



TRONDHEIM KOMMUNE
Tråanten tjjelte

Temaplan for arbeidsgiverpolitikk for Trondheim kommune 2026-2029



Innhold

1. Forord	3
2. Sammendrag	4
3. Innledning	6
4. utfordringer	6
4.1. Konkurransen om arbeidskraft	6
4.2. Demografi	6
4.3. Omstilling og endrede kompetansebehov	7
4.4. Økonomi	7
4.5. Sykefravær	7
5. Forankring	8
6. Visjon	9
6.1. Kommunisere åpent	10
6.2. Være modig	10
6.3. Handle kompetent	10
7. Mål	11
8. Slik skal vi oppnå målene	12
8.1. Et trygt og utviklende arbeidsmiljø	12
8.2. God ledelse	12
8.3. Inkluderende arbeidsliv	13
8.4. Effektiv ressursutnyttelse og styrket samhandling	14
8.5. Redusere ufrivillig deltid	14
8.6. Behovsorientert og kontinuerlig kompetanseutvikling	15
8.7. Innovasjon og omstilling	15
8.8. Rekruttere kompetente medarbeidere	16
8.9. Videreutvikle samarbeidet med verneombud og tillitsvalgte	16
9 Bystyrets behandling av temaplanen	17



1. Forord

Trondheim kommune er den største arbeidsgiveren nord for Dovre, med om lag 15.000 medarbeidere som daglig jobber for å levere gode tjenester til innbyggerne i byen.

Vi har en klar ambisjon om å være en attraktiv arbeidsgiver for en fremtidsrettet, kompetent og fleksibel kommuneorganisasjon.

I Trondheim kommune skal vi ha et trygt og godt arbeidsmiljø, og organisasjonen skal reflektere kommunens verdier: Åpen, kompetent og modig.

Samtidig skal vi stille klare forventninger til lederne i kommunen som har ansvar for å ivareta sine medarbeidere, sikre faglig forsvarlige tjenester og solid økonomisk styring.

Trondheim kommune vil i tiden framover stå overfor betydelige utfordringer som krever omstilling i organisasjonen og endrede kompetansebehov. Økt konkurranse om arbeidskraft, en befolkning som blir stadig eldre og en strammere kommuneøkonomi er faktorer som vil kunne virke inn på kommunens tjenesteyting. Vi må også jobbe videre med å få ned sykefraværet i kommunen.

Arbeidsgiverpolitikken er grunnlaget som sikrer at kommunen systematisk og helhetlig jobber på alle nivåer for å møte fremtidige krav og utfordringer.

Trondheim kommune må som organisasjon jobbe strategisk for å utvikle, beholde og rekruttere medarbeidere for å sikre at byens innbyggere får de tjenestene de har krav på - både i dag og i fremtiden.

Kjetil Reinskou
Byrådsleder

2. Sammendrag

Trondheim kommunes arbeidsgiverpolitikk skal være et strategisk styringsdokument for hvordan kommunen skal opptre som arbeidsgiver.

Trondheim kommune står foran flere utfordringer i årene framover:

- **Konkurransen om arbeidskraft** gjør at det blir vanskeligere å rekruttere og beholde riktig kompetanse.
- **Endret demografi** ved at det blir færre personer i yrkesaktiv alder i forhold til eldre. Veksten i antall eldre med behov for pleie og annen oppfølging utfordrer de kommunale tjenestene når det gjelder tilgang på arbeidskraft og kompetanse og fører til et økende ressursgap.
- **Omstilling og endrede kompetansebehov** vil være nødvendig for å møte utfordringer som høyt sykefravær, trangere kommuneøkonomi, færre i yrkesaktiv alder og økte gap mellom forventninger og opplevelse av tjenestetilbudet. Dette vil kreve tydeligere prioriteringer, betydelige omstillinger og endret atferd
- **Stramme økonomiske rammer** krever nye løsninger og effektiv ressursutnyttelse.
- Høyt **sykefravær** er kostbart og forsterker bemanningsutfordringen.

Trondheim kommunes visjon er å være en **attraktiv og bærekraftig arbeidsgiver** for en fremtidsrettet, kompetent og fleksibel kommuneorganisasjon, basert på verdiene **åpen, modig og kompetent**.

Dette krever at det på alle nivå i organisasjonen arbeides systematisk med:

- Et trygt og utviklende arbeidsmiljø.
- God ledelse.
- Inkluderende arbeidsliv
- Effektiv ressursutnyttelse og styrket samhandling.
- Redusere ufrivillig deltid
- Behovsorientert og kontinuerlig kompetanseutvikling.
- Innovasjon og omstilling
- Rekruttere kompetente arbeidstakere.
- Videreutvikle samarbeidet med tillitsvalgte og verneombud.

Gjennomføringen krever strategisk arbeid på flere områder:

- **Arbeidsmiljø:** Det må gjøres et systematisk arbeid med kartlegginger, forebygging av skader/fravær, og aktivt forebygge diskriminering, trakassering og mobbing. Det er nødvendig med styrket HMS-opplæring for ledere.
- **Ledelse:** Det er viktig med en tydelig definisjon av roller og ansvar, utvikling av en ledelseskultur for høy tjenestekvalitet og forebyggende arbeidsmiljø. Videre er sentrale tema kompetanseutvikling, felles rammeverk for ledelse.
- **Inkludering:** Viktige oppfølgingspunkter vil her være realisering av handlingsplan for mangfold, tilbud om fagopplæring, og å være en kvalifiseringsarena for personer utenfor arbeidslivet.
- **Omstilling og kompetanse:** Kommunen må styrke digital kompetanse og bruke ny teknologi for gevinstrealisering. Det må etablere felles rammeverk for kompetanseutvikling.
- **Reduksjon av ufrivillig deltid:** Kommunens tilnærming vil være å som hovedregel ansette medarbeidere på heltid og legge til rette for at deltidsansatte får økt stillingsandel, eventuelt på tvers av enheter.
- **Partssamarbeid:** Det må jobbes med å videreutvikle samarbeidet og arenaene med tillitsvalgte og verneombud på alle nivåer.



3. Innledning

Trondheim kommunes arbeidsgiverpolitikk er et strategisk styringsdokument som skal bidra til at vi når samfunnsmålene i Trondheimpløftet, kommuneplanens samfunnsdel 2020-2032.

Samfunnsmålene for Trondheim 2020-2032:

1. Trondheim skal ta ansvar for et grønnere og mer sirkulært samfunn
2. Trondheim skal være en mangfoldig by med et sterkt fellesskap
3. Kunnskaps- og teknologihovedstaden Trondheim skal være et kraftsentrum for en bedre verden

Trondheimpløftet, Kommuneplanens samfunnsdel 2020-2032 (s.12)

4. utfordringer

Trondheim kommune står overfor betydelige utfordringer med å tiltrekke og beholde nok og riktig arbeidskraft. Noen av de mest sentrale utfordringene vi allerede står i, og som vi må jobbe aktivt med, er konkurranse om arbeidskraften, demografi, behov for omstilling, endrede kompetansebehov, stram kommuneøkonomi, og høyt sykefravær.

4.1. Konkurranse om arbeidskraft

Kommunen har i enkelte virksomhetsområder utfordringer med å rekruttere tilstrekkelig og riktig kompetanse. For å tiltrekke og beholde den arbeidskraften vi trenger er det viktig at kommunen har et godt omdømme som en attraktiv arbeidsgiver. Den viktigste omdømmefaktoren er at vi skaper arbeidsmiljø hvor medarbeidere snakker godt om egen arbeidsplass, og å vise fram det mangfoldet av muligheter i våre ulike fagmiljø. Å jobbe i kommunen gir arbeid med mening, mulighet for faglig utvikling, samarbeid i kompetente og utviklende fagmiljø.

Som følge av mangel på arbeidskraft må vi sikre oss at vi bruker hele den potensielle arbeidsstyrken, og jobbe for å legge til rette for mangfold og inkludering. Dette innebærer å ha et aktivt forhold til sammensetning av ulik kompetanse, bakgrunn, kjønn og etnisitet i alle livsfaser og funksjonsvariasjoner.

4.2. Demografi

Det blir stadig færre i yrkesaktiv alder i forhold til andelen eldre, noe som fører til et økende ressursgap og færre ressurser til offentlige tjenester. Veksten i antall eldre med behov for pleie og annen oppfølging, utfordrer de kommunale tjenestene når det gjelder tilgang på arbeidskraft og kompetanse.

Utenforskap og manglende inkludering er en økende samfunnsutfordring. Det er også viktig å inkludere personer med nedsatt funksjonsevne og sårbare grupper som flyktninger og levekårsutsatte familier i arbeids- og samfunnsliv. Inkludering og mangfold er avgjørende for å avhjelpe konsekvenser av endret demografi.

4.3. Omstilling og endrede kompetansebehov

Utfordringer som høyt sykefravær, trangere kommuneøkonomi, færre i yrkesaktiv alder og økte gap mellom forventninger og opplevelse av tjenestetilbudet, krever tydeligere prioriteringer, betydelige omstillinger og endret atferd. For å skape bærekraftig velferd i Trondheim kommune i årene som kommer er det et stort behov for å jobbe med problemløsning, teste ut nye arbeidsmetoder, nye måter å organisere arbeidet på og å utnytte potensialet i ny teknologi og digitalisering. Vi må legge til rette for medarbeiderdrevet innovasjon og sørge for at ledere som skal drive omstillingsarbeid har kompetanse og kapasitet til dette.

Gjennom kunnskapsbaserte beslutninger og digitalisering kan vi møte fremtidens utfordringer. Det er et lederansvar å legge til rette for utvikling og forberede organisasjonen på endringer. I prosesser er det viktig å sikre tilstrekkelig involvering av medarbeidere, tilrettelegge for læring og refleksjon, samt kontinuerlig ha fokus på å hente ut ønskede gevinster. Det er avgjørende at kommunen klarer å rekruttere, utvikle og beholde kompetente medarbeidere og ledere for å møte fremtidens kompetansebehov.



4.4. Økonomi

Strammere økonomiske rammer gir begrensninger i årene som kommer. Til tross for at vi opplever at budsjettene strammes til, og at mange krevende tiltak må iverksettes, har vi likevel et betydelig handlingsrom for endring. Vi kan ikke forvente at det økonomiske handlingsrommet utvides i årene som kommer, men prioriterte mål kan nås gjennom nye løsninger.

4.5. Sykefravær

Sykefraværet i Trondheim kommune har over tid vært høyt. Det er store variasjoner mellom enhetene i kommunen, også innenfor samme virksomhetsområde. Årsakene er sammensatte. Høyt sykefravær er dyrt og gir høye kostnader, og bidrar til å forsterke kampen om kvalifisert arbeidskraft.

Kommunen har som mål å redusere det totale sykefraværet med 1 prosentpoeng årlig over en fireårsperiode. Byrådet vedtok i september 2024 en ny strategi for å redusere fraværet. Denne strategien skal fungere sammen med eksisterende tiltak, som lederutvikling, fokus på forebyggende arbeidsmiljøarbeid og HMS, samt ulike aktiviteter i de forskjellige virksomhetsområdene. Det er viktig at lederne er trygge i sitt handlingsrom, og kan møte ansatte i ulike livsfaser og balansere omsorg og krav på en god måte. Det er forventet at lederne i kommunen jobber forebyggende, men også godt med den individuelle sykefraværsoppfølgingen.

Opplevd kvalitet på våre tjenester er utsatt ved høyt sykefravær. Særlig gjør dette seg gjeldende i små enheter og der arbeidet er organisert i små turnuser.

5. Forankring

Kommunens arbeidsgiverpolitikk er forankret i lov- og avtaleverk, kommunens verdier og sentrale planer. Det er særlig sett hen til innhold og mål i kommuneplanens samfunnsdel, Trondheimpløftet og kommunens planstrategi.

Mål for en kommuneorganisasjon i endring

Det er viktig med god styring og ledelse i en organisasjon i kontinuerlig endring. Arbeidsgiver må sikre at det er kapasitet til å gjennomføre endringer i virksomheten, samtidig som den daglige driften ivaretas. Det er avgjørende at kommunen klarer å rekruttere, utvikle og beholde kompetente medarbeidere og ledere. For å styrke organisasjonens evne til omstilling må vi samtidig drive en målrettet kompetanseutvikling i organisasjonen.

Trondheimpløftet, Kommuneplanens samfunnsdel 2020-2032 (s. 29)

Byrådet har som ambisjon at innbyggerne i Trondheim skal oppleve kommunen som;

- Forutsigbar, med klar retning, tydelige prioriteringer og gjennomføringskraft
- Effektiv, med forenkling, effektivisering og digitaliserte prosesser
- En lagspiller, som finner gode løsninger i samarbeid med andre aktører

Planstrategi for Trondheim kommune 2024-2027 (s. 9)

6. Visjon

Vi skal være en attraktiv og bærekraftig arbeidsgiver for en fremtidsrettet, kompetent og fleksibel kommuneorganisasjon.

Derfor vil vi:

- gi ledere og ansatte en mulighet til, og økt trygghet i, å prøve ut nye arbeidsformer basert på teknologi, tverrfaglig problemløsning og helhetlige brukersentrerte løsninger
- sikre medvirkning i alle endringsprosesser og jobbe målrettet mot et godt arbeidsmiljø
- rekruttere, utvikle og jobbe for å beholde kompetente medarbeidere og ledere, og drive målrettet kompetanseutvikling i organisasjonen
- skape forutsigbare arbeidsforhold for ansatte i en ny arbeidshverdag
- styrke og videreutvikle partssamarbeidet, og samarbeidet og samskapingen internt og eksternt
- skape en sterk lærings- og tillitsbasert kultur, der ansatte blir ansvarliggjorte og enda mer kompetente medarbeidere som tar en aktiv rolle i utviklingen av kommunen

Trondheimsløftet, Kommuneplanens samfunnsdel (s.29)

Verdiene våre åpen, modig og kompetent, er førende for hvordan ledere ivaretar sitt lederansvar.

Visjonen som ligger til grunn for arbeidsgiverpolitikken er at vi er en organisasjon som **kommuniserer åpent** og legger til rette for medvirkning i utvikling av organisasjonen og våre tjenester. Vi **handler kompetent** og utvikler vår kompetanse i tråd med våre oppgaver og vårt samfunnsoppdrag. Vi er en lærende organisasjon der det er lov å **være modig**, og vi er åpne for nye måter å løse oppgavene våre.

Arbeidsgiverpolitikken legger til grunn at ledere og medarbeidere i Trondheim kommune tar og får ansvar for å:



6.1. Kommunisere åpent

Vi er en organisasjon som bygger på demokratiske verdier, der det er mulig å kommunisere åpent. Ytringsfrihet er et viktig fundament for vårt arbeid og samarbeid. Informasjon er lett tilgjengelig, og organisasjonens beslutningsprosesser er forutsigbare og gjennomsiktige. For å bygge en robust organisasjon med strukturer som effektivt håndterer endringer, er det avgjørende at vi kommuniserer åpent.

Den enkelte medarbeider har ansvar for å sette søkelys på forhold som er utfordrende, uønskede konsekvenser av beslutninger og på muligheter for forbedring. Når beslutninger er tatt, vet de som er berørt hva beslutningene betyr for dem, og hva som er deres ansvar i den videre utviklingen av kommunens tjenester.

6.2. Være modig

Vi er en endringsvillig organisasjon. Vi knytter sammen ideer, folk og virkemidler slik at det er naturlig og enkelt for medarbeiderne å medvirke i utviklingen av kommunen.

For at vi skal lykkes med å utvikle gode tjenester for befolkningen må vi ha medarbeidere og ledere med ulik bakgrunn og forskjellige egenskaper. Derfor skal Trondheim kommune dyrke mangfold både når vi utvikler og beholder og når vi tiltrekker og rekrutterer nye medarbeidere og ledere. Som kommune jobber vi aktivt, målrettet og planmessig for å fremme likestilling og bekjempe alle former for diskriminering. Mangfold er en ressurs.

6.3. Handle kompetent

Vi beholder, utvikler og rekrutterer kontinuerlig de medarbeiderne kommunen trenger. Kompetansebehovet defineres av kommunens samfunnsoppdrag og fremtidige utfordringer med å levere tjenester til våre innbyggerne. Vi tar ansvar for at oppgavene løses slik at det skaper tillit til kommunen. Oppgavene våre er meningsfylte og medarbeidere får brukt sin kompetanse, samtidig som de får utvikle seg som fagpersoner gjennom jobben som gjøres.

Vi har respekt for arbeidslivets spilleregler. Vi skal ivareta og utvikle samarbeidet med tillitsvalgte og verneombud, redusere ufrivillig deltidsarbeid og etterleve IA-avtalen.

Vi skal være en attraktiv og bærekraftig arbeidsgiver som bidrar til grønn omstilling gjennom ansvarlig ressursbruk og miljøbevisste valg.

7. Mål

I samsvar med målene i Trondheimsløftet skal Trondheim kommune vektlegge betydningen av et godt arbeidsmiljø. Vi legger til rette for forutsigbare og utviklende arbeidsforhold for de medarbeidere i samarbeid med tillitsvalgte og verneombud.



Trondheim kommune skal på alle nivå i organisasjonen jobbe systematisk for å ivareta samfunnsoppdraget gjennom

1. et trygt og utviklende arbeidsmiljø
2. god ledelse
3. inkluderende arbeidsliv
4. effektiv ressursutnyttelse og styrket samhandling
5. redusere ufrivillig deltid
6. behovsorientert og kontinuerlig kompetanseutvikling
7. innovasjon og omstilling
8. rekruttere kompetente arbeidstakere
9. videreutvikle samarbeidet med tillitsvalgte og verneombud

8. Slik skal vi oppnå målene

For nå målene må vi som organisasjon jobbe strategisk for å utvikle, beholde og rekruttere medarbeidere.

8.1. Et trygt og utviklende arbeidsmiljø

8.1.1. Strategi for å nå målet

Kommunen skal være en attraktiv arbeidsplass med et trygt og utviklende arbeidsmiljø.

For å skape et trygt og utviklende arbeidsmiljø skal vi

- jobbe systematisk med kunnskapsbaserte faktorer i arbeidsmiljøet som kan føre til arbeidsrelaterte skader og sykefravær, og de faktorene som kan fremme utvikling
- aktivt forebygge diskriminering, trakassering og mobbing
- styrke lederne slik at de får den tryggheten som kreves for å balansere omsorg og krav på en god måte
- jobbe med arbeidsmiljøtiltak på ulike nivå i organisasjonen
- samarbeide med medarbeidere, verneombud og tillitsvalgte
- ha ledere som tar hensyn til medarbeidere i ulike livsfaser

8.1.2. Tiltak

1. Utvikle og gjennomføre HMS-opplæring for ledere.
2. Ha oversikt over, og implementere, ulike forebyggende arbeidsmiljøtiltak.
3. Ledere skal jobbe systematisk for å sikre et trygt og utviklende arbeidsmiljø, og for å forebygge og redusere sykefravær innen eget ansvarsområde.
4. Ledere skal ha kunnskap om diskrimineringsgrunnlag og om forebygging av diskriminering.
5. Ledere skal ha kunnskap om psykososiale og organisatoriske risikofaktorer, og jobbe kunnskapsbasert for å finne og iverksette gode tiltak.

8.2. God ledelse

8.2.1. Strategi for å nå målet

Trondheim kommune skal ledes av ledere som er modige, kommuniserer åpent og handler kompetent, og som bidrar til å oppfylle Trondheimsloftet. For å nå dette målet, skal kommunen

- definere ledelsens roller og ansvar tydelig i alle organisasjonsledd for å skape forutsigbarhet og effektivitet.
- utvikle en ledelseskultur som vektlegger høy tjenestekvalitet, innovasjon og et forebyggende og utviklende arbeidsmiljø. Dette må skje innenfor gitte økonomiske rammer og innenfor rammer av en politisk styrt organisasjon.
- Bygge en sterk ledelseskultur, hvor det er sammenheng mellom ledernivåene og hvor de ansatte blir involvert og tar medansvar.

8.2.2. Tiltak

1. Tilby kompetanseutvikling til kommunens ledere for å sikre at de har høy kompetanse innenfor sentrale områder som tjenesteutvikling, relasjonsbygging, endring og økonomisk styring.
2. Prioritere utviklingen av ledergrupper for å forbedre samarbeid, kommunikasjon og som løser utfordringer i fellesskap.
3. Etablere et felles rammeverk for god ledelse, inkludert kjennetegn på god lederpraksis i Trondheim kommune.
4. Sikre et godt mottak av nye ledere i kommunen.
5. Styrke ledernes kompetanse i økonomisk styring gjennom målrettet opplæring, slik at de har nødvendig innsikt til å planlegge, følge opp og prioritere innenfor egne budsjettrammer.
6. Ledere skal ha god kjennskap til gjeldende lov- og avtaleverk for kommunal sektor.

8.3. Inkluderende arbeidsliv

8.3.1. Strategi for å nå målet

Som omtalt i Trondheimsløftet, skal Trondheim være en mangfoldig by med et sterkt fellesskap og vi ser mangfold som en viktig ressurs for en omstillingsdyktig organisasjon. Vi trenger vi å tiltrekke oss, rekruttere, utvikle og beholde kvalifiserte medarbeidere med ulike kompetanse, bakgrunn, kjønn og etnisitet i alle livsfaser og funksjonsvariasjoner. Vi jobber for mangfold, likestilling, inkludering og tilhørighet i vår organisasjon.

8.3.2. Tiltak

1. Realisere vedtatt "Handlingsplan for et mangfoldig arbeidsliv i vår organisasjon" og gjøre målene i handlingsplanen godt kjent.
2. Tilby fleksible og tilpassede muligheter for fagopplæring.
3. Være en kvalifiseringsarena for personer som står utenfor arbeidslivet og rekrutterer ved å ta i bruk unntak fra kvalifikasjonsprinsippet.
4. Tiltrekke, rekruttere, utvikle og beholde medarbeidere i alle livsfaser og hensynta funksjonsvariasjoner.
5. Sikre at livsfasehensyn inngår i lederes vurderinger av arbeidsorganisering.
6. Sikre tilrettelegging slik at personer med funksjonsvariasjoner kan delta i arbeidslivet på lik linje med andre.
7. Sikre at overgangsalder inngår som en del av kommunens livsfasepolitikk, med økt kunnskap og god tilrettelegging ved overgangsplager, slik at flere kan stå i arbeid og sykefravær forebygges.
8. Sikre at ansatte med helseutfordringer blir ivaretatt og gis tilpassede oppgaver og/eller tilpasset arbeidstid for å fortsatt kunne stå i arbeid.

8.4. Effektiv ressursutnyttelse og styrket samhandling

8.4.1. Strategi for å nå målet

Som omtalt i Trondheimpløftet, har vi en nasjonal situasjon hvor vi vil få større avstand mellom innbyggernes behov for velferdstjenester og velferdssamfunnets evne til å tilby disse tjenestene i årene som kommer.

Vi må sikre økonomisk bærekraft for å kunne gi nødvendige tjenester til våre innbyggere. For å oppnå dette må vi ta i bruk potensialet i arbeidskraftreserven av medarbeidere som jobber ufrivillig deltid, som kan benyttes bedre ved å øke stillingsandelene og øke kvaliteten i tjenestene uten å øke antall medarbeidere. Det er viktig at erfarne og eldre arbeidstakere kan stå lenger i jobben, og det må legges til rette for dette.

Ved utvikling av tjenestene må vi se løsninger for samarbeid internt i Trondheim kommune og med eksterne aktører som næringsliv, offentlige aktører, kunnskapsmiljøer, ideelle og frivillige organisasjoner, og innbyggere er naturlige samarbeidspartnere i utvikling av kommunen.

Effektiv ressursutnyttelse skal også bidra til redusert klima- og miljøbelastning gjennom smartere organisering av arbeid, redusert unødvendig transport, økt digital samhandling og miljøbevisste innkjøp.

8.4.2. Tiltak

1. Involvere organisasjonen i utarbeidelse av handlings- og økonomiplan.
2. Implementere rammeverk for virksomhetsstyring.
3. Sikre at medarbeidere har bærekraftige arbeidstidsordninger.
4. Redusere sårbarhet ved å etablere robuste enheter og turnuser.
5. Samhandle og legge til rette for erfaringsutveksling med relevante private og offentlige aktører.
6. Styrke kompetanse hos ledere og ansatte om klima- og miljøvennlige valg i arbeidshverdagen.
7. I samarbeid med tillitsvalgte legge til rette for å beholde eldre arbeidstakere i jobb gjennom bruk av fleksible arbeidstidsordninger, tilpassede arbeidsoppgaver og utnytte muligheter i lønssystemet.

8.5. Redusere ufrivillig deltid

8.5.1. Strategi for å nå målet

Arbeidstakere skal som hovedregel ansettes på heltid. For å øke andelen heltidsstillinger, skal ledere legge til rette for at medarbeidere i deltidsstillinger får økt stillingsandeler.

Det skal være rom for individuell tilpasning av stillingsstørrelse for medarbeidere med ulike behov.

8.5.2. Tiltak

1. Ledere skal, så langt det er mulig, legge til rette for heltidsstillinger for arbeidstakere som ønsker dette.
2. Ansatte i deltidsstillinger skal, når det er aktuelt, tilbys å jobbe på tvers av enheter og avdelinger for å oppnå økt stillingsandel. Muligheten for heltid forutsetter fleksibilitet.

8.6. Behovsorientert og kontinuerlig kompetanseutvikling

8.6.1. Strategi for å nå målet

Organisasjonen skal systematisk identifisere sine nåværende og fremtidige behov for kunnskap, ferdigheter, holdninger og evner (kompetanse som definert hos *Lai, Linda* (2021) *Strategisk kompetanseledelse* (4. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.) , og utvikler og implementerer tiltak for å dekke disse behovene. Målet er å sikre at vi har den nødvendige kompetansen for å nå våre strategiske mål. Dette gjøres gjennom en helhetlig prosess som involverer analyse, planlegging, gjennomføring og evaluering.

Kompetanseutvikling er en kontinuerlig prosess som er avgjørende for å sikre at vi alltid har medarbeidere med den kompetansen vi trenger for å løse våre oppgaver.

Kompetansemobilisering handler om å utnytte de ansattes kompetanse og erfaring best mulig for både egen del og organisasjonens måloppnåelse.

8.6.2. Tiltak

1. Utvikle felles prinsipper for kompetanseutvikling og kompetansemobilisering.
2. Implementere og videreutvikle systemstøtte for kompetanseutvikling.

8.7. Innovasjon og omstilling

8.7.1. Strategi for å nå målet

Vi styrker organisasjonens omstillingsevne ved å dyrke en lærende kultur. Det er rom for systematisk utprøving av nye arbeidsmetoder for tjenesteinnovasjon, basert på tverrfaglig problemløsning og helhetlige løsninger.

Gjennom økt digital kompetanse og bruk av ny teknologi skal vi fornye våre arbeidsmetoder for å sikre høyere kvalitet og økt effektivitet.

Ledere har et særskilt ansvar for å bygge endringskapasitet og sikre trygge, forutsigbare omstillingsprosesser.

8.7.2. Tiltak

1. Ivareta og utvikle digital kompetanse i hele organisasjonen.
2. Styrke kompetanse for effektiv og trygg omstilling.

8.8. Rekruttere kompetente medarbeidere

8.8.1. Strategi for å nå målet

Å rekruttere kompetente medarbeidere gjøres gjennom profesjonelle rekrutteringsprosesser som samsvarer med gjeldende regelverk. Som arbeidsgiver skal vi sørge for kvalifisert arbeidskraft med ulike kompetanser, bakgrunn, kjønn og etnisitet i alle aldre, livsfaser og funksjonsvariasjoner for å levere tjenester til våre innbyggerne. Som arbeidsgiver sørger vi for at rekrutteringsprosessene bidrar til at kommunen bygger en merkevare som en attraktiv arbeidsgiver.

8.8.2. Tiltak

1. Utvikle og profesjonalisere rekrutteringsprosessene med fokus på kompetanse, profilering, digitalisering og mottak av nye medarbeidere.

8.9. Videreutvikle samarbeidet med verneombud og tillitsvalgte

8.9.1. Strategi for å nå målet

For å utvikle tjenestetilbudet og organisasjonen er tillitsvalgte og verneombud viktige aktører. Dette for å bidra til et godt arbeidsmiljø og ivareta våre medarbeidere.

For å sikre gode prosesser ved utvikling av organisasjonen skal ledere legge til rette for at tillitsvalgte og verneombud får mulighet for å ivareta det ansvar som tilligger deres roller.

8.9.2. Tiltak

1. Etablere og utvikle velfungerende samarbeidsarenaer med tillitsvalgte og verneombud på alle nivå i organisasjonen.
2. Opplæring
 - a. for nye ledere i samarbeid med vernetjenesten og tillitsvalgte
 - b. av alle ledere for å styrke samarbeidet med tillitsvalgte
 - c. av alle ledere for å styrke samarbeidet med verneombud.
3. Fellesopplæring for ledere og tillitsvalgte i Hovedavtalen.
4. Fellesopplæring for ledere og verneombud i Arbeidsmiljøloven.
5. Trondheim kommune skal være ledende i partssamarbeidet.

9 Bystyrets behandling av temaplanen

Bystyret i Trondheim kommune vedtok temaplanen i møte 23.09.26.

Bystyret vedtok byrådets forslag til temaplan med noen nye tiltak som er innarbeidet i plandokumentet.

I tillegg vedtok bystyret følgende punkter:

- *“Bystyret ber byrådet se til andre kommuner som har ordninger om utvidet rett til lønnet fri for foreldre med barn under 12 år, og komme tilbake til bystyret med en sak om noe lignende kan gjøres i Trondheim kommune. Dette som et tiltak for å rekruttere og beholde ettertraktet kompetanse.”*
- *“Bystyret ber byrådet se på muligheten til å, helt eller delvis, inkorporere ISO 45010 som en del av kommunens arbeidsgiverpolitikk.”*

Byrådet vil følge opp disse vedtakspunktene på egnet måte.