Kartlegging og vurdering av lokale ordninger for å beholde og rekruttere arbeidskraft i Nord-Norge

Rapport utarbeidet av Oslo Economics for Kommunal- og moderniseringsdepartementet, mai 2020

oslo**economics**

Om Oslo Economics

Oslo Economics utreder økonomiske problemstillinger og gir råd til bedrifter, myndigheter og organisasjoner. Våre analyser kan være et beslutningsgrunnlag for myndighetene, et informasjonsgrunnlag i rettslige prosesser, eller et grunnlag for interesseorganisasjoner som ønsker å påvirke sine rammebetingelser. Vi forstår problemstillingene som oppstår i skjæringspunktet mellom marked og politikk.

Oslo Economics er et samfunnsøkonomisk rådgivningsmiljø med erfarne konsulenter med bakgrunn fra offentlig forvaltning og ulike forsknings- og analysemiljøer. Vi tilbyr innsikt og analyse basert på bransjeerfaring, sterk fagkompetanse og et omfattende nettverk av samarbeidspartnere.

Kartlegging

Oslo Economics gjennomfører kartlegginger med formål om å øke kunnskapen om et tiltak eller fenomen i samfunnet. Kartlegginger kan skje i form av oppsummering av foreliggende statistikk og forskning, egne spørreundersøkelser, intervjuundersøkelser eller lignende. Vi skreddersyr metodikk etter oppdragsgivers behov, innenfor den tilgjengelige rammen.

Våre kartlegginger søker å gi økt kunnskap til bruk for styring, utforming av reguleringer eller lignende. Vi legger alltid vekt på å synliggjøre usikkerheten i data, og peke på eventuelle feilkilder og svakheter i datagrunnlaget.

Kartlegging og vurdering av lokale ordninger for å beholde og rekruttere arbeidskraft i Nord-Norge/OE-rapport nummer 2020-31
© Oslo Economics, 14. mai 2020
Kontaktperson:
Finn Gjerull Rygh / Senior Partner
fgr@osloeconomics.no, Tel. +47 928 28 616
Foto/illustrasjon: Getty Images (iStockphoto.com)

Innhold

Sammendrag og konklusjoner 4

1. Innledning 7

1.1 Bakgrunn 7

1.2 Mandat fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet 7

1.3 Metode og datagrunnlag 7

2. Kommunenes erfaringer med å rekruttere ny arbeidskraft 9

2.1 Utfordringer med å rekruttere ny arbeidskraft 9

2.2 Tiltak for å gjøre kommunen som arbeidsgiver og ledige stillinger kjent 12

2.3 Tiltak for å tilby søkere og kandidater goder eller fordeler 14

2.4 Samarbeid med andre aktører 18

2.5 Om rekrutteringen skjer blant kommunens egne innbyggere eller innbyggere fra andre steder 19

2.6 Tiltak som iverksettes i sammenheng 19

3. Kommunenes erfaringer med å beholde arbeidskraft 21

3.1 Utfordringer 21

3.2 Tiltak for å beholde arbeidskraft 22

4. Kommunenes bruk av regionale eller statlige ordninger for å rekruttere eller beholde arbeidskraft 25

5. To eksempler på kommuner som opplever å lykkes godt 26

5.1 Case 1: Vestvågøy kommunes lønnsplan 26

5.2 Case 2: Sørreisa kommunes bruk av desentralisert utdanningstilbud 27

6. Faktorer som hindrer og fremmer tilgang på arbeidskraft 28

6.1 Hvilke faktorer er til hinder for at kommunene kan lykkes i enda større grad med å rekruttere og beholde arbeidskraft? 28

6.2 Hvilke faktorer har vært særlig viktig for å lykkes og som andre kommuner kan lære av? 28

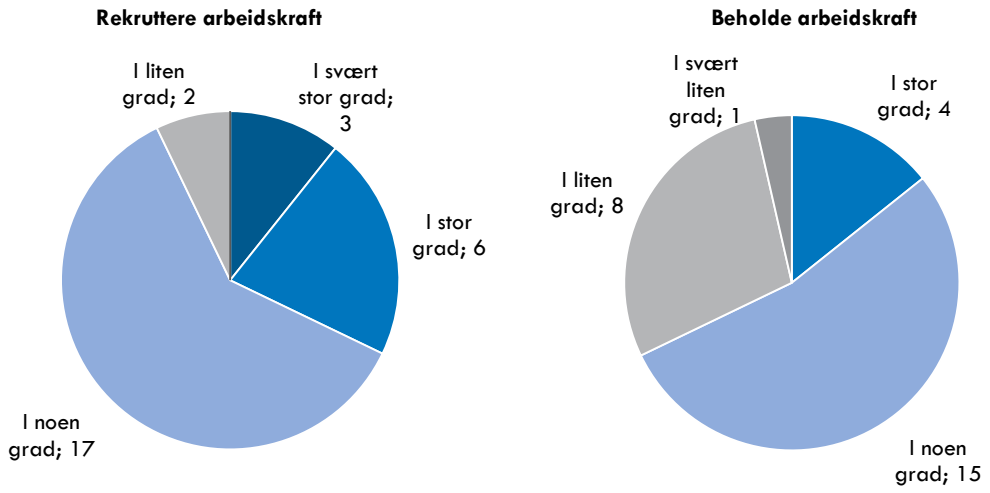
Sammendrag og konklusjoner

Oslo Economics har på oppdrag fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet kartlagt hvilke utfordringer mindre sentrale kommuner i Nord-Norge har med å rekruttere og beholde arbeidskraft, hvilke tiltak de gjennomfører for å motvirke disse utfordringene og i hvilken grad de opplever å ha lykkes med tiltakene. Det er kommunen som arbeidsgiver som er gjenstand for kartleggingen, så i hvilken grad andre virksomheter som er lokalisert i kommunene har utfordringer eller gjennomfører tiltak er ikke kartlagt.

Det er gjennomført en spørreundersøkelse, som er supplert med intervjuer. Det foreligger data fra 28 av de 68 kommunene i Nord-Norge (Nordland og Troms og Finnmark) som med kommuneorganiseringen fra 2020 har sentralitetsklasse 5 eller 6 i SSBs indeks. Som en følge av at Korona-epidemien inntraff under datainnsamlingen, har det til dels vært krevende å rekruttere kommunene til å delta i kartleggingen, og tilgangen på ledig arbeidskraft for kommunene i utvalget kan ha endret seg brått i etterkant av kartleggingen som følge av epidemien.

Hver tredje kommune i utvalget har i stor eller svært stor grad utfordringer med å *rekruttere* arbeidskraft, og færre enn hver tiende kommune oppgir å ha utfordringer i liten grad. Om lag hver tredje kommune har i liten eller svært liten grad utfordringer med å *beholde* arbeidskraft, og bare 15 prosent oppgir å i stor grad ha utfordringer med dette.

Antall kommuner som har utfordringer med å rekruttere og beholde arbeidskraft (N=28)

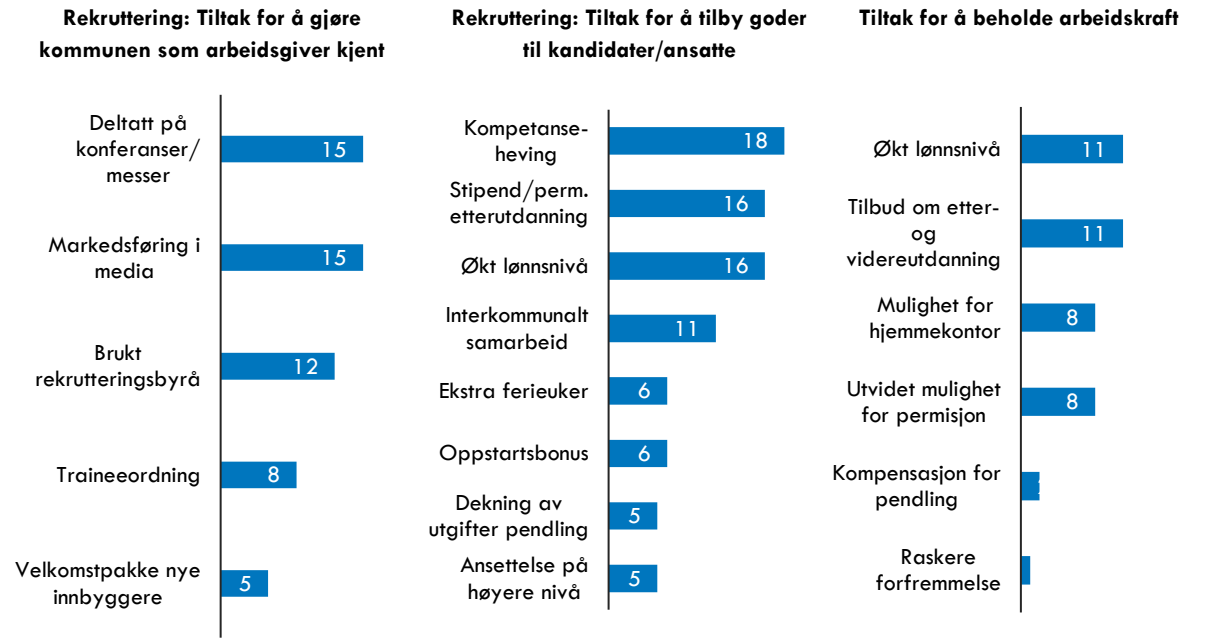


Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Oslo Economics

Utfordringene med å rekruttere arbeidskraft varierer med stillingstype, erfaring og utdanningsnivå. Kommunene rapporterer om at de i snitt får færre kvalifiserte søkere når de er på jakt etter personer med lang høyere utdannelse eller lang arbeidserfaring. Det er særlig psykologer, ansatte innen helse, pleie og omsorg, ansatte innen plan og bygg og ansatte i pedagogisk-psykologisk tjeneste (PTT) som er krevende å rekruttere. Kommunene rapporterer om at stillingsutlysninger innen barnehage og skole stort sett resulterer i kvalifiserte søkere.

Vi har kartlagt hvor mange kommuner som gjennomfører ulike typer tiltak blant et forhåndsdefinert utvalg tiltak. Bildet som fremkommer er at kommunene gjennomfører et bredt spekter av ulike tiltak for å rekruttere og beholde arbeidskraft. Bare to av de 28 kommunene rapporterer at de ikke gjennomfører tiltak i det hele tatt.

Tiltak som gjennomføres av kommunene for å rekruttere eller beholde arbeidskraft. Antall kommuner som benytter tiltaket for minst en type ansatte (N=28)



Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Oslo Economics

Mange tiltak innrettes mot alle yrkesgrupper, men der hvor tiltakene spisses mot enkeltyrker, er det oftest yrker innen pleie, omsorg og helse.

Det er svært krevende å måle virkningene av tiltak, og det er grunn til å anta at kommunene ikke har gjennomført eksplisitte målinger eller evalueringer for å vurdere virkningen av enkelttiltak. Det er likevel rimelig å anta at respondentene som har svart på vår undersøkelse og blitt intervjuet, har en godt begrunnet oppfatning av hva som oppleves å fungere.

Noen tiltak oppleves å være mer vellykkede enn andre:

- Interkommunalt samarbeid
- Ansettelse på høyere stillingsnivå eller løfte om raskere opprykk
- Økt lønnsnivå
- Bruk av rekrutteringsbyrå
- Traineeordning
- Tilbud om etter- og videreutdanning

Det kan teoretisk være en risiko for at det oppstår spiraler der kommunenes kamp for å rekruttere og beholde arbeidskraft gjør at kommunene «stjeler» ansatte fra hverandre, og stadig blir nødt til å «overby» hverandre med nye tiltak. Enkelte kommuner har strukket seg langt med å tilby en rekke goder knyttet til lønn, stipend og permisjon, og det kan potensielt bli svært kostbart for kommunene dersom det oppstår en slik spiral. Kommunene vi snakker med synes ikke å være bekymret for en slik utvikling, og opplever heller at det er samarbeid mellom kommunene i regionen enn konkurranse.

Kommunene opplever at det er tilnærmet like viktig å være attraktiv som arbeidsgiver som å være et attraktivt bosted. Mange gjennomfører også en rekke tiltak for å utvikle kommunen som bosted, for å beholde dagens innbyggere og søke å tiltrekke seg nye, inkludert å ha lav eller ingen eiendomsskatt og lave kommunale avgifter. Mange kommuner peker også på at det er enklere å få personer som allerede har tilknytning til kommunen eller landsdelen til å søke om jobb i kommunene, enn å tiltrekke seg personer som er født og oppvokst andre steder. Derfor oppleves det også som svært viktig at det er et godt utdanningstilbud også i lite sentrale strøk, slik at innbyggerne slipper å flytte langt hjemmefra for å få utdannelse; da er risikoen større for at de aldri flytter hjem igjen.

Dersom det likevel skal rekrutteres personer fra andre steder i landet eller i utlandet, fremhever mange kommuner at det er nødt til å være personer som setter pris på et liv i distriktene, og som oppsøker en livsstil med friluftsliv. Dersom kommunene skal bruke store ressurser på å tiltrekke seg ansatte, er det viktig at disse slår rot i kommunene, så ikke ansettelsen bare blir kortvarig.

Kommunene etterlyser i liten grad statlig hjelp konkret for rekruttering eller tiltak for å beholde arbeidskraft. Men kommunene er gjennomgående opptatt av at en statlig sentraliseringspolitikk er uheldig for muligheten til å opprettholde bærekraftige samfunn i lite sentrale områder i Nord-Norge. Særlig advares det mot en utvikling med sentralisering av utdanningstilbud, og det etterlyses flere desentrale tilbud med mulighet for kombinasjon av jobb og studier, da flere opplever at tilgang til slike opplæringstilbud er en viktig forutsetning for å lykkes med å rekruttere og beholde arbeidskraft.

1. Innledning

Det kan være utfordrende for kommuner å få tak i nødvendig arbeidskraft for å tilby gode, kommunale tjenester til befolkningen. Utfordringen kan være særlig stor for små, lite sentrale kommuner. På oppdrag fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet har Oslo Economics kartlagt utfordringer med å rekruttere og beholde arbeidskraft i lite sentrale kommuner i Nord-Norge.

1.1 Bakgrunn

Mange kommuner og andre offentlige virksomheter i Nord-Norge har utfordringer med å få tak i kompetent arbeidskraft. Utfordringene gjelder bl.a. innenfor helse og omsorg, planlegging, barnevern, ingeniørfag og grunnskole. Framskrivinger av sysselsettingsbehovet i kommunesektoren viser at behovet for arbeidskraft vil øke. Meld. St. 5 (2019-2020) *Levende lokalsamfunn for fremtiden – Distriktsmeldingen* omtaler problemstillingene nærmere. Her står det blant annet følgende:

Kompetansebehovsutvalget antyder at det i fremtiden blir behov for et bredere sett av kompetanse og at evnen til å erverve ny kompetanse blir viktigere. Det er økende behov for god grunnkompetanse og utdanning på minst videregående nivå. Utvalget peker på at det i dag er mangel på kvalifisert arbeidskraft innen flere yrker, særlig i helse- og omsorgssektoren, grunnskolelærere, IKT, samt fagarbeidere til bygg og anlegg (NOU 2018: 2 og NOU 2019: 2).

Mange lokalsamfunn vil framover få store demografiske endringer, med færre yrkesaktive bak hver pensjonist. Flere eldre og lavere innvandring fører til at flere kommuner får nedgang i folketallet (jf. kapittel 3). Denne demografiske utviklingen gjør at det framover kan bli særlig utfordrende å rekruttere til mindre arbeidsmarkeder.

For mange bedrifter og kommuner medfører krevende rekrutteringsgrunnlag at mulighetene begrenses. For en rekke distriktskommuner fører utfordringene også til vanskeligheter med å tilby likeverdige velferdstjenester som innfrir innbyggernes behov. Tilgjengelige og relevante utdanningstilbud, også i områder med store avstander, vil være sentralt for å styrke rekruttering av relevant kompetanse. Det er også et potensiale for større arbeidsmarkedstilknytning for personer i arbeidsfør alder som i dag er utenfor arbeidslivet.

1.2 Mandat fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet

For å møte utfordringene, har kommuner iverksatt tiltak som skal bidra til å rekruttere og beholde arbeidskraft. På denne bakgrunn har Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) sett behov for en kartlegging av hvilke utfordringer kommunene møter i arbeidet med å rekruttere og beholde arbeidskraft og hvilke tiltak de har iverksatt, i mindre sentrale kommuner i Nord-Norge. Kartleggingen skal blant annet benyttes som bakgrunnsinformasjon til KMDs pågående arbeid med en ny stortingsmelding om nordområdepolitikken.

Mandatet fra KMD er todelt:

- Kartlegge ulike typer ordninger og tiltak som er tatt i bruk i mindre sentrale kommuner i Nord-Norge (Nordland og Troms og Finnmark) med sentralitetsklasse 5 og 6, for å beholde og rekruttere kompetent arbeidskraft innenfor ulike yrkesgrupper. Dette gjelder både ordninger og tiltak som er utviklet og finansiert av kommunene alene, eller ved bidrag fra regionale aktører og/eller gjennom bruk av nasjonale tilskudds-ordninger og tiltak.
- Vurdere virkningen av de kartlagte lokale ordningene og tiltakene, peke på tiltak og ordninger som har hatt god effekt og analysere eventuelle årsaker til at ordninger og tiltak ikke har hatt ønsket effekt.

Det er kommunen som arbeidsgiver som er objekt for kartleggingen. Dermed er ikke rekruttering til arbeids-plasser generelt i de mindre sentrale kommunene en del av oppdraget.

Oppdraget er gjennomført i perioden januar til mai 2020.

1.3 Metode og datagrunnlag

Vi har gjennomført kartleggingen i tre steg:

1. Vi gjennomførte pilotintervjuer med to kommuner for å få en grunnleggende forståelse av problem-stillingen. Dette sikret at den spørreundersøkelsen ble mest mulig relevant, utformet på en god måte og ikke for krevende å besvare.
2. Deretter utformet vi og distribuerte vi spørreundersøkelsen, og fulgte opp med purringer for å øke svarprosenten.
3. Til sist gjennomførte vi oppfølgende dybdeintervjuer med et utvalg kommuner og

caseanalyse. Utvalget ble gjort på bakgrunn av svarene i spørreundersøkelsen. Formålet med intervjuene var dypere forståelse av tiltak som er gjennomført disses virkning.

Tabell 1-1 viser hvilke kommuner som har bidratt med data til kartleggingen i henholdsvis pilotintervjuer, spørreundersøkelse og oppfølgende dybdeintervjuer.

Tabell 1-1: Kommuner som inngår i datagrunnlaget

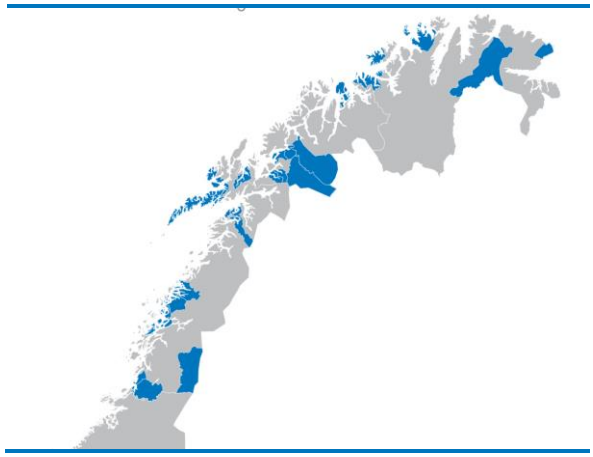
Kommuner	Pilot-intervju	Spørre-undersøkelse	Dybde-intervju
Kvæfjord		X	
Vardø		X	
Skjervøy		X	
Nesna		X	
Rødøy		X	
Hattfjelldal		X	X
Sørreisa		X	X
Bø		X	
Flakstad	X	X	
Vestvågøy		X	X
Bardu		X	
Måsøy		X	
Hadsel		X	
Bindal		X	
Gratangen		X	
Sømna		X	
Meløy		X	X
Dønna		X	X
Vågan		X	
Moskenes		X	
Lurøy		X	X
Hamarøy		X	
Loppa		X	
Dyrøy		X	
Målselv		X	
Tana	X	X	
Hasvik		X	
Lavangen		X	

Spørreundersøkelsen ble sendt til rådmannens/ kommunedirektørens e-postadresse i alle de 68 kommunene med sentralitetsklasse 5 eller 6 i Nordland og Troms og Finnmark. Vedlagt utsendelsen lå det et brev fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet om formålet med oppdraget med oppfordring til å delta på undersøkelsen. Totalt svarte 28 kommuner på spørreundersøkelsen (41 prosent).

Av de 28 kommunene som har svart, er 15 kommuner i Nordland og 13 i Troms og Finnmark, 8 kommuner har sentralitetsgrad 5 og 20 kommuner sentralitetsgrad 6. Gjennomsnittlig innbyggertall er 3 039.

Feil! Ugyldig selvreferanse for bokmerke. viser den geografiske plasseringen til kommunene som inngår i datagrunnlaget (markert i blått).

Figur 1-1: Kommuner som inngår i datagrunnlaget



Kart: Oslo Economics.

1.3.1 Begrensninger i datagrunnlag og metode

Oppdragets omfang har vært begrenset. Det gjør at rapporten baserer seg fullt ut på kommunenes selvrapportering, både av hvilke utfordringer de møter, hvilke tiltak de har iverksatt og hvilke virkninger de opplever. Vi har ikke gjort forsøk på å etterprøve informasjonen vi får fra kommunene. For å gjøre oppgaven overkommelig for respondentene i kommunene, har vi heller ikke krevd dokumentasjon eller statistikk som belegg for svarene. Svarene vil derfor i noen grad kunne være basert på opplevelser og «anekdotiske bevis».

Som en følge av at korona-epidemien inntraff under datainnsamlingen, har det til dels vært krevende å rekruttere kommunene til å delta i kartleggingen. Det at kommunene selv har bestemt om de ville besvare spørreundersøkelsen eller ikke, kan også medføre skjevheter i utvalget. Det er derfor ikke gitt at vår kartlegging gir et representativt bilde av utfordringer og tiltak for å rekruttere og beholde arbeidskraft for alle mindre sentrale kommuner i Nord-Norge.

2. Kommunenes erfaringer med å rekruttere ny arbeidskraft

Hver tredje kommune i utvalget har i svært stor eller stor grad utfordring med å rekruttere arbeidskraft. Utfordringen synes å være størst for de minste kommunene. Kommunene gjennomfører en lang rekke tiltak, og flere trekker frem tilgang på utdannelse i nærområdet som sentralt for å lykkes med å rekruttere.

2.1 Utfordringer med å rekruttere ny arbeidskraft

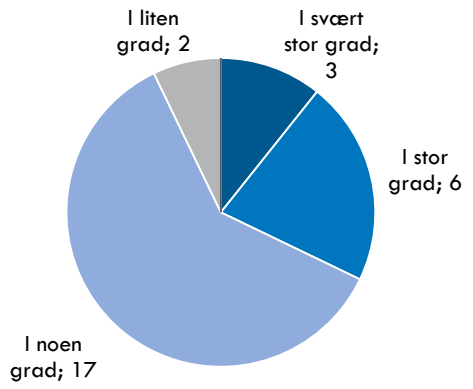
I det følgende mener vi med begrepet «rekruttere arbeidskraft» å tilføre ny arbeidskraft til det kommunale tjenesteapparatet, det vil si til kommunen selv eller kommunalt eide virksomheter. Definisjonen ble presentert som en innledning til spørsmålene i spørreundersøkelsen. Vi har stilt kommunene spørsmål om hvorvidt de opplever utfordringer knyttet til å rekruttere ny arbeidskraft:

- I hvilken grad kommunene har utfordringer med å rekruttere ny arbeidskraft generelt
- I hvilken grad kommunen har tilgang til kvalifiserte søkere ved rekruttering av nye arbeidskraft, innen ulike:
  - Fagområder
  - Erfaringsnivåer
  - Utdanningsnivåer
- Hva kommunene tror er årsaken bak utfordringene med å rekruttere ny arbeidskraft

I hvilken grad har kommunene utfordringer med å rekruttere ny arbeidskraft?

Figur 2-1 viser kommunenes svar på spørsmål i spørreundersøkelsen om i hvilken grad de har utfordringer med å rekruttere ny arbeidskraft.

Figur 2-1: I hvilken grad har kommunene utfordringer med å rekruttere ny arbeidskraft? (N=28)



Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Oslo Economics

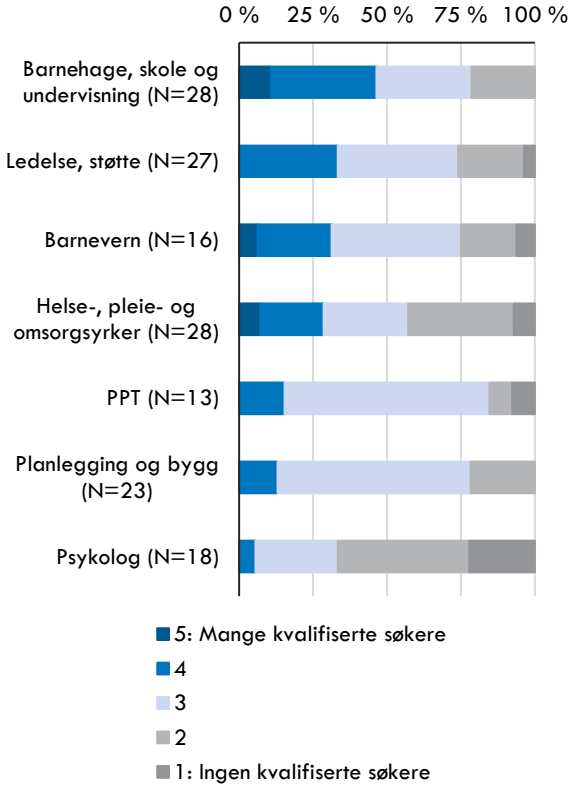
Ingen av kommunene svarer at de i svært liten grad har utfordringer med å rekruttere arbeidskraft. Om lag hver tredje kommune i utvalget har i stor eller svært stor grad utfordringer med å rekruttere ny arbeidskraft, mens det klare flertall opplever at de i noen grad har utfordringer med å rekruttere arbeidskraft.

Det synes som om de minste og minst sentrale kommunene har størst utfordringer med rekruttering. I utvalget på 28 kommuner er gjennomsnittlig folketall 3 039 innbyggere, mens det i gjennomsnitt bor 2 138 innbyggere i kommunene som svarer at de har rekrutteringsutfordringer i stor eller svært stor grad. Tilsvarende er åtte av de ni (89 prosent) av kommunene med store eller svært store utfordringer i sentralitetsklasse 6 (de aller minst sentrale kommunene), mens i utvalget totalt er 20 av 28 kommuner dette (71 prosent). Mens om lag halvparten av kommunene i utvalget er i Nordland, er bare 3 av 9 kommuner med store eller svært store rekrutterings-utfordringer i Nordland, resten i Troms og Finnmark.

2.1.1 Tilgangen på kvalifiserte søkere

For å kartlegge utfordringene nærmere, ble kommunene spurt om det varierer mellom ulike fagområder i hvilken grad de har tilgang på kvalifiserte søkere i forbindelse med rekruttering av ny arbeidskraft (se Figur 2-2).

Figur 2-2: I hvilken grad har kommunen tilgang til kvalifiserte søkere ved rekruttering av ny arbeidskraft innen følgende fagområder?



Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Oslo Economics. Note: Vet ikke-svar er fjernet fra oversikten.

Kommunene rapporterer om størst utfordringer med å rekruttere psykologer, der om lag 60 prosent av kommunene gir score 1 eller 2, på en skala fra 1 til 5 der 5 betyr mange kvalifiserte søkere og 1 betyr ingen kvalifiserte søkere. Fra intervjuer er vår forståelse at det er krevende for små kommuner å oppfylle kravet til psykologkompetanse i kommunene som trådte i kraft i 2020. Det er begrenset tilgang på kvalifisert arbeidskraft, og det er ofte ikke grunnlag for en hel psykologstilling i den enkelte kommune. Løsningen for flere er da å inngå interkommunale samarbeid for å oppfylle kravet.

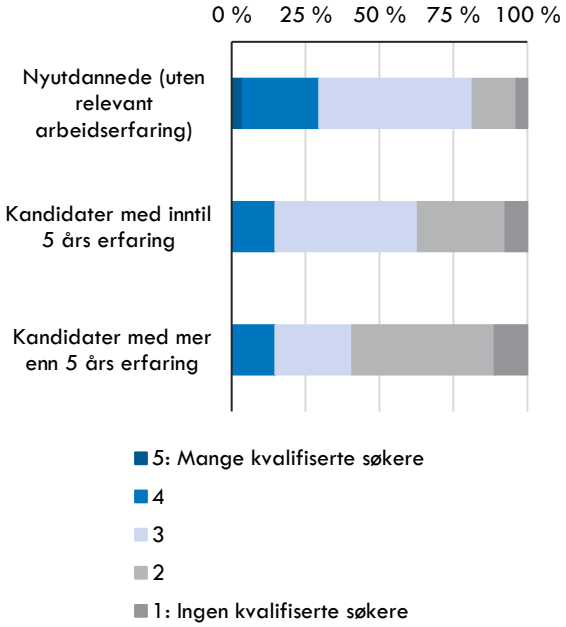
Det er delte oppfatninger om helse-, pleie- og omsorgsyrkene. Her er det svært få kommuner som gir score 3, mens om lag 40 prosent av kommunene oppgir at det er få eller ingen kvalifiserte søkere og om lag 30 prosent oppgir at det er mange eller en del kvalifiserte søkere. Kommunene virker også å ha utfordringer med å få tilgang på kvalifiserte søkere innen plan og bygg og pedagogisk-psykologisk tjeneste (PTT).

Det oppleves som minst utfordrende å rekruttere lærere. Her er det nesten 50 prosent i utvalget som opplever at de har mange eller en del kvalifiserte søkere, og ingen opplever at de ikke har kvalifiserte søkere i det hele tatt.

Igjen er det i hovedsak de minste og minst sentrale kommunene som rapporterer om størst utfordringer med få eller ingen kvalifiserte søkere. Antall innbyggere i kommunene som gir score 1 eller 2 for helse-, pleie og omsorgsyrker er i gjennomsnitt 1 936, og ingen kommuner med sentralitetsscore 5 har svart 1 eller 2. For kommunene som svarer 4 eller 5, og som dermed opplever god tilgang på kvalifiserte søkere, er tilsvarende tall 3 150 innbyggere og 1 av 4 kommuner med sentralitetsindeks 5.

Figur 2-3 viser videre hvordan kommunene i utvalget vurderer tilgangen på kvalifiserte søkere innen ulike erfaringsnivåer.

Figur 2-3: I hvilken grad har kommunene tilgang til kvalifiserte søkere ved rekruttering av ny arbeidskraft innen ulike erfaringsnivåer? (N=27)



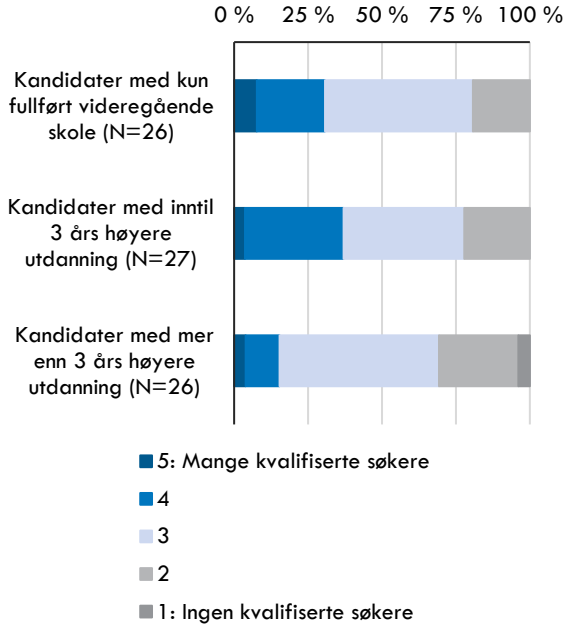
Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Oslo Economics. Note: Vet ikke-svar er fjernet fra oversikten.

Svarene fra kommunene tyder på at det er en klar sammenheng mellom antall kvalifiserte søkere og erfaring. Mer enn halvparten av kommunene oppgir at de får ingen eller få kvalifiserte søkere til stillinger der de krever mer enn fem års erfaring, mens færre enn hver femte kommune svarer det samme for stillinger for personer uten relevant erfaring. Det er antagelig slik at arbeidstagere generelt blir mer attraktive i markedet etter hvert som de får mer erfaring, og at mange benytter denne attraktiviteten til å søke seg til jobber i mer sentrale strøk som en følge av et større fagmiljø, større tilbud av aktiviteter eller av andre årsaker. Det vil også gjerne være slik

at mer erfarne arbeidstagere i større grad er etablert med familier, og dermed mindre villige til å flytte, og dermed er det mer krevende for kommunene å tiltrekke seg slike arbeidstagere som er bosatt andre steder. Da reduseres antall søkere til stillinger i mindre sentrale kommuner i Nord-Norge.

Kommunene ble også bedt om å vurdere tilgangen til kvalifiserte søkere ved rekruttering av ny arbeidskraft innen ulike utdanningsnivåer (se Figur 2-4).

Figur 2-4: I hvilken grad har kommunene tilgang til kvalifiserte søkere ved rekruttering av ny arbeidskraft innen ulike utdanningsnivåer?



Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Oslo Economics. Note: Vet ikke-svar er fjernet fra oversikten.

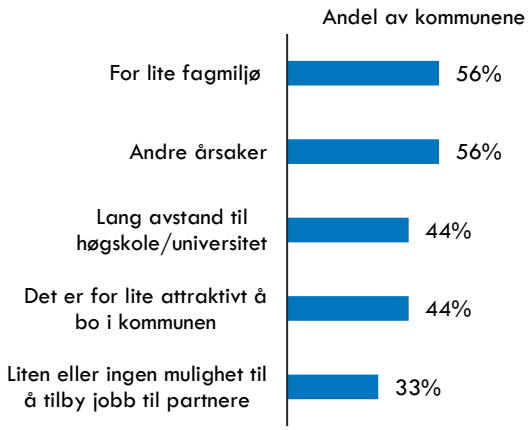
Kommunene oppgir at de får flere kvalifiserte søkere til stillinger der det ikke kreves høyere utdanning, eller der det kreves mindre enn tre års høyere utdanning, enn til stillinger der det kreves mer enn tre års høyere utdanning. Her er likevel variasjonen betydelig mindre enn vi så i det forrige spørsmålet. Det er vanskelig å forstå hvorfor det oppleves som flest kvalifiserte søkere til stillinger med krav om inntil tre års høyere utdanning; vi hadde ventet at det skulle være færre kvalifiserte søkere jo høyere krav som ble stilt til utdanning.Hverken intervjuer eller kobling med data fra andre spørsmål i spørreundersøkelsen har kunnet forklare dette. Det er relativt små forskjeller, og et begrenset datagrunnlag, så det er mulig at funnet ikke skal tillegges for stor vekt.

Rekruttering av personer med høyere utdanning kan være særlig krevende for mindre sentrale kommuner i Nord-Norge, fordi utdanningsnivået her er lavere enn andre steder i landet. *Levende lokalsamfunn for fremtiden— Distriktsmeldingen* viser at om lag 35 prosent av 25-29-åringer i de minst sentrale kommunene i Troms og Finnmark kun hadde grunnskoleutdanning i 2017, mot 22 prosent gjennomsnittet i hele Norge.

2.1.2 Årsaker bak utfordringene

Kommunene ble også spurt om hva de tror årsakene bak utfordringene med å rekruttere ny arbeidskraft er. Dette spørsmålet er kun stilt til de ni kommunene som oppgir at de i svært stor eller stor grad har utfordringer med å rekruttere ny arbeidskraft.

Figur 2-5: Hva tror kommunene er årsaken bak utfordringene med å rekruttere arbeidskraft? (N=9)



Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Oslo Economics. Note: Flere svar per respondent mulig.

Kommunene trekker frem små fagmiljøer, avstand til utdanningsinstitusjoner og generell bostedsattraktivitet som viktige årsaker til at det er krevende å rekruttere. Også utfordringer med å skaffe arbeid for partnere trekkes frem av noen kommuner. Resultatene fra spørreundersøkelsen stemmer overens med inntrykket fra dybdeintervjuene. Blant andre årsaker trekker kommuner frem lang geografisk avstand til fylkeshovedstaden, utfordringer med utflytting (uten hjemflytting), begrensede transportmuligheter, økonomi og lønn generelt og generell mangel på arbeidskraft innen helse, pleie og omsorg i landet.

2.1.3 Oppsummering

Oppsummert viser kartleggingen at det er utfordringer med å rekruttere ny arbeidskraft til de mindre sentrale kommunene i Nord-Norge, men kun 1 av 3 kommuner har store eller svært store utfordringer, og de fleste opplever utfordringer «i noen grad». Det oppleves ikke som veldig utfordrende å få kvalifiserte søkere til lærerstillinger, men mest utfordrende å få tak i helse- og omsorgspersonell, og særlig psykologer. Det er mer krevende å få kvalifiserte søkere med lang utdannelse og/eller lang erfaring. Mangel på tilknytning til et desentralisert

utdanningstilbud fremstår som en viktig barriere, og det er en forutsetning at de som rekrutteres liker bosituasjonen i kommunen.

2.2 Tiltak for å gjøre kommunen som arbeidsgiver og ledige stillinger kjent

Vi har spurt kommunene om hvilke tiltak de har iverksatt for å styrke rekrutteringen til stillinger i kommunen. I kartleggingen har vi skilt mellom to hovedkategorier av tiltak for å rekruttere ny arbeidskraft:

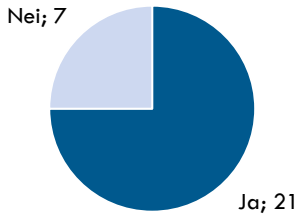
- Tiltak med formål om å gjøre kommunen som arbeidsgiver og kommunens ledige stillinger kjent for søkere og kandidater
- Tiltak som medfører økonomiske eller andre goder til personer som rekrutteres

I dette kapitlet ser vi på den første kategorien av tiltak. For å kartlegge denne typen tiltak spurte vi kommunene om følgende i spørreundersøkelsen:

- Har kommunen iverksatt tiltak for å gjøre kommunen som arbeidsgiver og kommunens ledige stillinger kjent for potensielle kandidater og søkere?
- Hvilke typer tiltak har kommunen benyttet for å gjøre kommunen som arbeidsgiver og kommunens ledige stillinger kjent for potensielle kandidater og søkere?
- I hvilken grad har tiltakene vært vellykkede?

Figur 2-6 viser at 3 av 4 kommuner oppgir at de har iverksatt tiltak for å gjøre kommunen som arbeidsgiver og kommunens ledige stillinger kjent for søkere og kandidater.

Figur 2-6: Har kommunen iverksatt egne tiltak for å gjøre kommunen som arbeidsgiver og kommunens ledige stillinger kjent for potensielle kandidater og søkere? (N=28)

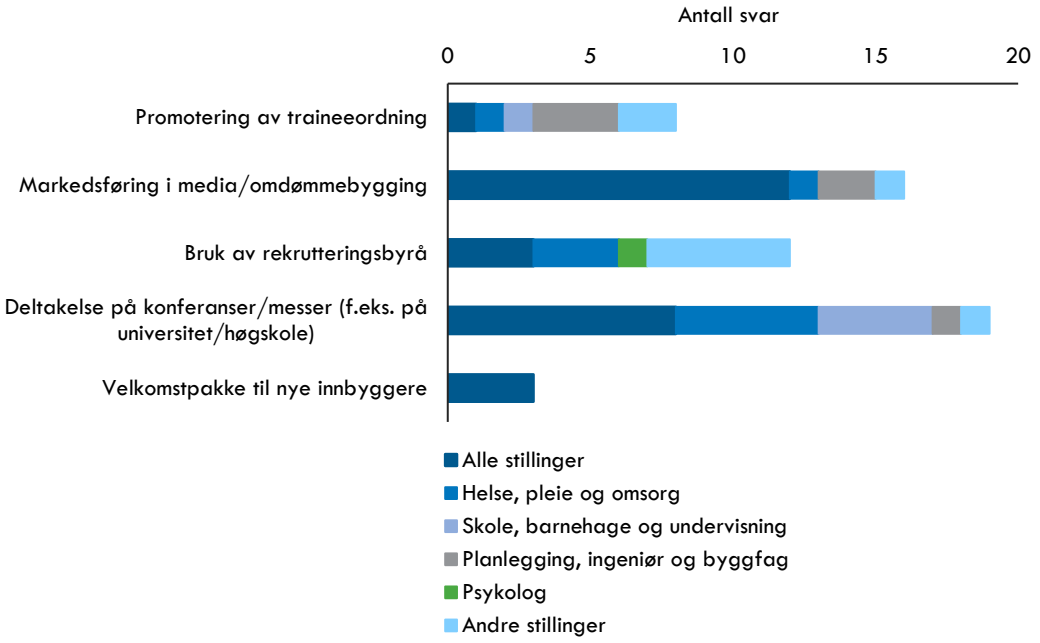


Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Oslo Economics.

De syv kommunene som ikke har gjennomført tiltak har i snitt opplevelsen av større utfordring med å rekruttere ny arbeidskraft enn de 21 kommunene som har gjennomført denne typen tiltak. Mangelen på tiltak kan være en årsak til større utfordringer med rekruttering, men det kan også være mange andre årsaker til et slikt statistisk sammenfall. Det må også bemerkes at det er et begrenset antall observasjoner i utvalget, så det er risiko for å overtolke slike sammenhenger.

De 21 kommunene som har iverksatt tiltak for å gjøre kommunen som arbeidsgiver og kommunens ledige stillinger kjent, ble bedt om å oppgi hvilke typer tiltak dette gjelder, innenfor et forhåndsdefinert utvalg tiltak (se Figur 2-7).

Figur 2-7: Hvilke typer tiltak/ordninger har kommunen benyttet for å gjøre kommunen som arbeidsgiver og kommunens ledige stillinger kjent for potensielle kandidater og søkere? (N=21)



Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Oslo Economics. Note: Flere svar mulig.

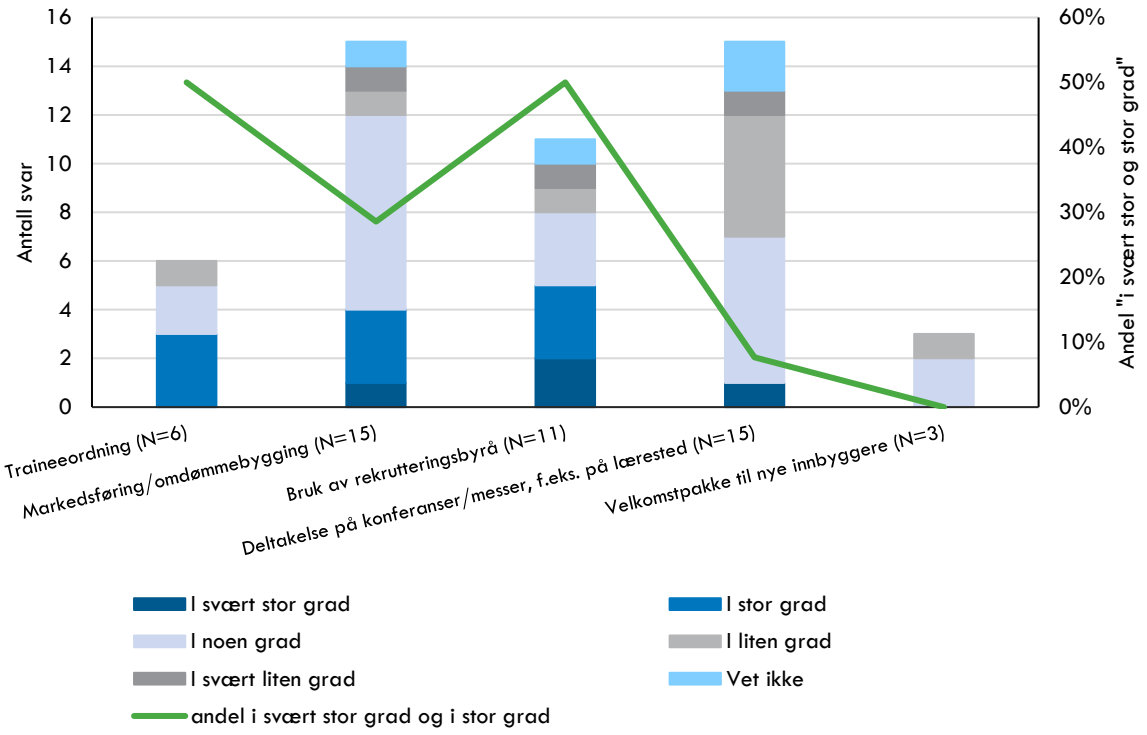
Alle de fem tiltakene vi har spurt om er blitt benyttet av minst én kommune. Vi ser at markedsføring gjennom deltagelse på messer og konferanser, og markedsføring gjennom media eller andre former for omdømmebygging, er tiltakene som benyttes mest. Blant de kommunene som benytter disse tiltakene rettet mot enkelte fagområder, er det flest som svarer at dette gjelder helse, pleie og omsorg, og skole, barnehage og undervisning.

Noen kommuner benytter rekrutteringsbyrå, da til å rekruttere til helse, pleie og omsorg, psykologstilling eller andre stillinger (f.eks. ledelse). Litt færre kommuner virker å promotere en traineeordning. Blant de relativt få som gjør dette, svarer flest at det er rettet mot planlegging, ingeniør og byggfag.

Det er svært krevende å måle virkningene av tiltak, og det er grunn til å anta at kommunene ikke har gjennomført eksplisitte målinger eller evalueringer for å vurdere virkningen av enkelttiltak. Det er likevel rimelig å anta at respondentene som har svart på vår undersøkelse og blitt intervjuet, har en godt begrunnet oppfatning av hva som oppleves å fungere.

I spørreundersøkelsen ble kommunene bedt om å vurdere i hvilken grad de tiltakene de har benyttet er vellykkede. Resultatene er gjengitt i Figur 2-8.

Figur 2-8 I hvilken grad har tiltakene vært vellykkede?



Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Oslo Economics.

Det varierer hvor mange kommuner som har benyttet tiltakene, og hvor stor andel av disse igjen som vurderer at de i stor eller svært stor grad har vært vellykkede. Vi finner følgende hovedtrekk:

- Bruk av rekrutteringsbyrå, promotering av traineeordning og markedsføring/omdømme-bygging fremstår som de tiltakene flest mener har vært vellykkede.
- Kommunene som har deltatt på konferanser og messer, og benyttet velkomstpakke til nye innbyggere, vurderer at disse i mindre grad har vært vellykkede.

Når det gjelder promotering av traineeordning, har vi mottatt innspill på at kommuner opplever å få søkere innen de fagområdene/yrkesgruppene dette benyttes, og har noen gode erfaringer med tiltaket, selv om ikke alle traineeordningene har blitt videreført.

Markedsføring i media og omdømmebygging er et tiltak noen kommuner opplever som effektivt for å motta jobbsøknader, særlig i kombinasjon med deltakelse på karrieredag. Andre kommuner mener omdømmebygging generelt sett skjer langsiktig, og at det er svært vanskelig å vurdere om man lykkes med økt rekruttering som en følge av et slikt tiltak.

Kommuner som har benyttet rekrutteringsbyrå opplyser at dette ikke nødvendigvis er målrettet mot personer som ønsker å flytte til kommunen, men at rekrutteringsbyråer ofte er nødvendig når det skal ansettes ny ledelse i kommunen.

Blant de som har deltatt på konferanser og messer viser utdypende svar i undersøkelsen at direktekontakt og dialog med studenter kan være veldig viktig, for eksempel ved at de som jobber med rekruttering innen det enkelte fagområde i kommunen inviterer seg selv «inn i klasserommet» ved de nærmeste utdannings-institusjonene. Også her mener enkelte kommuner det er vanskelig å vurdere effekten over tid, fordi dette arbeidet gjerne skjer kontinuerlig og over tid. Dette tiltaket er mest aktuelt for kommuner med en utdanningsinstitusjon i nærheten.

Relativt få kommuner i vårt utvalg oppgir at de har benyttet velkomstpakke til nye innbyggere rettet mot alle stillinger. Fra kommuner som likevel har gjort det, får vi opplyst at dette for eksempel kan innebære å dekke flytteutgifter, som i noen tilfeller kan være viktig.

2.3 Tiltak for å tilby søkere og kandidater goder eller fordeler

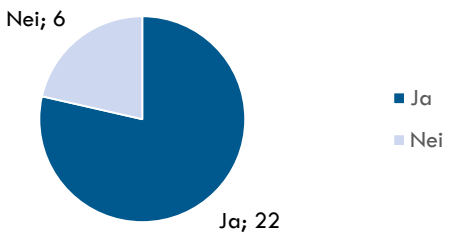
I dette kapitlet ser vi på tiltak som har som formål å tilby goder til kandidater, enten det er i form av økt lønn, ekstra ferie, permisjon eller lignende, for dermed å gjøre det mer attraktivt å arbeide i kommunen. Vi

har stilt følgende spørsmål til kommunene i spørreundersøkelsen:

- Har kommunen iverksatt egne tiltak for å tilby søkere og kandidater goder eller fordeler?
- Hvilke typer tiltak har kommunen benyttet for å tilby søkere og kandidater goder eller fordeler?
- I hvilken grad har tiltakene vært vellykkede?

Figur 2-9 viser at 22 av 28 kommuner i utvalget oppgir at de har iverksatt tiltak for å tilby søkere og kandidater goder eller fordeler, for å rekruttere ny arbeidskraft.

Figur 2-9: Har kommunene iverksatt for å tilby søkere og kandidater goder eller fordeler? (N=28)



Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Oslo Economics.

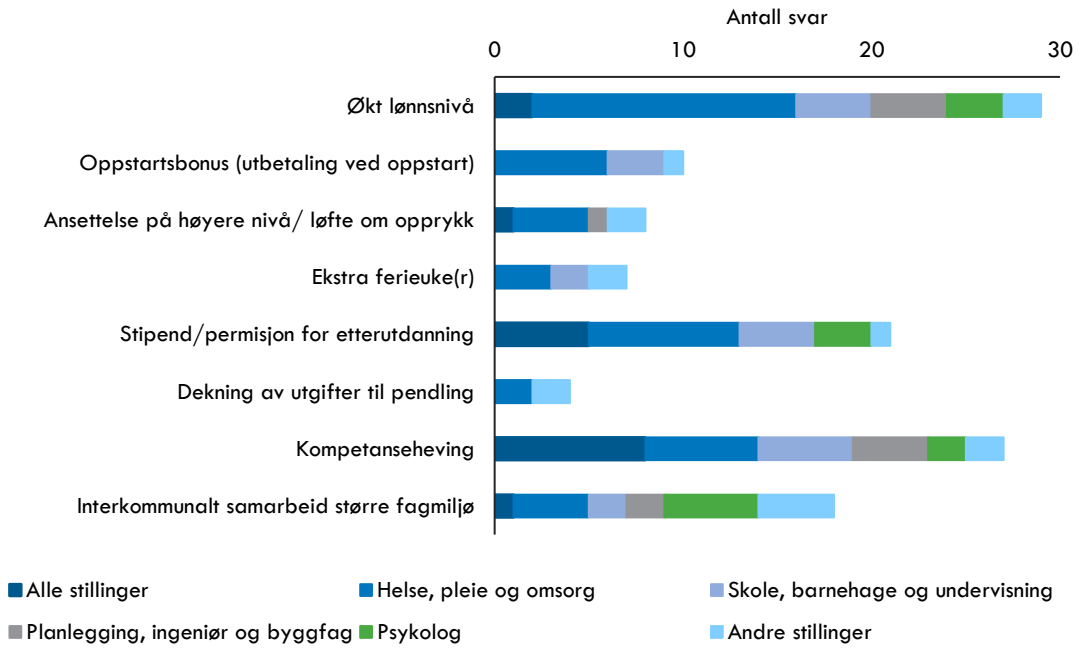
Til sammenligning svarte 21 av 22 kommuner at de har iverksatt tiltak for å gjøre kommunen som arbeidsgiver og stillinger kjent (se kapittel 2.2). Av disse 21 har 17 også svart at de har iverksatt tiltak for å tilby søkere fordeler eller goder. 4 kommuner oppgir at de har iverksatt tiltak rettet mot søkere og kandidater, men ikke tiltak for å gjøre kommunen som arbeidsgiver eller stillinger kjent.

Det er altså om lag like mange kommuner totalt sett som gjennomfører tiltak som innebærer å tilby goder eller fordeler til kandidater som det er kommuner som gjennomfører tiltak for å gjøre kommunen kjent som arbeidsgiver og bosted.

Det er bare to kommuner som svarer at de ikke har gjennomført noen tiltak for å rekruttere arbeidstakere, hverken tiltak for å gjøre kommunen som arbeidsgiver og ledige stillinger kjent eller å tilby goder eller fordeler til søkere og kandidater. Den ene av de to er en svært liten kommune som opplever store utfordringer med rekruttering, mens den andre er en gjennomsnittlig stor kommune (i vårt utvalg) som opplever rekruttering i liten grad som en utfordring.

Figur 2-10 viser hvilke typer tiltak de 22 kommunene har iverksatt, innenfor et forhåndsdefinert utvalg tiltak.

Figur 2-10: Hvilke typer tiltak/ordninger har kommunen benyttet for å tilby søkere og kandidater goder eller fordeler? (N=22)



Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Oslo Economics. Note: Flere svar mulig.

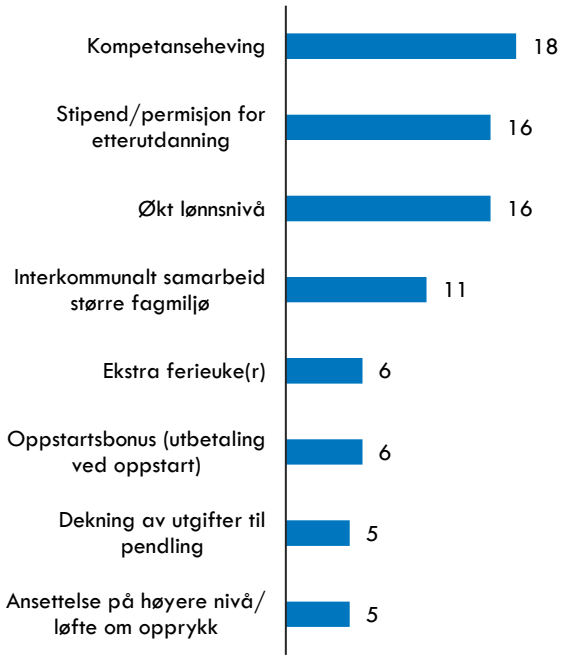
Alle de åtte tiltakene vi har spurt om er blitt benyttet av minst én kommune. Vi ser at tiltakene for å gi goder til kandidater i større grad er rettet mot enkelttyper av stillinger, med kompetanseheving som et lite unntak, med åtte kommuner som tilbyr dette til samtlige stillingstyper.

Det er stillinger innen helse, pleie og omsorg som i størst grad er målgruppen for tiltak som innebærer å

tilby goder eller fordeler til søkere og kandidater. Dette gjelder særlig for tiltaket økt lønnsnivå, men også for de andre tiltakene, med unntak for interkommunalt samarbeid, er det stillinger innen helse, pleie og omsorg tiltakene oftest innrettes mot. Et eksempel på tiltak rettet mot yrker innen helse, pleie og omsorg er å tilby et stipend til sykepleier- eller lærerstudenter mot slutten av utdanningen, dersom de takker ja til en fast jobb i kommunen etter endt utdanning med en bindingstid (se casebeskrivelse i kapittel 5.1).

Kommuner kan bruke et tiltak for en eller flere stillingstyper. For å få en bedre oversikt over hvilke tiltak som brukes av flest kommuner uavhengig av dette, ser vi på hvilke av tiltakene som brukes av kommunene, enten for alle stillingstyper eller minst en stillingstype. Da fremkommer følgende bilde:

Figur 2-11: Tiltak kommuner har benyttet rettet mot alle stillinger eller minst en stillingstype (N=22)



Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Oslo Economics.

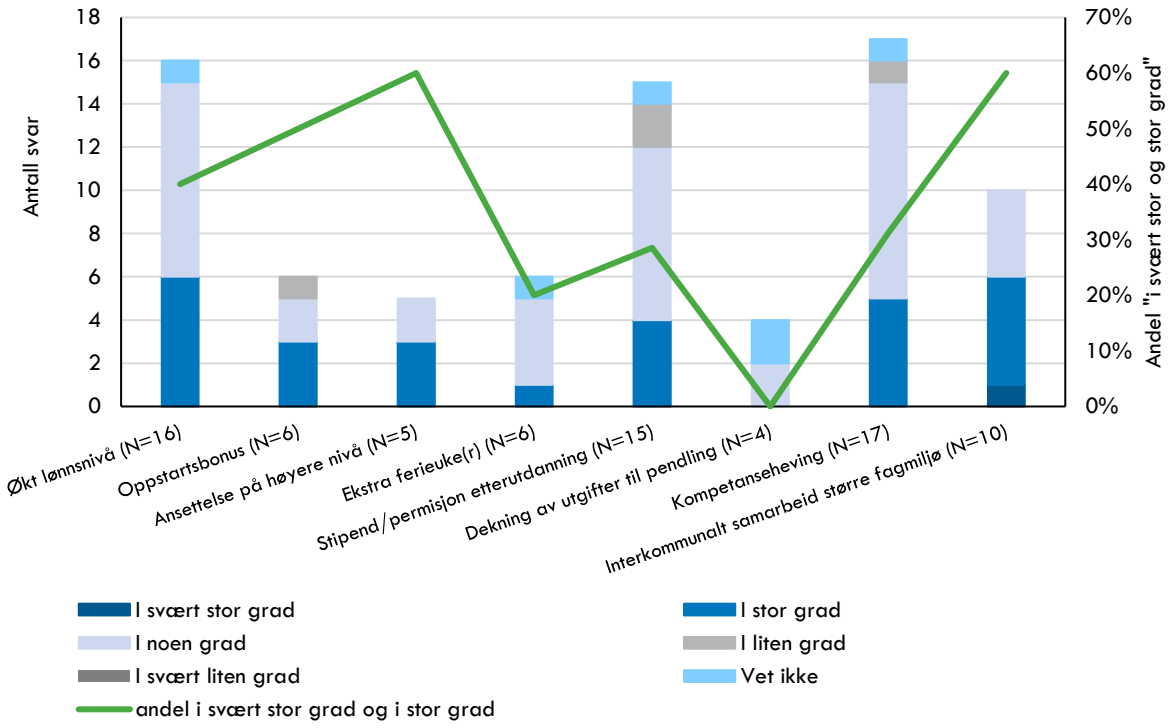
Som det fremgår av Figur 2-11, er tiltakene kompetanseheving, stipend/permisjon for etter-utdanning og økt lønnsnivå de tre tiltakene som benyttes av flest kommuner i utvalget. Alle de åtte tiltakene benyttes av minst fem kommuner.

Det er åtte kommuner som benytter seg av 6 eller 7 av disse tiltakene (ingen kommuner benytter alle). Disse åtte kommunene er gjennomgående små (i snitt 1 914 innbyggere), og har alle sentralitetsklasse 6. Disse åtte kommunene skiller seg ikke ut fra utvalget ellers når det gjelder opplevde utfordringer med rekruttering.

Det er som nevnt svært krevende å måle virkningene av tiltak, og det er grunn til å anta at kommunene ikke har gjennomført eksplisitte målinger eller evalueringer for å vurdere virkningen av enkelttiltak. Det er likevel rimelig å anta at respondentene som har svart på vår undersøkelse og blitt intervjuet, har en godt begrunnet oppfatning av hva som oppleves å fungere.

Figur 2-12 viser kommunenes vurderinger av i hvilken grad tiltakene for å tilby søkere og kandidater goder eller fordeler for å rekruttere ny arbeidskraft har vært vellykkede.

Figur 2-12: I hvilken grad har tiltakene vært vellykkede?



Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Oslo Economics.

Av de åtte tiltakene fremstår interkommunalt samarbeid og ansettelse på høyere stillingsnivå eller løfte om raskere opprykk som de mest vellykkede ifølge kommunenes egne vurderinger. Nesten 60 prosent av kommunene som har benyttet disse tiltakene opplever at det har vært vellykket i stor grad eller svært stor grad.

Når det gjelder interkommunalt samarbeid, fremkommer det i kartleggingen at eksempler på dette kan være at barnevernet, legetjenesten og legevakt rekrutterer bedre etter sammenslåing med andre kommuners tjenester, siden det er opprettet et større fagmiljø som fremstår som mer attraktivt for søkerne.

Av de tre tiltakene som benyttes mest (økt lønnsnivå, stipend/permisjon til etterutdanning og kompetansehevingstiltak), er det økt lønnsnivå som fremstår som mest vellykket, der 40 prosent av kommunene som har benyttet dette opplever at dette har vært vellykket i stor grad. Det kan teoretisk være en risiko for at det oppstår spiraler der kommunenes kamp for å rekruttere og beholde arbeidskraft gjør at kommunene «stjeler» ansatte fra hverandre, og stadig blir nødt til å «overby» hverandre med nye tiltak. Enkelte kommuner har strukket seg langt med å tilby en rekke goder knyttet til lønn, stipend og permisjon, og det kan potensielt bli svært kostbart for kommunene dersom det oppstår en slik spiral.

Én kommune oppgir at de tilbød høyere lønn og gratis flytting, men opplevde at resultatet ble et generelt høyere lønnsnivå for alle arbeidstakere og at ansatte med lang ansiennitet ble misfornøyd fordi de opplevde at de ble mindre satt pris på enn de som var nylig rekruttert. Andre kommuner gir uttrykk for at de samarbeider godt med nabokommuner, og har dialog rundt lønnsutvikling i forbindelse med rekruttering for å unngå å by opp lønn og skape unødvendig konkurranse om arbeidskraft mellom nabokommuner. Samlet sett synes ikke kommunene vi snakker med å være særlig bekymret for en slik negativ spiral knyttet til økt lønnsnivå, og opplever heller at det er samarbeid mellom kommunene i regionen enn konkurranse.

I enkelte intervjuer har vi hørt om at noen kommuner også har benyttet en oppstartsbonus til nyansatte. Dette innebærer å tilby et beløp som utbetales ved oppstart, og som gjerne er knyttet til en bindingstid. Inntrykket er at dette kan hjelpe på kort sikt for å rekruttere, men enkelte har opplevd at de som ble rekruttert ikke ble i stillingen utover bindingstiden, eller til og med forsvant kort tid etter at oppstartsbonusen ble utbetalt. Det kan også oppleves negativt for eksisterende arbeidsstokk i samme stillinger, dersom nyansatte lokkes med oppstartsbonus, mens disse kunne sett for seg høyere lønn. Bruk av oppstartsbonus er krevende og ikke nødvendigvis vellykket i det lange løp, og må utformes med et hensiktsmessig krav om bindingstid og forpliktelser.

Det kan være særlig viktig å legge oppstartsbonusen på et nivå som er høyt nok til at den oppleves attraktiv, men lavt nok til å ikke skape misnøye hos eksisterende ansatte.

Blant øvrige tiltak fremkommer følgende innspill fra kommunene:

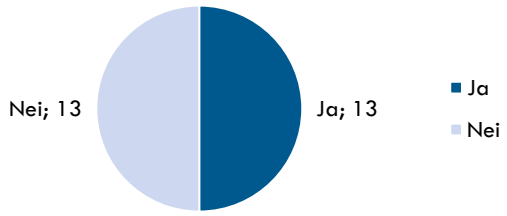
- Tilbud om ekstra ferieuke gjelder oftest at ledere får 7-10 ekstra feriedager, men at det er utfordrende å rekke å avvikle disse.
- Både stipend/permisjon for etterutdanning og kompetansehevingstiltak benyttes også som virkemiddel for å beholde arbeidskraft, og kan f.eks. være rettet mot lærere og sykepleiere som tar helsesykepleierutdanning.
- Dekning av utgifter til pendling er et tiltak som kan være viktig, for en tidsbegrenset periode

En av tilbakemeldingene som går igjen i spørre-undersøkelsen og i intervjuene vi har gjennomført, er en strukturell utfordring flere virker å være opptatt av. Dette gjelder nedleggelse av regionale, desentraliserte utdanningstilbud. Dette gjør utfordringen med generell mangel på arbeidskraft (f.eks. sykepleiere) større og vanskeligere å håndtere. Det gjør også arbeidet med å nå frem til aktuelle kandidater mer krevende for små kommuner, og kan påvirke balansen mellom innsats og effekt av rekrutteringsarbeidet negativt. Vi har intervjuet en kommune som selv er med på å finansiere et slikt desentralisert utdanningstilbud, som sier at dette er kritisk for å holde rekrutteringen til kommunale stillinger oppe (se omtale i kapittel 5.2.

2.4 Samarbeid med andre aktører

Tiltak for å rekruttere ny arbeidskraft kan gjennomføres av en enkelt kommune alene, av flere kommuner sammen, eller av en enkelt kommune i samarbeid med andre virksomheter. I kartleggingen spurte vi kommunene om de samarbeider med andre aktører om tiltakene for å rekruttere ny arbeidskraft (se Figur 2-13).

Figur 2-13: Har kommunen samarbeidet med andre aktører for å rekruttere arbeidskraft? (N=26)

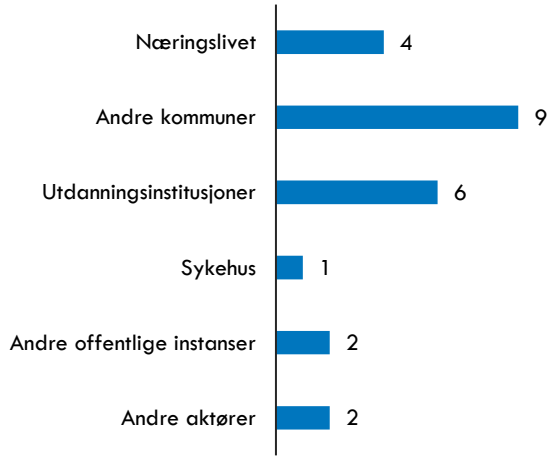


Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Oslo Economics. Note: Vet ikke-svar fjernet

13 av 26 kommuner har samarbeidet med andre aktører for å rekruttere ny arbeidskraft, mens 2 svarte vet ikke (fjernet fra figuren).

Vi har spurt de 13 kommunene som har inngått i samarbeid om hvem de har samarbeidet med, se Figur 2-14:

Figur 2-14: Hvilke aktører har kommunen samarbeidet med for å rekruttere ny arbeidskraft? (N=13)



Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Oslo Economics. Note: Flere svar mulig.

Blant kommunene i utvalget som har svart at de samarbeider med andre aktører for å rekruttere ny arbeidskraft, er det flest som svarer at de samarbeider med andre kommuner. Dette skjer ved å organisere tjenester som interkommunale virksomheter, for å styrke fagmiljøet, i form av samarbeid mellom kommuner for å markedsføre regionen som bosted og arbeidsplass, eller samarbeid som innebærer erfaringsutveksling. Det viktige for disse kommunene er gjerne at de anser arbeidsmarkedet i sin region som ett arbeidsmarked, der folk bor og arbeider på tvers av kommunegrensene. Dette arbeidsmarkedet ønsker de derfor å fremme sammen med sine nabo-kommuner.

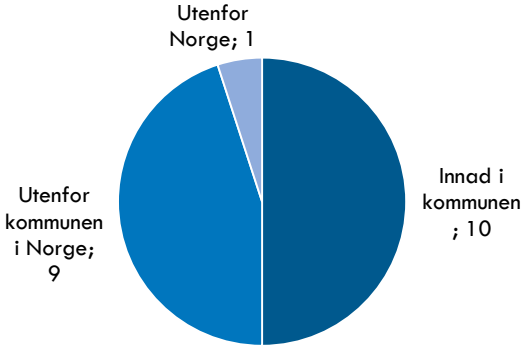
Samarbeid med utdanningsinstitusjoner dreier seg stort sett om arenaer der kommunen kan møte studenter. Samarbeid med næringslivet er knyttet til arbeidet med å markedsføre regionen som bosted og arbeidsplass, og for å sjekke ut mulighetene for om næringslivet kan tilby kandidatens ektefelle eller samboer en jobb.

2.5 Om rekrutteringen skjer blant kommunens egne innbyggere eller innbyggere fra andre steder

Kommunen vil i mange tilfeller konkurrere om arbeidskraft med andre virksomheter i kommunen eller bo- og arbeidsmarkedsregionen. Det kan slik sett være svært positivt å rekruttere ansatte som ikke bor i kommunen fra før, for da øker det samlede arbeidskraftstilbudet i kommunen. Det kan også være mulig å rekruttere innbyggere i kommunen som står utenfor arbeidsmarkedet.

Vi har stilt kommunene spørsmål om hvor rekrutteringen som er et resultat av tiltakene skjer fra. Dette er et meget krevende spørsmål å besvare presist, og vi har derfor begrenset dette til å spørre om rekrutteringen hovedsakelig har skjedd internt i kommunen, hovedsakelig utenfor kommunen, men i Norge, eller hovedsakelig utenfor Norge. Av totalt 28 kommuner er det 20 kommuner som har tatt stilling til og vurdert dette spørsmålet, mens 8 kommuner har svart «vet ikke», se Figur 2-15.

Figur 2-15: Har tiltakene bidratt til rekruttering av arbeidskraft blant personer som bodde i eller utenfor kommunen? (N=20)



Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Oslo Economics. Note: Vet ikke-svar fjernet.

Resultatene viser at det er om lag like mange kommuner som hovedsakelig rekrutterer blant innbyggere som allerede bor i kommunen og som rekrutterer innbyggere i andre kommuner:

- 10 kommuner vurderer at tiltakene for å rekruttere har bidratt til å rekruttere personer innad i kommunen.
- 9 kommuner vurderer at tiltakene har bidratt til å rekruttere personer utenfor kommunen, men i Norge. Dette er oftest blant nabokommuner og/eller den bo- og arbeidsmarkedsregionen kommunen tilhører. De fleste rekrutterer altså personer fra Nord-Norge hvis de rekrutterer utenfor egen kommune.
- 1 kommune vurderer at rekruttering har bidratt til rekruttering fra andre land enn Norge. Dette er en kystkommune uten grense til Sverige eller Finland.

I intervjuene har vi hørt om eksempler på målrettede ordninger for å tiltrekke seg arbeidskraft som ikke bor i kommunen, og som i noen tilfeller pendler mellom Norge og Sverige. Dette gjelder støtte til eller billigere kommunal bolig, og pendlerstøtte eller stipend til pendler- og reiseutgifter.

På spørsmålet om rekrutteringen hovedsakelig har skjedd internt i kommunen eller ikke, vil det også kunne variere hvordan respondentene har tolket hva det betyr at en person bor i kommunen. Mange av tiltakene retter seg særlig mot studenter, som gjerne kan være folkeregistrert i kommunen, men ha sitt faktiske bosted i en annen kommunen. Om respondentene har lagt til grunn at slike tilfeller inngår i «egne innbyggere» eller ikke, kan variere og er ikke mulig å identifisere ut ifra svarene i spørreundersøkelsen.

Samlet sett er vårt inntrykk, fra utdypende svar i undersøkelse og fra intervjuer, at det ofte er snakk om å få personer med tilknytning til kommunen til å flytte tilbake, enten etter endte studier eller etter et lengre bo- og arbeidsopphold i en annen, større kommune. Dette virker å være gjennomgående i tilbake-meldingene fra kommunene. Det er gjerne personer med tilknytning til kommunen som det er størst potensial for å rekruttere, og disse oppfyller forutsetningen om at den som søker jobb må kunne trives med bosituasjonen i kommunen, herunder det kommunen har å tilby av kultur-, fritids- og naturopplevelser i en distriktstilværelse som skiller seg fra storbylivet.

2.6 Tiltak som iverksettes i sammenheng

Mange av kommunene i utvalget iverksetter flere tiltak for å rekruttere arbeidskraft samtidig. Det gjør det vanskelig å vite hvilke tiltak som fungerer og i hvilken grad, og hvilke tiltak som ikke fungerer. Det kan også være slik at det er kombinasjonen av ulike tiltak som gir effekt på rekrutteringsarbeidet.

Eksempler på tiltak som iverksettes i sammenheng som en pakke, er tilbud om etterutdanning kombinert med permisjon og eventuelt stipend, og høyere lønn eller opprykk ved fullført utdannelse. Det finnes også eksempler på kommuner som gir stipend til unge i utdannelse, mot at disse forplikter seg til å arbeide i kommunen ved endt utdannelse, og når de ansattes ansettes de på høyere nivå og med høyere lønn enn de ellers ville hatt. Enkelte kommuner har ekstra ferie i tillegg til høyere lønn. Det kan også være snakk om å

tilby subsidiert bolig, barnehageplass, tilbud om kompetanseoppbygging eller dekking av flyttekostnader i tillegg til bedre lønns- og arbeidsvilkår.

Mange kommuner legger mye arbeid i å øke kommunens attraktivitet som bosted parallelt med at de gjennomfører tiltak for å øke rekrutteringen, og de kan også i samarbeid med næringslivet hjelpe kandidater med å finne jobb til partner eller bolig. Flere kommuner trekker også frem at det å være en attraktiv bokommune kan innebære å ha lav eller ingen eiendomsskatt og lave kommunale avgifter. Mange peker også på at det er enklere å få personer som allerede har tilknytning til kommunen eller landsdelen til å søke om jobb i kommunene, enn å tiltrekke seg personer som er født og oppvokst andre steder. Derfor oppleves det også som svært viktig at det er et godt utdanningstilbud også i lite sentrale strøk, slik at innbyggerne slipper å flytte langt hjemmefra for å få utdannelse. Da er risikoen større for at de aldri flytter hjem igjen.

3. Kommunenes erfaringer med å beholde arbeidskraft

Kommunene i utvalget opplever at det er mindre utfordrende å beholde enn å rekruttere arbeidskraft. Det er også færre kommuner som iverksetter tiltak spesifikt rettet mot å beholde arbeidskraft. Flere kommuner tilbyr likevel etter- og videreutdanning, og opplever at dette virker for å beholde ansatte.

3.1 Utfordringer

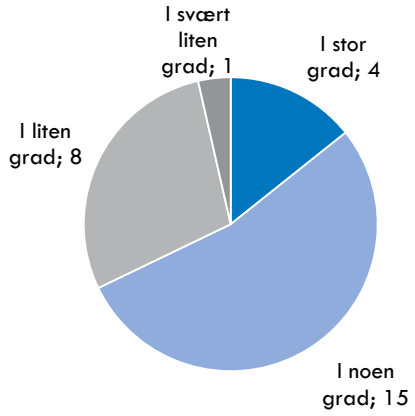
I det følgende mener vi med begrepet «beholde arbeidskraft» å sikre at eksisterende arbeidskraft ikke slutter i det kommunale tjenesteapparatet. Definisjonen ble presentert som en innledning til spørsmålene i spørreundersøkelsen. Vi har stilt kommunene følgende spørsmål om hvorvidt de opplever utfordringer knyttet til å beholde ansatte de allerede har:

- I hvilken grad kommunene har utfordringer med å beholde arbeidskraft generelt
- I hvilken grad kommunen har utfordringer med å beholde arbeidskraft innen ulike fagområder

3.1.1 I hvilken grad har kommunene utfordringer med å beholde arbeidskraft?

Figur 3-1 viser kommunenes svar på spørsmål i spørreundersøkelsen om i hvilken grad de har utfordringer med å beholde arbeidskraft generelt sett.

Figur 3-1: I hvilken grad har kommunene utfordringer med å beholde arbeidskraft? (N=28)



Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Oslo Economics.

Ingen av kommunene svarer at de i svært stor grad har utfordringer med å beholde arbeidskraft. Det klare flertallet opplever at de i noen grad har utfordringer med å beholde arbeidskraft, og dette er kommuner som i noen, stor eller svært stor grad har utfordringer med å rekruttere ny arbeidskraft. Det er samlet sett flere kommuner som har i liten grad utfordringer enn i stor grad utfordringer med å beholde arbeidskraft.

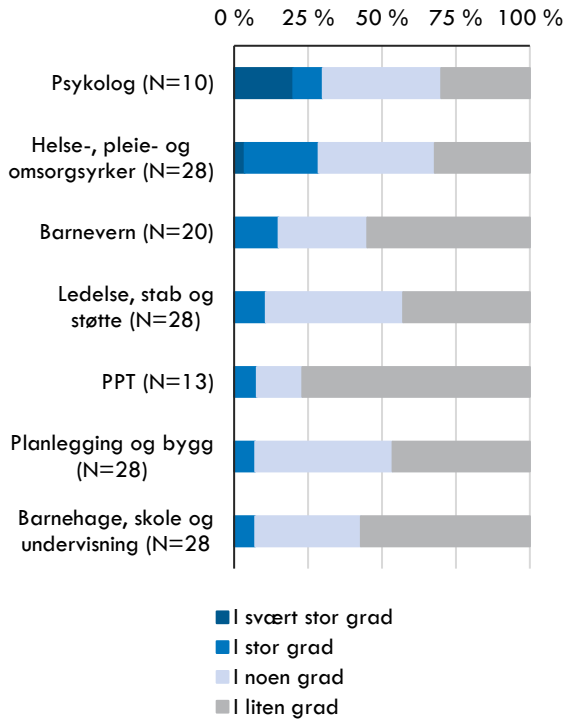
Sammenlignet med spørsmålet om i hvilken grad kommunene har utfordringer med å rekruttere ny arbeidskraft (se Figur 2-1), opplever kommunene det som mindre utfordrende å beholde arbeidskraft enn å rekruttere ny arbeidskraft. På en skala fra 1 til 5, der 5 er svært stor grad av utfordringer og 1 er svært liten grad av utfordringer, scorer kommunene i snitt 2,8 på spørsmålet om å beholde ansatte og 3,4 på spørsmålet om å rekruttere nye ansatte. Det er bare én kommune som oppgir å ha større utfordringer med å beholde enn å rekruttere ansatte, mens 15 kommuner svarer at det i mindre grad er utfordrende å beholde enn å rekruttere ansatte.

I likhet med spørsmålet om utfordringer med å rekruttere ny arbeidskraft, er det gjennomgående de minste og minst sentrale kommunene som svarer at de har stor grad av utfordring med å beholde ansatte. De fire kommunene som i stor grad har utfordringer med å beholde arbeidskraft er alle i sentralitetsklasse 6, og har i snitt drøyt 1 500 innbyggere.

3.1.2 Utfordringer innen ulike fagområder og yrkesgrupper

Figur 3-2 viser i hvor stor grad kommunene i utvalget har utfordringer med å beholde arbeidskraft innen ulike fagområder og yrkesgrupper.

Figur 3-2: Innen hvilke fagområder og yrkesgrupper har kommunene utfordringer med å beholde arbeidskraft?



Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Oslo Economics. Note: Vet ikke-svar er fjernet fra oversikten.

Ytterpunktene på skalaen benyttes sjelden på dette spørsmålet. Ingen kommuner svarer i svært liten grad på noen av yrkesgruppene, og i svært stor grad benyttes bare av noen få kommuner for yrkes-gruppene psykolog og helse-, pleie- og omsorgsyrker.

Som man ville vente basert på det generelle spørsmålet om utfordringer med å beholde ansatte, rapporteres det gjennomgående om mindre utfordringer ved å beholde ansatte innenfor de ulike yrkesgruppene enn utfordringer ved å få tilgang på kvalifiserte søkere. Psykologer fremstår som mest krevende å beholde, og dette er også yrkesgruppen der kommunene opplever færrest kvalifiserte søkere, i tillegg til helse-, pleie- og omsorgsyrker (ofte sykepleiere). Motsatt er lærere yrkesgruppen der det er minst utfordringer både med å få kvalifiserte søkere og beholde ansatte.

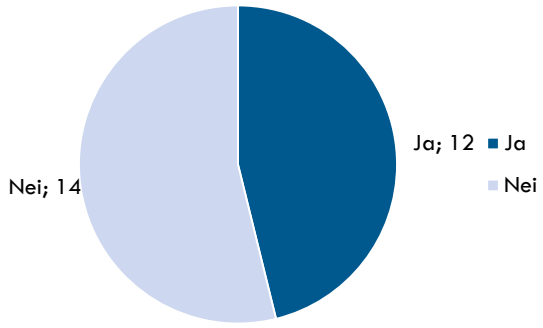
3.2 Tiltak for å beholde arbeidskraft

Vi har spurt kommunene om hvorvidt de gjennomfører tiltak for å beholde arbeidskraft, og i så fall hvilke typer tiltak dette er. I tillegg har vi spurt dem om hvorvidt disse tiltakene har vært vellykkede.

Spørsmålene er tilsvarende som de spørsmålene vi stilte om tiltak for å rekruttere ny arbeidskraft.

Figur 3-3 viser hvor mange av kommunene som har iverksatt egne tiltak med formål om å beholde arbeidskraft.

Figur 3-3: Har kommunene iverksatt egne tiltak for å beholde arbeidskraft? (N=26)



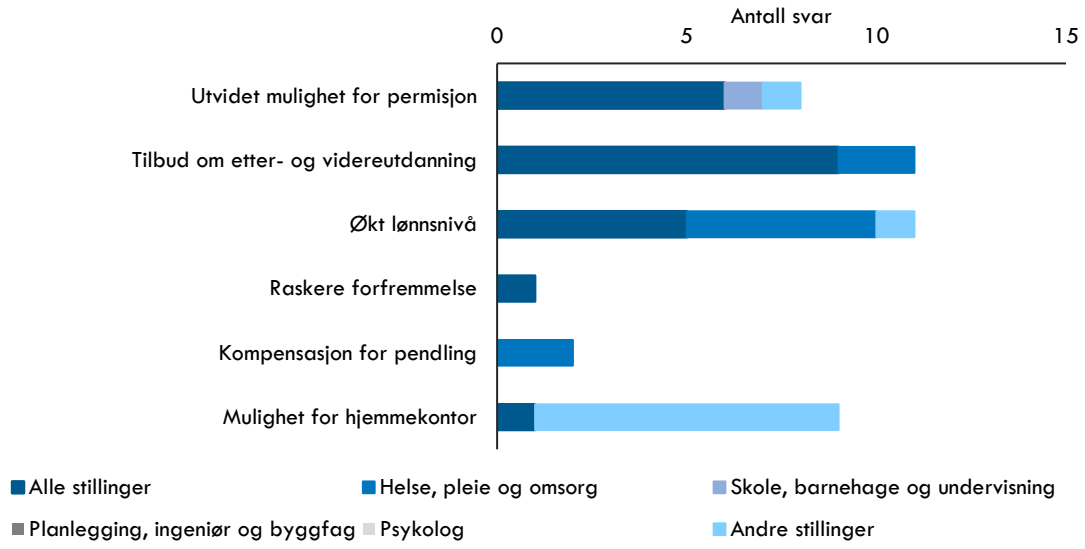
Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Oslo Economics. Note: Vet ikke-svar er fjernet fra oversikten.

Mens 3 av 4 kommuner i utvalget har gjennomført tiltak for å gjøre kommunen som arbeidsgiver og kommunens ledige stillinger kjent, er det under halvparten som har gjennomført tiltak for å beholde ansatte. Det er tilsynelatende ikke en automatikk at kommuner som gjennomfører tiltak for å rekruttere, også gjennomfører tiltak for å beholde arbeidskraft eller motsatt. Inntrykket fra intervjuer er at ikke alle kommuner har et klart skille mellom å rekruttere ny arbeidskraft og å beholde arbeidskraft, og at det ofte er vanskeligere å rekruttere enn å beholde arbeidskraft generelt sett. Dette kan bidra til å forklare hvorfor flere kommuner iverksetter tiltak med sikte på å rekruttere ny arbeidskraft sammenlignet med antallet som iverksetter tiltak for å beholde arbeidskraft.

Halvparten av kommunene som ikke gjennomfører tiltak for å beholde arbeidskraft, har svart at de i liten eller svært liten grad har utfordringer med å beholde arbeidskraft, mens tilsvarende andel for kommunene som har gjennomført tiltak er 17 prosent. Her synes det slik sett som at utfordringer med å beholde arbeidskraft er en driver for å iverksette tiltak i kommunene.

Figur 3-4 viser hvilke typer tiltak kommunene har benyttet hvor formålet med tiltaket er å beholde arbeidskraft. Listen over tiltak var definert på forhånd.

Figur 3-4: Hvilke typer tiltak har kommunen benyttet for å beholde arbeidskraft? (N=12)



Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Oslo Economics. Note: Flere svar mulig.

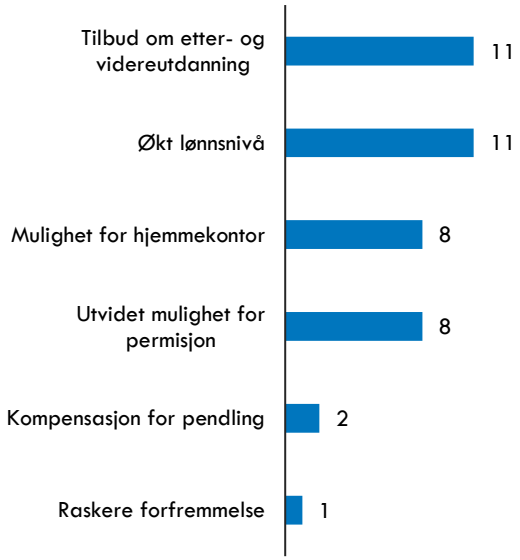
Alle de seks tiltakene vi har spurt om er blitt benyttet av minst én kommune, enten rettet mot alle stillinger generelt eller mot enkelte fagområder og yrkesgrupper.

De fleste tiltakene rettes mot alle typer stillinger, men økt lønnsnivå og mulighet for hjemmekontor skiller seg noe ut, der økt lønnsnivå brukes mye for å beholde arbeidskraft i helse-, pleie- og omsorgsyrker, mens mulighet for hjemmekontor er et tiltak som benyttes mye for andre stillinger, hovedsakelig da administrative støttefunksjoner.

Enkelte kommuner benytter tilbud om etter- og videreutdanning rettet mot helse-, pleie- og omsorgsyrker og utvidet mulighet for permisjon rettet mot yrker innen skole, barnehage og undervisning.

Kommuner kan bruke et tiltak for en eller flere stillingstyper. For å få en bedre oversikt over hvilke tiltak som brukes av flest kommuner uavhengig av dette, ser vi på hvilke av tiltakene som brukes av kommunene, enten for alle stillingstyper eller minst en stillingstype. Da fremkommer bildet som vist i Figur 3-5.

Figur 3-5: Tiltak kommuner har benyttet rettet mot alle stillinger eller minst en stillingstype (N=12)

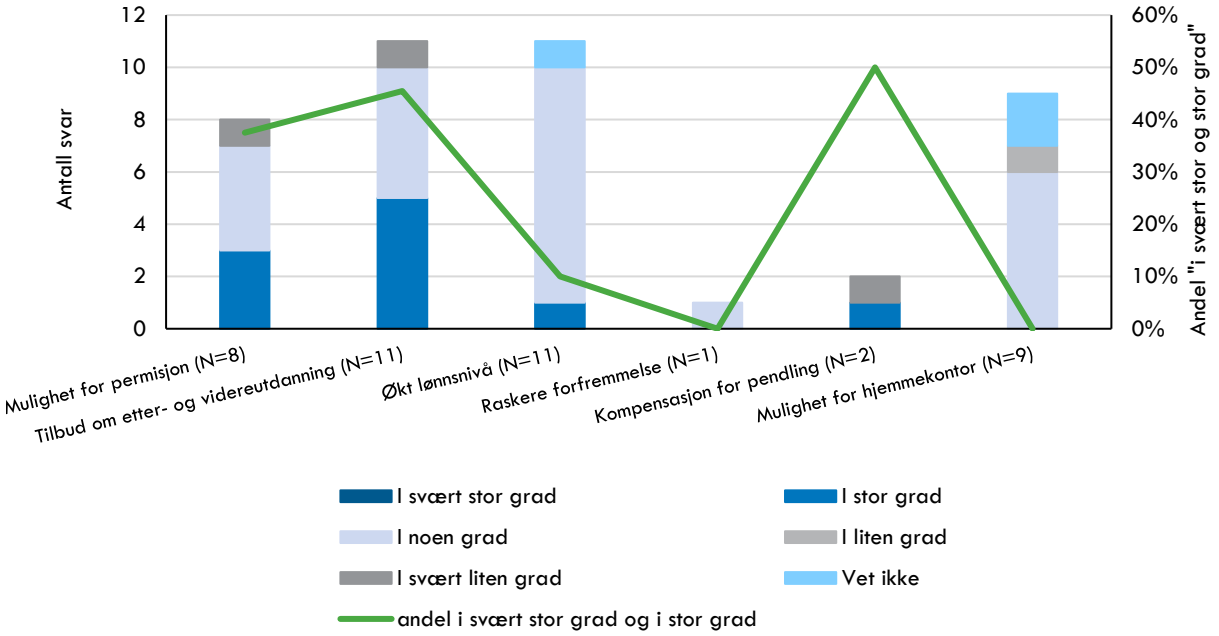


Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Oslo Economics.

Når vi ser på bruken av de ulike tiltakene samlet sett, ser vi at mulighet for hjemmekontor, utvidet mulighet for permisjon, økt lønnsnivå og tilbud om etter- og videreutdanning er de fire tiltakene som fremstår som relativt mye brukt. Kompensasjon for pendling og raskere forfremmelse benyttes relativt lite med mål om å beholde arbeidskraft.

Figur 3-6 viser i hvilken grad kommunene opplever at tiltakene for å beholde arbeidskraft har vært vellykkede.

Figur 3-6: I hvilken grad har tiltaket/ordningen vært vellykket?



Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Oslo Economics.

Som tidligere nevnt er det krevende å måle virkninger, og den videre omtale må sees i lys av slike måleutfordringer.

Av tiltakene som er tatt i bruk av flest av kommunene, er det utvidet mulighet til permisjon og tilbud om etter- og videreutdanning som oppleves som mest vellykkede. Disse tiltakene oppleves av flere kommuner som viktige tiltak, og noe kommunene bruker aktivt for at de ansatte skal trives på jobb. Enkelte mener at dette imidlertid fordrer at det rettes mot personer som ønsker å ta mer utdanning, og at tiltakene fungerer best overfor personer som allerede har noen grad av høyere utdanning. Noen kommuner påpeker at det er vanskelig å få ufaglærte til å se verdien av kompetanseheving. Det er samtidig enkeltkommuner som opplever at mulighet for permisjon og tilbud om etter- og videreutdanning ikke virker for å beholde arbeidskraft.

Økt lønnsnivå er også benyttet av en del kommuner for å beholde arbeidskraft, men de fleste mener dette kun i noen grad bidrar til formålet. Enkelte mener imidlertid det kan fungere godt som et ekstra insentiv for å beholde personer som har familiære bånd og tilknytning til kommunen.

Det er også en del kommuner som har benyttet mulighet for hjemmekontor som et tiltak, og blant disse er det ingen som opplever at dette i stor eller svært stor grad virker. Om dette tiltaket fungerer eller ikke kan, ifølge enkelte kommuner, ha sammenheng med hvor stor avstand det er fra jobb til bosted og at det primært fungerer på kort sikt.

4. Kommunenes bruk av regionale eller statlige ordninger for å rekruttere eller beholde arbeidskraft

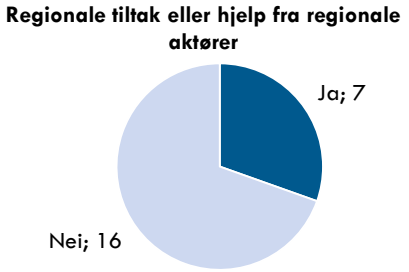
Vi har sett at kommunene i stor grad selv igangsetter tiltak for å rekruttere arbeidskraft, og i noe mindre grad tiltak for å beholde arbeidskraft. I tillegg ser vi at en del kommuner i utvalget benytter seg av regionale eller statlige tiltak for å rekruttere eller beholde arbeidskraft.

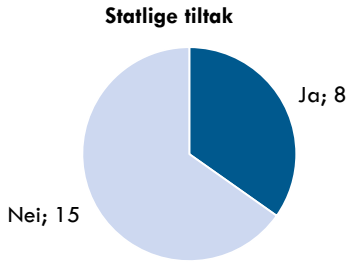
Det finnes ulike regionale og statlige ordninger og tiltak som kommunene kan benytte seg av i arbeidet med å rekruttere og beholde arbeidskraft. Eksempler på slike ordninger og tiltak er Kompetanseløft 2020 (regjeringens plan for rekruttering, kompetanseheving og fagutvikling i de kommunale helse- og omsorgstjenestene fram mot år 2020) og Heile Helgeland, et samarbeidsprosjekt for rekruttering til Helgelandsregionen.

Vi spurte om følgende i spørreundersøkelsen:

- Om de har benyttet regionale tiltak, eller hjelp fra regionale aktører, til å beholde og/eller rekruttere arbeidskraft
- Om de har benyttet statlige tiltak for å beholde og/eller rekruttere arbeidskraft

Figur 4-1: Har kommunen benyttet seg av regionale eller statlige tiltak eller hjelp fra regionale aktører til å rekruttere eller beholde arbeidskraft? (N=23)





Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Oslo Economics. Note: Vet ikke-svar er fjernet fra oversikten.

Figur 4-1 viser at om lag 1 av 3 kommuner i vårt utvalg har benyttet henholdsvis regionale tiltak eller hjelp fra regionale aktører og statlige tiltak. Det er bare to kommuner som har benyttet både statlige og regionale tiltak, så totalt har 13 kommuner benyttet seg av enten statlige eller regionale tiltak.

Det er ikke slik at kommunene som har benyttet regionale tiltak er samlet i én region. Blant kommunene som svarer ja på dette spørsmålet, finner vi kommuner spredt rundt i både Nordland og Troms og Finnmark.

Blant kommuner som har benyttet regionale tiltak eller hjelp fra regionale aktører, trekkes det frem følgende:

- «Heile Helgeland» og et etablert samarbeid mellom Lofot-kommuner som konkrete eksempler
- Nettverksmøter med rekruttering som tema
- Regionalt Traineeprogram
- Tverrkommunale møter på flere fagområder

Enkelte kommuner oppgir også at det jobbes i samarbeid med flere kommuner for å tenke helhetlig sammen om rekruttering av arbeidskraft til regionen, men at dette arbeidet kun er påbegynt og at det ikke er grunnlag for å vurdere virkninger ennå.

Blant kommuner som har benyttet statlige tiltak, trekkes det frem følgende:

- Støtte til psykologstilling
- Stipendordningen for videreutdanning/statlige etterutdanningsmidler
- Skjønnsmidler til å rekruttere/styrke barnevernstjenesten
- Kompetanseløft/videreutdanning for lærere og barnehageansatte
- Midler fra Fylkesmannen (uten videre beskrivelse)

Vårt samlede inntrykk fra kartleggingen er at kommunene i relativt liten grad etterlyser statlig hjelp konkret for å rekruttere ny arbeidskraft eller beholde arbeidskraft. Kommunene er derimot gjennomgående opptatt av at en statlig sentraliseringspolitikk er uheldig for muligheten til å opprettholde bærekraftige samfunn i mindre sentrale områder i Nord-Norge. Særlig advares det mot en utvikling med sentralisering av utdanningstilbud, og det etterlyses flere desentrale tilbud med mulighet for kombinasjon av jobb og studier da flere opplever at tilgang til dette er en viktig forutsetning for å lykkes med å rekruttere arbeidskraft.

5. To eksempler på kommuner som opplever å lykkes godt

I intervjuene med utvalgte kommuner har det fremkommet flere gode eksempler på tiltak, som det kan være mulig for andre kommuner å lære av. Her presenterer vi to slike eksempler, ett fra Vestvågøy kommune og ett fra Sørreisa kommune.

5.1 Case 1: Vestvågøy kommunes lønnsplan

Figur 5-1: Vestvågøy kommune, Lofoten, Nordland

Kart: Oslo Economics.

Vestvågøy er en kommune i Lofoten i Nordland. Kommunen er Lofotens største, med rundt 11 400 innbyggere, og befolkningen er ifølge SSB ventet å øke noe i tiårene fremover (SSB, 2020). Vestvågøy har opplevd økt interesse fra folk de siste årene, ettersom Lofoten har blitt et attraktivt reisemål og bosted for natur- og friluftsinteresserte. Særlig opplever kommunen økt tilfang på folk som ønsker å bo i kommunen i en periode, før de drar tilbake til opprinnelig bosted. Vestvågøy har fått en jevn og stabil tilgang på søkere til kommunale stillinger og opplever å lykkes med å både rekruttere og beholde arbeidskraft.

Vestvågøy kommune har en aktiv lønnspolitikk. Den lokale lønnspolitikken er forankret i den lønnspolitiske planen til kommunen og skal bidra til å gjøre kommunen attraktiv som arbeidsgiver, både for nåværende ansatte og for rekruttering av nye medarbeidere. I planen for perioden 2019/2020 står de følgende i innledningen:

Lokal lønnspolitikk skal bidra til å gjøre kommunen attraktiv som arbeidsgiver, både for ansatte og i rekruttering av nye medarbeidere. Vi skal ha en lønnspolitikk som tar hensyn til hvilke rekrutterings-utfordringer kommunen har og hvilke ressurser som er til rådighet. Det er viktig for Vestvågøy kommune å tiltrekke seg og beholde kompetente og godt motiverte medarbeidere, som leverer ønskede resultater. Det er utfordrende å være en attraktiv og konkurransedyktig arbeidsgiver og samtidig klare å møte de utfordringene som står foran oss med stadig større krav til tjenesteleveranser. Hva som motiverer til innsats er subjektivt, men lønn er for mange en motivasjonsfaktor. Å oppleve seg sett og hørt, og ha mulighet til å påvirke egne arbeidsoppgaver og arbeidsvilkår, er av stor betydning for de fleste arbeidstakerne. Vestvågøy kommune ønsker å tilby en god personalpolitikk, hvor lønn er ett element. Intensjonen er å tilby konkurransedyktig lønn, men vi har andre virkemidler som kan ha stor betydning; utfordrende arbeidsoppgaver og et utviklende arbeidsmiljø, gode fagmiljø, karrieremuligheter, muligheter for tilskudd/fri til utdanning, relevant kompetanseheving, gode permisjonsordninger, muligheter for flyttegodtgjørelse, treningsavtale, svært gode pensjons- og forsikringsordninger, utdanningsstipend, utvidet rett til egenmelding, IA-bedrift.

Lønnspolitikken skal ta hensyn til hvilke rekrutteringsutfordringer kommunen har, og hvilke ressurser de har til rådighet. Dette innebærer at man kan gi spesielle lønnsvilkår til yrkesgrupper og områder hvor det er spesielt vanskelig å rekruttere eller beholde medarbeidere. I lønnsplanen for 2020 gjelder dette spesielt for sykepleiere, og det åpnes for at man løpende kan vurdere behovet for særlige tiltak også i andre yrkesgrupper.

Vestvågøy opplever at de lykkes med de lønns-politiske tiltakene. Et vellykket tiltak som er forankret i lønnsplanen har vært å gi alle sykepleiere, verne-pleiere, lærere, førskolelærere og barneverns-pedagoger åtte års ansiennitet direkte ved ansettelse. Kommunen forteller selv at de er den eneste kommunen i Lofoten som tilbyr dette, og opplever at de rekrutterer flere med ordningen enn de ellers ville gjort. Den ekstra ansienniteten kan bety mye for nyutdannet, og Vestvågøy har derfor valgt å fortsette tiltaket, på tross av at det kan være kostbart.

Et annet tiltak Vestvågøy har lykkes spesielt godt med, er ordningen med stipend til lærere, vernepleiere og sykepleiere som er i slutten av utdanningen sin. Ordningen går ut på at lærere, vernepleiere og sykepleiere som forplikter seg til å jobbe i Vestvågøy i to år etter endt utdanning, kan få 25 000 kroner hvert år i to år før de er ferdige med

å studere. Det er studenter fra hele landet som søker på ordningen, og kommunen markedsfører den aktivt i flere ulike kanaler. Antallet personer kommunen rekrutterer med denne ordningen er hovedsakelig avhengig av hvor stort budsjett det settes av. I fjor hadde de syv lærere og noen flere sykepleiere i ordningen.

5.2 Case 2: Sørreisa kommunes bruk av desentralisert utdanningstilbud

Figur 5-2: Sørreisa kommune, Midt-Troms, Troms og Finnmark

Kart: Oslo Economics.

Sørreisa kommune er en kommune med 3 464 innbygger i Midt-Troms, Troms og Finnmark fylke. Kommunen har opplevd noe innbyggervekst siste ti år, og SSB forventer videre vekst frem mot 2040 (SSB, 2020). Kommunen er nabo til den nye sammenslåtte Senja kommune.

Det å ha tilgang til et utdanningstilbud i nærheten av kommunen, nevnes av flere kommuner som en helt avgjørende faktor for å lykkes med å rekruttere og beholde arbeidskraft. Sørreisa trekker frem det desentraliserte utdanningstilbudet som svaret på de fleste av sine rekrutteringsutfordringer. Kommunen samarbeider med de andre kommunene i regionen og høyere utdanningsinstitusjoner om Studiesenteret i Midt-Troms.

Studiesenteret i Midt-Troms er et desentralisert studiested som ligger i Finnsnes i Senja kommune. Det er bare 20 minutter med bil fra Sørreisa til Finnsnes. Senteret har som mål å sørge for at regionen til enhver tid tilbys relevant utdanning for næringslivets, kommuners og lokalsamfunnets behov. Studiesenteret tilbyr blant annet desentralisert sykepleier-, barnehagelærer, vernepleier-, ledelses- og bedrifts-økonomistudier. Man kan også ta grunnskolelærer-utdanning, ferdigstille påbegynte lærerstudier og ta etterutdanning for lærere ved senteret. Det er hovedsakelig Universitetet i Tromsø som tilbyr disse utdanningene.

For Sørreisa kommune har studiesenteret vært svært viktig for å opprettholde en tilfredsstillende rekruttering til deres kommunale stillinger. De opplever at flere unge voksne, som kanskje har blitt etablert før de har tatt utdanning, hever sitt kompetansenivå. Særlig effektivt er utdanningstilbudet overfor personer som har en tilknytning til regionen, og som kanskje ikke ellers ville tatt utdanning fordi de ikke har råd til å reise til eller bo i Tromsø eller Oslo. Disse får nå et utdanningstilbud der de bor og sørger for at det blir flere kvalifiserte søkere til kommunens stillinger.

Sørreisa kommune og de andre kommunene i regionen samarbeider om å bidra til finansieringen av studiesenteret. Selv om høyere utdanning i utgangspunktet ikke er et kommunalt anliggende, har kommunene prioritert dette over andre tiltak for å sikre bedre tilfang av kompetent arbeidskraft. Sørreisa påpeker et ønske om at staten kan ta et større finansielt ansvar for å øke omfanget av desentralisert utdanning.

6. Faktorer som hindrer og fremmer tilgang på arbeidskraft

Viktige hindre for å rekruttere og beholde arbeidskraft er blant annet manglende tilgang til utdanningsinstitusjoner i rimelig nærhet, begrenset bolig- og arbeidsmarked og små fagmiljøer. Speilbildet av dette er at det synes som om de som lykkes med å rekruttere og beholde arbeidskraft gjør det fordi de klarer å tilby stillinger som er tilstrekkelig faglig utfordrende, med et stort nok fagmiljø og der det er mulighet for videreutdanning.

6.1 Hvilke faktorer er til hinder for at kommunene kan lykkes i enda større grad med å rekruttere og beholde arbeidskraft?

Kommunene ble i kartleggingen spurt om hvilke faktorer de mener er til hinder for at de kan lykkes i enda større grad med å rekruttere og beholde arbeidskraft. Resultatene viser at kommunene peker på en rekke ulike faktorer, som tilsier at de møter flere strukturelle hindre i arbeidet med å rekruttere og beholde arbeidskraft. Det viktigste synes kort oppsummert å være:

- Manglende tilgang til og/eller nedleggelse av desentraliserte utdanningstilbud
- Manglende samferdselstilbud
- Økonomi/budsjett og lønnsnivå
- Boligmangel, som i noen tilfeller medfører at folk som har lyst til enten å flytte tilbake eller til å etablere seg, gir opp og heller kjøper bolig i nærmeste by/større tettsted
- Mangel på kvalifisert arbeidskraft og konkurranse innen enkelte fagområder (helsefagarbeidere, sykepleiere), i kombinasjon med bedre betingelser hos statlige arbeidsgivere
- Behov for mer variert næringsliv i kommunen, slik at ektefelle også kan få seg jobb i kommunen
- Begrenset størrelse på fagmiljøene, hvor det er for liten mulighet til å spesialisere seg, og for store ansvarsområder blir fordelt på relativt få ansatte
- Demografisk utfordring knyttet til begrenset vekst, eller nedgang, i innbyggertallet og mange eldre

6.2 Hvilke faktorer har vært særlig viktig for å lykkes og som andre kommuner kan lære av?

Kommunene ble også spurt om hvilke faktorer som har vært særlig viktig for at de har lykkes med tiltakene for å rekruttere og beholde arbeidskraft, og som de mener andre kommuner kan lære av. På dette spørsmålet trekker de kommunene som mener de har lykkes godt frem følgende hovedpoeng:

- At arbeidskraften gis tilstrekkelig mulighet til å benytte sin faglige kompetanse og/eller at det opprettes stillinger som er tilstrekkelig faglig interessante og utfordrende
- At det er mulighet for videreutdanning, kompetanseutvikling og lederutvikling
- At de ansatte gis mulighet for rask forfremmelse
- At økt interkommunalt samarbeid kan være en nøkkel for å skape store nok fagmiljøer, for eksempel innen ingeniørfag og barnevern.
- At det er tilstrekkelig fleksible arbeidstidsordninger
- At man har tilgang til og samarbeider med et desentralisert utdanningstilbud

oslo**economics**

www.osloeconomics.no

post@osloeconomics.no

Tel: +47 21 99 28 00

Fax: +47 96 63 00 90

Besøksadresse:

Kronprinsesse Märthas plass 1

0160 Oslo

Postadresse:

Postboks 1562 Vika

0118 Oslo