

Planforslaget er laget med utgangspunkt i erfaring, kunnskap og behov for utvikling. Det er laget et overordnet mål for arbeidsgiverpolitikken. Målet skal fremme folkehelse, miljø og estetikk. I tillegg skal målet styrke sektorenes tjeneste- og samfunnsutvikling. Det er også laget fire strategier, for trepartssamarbeid, for forskning, utvikling og innovasjon, for kompetanse og for arbeidsmiljø. Hver strategier har flere tiltak. Planen ønskes brukt for styring og veiledning. Realisering av planens innhold fordrer at politikere, ledere, tillitsvalgte blir ambassadører for en ønsket utvikling.



Innhold

Innledning	2
Tilnærming	2
Føringer for arbeidsgiverpolitikk.....	3
Spørsmål.....	5
Utfordringer	5
Oppsummering	5
Erfaringsdel	6
Kunnskapsdel	11
Utviklingsdel	20
Mål	20
Strategier.....	20
Konklusjon	23
Avslutning	23

Innledning

Hensikten med planen, er at politikere, ledere og tillitsvalgte skal kjenne til overordnede rammer som gjelder for personalet. Følgelig bør sektorer, enheter og virksomheter utvikle holdninger, ferdigheter og kunnskap som stemmer overens med planens innhold. På det viset vil organisasjonen få sterkere fart, styring og utvikling.

I «Stolt og unik», arbeidsgiverstrategi mot 2020, skriver KS at:

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

Prosessen med utarbeidelse av planen er inspirert av dokumenter - fra KS, Asker og Trondheim kommuner. Det foreliggende planforslaget er også påvirket av nasjonale lover, forskrifter, veiledere og avtaler, samt av lokale regelverk og planer for tidligere Leksvik og Rissa kommuner. Sluttresultatet vil forhåpentligvis også stemme overens med Indre Fosen sine nye visjon og verdier. De skal være klare i løpet av våren 2018.

Tilnærming

Prosessen er utviklet med tanke på at alle som berøres av planen, skal få eierskap til den. Derfor var samtlige sektorer invitert til å uttale seg om 3-4 spørsmål. Lederne avgjorde om at ansatte kunne medvirke ved å svare på et spørreskjema eller gjennom åpen muntlig refleksjon i personalmøter. Hittil har om lag 375 ansatte av 1000 uttalt seg om spørsmålene, dvs. ca. 38 prosent.

Spørsmålene som ble stilt var:

- 1) Hva er din opplevelse av tidligere Rissa eller Leksvik kommune som arbeidsgiver?
- 2) Hva opplever du som særlig utfordrende?
- 3) Hvordan kan vi utvikle gode arbeidsmiljø som styrker tjenesteproduksjonen?
- 4) Hva bør Indre Fosen satse på for å bli en attraktiv arbeidsgiver i fremtiden?

Slik ble svarene brukt

De ansattes opplevelser og eventuelle utfordringer med tidligere Leksvik og Rissa kommuner er oppsummert i planforslaget. Erfaringsdelen er et av fire grunnlag vi ser på for å kunne foreslå noen fremtidige satsingsområder. I tillegg kommer forskning/ny kunnskap, perspektiv på folkehelse – miljø – estetikk, samt at planen skal ha en understøttende funksjon overfor tjenester og samfunnsutvikling.

Aktørene i arbeidsgiverpolitikken

I arbeidsgiverpolitikk er det flere viktige aktører: På den ene siden er det rådmannens ledergruppe, øvrige ledere, tillitsvalgte og til dels verneombudene, samarbeidsforum på arbeidsplassene, og alle medarbeidere. På den andre siden er det administrasjonsutvalget, til dels arbeidsmiljøutvalget, og i hvert fall kommunestyret. Det er viktig å se alle aktører som berøres, må informeres og som har et særlig ansvar. Aktørene avgjør selv om de vil komme med innspill, og alle har ikke vært aktive i prosessen. Selv om medarbeidere, ledere, tillitsvalgte, verneombud og politikere har laget planen sammen, er det de sistnevnte som faktisk avgjør hvilket mål, strategier og tiltak som skal stå i planen.

Styringssløyfen består av flere aktører:

- kommunestyret er oppdragsgiver-/eier
- administrasjonsutvalget er styringsgruppe
- rådmannen er prosjektansvarlig
- rådmannens ledergrupper er strategigruppe
- personalsjefen er fagansvarlig

Disse aktørene er viktige for arbeidsgiverpolitikk.

Proessen har vært ledet av en arbeidsgruppe med personalsjef og stedfortreder, ledere for de to største fagforeningene, helse- og omsorgssjef, enhetsleder skole, økonomisjef og prosessleder.

Som tidligere nevnt er prosessen også utviklet med tanke om at planen skal støtte seg på forskningsrelatert kunnskap. Det er brukt flere kilder som vi refererer til underveis i teksten. Kommunen ser det som vesentlig at satsingsområdene i Indre Fosen er erfarings- og kunnskapsbasert, og at de hviler på folkehelse, miljø og estetikk. Kommunen ønsker også at det endelige planresultatet skal styrke tjenestene og samfunnsutviklingen.

Føringer for arbeidsgiverpolitikk

• Kommuneplanens samfunnsdel

Kommuneplanenes samfunnsdeler, som ble vedtatt av Rissa i 2014 og Leksvik i 2015, er retningsgivende for lokalsamfunnets utvikling. Planene berører også den kommunale organisasjonen med kompetanse, ansatte og politikere. Her gjengis relevante føringer slik de fremsto i 2014-2015.

Leksvik, 2015-2026

Mål for den kommunale organisasjonen:

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

Strategi for den kommunale organisasjonen

Kommunen styrker:

Faglige og menneskelig kompetanse med relevant utdanning, erfaring og egenskaper. Støttesystemer med organisering, ledelse, kommunikasjon, informasjon og veiledning. Økonomisk handlingsrom for drift (lønn, utstyr og materiell) samt investering (vedlikehold bygg).

Rissa, 2014-2026

Mål for den kommunale organisasjonen:

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

Strategi for den kommunale organisasjonen:

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

Folkehelse, miljø og estetikk

Her gjengir vi tekst fra tidligere Rissa kommunes guide «Folkehelse, miljø og estetikk i alt vi gjør». På sikt kan guiden bli vedtatt også for Indre Fosen.

Folkehelseperspektiv

Folkehelse er befolkningens helsetilstand og hvordan helsen fordeler seg i en befolkning. Folkehelsearbeid handler om tiltak som kan gjøre det lettere for folk å utvikle og opprettholde gode helsevaner. Folkehelsearbeid er altså samfunnets samlede innsats for å opprettholde, bedre og fremme befolkningens helse.

Miljøperspektiv

Å ta vare på miljøet handler om å legge til rette for en utvikling som fører til at vi dekker de behovene vi har i dag for mat, medisiner og materielle goder, uten at vi ødelegger muligheten for kommende generasjoner til å dekke sine behov.

Estetikkperspektiv

Estetikk handler om hva vi opplever som ønskelig, verdifullt og vakkert. God estetisk kvalitet er knyttet til menneskers bruk og opplevelse av fysiske omgivelser, herunder de verdier og følelser vi knytter til ytre form og funksjonalitet.

Kan vi fremme folkehelse, miljø og estetikk blant kommunens ansatte?

Svaret er «ja – det kan vi», på mange forskjellige måter.

Utgangspunktet er at Indre Fosen har mer enn 1000 ansatte fordelt på fire sektorer, en stab med fem avdelinger, 16 enheter og 25 virksomheter. Alle er tilknyttet et tjenestested med faglige, sosiale, økonomiske, fysiske og organisatoriske aspekter. Her velger vi noen perspektiver som synes viktige for politikere, ledere og medarbeidere i en travel hverdag.

Folkehelseperspektivet

- Organisatorisk og sosial forståelse blant ledere fremmer folkehelse for medarbeidere.
- Samhandlingskompetanse hos ledere og medarbeidere skaper trivsel og mestring.
- Utforming av arbeidsplasser med tilgjengelig utstyr, systemer, rutiner, o.l. gir trygghet.
- Gode arbeidsmiljø styrker engasjement, motivasjon, nærvær og utvikling for alle.

Miljøperspektivet

- Kommunen velger miljøsertifiserte entreprenører i byggeprosjekter, og bruker materialer som ikke skader omgivelsene i bygge- og renoveringsprosesser.
- Kommunens kjøkken og kantiner tilrettelegger for økt andel av plantebasert kost, om mulig basert på lokale råvarer.
- Politikere og administrasjon samkjører til arrangement og utvikler arbeidsformer som reduserer transportomfanget.

Estetikkperspektivet

- Estetikk og funksjonalitet i fysiske omgivelser på arbeidsplassen har betydning for ansattes produktivitet og trivsel.
- Forskning viser at den estetiske opplevelsen er viktig for hvordan ansatte oppfatter egen arbeidsplass og organisasjon. Jo penere kontoret er, desto mer positiv blir personalet til arbeidsfellesskapet og virksomheten.

Kommunen tror at folkehelse, miljø og estetikk bidrar til økt kunnskapsnivå og utviklingsorientering blant ansatte, som på sikt vil levere individuelt tilpassede og tidsriktige tjenester overfor innbyggere.

Tjeneste- og samfunnsutvikling

Kommunereformen dreier seg om å fornye og styrke demokrati, myndighetsutøvelse, tjeneste- og samfunnsutvikling. Det gjelder å gi små og sårbare fagmiljøer nye muligheter og styrke. Det har Leksvik og Rissa kommuner gjort ved å slå seg sammen. Med den foreliggende planen, og tilsvarende dokumenter, kan Indre Fosen gi tjenester og samfunnsutvikling ny kraft.

Spørsmål

I planforslaget forsøker vi å besvare flere spørsmål:

- Hva slags opplevelser og utfordringer har ansatte hatt med sine tidligere arbeidsgivere, Leksvik og Rissa kommuner?
- Hva foreslår ansatte, ledere og politikere av fremtidige satsingsområder for Indre Fosen kommune?
- Hvilket overordnede mål kan etableres, som:
 - (a) støttes av erfaring og kunnskap,
 - (b) fremmer folkehelse, miljø og estetikk for ansatte, og
 - (c) styrker tjeneste- og samfunnsutvikling for innbyggere?
- Hva sier ny kunnskap, erfaring og eksisterende planer om innholdet i strategiene for;
 - (d) trepartssamarbeid
 - (e) forskning, utvikling og innovasjon
 - (f) kompetanse
 - (g) arbeidsmiljø
- Hva skal til for å realisere den samlede handlingsplanen?

Vi svarer ved bruk av kort beskrivende tekst.

Utfordringer

Utfordringen i planforslaget er å koble sammen følgende fem elementer:

- Ansattes erfaring
- Forskning og ny kunnskap
- Kommuneplanens samfunnsdeler
- Folkehelse, miljø og estetikk
- Tjeneste- og samfunnsutvikling

Elementene danner grunnlaget for å skape en fornyet arbeidsgiverpolitikk.

Oppsummering

Målet for arbeidsgiverpolitikken er at Indre Fosen kommune med verdsetting av læring, fornyelse, resultater, vil møte innbyggernes behov for tjenester og samfunnsutvikling på en best mulig måte.

Gjennomføring av handlingsplanen og god måloppnåelse vil gi disse effektene Indre Fosen kommune:

- Tettere partssamarbeid om fremtidig utvikling
- Alle deler av organisasjonen står samlet om utvikling og nyskaping
- Kompetanseheving i hele organisasjonen etter interne og eksterne satsninger og gode rekrutteringer
- Partene blir ansvarliggjort for å sammen utvikle gode arbeidsmiljø

Samlet sett vil dette gi god fart i utviklingen av gode tjenester til innbyggerne

Erfaringsdel

Subjektive opplevelser, utfordringer og ønsker

Flesteparten av de ansatte, som delte sine erfaringer med oss, mener Leksvik og Rissa har vært fine arbeidsgivere. Her gjengis noen av de mest utbredte opplevelsene og utfordringene.

Rådmannens ledergruppe oppfatter begge kommunene som gode arbeidsgivere. Det utdypes som fine arbeidsplasser med stor frihet til å utføre arbeidsoppgaver, innfri mål og skape resultater.

Noen ledere sier det er flott med allsidige utfordringer, og nevner noen betenkninger:

- Det ikke er et klart skille mellom arbeid- og fritid.
- Det ikke alltid tid til å nå fastlagte mål.
- Det er en del dugnadsrelatert arbeid.

Lederne er klar over at stillingstittel, lønn og ekstra feriedager kompenserer for merarbeid.

Noen ledere nevner at enkelte ansatte har fått ganske rause permisjoner og maksgrenser ved sykefravær, og at praksisen er litt for ulik eller forvitret.

De hovedtillitsvalgte opplever at det har vært mange informasjonsmøter og få drøftingsmøter.

Verneombudene mener opplevelsen av arbeidsgiver trolig varierer fra arbeidssted til arbeidssted. De sier at dette er veldig lederavhengig. Om leder ser og hører alle, gir tillit, likebehandler, og gir raske svar, så har ansatte trolig gode opplevelser, og motsatt. Verneombudene forteller at noen ledere har vansker med; å ta imot sykmeldinger, behandle alle likt og følge opp vernerunden.

Forbedringsområder som ansatte peker på

Selv om majoriteten av ansatte som har vært med i undersøkelsen forteller om gode inntrykk av sine tidligere arbeidsgivere, tegner det seg noen forbedringsområder.

Utfordringene gjelder:

- Stadig nye oppgaver uten tilflyt av ressurser.
- Enkelte ledere ser ut til å mangle grunnleggende ferdigheter, med informasjon, kommunikasjon, ivaretagelse, helhet innsikt og etablering av rutiner.
- Mangel på systematisk overgang fra fysiske til digitale samhandlingsarenaer.
- Lite seniorpolitikk.
- Flere tjenestesteder har vansker med lave faste stillingsprosjenter, som ikke gir lønn til å leve av og heller ikke sterk tilknytning til arbeidsplassen, og vansker med rekruttering av vikarer.
- Ett tjenestested nevner ønske om tilstrekkelig fysiske arbeidsforhold, slik at ansatte og leder kan samles faglig, administrativt og sosialt på en god måte.
- I forbindelse med kommunesammenslåingen har flere nevnt savn etter jevnlig informasjon og mangel på kollektive transporttilbud mellom de største bygdene.
- En enhet nevnt at det ikke var ressurser til å håndtere ekstra oppdrag.

Flere ansatte understreket at de ikke opplevde dette som særlige utfordringer, kun som utfordringer.

Leksvik kommune

Mange ansatte har opplevd Leksvik som en grei, noe usynlig arbeidsgiver med trivelig mennesker. Flere har fått økt kompetanse som etter- og videreutdanning.

Noen ansatte beskriver en situasjon med mangel på styringssignaler, informasjon, rutiner og økonomi/utstyr, som ledet til stor selvstendighet. Det ble også nevnt «mange planer og snakk, men lite resultater». En liten gruppe uttrykte det slik: «De siste par årene har Leksvik hatt en svekket kvalitet, men nå løfter profilen seg igjen.»

Rissa kommune

Mange ansatte i Rissa har sett nærmeste leder som arbeidsgivers representant og har gode opplevelser. Det nevnes at arbeidsgiver har vært stabil, forutsigbar, ansvarlig, rettferdig, raus og med gode arbeidsverktøy. Mange har blitt ivaretatt og en del har fått økt kompetanse som etter- og videreutdanning.

Noen ansatte nevner mangel på informasjon og synlige toppledere, lang tjenestevei mellom øverste og nederste ansatte, periodevis lite medvirkning, samt mangel på tid til å drive faglig arbeid og kollegasamarbeid på en god måte. Enkelte tjenestesteder nevnte at det ikke bør være for mange lokale, regionale og statlige prosjekter samtidig.

Indre Fosen kommune

Det er mange oppfatninger av hva som bør være satsingsområdene i den nye kommunen. Forslagene berører særlig kompetanse, ledelse og arbeidsmiljø.

Trepartssamarbeid mellom politikere, tillitsvalgte og administrasjon

Ledere, hovedtillitsvalgte og hovedverneombud ønsket seg følgende trepartssamarbeid:

- Ha en utviklings- og løsningsorientert holdning.
- Møte andre med en ydmyk, åpen, respektfull, tydelig og likeverdig adferd.
- Informere og kommunisere innad og utad.
- Snakke om de vanskelige tingene på rett arena og akseptere mangfold.
- Være tidlig ut med saker, belyse bredt, finne status på utfordringer og etablere mål med strategier og tiltak.
- Ha lojalitet til prosesser og vedtak.

Deltagerne understreket at samspill skapes av alle involverte og at alle må involveres.

Forskning, innovasjon og utvikling

Ledere og ansatte mener virksomhet kan styrkes ved følgende oppskrift:

- Sektorene bør finne gode samarbeidspartnere, som f.eks. NTNU.
- Enhetene bør ha minst ett forsknings- eller utviklingsrelatert prosjekt.
- Virksomhetene bør tilrettelegges både som fysiske og digitale samhandlingsarenaer.
- Tjenestene bør få digitale løsninger, med digitalt 1. valg for brukere og innbyggere, og mulighet for dialog/bistand/opplæring for de som ikke håndterer digitale verktøy.
- Innkjøpte verktøy bør utnyttes maksimalt.
- Arbeidsplassene bør tilrettelegges for strategisk refleksjon, mellom ansatte og med brukere.
- Lederne bør hente informasjon fra de som er i spiss på områdene og være framover lent i tilpassing og implementering.
- Ansatte bør være åpne for muligheter, ikke begrensninger.

Flere deltagere nevnte at innbyggerne har ressurser som kan aktiveres og brukes.

Kompetanse

Her grupperes innspillene under flere overskrifter. Det er:

- a) Kompetanse
- b) Rekruttere og beholde arbeidstakere
- c) Omstillingsferdighet
- d) Forventning til ledere og medarbeidere

Det er kommet svært få innspill på lønn, så det utgår.

a. Læringsarenaer

- Kartlegg enhetenes kompetansebehov og lag kompetanseplaner med strategi for å høyne kompetansen - tenk også alternative yrkesgrupper.
- Velg formell utdanning ved rekruttering samt etter- og videreutdanning.
- Bruk ikke-formell opplæring via kurs, seminarer og konferanser.
- Legg til rette for uformell læring i det daglige arbeidet.
- Kartlegg faglige- og lederrelaterte karriereønsker blant medarbeidere og ledere, og lag synlige karriereløp.

b. Rekruttere og beholde arbeidstakere

- Lag presise rekrutteringsannonser og dekkende stillingsbeskrivelser.
- Velg intern rekruttering når det er mulighet for det, og gå eksternt når det er mindre sjanse for å finne leder/medarbeider med rett kompetanse.
- Synliggjør muligheten for faglig veiledning, påfyll og karriere i organisasjonen.
- Ha større stillinger, helst opp mot 100 prosent og øke andelen fulle stillinger.
- Fokuser på rolle- og oppgavefordeling som gir en grei arbeidsfordeling i hverdagen
- Fokuser på samarbeid og relasjonsbygging mellom avdelinger og ansatte
- Sett sammen gode og støttende arbeidsteam
- Skap forutsigbare arbeidssituasjoner som tar hensyn til ansattes alder, helse og familie, og/eller etabler seniorpolitikk

c. Omstillingskompetanse

- Evnen bygges på forståelse og medvirkning, motivasjon og vilje, samt mestring
- Behov for omstilling må aksepteres av alle, ikke bare av noen ledere og ansatte
- Ledere og ansatte må erkjenne egne holdninger og ferdigheter til omstilling. Både positive og negative. Når de kjent, så kan det arbeides videre.
- Ha tid til omstilling og støtte fra ledelse og kolleger.
- Ledere bør ha felles tilnærming for håndtering av endring.
- Motivere, inspirere og «selge» inn omstilling.
- Være åpen og støttende og gi mulighet til deltagelse og tett dialog.
- Se hele kommunen (sentrum, bygder og grender) og alle tjenestestedene.
- Fremsnakke kommunen, bygda og arbeidsstedet.

d. Forventninger til ledere

Beskrivelse av en ideell leder:

- Tilgjengelig
- Imøtekommende
- Lyttende
- Samhandlende
- Tilpasser kommunikasjonen

- Ivaretagende og relasjonell
- Rettferdig
- Ser alle
- Tydelig på mål, prosesser og retningslinjer
- Vurderer egne lederferdigheter og er villig til å bli evaluert av andre
- Har endringskompetanse og villighet til å endre seg
- Står i situasjoner på en god måte når andre ikke er enige
- Er orientert om faglig utvikling og forskning
- Tilrettelegger for medarbeidere - oppgaver, informasjon, medvirkning og kollegasamarbeid
- Tilrettelegger for varierte arbeidsmetoder som gjør at ansatte utveksler erfaringer og samarbeider på tvers
- Motiverer for etablering av en resultatorientert forvaltning- og utviklingskultur med avtalte leveranser til rett tid
- Følger opp rådmann og utvalg - anmodninger, prosesser, prosjekter, avtaler og vedtak
- Inviterer jevnlig kommunens ledelse
- Setter av tid til å takle endring og gir støtte
- Ser på utviklingstrekk ved innbyggere og lokalsamfunn. Hva kan forventes av endringer i de neste årene, hvilke tiltak kan vi begynne å forberede, bør kompetansen utvides på noen spesielle områder?

e. Forventning til medarbeidere

Beskrivelse av en ideell medarbeider:

- Tilgjengelig
- Imøtekommende
- Lyttende
- Samhandlende
- Tilpasser kommunikasjonen
- Tar aktivt ansvar for egen arbeidssituasjon
- Orientert om faglig utvikling og forskning
- Oppfatter mål, prosesser og retningslinjer
- Tilrettelegger for innbyggere/brukere
- Praktiserer medvirkning, kollegasamarbeid, deltar på personalmøter og i kantina
- Følger opp leders faglige signaler og råd, sektorens mål og vedtak, samt øvrige retningslinjer
- Bruker egen faglighet og viser helhetlig skjønn

Arbeidsmiljø

Det er kommet mange forslag om hvordan arbeidsmiljøene bør videreutvikles.

Ansatte ved en stor enhet sier det om lag slik:

- Vi bør unngå negativitet, fravær, lite eierskap, lav motivasjon, lite fleksibilitet, kakling, baksnakk, bekymring og dårlig humør.
- Vi bør fremme positivitet, nærvær, eierskap, fleksibilitet, åpen dialog, respekt for hverandre, raushet, humor og sosiale hendelser.

Mange opplever at ledelsens adferd og organisering på arbeidsplassen er vel så avgjørende for egen velferd, som kollegiale relasjoner og hendelser.

De sier det slik:

- **Lederadferd** – Tilgjengelig leder som ser og hører ansatte, inkluderer, samt tilrettelegger for medvirkning og samarbeid.
- **Utforming av arbeidsplass** – Velfungerende stedlige forhold, klare rammer – prosedyrer - regler, balansert fordeling av oppgaver, jevnlig personalmøter og fellesarrangement, synlige team med takhøyde og refleksjon, samt mulighet for individuell opplæring og veiledning.
- **Kollegaadferd** – Selvstendighet og helhet, støttende relasjoner og årlige sammenkomster.

De mener at fysiske, sosiale og organisatoriske forhold skaper trivsel.

Verneombudene mener det er periodevis oppmerksomhet rundt arbeidsmiljøet, men arbeidsgiver bør spørre mer om hvordan det jobbes i organisasjonen. Det er stor forskjell på enheter. Arbeidsmiljø bør være tema på ulike samlinger. Arbeidstakere har selvsagt også ansvar for utvikling av kulturen, men ikke alene.

Ledere, hovedtillitsvalgte og hovedverneombud sier at godt arbeidsmiljø skapes ved at situasjoner oppleves som rettferdig og forståelig, selv om det blir unntak. Alt skal ikke være likt, men det må ikke gis mistanke om subjektive forhold. Følgelig bør det være likhet mellom ulike typer enheter, ledere og medarbeidere. Det betyr at kommunen i hovedsak bør opptre som en enhetlig arbeidsgiver.

Kunnskapsdel

Noe er forskningsbasert

Arbeidslivet blir påvirket av endringer i samfunnet for øvrig. Andelen tjenesteytende næringer øker og utdanningsmulighetene blir flere. Ytre forhold kan ha betydning for om Indre Fosen kommune har tilstrekkelig tilgang på nødvendig arbeidskraft og kompetanse.

Sentrale utviklingstrekk som kan gi utfordringer og muligheter for kommunen er:

1. **Globalisering:** Arbeidsmarkedet blir mer globalt. Kompetanse brukes, utvikles og spesialiseres på tvers av landegrenser.
2. **Demografi:** Befolkningsutviklingen i Norge viser at vi får et økende antall eldre og sentraliseringen til byene skjer med stormskritt. Andelen fremmedspråklige i befolkningen har økt med flyktninger og mulighet for gjenforening, mens arbeidsinnvandring har avtatt.
3. **Individualisering:** Individuell tilpasning, medvirkning og valgmuligheter preger samfunnet i større grad enn tidligere. Som arbeidsgiver må vi møte unge arbeidstakere sine krav og forventninger til individuell frihet og mobilitet.
4. **Teknologi:** Tjenesteutvikling med digital støtte gir nye muligheter og skjer på alle områder i samfunns- og arbeidslivet. Dette vil endre måten kommunen og ansatte løser sine oppgaver på.

For å være en utviklingsorientert og god arbeidsgiver er det viktig at arbeidsgiverpolitikken bygger på erfaringer fra god praksis og forskning. Ledere og tillitsvalgte har et spesielt ansvar for å sikre at partssamarbeidet, utvikling av arbeidsgiverrollen og gode arbeidsmiljø bygger på felles referansepunkter fra god forskning.

Visjon og verdier

Visjon og verdier er viktige faktorer i utvikling av organisasjonskultur og organisasjonsidentitet. En visjon er en fremtidsdrøm og en ideell fremtidig situasjon man aldri kan slutte å jobbe for. Verdier skal si noe om hvem vi som organisasjon er, hvor vi vil og hvordan vi skal oppføre oss på veien. Målet er at de uttalte verdiene skal påvirke atferden og holdningene til alle som arbeider i organisasjonen og samarbeidspartnere.

Visjon og verdier bidrar til at ledere og medarbeidere får en felles forståelse for hvordan vi ønsker å løse arbeidsoppgavene.

Trepartssamarbeid mellom politikere, tillitsvalgte og administrasjon

Trepartssamarbeidet er regulert i Hovedavtalen mellom KS og arbeidstaker-organisasjonene.

I § 1-2 om samarbeid er det blant annet beskrevet at:

«Arbeidstakere, tillitsvalgte og arbeidsgiver har rett og plikt til å gjøre sitt beste for å skape et godt samarbeid i hele kommunen og på den enkelte arbeidsplass. Målsettingen er at eventuelle problemer som måtte oppstå i forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker skal søkes løst gjennom ordningen med de tillitsvalgte. (...) Medbestemmelse og medinnflytelse skal utøves effektivt og rasjonelt og være tilpasset kommunenes organisering».

Den spesielle organiseringen av arbeidslivet i Norge blir kalt «Den norske modellen». Begrepet blir brukt for å illustrere forholdet mellom arbeidsgivere og arbeidstakere, arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonen og det forholdet begge sider har til staten.

Basert på dette har vi ulike former for partssamarbeid i kommunen. Administrasjonsutvalget består av representanter fra kommunestyret som arbeidsgiver og hovedtillitsvalgte fra arbeidstakerorganisasjonene. I Arbeidsmiljøutvalget er ledelsen, hovedtillitsvalgte og hovedverneombud representert. I den enkelte virksomhet blir partssamarbeidet praktisert i samarbeidsmøtet mellom leder, tillitsvalgte og verneombud.

Strukturene og arenaene for trepartssamarbeidet i kommunen er godt forankret i hovedavtalen og arbeidsmiljøloven. Utvikling på dette området vil i stor grad være knyttet til hvordan kommunen praktiserer og utøver samarbeidet. Partene har en gjensidig plikt og rett til å skape et godt samarbeid. Kvaliteten på dette samarbeidet avhenger av at både ledere, tillitsvalgte og ansatte har tilstrekkelig kompetanse til å vurdere når det er behov for drøfting og medvirkning.

Digitalisering kan bidra til å gjøre partssamarbeidet mer effektivt og rasjonelt. God og tilpasset utvikling av digitale kommunikasjonsløsninger kan gjøre det enklere å gjennomføre drøftinger ved blant annet redusert reisetid og fravær fra arbeidsstedet. I tillegg kan digitale løsninger bidra til å forenkle arbeidet med administrering av avtaler mellom partene.

Forskning, innovasjon og utvikling

For å finne gode løsninger på velferdsutfordringene samfunnet står ovenfor, har kommunen behov for å være tett knyttet til aktuelle forsknings-, utviklings- og innovasjonsprosjekter. I prinsippet handler dette om hva kommunen ønsker å legge til grunn for strategiske valg og beslutninger.

Innovasjon og utvikling handler blant annet om organisering av tjenestene og om hvordan kommunen som arbeidsgiver legger til rette for at ansatte kan løse oppgavene på nye måter. Viktige momenter i dette arbeidet er omgivelsesorientering, samhandling og samskaping.

Innovasjon betyr fornyelse og er kjennetegnet ved at:

- Ny viten og teknologi blir gjort kjent og benyttet
- Innovasjonen skaper merverdi for virksomhet, samfunn og innbyggere
- Inngangen er eksperimenterende, og resultatet er ikke kjent på forhånd

Innovasjon i arbeidsgiverpolitikken kan blant annet handle om:

- Oppgaveløsning og oppgaveutforming
- Rekruttering og kompetanseutvikling
- Organisering og arbeidsformer
- Ledelse og arbeidskultur

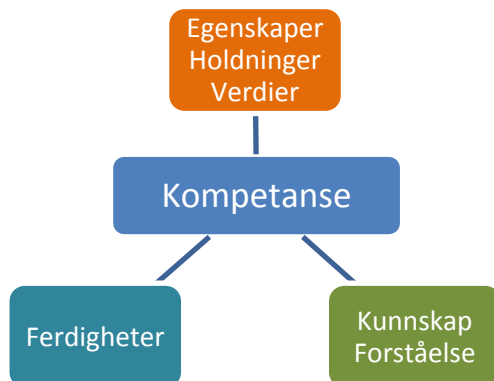
Eksempler på utfordringer som krever innovasjon i arbeidsgiverpolitikken er:

- Hvordan redusere sykefraværet?
- Hvordan redusere deltidsarbeidet?
- Hvordan rekruttere tilstrekkelig kompetanse?

Deltakelse i forsknings-, innovasjons- og utviklingsprosjekter kan i seg selv bidra til at kommunen oppleves som en mer attraktiv arbeidsgiver for ansatte. I tillegg kan slike prosjekter bidra til økt kompetanse i organisasjonen.

God gjennomføring av forsknings-, innovasjons- og utviklingsprosjekter forutsetter medvirkning og involvering av berørte parter i tråd med prinsippene i trepartssamarbeidet og anbefalingene knyttet til gjennomføring av omstillinger.

Kompetanse



Norges offentlige utredninger 2018: 2 «Fremtidige kompetansebehov 1» tar utgangspunkt i at endringer i samfunnet gjør at behovet for kompetanse justerer seg.

«Utenforskap» i arbeidslivet henger ofte sammen med lavt utdanningsnivå, som ikke fullført videregående skole, og helseplager. Forskning viser at formell kompetanse har økende betydning for å få jobb i arbeidslivet. Følgelig bør det legges til rette for kompetanseutvikling for de som står utenfor arbeidslivet, med sikte på jobb og arbeidsinntekt. Kompetanseutvikling har også økende betydning for de som allerede er i arbeidslivet, og for deres fortsatte deltagelse.

Kompetansebegrepet er omfattende og kan defineres på forskjellige vis:

- Summen av kunnskap, ferdigheter og holdninger anvendt i en gitt kontekst (Europa Kommisjonen 2012).
- Mer enn kunnskap og ferdigheter: Kompetanse kan referere til kognitive, sosiale og emosjonelle ferdigheter, men også til kompetanse som er spesifikt knyttet til utøvelsen av et yrke (OECD 2017a).
- Evnen til å mobilisere kunnskap, ferdighet, holdninger og verdier, kombinert med en refleksiv læringsprosess for å kunne engasjere og samhandle (OECD 2016).
- Kompetanse er evne til å løse oppgaver og mestre utfordringer i konkrete situasjoner, og er summen av kunnskap, ferdigheter og holdninger, og hvordan disse anvendes i samspill. (Kunnskapsdepartementet (Meld. St. 16 (2015–2016)))

NOU-rapporten velger en bred forståelse av kompetansebegrepet:

- Kompetanse er et samlebegrep på kunnskap, forståelse, ferdigheter, egenskaper, holdninger og verdier. Det kan fremstilles slik:

a. Læringsarenaer

NOU-rapporten nevner tre betydelige læringsarenaer:

- **Formell utdanning**

Regnes som all offentlig god kjent utdanning som leder til formell kompetanse. Det inkluderer grunnskole og moduler, årskurs, fagbrev (inkludert lærlingepraksis) eller studiekompetanse fra videregående opplæring. Det omfatter også offentlig godkjent fagskoleutdanning samt utdanning som gir studiepoeng ved høyskoler eller universitet i tillegg til formelle utdanningsløp som gir spesialisering for profesjoner.

- **Ikke-formell opplæring**

Inkluderer kurs, seminarer og konferanser der læring er hovedformålet, og det er gjerne en lærer eller veileder som har ansvar for opplæringen. Det kan gis kursbevis eller annen dokumentasjon på deltakelse og/eller kompetanseoppnåelse, men opplæringen leder ikke til en offentlig godkjent kvalifikasjon.

- **Uformell læring**

Beskriver ikke-organisert læring som skjer gjennom det daglige arbeidet og på for skjellige arenaer, men uten at det er en lærer eller veileder til stede. Eksempler på uformell læring er konsultasjoner av fagbøker, søk på internett, eller lesing av rapporter. Det er også individuell prøving og feiling og kunnskapsutveksling og refleksjoner rundt etiske problemstillinger fra samarbeid og interaksjon med kolleger.

Rapporten har følgende oppfordring på dette området:

I en tid med stadige endringer i arbeidsoppgaver og kompetansekrav, er det avgjørende at kompetansen til de sysselsatte opprettholdes og videreutvikles.

b. Rekruttere og beholde arbeidstakere

Lokale ledere og medarbeidere har ulike erfaringer med kompetansebehov og rekruttering. Noen virksomheter har flere kvalifiserte søkere til en stilling, som for eksempel arealplanlegger, personalkonsulent, økonom, ikt, landbruksrådgiver, kulturmedarbeider, pedagog, med mer. Andre virksomheter har vansker med å rekruttere kvalifisert personell, som for eksempel ulike ingeniører, sykepleier, helsefagarbeider, psykolog, lege, med videre.

NOU-rapporten oppsummerer flere langsiktige kompetansebehov:

- Økende tilgang på arbeidskraft med høyere utdanning kan føre til konkurranse om jobber med lavere utdanningskrav.
- Mange arbeidsoppgaver kan utføres av arbeidstakere med ulike typer av utdanning.
- Når arbeidstaker med lav utdanning slutter, kan arbeidsgivere foretrekke å ansette en med høy utdanning.
- Nedgang i antall jobber som ikke stiller formelle utdanningskrav.
- Mangel på arbeidskraft med videregående fag- og yrkesopplæring.
- Stort behov for arbeidskraft i helse- og omsorgssektoren, særlig på sykepleiere og helsefagarbeidere.
- Bemanningsproblemer kan fortsatt dempes ved bruk av utenlandsk arbeidskraft.
- Økende grad av robotisering kan medføre større etterspørsel etter personer med høyere utdanning.
- Digitalisering innebærer at yrker, arbeidsoppgaver og tjenester endres. Yrker får annet innhold og andre kompetansekrav.

- Automatisering innebærer at arbeidsoppgaver erstattes av maskiner og andre teknologiske løsninger. Yrkesgrupper med lav beregnet sannsynlighet for automatisering er blant annet spesialister i pedagogikk, psykologer, spesialsykepleiere, sivilingeniører i kjemi, geistlige og grunnskolelærere. Yrkesgrupper med høy sannsynlighet for automatisering er telefon- og nettselgere, regnskapsførere, butikkmedarbeidere og kontormedarbeidere.

Disse endringene berører også Indre Fosen kommune.

Organisasjonen har et stort potensiale i de som allerede er ansatt og kan justere sin kompetanse på forskjellige vis. Tap av en faglig dyktig, effektiv og godt kommuniserende medarbeider kan koste kommunen dyrt. Tap av en mindre dyktig, sent arbeidende og lite kommuniserende medarbeider kan omdannes til en investering. Dette må ledere ha stor bevissthet omkring, og sette inn relevante tiltak.

c. Omstillingskompetanse

Omstilling kan defineres som en eller annen form for endring i et sett av allerede eksisterende ordninger eller prosesser i organisasjonen. I praksis kan dette for eksempel være eierskifte eller lederskifte, oppdeling eller sammenslåing av virksomheter, omorganisering, ny teknologi og nye arbeidstidsordninger.

Arbeidsmiljølovens § 4-2 om krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling beskriver følgende i avsnitt 3:

«Under omstillingsprosesser som medfører endring av betydning for arbeidstakernes arbeidssituasjon, skal arbeidsgiver sørge for den informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling som er nødvendig for å ivareta lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø».

En sunn omstillingsprosess skal hente fram følelser av mestring og bemyndige de ansatte, heller enn å skape usikkerhet og motstand rundt endringen.

For å gjennomføre en sunn omstilling er det viktig å ta hensyn til følgende fem faktorer:

1. **Bevissthet om lokale normer:** Normene på arbeidsplassen reflekterer de underliggende verdiene i organisasjonen og er med på å legge premissene for endringsprosessene. Å være bevisst de lokale normene er viktig for å skape felles verdier og for å bygge tillit.
2. **Bevissthet om mangfold:** Det er normalt å reagere på endringer. Og det er viktig å kunne håndtere at ulike ansatte vil reagere ulikt på omstilling.
3. **Tilgjengelige ledere:** Behovet for informasjon øker dramatisk under ei omstilling. God og regelmessig informasjon fra en tilgjengelig leder vil bidra til å redusere utrygghet og stress blant ansatte.
4. **Tidlig rolleavklaring:** Nye roller kan føre til utrygghet om egen arbeidssituasjon. Spesielt gjelder dette om omstillingen innebærer nye arbeidsoppgaver, ny tittel, nytt oppmøtested og nye kolleger. Tidlig avklaring av roller gjør den nye organisasjonen mer konkret og det blir enklere å finne felles løsninger på innholdet i den nye arbeidshverdagen.

- 5. Konstruktiv konflikthåndtering:** Omstillinger kan splitte og endre relasjoner mellom ansatte. Tradisjoner og normer som både ledere og ansatte handler etter kan bli utfordret. Dette kan bidra til en opplevelse av utrygghet blant ansatte, som i neste omgang kan gi motstand til omstillingen. Motstand er en naturlig reaksjon på endring, og må ikke bli oppfattet som vanskelig atferd. I en slik situasjon er det viktig at arbeidsgiver gir rom for utblåsninger og utforsker hva motstanden egentlig handler om.

d. Medarbeiderskap og lederskap

Kommunesektoren preges av endrede behov og økte krav og forventninger fra innbyggerne. I tillegg må sektoren forholde seg til krav og styring fra statlige myndigheter.

Lederskap

Som leder i en folkevalgt styrt organisasjon må du kunne håndtere ulike roller, relasjoner og oppgaver. Godt samspill mellom folkevalgte og administrasjon er avgjørende for gode prosesser og for å oppnå gode resultater.

En modell for ledelse i kommunal sektor



Det finnes mye forskning og kunnskap om hva som kjennetegner god ledelse. Kjernen i god ledelse er:

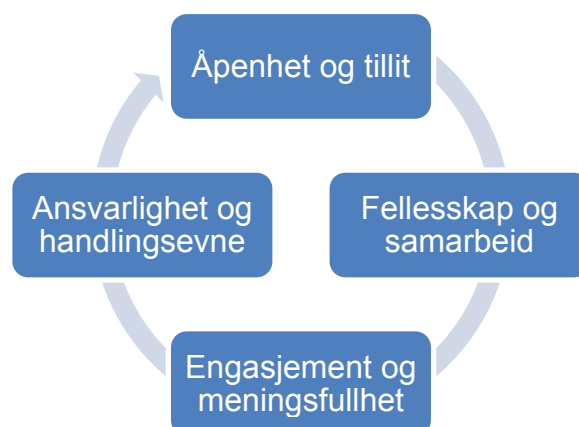
- **Å vise gjennomføringskraft for å oppnå gode resultater**
 - En av de viktigste oppgavene som leder er å ta beslutninger og gjennomføre disse i tråd med vedtatte mål og rammer.
- **Å skape tillit gjennom tydelige roller**
 - I arbeidsgivers styringsrett ligger det at ledere kan tilsette og si opp arbeidstakere, samt å organisere, lede, fordele og følge opp arbeidsoppgaver.
 - Tillit forutsetter tydelig rolleavklaring, og er avgjørende for at ledere skal kunne utøve innflytelse og påvirkning. Tillit skapes og opprettholdes over tid.
- **Å legge til rette for mestring og motivasjon**
 - Ledere som legger til rette for at medarbeiderne mestrer jobben godt, oppnår de beste resultatene.
 - Mestringsorientert ledelse innebærer blant annet; å definere retning, krav og mål; motivere og inspirere til måloppnåelse; individuell oppmerksomhet, støtte og omtanke.
 - I et mestringsklima motiveres medarbeiderne av å lære, utvikle seg, dele kompetanse og gjøre hverandre gode.
- **Å skape en organisasjonskultur med godt arbeidsmiljø og høy etisk bevissthet**
 - Ledere har ansvar for å utvikle en kultur som er basert på organisasjonens verdier.
 - Hva ledere retter oppmerksomheten mot, deres reaksjon på kritiske hendelser og hvordan ledere forvalter sine ulike roller i ulike sammenhenger bidrar til å skape kultur.

Medarbeiderskap

Medarbeiderskap handler om hvordan vi forholder oss til arbeidsoppgavene, til arbeidskollegaene og til arbeidsgiveren.

Alle er medarbeidere og noen medarbeidere har et lederansvar. Ansvar, lojalitet og initiativ er et sentrale tema i medarbeiderskap. Ved å ta ansvar for sitt eget arbeid, for arbeidsmiljøet og for sin egen relasjon til arbeidsgiveren blir medarbeideren en konstruktiv medspiller for lederen og sine kollegaer.

Forpliktende samspill er den grunnleggende ideen for hvordan godt lederskap og godt medarbeiderskap virker sammen på arbeidsplassen. Selv om det er spesielle ansvarsforhold knyttet til lederskapet, må medarbeiderne og lederen ta et felles ansvar for å skape en god og effektiv arbeidsplass.



Hällsten og Tengblads (2006) medarbeiderskapshjul

Forskning viser sterke innbyrdes sammenhenger mellom ansvarlighet, engasjement, arbeidsglede, tillit og samarbeid.

Arbeidsmiljø

Arbeidsmiljø kan defineres som summen av de fysiske/kjemiske, sosiale og organisatoriske betingelsene på arbeidsplassen som fremmer eller hindrer effektiv jobbutførelse, arbeidslyst og helse.

Generelle krav til arbeidsmiljøet er beskrevet i Arbeidsmiljølovens § 4-1 (1):

«Arbeidsmiljøet i virksomheten skal være fullt forsvarlig ut fra en enkeltvis og samlet vurdering av faktorer i arbeidsmiljøet som kan innvirke på arbeidstakernes fysiske og psykiske helse og velferd. Standarden for sikkerhet, helse og arbeidsmiljø skal til enhver tid utvikles og forbedres i samsvar med utviklingen i samfunnet»

Etterhvert som arbeidslivet er blitt mer komplekst har det psykososiale arbeidsmiljøet fått en stadig viktigere rolle for medarbeidernes helse og velvære. Det psykososiale arbeidsmiljøet oppstår fra sosiale og mellommenneskelige relasjoner mellom medarbeidere. Ut fra denne samhandlingen blir det utviklet normer som blir førende for hvordan medlemmene i organisasjonen forholder seg til hverandre og til organisasjonen, noe som innvirker på medarbeidernes holdninger og atferd.

En oppsummering av forskning på hvilke faktorer som bidrar til gode arbeidsmiljø har kommet fram til åtte konkrete råd:

1. **Jobb sammen:** De beste resultatene får dere til i fellesskap. De som jobber med arbeidsmiljøet bør ha et tett samarbeid med tillitsvalgte, verneombud og ledelsen. Bli enige om hvordan dere skal bistå hverandre og hvordan dere fordeler oppgavene.
2. **La alle slippe til:** La alle medarbeiderne fortelle om det de er opptatt av, og få de med på å finne løsninger. De beste løsningene er de alle støtter opp om og føler eierskap til. Finn arenaer der dere kan snakke sammen om dette.
3. **Snakk om utfordringer og muligheter:** Problemene blir ikke større av at man snakker åpent om den. Tvert imot kan mindre problemer løses umiddelbart hvis man tar dem opp med en gang. På den andre siden; snakk også om det dere vil få til og hvilke muligheter dere ser.
4. **Let etter løsningene:** Ikke bruk for mange ressurser på å analysere årsakene til problemene. Bruk heller tid på å finne gode løsninger som tar dere dit dere vil. Jobb med det dere kan gjøre noe med. Skyv unna frustrasjoner som er utenfor deres kontroll.
5. **Vær realistiske:** Lag en plan som dere får gjennomført. Dere skal ha tid og ressurser til å gjøre oppgaven ferdig og ordentlig. Ikke sett i gang for mange prosjekter samtidig. En for stor og ambisiøs plan kan føre til at arbeidet går helt i stå.
6. **Oppdater alle underveis:** Hva har skjedd og hva skal skje? Sørg for at alle er oppdatert på utviklingen. Fortell om status og framdrift. Mangel på informasjon skaper usikkerhet og spekulasjon. Finn gjerne en felles arena der dere kan holde alle oppdatert.

7. **Følg opp:** Å lytte og legge planer er bra, men det er ikke nok. Dere må også følge opp det dere har blitt enige om. Hjelp hverandre til å få framdrift. Når medarbeiderne ser forbedringer gir det ny giv.
8. **Be om råd og hjelp:** Det finnes mange gode hjelpere der ute. Er dere IA-virksomhet er IA-rådgiveren i NAV arbeidslivssenter en god sparringpartner å ha med på laget. Bedriftshelsetjeneste og personalrådgivere kan også være gode samarbeidspartnere.

Litteratur og inspirasjon:

Grant & Marshak, 2011

Saksvik et al., 2007

Omstilling: <https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/omstilling/>

Norges offentlige utredninger 2018: 2 «Fremtidige kompetansebehov 1»

Skodd for framtida, KS

Lederskap: Guide til god ledelse, KS

Medarbeiderskap: <http://www.idebanken.org/innsikt/artikler/medarbeiderskap>

Hammer, Saksvik & Nytrø, 1998

Saksvik et al., 2013

Arbeidsmiljøråd: <http://mag.idebanken.org/arbeidsmiljorad/>

Utviklingsdel

Lokal fremtidig satsing

Figuren viser elementene som danner grunnlaget for å skape en fornyet arbeidsgiverpolitikk.



Mål

Indre Fosen kommune verdsetter læring, fornyelse og resultater, og møter innbyggernes behov for tjenester og samfunnsutvikling.

Strategier

1 - Partssamarbeid

Politikere, administrasjon og tillitsvalgte former organisasjonen sammen.

Nr	Tiltak	Ansvar	Kostnad	År
1.	Vi møter hverandre med en åpen, respektfull, tydelig og likeverdig holdning.			
2.	Vi snakker om de vanskelige tingene på rett arena og aksepterer mangfold.			
3.	Vi tar tidlig opp saker, belyser bredt, finner status på utfordringer og etablerer mål.			
4.	Vi har en utviklings- og løsningsorientert tilnærming.			
5.	Vi ønsker med drøfting og informasjon.			
6.	Vi er lojale til prosesser og vedtak.			

- Støtter strategien og tiltakene opp målet?
- Fremmes folkehelse, miljø og estetikk?
- Understøttes tjenestene og samfunnsutvikling?

2 - Forskning, innovasjon og utvikling

Sektorene og staben prioriterer utvikling og nyskaping.

Nr	Tiltak	Ansvar	Kostnad	År
1.	En internkommunikasjonsløsning orienterer ansatte om flerfaglige hendelser, prosesser og vedtak.			
2.	Sektorene knytter til seg velrenommerte forskningsmiljøer.			
3.	Enhetene har minst ett forsknings- eller utviklingsrelatert prosjekt.			
4.	Virksomhetene tilrettelegges som fysiske og digitale samhandlingsarenaer.			
5.	Tjenestene har digitale løsninger, med digitalt 1. valg for brukere og innbyggere, og mulighet for dialog/bistand/opplæring for de som ikke håndterer digitale verktøy.			
6.	Arbeidsplassene tilrettelegges for refleksjon mellom ansatte og med brukere.			
7.	Ledere og nøkkelpersonell henter informasjon fra spesialister og er framover-lent i tilpassing og implementering.			
8.	Medarbeidere er åpne for muligheter.			
9.	Innbyggere har ressurser som kan aktiveres eller brukes.			

- Støtter strategien og tiltakene opp målet?
- Fremmes folkehelse, miljø og estetikk?
- Understøttes tjenestene og samfunnsutvikling?

3 – Kompetanse

Kompetanseplaner realiseres ved rekruttering og oppgradering av medarbeidere.

Nr	Tiltak	Ansvar	Kostnad	År
Kompetanse				
1.	Sektorene og staben er orientert om samfunns-utviklingen med endringer i næringsstruktur, befolkning, utdanningsmuligheter, sosiale mønstre, automatisering, digitalisering og innovasjon.			
2.	Sektorene og staben utvikler kompetanseplaner, kjenner medarbeideres faglige- og lederrelaterte karriereønsker, og benytter læringsarenaene aktivt.			
3.	Virksomhetene har presise rekrutteringsannonser og dekkende stillingsbeskrivelser.			
4.	Det gis mulighet for intern rekruttering, selv om ekstern rekruttering fortsatt foretrekkes.			
5.	Ledere og tillitsvalgte synliggjør intern veiledning, påfyll og karriere i organisasjonen.			
6.	Ledere tilrettelegger for større stillinger, helst opp mot 100 % og øker andelen fulle stillinger.			
7.	Ledere fokuserer på rolle- og oppgavefordeling som gir grei arbeidsfordeling i hverdagen.			
8.	Ledere og medarbeidere vektlegger samarbeid og relasjonsbygging mellom avdelinger og ansatte.			

9.	Ledere og medarbeidere lager støttende og resultatorienterte arbeidsteam.			
10.	Ledere hensyntar medarbeideres alder, helse og familie og skaper overkommelige arbeidssituasjoner.			
11.	Politikere, ledere og tillitsvalgte lager seniorpolitiske retningslinjer.			
Omstilling				
12.	Organisasjonen har kontinuerlig behov for fornyelse.			
13.	Alle er kjent med at fornying bygger på bevissthet om normer og mangfold, tilgjengelige ledere, tidlig rolleavklaring og konstruktiv konflikthåndtering.			
14.	Alle erkjenner egne holdninger og ferdigheter til fornying, både positive og negative. Når de kjent, arbeides det videre.			
15.	Politikere, ledere, og nøkkelpersoner ser hele kommunen (sentrum, bygder og grender) og alle tjenestestedene.			
Krav til ledere og medarbeidere				
16.	Ledere viser gjennomføringskraft for å oppnå gode resultater, skaper tillit gjennom tydelige roller, legger til rette for mestring og motivasjon, og skaper en organisasjonskultur med godt arbeidsmiljø og høy etisk bevissthet.			
17.	Medarbeidere tar ansvar for eget arbeid, for arbeidsmiljøet og for egen relasjon til arbeidsgiveren.			
18.	Samspill mellom medarbeidere og leder skaper en god og effektiv arbeidsplass.			

- Støtter strategien og tiltakene opp målet?
- Fremmes folkehelse, miljø og estetikk?
- Understøttes tjenestene og samfunnsutvikling?

4 – Arbeidsmiljø

Leder og medarbeidere finner løsninger sammen.

Nr	Tiltak	Ansvar	Kostnad	År
1.	Vi erkjenner at arbeidsmiljø er summen av fysiske, kjemiske, sosiale og organisatoriske betingelser på arbeidsplassen som fremmer eller hindrer effektiv jobbutførelse, arbeidslyst og helse.			
2.	Vi skaper gode arbeidsmiljø ved å jobbe sammen, lar alle slippe til, snakker om utfordringer og muligheter, leter etter løsninger, er realistiske, oppdaterer alle underveis, følger opp og ber om råd og hjelp.			
3.	Vi ønsker bruk av felles kantiner og spiserom, for å skape flerfaglige relasjoner, samarbeid og miljø.			

- Støtter strategien og tiltakene opp målet?
- Fremmes folkehelse, miljø og estetikk?
- Understøttes tjenestene og samfunnsutvikling?

