



## 4 Organisasjonen og de menneskelige ressursene

9092  
ANSATTE I KOMMUNEN

LÆRLINGER  
160

CV CV CV  
26 121 → 739  
SØKERE OG UTLYSTE STILLINGER

### 4.1 Innledning

### 4.2 Bemanningsutvikling

### 4.3 Likestilling og kjønn

### 4.4 Sykefravær

### 4.5 Seniorordningen og avgangsalder

### 4.6 Medarbeiderundersøkelsen

### 4.7 Medarbeiderutvikling, rekruttering og ledelse

### 4.8 Arbeidstidsplanlegging

### 4.9 Kompetanseutvikling

### 4.10 Verktøy og systemer for å kartlegge og utvikle kompetanse

### 4.11 Ledelseskraft i omstilling

*Tilpasninger til nye budsjetttrammer, reduksjoner og effektivisering av tjenestetilbudet har i 2015 krevd betydelig ledelseskraft, medvirkning fra ansatte, samarbeid med tillitsvalgte og aktiv støtte og oppfølging fra stabene. Omstilling har også dannet grunnlag for sentrale overordnede tiltak som er satt i gang i løpet av året, som nytt lederprogram for mellomledere i sykehjem, endring av seniorordningen, norskopplæring for ansatte med fremmedspråklig bakgrunn og e-læringskurs for legemiddelhåndtering. I perioder med endring er det spesielt viktig å opprettholde et godt arbeidsmiljø, og i 2015 ble det inngått ny avtale om inkluderende arbeidsliv med tilhørende målkrav og tiltak.*

## 4.1 Innledning

Det har i 2015 vært praktisert ansettelseskontroll og overtallige har blitt innplassert i stillinger de har vært kvalifisert for. Sammenlignet med 2014, har det vært en økning i antall ansatte, men en nedgang i antall årsverk. Bruk av innleie er også redusert i 2015, mens det har vært en økning i timelønnede årsverk (inkl. overtid) mot slutten av året sammenlignet med 2014. Det var i 2015 en nedgang i antall stillingsutlysninger, men en økning i antall søkere til ledige stillinger. Dette samsvarer med omstillingsarbeidet og det endrede arbeidsmarkedet.

Sykefraværet har hatt en negativ utvikling siden 2013, og er høyere enn det har vært de siste årene. Det er forskjeller mellom de ulike fagområdene og innenfor de ulike virksomhetsområdene. Grunnskolene har hatt et stabilt sykefravær de siste ti årene, mens de kommunale barnehagene har hatt en økning. Andelen ansatte i aldersgruppen 62 til 67 år øker. Det er positivt at det er en økning i antall inngåtte senioravtaler, som har som mål å motivere og tilrettelegge for at ansatte kan stå lengst mulig i arbeid. Likevel øker andelen ansatte som går ned i stilling eller slutter for å bli AFP- eller alderspensjonist.

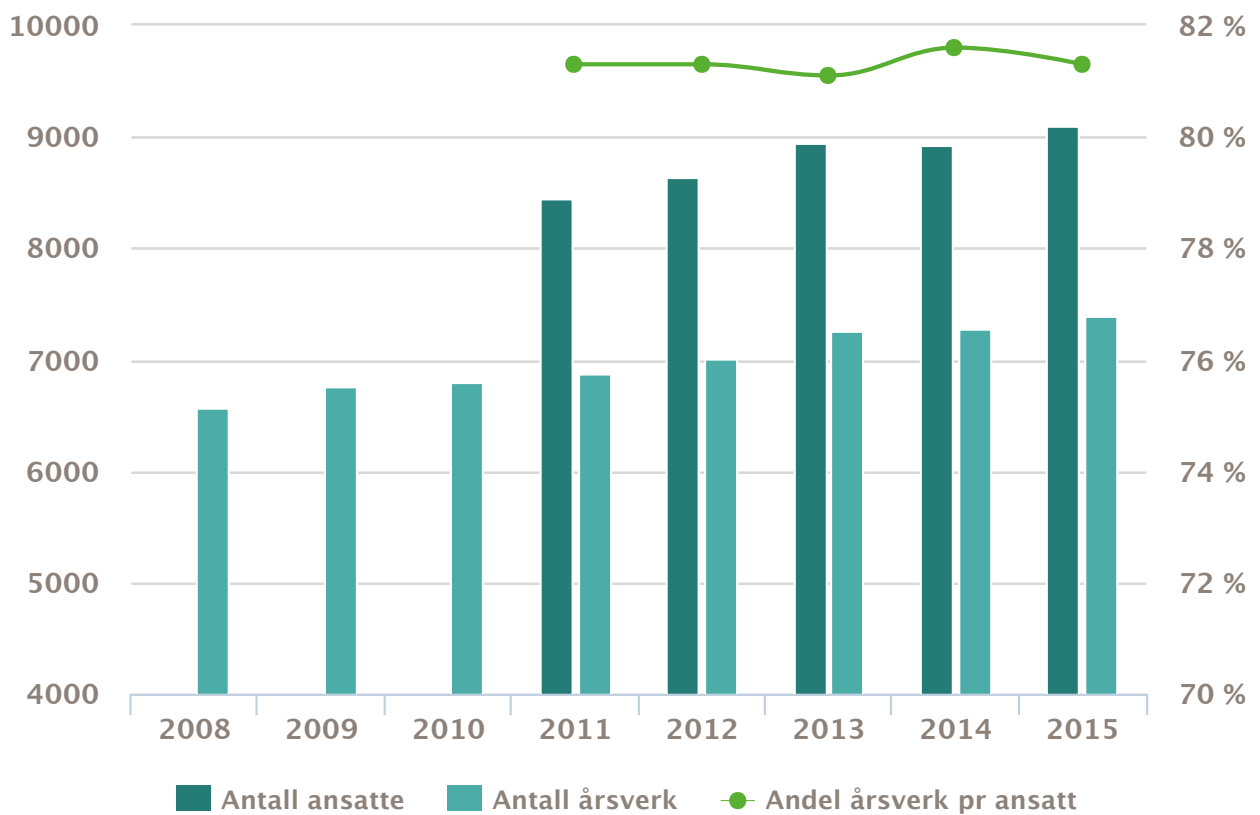
Medarbeiderundersøkelsen ble gjennomført ved inngangen til 2015, med høy svarprosent og gode resultater. 13 av 15 indikatorer har bedre resultat sammenlignet med 2014. For de to resterende indikatorene er resultatet uendret. Undersøkelsen viser at medarbeiderne mener arbeidsmiljøet er godt, og at egen arbeidsplass har høy grad av gjennomføringsevne.

Det har i 2015 blitt arbeidet spesielt med å utvikle systemer for å kartlegge og utvikle kompetanse i organisasjonen. Dette arbeidet forenkler dokumentasjon og internkontroll, i tillegg til at det har en innsparings- og effektiviseringsgevinst. Som et eksempel har legemiddelhåndteringskurset gått fra å være et todagerskurs til et 7,5-timers e-læringskurs. Dette har ført til reduserte utgifter til kurs i legemiddelhåndtering og reduserte vikarutgifter.

## 4.2 Bemanningsutvikling

I Stavanger kommune, eksklusiv foretakene, var det per 31. desember 2015 totalt 9092 ansatte. Det inkluderer også lærlinger og alle hovedtillitsvalgte (HTV). Lærlingene og HTV utgjør 139 ansatte, eller 135 årsverk. Endringen i bemanningsutviklingen fra 2014 er en økning i antall

ansatte på 23 og en reduksjon i årsverk med 30, dersom man ikke inkluderer lærlinger og HTV. Gjennomsnittlig stillingsstørrelse per ansatt var 81,3 i 2015, og det er en nedgang på 0,3 årsverk per stilling fra 2014. Dette er uten lærlinger og HTV.



Figur 4.1 Bemanningsutvikling 2011-2015 (eksklusiv foretak)

Oppvekst og levekårsservice samt Kultur og byutvikling har den største prosentvise reduksjonen i årsverk i 2015. Oppvekst- og levekårsservice har gjennom 2015 holdt stillinger ledig i påvente av omorganisering. I Kultur og byutvikling har det vært en streng håndtering av ansettelseskontrollen. Barnevern og skole har også redusert antall årsverk i 2015. Barnevern har arbeidet med økonomisk innsparing for å tilpasse seg nye, reduserte rammer. For å nå innsparingskrav har skolene redusert antall ansatte, og det har vært en nedbemanning i SFO og blant assistenter i skolen.

Årsverk i personal og organisasjon, økonomi og fagstabene innen oppvekst og levekår har økt. Økningen skyldes i hovedsak ansettelsesstopp i administrative stillinger høsten 2014. Kemneren og IT har i denne perioden overtatt ansvar for tjenesteleveranser til nabokommunene bl.a. Rennesøy, Kvitsøy, Finnøy og Forsand. Hele organisasjonen arbeider målrettet med innsparings- og omstillingsprosesser, og det gis kontinuerlig veiledning og støtte til virksomhetene både fra et økonomisk og et personalmessig perspektiv. Dette har krevd kompetanse og ressurser i stabene. Fagstabene i oppvekst og levekår har mange prosjektstillinger som er finansiert av eksterne øremerkede midler.

Tjeneste-/virksomhetsområde*	Årsverk 31.12.14	Årsverk 31.12.15***	Endring i årsverk	Prosentvis endring	Årsverk 31.12.15 (ekskl. lærlinger og tillitsvalgte)	Endring i årsverk
<b>Stavanger kommune samlet</b>	<b>7 284</b>	<b>7 389</b>	<b>105</b>	<b>1,4</b>	<b>7 254</b>	<b>-30</b>
Rådmann med staber	32	31	-1	-3,1		
Økonomi	161	171	10	6,0		
Personal og organisasjon	95	103	8	8,4		
Bymiljø og utbygging	218	223	6	2,5		
Kultur og byutvikling	109	100	-9	-8,2		
<b>Oppvekst og levekår</b>	<b>6 660</b>	<b>6 618</b>	<b>-42</b>	<b>-0,6</b>		
Grunnskole*	1 969	1 913	-56	-2,8		
Helse og sosial kontor	110	111	1	1,2		
Hjemmebaserte tjenester	1 142	1 141	-1	-0,1		
Kommunale barnehager**	1 264	1 239	-25	-1,9		
Sykehjem	656	656	0	0,0		
Barnevern	129	124	-5	-4,1		
EMBO	70	69	-1	-2,0		
Helsestasjon og skolehelsetjeneste	87	85	-2	-2,1		
Legetjeneste og akuttjeneste	52	53	1	2,8		
NAV kontor	92	93	1	1,2		
Levekår bydekkende	462	476	14	2,9		
Oppvekst bydekkende	333	335	2	0,6		
Oppvekst og levekårservice	26	22	-4	-16,2		
Fagstab oppvekst og levekår	66	75	9	13,9		
Ungdom og fritid	84	85	1	1,0		
Barnehage bydekkende	119	142	23	19,4		

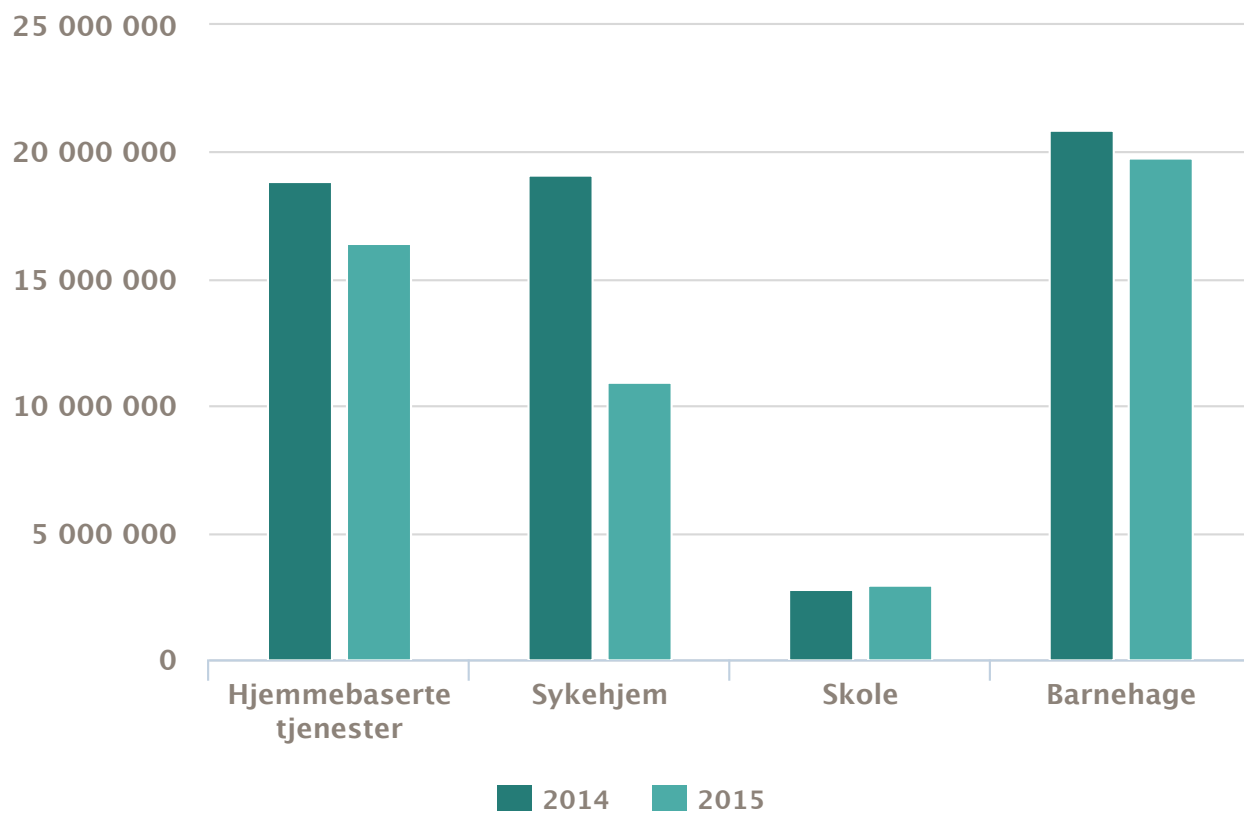
\* Grunnskole inkl. Lenden skole og ressurscenter. Johannes læringscenter og Kulturskolen er ikke med.

\*\*Kommunale barnehager inkl. Hertevigstunet, men ikke ressurscenteret og innføringsbarnehage på Johannes læringscenter

\*\*\* Lærlinger og tillitsvalgte er inkludert.

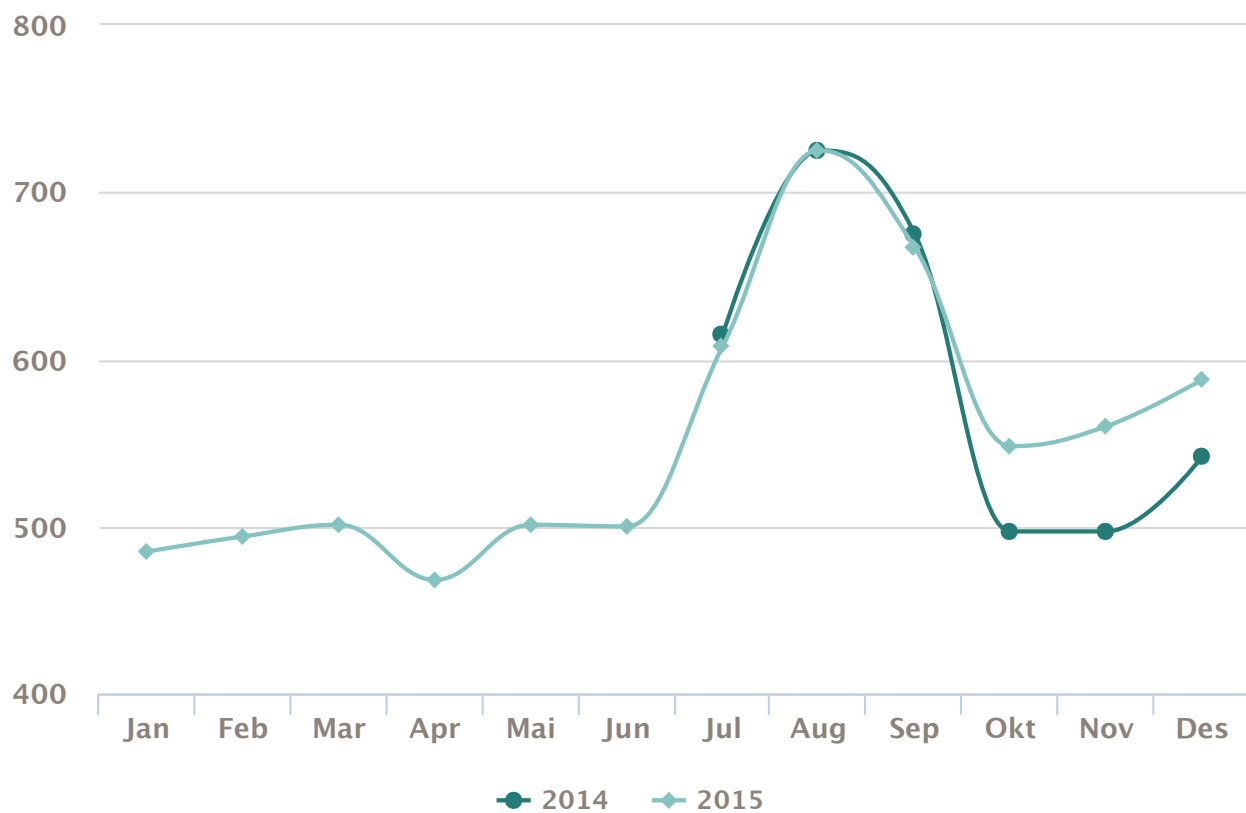
Tabell 4.1 Årsverk per tjeneste/virksomhetsområde

Utviklingen i årsverk ses i sammenheng med utvikling i bruk av innleie fra vikarbyrå, overtid og av timebasert arbeidskraft. I 2015 er innleie redusert med 18,8 % sammenlignet med 2014.



Figur 4.2 Innleie fra vikarbyrå

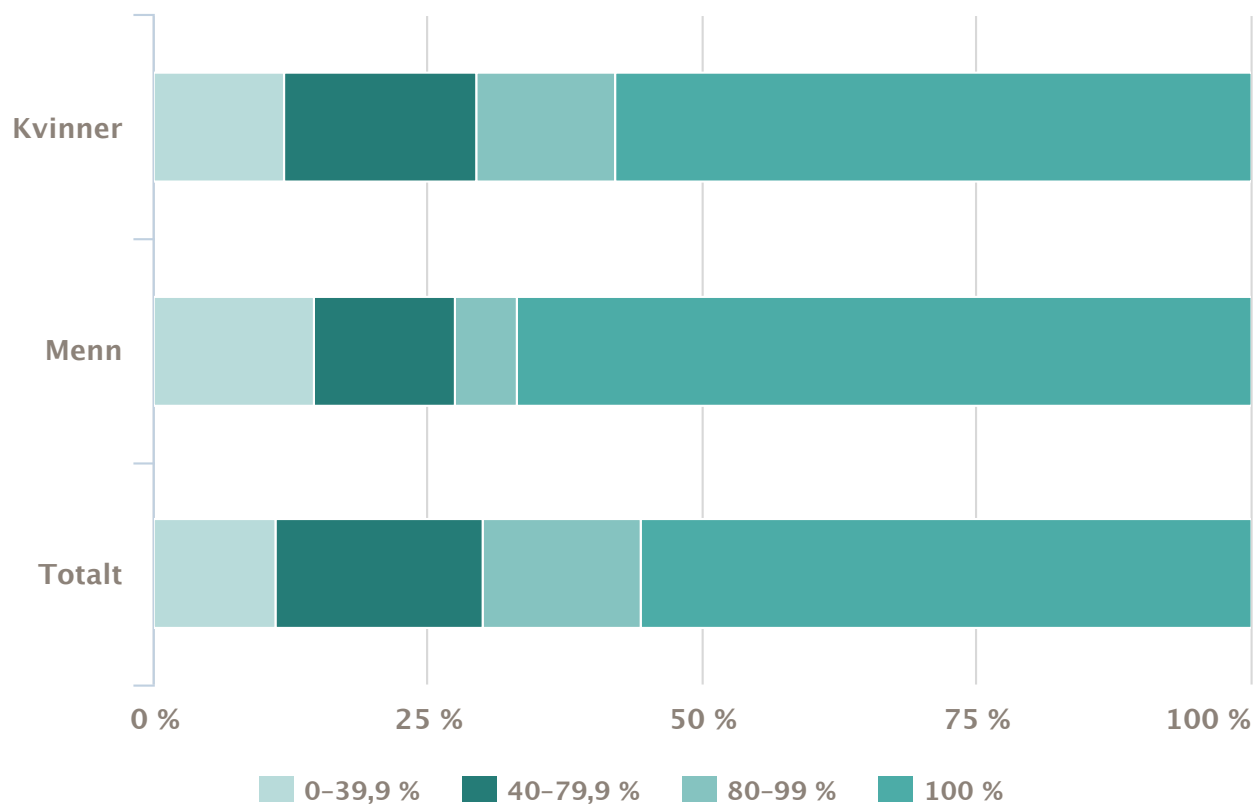
Behovet for ekstra arbeidskraft dekkes gjennom innleie fra vikarbyråer, overtid, ekstratimer fra ansatte i reduserte stillinger og ringevikarer. Figur 4.3 viser utviklingen i bruk av timelønnede årsverk i siste halvdel av 2014 og hele 2015. Økningen i bruk av timelønnede årsverk i juli og august skyldes i hovedsak ferieavvikling. Bruk av timelønnede årsverk er frem til september i samsvar med bruken i 2014 og deretter øker nivået i 2015.



Figur 4.3 Timelønnede årsverk, inkl. overtid

## 4.3 Likestilling og kjønn

Kommunen arbeider for en heltidskultur og som mål at 80 prosent av de ansatte skal ha 80 prosent stilling eller mer. Figuren under viser fordelingen av stillingsprosent for kvinner og menn, og for kommunen samlet.



Figur 4.4 Fordeling av stillingsstørrelse 2015

I 2015 har 71 prosent av alle ansatte en stillingsprosent på 80 prosent eller mer. Dette er på samme nivå som i 2014. 70 prosent av kvinnene og 73 prosent av mennene har 80 prosent stilling eller mer. Dette er på samme nivå som i 2014. Det er en større andel menn i 100 prosent stillinger enn kvinner. 55,6 prosent av kvinnene har 100 prosent stilling, som er en økning på 0,3 prosent fra 2014. 66,9 prosent av menn har 100 prosent stilling, noe som er en nedgang fra 67,7 prosent i 2014. Gjennomsnittlig stillingsstørrelse per ansatt var 81,3 prosent i 2015, dette er en nedgang på 0,3 prosent fra 2014.

### Kjønnsfordeling per tjeneste- og virksomhetsområde

Tjeneste-/virksomhetsområde	Andel kvinner %	Andel menn %	Endring i andel menn fra 2014 %
<b>Stavanger kommune samlet</b>	<b>81</b>	<b>19</b>	<b>0</b>
Økonomi	59	41	3
Personal og organisasjon	74	26	-2
Bymiljø og utbygging	34	66	-1
Kultur og byutvikling	56	44	-10
<b>Oppvekst og levekår</b>	<b>83</b>	<b>17</b>	<b>0</b>
Grunnskole*	78	22	0
Helse og sosial kontor	94	6	0
Hjemmebaserte tjenester	80	20	1
Kommunale barnehager**	95	5	0
Sykehjem	88	12	1
* inkludert Lenden skole og ressurscenter. Johannes opplæringscenter og Kulturskolen er ikke med.			
** inkludert Hertevigstunet, men ikke ressurscenteret og innføringsbarnehage på Johannes læringscenter			

Tabell 4.2 Kjønnfordeling per tjeneste- og virksomhetsområde per 2015

Stavanger kommune har 81 prosent kvinnelig ansatte. Denne andelen er uendret de siste tre årene. Størst andel kvinnelige ansatte finnes i oppvekst og levekår. Det har vært en reduksjon på 10 prosent i andelen menn i tjenesteområdet kultur og byutvikling. Kultur og byutvikling, sammen med økonomi er likevel tjenesteområdet med jevnest kjønnfordeling.

## Kjønnfordeling og stillingsgrupper



Gruppe	Stillingsgrupper	Andel kvinner	Andel menn	Endring i andel menn fra 2014
1	Ufaglært	78 %	22 %	2
2	Fagarbeider	85 %	15 %	3
3	Stilling med krav om høyskoleutdanning	83 %	17 %	3
4	Stilling med krav om høyskole utd. Med ytterligere spesialutdanning	81 %	19 %	-1
5	Mellomleder	72 %	28 %	-7
6	Dir, fagsjef, virksomhetsleder	78 %	22 %	-2
7	Akadmikere	65 %	35 %	-2
8	Lærling/Student	83 %	17 %	Ikke tall fra 2014

Rådgiverkoder i kap. 5 er flyttet fra gr. 7 til gr.3 og er en endring fra tidligere år.

Tabell 4.3 Kjønnfordeling og stillingsgrupper

Tabell 4.3 viser økningen i andelen menn i stillinger med ingen eller lavere krav til høyere utdanning. Det er en nedgang på 7 % i andelen menn blant mellomledere fra 2014 til 2015.

### Gjennomsnittlig lønn fordelt på kjønn og stillingsgrupper

Gruppe	Gjennomsnitt av årslønnstrinn	Gj.snitt lønn Kvinner 2015	gj.snitt lønn menn 2015	Kv. Lønn i % av menn lønn 2015	Endring fra 2014
1	Ufaglært	329 418	308 683	107	1
2	Fagarbeider	382 512	386 312	99	-2
3	Stilling med krav om høyskoleutdanning	454 685	482 740	94	-7
4	Stilling med krav om høyskole utd. Med ytterligere spesialutdanning	503 127	507 972	99	0
5	Mellomleder	568 958	603 645	94	-7
6	Dir, fagsjef, virksomhetsleder	713 921	795 116	90	2
7	Akadmikere	585 821	662 199	88	-7
9	Lærling/Student	309 318	306 036	101	Ikke tall fra 2014

Rådgiverkoder i kap. 5 er flyttet fra gr. 7 til gr.3 og er en endring fra tidligere år. Dette har medført at lønnen i gr. 3 har økt fra tidligere år. Dette har også ført til at det har blitt større forskjeller mellom kvinners og menns lønn i denne gruppen.

Tabell 4.4 Gjennomsnittlig lønn fordelt på kjønn og stillingsgrupper

Tabell 4.4 viser at stillingsgruppene som følger lokale eller sentrale minstelønnsstiger i hovedsak ikke har store forskjeller i lønn (gruppe 1-4 og 9). Lønnsforskjellene mellom kvinner og menn blir

tydelige når det gis individuell lønn (gruppe 5-7). Det er en endring i hvilke stillingskoder som ligger i hvilke grupper dette året. Rådgiverkoder i kap. 5 er flyttet fra gruppe 7 til gruppe 3. Dette er en endring fra tidligere år. Denne endringen har medført at lønnen i gruppe 3 har økt, samtidig som det har blitt større forskjeller mellom kvinners og menns lønn i denne gruppen, når man sammenligner med tidligere år.

### Lønnsforhold, tjeneste- og virksomhetsområde

Gjennomsnitt av Årslønnstrinn	Gj.snitt lønn kvinner	Gj.snitt lønn kvinner	Kv. Lønn i % av menn lønn	Endring fra 2014
<b>Totalsum, Stavanger komm.</b>	<b>432 663</b>	<b>457 159</b>	<b>95</b>	<b>1</b>
Personal og organisasjon	504 068	580 911	87	2
Økonomi	510 341	521 879	98	0
Bymiljø og utbygging	573 117	551 563	104	2
Kultur og byutvikling	564 997	596 943	95	2
Oppvekst og levekår	427 282	434 977	98	0
<b>Virksomhetsområder</b>				
Barnehage	407 964	363 552	112	1
Grunnskole	462 896	466 713	99	1
Helse og sosialkontor	467 940	558 771	84	0
Hjemmebaserte tjenester	383 871	352 997	109	2
Sykehjem	386 314	385 476	100	1
Lærlinger og studenter er ikke med i utvalget				

Tabell 4.5 Lønnsforhold, tjeneste og virksomhetsområde

Tallene skiller ikke mellom de ulike kapittelområdene i kommunens lønns- og stillingsoversikt. Tabellen viser at det er størst lønnsforskjeller ved helse- og sosialkontorene, i de kommunale barnehagene og i personal og organisasjon. På helse- og sosialkontorene er det få menn, og disse har ofte lederstillinger. I de kommunale barnehagene er det en overvekt av kvinner, både i lederstillinger og i andre stillinger.

### Kjønnsdelt statistikk, sykefravær, permisjonsuttak og sykt barn

Statistikken viser at kvinnelige ansatte i snitt hadde et fravær på 0,4 prosent av mulige dagsverk[1] (<http://sharepoint/steder/prosjektplassen/Aarsberetning/rsrapport%202015/Kap%204%20Organisasjonen%20og%20de%20menneskelige>) på grunn av barns sykdom. Tilsvarende tall for menn er 0,3 prosent. Dette er på samme nivå som i 2014.

Det har her vært en økning på 0,4 prosent av mulige dagsverk for kortere permisjoner for både

menn og kvinner sammenlignet med 2014. Noe av økningen er grunnet bedre registrering av permisjon i 2015.

Uttak av foreldre- og omsorgspermisjon viser en markant forskjell mellom kvinner og menn. Kvinnens fravær på grunn av foreldre- og omsorgspermisjon er høyere enn mennenes. I 2015 har menn tatt ut 0,1 prosent mer foreldre- og omsorgspermisjon enn i 2014, mens kvinner har tatt ut 0,4 prosent mer enn i 2014. Tallene kan indikere at menn i hovedsak tar ut fedrekvoten, og at kvinner tar ut hoveddelen av foreldrepermisjonen.

Tapte dagsverk - lønnet permisjon	Menn	Kvinner	Totalt
Sykt barn 2015	0,3	0,4	0,4
Sykt barn 2014	0,3	0,4	0,4
Permisjon < 30 dg. 2015	0,6	0,7	0,7
Permisjon < 30 dg. 2014	0,2	0,3	0,3
Foreldre og omsorgperm. 2015	1,1	3,95	3,4
Foreldre og omsorgperm. 2014	1,0	3,5	3,1

Tabell 4.6 Tapte dagsverk – lønnet permisjon

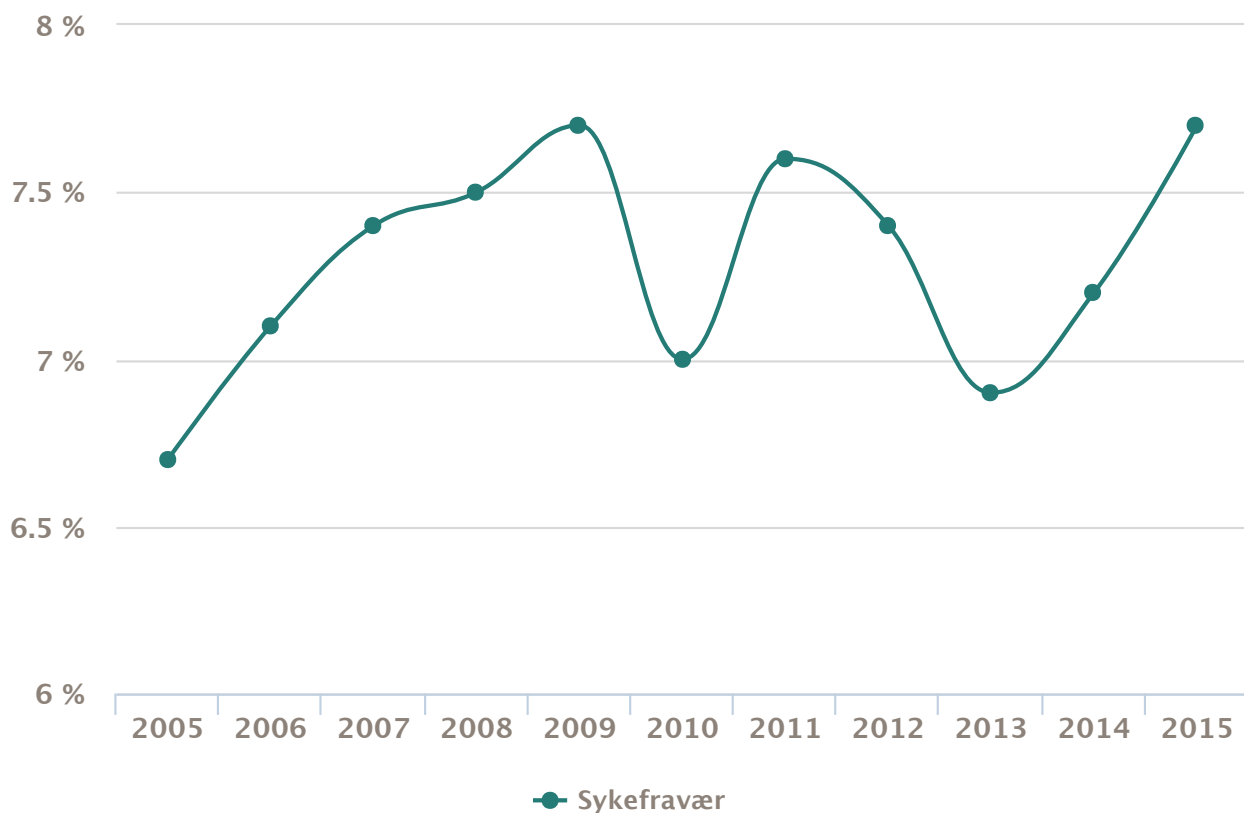
[1]

(<http://sharepoint/steder/prosiektplassen/Aarsberetning/rsrapport%202015/Kap%204%20Organisasjonen%20og%20de%20menneskelige>)

Mulige dagsverk for 100% stilling er 5 dager per uke. For 80% stilling er dette 4 dager per uke.

## 4.4 Sykefravær

Samlet sykefravær i Stavanger kommune var i 2015 på 7,7 prosent. Det er 0,5 prosentpoeng opp fra 2014 og 1,7 prosentpoeng over målet på 6 prosent. Sykefraværet er høyere enn det har vært de siste årene, og er på nivå med tall fra 2009. Sykefraværet har hatt en negativ utvikling siden 2013.



Figur 4.5 Sykefravær Stavanger kommune 2005-2015

Sykefravær	2014	2015	Resultatmål
<b>Stavanger kommune</b>	<b>7,2</b>	<b>7,7</b>	<b>6,0</b>
Tjenesteområder			
Oppvekst og levekår	7,6	8,1	6,0
Bymiljø og utbygging	4,8	4,2	4,5
Kultur og byutvikling	2,4	2,1	4,5
Økonomi	6,3	6,2	4,5
Personal og organisasjon	3,9	5,3	4,5
<b>Utvalgte tjenesteområder</b>			
Grunnskoler (ekskl. PPT, Kulturskolen og Johannes)	5,8	6,3	6,0
Kommunale barnehager	10,1	10,2	7,5
Hjemmebaserte	8,8	9,6	7,5
Sykehjem og aldershjem	8,0	9,5	7,5
Helse- og sosialkontor (ekskl. NAV)	5,4	6,8	6,0

Tabell 4.7 Sykefravær per tjenesteområde og utvalgte virksomhetsområder

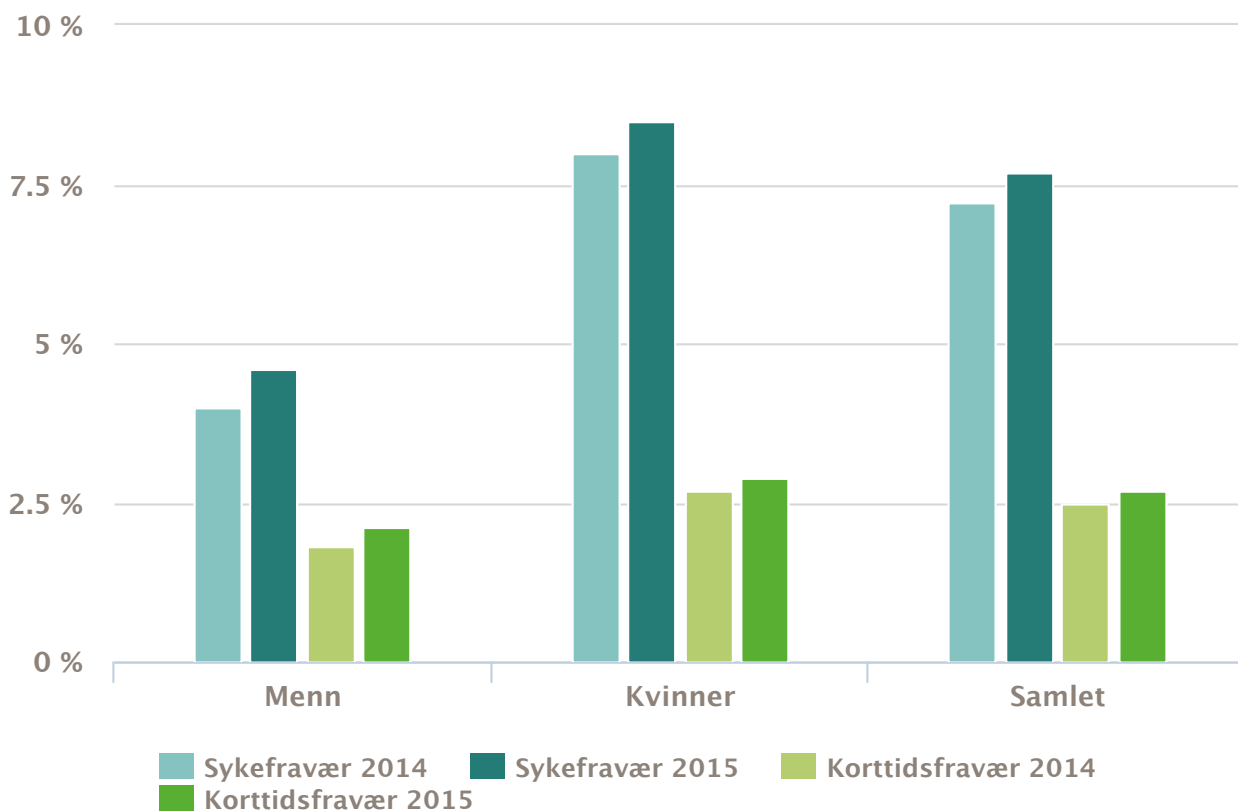
Det er store forskjeller innenfor et fag/virksomhetsområde, men det er likevel mulig å si noe om

tendensen når man ser på gjennomsnittet for området. Blant de store virksomhetsområdene har grunnskoler hatt et stabilt sykefravær de siste ti årene og ligger nå 0,3 prosentpoeng over målkravet. De kommunale barnehagene har hatt en økning siste ti årene og ligger nå 2,7 prosentpoeng over målkravet. Det er tendenser til at økningen nå har avtatt. Rådmannen har i 2015 kartlagt status og behov for bistand i nærværarbeid i barnehager med høyt sykefravær over tid. Bistand i nærværarbeid i barnehagene startet i 2015 og videreføres i 2016. Hjemmebaserte tjenester har ligget stabilt høyt de siste ti årene og ligger nå 2,1 prosentpoeng over målkravet. Sykehjem har de siste ti årene hatt en jevn nedgang og ligger nå 2,0 prosentpoeng over målkravet. Helse- og sosialkontorene har også hatt en jevn nedgang de siste ti årene, men ligger nå 0,8 prosentpoeng over målkravet etter en oppgang det siste året.

Handlingsplan for IA-avtalen 2014-2018, med målsetninger og tiltak for de tre delmålene i IA-avtalen, ble vedtatt i administrasjonsutvalget i juni 2015. Overordnet mål for IA-arbeidet er å bedre arbeidsmiljøet, styrke jobbnærværet, forebygge og redusere sykefraværet, og hindre utstøting og frafall i arbeidslivet. Målkravene for sykefravær i IA-avtalen er uendret. Krav til oppfølging ved hyppig korttidsfravær har blitt skjerpet for å forebygge langtidsfravær.

Det ble i 2015 igangsatt et arbeid med å tydeliggjøre HMS gruppens rolle og funksjon for arbeidsmiljø, nærvær og inkluderende arbeidsliv (IA). Stavanger kommune inngikk i 2015 et samarbeid med NAV arbeidslivssenter om å være satsingsbedrift. Dette er knyttet opp til delmål 1 i IA-avtalen om nærværarbeid. Samarbeidet videreføres i 2016 og SFO vil være første satsingsområde. Det har ellers blitt utført kompetansehevende tiltak i nærværarbeid. Nærværarbeid er tema på ulike arenaer som arbeidsmiljø grunnkurs og ulike lederkurs. Det følges med på om det pågående omstillingsarbeidet gir utslag på sykefraværet.

Nærværprosjektet «God Praksis» startet i 2011 og ble avsluttet i 2015. Totalt 36 ulike virksomheter har deltatt i prosjektet, med mål om å øke organisasjonens kunnskap om hvilke betingelser og tiltak som gir høyt nærvær. Det har positiv effekt på nærværet når det blir satt inn tiltak eller prosjekt. For å opprettholde effekten må kommunen ha økt oppmerksomhet på hvordan ledere kan opprettholde gode tiltak og prosesser over tid.



Figur 4.6 Sykefravær fordelt på kjønn

Figuren viser at sykefraværet i 2015 har økt både for kvinner og menn. Det totale sykefraværet for menn har økt mer enn det har økt for kvinner. Korttidsfraværet har hatt en stor prosentvis økning for begge kjønn fra 2014.

## 4.5 Seniorordningen og avgangsalder

Per 31. desember 2015 var det 439 fast ansatte i Stavanger kommune i aldersgruppen 62 – 67 år, fordelt på 341 kvinner og 98 menn. Dette utgjør 4,8 prosent av ansatte i Stavanger kommune ved årsskiftet. Andelen seniorer av totalt antall ansatte øker som forventet for hvert år.

Tall fra Kommunal Landspensjonskasse (KLP) og Statens Pensjonskasse (SPK) viser at gjennomsnittlig alder for ansatte som går ned i stilling eller slutter for å bli AFP- eller alderspensjonist i Stavanger kommune er 65,7 år. Brukerrettede stillinger innen helse og omsorg har særaldersgrense på 65 år og dette påvirker avgangsalderen. 255 personer mottok hel eller delvis AFP ved utgangen av 2014. Tilsvarende tall per 31. desember 2015 var 259 personer. Dette er en økning i antall mottakere på 3,5 prosent fra 2014.

For å motivere og tilrettelegge for at ansatte kan stå lengst mulig i arbeid har Stavanger kommune en særskilt ordning for seniorer mellom 62 og 67 år. I 2015 ble seniorordningen evaluert og administrasjonsutvalget vedtok i september 2015 følgende endringer i senioravtalen gjeldende fra 1. januar 2016: Seniorsamtalen inngår som naturlig del av medarbeidersamtalen, senioravtalen kan ikke kombineres med uttak av AFP og gjelder fast ansatte med minst 50 prosent stilling. Ordningen med seniorvederlag avvikles, mens ordningen med tilretteleggingstilskudd videreføres og økes. Andelen seniorer som har inngått senioravtale var 71,5 prosent ved utgangen av 2015.

Dette er en økning fra 69,5 prosent i 2014.

Pensjonsordning	Antall	Alder
AFP	71	63,0 år
Alderspensjon 85-årsregelen	11	62,6 år
Alderspensjon	90	67,1 år

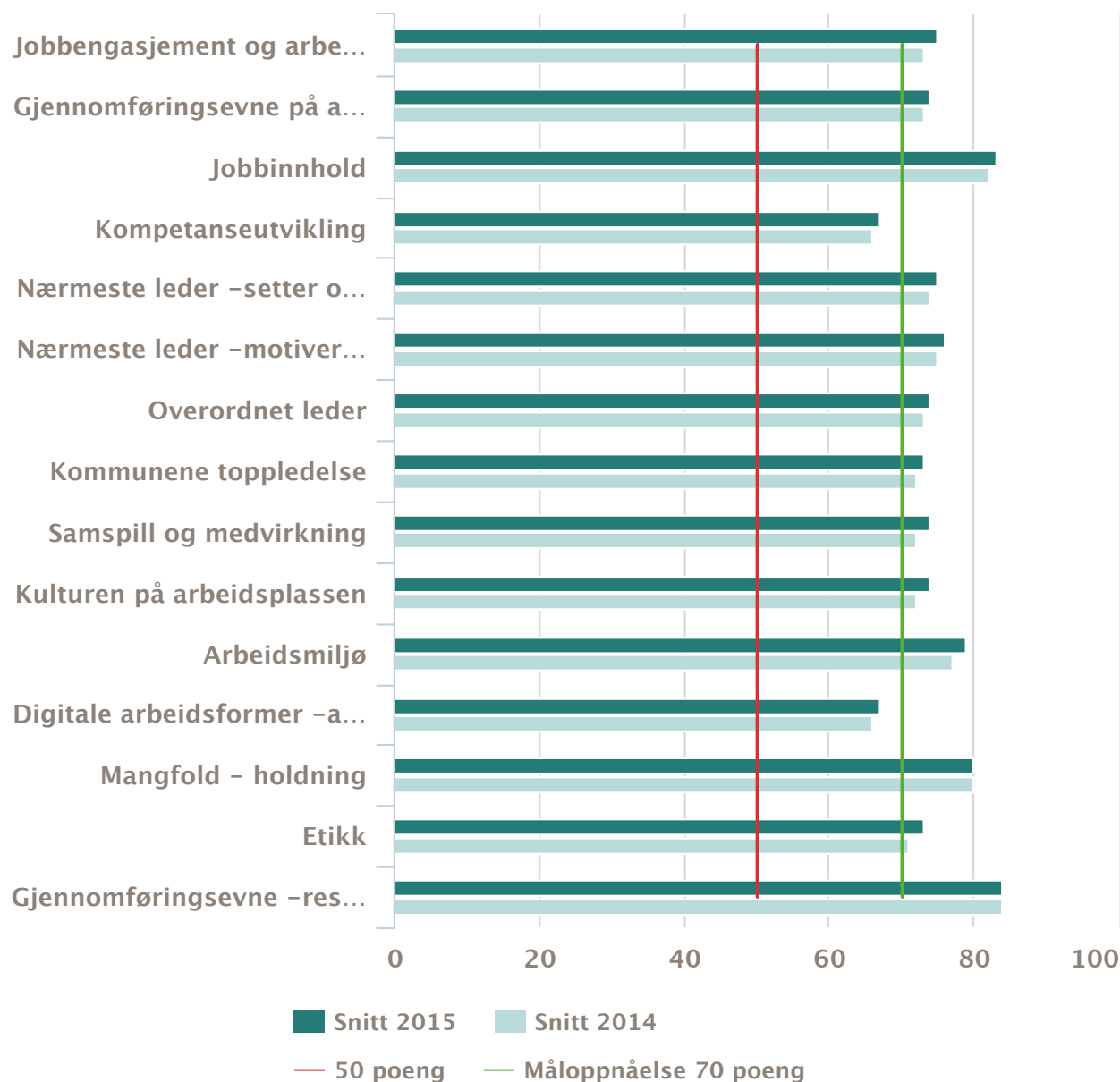
Tall fra Kommunal Landspensjonskasse og Statens Pensjonskasse

85-års regelen gjelder for ansatte i grupper der særaldersgrensen er 65 år eller lavere. Da kan man fratregge med pensjon fra tjenstepensjonsordningen inntil 3 år før denne aldersgrensen hvis summen av din alder og samlet medlemstid i KLP eller andre offentlige tjenstepensjonsordninger er minst 85 år.

Tabell 4.8 Gjennomsnittlig startalder ved uttak av hel eller delvis pensjonsytelse 2015

## 4.6 Medarbeiderundersøkelsen

Medarbeiderundersøkelsen i Stavanger kommune ble gjennomført i perioden 28. januar til 17. februar 2015 med en svarprosent på 74 prosent.



Figur 4.7 Medarbeiderundersøkelsen 2015

Resultatene av medarbeiderundersøkelsen er gode. 13 av 15 indikatorer har bedre resultat sammenlignet med 2014. For de to resterende indikatorene er resultatet uendret. Det er satt en nedre grense for måloppnåelse på 70 poeng for alle indikatorer. To indikatorer har et resultat under 70 poeng, kompetanseutvikling og digitale arbeidsformer.

Svært mange opplever at jobben i Stavanger kommune er meningsfylt og at organisasjonen er inkluderende og med stor aksept for mangfold. Undersøkelsen viser at medarbeiderne mener arbeidsmiljøet er godt, og at egen arbeidsplass har høy grad av gjennomføringsevne. Medarbeiderundersøkelsen avdekker også utfordringer som må følges opp. Det er særlig resultatet av tilstrekkelig opplæring i bruk av digitale arbeidsformer og digitale verktøy som trekker ned indikatoren digitale arbeidsformer. Det er også viktig å jobbe videre med kompetanseutvikling.

## 4.7 Medarbeiderutvikling, rekruttering og ledelse



I 2015 hadde Stavanger kommune 26 121 søkere til 739 utlyste stillinger. Dette er en økning på 4,9 prosent søkere sammenlignet med 2014, samtidig som det var 86 færre utlysninger. Det var i snitt 36 søkere per stillingsutlysning, en økning på seks søkere per stilling i 2014. Kommunens jobb- og karrieresider (<http://www.stavanger.kommune.no/jobb>) hadde 99 775 besøkende i 2015, en økning på 18 prosent fra 2014. Dette er kommunens mest besøkte nettside. For å stimulere til økt rekruttering av medarbeidere med annen etnisk bakgrunn har Stavanger kommune brukt Inkludi.no til å lyse ut rådgiver- og lederstillinger. Samarbeidet med Inkludi.no ble avsluttet i februar 2015 på grunn av manglende effekt.

Per 31. desember 2015 hadde Stavanger kommune, inkludert foretakene, 160 lærlinger. Antallet er stabilt sammenlignet med de siste årene men er under måltallet om 180 lærlinger. Målkravet nås ikke som følge av mangel på kvalifiserte søkere.

Det har i 2015 vært endringer i rekrutteringsfremmende tiltak. Administrasjonsutvalgets møte i juni vedtok å avslutte ordningen med rekrutteringsboliger og etableringstilskudd grunnet tilpasning til nye, reduserte rammer og etter en vurdering av bruken av virkemidlene. En av en søknad om rekrutteringsbolig ble innvilget, mens det ikke ble mottatt søknad om etableringstilskudd før ordningen ble avsluttet. Rekrutteringsboligene er overført til Stavanger Eiendom og blir utleid til vanskeligstilte, med unntak av to leiligheter som er utleid til ansatte som fikk tildelt bolig før ordningen ble avsluttet. Ordningen med barnehageplasser til ansatte er videreført, og i 2015 var det totalt 41 søknader og 27 plasser som ble tildelt. Av de 14 som fikk avslag, var det to som ikke fylte kriteriene, og 12 som hadde plass gjennom ordinært opptak.

## 4.8 Arbeidstidsplanlegging

Arbeidet med arbeidstidsplanlegging og arbeidstidsbestemmelsene er videreført, og det er gjennomført to heldagskurs i lov og avtaleverk knyttet til turnus som arbeidsform. Virksomhetene har tilbud om løpende veiledning knyttet til lov- og avtaleverk og lokale rutiner for å stimulere til god ressursutnyttelse og hindre brudd på arbeidstidsbestemmelsene. Den planlagte styrkingen for å utløse arbeidskraftreserven, gjennom økt arbeid med arbeidstidsplanlegging, turnus og arbeidstidsbestemmelser, er foreløpig ikke iverksatt grunnet manglende ressurser.

## 4.9 Kompetanseutvikling

Stavanger kommune mottok 43 søknader til den interne stipendordningen for etter- og videreutdanning i 2015. Det ble tildelt 15 nye stipend. Det ble også tildelt syv nye stipend til utdanninger det er vanskelig å rekruttere til; vernepleier (1), sykepleier (2) og barnehagelærer (4). Det ble tildelt stipend for totalt kr 769 000 i 2015. Stavanger kommune fikk tre nye vernepleiere, fem nye sykepleiere og syv nye barnehagelærere gjennom sin interne stipendordning i 2015.

Opplæringskontoret tilbyr assistenter i Stavangerbarnehagen opplæring slik at de kan ta fagbrev for å bli barne- og ungdomsarbeidere. I 2015 ble 23 assistenter i Stavangerbarnehagen ferdig

utdannet fagarbeidere og 40 assistenter startet opplæringen.

Norskopplæring for ansatte med fremmedspråklig bakgrunn har i 2015 vært gjennomført og avsluttet for til sammen 84 medarbeidere. De har fått undervisning i inntil 9 timer per uke i totalt 12 uker. Opplæringen ble avsluttet med eksamen på nivå B1, som er Stavanger kommunes krav til språknivå i brukerrettede stillinger. Ordningen skal evalueres til våren for å se nærmere på forbedringsområder. Det vurderes deretter om, og i så fall på hvilken måte, ordningen skal videreføres.

For å nå målet om at utenlandske ansatte med sykepleierutdanning skal få norsk autorisasjon, inngikk Stavanger kommune i 2015 avtale med Helse Stavanger om praksisplass. Høsten 2015 var tre ansatte i praksis ved kirurgisk og medisinsk avdeling.

## 4.10 Verktøy og systemer for å kartlegge og utvikle kompetanse

Kompetanse- og medarbeiderutviklingsmodulen i lønns- og personalsystemet er et godt verktøy for virksomhetene til å få oversikt over kompetansebeholdningen. Nyansatte får automatisk overført CVen til modulen dersom ansettelsen utføres på korrekt måte i systemet. Totalt har 51 prosent av ansatte i Stavanger kommune registrert sin kompetanse i modulen. Dette er på samme nivå som i fjor, men det har vært en økning i bruken i forbindelse med utviklingen av en ny modul, Opplæringsplan. Gjennom opplæringsplanen er det mulig å lage et opplæringsløp for ansattgrupper som inkluderer kurs, e-læring, dokumentgjennomgang, dokumentasjon av praksis m.m. Stavanger kommune har også tatt i bruk digital læringsarena (KS læring) som er integrert med kompetanse- og medarbeiderutviklingsmodulen. Dette gir muligheter til å utvikle og legge til e-læringskurs i kursporteføljen.

Opplæringsplan i legemiddelhåndtering er utarbeidet og tatt i bruk i 2015. Det som tidligere var et to-dagerskurs med skriftlig prøve, gjennomføres nå på et 7,5 timers e-læringskurs. Opplæringsplanen for legemiddelhåndtering inkluderer e-læringskurs og digitaliserer dokumentering av alle rutiner og fullmaktstildeling i legemiddelhåndtering. Systemet gir ledelsen oversikt over opplæringsløpet til de ansatte og gir en automatisk påminnelse ved behov for tildeling av ny fullmakt. I 2015 er det er tildelt ca. 900 opplæringsplaner i legemiddelhåndtering. Foreløpige vurderinger viser at direkte utgifter til kurs i legemiddelhåndtering er halvert i tillegg til reduserte vikarutgifter.

I desember 2015 ble det også tatt i bruk Opplæringsplan for basiskompetanse i Stavangerbarnehagen. Der legger barnehageansatte inn gjennomførte obligatoriske kurs, som hører inn under kompetansesatsingen i Stavangerbarnehagen. Dette gjør det enklere for leder å dokumentere og ha oversikt over hvilke ansatte som har gjennomført kurs og planlegge kursvirksomhet. I samme opplæringsplan er det gjennomført brannvernopplæring og førstehjelp, noe som forenkler internkontroll og dokumentasjon av gjennomført opplæring. For fagstab barnehage vil dette også lette arbeidet med å planlegge kursvirksomhet, da de enkelt får oversikt over hvor mange som mangler og hvor mange som har gjennomført de obligatoriske kursene.

## 4.11 Ledelseskraft i omstilling

Kommunens ledere har stor betydning for organisasjonens gjennomføringsevne, og det har i 2015 vært gjennomført lederkurs og lederutviklingsprogrammer på ulike nivå. Lederutvikling for nye ledere i Stavanger kommune krever kontinuerlig oppmerksomhet, og det har vært arrangert to lederkurs for nye ledere i 2015. I januar 2015 avsluttet 20 barnehagelærere lederutdanningen som har blitt gjennomført i samarbeid med Universitetet i Agder. Lederutdanningen innen skoleområdet (rektorskolen) ble avsluttet våren 2015 med 31 deltakere.

En tilpasset lederutvikling for 40 ledere i sykehjem med tema ledelseskraft i omstilling startet opp i november 2015 i samarbeid med Deloitte. Programmet avsluttes våren 2016, og vil da bli evaluert. På oppdrag fra Helsedirektoratet har BI satt i gang en nasjonal lederutdanning for primærhelsetjenesten med oppstart i høst 2015. Masterprogrammets målsetting er å utdanne handlekraftige og kompetente ledere som håndterer helse- og omsorgssektorens behov for endring, utvikling og innovasjon. Fra Stavanger kommune deltar seks ansatte.