



Kommunesektorens arbeidsgivermonitor 2021



Innhold

4

Arbeidsgiverpolitikk

10

Arbeidskraft og rekruttering

20

Kompetanse og utdanning

30

Innovasjon og digitalisering

38

Heltid og deltid

46

Inkluderende arbeidsliv

54

Ledelse

Forord

Kommunesektorens arbeidsgivermonitor er en statistikk- og fakta-publikasjon som beskriver status og utviklingstrekk for aktuelle arbeidslivstema i kommuner og fylkeskommuner. Publikasjonen gis ut annethvert år, og årets utgave er den åttende i rekken siden oppstarten i 2012.

En rekke trender, forventninger og utviklingstrekk påvirker det kommunale og fylkeskommunale oppdraget, og får betydning for sektoren sitt kompetansebehov og arbeidstakernes oppgaver. For å sikre fortsatt bærekraftige tjenester trengs det en nyskapende arbeidsgiverpolitikk som reflekterer utfordringene og mulighetene sektoren står overfor. Ett av målene med denne publikasjonen er å øke kunnskapen og forståelsen av noen slike sentrale problemstillinger og muligheter.

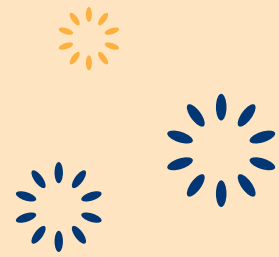
Rapporten bygger på data fra ulike kilder. Hovedkilden er en landsomfattende spørreundersøkelse blant kommune- og fylkeskommunedirektører. Resultatene fra denne gir verdifull informasjon om en rekke temaer – som blant annet kompetansebehov, rekrutteringsvansker, innovasjon og digitalisering. Undersøkelsen er gjennomført av analysebyrået Ipsos, og teller i år deltakelse fra 51 prosent av landets kommuner og fylkeskommuner. En annen vesentlig kilde til informasjon er KS' eget PAI-register, et rikholdig register med informasjon om arbeidsstokken i sektoren.

I tillegg til å dokumentere tilstanden på vante tema, har vi i år sett ekstra på hvordan koronakrisen har påvirket partssamarbeid, rekruttering og synet på omstilling i de kommunale helse- og omsorgstjenestene. Dette dypdykket, sammen med tall og statistikk på kommune- og fylkesnivå, finner du på vår hjemmeside.

God lesing.

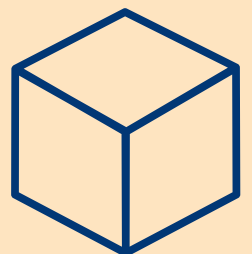
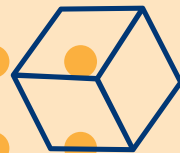
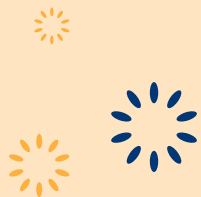
August 2021

Lasse Hansen
administrerende direktør i KS



Arbeidsgiverpolitikk

I likhet med resten av norsk arbeids- og samfunnsliv står kommunesektoren overfor gjennomgripende endringer. Sektoren må finne varige løsninger for heltidskultur og redusert sykefravær, nye måter å løse oppgavene på, og få hele organisasjonen med på digital omstilling. Arbeidsgiverpolitikken må reflektere utfordringene og mulighetene som disse utviklingstrekkene gir.

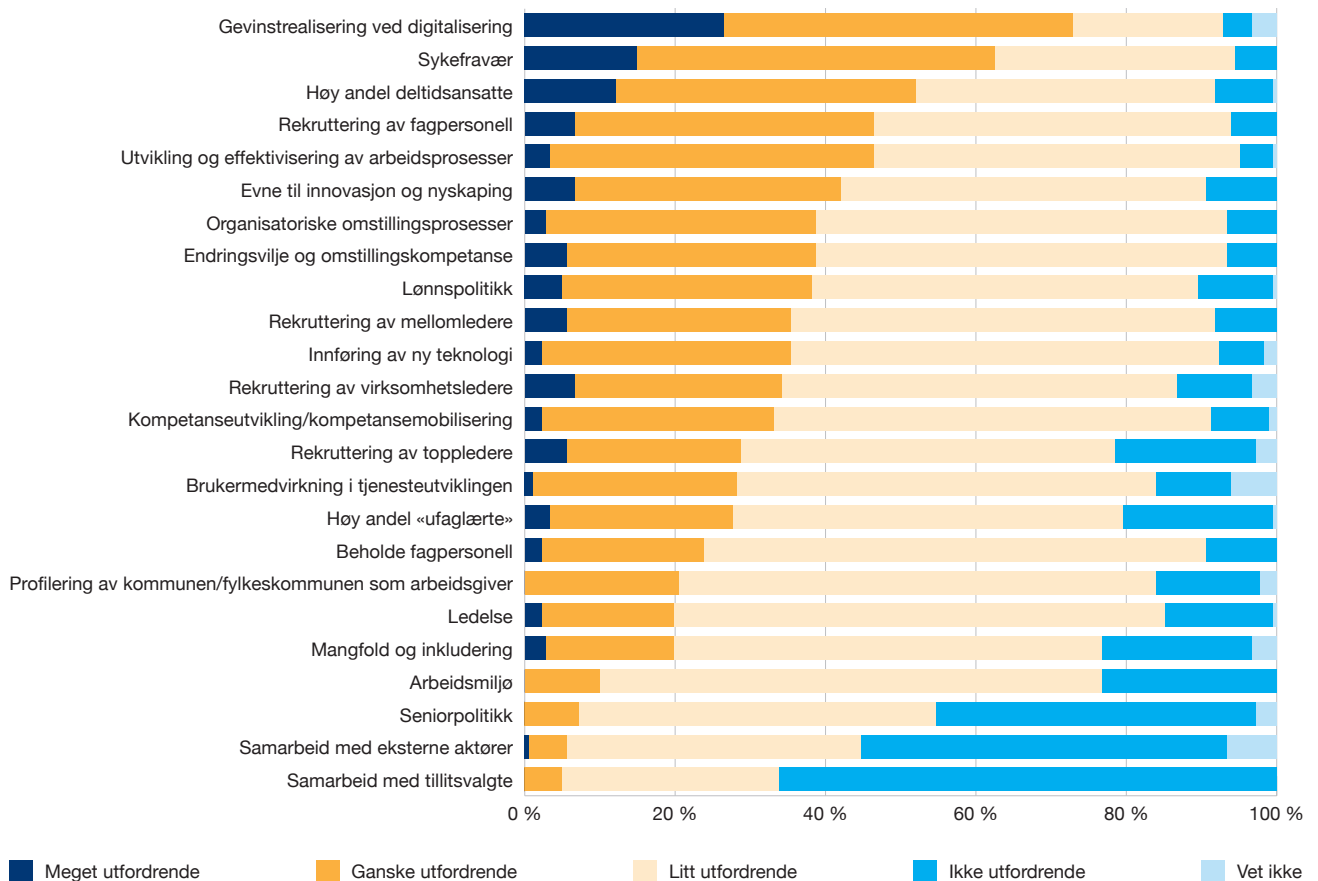


Digitaliseringstakten utfordrer

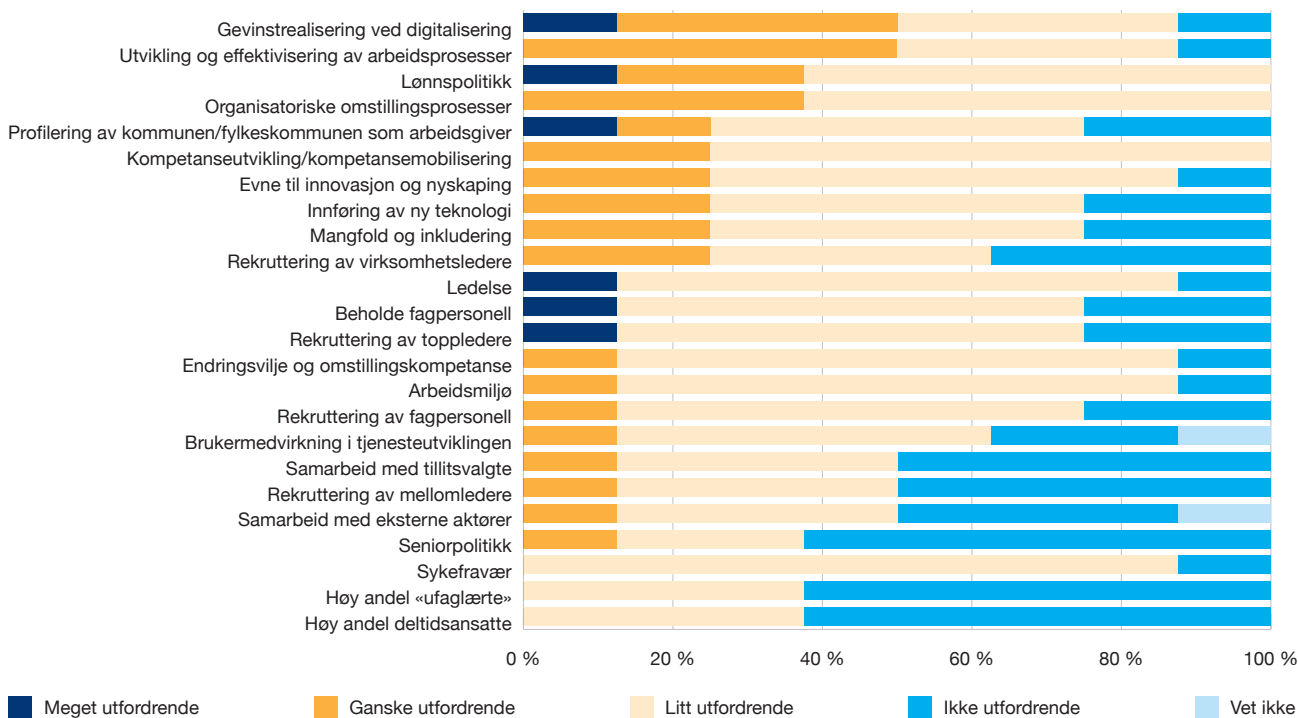
En rekke utviklingstrekk påvirker det kommunale og fylkeskommunale oppdraget, og får betydning for sektoren sitt kompetansebehov og arbeidstakernes oppgaver. De siste årene ser vi at kommunesektoren har trukket frem digitalisering som kanskje den fremste driveren. På spørsmål om hvilke arbeidsgiverutfordringer kommuner og fylkeskommuner opplever, svarer syv av ti kommuner og halvparten av fylkeskommunene at det er utfordrende å realisere gevinster av digitalisering. Det er særlig de

mest folkerike kommunene, som også ofte er kommet lengst i den digitale utviklingen, som i størst grad opplever dette temaet utfordrende. Der sykefravær, deltid og rekruttering er store, vedvarende tema for kommunene, så er omstilling og effektivisering av arbeidsprosesser en felles utfordring for hele kommunesektoren. Sammenlignet med tilsvarende kartlegginger fra tidligere år, fremstår utfordringsbildet for kommunesektoren samlet sett som ganske stabilt.

Figur 1.1: Arbeidsgiverutfordringer i kommuner. N = 181.



Figur 1.2: Arbeidsgiverutfordringer i fylkeskommuner. N = 8



Kilde: Ipsos, 2021.

Godt samarbeid med tillitsvalgte

En stor andel av både kommuner og fylkeskommuner oppgir at samarbeidet med tillitsvalgte ikke er utfordrende. Dette har vært tilbakemeldingen over flere år. Av figur 1.3 ser vi at andelen som oppgir dette har økt fra ca. 55 prosent i 2013 til 66 prosent i 2021. Andelen som opplever samarbeidet utfordrende har i samme periode holdt seg på et stabilt lavt nivå.

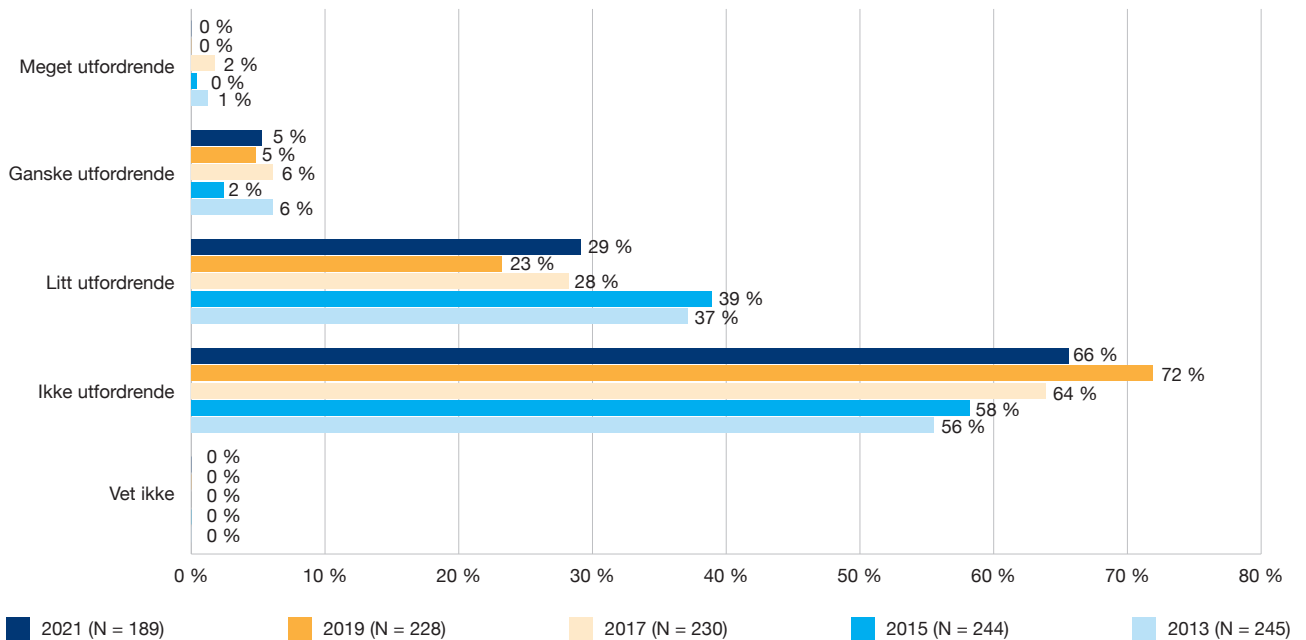
Syv av ti har en arbeidsgiverstrategi

En arbeidsgiverstrategi er et viktig styringsverktøy for å oppnå kommunens eller fylkeskommunens mål for tjenestene, og skal gi retning for arbeidsgiverpolitikken. Ser vi kommunesektoren under ett, har syv av ti vedtatt en arbeidsgiverstrategi. Dette er

nokså stabilt med hva som er rapportert i foregående kartlegginger. Til sammenligning var tilsvarende andel i 2013 på 66 prosent. Det er en større andel av de største og mellomstore kommunene som har en arbeidsgiverstrategi, enn det er blant de minste kommunene.

Tidligere undersøkelser har trukket frem god forankring som en vesentlig faktor for å oppnå effekter av arbeidsgiverstrategien. Forankring i folkevalgte organer er viktig da arbeidsgiverpolitikken er et verktøy i folkevalgtes arbeidsgiverrolle. Av figur 1.4 ser vi at de utarbeidede strategiene er forankret bredt i kommunesektoren, og at tre av fire har forankret sin arbeidsgiverstrategi i kommunestyret eller fylkestinget.

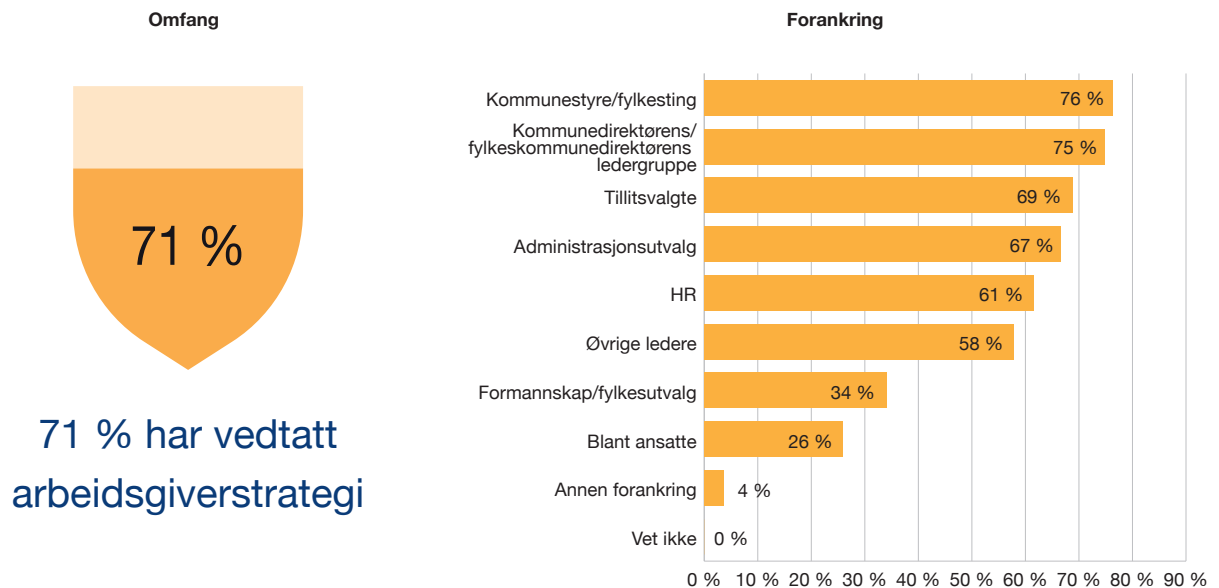
Figur 1.3: Kommunesektorens vurdering av samarbeidet med tillitsvalgte. 2013–2021.



Merknad: Svar fra både kommuner og fylkeskommuner.

Kilde: Ipsos, 2021.

Figur 1.4: Arbeidsgiverstrategier, omfang og forankring. N = 189.



Merknad: Svar fra både kommuner og fylkeskommuner. Med forankring menes et aktivt eierskap og forståelse av strategien.

Kilde: Ipsos, 2021.

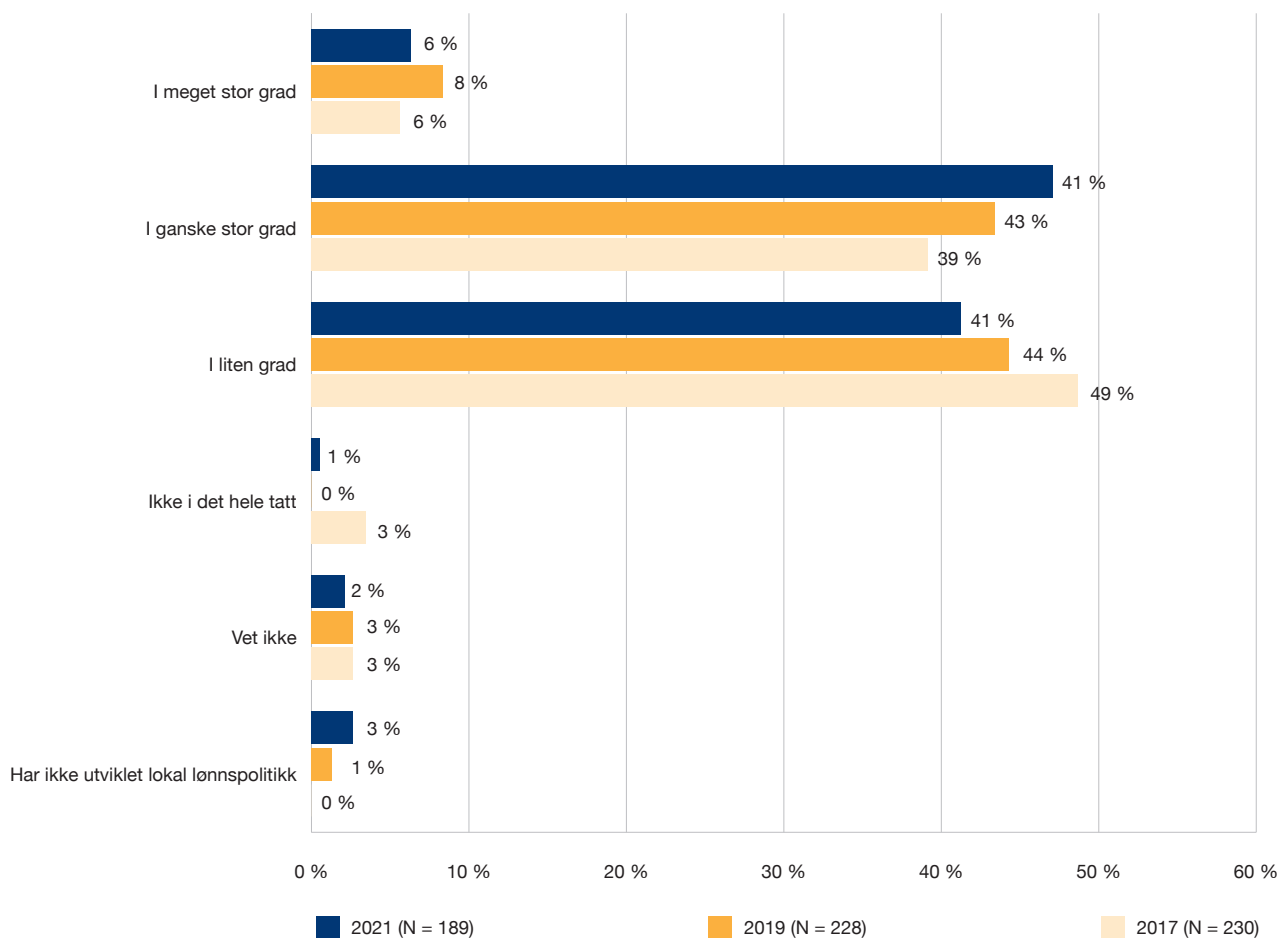
Delte meninger om lønnspolitikken lokalt

En lokal lønnspolitikk bør utformes og virke slik at den bidrar til å beholde, utvikle og rekruttere medarbeidere. På spørsmål om lønnspolitikken oppleves som et nyttig

personalpolitisk virkemiddel i arbeidet med lokale utviklingsmål, er tilbakemeldingene delte; rundt halvparten uttrykker at den i meget eller ganske stor grad oppleves nyttig, mens ca. 40 prosent sier at dette i liten grad er tilfelle (Ipsos, 2021).

Figur 1.5: Lokal lønnspolitikk som personalpolitisk virkemiddel.

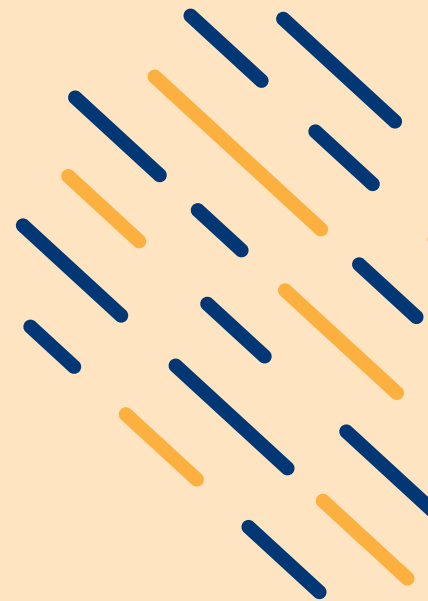
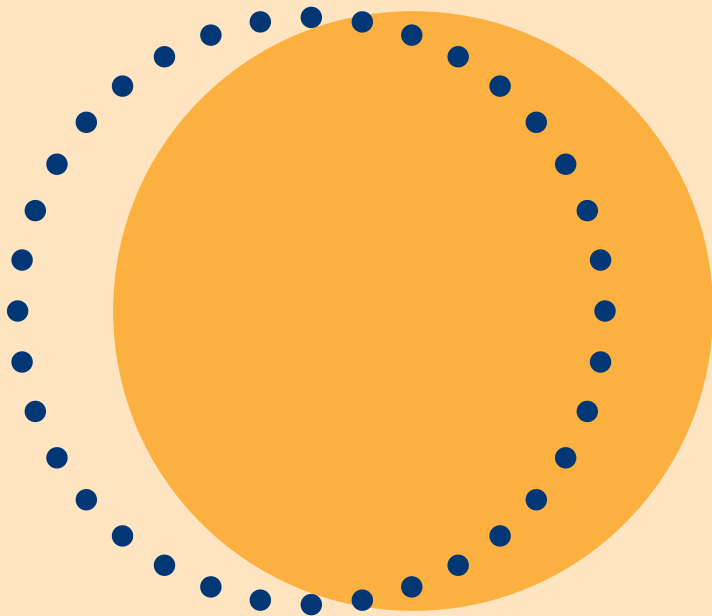
Oppeles kommunens/fylkeskommunens lokale lønnspolitikk som et nyttig personalpolitisk virkemiddel i arbeidet med lokale utviklingsmål?



Merknad: Svar fra både kommuner og fylkeskommuner.

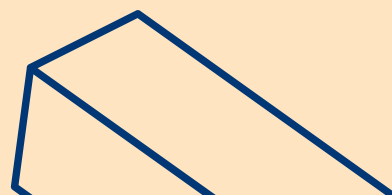
Kilde: Ipsos, 2021.





Arbeidskraft og rekruttering

Kommunesektoren er landets største offentlige arbeidsgiver- og tariffområde, og står for over én femtedel av den samlede sysselsettingen i Norge. For å opprettholde dagens nivå på tjenestene må sektoren øke antallet årsverk med ca. 46 600 frem mot 2031. Allerede i dag opplever mange kommuner store utfordringer med å rekruttere enkelte yrkesgrupper.

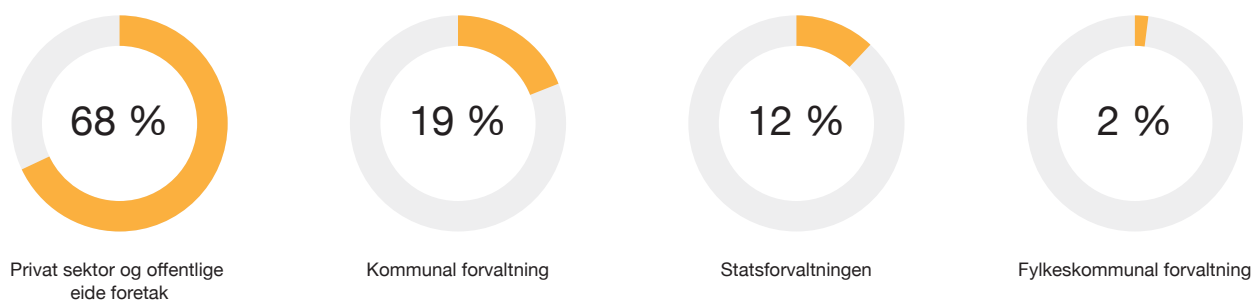


Størst vekst i helse- og omsorgstjenestene

Ifølge KS' PAI-register var 485 600 personer ansatt i kommunesektoren ved inngangen til 2021. Det er 5,2 prosent flere enn i 2015. Samlet sett har de ansatte avtale om 399 700 årsverk, som over samme femårsperiode gir en økning på 8,8 prosent. Størstedelen av denne veksten har skjedd innen helse- og omsorgstjenestene, hvor veksten i årsverk måles til 13,5 prosent.

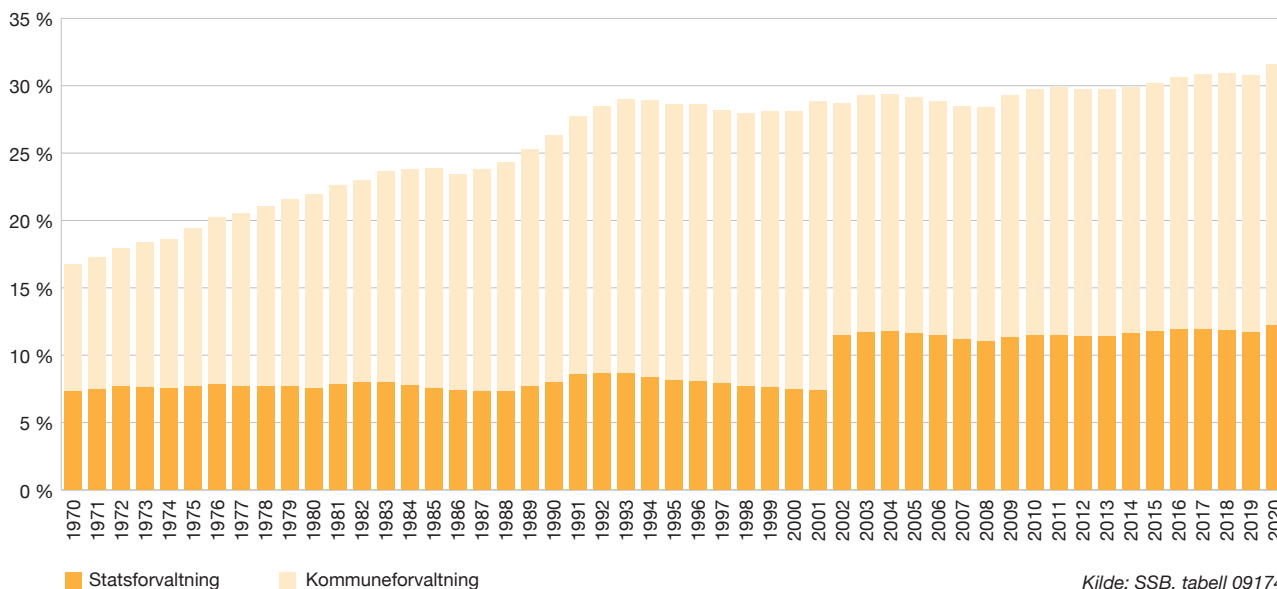
Med 213 800 sysselsatte er helse- og omsorgstjenestene de mest arbeidskraftsintensive i kommunesektoren. Rett i underkant av 40 prosent av totalt antall årsverk i sektoren blir utført her. Deretter følger undervisningssektoren og barnehager som sysselsetter om lag 156 100 og 48 600 ansatte. Ca. 34 og 10,5 prosent av årsverkene totalt utføres innen henholdsvis undervisning og barnehager.

Figur 2.1: Sysselsetting, etter sektor. 2020.



Kilde: SSB, tabell 13122.

Figur 2.2: Andel offentlige årsverk av alle årsverk, etter forvaltningsnivå. 1970–2020.



Kilde: SSB, tabell 09174.

Tabell 2.1: Sysselsetting i kommunesektoren, etter forvaltningsnivå. 2020.

	Antall ansatte	Antall avtalte årsverk	Gjennomsnittlig stillingsstørrelse	Antall årsverk merarbeid	Gjennomsnittlig stillingsstørrelse inkl. merarbeid
Kommune-sektoren, i alt	485 600	399 700	82,3 %	14 100	85,2 %
Kommuner	443 200	360 100	81,3 %	13 800	84,4 %
Fylkeskommuner	43 600	39 500	90,6 %	300	91,3 %

Kilde: PAI-registeret.

Tabell 2.2: Antall ansatte og årsverk i kommunesektoren, etter forvaltningsnivå og tjenesteområder. 2020.

	Kommuner		Fylkeskommuner	
	Ansatte	Årsverk	Ansatte	Årsverk
Administrasjon	26 720	24 040	2 450	2 350
Undervisning	122 750	104 980	33 870	30 360
Barnehage	48 540	42 000	-	-
Helse og omsorg	210 350	154 970	3 490	3 090
Samferdsel og teknikk	26 170	20 650	2 970	2 890
Annet	18 130	13 510	910	850

Kilde: PAI-registeret.

En kvinnedominert sektor

I norske kommuner er 77 prosent av de ansatte kvinner, og det er særlig helse- og omsorgstjenestene og oppvekstsektoren som er sterkt kvinnedominerte. I barnehager, aldershjem og sykehjem er hele ni av ti ansatte kvinner. Innen samferdsel og teknisk sektor er det imidlertid en overvekt av menn. I fylkeskommunene er kvinneandelen 61 prosent. Også for samtlige fylkeskommunale tjenester, med unntak av teknisk sektor, er det en overvekt av kvinnelige arbeidstakere.



I norske kommuner er 77 prosent av de ansatte kvinner.



Tabell 2.3: Kjønnfordeling for ansatte i kommunesektoren, etter forvaltningsnivå og tjenestoområder. 2020.

	Kommuner		Fylkeskommuner	
	Kvinner	Menn	Kvinner	Menn
I alt	77 %	23 %	61 %	39 %
Administrasjon	60 %	40 %	54 %	46 %
Undervisning	74 %	26 %	59 %	41 %
Barnehage	91 %	9 %	-	-
Helse og omsorg	84 %	16 %	90 %	10 %
Samferdsel og teknikk	29 %	71 %	43 %	57 %
Annet	64 %	36 %	61 %	39 %

Kilde: PAI-registeret.

Alderssammensetning i kommunesektoren

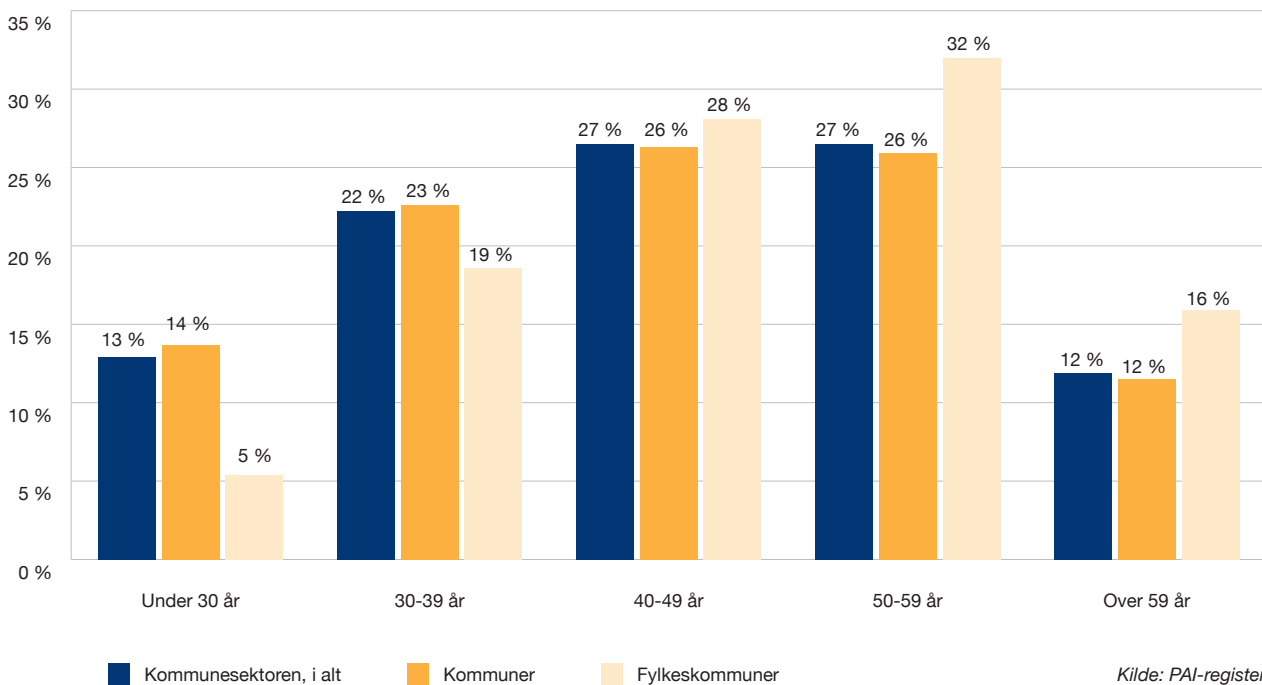
I 2020 var gjennomsnittsalderen blant ansatte i kommuner og fylkeskommuner henholdsvis 44,2 og 48,3 år. Det viser oversikter fra PAI-registeret. Til sammenligning viser SSBs registerbaserte sysselsettingsstatistikk at gjennomsnittsalderen for alle sysselsatte i landet var 42,1 år. Ser vi på hvor stor andel årsverk ulike aldersgrupper utfører i kommunesektoren, er det aldersgruppene 40–49 år og 50–59 år som er størst. Hver for seg står disse gruppene for 27 prosent av årsverkene i forvaltningen under ett.

Tabell 2.4: Gjennomsnittsalder i kommunesektoren, etter forvaltningsnivå. 2016–2020.

	2016	2018	2020
Kommunesektoren, i alt	45,1 år	44,8 år	44,6 år
Kommuner	44,7 år	44,5 år	44,2 år
Fylkeskommuner	48,8 år	48,6 år	48,3 år

Kilde: PAI-registeret.

Figur 2.3: Andel årsverk per aldersgruppe, etter forvaltningsnivå. 2020.



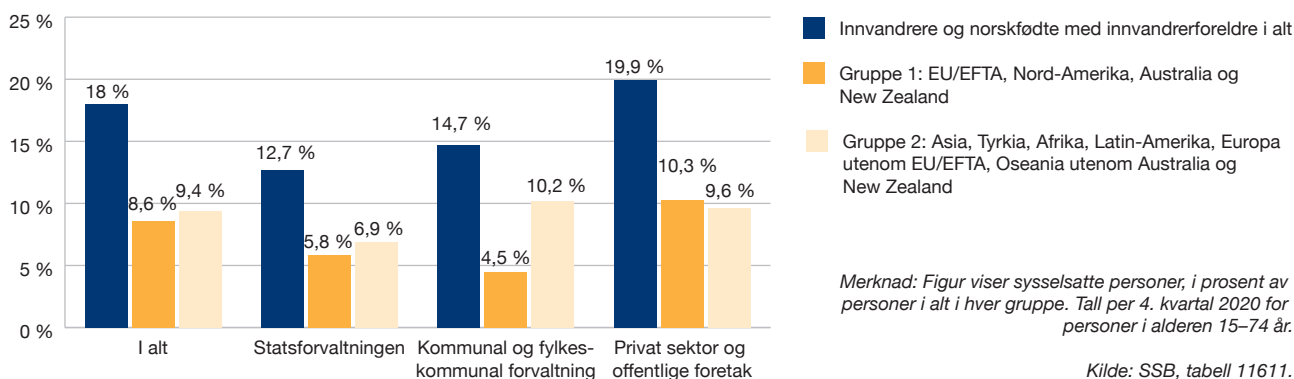


Én av syv med innvandringsbakgrunn

Ifølge SSBs registerbaserte sysselsetningsstatistikk utgjør personer med innvandrerbakgrunn rundt 15 prosent av samtlige ansatte i kommunal og fylkeskommunal forvaltning. Til sammenligning er tilsvarende

andeler for statlig og privat sektor henholdsvis om lag 13 og 20 prosent. Av de ansatte med innvandrerbakgrunn i kommunesektoren har omtrent tre av ti opprinnelse fra landgruppe 1, mens ca. syv av ti kommer fra landgruppe 2.

Figur 2.4: Sysselsetting blant innvandrere, etter landbakgrunn og sektor.



Variierende gjennomtrekksrater

Fra 2016 til 2020 har kommuner og fylkeskommuner i gjennomsnitt hatt en turnover på henholdsvis ca. 13 og 9 prosent. Statistikken viser imidlertid at det er store variasjoner mellom ulike grupper, og at sluttraten varierer betydelig mellom ulike aldergrupper, stillingstyper og tjenester.

Ser vi kommunesektoren under ett, sluttet 12,7 prosent av de ansatte fra 2019 til 2020. Turnover for tjenesteområder, målt fra 2019 til 2020, viser høyest nivå for helse- og omsorgstjenester med 14,5 prosent. Sluttraten er lavest innen undervisning og samferdsel/teknikk.

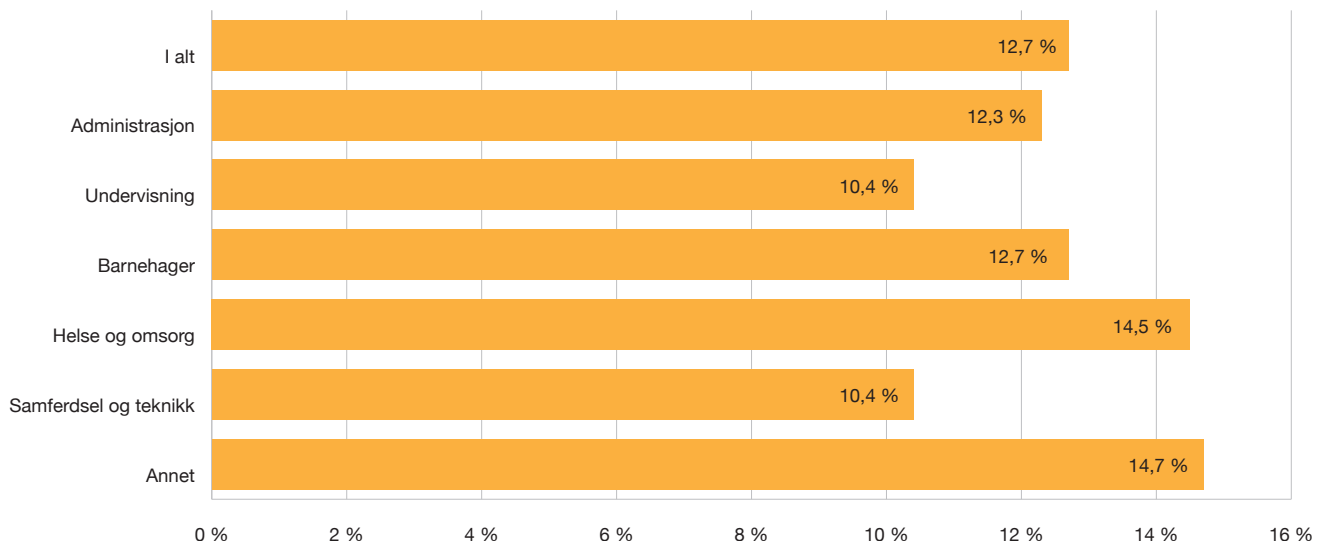
Store rekrutteringsutfordringer

Sykepleiere er den enkeltgruppen som kommunene opplever størst utfordringer med å rekruttere. Over halvparten av

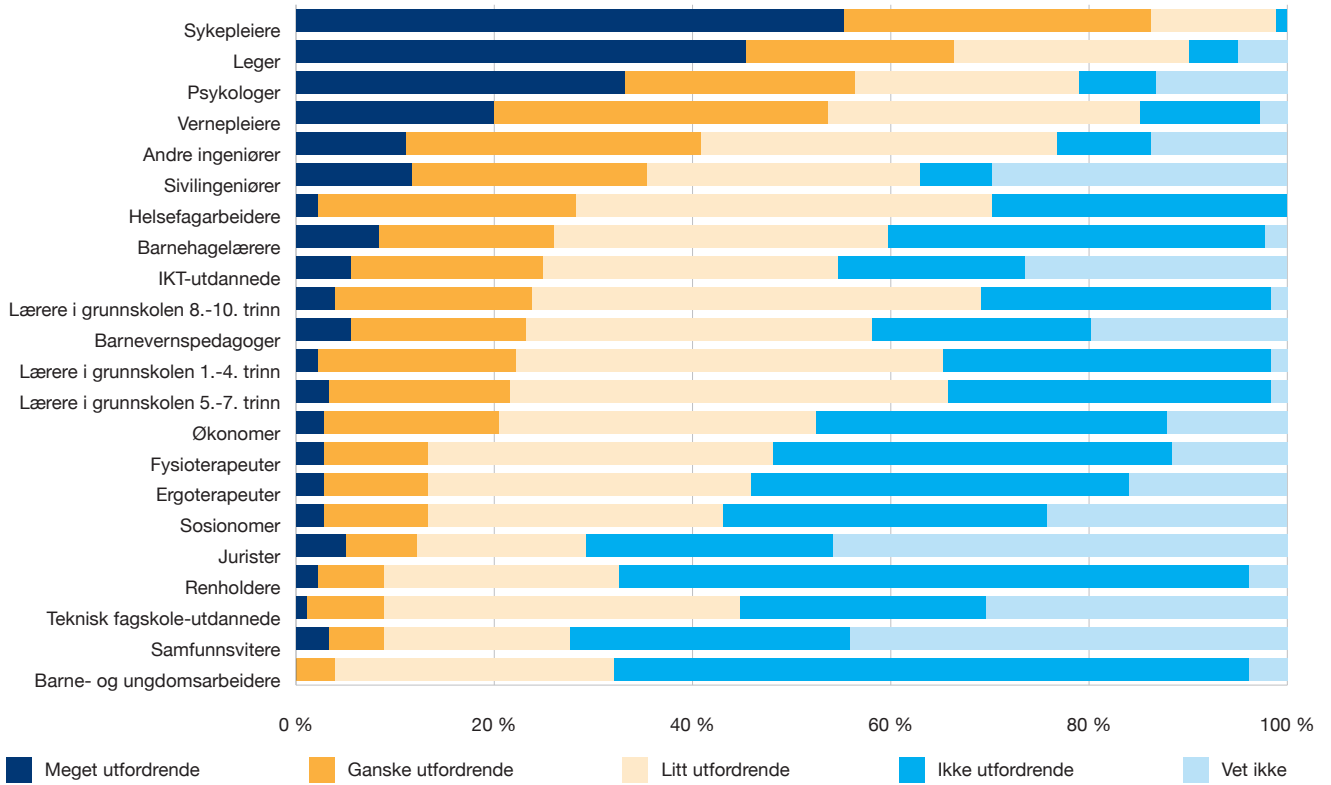
kommunene, 55 prosent, oppgir at de har meget store utfordringer med å rekruttere sykepleiere. Om vi legger til de som svarer at situasjonen oppleves ganske utfordrende, så øker andelen til 86 prosent. En stor andel rapporterer også at det er utfordrende å rekruttere leger til sin kommune. To av tre kommuner melder at dette er meget eller ganske utfordrende. Svarene antyder at utfordringene med å rekruttere disse to yrkesgruppene er til stede i hele landet, og at andelen med rekrutteringsutfordringer er stor både blant mindre og mer folkerike kommuner.

For fylkeskommunenes del er det flest som oppgir utfordringer med rekruttering av tannleger. Fem av åtte sier at dette gjelder i meget eller ganske stor grad. Enkelte fylkeskommuner opplever også vansker med å rekruttere til seg IKT-utdannede og jurister.

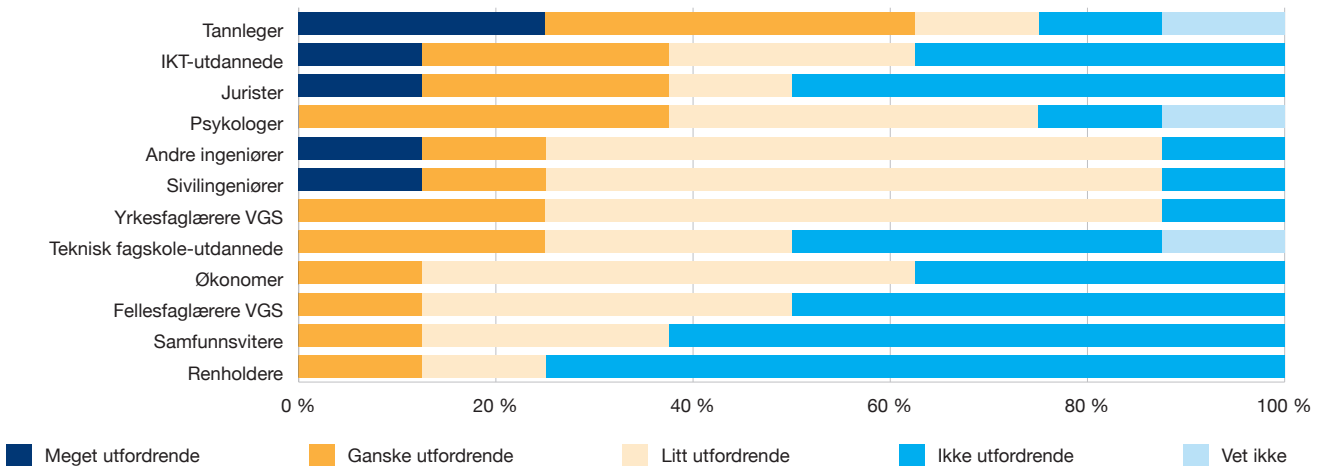
Figur 2.5: Turnover i kommunesektoren, etter tjenesteområder. 2019–2020.



Merknad: Tallene i figuren omfatter alle ansatte for de ulike tjenesteområdene.
Kilde: PAI-registeret.

Figur 2.6: Rekrutteringsutfordringer i kommuner. N = 181.

Kilde: Ipsos, 2021.

Figur 2.7: Rekrutteringsutfordringer i fylkeskommuner. N = 8.

Kilde: Ipsos, 2021.

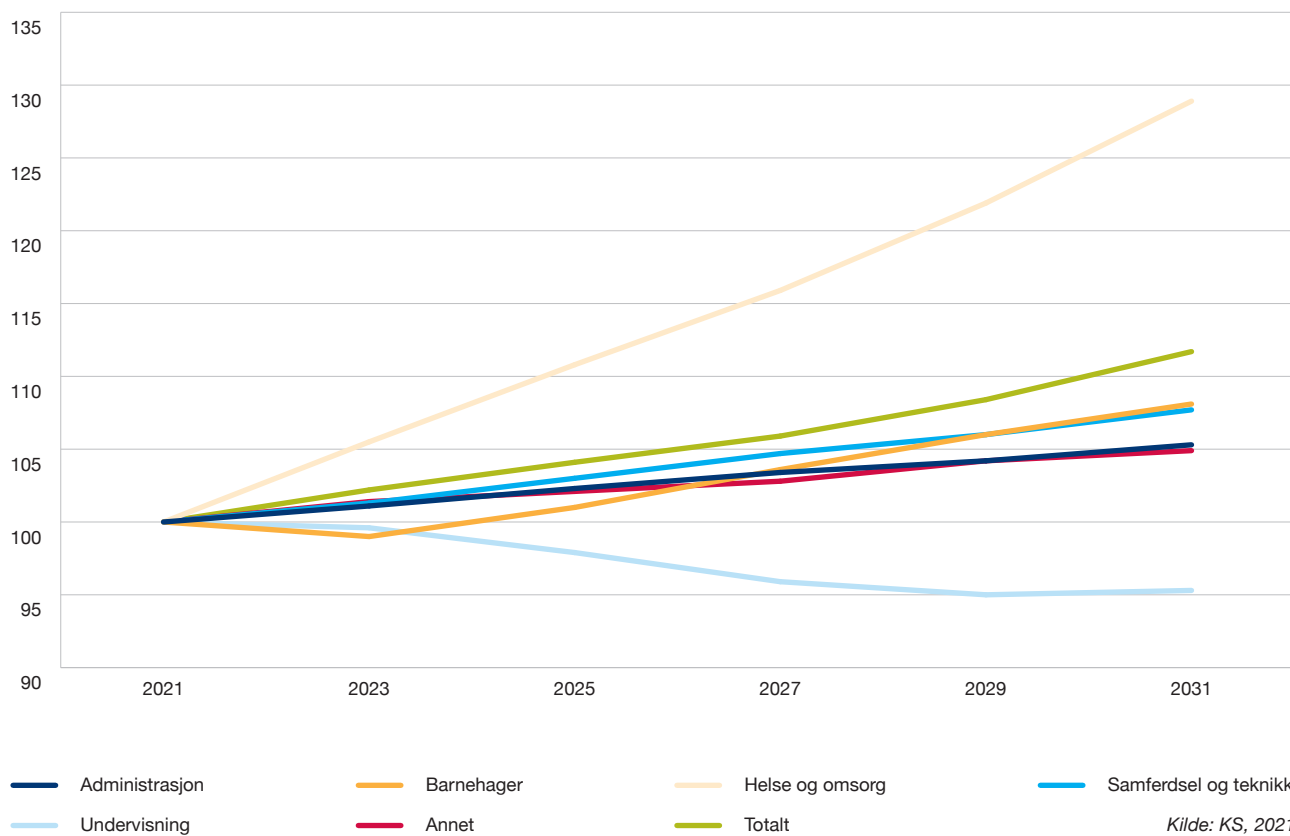


Stort behov for arbeidskraft fremover

For at kommunesektoren skal kunne tilby samme nivå på tjenestene den nærmeste tiårsperioden må antall årsverk øke med om lag 46 600 frem mot 2031. Det viser KS' egne fremskrivninger av arbeidskraftsbehovet. Den klart største økningen i årsverksbehov ventes innenfor helse- og omsorgssektoren. Her vil det i 2031 være behov for ca. 45 600 flere årsverk enn i dag. Dette tilsvarer en økning på 28,9 prosent. I de andre sektorene forventes endringen å ligge mellom -4,7 og 8,1 prosent frem mot 2031.

Disse beregningene er, som alle andre fremskrivninger, heftet med stor usikkerhet. Beregningene tar i liten grad hensyn til at morgendagens oppgaver ikke nødvendigvis skal løses på samme måte som i dag. Digitalisering, innovasjon, oppgaveløsning i samarbeid med andre, samt mindre deltidsarbeid, vil påvirke behovet for rekruttering og arbeidskraft. Særlig vil dette gjelde helse- og omsorgstjenestene der behovet for omstilling og innovasjon vil øke i takt med teknologiske og demografiske endringer.

Figur 2.8: Fremskrevet årsverksbehov i kommunesektoren, etter tjenesteområde. 2021 = 100.



Tabell 2.5: Endring i årsverksbehov, 2021-2031.

	Antall	Prosent
Totalt	+ 46 600	+ 11,7 %
Administrasjon	+ 1 400	+ 5,3 %
Barnehager	+ 3 400	+ 8,1 %
Helse og omsorg	+ 45 600	+ 28,9 %
Samferdsel og teknikk	+ 1 800	+ 7,7 %
Undervisning	- 6 300	- 4,7 %
Annet	+ 700	+ 4,9 %

Kilde: KS, 2021.



Kompetanse og utdanning

Kompetansen til ansatte i kommuner og fylkeskommuner er sektorens viktigste ressurs for å kunne levere bærekraftige tjenester av høy kvalitet. Et arbeidsliv med raske omstillinger gjør at alle må regne med endringer i arbeidsoppgaver og krav om å tilegne seg nye kompetanser og ferdigheter.

Stadig økende kompetanse

Kommunal og fylkeskommunal sektor yter tjenester hvor det er høye krav til de ansattes kompetanse. I en stadig større andel av stillingene i sektoren stilles det krav om formell kompetanse. Om lag halvparten av årsverkene i sektoren (ekskl. ledere) utføres nå i stillinger med krav om høyere utdanning, og én fjerdedel utføres av

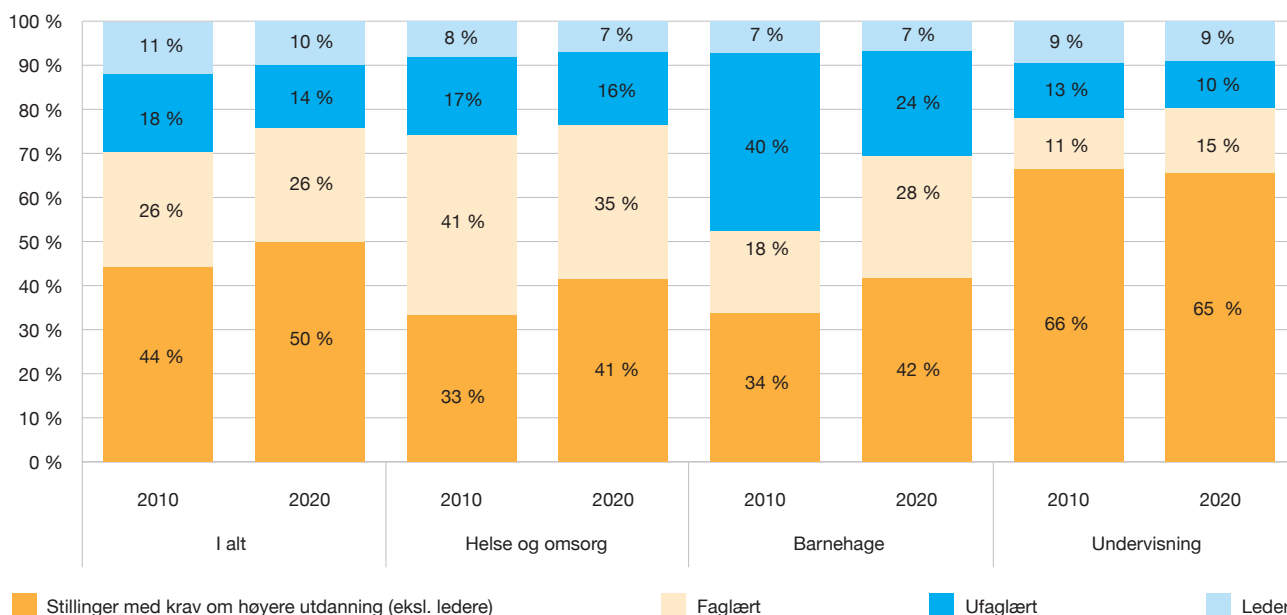
fagarbeidere eller tilsvarende. Knappe 15 prosent av årsverkene utføres av ufaglærte, og ti prosent av ledere. Også innenfor disse kategoriene kan sammensetningen ha endret seg. Ser vi på undervisningsstillinger med krav om høyere utdanning, viser utviklingen at stillinger med krav om lengre utdanning har økt kraftig på bekostning av de kortere utdanningene.

Tabell 3.1: Andel årsverk per utdanningsnivå, etter forvaltningsnivå. 2020.

	Kommune- sektoren, i alt	Kommuner	Fylkeskommuner
Universitets- og høyskole- utdanning, høyere grad	9,4 %	7,1 %	30,0 %
Universitets- og høyskole- utdanning, lavere grad	45,7 %	45,9 %	44,6 %
Utdanning fra videregående skole	30,9 %	32,0 %	20,9 %
Grunnskoleutdanning	9,6 %	10,3 %	3,1 %
Ubestemt utdanning	4,4 %	4,7 %	1,4 %

Kilde: PAI-registeret.

Figur 3.1: Kompetansesammensetning i kommunesektoren, etter tjenesteområde og år.



Kilde: PAI-registeret.

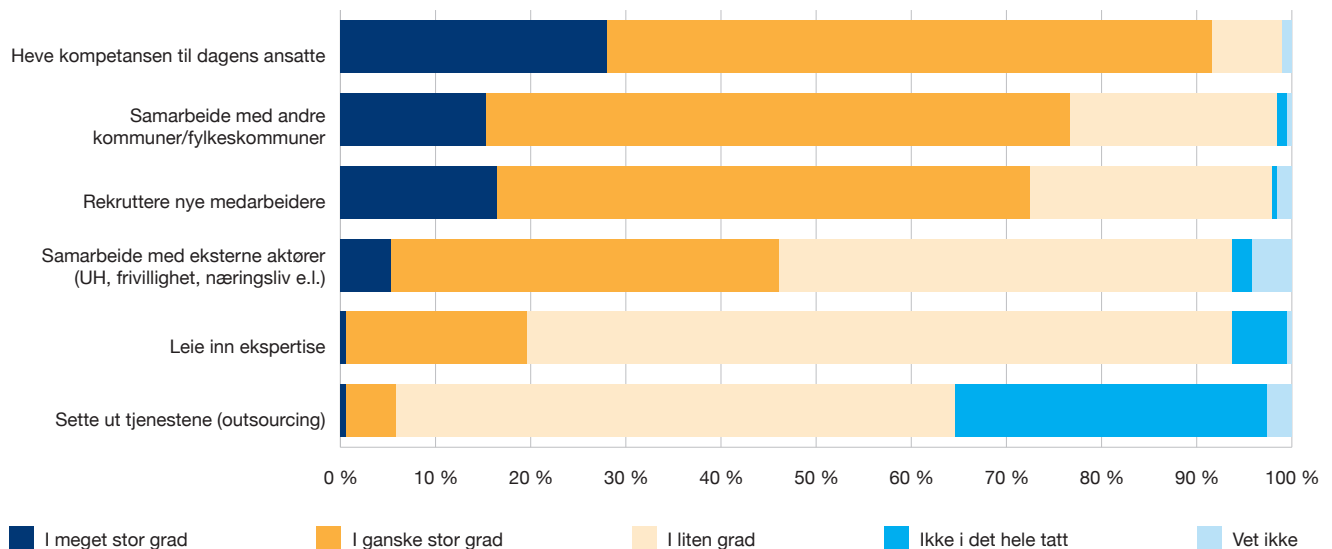
Hever de ansattes kompetanse

Omstillingstakten i arbeidslivet fører til at arbeidstakere må videreutvikle eller fornye kompetansen sin. Samtidig er grunnlaget for å kunne rekruttere tiltrengt kompetanse mange steder begrenset. Det viktigste kompetansepotensialet finnes derfor ofte blant dem som allerede jobber i sektoren. Dette viser også tilbakemeldingene fra kommuner og fylkeskommuner. For det store flertallet er det mest aktuelt å heve kompetansen til dagens ansatte for å dekke kompetansebehov. Hele ni av ti svarer at dette gjelder i meget eller ganske stor grad. I tillegg til nyansettelser, er også samarbeid mellom et sentralt virkemiddel i dette arbeidet. Flere peker også på samarbeid med eksterne aktører som et ledd i å dekke sitt behov for kompetanse.

Stort behov for tverrfaglige ferdigheter

Et arbeidsliv med raske omstillinger gjør at alle må regne med endringer i arbeidsoppgaver og krav om å tilegne seg ny kompetanse. En stor andel kommuner og fylkeskommuner uttrykker behov for å utvikle tverrgående ferdigheter blant både medarbeidere og ledere. Der ni av ti sier at det i meget eller ganske stor grad er behov for å utvikle den digitale kompetansen blant medarbeidere generelt, forteller rundt åtte av ti at det samme gjelder innovasjonskompetanse og evne til læring og omstilling. Et stort flertall trekker også frem behov for å utvikle samhandlings- og relasjonskompetanse. Sektoren ser i stor grad de samme kompetansebehovene hos ledere som blant medarbeidere.

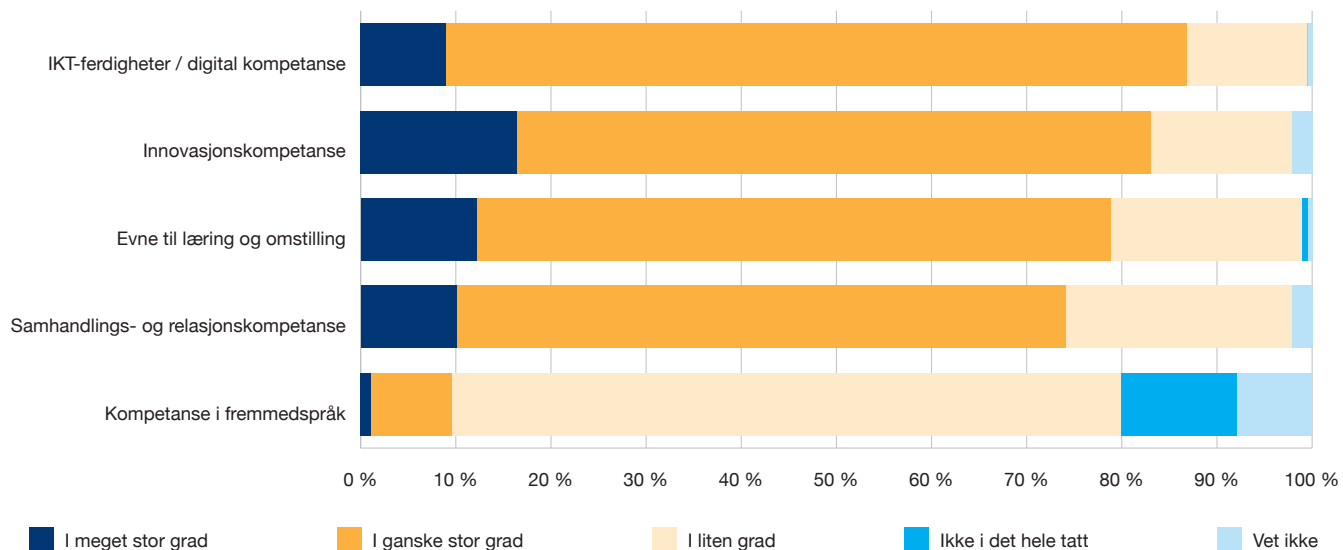
Figur 3.2: Metoder for å dekke kompetansebehov, etter aktualitet. N = 189.



Merknad: Svar fra både kommuner og fylkeskommuner.

Kilde: Ipsos, 2021.

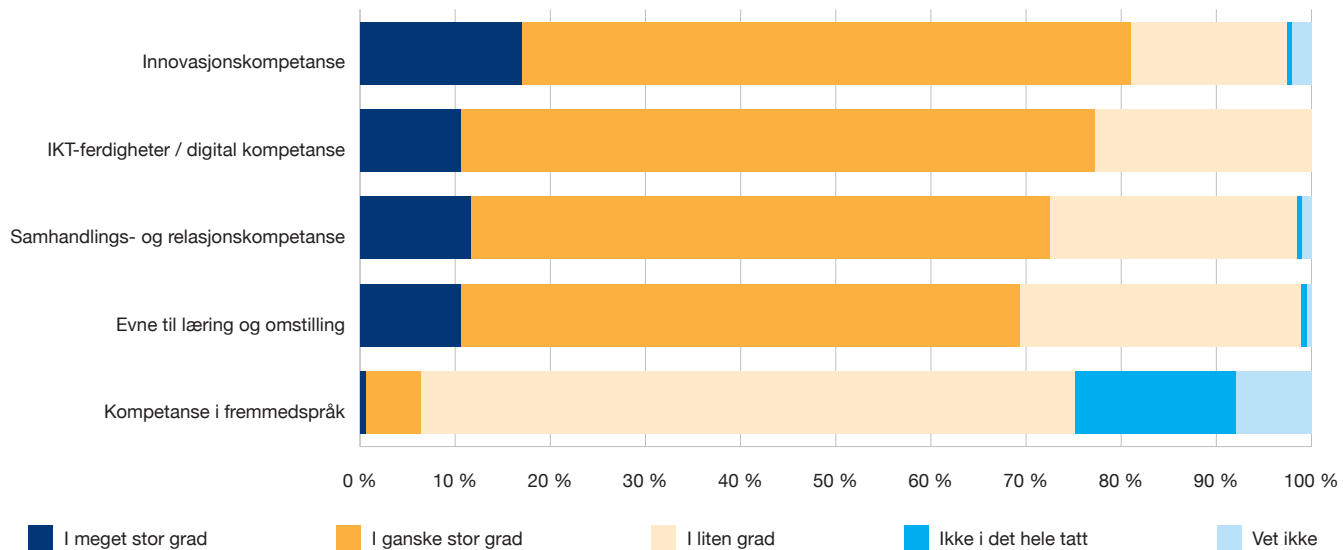
Figur 3.3: Kompetansebehov blant medarbeidere generelt. N = 189.



Merknad: Svar fra både kommuner og fylkeskommuner. Spørsmålsstilling: «I hvilken grad er det behov for å utvikle følgende evner og tverrfaglige kompetanser blant medarbeiderne generelt sett?»

Kilde: Ipsos, 2021.

Figur 3.4: Kompetansebehov blant ledere generelt. N = 189.



Merknad: Svar fra både kommuner og fylkeskommuner. Spørsmålsstilling: «I hvilken grad er det behov for å utvikle følgende evner og tverrfaglige kompetanser blant ledere generelt sett?»

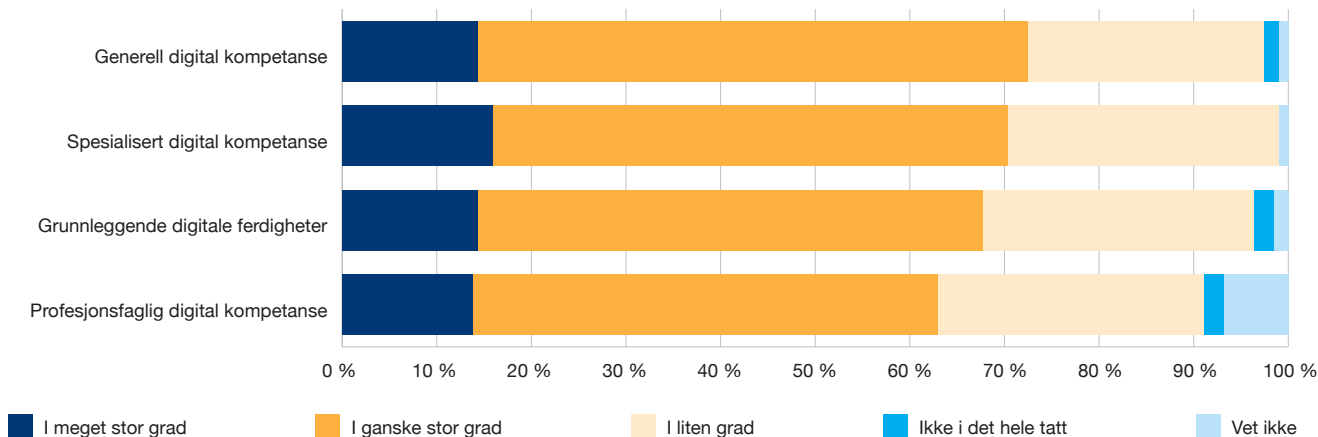
Kilde: Ipsos, 2021.

Vil heve ulike typer digital kompetanse

Teknologisk utvikling og digitalisering preger arbeidslivet i stor grad, og stiller krav til arbeidstakeres digitale kompetanse. Ifølge Kompetanse Norge (2021) har koronapandemien medført et større behov for

digitale ferdigheter hos nesten halvparten av befolkningen, og i aller størst grad blant personer i arbeid og utdanning. Figur 3.5 viser hvilke digitale kompetansebehov kommunesektoren har.

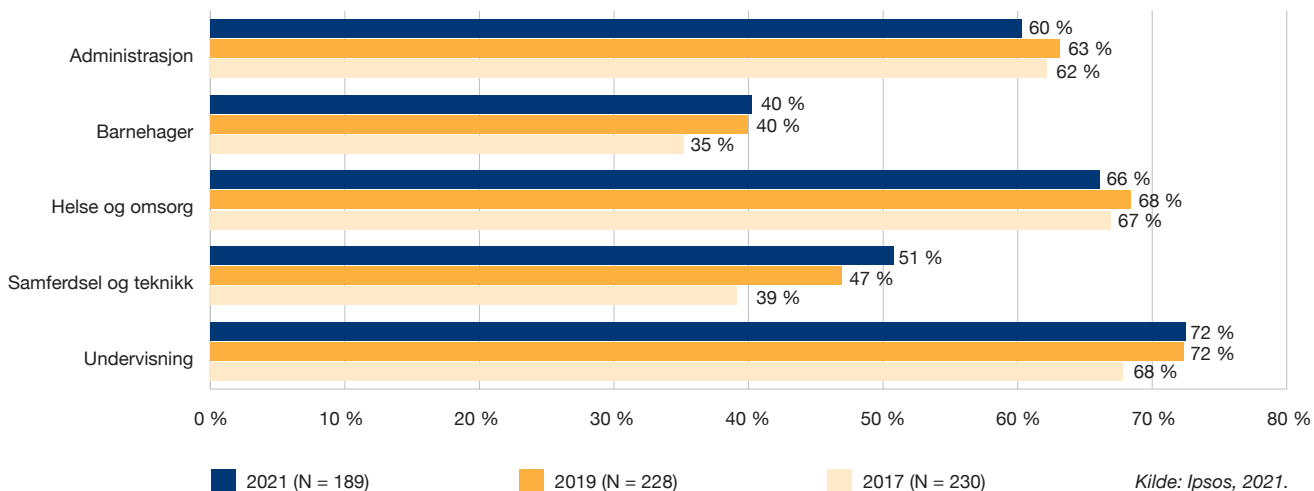
Figur 3.5: Behov for digital kompetanse. N = 189.



Merknad: Svar fra både kommuner og fylkeskommuner. Spørsmålsstilling: «I hvilken grad er det aktuelt å heve følgende digitale kompetanser/ferdigheter for organisasjonens ansatte?»

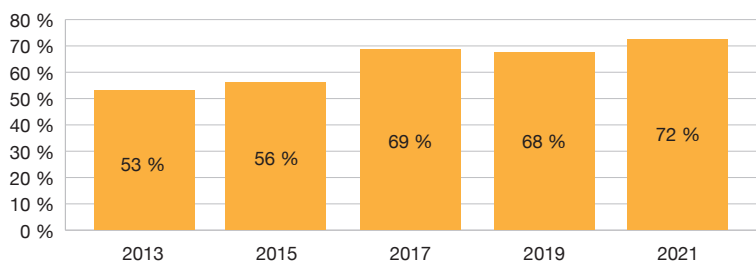
Kilde: Ipsos, 2021.

Figur 3.6: Andel kommuner og fylkeskommuner som har iverksatt tiltak for kompetanseutvikling på IKT-/digitaliseringsområdet.



Kilde: Ipsos, 2021.

Figur 3.7: Andel kommuner og fylkeskommuner som samarbeider med UH-sektoren.



Merknad: Figur viser andel som oppgir å ha inngått samarbeids-/partnerskaps-/intensjonsavtaler med UH-sektoren.

Kilde: Ipsos, 2021.



Majoriteten av kommuner og fylkeskommuner samarbeider med UH-sektoren.

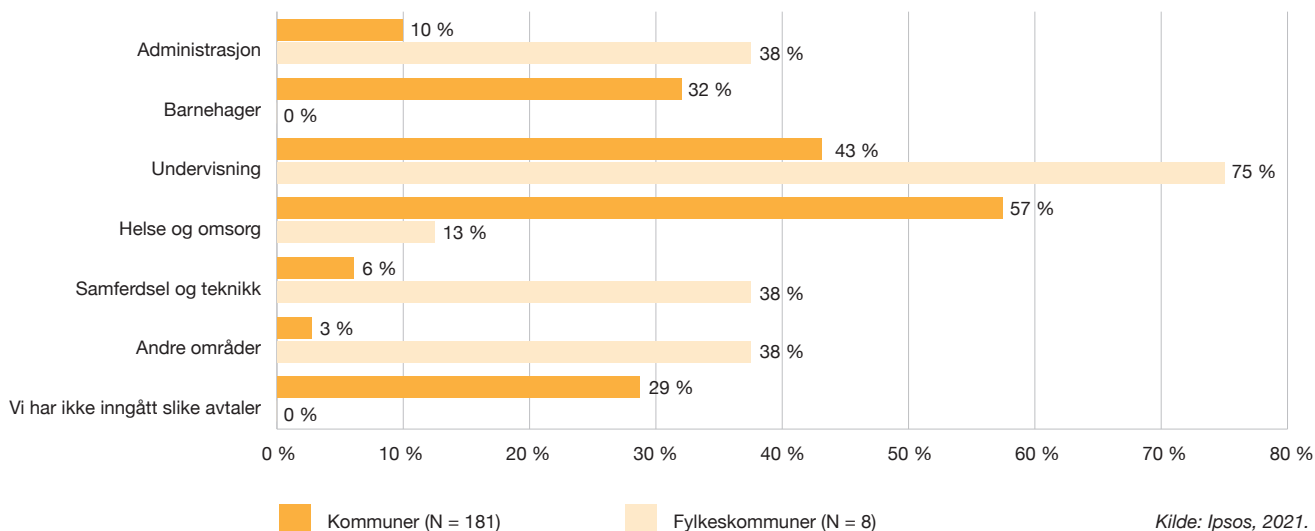
Syv av ti kommuner samarbeider med UH-sektoren

Kommunesektoren har over tid, og i økende omfang, formalisert og utviklet sitt samarbeid med universitets- og høyskolesektoren (UH-sektoren). Flertallet av kommunene og fylkeskommunene har inngått en form for samarbeidsavtale med UH-sektoren. Blant kommunene oppgir rundt syv av ti at de inngår i et slikt samarbeid, mens samtlige fylkeskommuner som har tatt del i årets kartlegging melder om det samme.

UH-samarbeid omfatter flere tjenester

På spørsmål om hvilke tjenester samarbeidet med UH-sektoren omfatter, går det frem at det samarbeides på flere ulike områder. Blant kommunene er det flest som oppgir at samarbeidet innbefatter helse- og omsorgstjenester og undervisning- og oppvekstsektoren. Fylkeskommunene sitt samarbeid konsentrerer seg hyppigst rundt undervisningssektoren.

Figur 3.8: Tjenesteområder omfattet av samarbeids-/partnerskaps-/intensjonsavtaler med UH-sektoren.



Kilde: Ipsos, 2021.

Partnerskap med UH-sektoren gir resultat

Fylkeskommunene ser særlig resultater av partnerskapet med UH-sektoren i form av å ha bidratt til økt samarbeid om forskning og fagutvikling, samt at innholdet i utdanningene er utviklet i tråd med egne behov. Kommunene melder på sin side om økt veilederkompetanse, lettere rekruttering av nyutdannede og utvikling av flere praksisplasser. Én av fire svarer at partnerskapet har gitt økt samarbeid om arbeidsrelevans i utdanningene.

Økning i antall læreplasser

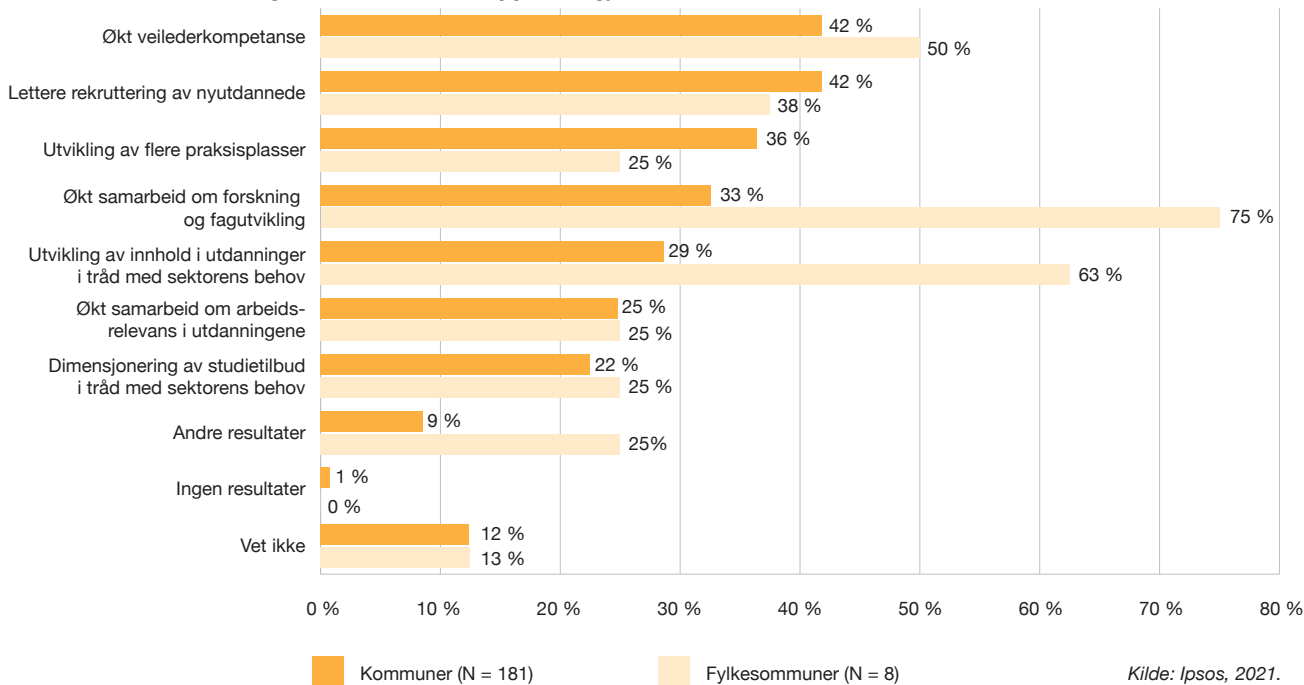
Siden «Samfunnskontrakt for flere læreplasser» ble undertegnet i 2012 har tallet på nye lærlinger økt med 19 prosent for arbeidslivet sett under ett. I løpet av denne perioden har kommunesektoren hatt den prosentvis største økningen i antall nye

lærlinger. Der kommunesektoren har hatt en økning på 47 prosent, har statlig og privat sektor hatt økninger på henholdsvis 36 og 17 prosent (Utdanningsdirektoratet, 2021).

Én av fem har læretid i kommunesektoren

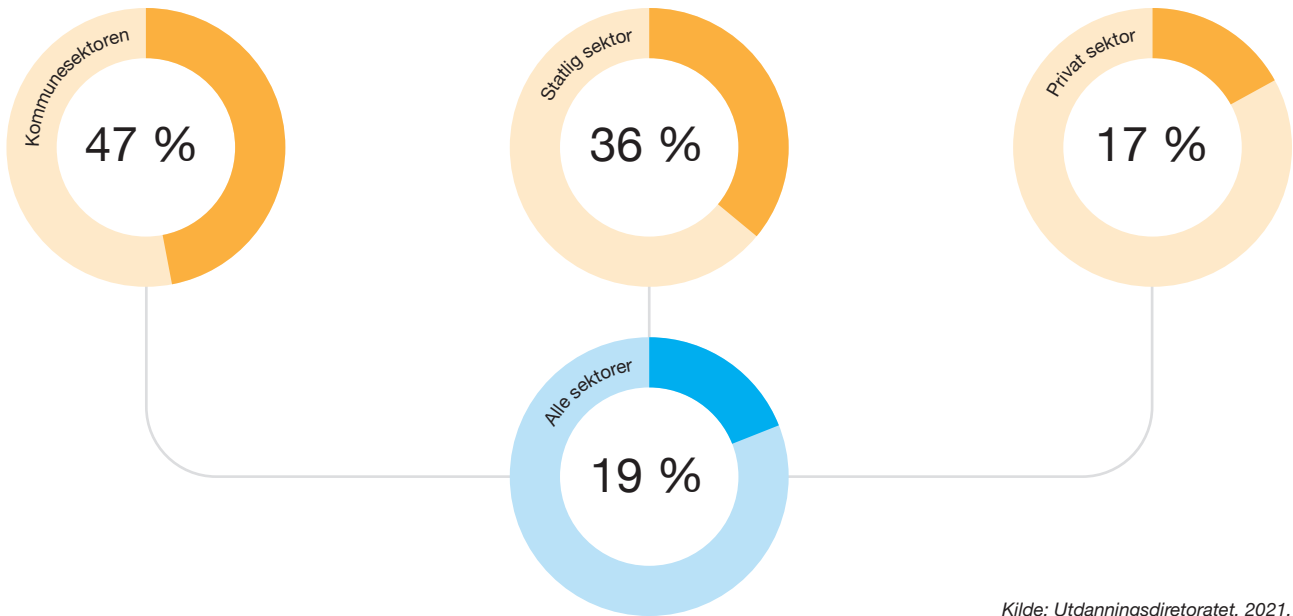
Av de drøyt 45 000 løpende lærekontraktene på landsbasis er 20 prosent å finne i kommunesektoren. Av disse er nesten tre av fire inngått innen utdanningsprogrammet helse- og oppvekstfag. Målt etter tallet på løpende lærekontrakter, er service og samferdsel er det nest største utdanningsprogrammet for kommunesektorens del. Ti prosent av lærlingene i kommunesektoren tilhører dette utdanningsprogrammet. Deretter følger elektro og datateknologi, som står for åtte prosent av lærekontraktene.

Figur 3.9: Resultater oppnådd gjennom samarbeidet med UH-sektoren.



Kilde: Ipsos, 2021.

Figur 3.10: Økning i antall nye lærlinger fra 2012 til 2020, etter sektor.



Kilde: Utdanningsdirektoratet, 2021.

Tabell 3.2: Løpende lærekontrakter i kommunesektoren, etter utdanningsprogram. 2020.

	Fordelingen av kommunale/fylkeskommunale lærekontrakter	Kommunesektorens andel av lærekontraktene totalt sett
Alle utdanningsprogram	100 %	20 %
Bygg- og anleggsteknikk	3 %	3 %
Design og håndverk	1 %	3 %
Elektro og datateknologi	8 %	8 %
Helse- og oppvekstfag	73 %	84 %
Medier og kommunikasjon (gammel ordning)	0 %	0 %
Naturbruk	1 %	5 %
Restaurant- og matfag	3 %	13 %
Service og samferdsel	10 %	18 %
Teknologi- og industrifag	2 %	2 %
Ukjent	0 %	9 %

Kilde: Utdanningsdirektoratet, 2021.



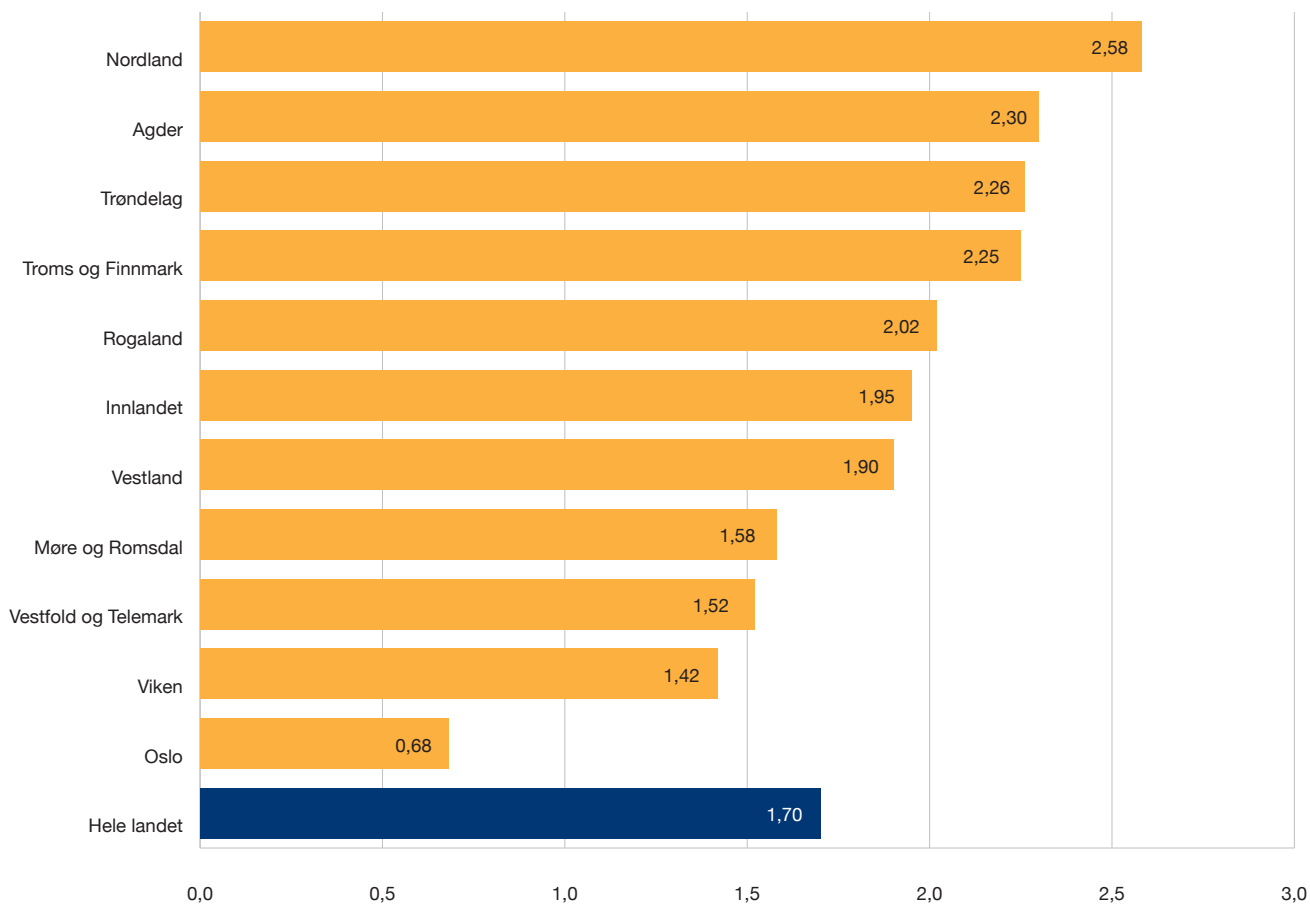


Nordland er fylket med flest lærlinger per innbygger, etterfulgt av Agder.

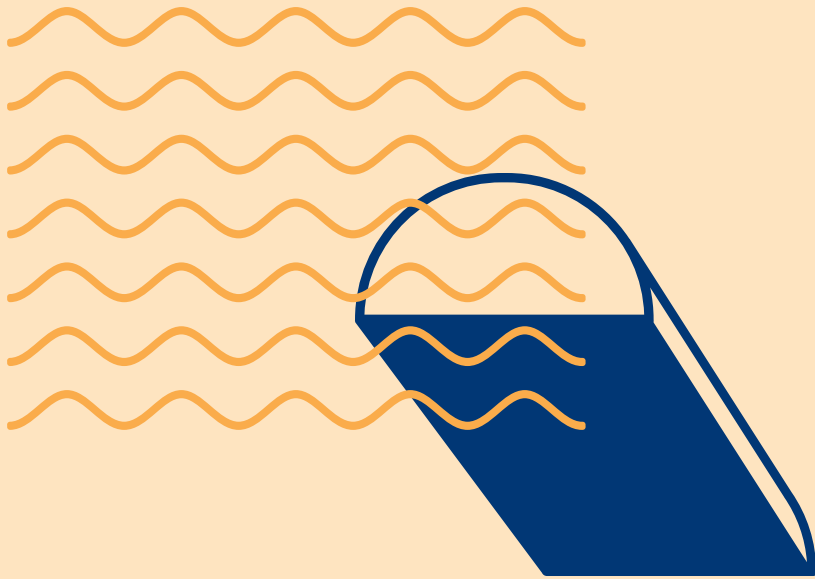
Flest lærlinger i Nordland

Løpende kommunale lærekontrakter skalert etter antall innbyggere, viser at det i 2020 var totalt 1,7 lærekontrakter per 1 000 innbyggere på landsbasis. Statistikk fra Utdanningsdirektoratet viser at antallet lærlinger varierer mellom kommunene, noe som reflekteres i fordelingen etter fylke i figur 3.11. Fem fylker har flere lærlinger enn to per 1 000 innbyggere. Nordland er fylket med flest lærlinger per innbygger, etterfulgt av Agder. Oslo og Viken, som er de mest folkerike fylkene, har færrest lærlinger per innbygger.

Figur 3.11: Antall løpende kommunale lærekontrakter per 1 000 innbyggere, etter fylke. 2020.

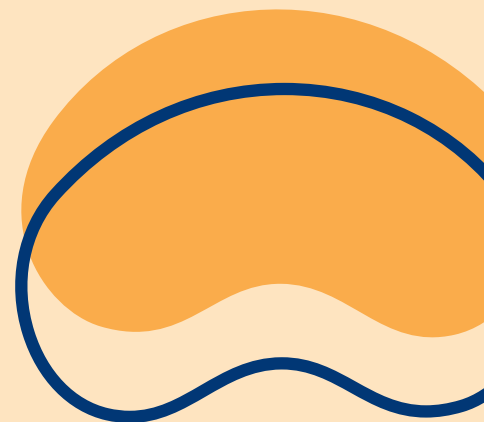


Kilde: Utdanningsdirektoratet (2021) og SSB.



Innovasjon og digitalisering

Kommunesektoren driver med innovasjon fordi de har store samfunnsutfordringer som ikke kan løses ved å gjøre mer av det samme. Undersøkelser viser at ledere og medarbeidere har en viktig rolle i dette arbeidet, og at tjenestekvalitet og medarbeidertilfredshet øker når det legges til rette for fornyelse og innovasjon.

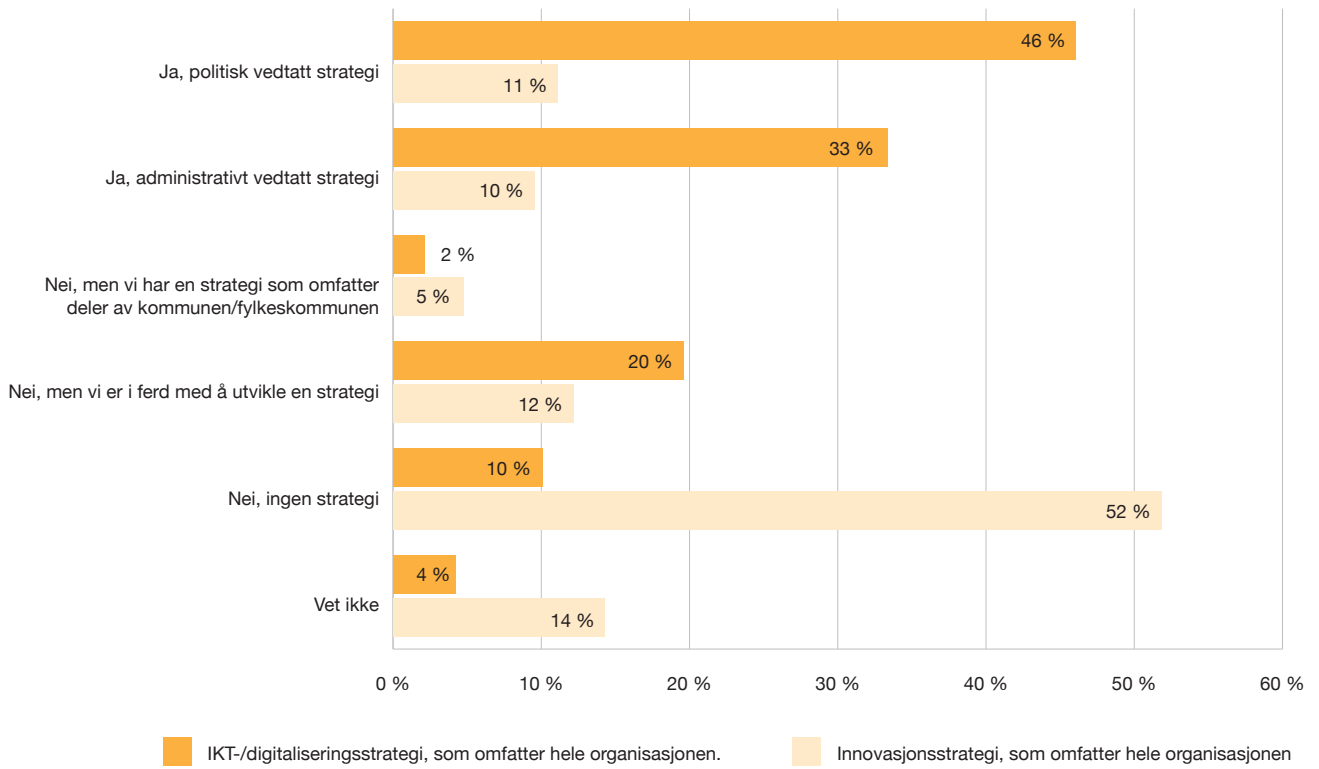




Satser strategisk på digitalisering

Tre av fire fylkeskommuner og 86 prosent av kommunene har, eller er i ferd med å utvikle, en IKT-/ digitaliseringsstrategi. For å støtte opp under innovasjonssatsingen har enkelte også utarbeidet en innovasjonsstrategi. Dette gjelder for én av tre kommuner og halvparten av fylkeskommunene. Av de som har en strategi, enten det gjelder digitalisering eller innovasjon, er det flest som oppgir at denne er politisk eller administrativt vedtatt, og at den omfatter hele organisasjonen. Svarene viser at det er en større andel store kommuner enn små og mellomstore som har en strategi, eller som er i ferd med å utvikle en strategi.

Figur 4.1: Strategier for innovasjon og digitalisering. N = 189



Merknad: Svar fra både kommuner og fylkeskommuner.

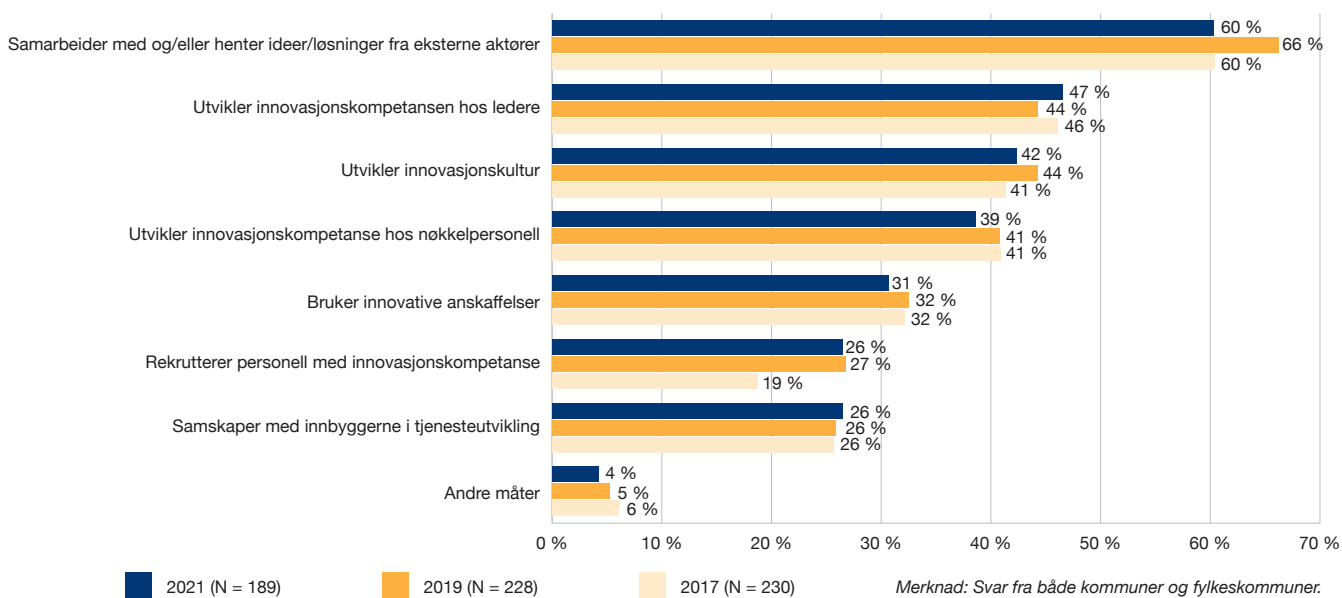
Kilde: Ipsos, 2021.

Samarbeid og eksterne løsninger øker innovasjonsevnen

Evne til innovasjon og nyskaping har vært en av de største arbeidsgiverutfordringene i kommunesektoren over flere år, og er en problemstilling det jobbes bredt med. Om lag seks av ti kommuner og fylkekommuner jobber for å øke innovasjonskapasiteten gjennom å samarbeide med, eller å hente

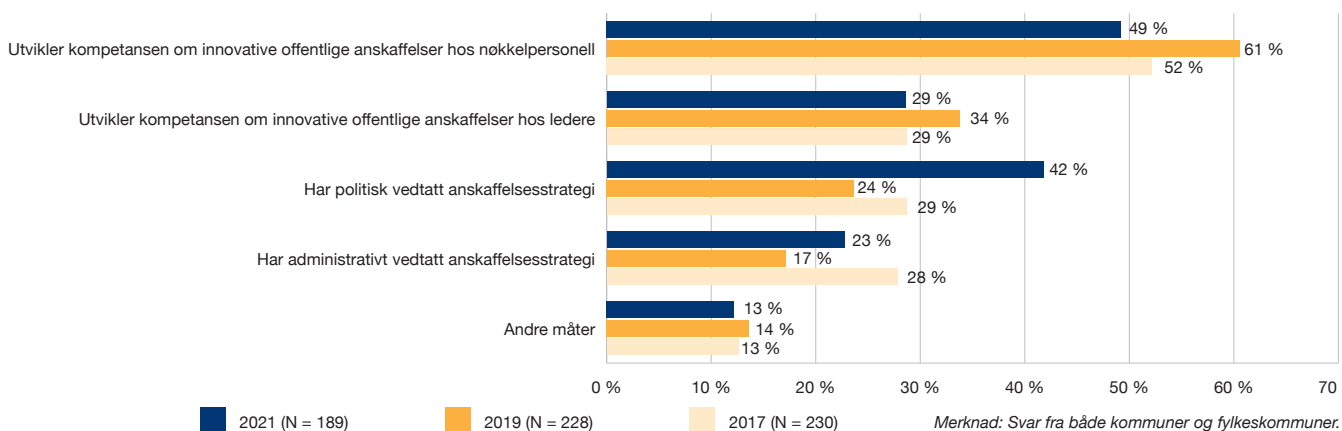
ideer og løsninger fra eksterne aktører. Dette gjelder uavhengig av kommunestørrelse. For de andre tiltakene i figur 4.2 ser vi imidlertid en tendens til at prosentandelen øker i takt med befolkningsstørrelsen. Der kun 13 prosent av de minste kommunene sier at de bruker innovative anskaffelser, er tallet 60 prosent blant de største.

Figur 4.2: Hvordan jobbes det for å øke evnen til innovasjon og nyskaping?



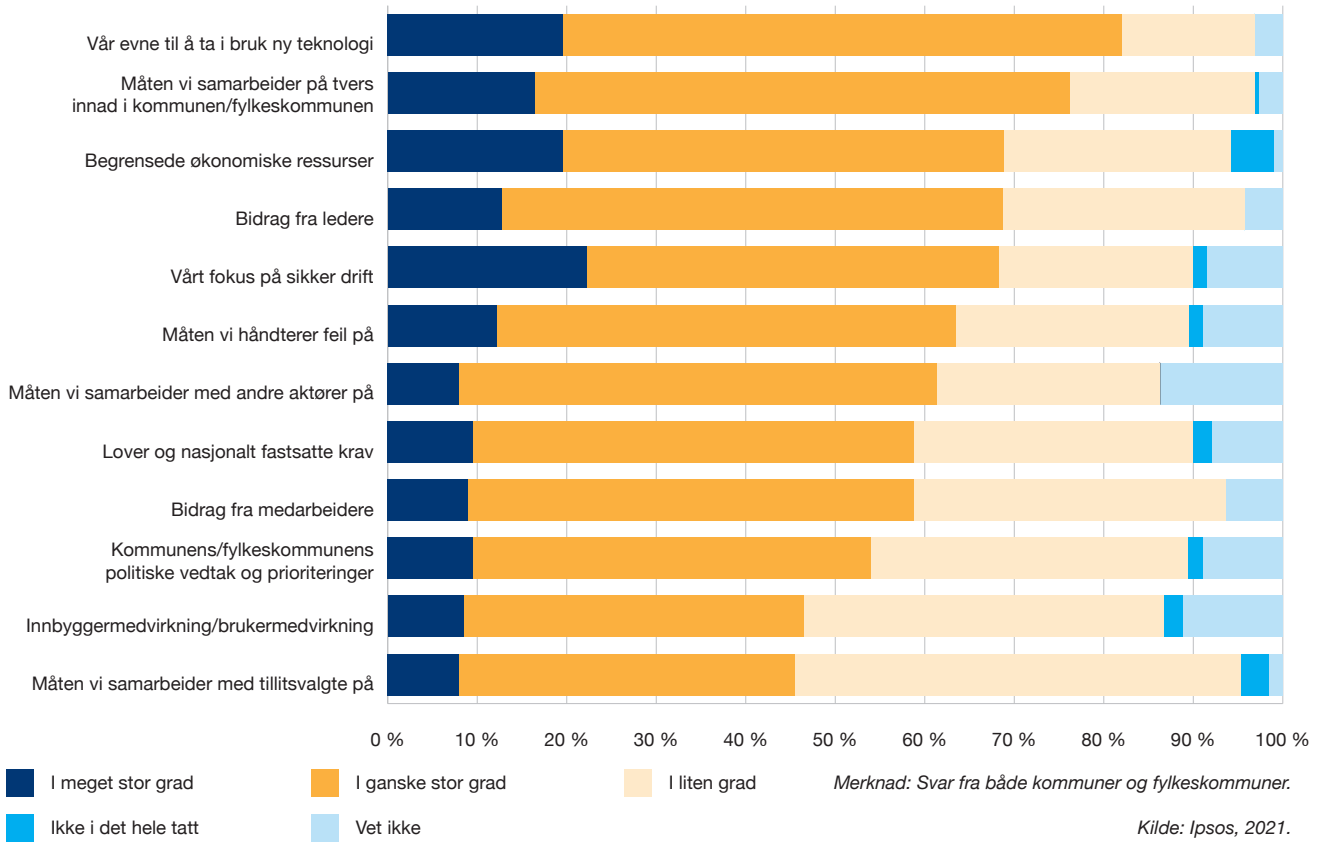
Kilde: Ipsos, 2021.

Figur 4.3: Hvordan jobbes det for å øke kompetansen om innovasjon i anskaffelser?



Kilde: Ipsos, 2021.

Figur 4.4: Faktorer som fremmer innovative løsninger. N = 189.



Prosess- og organisasjonsendringer er den vanligste innovasjonstypen

Innovasjonstrykket i kommunesektoren er høyt. For å løse samfunnsoppdraget fremover vil noen av de viktigste innsatsområdene handle om å ta i bruk ny teknologi og styrke ansattes bidrag til innovasjon gjennom organisasjons- og kompetanseutvikling. Ifølge KS’ innovasjonsbarometer (2020) er nye måter å organisere arbeidet på den vanligste innovasjonstypen i sektoren. Nesten seks av ti kommunale og fylkeskommunale virksomheter oppgir å ha gjort endringer i prosesser eller organisering.

Samarbeid og teknologiske evner fremmer innovasjon

På spørsmål om hva som fremmer innovative løsninger, viser svarene fra årets kartlegging at det nettopp er evnen til å ta i bruk ny teknologi som hyppigst trekkes frem – tett etterfulgt av måten det samarbeides på internt. Også bidraget fra medarbeidere og ledere fremmer, ifølge mange, innovative løsninger. Dette samsvarer med hva vi vet fra andre kartlegginger av innovasjon i sektoren. I KS’ innovasjonsbarometer går det frem at godt samarbeid internt, og medarbeidere som vil finne nye løsninger, er det som i aller størst grad fremmer innovasjon.



Digitaliseringen forenkler arbeidsprosesser og kommunikasjon, og øker samhandlingen.

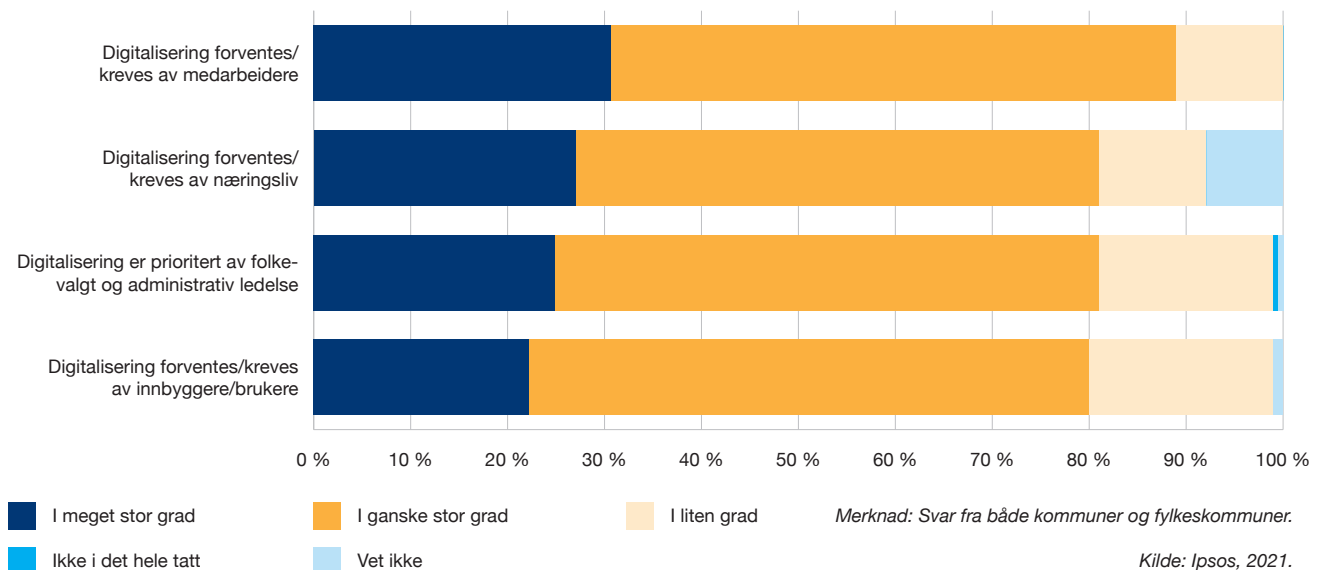
Digitalisering er høyt prioritert

Den teknologiske utviklingen gir kommunesektoren nye digitale muligheter. Økte forventninger, både fra omverden om bedre tilpassende tjenester og fra de ansatte, gjenspeiles i hvordan kommunesektoren prioriterer arbeidet med digitalisering. Samlet sett oppgir hele åtte av ti kommuner og fylkeskommuner at digitalisering i stor grad er prioritert av ledelsen.

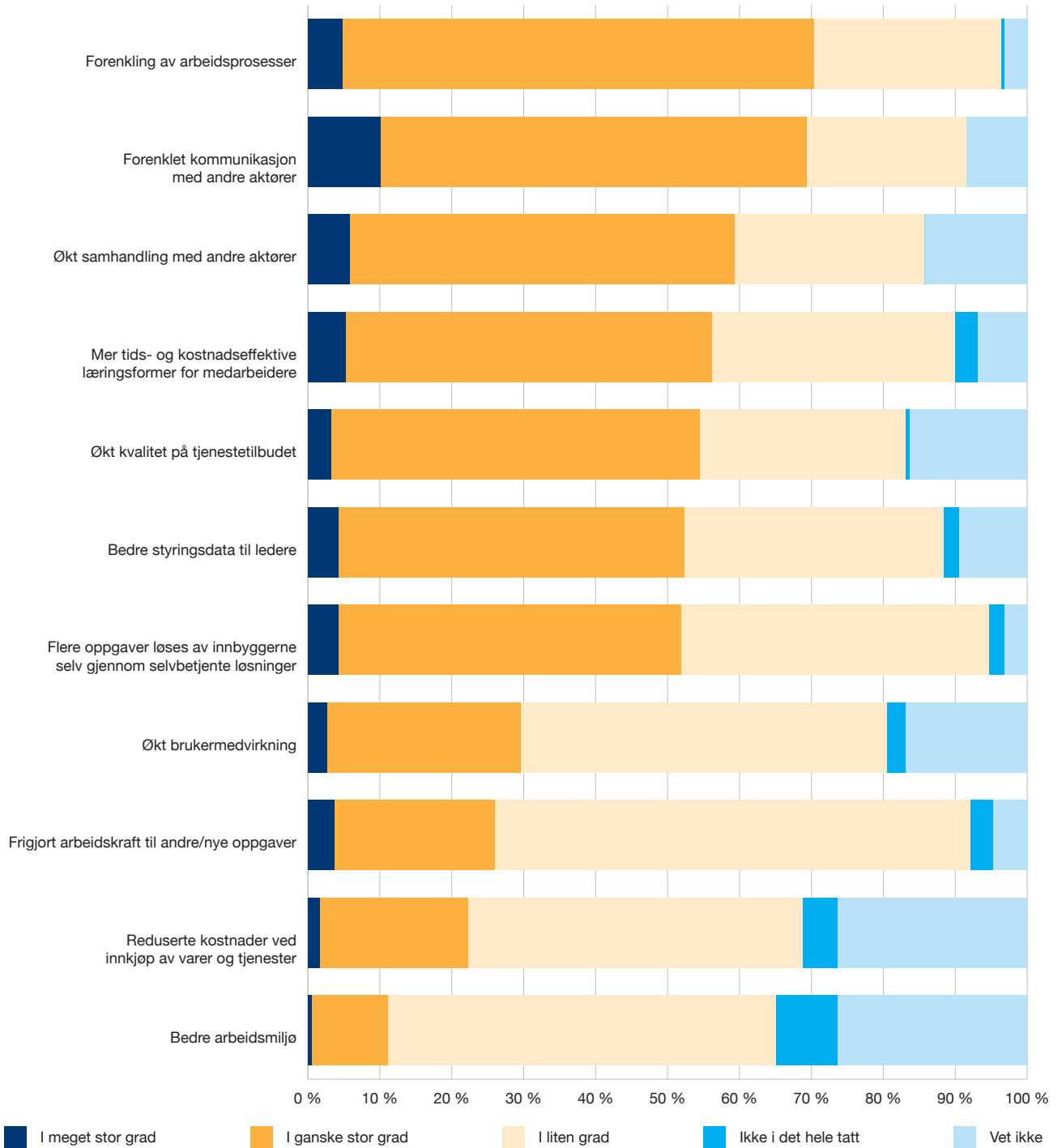
Digitalisering forenkler og øker samhandlingen

På spørsmål om hvilke effekter som er oppnådd i løpet av de siste to årene som følge av digitalisering, oppgir syv av ti at kommunikasjonen med andre aktører er blitt forenklet. Like mange forteller at den digitale utviklingen har medført forenklete arbeidsprosesser. Mellom 50 og 60 prosent oppgir økt samhandling med andre aktører, mer tids- og kostnadseffektive læringsformer, økt kvalitet på tjenestetilbudet, bedre styringsdata og at flere oppgaver løses av innbyggerne selv.

Figur 4.5: Digitalisering – prioritering og krav. N = 189.



Figur 4.6: Effekter av digitalisering i løpet av de siste to årene N = 189.



Merknad: Svar fra både kommuner og fylkeskommuner.

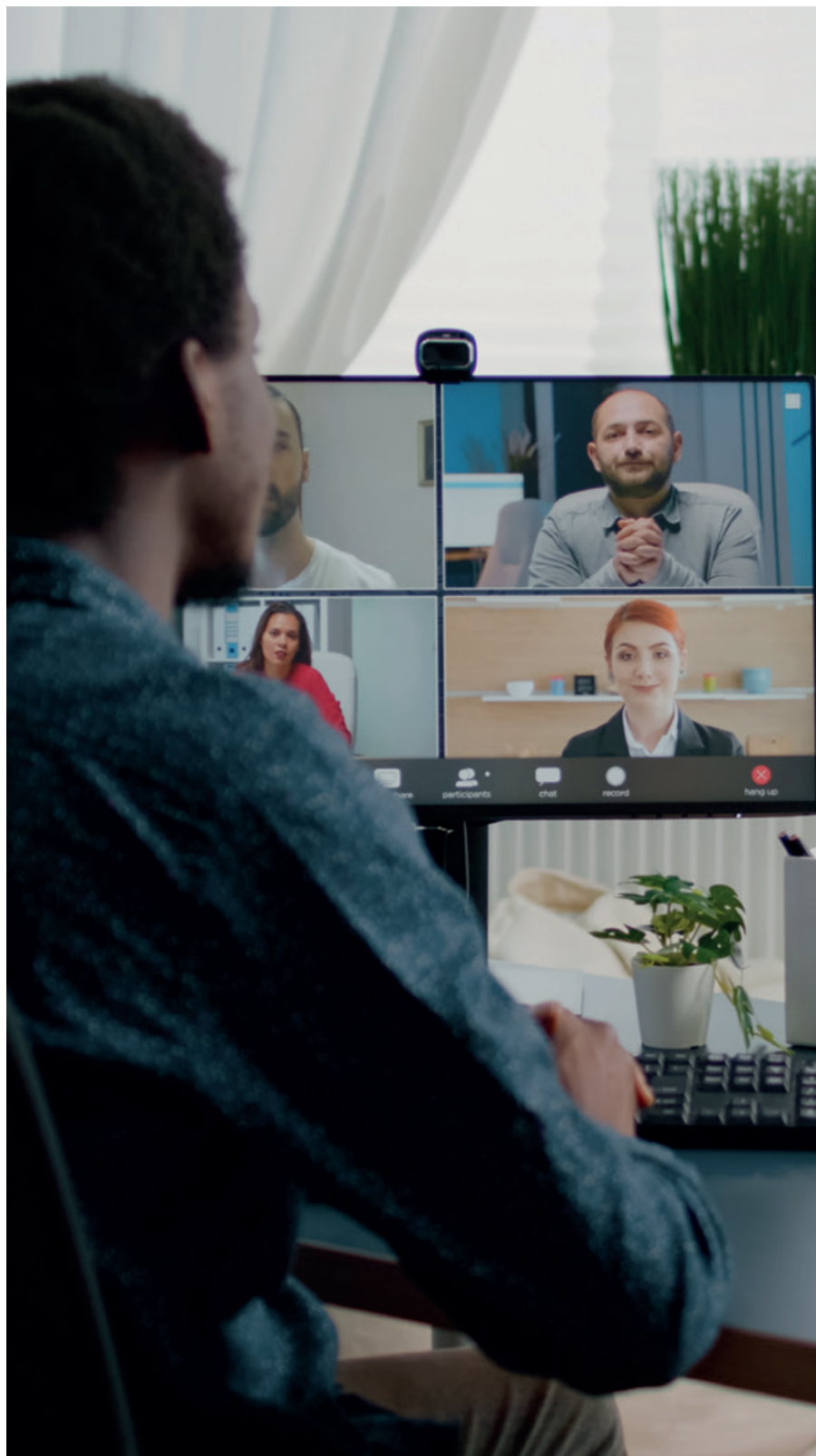
Kilde: Ipsos, 2021.

Pandemien har vært en pådriver for omstilling

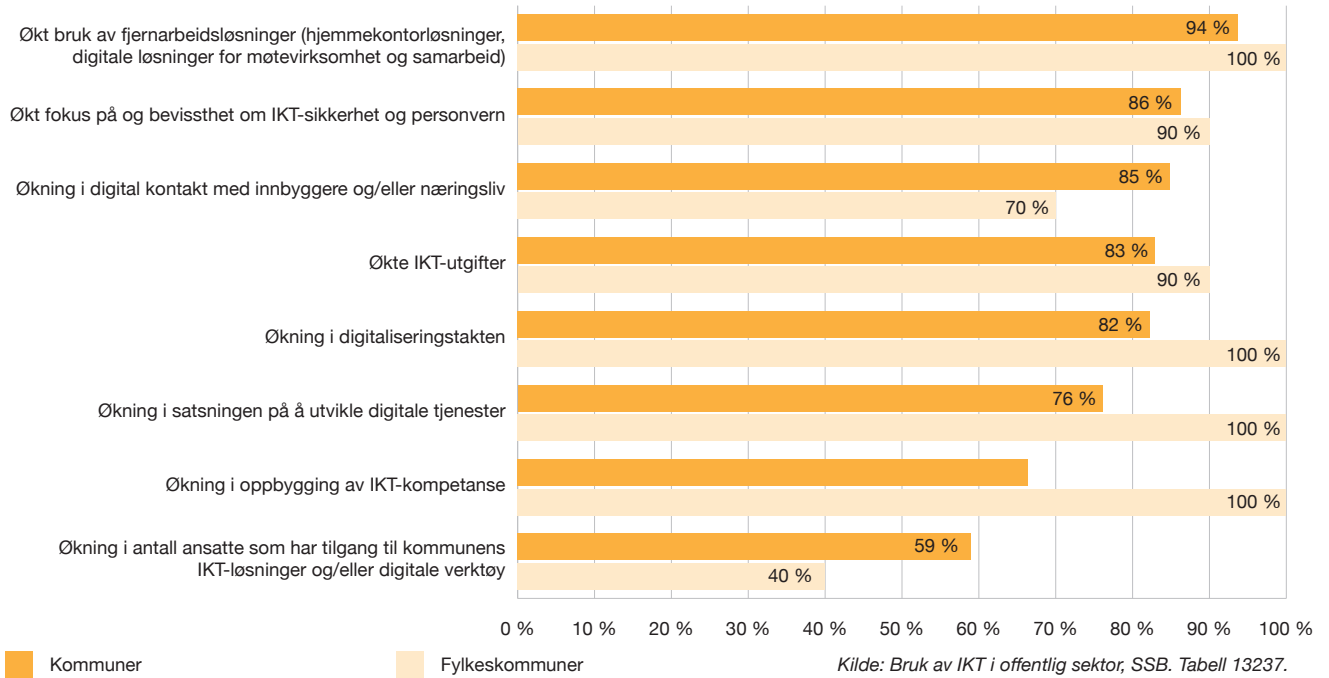
Nedstengningen av samfunnet som følge av koronapandemien har hatt store konsekvenser for digitaliseringen av kommunesektoren. Åtte av ti kommuner og samtlige fylkeskommuner melder at de har økt digitaliseringstakten i koronaperioden. Det viser årets undersøkelse om bruk av IKT i offentlig sektor fra Statistisk sentralbyrå. Det er en tilnærmet like stor andel små kommuner som sier at digitaliseringstakten har økt, som blant de største kommunene. Alle fylkeskommunene oppgir også at de har hatt en økning i satsningen på å utvikle digitale tjenester, og tre av fire kommuner forteller det samme.

Vanskelig å frigjøre ressurser til utvikling

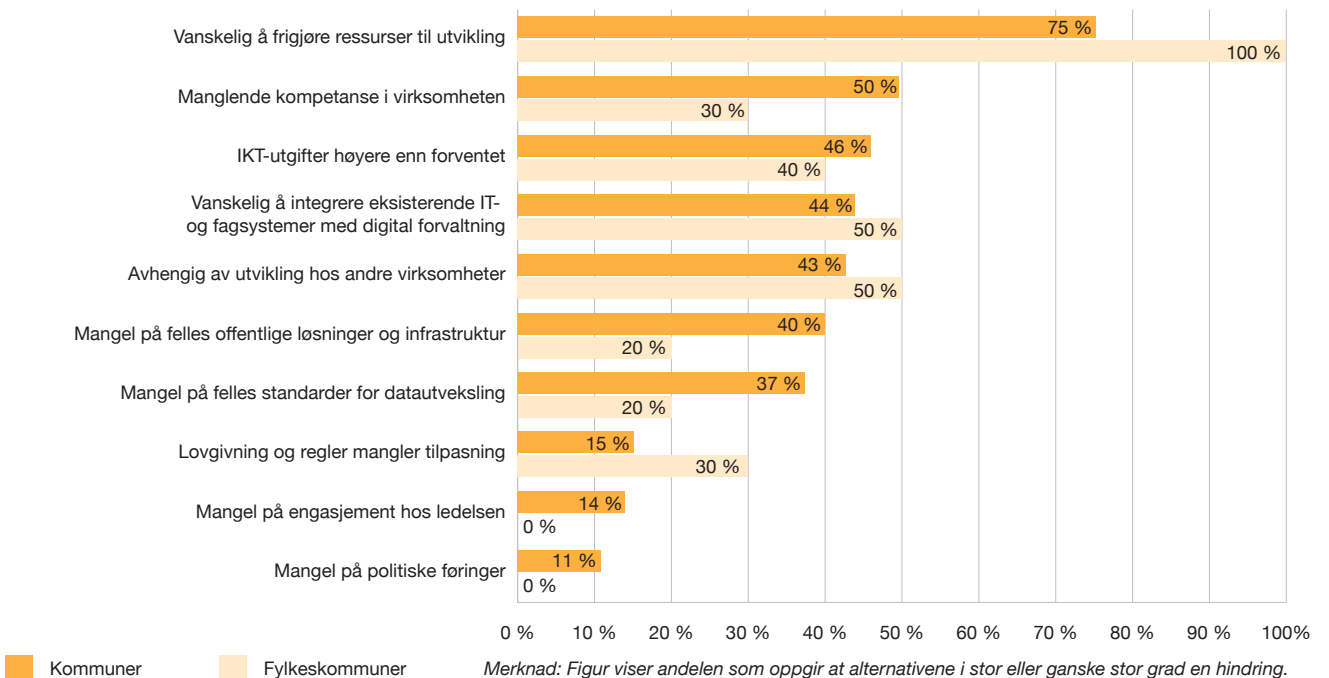
Vanskeligheter med å frigjøre ressurser til utvikling er den største hindringen for digital utvikling i kommunesektoren. Det viser undersøkelsen «Bruk av IKT i offentlig sektor». Med «ressurser» menes her enten økonomi eller arbeidskraft. Alle fylkeskommunene og tre av fire kommuner sier at dette gjelder i stor eller ganske stor grad. Videre rapporterer annenhver kommune at manglende kompetanse i stor eller ganske stor grad er et hinder for utviklingen av digitale løsninger. Andelen har økt jevnlig siden 2018, som er det første året med tilgjengelige tall.

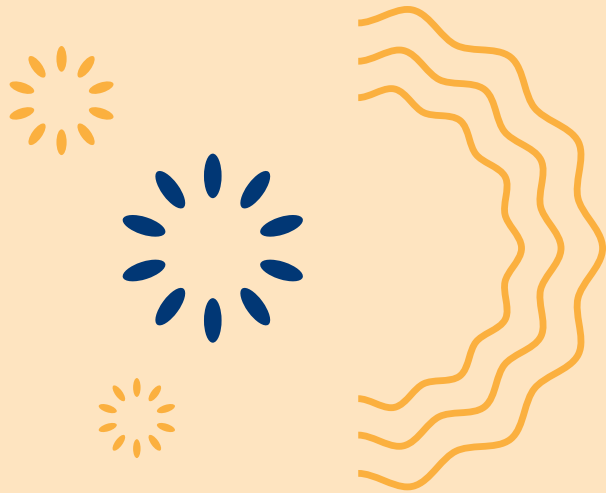


Figur 4.7: Konsekvenser av koronapandemien for IKT-bruk og digitalisering.



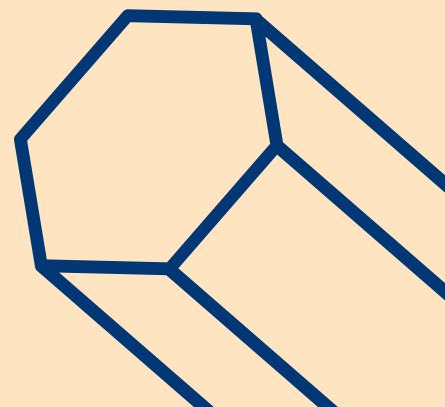
Figur 4.8: Hindringer for utvikling av digitale tjenester.





Heltid og deltid

Forskning viser at økte stillingsstørrelser og flere heltidsansatte gir bedre tjenester. Flere heltidsansatte gir også bedre arbeidsmiljø, og er avgjørende for å møte fremtidens kompetanse- og rekrutteringsbehov. Arbeidet med å utvikle en heltidskultur står derfor høyt på dagsorden i mange kommuner. Statistikken viser at stadig flere jobber heltid, men utviklingen går sakte.

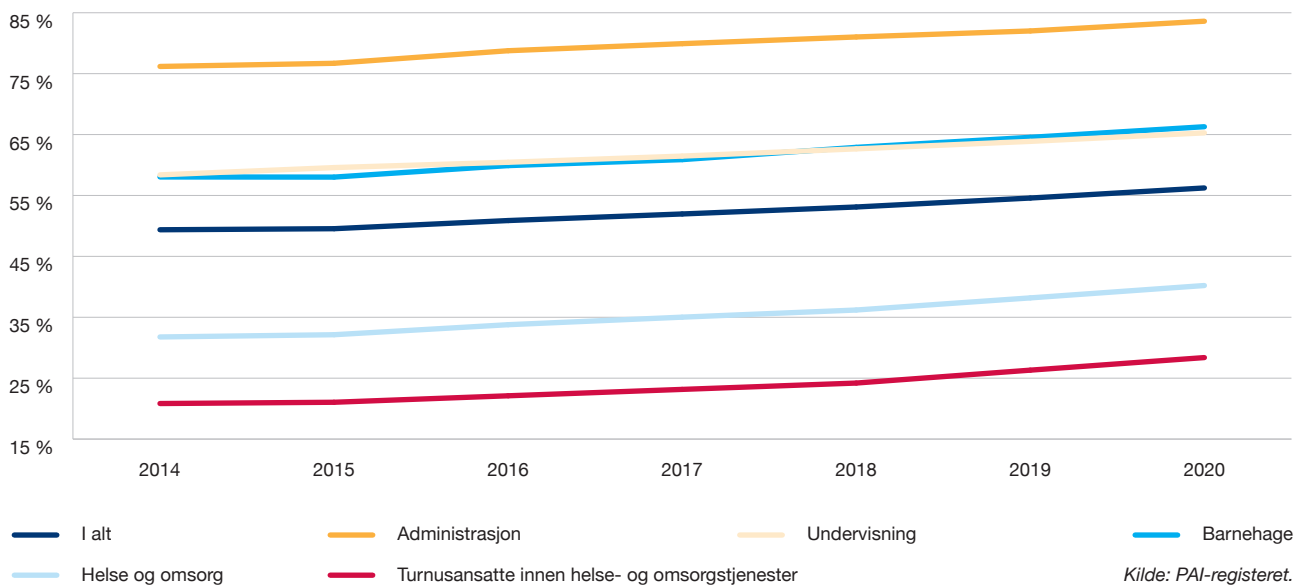


Flere arbeider heltid

Fra 2014 til 2020 har andelen heltidsansatte i kommunesektoren økt fra 49 til 56 prosent. I denne perioden har heltidsandelen steget i alle tjenesteområder, og for alle aldersgrupper. Det er imidlertid store forskjeller mellom kommuner, og mellom ulike tjenesteområder, både hva gjelder heltid og stillingsstørrelser. I kommunene jobber i dag

54 prosent av de ansatte heltid, og for fylkeskommunene er heltidsandelen 75 prosent. Utfordringene med mange deltidsansatte og lave stillingsstørrelser er særlig store innen helse- og omsorgstjenestene, der de fleste jobber turnus. Også i deler av oppvekstsektoren, som barnehager og skolefritidsordningen, er det mange deltidsansatte.

Figur 5.1: Andel heltidsansatte i kommunesektoren, etter tjenesteområder. 2014–2020.



Tabell 5.1: Andel heltidsansatte i kommunesektoren, etter forvaltningsnivå og tjenesteområde. 2020.

	Kommuner	Fylkeskommuner
I alt	54 %	75 %
Administrasjon	83 %	91 %
Undervisning	63 %	72 %
Barnehage	66 %	-
Helse og omsorg	40 %	72 %
Samferdsel og teknikk	76 %	93 %
Annet	62 %	85 %

Kilde: PAI-registeret.

Heltidskultur krever ny organisering

Deltidsomfanget er særlig stort i de turnusbaserte heldøgntjenestene, som vi ser av tabell 5.2. I dag jobber 28 prosent av de turnusansatte innen helse- og omsorgstjenestene heltid. Dette er en økning fra 21 prosent i 2014. Den utbredte bruken av deltid henger sammen med at tjenestene er strukturelt avhengig av mindre stillinger for å få turnusordningene til å gå opp. Dette handler blant annet om vurdering av bemanningsbehov i ukedager og helg, og at bemanningskabalene ikke går opp med bare hele stillinger.

Økt heltid blant kvinner

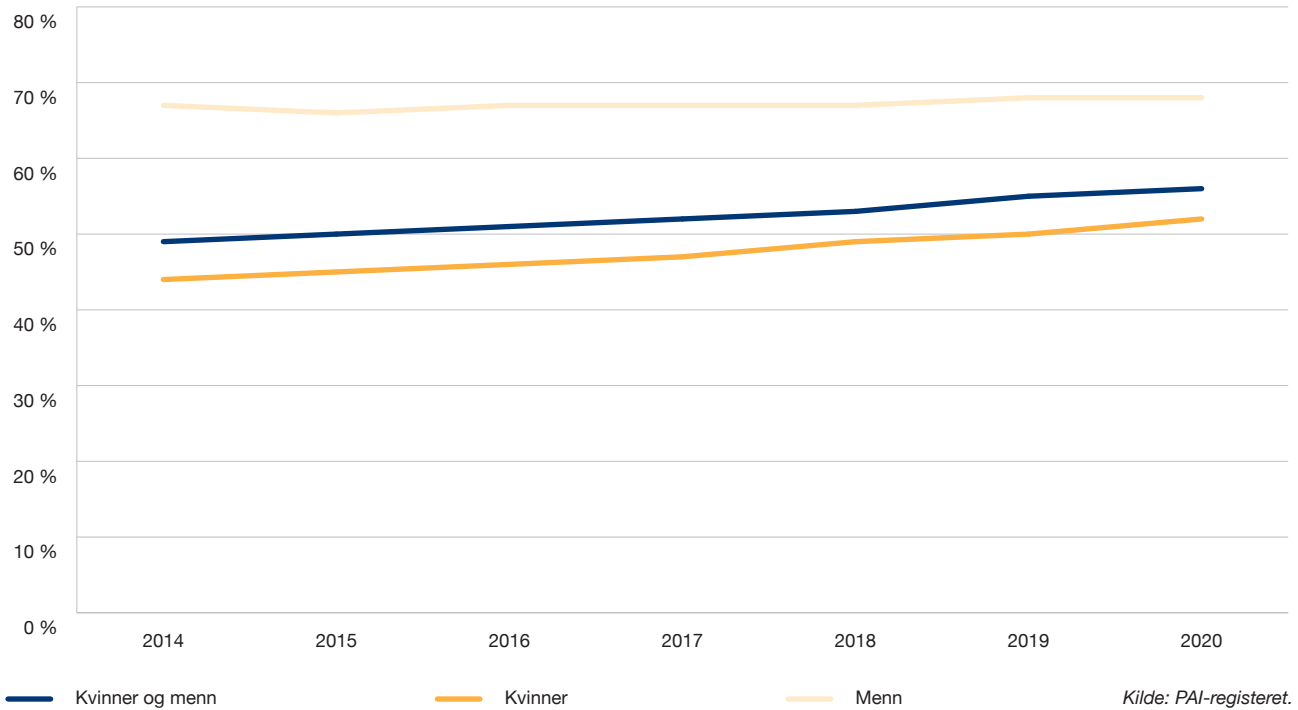
Andelen kvinner som jobber deltid er fortsatt stor, sammenlignet med menn. I kommunene jobber 51 prosent av kvinnene heltid, mot 66 prosent av menn. I fylkeskommunene er heltidsandelen 70 prosent blant kvinner og 82 prosent blant menn. Utviklingen de siste årene har imidlertid vært positiv. Det er økt heltidsandel blant kvinner som bidrar sterkest til økningen i heltidsandelen totalt sett. Fra 2014 til 2020 har heltidsandelen blant kvinner økt fra 44 til 52 prosent for kommunesektoren samlet.

Tabell 5.2: Turnusansatte i helse- og omsorgstjenester, fylkesvis inndeling av kommuner. 2020.

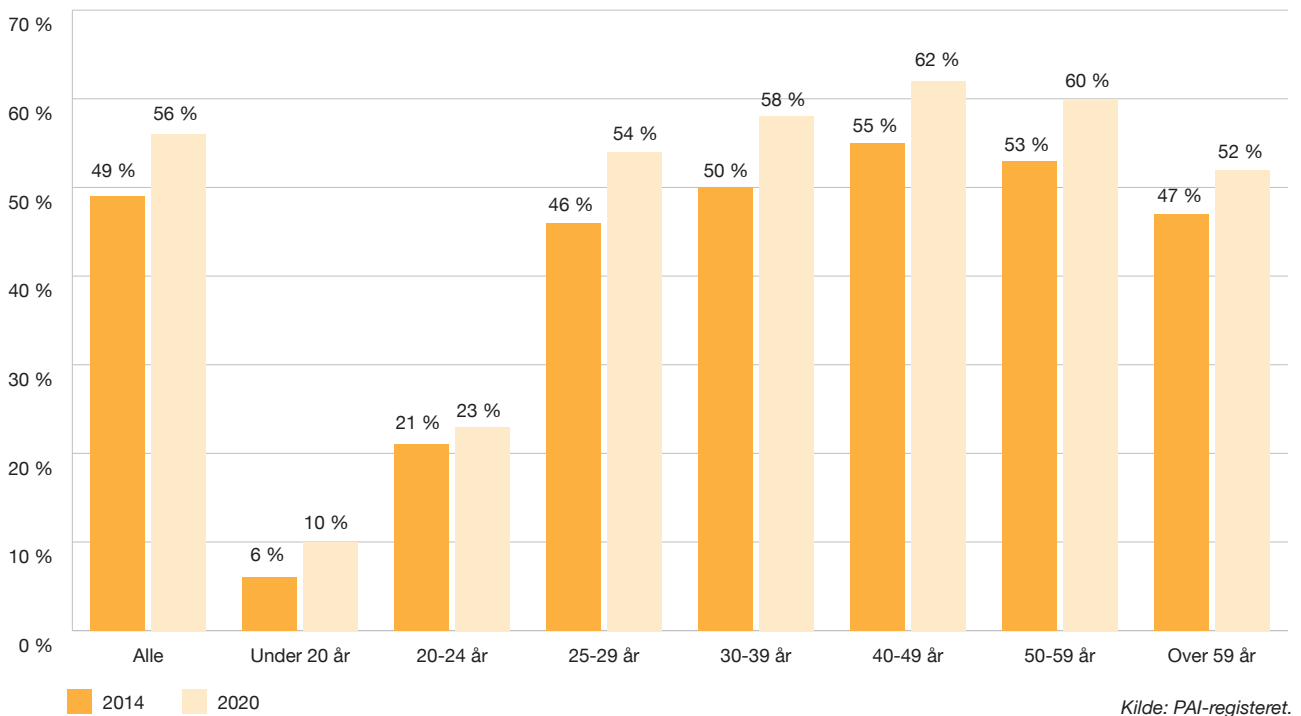
	Andel heltidsansatte	Gjennomsnittlig stillingsstørrelse
I alt	28,2 %	68,6 %
Oslo	40,9 %	73,4 %
Rogaland	26,8 %	65,2 %
Møre og Romsdal	28,7 %	71,3 %
Nordland	31,9 %	73,7 %
Viken	28,7 %	67,9 %
Innlandet	23,3 %	68,8 %
Vestfold og Telemark	23,0 %	66,8 %
Agder	25,1 %	66,9 %
Vestland	28,7 %	66,8 %
Trøndelag	24,0 %	65,2 %
Troms og Finnmark	37,8 %	74,4 %

Kilde: PAI-registeret.

Figur 5.2: Andel heltidsansatte i kommunesektoren, etter kjønn. 2014–2020.



Figur 5.3: Andel heltidsansatte i kommunesektoren, etter aldersgrupper og år.





Svak økning i gjennomsnittlig stillingsstørrelse

Fra 2014 til 2020 har gjennomsnittlig stillingsstørrelse i kommunesektoren økt fra 79 til 82 prosent. Som for heltidsandelen, varierer også stillingsstørrelse etter forvaltningsnivå og tjenesteområde. For ansatte i kommuner måles gjennomsnittlig avtalt stillingsstørrelse til 81 prosent, mens den for fylkeskommunalt

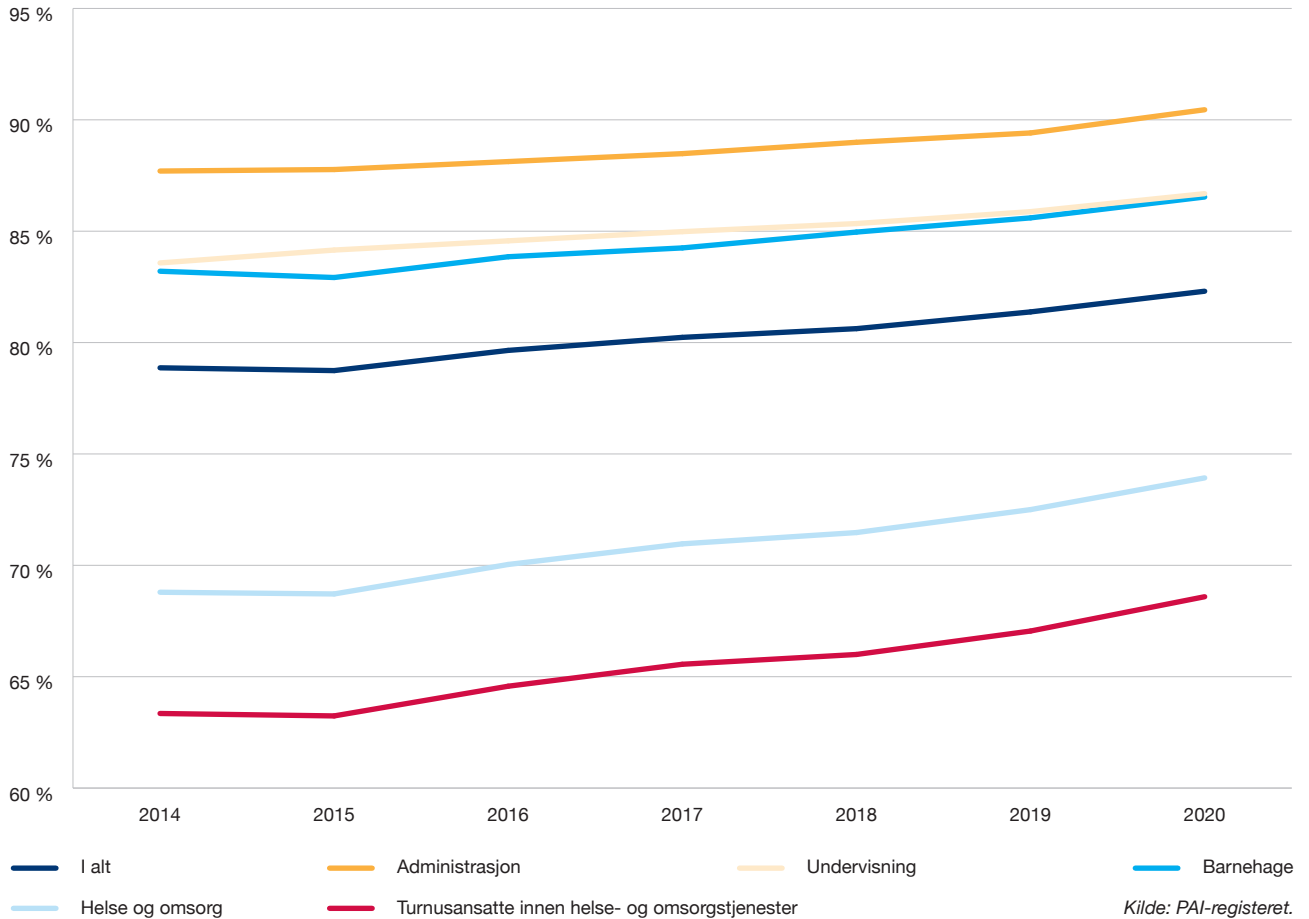
ansatte er 92 prosent. I kommunene finner vi de største gjennomsnittlige stillingsbrøkene blant ansatte i administrasjon (94 prosent) og barnehager (88 prosent), mens ansatte i helse- og omsorgstjenestene har lavest nivå med 75 prosent. Gjennomsnittlig stillingsstørrelse for deltidsansatte i kommuner og fylkeskommuner er henholdsvis 59 og 66 prosent.

Tabell 5.3: Gjennomsnittlig stillingsstørrelse i kommunesektoren, etter forvaltningsnivå og tjenesteområde. 2020.

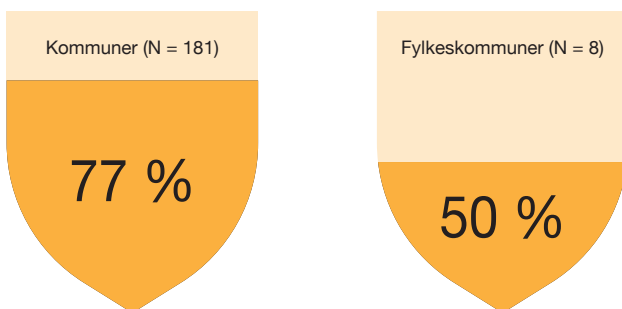
	Kommuner		Fylkeskommuner	
	Ansatte	Årsverk	Ansatte	Årsverk
I alt	81 %	59 %	92 %	66 %
Administrasjon	94 %	64 %	97 %	61 %
Undervisning	87 %	64 %	91 %	67 %
Barnehage	88 %	66 %	-	-
Helse og omsorg	75 %	58 %	89 %	62 %
Samferdsel og teknikk	84 %	32 %	98 %	64 %
Annet	82 %	53 %	94 %	60 %

Kilde: PAI-registret.

Figur 5.4: Gjennomsnittlig stillingsstørrelse i kommunesektoren, etter tjenesteområder. 2014–2020.



Figur 5.5: Kommuner og fylkeskommuner med mål for å øke andelen som arbeider heltid.



Kilde: Ipsos, 2021.

Mange med mål om flere hele stillinger

Tre av fire kommuner har satt seg mål om å øke andelen som jobber heltid. De fleste kommunene og fylkeskommunene som har satt seg mål har forankret disse både politisk, administrativt og i partssammensatte utvalg. 85 prosent av kommunene som har satt seg mål har forankret målet politisk.

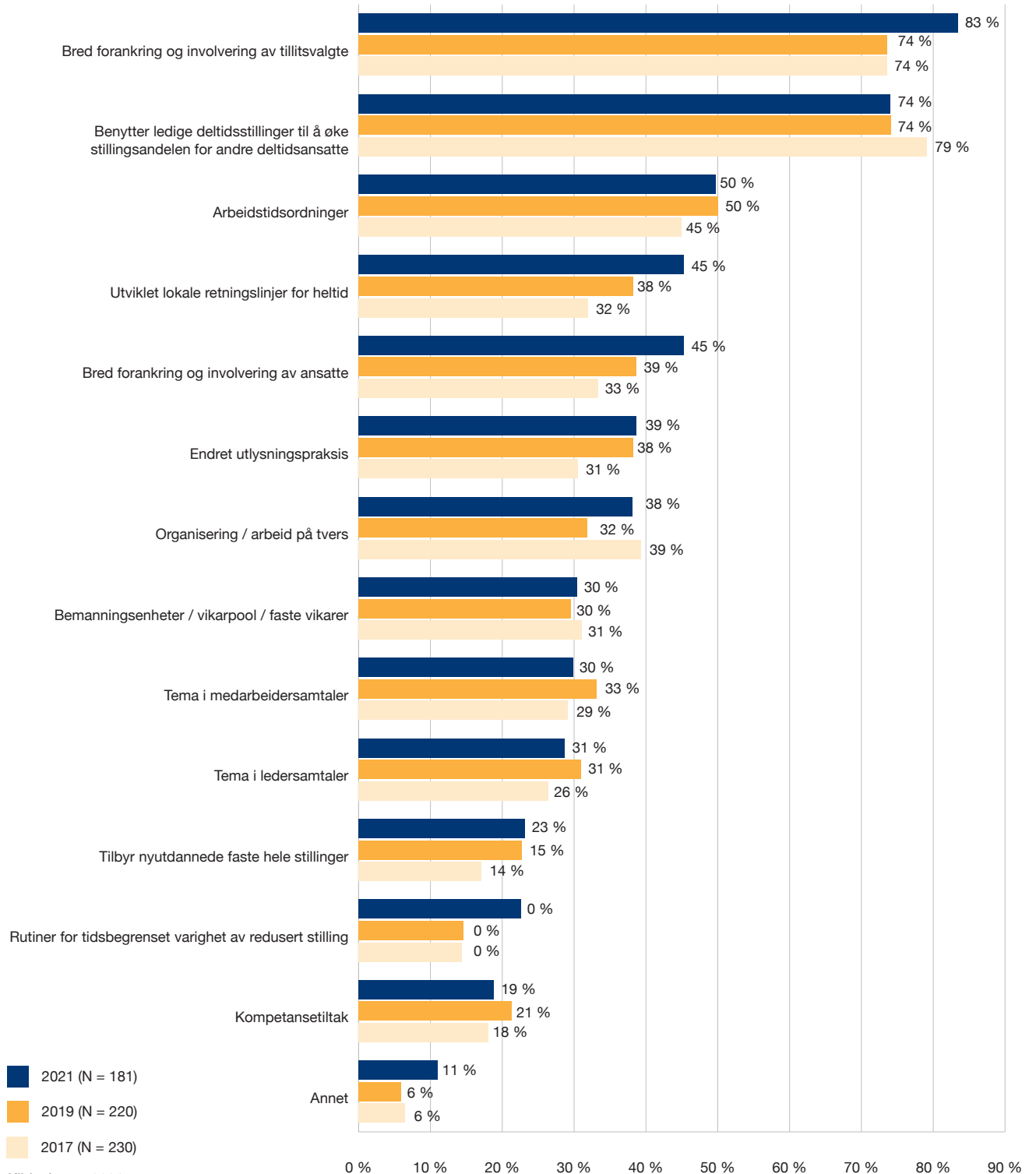
Involverer tillitsvalgte i heltidsarbeidet

Heltidskultur kan etableres på mange måter. En viktig del av arbeidet med heltidskultur handler om å skape felles forståelse for utfordringene med deltid og om gevinstene av heltidsarbeid. Tiltak som kan trekke utviklingen i riktig retning kan være å i langt større grad utlyse hele stillinger, planlegge turnus for et helt år om gangen, opprette bemanningenheter som dekker behov på

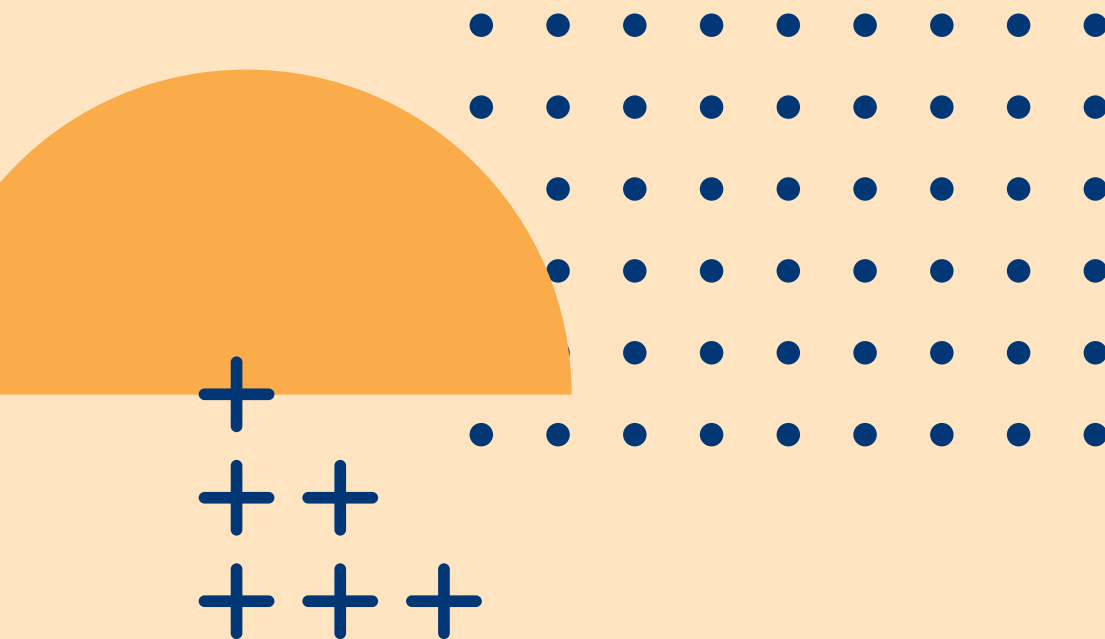
tvers i organisasjonen, organisere lengre vakter og øke antall helgetimer på alle ansatte. Kommunesektoren har flere tiltak rettet mot å øke andelen som jobber heltid, jf. figur 5.5. Bred forankring og involvering av tillitsvalgte er det som hyppigst blir trukket frem. Ca. åtte av ti svarer dette, mens tre av fire oppgir at de benytter ledige deltidsstillinger til å øke stillingsandelen for andre deltidsansatte.



Figur 5.6: Tiltak blant kommuner for å øke andelen som jobber heltid.



Kilde: Ipsos, 2021



Inkluderende arbeidsliv

Sykefravær genererer betydelige kostnader for den enkelte, for arbeidsgiver og for samfunnet hvert eneste år. Årsakene til sykefravær er sammensatte, og har å gjøre med sammenhengen mellom enkeltindividers helse, yteevne og arbeidskrav. Forskning viser et betydelig potensial for å redusere arbeidsrelatert sykefravær og frafall gjennom forebyggende arbeidsmiljøarbeid på den enkelte arbeidsplass.

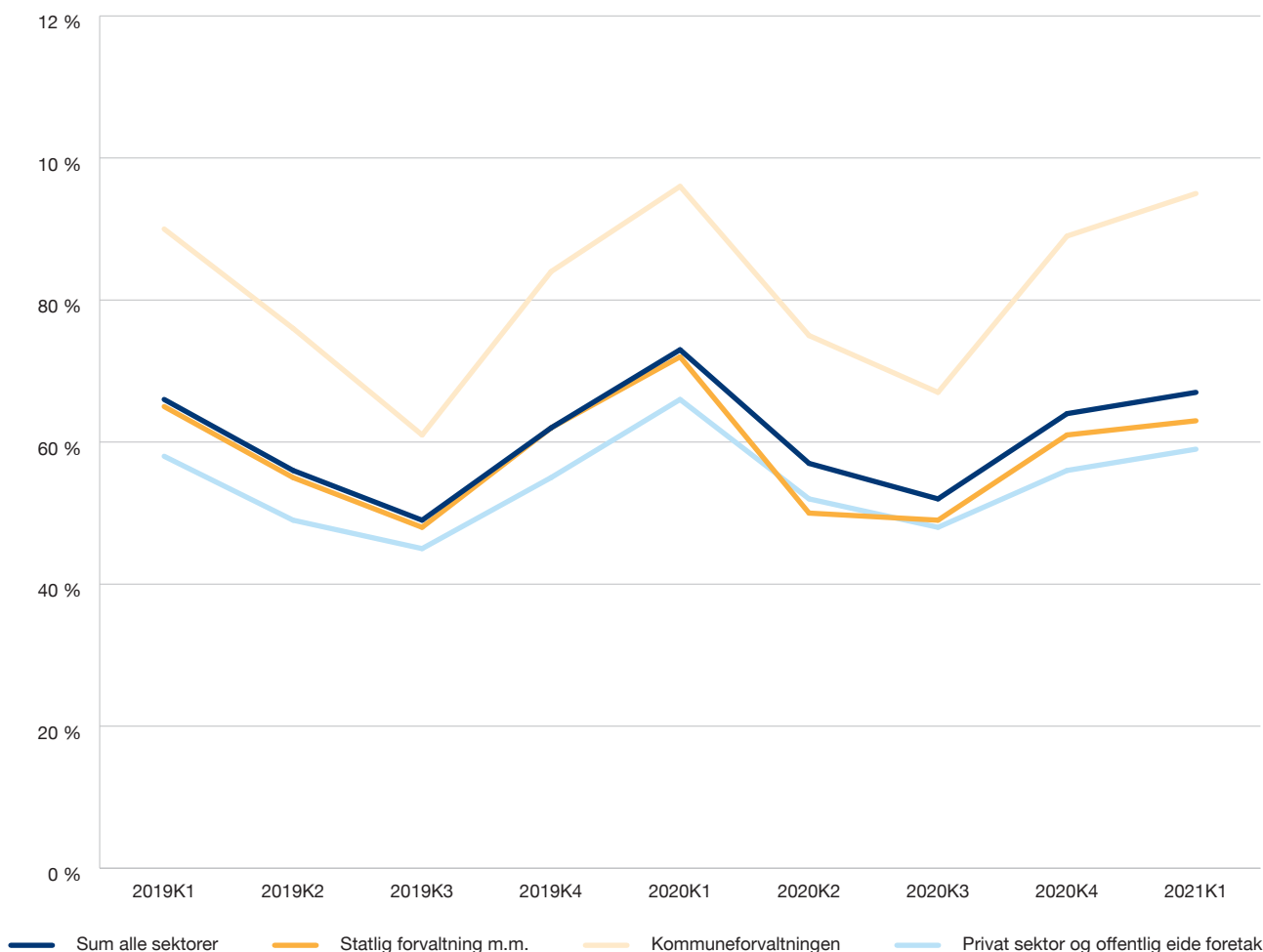


Det totale sykefraværet i kommunesektoren var på 9,5 prosent i 1. kvartal 2021.

Høyest sykefravær i kommunesektoren

Det totale sykefraværet i kommunesektoren, som omfatter både egen- og legemeldt fravær, var på 9,5 prosent i 1. kvartal 2021. Det er høyere enn for både statlig og privat sektor, hvor totalt fravær utgjorde henholdsvis 6,3 og 5,9 prosent. Sammenlignet med tilsvarende periode i 2020 er dette en svak nedgang for kommunesektoren som helhet.

Figur 6.1: Samlet sykefravær, etter sektor. 2019K1–2021K1.



Kilde: SSB, tabell 12442.

Høyere sykefravær i 2020

Sykefraværet i kommunesektoren har de siste årene holdt seg nokså stabilt, men i 2020 så vi en økning sammenliknet med året før. Fra 2019 til 2020 viser statistikken for legemeldt fravær en klar økning for kommunene, mens nivået holdt seg stabilt i fylkeskommunene. Det er imidlertid tydelige variasjoner i fraværet gjennom året, og normalt er fraværet høyest i 1. kvartal. For kommunene var det legemeldte fraværet høyere alle kvartaler i 2020 enn i tilsvarende kvartaler i 2019. I fylkeskommunene var fraværet høyere i tre av fire kvartaler, sammenliknet med tilsvarende kvartaler i 2019. Koronapandemien forklarer sannsynligvis mye av økningen i 2020, og vil påvirke sykefraværet både på kortere og lengre sikt.

Høyest sykefravær i barnehager

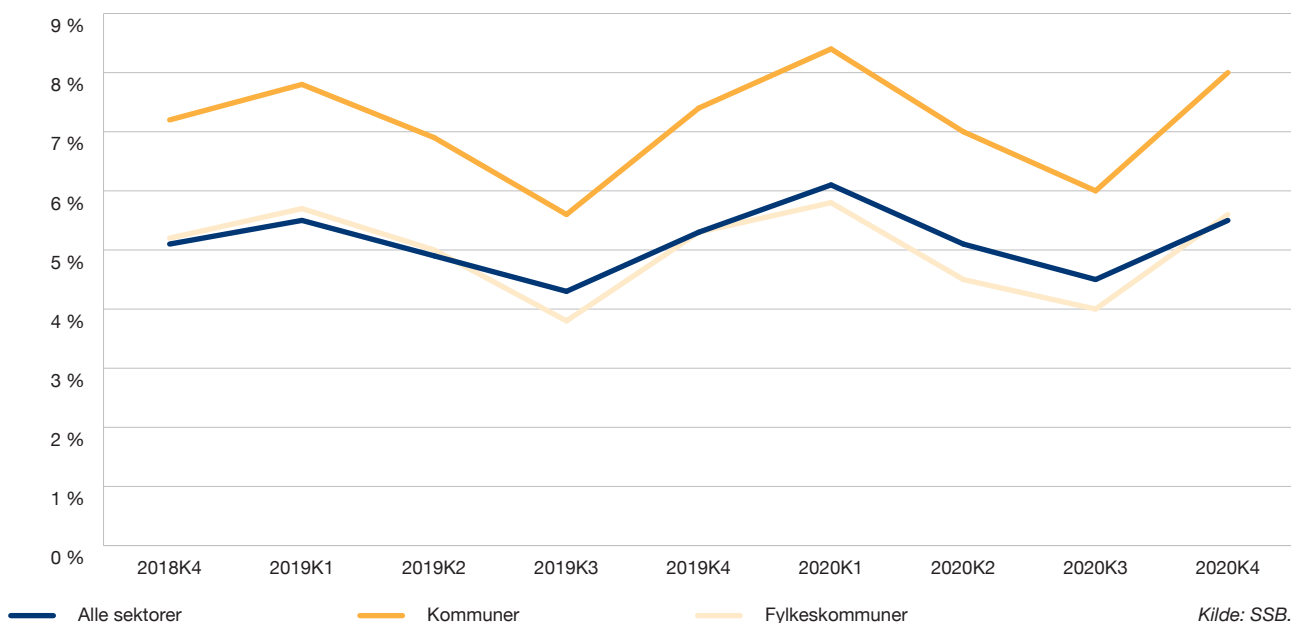
Det er store forskjeller i sykefraværet mellom ulike tjenester. Forskjellene skyldes først og fremst svært ulike arbeidsoppgaver og den nære sammenhengen mellom kvinneandel og sykefravær. Fraværet er klart høyere i barnehager og innen helse- og omsorgstjenester enn i administrasjon og tekniske tjenester. Dette har betydning for utviklingen av det samlede sykefraværsliv.

Tabell 6.1: Legemeldt sykefravær, etter sektor. Gjennomsnitt per år, 2018–2020.

	2018	2019	2020
Alle sektorer	4,9 %	5,0 %	5,3 %
Kommuner	6,7 %	6,9 %	7,4 %
Fylkeskommuner	4,9 %	5,0 %	5,0 %

Kilde: SSB.

Figur 6.2: Legemeldt sykefravær, etter sektor. 2018K4–2020K4.



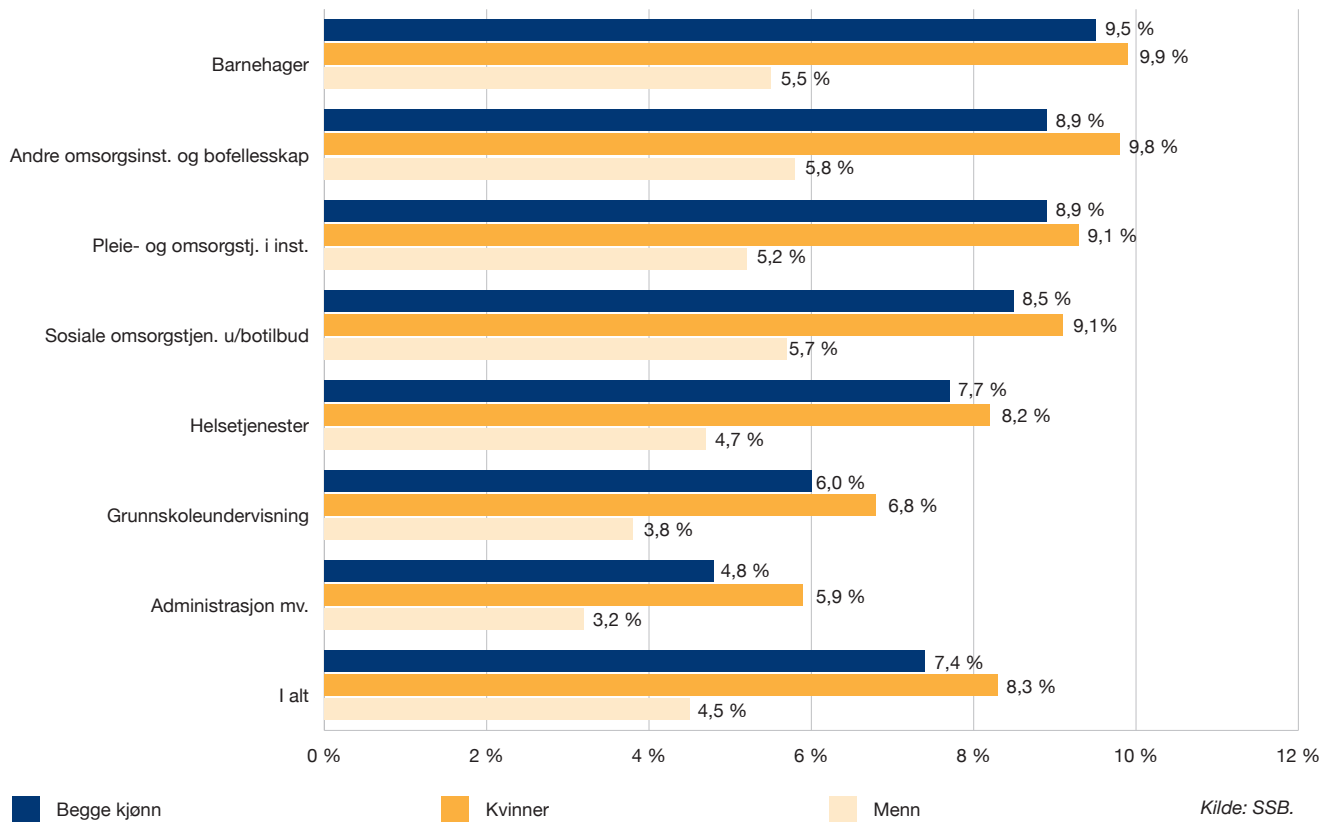


Kvinner har 84 prosent høyere fravær enn menn

Kvinner har i alle deler av arbeidslivet høyere sykefravær enn menn. Til tross for forskning på området, finnes det ingen entydig forklaring på hvorfor forskjellen mellom kvinner og menn er så stor. Figur 6.3 viser kommunalt ansatte kvinner

og menns legemeldte sykefravær i 2020, spesifisert på tjenesteområder. Det er klare kjønnsforskjeller innenfor alle tjenestene. For kvinnene var sykefraværet i 2020 høyest i barnehager, mens menn hadde høyest sykefravær i omsorgsinstitusjoner og bofellesskap utenom sykehjem.

Figur 6.3: Legemeldt sykefravær i kommunene, etter kjønn og tjenesteområder. Gjennomsnittstall for 2020.

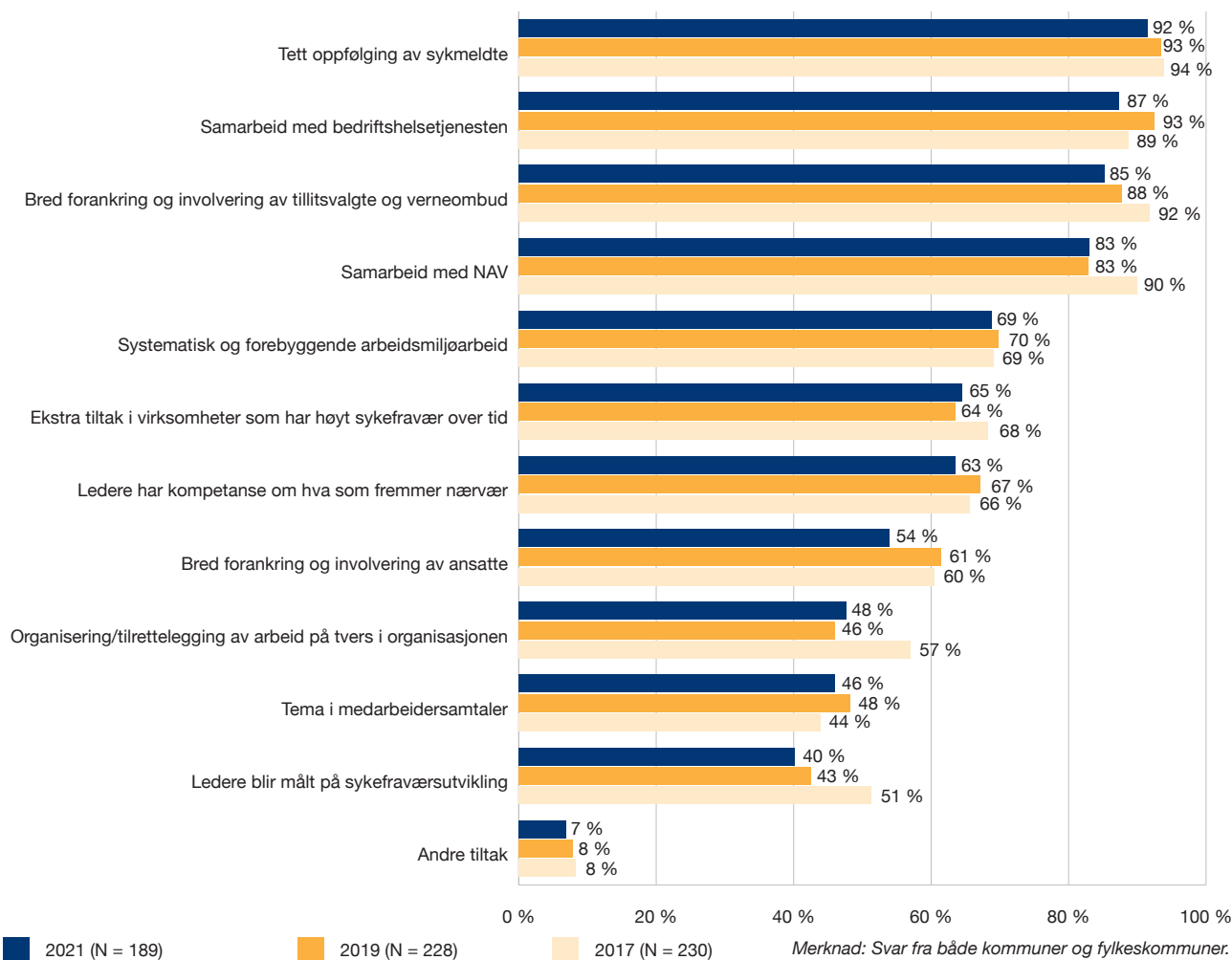


Ni av ti med mål om redusert fravær

I kommunesektoren jobbes det målrettet med å redusere sykefravær. En stor majoritet av kommunene og fylkeskommunene, hele ni av ti, har satt mål for å redusere fraværet. Målene er i stor grad forankret bredt i organisasjonen – både politisk, administrativt og i partssammensatte utvalg. Figur 6.4 viser hvilke tiltak kommunesektoren benytter for

å redusere sykefraværet. Tett oppfølging av sykmeldte er tiltaket som er aller mest utbredt. Samlet sett oppgir ni av ti dette. Videre er samarbeid med bedriftshelsetjenesten, bred forankring og involvering av tillitsvalgte og verneombud, og samarbeid med NAV, viktige innsatsfaktorer i kommunesektorens arbeid.

Figur 6.4: Tiltak for å redusere sykefraværet.



Kilde: Ipsos, 2021.

Stabil avgangsalder

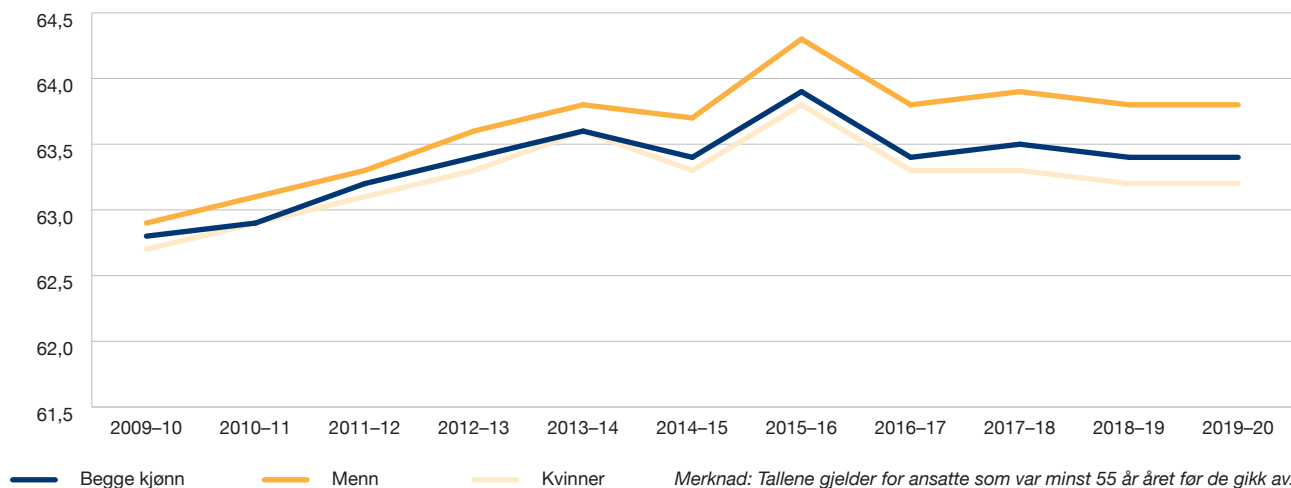
Gjennomsnittlig avgangsalder for ansatte i kommunesektoren har de siste årene vært stabil, og ble i 2020 målt til 63,4 år. Som figur 6.5 viser, økte avgangsalderen i perioden 2010 til 2016, mens den etter 2016 har gått noe ned. Ser vi på de største tjenesteområdene, viser statistikken at avgangsalderen er høyest blant personellet i videregående skoler. Her er gjennomsnittlig avgangsalder 64,0 år. Barnehageansatte er gruppen som har den laveste avgangsalderen med 62,3 år.

Tabell 6.2: Gjennomsnittlig avgangsalder i kommunesektoren, etter kjønn og tjenesteområder. 2019–2020.

	Begge kjønn	Kvinner	Menn
I alt	63,4 år	63,2 år	63,8 år
Helse og omsorg	62,9 år	62,9 år	63,0 år
Barnehager	62,3 år	62,4 år	61,6 år
Videregående skole	64,0 år	63,6 år	64,4 år
Grunnskole	63,3 år	63,1 år	64,0 år

*Merknad: Tallene gjelder for ansatte som var minst 55 år året før de gikk av.
Kilde: PAI-registeret.*

Figur 6.5: Gjennomsnittlig avgangsalder i kommunesektoren, etter kjønn. 2010–2020.



Merknad: Tallene gjelder for ansatte som var minst 55 år året før de gikk av.

Kilde: PAI-registeret.



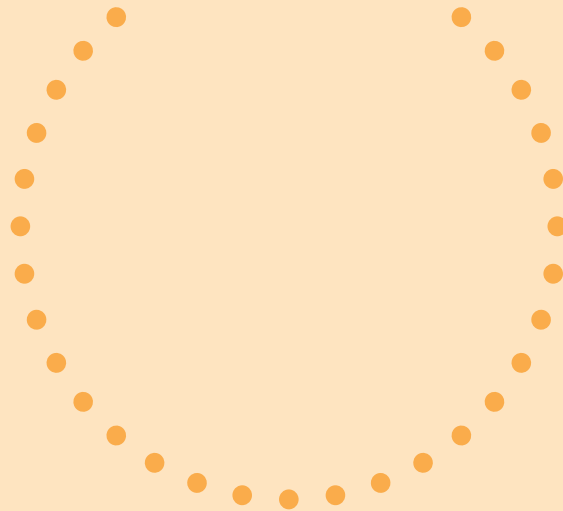
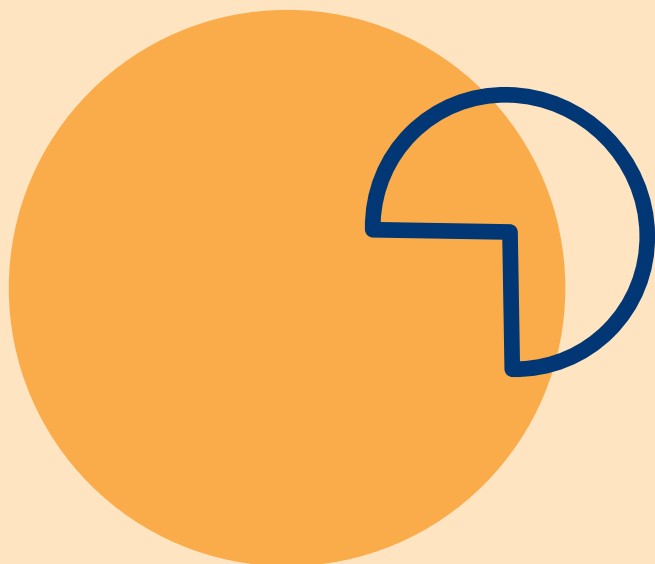
Tabell 6.3: Særaldersgrenser i kommunesektoren. 2020.

	Antall ansatte	Andel av ansatte totalt
Ingen særaldersgrense	320 900	71,8 %
Særaldersgrense 60 år	8 000	1,8 %
Særaldersgrense 65 år	122 400	27,4 %

Kilde: PAI-registeret.

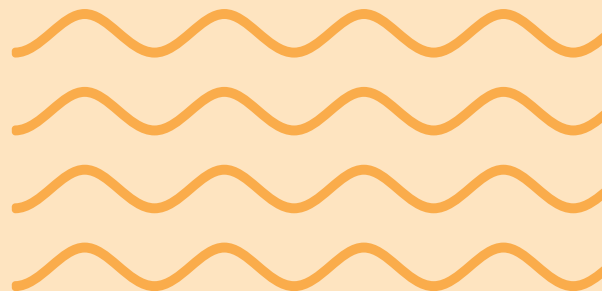
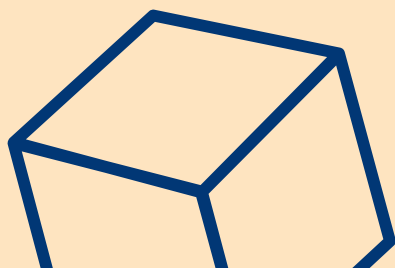
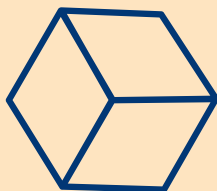
Tre av ti ansatte har særaldersgrense

Ca. 130 000 arbeidstakere i kommunesektoren (ekskl. Oslo kommune) er ansatt i stilling med særaldersgrense, noe som tilsvarer omtrent 29 prosent av de ansatte i tariffområdet totalt. I KS-området er disse særaldersgrensene 60 og 65 år. Der arbeidstakere med særaldersgrense på 60 år er brannkonstabler og andre innen brann- og redningstjenesten, jobber de som har særaldersgrense på 65 år hovedsakelig innen helse- og omsorgstjenester. Hjelpepleiere utgjør den klart største gruppen arbeidstakere i stilling med særaldersgrense, etterfulgt av sykepleiere og renholdere.



Ledelse

Endringstakten i arbeidslivet utfordrer så vel ledere som medarbeidere. Flere og mer komplekse oppgaver, sammen med økte forventninger fra omverdenen, stiller store krav til god ledelse der innovasjon, digitalisering og nye arbeidsmåter står sentralt. En sterk felles ledelse for kommunen og fylkeskommunen, basert på tydelige roller og et godt samspill mellom politisk lederskap og administrativ ledelse, blir viktig for å løse samfunnsoppdraget fremover.

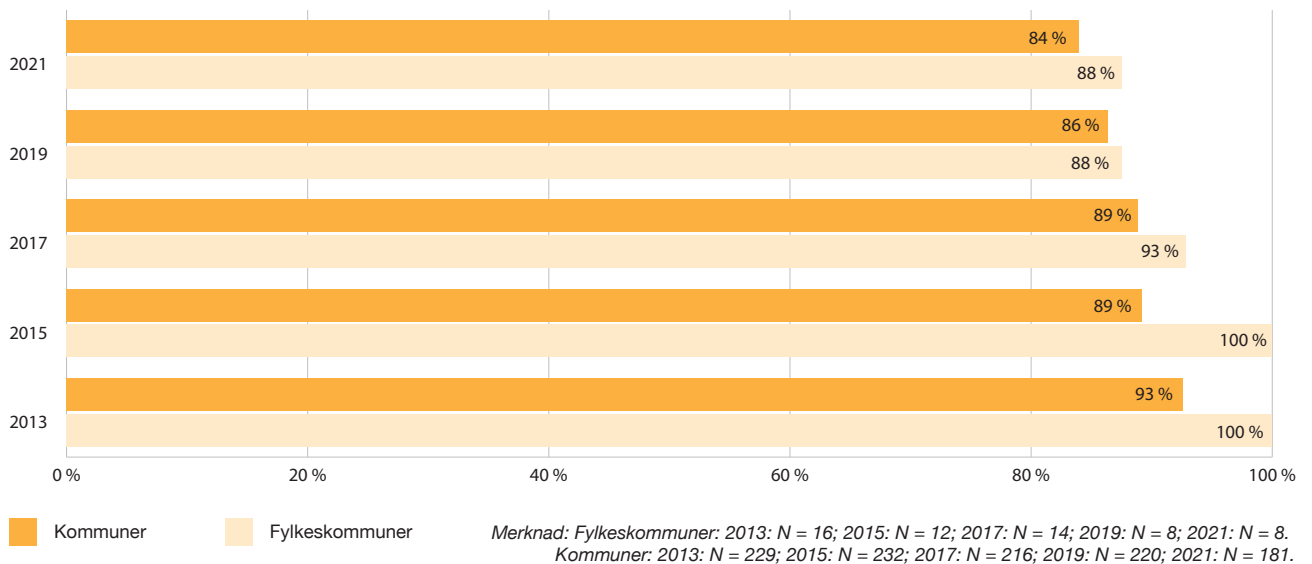


Styrker kompetansen til ledere

I løpet av de to siste årene har flere enn åtte av ti kommuner og de fleste fylkeskommunene iverksatt tiltak for å styrke kompetansen blant ledere. Andelen som oppgir dette har holdt seg stabilt høy over flere år, og viser at sektoren satser på lederutvikling. Når det

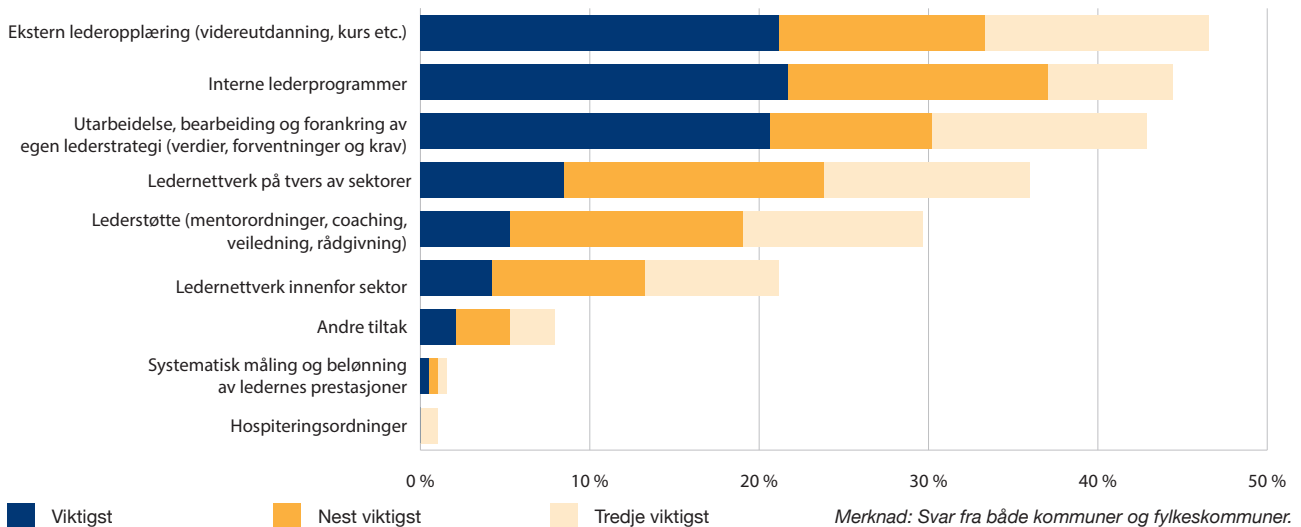
gjelder hvilke tiltak som oppleves som viktigst for å styrke lederes kompetanse, viser svarene at meningene er delte. Omtrent like mange oppgir at interne lederprogram er viktigst, som ekstern lederopplæring. Sammen med bruk av lederstrategier, er det disse tiltakene som skiller seg ut.

Figur 7.1: Andel som har iverksatt tiltak for å styrke kompetansen blant ledere i løpet av de siste to årene.



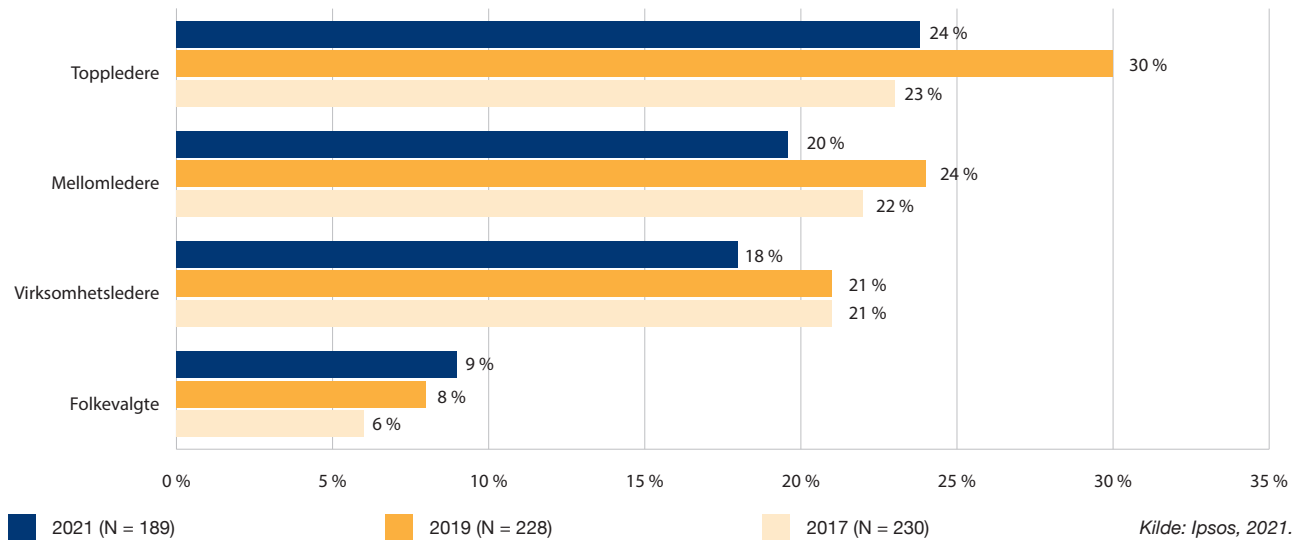
Kilde: Ipsos, 2021.

Figur 7.2: Viktigste tiltak for å styrke lederkompetansen. N = 189.



Kilde: Ipsos, 2021.

Figur 7.3: Andel kommuner/fylkeskommuner som har iverksatt kompetansehevingstiltak knyttet til strategisk IKT-ledelse.



Satser på strategisk IKT-kompetanse

Strategisk IKT-kompetanse på ledernivå er avgjørende for å forstå sammenhenger mellom mennesker, virksomhetsutvikling og teknologi. Figur 7.3 viser den samlede andelen kommuner og fylkeskommuner som har iverksatt kompetansehevingstiltak knyttet til strategisk IKT-ledelse for ulike ledernivå. Samlet sett oppgir én av fire å ha satt inn kompetansehevingstiltak for toppledere, mens i underkant av 20 prosent har hevet kompetansen for mellomledere og virksomhetsledere.

Lederspennet påvirker lederrollen

Mange faktorer er med på å sette krav og rammebetingelser til lederrollen i kommunesektoren. Én slik faktor er lederspennet – tallet på hvor mange ansatte en leder har ansvar for. I en rapport fra 2019 konkluderer forskningsinstituttet NORCE med

at organisering rundt leder, inklusive lederspenn, påvirker hvordan ledere i kommunale og fylkeskommunale virksomheter utøver rollen sin. Rapporten viser blant annet at volumet av administrativ og oppgaveorientert ledelse ofte øker i takt med størrelsen på lederspennet, og at omfanget av denne typen oppgaver går på bekostning av relasjons- og endringsorienterte oppgaver.

Tabell 7.1: Lederspenn i kommuner, etter tjenesteområder.

	Median lederspenn
Grunnskole	46
Barnehage	19
Sykehjem	93
Hjemmetjenester	59
Skolefritidsordning	12

Kilde: NORCE, 2019.

I kommunene skiller sykehjem og hjemme-tjenestene seg ut med store lederspenn, henholdsvis på 93 og 59. De minste lederspennene finner vi i skolefritidsordningen (SFO) og barnehager. Her er tallene 12 og 19.

Barnehager skårer høyest på mestringsorientert ledelse

10-FAKTOR er et digitalt verktøy for virksomheter sitt utviklingsarbeid innenfor ledelse, medarbeiderskap, arbeidsmiljø og kvalitetsutvikling. Verktøyet, som benyttes

av nærmere 300 kommuner og fylkeskommuner, bygger på forskning om hva som er viktige innsatsfaktorer for å oppnå resultater. Tabell 7.2 viser gjennomsnittsskår på utvalgte faktorer for hele landet, basert på alle virksomhetene som gjennomførte undersøkelsen i 2020. Faktoren «relevant kompetanseutvikling» har lavest skår av samtlige ti faktorer – dette gjelder for alle tjenesteområdene oppgitt i tabellen. Som for tidligere år, er det barnehager som skårer høyest på mestringsorientert ledelse.

Tabell 7.2: 10-FAKTOR – utvalgte faktorer, etter tjenesteområde. 2020.

	Mestringsorientert ledelse	Rolleklarhet	Relevant kompetanseutvikling	Mestringsklima
I alt	3,99	4,29	3,66	4,12
Administrasjon	4,08	4,18	3,79	4,15
Barnehage	4,24	4,46	3,84	4,35
Barnevern	4,12	4,20	3,61	4,15
PLO, hjemmetjeneste	3,87	4,28	3,58	3,96
PLO, institusjon	3,93	4,41	3,71	4,05
Skole, barnetrinn	4,00	4,31	3,58	4,20
Skole, ungdomstrinn	3,95	4,25	3,46	4,21
Sosialtjeneste	4,03	4,24	3,68	4,15
Teknisk virksomhet	3,92	4,12	3,69	3,94

Merknad: Hver faktor måles på en skala fra 1 til 5, hvor 5 er beste verdi.
Kilde: KF, 2021.



Referanser

Ipsos (2021): Landsomfattende spørreundersøkelse blant kommune- og fylkeskommunedirektører. Ipsos.

KF (2021): Nasjonale resultater fra 10-FAKTOR. KF.

Kompetanse Norge (2021): Befolkningens digitale kompetanse og deltakelse. Med et ekstra blikk på seniorer og ikke-sysselsatte. Kompetanse Norge.

KS' innovasjonbarometer (2020): Kartlegginger og analyser av innovasjon i kommunesektoren. Nettside: <https://bit.ly/3ISGUgZ>. KS.

KS (2021): Stort behov for nye medarbeidere fremover. Nettside: <https://bit.ly/2XpSqGx>. KS.

NORCE (2019): Leiarspenn og organisering: Samanhengar med sjukefråvær og turnover. Rapport 33 – 2019. NORCE.

PAI-registeret: KS' personaladministrative informasjonssystem. KS.

SSB: Statistikkbanken. Nettside: <https://bit.ly/37DqyR4>. Statistisk sentralbyrå

Utdanningsdirektoratet (2021): Statistikk om lærekontrakter. Nettside: <https://bit.ly/3IVc7A1>. Utdanningsdirektoratet.

Postadresse: Postboks 1378 Vika, 0114 Oslo
Besøksadresse: Haakon VIIs gt. 9, 0161 Oslo

Telefon: 24 13 26 00

ks@ks.no
www.ks.no