



LINDESNES
KOMMUNE

Arbeidsgiverstrategi

Frem mot 2032



Vedtatt i kommunestyret 28.10.21

Innhold

Forord	3
Innledning.....	4
1. Visjon og verdigrunnlag	6
2. Utfordringsbilde	7
Samfunnsoppdrag	7
3. Forutsetninger for å lykkes	8
Organisasjonskultur	8
Åpenhet og involvering.....	8
Situasjonsforståelse.....	9
4. Satsingsområder.....	10
5. Mål	12
1. Fra ord til handling	12
6. Fra ord til handling	13
Litteratur:.....	15

Forord

Arbeidsgiverstrategien er et av våre sentrale styringsdokumenter. Den er behandlet og vedtatt av kommunestyret som innehar det overordnede arbeidsgiveransvaret. Det er kommunestyret som tilsetter rådmann/kommunedirektør og det er denne som etter kommuneloven er delegert myndighet til å utøve det daglige arbeidsgiveransvaret for kommunens medarbeidere.

Arbeidsgiverstrategien beskriver hvordan kommunen vil oppleves som arbeidsgiver, hvordan vi skal fungere som organisasjon og hvilke forventninger det er til oss som offentlige tjenestepersoner. Dette gjelder arbeidet med tjenesteytelser, vårt bidrag til utvikling av lokalsamfunnet og hvordan vi søker å nå de målene kommuneplanen har trukket opp.

Bedre sammen er Lindesnes kommunes visjon. Det er et overordnet mål, det gir oss en forpliktelse og sier noe om måten vi forholder oss til hverandre på. Våre medarbeidere er viktige for hvordan det oppleves å være innbygger i Lindesnes kommune. Våre medarbeidere er viktige for hverandre og for hvordan det oppleves å delta i vårt arbeidsfellesskap. Hver enkelt må kunne løse oppgavene under skiftende omstendigheter i godt samarbeid og med omtanke for andre mennesker. Kort sagt må vi ha et klart hode og et varmt hjerte for våre oppgaver og for våre medmennesker.

Kommuneplanen vår bygger på FNs bærekrafts mål, og den er godt koordinert med regionplan Agder.

Vi har her beskrevet vår visjon, våre satsingsområder, våre mål og strategier for å nå målene. I arbeidsgiverstrategien har vi tillegg formulert de verdiene vi legger til grunn for vårt arbeid, og hvordan vi utvikler en god organisasjon for å løse oppgavene. Vi legger vekt på godt arbeidsmiljø, utvikling av medarbeiderne og kompetansen, samt god rekruttering av den kompetansen kommunen trenger.

Vi trenger både lederskap og medarbeiderskap – alle må være med, og alle må ta ansvar for sin del av fellesskapet.

Lindesnes kommune 2021
Kyrre Jordbakke
Rådmann

Innledning

Arbeidsgiverstrategien gjelder Lindesnes kommune. Arbeidsgiverstrategien fram mot 2032 er et overordnet styringsdokument for utviklingen av kommunen som organisasjon og arbeidsgiver. Strategien skal bidra til at kommunen når målene for tjenesteleveranse og samfunnsutvikling, ved å påvirke organisasjonen og organisasjonskulturen, og de handlingene, holdningene og verdiene som arbeidsgiver står for og viser overfor medarbeiderne hver dag. En god arbeidsgiverstrategi setter gode ledere og medarbeidere i sentrum, og som ser organisasjonens menneskelige ressurser som grunnlaget for utviklingen av gode tjenester til innbyggerne.

Arbeidsgiverpolitikk er de handlinger, holdninger og verdier arbeidsgiver står for og praktiserer overfor medarbeiderne hver dag. Arbeidstakerne har både en rett og en plikt til å medvirke. Medvirkning er derfor et sentralt virkemiddel for å oppfylle arbeidsmiljølovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø. Kommunestyret har det overordnede arbeidsgiveransvaret som kollegium. Rådmannen har etter kommuneloven det utøvende overordnede arbeidsgiveransvaret for alle ansatte i kommunen.

Arbeidsgiverstrategien omhandler:

- relasjonen mellom medarbeidere og ledelse
- kulturen og samhandlingen i organisasjonen
- relasjonen mellom arbeidsgiver og arbeidsmarked

Kommuneplanens samfunnsdel beskriver langsiktige utfordringer og målsetninger for hele Lindesnes kommune, og den gir føringer for alt annet planarbeid i kommunen. Arbeidsgiverstrategien må derfor ses i sammenheng med kommuneplanen. I kommune- planens samfunnsdel 2020-2032 er satsningsområdene i Lindesnes kommune for planperioden:

1. Bærekraftig og innovativ
2. Deltakelse og samfunnsengasjement
3. Trygghet og tilhørighet.

I kommuneplanen er det noen viktige strategier som må ses på i sammenheng med arbeidsgiverstrategien. Det er:

- Vi skaper, innhenter og overfører kunnskap, og vi lykkes med endringer som forbedrer tjenestene. Innbyggerne kan enkelt delta med ideer og behov i utvikling av tjenestene.
- Vi utvikler rause ledere som gir rom for nytenking og handlekraft, som involverer og motiverer og skaper resultater gjennom trygge medarbeidere.
- Vi utvikler kultur for å fremme innovative løsninger i samarbeid med forskningsmiljøer og næringsliv. I søken etter nye og innovative løsninger er det tillatt å prøve og feile.
- Vi leter etter gevinster, sammenlikner oss med andre kommuner og søker etter ny praksis for å drive effektivt.
- Vi tilrettelegger for heltidskultur i all kommunal virksomhet.



KOMMUNEPLAN 2020-2032

Bedre sammen



- Vi styrker digitale ferdigheter blant ansatte og innbyggere, og bruker teknologi for å forenkle og forbedre arbeidsprosesser og samhandling på tvers.
- Vi styrker likestillings- og mangfoldsarbeidet vårt

Arbeidsgiverstrategien skal vise vei i et samfunns- og arbeidsliv i stor endring. Den skal synliggjøre hvordan kommunen vil jobbe for å utvikle organisasjonen og de menneskelige ressursene i organisasjonen for å oppnå kommunens overordnede mål. Det skal være en dynamisk strategi, som betyr at vi er underveis og at strategien endres ved behov. Arbeidsgiverstrategien bygger på arbeidsmiljøloven og hovedavtalens mål om samarbeid, medbestemmelse og medinnflytelse.

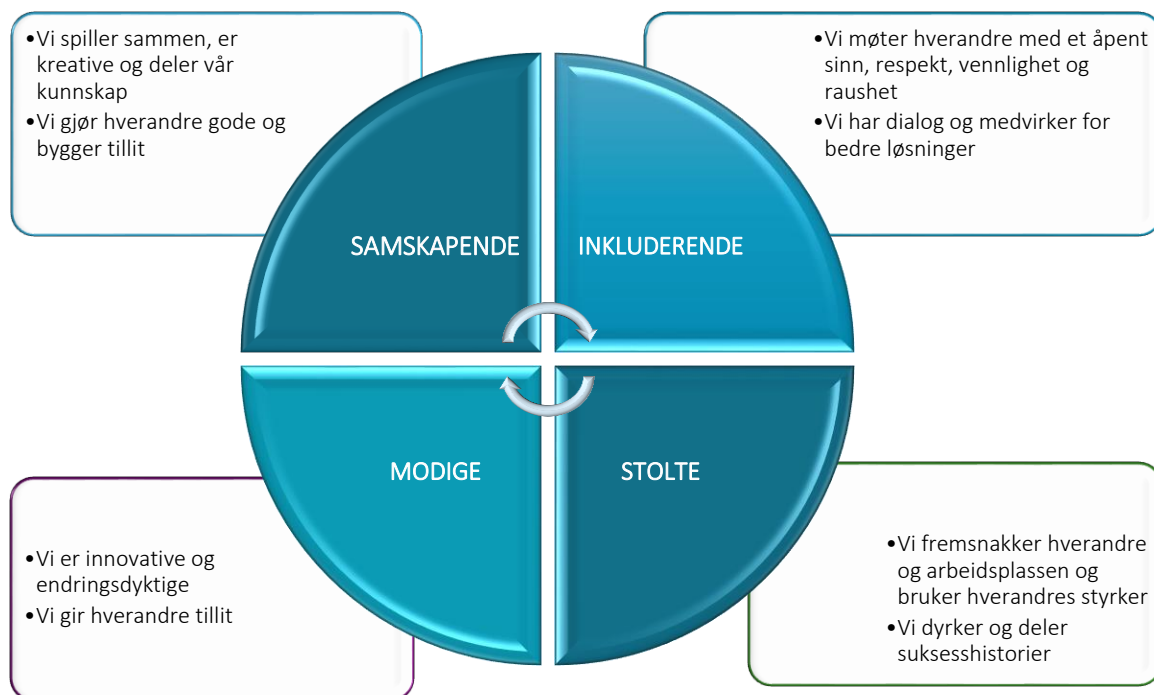
Gjennomføring av strategien er et felles ansvar. Alle aktører i kommuneorganisasjonen må være med og bidra i arbeidet med å virkeliggjøre kommunens arbeidsgiverstrategi. Et velfungerende samspill mellom ledere og medarbeidere, og mellom administrasjonen, folkevalgte, tillitsvalgte og vernetjenesten, er en forutsetning for å nå målene med strategien.

Implementering av arbeidsgiverstrategien inngår som en del av kommunens øvrige handlingsplanarbeid. Arbeidsgiverstrategien presenterer satsningsområder, mål og handlingsplan for kommunens arbeid med utvikling av organisasjonen og arbeidsgiverrollen fram mot 2032, og hovedaktiviteter i gjeldende handlingsplanperiode.

1. Visjon og verdigrunnlag

BEDRE SAMMEN er vår visjon, et overordnet mål, en forpliktelse og måten vi gjør ting på. I Lindesnes skal vi jobbe sammen, og ta hele samfunnets ressurser i bruk for å løse utfordringer og se mulighetene som kommer. Våre tjenester skal være helhetlige og med mennesket og miljøet i sentrum. Dette betyr blant annet å samarbeide bedre mellom fagområder og på tvers av aldersgrupper.

Våre felles verdier er:



2. Utfordringsbilde

Samfunnsoppdrag

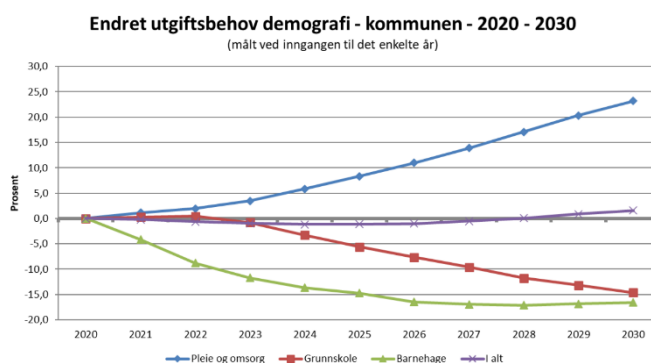
Endringstakten i samfunnet er høy, og det eneste vi vet med sikkerhet om dagens og morgendagens samfunn og arbeidsliv er at det krever endringsvilje og endringskompetanse. For å møte disse kravene og behovene om endring best mulig, må vi inkludere hele organisasjonen i arbeidet. Vi må jobbe for at alle medarbeidere ser sin rolle som en del av en større sammenheng og kommunens totale samfunnsoppdrag. Vi må se hvilke muligheter vi alle har til å være med å påvirke framtida i Lindesnes til det beste for våre innbyggere.

Kommunen har mange roller som:

- **Tjenesteprodusent:** kommunen leverer flere ulike tjenester til kommunens innbyggere, som drift av barnehager, skoler, eldreomsorg, helse- og sosialtjenester, kulturarenaer, og utbygging og drift av veier, vann og avløpsanlegg, renovasjon osv.
- **Samfunnsutvikler:** kommunen har en viktig rolle som samfunnsaktør for å styre og påvirke utviklingen av Lindesnes samfunnet.
- **Myndighetsutøver:** kommunen er tildelt myndighet til å utføre flere oppgaver, det betyr at kommunen har en forvalterrolle og den lovlige retten til å bestemme på dette området, eks. skjenkeløyve, byggetillatelse.
- **Demokratiforvalter:** kommunen er demokratisk styrt og jobber for å ivareta og utvikle demokratiet og involveringen av kommunens innbyggere.

Utfordringsbilde for Lindesnes fremover handler om befolkningsutvikling, kommuneøkonomi, folkehelse og levekår, samfunnssikkerhet og beredskap, klima og miljø og næring. Nåsituasjonen og utviklingstrekkene er beskrevet i kommuneplanens samfunnsdel.

Kommunen må ha evne til å beholde, rekruttere og utvikle medarbeider. Kommunen må kunne bidra til utvikling og nyskaping.



3. Forutsetninger for å lykkes

Organisasjonskultur

Aktivt arbeid med arbeidsgiverstrategien handler om å jobbe med kommunens organisasjonskultur. Kultur er imidlertid ikke noe vi kan vedta. Det er noe som blir til gjennom samspill i organisasjonen, og som kommer til uttrykk i hvordan ledere, medarbeidere, tillitsvalgte og folkevalgte faktisk oppfører seg og hvilke holdninger vi viser. Organisasjonskulturen vises gjennom hva som foregår i organisasjonen, hvordan det skjer, og hvorfor det skjer. Det handler om verdier, normer og virkelighetsoppfatninger – og hvilke aktiviteter vi prioriterer og hvordan vi bruker tiden vår (Bang, 2013).

God organisasjonskultur og god ivaretagelse av vår rolle som arbeidsgiver har stor betydning for utførelsen av vårt samfunnsoppdrag. Forutsetninger for å lykkes er at vi samskaper og er en lærende organisasjon. Peter Senge (1999) definerer en lærende organisasjon på følgende måte:

«Lærende organisasjoner er organisasjoner der mennesker videreutvikler sine evner til å skape de resultater som de egentlig ønsker, der nye og ekspansive tenkemåter blir oppmuntret, der kollektive ambisjoner får fritt utløp og der mennesker blir flinkere til å lære i fellesskap».

I vår organisasjon betyr det at vi må jobbe aktivt med innovasjon og kontinuerlig forbedring, arbeide systematisk og samhandle på tvers i kommunen og med eksterne aktører.

For å lykkes med å nå målene i strategien, må kommunen ha en helhetlig ledelsesplattform som viser hvordan rådmannen ønsker å jobbe med å utvikle kommunens organisasjonskultur. Det gjelder for eksempel lederskap, medarbeiderskap, innovasjon og fornying.

Åpenhet og involvering

Til grunn for all vår praksis skal det ligge en åpenhetskultur. En åpen og inkluderende holdning er tillitvekkende og gir det nødvendige utgangspunktet for god dialog og et godt samspill. Måten vi møter andre og selv blir møtt på, er avgjørende for å bygge gode relasjoner i organisasjonen. En kultur preget av åpenhet og frihet til å ytre sine meninger, reduserer tvil og usikkerhet, styrker tilliten innad i organisasjonen og omdømme utad.

Vi vil være en organisasjon hvor ulikheter og mangfold oppleves som en styrke. Opplevelsen av å ha like muligheter til å bidra og delta i arbeidslivet er viktig for å få til økt inkludering og et mangfoldig arbeidsmiljø. Vi anerkjenner forskjeller mellom mennesker og vil styrke likeverd og inkludering i hele kommunen.

For å få en åpen og involverende kultur er det viktig at lederne opptre som tydelige og verdibaserte rollemodeller for sine medarbeidere, og at vi alle arbeider i tråd med den retningen og de mål som er satt for å kunne levere effektive og gode tjenester til innbyggerne.

En forutsetning for å lykkes med samhandling, er felles rolleforståelse. For å få til et godt partssamarbeid mellom administrasjon, folkevalgte og tillitsvalgte må det arbeides med å forstå og har respekt for hverandres roller. Det krever tydelig språk, god medvirkning, kommunikasjon og informasjon i hele organisasjonen.

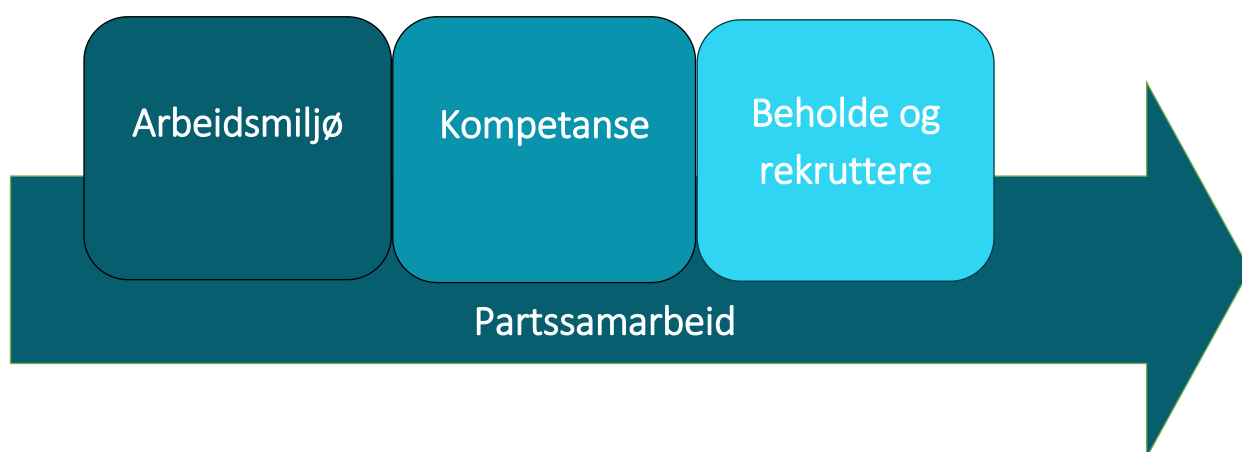
Situasjonsforståelse

Det er viktig at alle nivåer i kommunen forstår nåsituasjonen, hvor vi skal og de utfordringene kommunen skal løse i fremtiden. Det må være tydelige og omforente mål på tvers i organisasjonen som evalueres og justeres underveis, som innebærer bevissthet rundt kortsiktig og langsiktig målsetning. For å få dette til kreves det samhandling og samarbeidsarenaer for å få til involvering og forankring.

4. Satsingsområder

Verdiene våre er samskapende, inkluderende, modige og stolte. Det er viktig at kommunen fremstå som en attraktiv arbeidsgiver med et godt omdømme. Et godt omdømme bygges over tid. Det skjer i hovedsak gjennom hva man faktisk gjør og hvordan man opptrer, men også gjennom hvordan man kommuniserer dette. Lojale og stolte medarbeidere er med på å gi et godt omdømme, og styrker organisasjonskulturen. Kommunen må være omstillingsdyktig og ta i bruk ny teknologi for å kunne møte fremtiden. Med bakgrunn i de utfordringene kommunen har, trenger kommunen kompetente medarbeidere som er med å utvikle tjenestene i kommunen.

Basert på dette har vi valgt følgende satsingsområder:



Arbeidsmiljø: Handler om arbeidet, altså først og fremst om det vi gjør og hvordan vi har det på jobben.

Arbeidsmiljø er knyttet til om hvordan man samhandler om organisering, planlegging og gjennomføring av arbeidet.

- Arbeidsmiljø er forskjellig fra arbeidsplass til arbeidsplass, og krever ulike tilnærminger
- Arbeidsmiljø påvirker arbeidstakernes helse, jobbengasjement og virksomhetenes resultater og produktivitet

Kompetanse: Å satse på kompetanse, handler om god planlegging.

- Kompetanse handler om at vi må ha rett kompetanse på rett sted
- Kompetanse handler om å legge til rette for nødvendig kompetanse i tjenestene
- Kompetanse handler om både sosial og faglig kompetanse
- Kompetanse handler om å kunne tilby ansatte intern god veiledning og opplæring, og ekstern etter- og videreutdanning

Beholde og rekruttere: Handler om rett kompetanse på rett sted, til rett tid.

- Beholde og rekruttere handler om å beskrive hvilken kompetanse vi trenger i fremtiden
- Beholde og rekruttere handler om grundige og ryddige tilsettingsprosesser

- Beholde og rekruttere krever at lederne må ha kunnskap og gode verktøy for å gjennomføre systematiske og gode rekrutteringsprosesser
- Beholde og rekruttere handler om å være en attraktiv arbeidsgiver for å beholde den eksisterende arbeidskraften
- Beholde og rekruttere handler om å jobbe aktivt for likelønn

Partssamarbeid: Handler om tidlig involvering og sikre gode prosesser for å levere tjenester av god kvalitet og tilpasset brukernes behov.

- Det er avgjørende for et godt resultat at de ansatte og deres organisasjoner involveres så tidlig som mulig
- Tjenester av god kvalitet og tilpasset brukernes behov forutsetter gode prosesser, medvirkning og gjensidig tillit mellom parter på alle nivå
- Partssamarbeid gjennom tillitsvalgtordningen skal sikre arbeidstakerne reell innflytelse
- Et kunnskapsbasert samarbeid på arbeidsplassnivå er viktig for et mer inkluderende, helsefremmende og forebyggende arbeidsmiljø

5. Mål

Målene bygger på satsingsområdene, og er som følgende:



6. Fra ord til handling

Handlingsplan for arbeidsgiverstrategien Tertialrapportering til folkevalgte (administrasjonsutvalget/formannskapet) Satsingsområde, mål og oppdrag/tiltak operasjonaliseres i virksomhetsplanene.			
Satsingsområde	Mål:	Oppdrag/tiltak:	Når - ansvar
Arbeidsmiljø	Vi har et godt arbeidsmiljø som er preget av raushet, tillit og gjensidig respekt, hvor medarbeidere trives på jobb.	Vi gjennomfører det systematisk HMS-arbeidet i enhetene/avdelingene.	Kontinuerlig prosess. <u>Hovedansvar:</u> Hovedverneombud og enheten organisasjon.
		Vi gjennomfører lederutvikling med fokus på arbeidsmiljøet med særlig tanke på nærvær og inkludering/integrering.	Kontinuerlig prosess. <u>Hovedansvar:</u> Arbeidsgruppe med tillitsvalgt, hovedverneombud og administrasjonen
		Vi arbeider med medarbeiderskap som: <i>Medarbeiderskap handler om at medarbeiderne individuelt og i fellesskap tar ansvar for oppgaveløsning og arbeidsmiljø og relasjoner.</i>	Analysere og drøfte begrepet i personalmøter 1. halvår 2022. Ansvar enhetsledere.
		Ledere legger til rette for begrepsforståelse og rammer for medarbeiderskapet.	
		Vi gjennomfører medarbeiderundersøkelse med god introduksjon og opplæring.	Annet hvert år. <u>Hovedansvar:</u> Hovedverneombud og enheten organisasjon.
		Vi skal forbedre strukturer i enhetene/avdelingene. Med det menes: møteplaner, stillingsbeskrivelse, organisering, oppgavefordeling, rutiner, årshjul, etablere felles praksis o.l.	Kontinuerlig. <u>Hovedansvar:</u> Ledere i tjenestoområdene, tillitsvalgte på arbeidsplassen.
Kompetanse	Vi har rett person med rett kompetanse på rett sted	Vi stimulerer og legger til rette for at ansatte kan ta etter- og videreutdanning. Vi arbeider for å utvikle kompetanseplan(er) for å kunne møte fremtidens behov.	Kontinuerlig. <u>Hovedansvar:</u> Ledere i tjenestoområdene, tillitsvalgte og enheten organisasjon.
		Vi gir jevnlig opplæring av ledere, merkantile og tillitsvalgte i tilsettingsutvalgene (TSU) for å sikre kvalitet i rekrutteringsprosessene.	Faste opplæringsrunder. <u>Hovedansvar:</u>

			Enheten organisasjon i samarbeid med tillitsvalgte.
Beholde og rekruttere	Vi er en attraktiv arbeidsgiver	Vi etablerer en arbeidsgruppe som kan utrede forskningsbaserte livsfasetiltak, inkl. seniortiltak, som gir økt produktivitet/effektivitet.	I 2023. <u>Hovedansvar:</u> Tillitsvalgte, hovedverneombud og enheten organisasjon.
		Vi tilrettelegge for heltidskultur i all kommunal virksomhet slik at kommunen tiltrekker seg tilstrekkelig og beholder kompetent arbeidskraft. Vi ser på praksis for å kombinere store stillinger.	Kontinuerlig. <u>Hovedansvar:</u> Hele organisasjonen. Koordineres av prosjektgruppen for prosjekt heltid, nærvær, likestilling, inkludering og mangfold.
		Vi ser på muligheten for jobbrotasjon i tjenesteområdene der det er mulig med mål om at ansatte skal kunne tilegne seg ny kompetanse og utveksle kompetanse på tvers.	I 2023. <u>Hovedansvar:</u> Tillitsvalgte, enhetsledere og enheten organisasjon.
		Vi ønsker å legge til rette for unge arbeidstakere og satser på å ta inn lærlinger/lærlingekandidater på ulike fagområder. Målet er 70 lærlinger/lærekandidater.	Kontinuerlig. <u>Hovedansvar:</u> Hele organisasjonen. Koordineres av enheten organisasjon.
		Vi gjennomfører et planmessig prosjekt på hvordan ta imot elever og studenter (fadder, tid, osv.) i kommunen vår.	I gangsettes våren 2023. <u>Hovedansvar:</u> Tillitsvalgte og enheten organisasjon.
Partssamarbeid	Vi samarbeider om å gi tjenester av høy kvalitet, gjennom reel medvirkning	Vi styrker partssamarbeidet med skoloring og kompetanseutvikling av ledere, tillitsvalgte og vernetjenesten på lov- og avtaleverket.	Våren 2022. <u>Hovedansvar:</u> Tillitsvalgte og enheten organisasjon.
		Vi utvikler partssamarbeid i forhold til struktur og system for medbestemmelse. Det innebærer: - møter og treffpunkt for tillitsvalgte og ledelsen - samhandling i enheter/avdelinger med ledelse, tillitsvalgte og verneombud - omstillingsprosesser - informasjonskanaler - turnus/arbeidsplaner - evaluering av plan for tillitsvalgtordning	Våren 2022. <u>Hovedansvar:</u> Tillitsvalgte og rådmannens ledergruppe.
		Vi har gjennom partssamarbeid utarbeidet lønnsstrategiplan, og oppdaterer planen gjennom årlige drøftinger.	Årlig. <u>Hovedansvar:</u> Tillitsvalgte og enheten organisasjon.

Litteratur

Bakke, B., Degerud, E.M.M, Gravseth, H.M.U, Hanvold, T.N., Løvseth, E.K, Mjaaland, B., Sterud, T., Øygardslia, H. 2021: *Faktabok om arbeidsmiljø og helse 2021. Status og utviklingstrekk*

Bang, H. 2013: Organisasjonskultur: En begrepsavklaring. *Tidsskrift for norsk psykologforening*, 50: 326–336

KS 2014: *Skodd for framtida. Et refleksjonshefte for utvikling av lokal arbeidsgiverpolitikk* KS 2016: *Medarbeiderundersøkelsen 10-FAKTOR*. <http://www.10faktor.no/ks/hjem/>

Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid, stillingsvern mv. (*arbeidsmiljøloven*).
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>

Senge, P. M. 1999: *Den femte disiplinen: kunsten å utvikle den lærende organisasjonen*. Egmont Hjemmets bokforlag



**LINDESNES
KOMMUNE**

Post: Nordre Heddeland 26, 4534 Marnardal

E-post: post@lindesnes.kommune.no

