



Et arbeidsliv i endring

HR-melding mot 2030

Vedtatt i Bergen bystyre 23. oktober 2019



BERGEN
KOMMUNE

FORORD

Bergen kommune er Bergens største arbeidsgiver med over 18.000 ansatte. Kommunens ansatte jobber med en rekke fagfelt og arbeidsoppgaver. Arbeidsstokken til Bergen kommune består av dedikerte og dyktige medarbeidere som forvalter et svært viktig samfunnsoppdrag på vegne av fellesskapet. Når denne HR-meldingen bærer bud om endring, skjer det med visshet om at de ansatte er vår viktigste ressurs for å lykkes i å gjennomføre endringer på en god måte. Derfor er partssamarbeidet helt grunnleggende og det må fungere i hele organisasjonen.

Byrådet har allerede initiert viktige endringsprosesser for Bergen kommunes arbeidsgiverpolitikk. I november 2017 gikk byrådet, sammen med Fagforbundet, Delta og Norsk sykepleierforbund, ut med felles erklæring om arbeidet for heltidskultur i kommunen. Hele og faste stillinger skal være normen. Gjennom den nye enheten Bemanningstjenester ansetter kommunen fagarbeidere i hele og faste stillinger, samtidig som vi endrer bruken av vikarer fra eksterne byrå til kommunens egen vikarenhet.

Bergen kommune skal være en inkluderende og verdibasert arbeidsgiver. Det innebærer offensiv satsing på mangfold i alle deler av organisasjonen, en betydelig økning i antall lærlinger som rekrutteres og storstilt satsing for å redusere sykefraværet gjennom god ledelse, trivsel og kulturbygging. Bergen kommune skal være et godt sted å jobbe.

Verden har aldri endret seg så raskt som vi opplever nå. Den digitale tidsalder sammenlignes med den industrielle revolusjon – og det innebærer en eksponentiell endring av hvordan vi lever og arbeider.

Offentlig sektor er til for innbyggerne. Ny teknologi innebærer store muligheter for

det offentlige Norge til å utvikle og forbedre de offentlige tjenestene til det beste for innbyggerne. Bergen kommune har over mange år arbeidet systematisk med digitalisering av de kommunale tjenestene. Nye løsninger endrer kommunens tjenester i takt med utviklingen i samfunnet for øvrig.

I møte med fremtiden trenger Bergen kommune en arbeidsgiverpolitikk som gjør kommunen i stand til å ta del i utviklingen og de mulighetene som ligger der. Utvikling rundt oss krever kompetanseutvikling for ansatte i alle deler av organisasjonen. Kommunen skal rekruttere ansatte med ny kompetanse i et arbeidsmarked med skarp konkurranse. Omstilling og endring kan være krevende, og kommunens ledere trenger tydelige rammevilkår for å gjennomføre endringsreisen på en god måte.

Meldingen er et politisk "veikart" som skal sette retning og legge ambisjonsnivået for arbeidsgiverpolitikken i Bergen kommune. I neste fase vil meldingen følges opp med egne byrådssaker innenfor viktige områder som kompetanse, lærlingeordningen, rekruttering og inkludering.

Håkon Pettersen,
byråd for finans,
innovasjon
og eiendom



INNHold

FORORD	2
INNHold	3
BYSTYRETS VEDTAK	4
 Sammendrag	 5
 Et arbeidsliv i endring	 6
En attraktiv og ansvarlig arbeidsgiver	8
Inkludering og mangfold	9
Digital omstilling	10
Endringskapasitet og omstilling	11
Ledelse og tillit	12
Verdier og kultur	13
Helse, miljø og sikkerhet	14
Sykefravær og arbeidsmiljø	15
Organisering og dimensjonering av HR-funksjonen i Bergen kommune...	16
 Hva skal Bergen kommune være?	 17
Attraktiv og ansvarlig arbeidsgiver	17
Inkluderende organisasjon	18
Fremtidsrettet og inkluderende kommune	18
 Veien videre	 19
Planens levetid og avhengigheter	19



Bystyrets vedtak

Bergen bystyre behandlet saken "Et arbeidsliv i endring. HR-melding for Bergen kommune som arbeidsgiver" i møtet 23. oktober 2019 i sak 238/19 og fattet følgende vedtak:

1. Bystyret slutter seg til HR-meldingen og vedtar de satsingsområdene som fremgår av meldingen med følgende endring: Første setning i siste avsnittet under endringskapasitet og omstilling på side 10 endres fra «Vi må erkjenne at ikke alle dagens medarbeidere vil eller kan være med inn i fremtidens organisasjon.» til «Vi må erkjenne at ikke alle dagens medarbeidere vil være med inn i fremtidens organisasjon.» Bystyret ber Byrådet utarbeide og iverksette en helhetlig plan for oppfølging av de ulike satsingsområdene.
2. Endrede arbeidsprosesser, digitalisering og omorganisering forutsetter medvirkning fra de ansattes organisasjoner. Partssamarbeidet er grunnlaget for gode prosesser og må gjennomsyre hele organisasjonen.
3. Bergen kommune skal jobbe målrettet for å oppnå en heltidskultur for ansatte innen alle tjenesteområder. Dette skal gi høyere kvalitet i tjenestene, bedre arbeidsvilkår for den enkelte ansatte og bidra til at kommunen blir en mest mulig attraktiv arbeidsgiver.
4. Bergen kommune skal arbeide systematisk for å styrke og videreutvikle HMS-arbeidet, slik at alle ansatte sikres en trygg arbeidshverdag, og et fullt forsvarlig og helsefremmende arbeidsmiljø. Arbeidet for å redusere sykefraværet skal styrkes.
5. Bergen kommune skal legge vekt på likestilling, inkludering og mangfold i arbeidsgiverpolitikken. Bystyret ber byrådet om å vektlegge tiltak for å inkludere utsatte grupper i arbeidslivet og blant annet starte et prosjekt med anonymiserte jobbsøknader.

Sammendrag

Bergen kommune forvalter et svært viktig samfunnsoppdrag på vegne av innbyggerne. Våre ansatte er den viktigste ressursen i dette arbeidet. Kommunen skal ha en sterk heltidskultur, satse på rekruttering og lærlinger og være en inkluderende arbeidsgiver. Samtidig må kommunen utvikle seg i takt med endrede behov og rammebetingelser.

Verden rundt er preget av endringer i demografi og det pågår et teknologisk skifte. Hver eneste dag blir det gjort et omfattende arbeid for å levere tjenester av høy kvalitet og for å drive bysamfunnet på en god og forsvarlig måte. Bergen kommune skal være en ansvarlig, attraktiv og verdibasert arbeidsgiver som utvikler seg i takt med endrede behov og rammebetingelser.

Bergen kommune har ambisiøse planer for hvordan Bergen som by og kommunen som tjenesteyter skal utvikle seg som respons på disse endringene. Det handler om bærekraft, næringsutvikling, inkludering og mangfold, digitalisering og tjenesteutvikling. Sentralt i all endring står enkeltmenneskene som hver dag skal gjøre sin del av jobben med å løse et felles samfunnsoppdrag. Hverdagen til alle disse vil påvirkes, i en eller annen form. Noen vil oppleve at arbeidsoppgaver radikalt endres eller forsvinner. Andre jobber i deler av kommunen hvor det vil kreve både kompetanseutvikling, rekruttering og anvendelse av ny teknologi for å møte fremtidens brukerbehov.

Alle ansatte i Bergen kommune vil møte endringskrav i større eller mindre grad i tiden som kommer. Som en ansvarlig arbeidsgiver vil vi stille krav til hver enkelt om å omstille seg og samtidig støtte enkeltmenneskene gjennom de nødvendige endringene. Bergen kommune skal jobbe helhetlig med lederskap på alle nivå, og se det i sammenheng

med medarbeiderskap, arbeidsmiljø, sykefravær og kontinuerlig HMS-arbeid.

For å lykkes har Bergen kommune behov for en helhetlig arbeidsgiverpolitikk, tilpasset den omstillingen organisasjonen skal gjennom. Partssamarbeidet danner grunnlaget for dette arbeidet og ligger til grunn for arbeidsgiverpolitikken i hele Bergen kommune.

Denne HR-meldingen beskriver de områdene som bør være førende for Bergen kommunes prioriteringer innenfor HR-området de neste årene. Satsingsområdene blir fulgt opp av planer og tiltak på konsernnivå og i byrådsavdelingene.

For å lykkes i møte med fremtidens arbeidsliv, vil vi prioritere aktiviteter og tiltak som utvikler Bergen kommune som:



Attraktiv og ansvarlig arbeidsgiver



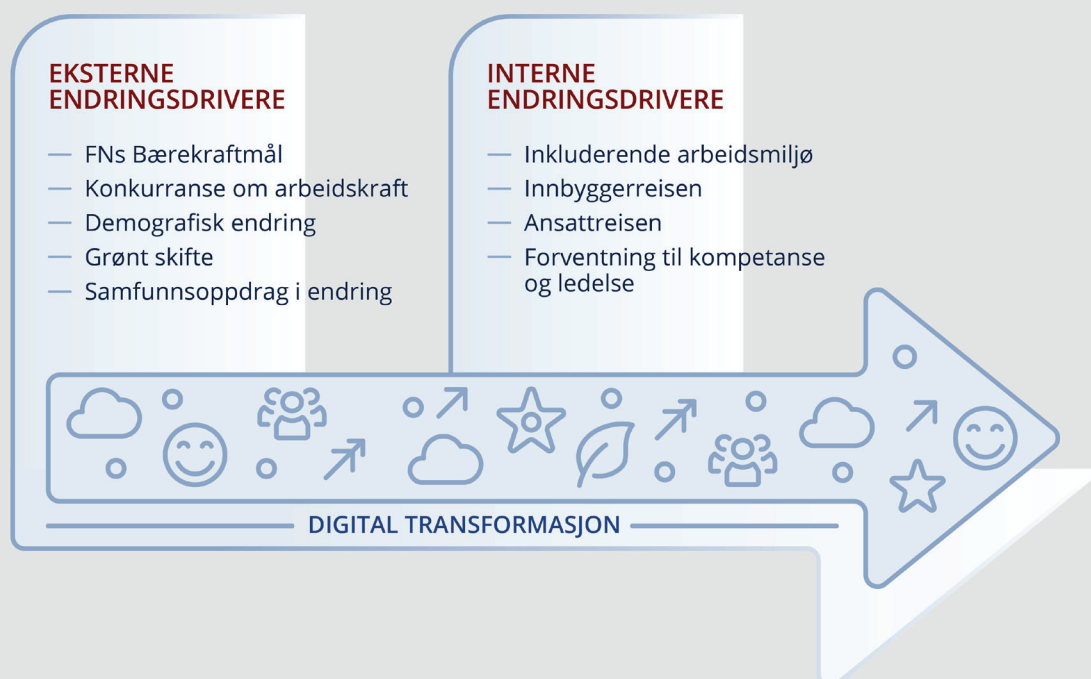
Inkluderende organisasjon



Fremtidsrettet og endringdyktig kommune

Siste del av dokumentet handler om hva kommunen vil satse spesielt på innenfor hvert av disse tre områdene.

Endringsdrivere for Bergen kommune



Et arbeidsliv i endring

Det er viktig for Bergen kommune å være en ansvarlig, attraktiv og verdi-basert arbeidsgiver. Mye godt arbeid blir gjort for å sikre dette i dag, og slik vil det også være i fremtiden. Kommunens samfunnsoppdrag skal ivaretas på best mulig måte. De store tjenesteområdene våre vil fremdeles handle om direkte møter med byens innbyggere. Samtidig må vi som arbeidsgiver og tjenesteleverandør møte det endringspresset vi står i nå og i fremtiden.

Kommunen skal være en effektiv og pålitelig tjenesteleverandør og et godt sted å jobbe. For å sikre dette er det viktig at kommunen har en felles arbeidsgiverpolitikk. HR-meldingen skal fungere som et politisk veikart, som skal følges opp av byrådssaker på ulike områder.

Arbeidslivet endres nå i et større tempo enn tidligere. Demografi og teknologisk utvikling er særlig viktige endringsdrivere for hele kommunesektoren. I møte med disse endringene skal Bergen kommune fortsatt være en attraktiv arbeidsgiver og pålitelig tjenesteleverandør, samtidig skal vi vise evne til omstilling og innovasjon. For å lykkes må vi jobbe med flere aspekter enn digitalisering.

Videreføring av arbeidet med heltidskultur og faste stillinger, gode grep for å håndtere sykefravær og en styrket lærlingeordning er sentrale satsingsområder for kommunen. Til grunn for alt dette ligger et nært og godt samarbeid med partene i arbeidslivet i hele organisasjonen. Kommunen trenger involvering av de ansatte på alle nivåer for å finne de gode løsningene.

I dag bor det ca. 280 000 mennesker i Bergen kommune. Ifølge SSB vil innbyggertallet øke til 296 000 i 2030 og over 310 000 i 2040. Fordelingen mellom de ulike aldersgruppene vil endre seg i denne perioden. Det blir flere eldre og pleietrengende i forhold til yngre aldersgrupper. Samtidig vil behovet for

tjenester til barn og unge fortsatt være stort. Kommunen har ambisjoner om å håndtere befolkningsveksten uten økende energibehov og ytterligere påvirkning på klima og miljø. Det innebærer en endring i vektingen av tjenestene Bergen kommune skal tilby, og hvordan de skal tilbys, blir endret.

Endringene i demografi vil gi en sterk økning i behovet for medarbeidere innenfor helse og omsorg. Dette er et område hvor Bergen kommune i dag har utfordringer med å rekruttere kvalifiserte medarbeidere. Samtidig beskriver Bergen kommunes program for digital fornyelse store ambisjoner for hvordan Bergen kommune skal bli bedre og mer effektiv i tjenesteleveransene til innbyggere og brukere. Mer effektive prosesser, nye verktøy og nye måter å jobbe på skal øke kvaliteten og samtidig realisere betydelige gevinster.

Bergen kommune ligger langt framme når det gjelder digitalisering og innovasjon. Det er igangsatt gjennomgripende program som driver denne utviklingen fram. Skal vi lykkes, er det viktig at alle ledere og medarbeidere er med på reisen. Det krever en helhetlig og oppdatert arbeidsgiverpolitikk, som møter kravene til omstilling på individnivå og for organisasjonen som helhet.

Samtidig er det et viktig mål for kommunen å sikre mangfold blant våre ansatte. Medarbeidere skal bli møtt der de er og få mulighet til utvikling ut fra sine behov og forutsetninger. Dette krever aktivt medarbeiderskap og aktiv ledelse fra alle våre ansatte.

Som en fremtidsrettet arbeidsgiver må vi ta i bruk ny teknologi på de riktige områdene, skape et attraktivt arbeidsmiljø for et mangfold av medarbeidere og ha et lederskap og et verdsett som motiverer. Samtidig må våre arbeidstakere ha rammebetingelser som gjør at samfunnsoppdraget kan ivaretas også i tider med stor endring. Fremtidens arbeidstaker, uansett bransje, er opptatt av tillit, transparens, utvikling og mestring.

HR-meldingen skal sikre at vi drar i samme retning, at kommunen er en ansvarlig arbeidsgiver, sikrer planlagt gevinstrealisering og klarer den nødvendige tilpasningen til endrede tjenestebehov.

Vi trenger mer effektive arbeidsprosesser, økt kompetanse blant våre ansatte og god utnyttelse av mulighetene i digitale verktøy.

Bystyret har vedtatt at kommunen årlig skal realisere gevinster tilsvarende 80 millioner kroner fra 2021.

En attraktiv og ansvarlig arbeidsgiver

Bergen kommune skal være en attraktiv og ansvarlig arbeidsgiver. Kommunen må fremstå som én arbeidsgiver med én arbeidsgiverpolitikk og skal være gjenkjennelig for sine ansatte uansett hvor i kommunen de jobber.

En tydelig og felles arbeidsgiverpolitikk gjør det lettere å tiltrekke seg ønsket arbeidskraft. Fremtidens arbeidstakere krever en organisasjonskultur med et tydelig verdigrunnlag, som tar samfunnsoppdraget på alvor, sikrer utvikling og viser tillit og støttende lederskap i hverdagen.

De som allerede jobber i organisasjonen og som ser at arbeidsoppgavene endres, forventer nødvendig støtte. Dette gjelder enten de har plass i en fremtidig organisasjon, eller skal få hjelp og støtte til å finne andre muligheter.

HELTIDSKULTUR: Å videreutvikle en tydelig heltidskultur er viktig for å bli en mest mulig attraktiv arbeidsgiver. Vi må vinne kampen om fremtidens arbeidstakere for å få dekket behovet for arbeidskraft, spesielt innenfor pleie- og omsorgsyrkene.

Bergen kommune skal jobbe målrettet for å skape en heltidskultur for ansatte innen alle tjenesteområder. Våre ansatte skal i hovedsak skal være ansatt i hele stillinger. For å

nå disse ambisjonene må vi videreutvikle interne bemanningstjenester og utvide dem til nye områder. Turnusutfordringene må løses i samarbeid mellom partene i arbeidslivet.

PARTSSAMARBEID: Et sterkt partssamarbeid er nødvendig for å lykkes med dette. Dette er ikke bare avgjørende i enkeltsakene, men også i dialogen om de store endringsprosjektene i kommunen.

REKRUTTERING OG LÆRLINGER:

Bergen kommune må ta opp kampen om talentene og kompetansen de ulike avdelingene trenger, og vise hva en offentlig, fremtidsrettet virksomhet kan tilby av arbeidsmiljø, utvikling og muligheter. Til dette trenger kommunen en felles rekrutteringsstrategi og en forsterket satsing på lærlinger. Vi må bygge omdømmet til Bergen kommune som attraktiv arbeidsgiver ved å snakke direkte til de målgruppene som er aller viktigst å nå fram til på de arenaene der de er. Det handler om synlighet på digitale plattformer og i sosiale medier og tilstedeværelse i videregående og høyere utdanning. Her skal vi fortelle historier om interessante arbeidsoppgaver og utviklende arbeidsmiljø, som gjør at unge tidlig vurderer Bergen kommune som godt sted å arbeide.



Kilder: Bergen kommune, Kommunesektorens arbeidsgivermonitor 2017



38%

av dem som må
erstattes innenfor helse
og omsorg må ha 3-4
års høyere
utdanning.

Foto: NINA BLÅGESTAD

Inkludering og mangfold

Bergen kommune skal være en inkluderende arbeidsgiver og en organisasjon som legger til rette for at medarbeidere med ulike bakgrunn, forutsetninger og ambisjoner har en plass i arbeidslivet.

Bergen kommune skal arbeide aktivt med å rekruttere medarbeidere med en mangfoldig bakgrunn på alle nivå i organisasjonen.

Ambisjonen om å være en inkluderende organisasjon er et viktig verdivalg for Bergen kommune. Kommunens arbeidsplasser skal ha rom for ulikhet, og vi skal være en foregangskommune når det gjelder mangfold i arbeidslivet.

I en fremtid der kommunen trenger kvalifisert arbeidskraft for å kunne levere gode tjenester, er det å sikre et inkluderende arbeidsliv avgjørende.

Bergen kommune vil i handlingsplanperioden prøve ut en ordning med anonyme søknader. I tillegg vil Bergen kommune i alle stillingsutlysninger oppfordre personer med innvandrerbakgrunn og personer med nedsatt funksjonsevne til å søke den ledige stillingen.

Det er viktig at hele Bergen kommune som organisasjon forplikter seg til å arbeide for et mer inkluderende arbeidsliv. Ledere som

gjør en innsats for å inkludere, skal anerkjennes spesielt for dette. Vi skal legge til rette for læring på tvers av enheter, slik at tiltak som fungerer godt videreføres i andre avdelinger.

Perspektivmeldingen 2017 anser en velfungerende offentlig sektor som et fundament i den norske velferdsstaten. Gode, fellesfinansierte velferdsordninger er avhengig av høy sysselsetting.

Når den eldre delen av befolkningen øker og årskullene i arbeidsdyktig alder blir

redusert, blir det enda viktigere å arbeide for å inkludere grupper som i dag faller utenfor arbeidslivet. Bergen kommune er opptatt av et mer likestilt arbeidsliv derfor er det viktig å øke andelen heltidsstillinger i helse og omsorgssektoren.

Bergen kommune er en arbeidsgiver som skal ta samfunnsansvar. Engasjement for økt inkludering og redusert utenforskap er viktig i kommunens arbeidsgiverpolitikk. Kommuneplanens samfunnsdel understreker også dette.

Digital omstilling

Når oppgaver og prosesser erstattes av automatisering, robotisering, sensortechnologi og kunstig intelligens, vil jobber ikke bare endres, men også forsvinne. Samtidig vil den teknologiske utviklingen skape nye jobber, og kommunen vil ha behov for helt nye typer kompetanse i fremtiden. Det betyr at vi må tenke nytt rundt rekruttering på en del områder. Ikke minst gjelder dette rundt kompetanseutvikling og omstilling til nye jobber internt.

I Bergen kommune vil noen arbeidsplasser på den ene siden radikalt endres og falle bort. På den andre siden ligger det store muligheter i å forbedre tjenestekvalitet og utføre oppgaver mer effektivt og brukervennlig og dermed konsentrere de unike menneskelige ressursene dit teknologien ikke skal overta.

For å lykkes, må HR-perspektivet være førende helt fra planleggingsfasen av initiativer og tiltak. Vi må jobbe parallelt med kompetanseutvikling, digitalt lederskap, endringsledelse, oppfølging av enkeltmedarbeidere og tilpasning av omstillingsregelverk og verktøy for omstilling.

Byrådssaken om kanalvalgstrategi sier at «Det må legges til rette for kompetanseheving, støtte og oppfølging av mål og fremdrift gjennom styrte endringsprosesser [...] Riktige og tilstrekkelige ressurser (herunder HR- og kommunikasjonsstøtte) må være tilgjengelig for å støtte overgangen til en ny arbeidshverdag med nye verktøy, prosesser og metoder».



Programmet vil være like mye et organisasjonsprogram, som vil kreve stor grad av omstillingsevne og vilje til endring blant ansatte. Et felles fremtidsbilde og tydelig overordnet målsetting må utarbeides for å forankre gjennomføring og gevinstrealisering.

Mandat i program for digital fornyelse



Foto: NINA JOHNSEN



Endringskapasitet og omstilling

Bergen kommune står overfor store endringer på flere områder. Det handler om endrede brukerbehov, kompetansekrav, arbeidsprosesser og verktøy. Enkeltmenneskene og deres evne og vilje til å gjøre endringer i egen arbeidshverdag er nøkkelen til å lykkes. Vi må sikre at målet med endring er tydelig for alle ledere og medarbeidere.

Kommunen skal tenke nytt om opplæring. Vi skal være en lærende organisasjon, der erfaringsdeling, samhandling og prøving og feiling gir læring på tvers av avdelinger og medarbeidere imellom. Vi skal sørge for at verktøysopplæring er tilpasset den enkeltes arbeidsoppgaver og gis med kort tid fra opplæring til anvendelse i daglig bruk.

Trening og endring av vaner ved å bruke nye verktøy og prosesser i hverdagen skal være sentralt, og det skal jobbes parallelt med ulike former for læringsverktøy, som kurs, kollegialæring, lab og e-læring.

Bergen kommune skal sikre at medarbeidere har tilgjengelig utstyr for å lære digitale ferdigheter. Slik skal vi legge til rette for å nå dem med opplæring og informasjon og sørge for at de selv kan utforske mulighetene teknologi gir i deres hverdag.

Kombinert med ekstern rekruttering må det

settes krav til at hver enkelt medarbeider tar grep om egen utvikling og lærer nye oppgaver og prosesser.

Kommunen vil oppmuntre til intern mobilitet. Alle ansatte skal oppfordres til å gjøre seg attraktive for flere arbeidsplasser i kommunen, slik at vi kan sikre kvalitet i vår tjenesteleveranse også i fremtiden. Her vil strukturert kompetansestyring, HR-analyse og tett oppfølging av ledere i avdelinger i omstilling være sentralt.

Samtidig jobber de fleste av kommunens ansatte innenfor helse og omsorg og oppvekst. I disse sektorene trenger vi all den kvalifiserte arbeidskraften vi kan få. Å legge til rette for faglig utvikling, kompetanseheving, karriereutvikling og mobilitet innenfor egen sektor blir enda viktigere i fremtiden. Vi må sørge for at alle ansatte henger med i kompetanseutviklingen.

Vi må erkjenne at ikke alle dagens medarbeidere vil være med inn i fremtidens organisasjon. Da må det jobbes med en verktøykasse for omstilling som også omfatter dem og gjør det mulig å finne gode alternativer. Her er det naturlig å hente erfaring fra andre bransjer, og lære av de som har hatt gode resultater både på individ- og organisasjonsnivå.

Ledelse og tillit

For å klare å endre og omstille er det avgjørende å utvikle en kultur for nyskaping og nysgjerrighet. Samhandling, tverrfaglighet og tillit kjennetegner organisasjoner som får dette til. Bergen kommune skal videreutvikle lederskap og medarbeiderskap på alle nivå for å bygge en slik kultur.

Ledere skal selv være i endring, og de skal lede sine ansatte gjennom endringer. Ledere vil oppleve usikkerhet rundt egen fremtid, samtidig som de skal trygge ansatte. De vil ha behov for opplæring, støtte og rådgivning, tilpasset den enkelte enhets endringsbehov.

Bergen kommune ønsker at medarbeidere i større grad skal få mulighet til å gjøre selvstendige faglige vurderinger, og komme med forslag til forbedringer og nyskaping. De skal støttes faglig av hverandre og sine ledere, som skal være tilretteleggere.

” *Kontroll er ikke en modsetning til tillit, når den oppleves som meningsfull av dem som utsettes for kontrollen. For offentlig ansatte handler det ofte om at kontrollen understøtter løsningen av kjerneoppgaven.*

**Forsker Tina Øllgaard Bentzen,
Universitet i Roskilde**

En slik utvikling, fra kontroll til tillit, samsvarer med trender vi kjenner fra andre bransjer. Særlig gjelder dette når det er snakk om innovasjon, endring og omstilling.

Det følges tett av ønsket om et støttende, mestringsorientert og utviklende lederskap.

En endring i lederskap sikres ved først å etablere tydelige forventninger til alle ledere i Bergen kommunene basert på felles prinsipper. Kommunens lederutviklingstilbud skal styrkes og videreutvikles for å underbygge dette. Det er vår ambisjon at Bergen kommune skal sette en ny standard for lederutvikling i offentlig sammenheng.

” *En god leder må kunne balansere mellom ulike hensyn som drift og utvikling, styring og ledelse samt samspill med omgivelsene i kontinuerlig endring og omstilling. Å legge til rette for endringsprosesser er derfor en kjerneoppgave for ledere.*

KS-guide til god ledelse

Lederutviklingen i Bergen kommune skal understøtte vår arbeidsgiverpolitikk, og samtidig svare på behovene hver enkelt leder har for støtte, basert på eget utgangspunkt og situasjonen i den enkelte avdeling. Digital kompetanse, omstillingskompetanse, samspillskompetanse og kreativ kompetanse vil stå sentralt. Samtidig må tema som tillits- og verdibasert ledelse, tjenestedesign og brukerorientering, HMS og mangfoldsledelse ivaretas.

Ledere i Bergen kommune skal være mestringsorienterte. Dette er ledelse som vektlegger at den enkelte medarbeider skal få utvikle seg og bli best mulig ut fra sine egne forutsetninger, slik at medarbeideren opplever mestring og yter sitt beste.

Verdier og kultur

Bergen kommune har i en årrekke bygget sin kultur på verdiene kompetent, åpen, pålitelig og samfunnsengasjert.

Fremtidens arbeidstakere vektlegger et tydelig verdigrunnlag som er i tråd med sitt eget når de velger arbeidsgiver. Verdier som er godt implementert i organisasjonen er en rød tråd fra samfunnsoppdraget, gjennom lederskap til hvordan innbyggerne opplever tjenestene som leveres.

Arbeidsgivere med et tydelig verdigrunnlag vil ha et fortrinn i konkurransen om den ettertraktede kompetansen. Skal Bergen kommune være en attraktiv arbeidsgiver fremover, må forventningene til et tydelig samfunnsoppdrag, oppdatert verdigrunnlag og helhetlig lederskap innfris.

Bergen kommunes verdier er godt innarbeidet i organisasjonen. Bergen kommune var tidlig ute med å jobbe systematisk med

verdiene som basis for lederskap og hverdagshandlinger. Etter at verdiene ble vedtatt, har det skjedd mye både internt og i omgivelsene våre. Derfor er det nødvendig med en helhetlig og systematisk gjennomgang av Bergen kommunes verdigrunnlag, basert på fremtidsbildet vi står overfor.

Målet må være å velge verdier som medarbeidere og ledere mener er viktige for å nå felles mål. Strukturert arbeid med verdier og organisasjonskultur vil slik danne grunnlag for en robust, verdibasert organisasjon, der felles handlingsregler styrer atferd i hverdagen og autentisk lederskap fungerer som rød tråd i organisasjonen.



Foto: NINA BLÅGESTAD

Helse, miljø og sikkerhet

Helse, miljø og sikkerhet (HMS) er en viktig del av virksomhetsstyringen i Bergen kommune. Bergen kommunes ansatte skal være trygge på jobb og ha en helsefremmende arbeidsplass. Et målrettet og risikobasert HMS-arbeid er nødvendig for å ivareta arbeidsmiljøet til de ansatte og samtidig sikre god kvalitet i tjenesteleveransene.

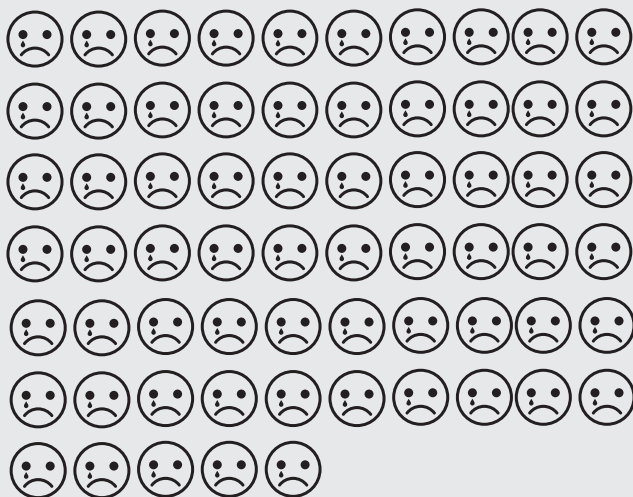
Bergen kommune skal være en foregangs-kommune innen HMS. Vi skal jobbe systematisk for å forebygge negative effekter på arbeidsmiljøet, på miljøet rundt oss og for

tryggheten til hver enkelt. Vi skal gi særlig oppmerksomhet til området vold og trusler, som i dag står for en for stor andel av rapporterte HMS-hendelser.

Bergen kommune må styrke og videreutvikle HMS-området i en tid med omstilling og utvikling. Når organisasjonen er i endring, vil risikofaktorene, som setter et fullt for-svarlig arbeidsmiljø under press, øke. Da er systematisk arbeid med risikovurderinger og tiltak viktig.

10.000

HMS-hendelser ble registrert i 2018.

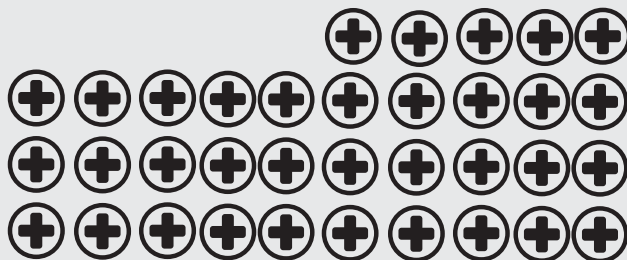


65 %

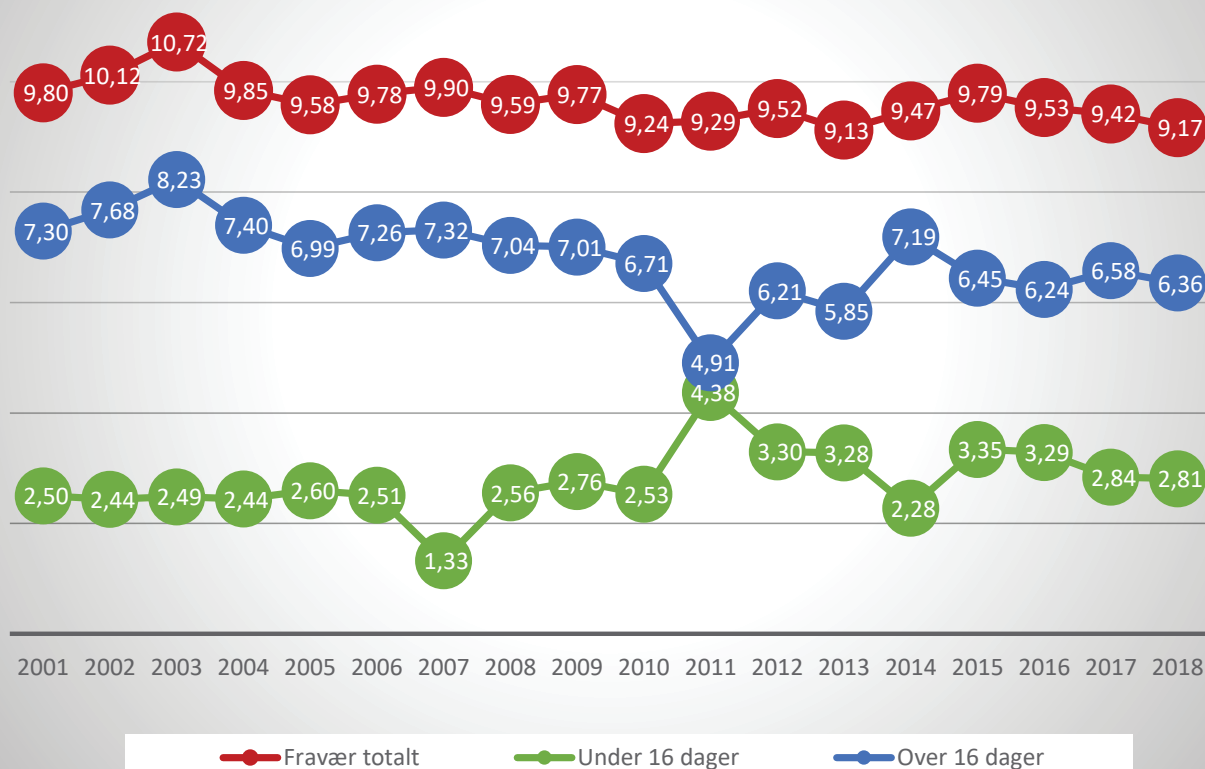
av hendelsene var forårsaket av vold og trusler mot ansatte.

35 %

av hendelsene resulterte i skade.



Sykefraværet i Bergen kommune 2001-2018 (%)



Sykefravær og arbeidsmiljø

Bergen kommune må jobbe for å få ned sykefraværet. Fraværet ligger i 2018 på samme nivå som de siste årene, i overkant av 9 %.

Sykefravær er en belastning for dem det gjelder, men også for organisasjonen på flere måter. Det handler om økonomi, som utgifter til vikarlønn og ekstra opplæring. Det handler også om uløste oppgaver, ujevn arbeidsbelastning, konsekvenser for arbeidsmiljøet og kvaliteten på tjenestene til brukerne.

Dagens kostnader til sykefravær er allerede på et svært høyt nivå. Hvis sykelønnsordningen strammes inn eller arbeidsgiverperioden utvides, vil dette øke de totale kostnadene til et nivå som over tid ikke er bærekraftig.

Det er påvist en sammenheng mellom sykefravær og arbeidsmiljø. Bergen kommune må derfor fremover jobbe systematisk med dette gjennom lederutvikling og det etablerte HMS-arbeidet.

Over tid er det satt inn en rekke tiltak i Bergen kommune for å redusere fraværet. Eksempler på dette er etablering av sykefraværsteam og KS-prosjektet "Ned med sykefraværet". Gode resultater kan tilskrives ledelse og bruk av ressurser til å følge opp sykemeldte.

Det har likevel ikke lyktes å få en varig reduksjon i sykefraværet, verken i offentlig sektor generelt, eller i Bergen kommune spesielt. Vi ser imidlertid at de enhetene som har brukt mye ressurser på NED-prosjektet kan vise til en svak nedgang over tid.

For å jobbe fremtidsrettet med sykefraværet er det naturlig å se på sammenhengen mellom fravær, arbeidsmiljø og ledelse. Forskning viser klare sammenhenger mellom enkelte faktorer i medarbeiderundersøkelsen som benyttes i Bergen kommune (10-faktor) og sykefraværet. Egne funn basert på undersøkelsen i 2018 støtter dette.

Fremover bør Bergen kommune jobbe målrettet med disse funnene kombinert med forskning på området og utvikling av lederskap for å sikre en varig reduksjon i sykefravær til et vesentlig lavere nivå enn i dag. Arbeidsmiljøledelse er særlig viktig når vi nå står foran digital forandring og nødvendige omstillingsprosesser.

Organisering og dimensjonering av HR-funksjonen i Bergen kommune

Bergen kommune må ha en enhetlig arbeidsgiverpolitikk som kjennes igjen og er forutsigbar på tvers av byrådsavdelinger og i enkeltsaker. Dette setter krav til hvordan vi organiserer og dimensjonerer HR-funksjonen i kommunen og hvilken kompetanse som er nødvendig å ha.

De siste årene har det vært utarbeidet flere rapporter i Bergen kommune som viser at vi har utfordringer med hensyn til uklar rolle, ansvars- og myndighetsfordeling mellom konsernfunksjonen og byrådsavdelingene. Utfordringene er kjente for HR-funksjonen også i andre bransjer.

De helhetlige ambisjonene HR-meldingen legger opp til krever en nytenking rundt balansegangen mellom forpliktelse til felles prosesser og autonomi i avdelingene. Det er viktig å finne en best mulig organisasjonsmodell som møter behovet for en overordnet HR-funksjon og de enkelte byrådsavdelingenes behov for tett oppfølging i egen organisasjon. Dette må skje i god dialog mellom HR-konsern, lokale HR-rådgivere og de som bruker tjenestene.



Foto: ANN-KRISTIN LOODTZ

Hva skal Bergen kommune være?

Bergen kommune frem mot 2030 er avhengig av å tiltrekke seg arbeidskraft, sikre et inkluderende arbeidsmiljø som fremmer nærvær og utvikle en fremtidsrettet og endringsvillig organisasjon. For å lykkes vil vi prioritere aktiviteter som utvikler Bergen kommune som:

-  **Attraktiv og ansvarlig arbeidsgiver**
-  **Inkluderende organisasjon**
-  **Fremtidsrettet og endringsdyktig**

Innenfor hvert av områdene er det etablert satsinger som vil følges opp av planer og aktiviteter på konsernnivå, og konkretiseres i byrådsavdelinger og andre enheter.



ATTRAKTIV OG ANSVARLIG ARBEIDSGIVER

- ▶ Bergen kommune skal ha et gjennomgående verdi- og kulturprogram som forplikter ledere og medarbeidere.
- ▶ Bergen kommunes lederutviklingssystem skal styrkes med elementer som digital kompetanse, omstillingskompetanse, samspillskompetanse og kreativ kompetanse.
- ▶ Bergen kommune skal jobbe målrettet for en heltidskultur. Satsingen på interne bemanningstjenester må videreutvikles og utvides til nye sektorer. Turnusutfordringer må løses gjennom samarbeid mellom partene i arbeidslivet.
- ▶ Bergen kommune skal ha en offensiv rekrutteringspolitikk og en ambisiøs satsing på lærlinger. Vi skal være synlige og til stede på relevante arenaer, også digitalt. Samarbeid med utdanningsinstitusjoner og nasjonale og regionale myndigheter skal prioriteres.
- ▶ Kommunens ledere skal stille krav til og støtte sine medarbeidere gjennom endringsprosesser. Vi skal legge forholdene til rette for at hver enkelt kan tilpasse seg nye verktøy, arbeidsprosesser og roller.



INKLUDERENDE ORGANISASJON

- ▶ Bergen kommune skal være i front når det gjelder inkludering, mangfold og likestilling. Vi skal ha mangfoldige arbeidsplasser som gir like muligheter og har respekt for ulikhet.
- ▶ Bergen kommune skal prioritere tiltak for å inkludere utsatte grupper i arbeidslivet, basert på forskning og erfaring. Eksempler kan være traineestillinger, praksisplasser og fadderordninger. Vi skal drive inkluderende rekruttering, tilrettelegging og oppsøkende virksomhet, og vi vil gjennomføre et forsøksprosjekt med anonyme søknader.
- ▶ Bergen kommune skal se lederskap, arbeidsmiljø og sykefravær i sammenheng. Vi skal være nasjonalt førende i arbeidet med å redusere sykefraværet. Vi skal anerkjenne ledere og enheter som gjør en innsats for å oppnå gode resultater.



FREMTIDSRETTET OG ENDRINGSDYKTIG KOMMUNE

- ▶ Bergen kommune skal kunne omstille kompetanse og ressursbruk kontinuerlig, i tråd med behov og ambisjoner i organisasjonen.
- ▶ Bergen kommune skal sikre helhetlige kompetanseprogrammer for ledere og medarbeidere, basert på fremtidsrettede analyse- planleggings- og opplæringsverktøy.
- ▶ Bergen kommune skal ha et partssamarbeid som sikrer en felles, gjenkjennelig arbeidsgiverpolitikk.
- ▶ Bergen kommune vil legge til rette for aktivt medarbeiderskap i arbeidet med å finne de gode løsningene for fremtidens tjenesteyting.
- ▶ Bergen kommune skal styrke og videreutvikle HMS-arbeidet, slik at de ansatte sikres en trygg arbeidshverdag, og et fullt forsvarlig og helsefremmende arbeidsmiljø.

Veien videre

Denne HR-meldingen gir føringer for hvordan Bergen kommune skal operere som arbeidsgiver, utvikle organisasjonen videre og jobbe med nødvendig endringskapasitet.

Uten en fremtidsrettet HR-funksjon vil Bergen kommune ikke kunne lykkes med sine ambisjoner for digital fornyelse eller med å møte de utfordringene som ligger i kommuneplanens samfunnsdel, Bergen 2030.

Meldingen setter retningen og legger ambisjonsnivået for arbeidsgiverpolitikken i Bergen kommune frem mot 2030. HR-meldingen må følges opp med planer som henger sammen fra et overordnet nivå og ned til hver enkelt byrådsavdeling.

Høsten 2019 vil det bli utarbeidet en plan for oppfølging av de ulike satsingsområdene. Kompetanse og rekruttering, herunder

lederutviklingsprogrammer, vil bli prioritert 2020.

Arenaer for samarbeid

Utfordringene Bergen kommune står overfor gjelder også for andre kommuner og offentlige virksomheter. Det er naturlig at Bergen kommune tar en ledende rolle på flere områder, deler erfaring og bidrar til felles utviklingsarbeid. Dette må skje i nært samarbeid med KS, regionale og nasjonale myndigheter.

Planens levetid og avhengigheter

Dette dokumentet skal rulleres innenfor hver valgperiode, og tilpasses revidert planstruktur i kommunen.



Foto: NINA BLÅGESTAD



BERGEN
KOMMUNE