



Lunner kommune

Kommunedelplan

for

KOMMUNEORGANISASJONEN 2011 – 2014

Eksemplar utlagt til offentlig ettersyn i perioden 10.3. – 9.4.2010

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	4
1.1	Mandat	4
1.2	Avgrensninger og definisjoner	4
1.3	Medlemmer i ad hoc – utvalget	5
1.4	Arbeidsform – framdrift i arbeidet	5
1.5	Disposisjon	6
2	Sammendrag	7
3	Dette har andre bestemt	10
4	Dette har vi bestemt	12
4.1	Kommuneplanens samfunnsdel	12
4.2	Andre vedtak	13
5	Slik har vi det	13
5.1	Kommunen som demokratiarena	13
5.2	Arbeidsgiverpolitikk	13
5.3	Strukturelle forhold, relasjoner og ressurser	14
5.4	Livsfasetilpasset personalpolitikk	16
5.5	Lunner kommunes omdømme	17
6	Hva forteller tall og statistikk	17
7	Utfordringer og muligheter	23
7.1	Kommunen som demokratiarena	23
7.2	Arbeidsgiverpolitikk	23
7.3	Kommuneorganisasjonens struktur, relasjoner og ressurser	24
7.3.1	Folkevalgte organer og arbeidsgiverrollen	24
7.3.2	Administrasjonsstruktur, daglig ledelse, utøvelse av arbeidsgiverrollen	24
7.3.3	Brukermedvirkning	25
7.3.4	Medarbeidernes medvirkning, medarbeiderskap	26
7.3.5	Ansattes medbestemmelse, parts sammensatt utvalg	26
7.3.6	Samspill folkevalgte, administrasjon og ansatte	26
7.3.7	Teknologi, anvendelse og utvikling	26
7.3.8	HMS, forebygging og inkludering	27
7.3.9	Kompetansestyring	27
7.3.10	Arbeidstidsordninger	28
7.3.11	Likestilling og ikke-diskriminering	29
7.3.12	Lønn, lønnsutvikling og lønnsfastsettelse	29
7.4	Livsfasetilpasset personalpolitikk	30
7.5	Lunner kommunes omdømme	30
8	Slik kan vi gjøre det	31
8.1	Kommunen som demokratiarena	31
8.2	Arbeidsgiverpolitikk	31
8.3	Kommuneorganisasjonens struktur, relasjoner og ressurser	31
8.3.1	Folkevalgte organer og arbeidsgiverrollen	31
8.3.2	Administrasjonsstruktur, daglig ledelse, utøvelse av arbeidsgiverrollen	32
8.3.3	Brukermedvirkning	33
8.3.4	Medarbeidernes medvirkning, medarbeiderskap	33
8.3.5	Ansattes medbestemmelse, parts sammensatt utvalg	34
8.3.6	Samspill folkevalgte, administrasjon og ansatte	34
8.3.7	Teknologi, anvendelse og utvikling	35
8.3.8	HMS, forebygging og inkludering	36
8.3.9	Kompetansestyring	36
8.3.10	Arbeidstidsordninger	37
8.3.11	Likestilling og ikke-diskriminering	39
8.3.12	Lønn, lønnsutvikling og lønnsfastsettelse	40
8.4	Livsfasetilpasset personalpolitikk	41

8.5	Lunner kommunes omdømme	41
9	Dette vil vi få til	42
9.1	Kommunen som demokratiarena	42
9.1.1	Målsettinger	42
9.1.2	Strategiske valg med begrunnelser	42
9.2	Arbeidsgiverpolitikk	43
9.2.1	Målsettinger	43
9.2.2	Strategiske valg med begrunnelser	43
9.3	Kommuneorganisasjonens struktur, relasjoner og ressurser	43
9.3.1	Folkevalgte organer og arbeidsgiverrollen	43
9.3.1.1	Målsettinger	43
9.3.1.2	Strategiske valg med begrunnelser	43
9.3.2	Administrasjonsstruktur, daglig ledelse, utøvelse av arbeidsgiverrollen	44
9.3.2.1	Målsettinger	44
9.3.2.2	Strategiske valg med begrunnelser	44
9.3.3	Brukermedvirkning	45
9.3.4.1	Målsettinger	45
9.4.4.2	Strategiske valg med begrunnelser	45
9.3.4	Medarbeidernes medvirkning, medarbeiderskap	46
9.3.4.1	Målsettinger	46
9.3.4.2	Strategiske valg med begrunnelser	46
9.3.5	Ansattes medbestemmelse, parts sammensatt utvalg	46
9.3.5.1	Målsettinger	46
9.3.5.2	Strategiske valg med begrunnelser	47
9.3.6	Samspill folkevalgte, administrasjon og ansatte	47
9.3.6.1	Målsettinger	47
9.3.6.2	Strategiske valg med begrunnelser	47
9.3.7	Teknologi, anvendelse og utvikling	47
9.3.7.1	Målsettinger	47
9.3.7.2	Strategiske valg med begrunnelser	47
9.3.8	HMS, forebygging og inkludering	48
9.3.8.1	Målsettinger	48
9.3.8.2	Strategiske valg med begrunnelser	48
9.3.9	Kompetansestyring	49
9.3.9.1	Målsettinger	49
9.3.9.2	Strategiske valg med begrunnelser	49
9.3.10	Arbeidstidsordninger	50
9.3.10.1	Målsettinger	50
9.3.10.2	Strategiske valg med begrunnelser	50
9.3.11	Likestilling og ikke-diskriminering	50
9.3.11.1	Målsettinger	50
9.3.11.2	Strategiske valg med begrunnelser	51
9.3.12	Lønn, lønnsutvikling og lønnsfastsettelse	51
9.3.12.1	Målsettinger	51
9.3.12.2	Strategiske valg med begrunnelser	51
9.4	Livsfasetilpasset personalpolitikk	52
9.4.1	Målsettinger	52
9.4.2	Strategiske valg med begrunnelser	52
9.5	Lunner kommunes omdømme	53
9.5.1	Målsettinger	53
9.5.2	Strategiske valg med begrunnelser	53
10	Tiltaksplaner	54
10.1	Tiltaksplan investeringer	54
10.2	Tiltaksplan drift	54
11	Vedlegg	55

1 Innledning

1.1 Mandat

Relatert til vedtatt og tilpasset struktur for kommunens planstruktur, er kommunedelplanen for kommuneorganisasjonen (heretter kalt KKO) blitt til under hensyntagen til kravene i Plan og bygningsloven (Pbl) til utarbeidelse og behandling av kommunedelplaner.

Innholdsmessig skal KKO ivareta kommunestyrets vedtak om temaene: Arbeidsgiverpolitikk, HMS, Organisasjonsstruktur, IKT, Kompetanse/opplæring, Arbeidstidsordninger, Rekruttering, Likestilling, Livsfasetilpasset personalpolitikk.

1.2 Avgrensninger og definisjoner

Etzioni (1982) har uttrykt at en organisasjon er et sosialt system som er bevisst konstruert for å realisere bestemte mål.

En organisasjon kjennetegnes av:

- **Ressurser som mennesker;** medlemmer i organisasjonen som tenker og handler på spesielle måter, *økonomi og teknologi*
- **Mål;** beskriver den dominerende gruppens ønsker om hvilke tilstander organisasjonen skal virkeliggjøre
- **Organisasjonsstruktur;** Fordelingen av arbeidsoppgaver og beslutningsmyndighet, utformingen av regler og faste rutiner som styrer og samordner arbeidet mot realiseringen av mål
- **Relasjoner mellom mennesker;** Kan preges av fellesskap (felles verdier og meninger, enhetlig eller mangfold, sterkt eller ustabil, maktforhold), uavhengighet og konflikt.
- **Samspillet mellom organisasjonen og omgivelsene;** avhenger av omgivelsenes påvirkning av organisasjonen, hvor tett koplet organisasjonen er til omgivelsene, hvor stor kontroll organisasjonen har over omgivelsene

Arbeidsgiverpolitikk handler om å utvikle tre relasjoner:

- relasjonen mellom leder og medarbeider/tillitsvalgt
- relasjonen mellom medarbeider og innbygger/bruker/partner
- relasjonen mellom arbeidsgiver og arbeidsmarked

En god arbeidsgiverpolitikk

- utgjør et felles verdifundament for folkevalgte, ledere, medarbeidere og tillitsvalgte
- fremmer utvikling og måloppnåelse, arbeidsmiljø og trivsel
- kan brukes i kommunikasjon overfor omgivelsene for å øke kommunens attraktivitet (bedre omdømmet)

En kommunedelplan bør således i sin form være en overordnet plan og struktureres innenfor definerte og avgrensede strategiske innsatsområder.

Planen skal være en operasjonalisering av kommuneplanens mål og strategier innen prioriterte satsingsområder/temaer. Dette har bydd på utfordringer av ulik art. Kommuneplanen er utarbeidet før gjeldende planstruktur ble vedtatt. Kommuneplanen er administrativt redigert i forhold til ny planstruktur, men en ser at mål og strategier har stor variasjon både mellom de ulike sektorer og i forhold til perspektiv. Dette antar en vil gå seg til og vil bli forbedret etter neste revisjon av kommuneplanen og ved rullering av kommunedelplanene.

KKO har temaer som i seg selv har et perspektiv langt ut over en 4-årig periode. Det kan strekke seg fra folkevalgt styring inn i en uoverskuelig framtid til det som skjer i daglige møter mellom brukere/innbyggere og medarbeidere og mellom ledere og medarbeidere. Hvilken arbeidsgiverpolitikk og verdigrunnlag kommunen vedtar og praktiserer vil for eksempel påvirke både mengden og

kvaliteten på kommunens tjenestetilbud. Dette vil igjen bety noe for brukerne og deres tilfredshet med tjenestene og derved influere på kommunens legitimitet i befolkningen.

Ved utarbeidelsen av planen ble det innledningsvis lagt vekt på at en skulle begrense planens temaer på politisk nivå til den folkevalgte arbeidsgiverrollen. I og med at "Kommunen som demokratiarena" anbefales overført fra Samfunnsutviklingsplanen, får KKO et videre perspektiv.

Ved revidering/rullering av KKO bør en derfor vurdere å ta inn temaer som:

- Politisk styringsstruktur (nemndsstruktur)
- Ombudsrollen i det moderne lokaldemokrati
- Interkommunalt samarbeid
- Kommunalt eierskap
- Innbyggerne - ikke bare med fokus på disse som brukere, men også som borgere og klienter

Planarbeidet har også medført at enkelte temaer har blitt sett i sammenheng slik at rekruttering og kompetanse/opplæring er behandlet under temaet kompetansestyring.

Temaet "HMS" har fått tittelen "HMS, forebygging og inkludering".

Temaet "organisasjonsstruktur" er splittet opp i "folkevalgte organer og arbeidsgiverrollen",

"administrasjonsstruktur, daglig ledelse og utøvelse av arbeidsgiverrollen", "brukermedvirkning",

"medarbeidernes medvirkning og medarbeiderskap", "ansattes medbestemmelse og partssammensatt utvalg" samt "samspill folkevalgte, administrasjon og ansatte".

Temaet "IKT" har fått tittelen "Teknologi, anvendelse og utvikling".

Andre temaer som er tatt inn i planen er:

- Likestilling og ikke-diskriminering
- Lønn, lønnsutvikling og lønnsfastsettelse
- Lønner kommunes omdømme

Gjenstående temaer uten endring er: Arbeidsgiverpolitikk, Arbeidstidsordninger og Livsfasetilpasset personalpolitikk.

1.3 Medlemmer i ad hoc -utvalget

Kommunestyret oppnevnte i sak 130/07 følgende 5 medlemmer i ad et hoc-utvalg for å utarbeide organisasjonsplan:

Leder:

Harald Tyrdal, tom 26. mars 2009. Anders Larmerud, fom 27. mars 2009.

Medlemmer:

Gro Jensen, Sigrid Hammer, Ulf Rogneby.

Eigil Morvik, tom 12. februar 2009. Trond Løberg, fom 13. februar 2009.

Rådmannen oppnevnte følgende administrative arbeidsgruppe i henhold til rutinene:

Tore M. Andresen, Frode Holst tom 23.9.2009, Aslaug Dæhlen fom 24.9.2009, Elfhild Hansen, Hans Ivar Gustavsven (tillitsvalgt), Ole Øystein Larsen.

Sekretær/saksbehandler for planarbeidet: Rådgiver Ole Øystein Larsen

1.4 Arbeidsform - framdrift i arbeidet

Arbeidet har skjedd ved utarbeidelse av underlag, alternative forslag og frambringelse av faktagrunnlag fra administrasjonens side. Dette er bearbeidet i ad hoc-utvalgets møter hvor det er foretatt prioriteringer, fattet beslutninger og gitt nye "bestillinger" til administrasjonen. Rådmannens administrative arbeidsgruppe har deltatt i utvalgets møter.

I administrasjonens forberedende arbeid har også utvalgets leder deltatt på enkelte av administrasjonens arbeidsmøter. I tillegg har det vært god dialog mellom administrasjonen og utvalgets leder.

Det er gjennomført til sammen **19** møter i ad hoc -utvalget samt 2 arbeidsmøter mellom administrasjon og utvalgets ledelse når utvalgets arbeid er avsluttet 15. april 2010. Utvalget startet sitt arbeid 17. januar 2008.

Planarbeidet har vært krevende av forskjellige årsaker. Her nevnes noen:

- Plantemaet i seg selv er krevende da kommuneorganisasjon overordnet er styrt av folkevalgte, men i det daglige ledet av en rådmann. Kommunen har ikke bare en rolle, men en rekke roller som fordrer løsning av oppgaver av vidt forskjellig karakter alt fra arena for demokrati, myndighetsutøvelse, eierskap, klientbehandling og tjenesteyting. Dessuten er kommuneorganisasjonen den desidert største arbeidsgiver i Lunner kommunen med sin nærmere 600 fast ansatte.
- Det er første gangen en slik plan blir utviklet for kommuneorganisasjonen.
- Stor arbeidsbelastning både på ad hoc -utvalgets medlemmer og administrasjonen
- Utskifting av 2 medlemmer i ad hoc -utvalget. Dette fikk betydning for framdriften.
- I lange perioder mye forfall til møter i utvalget. Ble forsøkt rettet på ved at møtene ble lagt til kveldstid da enkelte begrunnet forfall med møter på dagtid. Dette fikk imidlertid ikke den forventede effekt på frammøtet.
- At kommunen som demokratiarena i innspurten av planarbeidet ble ”overført” fra Samfunnsutviklingsplanen.

Arbeidet med utforming av målsettinger har vært en læringsprosess i seg selv, både det å beskrive hensikt og lage målsettinger som er konkrete og målbare.

Ad hoc- utvalget har lagt KKO ut til offentlig ettersyn i tråd med bestemmelsene i plan og bygningsloven. Høringsuttalelsene bearbeides og vurderes av ad hoc -utvalget før endelig innstilling blir lagt fram for formannskapet før endelig behandling i kommunestyret.

1.5 Disposisjon

Alle kommunedelplanene følger samme oppbygging.

Kapittel 2 er et sammendrag av planens konklusjoner. Dette kapittelet skrives først i forhold til at planen legges ut til offentlig ettersyn. Da vil det inneholde, i tillegg til sammendrag, påpekinger av ulike alternativer på spørsmål hvis det er dissenser i ad hoc -utvalget. Det er viktig i en høringsfase at slike spørsmål/ulike synspunkter synliggjøres.

I kapittel 3 beskrives sentrale føringer som lover, forskrifter og andre vedtak samt policydokumenter som kommunen må forholde seg til på området.

Kapittel 4 beskriver de vedtak vi selv har gjort som er relevante. Sentralt her står gjeldende kommuneplans samfunnsdel. Denne er imidlertid utarbeidet i en annen planstruktur og står for tur til å bli revidert.

Kapittel 5 beskriver hvordan en opplever dagens situasjon.

Kapittel 6 inneholder tall og statistikker med enkelte kommentarer.

Kapittel 7 beskriver utfordringer og muligheter for de ulike temaene planen omfatter. Dette skal omfatte både dagens muligheter og utfordringer, også satt inn i et framtidig perspektiv. Kapitlet skal i

liten grad være begrensende i forhold til løsninger/tiltak. Til kapitlet hører et vedlegg som angir styrker og svakheter for de ulike temaene.

Kapittel 8 presenterer ulike valgmuligheter og løsningsforslag på aktuelle muligheter og utfordringer beskrevet i kapittel 7.

Kapittel 9 nedfeller målsettinger for alle områder. Det er beskrevet hensikten med og foreslått målsettinger for disse. Det er angitt hvor høy måloppnåelse en skal ha i planperioden, samt hvordan måloppnåelsen skal måles. Målsettingene gir føringer for hvilke strategiske valg en bør ta og hvilke tiltak en må gjennomføre. Det er foretatt begrunnede strategiske valg for de ulike områdene. Det skal rapporteres i forhold til kapittel 9 både ved 1. tertial og ved årsmelding.

Kapittel 10 inneholder fireårige tiltaksplaner for henholdsvis investerings- og driftstiltak.

Summen av alle kommunedelplanenes kapittel 9 og 10 utgjør det fireårige handlingsprogrammet. Dette vedtas årlig samtidig med vedtak om økonomiplan, årsbudsjett og investeringsbudsjett med videre.

2 Sammendrag

En moderne, virkningsfull og helhetlig kommuneorganisasjon må ha fokus på å bygge gode relasjoner både mellom folkevalgte/administrasjon, arbeidsgiver/arbeidsmarked, arbeidsgiver/medarbeider, medarbeider/innbygger og medarbeidere imellom. Arbeidsgivers hovedutfordringer i årene som kommer er å sikre kommuneorganisasjonen:

- 1) Evnen til omstilling, utvikling og nyskaping for å sikre kommunens legitimitet i befolkningen som en forsvarlig forvaltningsmyndighet og god velferdsprodusent.
- 2) Konkurranssevne for nødvendig ekstern rekruttering og intern forvaltningen av arbeidskraft gjennom omdømmebygging og frigjøring av menneskelig energi og skaperevne.

Lunner kommune ligger nært til hovedstaden. Kommunen er en attraktiv bo - og etablererkommune i vekst med mange dagpendlere som har sitt arbeid utenfor kommunen. Pendlerne representerer et potensial av arbeidskraft for kommunen. Dette ansees som et mulig konkurransefortrinn i den framtidige kampen om arbeidskraften. Pendling skaper også spesielle utfordringer både når det gjelder folkevalgt styring, offentlig service og tjenesteyting.

Strategiske satsingsområder – sammendrag av konklusjoner.

- **Kommunen som demokratiarena**

Satse på opplæring av de folkevalgte, styrke befolkningens medvirkning gjennom åpne møter og bedre informasjon og kunnskapsdeling med utbyggere spesielt og befolkningen generelt.

- **Arbeidsgiverpolitikken**

To hovedsatsinger står helt sentralt:

- Sette ut i live gjeldende arbeidsgiverpolitikk og verdigrunnlag
- Nytte KKO aktivt som plan- og styringsinstrument for å nå mål og ønsket utvikling både som arbeidsgiver, tjenesteprodusent, forvaltningsorgan, samfunnsutvikler og demokratiarena

- **Kommuneorganisasjonens struktur, relasjoner og ressurser**

En organisasjon der folkevalgte styrer etter mål, retningslinjer og resultater fordrer at det etableres og utvikles arenaer for god styringsdialog, læring og samhandling mellom politisk og administrativt lederskap. Tillit, avklarte roller og god dialog mellom administrasjonen og

folkevalgte er en forutsetning for et fungerende lokaldemokrati og en effektiv og målrettet administrasjon.

Gode prosesser er viktig i arbeidet med utarbeiding av langsiktige strategier for utvikling av organisasjon og lokalsamfunn. Kommuneorganisasjonen er helt avhengige av at ledere og medarbeidere er koblet på virksomhetens mål, verdier og utviklingsprosesser. Nødvendig samhandling mellom de folkevalgte, administrasjon/medarbeidere og innbyggerne kan beskrives som et skapende spenningsfelt for helhetlig utvikling av lokalsamfunn og kommuneorganisasjon. Dette fordrer dialog og kunnskapsdeling på arenaer som er preget av forståelse for ulike roller, lojalitet i form av gjensidig respekt, tillit og aksept for nye løsninger.

Fokus på brukerne av kommunale tjenester og deres medvirkning står sentralt. Det er viktig at brukerne selv blir involvert både i saksforberedelse og behandling, med klargjøring av egne behov, løsningsalternativer, medvirkning i og medbestemmelse over egen livssituasjon så lenge behovet består. Særlig viktig at det opprettes rutiner, arenaer og/eller system der brukernes egne erfaringer blir systematisert som innspill i forbedring og utvikling av tjenestene.

Å motivere medarbeiderne til å innta en aktiv, engasjert, selvstendig og medansvarlig rolle på arbeidsplassen er en overordnet målsetting. Det gode samspill mellom leder/medarbeider og mellom medarbeider/bruker er avgjørende viktig for forsvarlig forvaltning og god tjenesteproduksjon. Gjennomføring av KS sitt utviklingsprogram "Medarbeiderskap" står sentralt i dette arbeidet. Gjennom deltagelse i programmet får også medarbeiderne tilgang til verktøy som seinere kan nyttes i utviklingsarbeid.

De ansattes rett til medbestemmelse er en demokratisk rett. De ansattes medbestemmelse ivaretas gjennom partssamarbeid, deltagelse i lovbestemte utvalg, administrative ad hoc-utvalg, ukentlig kontaktforum og tillitsvalgtdordningen. Tidlig involvering av de tillitsvalgte skaper åpenhet, tillit og virker konfliktdepende.

Trepartssamarbeidet mellom folkevalgte, administrasjon og de ansatte videreføres som en avtalt fast og forpliktende samarbeidsmodell. Tidlig involvering i plan-, utviklings-, omstillings-, endrings- og implementeringsarbeid skaper forankring, grunnlag for felles forståelse, arbeid mot felles mål og et bredere mangfold av løsningsalternativer. Trepartssamarbeidet gjennomføres innenfor rammen av hovedavtalens bestemmelser og utfordrer ikke det lokale folkestyret.

Ved riktig bruk av IKT vil kommuneorganisasjonen kunne oppnå økt produktivitet, høyere kvalitet og tilgjengelighet på tjenester til innbyggerne. Gjennomføring av gjeldende IKT-strategiplan for Lunner kommune vil bidra til dette.

Arbeidsgiver har ansvaret for at arbeidsmiljøet er fullt forsvarlig for medarbeiderne både fysisk og psykisk. Gjennomføring av vedlikeholdsplanen prioriterer tiltak for et fullt forsvarlig fysisk arbeidsmiljø. Det er en menneskerett å kunne leve sitt liv uten å bli utsatt for overgrep. Forebygging av vold og trusler, trakassering og diskriminering står sentralt i å sikre et fullt forsvarlig psykisk arbeidsmiljø.

Behovet for både vedlikehold og spissing av kompetanse vil øke i årene framover for eksempel med bakgrunn i reformer, utvidelse av tjenestetilbud og krav fra brukere av tjenester. Særlig viktig at fag utenfor de områder staten bevilger øremerkede midler til blir prioritert. Arbeidsgiver vil derfor legge til rette for organisasjonsrelevant etter-/videreutdanning av medarbeiderne.

Konkurransetsetting av støttefunksjoner (IKT, lønn, fakturering, arkiv, regnskap) gjennomføres. Dette vil, under gitte forutsetninger, avklare om og eventuelt hvor lønnsomt

konkurransesetting vil være kontra drift i egenregi. Viktig at egenregien deltar i konkurransen. Konkurransesettingen betinger ny kompetanse i bestillerfunksjonen.

Utvikling av arbeidsorganiseringen står sentralt. Utprøving av turnusordninger som gjør det attraktivt å arbeide ubekvemst herunder innføre tidskontoordning er strategisk viktig i dette arbeidet. Det ansees særs viktig for å få bemannet helkontinuerlig drift med kompetente medarbeidere i stillingsstørrelser som ikke skaper uønsket deltidsarbeid. Det er også viktig for å oppnå kvalitet på den tjenesten som brukerne mottar.

Det er viktig at arbeidsgiver tilbyr hele stillinger med mulighet til å velge deltidsstilling for den som ønsker det. For mange er stillingsstørrelsen avgjørende for å ha sikkerhet for et forutsigbart nivå på inntekten og for å kunne ha livskvalitet i hverdagen. Dessuten utgjør de deltidsansatte et arbeidskraftpotensial. Å avskaffe uønsket deltidsarbeid er derfor et strategisk satsingsområde av flere årsaker.

Arbeidet med å fremme likestilling og hindre diskriminering bidrar til bedre tjenester til innbyggerne og til et bedre arbeidsmiljø for medarbeiderne. Viktig å inkludere fremmedkulturelle, funksjonshemmende og andre minoriteter i arbeidsfellesskapet. Dette er også en oppfølging av arbeidslinjen og bidrag til integrering i lokalsamfunnet.

Hensynet til likebehandling og ikke-diskriminering veier tungt i lønnspolitikken. Dette er en sentral forutsetning for at lønnsfastsettelse skal oppleves rettferdig og rimelig. Kriterier for lønnsfastsettelse skal være kjønnsnøytrale.

Lønnsnivå og øvrige arbeidsvilkår vil være viktige både for å kunne beholde kompetente medarbeidere og for å kunne rekruttere nye i kampen om arbeidskraften. Det er viktig at lønn er et akseptert virkemiddel i denne kampen. Strategisk viktig at kommuneorganisasjonen har et konkurransedyktig nivå på lønns- og arbeidsvilkår.

- **Livsfasetilpasset personalpolitikk**

Det er viktig å få seniorene til å stå lengre i arbeid. Dette for å beholde deres kompetanse. Ved at seniorene står lenger i arbeid sparer også arbeidsgiver utgifter til tidligpensjon (AFP) og reduserer utgiftene til nyrekruttering. Det er et strategisk valg å gjennomføre seniorpolitikken i hh til vedtatte mål, tiltak og retningslinjer.

- **Lunner kommunes omdømme**

Det er viktig å få kartlagt bruker/innbyggertilfredsheten med kommunens tjenester og bruke denne til resultatmåling over tid. Innbygger/brukerundersøkelse skal gjennomføres hvert 2. år.

Å profilere kommunen som en attraktiv arbeidsplass er av betydning for å skape et godt omdømme. Arbeidsgiver må jamnlig ta initiativ for å nå fram til innbyggeren/omverdenen med gode resultater og historier ved egeninformasjon, motivering av egne medarbeidere og kontakt med medier.

En vesentlig faktor for å unngå negativt ressursfokus og for å få rettet ”blikket” framover er å skape en kommuneorganisasjon med en sunn økonomi og økonomisk handlefrihet.

Yte kommunale tjenester med høy brukertilfredshet er avgjørende viktig for å trygge og styrke kommuneorganisasjons legitimitet både som demokratiarena, forvaltningsmyndighet og tjenesteyter.

3 Dette har andre bestemt

KOMMUNEN SOM DEMOKRATIARENA

Det er i første rekke KommuneLOVEN som legger føringer for kommunen som demokratiarena. Formålet med denne lov er å legge forholdene til rette for et funksjonsdyktig kommunalt og fylkeskommunalt folkestyre, og for en rasjonell og effektiv forvaltning av de kommunale og fylkeskommunale fellesinteresser innenfor rammen av det nasjonale fellesskap og med sikte på en bærekraftig utvikling

I tillegg kan nevnes ValgLOVEN. Formålet med LOVEN er å legge forholdene til rette slik at borgerne ved frie, direkte og hemmelige valg skal kunne velge sine representanter til Stortinget, fylkesting og kommunestyret.

KS – ARBEIDSGIVERSTRATEGI MOT 2020 – STOLT OG UNIK

Gapet mellom ressurser og forventninger, og mellom behov og tilgang på kvalifisert arbeidskraft, utfordrer kommunene til utvikling og nyskaping (innovasjon). Strategisk vurdert ligger en attraktiv identitet og en offensiv arbeidsgiverpolitikk i følgende fire perspektiver på kommunens oppdrag, organisasjon, medarbeiderrolle og lederskap:

- **Det unike oppdraget**
- **Den åpne organisasjonen**
- **Kompetente medarbeidere**
- **Helhetlig og utfordrende lederskap**

En slagkraftig arbeidsgiverpolitikk må bygge på kommunenes unike roller, oppgaver, verdier og kvaliteter. Vi må utvikle en felles og stolt identitet og kommunisere vår egenart og våre konkurransefortrinn til våre omgivelser.

Mål for KS sin arbeidsgiverstrategi

- Kommunene møter behovene med forbedret kvalitet og effektivitet, og utvikler nye løsninger i samarbeid med brukere, innbyggere og partnere.
- Kommunene har god evne til å beholde og utvikle medarbeidere, og god konkurranseevne i arbeidsmarkedet.

Strategiske innsatsområder

1. Mangfold og inkludering
2. Identitet og omdømme
3. Medinnflytelse og medbestemmelse
4. Motivasjon og lønnspolitikk
5. Læring og utvikling
6. Politikk og administrasjon
7. Etikk og samfunnsansvar

LIKESTILLING OG IKKE-DISKRIMINERING

Lunner kommune har både som demokratiarena, offentlig myndighet og arbeidsgiver plikt til å fremme likestilling og skape et samfunn uten diskriminering.

Dette betyr å arbeide for at mennesker uavhengig av kjønn, alder, etnisitet, religion, livssyn, seksuell legning, funksjonsevne mm sikres de samme muligheter, rettigheter og plikter på alle livets områder.

Den pålagte aktivitetsplikten innebærer å jobbe aktivt, målrettet og planmessig for å fremme likestilling og hindre diskriminering.

- **AKTIVT** betyr å iversette konkrete tiltak
- **MÅLRETTET** betyr å definere målet for arbeidet og hvem som er ansvarlig
- **PLANMESSIG** betyr å utarbeide og følge en bevisst strategi

I tillegg skal alle offentlige (og private) virksomheter rettet mot allmennheten arbeide aktivt og målrettet for å fremme universell utforming.

Rapporteringsplikten innebærer at virksomheten må beskrive hvilke tiltak som er planlagt, iversatt og eventuelt gjennomført. Videre må mål, tidsplan for gjennomføring og status angis.

- Virksomheten skal rapportere i årsmeldingen (eller årsbudsjettet)
- Omfanget tilpasses virksomhetens størrelse og annen rapportering i årsmeldingen. Det vil kunne stilles større krav til offentlige myndigheters redegjørelse.
- Rapporteringen bør brukes til å planlegge det videre arbeid.

Departementet kan foreta en kvalitetskontroll av rapporten. Manglende oppfølging av rapporteringsplikten vil kunne møtes med pålegg fra Likestillings- og diskrimineringsnemnda, og evt tvangsmulkt. I tillegg håndheves regnskapslovens bestemmelser om årsregnskapet av Regnskapsregisteret.

Likestillingsloven nedfeller den aktivitets- og redegjørelsesplikten alle virksomheter har i forhold til å arbeide med likestilling. Fylkesmannen uttrykker at det er likestilling mellom menn og kvinner som kan gjøre en kommune til vinner når det gjelder positiv befolkningsutvikling og næringsutvikling.

ET MER INKLUDERENDE ARBEIDSLIV

Utviklingen de seinere år med stadig flere som går ut av arbeidslivet på langvarige trygdeordninger er problematisk både for individer, virksomheter og samfunnet. Sykefravær, uføretrygd og tidlig pensjon bidrar også til å svekke tilgangen på arbeidskraft til alle deler av arbeidslivet.

Partene (arbeidsgiverorganisasjonene, staten og arbeidstakerorganisasjonene) er enige om at IA-avtalen er et tjenlig virkemiddel for å få et mer inkluderende arbeidsliv og forebygge overgangen fra arbeid til trygd. Partene i arbeidslivet har sammen med myndighetene et særlig ansvar for holdningsskapende arbeid og for å snu utviklingen. IA- arbeidet har vist at når innsatsen rettes mot individnivå, virksomhetsnivå og nasjonalt nivå basert på samarbeid og konsensus, kan det oppnås resultater. Regjeringen og partene i arbeidslivet er derfor enige om å videreføre samarbeidet for å styrke arbeidslinjen i arbeidslivet.

IA-samarbeidet er et virkemiddel for å nå overordnede mål i sysselsettings-, arbeidsmiljø- og inkluderingspolitikken. Samarbeidet skal utfylle og forsterke andre generelle virkemidler av juridisk og/eller økonomisk karakter. Gjennom samarbeidet skal de ulike partene bidra til at den enkelte arbeidsplass kan delta i et forpliktende løft for å nå de felles målene.

ETIKK, SAMFUNNSANSVAR OG ANTIKORRUPSJONSARBEID

Offentlighet, innsyn og åpenhet er forutsetninger for et velfungerende demokrati. Skal allmennheten ha tillit til kommunen, må folkevalgte og kommunal forvaltning vise åpenhet så vel utad mot innbyggerne som innad i egen virksomhet. Prinsippene om åpenhet og innbyggernes kontroll med forvaltningen forutsetter også at allmennheten får innsyn i kritikkverdige forhold i forvaltningen.

Alle har et selvstendig ansvar for å bidra til at kommunens tillit og omdømme blir ivaretatt. Dette gjelder folkevalgte, ansatt i kommunalt eid eller drevet selskap eller er ansatt i kommuneadministrasjonen eller i tjenesteytende virksomhet.

Det er gjennom handlinger det blir synliggjort hvilke etiske holdninger de ansatte praktiserer. Utfordringene kan møtes ved å bygge en kultur basert på ytringsfrihet og åpenhetskultur.

4 Dette har vi bestemt

4.1 Kommuneplanens samfunnsdel - Mål

- Reell og kompetent politisk styring.
 - Alle skal gis mulighet til aktiv deltakelse i plan- og beslutningsprosesser. Det skal være ungdomshøringer i saker som angår ungdom spesielt.
 - Det skal være aktivt samarbeid mellom den kommunale forvaltningen og befolkningen for å fremme deltakelse og lokal mobilisering
- Lunner Kommune skal være en moderne, tilpasningsdyktig og effektiv service- og tjenesteyter overfor befolkningen, med kvaliteter og kostnader som kan konkurrere med eksterne leverandører.
- Forvaltningsoppgaver skal løses på en slik måte at rettssikkerhet og likebehandling ivaretas for alle.
- Vedtatt arbeidsgiverdokument skal legges til grunn for kommunens personalpolitikk
- Kommunen skal føre en personalpolitikk som gir god trivsel.
- Kommunen må videreutvikles til å bli en stadig mer profesjonell og effektiv serviceorganisasjon.

Strategier

- Arbeidstakere skal få anledning til å holde seg faglig à jour gjennom nødvendige kurs og etterutdanning
- Det skal utarbeides opplærings- og utviklingsplaner som ivaretar arbeidsgivers og medarbeidernes behov for kompetanseutvikling.
- Seniorpolitikk skal ha spesielt fokus.
- Administrasjonen utformer tjenestetilbudet i tråd med gjeldende delegasjonsreglement.
- Det skal legges stor vekt på tverrfaglighet
- Det skal utarbeides kvalitetsstandarder og serviceerklæringer for alle hovedtjenester. Der det er aktuelt skal serviceerklæringene klargjøre skille mellom tjenesteproduksjon og myndighetsutøvelse.
- Helse, miljø- og sikkerhetstiltak (HMS-tiltak) skal prioriteres høyt og settes i system.
- Den løpende økonomirapporteringen og styringen skal prioriteres høyt.
- Den kommunale virksomheten skal drives effektivt, og økonomistyringen skal utføres slik at det oppnås balanse mellom tjenesteyting, kostnader og inntekter.
- Det skal utarbeides administrative rutiner for en regelmessig sammenligning av effektivitet med andre kommuner og med det private.
- Politisk oppnevnt kontrollutvalg skal revidere kommunens måloppnåelse for tjenesteproduksjonen etter vedtatt instruks og egne vedtak for forvaltningsrevisjon
- Alle saker som ikke har prinsipiell betydning skal i henhold til delegasjonsreglementet avgjøres av administrasjonen. Klager på slike saker behandles heller ikke politisk før oversendelse til statlig klageorgan, med unntak av klager etter plan- og bygningsloven. Kommunen skal i saksbehandlingen legge stor vekt på å holde regelbundne tidsfrister.
- Administrasjonen rapporterer til det folkevalgte organ angående saker som det kan være tvil om kan være av prinsipiell betydning eller ikke.
- Alle avgjørelser i personalsaker skal tas på administrativt nivå i tråd med delegasjonsreglementet.
- Større utviklingsarbeid skal skje prosjektbasert.

- Omstillingsprosesser skal gjennomføres smidig på en måte som ivaretar de ansattes rettigheter på en betryggende måte. Måloppnåelsen skal evalueres løpende, og eventuelle forbedringstiltak iverksettes.

4.2 Andre vedtak

Lokale føringer er nedfelt i vedlagte dokumenter, reglementer og retningslinjer herunder Lunner kommunes "Arbeidsgiverpolitikk og verdigrunnlag".

5 Slik har vi det

5.1 Kommunen som demokratiarena

Lunner kommune pålegges, i likhet med alle andre kommuner, stadig flere oppgaver. Samtidig er det en utvikling i retning av at befolkningens rettigheter lovfestes. Dersom kostnadene ved lovpålagte oppgaver og lovfestede rettigheter overstiger summen av inntekter og kommunene på kort sikt har meget begrenset innflytelse over inntektene, innebærer dette en demokratisk utfordring.

For bl.a. å møte de økonomiske utfordringene har Lunner sammen med nabokommunene valgt å løse en del oppgaver i interkommunale samarbeid. Noen eksempler er Landbrukskontoret, Kulturkontoret, Flyktningtjenesten, Skatteoppkreveren, Sosialtjenesten og Voksenopplæringen. Dette innebærer at den daglige styringen av tjenesten underlegges vertskommunen og medfører større avstand mellom folkevalgte og tjenesteprodusenter.

Et område hvor kommunen har en stor grad av selvråderett er innen arealplanlegging og disponering. Et godt eksempel på dette er RV4 saken, hvor et tverrpolitisk flertall i kommunestyret sa nei til den foreslåtte løsningen for RV4 gjennom Viggadalen. Et eksempel på det motsatte er Fylkesmannens innsigelser mot Hadelandsparken.

Politisk nivå i kommunen kan i mange sammenhenger skjønnsmessig overprøves av embetsverket hos fylkesmannen. Embetsverket hos fylkesmannen kan også gi lokale føringer på sentrale bestemmelser uten at det kommunale nivået høres. Dette kan oppleves problematisk i forhold til lokaldemokratiet.

Ved konstituering av kommunale råd og utvalg oppfylles kravet om min. 40% representasjon av hvert kjønn.

Ordførerens godtgjørelse har blitt knyttet til Stortingsrepresentantenes godtgjørelse både nivå- og reguleringsmessig med årlig regulering per 1.juli.

5.2 Arbeidsgiverpolitikk

Høsten 2007 presenterte KS sin reviderte arbeidsgiverstrategi mot 2020 "Stolt og unik". Hovedelementene i strategien ble innarbeidet som sentrale føringer i Lunner kommunes handlingsprogram for perioden 2008 – 2012.

Lunner kommunes arbeidsgiverpolitikk og verdigrunnlag ble revidert i 2009. Den går ut på å frigjøre og målrette den menneskelige energien som ligger i organisasjonen. Gapet mellom ressurser og forventninger, og mellom behov og tilgang på kvalifisert arbeidskraft, utfordrer kommunen til utvikling og nyskaping.

En god arbeidsgiverpolitikk:

- Utgjør et felles fundament og verdigrunnlag for folkevalgte, ledere, medarbeidere og tillitsvalgte
- Fremmer utvikling og måloppnåelse, arbeidsmiljø og trivsel
- Kan brukes i kommunikasjon overfor omgivelsene for å øke kommunens attraktivitet

5.3 Strukturelle forhold, relasjoner og ressurser

Folkevalgte organer og arbeidsgiverrollen

Det er utført et stort arbeid i løpet av året med utarbeidelsen av kommunedelplaner. Planprosessen er lagt på plass og det er vedtatt å opprette en plangruppe for hver enkelt kommunedelplan.

Det er startet et arbeid med å vurdere politisk struktur.

Kommunestyret har hatt temakveld om "Kommunestyrets arbeidsgiverrolle".

Administrasjonsstruktur

Lunner kommune har en flat struktur (to-nivå modellen) som bygger på tanken om myndiggjorte medarbeidere hvor beslutningsmyndigheten delegeres til laveste effektive nivå. Rådmannens ledergruppe (RLG) består av rådmann og to kommunalsjefer.

Sentrale støttefunksjoner (tidligere Fellestjenesten) er nå organisert i tre selvstendige stabsavdelinger med egne stabsledere underordnet RLG.

Sosialtjenesten er overdratt til Gran kommune som vertskommune og samordnet i NAV- fellesskapet til ett kontor for Gran og Lunner i Vassenden.

Solhaugen skole opphørte som eget tjenestested fra skolestart 1.8.2009. Elever og personale fikk sin tilknytning til LUS.

Dagaktivitetstilbudet for funksjonshemmede ble reorganisert i egenregi fom 1. april 2009.

Bemannet boligtilbud innen psykiatrien er etablert som egen avdeling innen tilrettelagte tjenester.

Brukermedvirkning

Det er arbeidet aktivt med kvalitetsutvikling av tjenestene innen pleie- og omsorg, skoler og barnehager. Dialog med brukerne og deres foresatte/pårørende er en viktig faktor i utviklingsarbeidet.

Medarbeideres medvirkning, medarbeiderskap

Medarbeiderne deltar i prosjekt og arbeidsgrupper.

Fortsatt er graden av involvering av medarbeiderne i målarbeidet for lavt.

Ansattes medbestemmelse

Administrasjonsutvalget har ikke hatt saker til behandling i løpet av året. Arbeidsmiljøutvalget holder imidlertid jamnlig møter. Frikjøpsordningen for hovedtillitsvalgte fungerer etter forutsetningene. Delta har imidlertid ikke hatt hovedtillitsvalgt i 2009. Dette er nå på plass. Medbestemmelsesordningene for øvrig sørger for at tillitsvalgte blir involvert på et tidlig tidspunkt. Dette oppfattes som å virke etter hensikten.

Samspill folkevalgte, administrasjon og ansatte

Perioden for Lunner kommunes deltagelse i kvalitetskommuneprogrammet er forlenget til juli 2010. Avtalen om trepartssamarbeid er prolongert i tråd med dette.

Trepartssamarbeidet fungerte som forutsatt i forbindelse med Balanse 2010. Samspillet førte til bedre kommunikasjon på et tidligere tidspunkt, sterkere forankring av mål og løsningsalternativer og bidro til større gjennomføringskraft for nødvendige tiltak i kommuneorganisasjonen.

Teknologi, anvendelse og utvikling

IKT- avdelingen drifter nettverk og tilhørende inndeling i soner basert på ulike krav til sikkerhet. Den drifter ca 35 servere med ca 1500 brukere som skal supporteres på omlag 30 lokasjoner. Av brukerne utgjør skoleverket ca 1200.

Det foregår en stadig utvikling i forhold til utnyttelse og bruk av eksisterende programvare som i stor grad også berører IKT drift gjennom året. Kompetansemodulet i ansattsystemet er tatt i bruk.

IKT -strategiplan er vedtatt.

HMS, forebygging og inkludering

For 5. året på rad ble det i 2009 gjennomført medarbeiderundersøkelse (trivselsundersøkelse).

Medarbeiderne hos Lunner kommune er gjennomgående mer tilfredse enn snittet i kommunesektoren.

Hovedtrenden synkende medarbeidertilfredshet over tid ble brutt i 2009 ved at den nå er økende.

Overordnet HMS - system med rutineopplegg for intern varsling av kritikkverdige forhold er på plass. Det er startet et arbeid med kartlegging og risikoanalyse av arbeidsmiljøet på tjenestesteder.

Samarbeidet med NAV og Arbeidslivstjenesten er forsterket og virkemiddelapparatet vesentlig forenklet og forbedret. Dialogsamtaler er innarbeidet i sykefraværsoppfølgingen. Internt i organisasjonen blir arbeidsplasser og oppgaver søkt lagt slik til rette at arbeidstakere med redusert arbeidsevne kan beholde sitt arbeid helt eller delvis. Hvis tilrettelegging ikke er løsningen søkes arbeidstaker gjennom arbeidsutprøving og eventuell kompetanseheving overført til annen type arbeid internt i organisasjonen.

I kvalitetskommuneprogrammet er det arbeidet særskilt med reduksjon av sykefravær med fokus på nærværsfaktorer. Det er tilfredsstillende å konstatere at nærværet er økende. Statistikken viser **nesten 92 % nærvær i 2009**.

Hos Lunner kommune er det færre som tar ut tidligpensjon (AFP) og flere som blir uføretrygdet enn gjennomsnittet i kommunesektoren.

Kompetansestyring

Lunner og Jevnaker har felles Opplæringskontor med Lunner kommune som vertskommune. Inntak av lærlinger har helt siden de offentlige fagene kom i 1994, vært et strategisk satsingsområde. Kontoret blir drevet med Statlige tilskudd og lærlingene lønnes i hovedsak med vakante lønnsmidler (vikariater).

Innenfor grunnskoleområdet og pleie- og omsorgssektoren bevilger Staten øremerkede midler til kompetanseheving. Særskilte satsinger, som Lunner har benyttet seg av, er etter-/videreutdanning av hjelpepleiere/omsorgsarbeidere (geriatri/psykiatri) og allmennlærere (kjernefag som matematikk og norsk). Kompetansehevingen innen skolesektoren og barnehagesektoren har skjedd gjennom et vellykket samarbeid på Hadeland. I tillegg støttes ansatte som tar høgskoleutdanning innen sosial- og helsefag (sosionom-, vernepleier- og sykepleierutdanning).

Av interne opplæringstiltak nevnes særskilt lederkonferansene (relasjonskompetanse, kommunikasjons- og dialogferdigheter, konflikthåndtering).

Både i Los, TT og FO er det utviklet bemanningsplaner med kompetansekrav som nyttes i rekrutteringsmessig sammenheng.

Om lag 50 % av de fast ansatte medarbeiderne er 50 år og eldre. De eldre årskullene blir stadig større slik at den naturlige avgangen i årene framover vil øke. Dette sammen med økt bemanningsbehov i tjenesteytingen, vil særlig berøre grunnskolen, pleie- og omsorgssektoren, vedlikehold og administrasjon og øke rekrutteringsbehovet framover.

Kampen om arbeidskraften er allerede hard. Dette merkes særlig ved rekruttering av ledere, vernepleiere, sykepleiere, førskolelærere og ingeniører. Det oppstår både ved en viss underdekning i visse faggrupper og ved at markedsorientert avlønning blir mer og mer vanlig.

Arbeidstidsordninger

Lunner kommune praktiserer i hovedsak tre ulike arbeidstidsordninger:

- Undervisning – sentral/lokal særavtale – gjennomsnittsberegning av dagarbeidstid – 37,5 timer/uke i gjennomsnitt.
- Turnusarbeid i pleie- og omsorgssektoren – gjennomsnittsberegning av arbeidstid på dag, kveld, natt og/eller helg – lokal rammeavtale som åpner for bla ønsketurnus og innarbeiding/avspasering – 35,5 t/uke i gjennomsnitt.
- Det er i 2009 inngått lokal avtale om å kunne gjennomsnittsberegne arbeidstiden for ordinært dagarbeid. Fleksitidsordning med innarbeiding/avspasering er revidert i 2009. I tillegg er det avtalt fleksibel arbeidstid for enkeltarbeidstakere.
- Alle arbeidstakere har pausetiden som del av arbeidstiden.

I relasjon til arbeidstidsordninger (da særlig turnusarbeid) må en også vurdere deltidsarbeid og uønsket deltid. Nyere undersøkelser viser at deltidsarbeid generelt sett har negative effekter både for:

- kvaliteten på de tjenestene som brukerne mottar
- effektivitet i både administreringen av og selve tjenesteproduksjonen
- arbeidsmiljøet
- lønn til å leve av

Hos Lunner kommune ble deltidsarbeid og uønsket deltid kartlagt per 30.4.2008.

Av 260 fast ansatte på deltid ønsket om lag 40% større stilling (106 ansatte). Av de 106 ansatte ønsket 60 % større deltidsstilling. Ønsket stillingsøkning var 30% av hel stilling i gjennomsnitt. Antallet fast ansatte som i 2009 ønsker større stilling er under 20% av de fast ansatte (27% i 2005).

Av arbeidstokken utfører **heltidsansatte 55% av årsverkene** (260 ansatte).

Likestilling og ikke-diskriminering

Administrativ toppledelse og rådgivere består av 3 kvinner og 5 menn. Kvinnene er i stort flertall som tjenesteledere og avdelingsledere.

Beskrivelse av tiltak for å bedre likestillingen mellom kjønnene:

- Moderat kjønnskvoltering kan benyttes ved ansettelse med tjeneste i skoler og barnehager.
- Intern utlysning der stillingene er forbeholdt stillingsutvidelse for kvalifiserte deltidsansatte.
- Ansatte innvilges permisjon på hel eller deltid utover lovbestemte rettigheter.
- Lokal rammeavtale om turnusordninger herunder ”ønsketurnus” er iverksatt.
- Fleksible arbeidstidsordninger er revidert med mulighet til individuelt tilpassede ordninger.
- En lønnspolitikk basert på kjønnsnøytrale kriterier for individuell lønnsvurdering er ivarettatt.
- Intern rutine for varsling av kritikkverdige forhold herunder anonym varsling er iverksatt.
- Seniorpolitiske mål, tiltak og retningslinjer er vedtatt og iverksatt.

Lønn, lønnsutvikling og lønnsfastsettelse

Gjennomført lokale lønnsforhandlinger i hht lønnspolitiske retningslinjer, vedtatt arbeidsgiverprofil og føringer fra hovedtariffoppgjøret per 1.5.2008. I forberedelsen til, under gjennomføringen av og ved etterarbeidet ble forhandlingsmodulen i ansattsystemet anvendt.

Statistikk viser at kvinner har hatt en bedre månedslønnsutvikling enn menn hos Lunner kommune de seineste årene.

5.4 Livsfasetilpasset personalpolitikk

Personalpolitikken er generelt utformet med fleksibilitet i virkemiddelbruken. Av virkemidler som er tatt i bruk og som ikke er fastsatt i lov- eller avtalebestemmelse nevnes:

- utvidet permisjon for småbarnsforeldre
- gjennomsnittsberegning av arbeidstiden for de som arbeider 37,5 timer/uke
- redusert stilling for å kunne ta ut delvis AFP og alderspensjon
- reengasjering av eldre arbeidstakere som har gått av for aldersgrensen
- fridagsordninger for arbeidstakere som ikke er vernet av arbeidstidsbestemmelsene
- permisjonsordninger for hospitering, arbeidsutprøving og lignende
- rettrettstilling for ledere
- frikjøpsordninger
- sykepermisjonsordning
- velferdspermisjonsordninger
- modulstrukturert medarbeidersamtale
- jobbrotasjon internt
- tilretteleggingstiltak

5.5 Lunner kommunes omdømme

Medarbeiderundersøkelsen viser at medarbeiderne gjennomgående er meget stolte av arbeidsplassen og at de vil anbefale andre å søke jobb på arbeidsplassen.

Omdømmebygging har vært tema på flere ledersamlinger som en oppfølging av medarbeiderundersøkelsen. Administrativ toppledelse har etter innspill fra tjenesteledere prioritert ulike tiltakstyper for gjennomføring fom 2010.

Gjennom året har tjenestesteder i en rekke sammenhenger fått positiv omtale i lokalpressen. Gode eksempler på dette er Roa barnehage og Lunner barneskole i forhold til hva som er gjort for å få redusert sykefraværet og oppstarten ved den utvidede Kalvsjø barnehage. Harestua skole har blitt profilert i Riksmediene.

6 Hva forteller tall og statistikk

6.1 Nøkkeltall fra KOSTRA-rapportering

Tabellen oppdateres med regnskapstall for 2009 etter 15.3.2010.

(ureviderte tall)	2006	2007	2008	Gran	Jevnaker	Grp. 7	Landet u/Oslo
Netto driftsutgifter til adm, styring og fellesutgifter pr. innbygger	2 461	3 120	2 668	2 352	2 758	2 690	2 793
Herav lønnsutgifter	2 789	3 003	2 579	1 639	1 208	1 920	2 201
Herav lønnsutg. ført på funksjon 190	617	791	678	-	-	307	573
Lønn, adm. styring, fellesutg. i % av totale lønnsutgifter	10,7	11,2	9,0	5,0	4,0	7,0	7,0
Herav lønn ført på funksjon 190	2,4	3,0	2,4	-	-	1,1	1,8
Netto dr.utg. adm. Styring og fellesutgifter i % av totale netto dr.utg.	9,0	11,3	9,3	6,8	8,7	9,0	8,1

6.2 Regnskap pr. funksjon

Funksjon		Avvik	Regnskap 2009	Justert bud. 2009	Oppr. bud. 2009	Regnskap 2008
Nr.	Beskrivelse					
120	Administrasjon	1 603	20 743	22 346	23 596	20 424
180	Div. fellesutgifter	146	867	1 013	844	537

(alle tall i 1000 kr.)

6.3 Lønns- og personalstatistikk (PAI)

Kommune	Antall ansatte		Antall årsverk		Årsverk per tusen innbyggere		Regulativlønn per månedsverk		Relative lønnsforhold	
	07	08	07	08	07	08	07	08	07	08
Jevnaker	534	520	379	367	60,1	58,6	26.431	28.586	98,4	98,6
Lunner	641	653	465	484	54,6	56,3	27.219	29.153	101,4	100,6
Gran	1154	1155	831	840	63,6	63,7	26.224	28.078	97,7	96,9
Nittedal	1240	1201	962	965	48,8	47,6	26.789	28.904	99,8	99,7
Nannestad	696	697	539	559	52,2	52,5	26.361	28.685	98,2	99,0
Ringerike	2240	2360	1664	1791	59,0	62,8	26.399	28.350	98,3	97,8

6.4 Årsverk

Tekst	2009	2008	2007	2006	2005
Antall årsverk	471	467	476	501	465
Antall ansatte (inkl. vikarer på fastlønn)	634	643	634	683	650
Antall kvinner	522	514	509	552	533
% andel kvinner	82	80	80	81	82
Antall menn	112	129	125	131	117
% andel menn	18	20	20	19	18
Antall kvinner i ledende stillinger	22	20	17	39	17
% andel kvinner i ledende stillinger	73	69	61	75	53
Antall menn i ledende stillinger	8	9	11	13	15
% andel menn i ledende stillinger	27	31	39	25	47

Det høyere antall ansatte og årsverk for 2006 skyldtes at rapporteringen da inkluderte vikarer utenom fastlønn. * Antall fast ansatte er 594 herav 260 på heltid i 2009. Med ledende stillinger menes rådmann, kommunalsjefer, tjenesteledere, stabsledere og stabsstillinger (rådgivere) med rådmann/kommunalsjef som nærmeste overordnet.

6.5 Fordeling heltid/deltid

Tekst	2009	2008	2007	2006	2005
Antall deltidsstillinger	334	328	367	412	354
Antall ansatte i deltidsstillinger	334	328	367	412	354
Antall kvinner i deltidsstillinger	302	300	329	368	330
% andel kvinner i deltidsstillinger	90	91	90	89	93
Antall menn i deltidsstillinger	32	28	38	44	24
% andel menn i deltidsstillinger	10	9	10	11	7

NB! Fom 2008 er kun fast ansatte tatt med i oversikten.

6.6 Antall kvinner og menn i ulike sektorer

Tabell 1
% AV ANTALL KVINNER OG MENN I ULIKE
SEKTORER I LUNNER KOMMUNE
PR. 1.12.2008 BASERT PÅ PAI-REGISTERET

Sektor	Antall		Andel kvinner i %	Andel menn i %
	Kvinner	Menn		
I ALT	529	124	81	19
Sentraladministrasjonen	37	26	59	41
Oppvekst	244	63	79	21
PP-tjeneste	4	1	80	20
Grunnskole	154	61	72	28
Barnehager	80	1	99	1
Fritidshj/skolefritidsordn	26	3	90	10
Helse/sosial	245	22	92	8
Administrasjon	18	6	75	25
Alm helsevern	18	4	82	18
Alders- og sykehjem	99	2	98	2
PU	63	6	91	9
Hjemmehjelp/-sykepleie	51	4	93	7
Kultur	5	0	100	0
Teknisk sektor	6	18	25	75

6.7 Medarbeiderundersøkelsen

Poengskalaen går fra 1 til 6 med 6 som høyeste (beste) score.

Faktor LK = Lunner kommune	Organisering av arbeidet	Jobbinnhold	Fysisk arbeidsmiljø	Samarbeid og trivsel med kolleger	Formøyd med nærmeste leder	Formøyd med overordnet ledelse	Faglig og personlig utvikling	Formøyd med systemene for Lønns-/arb.tidsordn.	Stolt over egen arbeidsplass	Trivsel – helhetlig	Gjennomsnitt totalt
LK 2005	4,7	5,0	4,1	5,2	5,0	3,8	4,4	4,1	5,1	5,0	4,6
Landsgjennomsnitt k-sektoren -05	4,3	4,5	4,1	4,9	4,4	3,4	4,0	3,8	4,7	4,8	4,3
LK 2006	4,5	4,9	4,1	5,0	5,1	3,7	4,7	3,9	5,0	4,8	4,5
Landsgjennomsnitt k-sektoren -06	4,3	4,5	4,0	4,9	4,5	3,5	4,0	3,7	4,7	4,7	4,3
LK 2007	4,5	4,7	4,2	5,0	5,0	3,6	4,5	3,9	4,9	4,8	4,5
Landsgjennomsnitt k-sektoren -07	4,3	4,6	4,1	4,9	4,5	3,6	4,1	3,8	4,7	4,7	4,3
LK 2008	4,5	4,9	4,1	5,1	4,7	3,4	4,1	3,9	4,6	4,4	4,4
Landsgjennomsnitt k-sektoren -08	4,4	4,9	4,1	5,0	4,5	3,8	4,2	3,7	4,6	4,5	4,4
LK 2009	4,5	4,9	4,2	5,1	4,9	3,6	4,3	4,0	4,9	4,6	4,5
Landsgj.snitt 2009	4,4	4,8	4,2	5,0	4,7	3,7	4,2	3,8	4,8	4,5	4,4

6.8 Sykefraværsutviklingen

2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
9,4 %	9,5 %	8,5 %	8,4 %	7,4 %	8,2%	10,3%	8,35%	8,1%
År	Egenmeldt fravær	Legemeldt sykefravær						
		Arbeidsgiverperioden	Langtidsfravær					
2006	0,6	1,2	6,4					
2007	0,6	0,9	8,8					
2008	0,75	1,05	6,55					
2009	0,85	1,60	5,65					

6.9 Ansatte fordelt på stillingsprosent og kjønn

ANSATTE FORDELT PÅ STILLINGSPROSENT OG KJØNN I LUNNER KOMMUNE

		Årstall					
		2006		2007		2008	
Stillingsprosent	Kjønn	Antall ansatte	Prosent	Antall ansatte	Prosent	Antall ansatte	Prosent
0 - 24,9%	Kvinner og menn	73	11,1	66	10,2	60	9,2
	Kvinner	55	10,3	52	10,1	53	10,0
	Menn	18	14,6	14	10,9	7	5,6
25 - 49,9%	Kvinner og menn	49	7,4	50	7,8	46	7,0
	Kvinner	42	7,8	40	7,8	41	7,8
	Menn	7	5,7	10	7,8	5	4,0
50 - 74,9%	Kvinner og menn	158	24,0	144	22,4	152	23,3
	Kvinner	146	27,2	125	24,2	131	24,8
	Menn	12	9,8	19	14,8	21	16,9
75 - 99,9%	Kvinner og menn	137	20,8	147	22,8	146	22,4
	Kvinner	129	24,1	139	26,9	133	25,1
	Menn	8	6,5	8	6,3	13	10,5
100%	Kvinner og menn	242	36,7	237	36,8	249	38,1
	Kvinner	164	30,6	160	31,0	171	32,3
	Menn	78	63,4	77	60,2	78	62,9

6.10 Lønnsutvikling for kvinner og menn

Tabell 2.
LØNNSUTVIKLING FOR FAST- OG TIMELØNTE HOVED-
OG BISTILLINGER I LUNNER KOMMUNE.
TALL PR. 1.12.2007 OG 1.12.2008 BASERT PÅ PAI-REGISTERET

Kjønn	Måned- for- tjeneste 2008	Grunn- lønn 2008	Endring i måned- for- tjenste 2007-2008	Endring i grunn- lønn 2007-2008	Ansatte 2008	Årsverk 2008	Endring i årsverk 2007-2008
Kvinner og menn	30.856	29.153	7,0%	7,1%	653	484	4,1%
Kvinner	30.697	28.863	7,8%	7,9%	529	380	3,9%
Menn	31.437	30.208	4,2%	4,3%	124	104	4,5%

7. utfordringer og muligheter

7.1 Kommunen som demokratiarena

Utfordringer	Muligheter
<ul style="list-style-type: none">• Stor utpendling i den yrkesaktive befolkningen kan bidra til mindre lokal identitet og muligheter for engasjement.• Innbyggere er mer aktive som brukere og kunder enn som borgere• Manglende forståelse hos sentrale politikere for at "folk bor og lever i kommunen".• I skjæringspunktet mellom lovfestede rettigheter og begrenset økonomisk handlingsrom kan det oppstå urealistiske forventninger hos innbyggerne• Dersom kommunen i stor grad blir et "tildelingskontor" i forhold til innbyggernes lovfestede rettigheter, vil det være lite igjen til lokale politiske prioriteringer.• Utstrakt bruk av interkommunale løsninger innebærer en fare for et demokratisk underskudd ved at folkevalgtes kontroll blir redusert til fordel for større grad av administrasjonsstyring.• Folkevalgtes mulighet til å sette dagsorden, styre ressursbruk og være ombud for innbyggerne.• Fylkesmannens inngripen i saker på tvers av lokale vedtak og ønsker innebærer større makt til embetsverket.	<ul style="list-style-type: none">• Engasjement hos innbyggere, deltakelse ved valg og i partier• Omdømmebygging for å skape et positivt engasjement• Arenaer for innbyggernes deltakelse i politiske prosesser.• En åpen kommune kan bidra til godt lokaldemokrati.

7.2 Arbeidsgiverpolitikk

Hovedutfordringer:

En moderne, slagkraftig og helhetlig arbeidsgiverpolitikk må ha fokus på å bygge gode relasjoner både mellom arbeidsgiver og arbeidsmarked, arbeidsgiver og medarbeider og medarbeider og bruker/innbygger. Arbeidsgivers hovedutfordringer i årene som kommer er å sikre kommuneorganisasjonen:

- 3) Evnen til omstilling, utvikling og nyskaping for å sikre kommunens legitimitet i befolkningen som en forsvarlig forvaltningsmyndighet og god velferdsprodusent.
- 4) Konkurranssevne for nødvendig ekstern rekruttering og intern forvaltningen av arbeidskraft gjennom omdømmebygging og frigjøring av menneskelig energi og skaperevne.

Utfordringer/trusler	Muligheter
Det er et økende gap mellom kommunens ressurser og forventninger fra omgivelsene. Kravene til tjenesteproduksjonen og medarbeiderne øker som følge av nye oppgaver og sterkere rettighetslovgiving for innbyggere. Dette uten at de økonomiske rammevilkårene endrer seg tilsvarende de økte kravene. ”Den vedvarende anstrengte økonomien gjør at bemanningen på de fleste områder er knapp i forhold til de oppgaver som må gjøres. Gjentatte forsøk på å kutte ut oppgaver lykkes ikke på grunn av oppgavens presserende karakter. ”	Fremme krysspress og intern konkurranse for å utvikle egen organisasjon. Outsourcing, konkurranseutsetting og privatisering av kommunale tjenester og oppgaveløsning. Øke kommunens inntekter. Inngå partnerskap og nettverkssamarbeid både faglig og ledelsesmessig. Utvikle en informasjonsstrategi.
Konkurransen om arbeidskraften blir stadig hardere for å sikre kommuneorganisasjonen nødvendig kompetanse.	Videreutvikle relasjonene mellom arbeidsgiver og medarbeiderne. Styrke den verdibaserte ledelsesformen. Bygge et godt omdømme som arbeidsgiver både internt og eksternt. Profilere kommunen som arbeidsgiver.

7.3 Kommuneorganisasjonens struktur, relasjoner og ressurser

7.3.1 Folkevalgte organer og arbeidsgiverrollen

Utfordringer/trusler	Muligheter
Svakt forankret politisk eierskap til styringssystemet, dets vedlikehold og resultatoppfølging.	Skape godt samspill mellom politisk og administrativt lederskap, god styringsdialog og sikre en helhetlig styringsinformasjon. Legge til rette for at folkevalgte kan styre på mål, resultater, kontrakter, rammer, verdier, visjoner og prinsipper og retningslinjer.
Å gjøre tydelig kommunestyrets rolle som overordnet arbeidsgiverorgan.	Tydelig kommunisering og praktisering av verdigrunnlag, etikk og kjøreregler. Videreutvikle 3-partssamarbeidet. Tydeliggjøre sammenhengen mellom rollen som arbeidsgiver og omdømmebygger.

7.3.2 Administrasjonsstruktur, daglig ledelse, utøvelse av arbeidsgiverrollen

Utfordringer/trusler	Muligheter
Å ivareta arbeidsledere som ikke har rådmannens delegerede myndighet på personal- og økonomiområdet.	Demokratisere arbeidsorganisasjonen – innføre arbeidslag/selvstyrte grupper. Sørge for maksimal delegering til laveste effektive nivå.
Å utvikle interne lærings- og utviklingsarenaer for arbeidsledersjiktet.	La kreativitet og medbestemmelse være viktige verdier uten kobling til utdanning.

	<p>Støtte til ledere på alle nivåer i å omsette arbeidsgiverpolitikken i praksis.</p> <p>Introduksjonsprogram/introduksjonskurs for nyansatte ledere.</p>
En organisering som gir ledere et forsvarlig kontrollspenn.	<p>Bygge administrativt lederskapssamarbeid på tvers i hele kommuneorganisasjonen.</p> <p>Sørge for et kontrollspenn hvor alle ledere har muligheten til å se, høre, anerkjenne og myndiggjøre medarbeiderne.</p> <p>Ledere på alle nivåer tar lederansvaret og delegerer til lavest effektive nivå</p> <p>Utvikle et proaktivt lederskap.</p>
Knapphet på ressurser utfordrer PUF som planlegger, støtter/veileder/rådgiver og driver av faglig utviklingsarbeid på alle fagområder av kommuneorganisasjonen samt ivaretagelse av samordning og koordinering på overordnet nivå.	<p>Klar og tydelig ansvars- og rollefordeling mellom de ulike nivåer i organisasjonen.</p> <p>Funksjonsinndelte brukere som muliggjør både spesialisering og/eller generalisering.</p> <p>Avklare forventninger mellom de involverte (bruker/innbygger, medarbeider, arbeidsgiver/produsent).</p>
En for lite oppdatert fellestjeneste på kompetanse.	<p>Rekruttere og beholde arbeidskraft med riktig kompetanse i forhold til organisasjonens behov</p> <p>Legge all faglig oppgaveløsning til utøvende personell</p> <p>Fokus på og tilbud om kompetanseutvikling internt og eksternt for å skape trygghet i møte med brukeren.</p>

7.3.3 Brukermedvirkning

Utfordringer/trusler	Muligheter
<p>Kravene til tjenesteproduksjonen og medarbeiderne øker som følge av nye oppgaver og sterkere rettighetslovgiving for innbyggere. Dette uten at de økonomiske rammevilkårene endrer seg tilsvarende de økte kravene.</p>	<p>Tettere samarbeid og dialog med innbyggere/brukere, næringsliv og private - og andre offentlige organisasjoner. Skape gode møteplasser og dialogarenaer.</p> <p>Avklare brukernes forventninger – utforme tydelige og presise serviceerklæringer.</p> <p>Praktisere meroffentlighet, ytringsfrihet og varslingskultur.</p>

7.3.4 Medarbeidernes medvirkning, medarbeiderskap

Utfordringer/trusler	Muligheter
<p>Involvere alle medarbeiderne i mål -, omstillings- og nyskappingsarbeid.</p> <p>Ledelsesutfordring: Myndiggjøring av medarbeiderne – et verdivalg.</p>	<p>Utvikle lederskap for alle – medarbeiderskap og medledelse – gjennom å myndiggjøre medarbeidere relatert til fag, erfaringer, holdninger, verdier, delegering og tillitsforhold og ved å utfordre, stille krav til og støtte medarbeiderne.</p> <p>Forsterke grunnlaget for reell medinnflytelse for medarbeiderne.</p> <p>Skape mer forutsigbarhet ved omstilling, utvikling og nedbemanning.</p> <p>Bedre rutiner, informasjon og kommunikasjon.</p>

7.3.5 Ansattes medbestemmelse, partssammensatt utvalg

Utfordringer/trusler	Muligheter
<p>Å overholde arbeidsgivers plikter etter hovedavtalens del B fullt ut.</p>	<p>Forsterke grunnlaget for reell medbestemmelse for de tillitsvalgte.</p> <p>Videreutvikle 3-parts samarbeidet.</p>

7.3.6 Samspill folkevalgte, administrasjon og ansatte

Utfordringer/trusler	Muligheter
<p>Et 3-partssamarbeid under utvikling relatert til et ”sovende” administrasjonsutvalg (medbestemmelsesutvalg).</p>	<p>Nedlegge administrasjonsutvalget – innføre tre- partssamarbeidet som en varig samarbeids- og samhandlingsmodell.</p>

7.3.7 Teknologi, anvendelse og utvikling

Utfordringer/trusler	Muligheter
<p>Å få etablert en IKT-strategi.</p>	<p>Søke interne drivkrefter for å utvikle organisasjonen. Sørg for balanse mellom utfordringer, krav og handlingsrom på den ene side og trygghet, kunnskaper og ferdigheter på den andre siden.</p>
<p>Å ta i bruk de verktøyene vi har (Notes, Office, ESA og Visma Enterprise). Øke/sikre brukerkompetanse. Kompetanse og utviklingskapasitet innen IKT for å unngå sårbarhet.</p>	<p>Utnytte potensialet i digitale arbeidsmetoder og kommunikasjonsplattformer til bedre og mer effektiv tjenesteyting (også politikere) og til samhandling med innbyggerne. Alles bruk av ESA (inkl. auto postliste) og ESA - integrasjon med andre systemer. Utvikle rutiner og prosedyrer, ansvar og oppgavefordeling.</p>
<p>Mangler IKT- brukerforum (ikke driftsforum).</p>	<p>Etablere IKT-brukerforum.</p>
<p>Oppfylle krav til informasjonssikkerhet (sikker sone), engangslagring av data(Feide)</p>	<p>Etablere IK-system. Felles kommunal IKT-plattform for samhandling.</p>

7.3.8 HMS, forbygging og inkludering

Utfordringer/trusler	Muligheter
Fysiske arbeidsmiljøutfordringer gjennom bla manglende vedlikehold, manglende hjelpemidler og til dels utslitt/foreldet utstyr.	Investere i bedre fysisk arbeidsmiljø. Utskifting av slitt/foreldet utstyr og hjelpemidler. Vri ressursinnsatsen.
Forebygging av: <ul style="list-style-type: none"> - sykefravær - uførhet (uførepensjonering) - tidligpensjonering (AFP) 	<p>Fokusere på mestring – det som fungerer. Øke fokuset på jobbnærvær og hindre utstøting fra arbeidslivet.</p> <p>Skape et arbeidsmiljø preget av trygghet, trivsel og tillit.</p> <p>Utvikle god kommunikasjon med åpenhet og faste møtesteder (felles arenaer).</p> <p>En tydelig og synelig ledelse. Nærhet mellom faglig ledelse og medarbeidere der fagleder tar i et tak og gjør noe med det som ikke fungerer.</p> <p>”C og bli Z” er viktig både for å skape forutsigbarhet og som kanal for dialog, refleksjon, ivaretagelse og anerkjennelse.</p> <p>Bruk av egenmelding for å forebygge lengre sykefravær.</p>

7.3.9 Kompetansestyring

Utfordringer/trusler	Muligheter
Udekkede behov for fagkompetanse innenfor ulike fagområder. Dette fordi enkelte områder sliter med å dekke formelle kompetansekrav tjenestens regelverk forutsetter som for eksempel for yrkene vernepleier, førskolelærer, sykepleier.	<p>Nyvnnet kompetanse gjennom det 2-årige tverrfaglige studiet bør omsettes i praksis i hele organisasjonen.</p> <p>Starte arbeidet med ”Strategisk kompetansestyring”. Kartlagt totalkompetanse (kompetanseressursen) og kompetansebehov kan nyttes til å fastsette kompetansegapet, anvendelse av eksisterende kompetanse (kunnskapsoverføring og -mobilisering) og kompetanseutvikling framfor kompetanseheving.</p> <p>Kompetanseheving ufaglærte.</p>
Medarbeideres mangel på grunnleggende datakompetansen for å kunne nyttiggjøre seg nye verktøy og informasjons-/kommunikasjonskanaler i effektiv oppgaveløsning.	<p>Utvikle den ”Lærende organisasjon.</p> <p>Gjennomføre planlagte og målrettede opplæringstiltak. Sørge for opplæring og veiledning i bruk av utstyr og programvare.</p>

	Delta i tiltak for å utvikle bedre prosesskompetanse – erfaringslæring og kunnskapsoverføring. Sikre deltagelse fra ledere, rådgivere og medarbeidere.
Å dekke behovet for kompetanse på likestilling på linje med annen kompetanse.	Kompetanse- og holdningsutvikling, avlæring og ny læring.
Demografiutfordringer tilsier at flere er på vei ut enn inn på arbeidsmarkedet. Høy gjennomsnittsalder gjør at kommunen må erstatte mange medarbeidere om kort tid. Høyt antall uføre – lav avgangsalder. Stor avgang fra offentlig sektor.	Få ansatte til å stå lengre i arbeid. Satse på seniorenene. Forebygge uførhet. Bedre tilrettelegging. Kombinere arbeid og trygd. Rekruttere innvandrere. Seniortiltak. Større stillingsstørrelser.
Reformer i offentlig sektor for eksempel samhandlingsreformen.	Satse på flere lærling- og praksisplasser spesielt for helsearbeiderfaget. Gjennomføre læringstiltak for å sikre bred kompetanse på området i oppstarten av omstillings-/endringsprosesser.

7.3.10 Arbeidstidsordninger

Utfordringer/trusler	Muligheter
Medarbeideres verdier og holdninger.	Støtte ildsjelene i nødvendige modningsprosesser. Utvikle god samarbeidskultur gjennom skapende møteplasser og rom for refleksjon.
Lav arbeidskraftutnyttelse. Høyt sykefravær, stor andel deltidsansatte, liten rekruttering av medarbeidere med innvandrerbakgrunn til høyere fag- og lederstillinger, liten rekruttering av medarbeidere med redusert funksjonsevne.	Innføre redusert arbeidstid med lønnskompensasjon for eldre medarbeidere. Avskaffe uønsket deltid.
Uønsket deltid. Medarbeidernes holdninger til arbeidsgiver, jobb, kolleger og brukere.	Lokalt utviklede og tilpassede ordninger – løsningsfokusering. Alternative arbeidstidsordninger som alternativ til tradisjonell turnus i tråd med medarbeidernes ønsker. Overholde lov- og avtaleverk. Søke dispensasjon der det er mulig og ønskelig.
Unngå dobbeltarbeid.	Skape trygghet og selvtillit. Skape arbeidsmiljø hvor det er lov å feile, lov til å snakke om det og gjennom dette gjøre forbedringer.

7.3.11 Likestilling og ikke-diskriminering

Utfordringer/trusler	Muligheter
Mangel på kompetanse for å få til rekruttering av menn til utradisjonelle yrker innen omsorg og oppvekst.	Forskning har vist at kjønnsblandede fagmiljøer stimulerer kreativitet, gir bedre arbeidsmiljø, reduserer sykefravær og bedrer produktiviteten. Likestilling medfører kulturendring og dette vil komme både kvinner og menn til gode. Positiv særbehandling for å rette opp forskjeller mellom kvinner og menn.
Skape en organisasjonskultur med full respekt for religions frihet, mennesker med fremmedkulturell bakgrunn og homofili.	En balansert kjønnsfordeling på ledernivå øker sannsynligheten for mer helhetlige og representative beslutninger. Skape en likestilt arbeidsplass med rettferdige lønnsforhold, like muligheter til faglige utfordringer og karriere, fleksibilitet etter behov og vern mot seksuell og annen trakassering samt diskriminering.
Antallet ufaglærte kvinner på laveste lønnsnivå som i stor utstrekning arbeider deltid herunder uønsket deltid.	Likebehandling i forhold til lov- og avtaleverk
Det er særlige utfordringer knyttet til å hindre utstøting av arbeidstakere med redusert arbeidsevne og til rekruttering av de som står utenfor arbeidsmarkedet.. Det er en vedvarende konflikt mellom effektivitetskrav og muligheten for å kunne tilby tilrettelagt arbeid.	Inkludere kjønnsperspektivet og integrere likestilling på alle arbeidsområder og nivåer i kommuneorganisasjonen.

7.3.12 Lønn, lønnsutvikling og lønnsfastsettelse

Utfordringer/trusler	Muligheter
Lokale lønnspolitikk fordrer at sentrale tariffoppgjør avsetter en betydelig større andel til lokale forhandlinger og/eller at arbeidsgiver lokalt prioriter økonomiske midler for å skape økt handlingsrom.	Lokale tillegg flyter opp på sentralt gitte tillegg. Avsette penger lokalt til pottforhandlinger.
Å beholde/rekruttere arbeidskraft både i forhold til volum og kompetanse.	Skape rom for å heve lønnsnivået for fag- og kunnskapsarbeiderne.
Ledelsens evne til å skape aksept og oppslutning om prosess, kriterier og belønning av oppnådde resultater.	Videreutvikling av lønnsvurderingskriteriene – tilpasning til forskjeller mellom profesjonsgrupper. Lønnsvurdering på gruppenivå i tillegg til individnivå. Lokal lønnspolitikk skal virke ikkediskriminerende. Videreføre kjønnsnøytrale vurderingskriterier. Videreutvikle prosessen rundt medarbeidersamtale og lønnsamtale.

7.4 Livsfasetilpasset personalpolitikk

Utfordringer/trusler	Muligheter
Tiltak for å holde seniorer i arbeid.	Reengasjering av eldre arbeidstakere som har gått av for aldersgrensen. Nytte en andel av besparelsene til arbeidsgivers pensjonsutgifter til AFP til tiltak for å få medarbeidere til å stå lengre i arbeid.
Individuell gjennomsnittsberegning av arbeidstiden.	Utvidede rammer i "Fleksitidsordningen". Individuelle ordninger. Hjemmekontorordninger.
Tilrettelegge for rettstilling for ledere.	Innføre karriereplanlegging.
Tilrettelegge for avlastningstiltak for eldre arbeidstakere.	Utvide egenmeldingsordningen. Satse mer på "Lærlinger". Redusert arbeidstid uten lønnstrekk.
Tilrettelegge for kompetansedeling/-spredning gjennom hospitering og intern jobbrotasjon.	Arbeids- og kunnskapsdeling. Samarbeid med nabokommunene. Samarbeid med næringslivet.
Valgets kval mellom universelle eller behovsvurderte/målrrettede ordninger.	Kombinasjonsløsninger – noe generelt, noe individuelt.

7.5 Lunner kommunes omdømme

Utfordringer/trusler	Muligheter
Å kunne tilby et konkurransedyktig lønnsnivå.	Nytte lønn som virkemiddel i rekrutteringen. Beholde en god tjenstepensjonsordning.
Kommunesektorens omdømme påvirker unges utdanningsvalg og kommunens generelle rekrutteringsevne.	Drive omdømmebygging – profilere kommunen som en attraktiv arbeidsgiver. Gjøre kommunens konkurransefortrinn kjent overfor unge under utdanning, foreldre og hele arbeidsmarkedet. Omsette arbeidsgiverpolitikken i handling.
Konkurransen om arbeidskraften blir stadig hardere for å sikre kommuneorganisasjonen nødvendig kompetanse.	Videreutvikle selvstendige kunnskapsmedarbeidere som initierer utvikling og som forvalter sin viten effektivt og til beste for organisasjonen og kvaliteten på tjenesteyting og forvaltning. Bruke disse som ambassadører for å øke konkurransekraften. Å øke rekrutteringen av personer som ikke har et arbeidsforhold.
Å holde det vi lover overfor brukere/innbyggere.	Utøve holdninger og handlinger som gir oss legitimitet i befolkningen. Å gjennomføre bruker og innbyggerundersøkelser.

8 Slik kan vi gjøre det

8.1 Kommunen som demokratiarena

1. Fokus på innbyggerinvolvering
 - Involvering som ledd i styringssystemet
 - Brukermedvirkning i form av for eksempel driftsstyrer, samarbeidsutvalg etc..
2. Fokus på styring gjennom det representative demokratiet
3. Videreutvikling av interkommunalt samarbeid
4. Arbeid med sikte på kommunesammenslåing
5. Kommunen som "tildelingskontor"

8.2 Arbeidsgiverpolitikk

Lunner kommune produserer tjenester, yter service og driver forsvarlig forvaltning basert på en bærekraftig utvikling og innbyggernes behov.

Arbeidsgiverpolitikk handler om vilje til kontinuerlig å utvikle:

- relasjonen mellom leder og medarbeider/tillitsvalgt
- relasjonen mellom medarbeider og innbygger/bruker/partner
- relasjonen mellom arbeidsgiver og arbeidsmarked

Arbeidsgiverpolitikken er de verdier, holdninger og handlinger som arbeidsgiver står for og praktiserer i sitt forhold til medarbeiderne.

Arbeidsgiverpolitikken utgjør det felles verdifundament som folkevalgte, ledere, medarbeidere og tillitsvalgte har. Omsatt i praksis fremmer den utvikling og måloppnåelse, arbeidsmiljø og trivsel. Den nyttes i kommunikasjonen overfor omgivelsene for å øke kommuneorganisasjonens attraktivitet som arbeidsplass.

Slik kan vi gjøre det:

- Sette ut i live gjeldende arbeidsgiverpolitikk og verdigrunnlag innenfor rammene av lov- og avtaleverk og vedtak i politiske organer
- Nytte vedtatt kommunedelplanen for kommuneorganisasjonen aktivt som plan- og styringsinstrument for å nå ønsket utvikling både som arbeidsgiver, tjenesteprodusent, forvaltningsorgan og samfunnsutvikler

8.3 Kommuneorganisasjonens struktur, relasjoner og ressurser

8.3.1 Folkevalgte organer og arbeidsgiverrollen

Lokalt folkestyre er en bærebjelke i demokratiet. De folkevalgte gjennom kommunestyret representerer befolkningen og har det overordnede styrings- og beslutningsansvar i kommunen. Dette innebærer det overordnede resultatansvar og et ansvar for at kommunen er organisert så hensiktsmessig som mulig med hensyn til utviklingen av lokaldemokratiet, en helhetlig samfunnsutvikling og en best mulig tjenesteproduksjon for kommunens innbyggere.

Kommunestyrerepresentantene opplever effektive og involverende politiske prosesser. Kommunestyret framstår revitalisert.

Kommunestyret er det øverste arbeidsgiverorgan i kommunen. Det er en sentral bidragsyter til at kommuneorganisasjonen har en god, tidsmessig og attraktiv arbeidsgiverpolitikk. Det er seg bevisst de to hovedutfordringer som kommunen som arbeidsgiver står overfor:

- kommuneorganisasjonens evne til utvikling og nyskaping
- tilgangen på og forvaltningen av egen arbeidskraft

Arbeidsgiverrollen er forbundet med begrepet styringsrett. All myndighet i Lunner kommune er tillagt kommunestyret, der de folkevalgte har denne styringsretten som kollegium. Denne retten gir kommunestyret myndighet til selv å bestemme den økonomiske og menneskelige ressursbruk i kommuneorganisasjonen innenfor rammene av gjeldende lov- og avtaleverk.

Retten til styring følges av et styringsansvar og en styringsplikt. Av praktiske grunner er store deler av denne myndigheten delegert til rådmannen, som kommunens øverste utøvende arbeidsgiverrepresentant.

Slik kan vi gjøre det:

- Gjennomføre ny styringsstruktur og politisk organisering. Jf.
- videreutvikle gjeldende politiske styringsstruktur
- samkommunemodellen innføres
- innføre kommunal parlamentarisme

8.3.2 Administrasjonsstruktur, daglig ledelse, utøvelse av arbeidsgiverrollen

Administrasjonsstrukturen er "flat" med en myndiggjort linjeledelse. Strukturen bygger på prinsippene i "To - nivåmodellen".

Rådmannen er den øverste utøvende arbeidsgiverrepresentant med det helhetlige ansvar for den daglige drift og ledelse av hele kommuneorganisasjonen. Rådmannen er overordnet alt personell.

I kommuneorganisasjonen er en leder en person som har resultat-, økonomi- og personalansvar. Dette ansvaret innebærer å utøve rådmannens myndighet slik den er delegert fra kommunestyret. Dette betyr at lederen er arbeidsgivers representant på tjenestestedet med myndighet til å fordele arbeid, veilede, korrigere, instruere og ivareta medarbeidere.

Ledelsen skaper resultater gjennom å involvere, inkludere, stille krav til og myndiggjøre medarbeiderne.

Slik kan vi gjøre det:

- Aktivt fortolke egne omgivelser, identifisere nye muligheter og nye samarbeidspartnere
- Systematisk arbeide med utvikling, lagring, deling og bruk av kunnskap
- Utfordre egen organisasjon, bryte kunnskapsbarrierer (for eksempel vante mønstre og monokulturer)
- Fremme ytre og indre drivkrefter for utvikling av egen organisasjon
- Utvikle og forankre langsiktige strategier for utvikling av organisasjon og lokalsamfunn gjennom brede prosesser
- Utvikle organisatoriske løsninger som innebærer forsvarlige kontrollspenn
- videreutvikle en flat administrativ ledelsesstruktur
- rådmannens delegerte myndighet/fullmakter videredeles ikke
- gjeninnføre etatsmodell for administrativ organisering
- innføre nettverksorganisering
- innføre matriseorganisering

8.3.3 Brukermedvirkning

Enhver som får tildelt eller benytter seg av kommunale tjenester er en ”bruker”.

Brukermedvirkning i det kommunale tjenestetilbudet er anerkjent både som verdi og strategi. Medvirkningen skjer både direkte og indirekte ved at brukere er representert av pårørende eller brukerrepresentanter. Brukerne nytter sin kompetanse til å treffe sine egne valg. De benytter seg dessuten av sin demokratiske rett til å øve innflytelse på beslutningssystemene.

Den gode kvaliteten er et resultat av at brukernes erfaringer og synspunkter påvirker tjenestene både på individ og organisatorisk nivå. De blir sett, hørt og tatt på alvor, og blir møtt på en menneskelig god måte.

Brukermedvirkning skjer ved at de som berøres av beslutningene, eller er brukere av tjenester, får innflytelse på beslutningsprosesser og utformingen av tjenestetilbudet i dialog med folkevalgte og/eller tjenesteytere/medarbeidere.

Slik kan vi gjøre det:

- Involvere brukerne aktivt i egen sak/behandling og i forbedring av tjenestene på et tidligst mulig tidspunkt
- Videreutvikle og bruke metoder og verktøy for systematisk innhenting av brukernes erfaringer og nytte dette aktivt i forbedringsarbeidet
- La medarbeidere delta i forskning/etterutdanning på brukeropplevelser og brukermedvirkning
- Styrke samarbeidet med brukerorganisasjonene gjennom dialogmøter og andre etablerte sosiale møteplasser
- Lære opp brukere og medarbeidere i individuell plan/individuell opplæringsplan
- innføre brukerstyrer
- ta i bruk nye sosiale medier som Face Book

8.3.4 Medarbeidernes medvirkning, medarbeiderskap

Kommuneorganisasjonen høster anerkjennelse som en kunnskapsorganisasjon. Den ledes ikke av ledere alene. De deler sitt lederskap med medarbeidere. Derved får organisasjonen på alle nivåer tilgang til et mye større og et mer inkluderende lederskap enn det den enkelte leder selv makter. Kvalitet, effektivitet, arbeidsglede, læring og utvikling skapes gjennom bred medvirkning, medledelse, individuelle arbeids- og utviklingsmål og myndiggjøring av medarbeiderne som en naturlig og integrert del av ledelses- og organisasjonskulturen.

Myndiggjøring av medarbeiderne og utvikling av den lærende organisasjonen er grunnmuren i utviklingen av ”Medarbeiderskap”.

I kunnskapsorganisasjonen treffes en rekke avgjørelser av medarbeiderne i møte med brukere, innbyggere eller samarbeidspartnere. Medarbeiderne arbeider i stor grad selvstendig og bruker et vidt spekter av sine menneskelige egenskaper. Medarbeiderne har ofte spesialisert kunnskap på ett eller flere områder. Vedkommende kjenner brukerne godt og har som regel inngående kjennskap til mange av de utfordringer som gjelder den daglige driften. I kunnskapsorganisasjonen er det derfor et godt samspill mellom ledere og medarbeidere. Medarbeiderne er koblet på organisasjonens mål, verdier og utviklingsprosesser.

Slik kan vi gjøre:

- Gjennomføre KS sitt utviklingsprogram ”Medarbeiderskap”
- Medarbeiderne myndiggjøres i lys av fag, erfaringer, holdninger, verdier, delegasjon og tillit
- Motivere (oppmuntre og kvalifisere) medarbeiderne til å ta en aktiv, engasjert, utviklende, selvstendig og medansvarlig rolle på arbeidsplassen
- Medarbeiderne ser og bli sett, blir hørt, stilt krav til og blir anerkjent
- Medarbeidersamtalen blir en målrettet utviklingssamtale i en livsfasetilpasset kontekst
- Lønnsamtalen innarbeides som en fast del av forhandlingsordningen

8.3.5 Ansattes medbestemmelse, partssamarbeid

Samarbeidet mellom arbeidsgiver, medarbeiderne og deres organisasjoner fungerer godt.

Medbestemmelsen utøves gjennom representasjon og ordningen med tillitsvalgte.

Forholdet mellom partene bygger på gjensidig respekt, åpenhet, dialog og forutsigbarhet i alle forhold og på alle nivåer.

Omstillingsarbeid er forankret i partssamarbeid og bred medvirkning fra medarbeiderne. Arbeidet er forankret i kommuneorganisasjonens behov for utvikling, er proaktivt, løsningsfokusert og medvirker til å gjøre den konkurransedyktig både økonomisk og faglig.

Alle er seg bevisst sine roller enten partsinteresser skal ivaretas i forhandlinger og drøftinger eller som partnere i en kultur for forbedringer.

Slik kan vi gjøre det:

- De ansattes medbestemmelse er noe mer enn minimumsbestemmelsene i lov- og avtaleverk om representasjon og tillitsvalgtordning
- De ansattes medbestemmelse ivaretas gjennom 3-partssamarbeid, deltagelse i lovbestemte utvalg og ad – hocutvalg, ukentlig kontaktforum og tillitsvalgtordningen.
- Tillitsvalgte deltar fra planstart i alt plan-, omstillings-, endrings- og implementeringsarbeid

8.3.6 Samspill folkevalgte, administrasjon og ansatte

Kommuneorganisasjonen framstår samordnet og kraftfull i sin rolle som forvalter, tjenesteprodusent og utvikler av lokalsamfunnet.

Innenfor rammene av lov- og avtaleverk, samarbeider og samhandler folkevalgte, administrasjon og ansatte som likeverdige parter. Gode dialoger skaper felles forståelse som utgangspunkt for handling. Alle tar et felles ansvar for å lykkes for å nå satte mål.

Ekstern profilering bidrar til å styrke det indre samholdet., eierskapet og ansvaret. Profileringen skaper forventning om oppfølging og resultater. Slik holdes motivasjon og entusiasme ved like, samtidig som det forplikter til ny innsats.

Samspill, samarbeid og samhandling framstår som en drivkraft i en kultur for kontinuerlig forbedring i organisasjonen.

Slik kan vi gjøre det:

- Administrasjonsutvalget revitaliseres. Arbeidsmiljøutvalget tillegges rollen som samarbeidsutvalg.
- 3-partssamarbeid avløser administrasjonsutvalget som også nedlegges som utvalg.

8.3.7 Teknologi, anvendelse og utvikling

IKT er grenseoverskridende og griper inn i alle sektorer og samfunnsområder. Den er blitt et viktig virkemiddel for å bedre kvaliteten på offentlige tjenester, og bidrar stadig til en mer helhetlig og samordnet offentlig sektor.

Lunner kommune har de siste årene hatt gode erfaringer med å utnytte informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) til utvikling av brukervennlige elektroniske tjenester og til omstilling i organisasjonen.

IKT strategien skal vise hvordan kommunen vil bruke IKT som et av virkemidlene til å nå overordnede målsettinger, samt møte fremtidige utfordringer. Strategien er overgripende, gjelder for alle enheter og gjenspeiler de krav som er satt fra kommunens ledelse når det gjelder samarbeid, effektivisering og gevinstoppnåelse.

Fokusområder:

- Rammebetingelser
- Grønn IT
- Digitale tjenester og samhandling
- E-demokrati og dialog
- IKT -kompetanse
- Infrastruktur

Visjon, verdier og mål

Lunner kommunes virksomhetsidé er å yte tjenester og utvikle samfunnet i dialog med innbyggere og næringsliv. Ved riktig bruk av IKT vil vi oppnå økt produktivitet, høyere kvalitet og økt tilgjengelighet. Det gjøres med utgangspunkt i vår visjon: Det gode liv lever vi bedre i Lunner! Nær naturen – nær byen!

Lunner kommune bygger sin virksomhet på verdiene Åpenhet, Lojalitet, Støtte og Dialog. I gjennomføringen av IKT - strategien betyr:

Åpenhet, at vi tilrettelegger elektroniske tjenester slik at de kan brukes av alle, alltid.

Støtte og Lojalitet, at vi utfordrer oss selv til å ta i bruk flest mulig elektroniske tjenester, internt og eksternt på en måte som gir god forvaltning av ressurser og miljø

Dialog, at vi fokuserer på samhandlingen mellom den om leverer og bruker tjenestene.

Slik kan vi gjøre det:

- Lunner kommune samhandler elektronisk internt og eksternt på en sikker, effektiv og miljøvennlig måte.
- All IKT-satsing gjennomføres etter felles rammebetingelser.
- Lunner kommune oppnår miljøgevinster ved bruk av IKT.
- Økt utnyttelse av IKT bidrar til en effektiv administrasjon og tjenesteyting.
- Bruken av elektroniske kommunikasjonskanaler bidrar til økt medvirkning og effektiv kommunikasjon med innbyggere, brukere og næringsliv.
- Lunner Kommune gir innbyggerne mulighet til å velge kommunikasjonskanal, men prioritere den digitale kanalen.
- Øke bruken og utnyttelsen av IKT-verktøy gjennom økt IKT-kompetanse.
- Ansatte og elever skal ved bruk av IKT kunne utføre sine daglige oppgaver på en effektiv og sikker måte.

Slik kan vi gjøre det: er ytterligere konkretisert i gjeldende IKT strategi og oppnås dermed med å gjennomføre den.

8.3.8 HMS, forebygging og inkludering

Sammenhengen mellom organisering og tilrettelegging av arbeidet og påvirkningen av helseskader er erkjent i hele kommuneorganisasjonen. Det arbeides systematisk med helse, miljø og sikkerhet. Arbeidet har som utgangspunkt kartlegging og risikovurdering på arbeidsplassene av både fysiske arbeidsmiljøfaktorer og psykososiale og organisatoriske forhold. Omstillings- og endringsarbeid gjennomføres som sunne prosesser hvor langt de fleste medarbeidere opplever endringene som positive.

Kommuneorganisasjonen preges av at:

- Medarbeiderne både individuelt og i grupper skaper merverdi
- Det er definert felles verdier
- Det finnes tydelige mål, også for hver medarbeider
- Medarbeiderne føler tilhørighet (identitet). Tilværelsen er preget av mestring, er håndterbar, begripelig og meningsfull.
- Medarbeiderne opplever arbeidsglede, trygghet og delaktighet
- Medarbeidernes kompetanse utvikler seg i tråd med behovene
- Medarbeidersamtaler skaper relasjon mellom leder og medarbeider, er målsettende og utviklende
- Medarbeiderne blir sett, hørt, støttet og anerkjent

Slik kan vi gjøre det:

- Utvikle en bevisst virksomhet med klare mål, fungerende informasjonsrutiner, god kommunikasjon og konsekvente og direkte tilbakemelding.
- Skape et kreativt klima med trygghet og frihet, fritt for represalier og prestisje
- Motivere til et rådgivende lederskap som kjennetegnes ved informasjonsansvar, klare målsetninger og støtte, der man ikke blander seg inn, men er tilgjengelig
- Tilstrebe et åpent arbeidsklima med høy grad av selvbestemmelse. Ikke detaljstyrt, men med respekt for hverandres kompetanse, tillit og mestring.
- Organisatoriske løsninger med samsvar mellom arbeidsoppgaver, bemanning og kompetanse
- Forebygge vold og trusler, trakassering og diskriminering
- Gjennomføre vedlikeholdsplaner for å sikre et forvarlig fysisk arbeidsmiljø
- ISO-sertifisering av kommuneorganisasjonen
- Innføre røykeforbud i alle kommunale bygg med omliggende utearealer eid av kommunen og i kommunale transportmidler (eide og leide)
- Forebygge rusproblematikk - innføre rusfrie kommunale arrangementer

8.3.9 Kompetansestyling

Gapet mellom ressurser og forventninger, og mellom behov og tilgang på kvalifisert arbeidskraft, har utfordret kommuneorganisasjonen til utvikling og nyskaping.

Den dekker sitt økte behov for spesialistkompetanse og gode generalister i et stramt arbeidsmarked der demografiutfordringen tilsier at flere er på vei ut av arbeidsmarkedet enn inn. Medarbeiderne har høy gjennomsnittsalder noe som gjør at kommuneorganisasjonen de 15 neste årene må erstatte nærmere halvparten av arbeidsstokken.

Kommuneorganisasjonen møter behovene med forbedret kvalitet og effektivitet, og utvikler nye løsninger i samarbeid med brukere, innbyggere, og partnere.

Kommuneorganisasjonen kompetansebehov balanseres mellom ekstern rekruttering, kompetanseutvikling og kompetansemobilisering blant egne medarbeidere samt kompetanseavvikling gjennom virksomhetsoverdragelser, partnerskap, konkurranseutsetting eller privatisering.

Det er vanlig å bruke læringsbegrepet om enkeltmenneskets læring – på menneskets evne til å håndtere nye utfordringer bedre enn tidligere, på forandringer av atferd som resultat av erfaring og øvelse eller på mer grunnleggende forandringer i personlighet og væremåte.

Organisasjonens læring innebærer mer enn summen av medarbeidernes individuelle læringsresultater. Organisasjons læring innbefatter endringer i grunnleggende kulturelle antakelser, endringer i organisasjonsstrukturen, nye rutiner for oppgaveløsning og arbeidsdeling. Som en lærende og aktivt handlende organisasjon setter den fokus på oppslutning om løsninger, motivasjon, forpliktelse og gjensidighet, samt en klar forventning om resultater.

Slik kan vi gjøre det:

- Kommuneorganisasjonen en lærende organisasjon
- Kompetansestyring er et av de sentrale virkemidler for å sikre god kvalitet på tjenestene og effektiv ressursutnyttelse, både på kort og lang sikt
- Kommuneorganisasjonen er proaktiv og har handlingsberedskap for kompetansestyring; Det vil si at kommunen gjennom en forpliktende, planlagt og styrt prosess ivaretar både dagens kompetansebehov og har en strategi for å møte framtidens behov.
- Kommunens strategi for kompetansestyring tar utgangspunkt i innbyggernes behov og de mål og strategier som er vedtatt for å oppfylle disse behovene.
- Strategien omfatter alle medarbeidere i kommunen. Alle medarbeidere har også et eget ansvar for å holde seg faglig oppdatert og delta i tiltak som pålegges av arbeidsgiver.
- Kompetansestyring rettes særlig mot å styrke og videreutvikle medarbeidernes kjernekompetanse og for å sikre kritiske kompetanse som organisasjonen trenger for best mulig måloppnåelse.
- Ansattsystemets rekrutteringsmodul tas i bruk.
- Det er et linjelederansvar å:
 - legge til rette for at tjenestesteder og avdelinger når sine mål, herunder å kartlegge og analysere kompetansebehovet og sørge for at det er dekket på kort og lang sikt
 - sette i verk tiltak som gjør medarbeiderne trygge og kompetente.
 - benytte de kartleggingsverktøy som organisasjonen til enhver tid rår over, som utviklingssamtaler, IKT-baserte verktøy og VOX sitt opplegg for realkompetansevurdering, og i samråd med medarbeiderne vedta hvilke tiltak som skal settes i verk.
 - ivareta organisasjonens behov og samtidig sørge for at Hovedavtalens bestemmelser er fulgt.
 - sørge for at flest mulig læringsarenaer tas i bruk.
 - sørge for at medarbeiderne får opplæring i kommunens kjernekompetanse slik at vedtatte systemer og strukturer benyttes i tjenesteproduksjonen.
- At rådmannen har ansvar for kommunens strategiske kompetansestyring og for gjennomføring av felles tiltak. Tjenestelederne har samme ansvar for eget tjenestested.

8.3.10 Arbeidstidsordninger

Arbeidstid er regulert i arbeidsmiljølov og ulike tariffavtaler. Arbeidstiden har både helsemessige og sosiale konsekvenser. I kommuneorganisasjonen ligger arbeidstidsordningene innenfor lov- og avtalebestemte rammer. Ordningene er vurdert til ikke å føre til slike uheldige fysiske og psykiske belastninger som gjør dem uforsvarlige å gjennomføre.

Turnusarbeid

De lokale tariffparter har inngått rammeavtale om turnusordninger. Innenfor visse rammer har medarbeiderne mulighet til å velge når de selv ønsker å arbeide. Tilpasning til turnusarbeid går best når medarbeideren selv har hatt innflytelse på oppsettet.

Nattarbeid kan medføre helserisiko. Derfor er det viktig at risikofaktorer kartlegges og tiltak for å forebygge iverksettes. Medarbeidere med nattarbeid har en større risiko for:

- mage- og tarmsykdommer
- hjerte/karsykdommer
- brystkreft
- at gravid med nattarbeid føder litt oftere for tidlig

Eldre turnusmedarbeidere kan få tilpasninger som reduserer antall vakter med ulempeleg arbeidstid.

Det drives forsøk med alternative modeller for organisering av turnusarbeid.

Arbeidstilsynet gir råd og veiledning om organisering og tilrettelegging av arbeidet.

Fleksibel arbeidstid

Slike ordninger har både positive og negative sider. Mange medarbeidere benytter seg av muligheten til å innarbeide tid i travle perioder og avspasere innarbeidet tid i stillere perioder. I tillegg benytter medarbeidere seg av muligheten til å inngå avtale om individuell fleksibel arbeidstid. Avtaler om gjennomsnittsberegning av arbeidstiden danner rammeverket for dette.

Kommuneorganisasjonen har ordninger som både fungerer godt for virksomheten og medarbeiderne. Ordningene skaper i de aller fleste tilfeller ”vinn vinn” situasjoner.

Et utviklingstrekk er imidlertid situasjoner som kan oppstå der medarbeiderne har svært interessante og spennende arbeidsoppgaver og identifiserer seg i høy grad med sitt arbeid. De jobber lange dager også hjemmefra noe som bidrar til å viske ut skillet mellom arbeid og fritid. Disse medarbeiderne er ofte ressurssterke, yngre mennesker som kan tåle fysisk og psykisk press godt, men som ikke kjenner sine egne grenser.

De mangler grensesetting og evnen til å oppfatte faresignaler og ta disse på alvor. Dette kan i verste fall bidra til økning i skader og sykdommer. I slike tilfeller er det viktig at rammeverket etterleves og at arbeidsgivers representanter tolker situasjonen rett og sørger for at det blir satt nødvendige grenser.

Deltid/uønsket deltid

Stort omfang av små stillinger er ikke lenger fokusert som uheldig bare for den enkelte deltidsansatte, men også for tjenestekvalitet, rekruttering og bibehold av kvalifisert arbeidskraft, effektiv drift og arbeidsmiljø.

De uheldige sidene blir nå fokusert både fra bruker, medarbeider og arbeidsgiver sitt ståsted.

De negative sider ved høyt omfang av små deltidstillinger er i foretatte undersøkelser beskrevet slik:

Ståsted	Negative sider
Bruker	Dårligere tjenestekvalitet. Redusert forutsigbarhet skaper usikkerhet om tjenestene fordi bruker må forholde seg til mange forskjellige ansatte. Ansatt som jobber lite kjenner brukerne dårligere og må derfor spørre mer og de kjenner rutinene dårligere. Brukerne får dårligere tjenester.

Arbeidsgiver	<p>Uheldig for rekrutteringen. Vanskelig å få besatt enkelte deltidsstillinger. Mister ansatte fordi de ikke får større stilling.</p> <p>Mindre effektivt og mindre fleksibelt. Mer å administrere, flere å kommunisere med, ofte lite tilgjengelige. Ting tar lengre tid. Mindre (tjeneste)flyt som følge av redusert helhetsforståelse. Deltidsarbeidende er vanskeligere å ”myndiggjøre”. Tar mindre ansvar og må mer tilrettelegging. Vanskeligere med innholdsmessig fleksibilitet (bruker- og oppgavebredde).</p>
Arbeidsgiver/arbeidstaker (arbeidsmiljø)	Mange med et løst forhold til arbeidsplassen. Mindre enhetlig miljø. Færre som tar ansvar. Færre støttespillere.
Arbeidstaker	Kravet til tilstrekkelig og forutsigbar lønn, ei lønn å leve av.

Tjenestestedene samarbeider om og har tatt i bruk ulike virkemidler for å redusere deltidsansettelser og avskaffe uønsket deltid. Gjennomføring av tiltak skjer i et nært samarbeid mellom ledere, medarbeidere og tillitsvalgte.

De virkemidlene som er i bruk ligger innenfor rammen av lov- og avtaleverk og vedtatt budsjett. Enkelte deltidsstillinger er definert som utdanningsstillinger og nyttes i rekrutteringsøyemed. Alle fast ansatte har en stillingsstørrelse som gir opptjening av tjenstepensjon.

Slik kan vi gjøre det:

- Søke arbeidstilsynet om dispensasjon for å utprøve alternative turnusordninger ((3 + 3), oljeturnus etc)
- Konvertere vikarmidler til fastlønsstillinger
- Tilretteleggingstiltak for eldre og gravide som arbeider turnus
- Gjennomføre arbeidsmiljølovens minimumsbestemmelser vedrørende helgearbeid
- Øke godtgjørelsen for ubekvem arbeidstid
- Fjerne betalt pausetid
- Unngå å ansette folk i ”reine” nattstillinger
- Avskaffe uønsket deltidarbeid. Tilby hele stillinger.

8.3.11 Likestilling og ikke-diskriminering

Det arbeides aktivt for å fremme likestilling mellom kjønnene, sikre like muligheter og rettigheter og fravær av diskriminering på grunn av alder, etnisitet, nasjonal opprinnelse, avstamning, hudfarge, språk, religion, livssyn, seksuell legning og funksjonsevne.

Arbeidsgiver arbeider aktivt, målrettet og planmessig i sitt arbeid med rekruttering, forfremmelse og utviklingsmuligheter, utviklingen av lønns- og arbeidsforhold og beskyttelse mot trakassering.

Slik kan vi gjøre det:

- Gjennomføre brukerundersøkelser for å kartlegge alle innbyggere-/brukeres tilfredshet på området (omfatte alle målgrupper)
- Gjennomføre medarbeiderundersøkelser som kartlegger medarbeidernes tilfredshet (lønnsnivå/lønnsutvikling, mobbing/trakassering, faglige utviklingsmuligheter, arbeidstid, stillingsstørrelse)
- Sørg for medvirkning-/medbestemmelse fra alle målgrupper
- Gjennomføre tiltak som fremmer likestilling, hindrer diskriminering og utstøting
- Inkludere fremmedkulturelle, funksjonshemmende og andre minoriteter i arbeidsfellesskapet
- Integre likestilling og antidiskriminering i alt plan- og utredningsarbeid, saksbehandling og tilskuddsarbeid
- Tilrettelegge all kommunal informasjon for alle innbyggere
- Lage rutiner for bruk av tolk
- Opplæring i mangfoldsledelse
- Støtte tiltak for å oppnå bedre kjønnsbalanse i arbeidsstokken

8.3.12 Lønn, lønnsutvikling og lønnsfastsettelse

Den private levestandarden øker i form av høyere reallønn som følge av effektivisering i produksjonen av varer og tjenester i en global økonomi. De samme høye effektiviseringsgevinster oppnås ikke i kommunesektoren, men lønnsnivået må likevel følge utviklingen for ikke å tape kampen om arbeidskraften. Når lønnsnivået øker sterkere enn produktiviteten, blir kommunen stadig dyrere å drive. Dessuten ønsker innbyggere å kjøpe tilleggstjenester noe som kommuneorganisasjonen tradisjonelt ikke har tilbudt. Det er en økende konkurranse med privat sektor om å utføre velferdsoppgavene.

Slik kan vi gjøre det:

- Lønnspolitiske retningslinjer ivaretar likestillings- og ikkediskrimineringsmål
- Kommuneorganisasjonen har et konkurransedyktig nivå på lønns- og arbeidsvilkår
- Lønn nyttes som virkemiddel i kampen om arbeidskraften (både beholde og rekruttere)
- Lønn nyttes som virkemiddel for å forsterke ønsket adferd og resultatoppnåelse
- Lønn nyttes for å honorere medarbeidere som har/skaffer seg ønsket kompetanse og som evner å dele denne med andre
- Lønnspolitisk plattform evalueres med tilpasninger/forbedringer av:
 - Lønnspolitiske retningslinjer i tråd med KKO's kap. (8 – 10)
 - Kriteriegrunnlaget for individuell lønnsvurdering herunder resultatkriterier målbasert resultatlønn. Jf. "Larvikmodellen".
 - Kriteriegrunnlag for vurdering av grupper/team av medarbeidere
 - Evt Innføring av avansementsstillinger samt kriterier for lønnsmessig uttelling for uformell kompetanse. Jf. Realkompetansevurdering. Må fremmes innen 15. mars 2010. Ref. Tariffoppgjøret per 1.5.2008.
 - Forhandlingsordningen herunder mer effektiv tidsbruk, bedre involvering av medarbeiderne tidlig i prosessen og anvendelse av forhandlingsmodulen i ansattsystemet
 - Lønnsamtalens plass i forhandlingsordningen relatert til medarbeidersamtalen
 - Retningslinjer for god forhandlingsskikk herunder likeverdighet i partsforholdet og evt anvendelse av forhandlingssammenslutningsmodellen
 - Informasjon/kommunikasjon knyttet til lokale lønnsforhandlinger
 - Innspill fra medarbeiderundersøkelsen

8.4 Livsfasetilpasset personalpolitikk

Personalpolitikk er arbeidsgivers prinsipielle, generelle retningslinjer for arbeidet med de menneskelige ressursene i kommuneorganisasjonen. Retningslinjene beskriver en ønsket tilstand og er livsfasetilpasset. Personalpolitikken uttrykker det som ledelsen mener motiverer de ansatte både hva gjelder økonomi, jobbinnhold og sosiale forhold.

Personalpolitikken er et klart linjelederansvar på linje med arbeidsgiverpolitikk, lønnspolitikk etc. Denne er innarbeidet i kommunedelplan for kommuneorganisasjonen, budsjett, årsrapportering, internkontrollrutiner og ordinært, rullerende arbeid i kommunen.

Seniorpolitikken er et tydelig tiltaksområde i kommunens personalpolitikk. Strategien bygger på langsiktighet, tilpasning til yrkeslivsfasen og utvikling som sentrale mål. Tiltaksområdet er integrert i alle relasjoner mellom arbeidsgiver og medarbeiderne og er integrert i arbeidet med arbeidsmiljø, kompetanse, organisasjon og personalpolitikk. Seniores kompetanse er verdifull og etterspurt.

Slik kan vi gjøre det:

- sikre et godt arbeidsmiljø med tilretteleggende tiltak, utviklingstiltak og individuelle planer
- videreføre en god personalpolitikk med særskilte incitamentordninger og individuelle tiltak
- bevisstgjøring i hele organisasjonen, åpenhet (informasjon, kursing, opplæring, profilering)
- skape dynamikk, holde levende (debatt om status, utviklingstiltak, evaluering og læring av praksis), handlingsorientering (sammenheng mellom prinsipper og praksis) og være proaktiv (ligge i forkant)
- gjennomføre seniorpolitikken i hh til mål, tiltak og retningslinjer

8.5 Lunner kommunes omdømme

Lokaldemokratiet er styrket gjennom at befolkningens har tillit til de folkevalgte og ansatte i kommunen. Kommunens omdømme er styrket. Den fyller sin rolle som en god tjenesteyter, samfunnsutvikler, forvaltningsmyndighet og arbeidsgiver.

Alle, både folkevalgte og ansatte, har tatt selvstendig ansvar og bidrar til å bygge kommunens tillit og et positivt omdømme. Samfunnsansvaret kommer til uttrykk gjennom en anvendelse av fellesskapets ressurser på en måte som samsvarer med befolkningens oppfatninger av rett og galt. Offentlighet, innsyn, gjennomsiktighet og åpenhet preger hele kommuneorganisasjonen.

Kommunen har god evne til å beholde og utvikle medarbeidere, og god konkurransevne i arbeidsmarkedet.

Slik kan vi gjøre det:

- fremme positive og identitetsskapende prosesser på arbeidsplassene
- framstå som en profesjonell informasjonspartner overfor media – etablere et åpent og aktivt samarbeid
- profilere kommunen som en attraktiv arbeidsplass – få fram de gode resultatene og historiene
- inngå i samarbeid, samspill og partnerskap med omverdenen
- utvikle og etterleve etiske retningslinjer
- folkevalgte som arbeidsgiver avstår fra å kritisere ansatte offentlig – negative tilbakemeldinger gis på dertil egnede samhandlingsarenaer
- utvikle samarbeidet og dialogen for tillitsbyggende samhandling og samspill
- Skape en kommuneorganisasjon med en sunn økonomi og økonomisk handlefrihet
- Implementere miljøperspektivet i etiske retningslinjer
- Yte kommunale tjenester med høy brukertilfredshet
- Skape attraktive arbeidsplasser med et godt fagmiljø

9 Dette vil vi få til

9.1 Kommunen som demokratiarena

9.1.1 Målsettinger

Hensikt (formål)	Målsetting	Ambisjon	Målemetode
Engasjere og involvere kommunes innbyggere i det lokale folkestyret. Reell og kompetent styring.	Politisk styring	Alle kommunestyre-representantene har gjennomført program for folkevalgtopplæring.	Avvik
	Mulighet for involvering av alle	5 åpne møter i løpet av året. Spørretime i tilknytning til hvert kommunestyremøte.	Rapportering Protokoll
	Samarbeid mellom forvaltningen og befolkningen	Andel tjenestesteder som har samarbeidsutvalg med definert myndighet > 70% Antall treff på hjemmesida > 1000 pr. dag i gjennomsnitt	Rapportering i målkartet. Statistikk (2009: 756)
	Likestilling	Alle oppnevnte utvalg skal ha min. 40% representasjon av hvert kjønn.	Vedtak
	Det skal gis informasjon fra de politiske møtene	Antall treff på overføring av kommunestyrene på web > 100 i snitt per møte i løpet av året	Statistikk (38 treff i snitt per møte i 2009 under overføringen) (18,5 treff/måned utenom selve overføringstiden)

9.1.2 Strategiske valg med begrunnelser

- Det skal utarbeides opplæringsprogram for folkevalgte. Dette skal utarbeides for valgperioden med årlig vurdering av tiltakene.

Det er nedsatt et utvalg av politikere som foreslår godtgjøring til folkevalgte. Dette utvalget skal også utarbeide forslag til opplæringsprogram. Dette programmet utarbeides for valgperioden, men tiltakene vurderes årlig for å fange opp aktuelle temaer. For inneværende valgperiode utarbeides opplæringsprogrammet innen 1.10.2010.

- Det skal gjennomføres åpne møter i tilknytning til revidering av kommunedelplanene.

På denne måten gir vi informasjon, involverer innbyggerne og gir dem mulighet til å komme med innspill vi ellers ikke ville fått.

- Kommunen skal være pådrivere i forhold til private utbyggere når det gjelder informasjon og åpne møter.

Kommunen har kompetanse og praktisk erfaring som kan lette informasjonsflyten mellom private utbyggere og innbyggerne.

- Det skal legges ut informasjon på hjemmesida før, under og etter gjennomføring av møter i kommunestyret, formannskap og utviklingsutvalg

På denne måten skaper vi større engasjement og er et supplement til pressen.

9.2 Arbeidsgiverpolitikk

9.2.1 Målsettinger

Hensikt (formål)	Målsetting	Ambisjon	Målemetode
Gi føringer for hvordan forholdet mellom lederne som arbeidsgivers representant, deres medarbeidere og innbyggerne skal være.	Kommunen er en forsvarlig myndighetsutøver.	Klager tatt til følge $\leq 3\%$ av totalt antall klager	Klagesaker
	Kommunen prioriterer tjenesteyting til rett tid i riktig mengde og kvalitet gjennom effektiv og bærekraftig ressursbruk.	Brukertilfredshet $\geq 4,5$ Netto driftsresultat $\geq 2\%$	Brukerundersøkelser Regnskap/KOSTRA
	Ledelse gjennom avklarte forventninger, anerkjennelse og myndiggjøring av medarbeidere	$> 93\%$ av målgruppen har gjennomført MAS leder har fulgt opp det som ble avtalt i MAS $\geq 5,0$	Medarbeiderundersøkelsen (2009: 90,5 %) Medarbeiderundersøkelsen (2009: 4,7)
	Riktig balanse mellom forventningene både eksternt og internt med ressursituasjonen.	$> 4,5$ i gjennomsnitt score på brukertilfredshet	Brukerundersøkelsene

9.2.2 Strategiske valg med begrunnelser

- Sette ut i live gjeldende arbeidsgiverpolitikk og verdigrunnlag innenfor rammene av lov- og avtaleverk og vedtak i politiske organer.

Når vi handler som vi sier så oppfattes vi som seriøse. Det skaper tillit og legitimitet.

- KKO nyttes aktivt som plan- og styringsinstrument for å nå ønsket utvikling både som arbeidsgiver, tjenesteprodusent, forvaltningsorgan, samfunnsutvikler og demokratiarena.

Ved å gjennomføre det vi planlegger når vi de mål og resultater vi etterstreber.

9.3 Kommuneorganisasjonens struktur, relasjoner og ressurser

9.3.1 Folkevalgte organer og arbeidsgiverrollen

9.3.1.1 Målsettinger

Hensikt	Målsetting	Ambisjon	Målemetode
Gjøre tydelig kommunestyrets overordnede myndighet og styringsansvar, folkevalgte organers arbeidsgiverrolle og ansvar for å vedta overordnede mål og strategier for arbeidsgiverpolitikken.	Folkevalgte styrer etter mål, retningslinjer og resultater.	90 % av ambisjonene i K-delplanene innfris	Mbu/Resultatvurdering/Årsmelding Saker til politisk behandling
	Avklarte forventninger mellom politikk og administrasjon, god rolleforståelse og fungerende samhandlingsregler.	Graden av gjennomførte politiske vedtak = 100 %	Registrering

9.3.1.2 Strategiske valg med begrunnelser

- Gjennomføre kommunestyrets vedtak om styrings-/planstruktur og politisk organisering.

Viktig at det er etablert fungerende partssammensatte utvalg som ivaretar ansattes rett til medbestemmelse både på administrativt og politisk nivå i en organisasjon der det overordnede arbeidsgiveransvaret er erkjent og akseptert som et ansvar for kommunestyret.

- Etablere - og utvikle arenaer for god styringsdialog, læring og samhandling mellom politisk og administrativt lederskap.

Tillit, avklarte roller og god dialog mellom administrasjonen og folkevalgte er en forutsetning for et fungerende lokaldemokrati og en effektiv og målrettet administrasjon.

9.3.2 Administrasjonsstruktur, daglig ledelse, utøvelse av arbeidsgiverrollen

9.3.2.1 Målsettinger

Hensikt	Målsetting	Ambisjon	Målemetode
Sette ut i praksis Lunner kommunes vedtatte arbeidsgiverpolitikk og verdigrunnlag.	To - nivå modell med myndiggjort linjeledelse, forsvarlig kontrollspenn og god støtte, utviklings og koordineringskompetanse i stab.	Overordnet ledelse scorer alt i alt $\geq 3,8$	Medarbeiderundersøkelsen (2009: 3,6)
	Gjennom medarbeiderne sørge for å produsere tjenester, yte service og drive forsvarlig forvaltning basert på en bærekraftig utvikling og innbyggenes behov.	Fornøyd med tilretteleggingen av jobben alt i alt $> 4,6$	Medarbeiderundersøkelsen (2009: 4,5)
	Skape resultater gjennom å involvere, inkludere, stille krav til og myndiggjøre medarbeiderne.	Er med på å utarbeide målene for egen arbeidsplass $\geq 4,5$	Medarbeiderundersøkelse (2009: 4,3)

9.3.2.2 Strategiske valg med begrunnelser

- Lederne deler sitt lederskap med medarbeiderne.

Kunnskapsorganisasjonen kan ikke ledes av lederne alene. Ledere som deler sitt lederskap med medarbeiderne får tilgang til et lederskap mye større enn det de selv makter. Kvalitet, effektivitet, arbeidsglede, læring og utvikling skapes gjennom medledelse og myndiggjøring.

- Aktivt fortolke egne omgivelser, identifisere nye muligheter og nye samarbeidspartnere.

Det er særs viktig at administrativ ledelse aktivt fortolker omgivelsene og formidler kommunens egenart, kvaliteter og muligheter på en slik måte at kommunen oppfattes som en attraktiv samarbeidspartner.

- Utfordre egen organisasjon gjennom å arbeide systematisk med utvikling, lagring, deling og bruk av kunnskap.

Det er særs viktig at den administrative ledelsen sørger for utviklingen av kommunenes forvaltning og tjenesteproduksjon, og at disse utvikles og etterlever politiske mål.

- Utarbeide langsiktige strategier for utvikling av organisasjon og lokalsamfunn gjennom gode prosesser.

Vi er helt avhengige av at ledere og medarbeidere er koblet på virksomhetens mål, verdier og utviklingsprosesser. Det unike oppdraget innebærer samhandling mellom tre parter: de folkevalgte, administrasjon/medarbeidere og innbyggerne. Denne samhandlingen kan beskrives som et skapende spenningsfelt for helhetlig utvikling av lokalsamfunn og kommuneorganisasjon. Dette fordrer dialog og kunnskapsdeling på arenaer som er preget av forståelse for ulike roller, av gjensidig respekt, tillit og aksept for nye løsninger.

- Videreutvikle en flat administrativ ledelsesstruktur med et forsvarlig kontrollspenn.

Det blir viktig å ivareta de sterke sider ved en flat administrasjon, samtidig som antall medarbeidere den enkelte leder direkte leder gjør det mulig "å se og bli sett".

9.3.3 Brukermedvirkning

9.3.3.1 Målsettinger

Hensikt	Målsetting	Ambisjon	Målemetode
De som berøres av beslutninger, eller er brukere av tjenester, får innflytelse på beslutningsprosesser og utformingen av tjenestetilbud .	Brukerne skal involveres aktivt i egen sak, behandling og forbedring av tjenestetilbudet.	Alle tjenestesteder (100%) har arena for brukermedvirkning.	Avvik

9.3.3.2 Strategiske valg med begrunnelser

- Det skal opprettes brukerstyret og/eller dialogmøter.

Brukernes behov, erfaringer og kunnskap skal settes i fokus.

- Opprette nettbaserte arenaer for medvirkning.

Viktig at brukerne skal ha mulighet til å utøve sin medvirkning hele døgnet hele året. Gir mulighet til kommunikasjon når behovet oppstår. Rask tilbakemelding.

- Styrke samarbeidet med brukerorganisasjonene.

Særlig viktig at brukere som trenger andre til å ivareta sine behov, har representanter som kan målbære sine behov og krav til tjenester.

- Involvere brukerne aktivt i egen sak/behandling og i forbedring av tjenestene på et tidligst mulig tidspunkt

Viktig at brukerne selv blir involvert både i saksforberedelse og behandling med klargjøring av egne behov, løsningsalternativer, medvirkning i og medbestemmelse over egen livssituasjon så lenge behovet består.

- Videreutvikle og bruke metoder og verktøy for systematisk innhenting av brukernes erfaringer og nytte dette aktivt i forbedringsarbeidet

Særlig viktig at det opprettes rutiner, arenaer og/eller system der brukernes egne erfaringer blir systematisert som innspill i forbedring og utvikling av tjenestene.

- La medarbeidere delta i forskning/etterutdanning på brukeropplevelser og brukermedvirkning.

Dette er en kunnskap det er særs viktig at medarbeiderne får tilgang på i arbeidet med å utvikle og forbedre tjenester hvor brukerne settes i fokus.

- Lære opp brukere og medarbeidere i individuell plan/individuell opplæringsplan.

En forutsetning både for brukermedvirkning, medarbeiders mestring, ivaretagelse av lovkrav og for målrettet gjennomføring av individrettede tiltak..

9.3.4 Medarbeidernes medvirkning, medarbeiderskap

9.3.4.1 Målsettinger

Hensikt	Målsetting	Ambisjon	Målemetode
Bred medvirkning og medledelse, individuelle utviklings- og arbeidsmål og myndiggjøring skaper kvalitet, effektivitet, arbeidsglede, læring og utvikling som en naturlig og integrert del av ledelses- og organisasjonskulturen.	Motivere medarbeidere til å innta en aktiv, engasjert, selvstendig og medansvarlig rolle på arbeidsplassen.	Bidrar aktivt til å nå sine avtalte mål i MAS $\geq 5,0$	Medarbeiderundersøkelse (2009: 4,8)
	Myndiggjøring av medarbeiderne i lys av deres erfaringer, holdninger, verdier, delegasjon og tillit.	Er med på å utarbeide målene for egen arbeidsplass $\geq 4,5$ Mulighetene for læring i jobben (alt i alt) $\geq 4,5$	Medarbeiderundersøkelsen (2009: 4,3)
	Medarbeidersamtalen – en individuell og målrettet utviklingssamtale satt inn i en yrkes- og livsfasetilpasset sammenheng	> 90 % av målgruppen har gjennomført MAS	Medarbeiderundersøkelsen (2009: 90,5%)

9.3.4.2 Strategiske valg med begrunnelser

- Gjennomføre KS sitt utviklingsprogram ”Medarbeiderskap”.

Det gode samspill mellom leder/medarbeidere og mellom medarbeider/bruker er avgjørende viktig for forsvarlig forvaltning og god tjenesteproduksjon. Ved deltagelse i utviklingsprogrammet ”Medarbeiderskap” oppmuntres og kvalifiseres (motiveres) medarbeiderne til å ta en aktiv, engasjert, reflektert og medansvarlig rolle i virksomheten. De får også tilgang til verktøy som seinere kan nyttes i utviklingsarbeid.

- Medarbeiderne blir sett, hørt, stilt krav til og anerkjent.

Viktig å vise omsorg og omtanke for andre, at medarbeiderne blir lyttet til, at ledere stiller krav til sine medarbeidere og at medarbeiderne får anerkjennelse når mål realiseres og forventninger oppfylles. Medarbeiderne er kommuneorganisasjonens viktigste ressurs.

- Medarbeidersamtalen blir en målrettet utviklingssamtale i en livsfasetilpasset kontekst.

Viktig for å få klarlagt individuelle behov, avtalt utviklings- og arbeidsmål for den enkelte medarbeider og synliggjøring av tiltak.

- Lønnsamtalen innarbeides som en fast del av forhandlingsordningen.

Samtalen er en tariffbestemt samtale hvor arbeidsgiver og medarbeider diskuterer hvilke tiltak som kan iverksettes for at medarbeider skal kunne oppnå en ønsket lønnsutvikling.

9.3.5 Ansattes medbestemmelse, partssammensatt utvalg

9.3.5.1 Målsettinger

Hensikt	Målsetting	Ambisjon	Målemetode
Forholdet mellom partene bygger på gjensidig respekt, åpenhet, dialog og forutsigbarhet i alle forhold og på alle nivåer.	Partssamarbeidet, herunder informasjon og drøfting, skal ivaretas uansett hvor og på hvilket nivå beslutningen tas.	Min 95 % av planlagte onsdagsmøter gjennomføres.	Avvik.
		Ingen klager på arbeidsgivers plikt til å informere/drøfte saker med de tillitsvalgte	Registrerte klager.

9.3.5.2 Strategiske valg med begrunnelser

- De ansattes medbestemmelse skal være noe mer enn minimumsbestemmelsene i lov- og avtaleverk om representasjon og tillitsvalgtordning

Både lov- og avtaleverk åpner for at partene kan avtale andre ordninger for partssamarbeid enn det kommuneloven omtaler som partssammensatt utvalg gitt at dette lar seg gjennomføre innenfor rammen av lokaldemokratiet.

- De ansattes medbestemmelse ivaretas gjennom partssamarbeid, deltagelse i lovbestemte utvalg, administrative ad hoc-utvalg, ukentlig kontaktforum og tillitsvalgtordningen. Tillitsvalgte deltar fra planstart i alt plan-, omstillings-, endrings- og implementeringsarbeid.

De ansattes rett til medbestemmelse er en demokratisk rett. Partene har en gjensidig plikt til å opprettholde og utvikle et godt samarbeid. Arbeidsgiver skal så tidlig som mulig informere, drøfte og ta de tillitsvalgte med på råd. Tidlig innvolveringer skaper åpenhet, tillit og virker konfliktdepende.

9.3.6 Samspill folkevalgte, administrasjon og ansatte

9.3.6.1 Målsettinger

Hensikt	Målsetting	Ambisjon	Målemetode
Få hele kommune - organisasjonen til å framstå samordnet og kraftfull i sin rolle som en forsvarlig forvalter, god tjenesteyter og samfunnsutvikler.	Tillitsvalgte deltar i plan-, endrings-, reform-, omstillings- og implementeringsarbeid.	Ingen klager med påstand i manglende medbestemmelse	Avvik - hovedavtale

9.3.6.2 Strategiske valg med begrunnelser

- Treparsamarbeidet videreføres som en avtalt fast og forpliktende samarbeidsmodell.

Tidlig involvering i plan-, utviklings-, omstillings-, endrings- og implementeringsarbeid skaper forankring, grunnlag for felles forståelse, arbeid mot felles mål og et bredere mangfold av løsningsalternativer. Treparsamarbeidet gjennomføres innenfor rammen av hovedavtalens bestemmelser og utfordrer ikke det lokale folkestyret.

9.3.7 Teknologi, anvendelse og utvikling

9.3.7.1 Målsettinger

Hensikt	Målsetting	Ambisjon	Målemetode
Ved riktig bruk av IKT vil vi oppnå økt produktivitet, høyere kvalitet og tilgjengelighet.	Ta i bruk flest mulig elektroniske tjenester både internt og eksternt som gir god og effektiv forvaltning	Andelen programvare som er siste versjon $\geq 80\%$	Registrere treff
	Tilrettelegging av elektroniske tjenester slik at de kan brukes av alle, alltid.	Brukertilfredshet 6 *****	Forbrukerundersøkelse/Difi
	Samhandling mellom den som leverer og bruker de elektroniske tjenestene	Har utstyr til å få gjort jobben $\geq 4,6$	Medarbeiderundersøkelse (2009: 4,6)

9.3.7.2 Strategiske valg med begrunnelser

- Gjennomføre gjeldende IKT - strategiplan for Lunner kommune.

Planen konkretiserer hvordan vi kan gjøre det og det planlagte oppnås ved å gjennomføre planen.

- Opprette IKT- brukerforum

Viktig å etablere en møteplass hvor ledelse, medarbeidere og innbyggere/brukere kan møte hverandre for å utveksle erfaringer, ideer til forbedringer med mer.

- Lunner kommune samhandler elektronisk internt og eksternt på en sikker, effektiv og miljøvennlig måte.

Økt utnyttelse av IKT som samtidig ivaretar persondatasikkerheten bidrar til en effektiv administrasjon, forvaltning og tjenesteyting. Bruken av elektroniske kommunikasjonskanaler bidrar til økt medvirkning og effektiv kommunikasjon med innbyggere, brukere og næringsliv. Elektroniske kommunikasjonskanaler sparer transport - og behandlingstkostnader.

- All IKT-satsing gjennomføres etter felles rammebetingelser (standarder).

Utnytte mulighetene til generalisering, standardisering og rasjonalisering ved automatisering og for å unngå dobbeltarbeid.

- Lunner kommune gir innbyggerne mulighet til å velge kommunikasjonskanal, men prioriterer den digitale kanalen.

Kommunen skal fortsette å tilby ulike kommunikasjonskanaler, men vektlegger særlig tilrettelegging for elektronisk kommunikasjon med innbyggerne.

- Øke bruken og utnyttelsen av IKT-verktøy gjennom økt IKT-kompetanse.

IKT-kompetanse er grunnlaget for bruk og utnyttelse av IKT-verktøy både blant medarbeidere og innbyggere/brukere.

9.3.8 HMS, forebygging og inkludering

9.3.8.1 Målsettinger

Hensikt	Målsetting	Ambisjon	Målemetode
Sikre et fullt forsvarlig arbeidsmiljø med fokus på nærvær og inkludering.	Forebygge sykefravær gjennom fokus på nærvær, god ledelse og tilrettelegging	Øke nærværet i kommuneorganisasjonen med i snitt 0,3 prosentpoeng per år i perioden 2011 - 2014	Fraværstatistikk (Intern nærværstatistikk 2009: 91,9 %)
	Rekruttere arbeidstakere som har falt utenfor arbeidsmarkedet.	Rekruttere min 3 per år.	NAV/Statistikk

9.3.8.2 Strategiske valg med begrunnelser

- Gjennomføre kartlegging og risikoanalyse for alle tjenestesteder.

En avgjørende forutsetning som må være oppfylt for å kunne drive et målrettet og forebyggende HMS - arbeid.

- Organisatoriske løsninger med samsvar mellom arbeidsoppgaver, bemanning og kompetanse.

Uten et slikt samsvar oppstår slitasje - og mestringsproblemer, fravær og utstøting. Arbeidsgiver har et generelt ansvar for å sørge for et fullt forsvarlig arbeidsmiljø.

- Forebygge vold og trusler, trakassering og diskriminering.

Det er en menneskerett å kunne leve sitt liv uten bli utsatt for overgrep.

- Gjennomføre vedlikeholdsplan.

En av hensiktene med planen er prioritering av tiltak for å sikre et fullt forsvarlig arbeidsmiljø.

- Innføre røykeforbud i alle kommunale bygg med omliggende utearealer eid av kommunen og i kommunale transportmidler (eide og leide).

Holdningsskapende, forebyggende og ivaretagende tiltak for enkeltindividet og mennesker imellom.

- Forebygge rusproblematikk.

Viktig at kommunen har holdningsskapende tiltak både innad og utad. Arbeidsgiver har AKAN- tilbud til sine medarbeidere.

9.3.9 Kompetansestyring

9.3.9.1 Målsettinger

Hensikt	Målsetting	Ambisjon	Målemetode
Til enhver tid sikre kommuneorganisasjonen nødvendig kompetanse både på kort og lang sikt.	Sikre medarbeiderne gode muligheter for kompetanseheving.	At 50 % av de ufaglærte medarbeiderne avlegger relevant fagprøve i perioden 2011 - 2014	Statistikk/ansattsystemet
	Sikre medarbeiderne kompetanseutvikling.	Arbeidsgiver tilrettelegger for kompetanseutvikling \geq 4,5	Medarbeiderundersøkelsen (2009: 4,1)
	Sikre organisasjonen et godt omdømme som en god og attraktiv arbeidsgiver	Anbefaler andre å søke jobb på arbeidsplassen \geq 5,0	Medarbeiderundersøkelsen (2009: 4,9)

9.3.9.2 Strategiske valg med begrunnelser

- Det legges til rette for organisasjonsrelevant etter-/videreutdanning av medarbeiderne.

Behovet for både vedlikehold og spissing av kompetanse vil øke i årene framover for eksempel med bakgrunn i reformer, utvidelse av tjenestetilbud og krav fra brukere av tjenester. Særlig viktig at fag utenfor de områder staten bevilger øremerkede midler til blir prioritert.

- Konkurransetsetting av støttefunksjoner (IKT, lønn, fakturering, arkiv, regnskap) gjennomføres.

Rådmannen har utredet konkurransetsetting i forbindelse med vurderingen av interkommunalt samarbeid. Dette vil, under gitte forutsetninger, avklare om og eventuelt hvor lønnsomt konkurransetsetting vil være kontra drift i egenregi. Viktig at egenregionen deltar i konkurransen. Konkurransetsettingen betinger ny kompetanse i bestillerfunksjonen.

- Kommuneorganisasjonen er proaktiv og har handlingsberedskap for kompetansestyring. Det utarbeides bemannings- og kompetanseplaner.

Arbeidsgiver ivaretar gjennom en forpliktende, planlagt og styrt prosess, både dagens kompetansebehov (type og mengde) og har en strategi for å møte framtidens behov. Viktig at medarbeideres behov for grunnopplæring ivaretas, for eksempel lese- og skriveferdigheter, datakunnskap/ferdigheter og fagbrev innenfor omsorg, oppvekst og administrasjon.

- Rekrutteringsmodulen i ansattsystemet tas i bruk.

Vil effektivisere og profesjonalisere arbeidet med rekruttering og kompetansestyring.

9.3.10 Arbeidstidsordninger

9.3.10.1 Målsettinger

Hensikt	Målsetting	Ambisjon	Målemetode
Sikre arbeidstakerne en arbeidstid som ikke påfører dem og deres familie unødige helsemessige og sosiale belastninger og som samtidig sikrer arbeidsgiver tilgangen på kompetente medarbeidere når oppgaver skal løses og tjenester ytes.	Ha arbeidstidsordninger som gjør det enkelt å dekke opp bemanningsbehovet.	Nok tid til å gjøre jobben $\geq 4,0$	Medarbeiderundersøkelsen (2009: 3,9)
	Legge til rette for individuelle tilpasninger og fleksible ordninger for alle medarbeidere.	Fornøyd med arbeidstidsordningen i jobben $\geq 4,7$	Medarbeiderundersøkelsen (2009: 4,5)
	Rett til heltid med mulighet til å arbeide deltid for den som ønsker det.	Andelen med heltid av de fast ansatte økes årlig med 1% Fornøyd med muligheten til en stillingsstørrelse tilpasset egne behov $\geq 4,7$	Ansattsystemet/PAI Medarbeiderundersøkelsen (2009: 4,6)

9.3.10.2 Strategiske valg med begrunnelser

- Uprøve turnusordninger som gjør det attraktivt å arbeide ubekvemst herunder innføre tidskontoordning.

Avgjørende viktig for å få bemannet helkontinuerlig drift med kompetente medarbeidere i stillingsstørrelser som ikke skaper uønsket deltidarbeid. Er også viktig for å oppnå kvalitet på den tjenesten som brukerne mottar.

- Konvertere vikarmidler til fastlønnsstillinger.

Øker den faste bemanningen. Gir mulighet til økte stillingsstørrelse for deltidsansatte. Medfører mindre administrasjon. Skaper rom for fleksible løsninger.

- Tilretteleggingstiltak for eldre og gravide som arbeider turnus.

Viktig for å unngå sykefravær og/eller tidlig pensjonering.

- Avskaffe uønsket deltidarbeid.

Viktig at arbeidsgiver tilbyr hele stillinger med mulighet til å velge deltidstilling for den som ønsker det. For mange er stillingsstørrelsen avgjørende for å ha sikkerhet for et forutsigbart nivå på inntekten og for å kunne ha livskvalitet i hverdagen.

9.3.11 Likestilling og ikke-diskriminering

9.3.11.1 Målsettinger

Hensikt	Målsetting	Ambisjon	Målemetode
Gi like muligheter til utdanning, arbeid og kulturell og faglig utvikling uavhengig av kjønn, medlemskap i arbeidstakerorganisasjon, funksjonshemming, alder, etnisitet, nasjonal opprinnelse, avstammning, hudfarge, språk, seksuell legning, politisk syn, religion eller livssyn.	Kvinner og menn skal være likestilt mht ansettelse og heltidsstilling, avansment, lønns- og arbeidsvilkår og til personlig og faglig utvikling.	Kvinner skal minst ha samme prosentvise lønnsutvikling som menn.	PAI
	Hindre at arbeidsmarkedet internt i kommuneorganisasjonen forblir kjønnsdelt.	Det skal rekrutteres flere menn til yrker innen omsorg og oppvekst. Mål: 1% årlig økning i andelen menn totalt.	Ansattsystemet
	Bidra til et inkluderende arbeidsliv	Arbeidsplassen oppleves integrerende $\geq 5,0$	Medarbeiderundersøkelse (2009: 4,9)

9.3.11.2 Strategiske valg med begrunnelser

- Gjennomføre medarbeiderundersøkelser som kartlegger medarbeidernes tilfredshet.

Gir viktige indikasjoner på om vi er på rett vei til å nå våre mål og om det kan være nødvendig å sette inn utviklings- og/eller forbedringstiltak på områdene arbeidsorganisering, arbeidsvilkår, ledelse eller trivsel.

- Inkludere fremmedkulturelle, funksjonshemmende og andre minoriteter i arbeidsfellesskapet.

Viktig oppfølging av arbeidslinjen og bidrag til integrering i lokalsamfunnet.

- Lage rutiner for bruk av tolk.

Viktig for å sikre god kommunikasjon og samforståelse mellom etnisk norske, offentlige myndigheter og innvandrere, flyktninger og asylsøkere.

- Opplæring i mangfoldsledelse

Viktig med kunnskap hos lederne om hvordan lede en virksomhet med mangfold i etnisitet. Dette med bakgrunn i arbeidskraftpotensialet og behovet for rekruttering av arbeidskraft.

9.3.12 Lønn, lønnsutvikling og lønnsfastsettelse

9.3.12.1 Målsettinger

Hensikt	Målsetting	Ambisjon	Målemetode
Lønn er godtgjøring for den arbeidsplikt som følger av arbeidsavtalen, et incitament til arbeidsinnsats for oppnåelse av arbeids- og utviklingsmål og et virkemiddel både for å rekruttere og beholde kompetente medarbeidere.	Lønnsfastsettelse skal skje i åpenhet og skal oppfattes som rettferdig	Fornøyd med måten din individuelle lønn blir fastsatt på $\geq 3,5$	Medarbeiderundersøkelsen (2009: 3,4)
	Lønns- og arbeidsvilkår samlet skal ikke hindre rekruttering av eller muligheten til å beholde kompetente medarbeidere	Turnover fast ansatte $\leq 7\%$	Ansattsystemet/PAI
	Lunner kommune skal ha et konkurransedyktig lønnsnivå og arbeidsvilkår.	Relativt lønnsnivå ≥ 100	PAI (2008: 100,6)
	Kriterier for lønnsfastsettelse skal gi lønsmessig uttelling for ansvar, kompetanse og resultatoppnåelse	Kriteriene skal utgjøre minst 70% av rammen i lokalt lønnsoppgjør	Forhandlingsmodulen

9.3.12.2 Strategiske valg med begrunnelser

- Kriterier for lønnsfastsettelse skal være kjønnsnøytrale.

Hensynet til likebehandling og ikkediskriminering veier tungt. Forutsetning for at lønnsfastsettelse skal oppleves rettferdig og rimelig.

- Lønnspolitiske retningslinjer ivaretar likestillings- og ikkediskrimineringsmål.

Alle medarbeidere skal ha muligheten til å kunne konkurrere om lokale lønnstillegg på like vilkår.

- Kommuneorganisasjonen har et konkurransedyktig nivå på lønns- og arbeidsvilkår.

Lønnsnivå og øvrige arbeidsvilkår vil være viktig både for å kunne beholde kompetente medarbeidere og for å kunne rekruttere nye i kampen om arbeidskraften. Viktig at lønn er et akseptert virkemiddel i denne kampen.

- Lønn nyttes som virkemiddel for å forsterke ønsket atferd og resultatoppnåelse.

Arbeidsgiver erkjenner at lønn er et så kraftig virkemiddel at det kan påvirke atferd og resultatoppnåelse i ønsket retning.

- Lønn nyttes for å honorere medarbeidere som har/skaffer seg ønsket kompetanse og som evner å dele denne med andre.

Ny kompetanse som deles med kolleger og brukere er viktig for utviklingen av den lærende organisasjon og for oppnåelse av brukertilfredshet. Det er derfor viktig at denne kompetansen gir lønnsmessig uttelling når den blir anvendt.

- Åpenhet og rettferdighet er grunnleggende byggesteiner i ”Lønnspolitisk plattform”.

All lønnsfastsettelse skjer med bakgrunn i kjente kriterier, avstemte forventninger og tydelige prioriteringer hvor resultatet fastsettes i forhandlinger mellom likeverdige parter. Resultatene kommuniseres i åpenhet.

9.4 Livsfasetilpasset personalpolitikk

9.4.1 Målsettinger

Hensikt	Målsetting	Ambisjon	Målemetode
Prinsipielle, generelle retningslinjer for arbeidet med de menneskelige ressurser i organisasjonen rettet mot medarbeidernes ulike livsfaser og individuelle behov.	Personalpolitikken skal ligge i front og forkant av utviklingen	Fornøyd med egen arbeidssituasjon (helhetsvurdering) $\geq 4,8$	Medarbeiderundersøkelsen (2009: 4,6)
	Få eldre arbeidstakere til å stå i arbeid til de når aldersgrensen.	Andelen som tar ut AFP $\leq 20\%$ av aldersgruppen	Ansattsystemet
	Satse på yngre medarbeidere	Øke inntaket av lærlinger med minst 1/år til 12 i 2014	Ansattsystemet

9.4.2 Strategiske valg med begrunnelser

- Sikre et godt arbeidsmiljø med tilretteleggende tiltak, utviklingstiltak og individuelle planer

Arbeidsgivers ansvarlighet, holdninger og omsorg for medarbeiderne kommer til uttrykk ved et lederskap som ivaretar medarbeidernes behov for trygghet, fellesskap, utvikling og velferd i arbeidssituasjonen. En arbeidsgiver som også anerkjenner medarbeidernes rett til fritid og familieliv.

- Bevisstgjøring og åpen kommunikasjon i hele organisasjonen om personalpolitikken.

Viktig for at personalpolitikken skal kunne bli satt ut i live på en forutsatt måte og for hvordan medarbeiderne oppfatter, opplever, profilerer og omtaler arbeidsplassen utad blant familiemedlemmer, venner, medier oa.

- Gjennomføre seniorpolitikken i hh til vedtatte mål, tiltak og retningslinjer.

Viktig å få seniorene til å stå lengre i arbeid. Beholder deres kompetanse og tiltakene kan ha betydning for deres helse. Samtidig sparer arbeidsgiver utgifter til tidligpensjon (AFP) og reduserer utgifter til nyrekruttering.

9.5 Lunner kommunes omdømme

9.5.1 Målsettinger

Hensikt	Målsetting	Ambisjon	Målemetode
Sikre lokaldemokratiet gjennom at befolkningen har tillit til folkevalgte, administrasjon og medarbeidere.	Øke medarbeidernes tilfredshet med og stolthet over egen arbeidsplass.	Stolthet over egen arbeidsplass (alt i alt) $\geq 5,0$	Medarbeiderundersøkelsen (2009: 4,9)
	Framstå som en profesjonell informant, tjenesteyter og arbeidsgiver	Overordnet ledelse bidrar til å skape et positivt bilde av kommunen ute blant innbyggerne $\geq 3,9$	Medarbeiderundersøkelsen (2009: 3,6)
	Styrke kommuneorganisasjonens legitimitet	Stemmer avgitt ved kommunevalget i 2011 økes til 65 % av de stemmeberettigede	Valgstatistikk (2007: 62,9 %)
		Befolkningsøkning $> 0,5$ %	Befolkningsstatistikk.
	Skape en kommuneorganisasjon med sunn økonomi og økonomisk handlefrihet	Netto driftsresultat $\geq 2,0$	Regnskap/Kostra
	Øke medarbeidernes tilfredshet i jobbsituasjonen	Anbefaler andre å søke jobb på sin arbeidsplass $\geq 5,0$	Medarbeiderundersøkelsen (2009: 4,9)

9.5.2 Strategiske valg med begrunnelser

- Ambisjonene skal tilpasses ressursgrunnlaget og kommuniseres tydelig både internt og eksternt.

Både administrasjonen og folkevalgte/folkevalgte organer har ansvar for ikke å skape urealistiske forventninger blant innbyggerne og at det stilles urealistiske krav til medarbeiderne.

- Gjennomføre innbygger/brukerundersøkelse hver 2. år.

Viktig å få kartlagt bruker/innbyggertilfredsheten med kommunens tjenester og bruke denne til resultatmåling over tid.

- Framstå som en profesjonell informasjonspartner overfor media – etablere et åpent og aktivt samarbeid.

Arbeidsgiver tar selv initiativ til å informere mediene i alle typer saker. Arbeidsgiver tilstreber gjennomsiktighet og meroffentlighet.

- Profilere kommunen som en attraktiv arbeidsplass.

Arbeidsgiver må jamnlig ta initiativ for å nå fram til innbyggeren/omverdenen med gode resultater og historier ved egeninformasjon, motivering av egne medarbeidere og kontakt med medier.

- Utvikle og etterleve etiske retningslinjer (Implementere miljøperspektivet i etiske retningslinjer).

Et kontinuerlig arbeid på området er vesentlig for å oppnå høy etisk bevissthet blant ledere og andre medarbeidere, hindre korrupsjon og uønsket atferd, styrke ytringsfriheten og for å skape et godt omdømme.

- Folkevalgte i rollen som arbeidsgiver, avstår fra å kritisere ansatte offentlig.

Kritikk/negative tilbakemeldinger skal gis på dertil egnede samhandlingsarenaer mellom folkevalgte og rådmann/administrasjon.

- Skape en kommuneorganisasjon med en sunn økonomi og økonomisk handlefrihet.

En vesentlig/avgjørende faktor for å unngå negativt ressursfokus og for å få rettet "blikket" framover.

- Yte kommunale tjenester med høy brukertilfredshet.

Avgjørende viktig for å trygge og styrke kommuneorganisasjons legitimitet både som demokratiarena, forvaltningsmyndighet og tjenesteyter.

- Gjøre arbeidsplassene attraktive gjennom et godt og utviklende fagmiljø.

Viktig at det skapes organiske og utviklende arbeidsfellesskap med tverrfaglighet og samarbeid. Særs viktig er dette på fagområder som dekkes av en eller få fagpersoner. Opplevs fagmiljøet som godt og utviklende har dette stor betydning for muligheten til å bli oppfattet som en attraktiv arbeidsplass/arbeidsgiver.

10 Tiltaksplaner

10.1 Tiltaksplan investeringer

Tiltak	2011	2012	2013	2014	Merknad
IKT	1600	1600	1600	1600	Nødvendige oppgraderinger
Geovekstavtale	300	150			Kartlegging nordre del av komm

10.2 Tiltaksplan drift

Tiltak	2011	2012	2013	2014	Merknad
Videreutvikle medarbeiderskap	150	150	150	150	KS - utviklingsprogrammet "Mec
Etter-/videreutdanning	100	100	100	100	Inkl. fagbrev egne ansatte
HMS, forbygging, inkludering	280	280	280	280	Utvidet krav til bedrifshelsetjene
Økt inntak av lærlinger	50	100	150	200	Øke med 1/år til 12 i 2013
Seniorpolitiske tiltak	600	300	600	300	Store årskull, årlig lønnsforhand
Innbygger/brukerundersøkelse	200	0	200	0	Gjennomføres hvert 2. år

11 Vedlegg

- 1.3 Kommunestyrets vedtak i sak 130/07 Oppnevning av 5 medlemmer til ad hoc -utvalg organisasjonsplan
- 3 KS – Arbeidsgiverstrategi mot 2020 – STOLT OG UNIK
Aktivitets- og rapporteringsplikten Veileder for kommunene høsten 2009. Likestillingssenteret.
Ny IA – avtale for perioden 1.3.2010 – 31.12.2013
KS` prosessveileder i arbeidet med ”Etikk, samfunnsansvar og antikorrupsjonsarbeid i kommunen”.
- 4.1 Kommuneplanens samfunnsdel
- 4.2 Lunner kommunes arbeidsgiverpolitikk og verdigrunnlag av 14. mai 2009
Arbeidsreglement for Lunner kommune
Ansettelsesreglement for Lunner kommune
Prosedyre for gjennomføring av ansettelsessak
Permisjonsreglement for Lunner kommune
Seniorpolitikk hos Lunner kommune 2010: Mål, tiltak og retningslinjer
Tjenestetelefonreglement
Retningslinjer for gaver og oppmerksomhet
Regler ”Forskudd på lønn”
- 5.1 Kommuneloven
- 5.3 I samme båt. Håndbok om god samhandling mellom folkevalgte og administrasjon. KS.
Ledelse i kommunesektoren. KS` policy for god ledelse.
Omstilling? Har du husket det viktigste? Arbeidstilsynet, best.nr.: 590.
Kortversjon av Europarådets rek (2001) 19. Innbyggernes deltakelse lokalt. KRD.
Tverrfaglig samarbeid er ditt ansvar! Flink med folk i første rekke. KS
Medarbeiderskap – et utviklingsprogram som gir resultater. KS.
Hovedavtale for kommunesektoren
KRD om ”Partssamarbeid”
Lunner kommune – avtale om tre -parts samarbeid.
IKT -strategi Lunner kommune 2010-2014. Vedtatt 14.01.10.
Veiledning om organisering og tilrettelegging av arbeidet. Arbeidstilsynet.
Best sammen. Om å redusere sykefraværet i kommunal sektor. KS og hovedsammenslutningene 2010.
Beholde og rekruttere. En strategi for arbeidskraft og rekruttering. KS.
Realkompetansevurdering. En spire til faglig vekst. KS 2009.
Hvordan løse utfordringen deltidsarbeid herunder uønsket deltid? Lokale retningslinjer for Lunner kommune av 2008.
Uønsket deltid. Rapport fra partssammensatt utvalg 2010. KS og hovedsammenslutningene.
Lønnspolitisk plattform for Lunner kommune.
Hovedtariffavtale for kommunesektoren.
PAI -statistikken
Hva vet vi om kommunens omdømme som arbeidsgiver? KS – 2010.
Medarbeiderundersøkelse hos Lunner kommune 2009.