

Arbeidsgiverstrategi mot 2035

Vedtatt i Kommunestyret januar 2016



Sammen skaper vi fremtiden
Mangfold – raushet - bærekraft

BÆRUM KOMMUNE – ARBEIDSGIVERSTRATEGI MOT 2030

1 Innledning

Bærum kommune skal være fremtidsrettet, utviklingsorientert og tilpasningsdyktig. Fremtidige utfordringer innebærer at nye løsninger for tjenesteutøvelse må utvikles og tas i bruk, digitalisering må styrkes og dialog og samhandling både internt og med omgivelsene må ivaretas. Arbeidsgiverstrategien beskriver på et overordnet nivå hvordan kommunen skal rekruttere, utvikle og ta i bruk menneskelige ressurser for å nå sine mål.

2 Visjon og Hovedmål

Det er nå utviklet en felles visjon for bærumssamfunnet og for kommunen som organisasjon:

Sammen skaper vi fremtiden

mangfold – raushet - bærekraft

Rådmannen ønsker å legge disse hovedmålene til grunn for kommunens langsiktige arbeid:

1. Bærekraftige tjenester som gir innbyggerne mulighet for økt selvhjulpenhet, mestring og læring
2. Balansert samfunnsutvikling - mangfoldig, grønn og urban.
3. En innovativ og endringsdyktig organisasjon med gjennomføringskraft.
4. Dialog og medvirkning for bedre løsninger.

Kommunens visjon og hovedmål for langsiktige planer gir føringer for hvordan kommunen som arbeidsgiver skal formulere sin arbeidsgiverpolitikk.

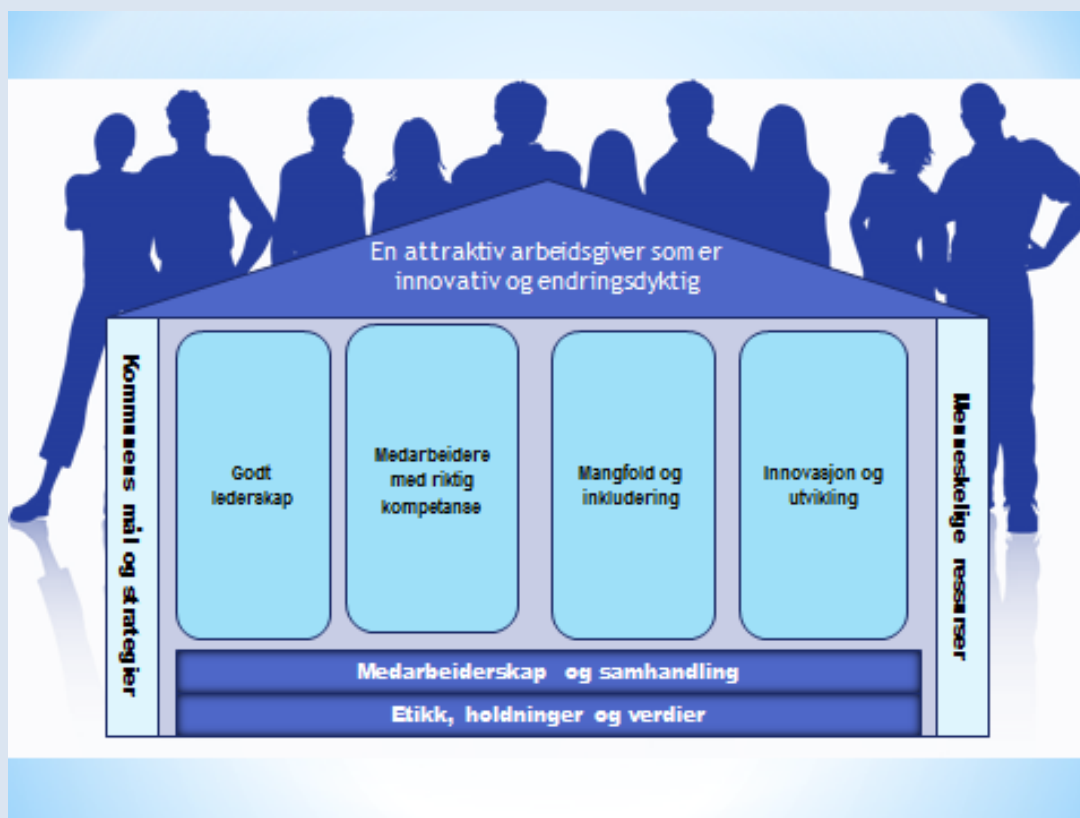
Hovedmål for arbeidsgiverpolitikken formuleres slik:

Bærum kommune skal være en attraktiv arbeidsgiver

- som er innovativ og endringsdyktig og tar i bruk nye løsninger
- som har motiverte og engasjerte medarbeidere med riktig kompetanse
- som henter kunnskap fra egne og andres forskning

3 Vår modell

Rådmannen ønsker å illustrere kommunens arbeidsgiverstrategier med denne modellen:



Modellen kan sammenlignes med et hus – hvor hovedmålet beskrives i taket, hvor grunnmuren er fundert på kommunens etiske standard og verdigrunnlag samt medarbeiderskap og samhandling. Veggene (rammen for arbeidet) utgjør kommunens mål og strategier og alle menneskelige ressurser. Satsningsområdene illustreres som fire stopler.

Etikk, holdninger og verdier

Våre felles verdier: åpenhet, respekt og mot, ligger til grunn for utforming av kommunens arbeidsgiverstrategier. Verdiene skal kjennetegne vår virksomhet, og konkretiseres på hvert tjenestested. De skal således være en rettesnor for utøvelse av arbeidsgiverrollen i praksis.

Bærum kommunen skal være en kommune med høy etisk standard. Etisk standard ble revidert i 2015, og skal legges til grunn for jevnlig refleksjoner om egen praksis. Ved å ha diskusjoner i personalgruppen, utvikles et felles syn på hva som er riktig eller galt i ulike

konkrete situasjoner. Dette gjelder også for utøvelse av arbeidsgiverrollen.

Etikk og verdier ligger bak holdninger som preger kommunens praksis.

Organisasjonskulturen skal preges av en serviceholdning hvor dialog og samhandling med brukere og innbyggere skal prege hverdagen.

Medarbeiderskap og samhandling

Medarbeiderskap bygger på kunnskap om hva som får medarbeidere til å ta ansvar og vise initiativ i arbeidslivet. Medarbeidere som mestrer oppgavene sine og oppnår gode resultater, samtidig som de får anerkjennelse for den jobben de gjør, opplever økt arbeidsglede og engasjement for jobben sin.

I denne tenkningen er ledere også medarbeidere. Ledere og medarbeidere er utilstrekkelig hver for seg. Selv om det er spesielle ansvarsforhold knyttete til lederskapet, må medarbeiderne og lederen ta et felles ansvar for å skape gode og effektive arbeidsplasser.

Satsning på medarbeiderskap innebærer:

- Et ønske om å oppnå arbeidsglede, ansvarlighet og profesjonalitet
- Å oppnå bedre resultater, mer nærvær og mindre turnover
- At ledere og medarbeidere, og kollegaer seg imellom, gjør hverandre gode
- At ledere og medarbeidere har ulike roller, men samarbeider for å nå felles mål til beste for brukerne
- Medarbeidere som
 - Utfører arbeidsoppgavene sine profesjonelt og ansvarsbevisst
 - Er redelige og pliktoppfyllende overfor arbeidsgiver
 - Er en imøtekommende og god kollega
- Refleksjon over egen praksis for stadig å være i utvikling

Samhandling

Kommunens arbeidsgiverpolitikk bygger på Hovedavtalens mål om samarbeid, medbestemmelse og medinnflytelse. Samhandling må legges til grunn mellom ledere og medarbeidere – både på individ- og systemnivå. Godt samarbeid mellom politikere, ledere, ansatte og deres organisasjoner er en forutsetning for å ha en omstillingsdyktig organisasjon, godt arbeidsmiljø og serviceinnstilt kommune som leverer gode tjenester.

4 Mål og strategier

Godt lederskap

Mål: En leder i Bærum oppnår resultater, tenker helhetlig og setter spor ved å være tydelig, fremtidsrettet og nær

Strategier:

- Tydelige krav og forventninger til ledere
- Styrke samhandling mellom ledere vertikalt og horisontalt
- Lederoppfølging og lederutvikling som bidrar til å oppnå målet

Kommunens ledelsespolicy beskriver felles forventninger og krav til ledelse i Bærum kommune. I Bærum kommune skal ledere ta ansvar og utøve sin rolle i tråd med felles verdier og mål, innenfor fastsatte rammer. Ledere som tar i bruk sitt handlingsrom og utøver godt lederskap er avgjørende for at organisasjonen skal ha nødvendig handlekraft for å oppnå resultater og møte fremtidige utfordringer.

Ledere har en sentral betydning som rollemodell og kulturbærer. Samtidig skal lederrollen ivareta behovet for styring og struktur, med å etablere en tydelig ansvarsfordeling, gode rutiner og åpen organisasjon. Uavhengig av hvilket ledernivå man er på skal leder utfordre, stille krav og støtte sine medarbeidere. Relasjonskompetanse er vesentlig for å kunne inneha lederrollen. Utviklingsperspektivet må ivaretas i samspill med medarbeidere og deres tillitsvalgte.

Medarbeidere med riktig kompetanse

Mål: Rekruttere og utvikle medarbeidere med riktig kompetanse

Strategier:

- Målrettet og treffsikker rekruttering
- Konkurransedyktige lønns- og arbeidsvilkår
- Riktig bruk av kompetanse
- Tilrettelegge for utvikling og intern mobilitet
- Satse på lærlinger innen fagområder kommunen trenger
- Effektive omstillingsprosesser

Det er viktig å ha en bevisst holdning til hvordan nye medarbeidere velges ut. Kommunen

rekrutterer i snitt 1600 nye medarbeidere pr år. Hver ny rekruttering forutsetter en kritisk vurdering av hvilken kompetanse det er behov for videre. En satsning på effektiv og riktig rekruttering vil ha stor betydning for å skaffe den kompetansen kommunen trenger fremover. Kommunens lønnspolitikk skal understøtte muligheten for å rekruttere de beste kandidatene samt å beholde viktig kompetanse.

Kommunen ønsker å gi mulighet for videreutvikling av egne medarbeidere for å beholde kompetanse som er viktig for tjenesteytingen. Forskning viser at medarbeideres opplevelse av å få brukt egen kompetanse har stor betydning for å handle, prestere og nå mål. Dette vil igjen bidra til jobbtrivsel, indre motivasjon, mestring og verdiskaping. Samtidig er kommunen en arbeidsgiver med mange ulike tjenesteområder. Det innebærer at det er et stort potensiale for å lære av hverandre på tvers av organisasjonen. Det innebærer også at det er mulighet for karriereutvikling både vertikalt og horisontalt.

Ved nedbemanning eller annen omstilling, er det ønskelig at situasjonen avklares så raskt som mulig, og at berørte medarbeidere tar et aktivt medansvar for å finne løsninger.

Mangfold og inkludering

Mål: Benytter kompetanse og ressurser uavhengig av alder, kjønn, funksjonsevne, etnisitet, livssyn og seksuell orientering.

Strategier:

- Rekruttere, utvikle og ta i bruk kompetanse hos medarbeidere med innvandrerbakgrunn
- Utvikle en personalpolitikk basert på behov i ulike livsfaser
- Ta i bruk alternative arbeidstidsordninger
- Styrke nærværs- og IA-arbeidet

I 2014 utarbeidet rådmannen en plan for likestilling og inkludering. Der ble de ulike diskrimineringsgrunnlag belyst. Kommunen skal ha en arbeidsgiverpolitikk som er preget av inkludering og mangfold. Søkere og medarbeideres kompetanse skal legges til grunn uavhengig av kjønn, alder, funksjonsevne, etnisk bakgrunn, seksuell orientering mv.

Mangfoldet gir grunnlag for kreativitet, konstruktive brytninger, utvikling og fornyelse.

I det kjønnsdelte arbeidsmarkedet er det belyst utfordringer knyttet til deltid. Kommunen ønsker tjenester av god kvalitet med best mulig kontinuitet. I den sammenheng er det ønskelig med flest mulig i hele stillinger ved turnusarbeid. Pilotprosjekt har vist at det er mulig å oppnå ved bruk av alternative arbeidstidsordninger.

Kommunen har undertegnet videreføring av IA-avtalen. Dette innebærer satsning på å redusere sykefravær, inkludering av de som står utenfor arbeidsmarkedet samt en politikk som innebærer at seniorer står lenger i arbeid. Evaluering av dagens politikk indikerer behov for å spisse kommunens tiltak slik at de blir mer individorientert, og på den måten fange opp utfordringer i alle livsfaser.

Bærum kommune har utarbeidet egne strategier for å redusere sykefravær. Målet er å oppnå 7 prosent sykefravær i 2017. Dette krever en styrket innsats, med mange ulike tilnærminger.

Innovasjon og utvikling

Mål: En innovativ og endringsdyktig organisasjon med gjennomføringskraft

Strategier:

- Ha en aktiv innovasjon og delingskultur
- Service- og brukerorientering legges til grunn for innovasjons- og forbedringsarbeidet
- Drive systematisk kvalitetsarbeid på tjenestenivå i samarbeid med de ansatte
- Søke samarbeid med eksterne aktører for å finne nye løsninger
- Økt resultatfokus på prioriterte områder
- Ta i bruk digitale løsninger

Felles visjon, verdigrunnlag og ny etisk standard gir felles ramme for kommunen som organisasjon. Rådmannen ønsker å sette et sterkere fokus på organisasjonsstruktur og organisasjonskultur som understøtter fremtidige utfordringer. Evne og kraft til omstilling både på individ- og systemnivå må styrkes for å oppnå ønsket effekt. I tillegg til å stimulere til en innovasjonskultur, der serviceinnstilling og innbyggerorientering preger våre holdninger, skal gjennomføringskraft prege organisasjonen.

Rådmannen legger opp til en ytterligere satsning på omstilling og innsparing for å møte fremtidige behov. Dette innebærer et forsterket fokus på å yte tjenester på nye måter, ta i bruk ny teknologi samt en evne og vilje til gjennomføring. Organisasjonskulturen må videreutvikles slik at alle trekker i samme retning mot felles mål.

5 Plan for perioden 2016-2017

Prioriterte tiltak (beskrives også i Handlingsprogram 2016-2019)	Hovedansvar
Godt lederskap	
Revidert ledelses- og lederutviklingsprogram med tydelig krav til deltagelse iverksettes	HR-enheten
Utvikle e-læringskonsept i kombinasjon med gruppesamlinger som erstatter deler av opplæring/introduksjon for nye ledere	HR-enheten
Utrede konsept for ledernettsverk på tvers som gir læring og som bidrar til større helhetsforståelse	Strategi og utvikling
Iverksette minimum 10 ledernettsverk på tvers med fokus på IA-arbeid og helsefremmende arbeidsplasser	HR-enheten
Innføre ny medarbeiderundersøkelse med utgangspunkt i ledelse og medarbeiderutvikling	HR-enheten
Medarbeidere med riktig kompetanse	
Forbedre rekrutteringsprosessen ved å <ul style="list-style-type: none"> • ta i bruk nyutviklet elektronisk verktøy for utvelgelse • videreutvikle system for topplederrekruttering 	HR-enheten HR-enheten
Lønnspolitikk: <ul style="list-style-type: none"> • kommunens vedtatte lønnspolitikk implementeres • det iverksettes pilotprosjekt med å delegere ansvar for lønnsforhandlinger til kommunalsjefsnivå etter HTA kap 5 • lønnsamtaler tas i bruk som forberedelse til individuelle lønnsforhandlinger 	HR-enheten HR-enheten Linjeledelsen

Etablere tilbud som gir mulighet for videreutvikling av den enkelte medarbeider og større intern mobilitet: <ul style="list-style-type: none"> • Karriereutvikling videreutvikles • Fra fag til ledelse • Hospiteringsordning 	HR-enheten HR-enheten HR-enheten
Kompetanseplaner på sektornivå rulleres i løpet av 2016	Kommunalsjefer
Revidere kommunens omstillingsprosesser og retningslinjer slik at eventuelt overtallige medarbeidere får en raskere avklaring på situasjonen.	HR-enheten
Mangfold og inkludering	
Styrke satsning på rekruttering av personer med minoritetsbakgrunn og høyere utdanning til nøkkel – og lederstillinger	Linjeledelsen
Etablere et felles system for kommunen som praksisarena	HR-enheten
Utarbeide ny livsfasepolitikk, og iverksette eventuelle endringer	HR-direktør
Oppfølging av prosjekt arbeidstid ved å: <ul style="list-style-type: none"> • Iverksette alternative turnusordninger på flere tjenestesteder innen pleie- og omsorg • Gjennomgå kommunens ulike arbeidstidsordninger og eventuelt iverksette endringer 	Kommunalsjef Pleie- og omsorg HR-enheten
Ytterligere tiltak for å redusere sykefravær iverksettes: <ul style="list-style-type: none"> • Ytterligere satsning på nærledelse • Videreføre og styrke satsningen på individuell oppfølging med hensyn til langtidssykemeldte og ansatte med hyppig korttidsfravær 	Kommunalsjefer Tjenesteledere - avdelingsledere
Innovasjon og utvikling	
Ledelsesutviklingsprogram for innovasjons- og forbedringsledelse gjennomføres	Strategi og utvikling i samarbeid med HR-enheten

Videreutvikle arenaer for brukermøter for å forbedre dialog og medvirkning i utviklingsprosesser	Kommunalsjefer
Stille tydelige resultatkrav – videreutvikle resultatledelse som styringssystem	Rådmannen
Videreutvikle samarbeid med Høyskolen i Oslo og Akershus (HiOA) samt Buskerud og Vestfold (HBV)	Rådmannen
Digitale løsninger erstatter papirbaserte rutiner og derved forenkler og effektiviserer <ul style="list-style-type: none"> • ansatte benytter selvbetjeningsløsninger i LØP • Everytime erstatter manuell fleksitidsregistrering 	Tjenesteledere/avdelingsledere HR-enheten
Videreutvikle elektroniske løsninger for å forbedre brukerservice	Kommunikasjonsenheten/ IT-enheten