

Trondheim kommunes

# Handlingsplan

for et mangfoldig arbeidsliv i vår organisasjon  
2024 - 2026

<b>Forord</b>	<b>3</b>
<b>Handlingsplan for et mangfoldig arbeidsliv i vår organisasjon</b>	<b>4</b>
<b>Begreper</b>	<b>4</b>
Mangfold, likestilling, inkludering og tilhørighet	4
Mangfoldskompetanse, mangfoldsledelse og mangfoldsmodenhet	5
<b>Strategisk forankring</b>	<b>6</b>
Lovregulering av arbeidet	7
Trondheim kommunes mangfoldssatsing	9
<b>Handlingsplanens fokusområder</b>	<b>9</b>
Tiltrekke	9
Delmål	10
Tiltak	11
Rekruttere	12
Delmål	13
Tiltak	13
Utvikle og beholde	15
Delmål	16
Tiltak	16
<b>Gjennomføring av handlingsplanen</b>	<b>19</b>

# Forord

## Mangfold er en ressurs!

Trondheim kommune skal dyrke mangfoldet ved å legge til rette for mangfold i rekruttering av medarbeidere og ledere, og bekjempe alle former for diskriminering og sosial dumping.<sup>1</sup> Vi skal bygge et lag med plass til alle.

Det handler om å tenke modig. For at vi skal lykkes med å utvikle gode tjenester for befolkningen må vi ha ansatte med ulik bakgrunn og forskjellige egenskaper. Derfor trenger vi å tiltrekke oss, ansette og beholde motiverte medarbeidere.

For å møte morgendagens behov for kompetanse og være en attraktiv arbeidsgiver må vi altså både *rekruttere* og *lede* framtidens mangfoldige arbeidsstokk. Fordi det er med større bredde og nye perspektiver at vi skaper framtidens kommune. Trondheim kommunes mangfoldsarbeid handler derfor ikke bare om frihet fra diskriminering. Det handler også om å ruste oss for framtidens arbeidsliv gjennom å bygge og videreutvikle en organisasjonskultur preget av trivsel, tilhørighet, mestring og mening.

Trondheim skal være en mangfoldig by med et sterkt fellesskap.<sup>2</sup> Det forutsetter at vi jobber for et mangfoldig arbeidsliv i vår organisasjon.

## **Sammen skaper vi Trondheim!**

---

<sup>1</sup> Trondheim kommunes arbeidsgiverpolitikk fra 2021 - 2024. Vedtatt av bystyret 3. mars 2021

<sup>2</sup> Samfunns mål 2 i [Trondheimsløftet](#), kommuneplanens samfunnsdel for Trondheim kommune fra 2020 - 2032

# Handlingsplan for et mangfoldig arbeidsliv i vår organisasjon

Denne handlingsplanen er Trondheim kommunes styringsdokument for å oppnå økt mangfold, likestilling, inkludering og tilhørighet<sup>3</sup> i egen organisasjon. Den er også et virkemiddel for å samordne innsatsen vår i dette arbeidet. Mål og tiltak i denne planen er likevel ikke uttømmende. Vi i Trondheim kommune har en rekke satsingsområder og tilgrensende planer som vil virke positivt for mangfold, som kan ha noe overlapp eller retter seg spesifikt mot enkelte mangfoldsdimensjoner<sup>4</sup>. Ulike enheter kan også oppleve ulike problemstillinger som krever lokale mål og tiltak.

Handlingsplanen avgrenses til arbeidet for mangfold i vår organisasjon. Planen retter seg mot relevante fokusområder for mangfoldsarbeidet i et HR-perspektiv. Mandatet for vår mangfoldsatsing gir også føringer for mål og tiltak.

## Begreper

### Mangfold, likestilling, inkludering og tilhørighet

**Mangfold** er sammensetningen av forskjeller i og mellom mennesker. Forskjellene kan handle om blant annet alder, kjønn, funksjonsgrad, etnisitet, livssyn, kulturell bakgrunn, klasse, kjønnsidentitet og seksuell orientering, men også forskjeller i utdanning, erfaring, kompetanse, interesser og familiesituasjon.<sup>5</sup> Trondheim kommune benytter en bred forståelse av mangfoldsbegrepet. Vi ser mangfold som summen av både synlige og usynlige dimensjoner. Vi er alle en del av mangfoldet og organisasjonen vår trenger ansatte med ulik bakgrunn og forskjellige egenskaper for å levere gode tjenester for befolkningen.

**Likestilling** handler om likeverd, like muligheter og like rettigheter. Likestilling forutsetter tilgjengelighet og tilrettelegging. Trondheim kommune skal jobbe aktivt, målrettet og planmessig for å fremme likestilling og hindre diskriminering. Med diskriminering menes direkte eller indirekte forskjellsbehandling. Alle mennesker har rett til å bli behandlet ut fra sine individuelle egenskaper og ikke på bakgrunn av gruppebaserte kjennetegn.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> Likestilling, inkludering og tilhørighet er den norske oversettelsen for DEIB som er et internasjonalt kjent akronym innen strategisk mangfoldsarbeid som står for diversity, equity, inclusion & belonging som har til hensikt å illustrere hvordan de fire komponentene virker sammen

<sup>4</sup> Eksempelvis [Lokal handlingsplan mot religiøs diskriminering, muslimhat og antisemittisme](#)

<sup>5</sup> NS 11201, 2018 ; Likestillings- og diskrimineringsloven § 1

<sup>6</sup> Likestillings- og diskrimineringsloven §§ 1, 24, 6

**Inkludering** er prosessen som gir et miljø med plass til alle. Fokus på et inkluderende arbeidsliv (IA) i kommunen vår bidrar til å redusere sykefravær og frafall fra arbeidslivet.<sup>7</sup>

**Tilhørighet** i Trondheim kommune betyr å være en del av fellesskapet og å oppleve trivsel, mestring og mening. Vi ønsker at våre ansatte skal oppleve psykologisk trygghet og at deres bidrag i arbeidshverdagen blir anerkjent og verdsatt. Å oppleve tilhørighet fører til økt motivasjon i arbeidet og til kvalitet i tjenesten. Å skape en følelse av tilhørighet handler om å bygge et lag med plass til alle. Lykkes vi med å dyrke mangfoldet på en måte som skaper en organisasjonskultur preget av tilhørighet, vil mangfold bli en ressurs som ruster oss i møte med framtidens kommune.

Vi kan si at mangfold gir oss forskjellige perspektiver representert, likestilling sikrer like sjanser, inkludering sørger for at alle kan delta og tilhørighet fører til at ulike stemmer blir hørt.

## Mangfoldskompetanse, mangfoldsledelse og mangfoldsmodenhet

**Mangfoldskompetanse** handler om klare å ta i bruk kompetansen som ligger i både det *iboende mangfoldet*, som omhandler variabler som mennesker stort sett ikke velger selv og det *tilegnede mangfoldet*, som omhandler variabler som fås gjennom erfaring. Det kan innebære fleksibilitet og endringsdyktighet hva gjelder raske omstillinger og å kunne møte individer og grupper som står for andre verdier enn en selv.

**Mangfoldsledelse** knyttes til lederes evne og kompetanse til å bygge felles identitet, en inkluderende kultur og å anerkjenne likheter og ulikheter som en styrke. For å forvalte mangfoldet i kommunen må kommunens ledelse ha kompetanse i hvordan utnytte forskjeller og likheter og hvordan mangfoldet kan brukes som en ressurs i oppgaveløsning.<sup>8</sup>

**Mangfoldsmodenhet** omtales som lederes ubevisste og bevisste holdning og syn på ulike typer mangfold. Organisasjonens mangfoldsmodenhet henviser til forståelsen av mangfoldets verdi. I en mangfoldsmoden organisasjon er det utviklet en kultur som gjør at mangfold har blitt en del av organisasjonens DNA.

---

<sup>7</sup> NS 11201, 2018, KS Inkluderende arbeidsliv (IA)

<sup>8</sup> NS 11201, 2018; Brenna, L. R. (2018). Mangfoldsledelse. Oslo: Cappelen Damm.

# Strategisk forankring

Handlingsplanen er forankret i Trondheimpløftet, Leangenerklæringen, arbeidsgiverpolitikken, Likestillings- og diskrimineringsloven og i vårt behov for å bli rustet i møte med fremtidens arbeidsliv.

**Trondheimpløftet** er kommuneplanens samfunnsdel for Trondheim kommune og vår viktigste overordnede, strategiske og samordnede plan for kommunen fra 2020 - 2032. Trondheimpløftet staker ut kursen for både trondheimssamfunnet som helhet og kommunen som organisasjon.

En av våre tre hovedmål fram mot 2032 handler om mangfold:

*“Trondheim skal være en mangfoldig by med et sterkt fellesskap”*

Samfunnsmål 2

**Byrådserklæringen** er det politiske grunnlaget for byrådets virke sammen med "Samarbeidsplattformen for Sentrum-Høyre 2023-2027": I Leangen-erklæringen av 10. juni 2024 står det følgende:

*“Arbeide for at kommunen er en inkluderende arbeidsplass som også gjenspeiler mangfoldet i byen vår.”*

Finans og organisasjon

*“De største forskjellene i samfunnet vårt finner vi mellom dem som er i jobb og dem som står utenfor arbeidslivet. Det å hjelpe flere inn i arbeidslivet er blant de mest kraftfulle tiltakene man kan gjøre for å hindre utenforskap, fattigdom og sikre god integrering. Arbeidet med å få flere ut i arbeid raskere vil være et satsingsområde for byrådet. ”*

Sosiale tjenester

*“Jobbe for at Trondheim kommune skal være en inkluderende arena og døråpner for flere som står utenfor arbeidslivet i dag. Dette skal blant annet skje ved at det tilrettelegges for at flere får arbeidsutprøving ved*

*kommunale enheter.”*

Sosiale tjenester, Arbeid og Velferd

**Trondheim kommunes arbeidsgiverpolitikk** bygger på våre verdier som er å *tenke modig, utfordre åpent* og å *handle kompetent*.<sup>9</sup> I arbeidsgiverpolitikken vår skriver vi:

*“Mangfold er en ressurs, og organisasjonen dyrker mangfold ved å legge til rette for mangfold i rekruttering av medarbeidere og ledere, og bekjemper alle former for diskriminering og sosial dumping.”*

Tenke modig

## Lovregulering av arbeidet

### Aktivitets- og redegjørelsesplikten

For å lykkes jobber vi aktivt, målrettet og planmessig for å fremme likestilling og hindre diskriminering i tråd med **likestillings- og diskrimineringsloven**<sup>10</sup>. Som offentlig arbeidsgiver har vi en spesifisert og konkret plikt<sup>11</sup> etter § 26, som er både en lov og en metodisk tilnærming. Aktivitets- og redegjørelsesplikten (ARP) sier at vi skal:

- A. Undersøke om det finnes risiko for diskriminering eller andre hindre for likestilling*
- B. Analysere årsaker til identifiserte risikoer*
- C. Iverksette tiltak som er egnet til å motvirke diskrimineringen og bidra til økt likestilling og mangfold i virksomheten*
- D. Vurdere resultatet av arbeidet etter bokstav a – c*

Aktivitets- og redegjørelsesplikten

Vurderingen av risiko og hindre skal omfatte både rekruttering, lønns- og arbeidsvilkår, forfremmelse, utviklingsmuligheter, tilrettelegging og mulighet for å kombinere arbeid og familieliv.

Trondheim kommune har nedsatt en partssammensatt arbeidsgruppe for aktivitets- og

<sup>9</sup> [Arbeidsgiverpolitikken i Trondheim kommune 2021 - 2024](#)

<sup>10</sup> Vernet mot diskriminering reguleres av Arbeidsmiljølovens kapittel 13, som henviser til Likestillings- og diskrimineringsloven

<sup>11</sup> Arbeidsgivers aktivitets- og redegjørelsesplikt etter § 26 i Likestillings- og diskrimineringsloven

redegjørelsesplikten. Her møtes jevnlig representanter fra arbeidsgiver, hovedtillitsvalgte, hovedverneombud og bedriftshelsetjenesten for å sikre at våre arbeidssøkere og arbeidstakere får like muligheter. Arbeidsgruppen jobber med å kartlegge risiko og hindre for likestilling, identifisere årsakene, lage tiltak og evaluere resultatene av arbeidet, i tråd med de fire stegene i ARP. For å få et helhetlig grunnlag for treffsikre tiltak benytter vi både undersøkelser, gjennomgår rutiner og retningslinjer og har samtaler med ansatte<sup>12</sup>. Basert på den samlede informasjonen om årsaker og risikoer vil arbeidsgruppen for ARP videreutvikle og tilpasse tiltakene som fremgår av denne planen. Vi bruker årsberetningen for å redegjøre for arbeidet vi som kommune gjør for å oppfylle ARP<sup>13</sup>.

Redegjørelsesplikten hva gjelder kjønnslikestilling og kartlegging av ufrivillig deltid ivaretas også i årsberetningen. Årsberetningen inneholder også kjønnsdelte data for alle stillingskategorier. I Trondheim kommune har vi en likelønnsprofil. Lønnssystemet i kommunesektoren skal ivareta kjønnslikestilling. Videre er likelønn fokus i Trondheim kommunes lønnspolitikk og sikres i forbindelse med lokale forhandlinger og annen lønnsregulering. Når det gjelder heltidsandelen jobber vi kontinuerlig for å øke denne og redusere ufrivillig deltid<sup>14</sup>.

Som offentlig arbeidsgiver er vi forpliktet til å jobbe med følgende diskrimineringsgrunnlag etter ARP:

*Kjønn*

*Funksjonsnedsettelse*

*Seksuell orientering*

*Kjønnsidentitet og kjønnsuttrykk*

*Religion og livssyn*

*Etnisitet*

*Omsorgsoppgaver*

*Graviditet, foreldrepermisjon og adopsjon*

Diskrimineringsgrunnlag

I følge ARP er vi forpliktet til å jobbe for å forhindre sammensatt diskriminering og for å forhindre kjønnsbasert vold, trakassering og seksuell trakassering. Vi ser dette arbeidet

<sup>12</sup> Jamfør Prop.81 L (2016-2017) punkt 24.4.10.4 s. 242; Jamfør Trondheim kommunes rutine for heltidskultur.

<sup>13</sup> Jamfør kommuneloven § 14-7 andre ledd bokstav f.

<sup>14</sup> Jamfør HTA kap. 1, § 2.3.1



i samarbeid med vårt øvrige HMS-arbeid.

## Trondheim kommunes mangfoldssatsing

I Trondheim kommune satser vi på mangfold. Det gjør vi for å lykkes med å sette våre overordnede mål, lovpålagte plikter, verdier og mangfoldsvisjoner ut i praksis. Vår mangfoldssatsing er organisert som et organisasjonsutviklingsarbeid på strategisk nivå. Vi rigger oss for framtida, slik at vi blir i stand til å realisere potensialet som ligger i en mangfoldig arbeidsstyrke.

Mangfoldssatsingens mandat er profesjonalisering av våre rekrutteringsprosesser og å bygge mangfoldskompetanse internt i kommunen.

Vi setter mangfold tydelig på dagsordenen. Samtidig er en viktig suksessfaktor for implementering at mangfoldsperspektivet integreres bredt ut i organisasjonen som en del av vår kjernevirksomhet. Derfor er vi opptatt av å jobbe tverrfaglig, på alle nivå og å sikre gode sammenhenger.

## Handlingsplanens fokusområder

Handlingsplanen operasjonaliserer vårt arbeid for økt mangfold, likestilling, inkludering og tilhørighet i vår organisasjon etter tre fokusområder:

**Tiltrekke**

**Rekruttere**

**Utvikle og  
beholde**

Under hvert fokusområde beskriver vi hvordan vi overordnet jobber for et mangfoldig arbeidsliv på dette området. Hvert fokusområde har delmål og hvert delmål inneholder konkrete tiltak for å realisere delmålene.

### Tiltrekke

For å lykkes med å skape et godt liv for tusenvis av innbyggere - både i dag og i framtida - trenger vi å tiltrekke oss ansatte med ulike bakgrunn og forskjellige egenskaper. Som den største arbeidsgiveren nord for Dovre, med om lag 15 000 medarbeidere, er vi en aktør som kan ha stor innvirkning på hvorvidt Trondheim er en

mangfoldig by med et sterkt fellesskap. Derfor må vi ha et bevisst forhold til hvordan vi tiltrekker oss en mer mangfoldig arbeidstokk.

Med portrettserien **Møt våre medarbeidere** tar vi aktive grep for å tiltrekke oss morgendagens kompetanse og være en attraktiv arbeidsgiver. Vi forteller historier fra arbeidshverdagen som kommuneansatt gjennom virkemidler som film, foto og portrettintervjuer. Gjennom portrettserien viser vi et bredt mangfold av personer som alle jobber hos oss. Målet er å vise at alle typer mennesker kan finne sin plass hos oss, og at vi som jobber her er alt annet enn kommunegrå. Gjennom dette forteller vi at kommunen er en tilgjengelig arbeidsplass, som vi vet er en forutsetning for likestilling<sup>15</sup>.



På vår nettside **Jobb hos oss** samler vi informasjon om å jobbe i Trondheim kommune. Målet med innholdet på siden er å vekke nysgjerrighet og nå ut til en bredere søkermasse. Med et enkelt og folkelig språk vil vi at våre medarbeidere skal kjenne på stolthet over å jobbe i kommunen og at mulige nye medarbeidere skal kjenne seg igjen og få lyst til å jobbe sammen med oss. Derfor har vi fokus på å gjenspeile kommunens befolknings sammensetning ved å visualisere bredden av mennesketyper som jobber i kommunen. Vi profilerer ansatte med ulike kompetanser, roller, alder, kjønn, bakgrunn og etnisitet, uten at det fremheves som noe eget eller særskilt.

<sup>15</sup> Likestillings- og diskrimineringsloven § 1

## Delmål

Vi tiltrekker oss en bredere søkermasse gjennom mer inkluderende kommunikasjon.

Vi speiler Trondheim kommunes befolknings sammensetning gjennom bilder og andre visuelle virkemiddel.

Trondheim kommune er en arbeidsplass med rom for alle.

Trondheim kommune oppleves som en attraktiv arbeidsgiver.

## Tiltak

Tiltak	Beskrivelse	Målgruppe	Ansvarlig	Tidsrom
Bredere tilstedeværelse og synlighet	Vi analyserer om det er kanaler og fora vi burde være synlige i for å nå ut til nye og underrepresenterte grupper.  Metode: En oversiktsliste over mulige kanaler og fora gjøres tilgjengelig for rekrutteringsansvarlige på vår rekrutteringsportal.	Potensielle søkere, spesielt fra underrepresenterte grupper	HR, Kommunikasjonsenheten, samarbeid med enheter og eksterne aktører som har kjennskap til ulike mangfoldsdimensjoner	2024 - 2026
Nye kommunikasjon plattformer	Vi tar i bruk flere forskjellige plattformer i vår kommunikasjon for å nå ut til et flere jobbsøkere og dermed øke kandidatmangfoldet.  Metode: Eksempelvis kinoreklame, sosiale medier, på busser	Potensielle søkere, spesielt fra underrepresenterte grupper	HR, Kommunikasjonsenheten	2024 - 2026
Vise frem våre medarbeidere som rollemodeller	Vi bruker visuelle virkemidler og historiefortelling for å synliggjøre at folk med ulik bakgrunn og forskjellige egenskaper er velkommen i Trondheim kommune  Metode: Videreutvikle "Møt våre medarbeidere" ved å profilere ansatte med ulik kompetanse, roller, alder, kjønn, bakgrunn og etnisitet	Potensielle søkere, spesielt fra underrepresenterte grupper, ansatte som søker karriereutvikling eller nye roller	HR, Kommunikasjonsenheten	2024 - 2026
Markere viktige begivenheter	Vi synliggjør, markerer og feirer mangfold i vår kommunikasjon slik	Potensielle søkere og	Kommunikasjonsenheten	2024 - 2026

	<p>at også underrepresenterte grupper opplever tilhørighet.</p> <p>Metode: Markering av viktige begivenheter og merkedager som eksempelvis Internasjonal kvinnedag, Pride og samenes nasjonaldag</p>	nåværende ansatte		
<p>Klarspråk og universell utforming</p>	<p>Vi kommuniserer åpent og tilgjengelig og jobber for å bruke klart og forståelig språk når vi skal tiltrekke oss nye medarbeidere. Vår kommunikasjon skal være universelt utformet i tråd med Trondheim kommunes kommunikasjonsstrategi.</p> <p>Metode: Bevisstgjøring og utprøving av nye verktøy for klarspråk (eks. KI)</p>	Potensielle søker	HR	2024 - 2026

## Rekruttere

Profesjonell rekruttering sikrer mangfold. Skal vi ruste oss i møte med framtidens arbeidsliv må vi derfor rette faglig fokus mot rekrutteringsprosessen på flere nivå. Måltrettet og systematisk arbeid med profesjonell rekruttering er avgjørende for å øke mangfoldet. Derfor prioriterer vi spesielt kompetanseheving på de to fasene i rekrutteringsløpet som har høyest risiko for diskriminering, nemlig den tidlige fasen når det sorteres mellom kandidater og i slutfasen når det endelige valget skal tas.

**Kompetanseøkter og veiledning** i varierte former brukes for å støtte enhetene i rekrutteringsarbeidet. Metodisk benytter vi både allerede eksisterende fora som ledergrupper, arbeidsmiljøgrupper og HR-nettverk, samt arrangerer mer spissede kompetansesamlinger, workshops og nettverkssamlinger. HR bistår også med veiledning og systemstøtte ved konkrete henvendelser.

**Rekrutteringsportalen** er vår interne samleside for profesjonell rekruttering. Her finner ledere, rekrutteringsansvarlige, HR-rådgivere, tillitsvalgte og andre som er involvert i rekruttering både ressurser og føringer for rekrutteringsarbeidet i kommunen vår. Som et pedagogisk virkemiddel for å kvalitetssikre rekrutteringen hos oss, er portalen presentert som en løype fra start til slutt. Målet er å gjøre det enklere og mer intuitivt å rekruttere profesjonelt i Trondheim kommune. I rekrutteringsportalen kan vi fortløpende utvikle nye verktøy og gjøre disse tilgjengelig. Tilknyttet hver fase finnes både rutiner, veiledere, webinarer og egne verktøy for mangfoldsrekruttering.

**Flyktningløftet** er en del av vår mangfoldssatsing og et konkret tiltak for å gi flyktninger muligheten til å inkluderes i arbeidslivet. Trondheim kommune skal åpne døra for flere nybosatte flyktninger ut på kommunale enheter. Med et stort spenn i både utdanning og erfaring får

kommunen tilgang til ny og verdifull kompetanse. Aktiviteten på enhetene kan bestå av jobbskygging, arbeidspraksis eller jobb. Enhetene kan også rekruttere kandidater fra vårt interne mentor- og internshipprogram **Karrierekraft**. Karrierekraft-traineene har høyere utdanning og flyktningbakgrunn. Gjennom kobling til mentorer med samme fagbakgrunn og internship i kommunen, får de bidratt med utdanningen og erfaringen sin og bygget på denne kompetansen i et fagmiljø. Som kommune får vi konkurransedyktige søkere til fremtidige stillinger og større bredde på kompetansen.

## Delmål

**Vi er bevisst på å gjenspeile kommunes befolkning når vi planlegger fremtidig kompetanse**

**Vi jobber for å øke kandidatmangfoldet og unngå tankesnarveier når vi rekrutterer**

**Vi er profesjonelle i våre rekrutteringsprosesser, som vil lede til mer mangfold på alle nivå i vår organisasjon**

**Vi utvider kompetansebegrepet når vi rekrutterer, fordi både iboende og tilegnet mangfoldskompetanse gir merverdi og er viktig for tjenestekvalitet**

## Tiltak

Tiltak	Beskrivelse	Målgruppe	Ansvarlig	Tidsrom
Veileder for unntak fra kvalifikasjonsprinsippet	Partssammensatt arbeidsgruppe utreder Trondheim kommunes handlingsrom for å gjøre Unntak fra kvalifikasjonsprinsippet, etter ny forståelse fra KS sammen med forhandlingssammenslutningene. Vi utreder også mulighet for å pilotere utlysning med begrenset søkerkrets.  Metode: Arbeidsgruppemøter og utforming av en veileder som gjør informasjon og fremgangsmåte for å gjøre unntak enkelt å forstå for enheter som skal ta muligheten i bruk. Kommunisere veilederen ut i organisasjonen for å gjøre føringene kjent.	Enhetsledere, rekrutteringsansvarlige, hovedtillitsvalgte og tillitsvalgte	HR	2024 - 2025
Ansettelsesrutiner som ivaretar et mangfoldig	Ivaretar fokus på et mangfoldig arbeidsliv i organisasjonen og inkluderer retningslinjer og henvisning til veileder	Enhetsledere, rekrutteringsansvarlige,	HR	2024

arbeidsliv	for unntak fra kvalifikasjonsprinsippet i Trondheim kommune  Metode: Revidering av dagens rutine, opplæring og bevisstgjøring i ny gjeldende ansettelsesrutine slik at ledere vurderer kandidaters kvalifikasjoner til jobben med en bevisst tanke omkring mangfold	HR-nettverket, mangfoldsambassadører, hovedtillitsvalgte og tillitsvalgte		
Verktøy inkluderende stillingsannonser	Implementere verktøy for å heve kompetanse i å skrive inkluderende stillingsannonser med klarspråk, for å øke kandidatmangfoldet i første fase av rekrutteringen  Metode: Verktøy tilgjengelig på vår rekrutteringsportal, synliggjøres på webinar og workshops i Lederløftet (Basis 1)	Enhetsledere, rekrutteringsansvarlige, HR-nettverket	HR	2025
Verktøy mangfoldsrekruttering	Implementere IMDis nye kompetansepakke på mangfoldsrekruttering ( <a href="#">MIKA</a> ), som minsker risiko for diskriminering og muliggjør større mangfold  Metode: Verktøy tilgjengelig på rekrutteringsportal, synliggjøres på webinar og workshops	Enhetsledere, rekrutteringsansvarlige, HR-nettverket, mangfoldsambassadører	HR	2025
Workshops kompetansebegrepet	Arrangere workshops for hvordan utvide kompetansebegrepet  Metode: Webinar og workshops, til bruk i arbeid med kompetanseplan og rekrutteringsprosess	Enhetsledere, rekrutteringsansvarlige, AMG, tillitsvalgte, verneombud, arbeidsgruppe for kompetanseplan, HR-nettverket, mangfoldsambassadører	HR	2025
Refleksjonsverktøy for kompetanseplanlegging	Utvikle refleksjonsverktøy for bevisstgjøring rundt mangfoldkompetanse til bruk i 1) analyse av eksisterende ansattssammensetting 2) fremtidig kompetanseplanlegging  Metode: Verktøy tilgjengelig på rekrutteringsportal til bruk i arbeid med kompetanseplan og jobbanalyse	Enhetsledere, rekrutteringsansvarlige, AMG, tillitsvalgte, verneombud, arbeidsgruppe for kompetanseplan, HR-nettverket, mangfoldsambassadører	HR	2026
System for praksisplasser	Vi utvikler en fungerende arbeidsmetodikk for praksisplasser som bidrar til riktig kobling mellom kandidat og kommunal enhet, som igjen vil gjøre praksisplasser til en potensiell rekrutteringskanal for oss.	Personer som står utenfor jobb	HR og Flyktningen heten	2024 - 2026

	<p>Metode: Ny praksisplasskoordinator får dette som ansvarsområde med flyktninger som pilotmålgruppe. Flyktningløftets eget nettsted som kommunikasjonskanal</p>			
<p>10 nybosatte flyktninger velkommen inn på kommunale enheter hver mnd.</p>	<p>Vi åpner månedlig døra for minimum 10 nybosatte flyktninger ut på kommunale enheter, minimum 15 timer per uke. Årlig inkluderer dette internship og mentor for 10 flyktninger med medbrakt høyere utdanning fra Karrierekraft.</p> <p>Etnisitet ble vurdert som området med størst risiko for diskriminering i Trondheim kommune i ARP-undersøkelsen utsendt til kommunens AMG-grupper i 2023. Konkrete tiltak overfor dette diskrimineringsgrunnlaget er dermed viktig.</p> <p>Metode: Flyktningløftet med eget nettsted som kommunikasjonskanal</p>	<p>Flyktninger som står uten jobb</p>	<p>HR og Flyktningen heten</p>	<p>2024 - 2026</p>
<p>Verktøy kandidaters mangfoldskompetanse</p>	<p>Utvikle refleksjonsverktøy for å bevisstgjøre arbeidssøkere om egen mangfoldskompetanse for å øke kandidatmangfoldet i første fase av rekrutteringen</p> <p>Metode: Refleksjonsverktøy for å bevisstgjøre og deretter kunne beskrive egen mangfoldskompetanse i søknadsprosesser, legges ut under "Jobb hos oss" under del for Tips til jobbsøkere</p>	<p>Potensielle søkere, spesielt fra underrepresenterte grupper</p>	<p>HR</p>	<p>2024 - 2026</p>

## Utvikle og beholde

Mangfold er en del av vår hverdagsvirkelighet. I takt med at spennvidden i mangfoldet vil øke i kommunen vår i årene som kommer, må vi integrere et mangfoldsperspektiv bredt ut i organisasjonen. Skal vi bli bedre rustet til å favne en mangfoldig sammensatt arbeidsstyrke, må vi ha ansatte som spiller på lag og evner å bruke forskjellene mellom oss som en styrke. Det forutsetter opplæring og kompetansebygging på flere nivå og overfor ulike målgrupper innad i kommunen. Vi har allerede tatt viktige steg. Eksempelvis har vi i 2023 arrangert kompetanseøkter for kommunens HR-ansatte, 18 interne nøkkelressurser er sertifisert i likestilt arbeidsliv, 114 arbeidsmiljøgrupper har benyttet vårt egenutviklede refleksjonsverktøy mot fordommer og stereotyper og over 250 ledere og verneombud er kurset i Likestilling- og ikke-diskriminering på arbeidsplassen.

Med handlingsplanen skal vi bygge videre på dette fundamentet. Ved å legge til rette for at kommunens ledere kan bygge opp egen- og ansattes mangfoldskompetanse, jobber vi også med arbeidsmiljøet, som igjen kan å forebygge sykefravær. Med våre mangfoldstiltak for å utvikle og beholde medarbeidere jobber vi for å øke mangfoldsmodenheten i Trondheim kommune. Slik gjør vi mangfold til en ressurs!

## Delmål

**Vi integrerer et mangfoldsperspektiv bredt ut i organisasjonen og våre mangfoldsmål er godt kjent**

**Våre ledere har tilegnet seg mangfoldskompetanse og utøver mangfoldsledelse**

**Mangfoldskompetansen i organisasjonen tas aktivt i bruk i oppgaveløsning og utgjør en ressurs for oss**

## Tiltak

Tiltak	Beskrivelse	Målgruppe	Ansvarlig	Tidsrom
450 ledere deltar på halvdags kompetansesamling	Kompetansesamlinger som viser hvordan mangfold kan ruste oss i møte med framtidens arbeidsliv  Metode: 2 kompetansesamlinger "Rustet i møte med framtidens arbeidsliv" som bla inneholder foredrag fra Norsk senter for mangfoldsledelse og foredrag om tilhørighet. Kompetansesamlingen består av konkrete oppgaver og mål som ansvarliggjør den enkelte deltaker til å jobbe målrettet ut på eget område med desentralisert mål og tiltak.	Ledere, hovedtillitsvalgte, hovedverneombud, BHT og HR-rådgivere	HR	2024
200 ansatte får inspirasjonsøkt på ulike mangfoldsdimensjoner	Vi bruker nye pedagogiske virkemidler for å inspirere til mangfoldsarbeid og skape innsikt og forståelse for ulike mangfoldsdimensjoner  Metode: Vi tilbyr konseptet "En annerledes kompetanseøkt" som består av kinovisning etterfulgt av kompetanseøkt på mangfold	Ledere, AMG, hovedtillitsvalgte, verneombud	HR	2024



Seminar sammenhengen mellom mangfold og sykefravær	Vi arrangerer seminar for alle kommunens ledere for å belyse sammenhengen mellom mangfoldsarbeid og forebyggende sykefravær  Metode: Morgenseminar gjennom Lederløftet	Ledere	HR	2024
500 ledere får kurs i mangfoldsledelse	Kompetanseutvikling på hvordan identifisere mangfold, hvordan benytte kompetansen og hvordan mangfoldskompetansen skal gi utbytte for ansatte og kommunen.  Metode: Digitalt kurs "Verdien av mangfold i din kommune" levert av Seema tilbys via Lederløftetportalen, kvalitetssikring, TKs mangfoldssatsing kvalitetssikrer og promoterer for å sikre gjennomføring	Ledere	HR	2024 - 2025
Årlig får 200 nye verneombud og deres ledere mangfoldopplæring på grunnkurs i forebyggende arbeidsmiljøarbeid	Kompetanseheving på mangfold, likestilling, inkludering og tilhørighet  Metode: Egen kompetansebolk på temaet implementeres i grunnkurs i forebyggende arbeidsmiljø som kjøres 8 ganger per år. Inneholder oppgaver som ansvarliggjør verneombud slik at kompetansen flyttes ut på enhet gjennom desentraliserte tiltak.	Nye verneombud og deres ledere	HR	2024 - 2026
Mangfoldsambasadorer	Vi bygger opp et nettverk for mangfoldsarbeid. Gruppen fungerer som mangfoldsambasadorer ut i organisasjonen.  Metode: Ved å satse på kompetanseutvikling av de 18 nøkkelressursene som har gjennomført videreutdanning/sertifisering i Likestillt arbeidsliv sikrer vi at kompetansen omdannes til endret praksis. Treffpunkt legger til rette for kunnskapsoverføring, felles forståelse og retning og fremdrift i mangfoldsarbeidet.	Nøkkelressurser innenfor HR, organisasjon, arbeidsmiljøarbeid, lederutvikling og hovedtillitsvalgte	HR	2024 - 2026
AMG gjennomfører kompetanseheving på mangfold	Alle arbeidsmiljøgruppene setter mangfold på dagsorden minimum 1 gang per år.  Metode: Arbeidsgruppen for aktivitets- og redegjørelsesplikten sender årlig ut	AMG	Arbeidsgruppe for ARP	2024 - 2026

	refleksjonsverktøy for mangfold, eksempelvis verktøy mot fordommer og stereotypier til alle AMG-grupper i forbindelse med ARP-kartlegging. ARP-gruppen mottar rapport på hvor mange AMG som har gjennomført.			
Ivaretagelse av mangfold og inkluderende språk i rutiner	Vi analyserer hvordan vi kan sikre ivaretagelse av mangfold og inkluderende språk i utforming av maler og rutiner.  Metode: Vi utformer tips og verktøy. Vi oversetter praksiskontrakter på flere språk.	Ansatte og praktikanter i kommunen	Arbeidsgruppe for ARP	2024 - 2026
Dialog for innsikt i "hindre for likestilling" etter ARP	Analysere overordnede forhold som kan bidra til innsikt i risiko for diskriminering og hindre for likestilling, som supplement til undersøkelser og rutinegjennomganger. Spesielt fokus på usynlige hindre som holdninger, fordommer og strukturer <sup>16</sup>  Metode: Workshops med mangfoldsambassadører for innsikt i problemstillinger ute i organisasjonen, for å sikre at våre mangfoldstiltak treffer behovet, møter i arbeidsgruppe for ARP, HR-nettverket	Mangfoldsambassadører, Partssammensatt arbeidsgruppe for ARP, HR-nettverket	HR, Partsammensatt arbeidsgruppe for ARP	2024 - 2026
Innsats mot ufrivillig deltid	Vi bygger videre på tidligere kartlegging av ufrivillig deltid i arbeidet med å øke heltidsandelen og få ned andelen ufrivillig deltid.  Metode: Ny kartlegging av ufrivillig deltid i tråd med ARP innen årsskiftet 2024. Iverksette konkrete tiltak basert på resultatene av kartleggingen. Det kan være behov for områdespesifikke tiltak.	Relevante ansatte	HR, Arbeidsgruppe for ARP	2024 - 2026
Likelønnsprofil	I Trondheim kommune har vi et lønnsystem som skal ivareta likelønn, tuftet på HTA 3.2.  Metode: Likelønnsfokus gjennom hele året og spesifikt når vi gjennomfører lønnsforhandlinger.	Ansatte	HR	2024 - 2026
Alle HR-ansatte får tilbud om årlig kompetanseøkt	Jevnlig kompetansepåfyll og eierskap fra HR.  Metode: Mangfold er tema 1 gang per år på HR's jevnlig interne kompetanseutviklingskonsept	HR	HR	2024 - 2026

<sup>16</sup> jf. Prop.81 L (2017-2017) punkt. 24.4.10.2 s. 242

	“innsiktslunsj”			
--	-----------------	--	--	--

## Gjennomføring av handlingsplanen

### Organisering og ressurser

Ansvar for å jobbe for mangfold, likestilling, inkludering og tilhørighet er en viktig oppgave for kommunens ledere. HR-enheten har det strategiske og operative ansvaret for å jevnlig følge opp planens mål- og tiltak gjennom strukturene for ARP og Trondheim kommunes mangfoldssatsing.

Ansvar for å sikre gjennomføring av Aktivitets- og redegjørelsesplikten er etter innføring av parlamentarisme i Trondheim kommune underlagt HR-enheten. Det samme gjelder eierskap og ledelse av mangfoldsarbeidet som utføres i vår mangfoldssatsing. Som det fremgår av tabellen er det øremerket to 100% ressurser under byrådsavdeling for sosiale tjenester, herunder en prosjektleder med ansvar for videreføring av mangfoldssatsingen, hvor handlingsplanen ligger som en av oppgavene. Det er bevilget ressurser til denne stillingen 1 år (juni 2024 - juni 2025), med mulighet for forlengelse til 2 år.

Strukturer	Beskrivelse	Ansvarlig	Tidsrom
Handlingsplan for mangfoldig arbeidsliv	Denne handlingsplanen fungerer som styringsdokument for kommunens mangfoldsarbeid, men er ikke uttømmende	<b>Byråd for finans</b> HR følger opp planen med øremerkede ressurser	2024 - 2026
Partssammensatt arbeidsgruppe for aktivitets- og redegjørelsesplikten	Det er nedsatt en partssammensatt arbeidsgruppe for å jobbe aktivt, målrettet og planmessig med aktivitets- og redegjørelsesplikten, med rapportering i årsberetning jf. § 26a	<b>Byråd for finans</b> ARP-ansvaret er lagt under HR.  Ressurser: HR og administrasjon, hovedtillitsvalgte, verneombud og bedriftshelsetjenesten	Kontinuerlig, fast møtetreff.
Arbeidsgruppe for Trondheim kommunes mangfoldssatsing	Trondheim kommunes mangfoldssatsing som organisasjonsutviklingsprosjekt bestående av:  - Profesjonell rekruttering sikrer mangfold (IMDi-tilskudd Mangfold i arbeidslivet) 2021-2024, HR som prosjekteier - Karrierekraft, implementert i drift,	<b>Byråd for finans</b> HR er ansvarlig for utførelse av Trondheim kommunes mangfoldssatsing.  <b>Byråd for sosiale tjenester</b> Kommunaldirektør for sosiale tjenester er	2021 - 2025 (med mulighet for forlengelse)

	Flyktingenheten som prosjekteier - Flyktningsløftet, Byrådsområdet for sosiale tjenester er som prosjekteier	bestiller av 2 100% øremerkede ressurser og er prosjekteier for Flyktningsløftet som ekstraordinær satsing grunnet rekordhøy bosetting av flyktninger i 2024.  Ressurser: HR, Flyktingenheten, Kommunikasjonsenheten	
Trondheim kommunes mangfoldsambassadører	Trondheim kommune har sertifisert 18 nøkkelressurser i Likestilt arbeidsliv som i det videre vil utgjøre et nettverk for mangfoldsarbeid.  Disse og flere relevante som kommer til i nettverket, utgjør et viktig grunnlag for 1) tilføre HR innsikt i mangfoldssituasjonen i kommunen gjennom workshops 2) flytte mangfoldskompetanse <i>ut</i> på enhetene	HR ved TKs mangfoldssatsing	2024 - 2026
HR-nettverket	Trondheim kommune har et nettverk bestående av kommunens fagressurser på HR- og rekrutteringsområdet. Nettverket har jevnlig samlinger og er en arena både for innspill <i>inn</i> til mangfoldsarbeidet og for å flytte mangfoldskompetanse <i>ut</i> på enhetene.	HR	Kontinuerlig, fast møtefreken
Lederløftet	Kompetansehevingstiltakene rettet mot ledelse integreres som en del Lederløftet, kommunens lederutviklingsprogram	HR	Kontinuerlig
Partssammensatt utvalg for å vurdere tiltak for å rekruttere og beholde ulike yrkesgrupper.	Gjennomføring av handlingsplanen vil ha relevans for det partssammensatte utvalget som skal foreslå tiltak for å rekruttere og beholde ulike yrkesgrupper	HR	Kontinuerlig

## Vedlegg

# Fakta og statistikk

## Kjønnsdelte data knyttet til stillingskategorier

Tabell 1 under viser til kjønnsfordelingen basert på juridisk kjønn for alle ansatte totalt og innenfor hvert virksomhetsområde spesielt. Trondheim kommune hadde ved utgangen av 2023 totalt 15 208 ansatte og en kvinneandel på 74 prosent. Andelen menn var på 26 prosent. Av alle ledere (fra kommunedirektør til avdelingsledere) var 28 prosent menn. Det er dermed omtrent lik kjønnsfordeling blant ledere som blant de ansatte for øvrig.

Tabell 1: Kjønnsfordeling på ulike virksomhetsområder i 2023

Virksomhets- område	Juridisk kvinne			Juridisk mann			Total	
	Antall	Årsverk	Andel årsverk	Antall	Årsverk	Andel årsverk	Antall	Årsverk
<b>TOTAL</b>	11375	9474	<b>74%</b>	3833	3335	<b>26%</b>	<b>15208</b>	12809
Byutvikling	652	613	49%	648	628	51%	1300	1241
Helse og velferd	5005	3759	78%	1338	1047	22%	6343	4806
Kultur og idrett	132	110	61%	86	70	39%	218	180
Næring-, miljø- og samferdsel	97	93	60%	65	62	40%	162	155
Oppvekst og utdanning	5188	4599	77%	1511	1346	23%	6699	5945
Finans	55	54	70%	24	24	30%	79	78
Organisasjon	271	246	61%	166	158	39%	437	403

# Data om rekruttering

Ved utgangen av 2023 viser rekrutteringstall på juridisk kjønn at 28 prosent av søkerne er menn og 72 prosent er kvinner, som utgjør en ujevn kjønnsbalanse i søkermassen, med overvekt av kvinnelige søkere.

Tabell 2: Antall søkere i 2023 fordelt på juridisk kjønn og stillingskategori

Stillingskategori	Juridisk kvinne		Juridisk mann		Total
	Antall søkere	Prosentandel	Antall søkere	Prosentandel	Antall
<b>TOTAL</b>	28 224	<b>72%</b>	10 822	<b>28%</b>	39 046
Medarbeider	24 973	73%	9 218	27%	34 191
Annet	1 581	70%	670	30%	2 251
Avdelingsleder	597	68%	285	32%	882
Oppdragstaker	515	65%	282	35%	797
Leder	262	63%	153	37%	415
Lærling	193	60%	129	40%	322
Fagleder	82	57%	63	43%	145
Toppleder	21	49%	22	51%	43

# Data om kjønnsforskjeller i lønn

For Trondheim kommune totalt ligger lønnsforskjellen mellom juridiske kvinner og juridiske menn på 2 prosent, beregnet ut fra gjennomsnittlig årslønn i 2023 på tvers av tariffområde/kapittel i Hovedtariffavtalen. Ser en på lønnsforskjellene etter kapittel, er det størst forskjell innenfor kapittel 3 som består av avdelingsledere, enhetsledere og strategisk ledelse. Her var forskjellen 6 prosent i 2023. Andelen juridiske kvinner i kapittel 3 er på 72 prosent.

Tabell 3: Kjønnsbalanse for tariffområde/kapittel, antall og prosentandel for juridiske kvinners årslønn av juridiske menns årslønn, for faste ansatte i 2023

Stillingskategori	Antall juridisk kvinne	Antall juridisk mann	Prosentandel kvinners årslønn av menns årslønn
<b>TOTAL</b>	<b>11 386</b>	<b>3833</b>	<b>98%</b>
<b>Kapittel 3</b>	550	217	94%
<b>Kapittel 4</b>	10 129	3 257	101%
<b>Kapittel 5</b>	707	359	99%