

Vedlegg

OSLO KOMMUNES PERSONALPOLITISKE STRATEGI

Innhold:

- 1. Hvorfor trenger Oslo kommune en personalpolitisk strategi?**
- 2. Strategisk plattform for Oslo kommune**
- 3. Personalpolitiske utfordringer og forslag til mål, strategier og tiltak**

1. Hvorfor trenger Oslo kommune en personalpolitisk strategi?

Oslo skal være en fremtidsrettet kommune som tilpasser seg nye krav og utfordringer, og hvor det stimuleres til kreativitet og nytenkning. I moderniseringsbegrepet ligger det et ønske om å utvikle en organisasjon som gir bedre tjenester, legger forholdene til rette for en enklere hverdag, og sikrer at Oslos innbyggere får mer igjen for skattepengene. Oslo skal være en åpen og tilgjengelig servicekommune som bidrar til økt fleksibilitet, brukermedvirkning og innflytelse. Innbyggernes behov for kommunale tjenester skal styre virksomhetenes arbeid og de ansattes møte med publikum.

Som en konsekvens av innbyggernes behov må Oslo kommunes virksomheter tilpasses, utvikles og endres. Dette stiller store krav til ledere og ansatte i Oslo kommune. Omstillingene griper inn både i den forvaltningsmessige og tjenesteproduiserende delen av kommunen og får konsekvenser når det gjelder arbeidsformer, personal-, leder- og kompetanseutvikling.

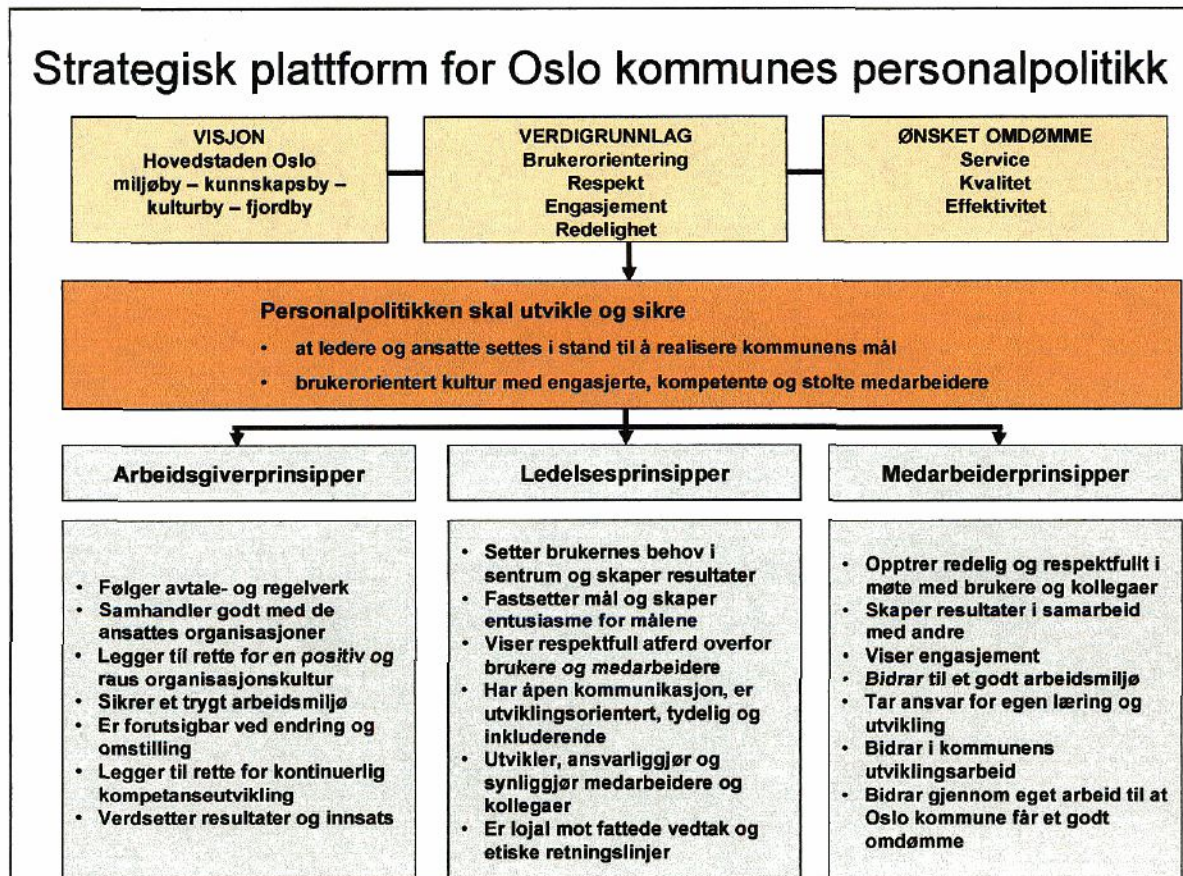
Motiverte og engasjerte medarbeidere er en forutsetning for gode resultater og utvikling av kommunens tjenestetilbud. Hensikten med en moderne personalpolitisk strategi er å bidra til at både ledere og ansatte møter kommuneovergripende og virksomhetsspesifikke utfordringer på best mulig måte og gis anledning til å ta i bruk sine ressurser og kompetanse for at kommunen skal nå sine mål. Oslo kommune ønsker å legge til rette for at vi har motiverte og engasjerte medarbeidere.

Arbeidet med å utvikle en personalpolitisk strategi har sitt utgangspunkt i føringer som hovedsakelig er nedfelt i bystyremelding 4/98 og 7/98. Det er en utfordring å gjøre Oslo kommunes personalpolitikk tydelig og forståelig for alle. En modernisert personalpolitisk strategi må være forankret i Oslo kommunes verdigrunnlag og vise hva verdiene brukerorientering, redelighet, engasjement og respekt og betyr i praksis. Personalpolitikken skal bidra til at ledere og ansatte gjør hverandre gode gjennom åpenhet og trygghet for de ansatte.

Med utgangspunkt i personalpolitikken og personalpolitiske strategier må virksomheter og linjeledere tydeliggjøre hvordan de vil sette de felles føringene ut i livet gjennom egne handlingsplaner.

2. Strategisk plattform for Oslo kommune

Bildet er ment å vise hvordan Oslo kommunes personalpolitikk og personalpolitiske strategier er en naturlig del av en organisatorisk helhet og en logisk konsekvens av den overordnede strategiske plattform for kommunen. Personalresursene skal bidra til å realisere Oslo kommunes visjon som er nedfelt i kommuneplanen.



Visjonen er hentet fra kommuneplanen der det under overskriften Hovedstaden Oslo miljøby – kunnskapsby – kulturby fjordby heter: "Oslo skal være en åpen og inkluderende hovedstad med rom for mangfold og livsutfoldelse. Oslo skal være blant de mest innovative i Europa, og gi rom for kreativitet og verdiskaping. Fjorden og Marka gir Oslo et blågrønt særpreg som skal bevares og styrkes." *Verdigrunnlaget* er vedtatt av byrådet og *ønsket omdømme* er stikkord fra kommunens økonomiplan.

Kommunens personalpolitikk er sammenfattet ut fra tidligere bystyremeldinger under kategorier som angir gjensidige forventninger til Oslo kommune som arbeidsgiver og til medarbeidere. Ledelsesprinsippene er vedtatt av byrådet:

Hovedmål

Personalpolitikken skal utvikle og sikre

- at ledere og ansatte settes i stand til å realisere kommunens mål
- brukerorientert kultur med engasjerte, kompetente og stolte medarbeidere

Arbeidsgiverprinsipper

- Følger avtale- og regelverk
- Samhandler godt med de ansattes organisasjoner
- Legger til rette for en positiv og raus organisasjonskultur
- Sikrer et godt og inkluderende arbeidsmiljø
- Er forutsigbar ved endring og omstilling
- Legger til rette for kontinuierlig kompetanseutvikling
- Verdsetter resultater og innsats

Ledelsesprinsipper

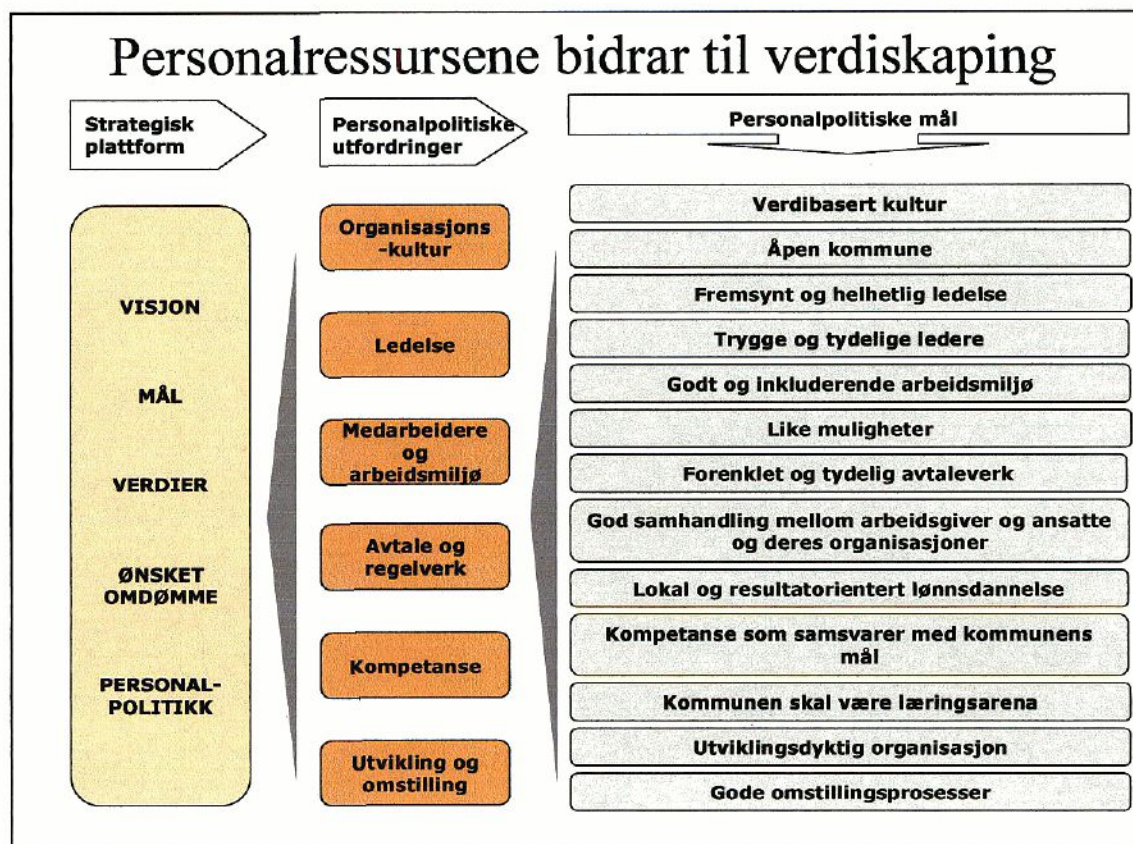
- Setter brukernes behov i sentrum og skaper resultater
- Fastsetter mål og skaper entusiasme for målene
- Viser respektfull atferd overfor brukere og medarbeidere
- Har åpen kommunikasjon, er utviklingsorientert, tydelig og inkluderende
- Utvikler, ansvarliggjør og synliggjør medarbeidere og kollegaer
- Er lojal mot fattede vedtak og etiske retningslinjer

Medarbeiderprinsipper

- Opptrer redelig og respektfullt i møte med brukere og kollegaer
- Skaper resultater i samarbeid med andre
- Viser engasjement
- Bidrar til et godt arbeidsmiljø
- Tar ansvar for egen læring og utvikling
- Bidrar i kommunens utviklingsarbeid
- Bidrar gjennom eget arbeid til at Oslo kommune får et godt omdømme

3. Personalpolitiske utfordringer og forslag til mål, strategier og tiltak

Med utgangspunkt i Oslo kommunes strategiske plattform oppsummerer dette bildet noen sentrale personalpolitiske utfordringer og mål:



I det følgende er det gitt korte begrunnelser for hver personalpolitisk hovedutfordring og forslag til mål, strategier og tiltak under hver utfordring. De fleste tiltakene er på det nåværende tidspunkt kun listet opp uten angivelse av prioritet eller hvor ansvaret for implementering skal plasseres. Noen tiltak faller på plass av seg selv gjennom måten de er formulert på.

❖ *Organisasjonskultur*

Byrådet har nylig vedtatt et felles verdigrunnlag for ledere og ansatte i Oslo kommune. For at dette skal bli mer enn ord, må det skje et omfattende implementeringsarbeid i hele organisasjonen, inkludert byrådsavdelinger, virksomheter og tjenestesteder. En vellykket implementering vil gi en god anledning til å utvikle organisasjonskulturen i kommunens virksomheter i positiv og ønsket retning.

Verdigrunnlaget og reviderte ledelsesprinsipper skal danne utgangspunkt for ansettelse og evaluering av ledere og ansatte. Verdigrunnlaget må bidra til at ansatte i kommunen utvikler en felles identitet på tvers av sektorer.

Medarbeiderundersøkelsen viste at ansatte er svært tilfreds med jobben, men ikke har like stor tro på at arbeidsplassen har godt omdømme. En utfordring for Oslo kommune er både intern og ekstern omdømmebygging samtidig med at man bygger en kultur som gjør at alle ansatte er stolte og fornøyd med det arbeidet som utføres. Dette har sammenheng med å vise verdigrunnlaget i praksis og holde fokus på service, kvalitet og effektivitet i tjenestetilbudet.

Mål 1: Verdibasert kultur

Strategier:

1. Bruke kommunens verdigrunnlag i bygging av en felles organisasjonskultur
2. Synliggjøre Oslo kommune som en attraktiv arbeidsplass
3. Utvikle arbeidsformer som stimulerer til åpenhet og trygghet
4. Skape en verdibasert informasjonskultur gjennom hele organisasjonen

Tiltak:

- Utvikle rutiner som sikrer at verdigrunnlaget danner utgangspunkt for ansettelse og evaluering av ledere og medarbeidere
- Skape en kultur med fokus på å gjøre hverandre gode, å ville og kunne ta ansvar og kunne stole på hverandre ved bevisst satsing på tiltak som fremmer myndiggjorte medarbeidere.
- Utvikle Oslo kommunes omdømme gjennom gode eksempler og historier
- Utarbeide felles introduksjonsopplegg for alle nytilsatte
- Videreutvikle kompetanse på mediahåndtering for kommunale ledere

Mål 2: Åpen kommune

Strategier:

1. Gjøre offentlighetsloven og prinsippet om meroffentlighet til praktisk hverdag hos kommunens ansatte
2. Bevisstgjøre kommunens ansatte i forhold til åpenhet i forvaltningen

Tiltak:

- Samlinger og temamøter som informerer og diskuterer den praktiske betydning av åpenhet i offentlig virksomhet
- Lage informasjons- og veiledningsmateriell som informerer om åpenhet i forvaltningen
- Lage "Vær åpen" plakat
- Utvikle arbeidsformer som involverer og engasjerer byens innbyggere

❖ Ledelse

Medarbeiderundersøkelsen som ble gjort i 2004 dokumenterer at lederne i kommunen har store utfordringer i å formulere klare forventninger til underordnede ledere og medarbeidere og gi tydelige tilbakemeldinger på det arbeidet som utføres.

Med utgangspunkt i revisjon av kommunens lederprinsipper og forbedring av lederkontrakt blir det en utfordring å tydeliggjøre forventninger gjennom å innføre lederkontrakter og

lederevaluering på alle nivåer i organisasjonen. Evalueringen må i større grad bygge på dokumenterte resultater ut over forholdet mellom budsjett/regnskap ved at resultater fra publikums-/brukerundersøkelser og medarbeiderundersøkelse/-samtaler trekkes inn som grunnlag for evalueringen. Kommunens verdigrunnlag må være det selvfulgjelige utgangspunkt for all evaluering.

Det er en utfordring å fange opp behov for lederutvikling i forlengelse av ledersamtalene, slik at kommunens lederutvikling baseres på og imøtekommer uttalte og strategiske behov.

Oslo kommune har utfordringer knyttet til lederes karriereutvikling. Utfordringene går dels på å identifisere og ta vare på ledertalenter, se kommunen som helhet ved rekruttering og alminneliggjøre skifte mellom lederstillinger og andre stillinger.

Mål 1: Fremsynt og helhetlig ledelse

Strategier:

1. En helhetlig og strategisk plan for ledelse og ledelsesutvikling i Oslo kommune basert på verdigrunnlag og ledelsesprinsipper
2. Stimulere til mobilitet mellom ulike lederstillinger og andre karriereveier

Tiltak:

- Både sentralt og lokalt må det satses på tiltak som sikrer systematisk og obligatorisk oppfølging og utvikling av ledere på alle nivå.
- Vurdere tiltak som bedre kan ivareta at kommunen benytter den kompetansen som finnes og rekrutterer den kompetansen som mangler
- Utrede og prøve ut faglige karriereveier som kan være reelle alternativ til lederkarriere

Mål 2: Trygge og tydelige ledere

Strategier:

1. Sikre at ledere uttrykker sine forventninger til overordnede og underordnede og gir og tar i mot positiv og korrigierende tilbakemelding
2. Benytte lederevaluering på alle nivåer

Tiltak:

- Videreutvikle strukturer og rutiner for forventningsavklaring og resultatoppfølging gjennom leder- og medarbeidersamtaler
- Lederkontrakter skal innføres for ledere på alle ledernivå og det skal utvikles system for lederevaluering med utgangspunkt i verdier, ledelsesprinsipper og dokumentasjon av måloppnåelse

❖ Medarbeidere og arbeidsmiljø

Oslo kommune trenger myndiggjorte medarbeidere som får og griper retten til å beslutte innenfor egen arbeidssituasjon. Myndiggjøring handler om en kombinasjon av ansvar, innflytelse og kunnskap. God kontroll over egen arbeidssituasjon fører til fornøyde og engasjerte medarbeidere. En følge av dette vil være at kvaliteten på tjenesten øker, og resultatet blir en vinn – vinn situasjon både for arbeidstaker og arbeidsgiver. En slik forståelse

av myndiggjøring krever at prosessene preges av delaktighet og involvering av ansatte på alle nivåer i organisasjonen og at ansatte er inneforstått med at det stilles krav til dem.. Det dreier seg om å skape en kultur, det å gjøre hverandre gode (lærende organisasjoner), det å ville og kunne ta ansvar og kunne stole på hverandre.

Medarbeiderundersøkelsen viste at halvparten av de ansatte ikke får tilbud om medarbeidersamtaler, og at ansatte opplever mangelfull tilbakemelding på den jobben de utfører. En tidligere undersøkelse om lederevaluering viste den samme tendensen for mellomledere. Alle ansatte har rett og plikt til å ha en medarbeidersamtale årlig.

Med tanke på å ta i bruk den menneskelige ressursen som de ansatte utgjør, er det en stor utfordring å sørge for forventningsavklaring, evaluering og konstruktiv resultatoppfølging av den enkelte ansatte.

Gjennomsnittsalderen for uttak av uførepensjon i Oslo kommune er lav og sykefraværet i kommunen er høyt. En overgang til uførepensjon kan ofte knyttes til en eller flere lengre perioder med sykefravær, hvilket betyr at målrettet forebyggende arbeid mot sykefravær kan bidra til å redusere antallet med uførepensjon.

Det er en utfordring for Oslo kommune å ansvarliggjøre ledere på alle nivåer i arbeidet med å forebygge sykefravær og tidligpensjonering. Det vil kreve økt kompetanse innen områdene forebygging, tilrettelegging og oppfølging av langtidssykemeldte. Dette betinger å ha fokus på hva som fremmer nærvær og trivsel på arbeidsplassen kontra fravær/sykemeldinger. IA-avtalen inneholder et delmål for aktivt nærværarbeid og alle virksomheter skal tiltre avtalen.

Utviklingen i arbeidsmarkedet og alderssammensetning i befolkningen vil også for Oslo kommunes vedkommende innebære utfordringer med hensyn til å beholde ansatte helt til de når pensjonsalder. Det må i større grad legges til rette for å benytte ansattes kompetanse og innsatsvilje i ulike livsfaser og hele arbeidslivsløpet, med spesielt fokus på seniorer. Slik tilrettelegging av arbeidsforhold vil også kunne redusere høyt sykefravær og uønsket tidligpensjonering.

Kommunen har nå en gjennomsnittsalder på sine ansatte på 44 år. Dersom kommunen skal kunne gi god service til brukerne også i fremtiden, må det rekrutteres flere yngre arbeidstakere.

Utfordringen er å få yngre arbeidstakere til å få lyst til å søke jobb i Oslo kommune.

Kommunen må derfor fortsette å jobbe for et omdømme som frister yngre arbeidstakere til å søke jobb.

Et godt helse, miljø- og sikkerhetsarbeid er bl.a. å dempe risiko og øke trygghet. Utfordringen fremover vil være at alle kommunens virksomheter skal være aktive i sin praktisering av HMS. Et godt HMS arbeid bidrar til å utvikle arbeidsglede.

Kommunen har dokumentasjon som viser at ansatte med minoritetsbakgrunn i større grad enn etniske nordmenn arbeider deltid og besitter vikariatstillinger, har et gjennomsnittlig lavere lønnsnivå og er dårlig representert i ledersjiktet. Ferske data fra SSB synliggjør at sykefraværsprosenten blant ansatte med innvandrerbakgrunn er noe høyere enn for etnisk norske ansatte.

Utfordringer tilknyttet uønsket deltid er et problem som i særlig grad gjelder for kvinner. Personalstatistikk viser at rundt en tredel av kommunalt ansatte har deltidsstilling, og det handler i noen grad om uønsket deltid for kvinnelig ansatte.

Mål 1: Godt og inkluderende arbeidsmiljø

Strategier:

1. Dokumentere ansattes trivsel på arbeidsplassen og knytte dette opp mot lederevalueringer.
2. Aktiv satsing på HMS og nærværarbeid

Tiltak:

- Årlige medarbeidersamtaler videreføres som obligatorisk ordning. Oppgaver og gjensidig forpliktende ansvar skal tydeliggjøres i medarbeideravtaler.
- Medarbeiderkartlegging med påfølgende forbedringstiltak innføres som system i hele kommunen
- Alle virksomheter skal inngå og aktivt følge opp IA- avtale med spesiell fokus på nærværarbeid og videreføre systematiske HMS-tiltak.

Mål 2: Like muligheter

Strategier:

1. Alle virksomheter skal sørge for at ansattes kompetanse, engasjement og kreativitet verdsettes og brukes uavhengig av alder, kjønn og etnisk bakgrunn
2. Bygge opp en seniorpolitikk som bidrar til individuelt tilpasset arbeidstid, arbeidssted og arbeidsoppgaver
3. Øke gjennomsnittlig alder for pensjonering
4. Sikre personer med minoritetsbakgrunn likebehandling ved rekruttering og karriereutvikling til alle typer stillinger

Tiltak:

- Alle virksomheter må innenfor gjeldende avtaleverk etablere tiltak for seniormedarbeidere som inneholder forslag til fleksible arbeidsvilkår
- Fortsette arbeidet med reduksjon av uønsket deltid
- Etablere motiveringstiltak rettet mot eldre arbeidstakere slik at de lettere kan se sine muligheter i arbeidssituasjonen og ønske å stå lenger i arbeid
- Videreføre økonomiske insentiver som stimulerer virksomhetene til å arbeide aktivt for å forebygge tidligpensjonering av egne ansatte

❖ Avtale- og regelverk

I Oslo kommune, som er eget tariffområde, er forholdet mellom kommunen som arbeidsgiver og de ansatte gjennom arbeidstakerorganisasjonene regulert i et eget avtaleverk. Formålet er gjennom samarbeid å utvikle et godt arbeidsmiljø, økt effektivitet til beste for byens innbyggere, de ansatte og for Oslo kommune. Det er viktig at kommunens ledere på alle nivå har god kunnskap om regel- og avtaleverk. Utfordringen ligger i å videreutvikle forholdet mellom partene for å ivareta dette formålet.

Dagens avtale- og regelverk oppleves som omfattende. Mulighetene til å foreta lokale tilpasninger oppleves trolig som mer begrenset enn det som faktisk er tilfelle innenfor dagens regelverk. Virksomhetene er usikre i forhold til å benytte det handlingsrommet som finnes. Samtidig er det behov for et forenklet avtaleverk som på en hensiktsmessig måte ivaretar behovene i forbindelse med omstilling og omstrukturingsprosesser i kommunen.

I et arbeidsmarked i stadig endring hvor ansatte i hyppigere grad skifter arbeidsgiver, er det behov for et lønns- og belønningssystem som er tilpasset arbeidsmarkedet og gjør kommunen til en attraktiv arbeidsgiver.

Mål 1: Forenklet og tydelig avtale- og regelverk

Strategier:

1. Utvikle rammepregede tariffavtaler med lokalt handlingsrom
2. Synliggjøre handlingsrom innenfor gjeldende avtaleverk

Tiltak:

- Revisjon/reforhandling av sentrale tariffavtaler (Dok 24 og 25)
- Stimulere og bistå virksomhetene/lokale parter til aktiv utnyttelse av handlingsrom i lov og regelverk

Mål 2: God samhandling mellom arbeidsgiver og ansatte og arbeidstakerorganisasjoner

Strategier:

1. Utvikle ledernes kunnskap om avtale- og regelverk
2. Avklare de ulike partssammensatte utvalgs roller og oppgaver
3. Utvikle funksjonelle samarbeidsformer som omfatter alle ansatte

Tiltak:

- Gjennomføre opplæring for medlemmer av partssammensatte utvalg
- Felles samlinger med informasjon og opplæring for ledere og tillitsvalgte
- Sikre at alle ansatte har god informasjon og reell innflytelse
- Utvikle oversiktlig og tilgjengelig nettportal for personalområde
- Styrke lederopplæringen mht avtale-/regelverk og informere og oppdaterte virksomhetslederne regelmessig på sentrale områder.

Mål 3: Lokal og resultatorientert lønnsdannelse

Strategier:

1. Videreutvikle resultatorientert lønnsfastsettelse
2. Utvikle kommunens belønningsordninger

Tiltak:

- Utvikle en overordnet lønnspolitikk for Oslo kommune som gir rom for alternative belønningsformer, faglige karrierestiger som alternativ til lederkarriere og lokal lønnspolitikk

- Vurdere om medarbeideravtaler skal brukes i tilknytning til lokale lønnsoppgjør for alle medarbeidere

❖ **Kompetanse**

Skal kommunen være i stand til å innfri økte forventninger til service, kvalitet og effektivitet, krever det en konstant vilje til nytenking og kritisk se på måten kommunens ansatte utfører sine oppgaver. Det betinger videre at Oslo kommune kontinuerlig utvikler sin kompetanse for å møte morgendagens krav og forventninger.

En slik tilnærming utfordrer dagens rutiner og arbeid internt i virksomhetene og for kommunen som helhet med å definere fremtidig kompetansebehov, sammenholde dette med ansattes kompetanse og definere eventuelle gap på kort og lang sikt. Kommunen må ha gode dataverktøy for sikker oppfølging over tid.

Med gode rutiner på dette området vil det være lettere for ansatte å ta ansvar for å planlegge egen kompetanseutvikling og karriere i forhold til kommunens fremtidige behov.

De vil i større grad ha mulighet for å være i forkant og utvikle relevant kompetanse til stillinger internt og eksternt, og dermed unngå å bli overtallig som følge av planlagt effektivisering, konkurranseutsetting, nedbemanning, sentralisering/desentralisering og digitalisering.

Medarbeiderundersøkelsen viste at ansatte opplever å ha nødvendig kompetanse for å utføre de oppgavene de har. De er mindre fornøyd med muligheten til å holde seg faglig oppdatert og en enda mindre andel mener de får mulighet til å skaffe seg ny kompetanse som er relevant for videre utvikling i eller utenfor egen virksomhet.

Det er forskningsmessig dokumentert at ansatte lærer best i egen arbeidssituasjon. Det er derfor en utfordring for kommunens virksomheter å utvikle en kultur som gir rom for god læring hos alle ansatte – en lærende organisasjon der man gjør hverandre gode, kan utfordre fastlåste arbeidsmønstre hvis disse hemmer læring, og dele kompetanse med hverandre.

Mål 1: Kompetanse som samsvarer med kommunens mål

Strategier:

1. Utvikle og integrere gode måleindikatorer for personalområdet i styringssystemet
2. Definere framtidig kompetansebehov og bruke den kompetansen som allerede finnes i organisasjonen
3. Sikre opplæringstiltak på strategiske områder

Tiltak:

- Utvikle gode måleindikatorer og hensiktsmessige rapporter med strategisk viktige personaldata gjennom personalpolitisk regnskap
- Lage et system (kompetansebarometer) som peker ut strategiske områder for kompetanseutvikling til bruk i kommunens interne arbeidsmarked, intern opplæringsvirksomhet og i kontakt med universiteter og høyskoler
- Alle ledere med personalansvar må sikre at medarbeideravtalen inneholder en plan for den ansattes kompetanseutvikling

- Alle virksomheter må sikre at ansatte utvikler og oppdaterer IKT-ferdigheter for effektiv samhandling og oppgaveløsning

Mål 2: Kommunen skal være læringsarena

Strategier:

1. Utvikle samhandlingskompetanse på tvers av etater, avdelinger og fag
2. Tilrettelegge for god læring og intern kompetansedeling i daglig arbeid
3. Utvikle og ta i bruk nye læringsmetoder
4. Stimulere til deltakelse i lærende nettverk

Tiltak:

- Kompetanseutveksling og kompetansemobilitet på tvers av virksomhetsgrenser må sikres ved å utrede mulighetene for systematiske hospiteringsordninger og utdanningspermisjoner
- Det skal satses på mentorordninger både i den enkelte virksomhet og på tvers av virksomheter
- Lage en læringsportal på intranett
- Inngå gjensidig forpliktende avtaler med høyskoler, universiteter og regionalt næringsliv
- Benytte internasjonale kontakter som læringsarena for kommunens ansatte

❖ Utvikling og omstilling

Modernisering i kommunen må være i samsvar med utviklingen i samfunnet for øvrig og Oslo kommune må kontinuerlig etterstrebe effektivisering av tjenesteproduksjon i henhold til definerte kvalitetsmål og ressurser. Utfordringene blir dermed å ha fokus på kvalitet i tjenestetilbudet samtidig som man tilpasser seg nye organisasjonsformer og nye måter å jobbe på. I tråd med modernisering, nye organisasjonsstrukturer og arbeidsprosesser krever dette at både ledere og medarbeidere raskt kan omstille og tilpasse seg en stadig skiftende kontekst. Omstilling stiller også krav til gode informasjonsrutiner.

De aller fleste endrings-, omstillings- og effektiviseringsprosesser berører ansattes arbeidsforhold i større eller mindre grad. Teknologi og nye arbeidsprosesser medvirker også til dette. Det er en utfordring når det er avvik mellom overtallig kompetanse og det kompetansebehovet organisasjonen har. Krav til kompetanse som følge av endringer kan medføre behov for nyrekruttering samtidig som det vil foregå nedbemanning. Hovedutfordringen er likevel å utnytte eksisterende kompetanse så langt det er mulig.

Undersøkelser viser at nesten halvparten av den yrkesaktive befolkningen i Norge har skiftet jobb de siste fire årene. Det er sannsynlig at dette vil øke bl.a. fordi vi lever i en globalisert verden og ved at teknologien reduserer fysisk avstand og stimulerer til nye arbeids- og kommunikasjonsformer. Utviklingen av nye arbeidsmetoder og organisasjonsmodeller utfordrer ledere og medarbeidere i større grad til fleksibilitet både i forhold til arbeidsoppgaver og arbeidssted.

Det er en utfordring for ledere og medarbeidere i Oslo kommune å se på hele kommunen som sin arbeidsgiver og ikke bare den lokale arbeidsplassen. Samspill og samforståelse i hele organisasjonen er en forutsetning for å stimulere til en utvikling av kompetansemobilitet. Mangel på en slik kultur hindrer arbeidet med å alminneliggjøre omplassering av overtallige.

Mål 1: Utviklingsdyktig organisasjon

Strategier:

1. Gode organisatoriske utviklings- og endringsferdigheter
2. Sikre at medarbeideres kompetanse er i samsvar med organisasjonens behov
3. Sikre bred forståelse for at kommunen er én arbeidsgiver

Tiltak:

- Bruke erfaringer til å definere beste praksis på området
- Etablere arenaer for erfaringsdeling
- Så langt det er mulig delegere ansvar og myndighet til ytterste ledd i organisasjonen
- Kontinuerlig organisasjonsutvikling i tett dialog med de ansatte som sikrer ansvarlighet og delaktighet
- Utrede muligheten for tiltak som kan bidra til jobbrotasjon på tvers av virksomhetsgrenser

Mål 2: Gode omstillingsprosesser

Strategier:

1. Arbeidsgiver og de ansattes organisasjoner må ivareta sine forpliktelser på en korrekt og konstruktiv måte
2. Forankre omstillingsprosessene gjennom tidlig involvering både av ledere og ansatte på alle nivåer
3. God ivaretagelse av overtallige
4. Tilrettelegge for kompetanseheving som gjør overtallige konkurransedyktig både internt i kommunen og i det eksterne arbeidsmarkedet

Tiltak:

- Bruke offensive informasjonsstrategier og tilpasse virkemidler til ulike målgrupper i forbindelse med omstilling
- Utarbeide veiledningsmateriell og verktøykasse til bruk ved omstilling
- Tilby skolering og veiledning til ledere som skal gjennomføre omstillingsprosesser
- Tydeliggjøre den ansattes eget ansvar for fremtidig karriere og utvikling