



# Interkommunalt traineeprogram som rekrutteringsstrategi

Evaluering av 12k trainee i Vestfold

OLA K. BERGE OG CHRISTINE HVITSAND

TF-rapport nr. 323

2013

**Tittel:** Interkommunalt traineeprogram som rekrutteringsstrategi  
**Undertittel:** Evaluering av 12k trainee i Vestfold  
**TF-rapport nr:** 323  
**Forfattere:** Ola K. Berge og Christine Hvitsand  
**Dato:** 19. februar 2013  
**ISBN:** 978-82-7401-634-7  
**ISSN:** 1501-9918  
**Pris:** 150,- (Kan lastes ned gratis fra [www.telemarksforskning.no](http://www.telemarksforskning.no))  
**Prosjekt:** Sluttevaluering 12k trainee  
**Prosjektnr.:** 20120790  
**Prosjektleder:** Ola K. Berge  
**Oppdragsgiver:** 12-kommunesamarbeidet i Vestfold

**Spørsmål om denne rapporten kan rettes til:**

Telemarksforskning  
Postboks 4  
3833 Bø i Telemark  
Tlf: +47 35 06 15 00  
Epost: [berge@tmforsk.no](mailto:berge@tmforsk.no)  
[www.telemarksforskning.no](http://www.telemarksforskning.no)



**Ola K. Berge** er utdannet MA i kulturstudier. Han har arbeidet som forsker ved Telemarksforskning siden 2009. Berge har bred erfaring fra evalueringsforskning og har f. eks. nylig bidratt til å evaluere beredskaps- og følgeordningene med jordmor i Telemark, UDs delegerte støtteordninger på kunstfeltet og støtte til Music Export Norway, KRDs LUK-satsing, reformen av Nordisk Ministerråds kulturarbeid og Innovasjon Norges kultur og nærings-satsing FRAM Kultur. Han har dessuten publisert en rekke vitenskapelige artikler og presentert sin forskning under internasjonale forskningskonferanser.



**Christine Hvitsand** er utdannet ved Universitet for miljø og biovitenskap, retning Økonomi og ressursforvaltning. Hvitsand har bred prosjekterfaring og har gjennomført både evalueringer og utviklingsprosjekter på oppdrag fra kommuner, fylkeskommuner, statlige instanser, nærings-selskaper og næringsklynger. Prosjektene er innen helse og velferd, regional utvikling og miljø.

# Forord

Denne rapporten presenterer resultatet av et arbeid med å evaluere 12k trainee. Telemarksforskning ble tildelt dette evalueringsoppdraget i september 2012, og arbeidet har primært pågått i september og oktober 2012.

Vi vil rette en særlig takk til alle våre informanter, til respondentene på vår surveyundersøkelse og til oppdragsgiver, 12-kommunesamarbeidet i Vestfold (12k), for nyttig dokumentasjon. Alle har vært til svært god hjelp. Vi vil også takke prosjektleder i 12k trainee Pål Tor Vedeld for god hjelp.

Bø, 19. februar 2013

Ola K. Berge

Prosjektleder



# Innhold

Sammendrag .....	6
<b>1. Innledning.....</b>	<b>9</b>
1.1    Kort om bakgrunnen for 12k trainee .....	9
<b>2. Evalueringens problemstillinger og metode .....</b>	<b>12</b>
2.1    Problemstillinger.....	12
2.2    Metode .....	13
2.2.1    Dokumentgjennomgang .....	14
2.2.2    Intervjuer.....	15
2.2.3    Surveyundersøkelse .....	15
2.2.4    Supplerende e-postintervju .....	15
<b>3. Vurderinger og erfaringer .....</b>	<b>17</b>
3.1    Strategiske perspektiv. Intervjuer .....	17
3.1.1    Opptakt, forankring og gjennomføring .....	17
3.1.2    Traineeprogram som rekrutteringsstrategi .....	20
3.1.3    Noen spesielle utfordringer .....	24
3.1.4    Prosjektledelse .....	29
3.2    Operative perspektiv. Surveyundersøkelsen .....	29
3.2.1    12k trainees organisering .....	29
3.2.2    Kommunal forankring av 12k trainee .....	33
3.2.3    Traineeenes vurdering av de ulike elementene i trainee-programmet. ....	37
<b>4. Resultater, konklusjoner og anbefalinger .....</b>	<b>40</b>

# Sammendrag

Kommunene opplever det som en utfordring å rekruttere de gode fagfolkene til kommunale stillinger. Utdannede ingeniører velger i større grad stillinger i det private næringsliv på grunn av lønn og andre gode vilkår, mens sykepleiere får jobb nær sagt hvor de ønsker i landet. Trainee-ordningen *12k trainee* har hatt som mål å bidra til å fange opp de gode kandidatene, og samtidig gi kommunene anledning til å vise at også kommunal sektor kan tilby interessante stillinger.

12k trainee ble evaluert i perioden 15.9 – 15. 11 2012. Analyser og konklusjoner baserer seg dels på kvalitative intervju med en rekke aktører på strategisk nivå med ansvar for og erfaring med prosjektet, og dels på en surveyundersøkelse blant alle traineer, fagveiledere og mentorer. Foruten å søke svar på om prosjektet har oppnådd sine to hovedmålsettinger, har vi bl.a. undersøkt traineenes tilfredshet med prosjektet, uventede utfordringer og problemer og ulike sideeffekter av trainee-programmet. Vi har dessuten gitt en anbefaling til noen forbedringspunkter og vurdert om prosjektet bør videreføres.

Prosjektets hovedmålsettinger, er:

- a) å styrke rekrutteringen av sykepleiere og ingeniører til kommunal sektor i Vestfold generelt og deltakerkommunene spesielt, og
- b) å styrke omdømmet til kommunal sektor som arbeidsplass/karrierevei, i første rekke for Vestfold.

Den langsiktige målsettingen med prosjektet var dermed at:

- c) traineene etter endt periode skulle søke stillinger som lyses ut i kommunene.

Bakgrunn for prosjektet beskrives som følger:

- Å etablere en rekrutteringsstrategi for å tiltrekke seg ingeniører og sykepleiere.
- Et element av eksperimenterings- og innovasjonsvilje etter forbilde fra privat næringsliv,
- Prosjektet kom som et tillegg til andre grep kommunene hadde gjort, f.eks. praksisavtaler med sykepleierlinja ved Høgskolen i Vestfold.

Det har imidlertid ikke blitt slik at traineene i særlig grad har gått over i stillinger i kommunene. Årsaken er at en tidsforsinkelse ved avgangen til traineene ikke er timet med når de ledige stillingene som forventes i kommunene framover kommer. Det er ikke noe akutt rekrutteringsproblem i Vestfold-kommunene i dag, men det vil bli et generasjonsskifte i VA-sektoren de kommende årene. Det samme gjelder innenfor omsorgssektoren, der det vil bli behov for sykepleiere.

Flere av informantene forklarer at spesielt det første kullet med traineer var veldig ivrige etter å få seg jobb, og flere av dem sluttet før de var ferdige med trainee-perioden. Alle disse jobber nå i det private næringslivet. Det andre kullet av traineer skiller seg fra det første ved at de generelt har høyere kompetanse, flere har f.eks. Mastergrad, der de i kull 1 hadde Bachelorgrad. De forteller at kandidatene videre jevnt over virker mer bestemte på å fullføre sin periode som trainee før de går over i fast jobb. Men også deres avslutning av perioden kommer før rushet av ledige stillinger i

kommunene. Det er imidlertid lyst ut noen ingeniørstillinger nå, og kommunene håper nå at noen av de som gikk ut fra det første kullet søker stillingene. For sykepleierne er bildet ganske likt; man hadde få stillinger klare til traineeordningens slutfase, noe som gjør at kandidatene tvinges til å søke jobb andre steder. Også for sykepleiere er det lett å skaffe seg jobb andre steder, og sjansen for at de vender tilbake til en av vertskommunene i 12k trainee når de lyser ut ledige stillinger, er dermed relativt liten.

Datagrunnlaget indikerer at det er store forskjeller mellom vertskommunene i prosjektet, noe som har fått konsekvenser både for traineer, kommunene og prosjektet for øvrig. Dette er eksempelvis:

- Flere påpeker at trainee-konseptet er tilpasset store system med mange arbeidsoppgaver og stor sannsynlighet for å kunne tilby jobb i etterkant av trainee-perioden.
- Trainee-konseptet er hentet fra det private næringslivet og er ikke nødvendigvis overførbart til kommunal sektor uten videre – særlig gjelder dette små kommuner der de fåtallige fagpersonene i stor grad er generalister og der turnover for nyansettelser er liten.

Det er også knyttet noen utfordringer til forskjellene mellom de to fagene i traineeordningen:

- Vann- og avløpssektoren i kommunene er selvfinansierende over det kommunale gebyret som innbyggerne betaler. Finansiering av traineeordningen på ingeniørsiden har således ikke blitt ansett som noen barriere for å delta i ordningen. Dette gjelder i hovedsak de større kommunene, fordi denne finansieringsmodellen har større direkte effekt overfor den enkelte innbygger i de mindre kommunene (siden kostnadene vil spres over færre innbyggere).
- Sykepleie-traineene har vært operative med en gang, og har blitt plassert direkte inn i stillingshjemler eller supplert i en underbemannet etat. Dette har medført forventninger som traineene ikke har hatt forutsetninger til å kunne imøtekomme, særlig knyttet til å ta vakter og tre inn i arbeid som trenger kontinuerlig oppfølging. Traineene har deltatt i programaktiviteter som til tider har kollidert med vaktplanen, noe som har ført til at traineene ikke har blitt tilstrekkelig integrert. Flere forteller at traineene har blitt sett som kandidater i et påkostet og eksklusivt (og for så vidt positivt) lederutviklingsprogram. Særlig de små kommunene har mer bruk for operative sykepleiere enn (flere) mellomledere.
- Hos ingeniørene har dette vært annerledes ved at traineen ikke har kommet inn i stillinger som står ledige, men har kommet som et tillegg til de stillingene som er i kommunen. Dette har gitt større mulighet til å delta der begge parter har hatt nytte og glede av det, særlig i store kommuner med mange arbeidsoppgaver. I de små kommunene har det i steden ført til vanskeligheter med å integrere kandidaten.
- Ingeniørene har heller ikke samme akutte behov for å utføre oppgavene de er satt til. Dette gjør teknisk etat mye mer kompatibel med traineeprogrammets øvrige elementer.
- Ingeniørene er svært attraktive i det private næringslivet, som kan lokke med bedre betingelser. Flere kommuner påpeker at man her har tatt kostnaden for opplæring som andre nyter godt av.

Selv om kun en av traineene fra første kullet nå jobber i kommunal sektor (Nøtterøy), mener informantene at det uansett er positivt at de har hatt traineer. Dette illustreres ved følgende poenger:

- En del av traineene hadde ikke jobb, men alle er i jobb nå; i det private næringslivet (hovedsakelig som konsulenter).
- Det at traineene jobber som konsulenter gagnar kommunene indirekte fordi de i mange situasjoner benytter konsulenter i utredning av prosjekter i kommunal regi. Det vil derfor være positivt at konsulentene har kunnskap om arbeidet i kommunene.

- Informantene opplever det på generelt grunnlag som svært positivt å ha traineer.
- Traineeene får en annen type behandling enn andre nyansatte; de blir vist rundt i organisasjonen og får en helt annen mulighet til å sette seg inn i de ulike arbeidsoppgavene som kommunene har.
- I følge en informant har det vært energikrevende å drive trainee-ordningen, men vedkommende er overbevist om at det vil gi utbytte i det lange løp. Det har også skjerpet dem i deres arbeid, spesielt i forhold til å bli bevisst hva som ligger bak de valg og handlinger som gjøres i gjennomføringen av arbeidsoppgaver. Det at traineeene stiller spørsmål, gjør at de må tenke gjennom hvorfor de gjør som de gjør.
- Det er bedre å la stillinger stå ledige en stund enn å gjøre hastige ansettelser. En god jobbmatch er viktigst. Ved å ha traineer blir rekruttering satt i system og det bidrar til å bygge en relasjon mellom arbeidsgiver og arbeidstaker slik at begge parter kan vurdere om et videre arbeidsforhold er aktuelt. Det andre ytterpunktet i rekrutteringsprosesser er de hastige ansettelsene på grunn av for dårlig planlegging når noen eksempelvis går av.
- Det er viktig å se langsiktig og å se på sekundærgevinster som læring, rekrutteringspolitikk, behov i kommunene, måter å jobbe på, ivaretagelse av nyansatte, omdømmebygging for kommunene, og nettverksbygging. Dette er gevinster som i for liten grad er markedsført oppover tilbake til rådmennene og andre.

På bakgrunn av de funn vi har gjort, mener vi det er grunn til å konkludere med at 12k trainee i løpet av kull 1 ikke har nådd sine primærmålsetninger om å styrke rekrutteringen til vakante kommunale sykepleier- og ingeniørstillinger. Det er dessuten vanskelig å påvise en klar positiv omdømmeeffekt av prosjektet. Dette har fått som resultat at de fleste av informantene vi har snakket med er av den oppfatning at prosjektet ikke har vært vellykket, ut i fra forutsetningene og målsetningene, selv om de ellers er positive til trainee-konseptet og ser andre positive effekter av prosjektet. Når det gjelder for kull 2, er det fremdeles for tidlig å konkludere om primærmålsetningene i den ene eller andre retningen, da kullene først er ferdige våren 2013. Vi har imidlertid grunn til å tro at resultatet kommer til å bli betydelig bedre enn for kull 1. Flere av informantene mener derfor at det kan være vel tidlig å konkludere etter så kort tid. Telemarksforskning mener det dessuten framstår som noe forhastet å avslutte prosjektet, slik 12k har gjort, før evalueringsrapporten de selv har bestilt, er ferdigstilt. Dersom de positive resultatene fra kull 2 viser seg å stemme, vil man kunne konkludere med at prosjektet har hatt en positiv rekrutteringseffekt. I og med at de aller fleste traineeene, særlig i kull 2, virker å være fornøyde både med prosjektet og vertskommunene de har arbeidet i, er det dessuten grunn til å forvente en positiv omdømmeeffekt. Prosjektet som helhet har dessuten hatt en rekke positive sekundærgevinster. Prosjektet har trolig et relativt stort læringspotensial, med tanke på (inter)kommunale rekrutteringstiltak.



# 1. Innledning

Telemarksforskning ble 7. september 2012 tildelt oppdraget med å evaluere 12k trainee. Foreliggende rapport presenterer resultatene fra dette evalueringsarbeidet. Kommunesamarbeidet 12k i Vestfold er oppdragsgiver for evalueringen.

## 1.1 Kort om bakgrunnen for 12k trainee

---

I Telemarksforskings notat Næringsutvikling, innovasjon og attraktivitet. Vestfold (Vareide og Storm 2011: 5) finner vi at:

Vestfold har hatt en stabil vekst i folketallet i mange år. De siste årene har hele Norge fått en sterk befolkningsvekst som følge av økt innvandring. Dermed har Vestfold ikke oppnådd samme befolkningsvekst som resten av landet de siste årene. Det er fremdeles netto innflytting til Vestfold fra andre fylker, men Vestfold har lavere fødselsbalanse og mindre innvandring enn landsgjennomsnittet.

Arbeidsplassveksten i Vestfold har vært lavere enn resten av landet de siste to årene. Dette skyldes nedgang i antall arbeidsplasser i næringslivet i fylket. Næringslivet i Vestfold har dårligere utvikling enn landsgjennomsnittet i de fleste bransjene.

Bedriftenes utvikling analyseres i NæringsNM, som måler bedriftenes lønnsomhet, vekst og nyetableringer. Vestfold er nummer åtte av 19 fylker i NæringsNM. Næringslivet i Vestfold er over middels når det gjelder nyetableringer, lønnsomhet og omsetningsvekst. Innovasjon i næringslivet er også målt i denne rapporten, på bakgrunn av tall fra SSBs innovasjonsundersøkelse. Vestfold har noe mindre andel innovative foretak enn middels av fylkene til tross for at Vestfold har forholdsvis mange foretak i bransjer som normalt har mye innovasjon.

I denne nærings- og attraksjonsanalysen nyanserer dermed Vareide og Storm synet på Vestfold som vekstfylke noe. De peker dessuten på noen av de utfordringene som fylket står ovenfor, med tanke på innovasjon i næringslivet. De samme utfordringene finner man speilet i offentlig sektor. I de senere årene har mange kommuner, over hele landet, opplevd utfordringer knyttet til kompetanseflukt både fra offentlig (kommunal) sektor og fra distriktene (Dahle, Grimsrud og Holthe 2011). Det har for eksempel vist seg stadig mer krevende å rekruttere ingeniører fra et stadig lavere antall uteksaminerte kandidater med kommunalteknisk kompetanse. I rapporten Rekruttering og arbeidskraft i kommunene – en kunnskapsstatus fra 2008 oppsummerer Econ (2008: 6) med at: ”I tekniske og andre yrker hvor det er sterk konkurranse fra privat sektor, har rekrutteringssituasjonen etter hvert blitt meget vanskelig for mange kommuner”. Det samme gjelder sykepleiere, der aldrende befolkning, mer komplekse pleiebehov og utfordringer knyttet til Samhandlingsreformen fører til et udekt behov for relevant fagkompetanse i kommunene. I følge Statistisk sentralbyrå (SSB) er dette siste en trend som vil forsterkes de kommende ti år. Econ (2008: 6) finner det samme, nemlig at det:

... på noen års sikt [ser] ut til at kommunesektoren på en del felt vil få økende problemer med å sikre seg nødvendig arbeidskraft. Langsiktige framskrivninger viser at det går mot stor underdekning av hjelpepleiere og sykepleiere, dersom dagens mønstre for bruk av arbeidskraft i

kommunene videreføres, som følge av økt behov for pleie- og omsorgstjenester når antall eldre etter hvert øker.

Det antas at selv om en del av kommunenes rekrutteringsutfordringer knyttet til ingeniører er konjunkturrelatert, vil man selv med konjunkturedgang i privat sektor fortsatt oppleve arbeidsmarkedsutfordringer av strukturell art i kommunesektoren.

Hvor attraktivt det er for ulike grupper ansatte å arbeide i kommunesektoren, avhenger av en rekke forhold som lønn, oppfatning om arbeidsbelastninger i yrkene, karrieremuligheter, muligheter til faglig utvikling i et godt fagmiljø samt sektorens generelle omdømme og status. Econ (Ibid.) peker likevel i sin rapport på følgende: ”For å være en attraktiv arbeidsgiver må kommunene tenke langsiktig og investere tilstrekkelig i arbeidsplassene og i de ansatte”. Et virkemiddel i en slik langsiktig tankegang er ulike former for traineeprogram. Slike program skal gi en tilpasset overgang fra studier til praksis, og bygge trygghet via trening. Traineen skal utføre ordinære arbeidsoppgaver samtidig som det gis rom for refleksjon og faglig fordypning, og tid til å sette seg inn i virksomhetens praksis og rutiner og modnes i sin rolle før en får fullt ansvar. Traineeprogram vurderes generelt som attraktive, både av kandidatene selv og av senere arbeidsgivere (Dysvik, Kuvaas og Buch 2010, Dahle, Grimsrud og Holthe 2011). Flere fagmiljø har dessuten pekt på ulike positive sider ved ulike (regionale) traineeordninger, bl.a. kan man lese i NOU 2011: 3 Kompetansearbeidsplasser – drivkraft for vekst i hele landet: ”Utvalget vurderer at regionale traineeordninger er et virkemiddel som har positiv effekt på rekruttering av kompetanse og bidrar til å øke attraktiviteten til regionale arbeidsmarkeder for høyere utdannede”. Dahle, Grimsrud og Holthe (2011) peker på at man i tillegg til en direkte rekrutteringseffekt også har flere positive indirekte virkninger av traineeordninger, for eksempel:

- De bidrar til å rekruttere og beholde unge med høy utdanning i distriktene
- De øker potensialet for verdiskaping gjennom at traineene har bidratt med nye ideer og innovativ tenkning
- De synliggjør bo- og karrieremuligheter overfor unge med høy utdanning
- De fungerer som arena for nettverksbygging
- De fungerer som arena for samarbeid mellom offentlige og private virksomheter
- De bidrar til at kommunene kontinuerlig holder fokus på rekruttering.

Selv om disse eksemplene er av nyere dato enn 12k trainee, er det trolig lignende vurderinger og anbefalinger som førte fram til etableringen av en prosjektgruppe som skulle utrede et attraktivt traineeprogram for å styrke rekrutteringen av sykepleiere og ingeniører til 12k-kommunene, til Høgskolen i Vestfold (HVE) og til Oslofjordalliansen. Under utredningen av et mulig traineeprogram, kom man i sluttrapporten ”12k trainee. Sykepleier og ingeniør” (2009: 3) fram til at ”Et godt planlagt, forberedt og gjennomført traineeprogram med et godt renommé kan derfor være en god langsiktig strategi, og et tidsriktig og nytt virkemiddel for styrket omdømme og rekruttering til kommunene”. Gruppen anbefalte dermed følgende: ”Prosjektgruppen anbefaler at det gjennomføres et traineeprogram for sykepleiere og ingeniører som angitt i rapporten ’12k Trainee’ ...” (Ibid.). Omfang og innhold for prosjektet ble her beskrevet slik:

- Prosjektperiode fra 1. november 2009 til 1. april 2013
- Traineeperioden skulle vare i 18 måneder
- Opptak av to traineekull, med oppstart 1. september 2010 og 1. september 2011
- Traineen skulle ha tre rotasjoner hver på seks måneder i løpet av programmet (totalt 36 arbeidsperioder)
- Traineen skulle gjennomføre en oppstartsuke, fem fagsamlinger og en studietur

- Traineen skulle få oppnevnt en faglig veileder for hver arbeidsperiode
- Traineen skulle få oppnevnt en mentor for hele programmet
- Traineens lønn skulle være fast, den samme for både sykepleiere og ingeniører og settes til kr 350 000 pr år inkl. alle tillegg (ca. kr 474.000 inkl. sosiale utgifter).

Prosjektet hadde en målsetning om opptak av seks traineer på hvert kull, med en målsetning om å øke antallet traineer i kull to, dersom det ble vurdert som hensiktsmessig.

Alle 12k-kommuner og kommunaltekniske interkommunale selskaper ble invitert til å delta som vertskommuner og arbeidsplasser i prosjektet, i tillegg til en rekke samarbeidspartnere som deltok som arenaer for kortere arbeidspraksis. De deltakende virksomheter måtte forplikte seg til å gjennomføre inntil seks praksisperioder à seks måneder i løpet av prosjektperioden, og være vertskommune for inntil to traineer per kull. Prosjektgruppen anbefalte dessuten at minimum seks kommuner/virksomheter måtte delta for at prosjektet skulle starte opp.

Den økonomiske rammen for hele prosjektperioden ble beregnet til ca. 3,9 mill. kr., et beløp som skulle dekke prosjektkoordinator, markedsføring, rekruttering, fagsamlinger og studietur, veilederopplæring, evaluering og rapportering, men ikke lønn til traineer. Finansieringen som ble foreslått var 0,08 mill. fra 12k og 1,6 mill. fra kommunene samt å søke ekstern finansiering (moderniseringsmidler) på 2,2 mill. fordelt over 3 år.

Traineeprosjektet startet i 2010 med rekruttering og ansettelse av seks traineer. Videre ble åtte traineer ansatt i 2011. Traineeperioden har vart i 18 måneder. Seks kommuner har deltatt i prosjektet siden oppstarten:

- Sandefjord, Larvik, Tønsberg og Nøtterøy deltok med ingeniør fra 2010.
- Larvik, Hof og Holmestrand deltok med sykepleier fra 2010.
- Tønsberg og Nøtterøy deltok med sykepleier fra 2011.
- Holmestrand byttet fra sykepleier til ingeniør i 2011.

Av disse er Tønsberg (40 677 innb.), Sandefjord (44 150 innb.) og Larvik (42 947 innb.) tre relativt store (i folketall) bykommuner. Også Nøtterøy (20 995 innb.) er en stor bykommune, mens Holmestrand (10 251 innb.) er noe mindre. Hof (3 048 innb.<sup>1</sup>) derimot er en (igjen, i folketall) liten kommune.

---

<sup>1</sup> Kilde: SSB 2011

# 2. Evalueringens problemstillinger og metode

## 2.1 Problemstillinger

---

I evalueringen har vi arbeidet vi ut ifra fire hovedproblemstillinger, hovedsakelig basert på oppdragsgivers evalueringsmandat (gitt i konkurransegrunnlaget for evalueringen):

1. I hvilken grad har prosjektet lyktes med å oppnå den todelte overordnede målsetningen formulert i rapporten fra forprosjektet fra 2009:
  - a. å styrke rekrutteringen av sykepleiere og ingeniører til kommunal sektor i Vestfold generelt og deltakerkommunene spesielt? og
  - b. å styrke omdømmet til kommunal sektor som arbeidsplass/karrierevei, i første rekke for Vestfold?
2. Har prosjektet oppnådd andre fordeler eller gevinster?
3. Hvilke utfordringer har man støtt på i prosjektet?
4. Hvilke forbedringer er aktuelle for prosjektet? (noe som i realiteten betyr: Bør prosjektet videreføres?)

Som del av dette har vi også vurdert prosjektets struktur og organisering, og bl.a. spurt:

- Har prosjektets struktur og organisering fungert ønskelig? For eksempel omfang på, målsetninger med og gjennomføring av arbeidsoppgaver?
- Klarte kommunene å utnytte synergier, for eksempel ved oversøking til trainee-plasser?
- Klarte kommunene å utnytte rotasjon av traineer? Ble de kulturbærere på tvers av kommunen som tenkt?
- Ble kommunens forpliktelser fulgt godt opp ellers (faglig, sosialt...)? Hvordan opplevde kommunene dette? Hvordan var de forberedt?
- Hva kan bli bedre? Hva har man lært?

Vi har videre sett på Traineeenes egenrapportering om utbytte og erfaringer med prosjektet, og spurt:

- Hvordan ble traineene tatt i mot?
- Hvordan fungerte trainee-teamet, fagveileder, mentor osv.?
- Ble de tilbudt jobb i en av deltakerkommunene etter endt trainee-periode?

Vi har også vurdert noen økonomiske sider ved prosjektet, og bl.a. spurt:

- Hvordan har prosjektet fungert med tanke på finansiering og mer grunnleggende: Er prosjektet verdt kostnaden med det?

Til slutt har vi vurdert markedsføring og kommunikasjon av prosjektet, og spurt:

- Hvordan lyktes prosjektet med å markedsføre traineeprosjektet?
- Var rekrutteringsprosessen vanskelig? Vanskeligere enn ordinære ansettelsesprosesser?
- Har man klart å utnytte markedsføringseffekten i (eventuelt) fornøyde traineer?

## 2.2 Metode

---

For å svare på evalueringsspørsmålene beskrevet over, har vi benyttet en kombinasjon av kvantitativ og kvalitativ metode. Datagrunnlaget er basert på:

- Dokumentstudier, med vektlegging av dokumenter knyttet til det innledende arbeidet med, og politisk behandling av, prosjektet.
- Feltarbeid med dybdeintervju av alle aktører på strategisk nivå, dvs. «prosjekteierne».
- Surveyundersøkelse til alle aktører på operativt nivå, dvs. «prosjektdeltagerne».

Vi har videre lagt oppdragsgivers ønske om hvilke informantgrupper som skulle inkluderes i evalueringen til grunn for datainnsamlingen. Utgangspunktet var at følgende grupper tilknyttet prosjektet skulle «høres i evalueringen»:

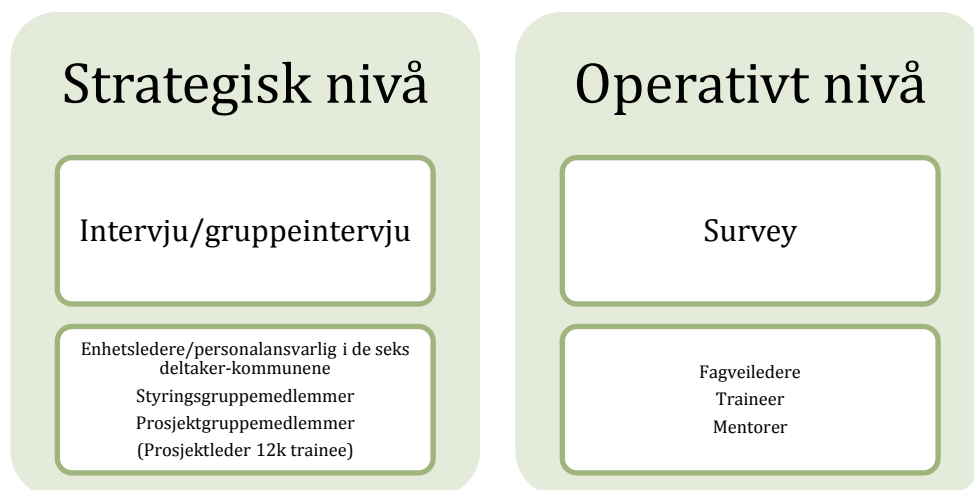
- Mentorer
- Fagveiledere
- Traineer
- Styringsgruppe
- Prosjektgruppe
- Prosjektleder
- Enhetsledere

Alle disse gruppenes erfaringer og synspunkter er hentet inn og inkludert i rapporten.

I det empiriske arbeidet har vi sett det som hensiktsmessig å operere med to klart definerte nivåer: et strategisk og et operativt nivå. Til det første hører de som administrerer prosjektet og som har overordnet (indirekte) gevinst av at det er vellykket. Til det andre nivået hører de som tar del i prosjektet gjennom å være operative deltakere, og som dermed har en direkte gevinst av at det er vellykket. Vår arbeidshypotese har fra starten vært at det for den første gruppen er viktigst at de overordnede målsetningene nås, mens det for den andre vil være vel så viktig hvordan prosjektet er organisert, trivsel, samhold mellom traineene osv.

For å dekke begge disse nivåene, samtidig som vi har hatt fokus på de overordnede målsetningene, har vi gjennomført 1) intervju/gruppeintervju med aktører vi regner til det strategiske nivået i 12k trainee, og 2) en elektronisk spørreundersøkelse blant deltakere på operativt nivå i prosjektet.

Dette kan sammenfattes i følgende figur:



Figur 1: To nivå i datainnsamlingsfasen.

Grunnen til at vi har arbeidet etter denne inndelingen, er at vi tidlig så det som vesentlig å komme i bredest mulig dialog med de som "eier" prosjektet 12k trainee for å besvare hovedspørsmålene i evalueringen, dvs. har prosjektet ført til bedret omdømme og rekruttering av sykepleier og ingeniøryrket til kommunal sektor i deltakerkommunene.

Vi vurderte det som lite egnet å benytte kvantitative indikatorer (SSB/KOSTRA-tall) for å belyse programmet og dets effekt, da et enkelt program i liten grad er egnet til å løfte kommunen i en slik grad at det gir utslag på makronivå.

Datagrunnlaget for empirien gjennomgås nærmere i det følgende.

## 2.2.1 Dokumentgjennomgang

I evalueringen av 12k trainee er følgende dokumenter gjennomgått og benyttet som 1) bakgrunn for å forstå prosjektets historie, innhold og struktur og 2) bakgrunn for å definere prosjektets målsetninger.

Tabell 1: Liste over dokument gjennomgått i evalueringen

Dokument	Spesifikasjon
Sluttrapport forprosjekt Trainee Vestfold, 25.5.2009	
Saksframlegg 18.6.2009	
Referat fra møte i 12ks styre 18.06.09	Vedtak om traineeprogram
Referat fra styringsgruppemøte Trainee Vestfold, 23.9.2010	
Referat fra styringsgruppemøte Trainee Vestfold, 14.4.2011	
E-postreferat, 31.5.2011	Avklaring prosjektperiode trainee
Referat fra styringsgruppemøte Trainee Vestfold, 1.3.2012	
Referat fra styringsgruppemøte Trainee Vestfold, 31.5.2012	
Traineepresentasjon, prosjektgruppe	
Referat fra samtlige prosjektgruppemøter 2010 - 2012	

## 2.2.2 Intervjuer

I arbeidet med evalueringen har vi dybdeintervjuet 11 informanter om 12 k trainee.

Informantene ble intervjuet i grupper og individuelt via telefon eller ansikt til ansikt. Det er forskjellige grunner til dette. Praktiske rammer og tidsmessige begrensninger bestemmer ofte hvordan innsamlingsarbeidet skrider fram. I dette prosjektet viste det seg f.eks. vanskelig å få samlet hele prosjektgruppa på en dag. Likens viste det seg vanskelig å få til individuelle intervju med alle informantene i gruppen etats- og personalsjefer vi hadde tenkt, ansikt til ansikt. Supplerende intervju ble derfor utført per telefon.

Intervjuene ble ellers gjennomført etter en semi-strukturert intervjuguide. Dette betyr at man følger en på forhånd bestemt spørsmålsrekke, for å sikre at men dekker alle relevante tema. Samtidig åpnes det for at samtalen kan følge sin egen logikk, basert på intervjuets individuelle kontekst. Alle intervjuene ble tatt opp på bånd og senere gjennomgått og transkribert.

## 2.2.3 Surveyundersøkelse

For å kartlegge erfaringene med prosjektet blant de som har vært involvert på operativt nivå, benyttet vi oss av en elektronisk surveyundersøkelsen. Formålet med undersøkelsen var å avdekke hvordan traineene og deres støttespillere vurderer prosjektet. Undersøkelsen var delt inn i flere deler, som omhandlet ulike sider ved prosjektledelse, prosjektets forankring lokalt og regionalt, praktiske sider ved prosjektet samt konkrete erfaringer fra trainee-tiden. Til slutt spurte vi om de hadde fått tilbud om ansettelse i etterkant av trainee-tiden og om en totalvurdering av prosjektet.

Surveyen ble distribuert via e-post til samtlige traineer samt deres veiledere og mentorer i de til sammen to kullene som har vært del av 12k trainee, ved hjelp av verktøyet SurveyXact. Til sammen dreier dette seg om 34 respondenter, fordelt på 14 traineer, 12 fagveiledere og 8 mentorer. Vi har her å gjøre med et lite utvalg. Surveyen vil dermed ikke kunne si noe generelt om traineeordninger, men heller gi et verdifullt innsyn i hvordan nettopp dette prosjektet blir oppfattet og vurdert av de som svarte. Etter to purringer hadde 26 svart, noe som gir en svarprosent på 76 %. Blant traineene var svarprosenten 64 %, blant fagveilederne 75 %. Alle mentorene i programmet besvarte surveyen, noe som selvsagt er svært bra. Dette er isolert sett en god svarprosent, men man kunne nok ønsket den enda høyere, særlig for traineene, gitt det begrensede utvalget. Vi har valgt å benytte resultatet som indikatorer på hvordan ulike sider ved ordningen har fungert, uten å trekke entydige konklusjoner.

## 2.2.4 Supplerende e-postintervju

For å forfølge noen løse tråder bestemte vi mot slutten av evalueringen å gjennomføre noen e-postintervju med to respondentgrupper, traineene i kull 2 og noen utvalgt etatssjefer i 12k kommuner som ikke har deltatt i 12k trainee.

Grunnen til at vi tok kontakt med disse, var for traineene sin del å undersøke om de hadde fått tilbud om jobb i en av vertskommunene og hva de i så fall trodde de kom til å svare. Hensikten med å kontakte etatssjefer i kommuner som ikke har deltatt i trainee-prosjektet, var å undersøke hvilke alternative rekrutteringsstrategier 12k kommuner kan ha, hvilken kjennskap de har til trainee-program (og 12k trainee) m.m.

Måten dette ble gjort på var rett og slett å sende e-poster med konkrete spørsmål til utvalget, og så benytte svarene som kom som en type semi-kvalitativ data, på linje med kommentarfeltene i surveyen. Vi fikk svar fra fem traineer i kull 2. Vi fikk, selv etter purring, svært få svar fra etatssjefer i 12k kommunene som ikke har deltatt i 12k trainee. Dette tolker vi som uttrykk for en travel hverdag og kanskje en noe laber interesse for trainee-ordninger i kommunen.



# 3. Vurderinger og erfaringer

Evalueringen har lagt vekt på å undersøke og analysere to hovedperspektiv: et strategisk og et operativt. I kapittel 3.1 vil det strategiske perspektivet belyses og gjennomgå med utgangspunkt i empiri fra intervju med styringsgruppe- og prosjektgruppemedlemmer, etats og personalsjefer samt prosjektleder. Her dekkes evalueringens hovedspørsmål om rekruttering, omdømme, særskilte utfordringer og videreføring. Det operative perspektivet dekkes hovedsakelig gjennom surveyundersøkelsen, som presenteres i kapittel 3.2. Her legger vi vekt på spørsmål rundt hvordan traineene og deres veiledere og mentorer vurderer ulike sider ved ordningen. Dette leder fram mot kapittel 4, der resultatene samles i konklusjoner og noen anbefalinger til videre arbeid med prosjektet.

## 3.1 Strategiske perspektiv. Intervjuer

---

### 3.1.1 Opptakt, forankring og gjennomføring

Prosjektet 12k trainee har bestått av:

- 12k trainee har til sammen bestått av 14 traineer.
- Traineeperioden har vært på 18 mnd., fordelt på 6 mnd. i 3 forskjellige vertskommuner.
- 80 % av arbeidstiden har vært avsatt til ordinær tjeneste, 20 % til programaktiviteter.
- Alle traineene har hatt fagveiledere og mentorer. Til sammen har 12 fagveiledere og 8 mentorer vært knyttet til 12k trainee.
- Sandefjord, Larvik, Tønsberg og Nøtterøy deltok med ingeniør fra 2010.
- Larvik, Hof og Holmestrand deltok med sykepleier fra 2010.
- Tønsberg og Nøtterøy deltok med sykepleier fra 2011.
- Holmestrand byttet fra sykepleier til ingeniør i 2011.

**Kull 2010:**

3 sykepleiere og 3 ingeniører startet 1.september 2010.

- **Sykepleie:** Bachelor i Sykepleie. To gikk ut i fødselspermisjon, henholdsvis juni 2011 og rundt oktober 2011. En sykepleier fullførte traineeperioden med avslutning 1.mars 2012.
- **Ingeniør:** Alle bachelor i bygg med enkeltfag innen vann og avløp. Alle tre ingeniører gikk til privat sektor i løpet av høsten 2011.

**Kull 2011:**

4 sykepleiere og 4 ingeniører startet 1.september 2011

- **Ingeniør:** En master i biokjemi, en master i kjemi med enkelte tilleggsfag rettet mot vann, en sivilingeniør kjemi/materialer og en bachelor i bygg med enkeltfag innen vann og avløp. En kandidat gikk ut i fødselspermisjon rundt desember 2011. Tre deltar fortsatt, men en av disse har fått jobb i Oslo kommune og slutter 1. desember 2012.
- **Sykepleie:** Alle med bachelor i sykepleie. To med tilleggsutdanning (årsenhet) innen organisasjon og ledelse. En med tilleggsutdanning innen massasje/terapi/frisklivsutdanning. En sluttet mars 2012, en gikk ut i fødselspermisjon oktober/november 2012. To deltar fortsatt.

12k trainee ble, som vi har gjennomgått innledningsvis, opprettet som følge av forprosjektets anbefalinger i rapporten "12k trainee. Sykepleier og ingeniør" (2009). Flere av forprosjektets medlemmer fulgte med over i prosjektgruppa da 12k trainee ble satt i gang, og særlig var leder av 12-kommunesamarbeidet i Vestfold (12k) sentral både i forprosjekt- og i prosjektfasen. Dette har trolig medvirket til en homogen oppfatning av hva som var og er målsetningene med programmet, målsetninger som videre virker godt kommunisert ut til de ulike aktørene i prosjektet. Vi finner ikke noen særlige avvik i forståelsen av hva disse målsetningene var (selv om ikke alle er like godt kjent), og det virker også som det er generell enighet om at målsetningene er forankret i virkelige behov og utfordringer knyttet til rekruttering til offentlig/kommunal sektor. Prosjektgruppemedlemmene vi har snakket med, er alle enige om at 12k trainee hovedsakelig ble opprettet på bakgrunn av et ønske om både å hjelpe på rekrutteringssituasjonen og å gjøre ingeniør- og sykepleierfaget (bedre) kjent i kommunal sammenheng. Dette dreide seg i første omgang om VA-ingeniører (12k trainee ble tidlig smidd over samme lest som et interkommunalt traineeprogram på Romerike), men omfattet siden også sykepleiere. Grunnen til dette var sammenfallende utfordringer knyttet til rekruttering. Dessuten hadde/har de to fagene lik lengde på utdanningsløpet, noe som man mente ville lette rekrutteringen av trainee-kandidater. I tillegg til konkret å fylle ledige stillinger med kvalifisert arbeidskraft, ønsket man i et lengre perspektiv også å markedsføre kommunene, for dermed å lokke unge mennesker til å jobbe i kommunal sektor. Sist, men ikke minst, ønsket man for ingeniørfagenes del å teste ut om ingeniører uten VA-kompetanse kunne brukes som VA-ingeniører i kommunene, mens man ventet på en økt interesse for og flere kandidater innen faget.

Mange av informantene forteller at de har inntrykk av at politikerne var positive i oppstarten, med en nysgjerrig positiv innstilling. Særlig gjelder dette de kommunene som tidlig var med som initiativtakere. En informant forteller at rådmann i kommunen var fullt klar over kostnadene knyttet til ordningen, men likevel ønsket å prøve ut prosjektet, og sier videre: «Forankringen kan sies å ha vært god også videre nedover i organisasjonen, og ordningen ble tatt imot med åpne armer». Det finnes likevel også eksempler på det motsatte. Flere av dem vi har snakket med forteller at prosjektet nok ikke ble like godt forankret i alle kommunene. En mener for eksempel at prosjektet mest hadde prestisje på det strategiske nivået i kommunen:

De la prestisje i at vi skulle være med her og at dette kunne være bra for rekruttering og være et bra prosjekt. Uten å sjekke med oss i administrasjonen om det faktisk ville være med å hjelpe oss eller ikke. ... De gjorde dette mest av overbevisning om at dette ville gi rekruttering av folk. Uten faktisk å sjekke realitetene på det. For eksempel, rekruttere til hva? Vi har jo ikke noen stilling å rekruttere til...

En informant trekker også fram at en av hovedgrunnene til å sette i gang prosjektet, nemlig at det var akutt behov for ingeniører og sykepleiere i kommunene, ikke helt stemte: «Vi har ikke hatt store problemer med å rekruttere folk, og det speiler seg nok litt i de holdningene jeg fikk etter hvert til prosjektet. For det kom en del utfordringer etter hvert».

En annen forteller at prosjektet kanskje ikke ble kommunisert klart nok, med tanke på kostnader for den enkelte deltakerkommunen og hvordan stillingen skulle finansieres:

Da vi ble med på programmet var forutsetning at sykepleieren gikk inn i en ordinær stilling og at vedkommende fikk frigitt ca. 20 % av stillingen til kurs og samlinger, kommunen fikk arbeidskraft og håpet å rekruttere en god sykepleier. Det var guleroten.

Prosjektlederen for 12k trainee bidrar til inntrykket av at prosjektet hadde ulik grad av forankring i deltakerkommunene. Han forteller:

Jeg oppdaget etter hvert at prosjektet, selv om det var vedtatt av prosjektgruppa og rådmannsgruppa i 12k, så var det ikke diskutert nedover i systemet i alle kommunene. ... Man kan kanskje ikke alltid få med seg alle på operativt nivå, men det ble tydelig ettersom jeg begynte å jobbe på prosjektet. Prosjektgruppa gjorde en god innsats her, men en del ble mitt ansvar.

Flere av informantene mener forankringen var mest gjennomgående i de kommunene som hadde vært særlig aktive i forprosjektet. Som prosjektlederen selv trekker fram, var det å bidra til en slik forankring i alle deltakerkommunene en del av det ansvaret han fikk som daglig leder. Et spørsmål er dermed om dette ansvaret ble fulgt godt nok opp. Prosjektlederen forteller at tiden fra oppstart fram til traineene var på plass i kommunene i hovedsak gikk til å markedsføre prosjektet og rekruttere egnede kandidater. Dette ble prioritert både fordi det var en svært sentral del av prosjektet og fordi prosjektet fikk knapt med tid til å finne gode kandidater. Prosjektlederen mener selv at prosjektet ble satt i gang for raskt i denne viktige tidlige fasen, og forteller at prosjektet var forsinket alt ved tilsetting av ham som prosjektleder (40 % -stilling fra februar 2010). Han forteller at han tidlig ba om mer tid til å utrede og forankre prosjektet før første trainee-kull, men at prosjektgruppen ønsket oppstart så fort som mulig, for å få inn det første kullet alt fra høsten 2010. I denne prosessen mener han selv at han fikk forsikringer om at forankringen ute i kommunene var tilfredsstillende, og at det først etter noe tid ble klart at dette ikke fullt ut var tilfellet. Som vi diskuterer nærmere i neste kapittel, møtte prosjektet etter hvert flere utfordringer som satte kommunenes deltagelse på prøve. Det er nærliggende å tenke seg at manglende forankring gjorde enkelte kommuner mer sårbare for slike utfordringer, enn der prosjektet hadde gjennomgående høy legitimitet.

Ønsket om å sette prosjektet raskt i gang, medførte i følge prosjektleder at prosessen med å rekruttere inn mange og gode kandidater til kull 1 av traineeordningen ikke ble optimal. Han forteller: «markedsføringen det første året hadde svakheter, ut fra den standarden jeg hadde lyst til å legge for markedsføring». Blant annet hadde dette å gjøre med at både ingeniører og sykepleiere erfaringsmessig tidlig siste studieår velger hvor de vil søke arbeid etter endt utdanning. 12k trainee, som begynte å markedsføre tilbudet i mars, «mista nok veldig mange kandidater ved at vi ikke var tidligere ute». Prosjektleder forteller at man på ingeniørsida med et mer optimalt opplegg trolig ville ha fått flere søkere, mens utfordringen på sykepleiersida i større grad lå i å kommunisere hva en trainee-ordning er. Begge deler ville med andre ord kunne blitt håndtert bedre med mer tid. Det er på den andre siden ikke sikkert at en utsatt prosjektstart ville vært uten uheldige konsekvenser. Prosjektmidler var avsatt og man hadde politisk vilje til å sette i gang. Kanskje er dette heller en konsekvens av prosjektorganisering, og dermed vanskelig å unngå? Til gjengjeld forteller prosjektleder at rekrutteringen av trainee-kandidater til kull 2 ble mye bedre enn til kull 1. Prosjektet fikk nå bedre tid til å markedsføre prosjektet, og var tidligere ute i rekrutteringsprosessen. Man fikk dermed tilgang til flere kandidater og kandidater med generelt høyere kompetanse, f.eks. MA-grader i stedet for BA-grader. Det viste seg likevel også i denne runden svært vanskelig å kapre VA-ingeniører, noe som kommer tydelig fram i referatet fra prosjektgruppemøtet i januar 2011, i etterkant av prosessen: «Man kan nærmes konkludere med at man ikke får kandidater

med spisskompetanse innen VA før evt. antall utdannede øker». Videre kan man imidlertid også lese at: «Prosjektet skulle sjekke om kandidater med annen kompetanse er egnet til å jobbe innen VA. Det gjøres. Meget gode tilbakemeldinger på årets ingeniør-traineer». Løsningen var med andre ord å satse på kandidater med høy og så relevant kompetanse som mulig, som samtidig viste seg læringsvillige. I følge både prosjektleder og prosjektgruppa, har dette gitt positive effekter. Prosjektlederen sier: «På operativt nivå så begynner de å si at de er positive. Det er tilbakemeldingene jeg har fått». Dette bekreftes av flere representanter for prosjektgruppa, som forteller at det har fungert «kjempebra» med kandidater på MA-nivå. Det ligger an til at flere av de som er traineer nå, vil få tilbud om jobb når de slutter. Flere etatsledere sier at det nå kommer ledige stillinger, selv om dette hovedsakelig virker å være tilfelle i de store kommunene. Heller ingen av ingeniør-traineene har gått ut av programmet i kull 2, noe som ble oppfattet som et svært negativt problem i det første kullet.

### 3.1.2 Traineeprogram som rekrutteringsstrategi

Som vi tar opp innledningsvis, er ulike traineeprogram ett av en mengde rekrutteringstiltak som benyttes for å skaffe kompetent og stabil arbeidskraft både i privat og offentlig sektor (Dahle, Grimsrud og Holthe 2011, Dysvik, Kuvaas og Buch 2010, Econ Pöyry 2008, Texmon og Stølen 2009). Slike tiltak er begrunnet ut fra flere behov, der man særlig trekker fram tre: 1) I bransjer der etterspørselen etter visse typer arbeidskraft overstiger tilbudet, vil traineeprogram kunne løse kandidater inn i organisasjonen gjennom å ha status, gode vilkår for læring etter ordinær utdanning og utsikter til attraktive jobber i trainee-organisasjonen. 2) Traineeprogram gir en god omdømmeeffekt og markedsfører bedriften eller organisasjonen som offensiv i sitt rekrutteringsarbeid. I private selskap har man lang erfaring med slike program, i det offentlige noe kortere; Her vil likevel effekten kanskje være desto større, da de som er tidlig ute vil få et forsterket omdømme som aktive og offensive. 3) I moderne arbeidsliv er en feilansettelse ansett som svært kostbart og uheldig. Traineeprogram vil kunne gjøre bedriften kjent med potensielle kandidater til viktige stillinger, uten nødvendigvis å ha forpliktelser til å ansette traineen i sårbare funksjoner dersom denne ikke passer.

#### Traineeprogram, flere «hender» eller lederutviklingsprogram?

En av utfordringene med trainee i kommunal sektor, er gapet, særlig i små kommuner og særlig i helse- og omsorgssektoren, mellom behovet for operativ arbeidskraft og trainee-ordningens element av lederutviklingsprogram. Helt enkelt kan man si at dette er et dilemma som bunnner i at mange kommuner i bunn og grunn trenger flere syke- og hjelpepleiere i hjemmetjenesten og ingeniører til å utrede vann- og avløpssystemer, ikke ledere eller mellomledere. Samtidig gjør kampen om kompetent arbeidskraft at kommunene strekker seg langt for å tiltrekke seg nye medarbeidere (Econ 2008). Flere av informantene pekte på at traineeene i utgangspunktet er svært resurssterke folk som alt i utgangspunktet sikter høyt. For å matche slike forventninger og ambisjoner, tok traineeprogrammet, til tross for at det ikke var tenkt slik i utgangspunktet, på flere måter form av å være gjennom en slags lederutdanning. En av grunnene til en slik dreining kan være hvilke fagveiledere og mentorer som ble valgt. Særlig mentorene var hentet fra «øverste hylle», og en informant peker f. eks. på at man fikk en tidligere fylkesmann som mentor. Informanten mente dette var flott, men oppfattet samtidig at et slikt valg er uttrykk for en ambisjon om å utvikle ledere. Flere av dem vi intervjuet pekte nettopp på at 12k trainee har fått preg av et slikt lederutviklingsprogram, og at det fører med seg noen dilemmaer. En rådmann fortalte for eksempel:

De vil sannsynligvis gå inn i en ledende stilling på sitt felt. Det er kjempespennende, men hva er sannsynligheten for at vi skal kunne konkurrere mot de større kommunene, som har mye mer muskler både med tanke på lønn og andre betingelser, om disse? Så kanskje det ikke var det vi burde ha vært med på, men rekruttering på et lavere nivå, da... Altså sykepleiere mer rett fra skolebenken...

En annen informant forteller: «Prosjektet har nok rekruttert sykepleiere som vil noe mere enn å jobbe som vanlige sykepleiere, da...» En effekt av programmet er at selv traineer som i utgangspunktet kunne tenkt seg en operativ stilling, f.eks. i hjemmetjenesten, gjennom traineeprogrammet blir penset inn mot lederambisjoner eller -stillinger. En rådmann setter ord på dette: «det de har lært gjennom ett og et halvt år, gjør at de ønsker seg ledende [sykepleier]stillinger, tror jeg, istedenfor å gå i turnus, sånn som det vi ville hatt behov for».

En av informantene peker på en viss forskjellsbehandling mellom sykepleier- og ingeniør-traineene, og mener: «Det er alarmerende at når det er sykepleiere, så er det hender, mens det for ingeniørene går utenpå». Her mener informanten «hender» som et uttrykk for praktisk arbeid direkte mot sluttbruker – arbeidskraft – mens «går utenpå» beskriver praksis med å la ingeniør-traineene finansieres utenfor ordinære kommunale rammer. De stiller dermed friere, både med hensyn til å delta i trainee-programmet og å søke arbeidsoppgaver på ulike nivå i etaten. Også prosjektleder for 12k trainee har tanker om dette:

Styringsgruppa sier nå: Vi trenger ikke ledere, vi trenger operative sykepleiere. Så prosjektet har kanskje blitt mer lederutviklingsprogram enn intensjonen var. ... Men da må man jo også ha lederstillinger i etterkant, og sette et klart mål om at traineene skal inn i en lederstilling. Sånn som det er nå, er prosjektet en god støtte for traineene og sånn, men vi burde kanskje brukt mer tid på å finne ut hvilken kompetanse vi ønsker traineene skal få. Det gjelder mest for sykepleierne.

Man kan med andre ord stille spørsmål ved om ordningen skaffer kommunene den kompetansen de etterspør. En informant gjør nettopp det, når han sier:

Målsetningen er god, for er det noe kommunene trenger så er det rekrutter til VA. Men om trainee-ordningen er løsningen? Det kan vi ta en annen dag... For dette koster penger. Og vi ser at vi får ikke de med den fagutdanningen vi trenger.

Informanten mener de mest relevante kandidatene til det første kullet forsvant til privat sektor før de i det hele tatt vurderte å søke til trainee-stillingene i Vestfold. Følgene ble at man ikke fikk så faglig relevante kandidater som ønsket, etter informantens mening. Flere andre har imidlertid en litt annen opplevelse av dette, og trekker bl.a. fram at kandidater uten VA-spesialisering ved læringsvilje fint kan gå inn i de stillingene det her er snakk om.

## Kommunen som opplæringsbedrift

Traineeprogram fører av natur med seg at mottakerorganisasjonen forplikter seg på en rekke områder, bl.a. med tanke på systematisk å gi kandidaten(e) et faglig innhold. Dermed stiller det krav til kommunene som opplæringsarena. Flere av informantene peker på at kommunene derfor helt uavhengig av traineeprogram må ha et fokus på hvordan de klarer å følge opp nyansatte; de må uansett være offensive som opplæringsbedrifter. De peker også på at traineeprogram her kan ha en viktig funksjon som kilde til bevisstgjøring rundt slike oppgaver. En informant med personalansvar mener at dette både er en god måte å markedsføre en organisasjon på og å lære gjennom opplæring, og er kritisk til kommuner som velger å se bort fra dette: «Jeg synes det er merkelig å

høre, når noen uttrykker de ikke har mulighet til å lære opp nye, for det er en situasjon man må være beredt på konstant. Da er du bakpå...».

På den annen side strever særlig små kommuner med å fylle slike forpliktelser knyttet til opplæring og innfasing. En informant forteller:

I en liten kommune er VA *en* mann. Det er ikke noe godt læringsmiljø for en trainee. Traineer kan kanskje fungere i storbyene, små kommuner trenger høyere lønn for å lokke til seg kandidater. Det er så enkelt. Vi er ikke rigget for å være en opplæringsbedrift. Vi er for få mennesker ... Hvis de ikke er selvgående og kan gjøre en jobb, så sliter vi.

Denne informanten sier videre:

Vårt hovedproblem var så enkelt: Hvilke arbeidsoppgaver kan vi gi denne personen, som er fornuftig for denne personen og gir noen nytte, som ikke belaster vår egen organisasjon, for vi har ikke kapasitet til å ta det. Så det er ingen entusiasme hos oss i det hele tatt. Det er noe som... ja, ja, vi er med på det, så vi får gjøre så godt vi kan. Og så skjerner vi selvfølgelig traineen for det, og traineen får oppgaver, men vi kunne fint vært foruten...

En annen, som er enhetsleder innen helse og omsorgssektoren, forteller:

En trainee-ordning bør ikke være slik den har vært i dette tilfellet. Det at de [traineeene] går inn i eksisterende stillinger gir dem ikke mulighet til for eksempel å lære seg kommunesektoren og om kommunale helse- og omsorgstjenester. Da kan ikke traineeene gå i en fast stilling i turnus, da er de nødt til å få se mer. Nå har de vært i demensavdeling, somatisk avdeling og liknende. De burde hatt tettere oppfølging fra kommunen slik at de fikk en forståelse av den kommunale organisasjonen i forhold til forskjellige brukergrupper. Denne kan variere mye mellom kommunene. De burde fått en helhetlig brukerreise. Dette innebærer saksbehandling, innsikt i hvor pasientene blir av mellom forskjellige områder i kommunen, hvem som har ansvar osv.

Også på dette punktet i evalueringen møtes to delvis motstridende logikker: en praktisk, pragmatisk holdning preget av behovet for å løse konkrete og akutte behov i kommunene og en strategisk, langsiktig holdning preget av ønsket om å være i forkant av mulig rekrutteringssvikt og tøfere konkurranse om spesialistkompetanse. En representant for dette siste sier:

Min erfaring er at man [kommunene] retorisk forstår at man kommer til å få et rekrutteringsproblem, men man er ikke der... man har ikke tatt det inn over seg. Og jeg tror at det kommer til å komme som et sjokk. Og jeg forstår ikke at man tør å være så laid back i forhold til rekruttering og omdømmebygging. ... Og jeg syns kanskje at den lunkne holdningen man har hatt til denne trainee-ordningen er et symptom på den opplevelsen jeg har av at man tenker at det går seg til.

Prosjektgruppa forteller at de ved flere anledninger har gjort framstøt mot de andre kommunene i 12k (hovedsakelig små kommuner), men at de ikke har vist interesse. Tvert om, forteller et av medlemmene at han ble nokså bryskt avvist. «De har mer enn nok med egne arbeidsoppgaver... de blir spist opp av seg og sitt» tror en. En annen i gruppa mener at det nettopp er de små kommunene som ville ha profitert på prosjektet, gjennom at de større kommunene tok belastningen med opplæring tidlig i prosjektperioden, og deretter sendte traineeene videre til mindre kommuner som kunne få «nytte av traineeene i periode to og tre, da de begynner og produsere og kan være til hjelp...». Flere i prosjektgruppa er derfor undrende til at prosjektet har fått så lite gjennomslag i de små kommunene, særlig i kull 2.

Noe av problemet med langsiktig strategisk tenking rundt og arbeid med rekruttering, er at resultatene ofte lar vente på seg. Forebygging blir dermed ofret til fordel for tiltak som hjelper her og nå. En av informantene har tanker om nettopp dette:

Men det er sånn med slike prosjekt at du får ikke resultater over natta. Det er en langsiktig satsing, og du kan ikke forvente gevinst med en gang. Og det blir bare enda verre av at du ikke ser sekundærgevinstene. Og det er mulig at prosjektet ikke har kommunisert godt nok oppover og ikke fanget godt nok opp andre gevinster underveis. Som læring og kunnskapsutvikling, at man har blitt bevisst rekrutteringspolitikken sin, måter å jobbe på, ledelse, ivaretagelse av de ansatte osv. For ikke å snakke om omdømmebygging generelt.

Flere informanter nevner slike sekundærgevinster. Dette kan f.eks. være at Traineer kan overta og være bærere av taus kunnskap gjennom å gå med erfarne medarbeidere i perioden. Dette er en «Læringsarena som er gull verdt, men som er lite brukt. Men dette krever at rekruttering ikke er brannslukking og det akutt å erstatte noen som går av med pensjon», sier en informant med personalansvar. En etatssjef forteller at traineeordninger i begynnelsen virket fremmedartet og noe som «hørte hjemme» i bedrifter som Statoil, Jotun osv. Likevel, trainee-ordninger kan i seg selv virke bevisstgjørende (og dermed stimulerende) på offentlig sektor:

Men det er velegnet også for at kommunen ser seg selv med litt nye øyne. Hvordan ser vi ut for en som ser oss med helt nye øyne? I forhold til å tenke utvikling og ikke bare gå i det samme sporet.

Nyansatte blir i dag i liten grad tatt med rundt i organisasjonen slik som traineene blir, men blir derimot «satt på et kontor og kanskje møter han enhetslederen». Dette er en praksis det går an å gjøre noe med, og trekke lærdom av de gode erfaringene med at den nye får se flere sider av organisasjonen og prøve ulike oppgaver. Traineene får mye mer enn en nyansatt og får større mulighet til å se arbeidet i en større helhet. I tillegg er det mye lærdom i å følge en erfaren person (altså ikke erstatte umiddelbart) slik at kunnskapen kan overføres. Dette bør gjøres i større grad enn i dag.

En beslektet gevinst er at unge, nyutdanna kandidater kommer til vertskommunen(e) med nye energi og kompetanse: «Unge spreke rett fra skolebenken», som en sier. De tilfører noe spennende. De lærer av de erfarne og de erfarne får input av de unge. En annen informant forteller også inspirert om dette:

[Kandidaten] var kjempeengasjert og hadde veldig... ga masse igjen til oss også, på en måte, ved å sette i gang prosjekter som vi har videreført. Og det gjør at man blir mer positivt innstilt til et sånt prosjekt da, for det koster jo en del for kommunen dette her.

Flere av informantene trekker fram at kommuner er svært forskjellige, både med hensyn til kultur og praktisk hvordan man løser oppgaver. Trainee-ordningen legger opp til at «best practice» kan sirkulere med traineene mellom vertskommuner, etater og nivå, noe som er bra både for traineene og for kommunene.

Prosjektet har også ført til noen litt mer overraskende effekter. F. eks. forteller en at traineeordningen har blitt et kreativt idéforum for å løse ting gjennom koblingen mellom ingeniører og sykepleiere. De to faggruppene ser på forskjellige problemer fra sine perspektiver, og:

Koblingen mellom sykepleiere og ingeniører er god, for morgendagens helsetjeneste er avhengig av at vi utnytter teknologiske muligheter. Og teknologien er avhengig av at vi har teknologer som skjønner humanistiske og menneskelige sider ved det produktet som vi skal lage.

Videre blir trainee-ordninger holdt fram som spesielt godt egnet i stillinger der rekrutteringsbehovet er stort, og der jobben krever at kandidaten er særlig godt egnet. Dette er jobber som er spesielt krevende, og der feilansettelser kan bli skjebnesvangre. En informant sier dette om denne gevinsten av traineer:

Den største gevinsten er at vi kjenner de menneskene vi ansetter på fast basis. Fordi det å ansette feil menneske i en slik stilling, det kan bli veldig kostbart. ... Med denne ordningen har vi blitt veldig godt kjent med de som har vært inne nå, og vi hadde ønsket oss... vi har ledige stillinger hos oss nå, så suksesskriteriet for oss var om en av traineene søkte tilbake til oss etter endt periode, selv om de er et annet sted akkurat nå. Da vet vi at de fungerer hos oss.

Som de vidt ulike resonnementene tyder på, skvises trainee-ordningen mellom visjonære rekrutteringsstrategier og hverdagens krav til pragmatiske løsninger innenfor uttalt trange kommunale rammer. Denne skillelinjen går trolig også mellom det strategiske og operative nivået i en kommune, og forklarer dermed noen av vanskelighetene de ulike aktørene har hatt både med å sette i gang og fullføre prosjektet.

## Omdømmeeffekter

Hovedmålsetningen med 12k trainee er todelt. Det ene målet – å sørge for rekruttering til vakante kommunale stillinger innen sykepleier- og VA-ingeniørfaget – har vi berørt mye. Den andre målsetningen – å gi en positiv omdømmeeffekt – har vi omtalt mindre. Noe av grunnen til dette er at flere av informantene nesten ikke har vært klar over denne målsetningen ved prosjektet. Resten har omtalt den mer som en sekundærgevinst, beslektet eller på linje med at programmet tilfører kommunen ressurssterke unge folk med ny energi.

På spørsmål om målet om styrket omdømme er nådd, sier en informant at man ikke kan avskrive en slik effekt. Likevel tror hun at organiseringen har forstyrret for det virkelige omdømmepotensialet. Prosjektlederen forteller at prosjektledelsen har gjort mye for å sikre omdømmegevinst fra prosjektet, aller mest i kull 2, ikke uten positive resultater. Han peker f. eks. på at aktører som Fylkesmannen og Kunnskapsdepartementet har respondert positivt på prosjektet. Likevel støtter han forrige informant når han (selvkritisk) slår fast at: «omdømmet er avhengig av et prosjekt som fungerer optimalt. Vi klarer ikke å bygge bedre omdømme enn det trainee-ordninga faktisk er. Potensialet er større enn det vi har fått mulighet til». Et grunnleggende problem knyttet til omdømmeeffekten av traineeprogrammet, er dessuten at det generelt er vanskelig (men ikke umulig) å måle omdømme.<sup>2</sup>

### 3.1.3 Noen spesielle utfordringer

Det er viktig å understreke at praksis for bruk og opplæring av traineer i deltakerkommunene har vært ulik. Det mange likevel peker på, er at prosjektet etter hvert kom til å mangle en retning, i den forstand at man ikke har hatt en klar formening om hva traineene skal trenes til. Skal de bli ledere? Eller skal de bli praktiske saksbehandlere/omsorgsarbeidere? Dette er spørsmål som er vanskelige å besvare så lenge prosjektet mangler tilknyttede stillinger ved prosjektslutt, noe som

---

<sup>2</sup> Kausalitetsspørsmål er et av samfunnsvitenskapenes mest problematiske temaer, både metodisk og empirisk. Kontrafaktisitet – det at man ikke vet hvilke faktorer som fører til virkning og hvordan virkningen ville blitt om en eller flere av faktorene ikke hadde inntruffet – utgjør en stadig kilde til tvil rundt hva som fører til hvilke resultat. Tidsrommet dette prosjektet har pågått er dessuten altfor kort til å kunne måle en omdømmeeffekt på en god måte.



seiler fram som en av de mest problematiske sidene ved ordningen, på tvers av aktører og nivå. Et annet moment er at mange ingeniørtraineer har sluttet og gått over i stillinger i det private. Alle våre informanter er innom dette i en eller annen form, uavhengig av om de er entusiastiske eller kritiske til ordningen i øvrig. Det er verdt å minne om at en av hovedmålsettingene med prosjektet var å fylle vakante stillinger primært i deltakerkommunene, sekundært i Vestfold ellers. Prosjektet har fram til nå hatt store problemer med å nå dette målet, dels fordi det ikke har vært ledige stillinger i deltakerkommunene, dels fordi traineene har forsvunnet ut av prosjektet (sykepleiere har sluttet eller er i permisjon, ingeniører har gått til privat næringsliv). Noen av informantene er likevel ikke avvisende til at selv traineer som forsvant ut av traineeordningen kan være en ressurs for deltakerkommunene på sikt. Særlig gjelder dette ingeniørtraineer som rekrutteres til privat sektor. Man peker her f.eks. på at kommunene både har glede av nettverk inn i slike private firmaer og at slike kandidater, med kompetanse på kommunal sektor, vil være verdifulle motparter i prosjekt der kommunene etterspør private konsulenttjenester. Likens forteller flere av informantene om svært dyktige traineer med innvandrerbakgrunn, som hadde vansker på jobbmarkedet, men som gjennom 12k trainee fikk jobber i konsulentbransjen, som en gledelig bieffekt av programmet. Det er likevel ikke vanskelig å forstå når mange mener målet ikke er nådd og dermed konkluderer med at prosjektet har vært mislykket. En sier:

Etter dette her, er det nesten ingen av traineene som har fått jobb etterpå, ingen på ingeniørsida, tror jeg, og da tenker jeg at dette er mislykka. Da er det feil. Altså, det er ikke mislykka for de som har vært med, men i forhold til målet om å få de til å jobbe i kommunen syns jeg det er litt ille.

Dette er erfaringer mange kan støtte: Ingen stillinger står klare og traineene forsvinner ut – kommunene får ikke noe tilbake fra prosjektet. En annen informant mener:

Man burde ha sikret seg at de [traineene] fullførte prosjektet ved at de hadde mulighet til å gi de en stilling etterpå. Jeg skjønner jo at de slutter når de får tilbud om jobb, og så vet de ikke hva de har om seks måneder for eksempel. Når trainee-tida er over...

Samtidig er dette noe som flere forteller at de opplever som en litt vanskelig erkjennelse. En sier:

Jeg føler at jeg blir veldig negativ, og så er jeg egentlig er veldig positiv til prosjektet... men jeg ser ikke helt hva en liten kommune kan klare å få ut av det... Jeg tror alle er positive til at dette har vært et spennende prosjekt, men er det egentlig et prosjekt som kommunene kan drifte i en 12k, eller 6k, eller burde det vært et løft mer regionalt?

En enhetsleder forteller at ingen fra det første kullet søkte jobb i kommunen og ingen jobber derfor i kommunen i dag. Hennes erfaring er at traineene helst søker seg til egne hjemkommuner, gjerne nær familien. Informanten tror ikke dette ville vært annerledes dersom organiseringen av ordningen hadde vært bedre. Hun tror heller ikke det blir noen forandring på det i det kull 2, og peker dessuten på at det blir innsparinger i [kommunen] framover, slik at hun tror ikke at det kommer til å bli lyst ut mange stillinger framover.

For å undersøke nærmere hvordan traineenes utsikter til relevant jobb i deltakerkommunene i etterkant av trainee-perioden er, fulgte vi opp survey-delen (se kapittel 3.2) av evalueringen med et kort e-postintervju til traineene i kull 2. Intervjuet besto av tre spørsmål:

1. Vet du om en av kommunene du har vært trainee i kommer til å ha en relevant ledig jobb du kan søke på etter endt trainee-periode?
2. Har du blitt forespeilet en slik jobb?
3. Tror du du vil søke/takke ja, dersom en slik jobbmulighet oppstår?

Fem traineer svarte på dette intervjuet. Svarene fra disse traineene viser en positiv dreining fra det første kullet, selv om det fremdeles virker som om flere av traineene kommer til å søke jobber utenfor Vestfold og likens at det ikke er nok ledige stillinger til alle traineene om de skulle ønske å bli. Det er dessuten verdt å understreke at en slik e-postforespørsel selvsagt er svært uformell og uforpliktende. Svarene må derfor ikke tillegges for stor vekt.

På spørsmålet om kandidatene vet om ledige relevante jobber, er svarene:

- Ja, ble utlyst en relevant stilling i Sandefjord for en uke siden på Planavdelingen, og blir utlyst en (tror jeg da) som prosjektleder i Larvik fra mars (akkurat når traineeperioden avsluttes). Tønsberg kommune har ikke sagt noe, men fikk inntrykk av at de gjerne kunne ansatt en trainee (bare avhengig av økonomi).
- Ja, to av kommunene jeg har vært trainee i har en relevant stilling jeg kan søke på i løpet av siste trainee-periode slik at jeg eventuelt kan starte her etter endt opplegg.
- Nei, ikke mer enn annonsert på kommunens hjemmesider.
- Litt usikker på hvordan jeg skal svare på spørsmålet, jeg vet at det har vært ledige stillinger som sykepleier i en av de tre kommunene jeg har vært, men det har ikke hatt en direkte kobling til traineeperioden. I de to andre har det ikke vært noe diskusjon rundt hva kommunen eventuelt kan tilby av stillinger etter avsluttet tjeneste som trainee.

På spørsmålet om noen har blitt forespeilet en stilling, svarer traineene:

- De har hintet litt fra Larvik om muligheter, men vil ikke si det er blitt forespeilet noen stilling.
- Ja, de samme to kommunene som i punkt 1 har gått aktivt ut og reklamert for hver sin stilling. Begge kommunene stiller seg positive til å tilby meg som trainee en jobb, men pga. regelverket må disse stillingene lyses ut eksternt slik at jeg må søke på lik linje med alle andre. Av den grunn er det dessverre ingen lovnad om jobb, men begge kommunene har gitt uttrykk for at de vil ha søkekriterier som gir meg som trainee en god fordel.
- Nei.
- Nei, ikke ennå.
- Jeg har blitt bedt av to kommuner som jeg er ferdige i om å søke på evt. ledige stillinger som dukker opp, da de ønsker meg tilbake, men er ikke blitt lovet noen stilling.

Det kanskje viktigste spørsmålet, skal man se evalueringen under ett, er om noen av traineene ønsker å bli i Vestfold, dersom ledige, relevante stillinger er vakante etter endt traineeperiode. Til det svarer kull 2-kandidatene:

- Har sagt opp stillingen min i 12K trainee fra desember og skal starte i en trolig mer studierelevant jobb i Oslo kommune. Hadde trolig ikke takket ja om Vestfoldkommunene hadde tilbudt en stilling uansett, da jeg ønsket meg til en større by, eller helst noe i nærheten av Oslo. Dersom jeg hadde stått der halvveis uti februar uten jobbutsikter hadde jeg nok imidlertid tatt hva som helst som ble tilbudt av relevante jobber, også fra Vestfoldkommunene. Positiv til å jobbe i kommune, men ønsket meg nærmere venner og familie og gjerne til en noe større by.
- Jeg har allerede søkt på stillingen som har blitt utlyst i den ene kommunen og vil sannsynligvis takke ja hvis jeg får jobben. Dersom jeg ikke skulle få jobben, vil jeg sende inn søknad på stillingen i den andre kommunen som skal lyses ut ved årsskiftet.
- Ja, det er svært mulig.
- Usikker, det kommer an på hvilken type stilling det er.

- Dersom det dukker på noe interessant så vil jeg søke/takke ja.

Svaret fra en av traineene, som ønsker seg til Oslo, viser et av dilemmaene ved en traineeordning; det er vanskelig å sikre seg hundre prosent mot at kandidater skifter mening eller ønsker seg ut av prosjektet og regionen, selv om dette er kommunisert som en viktig del av prosjektet. Dersom man likevel for det meste har klart å stoppe lekkasjen fra trainee-ordningen over til andre jobber (utenfor Vestfold) og dessuten kan møte ferdige traineer med vakante stillinger ved utløpet av prosjektperioden, som de søker på, vil en av hovedmålsettingene med prosjektet være innen rekkevidde. Det er imidlertid for tidlig å kunne si hvordan dette vil falle ut for prosjektet totalt, dvs. både på ingeniør- og sykepleiersiden. Man kan likevel spørre om mange av de problemene informantene påpeker er å regne som barnesykdommer, særlig knyttet til prosjektets tidlige fase og til det første kullet, som ble rekruttert under tidspress. Flere av deltagerkommunene snudde tidlig fra en positiv til negativ vurdering av tiltaket. Blant annet behandlet prosjektgruppa alt i sitt møte i november 2010 signaler fra en av deltagerkommunene om at de ikke ville fornye sin deltagelse i prosjektet. I referatet fra prosjektgruppemøtet kan man lese:

[Deltagerkommune] har i budsjettplan anbefalt avvikling av traineeordningen fra 2013. Prosjektleder stiller seg undrende til at man signaliserer avvikling i startfasen av et prosjekt. Kan være uheldig for motivasjon og videre mulig gevinstrealisering resten av vedtatt prosjektperiode.

I ettertid har styringsgruppa (som består av rådmenn i samtlige deltagerkommuner) kommet til samme konklusjonen, til tross for at prosjektet ikke er ferdig før våren 2013. Som evaluator er det videre vanskelig å forstå at man har konkludert så tidlig og så klart før evalueringen av prosjektet, som har vært berammet helt siden prosjektstart, er ferdig. Dette er en situasjon heller ikke prosjektlederen er komfortabel med. Han sier:

De [rådmennene i deltagerkommunene] henger nok igjen i utfordringer med implementering med det første kullet, mens operativt nivå og prosjektgruppa ser at her kommer det behov om kanskje et år.

I følge våre informanter stemmer det ikke at det bare er rådmannsnivået som er kritiske til hvordan prosjektet har utviklet seg og dermed negative til en videreføring av 12k trainee. Flere av de som representerer det operative nivået i kommunene deler dette synet. Man kan slik påpeke at når prosjektet ikke oppfattes som vellykket, har det ingen hensikt å vente med å bestemme seg. Tvert imot kan det være bra å raskt avslutte et prosjekt på en ryddig og ordentlig måte. Det går likevel an å hevde at flere av etats- og personalsjefene i kommunene nå ser og påpeker en rekke positive sider ved ordningen. Dette fører til en paradoksalt situasjon der de som i utgangspunktet var positive og presset på for å knytte seg til prosjektet (rådmenn) nå er negative, mens de som var skeptiske i større grad har endret mening. Det er likevel nødvendig å understreke sterkt at dette varierer mellom kommunene. Et funn man kan trekke ut av dette, er at prosjektgruppas og styringsgruppas rolle må være klarere og mer integrert enn den har vært. Prosjektleder uttaler at han mener særlig styringsgruppa har tatt for lite ansvar i forhold til å følge prosjektet helt til mål:

Ser man at et prosjekt ikke er som man ønsker at det skal være, så har man muligheter til å gjøre endringer underveis ... Jeg savner nok diskusjoner i styringsgruppa om hvordan man kan gjennomføre endringer på en god måte. I etterpåklokskap burde jeg tatt mer initiativ til dialog mellom møtene.

## Finansiering og kopling av 12k trainee til etatsnivå i kommunene

Et annet funn fra den kvalitative delen av evalueringen er at prosjektet har hatt til dels store utfordringer knyttet til finansieringen av sykepleierdelen av traineeprogrammet. Der ingeniørdelen har kunnet finansiere trainee-stillingene ved hjelp av kommunale gebyr, og dermed ikke belastet kommunens driftsbudsjett, har sykepleier-traineene blitt finansiert over ordinære stillingshjemler. Finansieringen av ingeniør-traineene har dermed blitt mindre synlig, og dermed kanskje mindre kontroversiell. Dette har ført til flere problemer, både for prosjektet, prosjektleder, traineene og deres kollegaer, samt etatene med ansvar for sykepleier-traineene.

Våre informanter peker særlig på at sykepleie-traineene i de fleste vertskommunene har måttet gå inn i operativ virksomhet med en gang, direkte plassert inn eller supplert i stillingshjemler i en ofte allerede underbemannet etat. Dette har medført forventninger, både fra ledelse og kollegaer, som traineene ikke har hatt forutsetninger for å kunne imøtekomme. Særlig har dette vært forventninger knyttet til å ta vakter og tre inn i arbeid som trenger kontinuerlig oppfølging. Traineene har deltatt i programaktiviteter som til tider har kollidert med vaktplan, noe som har ført til at de ikke har blitt tilstrekkelig integrert. Flere forteller at traineene slik helt uforskyldt har framstått som kandidater i et påkostet og eksklusivt lederutviklingsprogram, jf. forrige kapittel. En informant forteller: «Det følte nok litt som en ekstrakostnad i et stramt budsjett, og at vi ikke klarte hverken å gi eller få det vi hadde forventa». Særlig har praksis med å plassere sykepleier-traineene i ordinære stillinger skapt problemer for kommunene hver gang de har deltatt i traineeprogrammets aktiviteter. Informanten forteller videre at det fort ble dyrt og arbeidskrevende for kommunen når de da måtte erstatte de som var borte, noe som skapte frustrasjon.

En informant i en av de store kommunene forteller at det ble veldig mye organisering og prosjektjobbing knyttet til traineene, som ikke ga mye ny kompetanse til kommunen. Traineene var mye borte fordi de hadde faste veiledningsdager, skulle noe annet eller hadde annen permisjon: «De var mye borte og det skapte sukk over prosjektet. Da er løpet litt kjørt». En avdelingsleder innen hjemmesykepleien sier:

I starten var jeg veldig positiv. Samtidig syns jeg kanskje det var en litt «råflott» start på et arbeidsliv. Det var 14 dager, tror jeg, hvor de var ute og møtte både rådmann og ordfører og hadde en runde rundt i Vestfold-kommunene hvor de presenterte seg selv, og media var til stede. Og det er bra, at de markedsførte seg, og det er veldig bra å bli bra møtt, samtidig som det kan bli litt mye.

Dette er noe også prosjektleder forteller om:

I prosjektet her har det satt begrensninger innenfor sykepleierdelen, at det har tatt av eksisterende budsjett i kommunene, og eksisterende stillingshjemler. Så kommer prosjektet og forventer at de skal delta i andre aktiviteter.. Og det skaper utfordringer, spesielt blant avdelingsledere som sitter med en kabal de skal få til å gå opp.. Mange har etter hvert ordnet det på en god måte. Det fortjener de skryt for.

Det at sykepleierdelen ble knyttet til eksisterende stillingshjemler i kommunen, førte med andre ord til at traineene ble satt i en umulig stilling. Dette fordi de både skulle oppfylle forventninger om operativ tjeneste, f.eks. vakter og turnus, og samtidig skulle delta på traineeprogrammets faste program. Prosjektleder utdyper det han mener har utviklet seg til å bli prosjektets hovedproblem:

Sykepleierne er nødt til å gjennomføre de oppgavene de har, hver eneste dag. Ingeniører kan utsette dette til dagen etter. Så det er mye lettere å ha en ingeniør med på rekrutteringsoppdrag, temasamlinger osv. uten at du trenger å leie inn en vikar.

En annen uheldig effekt av denne problematikken er at den har lagt beslaglagt på svært mye av prosjektleders tid og kapasitet. Dette har gått ut over andre viktige oppgaver som kunne ha gjort prosjektet mer vellykket.

Det har jeg brukt alt for mye tid på. Det og lønnsrefusjoner, personalansvar pga. rulling... Sykepleierne burde ha vært ansatt på et sted og kommet inn som en positiv ressurs i kommunen. ... Skal man ha en vellykket trainee-ordning innenfor sykepleierfaget, så må man ha andre løsninger.

Alle er likevel ikke helt enige i at finansieringsmodellen til sykepleiertraineene var det som utgjorde det største problemet til prosjektet. En informant fra helse og omsorgssektoren sier at dette ble løst «greit» i sin kommune, og hevder: «Egentlig må du ikke tenke på det som en stilling som går inn og gjør arbeidsoppgaver til erstatning for så veldig mange andre. Det er egentlig en satsingsstilling som man må satse penger på». Flere informanter peker på svak kommuneøkonomi som en betydelig utfordring for rekrutteringsarbeid generelt. Spørsmålet blir vel dermed i hvor stor grad kommuner klarer å finansiere opp «satsingsstillinger», uansett hvor stor viljen måtte være. En avdelingsleder i en helse- og omsorgsetat sier det slik:

Og for en såpass fattig kommune som [...], så er dette veldig sårbart. For man ser at man hele tida skal spare til beinet, og bruke minst mulig ressurser. Og så skal man samtidig bruke mye ressurser på en person sånn... Og du skal forsvare det, ut til de andre kollegaene. Og det er ikke helt lett. ... Å selge det inn. Og det er det som gjør det så vanskelig å forsvare prosjektet og, selv om jeg i utgangspunktet er positiv til det.

### 3.1.4 Prosjektledelse

Informantene vi har intervjuet uttaler seg uten unntak positivt om måte prosjektet har vært ledet av prosjektleder for 12k trainee. Mange trekker fram at han med sin lugne og nedtonede opptreden i kombinasjon med stor utholdenhet har bidratt til å realisere et vanskelig prosjekt. Dette støtter dermed data fra surveyundersøkelsen, som presenteres i neste kapittel.

## 3.2 Operative perspektiv. Surveyundersøkelsen

---

I dette kapitlet presenteres resultatet fra surveyundersøkelsen til traineer, fagveiledere og mentorer i begge kullene i 12k trainee. Det er delt inn i underkapitler som tar opp ulike sider ved prosjektet, med tanke på organisering, forankring og traineenes vurdering av trainee-programmets ulike bestanddeler.

### 3.2.1 12k trainees organisering

*Rekruttering:*

Vi spurte om hvordan utvalget mente traineestillingene ble annonsert eller markedsført.

- 50 % av hele utvalget mener traineestillingene ble annonsert eller markedsført bra eller svært bra. Blant traineene var det 55 % som mente at dette hadde vært bra eller svært bra.
- 12 % av hele utvalget mener annonsering/markedsføring hverken var god eller dårlig.

- 31 % av hele utvalget har ingen formening om dette. Blant traineene er denne prosenten 11 %.

Dette viser at få er kritiske til denne delen av prosjektet, men flere enn ventet har ingen formening. Dette kan ha å gjøre med at flere veiledere kom inn i prosjektet etter oppstarten.

#### *12k trainees målsetning:*

Vi spurte videre utvalget om hvordan de mener 12 k trainee har fungert med tanke på målsetning:

- 40 % av hele utvalget svarte godt eller svært godt.
  - Blant traineene svarte 44 % dette (halvparten på hver av de to svaralternativene).
  - Blant mentorene svarte 38 % godt, 25 % svært godt.
  - Blant fagveilederne svarte 13 % godt, ingen svært godt.
- 20 % av hele utvalget svarte hverken dårlig eller godt.
  - Blant traineene 11 %.
- 40 % svarte dårlig eller svært dårlig.
  - Blant traineene svarte 33 % svært dårlig og 11 % dårlig (til sammen altså 44 %)
  - Blant mentorene svarte 13 % dårlig, ingen svært dårlig.
  - Blant fagveilederne svarte 50 % dårlig, 13 % svært dårlig.
- Flertallet av (nesten alle) de minst fornøyde er sykepleier-traineer, men også fagveilederne uttrykker at 12 k trainee ikke har fungert optimalt med tanke på målsetning.

Som vi ser fordeler utvalget seg i to omtrent like grupper som er dels godt, dels dårlig, fornøyd med 12k trainees målsetning. Dette støttes av den kvalitative delen av evalueringen, som peker mot at prosjektet oppfattes som mislykket med tanke på at målsetningen var å gi kommunene ingeniører og sykepleiere og, vice versa, gi traineene fast stilling etter endt trainee-tid. Svært få traineer har gått ut i jobb etter trainee-tiden. Dessuten forteller mange av informantene at sykepleier-traineene fikk det vanskelig i prosjektet pga. sprikende forventninger knyttet til deltagelse i vaktordning/turnus og deltagelse i traineeprogrammets faste oppfølging (veiledning, fagdager og -samlinger osv.)

Det var mulig å komme med utfyllende kommentarer på denne delen av surveyen, noe flere har benyttet. En skriver:

For stort sprik i de forskjellige deltakerkommunenes intensjoner og vilje til innsats gav en del utfordringer. Var ikke alle som ville følge intensjoner i forprosjekt, flere så dette som en mulighet til å skaffe seg "flere hender" uten å tenke på opplæringsaspektet. Faglig sett burde sykepleie og ingeniør vært delt med tanke på organisering og gjennomføring. For traineene sin del har det nok vært fint å være samlet. På fagveiledersiden har det vært tilnærmet null kommunikasjon og dette har ført til et lite strømlinjeformet opplegg for traineene - overgangen mellom de forskjellige kommunene har nok blitt større enn det som var nødvendig...

En annen skriver:

Ingen av VA traineene fortsetter trolig i Vestfoldkommuner, og bare 1-2 av sykepleier-traineene av totalt 15stk... Men flere fortsetter nok i lignende stillinger i kommune.

#### *Prosjektets organisering:*

Vi spurte også om hvordan respondentene mener 12k trainee har fungert med tanke på praktisk organisering:

- 52 % av utvalget mener organiseringen har vært god eller svært god, flest mener den har vært god (48 %).
  - Blant traineene mener 56 % at den har vært god.
  - 50 % av mentorene mener det samme, 13 % mener svært god.
  - 38 % av fagveilederne mener organiseringen har vært god.
- 32 % av utvalget mener organiseringen hverken har vært god eller dårlig.
  - Blant traineene mener 22 % hverken god eller dårlig.
  - 38 % av mentorene mener dette.
  - Også blant fagveilederne mener 38 % dette.
- 12 % av utvalget svarer at organiseringen oppleves som dårlig.
  - Blant traineene mener 22 % at organiseringen har vært dårlig.
  - Ingen mentorer svarer dette.
  - 26 % av fagveilederne mener derimot dette.

Resultatet viser at utvalget samlet sett, og traineene i særdeleshet, er relativt godt fornøyde med organiseringen av prosjektet.

En av respondentene skriver følgende i det åpne kommentarfeltet:

Det er altfor tidlig å ha helt klare standpunkter når det gjelder trainee-ordningen generelt. Der-til har ordningens varighet vært for kort. Ingen tvil om at traineene har hatt stort utbytte av ordningen, og er satt i stand til å se helheten i større grad innenfor helsevesenet.

Det at det er tidlig å ha et klart standpunkt til i hvilken grad prosjektet er vellykket eller ikke, er et poeng som evaluator slutter seg til. Flere av informantene vi har snakket med, forteller at prosjektet i realiteten ble lagt død i flere kommuner alt tidlig i 2011, etter mindre enn ett år. Det kan virke som en holdning preget av mismot og resignasjon fikk dominere prosjektet, der man like gjerne kunne sette dette som «barnesykdommer» som følger naturlig med innovasjon av denne typen.

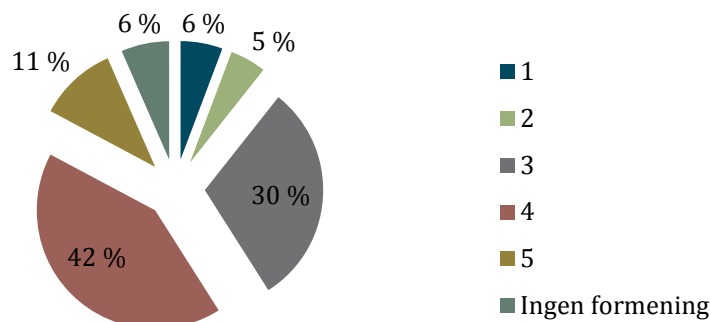
#### *Prosjektets ledelse:*

Vi spurte utvalget om hvordan de mener 12 k trainee har fungert med tanke på prosjektledelse:

- 58 % av utvalget mener slik ledelse har vært god eller svært god, flest mener den har vært god (54 %).
  - Blant traineene mener 78 % at den har vært god eller svært god.
  - 57 % av mentorene svarer god, ingen svært god
  - 38 % av fagveilederne mener prosjektledelsen har vært god, ingen svært god
  -
- 25 % av utvalget mener den hverken har vært god eller dårlig.
  - 50 % av fagveilederne svarte dette
- 13 % av utvalget svarer dårlig.
  - Blant traineene mener 22 % dårlig, blant mentorer 14 %.
  - Ingen fagveiledere mener prosjektledelsen har vært dårlig eller svært dårlig.

For å undersøke prosjektledelsen mer, spurte vi utvalget om hvordan de mente den hadde bidratt på områder som å skape positive relasjoner mellom traineer, fagveiledere og mentorer og mellom traineer og vertskommunene(r), å støtte fagveiledere og mentorer i forhold til veiledningsrollen, samt å bidra til at traineer følte seg faglig og sosialt ivaretatt. Svarene er gjengitt i diagrammet under:

## Prosjektledelsens håndtering av viktige sider ved prosjektet



Figur 2: Diagram som viser hvordan utvalget ser på prosjektledelsens håndtering av viktige sider ved prosjektet. Score der 1 = i svært liten grad, 3 = hverken liten eller stor grad og 5 = i svært stor grad.

- 11 % mener prosjektledelsen i liten eller svært liten grad har bidratt positivt til prosjektet.
- 30 % mener den hverken har bidratt positivt eller negativt til de nevnte sidene.
- 53 % mener prosjektledelsen har bidratt i stor eller svært stor grad til å håndtere viktige sider ved prosjektet.

Dette tyder på at utvalget er godt fornøyd med ledelsen av prosjektet. Våre tall viser at det dessuten er traineene som er mest fornøyd. Det var imidlertid mange som hadde utfyllende kommentarer til vurderingene som er gjengitt over. Vi tar med noen:

Er usikker på hva/hvem som menes med ledelsen i 12K trainee, men som faglig veileder må jeg vel si at tilnærmet alt faglig og sosialt ansvar har hvilt på oss som veiledere i interaksjonen kommune/ trainee. Relasjonsbygging mellom fagressurser i kommunene og traineene har stort sett skjedd på initiativ fra den enkelte kommune, det har blitt vist lite interesse fra 12 K trainee til å bygge team utover internt i trainee-gruppa. Veilederbiten har blitt håndtert svært forskjellig avhengig av fagområde og person - her ble det gjort for lite i første runde og ingenting i andre runde fra 12 k sin side.

Ledelsen forsøkte i stor grad å bidra til positive relasjoner mellom trainee/kommune, men kommunen forsto ikke idéen og målsetningen til Traineeprosjektet. Faglig ivaretagelse er/var mangelfull. Faglig veileder var/er dyktig, men det hjelper lite når fagveileder har en annen turnus og arbeider ved en annen avdeling enn traineen.

Jeg mener det har vært forbedring mht. de to kullene. ... Jeg har inntrykk av at prosjektleder har vært noe tilbaketilt i forhold til å fange opp de utfordringer som ingeniørene har hatt i alle fall første kull. Det er mitt inntrykk at kommunene ikke har sett potensialet som ligger i det å ha trainee, ikke minst med tanke på konkurransen de står i når det gjelder rekruttering av ingeniører. Det blir for lite strategisk tenkning. Trainee-ene har ikke blitt godt nok skolert fra kommunenes side i hvordan en kommune arbeider, saksbehandling osv. Det blir rutinearbeid, lite om betydningen av forholdet mellom folkevalgte og ansatte. Det sosiale har bedret seg underveis. Mitt inntrykk er at det er trainee-ene selv som har tatt tak og etterlyst... Ingeniørene har også vært opptatt av mulighet til å bli skolert i de redskapene de skal bruke, men kommunene har ikke ønsket å investere i folk som skal "videre"...

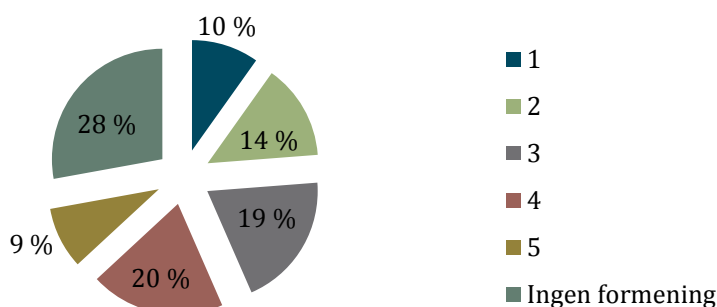


### 3.2.2 Kommunal forankring av 12k trainee

Vi ønsket å undersøke i hvilken grad respondentene (traineer, mentorer og veiledere) opplevde prosjektet som forankret i ulike deler av, og nivå i, deltagerkommunene. Vi spurte derfor i hvilken grad de opplevde støtte og velvilje fra hhv. politikere, rådmann, enhetsledere, øvrig kommunal administrasjon og tjenstemottagere.

Legger vi tallene sammen får vi tallene som er presentert i diagrammet under:

#### Kommunal forankring av 12k trainee

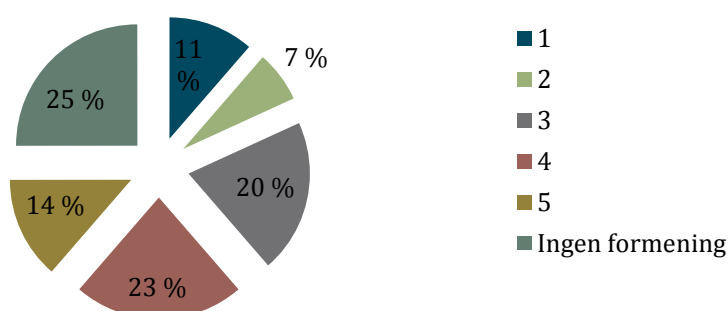


Figur 3: Diagram som viser hvordan respondentene samlet har scoret prosjektets forankring i deltagerkommunene. Score der 1 = svært svak, 3 = hverken svak eller sterk og 5 = svært sterk.

- 24 % av utvalget totalt mener støtten og velviljen til 12k trainee samlet har vært svak eller svært svak.
- 29 % av utvalget totalt mener tvert om den har vært sterk eller svært sterk.
- 19 % av utvalget totalt mener hverken svak eller sterk.
- 28 % av utvalget totalt har ingen formening.

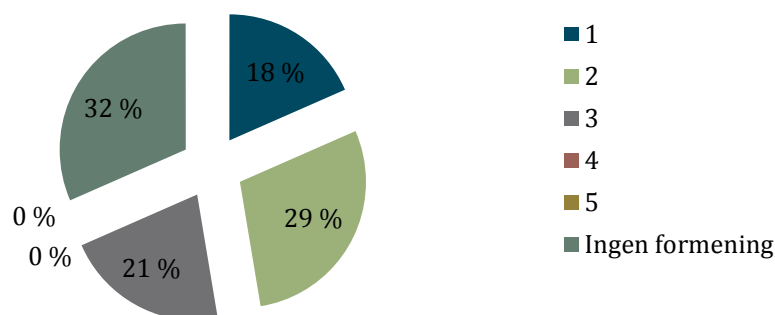
Siden prosjektets forankring i deltagerkommunene er sentral for evalueringen tar vi her med diagram som viser de tre respondentgruppens gruppevisse score.

#### Kommunal forankring av 12k trainee, traineer



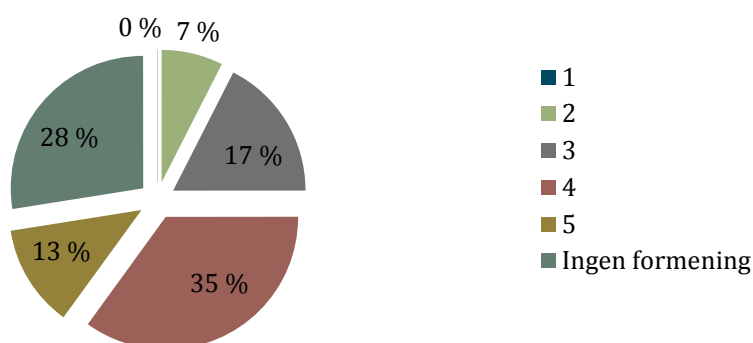
Figur 4: Diagram som viser hvordan traineene har scoret prosjektets forankring i deltagerkommunene. Score der 1 = svært dårlig, 3 = hverken dårlig eller god og 5 = svært god.

## Kommunal forankring av 12k trainee, mentorer



Figur 5: Diagram som viser hvordan mentorene har scoret prosjektets forankring i deltakerkommunene. Score der 1 = svært dårlig, 3 = hverken dårlig eller god og 5 = svært god.

## Kommunal forankring av 12k trainee, fagveiledere



Figur 6: Diagram som viser hvordan fagveilederne har scoret prosjektets forankring i deltakerkommunene. Score der 1 = svært dårlig, 3 = hverken dårlig eller god og 5 = svært god.

Som vi ser, er traineene mer positive til hvilken støtte og velvilje prosjektet har blitt møtt med i deltagerkommunene enn utvalget totalt. Mentorene er jevnt over nokså kritiske til prosjektets forankring. Ingen mentorer svarer *god* eller *svært god* på noen av de fem spørsmålene som omhandler i hvilken grad de opplever at 12 k trainee har opplevde støtte og velvilje i ulike deler av, og nivå i, deltagerkommunene. Fagveilederne på sin side, er ganske positive til dette. 48 % svarer at prosjektet i stor eller svært stor grad møtte støtte og velvilje. Det er viktig å understreke at mange svarer at de ikke har formening om dette, noe som henger sammen med at både mentorer og til dels traineer ikke har hatt så mye å gjøre med f.eks. politisk behandling av, eller rådmannens innstilling til, prosjektet. Resultatet peker likevel i retning av at prosjektet har hatt svak forankring, dersom man forutsetter at forankring her er synonymt med støtte og velvilje.

Ser man isolert på traineenes respons, er hva de svarer om prosjektets forankring blant enhetslederne og kommunens øvrige administrasjon mest interessant. Dette peker på hvordan de har følt at prosjektet de selv utgjør en så viktig del av, har blitt mottatt i den operative delen av kommunen.

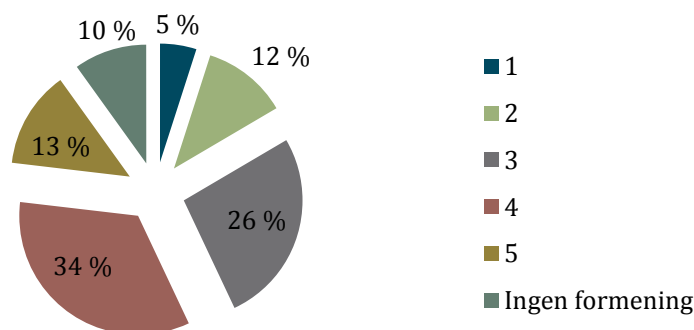
- 22 % av traineene svarer at prosjektet har møtt svært liten støtte og velvilje blant enhetslederne i kommunen de kjenner best.
- 11 % av traineene svarer at prosjektet har møtt svært liten støtte og velvilje blant kommunens øvrige administrasjon i kommunen de kjenner best.
- 33 % svarer at prosjektet hverken i liten eller stor grad har møtt støtte og velvilje blant enhetsledere, 22 % svarer dette om kommunens øvrige administrasjon.
- 44 % svarer at prosjektet har møtt stor eller svært stor støtte og velvilje blant enhetslederne i kommunen. 44 % svarer det samme om støtte og velvilje fra kommunens øvrige administrasjon.
- 22 % svarer at de ikke har noen formening om støtten og velvilje blant kommunens øvrige administrasjon.

Som vi ser av disse tallene, er traineene delt i hva de mener om støtten og velvilje til prosjektet fra kommunen de kjenner best. Det er imidlertid viktig å huske at utvalget er begrenset, slik at selv bare en respondent vil vises svært godt i den ene eller andre retningen.

#### *Vertskommunenes holdning til prosjektet*

For å undersøke hvilke holdninger vertskommunene har hatt til 12k trainee, spurte vi utvalget om hvordan de mente disse hadde bidratt på områder som å skape positive relasjoner mellom traineer, fagveiledere og mentorer og mellom traineer og vertskommunene(r), å støtte fagveiledere og mentorer i forhold til veiledningsrollen, samt å bidra til at traineer følte seg faglig og sosialt ivare tatt. Svarene er gjengitt i diagrammet under:

#### **Vertskommunenes håndtering av viktige sider ved prosjektet**

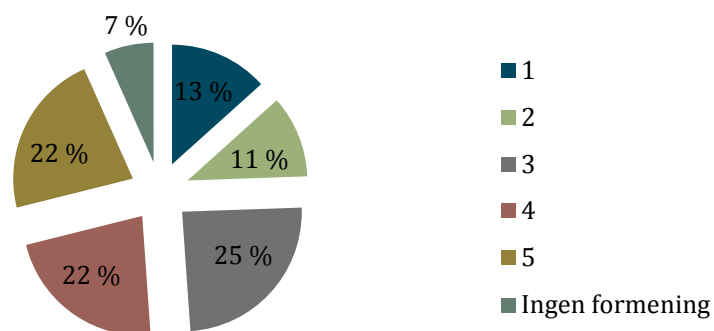


Figur 7: Vertskommunenes håndtering av viktige sider ved prosjektet. Score der 1 = i svært liten grad, 3 = hverken i liten eller stor grad og 5 = svært stor grad.

- 17 % av utvalget totalt mener vertskommunene i liten eller svært liten grad har bidratt.
- 26 % er «nøytrale»
- 47 % mener kommunene har bidratt i stor eller svært stor grad.

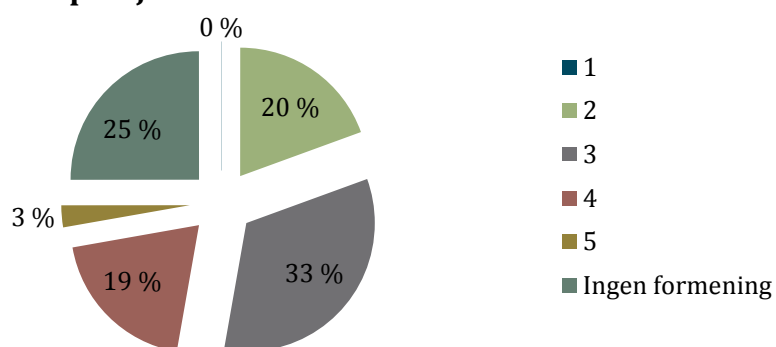
Som vi ser mener respondentene i ganske stor grad at vertskommunene har bidratt positivt til 12k trainee, gjennom å ivareta viktige sider ved prosjektet. Bryter vi disse svarene ned på de tre respondentgruppene får vi følgende resultat:

### Vertskommunenes håndtering av viktige sider ved prosjektet. Traineer



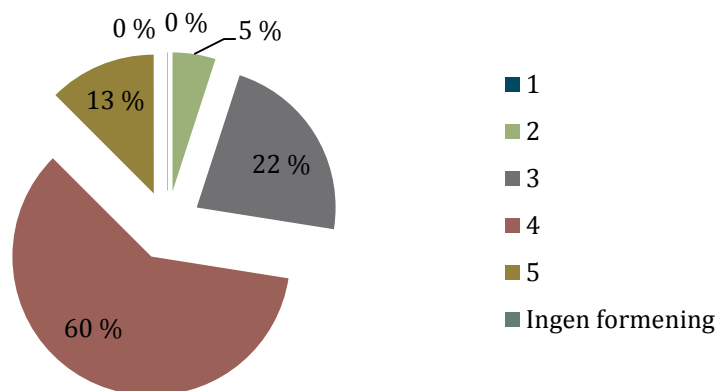
Figur 8: Vertskommunenes håndtering av viktige sider ved prosjektet, i følge traineer. Score der 1 = svært dårlig, 3 = hverken dårlig eller god og 5 = svært god.

### Vertskommunenes håndtering av viktige sider ved prosjektet. Mentorer



Figur 9: Vertskommunenes håndtering av viktige sider ved prosjektet, i følge mentorer. Score der 1 = svært dårlig, 3 = hverken dårlig eller god og 5 = svært god.

### Vertskommunenes håndtering av viktige sider ved prosjektet. Fagveiledere



Figur 10: Vertskommunenes håndtering av viktige sider ved prosjektet, i følge fagveilederne. Score der 1 = svært dårlig, 3 = hverken dårlig eller god og 5 = svært god.

Ikke uventet er fagveilederne som svarer mest positive i sin vurdering av vertskommunenes håndtering av viktige sider ved prosjektet. Dels henger dette trolig sammen med at de sitter tett på prosjektet slik det foregår i kommunene, dels er de selv knyttet til kommunene noe som nok farger deres vurdering. Mentorene er litt mer kritiske. En tenkelig forklaring på dette kan være at de har fått høre mange av traineenes frustrasjoner rundt ordningen «usensurert» fra traineene selv. Samtidig har de kanskje i mindre grad fått høre det som tross alt har fungert bra. Mentorene har heller ikke hatt noen binding til kommunene, og har dermed stått noe «friere» til å være kritiske. Traineene, som generelt er ganske positive, kan likens ha moderert synet i den ene eller andre retningen gjennom å oppleve hele traineeprosjektet, på godt og vondt.

### 3.2.3 Traineenes vurdering av de ulike elementene i trainee-programmet.

For å undersøke hvordan traineene hadde opplevd de ulike elementene i trainee-perioden, spurte vi om deres opplevelse av veiledningen de hadde fått, mentorsamtaler, temasamlinger, hospitering, bytte av kommuner/arbeidssteder, oppstartsuke, rekrutteringsdag, studietur og trainee-møter.

#### *Veiledning*

- 44 % av traineene mente dette fungerte dårlig.
- 11 % var «nøytrale» - hverken godt eller dårlig.
- 33 % mente det fungerte godt.
- 11 % mente det fungerte svært godt.

#### *Mentorsamtaler*

- Ingen av traineene mente at dette fungerte dårlig eller svært dårlig.
- 22 % av traineene var «nøytrale».
- 22 % mente disse samtalene fungerte godt.
- 56 % mente de fungerte svært godt.

#### *Temasamlinger*

- 22 % mener slike samlinger har fungert dårlig.
- 78 % mener derimot at de har fungert godt eller svært godt.

#### *Hospitering*

- 44 % mener at hospitering har fungert svært godt.
- 22 % ingen formening. De andre fordeler seg over hele skalaen.

#### *Bytte av kommuner/arbeidssteder*

- 56 % mener et slikt (slike) bytte(r) har fungert godt.
- 22 % mener det har fungert dårlig.
- Ingen mener det har fungert hverken svært godt eller svært dårlig.

#### *Andre element*

- 89 % mener oppstartuka fungerte svært godt.
- 67 % mener rekrutteringsdagen fungerte svært bra. 33 % har ingen formening om denne.

- 67 % mener studieturen fungerte svært bra. 11 % mener den fungerte bra.
- 88 % mener trainee-møtene har fungert bra eller svært bra (halvparten hver). 11 % er nøytrale.

For disse resultatene skal vi imidlertid huske at utvalget var lite, så hver stemme teller prosentvis mye. Man kan likevel hevde at traineene virker fornøyde med de ulike delene av traineeprogrammet, med unntak av hvordan de vurderer veiledningen de fikk. Her er flertallet misfornøyd, noe som vel er dårlig nytt siden det framstår som en svært sentral og viktig del av prosjektet. Det er dessuten en del som må antas å være ressurskrevende å forbedre.

### *Trivsel*

Vi spurte også om hvordan traineene følte seg mottatt i sine vertskommuner:

- To traineer forteller at de følte seg svært dårlig mottatt. Begge er/var sykepleier-traineer.
- Resten følte seg enten godt eller svært godt mottatt.

Dette forteller at det særlig er på sykepleiersiden at prosjektets problemer har blitt synlige for traineene eller på trainee-nivå.

Vi spurte dessuten traineene hvor fornøyde de er med traineeperioden:

- En (sykepleier) er svært misfornøyd med traineeperioden.
- To traineer er hverken fornøyde eller misfornøyde med denne tiden.
- Fire er fornøyde, mens to er svært fornøyde med traineeperioden.

Totalt sett betyr dette at de fleste kandidatene er fornøyde med sin trainee-tid. Man skal likevel ta på stort alvor at to av kandidatene er svært misfornøyde med denne tiden. Den ene skriver følgende om årsaken til dette i kommentarfeltet:

Pga. alvorlig mistrivsel valgte jeg å avslutte trainee-løpet og bytte jobb. Jeg opplevde et ufor-svarlig høyt arbeidspress og manglende faglig kompetanse tilgjengelig. Sto ved flere anledninger alene i kritiske og alvorlige situasjoner uten tilgang til kompetanse. Opplevde fagligheten som svært lav.

På den andre siden er mange av traineene fornøyde med dette springbrettet til sin yrkeskarriere. En kommenterer utførlig:

Ok faglig veiledning, men fagveiledere har også andre jobber... Greie mentorsamtaler, var det noe problem kunne det tas opp, men ville gjerne hatt noen som hadde jobbet innen noe mer teknisk og ikke bare en generell leder fra arbeidslivet. Temasamlingene var svært varierende. Veldig fine bedriftsbesøk, var ikke veldig begeistret hverken for stressmestring i arbeidslivet eller prosjektarbeid-teori... Det kunne vært mer lagt opp til hospitering også for VA- traineer, ikke bare som en mulighet dersom en spurte pent og fant ut av alt selv... Bytte av kommune gikk fint, med oppstartssamtale som er veldig greit. Veldig hyggelig med oppstartsuke både for at traineene skulle bli godt kjent, og hyggelig å ha møtt de du senere skal jobbe med før første arbeidsdag. Rekrutteringsdagen var veldig proft lagt opp. Studieturen gav fint utbytte sosialt, men for VA- traineene ble det kanskje 1 1/2 time faglig av en 2-3 dagers tur til Danmark... Trainee-møtene var kjempefine, og er veldig viktig å ha. Både greit å få luften litt frustrasjon og få innspill og høre andres tanker om de samme problemene. Kjempebra! Generelt fornøyd med traineeperioden i 12k trainee, men det er noen småting de kunne ordnet opp i dersom det hadde blitt videreført.

En annen skriver:

Prosjektledelsen har utarbeidet klare og tydelige mål og hensikter for prosjektet, men det later til at kommunene ikke får til denne type nytenkning. Altså stiller jeg meg ikke negativ til prosjektet som sådan, men kommunenes håndtering av ressursene de blir tilbudt.

En av hovedutfordringene med traineeprogrammet 12k trainee, har i følge våre informanter vært at man ikke har kunnet tilby stillinger til kandidatene etter endt trainee-tid. På spørsmål om kandidatene ble tilbudt jobb i en av vertskommunene etter endt traineeperiode, fordelte svarene seg som følger:

- En respondent svarer ja til dette, han/hun har blitt tilbudt jobb i en vertskommune.
- Tre svarer nei, de har ikke blitt tilbudt jobb i en vertskommune.
- Fire svarer at dette ikke er aktuelt, da de fremdeles er i traineestillinger.
- En respondent svarer at han/hun sluttet før perioden var over, men ville uansett takket nei til en stilling.

Som man ser, svarer fire av traineene at dette ikke er aktuelt, fordi de fremdeles er traineer. For likevel å kartlegge hvordan disse ser på mulighetene for å få jobbtilbud etter endt trainee-tid, fulgte vi opp dette med et målrettet «e-postintervju» rettet mot alle traineene i kull 2 i prosjektet. Resultatene fra dette omtales i kapittel 3.1.3.

Det er ikke vanskelig å forstå at manglende stillinger ved utgangen av traineeperioden har slått svært negativt ut for hovedmålsetningen med prosjektet, nemlig å rekruttere sykepleiere og (VA)ingeniører til deltakerkommunene. Som en av trainee-ene kommenterer svært treffende:

Vertskommunene kan ikke love stillinger, og vi kan ikke sitte uten jobb etter endt traineeperiode. Det lyses imidlertid ut en del stillinger nå, så de har trolig lært fra forrige traineekull. Så lenge de ikke kan legge frem stillinger er sannsynligheten stor for at vi søker, og takker ja, til andre jobber før endt traineeperiode.

#### *Forholdet til mentorene*

Til slutt tar vi med noen betraktninger rundt mentorene og deres forhold til trainee-ene.

- Mentorene er generelt signifikant mer positive til traineeprosjektet enn de andre respondentene, også til ledelsen av prosjektet.

Dette viser kanskje at mentorene generelt har sans for trainee-konseptet, og at de også i kommunal sammenheng ser verdien av dette. Samtidig understreker vi at antallet respondenter er lite, og i liten grad egner seg til generaliseringer.

- Mentorene er noe mer kritiske til hvordan politikere og rådmenn har møtt og støttet prosjektet enn de andre. De er dessuten mer samstemte i dette synet.
- De er samtidig mer kritiske enn de andre til hvordan enhetsledere og den øvrige kommuneadministrasjonen har støttet og vist velvilje for prosjektet. Også her er de samstemte.

## 4. Resultater, konklusjoner og anbefalinger

Prosjektet 12k trainee kom i gang etter en lang og grundig forprosjektfase og bygger på en realistisk virkelighetsbeskrivelse. Likevel kan det virke som at prosjektet delvis manglet forankring i noen kommuner i startfasen. Noe av grunnen var:

- Mangelfull kommunikasjon mellom rådmann og etatsledelse om rekrutteringsbehov
- Tvil om mål på kort sikt, samt ingen ledige stillinger
- Usikkerhet om finansiering og arbeidsoppgaver
- Ønske om å sette prosjektet raskt i gang, for rask kan det virke som.
- Prosjektleder hadde ikke kunnskap om, eller klarte ikke å sikre at en slik forankring var på plass før prosjektet kom i gang.

Ønsket om å sette prosjektet raskt i gang medførte trolig at rekrutteringen av traineer ikke ble optimal i det første kullet, mye fordi rekrutteringen i praksis ble satt i gang etter at studentkullene, særlig innen ingeniørfag, hadde tatt sine valg angående videre karriere/studier. Det er nærliggende å tenke seg at en for svak forankring gjorde enkelte kommuner mer sårbare for utfordringer, enn i kommuner der prosjektet hadde høy legitimitet.

Telemarksforskings gjennomgang av 12k trainee viser på mange måter en ordning som de fleste mener er god i teorien, men som har vist seg ikke å fungere like godt i praksis. Det er særlig to hovedutfordringer som avtegner seg:

1) Deltakerkommunene har startet et rekrutteringstiltak uten å ha ledige stillinger å rekruttere til. Dette har ført til at traineene enten har gått ut av programmet så fort en mulighet i privat eller annen kommunal sektor har åpnet seg, eller blitt borte fra vertskommunene etter at 12k trainee-perioden var over. Dette påvirker likens hvordan man vurderer omdømmeeffekten av prosjektet.

2) Prosjektet har hatt til dels store utfordringer knyttet til finansieringen av sykepleierdelen av traineeprogrammet. Der ingeniørdelen har hatt mulighet til å finansiere trainee-stillingene gjennom kommunale gebyr, og dermed i mindre grad belastet kommunens driftsbudsjett, har sykepleier-traineene blitt finansiert over ordinære stillingshjemler. Dette har ført til flere problemer:

- for prosjektet og prosjektleder, med ekstra administrativt arbeid, frustrasjon og misnøye.
- for traineene og deres kollegaer.
- for etatene med ansvar for sykepleier-traineene.

Våre informanter peker særlig på at sykepleier-traineene i de fleste vertskommunene har måtte gå inn i operativ virksomhet med en gang, direkte plassert inn eller supplert i stillingshjemler i en ofte allerede underbemannet etat. Dette har medført forventninger, både fra ledelse og kollegaer, som traineene ikke har hatt forutsetninger til å kunne imøtekomme. Særlig har dette vært forventninger knyttet til å ta vakter og tre inn i arbeid som trenger kontinuerlig oppfølging. Traineene har deltatt i programaktiviteter som til tider har kollidert med vaktplan, noe som har ført til at de ikke har blitt tilstrekkelig integrert. Det at sykepleierdelen ble knyttet til eksisterende stillingshjemler i kommunen, førte med andre ord til at traineene ble satt i en umulig stilling der de skulle opp-



fylle forventninger om operativ tjeneste, f.eks. vakter og turnus, samtidig som de skulle delta på traineeprogrammets faste program.

Det kan virke som om traineeordninger generelt er lettere å benytte som rekrutteringsstrategi i store organisasjoner enn i små. Konseptet er hentet fra større bedrifter, der stort mangfold i oppgaver og mange ansatte utgjør et spennende og lærerikt opplæringsmiljø. Paradokset er kanskje at mindre og små organisasjoner i særlig grad er avhengige av mange av de effektene et vellykket traineeprogram og andre langsiktige rekrutteringsstrategier kan gi. Dette har i 12k trainees tilfelle ført til at utfordringene har vært størst i de små kommunene, som mange peker på har de største rekrutteringsutfordringene, både på kort og lang sikt.

Noe av problemet med langsiktig strategisk tenking rundt, og arbeid med, rekruttering, er at resultatene ofte lar vente på seg. Forebygging blir dermed ofret til fordel for tiltak som hjelper her og nå. Dette henger sammen med kommunenes økonomiske situasjon. For mange kommuner er det dermed rasjonelt å velge bort til dels kostbare, langsiktige prosjekter. Dette virker å ha vært tilfellet også for 12k trainee. Flere steder i evalueringen møtes to delvis motstridende logikker: en praktisk, pragmatisk holdning preget av behovet for å løse konkrete og akutte behov i kommunene og en strategisk, langsiktig holdning preget av ønsket om å være i forkant av mulig rekrutteringssvikt og tøffere konkurranse om spesialistkompetanse. Som de vidt ulike resonnementene tyder på, skvises trainee-ordningen mellom visjonære rekrutteringsstrategier og hverdagens krav til pragmatiske løsninger innenfor uttalt trange kommunale rammer. En kjent frase, som illustrerer dette godt, er spørsmålsstillingen: Har vi råd? – Har vi råd til å la være? Slike skillelinjer går trolig også mellom det strategiske og operative nivået i en kommune, og forklarer dermed noen av vanskelighetene de ulike aktørene har hatt både med å sette i gang og fullføre prosjektet.

Flere av informantene er oppriktig lei for at traineeprosjektet ikke ble som tenkt, men mener likevel at tiltaket ikke er «rett medisin». Det er flere grunner til at stemningen har snudd fra optimisme til resignasjon:

- traineeordninger fungerer best i større organisasjoner
- prosjekt må forankres både i operativt og strategisk ledd i en kommune for å bli godt integrert
- man opplever per i dag ikke noen akutt rekrutteringskrise
- det er mer behov for «varme hender» i hjemmesykepleien enn flere ledertyper med sykepleierbakgrunn

Mange av de problemene man har støtt på, mener vi likevel må kunne betraktes som barnesykdommer, og har kommet som resultat av at prosjektet fikk en vel forhastet start, med manglende forankring i enkelte av deltagerkommunene. Dessuten brukte man ikke nok tid på å rekruttere det første trainee-kullet. Flere av deltagerkommunene snudde tidlig fra en positiv til negativ vurdering av tiltaket, og det er betegnende for prosjektet at man nå nærmest har lagt det ned, før evalueringen er ferdig – man gav opp. Kull 2 i prosjektet har vist seg å fungere bedre, både med tanke på at lekkasjen ut fra vertskommunene i løpet av trainee-tiden har blitt mindre samt at kandidatene har vært lettere å integrere. De har i større grad svart på kommunenes behov. Som evaluator er det derfor vanskelig å forstå at man har konkludert så tidlig og så klart før evalueringen av prosjektet, som har vært berammet helt siden prosjektstart, er ferdig.

Flere av våre kilder peker likevel på en rekke positive sekundærgevinster, for eksempel:

- Man har fått bekreftet at ingeniører uten VA-spesialisering kan gå inn i slike stillinger, dersom de ellers har høy, relevant kompetanse og er læringsvillige.

- Traineer kan overta, og være bærere av, taus kunnskap, noe som er særlig nyttig i a) små etater der mye er avhengig av få personer, og b) etater med mange medarbeidere som raskt nærmer seg pensjonsalder.
- Traineer kan virke bevisstgjørende (og dermed stimulerende) på offentlig sektor.
- Kandidater kommer til vertskommunen(e) med mye energi og kompetanse.
- «Best practice» kan sirkulere med traineene mellom vertskommuner, etater og nivå.
- Ordningen kan fungere som et kreativt idéforum for å løse ting, spesielt gjennom koblingen mellom ingeniører og sykepleiere.
- Man vil kjenne nye medarbeidere man ansetter på fast basis.
- Man har lært mye om hva som er viktig i rekrutteringsprosesser og kan videreføre denne kunnskapen. Blant annet påpekes det at prøveperioden ved ansettelser kan brukes mer aktivt.

Slike effekter har likevel ikke vist seg sterke nok til å rettferdiggjøre prosjektet, særlig ikke i kommuner med trang økonomi.

Et av problemene som trolig ikke er en «barnesykdom» og dermed ikke forsvinner, er utfordringene knyttet til finansiering av sykepleiertraineene. Her virker det klart at dagens modell ikke virker. Erfaringene viser derimot at på ingeniørsiden fungerer dette bedre, noe som peker i retning av at ekstern prosjektfinansiering, uten tilknytning til stillingshjemler, må til for at programmet skal fungere som tenkt. Da vil man unngå problemene knyttet til feilaktige forventninger til hva traineen skal gjøre av driftsmessige oppgaver og arbeid med å skaffe og finansiere vikarer i samband med programaktiviteter, sykdom eller permisjon.

På bakgrunn av de funn vi har gjort, mener vi det er grunn til å konkludere med at 12k trainee i løpet av kull 1 ikke har nådd sine primærmålsetninger om å styrke rekrutteringen til vakante kommunale sykepleier- og ingeniørstillinger. Det er dessuten vanskelig å påvise en klar positiv omdømmeeffekt av prosjektet. Når det gjelder for kull 2, er det fremdeles for tidlig å konkludere i den ene eller andre retningen om primærmålsetningene, da kullene først er ferdige våren 2013. Vi har imidlertid grunn til å tro at resultatet kommer til å bli bedre for kull 2 enn for kull 1. Dersom dette viser seg å stemme, vil man kunne konkludere med at prosjektet har hatt en positiv rekrutteringseffekt. I og med at de aller fleste traineene, særlig i kull 2, virker å være fornøyde både med prosjektet og vertskommunene de har arbeidet i, er det dessuten grunn til å forvente en positiv omdømmeeffekt. Rekrutteringseffekten av kull 2 er imidlertid forutsatt av at det lyses ut ledige stillinger i god tid før traineeprosjektet avsluttes. Dersom det ikke kommer utlysninger, er det ikke å forvente at traineeprosjektet skal gi rekruttering til kommunene, siden det da like mye kan være timingen som er feil som selve traineordningen.

Det blir fra flere hold hevdet med tyngde at alle kommunene før eller siden kommer til å få befatning med en rekrutteringsproblematikk, og at man derfor er nødt til å tenke langsiktig. Her blir traineordninger a la 12k trainee holdt fram som ett av flere mulige tiltak, særlig dersom man kan få til velfungerende samarbeid mellom kommuner, både små og store. Det virker som om store kommuner er villige til å ta et utvidet ansvar i så måte, slik at også små vertskommuner kan ta imot traineer mot slutten av et traineeløp, når kandidaten er mer selvgående. Dette fordrer likevel at man er forberedt på at traineene ikke nødvendigvis kommer til å ende opp i noen av vertskommunene.

Telemarksforskning mener derfor det viktigste forbedringspotensialet ligger i mer forutsigbare rammer rundt en framtidig traineordning og en bedret og annerledes finansiering, særlig for sykepleiertraineer. Man bør dessuten lage en helhetlig plan for framtidig rekrutteringsbehov i alle

deltakerkommunene og eventuelt også i de øvrige 12k-kommunene, for dermed å klargjøre forventninger til hvilke stillinger som blir skal besettes fremover. På bakgrunn av dette bør kommunikasjonen med traineene bedres, slik at de har mer forutsigbarhet i forhold til hvilke stillinger de kan søke på ved endt traineeprogram, og vice versa, hva kommunene kan se for seg av søkning fra traineenes side. Det virker også klart at traineene bør ansettes i en kommune, for å minimere transaksjonskostnader knyttet til arbeidsgiveransvar og refusjon i forbindelse med vikarutgifter ved sykdom og permisjoner.

# Referanser

12-kommunesamarbeidet i Vestfold (12k) (2009): *12k trainee. Sykepleier og ingeniør*, Rapport fra utredningsprosjekt 25.05.09.

Dahle, Grimsrud og Holthe (2011): *Bosettingsvirkninger av regionale trainee-ordninger*, ideas2evidence rapport 1/2011.

Dysvik, Kuvaas og Buch (2010): *Trainee programme reactions and work performance: The moderating role of intrinsic motivation*, Human Resource Development International, Volume 13, Issue 4, 2010, Pages 409-423.

Econ Pöyry (2008): *Rekruttering og arbeidskraft i kommunene – en kunnskapsstatus Utarbeidet for KS*, Econ-rapport nr. 2008-128.

NOU 2011: 3 *Kompetansesarbeidsplasser – drivkraft for vekst i hele landet*. Kommunal- og regionaldepartementet.

SSB (2011): [www.ssb.no/vis/samfunnsspeilet/utg/201102/05/art-2011-05-02-01.html](http://www.ssb.no/vis/samfunnsspeilet/utg/201102/05/art-2011-05-02-01.html)

Texmon og Stølen (2009): *Arbeidsmarkedet for helse- og sosialpersonell fram mot år 2030*, Rapport 2009/9, Statistisk sentralbyrå.

Vareide og Storm (2011): *Næringsutvikling, innovasjon og attraktivitet. Vestfold*, Telemarksforsking notat 24/2011.