

Arbeidsgiver- strategi 2015-2023



~~~~~  
SØNDRE LAND  
KOMMUNE

# Innhold

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| Innledning.....                                       | 4  |
| 1. Visjon, verdier, etikk og mål .....                | 6  |
| 1.1 Verdier.....                                      | 6  |
| 1.2 Etikk .....                                       | 8  |
| 1.3 Overordnede mål.....                              | 8  |
| 2. Ledelse og medarbeiderskap .....                   | 10 |
| 2.1 Lederskap.....                                    | 10 |
| 2.2 Lederprinsipper.....                              | 10 |
| 2.3 Medarbeiderskap .....                             | 12 |
| 3. Kompetente medarbeidere .....                      | 14 |
| 3.1 Rekruttere.....                                   | 14 |
| 3.2 Kompetanseutvikling.....                          | 14 |
| 3.3 Beholde kompetente medarbeidere .....             | 15 |
| 4. Arbeidsmiljø .....                                 | 16 |
| 4.1 Systematisk HMS-arbeid.....                       | 16 |
| 4.2 Trivsel, trygghet og åpenhet.....                 | 16 |
| 4.3 Samspill og fellesskap.....                       | 18 |
| 5. Informasjon/kommunikasjon .....                    | 20 |
| 5.1 Ekstern informasjon/kommunikasjon .....           | 20 |
| 5.2 Intern informasjon/kommunikasjon .....            | 20 |
| 5.3 Personvern og taushetsplikt .....                 | 21 |
| 6. Mangfold og likeverd .....                         | 22 |
| 6.1 Livsfaseperspektiv .....                          | 22 |
| 6.2 Likeverd .....                                    | 22 |
| 7. Lærende og utviklingsorientert.....                | 24 |
| 7.1 Lærende og utviklingsorientert organisasjon ..... | 24 |

## Arbeidsgiverstrategi

Med arbeidsgiverstrategi menes de handlinger, holdninger og verdier som arbeidsgiver står for og praktiserer overfor medarbeiderne hver dag. Arbeidsgiverstrategien skal uttrykke en samlet arbeidsgiverpolitikk og være en referanseramme for alle i kommuneorganisasjonen; ledere, medarbeidere, tillitsvalgte og folkevalgte.

Søndre Land kommunes arbeidsgiverstrategi ble vedtatt av kommunestyret 13. april 2015. Vedtaket innebærer at kommunestyret bekrefter en ambisjon om at Søndre Land kommune skal være en attraktiv og spennende arbeidsgiver.

Kommunen er til for innbyggerne. De har krav på gode tjenester. Vi kan ikke framover regne med at kommuneøkonomien utvikler seg i takt med økningen i behovet for kommunale tjenester. Da trenger vi myndiggjorte medarbeidere som er trygge i jobben og som tenker utvikling. Arbeidsgiverstrategien er et redskap som er ment å sikre at det forblir situasjonen i Søndre Land kommune.

Arbeidsgiverstrategien peker på de innsatsområder kommunen må være god på for å utvikle organisasjonen og medarbeiderne.

Innsatsområdene er:

1. Ledelse og medarbeiderskap
2. Kompetente medarbeidere
3. Arbeidsmiljø
4. Informasjon/kommunikasjon
5. Mangfold og likeverd
6. Lærende og utviklingsorientert

For hvert innsatsområde er det angitt en målsetning. Videre er innsatsområdene beskrevet og noen tiltak er angitt. Tiltakene iverksettes både på kommunenivå og i den enkelte avdeling. Utviklingen og resultatene på strategiens innsatsområder vil bli målt i kommunens styringssystem med rapportering i tertial- og årsrapportene.

**Lykke til i arbeidet med å gjøre gode arbeidsplasser enda bedre!**



## 1. Visjon, verdier, etikk og mål

Kommunens visjon ”Søndre Land – levende og landlig” er grunnlag for arbeidsgiverstrategien. Som medarbeidere skal vi bidra til en framtidsrettet utvikling av Søndre Land kommune som tjenesteyter, samfunnsutvikler og organisasjon.

Ledere er ansvarlige for at alle medarbeidere blir gjort kjent med kommunens visjon, verdier og etiske retningslinjer.

### 1.1 Verdier

Søndre Land kommune har utarbeidet både etiske retningslinjer og en verdiplattform som er retningsgivende for medarbeidere i den daglige tjenesteproduksjonen.

Verdiplattformen består av verdiene RESPEKT, TILLIT, MOT og med slagordet STOLTE SAMMEN.

Når vi opptrer i sammenhenger der vi kan oppfattes som representanter for kommunen, vil vi alltid forsøke å gi et så godt inntrykk av Søndre Land kommune som mulig. Søndre Land kommune har i de etiske retningslinjene beskrevet verdibegrepene nærmere:

**Respekt:** Vi skal behandle alle vi møter med respekt, enten de er innbyggere, brukere, besøkende, kollegaer eller andre samarbeidspartnere. Videre skal vi arbeide for å skape gode relasjoner.

**Tillit:** Vi skal i alle sammenhenger opptre slik at tilliten til oss og vår forpliktelse til rettferdig likebehandling bevares.

**Mot:** Vår kultur og omgangsforn skal være romslig og sjenerøs. Vi skal ha et godt klima for samarbeid, for å gi ros, og for å ta opp ting som bør endres.



**Visjon:**  
Søndre Land  
- levende og landlig

**Verdier:**  
Respekt, tillit og mot

## 1.2 Etikk

I Søndre Land kommune skal vi utvise åpenhet, redelighet, rettferdig likebehandling og ærlighet i all vår adferd. Som forvaltere av samfunnets fellesmidler stilles det høye krav til at alle utfører sine oppgaver på en etisk forsvarlig måte.

Alle medarbeidere skal gjøre seg kjent med de bestemmelser som gjelder for stillingen og har et personlig ansvar for å følge kommunens etiske retningslinjer.

Ledere har et særlig ansvar for implementering og oppfølging.

## 1.3 Overordnede mål

Med utgangspunkt i visjon, verdier og etikk har Søndre Land kommune definert følgende mål for arbeidsgiverstrategien:

**“Søndre Land kommune har attraktive arbeidsplasser, som gir tjenester av høy kvalitet.”**

I Søndre Land kommune skal vi jobbe sammen. Vi ønsker å lære, gjøre nye erfaringer, og være modige nok til å se nye løsninger. Vi utvikler hverandre ved å stole på hverandre, vise respekt og tillit gjennom å gi og å ta ansvar for oppgaver.

Vi er kvalitetsbevisste ved at vi søker kompetanse, og støtter opp om de som ønsker å lære nye ting som kan komme organisasjonen til gode.

Vi er opptatt av å beholde gode medarbeidere og gi disse utviklingsmuligheter, men vi ønsker også å kunne rekruttere nye, kvalifiserte medarbeidere gjennom å være en attraktiv arbeidsplass.

**Måling av utvikling: Omdømme- og etikkindeksen i medarbeiderundersøkelsen.**



**Overordnet mål:**  
Søndre Land kommune har attraktive arbeidsplasser, som gir tjenester av høy kvalitet

# 2. Ledelse og medarbeiderskap

Søndre Land kommune har ledere med stort lederansvar som får frem det beste i våre medarbeidere gjennom utøvelse av helhetlig lederansvar. Lederstillinger i Søndre Land kommune skal være attraktive. Vi har medarbeidere som tar ansvar og praktiserer godt medarbeiderskap.

### 2.1 Lederskap

Søndre Land kommune anerkjenner og vektlegger betydningen av godt lederskap i hele organisasjonen. Gjennom utforming av attraktive lederstillinger med stort handlingsrom og helhetlig lederansvar, legger vi til rette for utvikling av engasjerte ledere, som tar ansvar både for egen virksomhet og for helheten.

### 2.2 Lederprinsipper

Verdiene respekt, tillit og mot gir føringer for utøvelse av lederskap i kommunen. Søndre Land kommune ønsker ledere som får frem det beste i våre kompetente medarbeidere gjennom resultat- og mestringsorientert ledelse, og våre ledere skal:

**Involvere** – involvere medarbeidere i beslutningsprosesser knyttet til utforming av deres oppgaver.

**Utfordre** – utfordre til kreative løsninger som stimulerer til utvikling og nytenking.

**Støtte** – støtte, lytte og gi tilbakemelding slik at våre medarbeidere kan mestre sine arbeidsoppgaver best mulig.

**Stille krav** - Være tydelige på resultat, innsats og ansvar gjennom resultatorientert ledelse.



**Mål:**  
Våre ledere involverer,  
utfordre, støtter, stiller  
krav til og tilrettelegger for  
medarbeiderskap

### 2.3 Medarbeiderskap

Vi har ledere som tar ansvar og praktiserer godt medarbeiderskap gjennom myndiggjøring av medarbeidere og utvikling av den lærende organisasjonen.

Med myndiggjøring av medarbeidere menes ansvarlige og selvstendige medarbeidere som har fått og grepet retten til å beslutte innenfor sitt ansvarsområde.

Medarbeiderskap skal utvikle medarbeidere som:

- Viser høy etisk standard og har faglig integritet.
- Bidrar aktivt i målprosesser og fremmer løsningsforslag.
- Sier ifra til leder på en konstruktiv måte når han/hun er uenig.
- Arbeider lojalt for å nå politiske og administrative mål når vedtak er fattet.
- Bruker egen fagkompetanse og ressurser til det beste for brukere og innbyggere.
- Tar beslutninger innenfor eget område i forståelse med leder.
- Utfører oppgavene ut fra en helhetsforståelse og samarbeider aktivt med andre.
- Tar initiativ til utvikling av organisasjonen.
- Tar ansvar for egen læring, personlig utvikling og deler kompetanse med andre.
- Bidrar aktivt til et godt arbeidsmiljø.

**Måling av utvikling: Lederindeksen i medarbeiderundersøkelsen**



### 3. Kompetente medarbeidere

Søndre Land kommune har kompetente medarbeidere som er ansvarlige og selvstendige med myndighet innen sitt fagområde, og som har innflytelse og kontroll over egen arbeidssituasjon. Kompetente medarbeidere bidrar til å utvikle gode fagmiljøer.

Ledere skal rekruttere, utvikle og beholde kompetente medarbeidere gjennom godt lederskap.

#### 3.1 Rekruttere

Søndre Land kommunen vil få et økende behov for arbeidskraft og må videreutvikle seg som en konkurransedyktig organisasjon. Arbeids-, lønns- og utviklingsmuligheter blir viktig i arbeidet med å utvikle en livsfasepolitikk som bidrar til at kommunen fremstår som en attraktiv arbeidsplass. Videre å tilby medarbeidere interessante og utviklende arbeidsoppgaver og som tilrettelegger for egenutvikling, medinnflytelse og karriereutvikling.

#### 3.2 Kompetanseutvikling

For Søndre Land kommune er det avgjørende at medarbeiderne har den kompetansen som skal til for å nå våre mål og yte gode tjenester til innbyggerne. Behovet for faglært og høyskoleutdannede arbeidskraft vil øke i årene som kommer.

Nye krav til, og knapphet på kompetanse stiller høye krav til fremtidig rekruttering og til utvikling av ledere og medarbeidere. Kompetanse handler om kunnskap, ferdigheter og holdninger. Kompetanseutvikling og kompetanseplaner er strategiske virkemidler for å oppnå sentrale mål for god ledelse, kvalitetsutvikling samt innovasjon og nytenkning.

Målet med virksomheten er gode tjenester i møte med brukeren ved optimal bruk av ressurser, samt gjennom en effektiv tjenesteproduksjon.

Kunnskapsdeling og kunnskapsspredning i praktisk arbeid er avgjørende for å skape endring og innovasjon. Derfor blir det særdeles



**Mål:**  
Søndre Land kommune rekrutterer, utvikler og beholder kompetente medarbeidere

viktig å utnytte arbeidsplassen som læringsarena. Vi vil i årene som kommer ha kontinuerlig fokus på læring og kunnskapsutvikling med forankring hos ledere på alle nivåer.

#### 3.3 Beholde kompetente medarbeidere

Våre medarbeidere er selvstendige og kompetente med ulike behov og preferanser. Ledere i Søndre Land kommune har ansvar for å tilrettelegge arbeidsforholdene slik at medarbeidere får mulighet til å ta initiativ, fatte selvstendige avgjørelser, samt utvikle sine faglige og sosiale ferdigheter. Siktemålet er å skape utfordrende og meningsfulle arbeidsplasser som bidrar til å beholde kompetente medarbeidere.

**Måling av utvikling: Medarbeiderundersøkelse**



## 4. Arbeidsmiljø

Søndre Land kommune arbeider systematisk for godt arbeidsmiljø og for at arbeidsforholdene stadig er i god utvikling. Dette skal blant annet vises gjennom høy medarbeidertilfredshet og høyt jobbnærvær i organisasjonen.

Søndre Land kommune skal ha kontinuerlig fokus på forbedring av arbeidsmiljøet og sikre at vi etterlever verdiene i arbeidsgiverstrategien. Alle medarbeidere skal bli sett og synliggjort og oppleve en meningsfylt balanse mellom utfordringer og mestring i arbeidet.

### 4.1 Systematisk HMS-arbeid

Ledere har ansvar for at et systematisk HMS-arbeid gjennomføres i tråd med retningslinjene i kommunens HMS- håndbok. Medarbeidere er forpliktet til å medvirke til at HMS-aktiviteter blir gjennomført.

Det skal arbeides for å skape godt et godt arbeidsmiljø gjennom:

- Inkluderende arbeidsliv
- Gode fysiske og ergonomiske forhold
- Godt psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø
- Helsefremmende og forebyggende tiltak
- Involvering og medarbeiderskap

I Søndre Land kommune skal alle arbeide sammen for å redusere fraværet og øke jobbnærværet.

### 4.2 Trivsel, trygghet og åpenhet

Å skape trivsel og trygghet er helt sentralt for å få medarbeidere til å føle tilhørighet, og gjennom det å utvikle ansvarlighet, motivasjon, arbeidsglede og stolthet over eget arbeid og Søndre Land kommune som arbeidsplass. Ikke minst er dette viktig i en tid hvor omstilling og endring er en del av hverdagen for svært mange medarbeidere.



### Mål:

Søndre Land kommune har helsefremmede arbeidsplasser som oppleves som trygge og meningsfylte, og bidrar til faglig og personlig utvikling

Tryggheten skapes i relasjonen mellom leder og den enkelte medarbeider og mellom de ansatte selv. Lederne skal være tilretteleggere og premissleverandører. De skal kunne gi medarbeiderne trygge rammer og forutsigbarhet og samtidig gi utfordringer hvor åpen og reell dialog, opplevd likeverd, bli sett, bli vist tillit og respekt er viktige faktorer. Trygghet skaper åpenhet og bidrar til at uenighet løses på laveste nivå.

### 4.3 Samspill og fellesskap

Sterk fellesskapsfølelse er viktig i en organisasjon. Medarbeiderne skal knyttes sammen i et fellesskap preget av lagånd, bevissthet om felles mål, samt respekt for hverandres arbeidsfelt. Kommunen skal kjennetegnes av verdiskapende samhandling på arbeidsplassen, på tvers av organisatoriske skiller og i møte med brukere og eksterne samarbeidspartnere.

Det betyr at ressurser og kompetanse skal brukes på tvers, der dette gir merverdi for tjenesteleveransen.

Alle ledere og medarbeidere i Søndre Land kommune har ansvar for å gjøre hverandre gode ved å skape arbeidsprosesser som gir gode tjenester til våre innbyggere.

Aktivt samarbeid og samhandling vil styrke fellesskapsfølelsen i organisasjonen.

**Måling av utvikling: Nærværstatistikk og medarbeiderundersøkelse.**



# 5. Informasjon/kommunikasjon

Søndre Land kommune har en tydelig informasjon internt og eksternt, og en god kommunikasjon mellom administrasjon, politikere og innbyggere.

Hver eneste dag kommuniserer Søndre Land kommune internt og eksternt. God dialog er en forutsetning for et godt forhold mellom kommunen, innbyggerne, næringsliv og samarbeidspartnere.

## 5.1 Ekstern informasjon/kommunikasjon

Søndre Land kommune er gjennom kommuneloven pålagt å drive aktiv informasjon om sin virksomhet. Kommunens omdømme er avhengig av at det er samsvar mellom de forventinger innbyggerne har og kvaliteten på tjenestene kommunen leverer.

Det er vedtatt en kommunikasjonsstrategi for Søndre Land kommune. Det legges stor vekt på at kommunens ledere og ansatte er bevisst mål, prinsipper og utfordringer i kommunikasjonsstrategi.

## 5.2 Intern informasjon/kommunikasjon

Å sikre god informasjon er et lederansvar. Informasjonen skal være tydelig og kommuniseres slik at den er forståelig. Organisasjonen skal være preget av åpenhet og ha en delingskultur for informasjon som bidrar til et godt arbeidsmiljø og god tjenesteyting.

Søndre Land kommune skal vektlegge god intern flyt av informasjon mellom medarbeidere, ledere, politisk ledelse og servicetorget. Søndre Land kommunes ansatte skal få den informasjonen de trenger for å gjøre en god jobb, trives og framstå som gode ambassadører for kommunen. Hver enkelt medarbeider har imidlertid ansvar for å holde seg orientert og søke informasjon.

Det skal være kultur for tilbakemeldinger slik at medarbeiderne føler tillit, ansvar, medinnflytelse og trygghet. Ros gis når det oppfattes



**Mål:**  
Vår informasjon/kommunikasjon er kjennetegnet av åpenhet, forutsigbarhet og bidrar til å avklare forventninger

fortjent. Konstruktive korrigeringer og veiledning gis når det er nødvendig.

I Søndre Land kommune skal vi snakke med hverandre, og ikke om eller til hverandre. Dette er viktig for å skape en organisasjonskultur basert på respekt, tillit og mot.

## 5.3 Personvern og taushetsplikt

Informasjon som inneholder sensitive opplysninger eller personopplysninger, som er unntatt offentlighet, skal håndteres i samsvar med gjeldende lover og regler.

**Måling av utvikling: Intern evaluering**

# 6. Mangfold og likeverd

Søndre land kommune skal ha medarbeidere som gjenspeiler et moderne samfunn hvor det arbeides for å fremme fleksibilitet, inkludering, mangfold og likeverd. Ingen i Søndre Land kommune skal diskrimineres.

Ledere rekrutterer medarbeidere i et mangfold som gjenspeiler sammensetningen av samfunnet. Søndre Land kommune skal søke å legge til rette for fleksible løsninger til den livssituasjon medarbeideren er i.

## 6.1 Livsfaseperspektiv

Den enkelte medarbeiders behov for tilrettelegging av arbeidssituasjonen vil variere, avhengig av hvilken livsfase eller livssituasjon medarbeiderne er i. Dette skal Søndre Land kommune forholde seg til så langt situasjonen på arbeidsplassen tillater.

Tilpasning av arbeidssituasjonen ut fra den enkeltes forutsetninger, tilsier fleksibilitet, mangfold og differensierte løsninger. Ikke minst i en tid med økende konkurranse om arbeidskraften, vil betydningen av livsfasetilpasning bli viktig, for å kunne være en attraktiv arbeidsgiver gjennom en større del av yrkeskarrieren. En god tilrettelegging vil gi mulighet for å kunne utnytte potensialet hos hver enkelt medarbeider på en bedre måte, til beste for både Søndre Land kommune og medarbeideren.

Den enkelte leder har et ansvar for å legge til rette løsninger tilpasset den enkelte medarbeider og arbeidsplassen. Både planlegging og gjennomføring av tiltak må ta utgangspunkt både i organisasjonens, brukerens og den enkelte medarbeiders behov.

## 6.2 Likeverd

Søndre Land kommune skal tilstrebe å tilby likeverdige muligheter for våre medarbeidere og arbeide aktivt for å fremme likeverd, inkludering og mangfold i organisasjonen. I Søndre Land kommune skal ingen



**Mål:**  
Vi har likeverd og toleranse når det gjelder kjønn, livsfase, funksjonsevne, etnisitet, religion og seksuell legning

diskrimineres på grunn av kjønn, alder, etnisk opprinnelse, nedsatt funksjonsevne, religion eller seksuell legning.

Søndre Land kommune skal ha som mål å tilby hele stillinger som gir trygghet hos medarbeidere og kvalitet i tjenesten. Samtidig må den enkeltes livssituasjon ivaretas.

**Måling av utvikling: Medarbeiderundersøkelsen**

# 7. Lærende og utviklingsorientert

Søndre Land kommune har medarbeidere som er utviklingsorienterte og godt forberedt på fremtidige utfordringer.

For at Søndre Land kommune skal være godt forberedt på fremtidige utfordringer må organisasjonen være lærende og utviklingsorientert. Ved å arbeide målrettet og systematisk med utviklingsarbeid skal det bidra til å gi innbyggerne bedre kommunale tjenester.

## 7.1 Lærende og utviklingsorientert organisasjon

Det er et lederansvar å tilrettelegge for gode læringsmiljøer i organisasjonen. Satsningen på en lærende organisasjon bygger på at den viktigste kompetanseutviklingen skjer gjennom det daglige arbeidet og i møte med brukerne.

Organisasjonen skal kjennetegnes av en kultur for læring og utvikling, der medarbeiderne har rom for kreativ og løsningsorientert samhandling. Læring og utvikling skjer når medarbeidere deler kunnskap og erfaringer.

Som en lærende og utviklingsorientert organisasjon praktiserer vi:

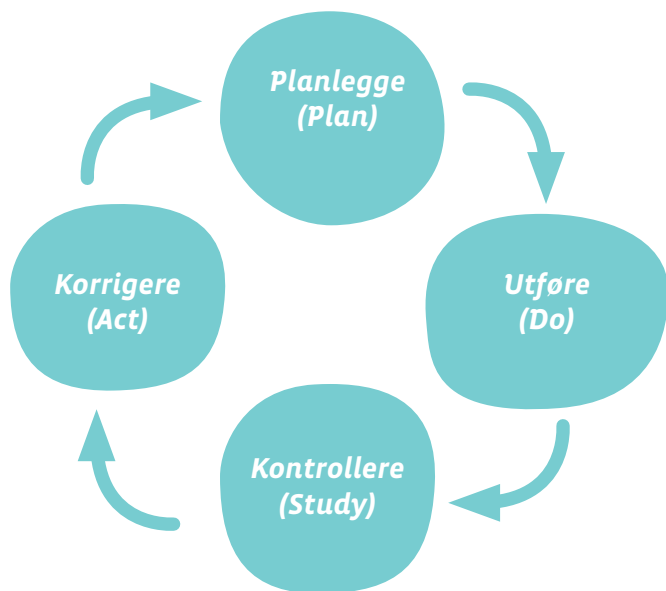
- Positiv samarbeidskultur preget av interesse for læring og utvikling
- Kunnskaps- og erfaringsdeling
- Refleksjon og systematisk evaluering for å sikre kvalitet og profesjonalitet
- Fokus på samhandling og teamprestasjoner
- Aktiv bruk av interne og eksterne nettverk
- Brukerdialog som grunnlag for utvikling
- Trygge arbeidsmiljøer som gir rom for prøving og feiling
- Høy gjennomføringskraft



### Mål:

Søndre Land kommune har en organisasjon som er kjent for å være under utvikling og vise evne og vilje til endring

Demings læringsløyfe beskriver en tilnærming til læring og forbedringsarbeid:



Målsetningen er å skape en indre vilje til kontinuerlig utvikling, hvor det skapes en kultur for kunnskapsbasert læring og utvikling. Dette stiller krav til ledere og medarbeidere. Grunnleggende ferdigheter blir evne til refleksjon over veivalg, etikk, mål, tiltak og aktiviteter.

#### Måling av utvikling: Medarbeiderundersøkelsen



**Visjon:**  
**Søndre Land – levende  
og landlig  
Verdier:**  
**Respekt, tillit og mot**



~~~~~  
SØNDRE LAND KOMMUNE