

EIVERUM
KOMMUNE



Arbeidsgiverstrategi for Elverum kommune

Vedtatt av kommunestyret 23.11.2016

Framoverlent sammen



Forord

Dette dokumentet beskriver Elverum kommunes arbeidsgiverstrategi. Arbeidsgiverstrategien tar utgangspunkt i Elverum kommunes styringsplattform, vedtatt i 2005. Styringsplattformen er vår plattform for levering av tjenester. Denne strategien skal medvirke til at vi levendegjør styringsplattformen, for å nå en form hvor denne gjenspeiles i våre handlinger på alle nivåer og på tvers av sektorer i organisasjon.

« Jeg ønsker mer av alt det som er Elverum kommunes styringsplattform på min arbeidsplass.¹

Mandatet for prosjektet som har ført frem til vår arbeidsgiverstrategi, ble vedtatt i formannskapet i april 2016². Arbeidsprosessen har bygget på mandatet, forskning fra ulike fagmiljøer og det utfordringsbildet Elverum kommune står ovenfor³. Rådmannen, ledere, tillitsvalgte, vernetjeneste og øvrige ansatte har blitt involvert og bidratt i prosessen. På hver sine måter har disse fått lov til å sette dagsorden for fremtidig håndtering av medarbeiderskap i utøvelse av arbeidsgiverrollen i Elverum kommune.

Dette dokumentet skal være en felles referanseramme for ledere, tillitsvalgte, verneombud og medarbeidere, med særlig fokus på arbeidsgivers rolle. Innledningsvis forklarer dokumentet sammenhengen mellom styringsplattformen og begrepene arbeidsgiverpolitikk og arbeidsgiverstrategi.

Videre forklarer dokumentet hvorfor vi på bakgrunn av det ovennevnte og informasjon fra forskning har valgt **Ledelse som strategisk verktøy**.

Proessen med utarbeidelse av dette dokumentet har ført til bevissthet om hvilke områder det er viktig å prioritere for å styrke styringsplattformens posisjon i vår organisasjon. Områdene er:

- Medvirkning og tillit
- Nytenkning og innovasjon
- Kompetanse og rekruttering

Innenfor hvert område er det definert mål på bakgrunn av Elverum kommunes fremtidige utfordringer, med tilhørende beskrivelse av veivalg for å nå målene.

Rådmannen har et overordnet ansvar for å videreutvikle og følge opp kommunens arbeidsgiverstrategi på kommunenivå, og for å etablere effektive verktøy og systemer innen personalledelse i tråd med målene i de tre strategiområdene.



Arbeidsgiver er i følge arbeidsmiljøloven § 1-8 (2) «enhver som har ansatt arbeidstaker for å utføre arbeid i sin tjeneste». Dette gjelder tilsvarende for den som i arbeidsgivers sted leder virksomheten. I en kommune er det kommunestyret som har det overordnede arbeidsgiveransvaret. Arbeidsgiveransvaret for de ansatte i kommunen delegeres til rådmannen. I Elverum kommune er dette videre delegert til stabs- og sektorsjefer, enhetsledere og avdelingsledere.

¹ Svar til rådmannen fra de ansatte: arkivsak 16/1487-11

² Mandat for prosjektet: arkivsak 16/1487-1

³ KS: Stolt og Unik (2008) og KS: Skodd for framtida (2014): arkivsak 16/1487-10, Utfordringsbildet: arkivsak 16/1487-5

STYRINGSPLATTFORM

VERDIGRUNNLAG

Åpenhet
Ærlighet
Respekt



STYRINGSMÅL

Tilfredse brukere
Tilfredse medarbeidere
Godt omdømme
God ressursstyring



VISJON
Elverum
har hjerterom

ELVERUM
KOMMUNE



VÅRE ANSATTE

- Etterlever verdigrunnlaget
- Setter brukerne i fokus
- Representerer kommunen og utøver sitt yrke på en profesjonell måte
- Følger lojalt opp beslutninger
- Er nytenkende og ser muligheter
- Er kontinuerlig oppdatert på eget fagområde



VÅRE LEDERE

- Har fokus på styringsmålene og er et forbilde for verdigrunnlagstanken
- Skaper god motivasjon, innsatsvilje og godt arbeidsmiljø
- Inviterer til nærhet, dialog og god kommunikasjon
- Er nytenkende og pådrivere for innovasjon og omstilling
- Tar ansvar, treffer beslutninger og viser resultater

Politikk og strategi

handling bygger på visjon, holdning og verdier

Arbeidsgiverpolitikk

Vår styringsplattform er grunnlaget for arbeidsgiverpolitikken vi fører. Sammen med lov- og avtaleverk, setter denne rammen for utøvelse av ledelse i Elverum kommune. Arbeidsgiverpolitikken er en prioritert måte å håndtere arbeidsgiverrollen på - en **holdning**⁴ som ligger til grunn for arbeidsgivers handlinger for å nå styringsmålene⁵.

« Kunnskap fører til holdninger.
Mangel på kunnskap fører
også til holdninger.⁵ »

En arbeidsgiver med hjerterom har **fokus på medarbeideren**. Dette er vår arbeidsgiverpolitikk, den prioriterte holdningen som ligger til grunn for utøvelse av arbeidsgiverrollen i Elverum kommune. Lederne i Elverum kommune skal legge til rette for møtet mellom medarbeider og bruker/innbygger, for det er her opplevelsen av kvalitet oppstår⁶. Derfor driver vi ledelse med fokus på medarbeideren.

En arbeidsgiver med
hjerterom har
**medarbeideren
i fokus**

Arbeidsgiverstrategi

Strategi handler om å ta veivalg for å nå mål, og som organisasjon ønsker vi å ta riktige veivalg. Det er stadig økende forventninger til kommunesektoren. Brukerne forventer gode velferdstjenester, og de forventer å få mulighet til å velge hvordan tjenestene skal leveres⁷. Det er ikke slik at vi blir tilført midler i takt med denne forventningen. Våre veivalg må være preget av den fremtiden vi står ovenfor, innenfor handlingsrommet vi har.

Arbeidsgiverpolitikken skal synes i veivalgene. Med fokus på medarbeideren og ønske om trykk på nytenking⁸, skal vi være **framoverlent sammen!** Slik gjengir tittelen på dette dokumentet fellesnevneren i alle veivalgene i vår arbeidsgiverstrategi, og forklarer hvordan samhandling mellom arbeidsgiver og arbeidstaker skal kjennetegnes i vår kommune.

Når **du** er «Framoverlent sammen» skal **dine** handlinger uttrykke åpenhet, ærlighet og respekt i praksis. Det forventes av **deg**.

Privat handler vi på bakgrunn av egne verdier. På jobb i Elverum kommune handler vi på bakgrunn av felles verdier.

⁴ Nasjonal Digital Læringsarena: <http://ndla.no/nb/node/25440> Lest 25.04.2016

⁵ Møte med rådmannens ledergruppe 11.04.2016 og 25.04.2016: arkivsak 16/1487-8

⁶ KS: Skodd for fremtida (2014) og KS: Stolt og unik (2008) s. 5.: arkivsak 16/1487-10

⁷ Kommuneproposisjonen 2017.

⁸ Møte med rådmannens ledergruppe 11.04.2016 og 25.04.16: arkivsak 16/1487-10, Svar til rådmannen fra de ansatte: arkivsak 16/1487-11



Ledelse som strategisk verktøy

- ulike roller mot samme mål

Arbeidsgiver er representert ved ledere på ulike nivåer med delegert myndighet⁹. Disse skal utøve ledelse. I kraft av lederrollen har lederne formell makt. Men, ledelse er mer enn å treffe beslutninger. Det er å skape selve meningsgrunnlaget som beslutningene treffes ut fra¹⁰.

Lederne må eie kunnskap om alle roller. Bare på den måten kan lederne klare å stille de forventningene og etterspørre de resultater som fører til ønsket atferd, da atferd er en konsekvens av forventninger¹¹.

Lederne har stor betydning for hvordan de ansatte mestrer, hvor motivert de er og hvordan tjenestene blir levert¹². Lederne forvalter hver dag en tillit gitt av medarbeiderne. Ved å forvalte dette godt, skaper lederne mestringsklima og gode arbeidsmiljø som leverer gode nok tjenester innenfor rammene. Derfor er lederne det verktøyet organisasjonen trenger for å nå målene i arbeidsgiverstrategien. Lederne viser vei, har retning i sitt lederskap, følger opp samarbeid og etterspør resultater. De skal være forbilder for å virkeliggjøre arbeidsgiverpolitikken, og gjennom samhandling med øvrige ansatte levendegjøre styringsplattformen. Dette fører til at vi fremstår **framoverlent sammen**.

Gjennom brev fra ansatte og møter med ledere er det bekreftet at vi i Elverum kommune ønsker å utøve lederskap og medarbeiderskap på en måte som bygger opp om ledelse som suksessfaktor for mestring, motivasjon og måloppnåelse.

Ledelse som strategisk verktøy sikrer:

Kommunikasjon

Rådmannen og hans ledere skal se og høre, gi bekreftelse og tilbakemeldinger. Rådmannen og hans ledere sørger for at spilleregler for god kommunikasjon er avklart i hele organisasjonen. Vi snakker med og ikke om, lytter aktivt og involverer ikke flere enn nødvendig.

Informasjon

Rådmannen og hans ledere skal sikre informasjonsflyt i organisasjonen. På hvert sitt nivå skal de tydeliggjøre hvor informasjon kommer, gjennom å utpeke tilgjengelige kanaler og tilviste plasser. Ledelsen tilstreber å sikre at informasjonen som har betydning for ansatte kommer internt før eksternt.

Medarbeiderundersøkelsen reflekterer om lederne i Elverum kommune utøver ledelse slik at det faktisk fungerer som et strategisk verktøy.

⁹Delegasjonsreglementet for Elverum kommune

¹⁰ Busch, Tor, Erlend Dehlin og Jan Ove Vanebo (2010): Organisasjon og organisering. 6. utg. Oslo: Universitetsforlaget. S.41

¹¹ Andersen, Jon Aarum (1995): Ledelse og ledelsesteorier. Om hvilke svar ledelsesforskningen kan gi. Oslo: Bedriftsøkonomens forlag.

¹² Lai, Linda (2013): Strategisk kompetanseledelse. 3.utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Arbeidsgiverpolitikk
Fokus på medarbeideren

Arbeidsgiverstrategi
Framoverlent sammen

Strategisk verktøy
LEDELSE

Medvirkning og
tillit

Helsefremmende arbeidsplasser via medvirkning i linjene, **sammen** på en **framoverlent** måte.

Nytenkning og
innovasjon

Utvikle tjenestene til beste for brukeren innenfor rådende rammer, **sammen**. Nytt, nyttig og nyttiggjort, **framoverlent**.

Kompetanse og
rekruttering

Vi satser på de vi har og rekrutterer ut fra et definert bilde av det vi har og det vi trenger for å møte framtida. **Framoverlent sammen**.

Medvirkning og tillit

– er helsefremmende



Medarbeiderne er samlet sett den største ressursen vi forvalter i vår organisasjon. Det er gjennom delaktighet og medvirkning at medarbeideren kan utvikle seg, være nyskapende, videreutvikle sin kompetanse og tjenesteproduksjonen, skape mening og indre motivasjon og gode resultater for virksomheten¹³. Får vi dette til på en god måte, er det helsefremmende¹⁴.

Medinnflytelse og samarbeid i tråd med arbeidsmiljølovens, hovedavtalens og hovedtariffavtalens bestemmelser, forventes. *Medvirkning* favner mer enn det som er avtalefestet. Medvirkning i Elverum kommune betyr at samhandlingen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker skal foregå på en slik måte at det styrker den gjensidige tilliten i relasjonen¹⁵.

MÅL:

Elverum kommune har friske og motiverte medarbeidere, og helsefremmende arbeidsplasser som fremmer nærvær¹⁶.

VÅRE LEDERE

- **Inviterer** til nærhet, dialog og god kommunikasjon.
- **Skaper** motivasjon, innsatsvilje og godt arbeidsmiljø.
- **Skaper** arenaer for medvirkning.
- **Forventer** at arbeidstakere er kritiske, nytenkende og reflektert over egen praksis i forhold til forventninger og handlingsrom.

VEIVALG – VI NÅR MÅLET SAMMEN VED Å:

- **ivareta** hovedavtalens formål gjennom tidlig involvering og samarbeid mellom tillitsvalgt og arbeidsgiver på alle nivåer.
- **utøve** medvirkning basert på forutsigbarhet.
- **gjennomføre** felles opplæring av ledere og tillitsvalgte.
- **etablere og opprettholde** et likeverdig partsforhold i det formelle samarbeidet mellom partene.
- **gjennomføre** kontinuerlig og systematisk HMS-arbeid i tråd med IA mål- og handlingsplan.
- **ha** kontinuerlig oppdaterte retningslinjer innenfor området som er lett å forstå og enkelt tilgjengelig.

FORVENTNINGER TIL VÅRE ANSATTE:

Alle våre ansatte har gjensidig plikt til å gjøre sitt beste for å skape et godt arbeidsmiljø¹⁷. Det er vår overbevisning at medarbeidere som opplever ryddig samarbeid og medvirkning gjennom nevnte veivalg, vil bli motivert og føle eierskap til beslutninger.

« En god arbeidsplass for meg er å ha tillit til de menneskene jeg arbeider med, være stolt av det arbeidet jeg utfører på en profesjonell måte og føle fellesskap med mine arbeidskollegaer.

¹³ Lai, Linda (2013): Strategisk kompetanseledelse. 3.utg. Bergen: Fagbokforlaget. Foredrag med Anders Dysvik på samlinger med KS' nettverk for arbeidsgiverpolitikk våren 2016.

¹⁴ Idébanken.org (2012): Helsefremmende arbeidsplasser – en innføring i helsefremmende tankegang.

¹⁵ Samlet vurdering av brevene til rådmannen fra de ansatte: arkivsak 16/1487-11

¹⁶ Måles ved nærværspresent

¹⁷ Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv., 8. utg., Kap. 6.



Helse er nært knyttet til opplevelsen av at det er sammenheng i livet, det vil si at jobbhverdagen oppleves **begripelig, håndterlig og meningsfull.**

-Aron Antonovskiy

Dette vil vi fremme, og slik være helsefremmende.

Nytenkning og innovasjon



– den som aldri har gjort feil, har aldri prøvd noe nytt

Evnen til nytenkning og innovasjon er et område som både ledere og medarbeidere mener trenger økt oppmerksomhet og trening¹⁸. Å være *framoverlent sammen* fordrer en kultur for å tenke nytt, produsere idéer, prioritere idéer, se etter muligheter for samhandling og drive utprøving.

Med innovasjon mener vi: **Det som er nytt, nyttig og nyttiggjort.**

MÅL:

Medarbeiderne i Elverum kommune utvikler tjenestene og tjenesteproduksjonen sammen til beste for brukerne innenfor ressursene vi har til rådighet²¹.

VÅRE LEDERE:

- **Er** nytenkende og pådriver for innovasjon og omstilling.
- **Samhandler** på tvers av avdelinger, enheter og sektorer.
- **Skaper** arenaer for deling av nye tanker og faglige diskusjoner.
- **Skaper** trygghet til endring og lytter til de ansatte.
- **Kjenner** utfordringsbildet.
- **Tar** initiativ til samhandling med eksterne aktører.

VEIVALG – VI NÅR MÅLET SAMMEN VED Å

- **vurdere** nye idéer og tiltak ut i fra hvor vi står, hvor vi skal og hva vi vil bevare.
- **gjennomføre** kontinuerlig forbedringsarbeid i tjenesteproduksjonen.
- **oppretholde** fokus på lederkontrakten og den lederadferd som følger av denne.
- **involvere** medarbeidere i utforming av oppgaveløsning og i utviklingsprosesser på alle nivåer i organisasjonen.
- **ansvarliggjøre** medarbeiderne til å forbedre sitt daglige arbeid begrunnet i faglighet og med fokus på brukere/innbyggere.
- **gi** nyansatte mulighet til å være en innovativ ressurs.
- **bygge** kompetanse om endring og prosesser.

FORVENTNINGER TIL VÅRE ANSATTE:

Gjennom å ha fokus på styringsmålene, ta ansvar, treffe beslutninger og vise resultater, viser lederne at jobben som gjøres i den enkelte enhet og avdeling er del av en større sammenheng. Denne formen for ledelse fremmer muligheter for nytenkning og innovasjon²², og skaper takhøyde for faglig dialog og drøfting. Innenfor denne rammen tør medarbeiderne å være nytenkende og bidra med sin kompetanse. Det er vår overbevisning at medarbeiderne dermed vil sette brukerens behov i fokus og gjennom dette være nytenkende og se muligheter²¹. Det er lov å tenke høyt i Elverum kommune.

« Vi må tørre å ansette de som er ulik oss selv. Det fører til nytenking.¹⁹

« Å ha medarbeidere som tenker nytt, handler om å ha kultur for å kunne komme med forslag. Det må kunne være rom for å prøve og feile¹⁹. Men, alle feil bør være nye feil!²⁰

¹⁸ Møter med rådmannens ledergruppe: arkivsak 16/1487-8 og 16/1487-9, Svar til rådmannen fra de ansatte: arkivsak 16/1487-11
¹⁹ Møte med rådmannens ledergruppe 11.04.2016: arkivsak 16/1487-8
²⁰ Svar til rådmannen fra de ansatte: arkivsak 16/1487-11

²¹ Måles ved faktor 8 – fleksibilitetsvilje (KS' medarbeiderundersøkelse 10-faktor)
²² Lai, Linda (2013): Strategisk kompetanseledelse. 3.utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Kompetanse og rekruttering



- mobilisering

Ivaretagelse av egen arbeidskraft er en av hovedutfordringene kommunesektoren står ovenfor²³. Forskning viser at kursing ikke gir bedre resultater på sikt, og heller ikke varig endret jobbatferd²⁴. Medarbeiderne i Elverum kommune sier i sine brev til rådmannen at de ønsker større individuell frihet, og varierte, utfordrende arbeidsoppgaver.

Å investere i bruk og utvikling av de ansattes kompetanse er den viktigste innsatsfaktoren for framtidig verdiskaping og måloppnåelse²⁴. Derfor satser Elverum kommune på mobilisering av kompetanse, og anskaffelse av kompetanse via rekruttering ut fra et definert bilde av det vi har og det vi trenger for fremtiden.

MÅL:

Elverum kommune har medarbeidere som benytter sin kompetanse i sitt daglige virke, får målrettet påfyll der det trengs, og utvikler seg til kunnskapsmedarbeidere med høy faglig integritet²⁶.

VÅRE LEDERE:

- **Har** fokus på styringsmålene.
- **Tar** ansvar for god ressursutnyttelse gjennom rett bruk av kompetanse og riktig rekruttering.
- **Tar** ansvar for å legge til rette for at arbeidsplassen skal være lærings- og delingsarena.

VEIVALG – VI NÅR MÅLET SAMMEN VED Å

- **ha** en plan for intern kompetansedeling og tid for faglig refleksjon innenfor nye og allerede etablerte fora.
- **gjennomføre** intern lederutvikling gjennom Ugleskolen i samspill mellom personalstaben og rådmannen
- **bygge** intern kompetanse til å benytte ny teknologi og støttesystemer riktig.
- **bruke** ansatte for å bygge andres kompetanse gjennom erfarings- og kunnskapsutveksling.
- **rekruttere** med utgangspunkt i en oppdatert bemanningsplan, en reell begrunnelse og kunnskap om framtida.

FORVENTNINGER TIL VÅRE ANSATTE:

Utfordrende og mangfoldige arbeidsoppgaver er attraktivt når vi rekrutterer²⁷. Det er vår overbevisning at disse veivalgene vil føre til at våre medarbeideren er kontinuerlig oppdatert på eget fagområde, og vil representere kommunen og utøve sitt yrke på en profesjonell måte. Dette vil styrke vårt omdømme.



Fordi utfordringsbildet viser at fremtidas arbeidstakere forventer autonomi, så satser vi på å utvikle ledere som takler dette²⁵.



Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål. -Linda Lai.

²³ KS: Skodd for fremtida (2014): arkivsak 16/1487-10

²⁴ Lai, Linda (2013): Strategisk kompetanseledelse. 3.utg. Bergen: Fagbokforlaget.

²⁵ Sitat fra møtet i rådmannens ledergruppe 25.04.2016: arkivsak 16/1487-8

²⁶ Måles ved faktor - 4 - Bruk av kompetanse og faktor 7 - Relevant kompetanseutvikling (KS' medarbeiderundersøkelse 10-faktor)

²⁷ Arnulf, Jan Ketil og Peggy Simcic Brønn (2014): Kommunikasjon for ledere og organisasjoner. Bergen: Fagbokforlaget.

