

## Saksframlegg

---

### Arbeidsgiverpolitisk plattform 2016 - 2020

---

Arkivsak.: 15/20615

---

#### Forslag til innstilling:

1. Bystyret vedtar Trondheim kommunes arbeidsgiverpolitiske plattform:

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

#### **Tenke modig**

*Vi er en organisasjon som bygger på demokratiske verdier, der det er mulig å tenke modig og hvor ingen ting er så hellig at det ikke lar seg diskutere. Ytringsfrihet betyr at vi aldri pålegges munnkurv, og den enkelte har et personlig ansvar for å sette søkelys på forhold som er problematiske og på muligheter for forbedring. Organisasjonen dyrker mangfold for mangfoldets del og bekjemper alle former for diskriminering og sosial dumping. Respekt for arbeidslivets spilleregler, anerkjennelse av partssamarbeid, tilgang til faste, hele stillinger og etterlevelse av avtalen om inkluderende arbeidsliv gir oss trygge rammer for å engasjere oss og ta ansvar.*

#### **Utfordre åpent**

*Vi er en innovativ organisasjon der ideer, folk og virkemidler knyttes sammen slik at det er naturlig og enkelt å medvirke i utviklingen av kommunen. Alle opplever at det er lett å få tilgang til informasjon, og beslutningsprosessene er forutsigbare og gjennomsiktige. Når beslutninger er fattet, vet de som er berørt hva beslutningene betyr for dem og hva som er deres ansvar i den videre utviklingen av kommunens tjenester, arbeidets organisering og et godt arbeidsmiljø. Vi blir fulgt opp av én ansvarlig leder som hjelper oss med de avklaringene vi trenger.*

#### **Handle kompetent**

*Oppdraget til kommunen definerer kompetansebehovet, og vi som jobber her har kompetanse kommunen trenger. Vi tar ansvar for at oppgavene våre løses slik at det skaper tillit til kommunen. Oppgavene våre er meningsfulle og gjør at vi får brukt det vi kan, samtidig som vi kan utvikle oss som fagpersoner gjennom jobben vi gjør. Når oppgavene endrer seg finnes det utviklingsplaner og -tiltak som svarer på hvordan kompetansen skal tilpasses kravene. Relevant kompetanse belønnes og kommunen er attraktiv for grupper som har kompetansen som behøves.*

2. Rådmannen skal styrke lederfunksjonen og lederkompetansen i organisasjonen. Dette gjelder både på enhetsnivå og på nivået under (nivå 3). Ved behov skal ledere på nivå tre få et helhetlig ansvar for fag, personal og økonomi for en gruppe medarbeidere.
3. Rådmannens ledelsesprogram skal i tillegg til relevant ledelsesteori gi lederne kunnskap om kommunens verdigrunnlag, styringsmodell, partssamarbeid, og ledernes ansvar og muligheter i arbeidet med å nå arbeidsgiverpolitiske mål for blant annet mangfold, sykefravær og heltid.

## Trondheim kommune

4. For å sikre tilgang på nødvendig kompetanse skal rådmannen prioritere tiltak som fremmer heltid, spesielt blant medarbeidere innen turnusbaserte tjenester. Sentralt i dette er å tilrettelegge for ulike arbeidstidsordninger.
5. For å sikre tilgang på nødvendig kompetanse og stabilitet i tjenesteytingen må arbeidet for å få ned sykefraværet styrkes.
6. Arbeidsgiver- og samfunnsutviklerrollen bør sees i sammenheng. Økt innvandring gjør at flere har behov for arbeids- og språktrening, og rådmannen må legge til rette for at flere får mulighet til å få denne typen trening i kommunens enheter.
7. Den arbeidsgiverpolitiske plattformen og indikatorer for måloppnåelse integreres i kommunens løpende handlings- og økonomiplan, og årsbudsjett.

### Saksutredning:

[Trondheim kommunes nåværende arbeidsgiverpolitikk](#) ble vedtatt av bystyret i sak: 4/10 den 28.1.2010. I henhold til kommunens planstrategi skal arbeidsgiverpolitikken revideres i løpet av 2015. Saken drøfter status og mål for arbeidsgiverpolitikken i Trondheim kommune, og beskriver tiltak for å nå arbeidsgiverpolitiske mål.

### Hensikten med en arbeidsgiverpolitikk

KS har definert arbeidsgiverpolitikk som "de handlinger, holdninger og verdier som arbeidsgiver står for og praktiserer overfor medarbeiderne hver dag. Denne kjernen kan også beskrives ved arbeidsgivers konkrete evne til å frigjøre den menneskelige energien i organisasjonen"<sup>1</sup>. Videre understreker KS at en arbeidsgiverpolitikk må bygge på hovedavtalens mål om samarbeid, medbestemmelse og medinnflytelse, samt bidra til en omstillingsdyktig og serviceinnstilt kommune til beste for innbyggerne.

Både rådmannen og arbeidstakerorganisasjonene i Trondheim kommune har i sitt arbeid lagt vekt på at et godt partssamarbeid må bygge på gjensidighet. For å understreke poenget om gjensidighet legges det til grunn at arbeidsgiverpolitikken også skal si hva arbeidstakere kan forvente seg av Trondheim kommune, og hva som møter den enkelte medarbeider av forventninger i jobben. Videre skal arbeidsgiverpolitikken legge føringer for hvordan partene jobber systematisk for å avklare ansvar og forventninger seg imellom.

En moderne og fremtidsrettet arbeidsgiverpolitikk bør også se på Trondheim kommune som et åpent system som løser sine oppgaver i et samspill med omgivelsene. Som en av landets aller største arbeidsgivere har kommunen et ansvar for å påvirke praksis også utenfor egen organisasjon. Måten kommunen forvalter sin arbeidsgiverrolle på kan motvirke sosial dumping og fremme frivillighet og sosial innovasjon. Samarbeid med andre sektorer forventes å være ett av flere bidrag til å møte blant annet framtidens omsorgsutfordringer. Forskning<sup>2</sup> understreker for eksempel betydningen av ledelse og lederegenskaper for kommunenes evne til å fremme

---

1 KS (2015) "[Skodd for framtida. Et refleksjonshefte for utvikling av lokal arbeidsgiverpolitikk](#)". Side 6. KS

2 Agenda Kaupang (2014) "[Velferd i nytt terreng. Hvordan kan kommunen som arbeidsgiver samarbeide med frivillig sektor og sosiale entreprenører innen pleie- og omsorgstjenestene?](#)". KS

## Trondheim kommune

frivillighet og sosial innovasjon.

Den arbeidsgiverpolitiske plattformen bør være så fleksibel at kommunen kan møte dagsaktuelle samfunnsutfordringer på innovative måter. Økt globalisering og innvandring vil være områder der det er naturlig å se arbeidsgiver- og samfunnsutviklerrollen i sammenheng.

På den ene siden stilles det store krav til kommunal styring. På den andre siden er kommunen avhengig av å utvikle tillitsbaserte relasjoner til sine medarbeidere for å motivere og engasjere. For å kunne gi den enkelte tilstrekkelig frihet i tilnærming, må ansvarsforholdene i organisasjonen til enhver tid være avklart og kjent, og den som utøver ansvaret må være seg bevisst hvilken risiko man løper. Balansegangen mellom kontroll og frihet stiller store krav til kommunal ledelse.

### Arbeidsgiverpolitikk i et ledelsesfaglig perspektiv

Det er en tett kobling mellom organisasjonens evne til å styre kompetanse og det økonomiske handlingsrommet. Størstedelen av kommunens kostnader knytter seg til lønn. Hva medarbeiderne kan, hvordan de disponerer tiden sin, og kvaliteten på samhandlingen vil ha mye å si for de resultater som oppnås. I den grad det finnes entydige, faglige råd om hvilken retning kommunen bør prioritere, synes trenden være å gå i retning av ansvarliggjøring og engasjering:

*“In an increasingly turbulent world, companies can best use tools and practices to engage and empower frontline teams [...] rather than to command and control them. [...] Management models based on empower and adapt operate with less bureaucracy [...], fewer people [...], and fewer top-down controls. [...] The result is lower costs, more flexibility, and more satisfied employees, customers and shareholders”<sup>3</sup>*

Flere forhold påvirker handlingsrommet på arbeidsgiverområdet. Oppgaver som kan standardiseres blir automatisert, mens innbyggerne i økende grad får anledning til å betjene seg selv gjennom digitale tjenester<sup>4</sup>. De oppgavene som gjenstår vil i økende grad falle inn under kategorien *kunnskapsintensive*. En organisasjon kan kalles kunnskapsintensiv dersom en stor del av verdiskapingen skjer med kunnskap som innsatsfaktor. Et konkret uttrykk for denne kunnskapsintensivering er behovet for å fatte beslutninger og løse oppgaver i tverrfaglige nettverk. Mer komplekse oppgaver stiller større krav til formalkompetanse, og andelen medarbeidere med høyere utdanning (bachelor-, master- og doktorgradsnivå) går opp. Endringene i kommunens kompetanseprofil gjør at forventningene en medarbeider har til egne oppgaver og rolle i organisasjonen også endrer seg. Jobbinnholdet og forhold knyttet til praktisk organisering og lederskap blir viktig for å tiltrekke seg og beholde kritisk kompetanse, og resultatene som skapes henger tettere sammen med relasjonelle forhold på arbeidsplassen.

Ledelsesutfordringen for rådmannen knytter seg på den ene siden til å fremme personlig engasjement innenfor forsvarlige rammer. Samtidig holder det ikke å finne denne balansen en gang for alle. I implementeringen av arbeidsgiverpolitikken må det legges til grunn at arbeidet med å avklare forventninger og definere ansvar er en løpende prosess der kvaliteten på prosessene skaper forutsetninger for resultatoppnåelsen. Måten man gjennomfører organisasjonsendringer på blir med andre ord like viktig som selve organiseringen.

---

3 Hope og Player (2012) “Beyond Performance Management”. Harvard Business Review Press

4 Trondheim kommune har som visjon for sitt digitaliseringsarbeid at innbyggerne skal oppleve mestring i sitt møte med kommunen, og målet er at innbyggerne skal kunne betjene seg selv gjennom digitale tjenester.

### Saksforberedelse og medvirkning

Rådmannen startet sin saksforberedelse januar 2015 sammen med de hovedtillitsvalgte. Arbeidet ble fortløpende presentert på kommunens intranett, der utkast har ligget åpent tilgjengelig sammen med informasjon om fremdrift, møteplasser og muligheter for medvirkning.

Et sekretariat har hatt ansvar for å tilrettelegge for bred medvirkning og skrive den politiske saken, og dette sekretariatet har i sitt arbeid støttet seg på en ressursgruppe med representanter fra utvalgte enheter, hovedtillitsvalgte, personaltjenesten og arbeidsmiljøenheten. En egen analysegruppe har bidratt med underlagsdata.

Det er tilrettelagt for bred medvirkning gjennom tre åpne møter, hvor mellom 100 og 150 ledere og medarbeidere har bidratt til å belyse tema som "kompetanse og tid", "ledelse og styring", "digitalisering" og "demokrati". Rådmannen har brukt digitale verktøy (f.eks. spørreundersøkelser og mentometer) både for å kartlegge viktige problemstillinger og innhente reaksjoner på de ideer som har vokst frem underveis. Åpenhet har vært vesentlig, og har blant annet gjort at rådmannens saksutredning har ligget åpent tilgjengelig med adgang for alle til å kommentere gjennom hele prosessen.

### Arbeidsgiverpolitikken oppbygning

Den foregående arbeidsgiverpolitikken hadde mange kvaliteter, men led til en viss grad under at det var et omfattende dokument som ikke så lett lot seg kommunisere og huske. I sitt arbeid med å revidere dokumentet har rådmannen derfor lagt vekt på å forenkle og spisse budskapet.

I forarbeidene ble det identifisert, gjennom medvirkningsprosessen, tre hovedområder som til sammen oppsummerte de mange innspill og forslag som kom: *demokrati*, *medvirkning og kompetanse*. Mens *demokrati* peker på grunnleggende prinsipper som bør kjennetegne all samhandling mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, peker *medvirkning* på de strukturer, prosesser og ansvar som er en forutsetning for å samarbeide og styre utviklingen av kommunen. Til slutt peker *kompetanse* på de forutsetninger og rammebetingelser som setter den enkelte leder og medarbeider i stand til å ivareta sitt ansvar på en tilfredsstillende måte over tid.

Trondheim kommunes verdier, åpen - modig - kompetent, er godt kjent og har blitt ord som mange av kommunens medarbeidere og ledere identifiserer seg med. For ytterligere å understreke verdiforankringen og kommuniserbarheten til arbeidsgiverpolitikken har det vært hensiktsmessig å forankre arbeidsgiverpolitikken i verdigrunnet. Resultatet av dette arbeidet ble følgende overskrifter:

**Tenke modig  
Utfordre åpent  
Handle kompetent**

Ansvar for å tenke modig, utfordre åpent og handle kompetent er tosidig. På den ene siden skal arbeidsgiver legge til rette og støtte. På den andre siden har den enkelte et personlig ansvar for å medvirke i utviklingen av kommunen gjennom å ta ansvar for å løse oppgaver, tilegne seg

## Trondheim kommune

nødvendig kompetanse og bidra til et godt arbeidsmiljø.

### Status, muligheter og utfordringer

#### Oppnådde resultater

Dagens arbeidsgiverpolitikk peker på seks innsatsområder: ledelse, kompetanse, arbeidsmiljø og nærvær, likestilling og mangfold, lønn, samt rekruttering og omstilling.

Når resultatene skal oppsummeres er det tatt utgangspunkt i de periodemål / indikatorer som gjelder fremover. I sin vurdering av utfordringer for neste periode peker rådmannen i forslaget til handlings- og økonomiplan 2016-2019 på utfordringer knyttet til områdene ledelse, digitalisering og helhetlig virksomhetsstyring.

#### Ledelse

Styringsdata indikerer at kommunen per i dag har relativt god tilgang på kompetanse, et arbeidsmiljø som utvikler seg i positiv retning og ansatte med høyere formalkompetanse. For at kommunesektoren skal være en attraktiv arbeidsplass i fremtiden er det viktig at nyutdannede tilbys faste hele stillinger. Samtidig ser rådmannen at det lokalt kan være krevende å sikre gode bemanningsplaner, og det kan til dels være stort opplevd arbeidspress i kombinasjon med høyt sykefravær og merforbruk i enkeltenheter. Utfordringer knyttet til tjenestekvalitet, personal og økonomi vil gjerne være gjensidig avhengige. Ansatte med fagarbeiderutdanning har tradisjonelt lavere gjennomsnittlig stillingsprosent og høyere grad av ufrivillig deltid enn ansatte med høyskoleutdanning. Utvikling i retning av større enheter med mer komplekse oppgaver stiller større krav til ledelse. Rådmannens utfordring blir dermed å sikre at man har både gode enkeltledere og velfungerende lederteam. Gjennom innføring av faglederrollen i 2012 tok kommunen det første skrittet mot å formalisere lederansvaret på nivå tre. Mange enheter har nådd et punkt der det er behov for å styrke den helhetlige ledelsen på nivå tre. For å gi gode vilkår for ledelse må den enkelte leder ha mulighet til å se fag, personal og økonomi sammenheng, og lederteamet må ha et tydelig definert ansvar og kapasitet til å følge opp det totale lederansvaret.

#### Digitalisering

Digitalisering forventes å bli en viktig, positiv bidragsyter når organisasjonen skal løse sine oppgaver i fremtiden. Det er etablert en politisk og faglig plattform for kommunens digitaliseringsarbeid gjennom omfattende kartleggingsarbeid og en temaplan for IKT, digitalisering og velferdsteknologi. Den overordnede IT-ledelsen er styrket for å sikre at de viktigste oppgavene blir prioritert først. Innsatsen har allerede resultert i lansering av flere nye innbyggerrettede tjenester. Flere av de prosjektene som kommunen står foran vil ha et omfang som utfordrer kommunens evne til å gjennomføre prosjektene til riktig tid, pris og kvalitet. I tillegg til å sørge for tilstrekkelig prosjektlederkompetanse, vil det bli avgjørende å utvikle organisasjonens evne til å ta imot og nyttiggjøre seg en rekke nye IT-tjenester. For å hente ut gevinstene vil det stilles krav til at digitalisering og organisasjonsutvikling går hånd i hånd, og perspektivet på digitalisering som organisasjonsutvikling må få en større plass i digitaliseringsarbeidet.

#### Helhetlig virksomhetsstyring

Trondheim kommune er en stor og kompleks organisasjon (se figur 1 for en oversikt). For å trekke i samme retning må alle ledere og medarbeidere ha tilstrekkelig kunnskap om hvordan kommunen styres og hvilket ansvar som hviler på den enkelte. Helhetlig oppgaveløsning innenfor knappe rammer utfordrer organisasjonens evne til å koordinere. Skal individuelle bidrag få god effekt må de settes inn i en styringssammenheng. Dette krever at rådmannen har en klar plan for

## Trondheim kommune

hvordan styringsdialogen med og i enhetene skal gjennomføres, at gangen i denne prosessen er kommunisert og forstått på alle nivåer, og at den enkelte leder og medarbeider har fått tilgang til de styringsdata, -arenaer og -verktøy som kreves for å fatte holdbare beslutninger.



Figur 1 Oversikt sikt over Trondheim kommunes organisasjon (2014)

Store deler av kommunens ressurser knytter seg til lønn, og dermed blir spørsmålet om tid og tidsbruk av stor betydning for virksomhetsstyringen. Selv om arbeidstiden langt på vei er regulert gjennom lov og avtaleverk, synes det å være signifikante forskjeller mellom like enheter. På skoler er det variasjon i tid brukt til ordinær undervisning, spesialundervisning og administrative oppgaver. I hjemmetjenesten er det variasjoner i tid brukt med pasientene. Noen av variasjonene kan forklares ut fra ulikheter i rammebetingelser, men dette gjelder ikke alle variasjoner. Rådmannens tilgang på informasjon om medarbeidernes kompetanse og tidsbruk øker som følge av blant annet bedre IT-systemer på arbeidsgiverområdet. Mer målrettet systematiske analyser av for eksempel tidsbruk og organisering av oppgaver vil trolig gi bedre ressursutnyttelse og samtidig gi muligheter til å jobbe mer systematisk med stillingsinnholdet slik at attraktiviteten til kommunens stillinger øker. For å få størst mulig nytteverdi må styringsdata bearbejdes og tilgjengeliggjøres på riktig form til riktig tid for ulike beslutningstakere.

### Samfunnsutviklerrollen i et arbeidsgiverperspektiv

Arbeidsgiverpolitikken har konsekvenser internt i kommunens egen organisasjon, men også for omverden. Trondheim kommune er, i kraft av å være en stor (nasjonalt nivå) arbeidsgiver og innkjøper i en posisjon der det er mulig å påvirke. Områder hvor dette vil kunne ha betydning er for eksempel:

- Samarbeidet med og rollen til fagorganisasjonene
- Utvikling i arbeidstidsordninger og arbeid mot sosial dumping
- Samspill med frivillige, ideelle og private aktører for å finne innovative svar på sosiale behov gjennom sosial innovasjon.

Formannskapet har tidligere vedtatt at alle kommunale enheter som hovedregel skal ta imot deltagere av introduksjonsprogrammet både til språkpraksis og arbeidspraksis plass (sak 83/12) Flyktning- og innvandrings situasjonen gjør behovet for arbeids- og språktrening for grupper som står utenfor arbeidslivet større.

## Trondheim kommune

### **Arbeidsgiverpolitiske mål**

Bystyret har vedtatt en rekke mål og strategier som legger føringer for arbeidsgiverområdet de kommende årene. Kommuneplanens samfunnsdel legger til grunn at kommunen skal være en aktiv samfunnsutvikler og attraktiv arbeidsgiver. Handlings- og økonomiplanen 2016-2018 oversetter samfunnsmålet i tre periodemål for arbeidsgiverområdet, og i sin vurdering av utfordringer og tiltak bygger rådmannen på indikatorer som er definert for hvert av disse periodemålene.

#### **Indikatorer for periodemål 1 "Vi har samsvar mellom kompetanse og oppgaver"**

- Ledige stillinger blir besatt med kvalifiserte søkere og studenter i praksis ønsker å jobbe i Trondheim kommune etter endt praksis.
- Medarbeiderne opplever at de får brukt kompetansen sin, mestrer oppgavene og er tilfreds med arbeidsbelastningen.
- Sykefraværet går ned, andelen som jobber heltid går opp, og flere velger aktivitet fremfor passive ytelser (for eksempel AFP)
- Den formelle lederkompetansen øker (som følge av for kommunens lederprogram, rektorskolen, faglederutdanninger etc.)

#### **Indikatorer for periodemål 2 "Innbyggerne betjener seg selv gjennom digitale tjenester"**

- Digitaliseringsprosjekter blir levert til rett tid, kostnad og kvalitet.
- Innbyggerne velger de digitale tjenestene og vurderer dem som brukervennlige.
- Kommunen får færre manuelle arbeidsprosesser (for eksempel utsendelse av brev), kortere saksbehandlingstid og færre henvendelser til kommunens saksbehandlere.
- Kommunen bruker IT-anskaffelser til å fremme innovasjon (for eksempel gjennom Offentlige forsknings- og utviklingskontrakter)

#### **Indikatorer for periodemål 3 "Vi lærer av våre erfaringer"**

- Medarbeiderne i Trondheim kommune opplever at det er trygt å ytre seg og komme med kritikk, deltar i kommunens målarbeid (styringsdialogen) og gjennomfører årlige utviklingssamtaler med sin nærmeste leder.
- Ledere og medarbeiderne registrerer avvik og avvik blir behandlet / lukket.
- Rutiner er oppdatert, standardisert (på tvers av like enheter) og etterlevd (fravær av avvik).
- Alle virksomhetsområder har prioriterte FoU-prosjekter der medarbeidere fra kommunen samarbeider med relevante forsknings- og utviklingsmiljø. Alle prosjekter har en faglig ansvarlig, intern prosjekteier.

I tillegg til indikatorene over vil kommunens løpende økonomirapportering være en viktig indikator på om tiltak på arbeidsgiverområdet har ønsket effekt.

### **Implementering av arbeidsgiverpolitikken**

I de analysene rådmannen har gjort peker ledelse seg ut som et område av særlig betydning for måloppnåelse, ressursforvaltning og attraktive arbeidsplasser. Utviklingen i oppgavene og enhetenes størrelse tilsier at måten enhetenes lederteam fungerer på har mye å si for kommunens gjennomføringskraft. For å lykkes med satsningen på heltid, redusere sykefraværet og heve kvaliteten i tjenestene ytterligere, må enhetene sikres en kompetanse, kapasitet og stabilitet på ledersiden. Ledelsen må både finne sin plass i den overordnede styringen av kommunen og samtidig være så tett på den enkelte medarbeider at den klarer å oversette behov

## Trondheim kommune

og forventninger oppover og nedover i organisasjonen. Ledelse har også betydning for kommunens samfunnsutviklerrolle. Forskning på sosial innovasjon har identifisert ledelse som en kritisk suksessfaktor.

Det er i dag store variasjoner i oppgavene til fagledere på tvers av enhetene. Dette er til dels et resultat av at enhetene selv har hatt stor frihet til å definere hva fagleder skal gjøre. I de fleste tilfeller fungerer dette fint. Samtidig ser rådmannen at det fremover vil være krevende for det enkelte lederteam å finne sin plass i styringsdialogen og planlegge ledelsesutvikling uten en tydeligere definering av oppgaver, ansvar og krav til kompetanse. I kommende periode vil det derfor være naturlig å tydeliggjøre betydningen av lederteam på enhet og plassering av et helhetlig lederansvar for fag, personal og økonomi hos ledere på "nivå tre" for en gruppe medarbeidere.

Det er viktig at endringene gjøres på en måte og i et tempo som bidrar til at:

- Ansvarsfordelingen mellom enhetsleder og andre ledere i lederteam er tydelig beskrevet og kommunisert til medarbeiderne. Der ledere på "nivå tre", ut fra en vurdering av enhetens størrelse og egenart, får et helhetlig lederansvar for en gruppe medarbeidere bør dette erstatte dagens fagledelse.
- Styrking av ledelsen ikke i vesentlig grad trekker ressurser bort fra pasient-/brukernært arbeid.
- Lederrollene fylles av kvalifisert medarbeidere, og overgangen til ny rolle skjer i pakt med kommunens lønnspolitikk og økonomiske rammer.

En videreutvikling av ledelsen på enhet vurderes som en nødvendig, men ikke tilstrekkelig forutsetning for å nå de arbeidsgiverpolitiske målene. I tabell 2 finnes en oversikt over andre innsatsområder.

**Tabell 1** Tiltak fordelt på hovedområdene i arbeidsgiverpolitikken

Område	Type tiltak
<b>Tenke modig</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tiltak som fremmer medarbeidernes forutsetning for å ytre seg fordi de har trygge rammer i form av faste, hele stillinger, et velfungerende partssamarbeid og opplever at utviklingsarbeidet bygger på intensjonene i hovedavtalen.</li><li>• Trondheim kommune skal bidra til å fremme de samme prinsippene hos sine samarbeidspartnere gjennom for eksempel offentlige anskaffelser og andre påvirkningskanaler der kommunen har anledning til å stille krav.</li><li>• Tiltak som gjør at kritiske ytringer belønnes og beskyttes, diskriminering motarbeides og ytringsklimaet forbedres. Systematiske målinger av ytringsklimaet skal gjøre det mulig å verifiseres at utviklingen går i riktig retning, samtidig som medarbeidernes ansvar for å etterleve kommunens etiske retningslinjer og varsle om kritikkverdige forhold understrekes.</li><li>• Tiltak som gir ledere og medarbeidere rom for å ta ansvar, oppleve metodefrihet og anledning til å eksperimentere i forsøkene på å nå politiske mål. Tiltakene skal være egnet til å fremme sosial innovasjon i samspill med ideelle organisasjoner og sosiale entreprenører.</li></ul>
<b>Utfordre åpent</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tiltak som fører til at styringsdialogen er beskrevet, kjent og etterlevd på alle nivåer. Tillitsvalgte og verneombud skal ha en tydelig rolle, og delta i evaluering og utviklingen av arbeidsformen.</li><li>• Tiltak som gjør at alle medarbeidere vet hva som forventes av dem og hvilke rammer de jobber innenfor. Tiltakene skal understreke medvirkning som en rettighet og et ansvar for den enkelte.</li><li>• Tiltak som gjør at kommunen har tilstrekkelig ledelseskapasitet til å følge opp oppdraget og den enkelte medarbeider. Tiltakene skal omfatte utvikling av</li></ul>



## Trondheim kommune

	lederteam på enhet med en spesiell vekt på "nivå tre" samt en styrking av enhetsledelsens forutsetninger for å håndtere merkantile oppgaver.
<b>Handle kompetent</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tiltak som gjør at det alltid er mål og oppgaver som er utgangspunktet når organisasjonsutvikling, rekruttering og kompetanseutvikling blir igangsatt. Tiltakene skal ta utgangspunkt i oppdaterte kompetanse- og rekrutteringsplan som igjen danner grunnlaget for individuelle utviklingssamtaler/-avtaler med den enkelte medarbeider. Kommunens lønnspolitikk skal legge til grunn et prinsipp om lønn for relevant kompetanse.</li><li>• Tiltak som bygger ledelseskapasitet på alle nivå og der målgruppen for kommunens ledelsesutvikling inkluderer ledere på nivå tre samt andre nøkkelpersoner som påvirker rammebetingelsene for ledelse.</li><li>• Tiltak som setter alle medarbeidere i stand til å forstå hvordan Trondheim kommune fungerer, hvordan man fyller egen rolle, og hva som er forutsetningene for og kravene til å medvirke i styring og utvikling av kommunen.</li></ul>

Det lages ikke en egen handlingsplan for arbeidsgiverområdet. Tiltakene som planlegges iverksett for å nå målene på arbeidsgiverområdet prioriteres gjennom arbeidet med kommunens handlings- og økonomiplan. Flere av tiltakene vil kunne ha økonomiske konsekvenser som må synliggjøres i kommunens årsbudsjett. De mål og indikatorer som er definert i handlings- og økonomiplanen vil danne grunnlaget for rapportering på oppnådde resultater og justering av tiltak.

### Drøftinger og høringer

- "10er-gruppen" (De hovedtillitsvalgte) 27/11/2015
- Trondheim seniorråd 7/12/2015
- Kommunalt råd for mennesker med nedsatt funksjonsevne 8/12/2015
- Mangfoldsrådet 8/12/2015
- Studentrådet 8/12/2015
- Administrasjonsutvalget 01/12/15 og 26/1/2016

Protokollen fra drøftingen med de tillitsvalgte og uttalelsene fra Trondheim seniorråd, Kommunalt råd for mennesker med nedsatt funksjonsevne, Mangfoldsrådet, Studentrådet og administrasjonsutvalget følger saken som vedlegg. I tabell 2 har rådmannen oppsummert og kommentert tilbakemeldingene.

Tilbakemelding	Rådmannens vurdering
<u>Tillitsvalgte:</u> Alle arbeidstakerorganisasjonene sluttet seg til den arbeidsgiverpolitiske plattformen. Organisasjonen ønsket å fjerne setningen "ved behov skal ledere på nivå tre får helhetlig ansvar for fag, personal og økonomi" fra vedtakspunkt 2.	Rådmannen er i prinsippet enig i at hvordan rådmannen organiserer tjenestene er et administrativt ansvar. Samtidig er det et viktig arbeidsgiverpolitisk signal at ledelsesfunksjonene skal styrkes, også på nivå tre. Innretningen vil måtte ta utgangspunkt i tjenesteområdenes og enhetenes egenart og størrelse. Rådmannen har allerede introdusert et slikt ledernivå for noen av de største enhetene, og dette er en

<p>Arbeidstakerorganisasjonene ønsket at punkt 4 endres fra ”Framskrivninger av kompetansebehovet til kommunen indikerer at det vil bli en mangel på fagarbeidere. For å sikre tilgangen på fagarbeiderkompetanse...” til: For å sikre tilgang på nødvendig kompetanse skal rådmannen prioritere tiltak som reduserer ufrivillig deltid, spesielt blant medarbeidere innen turnusbaserte tjenester.</p> <p>Ønske om nytt vedtakspunkt 7: Trondheim kommune skal være en mangfoldig arbeidsplass med gode forhold for utvikling for den enkelte ansatte, og av godt helsefremmende arbeidsmiljø for alle medarbeidere.</p> <p>Kritiske spørsmål til bruken av begrepet ”human relations management”, forkortet ”HRM”.</p>	<p>naturlig videreføring av arbeidet med innføring av arbeidsprosesser og verktøy for gjennomføring av utviklingssamtaler som ble startet i 2015. En utvikling i retning av større enheter krever større fokus kompetanse oppgave- og ansvarsfordeling innenfor enhetenes lederteam.</p> <p>Rådmannen slutter seg til tillitsvalgtes presisering til beslutningspunkt pkt 4. Forslaget til vedtak endres. Samtidig er det viktig å understreke at opprinnelig forslag er gjort med bakgrunn i rekrutteringsbehovet som tilsier at kommunen kan få særlige utfordringer med rekruttering til fagarbeiderstillinger.</p> <p>Rådmannen deler tillitsvalgtes intensjon. Samtidig fremgår vektleggingen av mangfold tydelig i den arbeidsgiverpolitiske plattformen. For øvrig følger det av pkt 6 at en rekke tiltak som ikke nevnes direkte i forslaget til innstilling følges opp gjennom handlings- og økonomiplanen. For ytterligere å understreke dette arbeidet har rådmannen presisert avtalen om inkluderende arbeidsliv (IA) spesielt i den arbeidsgiverpolitiske plattformen, første del.</p> <p>Rådmannen oppfatter HR / HRM først og fremst som et forskningsfelt, og ikke uttrykk for en spesiell ideologi. Kommunens arbeidsgiverpolitikk skal selvsagt være uttrykk for Trondheim eget verdigrunnlag. Begrepet HR er ikke brukt i forslaget til innstilling. Rådmannen ser det som uproblematisk å ta bort forkortelsen ”HR” fra saksunderlaget. Dette vil ikke endre rådmannens faglige vurderinger eller forslaget til innstilling.</p>
<p><u>Trondheim seniorråd:</u> Seniorrådet slutter seg til selve verdigrunnlaget for arbeidsgiverpolitikken. Forslag til nytt vedtakspunkt: Trondheim kommune skal legge til rette for at eldre arbeidstakere har en meningsfull</p>	<p>På bakgrunn av flere av høringsuttalelsene har rådmannen valgt å presisere Trondheim kommunes ansvar for avtalen om et inkluderende arbeidsliv (IA) i forslaget til arbeidsgiverpolitisk plattform, første del. Rådmannens generelle satsning på ledelse,</p>

## Trondheim kommune

<p>arbeidssituasjon, slik at de forblir i stilling lengst mulig inntil ordinær aldersgrense</p>	<p>lederkompetanse og lederes personalansvar forutsettes å styrke også seniorenens mulighet for dialog rundt og tilrettelegging. Det har vært viktig for rådmannen å skape tydelighet rundt dette lederansvaret. Kommunens seniorpolitikk er også behandlet i andre saker. Se for eksempel sak i Bystyret 30. oktober 2014, sak144/14 om "Seniortiltak og innsats for færre uføre" og sak PS 0115/15 Rapport: Prosjekt "Sluttsamtale" og forslag til universelle seniortiltak i formannskapet der forslaget om nytt punkt 5 blir ivaretatt. Tiltak og virkemidler som følger av disse sakene følges selvsagt opp videre.</p>
<p><u>Trondheim studentråd:</u> For lite fokus på Trondheim som student- og kunnskapsby. Ønske om aktiv politikk på kommunens rolle som arbeidsgiver for lærlinger og studenter med læreplass på kommunens avdelinger, spesielt innenfor helse- og omsorgssektoren.</p>	<p>Rådmannen har i forbindelse med bystyrets behandling av saken om <a href="#">Trondheim kommunes strategi for forskning, utvikling og innovasjon</a> 28. august 2014 sett spesielt på kommunes oppgaver og ansvar som praksisarena og arena for gjennomføring av student- og forskningsprosjekter. I handlingsplanen for inneværende periode er faglig veiledning identifisert som et hovedsatsningsområde. Sak 0063/13 " Fagopplæring som et strategisk rekrutteringsvirkemiddel - status på igangsatte tiltak og økning av antall lærlinger" ble behandlet i Bystyret 23.05-2013 og det blir lagt fram en oppfølging av denne i løpet av 2016. Viser også til tiltak og indikatorer i handlings og økonomiplanen for 2015 -2018 knyttet opp mot det fjerde hovedmål at Trondheim kommune i 2020 skal være en aktiv samfunnsutvikler og attraktiv arbeidsgiver. Et eget kunnskapsbyteam i rådmannens fagstab jobber spesielt med utvikling av Trondheim kommune som Nordens beste studieby.</p>
<p><u>Kommunalt råd for mennesker med nedsatt funksjonsevne:</u> Ønske om at vedtakspunkt 5 retter oppmerksomheten mot flere grupper. Savner omtale av kommunens plikt til å tilrettelegge for at arbeidstakere kan stå lengst mulig i arbeid, og ansvar for varig</p>	<p>Det følger av formannskapssak 93/12, "Oppfølging av bystyrets vedtak om resultater i introduksjonsprogrammet", at alle kommunale enheter skal som hovedregel ta imot deltakere av. Den akutte økningen i antall flyktninger som skal bosettes og integreres gjør det naturlig å se</p>

## Trondheim kommune

tilrettelegging og bistand.	spesielt på hvordan kommunen møter denne gruppen. Manglende evne til å lykkes med dette integreringsarbeidet vil kunne sette velferdstilbudet til alle grupper under. Se dessuten kommentarer til uttalelser fra tillitsvalgte og Trondheim seniorråd om IA-avtalen.
<u>Mangfoldsrådet:</u> Legger vekt på å forstå Trondheim kommune som kunnskapsorganisasjon, og betydningen av arbeidsmiljø, ledelse og organisering som forutsetninger for å lykkes med å løse kommunens oppgaver innenfor fastsatte rammer.	Rådmannen deler Mangfoldsrådets refleksjoner og opplever at hensynene er godt ivaretatt både i denne og i andre saker. Se dessuten kommentarer til uttalelser fra tillitsvalgte og Trondheim seniorråd om IA-avtalen.
<u>Administrasjonsutvalget</u>  Pkt 2 Om ledelse  Pkt 4 Om kompetanse/heltid  Pkt 5 "Sentralt i dette er arbeidet for å få ned sykefraværet og tilrettelegging for tilpassede/alternative turnuser."  Pkt 9 Arbeidsgiverpolitikken skal ta sikte på å redusere innleie av arbeidskraft til et minimum slik at kjent fravær dekkes av flere faste ansatte.  Pkt 10  Se ellers administrasjonsutvalgets pkt 8: "Det settes i gang langsiktige tiltak for å rekruttere kvinnelige ledere til strategisk ledelse i Trondheim kommune"	 Rådmannen har endret pkt 2 i tråd med samleforslag fra politikerne.  Rådmannen har endret pkt 4 i tråd med enstemmig vedtak i utvalget.  Rådmannen er enig i dette, men har valgt å knytte arbeidet med arbeidstidsordninger opp mot pkt 4 og lage et eget punkt 5 om sykefravær.  Trondheim kommune har allerede en rutine som sier at ved innleie av vikarer skal egne ansatte i reduserte stillinger prioriteres dersom de ønsker utvidet stilling for en periode.  Rådmannen deler utvalgets intensjon. Samtidig fremgår vektleggingen av mangfold tydelig i den arbeidsgiverpolitiske plattformen. For ytterligere å understreke dette arbeidet har rådmannen presisert avtalen om inkluderende arbeidsliv (IA) spesielt i den arbeidsgiverpolitiske plattformen, første del.

### **Konklusjon**

Arbeidsgiverpolitikken definerer hvilke veier som er politisk farbare på arbeidsgiverområdet. Den svarer på hva medarbeidere kan forvente seg av Trondheim kommune som arbeidsgiver, og hvilke forventninger og ansvar som vil møte den enkelte medarbeider på jobb.

Arbeidsgiverpolitikken skal fremme Trondheim kommune som aktiv samfunnsutvikler og attraktiv arbeidsgiver. Den er også et redskap for rådmannen i utviklingen av en organisasjon som over tid evner og nå mål på måter som fremmer kommunens legitimitet som demokratisk institusjon og som tilbyr medarbeiderne betingelser som er bærekraftige.

Arbeidsgiverpolitikken skal i tillegg understøtte kommunens behov for å møte endringer både i og utenfor egen virksomhet. Det vil være nødvendig å prioritere arbeidet med å sikre tilstrekkelig fagkompetanse både på kort og lang sikt. Faste hele stillinger er viktig for å rekruttere og beholde nødvendig fagkompetanse.

Styringsdialogen er et sentralt redskap for å foreta den løpende avstemmingen av ansvar og oppgaver. For å få et godt utgangspunkt for styring må styringsdialogen bygge på demokratiske idealer, samtidig som det er lett for den enkelte å ta sitt ansvar og medvirke på riktig måte til riktig tid. Behovet for koordinering utfordrer lederskapet, og ledelsen på enhet må i større grad enn tidligere utøves i et lederteam der enhetsleder må støtte seg på ledere på nivå tre. Utviklingen mot sterke lederteam fordrer en tydeligere og mer helhetlig definering av lederansvaret på nivået under enhetsleder. Endringer i roller og ansvar må støttes opp med egnede kompetanseutviklingstiltak. I tillegg til å gi lederne et godt, teoretisk grunnlag for å forstå lederrollen, må enhetsleder og lederteam få kunnskap om kommunens verdigrunnlag, styringsmodell, partssamarbeid, og ledernes ansvar og muligheter i arbeidet med å nå arbeidsgiverpolitiske mål for blant annet mangfold, sykefravær og heltid.

Som en stor samfunnsaktør kan Trondheim kommune bruke sin tyngde som arbeidsgiver til å påvirke samfunnsutviklingen. Mange som i dag står utenfor arbeidslivet har behov for arbeids- og språktrening. Økt innvandring gjør at treningsbehovet øker. Kommunen tilbyr allerede praksisplasser ved mange enheter. En videre utvidelse av muligheten for arbeids- og språktrening vil også kunne gi positive effekter i form av økt mangfold.

Implementeringen av arbeidsgiverpolitikken bør skje ved at de øvrige tiltakene innarbeides i handlings- og økonomiplanen og årsbudsjettet. Resultatindikatorene som er definert i handlings- og økonomiplanen vil bli et viktig verktøy for å justere tiltakene på veien. Gjennom blant annet nye IT-systemer får rådmannen mer informasjon om medarbeidernes tidsbruk og kompetanse. Denne informasjonen kan tilrettelegges og brukes mer aktivt for gi god ressursutnyttelse og mer attraktive stillinger for kommunens medarbeidere.

Rådmannen i Trondheim, 19.01.16

Elin Rognes Solbu  
kommunaldirektør

Silja Rønningsen, Sigrid Fritzvold, Kristian  
Mjøen  
rådgiver

*Elektronisk dokumentert godkjenning uten underskrift*

## Trondheim kommune

Vedlegg:

Vedlegg 1: Arbeidsgiverpolitisk plattform

Vedlegg 2: protokoll fra Trondheim seniorråd 7/12/2015

Vedlegg 3: protokoll fra Kommunalt råd for mennesker med nedsatt funksjonsevne 8/12/2015

Vedlegg 4: protokoll fra Mangfoldsrådet 8/12/2015

Vedlegg 5: protokoll fra Studentrådet 8/12/2015

Vedlegg 6: drøftingsreferat fra møte med "10er-gruppen" (De hovedtillitsvalgte) 27/11/2015

Vedlegg 7: protokoll fra Administrasjonsutvalget 26/1/2016