

## **Saksframlegg**

---

REKRUTTERINGSSTRATEGI FOR TRONDHEIM KOMMUNE

Arkivsaksnr.: 07/15490

---

### **Forslag til vedtak:**

1. Bystyret vedtar følgende hovedstrategier for rekruttering:

Trondheim kommune skal:

- påvirke ungdoms yrkesvalg gjennom satsing på yrkesveiledning, gode lærlingeordninger og attraktive praksisplasser
  - tilrettelegge for utnyttelse av potensiell reservearbeidskraft hos egne ansatte gjennom reduksjon av deltidsstillinger, seniortiltak og reduksjon av sykefraværet
  - motivere og behold egne ansatte gjennom arbeidsmiljø-, kompetansehevings- og lederrekrutteringstiltak
  - markedsføre kommunens konkurransefortrinn
2. Bystyret vedtar vedlagte handlingsplan for rekruttering av omsorgspersonell for perioden 2007 – 2010
  3. Rekrutteringstiltak med budsjettmessige konsekvenser vurderes gjennom ordinær budsjettbehandling.

## 1.0 BAKGRUNN FOR SAKEN

Trondheim kommunes arbeidsgiverpolitikk ble vedtatt av bystyret i oktober 2002. Fram til da hadde kommunen stort sett klart å besette ledige stillinger. Det ble imidlertid påpekt i saken at dette ville endre seg i framtida, og at det blant annet ville bli knapphet på arbeidskraft innenfor helse- og omsorgssektoren. Denne virkeligheten står vi nå midt oppe i, og da bystyret behandlet "Plan for eldreomsorgen i Trondheim" ble det fattet følgende vedtak om rekruttering og kompetanseutvikling:

"Planen viser til at det i årene som kommer, vil bli behov for langt flere ansatte innen eldreomsorgen. Det vil også være nødvendig med både annen kompetanse og høyere kompetanse enn det en har i dag. For å møte de økte behovene og for å nå målene i planen, er det nødvendig at kommunen har en bevisst strategi for rekruttering og kompetanseheving.

Bystyret ber derfor om at rådmannen innen utgangen av april 2007 utarbeider en plan for rekruttering og kompetanseheving innen eldreomsorgen. En slik plan må konkretisere de framtidige behovene; både når det gjelder antall ansatte, behov for ulike profesjoner og hvilken spisskompetanse som vil være nødvendig. Planen må også være tydelig på hvilke strategier som velges, og hvilke virkemidler en kan ta i bruk for å kunne oppnå tilstrekkelig personell med den nødvendige kompetansen. Planen legges fram for bystyret til behandling".

Staten har over flere år støttet opp om og bidratt med virkemidler for rekruttering og kompetanseutvikling innen helse- og sosialområdet. Sosial- og helsedirektoratet har besluttet at satsingen gjennom "Rekrutteringsplan for helse- og sosialpersonell 2003-2006" skal avløses av en ny plan; Kompetanseløftet 2015. Denne kompetanse- og rekrutteringsplanen skal ha et rullerende 4-årig handlingsprogram som oppdateres jevnlig innenfor en planperiode på 9 år fra 2007 fram til 2015. Den første planperioden blir 2007 – 2010. Kompetanseløftet inngår som en del av regjeringens "Omsorgsplan 2015" og er først og fremst rettet mot de kommunale omsorgstjenestene.

Rådmannen ser det som nødvendig i denne saken også å belyse de totale rekrutteringsutfordringene i kommunen og mulige strategier for å løse disse. Det vises til tidligere bystyresaker som "Studenter i arbeid i Trondheim kommune" og "OECD – høyere utdanningsinstitusjoners betydning for regional utvikling".

Handlingsplan for rekruttering og kompetanseutvikling innen helse- og omsorgstjenesten følger vedlagt.

## 2.0 GENERELT OM REKRUTTERING

Med rekruttering menes innhenting av arbeidskraft utenfor organisasjonen og å beholde den arbeidskraften man allerede har. Rekruttering handler om å skaffe riktig og tilstrekkelig kompetanse ifht. de oppgavene som skal løses.

Grunnlaget for å rekruttere nye medarbeidere legges når kommunen er dyktig til å beholde de som allerede jobber i virksomheten, videreutvikle den eksisterende kompetansen, slik at den er tilpasset organisasjonens behov, og legge til rette for at den oppfattes som en attraktiv arbeidsplass for den enkelte. Dette kan styrke omdømmet til kommunen som arbeidsplass.

Rekruttering til det offentlige påvirkes av flere forhold; ungdoms yrkesvalg, trender i arbeidslivet, demografi (antall tilgjengelige arbeidstakere), konjunkturer, Trondheims attraktivitet som by og kommunens

## Trondheim kommune

omdømme som arbeidsgiver.

Ikke bare Trondheim kommune, men kommunene som sådan, står foran økt konkurranse i arbeidsmarkedet, og identitet og omdømme er blitt viktigere enn noen gang. Dette krever økt oppmerksomhet på relasjonen mellom kommunen som arbeidsgiver og arbeidsmarkedet. Økt velstand gir økte forventninger til kommunene som tjenesteytere. Dette utfordrer ikke bare på kvalitet og effektivitet; men også på kommunens plass som velferdssamfunnets hovedaktør.

Trondheim kommune har få muligheter til å påvirke fødselstall, levealder, konjunkturer etc., men indirekte kan politiske valg som gjør Trondheim til en god by å bo i – for eksempel full barnehagedekning, god eldreomorg, idretts- og kulturtilbud m.m. – iallfall bidra til å legge forholdene best mulig til rette for den yrkesaktive delen av befolkningen. For å påvirke ungdoms yrkesvalg, vil Trondheim kommune arbeide aktivt på flere arenaer. Det området man har mest kontroll og innflytelse over er imidlertid kommunen som arbeidsgiver.

### 3.0 DAGENS OG FRAMTIDAS SITUASJON



TRONDHEIM KOMMUNE

## Økte årsverksbehov - nasjonale tall

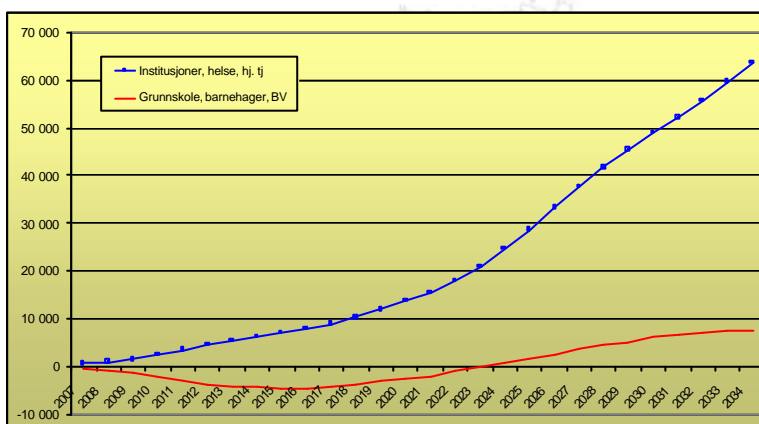


Fig 3.1 Økte årsverksbehov. Kilde: egen sammenstilling basert på ulike kilder, bl.a. St.m. nr 25 (Omsorgsmeldingen)

Forutsatt at dagens bemanningsnormer opprettholdes, kan det synes ut i fra antatte årsverksbehov som om utfordringen innenfor oppvekstområdet i stor grad vil være å erstatte ansatte som slutter, mens utfordringen innenfor helse- og velferdsområdet vil være å rekruttere et betydelig antall nye medarbeidere.

## Trondheim kommune

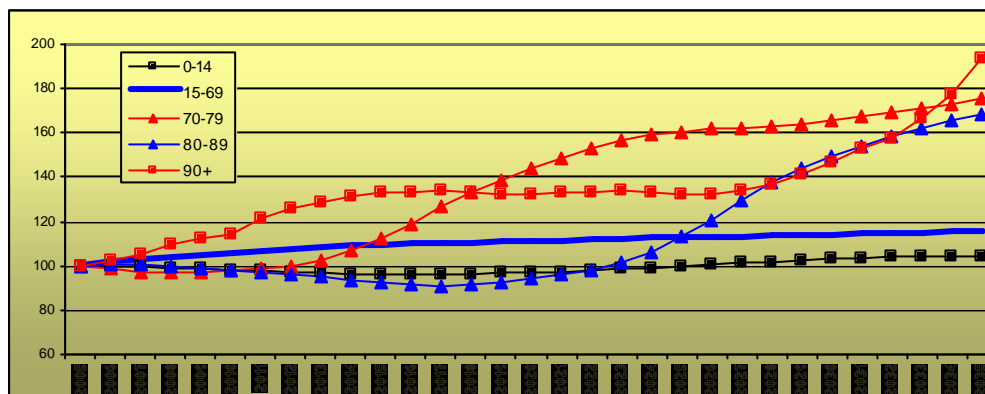


Fig 3.2 Demografisk utvikling. Kilde: SSB

Den demografiske utviklingen innebærer to utfordringer:

1. Eldrebølgen vil føre til økt behov for arbeidskraft innen helse- og velferdssektoren
2. Det er ikke tilsvarende vekst av personer i yrkesaktiv alder

For å løse disse utfordringene må det økte behovet for arbeidskraft innen helse- og velferdsområdet enten komme fra andre samfunnsområder i Norge, eller via arbeidsinnvandring. I dag rekrutteres ca 10% av elevene fra videregående skole til helse- og velferdsområdet. I 2035 vil det være behov for 30-35%. Dette må skje i konkurranse med for eksempel oljesektor, privat næringsliv for øvrig og andre deler av offentlig sektor.

Kommunesektorens behov for arbeidskraft vil være så stort i framtida at det kan synes urealistisk å dekke dette gjennom rekruttering kun blant landets egne innbyggere. Ettersom dette er felles problemstillinger i mesteparten av Europa, synes det å være forholdsvis lite arbeidskraft å hente her. Skal det legges til rette for en mer målrettet bruk av arbeidsinnvandring må denne mest sannsynlig komme fra land i Asia og Afrika. Imidlertid reiser dette andre utfordringer knyttet til disse landenes demografiske utvikling samt deres eget behov for kompetanse og arbeidskraft innenfor helsesektoren. Rådmannen mener at dette er et strategisk spørsmål av nasjonal karakter.

### 3.1. Helse og velferdsområdet

På bakgrunn av den demografiske utviklingen med dertil følgende årsverksbehov er det grunn til bekymring for rekruttering av fagkompetanse innen omsorgssektoren. Problemene vil øke ytterligere dersom bemanningsnormene økes. Trondheim kommune sliter allerede i dag med rekruttering. Alle disse problemstillingene ble grundig belyst i "Plan for eldreomsorgen i Trondheim".

Tabell 1 Rekrutteringsbehov, gitt dagens standard ut fra demografi

År	Behov, nyrekruttering	År	Behov, nyrekruttering	Totalt i perioden
2006	0 årsverk	2011	30 årsverk	
2007	30 årsverk	2012	30 årsverk	
2008	30 årsverk	2013	30 årsverk	
2009	30 årsverk	2014	30 årsverk	
2010	30 årsverk	2015	30 årsverk	240 årsverk

Kilde: Plan for helse- og omsorgstjenester til eldre i Trondheim kommune (tabell 5)

Den store økningen vil bli i perioden 2020 til 2034

## Trondheim kommune

Tabell 2 Avgang fra ulike helseyrker

Avgang fordelt på yrkesgrupper	2005			2006		
	Begynt	Sluttet		Begynt	Sluttet	
	personer	personer	årsverk	personer	personer	årsverk
Assistenten	87	61	40	89	40	26
Omsorgsarbeidere/fagarbeidere	22	18	12	30	27	18
Hjelpepleiere	96	29	19	87	52	34
Sykepleiere	61	40	35	86	32	33
Ergoterapeuter	11	1	1	9	3	3
Fysioterapeuter	8	8	8	11	6	5
Vernepleiere	26	15	12	28	12	11
Leger	10	10	4	11	11	4
<b>Sum personer / årsverk</b>	<b>321</b>	<b>182</b>	<b>131</b>	<b>351</b>	<b>182</b>	<b>134</b>

Kilde: Bearbeiding av tall fra NLP. Kommunens lønssystem

Dersom vi forutsetter tilnærmet lik avgang i perioden 2007-2010 som i de to foregående årene, har vi bruk for gjennomsnittlig 132 nye helsearbeidere årlig.

Viser ellers til vedlagte handlingsplan kap. 1.

### 3.2 Byutviklingsområdet

Tilgangen på arbeidskraft her er noe vanskelig, spesielt innen gruppen sivilarkitekt, sivilingeniør, ingeniør, driftsoperatør og feier. I noen av enhetene ser man med stor bekymring på rekrutteringssituasjonen, spesielt der det kreves en spesiell kompetanse for å kunne gjennomføre jobben. I andre enheter ser man at arbeidsstokken får en annen sammensetning enn tidligere.

I noen av enhetene er gjennomsnittsalderen blant medarbeiderne høy. Mange er rekruttert inn i en tid hvor kommunen var mer attraktiv som arbeidsplass enn nå. Årsaken ligger først og fremst i den store lønnsforskjellen mellom offentlig og privat sektor, som for øvrig – i følge statistikken – øker for hvert år.

### 3.3 Oppvekst og utdanningsområdet

Innenfor skolesektoren mangler man lærere med kompetanse i matematikk på alle trinn. Dette er også kritisk kompetanse med tanke på det framtidige store behovet for bl.a. ingeniører. Skal dette bli et naturlig yrkesvalg for ungdom, er det viktig at undervisningen er god fra 1. klasse. Det satses sterkt fra statlig hold for å bedre dette.

Selv ved en eventuell økt lærertetthet, vil Trondheim kommune ha god tilgang på arbeidskraft de nærmeste årene. Innenfor barnehageområdet har man - til tross for den storstilte barnehagesatsingen - klart å besette alle de nyopprettede stillingene.

### 3.4 Lederrekruttering

Ledernes alderssammensetning viser at det vil bli stor utskiftning –særlig blant rektorene –de nærmeste årene. Rekrutteringen til lederstillinger i Trondheim kommune har de siste årene vært noe variabel, og det er ofte få søkere. Så langt har kvaliteten på søkerne vært tilfredsstillende, men det hadde vært ønskelig at flere av ledertalentene, som jobber på enhet hadde vært søkere. Det hadde også vært ønskelig at andelen eksterne søkere hadde vært større. Utfordringen ifht. lederrekruttering er derfor todelt; se og dyrke fram interne kandidater som er kapable til en lederstilling og samtidig øke attraktiviteten overfor eksterne

## Trondheim kommune

kandidater.

Kommunen har ingen ledere med innvandrerbakgrunn. I ”Plan for et mangfoldig arbeidsliv i Trondheim kommune” er det en målsetting å rekruttere kvalifiserte innvandrere til lederstillinger.

### 4.0 MÅL FOR REKRUTTERING TIL TRONDHEIM KOMMUNE

3. Trondheim kommune skal ha godt kompetente medarbeidere på alle nivå og innen alle funksjoner
2. Trondheim kommune skal være en konkurransedyktig aktør i kampen om arbeidskraften; både for å beholde og nyrekruttere
3. Trondheim kommune skal arbeide aktivt for at ungdom velger utdanninger det offentlige har behov for
4. Trondheim kommune skal aktivt nyttiggjøre seg dagens reservearbeidskraft
5. Trondheim kommune skal være en innovativ organisasjon som utvikler og tar i bruk nye arbeidsformer og teknologi

### 5.0. REKRUTTERINGSSTRATEGIER

Som tidligere påpekt henger rekruttering og omdømme nært sammen. Kommunesektoren er rik på meningsfulle oppgaver. KS kaller dette i sin arbeidsgiverstrategi mot 2020 for ”Det unike oppdraget”.

Trondheim kommune må arbeide både internt og eksternt for å oppnå målsettingene og sikre rekruttering. Rådmannen foreslår å prioritere tre overordnede strategier: strategi overfor ungdom, strategi overfor egne ansatte og markedsføringsstrategi.

#### 5.1 Strategi overfor ungdom

Bystyret vedtok 25.01.07 følgende:

- rådmannen bes om å utrede forslag til strategier for å få flere motiverte ungdommer til å satse på omsorgsfagene
- Trondheim kommune må etablere, eller legge enda bedre til rette for, lærlingeplasser i egen organisasjon

MMI's undersøkelse om jobbønsker blant dagens ungdom viser at det ikke er samsvar mellom ungdoms oppfatning av hvor viktig et yrke er for samfunnet og hvor interessant dette yrket er for dem selv. For eksempel svarer 92% at sykepleieryrket er ”svært viktig for samfunnet”, men bare 11% svarer at det er ”svært interessant for meg”. Dette illustrerer noe av utfordringen kommunen står overfor i forhold til ungdoms yrkesvalg. Gjennomsnittsarbeidstakeren i 2030 tar utdanning nå. De valgene ungdom tar i dag, vil derfor være av stor betydning for kommunens bemanning når eldrebølgen kommer for fullt. Kommunens viktigste påvirkningsmuligheter med tanke på ungdoms yrkesvalg finner vi innenfor yrkesveiledningen i ungdomsskolen, lærlingeordningen og hvordan ungdom blir møtt på praksisplasser/arbeidsplasser i kommunen.

- *Trondheim kommune skal ha høy kompetanse i yrkesveiledning på ungdomstrinnet*

I tråd med Kunnskapsløftets mål om et helhetlig skoleløp og sikring av overganger, innfører grunnskolen i Trondheim nå et nytt fag, ”Programfag til valg”, i ungdomsskolen. Faget skal bidra til at eleven får bedre

## Trondheim kommune

kunnskap om valgmuligheter i videregående skole og yrkesfaglige muligheter i det lokale næringslivet. Denne utfordringen må møtes med tiltak på flere arenaer. Kommunen må sikre høy kompetanse i yrkesveiledning på ungdomstrinnet og påvirke til tilsvarende sikring på videregående nivå. Både konkrete jobbmuligheter og "Det unike oppdraget" må formidles. Holdninger og verdier om fellesskapets nåværende og framtidige oppgaver og behov må forankres tidligst mulig hos de unge. Tilsvarende må praksisfeltet legge til rette for gode og meningsfulle møter med ungdomsskole- og videregående elever, slik at elevene motiveres til videre kommunale yrkesvalg.

- *Trondheim kommune skal fortsette arbeidet for å øke antall lærlinger i helsearbeiderfaget*

Lærlingeordningen er en bærebjelke i kommunens relasjonsbyggende rekruttering. Trondheim kommune har utdannet ca 1000 fagarbeidere gjennom egen lærlingeordning de siste 10 årene. I de to store fagene, barne- og ungdomsarbeider- og omsorgsarbeiderfaget, er det tatt inn henholdsvis ca 40 og 50 lærlinger pr år de siste 5 årene. Rekrutteringen av lærlinger i barne- og ungdomsarbeiderfaget har vært lettere enn i omsorgsarbeiderfaget.

Det er informert svært bredt ut til ungdomsskoleelever for at så mange som mulig skal velge helse- og sosialfag. Rekrutteringspatroljen med unge helsearbeidere, et samarbeid mellom Trondheim kommune, St.Olavs hospital, Trondhjems hospital og KS, hvor ungdom snakker til ungdom, er et eksempel. Av andre informasjonstiltak kan nevnes: besøk til GK-klasser, opplæringsmesser, foreldremøter, fadderskoler, samarbeid med rådgivere og lærere.

Til tross for dette har man ikke lyktes med å få til en økning av lærlinger til helsearbeiderfaget (en sammenslåing av det tidligere omsorgsarbeiderfaget og hjelpepleierutdanningen). Målsettingen om å øke antall lærlinger til 80 i 2008, synes derfor noe vanskelig å oppnå. I 2006 ble det tatt inn 50. Rådmannen vil imidlertid fortsette arbeidet med å få flere lærlinger og vil i forbindelse med budsjettarbeidet legge fram eventuelle økonomiske konsekvenser av dette.

- *Trondheim kommune skal igangsette et holdningsskapende arbeid overfor enheter som har praksisplasser for studenter, lærlinger, elever og traineer*
- *Det skal utredes en standardisering og strukturering av dagens praksisplasser og gjennom det årlige budsjettarbeidet søke å sikre tilstrekkelig ressurser*

Noe av det beste omdømmebyggende arbeidet kan gjøres på enhet; nemlig hvordan man tar i mot studenter, lærlinger, elever og traineer. Enhetene må forstå at det er framtidige mulige arbeidstakere som kommer, og de ulike arbeidsinnførings situasjonene må tilrettelegges på en slik måte at de unge får en positiv opplevelse både av yrket, enheten og Trondheim kommune som arbeidsgiver. Det skal imidlertid ikke underslås at det kan være krevende for personalet å ha praksisutplasserte. Ideelt sett skulle derfor instruktørene både ha fått økt sin kompetanse i det å ta imot ungdom i en opplærings situasjon, og enhetene skulle ha hatt midler til noe frikjøp av vedkommende. Dette er det pt ikke budsjettmessig rom for.

- *Trondheim kommune skal arbeide for å videreføre og videreutvikle trainee-ordninger*

Det private næringsliv er meget aktivt i å kapre gode kandidater både fra NTNU og HiST. Flere studenter er tilsatt i stillinger før avsluttende eksamen. Det offentlige kan bli mer aktive også på dette området, og gjennom for eksempel trainee-ordninger gjøre disse arbeidsplassene mer kjent blant studentene.

Trondheim kommune har inngått avtale med de statlige virksomhetene; NAV, NTNU,

## Trondheim kommune

Domstolsadministrasjonen og Direktoratet for arbeidstilsynet om trainee-ordning. Fra høsten 2007 skal to studenter (hvorav en med innvandrerbakgrunn) få tilbud om traineestillinger. Hver student skal være 2 mnd ved en enkelte instans, til sammen 10 måneders varighet. For Trondheim kommune vil dette medføre en utgift på 4 månedsverk og markedsføring, ca kr. 130.000,- totalt.

- *Trondheim kommune skal øke antall heltidsstillinger*

Nyutdannede og yngre arbeidstakere i etableringsfase har behov for fast jobb og sikker inntekt. Arbeidsgiver som kan tilby heltidsstillinger vil ha et stort fortrinn. Tilgjengelige fagmiljø og faglige nettverk vil gi nyutdannede nødvendig trygghet og samtidig møte kravet til faglige utfordringer. Høy andel heltidsansatte gir kontinuitet og kvalitet på tjenesten. God tjenestekvalitet gir godt omdømme og styrker rekrutteringen til tjenestefeltet.

### 5.2 Strategi overfor egne ansatte

De beste ambassadørene for Trondheim kommune som arbeidsplass, er kommunens egne ansatte. Medarbeiderundersøkelsene viser at de aller fleste trives med sin arbeidsplass i Trondheim kommune. Skal denne positive holdningen fortsette, blir det viktig å satse på videreutvikling av medarbeiderne.

- *Trondheim kommune skal tilrettelegge for å utnytte den potensielle reservearbeidskraften som finnes hos egne ansatte*

Det viktigste og høyest prioriterte eksisterende tiltaket for å oppnå dette er arbeidet for å redusere antall deltidsstillinger. I prosjektet **”heltid en rettighet – deltid en mulighet”** arbeides det på flere områder for å lykkes med dette. Hovedutfordringen i prosjektet er av økonomisk og rekrutteringsmessig karakter, men det må også jobbes med kultur og holdninger.

Det er også et mål å redusere tidlig pensjon og antall uføretrygdede gjennom tilrettelegging av arbeidsplassene og aktiv seniorpolitikk. Det legges fram egen sak for bystyret om seniortiltak.

Reduksjon i sykefraværet er også et svært viktig tiltak for å få flere i arbeid, se formannskapssak 0071/07. Det kunne for eksempel vært mange flere årsverk i pleie hvis sykefraværet var på samme nivå i omsorgssektoren som i andre sektorer.

- *Trondheim kommune skal ha et rekrutteringsperspektiv på arbeidsmiljøutvikling og kompetanseutvikling*

Medarbeidere som får anledning til å videreutvikle seg og får arbeide selvstendig innenfor avklarte myndighets- og ansvarsområder, trives og har jevnt over lavere sykefravær. Dette er viktig kunnskap som Trondheim kommune må søke å benytte seg av på en enda mer strukturert måte enn i dag.

Videre vet man at den beste kompetanseutviklingen som oftest er knyttet til læring i arbeidssituasjonen. Det er derfor viktig at alle enheter har planer og gjennomfører prosesser for kompetansekartlegging og kompetanseutvikling av sine medarbeidere. Rådmannen vil bistå i dette arbeidet med veiledning, metoder m.m.



## Trondheim kommune

Trondheim kommune vil tilby kompetansehevingstiltak i form av grunn- og videreutdanninger ut fra organisasjonens behov. Kommunen ønsker også å være en pådriver i Trondheimsregionen for nyetablering og videreutvikling av kompetansetiltak innen programmet Kompetanseløftet 2015

Innenfor helse- og velferd er det positiv erfaring med STYRK-programmet. Dette er en metodikk for ledelse og involvering av de ansatte for bedre tjeneste- og kompetanseutvikling. Programmet videreføres, og det forventes å bidra både til å beholde og nyrekruttere personell. Sammenlignet med andre sektorer er det likevel behov for mer planleggingstid for alle ansatte. Omsorgstjenesten har derfor behov for å innarbeide tid til felles refleksjon, planlegging, opplæring og utvikling. Det er et langsiktig mål å ha planleggingsdager på samme nivå som skoler og barnehager. Dette er imidlertid kostnadskrevenne tiltak.

- *Trondheim kommune skal etablere et eget lederrekrutteringsprogram*

Høsten 2007 planlegges oppstart av et rekrutteringsprogram for 12 interne lederkandidater innen oppvekst og utdanning og helse og velferd. Målet er å kvalifisere egne ledertalenter til lederoppgaver. I dette programmet skal det være med kandidater med innvandrerbakgrunn. Programmet går over et år og er kostnadsberegnet til ca kr. 400.000,-

### 5.3. Strategi for markedsføring

Kommunens attraktivitet som arbeidsgiver henger sammen med kommunens totale omdømme, og omdømmet er kort sagt summen av alle historiene som fortelles om kommunen. Kommunikasjons- og omdømmearbeid er derfor et viktig satsingsområde.

- *Trondheim kommune skal aktivt markedsføre kommunens konkurransefortrinn*

Bedre konkurransevne krever at kommunens konkurransefortrinn – unike og meningsfulle oppgaver, trygge ansettelsesforhold med faglig utfordrende jobbinnhold, stadige endringer og en god pensjonsordning – gjøres kjent overfor unge under utdanning, til yrkes- og studieveiledere, til foreldre og til hele arbeidsmarkedet. Dette må gjøres langt mer aktivt og bevisst i markedsførings- og rekrutteringsøyemed enn i dag. Rådmannen vil arbeide videre med å identifisere og prioritere målgrupper, formidle budskap og prioritere arenaer og kanaler for markedsføring.

- *Trondheim kommune skal videreutvikle dagens stillingsannonser*

Trondheim kommune lyser i dag ut ledige stillinger for det meste over nettet. Dette er en hensiktsmessig kanal for å nå ungdom. Rådmannen vil utrede om annonsene innhold bør endres og for eksempel spille mer på følelser og verdier. Dette vil ikke være et kostnadskrevenne tiltak. For rekruttering til spesielle stillinger, bør det foretas en analyse av hvor og hvordan annonsering bør gjøres.

Andre regioner har store annonser der regionens mange fordeler framheves. Dette kan være en vei å gå også for denne regionen. Skal dette gjøres, vil det kreve både samarbeid og ressurser.

- *Trondheim kommune skal samarbeide aktivt med utdanningsinstitusjonene*

Trondheim kommune kan bli langt mer aktiv i deltakelse på karrieredager, messer og frammøte på utdanningssteder. Det er inngått forpliktende samarbeidsavtaler mellom Trondheim kommune og HiST og

## Trondheim kommune

DMMH (Dronning Mauds Minne høgskole). Disse avtalene kan bety lettere tilgang for kommunen i direkte deltakelse i ulike undervisningsopplegg. Dette vil nødvendigvis ikke medføre store kostnader. Videre vil rådmannen

- innlede forhandlinger med NTNU for å komme fram til tilsvarende samarbeidsavtaler som med HiST og DMMM
- utrede muligheten for ulike typer ”kombistillinger” mellom utdanningsinstitusjonene og kommunen
- invitere studenter til å skrive oppgaver om hvordan kommunens annonsering bør utformes slik at de i størst mulig grad appellerer til de ulike målgruppene

- *Trondheim kommune skal sikre ivaretagelse av søkere som ikke får jobb i kommunen*

Med lavt antall søkere til for eksempel lederstillinger blir det viktig med god ivaretagelse av de som ikke får jobben. De kan være de riktige søkerne for neste stilling, og det er viktig at de ikke sitter igjen med opplevelser som holder dem fra å søke flere ganger.

- *Trondheim kommune skal delta i forskning og faglige nettverk*

Trondheim kommune deltar nå i forskningsprosjekt om generasjonsveksling og omdømme sammen med de andre storbyene og KS. Resultatene herfra vil gi viktig kunnskap i det videre rekrutteringsarbeidet. Ettersom storbyene har felles problemer, blir det viktig med et tett samarbeid videre – både i ulike nettverk og videre forskning. Noe av dette kan gjøres innen dagens rammer, men det kan også bli behov for tilførsel av ressurser.

- *Trondheim kommune skal søke å utvikle nye arbeidsformer og ny teknologi*

For å møte de store rekrutteringsutfordringene i framtida trenger Trondheim kommune kunnskap om å utvikle genuint nye løsninger. Frigjøring av arbeidskraft på egnede sektorer gjennom teknologi kan også være et bidrag til å øke helse- og velferdssektorens andel av arbeidskraftbehovet. Både KS og forsknings- og utdannings-institusjonene kan være viktige medspillere her, men man har kanskje mest å hente ved å vende seg mot miljøer som har erfaringer med store driftsomlegninger og nyskapingner.

## 5.4 Andre strategier

### Lønn:

Utforming av lønnspolitikken er av vesentlig betydning for rekruttering. Dette er imidlertid både et sentralt og et lokalt spørsmål. Utfordringene innenfor eldreomsorgen er like over hele landet. Det bør vurderes sentralt hvilke konsekvenser dette bør få for lønnsveksten innen denne sektoren.

Trondheim kommune vedtok en lokal lønnspolitikk i 2006. En fleksibel lønnspolitikk kan gjøre det lettere å rekruttere og beholde medarbeidere.

### Mer kunnskap:

På flere områder er det behov for mer kunnskap for kunne arbeide målrettet med rekruttering.

Rådmannen vil derfor:

- be KS utrede fortgagn i arbeidet med godkjenning av utdanninger fra andre land
- be KS utrede arbeidsinnvandring
- søke forskningsmidler til følgende prosjekter:
  - 1) studie av enheter med *lavt* sykefravær for å kartlegge

## Trondheim kommune

tilstedeværelsesfaktorer og ”langtidsfriske”

- 2) studie av sykefraværsutviklingen blant unge arbeidstakere
  - 3) studie av medarbeidere på 62 år som *ikke* tar ut AFP for å kartlegge tilstedeværelsesfaktorene
- etablere nettverk for innovasjonsarbeid
  - ta initiativ iverfor KS, storbyene og departementet for å få igangsatt forskning på oppbygging av innovasjonskompetanse

### Nødvendig avklaring:

Parallelt med rekrutteringsarbeidet må det på prinsipielt grunnlag diskuteres på hvilket nivå tjenestene skal være i forhold til nåværende og framtidige forventninger og behov – sett i forhold til det offentliges mulighet til å imøtekomme dette.

Rådmannen i Trondheim, 23.04.2007

Elin Rognes Solbu  
kommunaldirektør

Marit Ringseth Berg  
rådgiver

Ellen Edvardsen  
rådgiver

Vedlegg: Handlingsplan for rekruttering og kompetanseheving innen eldreomsorgen 2007 – 2010.