Prosjektforum

Våren 2011

Utfordringer og muligheter:

Om rekruttering av kommunale arbeidsgivere til Kommunesektorens Traineeprogram

Peder Brennskag Haug

Ida Maria Haugstveit

Mariann Hvidsten

Julia Lützen

Olena Ponarina

Audun Vindøy

På oppdrag fra:

FORORD

Gjennom deltakelse på Prosjektforum ved Universitetet i Oslo har vi fått jobbe med et prosjekt for en reell arbeidsgiver. Etter mange år på skolebenken har det vært flott å kunne vise noe av kunnskapen vi har tilegnet oss.

Vi ønsker å rette en stor takk til både til Prosjektforum og KS som ga oss muligheten til å jobbe med et både krevende og spennende tema. KS har gjennom hele prosjektet gitt oss god støtte og oppfølgning. En spesiell takk går til våre kontaktpersoner hos KS, Eva Margrethe Kvalvaag og Jørgen Rodal, som har vist stor interesse og lagt forholdene til rette for oss. En stor takk går også til vår faglige veileder Øystein Fossen som har bidratt med gode råd og hjelpsomme innspill underveis.

Sist, men ikke minst, vil vi takke alle informanter og respondenter som ga av sin tid.

Oslo, 24.05.2011

Peder Brennskag Haug

Ida Maria Haugstveit

Mariann Hvidsten

Julia Lützen

Olena Ponarina

Audun Vindøy

SAMMENDRAG

Prosjektgruppen fikk i oppdrag å se på hvordan KS kan øke rekrutteringen av arbeidsgivere til Kommunesektorens Traineeprogram. For å undersøke dette har vi gjennomført intervjuer og foretatt en spørreundersøkelse av kommunale arbeidsgivere.

Vår undersøkelse viser at det er behov for å øke den politiske forankringen av lokale arbeidsgiver- og rekrutteringsstrategier. Fraværet av en overordnet arbeidsgiver- og rekrutteringsstrategi i kommunene fungerer som en barriere mot deltakelse i traineeprogrammet ved at det oppfattes som en kostnad fremfor en langsiktig investering. Med en lokal arbeidsgiverstrategi forankret i et politisk organ vil deltakelse i Kommunesektorens Traineeprogram kunne være et tiltak for å sette en offensiv arbeidsgiverstrategi ut i livet.

På bakgrunn av funn virker det nødvendig å klargjøre informasjonen om traineeprogrammet ytterligere. Konkret informasjon om traineeprogrammets utforming og gjennomføring er vesentlig for å unngå misforståelse av hva traineeprogrammet er. I tilknytning til dette kan det være nyttig å skille mellom markedsføringen til store og mindre arbeidsgivere. Det å selge inn traineeprogrammet ved å vektlegge ulike aspekter tilpasset de ulike kommuners størrelse og beliggenhet vil kunne bidra til at kommuner i større grad ser at traineeprogrammet møter deres fokus og behov.

Det uttrykkes videre ønsker om mer fleksibilitet knyttet til traineeprogrammets uttalte målsetting om varierte praksisplasser for traineen. Arbeidsgiverne søker gjerne etter traineer med spesiell kompetanse innenfor et felt, og dette føles for mange ikke forenelig med en rullerende arbeidspraksis.

I forhold til traineekandidatene er arbeidsgiverne fornøyde med den store mengden søkere, men at den ikke helt svarer til behovene i kommunal sektor. Behovet for ingeniører og helsepersonell synes å være felles for hele sektoren og det anbefales derfor å en økt markedsføring av Kommunesektorens Traineeprogram overfor studiesteder som utdanner ingeniører. KS kan også åpne for å innlemme sykepleiere i traineeordningen.

Videre oppleves det ønskelig blant kommunene å tiltrekke seg kandidater med en regional tilhørighet. Spesielt blant mindre kommuner i distriktene er dette ønskelig med tanke på å øke mulighetene for bosettelse av kandidaten etter endt traineeperiode. Det foreslås at KS intensiverer markedsføringen av traineeprogrammet ved lokale høyskoler, samt å fremheve overfor traineekandidatene viktigheten av å søke seg til en kommune man virkelig ønsker å arbeide i. På den måten vil mulighetene for at kandidaten har et reelt ønske om å jobbe i den valgte kommunen øke.

INNHOLDSFORTEGNELSE

FORORD 1
SAMMENDRAG 2
INNHOLDSFORTEGNELSE 4
INNLEDNING 6
1 Prosjektets oppdragsgiver 6
2 Bakgrunn for prosjektet 6
3 Problemstilling 7
OM KOMMUNESEKTORENS TRAINEEPROGRAM 7
4 Veien mot Kommunesektorens Traineeprogram 8
5 Kommunesektorens Traineeprogram ser dagens lys 9
5.1 Formålet med et traineeprogram for kommunal sektor 9
5.2 Rekrutteringsprosessen 10
5.3 Ansvarsfordeling 10
5.4 Programinnhold 11
5.5 Kostnader ved deltakelse 11
REGIONALE TRAINEEPROGRAM 12
METODE OG DATAINNSAMLING 12
6 Eksplorerende fase 13
6.1 Utvalg 13
6.2 Intervjuer 14
6.3 Intervjugjennomføring 15
7 Hypotesetestende fase 15
7.1 Spørreundersøkelsen 15
ANALYSER 16
8 Faktorer ved Kommunesektorens Traineeprogram som fungerer godt 16
9 Barrierer KS ikke har innvirkning på 17
10 Behovet for en lokal arbeidsgiverstrategi 19
10.1 Lokal arbeidsgiverstrategi: Et fokusområde for KS 20
10.2 Barrierer: Fremdeles en lang vei å gå for kommunene 20
Manglende økonomiske midler som konsekvens

Liten politisk involvering som årsak
10.3 Tiltak: En politisk forankret arbeidsgiverstrategi ... 23
11 Behov for ingeniører, helsearbeidere og lærere ... 25
11.1 Barrierer: Kommunenes behov for ingeniører, helsearbeidere og lærere .. 25
11.2 Tiltak: Rekruttere ingeniører og sykepleiere ... 26
12 Hva kan en trainee brukes til? ... 27
12.1 Barrierer: Uklarheter rundt traineens kompetanse ... 27
12.2 Tiltak: Øke kjennskapet til traineekandidatenes kompetanse ... 28
13 Ulike kommuner med ulike behov ... 29
13.1 Barrierer: For små og lite sentralt beliggende kommuner ... 30
13.2 Barrierer: For store og sentralt beliggende kommuner ... 31
13.3 Barriere: Omdømmevirkning kun ved kontinuitet ... 32
13.4 Tiltak: Små og lite sentrale kommuner vil rekruttere og beholde ... 33
13.5 Tiltak: Store og sentrale kommuner vil øke profilering og godt omdømme 35
13.6 Tiltak: Heve gjentatt deltakelse med bakgrunn i arbeidsgiverstrategi ... 35
14 Uklar markedsføring og ressurskrevende ... 37
14.1 Barrierer: Økonomiske kostnader ved deltakelse ... 38
14.2 Barriere: Ikke tilstrekkelige menneskelige ressurser og uklare roller ... 39
14.3 Barriere: Traineeprogrammets utforming passer ikke kommunens behov 40
14.4 Tiltak: Tydeliggjøre de økonomiske kostnadene ved deltakelse ... 41
14.5 Tiltak: Forenkle og avklare rollene ... 42
14.6 Tiltak: Antall praksisperioder for traineen kan variere fra kommune til kommune ... 42
Konklusjon ... 43
Litteraturliste ... 45
Vedlegg 1- Revidert prosjektmandat ... 48
Vedlegg 2 - Informasjon og samtykkeskjema ... 50
Vedlegg 3 - Intervjuguide for kommuner som har deltatt i traineeprogrammet flere ganger ... 51
Vedlegg 4 - Intervjuguide for kommuner som har deltatt i traineeprogrammet en gang 53
Vedlegg 5 - Intervjuguide for kommuner som har vurdert deltakelse i traineeprogrammet ... 56
Vedlegg 6 – Spørreundersøkelse ... 59

INNLEDNING

1 Prosjektets oppdragsgiver

KS er landets største offentlige arbeidsgiverorganisasjon. Alle norske kommuner og fylkeskommuner er med i KS i tillegg til omtrent 500 kommunale og interkommunale foretak. Som interesse- og arbeidsgiverorganisasjon jobber KS med et mangfoldig sett av oppgaver. Formålet er å ivareta medlemmenes felles interesser, styrke lokaldemokratiet og medlemmenes rammevilkår, bistå medlemmene i deres virksomhet og fremme samhandling mellom dem. Felles for disse er arbeidet for en selvstendig og nyskapende kommunesektor. KS driver et aktivt utrednings- og dokumentasjonsarbeid, en utstrakt rådgivningsvirksomhet overfor medlemmene og opptrer som medlemmenes representant overfor staten og arbeidstakerorganisasjonene.

2 Bakgrunn for prosjektet

I tråd med KS' strategidokument '"Stolt og unik – arbeidsgiverstrategi mot 2020", ble det i 2007 lansert et traineeprogram for kommunal sektor. Kommunesektorens Traineeprogram er et tilbud til kommunale og fylkeskommunale[1] arbeidsgivere som vil rekruttere høyt utdannede kandidater og/eller utvikle egne unge talenter i egen organisasjon. Hensikten med traineeprogrammet er å beholde nytilsatte unge akademikere i egen kommune, rekruttere unge talenter med høyere utdanning, kvalifisere dem for strategisk viktige utviklings- og samfunnsoppgaver, og å styrke kommunesektorens omdømme som attraktiv arbeidsgiver.

Programmet markedsføres ved en rekke høgskoler og universitet over hele landet. Unge akademikere har vist stor interesse for å jobbe i kommunal sektor og arbeidsgiverne har i gjennomsnitt fått tilgang på en søkermasse på omtrent 250 unge talenter, med ulike faglige kvalifikasjoner på bachelor- og masternivå. Siden oppstarten i 2007 har det blitt rekruttert fire kull med traineer, og et nytt kull har oppstart i september 2011. I gjennomsnitt har det vært om lag ni traineer i hvert kull. Utfordringen har vært å få flere

[1] Heretter refereres det til både kommuner og fylkeskommuner når betegnelsen "kommuner" brukes.

arbeidsgivere til å rekruttere traineer, og det er også her Prosjektforums gruppe skal rette sitt fokus.

3 Problemstilling

Overordnet ønsker KS at prosjektet skal se på hvordan en kan øke rekrutteringen av arbeidsgivere til Kommunesektorens Traineeprogram. Mer spesifikt ønskes det at prosjektgruppen skal utforske hvordan KS kan bidra til å øke antallet kommunale arbeidsgivere til programmet. Av dette utledes problemstillingen:

Hvordan kan KS øke rekrutteringen av arbeidsgivere til Kommunesektorens Traineeprogram?

Vi har definert følgende to underspørsmål som konkretiserer problemstillingen:

1)Hvilke barrierer og hindringer opplever kommuner og fylkeskommuner mot å delta i Kommunesektorens Traineeprogram?

2)Hvilke tiltak kan KS iverksette for å motvirke barrierene og øke antall arbeidsgivere til Kommunesektorens Traineeprogram?

OM KOMMUNESEKTORENS TRAINEEPROGRAM

Næringslivet har lenge brukt traineeprogrammer som et viktig rekrutteringstiltak for å kapre de mest attraktive arbeidstakerne. De siste årene har også det offentlige kastet seg på traineebølgen. Allikevel finnes det ingen klar og entydig definisjon av hva en trainee er. Traineebegrepet blir gjerne brukt om en nyutdannet med høyere utdanning som får en praksisperiode i en eller flere bedrifter i en tidsbestemt periode (NOU 2011:3). Resultatet av en utydelig begrepsdefinisjon viser seg i store variasjoner i traineeprogrammenes innhold, lengde på traineeperiode og rekrutteringsprofil. Spennvidden er stor, fra en treukers traineestilling i Netcom til Jotuns internasjonale traineeprogram på 18 måneder. Mens trainee.no har utarbeidet et sertifikat for

traineeprogram (Trainee.no), har Traineenettverket formulert et sett med programkriterier som må oppfylles av sine medlemsbedrifter (Traineenettverket.no). Dette for å bevisstgjøre hvilken standard en bør forvente av et traineeprogram og for å sile ut useriøse aktører som opererer med traineebegrepet for å tiltrekke seg søkere til ordinære stillinger.

4 Veien mot Kommunesektorens Traineeprogram

I "Stolt og unik – Arbeidsgiverstrategi mot 2020" (KS 2007a) fremhever KS at kommunenes arbeidskraftutfordringer vil være store i tiden fremover. Det påpekes at kommunesektoren i hovedsak står overfor to store arbeidsgiverutfordringer, for det første tilgang på og forvaltning av arbeidskraft, og for det andre evnen til å utvikling og nyskaping.

For å møte fremtidens behov for arbeidskraft og redusere sektorens arbeidskraftutfordringer trenger kommunesektoren å rekruttere flere unge mennesker (KS 2009). Behovet for høyt utdannede ansatte i kommunesektoren er økende for å oppnå vekst og utvikling i en stadig mer kunnskapsbasert økonomi (Dahle, Grimsrud & Holthe 2011). I takt med at kommunesektoren får ansvar for stadig flere komplekse oppgaver øker etterspørselen etter spesialistkompetanse (KS 2007a).

Blant annet vil de demografiske endringene og "eldrebølgen" som kommer for fullt fra 2020 føre til et behov for bemanningsvekst i kommunesektoren (KS 2007a). Dette understreker viktigheten av at sektoren rekrutterer kompetent arbeidskraft. Kommunesektoren er preget av å ha flere eldre og færre yngre ansatte enn privat sektor. Arbeidstakernes høye gjennomsnittsalder nødvendiggjør rekruttering av unge arbeidstakere, både for å få en hensiktsmessig aldersbalanse, og for å erstatte medarbeidere som snart går ut i pensjon(ibid.). Samtidig er mangfold på alle nivåer i kommunen viktig for kvaliteten på tjenestetilbudet, og for å skape moderne og spennende arbeidsplasser for medarbeiderne (ibid.).

Kommunene møter hard konkurranse om kompetent arbeidskraft fra både staten og det private næringsliv. For å hevde seg i denne kampen ser KS det som vesentlig å formidle

de yrkesmuligheter som kommunesektoren kan tilby høyt utdannede unge mennesker. Prosjektet "Attraktive arbeidsgivere" (KS 2010b), med fokus på omdømmebygging lokalt og nasjonalt for kommunesektoren, er med på å fremheve betydningen av kommunenes omdømme.

5 Kommunesektorens Traineeprogram ser dagens lys

Å begynne karrieren i et traineeprogram blir stadig mer populært blant unge med høy utdanning. I tråd med KS´ arbeid med å revidere kommunesektorens arbeidsgiverpolitiske plattform ble det i mai 2005 besluttet å utrede ulike traineeordninger for kommunesektoren(KS 2005). I november samme år ble et knippe traineeprogram presentert på Arbeidslivskonferansen som inspirasjon til hvordan et traineeprogram kan brukes i arbeidet med å nå ulike deler av kommunesektorens mål (ibid.). I desember ble dette lagt frem for Rådmannsutvalget, med forslag om at KS skulle starte arbeidet med å utvikle et traineeprogram i samarbeid med et utvalg interesserte kommuner. Utvikling og bruk av traineeprogram er et nokså uprøvd område i kommunal sammenheng. Det ble derfor hentet inspirasjon fra blant annet Göteborgsregionens traineeprogram (Kvalvaag 2011). I tillegg ble professor Henrik Holt Larsen ved Copenhagen Business School konsultert i forhold til temaet talentutvikling (ibid.). I september 2007 startet første kull med traineer i Kommunesektorens Traineeprogram.

5.1 Formålet med et traineeprogram for kommunal sektor

Hensikten med traineeprogrammet er å trekke unge med høyere utdanning til kommunesektoren, samt å markedsføre kommunene som meningsfulle og interessante arbeidsplasser(KS 2010c). At kommunesektoren kommuniseres som en attraktiv arbeidsplass for unge mennesker vil kunne bidra til å tilføre sektoren større tilgang på arbeidskraft og attraktiv kompetanse. Kommunesektorens Traineeprogram fremstår derfor som en nyskapende måte å rekruttere kompetent arbeidskraft på i kommunal sektor, samtidig som det kan være en brikke i langsiktig omdømmebygging(KS 2007b).

5.2 Rekrutteringsprosessen

Rekruttering av kommuner til Kommunesektorens Traineeprogram skjer fortløpende. Alle kommuner får hvert år tilsendt informasjon om traineeprogrammet. I tillegg markedsføres ordningen på KS sin egen nettside. Utlysning av traineestillinger gjøres av KS og har søknadsfrist i februar. KS profilerer traineeprogrammet i ulike media, nettsteder og på et utvalg høgskoler og universitet (KS 2010a). Som et ledd i rekrutteringsprosessen har det blitt laget filmer med intervju av traineer og om karriere i kommunal sektor. KS mottar elektroniske søknader fra kandidatene som etter søknadsfrist sendes til de kommuner som skal ta imot en trainee. Vurdering og ansettelse av kandidater skjer lokalt og sluttføres i løpet av våren. Oppstart av traineeprogrammet er september hvert år.

Figur 1. Traineeprogrammets forløp for kommunale arbeidsgivere.

5.3 Ansvarsfordeling

Kommunesektorens Traineeprogram har en varighet på totalt 18 måneder(KS 2010a). KS har det faglige og administrative ansvaret gjennom rollen som koordinator og veileder for traineeprogrammet. Kommunen har arbeidsgiveransvar for traineen. KS (2010a) anbefaler fast ansettelse av traineen, også ut fra motivet om å beholde ønsket

kompetanse. Deltakende kommuner forplikter seg til å etablere et støtteapparat for traineen. Dette innebærer blant annet opprettelsen av interne roller i kommunen som traineekoordinator, faglig veileder og mentor(KS 2010a). Mens traineekoordinatoren skal ha det overordnede koordineringsansvaret for traineen, skal den faglige veilederen blant annet utarbeide en faglig utviklingsplan og følge opp denne på ulike måter gjennom traineeforløpet. Videre skal mentoren være en nyttig sparringspartner for traineen, med fokus på personlig vekst og utvikling.

5.4 Programinnhold

Som en del av forberedelsesarbeidet arrangerer KS hver vår et arbeidsgiverseminar for kommuner som skal delta i traineeprogrammet. Hensikten med arbeidsgiverseminaret er å skape en forståelse av de suksesskriterier som er knyttet til gjennomføringen av programmet lokalt. Særlig fremheves viktigheten av at kommunens deltakelse i traineeprogrammet er godt forankret i organisasjonen før oppstart(KS 2010a).

Kommunesektorens Traineeprogram består av en variert praksisperiode hos en eller flere arbeidsgivere, samt et faglig fellesprogram. Fellesprogrammet for hvert traineekull inneholder fem fagsamlinger, samt en studietur til Brüssel. Temaene på fagsamlingene avviker noe fra år til år, men skal overordnet gi traineene god forståelse av kommunen som organisasjon(Kvalvaag 2011)I tillegg til det faglige aspektet, har fagsamlingene en nettverksbyggende og sosial funksjon. Målet er at traineen skal utvikle sin kompetanse faglig så vel som personlig og kvalifisere seg til faglig og/eller ledelsesmessige utfordrende oppgaver(KS 2010a).

5.5 Kostnader ved deltakelse

KS dekket deler av utgiftene til koordineringsfunksjonen i "pilotfasen", hvilket innebar en subsidiering av traineeprogrammet(KS 2007b). Kommunene dekket selv alle programaktiviteter gjennom en deltakeravgift på kr 150.000. Deltakeravgiften har gradvis blitt redusert og arbeidsgiverne betaler i dag kr 69 000,- per trainee for hele den 18 måneders lange perioden(KS 2010c). Det dekker seminar for arbeidsgiverne, seks fagsamlinger for traineekullet fordelt gjennom trainee perioden på 18 måneder,

nettverksmøter for lokale trainee-koordinatorer, samt veiledning knyttet til programmet.

REGIONALE TRAINEEPROGRAM

Flere regioner rundt om i landet har utviklet egne traineeprogram tilpasset sin region. Traineeprogrammene retter seg i likhet med Kommunesektorens Traineeprogram mot unge mennesker med en bachelor- eller mastergrad. De ulike traineeprogrammene har flere likhetstrekk, men varierer med hensyn på varighet, innhold og struktur. Enkelte retter seg mot spesifikke faggrupper som for eksempel ingeniører (Romerike Kommunalteknikk Trainee, Trainee Ingeniør Molderegionen) eller siviløkonomer og sivilingeniører (Trainee Salten, Look North Trainee). Andre tar inn traineer med bredere utdanningsbakgrunn.

Siktemålet er gjerne regional utvikling både i form av å få flere til å bosette seg i regionen, og i form av å tilføre regionens bedrifter og organisasjoner høy kompetanse. Dette henger sammen med at mange regioner utenfor de største byene har problemer med netto fraflytting av unge mennesker med høy utdannelse (Dahle et.al 2011). Det foreligger i flere av traineeprogrammene et ønske om å knytte mennesker og høykompetent arbeidskraft til selve regionen, i stedet for til en bestemt bedrift eller organisasjon. Flertallet av regionale traineeprogram er forankret i et samarbeid mellom offentlige virksomheter og næringslivet i regionen, der traineen jobber i flere virksomheter i løpet av traineeperioden. Dette for å vise hvilke muligheter som finnes i regionen, og dermed øke sjansen for at traineene blir boende.

METODE OG DATAINNSAMLING

Et kritisk punkt i ethvert forskningsprosjekt er å velge forskningsdesign. Dersom forskningsdesignet ikke passer til formålet, vil det være vanskelig å kunne oppnå det man har satt som mål for prosjektet (George & Bennet 2005:74). Fordi det er gjort lite forskning på traineeprogram i offentlig sektor, og fordi prosjektets hovedanliggende er nokså komplekst, så vi det som mest hensiktsmessig å dele inn prosjektets

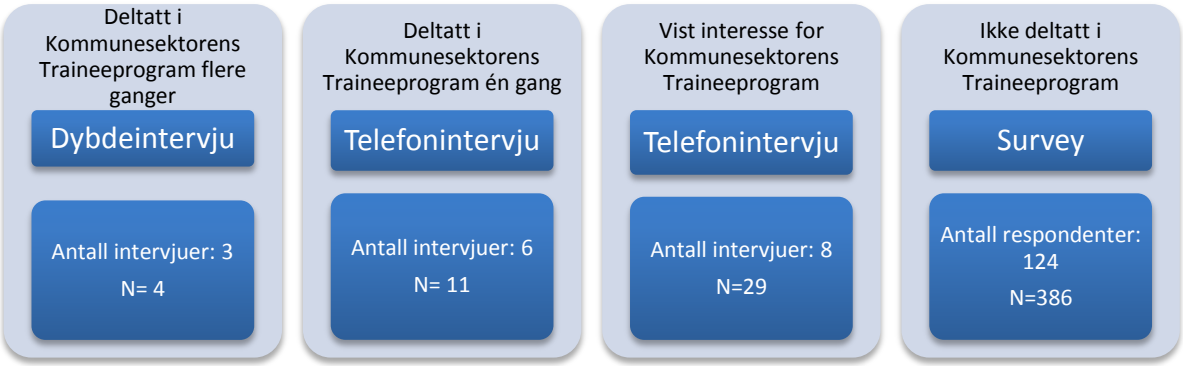
datainnsamlingsprosess i to ulike faser: en eksplorativ fase og en hypotesetestende fase. I den eksplorerende fasen har vi utført kvalitative undersøkelser for å utvikle nye kunnskaper og antakelser. Dette har så dannet basis for utforming av hypoteser som ble testet gjennom intervjuer og spørreskjema. En slik innfallsvinkel kalles gjerne for metodetriangulering(Jacobsen 2005: 216).

6 Eksplorerende fase

En kvalitativ tilnærming er passende å benytte dersom man har liten kunnskap om fenomenet og skal utvikle nye teorier og hypoteser(Jacobsen 2005: 102). Ambisjonen bak den eksplorerende delen av undersøkelsen har vært todelt. For det første har intervjuer, dokumentanalyser og tidligere forskning blitt benyttet som utgangspunkt for spørreundersøkelsen. Dette har vært en viktig del fordi mange av problemstillingene vedrørende Kommunesektorens Traineeprogram fremstår som sammensatte. For det andre har de kvalitative undersøkelsene til hensikt å skape en mer helhetlig forståelse av kommunenes situasjon. Problemstillingen krever en viss dybdeinnsikt som statistiske funn ikke kan gi.

6.1 Utvalg

Utvelgelsen av informanter er først og fremst forankret i kommunenes deltakelsesstatus i Kommunesektorens Traineeprogram. Vi fant det hensiktsmessig å dele inn kommunene i fire kategorier.



Figur 2. Utvalg og kategorisering av kommuner.

Slik kunne de undersøkes for å kartlegge ulike saksforhold; barrierer hos kommuner som ikke har deltatt og suksesskriterier særlig hos kommunene som har deltatt flere ganger i traineeprogrammet.

Når det gjelder kommuner som har deltatt flere ganger ga utvalget seg selv. Vi har valgt å intervjue tre av de fire kommunene som har deltatt i traineeprogrammet to eller flere ganger. Når det gjelder kommunene som har deltatt én gang, har vi tatt et utvalg på seks kommuner av populasjonen på totalt 11 kommuner. Vi fikk en oversikt over alle kommuner som har vist interesse for traineeprogrammet. Av disse endte vi opp med å intervjue åtte kommuner. Spørreundersøkelsen ble sendt til kommuner som ikke har deltatt eller vist interesse for Kommunesektorens Traineeprogram.[2] Kommunene som ble telefonintervjuet ble valgt ut skjønnsmessig slik at vi fikk mest mulig spredning med hensyn på kommunestørrelse i innbyggerantall og geografisk plassering.

Vi valgte å ikke låse oss fast i et konkret antall intervjuer. I eksplorative undersøkelser vil ikke stadig flere intervju generere ny innsikt i det uendelige (Ryen 2002: 93). Vi fortsatte derfor å intervjue til vi følte vi nådde et slags metningspunkt.

6.2 Intervjuer

Alle intervjuene ble utført som semistrukturerte intervjuer. Ved et semistrukturert intervju tar man utgangspunkt i en intervjuguide, men viser fleksibilitet i hvilken rekkefølge spørsmålene blir stilt og legger til rette for oppfølgingsspørsmål (Bryman 2004: 113). For å avdekke suksesskriterier ved deltakelse i Kommunesektorens Traineeprogram har vi foretatt dybdeintervjuer med tre kommuner. Disse kommunene skiller seg ut ved at de har deltatt i traineeprogrammet to eller flere ganger. Vi søkte derfor å identifisere sentrale årsaksfaktorer bak deres gjentatte deltakelse for å finne tiltak som kan øke antall kommunale arbeidsgivere. Vi har videre foretatt telefonintervjuer med kommuner som har vist interesse for Kommunesektorens Traineeprogram, og kommuner som har deltatt i traineeprogrammet én gang. Totalt ble 17 kommuner intervjuet over telefon.

[2] Spørreundersøkelsen ble ikke sendt til fylkeskommuner.

6.3 Intervjugjennomføring

Samtlige informanter ble tildelt et informasjonsskriv med deres rettigheter som informanter, samt hensikten med studien før selve intervjuet. For å få mest mulig ut av intervjuene formidlet vi hvilke temaer vi ønsket å snakke om. Slik kunne informantene forberede seg på forhånd. Intervjuene ble tatt opp på digitale opptakere og senere transkribert.

På forhånd hadde vi vært grundige i utarbeidelsen av en intervjuguide med utgangspunkt i prosjektets problemstilling. Dette sikrer sammenlignbart datamateriale som gjør det lettere å analysere materialet på tvers av de ulike tilfellene. Samtidig var vi oppmerksomme på at det kunne komme frem informasjon under intervjuene som fordret en viss fleksibilitet. PEACE-modellen ble brukt som rammeverk for gjennomføring av intervjuene. PEACE står for planlegging (preparation and planning), kontaktetablering (engage and explain), samtale (account), avslutning (closure), og evaluering (evaluate) (Clarke & Milner 2001). Disse punktene kan sikre at man kommer gjennom momentene som bør tas opp og er en enkel og lettfattelig modell som skisserer konkrete steg for gjennomføring av en samtale(ibid.).

7 Hypotesetestende fase

I tillegg til å gi oss en bedre forståelse av årsaksforhold, brukte vi intervjuene også til å teste hypoteser. Kommunelandskapets heterogenitet med hensyn til økonomiske forutsetninger, størrelse, industri og nærhet til utdanningsinstitusjoner gjør imidlertid generaliseringer vanskelig basert på noen få case. Vi foretok derfor en spørreundersøkelse blant alle kommuner som ikke har deltatt i Kommunesektorens Traineeprogram. Dette kan kalles for den hypotesetestende fasen (Gerring 2007: 39).

7.1 Spørreundersøkelsen

Spørreundersøkelsen med 20 lukkede spørsmål ble sendt ut på internett gjennom Questback og besvart av 124 kommuner. Spørsmålene ble mest rettet mot kommunenes rekrutteringsbehov og i hvilken grad barrierer mot deltakelse i Kommunesektorens Traineeprogram var til stede i kommunene. Datasettet fra spørreundersøkelsen ble slått sammen med KOSTRA-tall for 2010 fra Statistisk Sentralbyrås nettsider (ssb.no 2011)

om kommunenes innbyggertall, økonomiske situasjon og andel utgifter til administrasjon. Vi har undersøkt frekvensfordelingene på svarene, om frafallet hos respondentene er systematisk, og om det er korrelasjon mellom variabler vi antok henger sammen.

I en survey vil det alltid være fare for frafallsskjevhet, at sannsynligheten for at en person ikke svarer, er forbundet med hvordan vedkommende ville ha svart (Wenstøp 2003: 68). Skjevt frafall gir risiko for at sammenhenger i populasjonen ikke kommer fram i de innsamlede data, og for at tilsynelatende tydelige sammenhenger i data ikke er reelle, men er et resultat av frafallet. Frafallet i spørreundersøkelsen er ikke systematisk med hensyn på kommuneøkonomi eller administrasjonsutgifter, men det er en svak signifikant sammenheng der lavt innbyggertall øker sannsynligheten for at en kommune ikke svarer. Vi kan ikke utelukke at frafallet er systematisk på måter vi ikke har undersøkt, men resultatene indikerer at systematisk frafall ikke er noe stort problem med våre data.

ANALYSER

8 Faktorer ved Kommunesektorens Traineeprogram som fungerer godt

Våre undersøkelser har søkt etter å identifisere forskjellige barrierer kommunale arbeidsgivere kan oppleve mot å delta i Kommunesektorens Traineeprogam. Videre har vi utledet, basert på de identifiserte barrierene, ulike tiltak KS kan innføre for å øke deltakelsen blant kommunale arbeidsgivere i traineeprogrammet. Det fremkommer av dybdeintervjuene gjort av nøkkelpersoner i kommunene flere positive faktorer knyttet opp mot Kommunesektorens Traineeprogram.

a. Spesielt er tilfredsheten høy med kommunikasjonen kommunene har med de ansvarlige for programmet hos KS, som oppleves som åpen, imøtekommende og informativ. Kontakten med KS kjennetegnes av rask tilbakemelding og kompetente svar. Den gode kommunikasjonen med KS og

det åpne forholdet mellom KS og arbeidsgiverne kan trekkes frem som en faktor som har bidratt til interessen for traineeprogrammet hos mange kommuner.

> *"Vi har et veldig godt og åpent forhold til KS. Vi synes de ansvarlige for programmet har gjort en fenomenal jobb. Vi har følt oss ivaretatt, noe som har gjort at deltakelse ikke blir så skummelt heller"*

b. Endringer av rekrutteringsverktøyet oppleves av kommunene som veldig positivt, og blir trukket frem som klargjørende og effektiviserende. Mulighetene for arbeidsgivere til enkelt å kunne lete seg frem til aktuelle søkere gjennom det elektroniske rekrutteringsverktøyet har blitt godt mottatt og øker videre mulighetene for kommunene å finne relevante kandidater.

> *"Det elektroniske søkesystemet var veldig greit. Det forenklet søket og sparte tid"*

> *"Å kunne gå gjennom søkerlisten på databasen på KS sine hjemmesider var bra"*

c. Tilfredsheten merkbart høy hos de fleste kommunale arbeidsgivere med tanke på traineen de har fått gjennom programmet. Traineene oppfattes som meget lærevillige, kunnskapsrike og motiverte. Tilstedeværelsen av en trainee har for mange arbeidsgivere ført til at kommunen har fått tilført ny innsikt og kompetanse innen sentrale oppgaver.

> *"Vi var veldig fornøyd med traineen og tilbød traineen fast stilling etter endt periode"*

> *"Traineeprogrammet har hjulpet oss med å få folk med den riktige kompetansen til kommunen"*

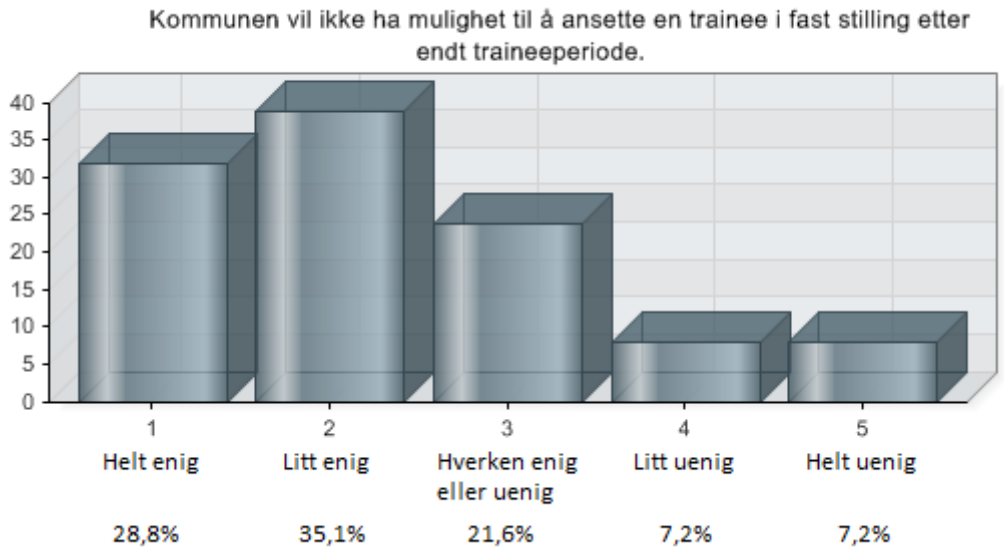
9 Barrierer KS ikke har innvirkning på

I forhold til barrierene kommuner har mot deltakelse i Kommunesektorens Traineeprogram er det noen forhold KS ikke har muligheten til å øve innflytelse

på. Hovedsakelig gjelder dette stram kommuneøkonomi, et argument som de fleste ikke-deltakende kommuner nevner som en av hovedårsakene mot å delta. I tilknytning til dette oppfattes det av visse kommuner som problematisk å ta inn en trainee i perioder med nedbemanning og nedskjæringer.

> *"Vi har faktisk hatt et veldig sterkt ønske om å være en del av traineeprogrammet, men for vår del er det økonomi som stopper".*

Et mål ved å delta i traineeprogrammet er for flere kommuner å kunne tilby traineen fast stilling etter endt traineeperiode. Dette målet blir ofte vanskelig å følge opp. Det fremkommer fra våre intervjuer at flere kommuner er usikre på om de kan tilby en trainee fast stilling etter endt traineeperiode, noe som støttes av svarene i spørreundersøkelsen.



Figur 3. Resultater fra spørreundersøkelsen, gitt i prosent: Kommuners oppfattede mulighet til å ansette trainee i fast stilling etter endt traineeperiode.

I figur 3 fremkommer det at totalt 63,9 % av de undersøkte kommunene er helt eller litt enig i at kommunen ikke vil ha mulighet til å ansette en trainee i fast stilling etter endt traineeperiode. Kun 14,4 % er litt eller helt uenig.

Fast ansettelse avhenger i stor grad av om det finnes relevante ledige stillinger som trengs å fylles når traineeperioden er over. Det å ikke kunne garantere traineene fast stilling fungerer som en barriere for flere kommuner, og kan føre til at kommunene velger å ikke delta i Kommunesektorens Traineeprogram.

Det er svært positivt at kommunene tenker gjennom om de har mulighet til å tilby en trainee fast stilling etter endt traineeperiode. Dette stemmer godt overens med KS sitt motiv om at kommunene bør beholde den kompetansen en trainee har også etter traineeperioden er over. KS anbefaler kommunene fast ansettelse av traineen, også fordi det knytter seg noe usikkerhet til det rettslige grunnlaget for å benytte seg av midlertidig ansettelse. Likevel har ikke alle kommuner muligheten til å ansette en trainee fast.

Usikkerheten rundt det rettslige grunnlaget er også årsaken til at det oppfattes som problematisk for KS å fravike anbefalingen om fast ansettelse for traineen etter endt traineeperiode. En avhandling fra rettsvitenskap ved Universitetet i Bergen omhandlende adgangen til midlertidig ansettelse i traineestillinger (Halvorsen 2010) påpeker at stillingsvernet av en trainee er meget sterkt, basert på gjeldende lovverk. Selv om traineebegrepet varierer går det igjen noen fellesnevnere som tilsier at midlertidig ansettelse ut fra arbeidsmiljøloven vil være unntaket fra hovedregelen. Traineestillinger reguleres av arbeidsmiljøloven og skal i utgangspunktet baseres på fast ansettelse (for en mer inngående diskusjon, se Halvorsen 2010).

10 Behovet for en lokal arbeidsgiverstrategi

En lokal arbeidsgiverstrategi blir av KS trukket frem som helt sentralt i kommunenes arbeid for å møte arbeidskraftutfordringene i kommunal sektor. Undersøkelsen viser at fraværet av en overordnet rekrutteringsstrategi vil kunne fungere som en barriere mot deltakelse i Kommunesektorens Traineeprogram. Deltakelse i traineeprogrammet kan av kommunene oppfattes som en kostnad i stedet for en langsiktig investering.

10.1 Lokal arbeidsgiverstrategi: Et fokusområde for KS

Arbeidet med å implementere en lokal arbeidsgiverstrategi i kommunene har vært et fokusområde for KS i en lengre periode. Kommunal sektor vil i tiårene som kommer ha store utfordringer knyttet til arbeidskraftbehov, og en uttalt lokal arbeidsgiverpolitikk fra kommunenes side er et sentralt verktøy for å kunne møte rekrutteringsutfordringene (Kunnskapsdepartementet 2010, KS 2007a).

Det uttrykkes fra KS at flere kommuner er i gang med å utvikle, eller allerede har utviklet, egne arbeidsgiverstrategier inspirert av KS' "Stolt og unik – Arbeidsgiverstrategi mot 2020".

10.2 Barrierer: Fremdeles en lang vei å gå for kommunene

Allikevel fremstår det av intervjuer utført av 17 kommuner at 13 av dem ikke har en overordnet arbeidsgiverstrategi. I de gjeldende kommunene er utarbeidelsen av en slik heller ikke påbegynt. I fire av kommunene er en overordnet strategi implementert, mens tre kommuner er i gang med å utvikle egne arbeidsgiverstrategier.

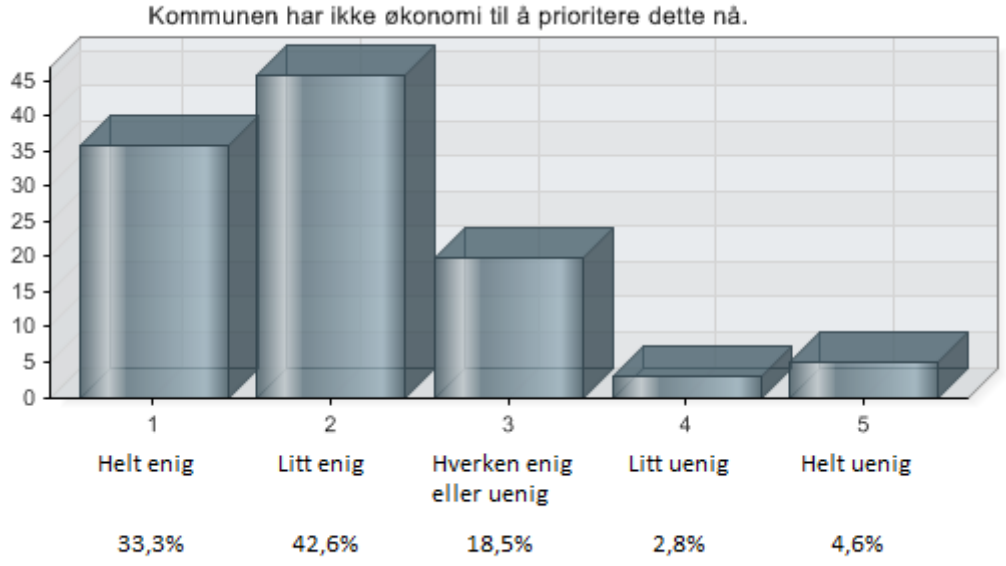
Inntrykket fra våre undersøkelser bekreftes av Fafo-rapporten "Gull eller gråstein" (2007), der det slås fast at kun hver femte kommune i undersøkelsen har en plan for rekruttering til helse- og omsorgssektoren. Videre slår rapporten "Strategisk kompetanseutvikling i kommunene" (Asplan Viak/Fafo 2010) fast at det er et uutnyttet potensial knyttet til det strategiske og systematiske kompetanseutviklingsarbeidet i kommunene.

Det vil derfor kunne sees ut fra undersøkelsen at KS' arbeid med, og fokus på, lokale arbeidsgiver- og rekrutteringsstrategier for kommunene kan medvirke til en økt bevissthet rundt dette, men at det fremdeles er et godt stykke igjen før implementeringen av slike kan kalles toneangivende i kommunal sektor.

Manglende økonomiske midler som konsekvens

Fraværet av en overordnet arbeidsgiver- og rekrutteringsstrategi kan sees på som en klar barriere mot deltakelse i Kommunesektorens Traineeprogram. Tilstedeværelsen av en overordnet strategi vil kunne være forenelig med programmets mål om rekruttering av arbeidskraft, kompetanseheving og omdømmebygging i kommunal sektor.

Et betydelig antall kommuner trekker frem i spørreundersøkelsen mangel på økonomiske midler i budsjettet til deltakelse i traineeordningen som hovedårsak til at de velger å ikke delta (med "dette" menes deltakelse i Kommunesektorens Traineeprogram).



Figur 4. Resultater fra spørreundersøkelsen, gitt i prosent: Kommuners prioritering av Kommunesektorens Traineeprogram basert på kommuneøkonomi.

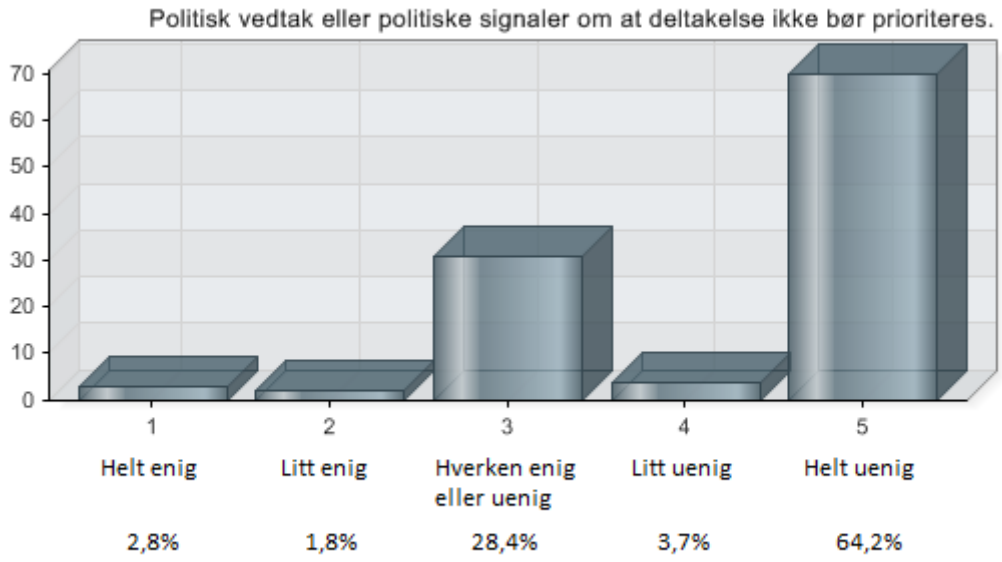
I spørreundersøkelsen svarer 75,9 % av kommunene "enig" eller "delvis enig" i påstanden om at deltakelse ikke er prioritert økonomisk. Holdningen kan virke bekreftende på påstanden om at kompetanseutvikling ikke blir sett på som en kritisk faktor i virksomheten ved at bevilgninger til disse formålene blir sett på som utgifter og ikke investeringer.

"Kommunen har ikke midler til å lønne en trainee som skal gå på toppen av de stillingshjemlene vi egentlig har"

"Det blir for dyrt og lite produktivt å ta inn en trainee"

Liten politisk involvering som årsak

Spørreundersøkelsen viser videre at det ikke er noen uttalt politisk motstand mot deltakelse i Kommunesektorens Traineeprogram.



Figur 5. Resultater fra spørreundersøkelsen, gitt i prosent: Signaler fra politikere om nedprioritering av deltakelse i Kommunesektorens Traineeprogram.

Svarene viser at det kun er 4,6 % av kommunene som svarer "helt enig" eller "delvis enig" i at det er politiske vedtak eller signaler om at deltakelse i traineeprogrammet ikke bør prioriteres, mot 67,9 % som svarer "litt uenig" eller "helt uenig" i påstanden. Av dette utledes at politisk involvering i all hovedsak ikke kan forklare hvorfor virksomheter ikke deltar, og at det samtidig ikke uttrykkes et ønske fra politiske organ om å ikke prioritere deltakelse.

Det oppfattes som problematisk av kommuneadministrasjonen å anvende lønnsmidler som det i utgangspunktet ikke har blitt tatt høyde for. Det uttrykkes ofte ønske om deltakelse i traineeprogrammet blant nøkkelpersoner i sentraladministrasjonen i kommunene, men at det ikke er økonomisk spillerom for dette innenfor budsjettrammene. Innen deltakelse er blitt løftet opp og forankret politisk vil eventuelle midler til dette måtte hentes fra andre poster på budsjettet.

Kommunene i undersøkelsen uten en uttalt overordnet rekrutteringsstrategi har i stor grad ikke kartlagt det samlede behovet for arbeidskraft og kompetanse i fremtiden. Kommunenes fokus kan ofte være rettet mot rekrutteringen av nåværende ledige stillinger, og i mindre grad rettet mot kompetansebehovet lengre fremover i tid. Traineekandidatenes kompetanse blir ikke sett på som et manglende behov, noe som, i noen tilfeller, også gjelder synet på det generelle behovet i kommunen for arbeidskraft med høyere utdanning. Holdningene baseres på enten oppfatningen av behovet for høyere utdanning eller at det oppfattes som at det allerede er et tilstrekkelig antall ansatte med høyere utdanning i kommunen.

> *"Vi har behov for en regnskapssjef i kommunen". (*Svar på spørsmål om kommunens fremtidige rekrutteringsstrategi)
>
> *"En som sitter i rådmannslederteamet er samfunnsviter, men utover dette har vi ikke så mange med høyere utdanning i kommunen".*

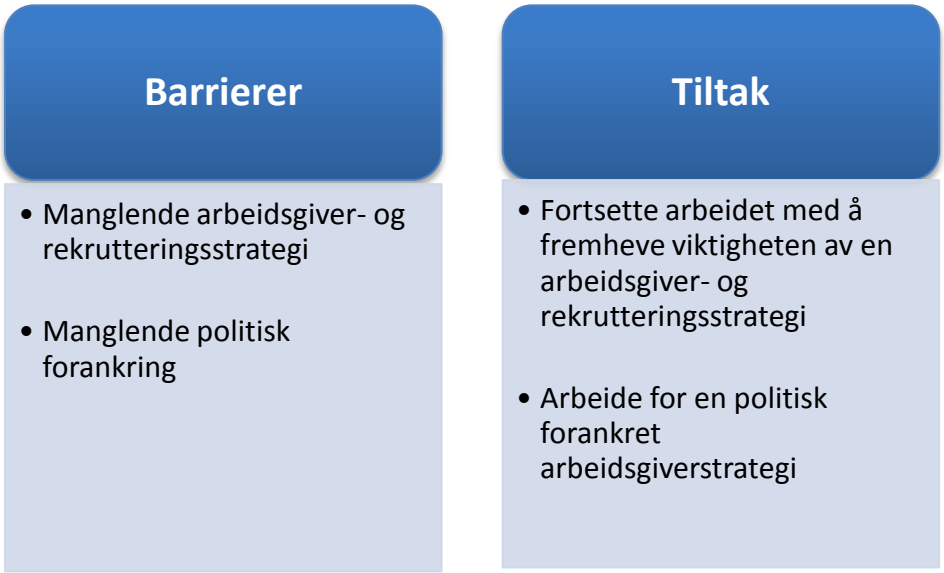
10.3 Tiltak: En politisk forankret arbeidsgiverstrategi

Det fremkommer at flere kommuner ser potensialet ved å delta i et traineeprogram og påpeker selv de positive effektene programmet vil kunne ha på rekrutteringsarbeidet og kompetansehevingen i kommunen. Men viljen til deltakelse stoppes i stor grad av de økonomiske rammene av budsjettet. En politisk forankring av arbeidsgiverstrategien vil kunne sette kompetanse på kartet som en kritisk faktor på linje med økonomiske midler. I følge spørreundersøkelsen opplever syv av ti kommuner ingen politisk motstand mot

deltakelse i traineeprogrammet. Kombinert med fraværet av en politisk forankring i kompetanseutviklingen i kommunen (Asplan Viak/Fafo 2010), styrkes antakelsen om at kommunepolitikernes involvering i beslutningen om deltakelse er liten.

Gitt at en politisk forankring av kompetanseplanen ofte er fraværende, viser svarene at det vil kunne være nyttig å løfte arbeidet med en overordnet arbeidsgiverstrategi til det politiske nivået. Tilstedeværelsen av en arbeidsgiverstrategi kan synliggjøre deltakelse i traineeprogrammet som forenelig med kommunens kompetansebehov. Å delta i Kommunesektorens Traineeprogram kan sees på som et av flere tiltak en kommune kan sette i verk for å sette en offensiv arbeidsgiverpolitikk ut i livet.

KS kan fungere som en støttespiller gjennom informasjonstiltak mot det politiske nivået, gjennom eksempelvis administrasjonsutvalget i kommunen, for å sikre at de politiske organene har tilstrekkelig informasjon og kunnskap om behovet for en overordnet arbeidsgiverpolitikk.

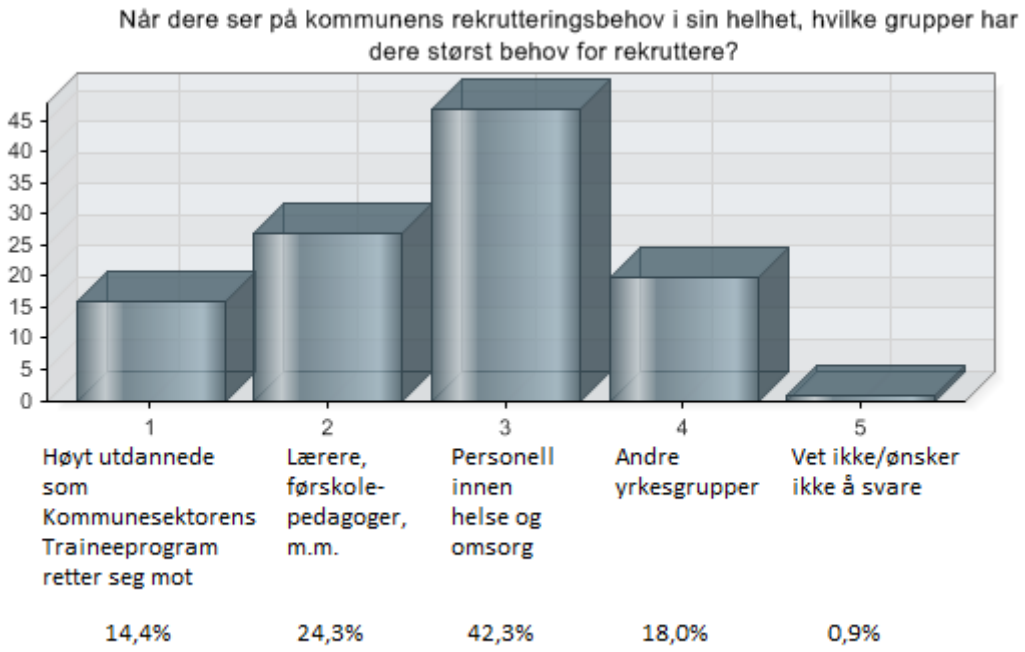


Figur 6. Oppsummering av barrierer og tiltak, kapittel 10.

11 Behov for ingeniører, helsearbeidere og lærere

11.1 Barrierer: Kommunenes behov for ingeniører, helsearbeidere og lærere

Gitt fraværet av en overordnet strategi for rekruttering er kommunene allikevel klare over hvilken kompetanse de har størst utfordring med å knytte til seg. I all hovedsak er ingeniører, helsearbeidere og lærere yrkesgruppene det er knyttet størst rekrutteringsproblemer til. De felles rekrutteringsutfordringene for kommunal sektor tydeliggjøres av svarene fra intervjuene og spørreundersøkelsen.



Figur 7. Resultater fra spørreundersøkelsen, gitt i prosent: Kommunenes rekrutteringsbehov.

På spørsmål om rekrutteringsbehov svarer 42,3 % at de har størst behov for å rekruttere personell innen helse- og omsorg, mens 24,3 % av kommunene fremhever behovet for lærere og førskolelærere. Av annet arbeidskraftsbehov i kommunene svarer 14,4 % høyt utdannede og 18 % andre yrker. Resultatene fra spørreundersøkelsen stemmer godt overens med resultatene beskrevet i Econ Pöyry-rapporten fra 2008, "Rekruttering og arbeidskraft i kommunene".

Mange kommuner opplever det som vanskelig å rekruttere personer med høy utdanning. Traineeprogrammet synes altså å dekke et reelt behov. Men det er ikke de yrkesgruppene som kommunesektoren skriker sterkest etter, mest presserende er behovet for personell innen helse- og omsorgssektoren.

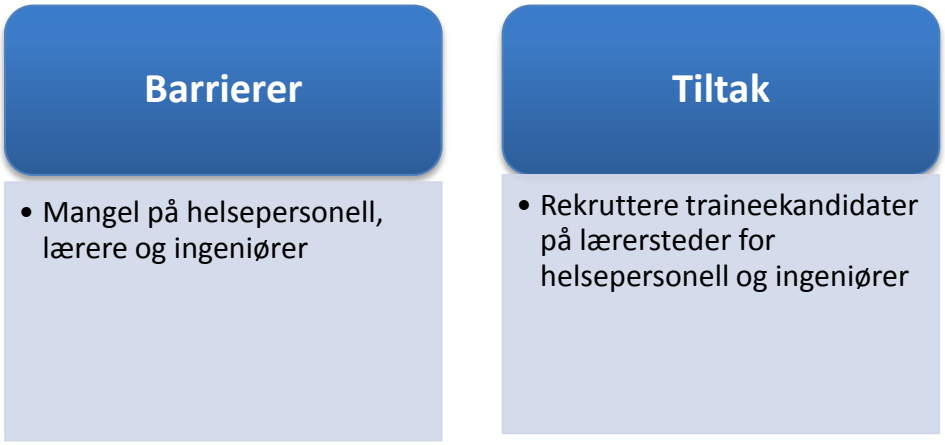
Personell med teknisk kompetanse innen planlegging og ledelse av kommunal tjenesteproduksjon oppleves spesielt utfordrende for kommunene å rekruttere blant annet grunnet den sterke konkurransen på arbeidsmarkedet. Særskilt er det en stor utfordring for små kommuner og kommuner med en lite sentral beliggenhet, som opplever rekrutteringsproblemer generelt, og rekruttering av yrkesgrupper med høy teknisk kompetanse spesielt.

Sett i forhold til kandidatene til Kommunesektorens Traineeprogram har det fremkommet gjennom intervjuene at flere kommuner ikke følte at deltakelse i programmet ville dekke behovene de hadde innenfor de nevnte yrkesgruppene. Spesielt var etterspørselen etter flere kandidater med ingeniørfaglig bakgrunn stor, og i syv av 17 kommuner ble denne personellgruppen beskrevet som gruppen som kommunen hadde stort behov for, og utfordringer, med å rekruttere.

11.2 Tiltak: Rekruttere ingeniører og sykepleiere

Behovet for personell med teknisk utdanning er stor i kommunal sektor, og da spesielt for mindre utkantkommuner. Kommunene ønsker flere kandidater med ingeniørfaglig bakgrunn å velge mellom, og det vil derfor være rimelig å anta at kommunenes deltakelse i traineeprogrammet vil øke hvis denne yrkesgruppen blir bedre representert blant traineekandidatene. Det anbefales at KS gjennom sin markedsføring overfor studentene øker fokuset på studieretningene med ingeniørutdanning. Dette kan gjøres ved å fremheve ønsket om ingeniørfaglige kandidater ved karrieredager og utdanningsmesser ved ulike utdanningsinstitusjoner med ingeniørfaglige studietilbud. Grunnet den sterke konkurransen i arbeidmarkedet, kan det også vurderes å markedsføre traineeprogrammet på læresteder utenlands hvor det utdannes ingeniører.

Sett i forhold til behovet for helsepersonell kan det være fruktbart å inkludere denne yrkesgruppen blant traineekandidatene. Eksempelvis satser 12-kommunesamarbeidet i Vestfold på å rekruttere sykepleiere til sitt traineeprogram for å møte det økende behovet for sykepleiere i kommunene samt å øke interessen for kommunesektoren blant sykepleierstudentene. Samme traineeprogram har for så vidt også spisset fokuset på rekruttering av ingeniører til deltakerkommunene.



Figur 8. Oppsummering av barrierer og tiltak, kapittel 10.

12 Hva kan en trainee brukes til?

Som pekt på tidligere, kan traineebegrepet virke noe diffust, noe som gir rom for flere ulike fortolkninger. Flere kommuner uttrykker en usikkerhet rundt hva en trainee egentlig er.

12.1 Barrierer: Uklarheter rundt traineens kompetanse

Flere kommuner har en oppfatning av at traineeprogrammet fungerer som en lærlingordning, blant annet når det gjelder den grad av opplæring en trainee har behov for. Oppfatningen om at kommunen må bruke mye tid på opplæring av en trainee fungerer som en barriere mot deltakelse i Kommunesektorens Traineeprogram. I sammenheng med dette foreligger det videre en oppfatning av at en trainee ikke vil være produktiv før etter en lengre periode med opplæring. Flere kommuner trekker frem produktivitetsforskjellene ved å rekruttere en trainee i forhold til en alminnelig

ansettelse. Kommunene ser det som kostbart å ansette en trainee fremfor en person med erfaring:

> *"Det er lett for at kommunene får et stort driftsfokus. Det er en kostnad knyttet til å ha en utdanningsstilling"*

Flere kommuner trekker frem at en barriere mot deltakelse i Kommunesektorens Traineeprogram er at kommunen ikke finner passende oppgaver til en trainee i kommunen. Det foreligger et ønske om at særlig akademiske stillinger bør fylles av erfarne personer:

> *"En del tenker kanskje at de spisskompetansene som skal fylles ikke kan fylles av nyutdannede og ordningen blir derfor ikke prioritert"*

12.2 Tiltak: Øke kjennskapet til traineekandidatenes kompetanse

Undersøkelsene viser at i en del tilfeller blir traineer ansett som lite produktive. Det tilsier at det er behov for i større grad å fremheve og klargjøre hva en nyutdannet kan bidra med. Dette mener vi vil kunne øke kommuners villighet til å delta i Kommunesektorens Traineeprogram.

KS beskriver traineeprogrammet som en "sammenhengende utdannings-/ utviklingsperiode" (KS 2010a). Denne formuleringen kan være noe uheldig og kan bidra til at kommuner anser traineeprogrammet for å være en type lærlingordning og videre anser den arbeidskraften en trainee kan tilby som lite produktiv. Vi mener derfor at KS bør endre på denne formuleringen.

KS bør tydeliggjør balansen mellom det å være verdiskapende og det å være under opplæring. I fremtidig markedsføring av Kommunesektorens Traineeprogram vil det være viktig å fremheve hva den nyutdannede kan bidra med og hvilken kompetanse vedkommende innehar. Det må i større grad understrekes hvilken ressurs det å få tilført en høy utdannet, kompetent og lærevillig ung person kan være for kommunen. Denne anbefalingen samsvarer med anbefalinger fra evalueringen av Kommunesektorens Traineeprogram fra 2009 (FactBack 2009). I tillegg til at traineen i større grad må anses

som et produktivt tilskudd, bør man også fremheve hvordan en trainee kan bidra med nytenkning og være et kjærkomment 'friskt pust' i kommunen.

> *"Det er viktig i å se verdien i unge menneskers bakgrunn, nylig kunnskap, og unge sinn. Samspill mellom nyutdannede og erfarne er bra. Traineeordningen er en mulighet til å få inn "friskt blod" som har viktige bidrag å komme med"*

Barrierer	Tiltak
• Uklarheter rundt hva en trainee er • Uklarheter rundt hva en trainee kan brukes til	• Legge vekt på den utdanning og kompetanse en traineekandidat har. • Endre traineeprogrammets beskrivelse av traineestilling som en utdannings-/utviklingsstilling • Fremheve traineens produktivitet.

Figur 9. Oppsummering av barrierer og tiltak, kapittel 9.

13 Ulike kommuner med ulike behov

På bakgrunn av hvor attraktive kommunene opplever seg selv tydeliggjøres et skille mellom kommuner. Kommunenes selvopplevde attraktivitet henger i stor grad sammen med kommunestørrelse[3] og grad av sentral beliggenhet. En kan si at vi, basert på kommuners størrelse og beliggenhet, ser grupperinger på to områder: 1) hvilket fokus og behov ulike kommunene har for å delta i traineeprogrammet, og 2) hvilke barrierer og tiltak kommunene trekker frem.

[3] Kommunestørrelse i antall innbyggere.

13.1 Barrierer: For små og lite sentralt beliggende kommuner

Små kommuner og kommuner med en lite sentral beliggenhet kan oppleve seg selv som lite attraktive som bostedskommune og arbeidsplass. Disse uttrykker flere utfordringer med å delta i Kommunesektorens Traineeprogram.

Blant flere av de små og/eller perifere kommunene begrunnes ønske om deltakelse i traineeprogrammet med et reelt rekrutteringsbehov. Disse kommunene har særlige utfordringer med å knytte til seg fagkompetanse. Dette funnet støttes av Econ Pöyry-rapporten "Rekruttering og arbeidskraft i kommunene" (Econ Pöyry 2008). Utdanningsnivået blant kommunens ansatte øker med innbyggertall og med hvor sentralt kommunen ligger. Undersøkelser har vist at det er vanskelig å skape et sterkt fagmiljø i små og lite sentrale kommuner (Agenda 2006: 22-27), noe som kan gjøre kommunen mindre attraktiv som arbeidsplass.

Små kommuner med en lite sentral beliggenhet fokuserer i større grad på bosetting ved rekruttering enn det større kommuner og kommuner med en mer sentral beliggenhet gjør. Kommuner som opplever seg som mindre attraktive understreker at usikkerheten knyttet til hvorvidt traineen vil være villig til å bli værende i kommunen etter endt traineeprogram, er en av barrierene mot å delta i traineeprogrammet.

> *"Det er en trøtthet på kortvarige prosjekter, folk som skal læres opp og så reiser de igjen. Det blir ikke så mye hjelp i slike ting"*

Flere kommuner nevner at en "åpen søknad" ikke er ideelt. Enkelte kommuner erfarer problemer med dette i form av at kandidater trekker seg eller at traineen ikke er interessert i å arbeide eller bo i kommunen etter endt traineeperiode. Det oppleves at traineer ikke alltid svarer ærlig med tanke på hvor de kunne tenke seg å være trainee.

Vi ser at ønsket om å beholde en trainee i kommunen, også etter traineeperioden er avsluttet, er stort. Flere mindre kommuner opplever mangelen på kandidater som ønsker å bli værende i kommunen som en barriere mot deltakelse i Kommunesektorens Traineeprogram. Videre trekker enkelte kommuner frem at de utdanningsinstitusjoner som finnes i de mindre kommunenes nærmiljø ikke kjenner til traineeprogrammet:

"Vi snakket med høgskolen i kommunen, som ikke var klar over at det var noe som het Kommunesektorens Traineeprogram"

13.2 Barrierer: For store og sentralt beliggende kommuner

Større kommuner og kommuner med en sentral beliggenhet opplever seg selv som mer attraktive, og har gjerne mindre problemer med å rekruttere unge med høyere utdanning. Andre studier har vist lignende funn (bl.a. Fevang 2008). Små utfordringer med å rekruttere denne gruppen har sammenheng med at det ofte finnes utdanningsinstitusjoner i kommunens nærområde. Flere store og sentrale kommuner samarbeider på ulike måter med utdanningsinstitusjonene for å tiltrekke seg attraktiv arbeidskraft.

Blant større kommuner og kommuner med en sentral beliggenhet ligger fokuset for deltakelse i Kommunesektorens Traineeprogram hovedsakelig på omdømmebygging for kommunal sektor:

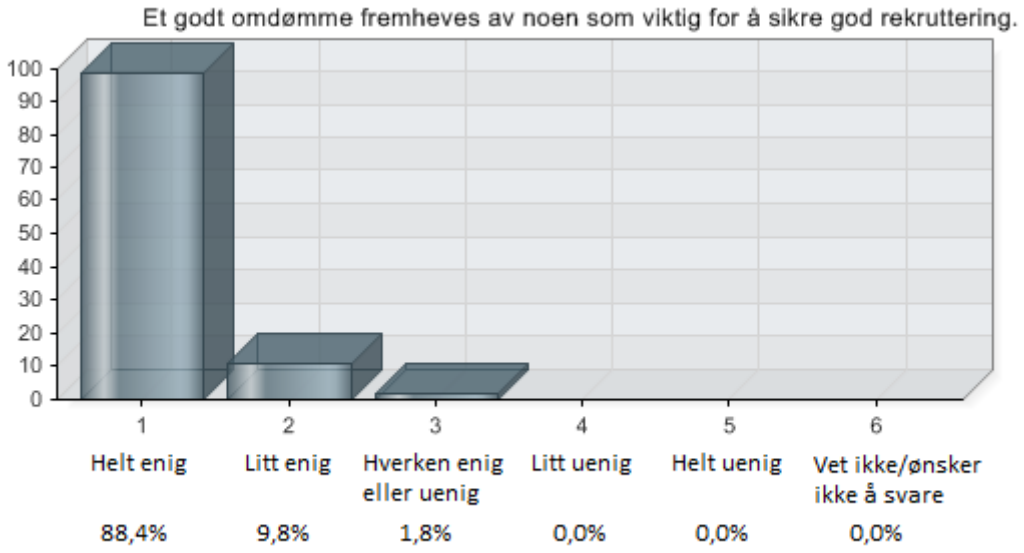
"Dette (Kommunesektorens Traineeprogram) har noe med omdømme å gjøre, det å skape litt blest om at kommuner også kan være interessant for unge mennesker med høy utdanning"

Fokuset på omdømmebygging hos større kommuner henger sammen med at Kommunesektorens Traineeprogram ikke vil kunne dekke hele rekrutteringsbehovet en stor kommune har. Derimot er det viktig for kommunene å markedsføre kommunesektoren som en attraktiv arbeidsplass:

"Kommunen har sentralt sett på Kommunesektorens Traineeprogram mer som et profileringselement enn en reell rekrutteringskanal, det løser ikke kommunens rekrutteringsutfordringer. Kommunen har mer sett på traineeprogrammet som et positivt element i å kommunisere mot nyutdannede enn at det skal fylle kommunens tomme hull"

13.3 Barriere: Omdømmevirkning kun ved kontinuitet

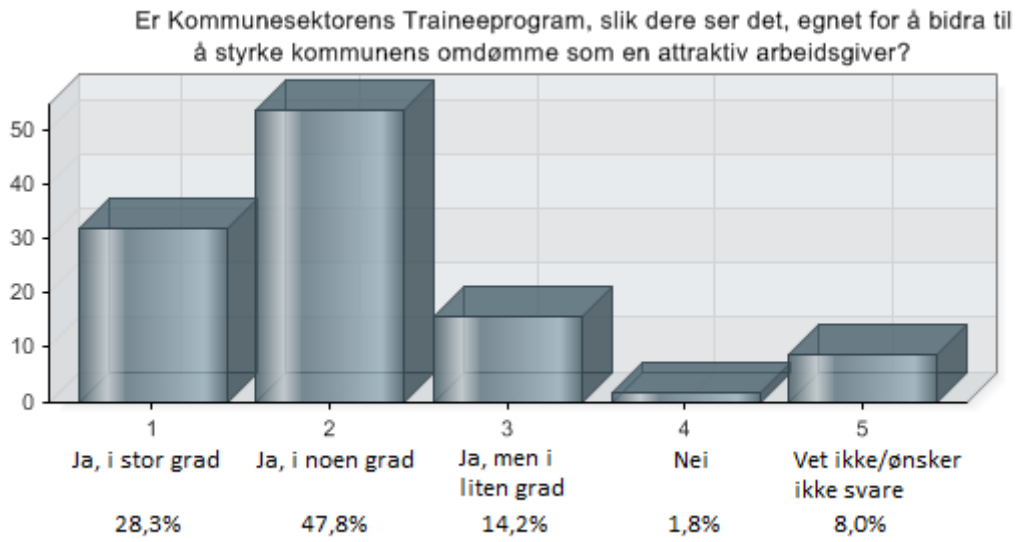
Omdømmebygging anses som sentralt både blant små og lite sentrale kommuner, og blant store og mer sentrale kommuner. Spørreundersøkelsen viser at kommunene i stor grad ser på omdømme som en viktig faktor for å sikre god rekruttering.



Figur 10. Resultater fra spørreundersøkelsen, gitt i prosent: Kommuners syn på betydningen av omdømme for å sikre god rekruttering.

Fra figur 10 fremkommer det at hele 88,4 % av de undersøkte kommunene er helt enige i at et godt omdømme fremheves som viktig for å sikre god rekruttering. Ingen kommuner svarer at de er uenige i dette.

Spørreundersøkelsen viser også at en stor andel kommuner mener Kommunesektorens traineeprogram er egnet for å bidra til å styrke kommunenes omdømme.



Figur 11. Resultater fra spørreundersøkelsen, gitt i prosent: Kommuners oppfatning av at Kommunesektorens Traineeprogram styrker kommunens omdømme.

Fra figur elleve fremkommer det at totalt 76,1 % av de undersøkte kommunene svarer at de i stor eller noen grad mener at Kommunesektorens traineeprogram er egnet for å bidra til å styrke kommunenes omdømme som en attraktiv arbeidsgiver. 16 % svarer at de i liten grad eller ikke er enige i dette. I tillegg svarer 8 % at de ikke vet eller ikke ønsker å svare.

En barriere kommunene opplever mot deltakelse i Kommunesektorens Traineeprogram ligger imidlertid i at ordningen må gjennomføres flere år på rad for å ha en omdømmeeffekt. Kommuner opplever at det å ha trainee en gang ikke vil bidra stort til å bedre kommunens omdømme:

> *"Hvis man bare gjør det en gang (deltar i traineeprogrammet) blir det bare en "happening" der og da. Hvis man har det som en fast del av kommunens virksomhet så vil det kunne ha større innvirkning på kommunens omdømme"*

13.4 Tiltak: Små og lite sentrale kommuner vil rekruttere og beholde

Å i større grad tydeliggjøre traineeprogrammets rekrutteringsaspekt overfor små kommuner og kommuner med en lite sentral beliggenhet vil kunne bidra til at flere kommuner vurderer deltakelse i Kommunesektorens Traineeprogram. Dette samsvarer

med en kritisk suksessfaktor FactBack fremhever i evalueringen av traineeprogrammet i 2009. Samtidig må opplæringselementet i traineeprogrammet fremdeles komme klart frem.

Overfor kommuner som anser seg selv for å være mindre attraktive kan KS vektlegge at kommunene bør fokusere på å ha trainee nettopp for å skape eller videreutvikle fagmiljøet i kommunen. Å utvikle høy kompetanse i en kommune er avhengig av at det også er et fagmiljø til stede (Agenda 2006: 25). Dette vil kunne tiltrekke attraktiv arbeidskraft og kompetanse, fordi mange arbeidstakere, og kanskje spesielt høyt utdannede arbeidstakere, finner det mer fristende å arbeide i et etablert fagmiljø.

I forhold til usikkerheten kommunene føler rundt traineens villighet til å bosette seg i kommunen etter endt traineeperiode, har flere kommuner etterlyst at KS rekrutterer flere traineer fra utdanningsinstitusjoner i regionene:

> *"KS må gå mer aktivt inn mot høgskolemiljøene rundt mindre kommuner for å tiltrekke seg kandidater til mindre kommuner. Mange velger å bli fordi de har et miljø der de har studert"*

I forhold til å tiltrekke mennesker som er villig til å bosette seg i små og mindre sentrale kommuner er Kommunesektorens Traineeprogram i direkte konkurranse med regionale traineeprogram. Som nevnt har de regionale traineeprogrammene et regionalt fokus. Det er derfor mindre tvil rundt om søkerne er interessert i å arbeide i de aktuelle kommunene i regionen.

At en trainee allerede har et nettverk i og kjennskap til kommunen eller kommunens nærmiljø vil minske usikkerheten kommunene føler rundt videre bosetting og arbeid i kommunen. Fra og med traineekullet som starter opp høsten 2011 gjør KS det mulig for kommunene å selv foreslå allerede ansatte unge akademikere i kommunen til Kommunesektorens Traineeprogramme. Dette er et godt tiltak som KS bør videreføre også senere, og det vil kunne gjøre programmet mer tiltrekkende for enkelte kommuner.

Flere kommuner fremhever også at en bedre sortering av kandidatenes foretrukne traineested vil kunne føre til at kommunen i høyere grad vurderer deltakelse i

Kommunesektorens Traineeprogram. Det er her sentralt å få informasjon om kandidaters tilknytning til kommunen og deres ønske om å arbeide og bosette seg i kommunen:

> *"De som søker om å være trainee bør bli spurt litt bedre på forhånd hvor de ønsker å være. Er de mobile i hele landet eller er de interessert kun i enkelte deler av landet. Dette hadde nok lettet prosessen litt"*

Å i større grad synliggjøre muligheten for samarbeid mellom nabokommuner om å ta inn traineer vil kunne gjøre det enklere for enkelte kommuner å delta i Kommunesektorens Traineeprogram. Dette gjelder spesielt for mindre kommuner og kommuner med en lite sentral beliggenhet. Et samarbeid mellom kommuner kan gjøre det lettere å finne relevant og tilstrekkelig med oppgaver for en trainee, og gjøre det mer hensiktsmessig med en rullerende traineeperiode. Et slikt samarbeid vil redusere kostnader og andre ressurser forbundet med deltakelse. Dette kan også inkludere å se nærmere på om eksisterende interkommunale samarbeid har behov for og passer inn i Kommunesektorens Traineeprogram.

13.5 Tiltak: Store og sentrale kommuner vil øke profilering og godt omdømme

For store og/eller sentralt beliggende kommuner vil ikke Kommunesektorens Traineeprogram dekke alle kommunens rekrutteringsbehov. I stedet kan det være hensiktsmessig å vektlegge hvordan deltakelsen i Kommunesektorens Traineeprogram kan brukes strategisk i omdømmebygging. Utfordringen for disse kommunegruppene er ikke mangel på mennesker som vil bosette seg i kommunen, men å klare å tiltrekke attraktiv arbeidskraft. Konkurransen på arbeidsmarkedet tilspisser seg gjerne for større kommuner som lever i sameksistens med store aktører i næringslivet.

> *"Vi må bli mer attraktive for unge akademikere, vi må synliggjøre kvalitetene vi har slik at unge akademikere ønsker å starte karrieren sin i kommunene"*

13.6 Tiltak: Heve gjentatt deltakelse med bakgrunn i arbeidsgiverstrategi

Omdømmebygging tar tid og er et langsiktig arbeid. Noen kommuner påpeker at deltakelse i traineeprogrammet må skje flere ganger for at det skal ha en

omdømmeeffekt. Hos flere kommuner er det for ressurskrevende å ta inn trainee flere år på rad, fordi deltakelse gjerne går på bekostning av andre utgiftsposter i kommunen.

Som nevnt tidligere finnes det i flere kommuner ikke en overordnet arbeidsgiverstrategi. At kommunene ikke har en rekrutterings- og arbeidsgiverstrategi kan gjøre gjentatt deltakelse i Kommunesektorens Traineeprogram vanskeligere. Om kommunene hadde utviklet strategier som vektlegger på å fremstå som en attraktiv arbeidsgiver, er det mulig at deltakelse i Kommunesektorens Traineeprogram ville kunne bli prioritert, også flere år på rad.

Barrierer	Tiltak

• Små og lite sentrale kommuner:
  • Usikkerhet på om trainee vil bli værende i kommunene
  • "Åpen søknad" kan være problematisk
  • Mangel på kandidater med tilknytning til kommunen
 	
• Store og sentrale kommuner:
  • Traineeprogrammet dekker ikke kommunenes rekrutteringsbehov
 	
• Omdømmebygging:
  • Lite effekt på omdømme ved deltakelse kun en gang
	• Små og lite sentrale kommuner:
	  • I større grad vektlegge traineeprogrammets rekrutteringsaspekt
	  • Vektlegge å skape eller videreutvikle et fagmiljø i kommunern
	  • Bedre sortering av traineekandidater med tanke på tilknytning og fremtidig ønske om bosetting i kommunene
	  • Rekruttere flere traineekandidater fra utdanninsinstitusjoner i regionene
	
	• Store og sentrale kommuner:
	  • I større grad vektlegge omdømmebygging av kommunal sektor og kommunene.
	
	• Fortsette arbeidet med å fremheve viktigheten av en arbeidsgiver- og rekrutteringsstrategi, for å i større grad gjøre gjentatt deltakelse mulig

Figur 12. Oppsummering av barrierer og tiltak, kapittel 10.

14 Uklar markedsføring og ressurskrevende

Enkelte aspekter ved selve utformingen av Kommunesektorens Traineeprogram fungerer som barrierer for kommunene mot å delta i traineeprogrammet. Mer spesifikt

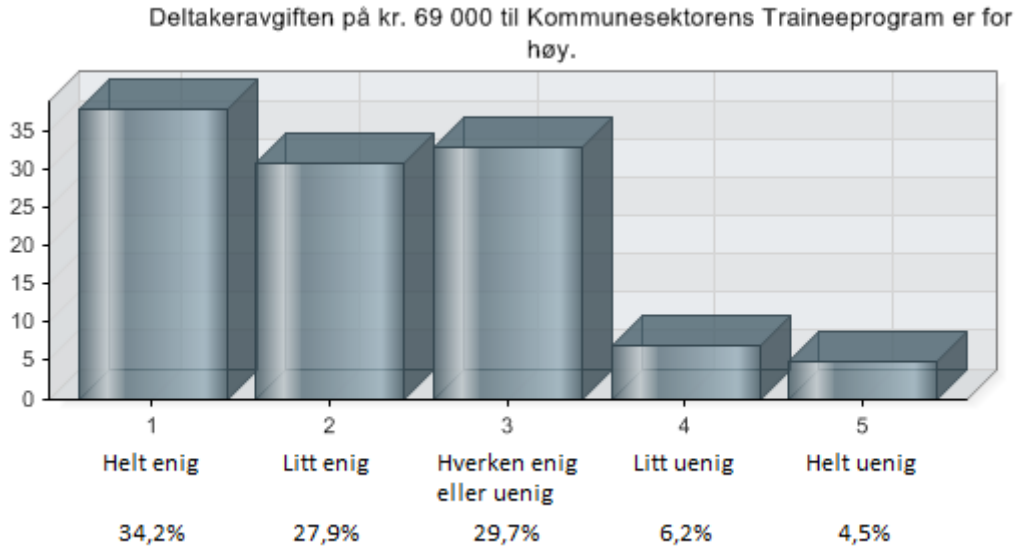
gjelder dette de økonomiske og menneskelige ressursene som Kommunesektorens Traineeprogram forutsetter, samt programmets oppbygning og struktur.

14.1 Barrierer: Økonomiske kostnader ved deltakelse

Hos flere kommuner har vurderingen av deltakelse i Kommunesektorens Traineeprogram stoppet opp når det har gått opp for kommunen hva traineeprogrammet innebærer av økonomiske ressurser. Kostnadene forbundet med traineeprogrammet har for flere kommuner ikke kommet tydelig nok frem. Enkelte kommuner har ikke vært klar over at lønnskostnadene må dekkes av kommunen selv. Andre kommuner har en oppfatning at traineeprogrammet fungerer som en lærlingordning med lavere krav til lønn:

> *"Trodde dette (Kommunesektorens Traineeprogram) var en lærlingordning med lave lønnskostnader. Og at det ikke var det gikk opp for oss ganske sent"*

Flere kommuner mener at deltakeravgiften er noe høy. Dette kommer spesielt godt frem av spørreundersøkelsen.

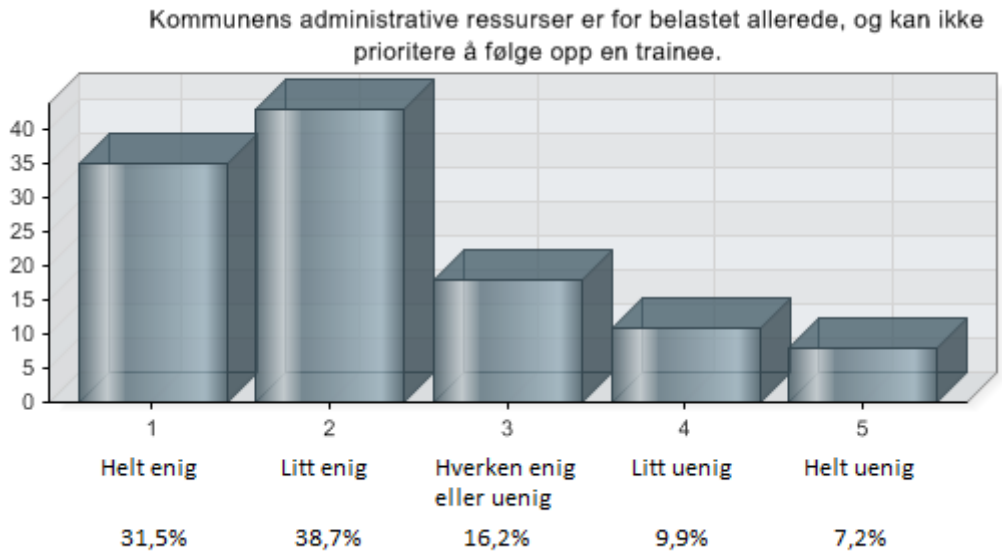


Figur 13. Resultater fra spørreundersøkelsen, gitt i prosent: Kommuners oppfatning av deltakeravgiften i Kommunesektorens Traineeprogram.

Fra figur tretten fremkommer det at totalt 62,1 % av de undersøkte kommunene er helt eller litt enige i at deltakeravgiften på Kommunesektorens Traineeprogram er for høy. Kun 10,8 % er svarer at de er litt eller helt uenige i dette.

14.2 Barriere: Ikke tilstrekkelige menneskelige ressurser og uklare roller

Flere kommuner oppfatter at de menneskelige ressursene som må involveres traineeprogrammet er for omfattende. Dette gjelder både ressursene som må settes av for å vurdere traineeprogrammet og de ulike rollene som skal involveres i traineeprogrammet. Spørreundersøkelsen viser tydelig at kommuner føler de ikke har ressurser til å følge opp en trainee.



Figur 14. Resultater fra spørreundersøkelsen, gitt i prosent: Kommuners oppfatning av om Kommunesektorens Traineeprogram kan prioriteres, basert på administrative ressurser.

Fra figur fjorten fremkommer det at totalt 70,2 % av de undersøkte kommunene svarer at de er helt eller litt enige i at kommunens administrative ressurser er for belastet allerede, og at de ikke kan prioritere å følge opp en trainee. 17,1 % svarer at de er litt eller helt uenige i dette.

Flere kommuner fremhever at de ulike rollene som inngår i traineeprogrammet (koordinator, fagligveileder, mentor) krever for mye av kommunen:

> *"Forpliktelser til arbeidsgiver og mange roller som arbeidsgiver skal fylle for å ta hånd om en trainee kan i tillegg til en styrke være en svakhet. Det er viktig at bånd til arbeidsgiver er sterke, men det må ikke være så krevende (å ha en trainee) at folk rygger. Kommunesektorens Traineeprogram kan være i skjæringa til at folk rygger og kveles"*

Samtidig er det også usikkerhet rundt hva de forskjellige rollene innebærer og hvordan de ulike rollenes oppgave skal gjennomføres. Dette stemmer overens med FactBacks(2009) funn fra evalueringen av Kommunesektorens Traineeprogram.

> *"Vi fikk en opplevelse, etter å ha snakket med KS, av at fylkeskommunen hadde tenkt feil angående de ulike rollene, dette gjorde personene som skulle ha de ulike rollene noe forvirrer"*

Kommunesektorens Traineeprogram virker for flere kommuner som for stort og for omfattende. Små kommuner er ekstra sårbare. Gjennom våre intervjuer ser vi at selv om den daglige driften fungerer greit har ikke kommunen kompetanse til å håndtere utforutsette og krevende situasjoner som oppstår. Dette stemme overens med tidligere funn på området (bl.a. Agenda 2006). Traineeprogrammet kan falle under en kategori her, hvor kommunene føler de ikke har nok menneskelige ressurser til å vurdere om kommunen skal delta i Kommunesektorens Traineeprogram, eller til å ta seg av traineen.

14.3 Barriere: Traineeprogrammets utforming passer ikke kommunens behov

KS anbefaler at traineeordningen skal være rullerende, altså at en trainee skal kunne prøve ut ulike arbeidsområder innenfor kommunen. Oppdeling av traineeperioden i flere praksisperioder ser flere kommuner på som vanskelig. Dette begrunnes i hovedsak med at kommunen ønsker en trainee til en bestemt oppgave, slik at en rullering vil gjøre det mindre hensiktsmessig for kommunen å ha trainee. Ofte vil det heller ikke være behov for trainee på flere avdelinger i kommunene:

"En ingeniørstilling er en mer spesifikk fagstilling og ikke en stilling som skal ha et bredt arbeidsfelt"

I tillegg til at enkelte kommuner finner rullering av traineen vanskelig på bakgrunn av oppgavene de ønsker en traineen til, ser vi at små kommuner finner rullering spesielt problematisk. Mindre kommuner er ofte relativt gjennomsiktige og overlappingen mellom avdelinger og oppgaver større enn i store kommuner.

Det bør også nevnes at mange kommuner er fornøyde med at traineeprogrammet fungerer rullerende. Det fremheves at rullering bidrar til at flere avdelinger og ansatte i kommunen får kjennskap til traineen og at traineen bidrar til positive refleksjoner i de ulike avdelingene.

14.4 Tiltak: Tydeliggjøre de økonomiske kostnadene ved deltakelse

Det er svært sentralt at KS klargjør hvilke økonomiske kostnader traineeprogrammet innebærer. Spesielt viktig er det at KS fremhever at lønnskostnader skal dekkes av kommunen selv, i tillegg til deltakeravgift.

"KS kunne hatt tydeligere informasjon om kostnadene ved traineeprogrammet. KS var tydelige på tilleggskostnadene (deltakerkostnad), men ikke på basiskostnadene (lønnskostnader)"

KS har i sine dokumenter angående traineeprogrammets ansvarsdeling, organisering, programinnhold og mål spesifisert hva deltakeravgiften vil dekke. Likevel mener vi det i tillegg vil være hensiktsmessig at KS også gjøre det klart at deltakeravgiften ikke vil dekke deler av lønn til trainee.

I forhold til deltakeravgiften bør KS videre vurdere om denne kan reduseres noe. Det er imidlertid mulig at en etablert rekrutteringsstrategi i kommunen vil kunne føre til at deltakeravgiften ikke blir ansett for å være høy, med bakgrunn i at det avsettes midler til traineeordningen.

14.5 Tiltak: Forenkle og avklare rollene

Det kommer frem av våre undersøkelser at de rollene som lokal arbeidsgiver må opprette, er noe komplisert. Forenkling av de ulike rollene for arbeidsgiverkommuner i traineeprogrammet vil kunne gjøre kommuners deltakelse i Kommunesektorens Traineeprogram mindre ressurskrevende.

KS bør vurdere om alle rollene i traineens støtteapparat er like viktige, og om enkelte roller bør tas helt bort. Flere kommuner har uttrykt at det er lett for at enkelte roller glir inn i hverandre. Spesielt gjelder dette mentor- og koordinatorrollen. Det stilles også spørsmål til om mentorrollen i det hele tatt er nødvendig. Dette begrunnes i at å lære opp en mentor er ressurskrevende. I tillegg forutsettes en god kjemi mellom mentor og trainee for at man skal få utbytte av samtalene. KS bør vurdere om mentor- og koordinator rollen bør lås sammen, eller om mentorrollen bør tas helt bort. Våre funn er i tråd med evalueringen av Kommunesektorens Traineeprogram (FactBack 2009).

14.6 Tiltak: Antall praksisperioder for traineen kan variere fra kommune til kommune

Som nevnt ser flere kommuner det som lite hensiktsmessig å ha en trainee som rullerer mellom ulike avdelinger av kommunen. Samtidig er andre kommuner svært fornøyde med å gi traineen forskjellige praksisperioder. Om rulleringen fungerer eller ikke henger i stor grad sammen med hvilke type oppgaver kommunene ønsker å anvende traineen til.

Vi ser det som et alternativ at KS, på bakgrunn av kommunenes ønske om arbeidsoppgaver traineen skal utføre, muliggjør en ikke-rullerende traineeperiode. Dette vil kunne gjøre det enklere for kommuner å ta imot en trainee på bestemte avdelinger og til å utføre bestemte arbeidsoppgaver. Samtidig ser vi at det vil være til gevinst for både trainee og arbeidsgiverkommune å ha rullerende traineer på de områder der dette er mulig. I forhold til traineenes søknadsprosess ser vi det som viktig å spesifisere hvordan traineeperioden vil foregå i den enkelte kommune. Dette fordi de fleste traineeordninger har et innslag av rullering og det er ofte blant annet dette en forbinder med å være trainee.

Barrierer	Tiltak
• Uklarheter rundt de økonomiske ressursene som kreves • Uklarheter rundt menneskelige ressurser som kreves • Uklarheter rundt traineeprogrammets utforming	• Tydeliggjørede de økonomiske rammene i traineeprogrammet • Vurdere muligheten for å redusere deltakeravgiften • Vurdere nødvendigheten av alle rollepersonene hos lokal arbeidsgiver • Vise fleksibilitet med tanke på ikke-rullerende praksisperioder

Figur 15. Oppsummering av barrierer og tiltak, kapittel 10.

Konklusjon

Vi finner at Kommunesektorens Traineeprogram fyller et reelt behov og har kvaliteter som er verdt å ta vare på. Samtidig er det barrierer som reduserer tilbøyeligheten til deltakelse hos mange kommuner. Blant disse er det ikke alle det er lett for KS å gjøre noe med, for eksempel at kommunene må gjøre harde prioriteringer av økonomiske og administrative ressurser. For å nå opp i konkurransen om ressursene må kommunene ha tro på at de får mye igjen for å delta i Kommunesektorens Traineeprogram. KS kan oppnå økt gevinst av deltakelse for kommunene gjennom (1) å øke nytten av deltakelse og (2) å senke kostnadene for kommunene. Samtidig er det viktig for økt deltakelse i Kommunesektorens Traineeprogram at kommunene er klar over egne behov og hva deltakelse kan tilføre dem. Vi mener at fortsatt fokus fra KS på å bistå kommunene i å utvikle egen arbeidsgiverpolitikk vil ha positiv effekt for Kommunesektorens Traineeprogram.

Å tilpasse Kommunesektorens Traineeprogram i forhold til hva kommunene etterspør og hva de opplever vanskelig kan både øke nytten og senke kostnadene for kommunene ved deltakelse. Vi har funnet noen tiltak vi mener kan senke barrierene mot deltakelse for de fleste kommuner. Samtidig er kommunene ulike hverandre, de har forskjellige behov og ser ulike vanskeligheter i forhold til deltakelse i Kommunesektorens Traineeprogram. Kommunenes innbyggertall peker seg fram som viktig årsak til slike forskjeller. Flere av tiltakene vi foreslår retter seg mot barrierer som oppleves særlig vanskelige for kommuner med få innbyggere og lite sentral beliggenhet.

Vi håper at vi har lyktes med å gi faglig funderte råd om hvordan Kommunesektorens Traineeprogram kan utvikles videre, og at de vil være til nytte og glede for KS, kommunene, traineene, og til slutt kommunenes innbyggere.

Litteraturliste

12K Trainee (2009). *Rapport fra utredningsprosjekt* 25.05.09. Hentet fra: <http://www.12k.no/documents/Sluttrapporttrainee-25.05.09> [Lesedato 3.4.2011]

Agenda (2006). *Kompetanseutfordringer i kommunene. Strukturelle forskjeller og lokale opplevelser.* Rapport R5472. Agenda utredning og utvikling.

Asplan Viak/Fafo (2010). *Strategisk kompetanseutvikling i kommunene*.

Bryman, A. (2004). *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.

Clarke, C. & Milne, R. (2001). *National evaluation of the PEACE investigative interviewing course*. Police Research Award Scheme Report No. PRAS/149. London: Home Office.

Dahle, M., Grimsrud, G. M. & Holthe, I. C. (2011). *Bosettingsvirkninger av regionale traineeprogram.* Bergen: Ideas2evidence.

Econ Pöyry (2008). *Rekruttering og arbeidskraft i kommunene – En kunnskapsstatus.* Econ-rapport 2008-128. Econ Pöyry.

FactBack (2009). *Evaluering. Kommunesektorens Traineeprogram.* Halden: FactBack AS

Fafo (2007). *Gull eller gråstein. Status for rekruttering og kompetanseutvikling i helse- og omsorgstjenestene*. Fafo-rapport 2007:21.

Fevang, E., Strøm, S., Sæther, E. M. (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.

George, A. L. & Bennett A. (2005). *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences.* Cambridge, MA: MIT Press.

Gerring, J. (2007). *Case Study Research. Principles and Practices.* Cambridge: Cambridge

Halvorsen, M. (2010). *Adgangen til midlertidig ansettelse i traineestillinger*. Masteroppgave i rettsvitenskap ved Universitetet i Bergen.

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode.* Oslo: Høyskoleforlaget.

KS (2005). Sak til rådmannsutvalget. *Traineeprogrammer- kvalifisering, rekruttering og omdømmebygging på en gang?* 07.desember 2005.

KS (2007a). *Stolt og unik – Arbeidsgiverstrategi mot 2020*. Oslo: Kommuneforlaget.

KS (2007b). Styresak. *Trainee-program for kommunal sektor.* 27.februar 2007

KS (2009). *Beholde og rekruttere - En strategi for arbeidskraft og rekruttering.* Oslo: Kommuneforlaget.

KS (2010a). *Kommunesektorens Traineeprogram, 2011-2013. Ansvarsfordeling, organisering, programinnhold og mål for kvalifikasjoner ved programslutt.*

KS (2010b). *Prosjektskisse. Omdømmeprosjektet - Attraktiv arbeidsgiver.* Hentet fra: <http://www.ks.no/PageFiles/8946/Kongsberg.pdf> [Lesedato 8.5.2011]

KS (2010c). *Rekrutter og behold høyt utdannede unge talenter! Kommunesektorens Traineeprogram.*

Kunnskapsdepartementet (2010). *Tilbud og etterspørsel etter høyere utdannet arbeidskraft fram mot 2020*. Oslo:Kunnskapsdepartementet.

Kvalvaag, E. M. (2011). *E-post til forfatter.* 04. februar 2011.

NOU 2011: 3 (2011). *Kompetansearbeidsplasser – drivkraft for vekst i hele landet.* Oslo: Statens forvaltningstjeneste.

Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid.* Oslo: Fagbokforlaget.

Statistisk Sentralbyrå (2011). *KOSTRA - Kommune-Stat-Rapportering. Faktaark Ureviderte nøkkeltall og grunnlagsdata. 15.03.11.* Hentet fra: <http://www.ssb.no/emner/00/00/20/kostra/index.html> [Lesedato 24.05.2011]

Trainee.no (011). *Sertifikat for traineeprogram*. Hentet fra: <http://www.trainee.no/trainee-artikel/4282-sertifikat/2323-sertifikat-traineeprogram> [Lesedato 20.05.2011]

Trainenettverket.com (2011). *Statutter. Traineenettverkets definisjon av traineeprogram*. Hentet fra: <http://traineenettverket.com/tn/index.php?option=com_content&view=article&id=35&Itemid=32> [Lesedato 20.05.2011]

Wenstøp, F. (2003). *Statistikk og dataanalyse.* Oslo: Universitetsforlaget.

Vedlegg 1- Revidert prosjektmandat

22.02.2011

Prosjektgruppe: Peder Brennskag Haug, Ida Maria Haugstveit, Mariann Hvidsten , Julia Lützen, Olena Ponarina og Audun Vindøy

Oppdragsgiver: Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon (KS)

Bakgrunn for prosjektet

KS er kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon. I tråd med KS sitt strategidokument ´"Stolt og unik – arbeidsgiverstrategi mot 2020", ble det i 2007 lansert et traineeprogram for kommunal sektor. Kommunesektorens Traineeprogram er et tilbud til kommunale og fylkeskommunale arbeidsgivere som vil rekruttere høyt utdannede kandidater og/eller utvikle egne unge talenter i egen organisasjon. Hensikten med traineeprogrammet er å beholde nytilsatte unge akademikere i egen kommune/fylkeskommune, å rekruttere unge talenter med høyere utdanning, å kvalifisere dem for strategisk viktige utviklings- og samfunnsoppgaver, og å styrke kommunesektorens omdømme som attraktiv arbeidsgiver.

Programmet markedsføres på en rekke høgskoler og universitet over hele landet. Unge akademikere har vist stor interesse for å jobbe i kommunal sektor og arbeidsgiverne har i gjennomsnitt fått tilgang på en søkermasse på omtrent 250 unge talenter, med ulike faglige kvalifikasjoner på masternivå. Fra oppstarten i 2007 har det blitt rekruttert fire kull med traineer, og et nytt kull har oppstart i september 2011. I gjennomsnitt har det vært ca. 9 traineer i hvert kull. Utfordringen har vært å få flere arbeidsgivere til å rekruttere traineer, og det er også her Prosjektforums gruppe skal sette sitt fokus.

Problemstilling

Overordnet ønsker KS at prosjektet skal se på hvordan en kan øke rekrutteringen av arbeidsgivere til Kommunesektorens Traineeprogram. Mer spesifikt ønskes det at prosjektgruppen skal fokusere på hvordan KS kan bidra til å øke antallet kommunale arbeidsgivere til programmet. Av dette utledes problemstillingen:

Hvordan kan KS øke rekrutteringen av arbeidsgivere til Kommunesektorens Traineeprogram?

Vi har definert følgende to underspørsmål som konkretiserer problemstillingen:

1)Hvilke barrierer og hindringer opplever kommuner og fylkeskommuner mot å delta i Kommunesektorens Traineeprogram?

2)Hvilke tiltak kan KS iverksette for å øke antall arbeidsgivere til Kommunesektorens Traineeprogram?

Vedlegg 2 - Informasjon og samtykkeskjema

Informasjon til deltakere i telefonintervju

Universitetet i Oslo ved Prosjektforum (www.prosjektforum.uio.no) har i samarbeid med Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon (KS) en prosjektgruppe med masterstudenter som ønsker å undersøke hvordan KS kan øke rekrutteringen av arbeidsgivere til Kommunesektorens Traineeprogram. I den forbindelse vil vi se på hvilke eventuelle barrierer og hindringer kommuner opplever mot å delta i Kommunesektorens traineeprogram, og hvilke eventuelle tiltak KS kan iverksette for å øke kommuners deltakelse i Kommunesektorens Traineeprogram. Derfor ønsker vi å utføre intervjuer med ulike kommuner angående Kommunesektorens Traineeprogram.

Vi ber deg om å forberede deg på følgende spørsmål:
(Sammendrag av intervjuguiden for den relevante kommunegruppen).

Lengde av intervjuet: Intervjuet vil ta ca. 30 minutter/1 timer og 30 minutter.

Konfidensialitet: Informanten, samt kommunen er anonym. KS vil ikke få tilgang på hvilken informant eller kommune som har svart hva, KS vil kun få tilgang til de endelige resultatene av prosjektet og den endelige rapporten. Intervjuene vil ikke bli publisert i sin helhet. Vi vil kun trekke ut deler av intervjuene i rapporten, uten referanse til informant eller kommune. Opptak av intervjuene vil være tilgjengelig for prosjektets seks medlemmer mens prosjektet pågår. Det er full anledning til ikke å svare på spørsmål og til å trekke seg fra intervjuet underveis, inkludert informasjon som er gitt tidligere. Dette trenger ikke begrunnes overfor oss.

Lagring av intervjuet: Intervjuene vil bli tatt opp og transkriberes til tekst. Alle lydfiler vil bli slettet etter prosjektet er avsluttet medio juni 2011.

Kontaktinformasjon: Ved spørsmål, kontakt *Navn* på telefon eller e-post.

Samtykke: Dersom du samtykker til å delta på intervjuet under disse retningslinjene ønsker vi at du sender vår kontaktperson en e-post for å bekrefte dette før vi utfører intervjuet.

Vedlegg 3 - Intervjuguide for kommuner som har deltatt i traineeprogrammet flere ganger

1. **Veien til deltakelse og kommunikasjon med KS:**
   1.1. Kan dere fortelle om prosessen som endte opp med at dere deltok i traineeprogrammet?
   1.2. Hvordan var kontakten med KS? I hvor stor grad måtte dere selv ta initiativ for å innhente informasjon?
   1.3. Omtrent hvor lang tid gikk det fra dere først var i kontakt med KS til traineen var på plass? Var det tilstrekkelig med tid?
   1.4. Hvordan foregikk utvelgelsesprosessen av kandidater til traineestillingen?
   1.5. Kan dere fortelle litt om kommunikasjonen med KS underveis og etter endt traineeperiode?

2. **Formål med deltagelse:**

   2.1. Hva var det som fikk kommunen til å reagere positivt på Kommunesektorens Traineeprogram?
   2.2. KS trekker frem omdømmeeffekten som en viktig hensikt med traineeprogrammet; hva forstår dere med omdømme i denne sammenhengen?
   2.3 . Hvordan vurderer dere forskjellen mellom en trainee og en nyansettelse?
   2.4 . Hvordan veier dere de ulike begrunnelsene for deltagelse?
   2.5. Er kommunen kjent med et regionalt traineeprogram som alternativ til Kommunesektorens Traineeprogram?

3. **Egenskaper og forhold i kommunen/fylkeskommunen som gjorde deltakelse mulig:**
   3.1. Hvilke faktorer måtte være tilstede for at kommunen skulle kunne delta?
   3.2. Har dere noen tanker rundt hvorfor kommunen deltar, mens de fleste andre kommuner ikke deltar?

4. **Årsaker til gjentatt deltakelse i traineeprogrammet:**
   4.1. Hva var årsakene til at kommunen valgte gjentatt deltakelse i traineeprogrammet?

4.2. I hvilken grad samsvarte erfaringene dere fikk med forventingene dere hadde i forkant?

5. **Om rekrutteringsstrategi:**
   5.1. Har kommunen en overordnet rekrutteringsstrategi?
   5.2. Hvordan sammenfaller eventuelt denne med deltakelse i Kommunesektorens Traineeprogram?
   5.3. Har kommunen en utfordring knyttet til rekrutteringen av nyutdannede med høyere akademisk utdannelse?

6. **Kommunens/fylkeskommunens oppfatning av Kommunesektorens Traineeprogram generelt:**
   6.1. Har dere noen refleksjoner rundt traineeprogrammets utforming?
   6.2. Hvordan har Traineeprogrammet i praksis blitt gjennomført i kommunen?
   6.3. Ser kommunen noen utfordringer knyttet til utformingen av programmet?
   6.4. Hva er deres erfaringer med Traineeprogrammets praktiske utførelse i kommunen?

7. **Forhold i Kommunesektorens Traineeprogram som kan forbedres:**
   7.1. Ser kommunen et forbedringspotensial i Kommunesektorens Traineeprogram?

8. **Oppsummering:**
   8.1. Er det noe vi ikke har snakket om, men som vi burde ha snakket om?
   8.2. Har vi forstått deg riktig?

Vedlegg 4 - Intervjuguide for kommuner som har deltatt i traineeprogrammet én gang

1. **Informasjon fra/om KS**
    1.1. Hvordan fikk kommunen informasjon om Kommunesektorens Traineeprogram?
    1.2. Hvilket førsteinntrykk fikk dere av Kommunesektorens Traineeprogram?
    1.3. Hva gjorde at kommunen fattet interesse for Kommunesektorens Traineeprogram?
    1.4. Hvilken kontakt har kommunen hatt med KS i forbindelse med traineeprogrammet?
    1.5. Har denne informasjonen vært tilfredsstillende?
    1.6. Måtte kommunen eventuelt be om ytterligere informasjon fra KS?

2. **Beslutningsprosessen i forhold til deltakelse**
    2.1. Hvilke vurderinger lå bak beslutningen om at kommunen skulle delta i Kommunesektorens Traineeprogram?
    2.2. Hva var de avgjørende faktorene ved kommunen som muliggjorde deltakelse?
    2.3. Hvem har var involvert i beslutningsprosessen angående traineeprogrammet da kommunen deltok?
    2.4. Foreslo rådmannen deltakelse i traineeprogram?
    2.5. Hva var politikernes rolle i beslutningsprosessen?

3. **Deltakelsen i Kommunesektorens Traineeprogram**
    3.1. Hvordan foregikk utvelgelsesprosessen av kandidater til traineestillingen?
        3.1.1. Hadde kommunen allerede klare preferanser på hvilken kompetanse det var behov for?
        3.1.2. Ble dette formidlet til KS og hvilken respons ga KS?
    3.2. Omtrent hvor lang tid gikk det fra dere først var i kontakt med KS til traineen var på plass?
        3.2.1. Var det tilstrekkelig med tid?

3.3. Kan dere fortelle litt om kommunikasjonen og oppfølgningen fra KS underveis i traineeperioden?

3.4. Kan dere fortelle litt om kommunikasjonen og oppfølgningen fra KS etter endt traineeperiode?

3.5. Har dere noen refleksjoner rundt traineeprogrammets utforming?

3.5.1. Styrker

3.5.2. Svakheter

3.5.3. Muligheter

3.5.4. Utfordringer

3.5.5. Roller

3.6. I hvilken grad samsvarer erfaringene med traineeprogrammet til forventingene dere hadde i forkant?

3.7. Ble det utført i praksis slik KS hadde beskrevet?

4. Beslutningsprosessen om å ikke delta videre

4.1. Hvilke vurderinger lå bak beslutningen om at kommunen ikke skulle fortsette deltakelsen i KS traineeprogram?

4.2. Var det noen avgjørende faktorer ved kommunen som gjorde det vanskelig med videre deltakelse?

4.3. Hvem har var involvert i beslutningsprosessen angående traineeprogrammet da kommunen besluttet ikke å fortsette deltakelsen?

5. Rekrutteringsstrategi

5.1. Hvilke faggrupper har kommunen mest utfordringer med å rekruttere?

5.1.1. Har kommunen er rekrutteringsstrategi for disse faggruppene?

5.2. Hva er kommunens behov for å rekruttere nyutdannede med høyere akademisk utdanning? (eksempelvis: samfunnsvitere, ingeniører, økonomer)

5.3. I hvilken grad har kommunen en utfordring med å knytte til seg nyutdannede med høyere akademisk utdanning?

5.4. Hvordan vurderer kommunen å rekruttere gjennom en traineeordning sammenlignet med en vanlig ansettelsesprosess?

5.5. Hva er fordeler og ulemper ved å rekruttere gjennom en traineeordning?

5.6. Hvordan samsvarer Kommunesektorens Traineeprogrammets fokusområde (akademikere) med kommunens behov for rekruttering?

6. Andre traineeprogram

6.1. Deltar eller har kommunen deltatt i andre traineeprogrammer enn Kommunesektorens Traineeprogram?

6.1.1. Hvis ja, hvilke eller hvilket traineeprogram har kommunen deltatt i?

6.1.2. Hvilke erfaringer har kommunen hatt med deltakelse i andre traineeprogrammer?

7. Hovedårsaker - oppsummering

7.1. Hva er hovedårsakene til at kommunen valgte å delta i Kommunesektorens Traineeprogram?

7.1.1. Er det flere årsaker til at kommunen valgte å delta i Kommunesektorens Traineeprogram?

7.2. Hva er hovedårsakene til at kommunen valgte å ikke fortsette deltakelsen i Kommunesektorens Traineeprogram?

7.2.1. Er det flere årsaker til at kommunen valgte å ikke delta i Kommunesektorens Traineeprogram?

8. Fordeler og ulemper ved Kommunesektorens Traineeprogram

8.1. Hva mener du er styrker med Kommunesektorens Traineeprogram?

8.2. Hva mener du er svakheter med Kommunesektorens Traineeprogram?

8.3. Hvordan ser du på Kommunesektorens Traineeprogram sammenlignet med andre traineeprogrammer.

9. Muligheter

9.1. Hva kan KS gjøre annerledes for at kommunen skal være interessert i å delta i traineeprogrammet igjen?

9.2. Hvilke forhold i kommunen kan føre til at kommunen vil delta i Kommunesektorens Traineeprogram igjen?

9.3. Har dere noen tanker rundt hvorfor mange kommuner velger å ikke delta i Kommunesektorens Traineeprogram?

Vedlegg 5 - Intervjuguide for kommuner som har vurdert deltakelse i traineeprogrammet

1. **Rekrutteringsstrategi**
    - 1.1. Hvilke faggrupper har kommunen mest utfordringer med å rekruttere?
        - 1.1.1. Har kommunen er rekrutteringsstrategi for disse faggruppene?
    - 1.2. Hva er kommunens/fylkeskommunens behov for å rekruttere nyutdannede med høyere akademisk utdanning? (eksempelvis: samfunnsvitere, ingeniører, økonomer)
    - 1.3. I hvilken grad har kommunen/fylkeskommunen en utfordring med å knytte til seg nyutdannede med høyere akademisk utdanning?
    - 1.4. I hvilken grad har kommunen kartlagt hvilke rekrutteringsbehov og kompetanse man vil trenge i fremtiden?
    - 1.5. Hvordan vurderer kommunen å rekruttere gjennom en traineeordning sammenlignet med en vanlig ansettelsesprosess?
    - 1.6. Hva er fordeler og ulemper ved å rekruttere gjennom en traineeordning?
    - 1.7. Hvordan samsvarer Kommunesektorens Traineeprograms fokusområde (akademikere) med kommunens behov for rekruttering?
    - 1.8. Passer Kommunesektorens Traineeprogram inn i kommunens/fylkeskommunens arbeidsgiverstrategi og rekrutteringspolitikk?

2. **Informasjon fra/om KS**
    - 2.1. Hvilken kontakt har kommunen hatt med KS i forbindelse med traineeprogrammet?
        - 2.1.1. Hva slags informasjon ble gitt til kommunen fra KS om traineeprogrammet?
        - 2.1.2. Har denne informasjonen vært tilfredsstillende?
        - 2.1.3. Hvordan kunne KS eventuelt ha markedsført sitt traineeprogram annerledes for å nå frem til flere kommuner?
    - 2.2. Har dere hørt om Kommunesektorens Traineeprogram fra andre kommuner?
        - 2.2.1. Hvilken informasjon har dere eventuelt fått?

2.3. Har kommunen vurdert å delta i Kommunesektorens Traineeprogram?

2.4. Hvorfor vurderte dere dette?

3. Beslutningsprosessen

3.1. Hvem har vært involvert i beslutningsprosessen angående traineeprogrammet?

3.1.1. Har rådmannen foreslått deltakelse i traineeprogram?

3.1.2. Hva er politikernes rolle i beslutningsprosessen?

3.2. Hvilke andre faktorer i beslutningsprosessen angående traineeprogram?

3.2.1. Er det andre faktorer som spiller inn?

4. Hovedårsaker

4.1. Hva er hovedårsakene til at kommunen/fylkeskommunen har valgt ikke å delta i Kommunesektorens Traineeprogram?

4.2. Er det flere årsaker til at kommunen valgte ikke å delta i Kommunesektorens Traineeprogram?

5. Andre traineeprogram

5.1. Deltar eller har kommunen/fylkeskommunen deltatt i andre traineeprogrammer enn Kommunesektorens Traineeprogram?

5.1.1. Hvis ja, hvilke eller hvilket traineeprogram har kommunen/fylkeskommunen deltatt i?

5.1.2. Hvilke erfaringer har kommunen/fylkeskommunen hatt med deltakelse i andre traineeprogrammer?

6. Fordeler og ulemper

6.1. Hva mener du er styrker med Kommunesektorens Traineeprogram?

6.2. Hva mener du er svakheter med Kommunesektorens Traineeprogram?

6.3. Hvordan ser du på Kommunesektorens Traineeprogram sammenlignet med andre traineeprogrammer?

7. Muligheter

7.1. Hva kan KS gjøre annerledes for at dere skal være interessert i å delta i Kommunesektorens Traineeprogram?

7.2. Hvilke forhold i kommunen/fylkeskommune kan føre til at kommunen/fylkeskommunen vil delta i Kommunesektorens Traineeprogram?

Vedlegg 6 – Spørreundersøkelse

Kommunesektorens Traineeprogram

Spørsmålene med stjerne foran må besvares for at undersøkelsen kan sendes inn. Det gjelder spørsmål 1 og 3.

---

1) * Vennligst fyll inn kommunenummer (4 siffer)

---

2) Vennligst fyll inn kommunens navn

---

3) * Kjenner dere til Kommunesektorens Traineeprogram fra før denne undersøkelsen?

- ◯ Ja
- ◯ Nei (Da er det ikke nødvendig å besvare resten av spørsmålene, undersøkelsen kan sendes inn med resten ubesvart.)

---

4) Hvordan fikk dere vite om Kommunesektorens Traineeprogram?

- ◯ Nyhetsbrev på e-post fra KS
- ◯ KS informerte på annet vis
- ◯ Kom over informasjon på KS sin hjemmeside www.ks.no
- ◯ Fra annen kommune.
- ◯ I media, inkludert media som utgis av KS
- ◯ Annet

5) Kommunesektorens Traineeprogram er rettet mot unge akademikere som økonomer, samfunnsvitere, ingeniører, m.m. Hvor stort behov har dere for å rekruttere unge akademikere?

- ◯ Stort behov
- ◯ Rimelig stort behov
- ◯ Noe behov
- ◯ Lite behov
- ◯ Ikke behov
- ◯ Vet ikke/ønsker ikke å svare

6) Har deres kommune vansker med å rekruttere unge akademikere?

- ◯ Ja, i stor grad
- ◯ Ja, i noen grad
- ◯ Hverken lett eller vanskelig
- ◯ Nei, i liten grad
- ◯ Nei, svært liten grad.
- ◯ Vet ikke/ønsker ikke å svare

7) Når dere ser på kommunens rekrutteringsbehov i sin helhet, hvilke grupper har dere størst behov for rekruttere?

- ◯ Høyt utdannede som Kommunesektorens Traineeprogram retter seg mot.
- ◯ Lærere, førskolepedagoger m.m
- ◯ Personell innen helse og omsorg
- ◯ Andre yrkesgrupper
- ◯ Vet ikke/ønsker ikke å svare

8) Fra og med i år kan kommuner gi egne unge talenter muligheten til å delta i Kommunesektorens Traineeprogram. Gjør dette deltakelse mer aktuelt for dere?

- ◯ Ja, i stor grad

- ◯ Ja, i noen grad
- ◯ Ja, men i liten grad
- ◯ Nei, det gjør ingen forskjell
- ◯ Vet ikke/ønsker ikke å svare

---

9) Er det universitet eller vitenskapelig høyskole i deres kommune eller i en av kommunene dere grenser til?

- ◯ Ja
- ◯ Nei

10) Her er noen påstander om grunner til å ikke delta i Kommunesektorens Traineeprogram. Hvor godt stemmer påstandene med situasjonen i deres kommune?

	Helt enig	Litt enig	Hverken enig eller uenig	Litt uenig	Helt uenig
Kommunen deltar i annet traineeprogram, vi har ikke ytterligere behov.	☐	☐	☐	☐	☐
Deltakelse passer ikke med kommunens rekrutteringsbehov.	☐	☐	☐	☐	☐
Kommunen har ikke økonomi til å prioritere dette nå.	☐	☐	☐	☐	☐
Kommunens administrative ressurser er for belastet allerede, og kan ikke prioritere å følge opp en trainee.	☐	☐	☐	☐	☐
Kommunen vil ikke ha mulighet til å ansette en trainee i fast stilling etter endt traineeperiode.	☐	☐	☐	☐	☐
Deltakeravgiften på kr. 69 000 til Kommunesektorens Traineeprogram er for høy.	☐	☐	☐	☐	☐
Det er motstand blant ansatte, tillitsvalgte eller fagforening.	☐	☐	☐	☐	☐
Det er vanskelig å investere så mye i arbeidskraft som først blir 100% produktiv et stykke fram i tid.	☐	☐	☐	☐	☐
Politisk vedtak eller politiske signaler om at deltakelse ikke bør prioriteres.	☐	☐	☐	☐	☐

11) Et godt omdømme fremheves av noen som viktig for å sikre god rekruttering.

- ◯ Helt enig
- ◯ Litt enig
- ◯ Hverken enig eller uenig
- ◯ Litt uenig
- ◯ Helt uenig
- ◯ Vet ikke/ønsker ikke å svare

12) Er Kommunesektorens Traineeprogram, slik dere ser det, egnet for å bidra til å styrke kommunens omdømme som en attraktiv arbeidsgiver?

- ◯ Ja, i stor grad
- ◯ Ja, i noen grad
- ◯ Ja, men i liten grad
- ◯ Nei
- ◯ Vet ikke/ønsker ikke å svare