

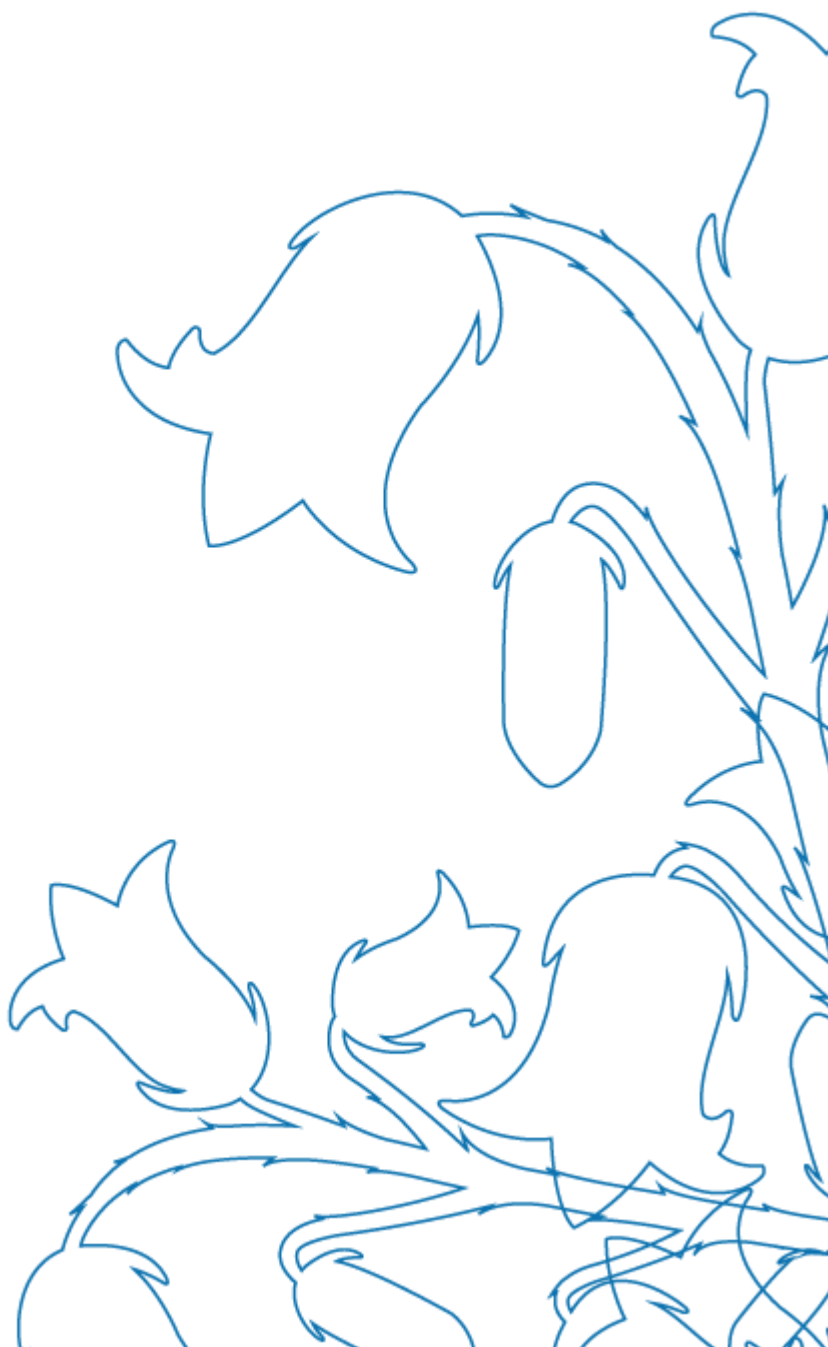
# ARBEIDSGIVERSTRATEGI

2020-2024



NORDRE LAND  
KOMMUNE

Vedtatt i Administrasjonsutvalget  
21.02.2020, sak 5/20



## Innholdsfortegnelse

<b>Arbeidsgiverstrategi 2020-2024</b> .....	3
Handlingsverdier .....	3
Mål for arbeidsgiverstrategien .....	4
Utfordringer.....	4
Muligheter .....	5
<b>Nordre Land kommune sine satsingsområder som arbeidsgiver</b> .....	6
Videreutvikle en kultur for godt lederskap .....	9
Videreutvikle en kultur for godt medarbeiderskap.....	9
Videreutvikle kultur for endring og nytenkning .....	10
Kompetanseforvaltning .....	10
Likestilling og inkludering .....	11



## Arbeidsgiverstrategi 2020-2024

Arbeidsgiverstrategien fram mot 2024 er et overordnet styringsdokument for utviklingen av kommunen som organisasjon og arbeidsgiver. Arbeidsgiverstrategien skal synliggjøre hvordan kommunen vil jobbe for å utvikle organisasjonen og de menneskelige ressursene i organisasjonen, for å oppnå kommunens overordnede mål. Det skal være en dynamisk strategi, som betyr at vi er underveis og at strategien endres ved behov. Arbeidsgiverstrategien gjelder for perioden 2020–2024 og vil være førende for hvilke områder vi som arbeidsgiver skal prioritere.

Kommuneplanens samfunnsdel beskriver langsiktige utfordringer og målsetninger for hele Nordre Land, og gir føringer for alt annet planarbeid i kommunen. Arbeidsgiverstrategien må derfor henge sammen med denne. Kommuneplanens samfunnsdel 2018-2028 sier at livskvalitet og bærekraftig utvikling skal ligge til grunn for all virksomhet i kommunen, og i utviklingen av samfunnet.

I tråd med Kommunelovens § 5-11 skal partene i administrasjonsutvalget behandle saker som omhandler forholdet mellom de ansatte og kommunen som arbeidsgiver. Hovedavtalen del B § 4 beskriver, med henvisning til dette, at det partssammensatte utvalget foreslår og behandler overordnede retningslinjer for kommunens personalpolitikk herunder tiltak for likestilling og inkluderende arbeidsliv. Vårt reglement for administrasjonsutvalget sier at de i løpet av det første året etter et valg skal vedta en arbeidsgiverstrategi som blant annet skal omfatte inkludering, likestilling og heltid/deltidsproblematikk.

## Handlingsverdier

Arbeidsgiverstrategien skal bygge på verdi- og rammestyring, hvor regler og retningslinjer utøves gjennom etikk og sunt skjønn. Vi skal vise evne til endring og nytenkning, og en bevissthet om kvalitet og kostnadseffektivitet.

Vi skal dyrke den gode dialogen i samhandling med medarbeidere, kolleger, tillitsvalgte, verneorganisasjonen, ledere, politikere, næringsliv og innbyggere. Vårt verdivalg skal være grunnlaget for samhandling, kommunikasjon, utvikling og styring i vår organisasjon.

I alle våre tjenester skal verdiene **åpen, offensiv og ansvarlig** være normgivende.



## Mål for arbeidsgiverstrategien

Arbeidsgiverstrategien skal sikre organisasjonsutvikling som gjør oss i stand til å levere gode, men ressurseffektive tjenester. Organisasjonen skal preges av vilje og evne til endring, i samhandling med arbeidstakerorganisasjonene.

## Utfordringer

*Kompetanse og rekruttering* er viktige elementer for måloppnåelse i tjenestene. Nordre Land kommune har utfordringer med å rekruttere ledere og medarbeidere innenfor noen fagområder. Det kan forventes at det blir mangel på yrkesgrupper som er viktige for kommunen. Deltidsarbeid er også en utfordring for kommunens utnyttelse av kompetanse og for kvalitetsoppnåelse. Det er en lavere andel av befolkningen i Nordre Land som har videregående eller høyere utdanning, sammenlignet med landet forøvrig. Mange av ungdommene som tar høyere utdanning flytter ut av kommunen. Dette påvirker vår rekrutteringssituasjon.

Kommuner generelt er *komplekse organisasjoner* med stort spenn av ulike tjenester. Kompleksiteten kan utfordre kommunikasjonslinjene og informasjonsflyten i organisasjonen. Det er en utfordring hvis det ikke kommer konsistente og entydige signaler fra alle ledd (saksbehandler – mellomleder – tjenesteområdeleder- stabsleder – kommunedirektør – politisk ledelse). Stor avstand til beslutningsmyndigheten kan gi lang vei fra ord til handling, og virke lite fleksibelt og lite effektivt.

*Endringstakten* i samfunnet er høy. Vi må henge med, tenke nytt og være tilstede på aktuelle arenaer for å kunne møte behovene og kravene for framtidens arbeidsliv. Den teknologiske utviklingen i samfunnet fører til nye teknologiske tjenester og arbeidsformer, som fører til endringer i ansattes arbeidshverdag og kompetansebehov. Nordre Land kommune har behov for å utvikle tjenestene i takt med endringene og behovet i samfunnet. Behovet for utvikling går stadig raskere uten at vi nødvendigvis har tilgang til mer ressurser.

*Sykefravær* er en utfordring for organisasjonen Nordre Land kommune. I likhet med mange andre kommuner har vi slitt med høyt sykefravær over flere år. Sykefravær er krevende i forhold til å kunne levere gode og kostnadseffektive tjenester til det beste for innbyggerne.

*Befolkningsutviklingen* viser at samtidig med økt behov for helsetjenester i yngre aldersgrupper, øker andelen eldre. Dette vil skje parallelt med at andelen i yrkesaktiv alder synker, og det blir færre potensielle helsearbeidere.

## Muligheter

Det er mange muligheter i *økt samhandling*. Både innad i organisasjonen, og eksternt med innbyggere, tjenestemottakere og andre eksterne samarbeidspartnere slik som frivilligheten, næringslivet og kunnskapsinstitusjoner. Vi er en organisasjon med mange gode fagmiljøer med mye kompetanse. Det ligger et betydelig potensial i å få til økt samarbeid og samspill på tvers i organisasjonen. Slikt arbeid utvikler ledere og medarbeidere, vår kreativitet og evne til å tenke nytt.

*Samarbeid og medbestemmelse* fører til videreutvikling av kommunen, og kan bidra til tjenestekvalitet, trygge arbeidsplasser, et godt arbeidsmiljø og meningsfylt arbeid. Arbeidstakere, tillitsvalgte og arbeidsgiver har rett og plikt til å gjøre sitt beste for å skape et godt samarbeid i hele kommunen. (Jf. Hovedavtalen §§ 1-1 og 1-2).

*Teknologi og digitalisering* gir oss muligheter til å arbeide og samhandle på nye måter, og benytte teknologiske løsninger for å frigjøre tid og forenkle arbeidet. De ansattes kompetanse i bruk av teknologien er avgjørende for å kunne ta i bruk mulighetene på gode og effektive måter som gir verdi. Tilrettelegging for kompetanseheving og kontinuerlig oppdatering på området vil gi størst mulig utbytte av ny teknologi.

Det er flere *mulige arbeidskraftressurser* i samfunnet som vi kan ta i bruk i høyere grad. Mange medarbeidere jobber deltid og representerer en mulig ressurs dersom vi får flere til å jobbe i større stillinger. Økt innvandring til Norge gir økt arbeidskraft. Innvandrerne påvirker også samfunnet vi lever i og gjør at vi blir et mer flerkulturelt og mangfoldig samfunn. Kommunen kan i fremtiden dermed også ha behov for medarbeidere med annen kompetanse og andre erfaringer enn det vi har i dag.

Kommunen er en arbeidsplass med mange *interessante og meningsfulle oppgaver*. Vi er en organisasjon med gode rutiner og systemer, etablerte arenaer og lojale ledere og medarbeidere. Vi representerer mange kvaliteter som ungdom og framtidens arbeidstakere ser etter; meningsfulle og spennende oppgaver, gode arbeidsmiljøer og trygge arbeidsforhold innenfor rammen av lokaldemokratiet. Vi må fokusere på og bruke fordelene våre bevisst i arbeidet med å utvikle organisasjonen, og fronte kommunen som en attraktiv arbeidsplass. Kommunen er en krevende, men også en veldig spennende arbeidsplass. Våre ansatte yter velferdstjenester samtidig som de bygger fremtiden. Som ansatte i Nordre Land kommune skal vi oppleve å utgjøre en forskjell.

Gjennomført *10-faktor medarbeiderundersøkelse* i 2018 viser at Nordre Land kommune scorer på landsgjennomsnittet på tilnærmet alle områder i undersøkelsen. Gjennom økt fokus på mestringsorientert ledelse og mestringsklima har vi gode forutsetninger for å lykkes i vårt forbedringsarbeid. 10-FAKTOR er et anerkjent utviklingsverktøy som brukes av både kommunale og private virksomheter. 10-faktor medarbeiderundersøkelsen er i tråd med KS' arbeidsgiverpolitiske satsing «Skodd for fremtida» og er et sentralt verktøy for utvikling i KS' «Guide til god ledelse». De ti faktorene er viktige innsatsfaktorer for å oppnå organisasjonens mål og kvalitet på tjenestene.

## Nordre Land kommune sine satsingsområder som arbeidsgiver

### *Videreutvikle en kultur for godt lederskap*

Vi må sikre at lederne har den rette støtten og kompetansen som kreves for å lede i en tid med behov for utvikling, raske endringer og ressurseffektiv drift.

#### *Ambisjoner*

Vi vil ha en kultur for lederskap som styrker samhörighet og ansvar for felles utfordringer, og som innebærer bevissthet om kvalitet og kostnadseffektivitet.

Vår lederstil skal være mestringsorientert ledelse, hvor blant annet det å gi retning gjennom å definere roller, krav og mål er viktig.

#### *Hovedgrep*

Vi skal drive lederutvikling og opplæring for alle ledere og gjennom dette skape en felles ledelseskultur.

Lederne skal få oppfølging, nødvendig opplæring, tilbakemeldinger og tilstrekkelig forventningsavklaringer.

### *Videreutvikle en kultur for godt medarbeiderskap*

Gjennom samarbeid og gjensidig støtte oppnår vi bedre utnyttelse og deling av kompetanse, til det beste for tjenesteutviklingen. Vi ønsker å videreutvikle et godt mestringsklima i arbeidsmiljøet, der vi spiller hverandre gode.

#### *Ambisjoner*

Organisasjonen skal preges av vilje og evne til endring. Vi vil skape stolthet, samhörighet og forståelse for at vi er sammen om utfordringene kommunen står overfor.

#### *Hovedgrep*

Vi skal skape prosesser der ledere, tillitsvalgte og ansatte aktivt deltar for å kartlegge og forbedre egen arbeidsplass. Medarbeiderne skal inviteres til å reflektere over utviklingsområder og egne bidrag.

Vi skal ta godt imot våre nyansatte på en profesjonell måte. Dette påvirker vårt omdømme som arbeidsgiver og styrker organisasjonskulturen vi ønsker.

## Videreutvikle kultur for endring og nytenkning

Kommunens oppgaver endres stadig raskere, og kravene til effektivitet er økende. Kommuneorganisasjonen må derfor utvikles gjennom kontinuerlig forbedring, og legge til rette for nytenkning og utvikling.

### Ambisjoner

Organisasjonen skal preges av fleksibilitetsvilje, omstillingsevne og samarbeid.

Leder skal være pådriver og tilrettelegger i prosesser, og må være motivert til å ta imot innspillene som kommer for å utvikle arbeidsplassen og lederrollen.

### Hovedgrep

Vi skal bruke metoder som fokuserer på nytenkning og utfordrer etablerte måter å jobbe på. Vi skal være fleksible og lete etter nye løsninger på tvers av tjenestoområdene.

Vi skal involvere vernetjenesten og de tillitsvalgte i utviklingsarbeid der dette er naturlig – de er en verdifull ressurs i arbeidet og bidrar med medledelse.

Vi skal ta i bruk ny teknologi som effektiviserer og forenkler.

Vi skal trekke inn flere samarbeidsparter internt og eksternt i arbeidet med samfunns-, organisasjons- og tjenesteutvikling.

## Kompetanseforvaltning

Styrking av vårt omdømme som arbeidsgiver kan bidra til å skaffe den kompetansen vi trenger for å løse oppgavene våre. Det er minst like viktig å bruke, utvikle og beholde nødvendig kompetanse som allerede er i organisasjonen. Med krav til raskere endringer og nye løsninger må vi arbeide mer målrettet med kompetanse.

### Ambisjoner

Våre kompetansetiltak skal være styrt ut i fra tjenestenes kompetanseplaner og skal ta hensyn til langsiktige behov.

I en rekrutteringssituasjon bruker vi aktivt kompetanseplanene for å vurdere hvilke kvalifikasjoner som er nødvendig i stillingen.

### Hovedgrep

Ved å legge til rette for relevant kompetanseutvikling, i tråd med kompetanseplaner, sikrer vi at medarbeiderne har den kompetansen de trenger for å løse oppgavene på en best mulig måte, samtidig som ansatte gis mulighet for utvikling.

Ny kompetanse nyttes planmessig i organisasjonen.

Kompetanseutvikling av egne medarbeidere kan være et alternativ fremfor nyrekruttering.

Kompetansedeling og muligheten for å bruke kompetansen medarbeiderne har, på tvers i organisasjonen.

## *Likestilling og inkludering*

Nordre Land kommune skal være en arbeidsplass preget av mangfold, likestilling og fravær av diskriminering.

### *Ambisjoner*

Nordre Land kommune skal være en god arbeidsplass for alle ansatte, hvor alle skal bli sett, hørt og respektert.

### *Hovedgrep*

Vi skal redusere uønsket deltid.

Vi skal ha en lønnspolitikk som ivaretar likestilling.

Vi skal fortsette med å ta samfunnsansvar og tilby f.eks praksisplasser og språkpraksisplasser.

Ha fokus på lærlinger, tilby lærlingeplasser og sikre god oppfølging.

Det skal være enkelt å melde fra om opplevd diskriminering.

Alle ansatte skal vite hvem som er tillitsvalgte og verneombud, og hvordan komme i kontakt med dem.



## Videreutvikle en kultur for godt lederskap

### Hovedgrep

### Vi skal

#### Lederutvikling

- Gjennomføre relevante lederutviklingsprogram, sett ut ifra de utfordringer organisasjonen står i.
- Ha løpende ledersamlinger

#### Lederoppfølging

- Vi skal benytte lederavtaler som verktøy for å følge opp leders utvikling og resultater.
- Bruker 10-faktor medarbeiderundersøkelser aktivt i arbeidet med å utvikle lederrollen.

## Videreutvikle en kultur for godt medarbeiderskap

### Hovedgrep

### Vi skal

#### Sikre aktivt deltagelse i å forbedre egen arbeidsplass

- Bruke 10-faktor medarbeiderundersøkelse til forbedringsarbeid, utvikling og opprettholdelse av et godt arbeidsmiljø.
- Ha arenaer, prosessarbeid og systemer for forbedringsforslag og utvikling.
- Sikre medbestemmelse gjennom tillitsvalgte.

#### Profesjonelt mottak av nyansatte

- Utvikle et fast opplæringsprogram som nyansatte må igjennom.
- Ha rutiner og systemer for mottak av nyansatte.

## Videreutvikle kultur for endring og nytenkning

### Hovedgrep

### Vi skal

#### Tverrfaglig samarbeid

- Vår organisering av tjenester skal bidra til samhandling på tvers.
- Det skal være møtearenaer som bidrar til samhandling på tvers.
- Videreutvikle det gode samarbeidet med tillitsvalgte og verneombud.

#### Ta i bruk ny teknologi

- Interne arbeidsprosesser skal digitaliseres så langt som mulig.
- Tilrettelegge for kompetanseheving og kontinuerlig oppdatering innen digitalisering.

#### Tjenstedesign og tjenesteutvikling

- Sikre samarbeid med brukere, foresatte og pårørende.
- Benytte brukerundersøkelser, elevundersøkelser, innbyggerundersøkelser og lignende som grunnlag for forbedringer.
- Samarbeide med frivilligheten.

## Kompetanseforvaltning

### Hovedgrep

### Vi skal

#### Sikre nødvendig kompetanse

- Ha kompetanseplaner som tar langsiktige hensyn.
- Ta vare på og benytte eksisterende kompetanse i organisasjonen.
- Samarbeide med utdanningsinstitusjoner for å sikre tilgang til nødvendig kompetanse eller for å utvikle egen kompetanse.

#### Utvikle egen kompetanse

- Ha fokus på intern læring og kompetansedeling.
- Styrke det tverrfaglige samarbeidet for å sikre kvalitet, utvikling og riktig kompetanse i alle tjenester.

## Likestilling og inkludering

### Hovedgrep

### Vi skal

#### Heltidskultur

- Vi skal ha fokus på heltidskultur i bemanningsplaner og ved ledighet i stillinger.
- Ha drøftinger med tillitsvalgte i tråd med hovedtariffavtalen.

#### Ta samfunnsansvar

- Vi skal tilby praksisplasser og språkplasser.
- Tilby lærlingplasser.

#### Forebygge og håndtere evt. diskriminering

- Vi skal ha systemer for å kunne melde fra om diskriminering, og som sikrer oppfølging om slike hendelser skjer.
- Våre interne retningslinjer skal skal bidra til aktivt likestillingsarbeid og bidra til at diskriminering ikke skjer.