme likebehandling og forhindre diskriminering i sektoren, herunder sikre at kvinner og menn skal ha lik lønn for samme arbeid eller arbeid av lik verdi.

Dypdykk 2014: Heltidskultur

Kommunale ledere ser gevinstene av heltidskultur. Mange tiltak er prøvd ut, men det er en utfordring å utvikle en kultur som skaper varig endring i organisasjonen. Lederne føler seg ofte alene om arbeidet med heltidskultur, og strever med å få en bred forankring både hos andre ledere i kommunen, hos de tillitsvalgte og de ansatte. Lederne er nøkternt optimistiske i sitt arbeid, og mener at heltidskulturens betydning for rekruttering og kvalitet må synliggjøres ytterligere for å få alle aktører til å jobbe for samme mål.

OM UNDERSØKELSEN

Ipsos MMI har intervjuet folkevalgte og ledere på ulike nivå om å utvikle heltidskultur. Det overordnede målet med undersøkelsen har vært å gi økt innsikt i lederes utfordringer og muligheter i arbeidet med å utvikle heltidskultur. Undersøkelsen er avgrenset til å gjelde pleie- og omsorgssektoren. Seks kommuner ble valgt ut til å delta. Kommunene er valgt ut fordi de har tydelig kommunisert at de har satt heltidskultur på dagsorden. I alle kommunene er det gjort intervjuer med ledere fra politisk og administrativt nivå i tillegg til virksomhetsledere. Med «Heltids-erklæringen» som bakteppe (se side 24) ønsket KS å høre lederes erfaringer og refleksjoner rundt det å skulle etablere heltidskultur i pleie- og omsorgssektoren.

HVA ER HELTIDSKULTUR?

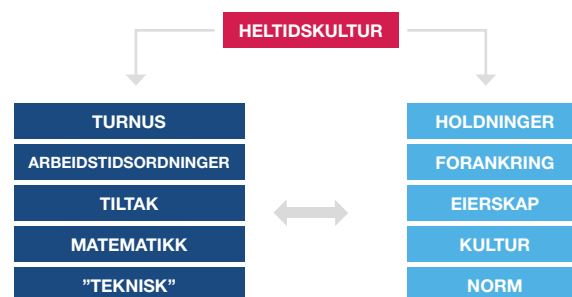
«Vi vet alt om teknikken, men for å komme derfra til en stor omveltning, da kommer dette med kulturen. Og det har vi snakket lite om»

– Administrativ leder

Lederne opplever at arbeid med heltidskultur har to aspekter. Operasjonalisering av heltidskultur er oppsummert i figur 44. På den ene siden handler det om å skape større og hele stillinger gjennom ulike typer turnuser og arbeidstidsordninger. Mange snakker om dette som den tekniske eller matematiske delen av å jobbe med heltid. Flere har gjennom endringer i turnuser og arbeidstidsordninger lykkes med å redusere små stillinger og øke heltidsandelen innenfor enkelte tjenesteområder og i noen virksomheter.

På den andre siden handler arbeidet med heltidskultur om hvordan man endrer holdninger om at deltid er «slik vi gjør det her hos oss». Der det er heltidskultur får de ansatte hele tiden bekreftet at de gjør som «alle andre» når de jobber i redusert stilling. Disse to sidene av heltidskultur virker selvsagt ikke uavhengig av hverandre, men henger tett sammen. For eksempel tenker lederne at nye turnus-

44 Operasjonalisering av Heltidskultur.



og arbeidstidsordninger skal bidra til en ny norm for driften, der heltid blir sett på som vanlig og normalt. Likevel opplever mange at de er kommet kort på kulturjobbingen, men at det er dette som er viktig for å skape varige endringer i sektoren. Lederne strever med å «knekke koden» for å forene disse to aspekter ved heltidskultur.

I mange kommuner er det ufrivillig deltid som har hatt størst oppmerksomhet. Heltidskultur kobles til et *frivillighetsprinsipp* som handler om å kunne gi ansatte den stillingsstørrelsen de selv ønsker, selv om dette ikke nødvendigvis vil innebære at flere jobber mer. De lederne som bevisst har innført begrepet *heltidskultur*, opplever at dette åpner opp for flere perspektiver og muligheter, som gjør det enklere å legitimere og skape engasjement rundt arbeidet. Dette handler blant annet om å koble heltidskultur til et kvalitet- og brukerperspektiv.

«Uønsket deltid har en arbeidstakervridning. Men i mitt hode er heltidskultur noe mer mangfoldig enn det. Det drar med seg flere innfallsvinkler, det er tyngre og større. Og mer positivt ladet enn negativt. Heltidskultur er en mer ønsket retning, vi ønsker oss inn i noe som vi har en visjon om. Det er deilig»

– Virksomhetsleder

De lederne som er mest motivert for å bidra til en holdning- og kulturendring, mener samtidig at dette må hjelpes frem av større strukturelle endringer og sterkere virkemidler. Mange har kommet til en erkjennelse av at heltidskultur ikke kan realiseres ved «å flikke på» turnuser. De som har kommet lengst i arbeidet med heltidskultur har innsett egne begrensninger, og at det må en strukturell endring til som til en viss grad må «tvinges» gjennom.

«Jeg tror ikke vi kan drive denne store forretningen bare på frivillighet. Vi må ha ordentlige føringer. Jeg gjør mitt for at det blir høyeste prioritet fra oss»

– Politisk leder

EFFEKT PÅ REKRUTTERING

«Heltidserklæringen» bygger på at heltidskultur er nødvendig for at kommunesektoren skal være en attraktiv arbeidsplass i framtida. Lederne i undersøkelsen bekrefter at heltidskultur henger tett sammen med mulighet for rekruttering. Rekruttering brukes først og fremst som et *virkemiddel* for å utvikle heltid. Ledige stillinger

EFFEKTER AV HELTIDSKULTUR

Senere års forskning og evalueringer har gitt mye kunnskap om positive effekter av å jobbe for en heltidskultur, både ut i fra arbeidsgivers, arbeidstakers og brukers ståsted. De positive effektene er oppsummert i figur 45 (Moland 2013). Lederne i denne undersøkelsen bekrefter de positive effektene ved en heltidskultur, og understreker særlig betydningen for rekruttering og for kvaliteten på tjenestene.

45

Effekter av heltidskultur.

- Kvalitet/Brukerperspektivet
- Effektivitet/Arbeidsgiverperspektivet
- Arbeidsmiljø/Arbeidstakerperspektivet



brukes så langt det er mulig til å lyse ut fulle stillinger. I tillegg er rekruttering ofte en *effekt* av heltidskultur, ved at lederne opplever å få flere kompetente søkere når det lyses ut heltidsstillinger. Særlig de folkevalgte er opptatt av at en heltidskultur bidrar til å øke kommunens omdømme både som arbeidsplass og som bosted.

EFFEKT PÅ KVALITET

Lederne i undersøkelsen deler oppfatningen fra «Heltidserklæringen» om at større og hele stillinger er nødvendig for å gi brukerne økt kvalitet på tjenestene. Å snakke om kvalitet ser ut til å være en slags «brekkstang» lederne bruker for å løfte spørsmålet om arbeidstid til noe mer enn kun ansattes vilkår, samt knytte dette til noe større som har berøringspunkter med kommunens overordnede mål og visjoner. Særlig brukerperspektivet blir trukket fram i samtaler med de ansatte. Også her er de folkevalgte opptatt av kvalitet som viktig for kommunens omdømme, og at heltidskultur vil utvikle seg når kvalitetsutvikling er drivkraften.

MEDVIRKNING OG SAMARBEID

Forankring blant de ansatte oppleves som den viktigste nøkkelen for å komme videre i arbeidet med å utvikle heltidskultur. Lederne opplever at dette settes høyt på dagsorden både i medarbeidersamtaler og på avdelingsmøter. Mange arrangerer fagdager og erfaringsutveksling med fagpersoner og andre aktører. Likevel oppleves det som en utfordring å få dette til i en travel og budsjettmessig trang hverdag. Det er varierende hvor mye politikerne har gått inn i de faglige problemstillingene rundt heltidskultur. Flere steder oppfatter de folkevalgte seg som «fødselshjelpere» for at heltidskultur er kommet på kommunens agenda. De folkevalgte ser seg selv som tilretteleggere, for eksempel ved å sikre bevilgning.

UTFORDRINGER – OG MULIGHETER

En viktig barriere for heltidskultur er strukturelle og individuelle holdninger knyttet til arbeid og fritid. Lederne opplever at mange er tilfredse med å jobbe redusert og/eller har en motvilje mot å jobbe flere helger og ubekvemme vakter. Det er her særlig virksomhetslederne får erfare at endringsviljen er svakest og situasjonen er mest fastlåst. Lederne opplever også at både ansatte og de tillitsvalgte har et individualistisk syn på arbeidstid og kompetanse, og at man må snakke mer om tjenestekvalitet og brukernes behov. Her etterlyser lederne et større engasjement fra arbeidstakerorganisasjonene.

Lederne opplever også noen utfordringer i egne rekker, i dialog og kommunikasjon med andre ledere og andre virksomheter i kommunen. Dette gjelder særlig der man forsøker å få til organisering av arbeidet på tvers mellom avdelinger. Noen føler seg litt alene og etterlyser litt applaudering fra andre ledere i kommunen. Det oppleves som en utfordring å få arbeidet med heltidskultur forankret i hele organisasjonen.

En tredje utfordring som flere nevner er knyttet til sammenligning og rettferdighet. Det oppleves uheldig at ansatte kan ha ulike betingelser, knyttet til for eksempel helgejobbing. Videre kan dette komme til uttrykk om det lyses ut en ledig heltidsstilling framfor å fordele stillingen på flere ansatte. Lederne ser et litt «misforstått» rettferdighetsprinsipp og en sammenligningskultur som en motdri-
ver til heltidskultur.

VEIEN VIDERE

Lederne i denne undersøkelsen opplever at de har «tatt ut mye av potensialet» i heltidskultur ved å jobbe målrettet i virksomheter hvor de ansatte selv har ønsket en endring, og ved å involvere de mest engasjerte lederne. I tillegg til forankring blant de ansatte, er en nøkkel for å komme videre i utvikling av heltidskultur å arbeide mer og bedre på tvers av enheter og sektorer. Dette vil også kreve økt samarbeid ledere i mellom, og en bredere forankring i hele kommunen. Lederne etterlyser og ønsker større oppmerksomhet rundt godene som kan komme av en ny organisering både av arbeidstid og arbeidets karakter. De tillitsvalgte må også i større grad formidle dette til de ansatte. Lederne i denne undersøkelsen er nøkterne, og forsiktige optimister i sitt videre arbeid med heltidskultur. Men som en virksomhetsleder uttrykker det:

*«Det må skje et paradigmeskifte,
ikke en liten endring»*

REFERANSER

Tønnessen, Syse og Aase (2014): *Befolkningsframskrivinger 2014-2100: Hovedresultater*.

Econ (2008): *Rekruttering og arbeidskraft i kommunene – en kunnskapsstatus*. Rapport 2008-128.

Ennova (2014): *European Employee index 2014*. Norge.

Fafo (2012): *Hvordan kan kommunene tilby flere heltidsstillinger?* Fafo-rapport 2012:14.

Fevang, Strøm og Sæther (2008): *Er kommunesektoren og/eller staten lønnsledende? En sammenlikning av lønnsnivå for arbeidstakere i kommunal, statlig og privat sektor*. I samarbeid med Pricewaterhousecoopers. Rapport 1/2008. Stiftelsen Frischsenteret for samfunnsøkonomisk forskning.

Rambøll (2013): *Samarbeid mellom kommunesektoren og UH-sektoren for økt kvalitet og relevans i UH-utdanning*.

Roksvaag og Texmon (2012): *Arbeidsmarkedet for helse- og sosialpersonell fram mot år 2035*. *Rapporter 2012/14*. Statistisk sentralbyrå.

Meld. St. 29 (2012-2013): *Morgendagens omsorg*. Helse- og omsorgsdepartementet.

NIFU (2013): *Å bli helsefagarbeider*. NIFU 5/2013.

IPSOS MMI (2014) *Heltidskultur – rapport fra dypdykk 2014*

Postadresse: Postboks 1378 Vika, 0114 Oslo
Besøksadresse: Haakon VII's gt. 9, 0161 Oslo

Telefon: 24 13 26 00

ks@ks.no
www.ks.no