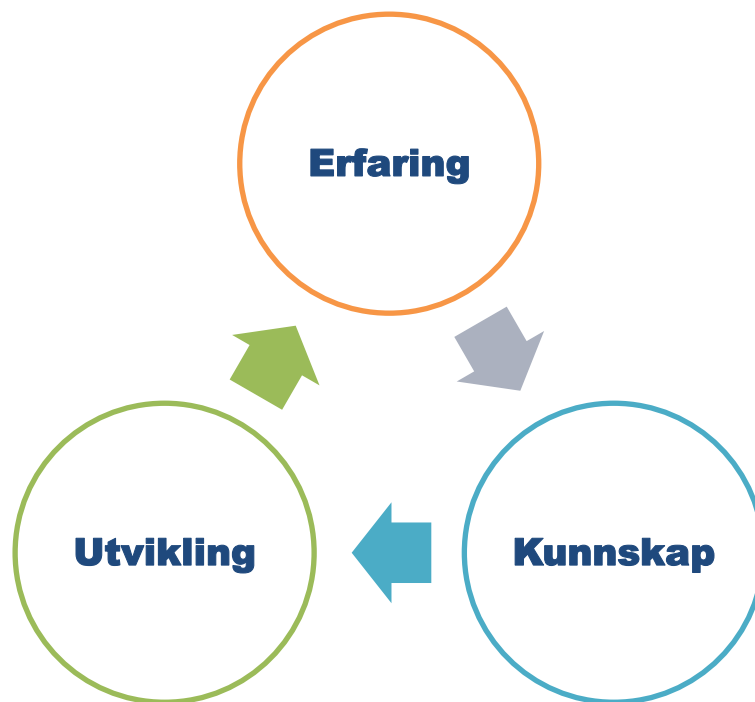




Indre Fosen kommune

## Arbeidsgiverpolitisk plan



Vedtatt i kommunestyret 24.4.2018

Oppdatert 11.11.2019

Planen 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 satsningsområder, for partssamarbeid, for forskning, utvikling og innovasjon, for kompetanse og for arbeidsmiljø. Hver satsning har flere tiltak. Planen er et viktig verktøy for styring og veiledning. Realisering av planens innhold fordrer at politikere, ledere og tillitsvalgte blir ambassadører for en ønsket utvikling.



## **Innhold**

Innledning.....	2
Tilnærming.....	2
Føringer for arbeidsgiverpolitikk.....	3
Spørsmål.....	5
Utfordringer.....	6
Oppsummering.....	6
Erfaringsdel.....	7
Leksvik kommune.....	7
Rissa kommune.....	7
Forbedringsområder som medarbeiderne peker på.....	7
Visjon og verdier.....	8
Partssamarbeid mellom politikere, tillitsvalgte og administrasjon.....	9
Forskning, innovasjon og utvikling.....	11
Kompetanse.....	12
Arbeidsmiljø.....	17
Litteratur og inspirasjon:.....	18
Utviklingsdel.....	19
Mål.....	19
Satsningsområder.....	20
Konklusjon.....	23
Avslutning.....	23

## **Innledning**

Hensikten med planen er at politikere, ledere og tillitsvalgte skal kjenne til de overordnede rammene som gjelder for medarbeiderne. Sektorer, enheter og virksomheter bør 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.»

Proessen 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 Fosens nye visjon og verdier. De skal være klare i løpet av våren 2018.

## **Tilnærming**

Proessen 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 tre til fire 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 her, men den fullstendige teksten står i eget vedlegg. 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 Kommunedirektørens ledergruppe, øvrige ledere, tillitsvalgte og til dels verneombudene, samarbeidsmøtene 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 er de sistnevnte som faktisk avgjør hvilke mål, satsinger og tiltak som skal stå i planen.

Styringsløyfen består av flere aktører:

- kommunestyret er oppdragsgiver-/eier
- administrasjonsutvalget er styringsgruppe
- kommunedirektøren er prosjektansvarlig
- kommunedirektørens ledergrupper er strategigruppe
- personalsjefen er fagansvarlig

Disse aktørene er viktige for arbeidsgiverpolitikken.

Proessen har vært ledet av en arbeidsgruppe med personalsjef og stedfortreder, ledere for de to største arbeidstakerorganisasjonene, 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 endelig planresultatet skal styrke tjenestene og samfunnsutviklingen.

## **Føringer for arbeidsgiverpolitikken**

- **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) Partssamarbeid
  - (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 og utfordringer**

**Flesteparten av medarbeiderne**, som delte sine erfaringer med oss, mener Leksvik og Rissa har vært gode arbeidsgivere. Her gjengis en oppsummering med noen av de mest utbredte opplevelsene og utfordringene blant ansatte, tillitsvalgte, verneombud og ledere.

### **Leksvik kommune**

Mange ansatte har opplevd Leksvik som en grei, men noe usynlig arbeidsgiver. Flere medarbeidere har fått økt kompetanse med 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.

### **Forbedringsområder som medarbeiderne peker på**

Selv om flesteparten av medarbeiderne 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, helhetlig innsikt og etablering av rutiner.
- Mangel på systematisk overgang fra fysiske til digitale samhandlingsarenaer.
- Mangelfull seniorpolitikk.
- Flere tjenestesteder har vansker med lave faste stillingsprosent, 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. Les mer om erfaringene i planens vedlegg.



# Kunnskapsdel

## Noe er forskningsbasert

I denne delen har vi samlet forskningsbasert kunnskap om hvilke utfordringer kommunen som arbeidsgiver vil møte i framtida, samt gode praktiske råd for hvordan vi best kan utøve arbeidsgiverrollen for å møte disse utfordringene. Innholdet bygger på medarbeidernes opplevelser og ønsker.

**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. Verdiene 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.

## **Partssamarbeid mellom arbeidsgiver og arbeidstakere**

Partssamarbeidet er regulert i Hovedavtalen mellom KS og arbeidstakerorganisasjonene.

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 (se figur).

Strukturene og arenaene for partssamarbeidet 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.

<b>Arenaer for partssamarbeid i Indre Fosen kommune</b>			
<b>Politisk</b>	Administrasjonsutvalget (ADMU) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tre folkevalgte</li> <li>• To ansattrepresentanter</li> </ul>		
<b>Sektor</b>	Arbeidsmiljøutvalg (AMU) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunedirektør</li> <li>• Tre sektorledere</li> <li>• Tre hovedtillitsvalgte</li> <li>• Hovedverneombud</li> </ul>	Møte for tillitsvalgte og hovedtillitsvalgte <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunedirektør</li> <li>• Personalsjef</li> <li>• Tillitsvalgte og hovedtillitsvalgte</li> </ul>	Verneombudsmøte <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hovedverneombud</li> <li>• Verneombud i virksomhetene</li> </ul>
	Samarbeidsmøte (SAM) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sektorleder</li> <li>• Hovedtillitsvalgte i sektoren</li> <li>• Verneombud i sektoren</li> </ul>		
<b>Enhet</b>	Samarbeidsmøte (SAM) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enhetsleder</li> <li>• Hovedtillitsvalgte i enheten</li> <li>• Verneombud i enheten</li> </ul>		
<b>Virksomhet</b>	Samarbeidsmøte (SAM) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Virksomhetsleder</li> <li>• Hovedtillitsvalgte i virksomheten</li> <li>• Verneombud i virksomheten</li> </ul>		

## **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 Partssamarbeidet 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.

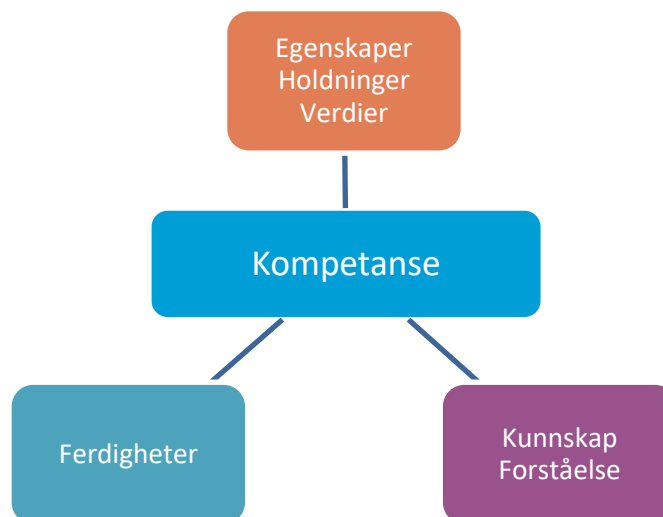
Kompetanseutvikling har også økende betydning for de som allerede er i arbeidslivet, og for deres fortsatte deltagelse.

Kompetansebegrepet er omfattende og kan defineres på forskjellige vis:

- Summen av kunnskap, ferdigheter og holdninger anvendt i en gitt kontekst (Europakommisjonen 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:

### **I. Formell utdanning**

Regnes som all offentlig godkjent 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.

### **II. 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.

### **III. 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, sykepleiere, helsefagarbeidere, psykolog, lege, med videre.

NOU-rapporten oppsummerer flere langsiktige kompetansebehov:

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

- X. 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 å 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**

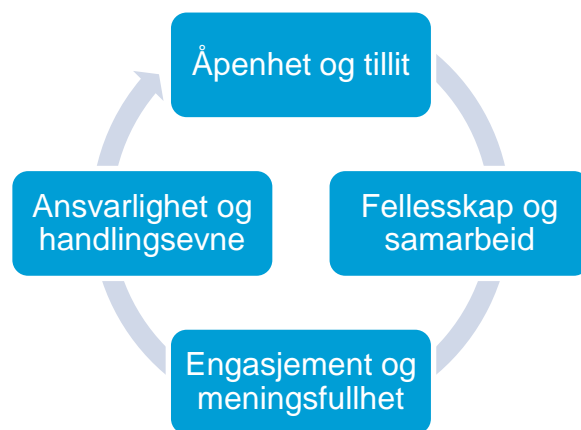
Kommunesektoren preges av endrede behov og økte krav og forventninger fra innbyggerne. I tillegg må sektoren forholde seg til krav og styring fra statlige myndigheter.

#### **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 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.



## 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.

## 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:

Skodd for framtida, KS:

<http://www.ks.no/fagomrader/Arbeidsgiver/arbeidsgiverpolitikk/arbeidsgiverstrategier/arbeidsgiverstrategi-skodd-for-framtida/>

Norges Offentlige Utredninger (NOU) 2018: 2: «Fremtidige kompetansebehov I – kunnskapsgrunnlaget». <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2018-2/id2588070/>

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

Grant, D., & Marshak, R. J (2011). Toward a Discourse-Centered Understanding of Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47, 204-235. doi:10.1177/0021886310397612

Saksvik, P. Ø., Tvedt, S. D., Nytrø, K., Andersen, G. R., Andersen, T. K., Buvik, M. P., & Torvatn, H. (2007). Developing criteria for healthy organizational change. *Work & Stress*, 21, 243-263. doi:10.1080/02678370701685707

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

Lederskap: Guide til god ledelse, KS:

<http://www.ks.no/fagomrader/Arbeidsgiver/arbeidsgiverpolitikk/ledelse/guide-til-god-ledelse1/>

Hammer, Saksvik, P. Ø., & Nytrø, K. (1998). Hva er arbeidsmiljø?: en gjennomgang av begrepet. I T. Nilsen (Red.), *Mot et bedre arbeidsliv: En IFIM antologi*. (s. 243-265). [Bergen]: [Fagbokforlaget].

Saksvik, P. Ø., Hammer, T. H., & Nytrø, K. (2013). Social Relations at the Collective Level: The Meaning and Measurement of Collective Control in Research on the Psychosocial Work Environment. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 3(3), 30-46.

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

## Utviklingsdel

### Lokal fremtidig satsing

Basert på erfaringsdelen og kunnskapsdelen består denne utviklingsdelen av mål for arbeidsgiverpolitikken og fire satsningsområder med tiltak.

Figuren viser elementene som danner grunnlaget for å skape en fornyet arbeidsgiverpolitikk for Indre Fosen kommune:



### Mål

**Indre Fosen kommune satser på læring, fornyelse og resultater, og møter innbyggernes behov for tjenester og samfunnsutvikling.**

## Satsningsområder

### 1 - Partssamarbeid

Arbeidsgiver (folkevalgte og kommunedirektøren) og arbeidstakerne (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 bruker samarbeidsmøtene aktivt for drøfting og informasjon.			
6.	Vi er lojale til prosesser og vedtak.			
7.	Vi ivaretar medarbeidere og utvikler seniorpolitiske retningslinjer.			

Satsingsområdet og tiltakene støtter målet, fremmer folkehelse, miljø og estetikk, samt understøtter tjenester og samfunnsutvikling.

### 2 - Forskning, innovasjon og utvikling

Sektorene og staben prioriterer utvikling og nyskaping.

Nr	Tiltak	Ansvar	Kostnad	År
1.	En løsning for internkommunikasjon orienterer ansatte om flerfaglige hendelser, prosesser og vedtak.			
2.	Sektorene knytter til seg velrenommerte forskningsmiljøer.			
3.	Enhetene har forsknings- eller utviklingsrelaterte prosjekter.			
4.	Tjenestene har både fysiske og digitale løsninger for samhandling. Ansatte og innbyggere skal ha et digitalt førstevalg. De som ikke håndterer digitale verktøy skal få opplæring for å mestre dette.			
5.	Arbeidsplassene tilrettelegges for refleksjon mellom ansatte og med brukere.			
6.	Ledere og nøkkelpersonell henter informasjon fra spesialister og er framoverlent i tilpassing og implementering.			
7.	Medarbeidere er åpne for muligheter.			
8.	Vi aktiverer innbyggerne sine ressurser i tjenesteutviklingen.			

Satsingsområdet og tiltakene støtter målet, fremmer folkehelse, miljø og estetikk, samt understøtter tjenester og samfunnsutvikling.

### 3 – Kompetanse

Kompetanseplaner realiseres ved rekruttering og oppgradering av medarbeidere.

Nr	Tiltak	Ansvar	Kostnad	År
<b>Kompetanse</b>				
1.	Sektorene og staben er orientert om samfunnsutviklingen 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.	Ledere og tillitsvalgte synliggjør intern veiledning, påfyll og karriere i organisasjonen.			
5.	Ledere arbeider for større andel heltidsstillinger.			
6.	Ledere sørger for tydelige roller og god oppgavefordeling.			
7.	Ledere og medarbeidere vektlegger samarbeid og relasjonsbygging mellom avdelinger og ansatte.			
8.	Ledere og medarbeidere lager støttende og resultatorienterte arbeidsteam.			
9.	Ledere tar hensyn til medarbeideres alder, helse og familiesituasjon for å skape gode arbeidssituasjoner.			
<b>Omstilling</b>				
10.	Organisasjonen har kontinuerlig behov for fornyelse.			
11.	Alle er kjent med at fornying bygger på bevissthet om normer og mangfold, tilgjengelige ledere, tidlig rolleavklaring og konstruktiv konflikthåndtering.			
12.	Alle erkjenner og er åpne om egne holdninger og ferdigheter til fornying, både positive og negative. Denne kunnskapen bruker vi aktivt for å sikre god kvalitet i omstillingsarbeidet.			
13.	Politikere, ledere, og nøkkelpersoner ser hele kommunen og alle tjenestestedene.			
<b>Krav til ledere og medarbeidere</b>				
14.	Medarbeidere tar ansvar for eget arbeid, for arbeidsmiljøet og for egen relasjon til arbeidsgiveren.			
15.	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.			
16.	Samspill mellom medarbeidere og leder skaper en god og effektiv arbeidsplass.			

Satsingsområdet og tiltakene støtter målet, fremmer folkehelse, miljø og estetikk, samt understøtter tjenester 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.			

Satsingsområdet og tiltakene støtter målet, fremmer folkehelse, miljø og estetikk, samt understøtter tjenester og samfunnsutvikling.

## Konklusjon

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.

## Avslutning

### Iverksettelse av planen

I prosjektskissa sa vi at det var mulig å gjøre to grove feil i planprosessen. Den første feilen var å gjennomføre en overfladisk prosess med svært få deltagere. Det har vi unngått. Vi har laget en rimelig grundig prosess med god involvering og mange innspill.

Den andre feilen er å ignorere behovet for å realisere planresultatet. Det kan vi unngå ved å forankre planen hos alle berørte. Det kan lages en liten folder eller video som gjør at alle ansvarlige kan holde seg oppdaterte om etableringen av felles arbeidsgiverpolitikk.

