

Arbeidsgiverpolitikk - Indre Fosen kommune

Prosjektskisse

10.09.2017

Kommunens administrative og politiske ledelse ønsker å lage en plan for arbeidsgiverpolitikken i Indre Fosen kommune. I dag har verken Leksvik eller Rissa et slikt dokument. Politikken hviler isteden på flere dokumenter. Den nye planen må være helhetlig, fremtidsrettet og nytenkende.

Innhold

BAKGRUNN	2
DOKUMENTER	3
Nasjonale lover og forskrifter	3
Sentrale avtaler	4
Lokale planer og retningslinjer	5
STATUS	12
Nåsituasjon og utfordringer	13
SATSING	14
Visjon og verdier	14
Fremtidige mål, strategier og tiltak	15
PROSESS	15
Organisasjonskart	16
Interessenter	16
Styring- og ansvarslinje	17
Fremdrift	18
SUKSESS	19

BAKGRUNN

Det er flere grunnleggende spørsmål:

- 1. Hva er hensikten med planen?**
- 2. Hva vil vi oppnå?**
- 3. Hvordan bør planen utformes?**

Her kommer noen foreløpige svar.

Hensikten med en arbeidsgiverpolitisk plan er at alle berørte i organisasjonen skal kjenne til hvilke generelle rammer som gjelder for personalet. Det er naturlig at medarbeidere, ledere og politikere lager den sammen, men det er politikerne som faktisk avgjør innholdet. Planen kan selvsagt ikke avvike fra lover og forskrifter, men handlingsrommet er stort på flere områder.

I tillegg til at medarbeidere, ledere og politikere bør kjenne planen, ha felles tenkning og adferd som stemmer overens med innholdet, er det mulig å utvikle en arbeidsgiverpolitisk plan som også understøtter organisasjonens virksomhet. Vi kan med andre ord lage en plan som forsterker tjenesteproduksjon, myndighetsutøvelse og samfunnsutvikling. På det viset kan en si at planen også blir interessant for lokale innbyggere, arbeidsgivere og organisasjoner.

En arbeidsgiverpolitisk plan med rammer for personalet og organisasjonens mål bør utformes med høy medvirkning og bevissthet. La oss se hva andre aktører legger i en slik plan.

Kommunenes Sentralforbund:

«Arbeidsgiverpolitikk er de handlinger, holdninger og verdier som arbeidsgiver står for og praktiserer overfor medarbeiderne hver dag. Arbeidsgiverpolitikken synliggjør arbeidsgivers konkrete evne til å frigjøre den menneskelige energien i organisasjonen.»

(«Stolt og Unik» Arbeidsgiverstrategi mot 2020.)

Både Asker og Trondheim kommuner skriver at en arbeidsgiver politisk plan i hovedsak belyser det som medarbeidere kan forvente av sin kommune. Det gjelder å konkretisere rammer, ansvar og forventninger som omgir ansatte på jobb.

Arbeidsgiverpolitikk kan utvikle kommunen som organisasjon, arbeidsgiver, tjenesteyter, myndighetsutøver og samfunnsaktør. Forutsetningene er at medarbeidere, ledere og politikere;

- kjenner situasjonen i begge kommuner
- ser dagens og fremtidens utfordringer
- bestemmer satsinger og
- realiserer mål i fellesskap

Slik kan organisasjonen oppnå sterkere styring og utvikling.

Et reflektert plandokument og engasjerte medarbeidere, ledere og politikere kan bli agenter for endring. De kan arbeide for utvikling i og utenfor organisasjonen.

Vår arbeidsprosess er inspirert av dokumenter - fra Kommunenes Sentralforbund, Asker og Trondheim kommuner. Resultatet påvirkes selvsagt av nasjonale lover, forskrifter, veiledere og avtaler, samt av lokale regelverk og planer for Leksvik og Rissa kommuner. Sluttresultatet vil også bli påvirket av Indre Fosens nye visjon og verdier. De skal være klare i løpet av desember 2017. Vårt dokument bør være klart i januar 2018.

DOKUMENTER

Her refereres de mest relevante lovene og dokumentene på personalfeltet.

Nasjonale lover og forskrifter

Arbeidsmiljøloven

§ 1-1.Lovens formål

Lovens formål er:

- å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger, og med en velferdsmessig standard som til enhver tid er i samsvar med den teknologiske og sosiale utvikling i samfunnet,
- å sikre trygge ansettelsesforhold og likebehandling i arbeidslivet,
- å legge til rette for tilpasninger i arbeidsforholdet knyttet til den enkelte arbeidstakers forutsetninger og livssituasjon,
- å gi grunnlag for at arbeidsgiver og arbeidstakerne i virksomhetene selv kan ivareta og utvikle sitt arbeidsmiljø i samarbeid med arbeidslivets parter og med nødvendig veiledning og kontroll fra offentlig myndighet,
- å bidra til et inkluderende arbeidsliv.

Arbeidsmiljøloven har mange relevante forskrifter, her nevnes noen:

- Forskrift om administrative ordninger
- Arbeidsplassforskriften
- Forskrift om organisering, ledelse og medvirkning
- Styringsforskriften
- Internkontrollforskriften
- Forskrift om utførelse av arbeid
- Forskrift om arbeid i arbeidstakers hjem
- Forskrift om tiltaks- og grenseverdier

Lista er selvsagt ikke uttømmende.

Likestillings- og diskrimineringsloven

§ 1.Formål

Lovens formål er å fremme likestilling og hindre diskriminering på grunn av kjønn, graviditet, permisjon ved fødsel eller adopsjon, omsorgsoppgaver, etnisitet, religion, livssyn, funksjonsnedsettelse, seksuell orientering, kjønnsidentitet, kjønnsuttrykk, alder og andre vesentlige forhold ved en person.

Med likestilling menes likeverd, like muligheter og like rettigheter. Likestilling forutsetter tilgjengelighet og tilrettelegging.

Loven tar særlig sikte på å bedre kvinners og minoriteters stilling. Loven skal bidra til å bygge ned samfunnsskapte funksjons hemmende barrierer, og hindre at nye skapes. Trer i kraft 1 jan 2018.

Oppsummering

Lovverket vektlegger at virksomheters utviklings- og omstillingsbehov skjer samtidig som det tilrettelegges for trygge og ivaretagende arbeidsmuligheter og arbeidsplasser for alle.

Sentrale avtaler

Hovedavtalen, KS-området 2016-2017

Inngått av Kommunenes Sentralforbund og arbeidstakerorganisasjonene

Del B

§ 1 Formål, samarbeid og medbestemmelse

§ 1-1 Formål

Hovedavtalen skal innenfor rammen av det lokalpolitiske demokrati bidra — gjennom godt samarbeid, medbestemmelse og medinnflytelse — til en omstillingsdyktig og serviceinnstilt kommunesektor til beste for innbyggerne.

Målet er gjennom videreutvikling av kommunesektoren å gi tjenester av høy kvalitet, skape trygge arbeidsplasser med meningsfylt arbeid og et godt arbeidsmiljø. Partene er enige om at godt samarbeid mellom arbeidsgiver og de tilsatte og deres organisasjoner er en forutsetning for å få dette til. Evnen til åpen dialog og vilje fra begge parter vil i stor grad være avgjørende for om man lykkes.

Del C

§ 1 Formål, samarbeid og medbestemmelse

§ 1-1 Formål

Gjennom medinnflytelse og samarbeid skal de ansatte med sin erfaring og innsikt være med å skape de økonomiske forutsetninger for bedriftens fortsatte utvikling, og for trygge og gode arbeidsforhold til beste for så vel bedriften som arbeidstakerne.

Partene er enige om at et godt og tillitsfullt forhold mellom bedriften og arbeidstakerne er en forutsetning for å få dette til.

Hovedtariffavtalen i KS-området 2016-2018

Inngått av Kommunenes Sentralforbund og arbeidstakerorganisasjonene

Kapittel 1 Fellesbestemmelser

§ 1 Innledende bestemmelser

1.1 Hovedregel

Denne hovedtariffavtalen gjelder for alle arbeidstakere i et fast, forpliktende arbeidsforhold med en på forhånd fastsatt arbeidstid (ev. gjennomsnittlig arbeidstid) pr. uke, dog med de unntak som er nevnt i de enkelte paragrafer.

Kapittel 3 Generelle lønns- og stillingsbestemmelser

3.2 Lokal lønnspolitikk

Hovedtariffavtalens lønssystem forutsetter at det utarbeides en lokal lønnspolitikk som må gjøres kjent for alle ansatte, slik at det skapes forutsigbarhet og mulighet for den ansatte til å innrette seg i henhold til lønnspolitikken. Arbeidsgiver tar initiativ til regelmessig revidering av den lokale lønnspolitikken, for å sikre at det er sammenheng med kommunens/fylkeskommunens/virksomhetens mål. Den lokale lønnspolitikken og kriterier for lokale lønnstillegg utformes etter drøftinger med de ansattes organisasjoner. Det skal tilstrebes enighet om kriteriene.

Det forutsettes at lønn benyttes som et personalpolitisk virkemiddel. Lønnspolitikken skal bl.a. bidra til å;

- motivere til kompetanseutvikling
- motivere til mer heltid
- beholde, utvikle og rekruttere
- sikre kvalitativt gode tjenester
- fremme og ivareta likestilling mellom kjønnene.

Oppsummering

Avtaleverket fremhever at virksomheten er omstillingsdyktig og serviceinnstilt for å gi kvalitative tjenester til innbyggerne samtidig som ansatte gis medinnflytelse, utviklingsmuligheter og forsvarlig lønn.

Lokale planer og retningslinjer

Intensjonsavtalen for kommunesammenslåing mellom Leksvik og Rissa kommune, fra 2013

Den nye kommunen skal utvikles gjennom en innovativ prosess i trepartssamarbeidet mellom politikere, administrasjon og tillitsvalgte. Målet i prosessen er nyvinning gjennom medvirkning internt og eksternt.

Hovedmålene:

- Etablere en livskraftig og attraktiv kommune i indre del av Fosen.
- Sikre og videreutvikle kvalitet i tjenestene til innbyggerne.
- Styrke politisk deltagelse med et aktivt lokaldemokrati.
- Være en utviklende og attraktiv arbeidsplass for de ansatte.
- Ivareta og videreutvikle samarbeidet med nåværende og fremtidige partnere, særlig med tanke på Fosen, Trondheim og Trondheimsregionen for øvrig.

Kommuneplanens samfunnsdel i Leksvik, 2015-2026

Oppsummering av planen

Konklusjonen er at fire samfunnsområder er svært avgjørende for vekst og utvikling. Det bør gjøres en særlig innsats med utvikling av næring, infrastruktur, kommunale tjenester og det enkelte tettsteds egenart og muligheter.

Følgende nevnes i tilknytning til kommunale tjenester:

Offentlige tjenester med vekt på forebyggende arbeid, flerfaglig veiledning, økonomisk støtte og tilrettelegging.

Mål for den kommunale organisasjonen

Kommunens attraktivitet skal økes ved å legge forskning, ny kunnskap og innbyggernes behov til grunn for sin utvikling. Kommunens rolle som tjenesteleverandør, arbeidsgiver og samarbeidspartner skal kjennetegnes av forsvarlighet og ny tenkning.

Strategi for den kommunale organisasjonen

Kommunen styrker;

Faglige og menneskelig kompetanse med relevant utdanning, erfaring og egenskaper.

Støttesystemer med organisering, ledelse, kommunikasjon, informasjon og veiledning.

Økonomisk handlingsrom for drift (lønn, utstyr og materiell) samt investering (vedlikehold bygg).

Fellestiltak innen faglig og menneskelig kompetanse

Videreutvikle praksis hvor ledere og medarbeidere:

- Bruker kompetanse til beste for innbyggerne og organisasjon.
- Oppdaterer kompetanse eller spesialiserer seg i fag som er viktige for kommunen.
- Utvikler omstillingsdyktighet.

Ledere må være tilgjengelige, målrettede, tydelige og strukturerte, samt tilrettelegge for flerfaglig samarbeid og medvirkning.

Medarbeidere må ta faglig ansvar, samarbeide og medvirke, samt:

- Utvikle visjon og verdier.
- Bruke prosessuell metode for å engasjere innbyggere i utvikling av forskjellige områder. (Jfr. Innovasjon for Vekst.)

Ha en årlig ansatt-dag.

Vurdere observatørstatus med tale- og forslagsrett i kommunestyre og andre politiske utvalg for leder av ungdomsrådet, Eldreråd og Råd for likestilling av funksjonshemmede.

Generelle tiltak innen støttesystemer

Ha hensiktsmessige og nødvendige støttesystemer innen organisering, informasjon, kommunikasjon, oppfølging og veiledning.

Ha tilfredsstillende teknisk struktur med funksjoner som minst leverer etter teknisk kravspesifikasjon.

Oppsummering av kommunal organisasjon

Vi mener at målet og tiltakene på dette feltet kan fremme befolkningsvekst, folkehelse, estetikk og universell funksjonalitet. Dersom de gjennomføres med balanse skapes det også en bærekraftig organisasjon (økonomisk, sosialt og miljømessig).

Kommuneplanens samfunnsdel i Rissa for 2014-2026

Oppsummering av planen

Vekst i befolkning og økt verdiskaping er et overordnet mål for Rissa kommune, og kommunen som organisasjon skal, i samarbeid med innbyggerne, bidra til å nå dette målet. Befolkningsvekst vil i sin tur påvirke varer, tjenester i formell (dvs. offentlig og privat) sektor, og sannsynligvis også påvirke det som skjer i uformell sektor med fritidens organiserte og uorganiserte tilbud. På denne bakgrunnen vil det på sikt utvikle seg et større mangfold i sentrum og bygder.

Etter en bred prosess settes de ti samfunnsfeltene i prioritert rekkefølge:

- Verdiskaping, næringsutvikling og landbruk» med «Samferdsel og off. transport.
- Botilbud i sentrum, bygder og grender» med «Stedsutvikling og kulturell bevaring.
- Resten av samfunnsfeltene inklusive Befolkningsvekst og Kommunale tjenester.

Det er viktig å påpeke at dette ikke er ment som en fasit for alle samfunn.

Når resten av samfunnsfeltene, inklusive kommunale tjenester, havner på en delt tredjeplass, så inneholder det en vurdering av at de selv sagt er vesentlige for folks liv, men at de i en større sammenheng trolig ikke kommer foran inntektsgivende arbeid og god samferdsel eller attraktiv bolig og stedlig karakter.

Mål for den kommunale organisasjonen

Rissa kommune som organisasjon skal håndtere dagens virksomhet på en effektiv og god måte og samtidig legge til rette for fremtidige utfordringer, muligheter og løsninger. Drifts- og investeringsnivået skal til enhver tid være i samsvar med målsettinger om langsiktig økonomisk bærekraft.

Strategi for den kommunale organisasjonen

Organisasjonen har fokus på innovasjon. Lederne skal være aktive, strategisk tenkende og tydelige. Medarbeiderne skal bidra med engasjement, kunnskap og erfaring.

Fellestiltak rettet mot ansatte

Ledere bidrar med:

- Motivasjon og begeistring i organisasjonen.
- Gjennomføring av kvalitetsundersøkelser som skiller mellom objektiv og opplevd kvalitet.
- Målrettet refleksjon omkring tjenesteutøvelsen ved hjelp av utprøvde arbeidsmetoder.
- Rettferdig behandling ved at like situasjoner og saker håndteres likt.
- Bosetting og næringsutvikling/verdiskaping skal vurderes som viktige samfunnshensyn i all kommunal saksbehandling.
- Legge til rette for god skjønnsutøvelse gjennom tverrfaglig arbeid og tilstrekkelig implementering av vedtatte strategier og planer.
- Bruke målebarometeret aktivt til systematisk å forbedre kvalitet i kommunale tjenester.

Medarbeidere bidrar med:

- Tjenesteyting og faglig skjønn.
- Gode holdninger.
- Engasjement, mangfold og gjestfrihet.
- Samhandlingskompetanse.
- Individuelle ferdigheter.

Oppsummering av kommunal organisasjon

Kommunen kan få bedre omdømme internt ved å gjennomføre kvalitetsundersøkelser, målrettet refleksjon og likebehandling. Sammen med engasjerte ansatte som inviteres til å bidra med sine individuelle ferdigheter kan dette gi bedre rekruttering til kommunen.

De fleste arbeidstakere ønsker en arbeidsgiver som er systematisk og ryddig. Det bidrar til mindre gjennomtrekk av ansatte, bedre rekruttering og vekst i folketallet. Slik sett er alle tiltakene i oversikten av stor betydning.

Kommunen kan også få bedre eksternt omdømme. Når innbyggere og eksterne instanser opplever at kommunen fornyer virksomheten og utvikler tjenestene bidrar det til en positiv innstilling til kommunen.

Politikere, ledere, medarbeidere og innbyggere vil profitere på en innovativ kommunal virksomhet hvor majoriteten bidrar til høy aktivitet, sterk utvikling og bredt mangfold. Både kommunens visjon og verdier er i høy grad betydningsfull for kvaliteten på kommunens tjenesteproduksjon. På dette samfunnsfeltet kan målet sies å være bærekraftig i et sosialt og økonomisk perspektiv. Tiltakene er av flerfaglig karakter og noen har spesiell betydning for folkehelsen.

Økonomi- og handlingsplan for Indre Fosen kommune, 2018-2020

Målsettinger - administrasjon og politisk

Indre Fosen kommune har et tjenestetilbud som møter innbyggernes og næringslivets behov. Indre Fosen kommune er en attraktiv arbeidsgiver, og den interne organisasjonen tilpasser seg de utfordringer som samfunnsutviklingen gir. Kommuneplanens samfunnsdel er retningsgivende. I samarbeid med innbyggere og aktuelle samarbeidspartnere skapes et helhetlig, langsiktig og konkret innhold for samfunnet i Indre Fosen kommune.

Folkevalgte og administrasjonen sørger for at Indre Fosen kommune har:

- Tilfredsstillende rammebetingelser, en sunn økonomi og høy kompetanse slik at samfunnets behov dekkes.
- Et godt og attraktivt arbeidsmiljø.
- Gode styringsverktøy.
- God standard på interne tjenester og informasjon.
- En effektiv, endringsvillig og ressursutnyttende organisasjonsstruktur.
- En mangfoldig, kompetent og utviklingsorientert ledelse.
- En personalpolitikk som setter fokus på å rekruttere, beholde og utvikle medarbeidere.
- En aktiv deltaker i interkommunalt og regionalt samarbeid.

Målsettinger - Personal og kommunikasjon

- Høyt fokus på arbeidsmiljø og et aktivt IA-samarbeid skal i perioden gi oss et sykefravær på 6 %.
- Støtte og veilede ledere og ansatte i personalspørsmål slik at Indre Fosen kommune oppleves som en solid og stødig arbeidsgiver.
- Videreutvikling av tjenesteyting med digital støtte med utgangspunkt i digital døgnåpen forvaltning og digitalisering av arkiv.
- Opprettholde og videreutvikle kommunens bruk av digitale kommunikasjonsplattformer som for eksempel hjemmeside, sosiale medier og telefoniløsning.

Oppsummering

De lokale planene vektlegger omstilling, innovasjon og forskning for å utvikle lokale samfunn, virksomheter og arbeidsplasser. Verdiskaping på arbeidsplassene og vekst i innbyggertallet vil komme som følge av satsingen. Dette fordrer at innbyggere, arbeidstakere og politikere fremmer livskraftighet og nytenking i samfunn, virksomheter og arbeidsplasser.

Personaldokumenter i kvalitetssystemet Risk Manager

En gjennomgang av begge kommunenes kvalitetssystem førte til en foreløpige konklusjon:

- Leksvik ser ut til å ha om lag 15-16 dokumenter hvorav 1 ligger på arbeidsgiverområdet. Alle dokumentene ligger ikke i systemet. Det fins flere i enkeltpersoners arkiv.
- Rissa har omlag 57-69 dokumenter hvorav 15 ligger på arbeidsgiverområdet. Trolig er alle eksisterende dokumenter lagt inn i systemet, selv om kanskje ikke alle er prinsipielt plassert.

Den foreløpige konklusjonen baserer seg på samtaler med personalsjefene.

De fleste dokumentene står kun under en fane, men noen står under to. Se oversiktene under.

Leksvik kommunes kvalitetssystem på personal



Arbeidsgiverpolitikk

✓	Rediger	Dokument-ID	Navn	Versjon	Dokumenttype	Revideres av	Endret
		LRMKS-219467030-641	Reglement for oppmerksomhet	...	3.0	Reglement	☐ Rosvoldaune Rita 15. november 2016

Endring og avslutning

Det er ingen dokumenter her.

Ferie og arbeidstid

Det er ingen dokumenter her.

Lønn og godtgjørelse

Tema : Retningslinjer (1)			
	Registrere og godkjenne reiseregning i Agresso web	06.04.2017 20:35	☐ Systemkonto
Tema : Skjema (4)			
	Lønnsmelding	28.02.2017 17:26	☐ Løkken Elisabeth
	Reiseregning Leksvik_kommune 2012	05.10.2016 12:10	☐ Løkken Elisabeth
	Reiseregning Leksvik_kommune	01.11.2016 18:17	☐ Løkken Elisabeth
	Støttekontakt timeliste	25.01.2017 10:39	☐ Sæther Sol Five

Pensjon og forsikring

Det er ingen dokumenter her.

Personalutvikling

	Navn	Endret	Endret av
	Medarbeidersamtale - 2012	...	30. september 2016 ☐ Løkken Elisabeth

Permisjon og sykefravær

Tema : Arbeidstaker (1)			
Tema : Oppfølging av sykemeldte (3)			
Tema : Permisjon (1)			

Organisering og fravær

	Medarbeidersamtale - 2012	...	30. september 2016	☐ Løkken Elisabeth
	Personopplysninger ny ansatt	...	16. desember 2016	☐ Løkken Elisabeth
	Politiattest	...	1. desember 2016	☐ Steen Tove Penna
	Taushetserklæring-Ny	...	4. november 2016	☐ Løkken Elisabeth

Rissa kommunes kvalitetssystem på personal



Arbeidsgiverpolitikk

		Ansettelse og fratreddelse av stilling	...	2.0	Prosedyre	☐ Brovold Nathalie Gaulin	21. desember 2016
		Arbeidsreglement for ansatte i Rissa kommune (ASU 20.10.08)	...	3.0	Retningslinje	☐ Brovold Nathalie Gaulin	10. oktober 2016
		Lønnspolitiske retningslinjer - Rev. 18.03.2016	...	4.0	Retningslinje	☐ Brovold Nathalie Gaulin	14. desember 2016
		Mål for Rissa kommunes IA-arbeid 2015-2018	...	1.0	Policy og mål	☐ Stavne Ola Andreas	22. september 2016
		Permisjonsreglement, rev. 25.08.2015	...	3.0	Retningslinje	☐ Brovold Nathalie Gaulin	15. februar
		Reglement for Administrasjonsutvalget	...	2.0	Reglement	☐ Brovold Nathalie Gaulin	27. juni
		Retningslinjer for etter- og videreutdanning	...	2.1	Retningslinje	☐ Brovold Nathalie Gaulin	10. april
		Retningslinjer ved langtidsfravær - Vedtatt i ASU 05.10.2016	...	2.0	Retningslinje	☐ Brovold Nathalie Gaulin	27. juni
		Sammendrag forsikringer Rissa kommune	...	1.0	Informasjonsskriv	☐ Aune Veronika	22. november 2016
		Seniorpolitisk reglement for Rissa kommune gjeldende fra 01.07.10	...	2.0	Retningslinje	☐ Stavne Ola Andreas	15. september 2016
		Seniorpolitiske tiltak for Rissa kommune 2008	...	1.0	Retningslinje	☐ Stavne Ola Andreas	19. april 2016
		SJEKKLISTE INTRODUKSJONSPLAN NYE ARBEIDSTAKERE	...	4.0	Prosedyre	☐ Brovold Nathalie Gaulin	27. juni
		Søknadsskjema for etter- og videreutdanning	...	2.0	Skjema	☐ Brovold Nathalie Gaulin	21. desember 2016
		Uttlysning av kommunale stillinger	...	1.0	Prosedyre	☐ Brovold Nathalie Gaulin	19. april 2016
		Veiledning - Sykefraværspåfølgning i	...	1.0	Instruks	☐ Aune Veronika	22. november 2016

Endring og avslutning

+ nytt dokument eller dra filer hit

✓	Rediger	Navn	Versjon	Dokumenttype	Revideres av	Endret
		Ansettelse og fratreddelse av stilling	...	2.0	Prosedyre	☐ Brovold Nathalie Gaulin 21. desember 2016
		Lønnsmeldingsskjema	...	5.0	Skjema	☐ Brovold Nathalie Gaulin 11. juli
		Retningslinjer for oppmerksomhet til ansatte	...	2.0	Retningslinje	☐ Brovold Nathalie Gaulin 14. desember 2016
		SJEKKLISTE INTRODUKSJONSPLAN NYE ARBEIDSTAKERE	...	4.0	Prosedyre	☐ Brovold Nathalie Gaulin 27. juni
		SKJEMA Sluttintervju	...	2.0	Skjema	☐ Brovold Nathalie Gaulin 21. desember 2016
		Veileder skjema - Tiltredelse, endring, fratreddelse	...	1.0	Instruks	☐ Stavne Ola Andreas 19. april 2016

Ferie og arbeidstid

		Flexirapport Rissa_Mal	...	1.0	Mal	☐ Brovold Nathalie Gaulin	8. april 2016
		Regler for praktisering av arbeidstid-fleksitid.1.1. 2007. (rev.AMU 19.2.08)	...	1.0	Retningslinje	☐ Stavne Ola Andreas	14. april 2016
		Skjema for overføring forskuttering av ferie	...	1.0	Skjema	☐ Brovold Nathalie Gaulin	30. juni

Lønn og godtgjørelse

		Kjørebok (generell) - brukes som vedlegg til elektronisk reiseregning	...	1.0	Skjema	☐ Brovold Nathalie Gaulin	11. april 2016
		Kjørebok (helse) - brukes som vedlegg til elektronisk reiseregning	...	1.0	Skjema	☐ Stavne Ola Andreas	11. april 2016
		Lønnsmeldingsskjema	...	5.0	Skjema	☐ Brovold Nathalie Gaulin	11. juli
		Lønnspolitiske retningslinjer - Rev. 18.03.2016	...	4.0	Retningslinje	☐ Brovold Nathalie Gaulin	14. desember 2016
		Lønnspolitiske retningslinjer i Rissa kommune	...	1.0	Retningslinje	☐ Brovold Nathalie Gaulin	13. april 2016
		Registrere og godkjenne reiseregning i Agresso	...	1.0	Informasjonsskriv	☐ Brovold Nathalie Gaulin	3. april
		Reiseregning Rissa kommune	...	2.1	Skjema	☐ Brovold Nathalie Gaulin	7. juli
		Sammendrag forsikringer Rissa kommune	...	1.0	Informasjonsskriv	☐ Aune Veronika	22. november 2016
		Time og overtidliste	...	1.0	Skjema	☐ Brovold Nathalie Gaulin	19. april 2016
		Timeliste og vikarlogg	...	1.0	Skjema	☐ Brovold Nathalie Gaulin	19. april 2016
		Timeliste skole	...	1.0	Skjema	☐ Brovold Nathalie Gaulin	19. april 2016
		Timeliste støttekontakt	...	1.0	Skjema	☐ Brovold Nathalie Gaulin	19. april 2016

Pensjon og forsikring

Rediger		Navn		Versjon	Dokumenttype	Revideres av	Endret
		Forsikringsavtale Rissa kommune	...	1.0	Avtale	☐ Stavne Ola Andreas	10. mars
		Reiseforsikring	...	1.0	Avtale	☐ Stavne Ola Andreas	13. mars
		Sammendrag ansatteforsikringer Rissa kommune, oppdatert 1.4.08	...	1.0	Informasjonsskriv	☐ Stavne Ola Andreas	19. april 2016

Personalutvikling

Rediger	Navn	Versjon	Dokumenttype	Revideres av	Endret
	 Mal for utviklingssamtale Rissa kommune 2016	... 2.0	Mal	☐ Brovold Nathalie Gaulin	27. september 2016

Sykefravær og permisjon

		Bruerveiledning oppfølging av sykemeldte Agresso-web	...	2.0	Instruks	☐ Aune Veronika	14. desember 2016
		Egenmeldingsskjema	...	3.0	Skjema	☐ Brovold Nathalie Gaulin	21. desember 2016
		Mal for svar på søknad om permisjon	...	1.0	Mal	☐ Brovold Nathalie Gaulin	29. juni
		Oppfølging sykemeldt tidsplan	...	1.0	Prosedyre	☐ Brovold Nathalie Gaulin	13. april 2016
		Permisjonsreglement, rev. 25.08.2015	...	3.0	Retningslinje	☐ Brovold Nathalie Gaulin	15. februar
		Permisjonssøknad - elektronisk	...	1.0	Skjema	☐ Brovold Nathalie Gaulin	10. juli
		Retningslinjer ved langtidsfravær - Vedtatt i ASU 05.10.2016	...	2.0	Retningslinje	☐ Brovold Nathalie Gaulin	27. juni
		Rutine for gjennomføring av dialogmøte 1	...	3.0	Prosedyre	☐ Brovold Nathalie Gaulin	22. november 2016
		Veiledning - Sykefraværspfølging i Altinn	...	1.0	Instruks	☐ Aune Veronika	22. november 2016

Organisering og ansvar

	Ansettelse og fratreddelse av stilling	...	2.0	Prosedyre	☐ Brovold Nathalie Gaulin	21. desember 2016
	Ansettelse i Rissa kommune formell prosedyre	...	2.0	Prosedyre	☐ Brovold Nathalie Gaulin	27. september 2016
	Arbidsreglement for ansatte i Rissa kommune (ASU 20.10.08)	...	3.0	Retningslinje	☐ Brovold Nathalie Gaulin	10. oktober 2016
	Delegasjonsreglement 2015 - 2019	...	3.0	Retningslinje	☐ Stavne Ola Andreas	15. september 2016
	Mal_Begiering om innsyn	...	2.0	Mal	☐ Stavne Ola Andreas	13. april 2016
	Mal_Dokumentsikkerhet	...	3.0	Mal	☐ Stavne Ola Andreas	27. september 2016
	Mal_Informasjonsplikt	...	1.0	Mal	☐ Stavne Ola Andreas	13. april 2016
	Mal_Innsyn	...	1.0	Mal	☐ Stavne Ola Andreas	13. april 2016
	Mal_Kompetansekrav	...	1.0	Mal	☐ Stavne Ola Andreas	13. april 2016
	Mal_Kontrollert tilgang til utstyr og program	...	1.0	Mal	☐ Stavne Ola Andreas	13. april 2016
	Mal_Makulering av dokumenter	...	1.0	Mal	☐ Stavne Ola Andreas	13. april 2016
	Mal_Rettigheter etter personopplysningsloven	...	1.0	Mal	☐ Stavne Ola Andreas	13. april 2016
	Mal_Retting og sletting	...	1.0	Mal	☐ Stavne Ola Andreas	13. april 2016
	Mal_Rutiner for meldeplikt	...	1.0	Mal	☐ Stavne Ola Andreas	13. april 2016
	Mal_Systemteknisk sikkerhet	...	1.0	Mal	☐ Stavne Ola Andreas	13. april 2016
	Opptreden i front Servicetorg	...	1.0	Instruks	☐ Stavne Ola Andreas	13. april 2016
	Reglement for Administrasjonsutvalget	...	2.0	Reglement	☐ Brovold Nathalie Gaulin	27. juni
	REGLEMENT FOR ARBEIDSMILJØUTVALGET (AMU)	...	2.0	Reglement	☐ Aune Veronika	14. desember 2016
	Rutine for gjennomføring av dialogmøte 1	...	3.0	Prosedyre	☐ Brovold Nathalie Gaulin	22. november 2016
	Skatteetatens rutiner for ID-kontroll av utenlandske borgere f.o.m. 1.7.2017	...	1.0	Prosedyre	☐ Stavne Ola Andreas	19. april 2016

Den arbeidsgiverpolitiske planen vil knytte sammen flere av dagens retningslinjer, men det vil fortsatt være behov for utdypende dokumenter av regulerende karakter.

I oversikten under er begrepet **arbeidsgiverpolitikk** delt inn i flere områder, de fleste tradisjonelle – noen nyutviklede. Personaldokumentene er forsøkt fordelt på disse. Oversikten er ikke fullstendig og kan endres.

Noen arbeidsgiverpolitiske områder med tilhørende lokale dokumenter

Områder	Felles dokumenter	Dokumenter i Leksvik	Dokumenter i Rissa
Ledere			
Ansatte		-Permisjonsreglement, 2016 -Medarbeidersamtale, 2016 -Prosedyre for oppfølgingsrutiner ifbm. sykemeldinger, 2016	-Arbeidsreglement for ansatte, 2016 -Ansettelse og fratredelse av stilling, 2016 -Permisjonsreglement, 2015 -Mål for utviklingssamtaler, 2016 -Retningslinjer ved langtidsfravær, 2016 -Seniorpolitisk reglement, 2007 -Retningslinjer for oppmerksomhet til ansatte, 2016 -Opptreden i front, 2010
Kompetanse			-Retningslinjer for etter- og videre utdanning, 2016
Rekruttering			-Utlysning av kommunale stillinger, 2016 -Ansettelser –formell prosedyre, 2016 -Sjekkliste - introduksjonsplan nye arbeidstakere, 2015
Medvirkning			
Inkludering			-Mål for Rissa kommunes IA-arbeid 2015-2018, 2016
Forskning, utvikling og innovasjon			
Lønn	Lønnspolitiske retningslinjer, 2017.		-Lønnspolitiske retningslinjer, 2016
Folkehelse, miljø og estetikk			-Intern guide, 2016
Annet?			-Plan for informasjonssikkerhet, 2012

Det foreliggende kapitlet og oversikten her fremmer flere spørsmål:

- Bør det være en tett eller løs kobling mellom; (a) nasjonale lover og forskrifter – (b) lokale planer, avtaler og retningslinjer – og (c) utvikling av felles arbeidsgiverpolitikk?
- Er noen av de lokale dokumentene (planer, avtaler og retningslinjer), eventuelt andre dokumenter, av vesentlig betydning for lokal arbeidsgiverpolitikk?
- Hva forteller dokumentene om arbeidsgivers verdier, holdninger og praksis overfor ansatte?

STATUS

Før vi går i dialog om Indre Fosen kommunes fremtidige satsing på arbeidsgiverfeltet, bør vi få noen beskrivelser fra arbeidsplassene og lete etter gjennomgående, og kanskje spesifikke, utfordringer.

Nåsituasjon og utfordringer

Vi ber tjenestesteder og sektorer om å reflektere over nåsituasjon ved eget arbeidssted områder innen **arbeidsgiverpolitikk, tjenesteproduksjon og samfunnsutvikling**.

Hensikten er å se hvilken situasjon organisasjonen, sektorene og tjenestestedene har i dag, og identifisere eventuelle utfordringer.

Lederne bes følgelig om å invitere sine medarbeidere til dialog om arbeidsgiverpolitikken ved sitt tjeneste- og ansvarsområde.

Vi ber om korte innspill til følgende spørsmål og påstander:

1. Hvilke områder mener du arbeidsgiverpolitikken i Indre Fosen bør bestå av?

Velg blant de som nevnes på kulepunktene under eller foreslå andre:

- Ledelse, kompetanse, rekruttere-beholde, medvirkning, inkludering, forskning - utvikling – innovasjon og lønn.
- Folkehelse, miljø og estetikk.

2. Opplever du at dagens arbeidsgiverpolitiske praksis er tilstrekkelig, og understøttende, for lokal tjenesteproduksjon og samfunnsutvikling?

- (Hvis svaret er «ja» - fortell kort hva som er bra. Hvis «nei» - si hva som mangler.)

3. Hvilke arbeidsgiverpolitiske tiltak tror du forsterker tjenesteproduksjon og samfunnsutvikling?

- (Tenk både generelt for virksomheten og spesielt for egen sektor.)

Etter dialogen bør lederne drøfte innspillene i sine samarbeidsmøter. Hensikten er at ledere, tillitsvalgte og verneombud sammen konkretiserer utfordringer som kommunen bør gjøre noe med. Sektorsjefene kan trolig ta ansvar for å samle inn beskrivelsene fra sin sektor og sende de til prosessleder, med kopi til personalsjefene.

Rådmannens ledere, tillitsvalgte og verneombud oppfordres om å gjøre tilsvarende øvelser for hele organisasjonen.

Politikere i administrasjonsutvalg, arbeidsmiljøutvalg og formannskap anmodes også om samme opplegg.

Samtlige grupper og enkeltpersoner bes om å skille mellom objektive og subjektive/opplevde situasjoner. Det er ønskelig med et kort stikkordspreget materiale. Medarbeidere bør helst ikke gjenfortelle andres opplevelser eller vurderinger – kun vise til egen erfaring og vurdering. Ledere, tillitsvalgte, verneombud og politikere kan bruke både egne og andres opplevelser, dette fordi de har ombudsorienterte funksjoner.

Personalsjefer og prosessleder kan bistå med gjennomføringen av opplegg.

Hva er så en utfordring?

Utfordring defineres her som; repeterende lokale hendelser eller en synlig utvikling - med uheldige, utilsiktede og/eller alvorlige konsekvenser - for ansatte, innbyggere, organisasjoner og samfunn. Med andre ord, hendelser og utvikling som bør formes med utvalgte tiltak.

Eksempel: Hvordan opplever medarbeidere i Arealsektoren sin arbeidsgiver, tjenesteproduksjon og samfunnsutvikling? Mye av det som gjøres er selvsagt helt fortreffelig. Spørsmålet er om det fins hendelser og utvikling som hemmer eller svekker arbeidsgiverpolitiske områder, tjenesteproduksjon og lokal samfunnsutvikling? Hvis svaret er «ja», hva består utfordringen i og hva er mulig løsning?

Oversikt dagens utfordringer

Statusbeskrivelse av områder	Utfordringer i Leksvik	Utfordringer i Rissa
Kommunen som ARBEIDSGIVER		
-Ledelse (styrer mot mål)		
-Kompetanse (gir kvalitet på tjenestene)		
-Rekruttere, beholde og ha lærlinger (gir kvalitet på tjenestene)		
-Medvirkning (skaper trivsel, kvalitet og helhet)		
-Inkludering (gir trivsel og utvikling)		
-Forskning, utvikling og innovasjon (gir muligheter)		
-Lønn (er betaling, belønning og trivsel)		
-Folkehelse, miljø, estetikk (helse, bærekraft, trivsel)		
-Annet?		
Kommunen som TJENESTEPRODUSENT		
-overfor landbruk, industri/teknologi og service		
-overfor sentrum, tettsteder og bygder/grender		
-overfor innbyggere og organisasjoner		
-overfor interne kommunale enheter		
-overfor andre virksomheter i kommunen		
-overfor region, fylkesmann og fylkeskommune		
Kommunen som SAMFUNNSUTVIKLER		
-for landbruk, industri/teknologi og service		
-for sentrum, tettsteder og bygder/grender		
-for innbyggere og organisasjoner		
-for interne kommunale enheter		
-for andre virksomheter i kommunen		
-for region, fylkesmann og fylkeskommune		

I Trondheim kommunes «Arbeidsgiverpolitiske plattform 2016 - 2020» har forskning, utvikling og innovasjon en sentral plass. De skriver blant annet:

- Forskning er evne til å gi en korrekt fremstilling av status, virkemidler og sammenheng.
- Utvikling er en prosess med tilrettelegging, involvering og lederskap.
- Innovasjon er noe som er nytt, nyttig og nyttiggjort.

Både forskning og praksis kan være utgangspunkt for prosesser hvor ledere tilrettelegger for utvikling av innovative resultater. Tilnærmingen kan føre til at områder og tjenester får bedre kvalitet.

SATSING

Når utfordringene er identifisert, starter dialog om fremtidig satsing. Hvilke områder i organisasjonen bør faktisk styrkes? Hvordan bør målene, strategiene og tiltakene se ut? Oppgaven er todelt - først lager vi ett fundamentet, så utvikler+ vi en praksis.

Visjon og verdier

Det vil bli utviklet en visjon for organisasjonen med tilhørende verdier i løpet av høsten 2017.

Fremtidige mål, strategier og tiltak

I oppstarten kan vi ha et **foreløpig mål**. Dette med bakgrunn i Kommuneplanenes samfunnsdeler og felles Økonomi- og langtidsbudsjett. Det foreløpige målet kan være slik:

- Indre Fosens arbeidsgiverpolitikk skal fremme tjenesteproduksjon og samfunnsutvikling med kvalitet.
- Organisasjonens samlede attraktivitet skal styrkes ved bruk av omstilling, innovasjon og forskning.
- Arbeidsplassene skal være resultatskapende med nytenking og forsvarlighet.

Det foreløpige målet endres når innspillene, med statusbeskrivelser og lokale utfordringer, er bearbeidet.

Vi kan også se på **foreløpige strategier** som kan realisere målet. For eksempel:

- Politikere, ansatte og innbyggere utvikler den nye virksomheten sammen.
- Ledere sørger for at det er samsvar mellom faglige utfordringer og medarbeideres kompetanse.
- Ansatte har åpen dialog om tjenesteutøvelse og skiller mellom objektiv og subjektiv kvalitet.
- Alle bidrar til en resultatorientert kultur hvor leveranser skjer til avtalt tid, kostnad og kvalitet.

De foreløpige strategiene endres senere.

En handlingsplan med tiltak bør også utvikles. Den kan muligens vektlegge; tid til refleksjon – innflytelse - flerfaglig samarbeid - kreativitet og kunnskapsintegrasjon - kompetanseutvikling gjennom nettverk - kartlegging av kompetanse/kunnskap/realkompetanse - mellommenneskelige relasjoner - alle må føle at de blir sett og betyr noe for organisasjonen.

Vi kan også sette opp **foreløpige indikatorer** eller tegn på at målet realiseres:

- Befolkningen øker.
- Tjenester og samfunn fornyes.
- Mange ildsjeler utvikler sentrum, tettsteder og bygder.
- Høy næringsaktivitet, med dannelse av nye selskaper/foretak, videreutvikling av eksisterende og få konkurser/avviklinger. Verdiskapingen økes.
- Mange søkere til utlyste stillinger og prosjekter.
- Høy aktivitet og medvirkning, internt og eksternt.
- Mange gode tilbakemeldinger, internt og eksternt, få klager og konflikter.

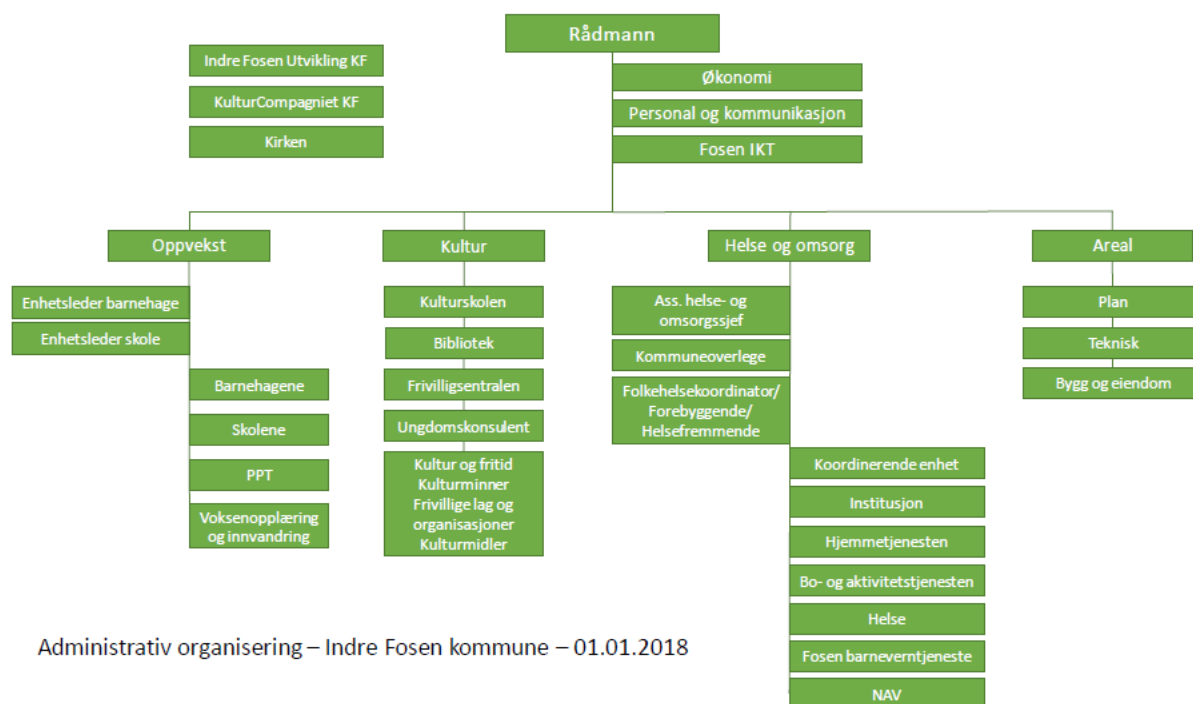
De foreløpige indikatorene endres senere.

Til slutt kan vi lage en gevinst- og realiseringsplan hvor planforslagets samlede gevinster og kostnader omtales.

PROSESS

Kommunens arbeidsgiverpolitikk er i hovedsak en intern sak. De direkte berørte er i hovedsak ansatte, i faste og noe løsere arbeidsforhold. Følgelig bør det bli bred medvirkning, for ansatte og ledere, tillitsvalgte og verneombud, samt politikere - i mange sektorer og enheter.

Organisasjonskart



Det kreves ikke planprogram for arbeidet. Følgelig er en politisk sak før og etter prosessen tilstrekkelig. Denne forberedende saken inneholder et grunnriss for arbeidet. Den avsluttende saken vil inneholde et dokument som forhåpentligvis mange ansatte og politikere har vært med å utvikle.

Interessenter

I arbeidsgiverpolitikken er det flere viktige aktører. Det er rådmannens ledergruppe, øvrige ledere, tillitsvalgte og verneombud, samarbeidsforum på arbeidsplassene, administrasjons- og arbeidsmiljøutvalg, samt formannskap og kommunestyre. Alle blir kanskje ikke aktive deltagere i prosessen. Det er viktig å skjønne hvem som blir berørt, må informeres og som har et særlig ansvar for medvirkning. Aktørene avgjør selv om de vil komme med innspill.

Berørte aktører	Berørte	Informerte	Ansvarlige
Personer			
Medarbeidere	X	X	
Sektorsjefer, enhetsledere og avdelingsledere	X	X	X
Tillitsvalgte	X	X	X
Verneombud	X	X	
Politikere	X	X	X
Grupper			
Rådmannens ledergruppe	X	X	X
Samarbeidsmøter på arbeidsplassene	X	X	X
Tillitsvalgtgruppen	X	X	X
Verneombudsgruppen	X	X	
Administrasjonsutvalget	X	X	X
Arbeidsmiljøutvalget	X	X	X
Formannskapet	X	X	X
Kommunestyret	X	X	X

Ledere, tillitsvalgte og politikere oppfordres til å være aktive i prosessen. Noen grupper og utvalg har et særlig ansvar, for informasjon og medvirkning blant ansatte, kollegaer og medlemmer. Det har rådmannens ledergruppe, samarbeidsgruppene på arbeidsplassene, tillitsvalgtgruppen, administrasjonsutvalget, arbeidsmiljøutvalget, formannskapet og kommunestyret.

Styring- og ansvarslinje

Funksjoner	Nivåer	Titler
Oppdragseier/-giver	Kommunestyret	
Styringsgruppe	Administrasjonsutvalget	Ordførere, varaordførere og opposisjonsledere, 2 hovedtillitsvalgte fra Leksvik og 2 fra Rissa
Prosjektansvarlig	Rådmann	
Strategigruppe	Rådmannens ledergruppe	
Prosjektgruppe	Nøkkelpersonell	Personalsjefer, 2 hovedtillitsvalgte, helse- og omsorgssjef, enhetsleder skole og økonomisjef i Indre Fosen
Prosessleder	Samfunnsplanlegger	

Delegasjonsreglementet i Indre Fosen kommune, 2017

Ansvars og arbeidsområde

Administrasjonsutvalget er oppnevnt etter kommunelovens § 25 og behandler saker som gjelder forholdet mellom kommunen som arbeidsgiver og de ansatte.

Administrasjonsutvalget ivaretar de oppgavene som har tilknytning til kommunens arbeidsgiver-funksjon som ikke fellesnemnda selv skal ivareta, og med unntak av den myndighet som er delegert til formannskapet eller administrasjonen.

Generell myndighet

I henhold til kommunelovens § 10.2 delegeres til administrasjonsutvalget å treffe avgjørelse på kommunens vegne i følgende saker:

- Overordnede og prinsipielle spørsmål på personalsaksområdet som angår forholdet mellom kommunen som arbeidsgiver og arbeidstakerne og hvor myndighet ikke er delegert andre.
- Drøfte og gi tilrådninger til fellesnemnda og administrasjonen på det personalpolitiske området.
- Ivareta spørsmål knyttet til Hovedavtalen og som ikke er delegert til andre.
- Trekke opp retningslinjer for hvordan administrasjonen skal utøve delegert myndighet i personalsaker.
- Avgjøre tvistespørsmål og tolkning av bestemmelser og regler.

Delegasjonsreglementet viser at det er rett å gjøre administrasjonsutvalget til styringsgruppe.

Fremdrift

Milepæl	Tid	Aktivitet	Aktør	Metode	Utført
1.	Aug 2017	Lage prosjektskisse	-Personalsjefene og prosessleder	-Dialog	X
2.	Sep	Forankre oppdraget	-Rådmannens ledergruppe 28.aug -Formannskap 31. aug -Kommunestyre 14. sep -Administrasjonsutvalg 26. sep -Arbeidsmiljøutvalg 27. sep -Arbeidsgruppe ??? -Tillitsvalgte ??? -Verneombud ???	-Dialog -Dialog -Dialog -Dialog -Dialog -Dialog -Dialog	X X
		Planlegge og avtale medvirkningsmøter	-Rådmannens ledergruppe -Personalmøter med ansatte -Tillitsvalgte -Verneombud		
3.	Okt-nov	Gjennomføre medvirkning	-Rådmannens ledergruppe ??? -Arbeidsgruppe ??? -Personalmøter med ansatte ??? -Tillitsvalgte ??? -Verneombud ??? -Administrasjonsutvalg 24. okt -Arbeidsmiljøutvalg ??? -Formannskap 23. nov	-Innspill -Innspill -Innspill -Innspill -Innspill -Innspill -Innspill -Innspill	
4.	Des	Systematisere materialet, konkretisere utfordringer og innlemme visjon og verdier i planforslaget	-Personalsjefene og prosessleder -Arbeidsgruppe ??? -Rådmannens ledergruppe ??? -Administrasjonsutvalget 16. nov	Vurdering	
5.	Jan 2018	Fullføre planforslaget, lage saksfremlegg og sende planen til politisk behandling	-Personalsjefer og prosessleder -Arbeidsgruppe ??? -Administrasjonsutvalg ??? -Kommunestyre ???	Enkel skriftlig framstilling og vedtak	

Prosessen vil trolig vare i om lag 6 måneder. Tidsforløpet er avhengig av medvirkningsomfanget.

SUKSESS

Det er ønskelig å lage en helhetlig, fremtidsrettet og nytenkende arbeidsgiverpolitikk for Indre Fosen kommune. Vi klarer trolig å levere et bearbeidet planforslaget med kvalitet til avtalt tid.

Erfaring tilsier at suksess er avhengig av flere forhold:

- Oppdraget forankres hos berørte, arbeidsgruppe, ledere og politikere.
- Nåsituasjonen beskrives og det utvikles forslag til fremtidig situasjon.
- Arbeidsprosessen gjennomføres med enkel, kreativ og logisk refleksjon.
- Planforslaget utvikles - mål, strategier og tiltak fremheves.
- Resultatet evalueres og realiseres.

Evalueringsglemmer ofte i en travelt hverdag. Vi bør alltid ta tid til å spørre om oppdraget ble fullført.

I planprosessen kan vi gjøre to grove feil. Den første er å gjennomføre en overfladisk prosess med svært få deltagere. Den andre er å ignorere realisering av planresultatet. Den første situasjonen unngår vi ved å følge prosjektskissa. Den andre situasjonen unngås ved å lage en liten folder eller video som gjør at ansvarlige og berørte kan holde seg oppdaterte om innføringen av en felles arbeidsgiverpolitikk.