

Arkivsaksnr. 23/11080-6
Saksbehandler Catrine Stenvold Øien

Saksgang	Møtedato
Eldrerådet	16.10.2023
Kommunalt råd for mennesker med nedsatt funksjonsevne	
Likestillingsutvalget	16.10.2023
Integreringsutvalget	

Formannskapet

Kommunestyret

HR-strategi for Tromsø kommune

Kommunedirektørens innstilling til vedtak:

1. *HR-strategi for Tromsø kommune, vedlegg 1: Forslag til HR-strategi (datert 10.10.2023) vedtas.*
2. *HR-strategien skal være gjeldende for hele Tromsø kommune, inkludert kommunale foretak.*
3. *Følgende dokumenter er ikke lenger gjeldende eller relevant for revidering:*
 - *Arbeidsgiverstrategi vedtatt 29.05.2019*
 - *Overordnet rekrutteringsplan med tiltak vedtatt 31.08.2017*
 - *Kompetanseplan 2019*

Stig Tore Johnsen
Kommunedirektør

Mari Enoksen Hult
Direktør for organisasjon

Hva saken gjelder

Ny helhetlig HR-strategi for Tromsø kommune.

Tromsø kommunes visjon "Sammen for et varmt og livskraftig Tromsø", samt verdiene våre; Respekt, Åpenhet, Mot, Anerkjennelse og Tillit, danner en grunnmur for vårt strategiske HR-arbeid.

HR-strategien har tre overordnede satsningsområder med hvert sitt hovedfokus:

- Organisasjonskultur
 - o Vi skal ha en kultur for utvikling, åpenhet, involvering og ansvarlighet.
- Kompetanse og rekruttering
 - o Vi skal ivareta, utvikle, beholde og tiltrekke oss medarbeidere. Våre medarbeidere skal oppleve anerkjennelse for kompetanse, innsats og lojalitet.
- Ledelse
 - o Våre ledere skal ta ansvar for å nå felles mål ved å være gode rollemodeller og legge til rette for mestring og motivasjon hos medarbeiderne.

Selve strategien er utformet med utgangspunkt i at det er en del temaer som er så sentrale i HR-arbeidet at de ligger til grunn for innholdet i alle kapitler og er gjennomgående i dokumentet. Dokumentet må derfor sees i sin helhet for å få et inntrykk av hvordan Tromsø kommune skal arbeide strategisk med følgende tematikk:

- organisasjonskultur
- kompetanse og rekruttering
- ledelse
- livsfase (fra unge til eldre)
- sykefravær og turnover
- arbeidsmiljø, HMS
- tverrfaglig samarbeid
- innovasjon, effektivisering, digitalisering
- utenforskap, likestilling, inkludering, mangfold
- omdømme/employer brand
- verdiene våre
- bærekraft

Tiltak for å realisere HR-strategien er satt i følgende syv handlingsplaner som er under utarbeidelse:

- Handlingsplan for organisasjonskultur
- Handlingsplan for kompetanse og rekruttering
- Handlingsplan for ledelse
- Handlingsplan for livsfasepolitikk
- Handlingsplan for sykefraværsoppfølging
- Handlingsplan for HMS
- Lønnspolitisk handlingsplan

Gjennomgående tematikk som skal være hensyntatt i handlingsplanene er: Likestilling og diskriminering, inkludering, mangfold, omdømme/employer brand, innovasjon, effektivisering, digitalisering, tverrfaglig samarbeid, verdiene våre og bærekraft.

Saksutredning

Bakgrunn for saken

I dag har Tromsø kommune mange strategiske dokumenter og ulike planer, som i stor grad forsøker å formidle det samme budskapet. Det helhetlige perspektivet har vært forsøkt fremstilt gjennom at dokumentene har mange henvisninger til hverandre. Det ble derfor besluttet at det skulle utformes en overordnet HR-strategi som tar for seg HR i et helhetlig perspektiv, hvor tematikk som ledelse, organisasjonskultur, rekruttering, kompetanseutvikling, tverrfaglighet, inkludering, samt vår visjon og våre verdier ble adressert. Strategien skulle også plassere oss inn i en større sammenheng; regionalt, nasjonalt og globalt.

Av kommuneplanens samfunnsdel 2020-2032 (KPS) følger det at Tromsø kommunes overordnede mål er at vi skal ha en robust og bærekraftig organisasjon som bidrar til å skape gode liv for Tromsøs innbyggere. En helhetlig HR-strategi understøtter dette og fokuserer på de menneskelige ressursene for å bygge en god kultur, utvikle kompetanse og øke verdiskapningen i en omverden i endring, slik at samfunnsoppdraget løses på best mulig måte. Strategien skal bidra til en sterk og fremtidsrettet organisasjon for å oppnå våre ambisiøse mål, gjennom målrettet og systematisk utvikling av organisasjonen, medarbeiderne og arbeidsgiverrollen.

Tromsø kommune opplever rekrutteringsutfordringer, høyt sykefravær og høy turnover. Disse utfordringene søker HR-strategien å løse. Det er avgjørende å vedta en felles HR-strategi for hele organisasjonen, inkludert de kommunale foretakene, for å sikre en felles forståelse blant ledere og medarbeidere for hvordan vi vil ha det hos oss. Vi ønsker å være en attraktiv og inkluderende arbeidsplass som styrker folkene, og bygger stolthet internt i organisasjonen.

HR-strategiens overordnede intensjon:

- Sikre en overordnet, langsiktig og helhetlig styring av HR-feltet i Tromsø kommune.
- Bidra til at Tromsø kommune opptrer som én arbeidsgiver i utøvelsen av HR-arbeidet.

Hva saken gjelder

HR-strategien er utarbeidet gjennom en grundig prosess med involvering av KLG, et overordnet prosjektteam, og en partssammensatt arbeidsgruppe på i underkant av 30 representanter bestående av ledere, hovedtillitsvalgte, hovedverneombud, rådgivere med HR-faglig kompetanse, samt medarbeidere fra de tre ulike avdelingene. Prosjekteier er direktør for organisasjon, Mari Enoksen Hult. Prosess-/prosjektledere har vært Marthe Tønder Borchgrevink (Ressurs Tromsø AS) og HR-rådgiver Catrine Stenvold Øien. HR-strategien har vært på intern høring hos ledere og personalmedarbeidere fra 27. juni til 7. august. Det kom inn 13 skriftlige innspill, samt noen muntlige innspill. Innspillene gjaldt alt fra valg av enkeltord, til at strategien var for generell. Dette er hensyntatt i så stor grad som mulig i det nye dokumentet. HR-strategien er drøftet 16. august, uten forslag til endringer av innholdet.

Gjennom arbeidet med HR-strategien er det foreslått en rekke relevante tiltak, disse er samlet i egne handlingsplaner, men er ikke ferdig prioritert. Tiltakene i handlingsplanene er drøftet sammen med HR-strategien 16. august 2023, og det vil foretas en prosess med mål om å prioritere tiltak etter selve strategien er vedtatt.

Det har vært et uttalt mål å utarbeide en strategi som er kort og konkret slik at budskapet kommer tydelig frem. Det er derfor tatt et bevisst valg om å ikke vise for mye til tiltak i strategien, heller ikke gjenta innhold fra KPS, men å sørge for at strategiens innhold tydelig underbygger KPS. Av samme årsak er det inkludert et minimum av innholdet fra kunnskapsgrunnlaget. Strategien bygger på et omfattende kunnskapsgrunnlag bestående av blant annet forskning, interne og eksterne data og analyser, samt bærer preg av vårt helhetlige bærekraftsfokus.

HR-strategien skal evalueres årlig, og revideres ved behov. Det er viktig at dette er en levende strategi som lever i takt med organisasjonens styrker og utfordringer. Tiltakene som prioriteres skal også følges opp fortløpende, og vi skal korrigere kursen dersom tiltakene ikke bidrar til ønskede resultater.

Avdelingsvise tiltaksplaner forankres i handlingsplanene og HR-strategien, samtidig som de hensyntar de ulike rekrutteringsutfordringene avdelingene erfarer.

I forbindelse med at HR-strategien vedtas vil følgende dokumenter ikke lenger være gjeldene eller relevant for revidering.

- Arbeidsgiverstrategi vedtatt 29.05.2019
- Overordnet rekrutteringsplan med tiltak vedtatt 31.08.2017
- Kompetanseplan 2019

Det er flere dokumenter, blant annet retningslinjer og planer, som vil revideres i lys av ny HR-strategi. Disse listes ikke opp her.

Politisk behandling

19. september ble det første forslaget til HR-strategien behandlet av formannskapet, sak 109/23. Det ble fattet følgende vedtak:

1. HR-strategien sendes tilbake til administrasjon. Følgende innarbeides: - Eldre, ungdom, mennesker med nedsatt funksjonsevne og innvandrere omtales i egne kapitler - formelle språkkrav utover det som er lovpålagt eller knyttet til norsk autorisasjon skal ikke kunne stilles. Der det er mulig og forsvarlig skal det kunne gis dispensasjon - det vurderes om mulig rekruttering av pensjonister samt ivaretagelse av eldre bør omtales i HR-strategien

2. Saken forelegges Integreringsutvalget, Likestillingsutvalget, Kommunalt råd for mennesker med nedsatt funksjonsevne samt Eldrerådet før behandling i Formannskapet og Kommunestyret

Administrasjonen har nå gjort justeringer i HR-strategien i tråd med vedtak. Det bemerkes at gjennom diskusjonene i formannskapsmøtet ble det tydelig at avsnitt med tilhørende overskrifter på nivå 2 ble omtalt som «kapitler», det er derfor utformet egne

avsnitt om de nevnte gruppene. Endringene er i hovedsak å finne på side 14 og 15, men gjenspeiles flere steder i dokumentet med presiseringer som tydeliggjør budskapet. Det bemerkes også at hvordan Tromsø kommune skal ivareta mangfold, likestilling og inkludering ikke kan leses ut av et enkeltavsnitt, men er omfattet av hele HR-strategien. Mangfold, likestilling, inkludering og ivaretagelse av alle de ulike gruppene i vedtaket vil bli ivaretatt gjennom tiltak i tilhørende handlingsplaner.

Saken forelegges Eldrerådet, Likestillingsutvalget og Kommunalt råd for mennesker med nedsatt funksjonsevne 16. oktober, samt Integreringsutvalget 17. oktober.

Økonomiske og administrative konsekvenser

De økonomiske konsekvensene vil i stor grad avhenge av hvilke tiltak som skal prioriteres og iverksettes i organisasjonen. Det er ikke gjennomført kostnadsanalyser, men det er en ambisjon at dette gjøres i sammenheng med prioritering av tiltakene. Mange av tiltakene anslås å representere en utgift på kort sikt, men en lønnsom investering på lang sikt. Dersom vi når våre mål om redusert turnover og redusert sykefravær vil besparelsene ifølge forskning potensielt være i 100 millioner-klassen.

Administrativt vil det kreve ressurser å iverksette tiltak, gjennomføre kartlegginger, anskaffelser, implementering og opplæring. Det er forventet at flere av tiltakene innebærer å øke kompetanse for både ledere og medarbeidere - enten det gjelder innføring av nye og tidsbesparende systemer eller opplæring i eksisterende eller nye rutiner for effektive og kvalitetssterke arbeidsprosesser.

Konklusjon

Kommunedirektøren anbefaler at ny helhetlig HR-strategi vedtas.

Vedtakskompetanse

Kommunestyret

Vedlegg

Forslag til HR-strategi