



# **Krødsherad kommune**

## **Arbeidsgiverstrategi del A**

# **Kledd for framtida**

15. juni 2023  
Krødsherad kommunestyre

## Innhold

<b>1</b>	<b>Innledning</b> .....	<b>- 2 -</b>
<b>2</b>	<b>Forord</b> .....	<b>- 3 -</b>
<b>3</b>	<b>Samfunnsoppdraget</b> .....	<b>- 5 -</b>
<b>4</b>	<b>Utfordringsbilde</b> .....	<b>- 6 -</b>
<b>5</b>	<b>Målsetting</b> .....	<b>- 7 -</b>
<b>6</b>	<b>Hvordan gjør vi det</b> .....	<b>- 8 -</b>
6.1	Rekruttering .....	- 8 -
6.2	Utvikle og beholde .....	- 8 -
6.3	Lederskap .....	- 9 -
6.4	Medbestemmelse .....	- 11 -
6.5	Kompetanse .....	- 11 -
6.6	Innovasjonskultur .....	- 12 -



## 1 Innledning

Krødsherad skal ivareta sitt samfunnsoppdrag i takt med samfunnets utvikling, herunder levere gode og tilpassede tjenester. Den viktigste ressursen for å lykkes er våre ansatte.

Rekruttere, utvikle og beholde kompetanse vil være sentralt i et samfunn i utvikling, hvor det innenfor flere fagområder også er stor konkurranse om kompetente medarbeidere.

Derfor er det viktig å ha en arbeidsgiverstrategi som peker retning for folkevalgte, administrasjon, ansatte, ledere og tillitsvalgte.

Arbeidsgiverstrategien bygger på arbeidsmiljøloven og hovedavtalens mål om samarbeid, medbestemmelse og medinnflytelse, med FNs bærekraftsmål som bakteppe. Gjennomføring av strategien er et felles ansvar. Alle aktører i kommuneorganisasjonen må være med og bidra i arbeidet med å virkeliggjøre kommunens arbeidsgiverstrategi. Et velfungerende samspill mellom ledere og medarbeidere, og mellom administrasjonen, folkevalgte og tillitsvalgte er en forutsetning for å nå målene med strategien.

Arbeidsgiverstrategi del A «Kledd for framtida» revideres i takt med kommuneplanens samfunnsdel. Den skal drøftes sentralt i kommunen og behandles i partssammensatt utvalg før den fremmes formannskapet og kommunestyret for endelig behandling.

«Kledd for framtida» skal speile kommunens visjon og verdigrunnlag, som er beskrevet i kommuneplanens samfunnsdel for 2019-2032.

Kommunens visjon er «**Vertskap i verdensklasse**», og den er tuftet på verdiene:

### Imøtekommenhet

Å møte mennesker på en positiv måte, med vennlighet og et smil, er grunnleggende viktig for å skape meningsfull dialog. Å bli møtt med respekt og interesse gir en følelse av likeverdighet, og en opplevelse av å bli ivaretatt og hørt. Det gir også en forståelse for at svaret på et ønske kan være nei. «Jeg hører hva du sier, men...» Vi skal vise folkeskikk, men også være tydelige på rammer.

### Raushet og inkludering

Det handler om å by på seg sjøl. Dyrke mangfold og tåle ulikheter. Være generøse og inkluderende, og ikke oss selv nok. Vise omsorg og godvilje. Ville hverandre vel, og dele kompetanse. Prøve dersom det er mulig. Å være raus og inkluderende er større enn å være imøtekommende.

### Nytenkning

Ved å være åpne, interesserte, nysgjerrige og engasjerte skal vi «se utenfor firkanten» og være på leit etter gode løsninger. Det vil være med på å bygge kompetanse og dyktiggjøre oss

*Arbeidsgiverstrategien i kommunen består av tre deler:*

Del A – Arbeidsgiverstrategi «Kledd for framtida»

Del B - HR bestemmelser

Del C - Lønnspolitikk



## 2 Forord

Kommuner er til for folk – og for at folk skal kunne leve gode liv. Sammen med en rekke av lover, forskrifter, stortingsmeldinger, NOU'er og øvrige anbefalinger beslutter kommunestyret hva som skal være rammene for det gode liv i Krødsherad. Hva kreves av kommunen for at innbyggere av alle slag, næringsliv, lag og foreninger skal føle seg sett, verdsatt og oppleve mestring. En tilpasset tjenesteproduksjon av god kvalitet er en vesentlig del av det, resten handler hovedsakelig om en profesjonell forvaltning og kommunens rolle som utviklingspartner som skal stimulere samfunnsutviklingen.

Hovedinnsatsfaktoren for å realisere kommuneoppdraget er medarbeidere. Arbeidsgiver-politikken du nå skal i gang med å lese har som ambisjon å legge til rette for at Krødsherad også i det videre klarer å beholde dedikerte og kompetente medarbeidere, og tiltrekke seg nødvendig arbeidskraft. Premissene for oppgaveutførelsen er motivasjon og forpliktelsen til oppdraget. Folketallet og geografi tilsier at vi må gjøre oss lekke. En base med medarbeidere bosatt i Krødsherad vil alltid være viktig. Samtidig er det nødvendig å være attraktive også for å tiltrekke oss personell bosatt litt unna. Påkobling til en felles forpliktelse skjer blant annet gjennom å være en profesjonell og framtidsrettet arbeidsgiver.

Vi er i en omskiftelig tid. Kostnadsveksten i samfunnet påvirker privatøkonomien i større grad enn på en god stund. På samfunnsnivå er den lenge omtalte eldrebølgen i ferd med å treffe kommune-Norge. Staten varsler trangere kommunebudsjetter i årene framover. Det at kommunene må omstille virksomheten vil bli en realitet som tvinger seg fram innen få år.

Kompetanse er sjølv nøkkelordet i arbeidsgiverstrategien. Kommuneoppdraget løses i dag gjennom en rekke avtaler hvor oppgaver er satt bort. Kjernedrifta med omsorgstjenester, helsetjenester, skole og barnehage, teknisk infrastruktur, eiendomsforvaltning, planlegging og øvrig samfunnsutvikling og drift av det indre livet ivaretas lokalt. Arbeidsgiverstrategien «Kledd for framtida» samler og konsoliderer etablert praksis, og profesjonaliserer arbeidsgiverrollen. Og det satses på kompetanse, og ryddige og oversiktlige arbeidsbetingelser. Sårbarheten er stor i store deler av organisasjonen, samtidig er lojaliteten og dedikasjon til arbeidet et av våre fortrinn.



Det er krav om å gjøre ting annerledes, raskere, på en helt annen måte enn vi har gjort tidligere

Jon Gunnar Pedersen, leder av Norge mot 2025

Lederskap og medarbeiderskap er begreper som peker på et personlig ansvar. Kulturanalysen forteller at de mentale modellene må bevege seg fra å bruke mindre tid og oppmerksomhet på kontroll og til større fokus på mulighetsrommet og det å skape. Forslag til fornyelse og innovasjoner skal applauderes. På tross av stadig økte byråkratiske krav må vi tørre å utforske og utfordre. Det er lov å feile – bare vi lærer av feilen. Apparatet til å sikre at alle krav ivaretas er liten. Det innebærer at det må aksepteres at det tidvis vil være noen avvik. Det betyr ikke at vi ikke skal være kvalitetsbevisste, men at ikke alle standarder kan etterleves til enhver tid.

Vi skal sammen skape framtidens Krødsherad. Det gjør vi gjennom vår individuelle og kollektive forpliktelse til samfunnsoppdraget, og med at vi byr på oss sjøl. En likeverdig behandling av medarbeidere er kanskje den viktigste forutsetningen for å skape gode fellesskap. Arbeidsgiverstrategien er verktøyet for å oppnå dette i et transparent arbeidsfellesskap. Den er framtidsrettet, og forhåpentligvis vil den virke på en slik måte at medarbeidere og ledere også i det videre vil finne mening i å tilby sin arbeidsinnsats til Krødsherad kommune.



## Stig Rune Kroken

Kommunedirektør

Krødsherad kommune

### 3 Samfunnsoppdraget

Kommunens samfunnsoppdrag er å levere gode- og tilpassede tjenester til innbyggere, næringsliv og besøkende.

Tjenestene skal leveres i dag, samtidig som det må settes søkelys på fremtiden og samfunnets utvikling, herunder behov for tjenester og kompetanse.

For å lykkes vil det være viktig med endringsvilje, evne til omstilling og nytenking.

I utøvelsen av samfunnsoppdraget skal FNs bærekraftsmål henge som et bakteppe.

Som arbeidsgiver skal Krødsherad kommune spesielt etterleve bærekraftsmålene 5,8 og 17.

 <b>FNs Bærekraftsmål</b>	
<b>5 LIKESTILLING MELLOM KJØNNENE</b> 	<ul style="list-style-type: none"><li>Like rettigheter i arbeidslivet</li><li>Lik lønn for likt arbeid</li><li>Arbeidsgiver som stimulerer til mangfold, både ift kjønn, kompetanse og bakgrunn</li><li>Arbeidsgiver som tilrettelegger for ulike behov</li></ul>
<b>8 ANSTENDIG ARBEID OG ØKONOMISK VEKST</b> 	<ul style="list-style-type: none"><li>Attraktiv arbeidsgiver</li><li>Tydelig lederskap</li><li>Medbestemmelse satt i system</li><li>Forutsigbarhet i forvaltning av de ansatte</li><li>Skape arbeidsplasser i dialog med næringslivet og innbyggerne</li></ul>
<b>17 SAMARBEID FOR Å NÅ MÅLENE</b> 	<ul style="list-style-type: none"><li>Kommunen, næringslivet og innbyggerne må samarbeide for å oppnå bærekraftig utvikling.</li><li>For å lykkes med bærekraftsmålene trengs det nye og sterke partnerskap.</li><li>Åpenhet og nytenking</li></ul>

## 4 Utfordringsbilde

Hovedutfordringen i fremtiden vil være endringer i befolknings sammensetningen som endrer behovet for tjenester, rekruttering av kompetanse og en forventet trangere kommuneøkonomi. Andelen pensjonister øker i forhold til andelen yrkesaktive.

Med bakgrunn befolkningsframskrivninger utført av SSB og Telemarksforskning, så forventes det frem mot 2050:



en reduksjon av antall innbyggere i aldersgruppen 0-16 år, noe som vil påvirke tjenestebehovet innenfor oppvekst.



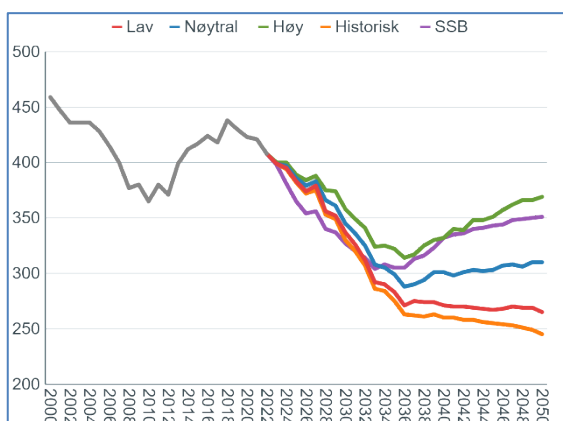
en reduksjon av antall innbyggere i aldersgruppen 20-67 år, noe som vil påvirke kommunens skatteinntekter.



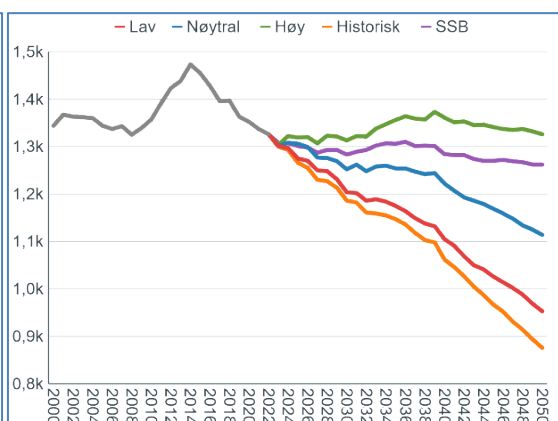
en økning i aldersgruppen 67-95 år, noe som vil påvirke tjenestebehovet innenfor helse og omsorg.



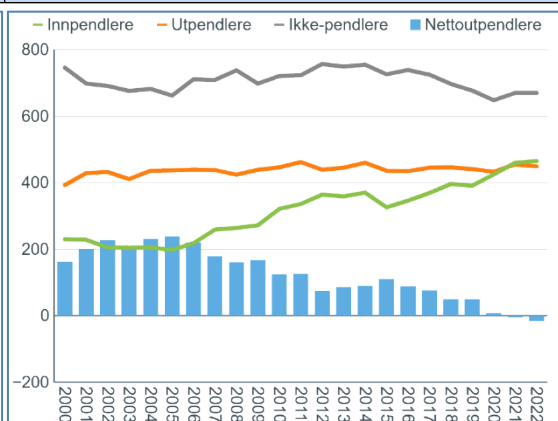
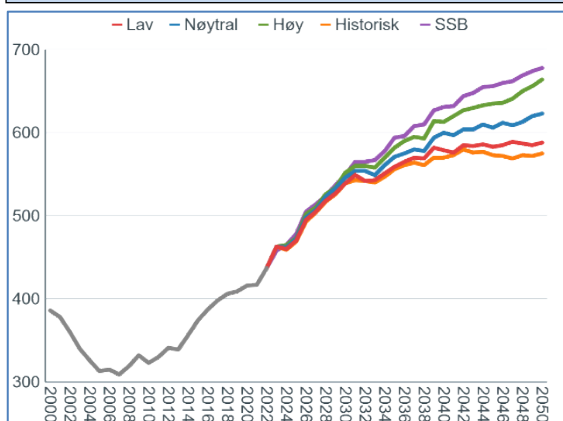
Krødsherad har også i perioden 2006-2022 hatt en betydelig økning i antall innpendlere i arbeidslivet. Dette kan være positivt ift å tiltrekke seg kompetanse, men det går også utover lokal sysselsetting og skatteinntekter. Antall som pendler inn til Krødsherad har økt fra 230 i 2000 til 465 i 2022.



*Antall innbyggere i aldersgruppen 0-16 år, viser utvikling mht behov innenfor oppvekst*



*Antall innbyggere i aldersgruppen 20-67 år, viser utvikling mht antatte skatteinntekter*



*Antall innbyggere i aldersgruppen 67-95 år, viser utvikling mht behov innenfor helse og omsorg*

*Figuren viser utviklingen i antall innpendlere, utpendlere og nettoppendling til Krødsherad fra 2000 til 2022.*

## 5 Målsetting

Krødsherad skal ivareta sitt samfunnsoppdrag i takt med samfunnets utvikling, herunder levere gode og tilpassede tjenester.

Rekruttere, utvikle og beholde kompetanse vil være sentralt i et samfunn i utvikling, hvor det innenfor flere fagområder også er stor konkurranse om kompetanse.

For å ivareta samfunnsoppdraget i dag og inn i fremtiden skal Krødsherad kommune:

- 🎯 være en attraktiv arbeidsgiver
- 🎯 rekruttere kompetente medarbeidere
- 🎯 utvikle og beholde medarbeidere
- 🎯 etablere robuste fagmiljøer
- 🎯 oppnå økt medarbeitilfredshet
- 🎯 skape et godt og helsefremmende arbeidsmiljø
- 🎯 bidra til at flere kan og vil jobbe mer
- 🎯 etablere samarbeid med andre kommuner innenfor relevante fagområder
- 🎯 etablere en innovasjonskultur som åpner opp for nytenking og gjennomføring
- 🎯 motivere for kontinuerlig forbedring





## 6 Hvordan gjør vi det

Krødsherad kommune skal nå sine målsettinger i arbeidsgiverstrategien ved å fokusere på følgende innsatsområder:

### 6.1 Rekruttering

En god rekrutterer er en folkevalgt, ansatt, tillitsvalgt eller leder i kommunen som opptre som en positiv ambassadør og framsnakker kommunen og de muligheter som finnes når han eller hun er i kontakt med medier, familie, venner og bekjente.



Alle folkevalgte, ansatte, tillitsvalgte og ledere skal være gode ambassadører for kommunen



Kommunen skal ha et bevisst forhold til profilering i media, med fokus på framsnakking



Kommunen skal delta på utdanningsmesser. Synliggjøre jobb- og karrieremuligheter.



Kommunen skal tilby lærlingeplasser



Kommunen skal tilby sommerjobber, praksisplasser og studentoppgaver



Kommunen skal se – og utvikle nye ledertalenter i nærmiljøet



Kommunen skal legge til rette for gründercamp og ungt entreprenørskap

### 6.2 Utvikle og beholde

En ansatt eller leder i Krødsherad kommune skal ha mulighet til utvikling og selvrealisering. Å jobbe i Krødsherad er del av den enkeltes identitet, og det er viktig at den enkelte opplever en meningsfull og motiverende hverdag.



Utvikle gode og forutsigbare rutiner for forvaltning av ansatte



Utvikle en god og forutsigbar lønnspolitikk



Prioritere kompetanseheving og deltakelse i fagnettverk



Legge til rette for varierte og meningsfulle arbeidsoppgaver



Legge til rette for god dialog mellom ansatte og ledere gjennom gode rutiner for medarbeidersamtaler, som også tar innover seg ønsker og behov for utvikling



Være positiv til nye måter å jobbe på



Tilrettelegge for ansatte i de ulike livsfaser, og tilby rammer som gir rom for fleksibilitet



Legge til rette for fysisk trening i arbeidstid, der hvor det er mulig



### 6.3 Lederskap

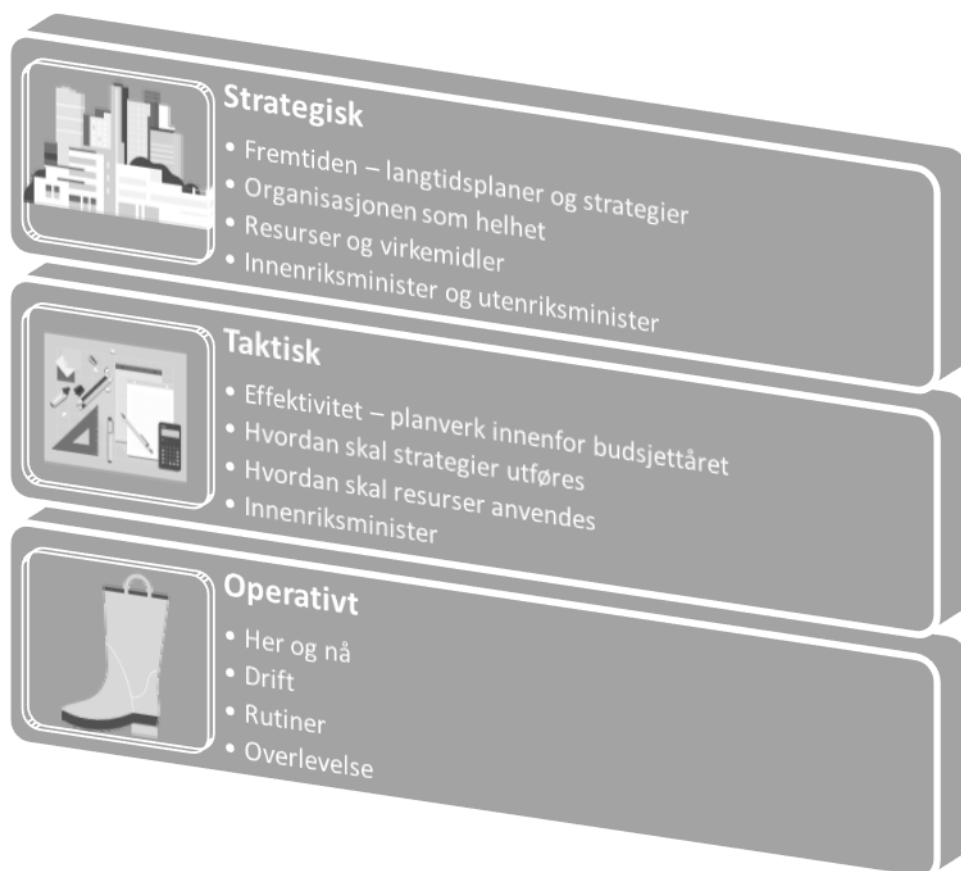
En god leder peker retning og utfordrer, gir handlingsrom, stiller krav og støtter sine medarbeidere. Dette er lederverdier som er uavhengig av hvilket nivå eller sektor man jobber innenfor.

I Krødsherad kommune må ledere på alle nivå evne å balansere mellom strategisk, taktisk og operativt nivå. Det forventes også at ledere griper muligheter og benytter det handlingsrommet de er gitt.

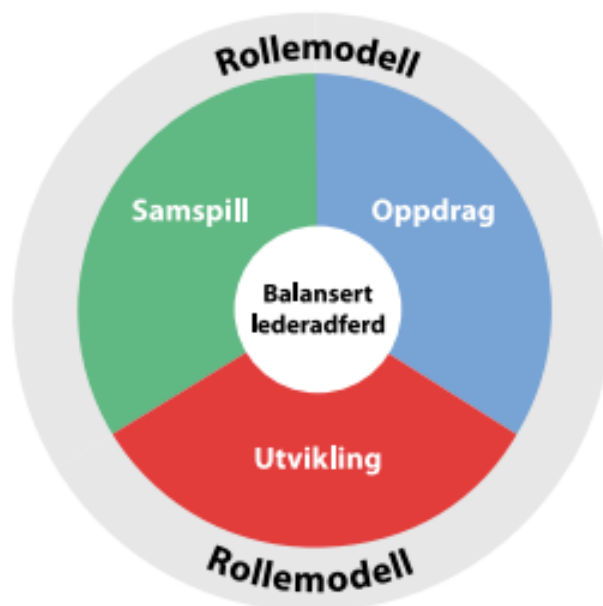
I dette ligger det også en forventning om god forståelse for det formelle rammeverket rundt arbeidsgiverrollen som deles inn i to komplementære områder. Det ene området er medvirkning, som omhandler samarbeidet med de tillitsvalgte og vernesøylen. Det andre området er rammeverk, som er det sett av lover, forskrifter, regler og avtaler som arbeidsgiver må forholde seg til.

Ledere som behersker arbeidsgiverrollen, vil ha et større handlingsrom og bedre forutsetninger for å løse sine oppdrag. Dette er også viktig for å lykkes med å ta steget fra «kontroll» til «skape».

Arbeidsgiverdimensjonen skal være en del av opplærings- og kompetanseutviklingen for ledere i Krødsherad kommune.



Ledelse handler om å mobilisere mennesker til felles innsats, og er sjelden et resultat av individuelle handlinger. Forventninger til ledere på alle nivå i Krødsherad kommune beskrives gjennom modellen for balansert lederadferd.



*Fsj grunnsyn på ledelse 2020*

**Samspills- og relasjonsorientert lederadferd** bidrar primært til å bygge gjensidig tillit, samarbeid, jobbtilfredshet og identifisering med gruppen og oppgavene. Den utvikler de menneskelige ressursene, bedrer relasjonene og legger forholdene til rette for samarbeid. Dette gjøres gjennom å styrke medarbeidernes kunnskaper og ferdigheter, skape tilhørighet og samhold, samt å gi sosial støtte og anerkjennelse.

**Oppdragsorientert lederadferd** bidrar primært til å øke effektivitet, skape pålitelige arbeidsprosesser og struktur. Dette inkluderer planlegging, personell disponering og fordeling av andre ressurser for å styre og gjennomføre oppgaver. Andre eksempler på slik lederadferd er klargjøring av ansvarsområder og mål, oppfølging av arbeid og kvalitet på utførelse, samt iverksette tiltak og løse problemer som oppstår underveis.

**Utviklingsorientert lederadferd** bidrar primært til å forstå omgivelsene og gjøre nødvendige justeringer for å tilpasse seg disse. I tillegg til å avdekke og implementere store og små endringer. Denne adferden bidrar til strategisk planlegging samt utvikling og endring for å møte nye situasjoner. Adferden oppmuntrer til kreativ tenkning og nye ideer, og tilrettelegger for kollektiv læring.

**En god rollemodell** setter fellesskapets verdier og interesser foran sine egne, samtidig som man er tro mot seg selv og egne verdier. Ledere har et særlig ansvar for å utvikle verdier, krav og forventninger i sin avdeling. En god rollemodell går foran og viser vei gjennom gode holdninger, etisk skjønn og

hensiktsmessige risikovurderinger. Samsvar mellom ord og handling er viktig, og en god rollemodell er bevisst egne styrker og svakheter. En god rollemodell er fleksibel og ydmyk overfor andres behov og forventninger, noe som krever stor forståelse av seg selv og omgivelsene. Siden det å være rollemodell også handler om adferd, vil dette ha innvirkning på hvordan man utøver balansert lederadferd

#### 6.4 Medbestemmelse

Et godt partssamarbeid er avgjørende for at kommunen skal lykkes i å løse sitt samfunnsoppdrag. Et godt samarbeid mellom arbeidsgiver og de ansatte gjennom de tillitsvalgte legger til rette for en bred forankring og hever kvaliteten i ulike prosesser.



Utarbeide gode rutiner for partssamarbeid i kommunen



Utarbeide gode rutiner for partssammensatt utvalg i kommunen



Utarbeide gode rutiner for arbeidsmiljøutvalget i kommunen



Partssamarbeidet skal årlig evalueres

#### 6.5 Kompetanse

For å lykkes med samfunnsoppdraget er Krødsherad avhengig av kompetanse tilpasset de tjenester vi skal levere. Kompetansen kan komme gjennom nytilsetting eller ved kompetanseheving av allerede ansatte.



Alle ledere skal ha et bevisst forhold til kompetansebehov i egen organisasjon, både på kort og lang sikt



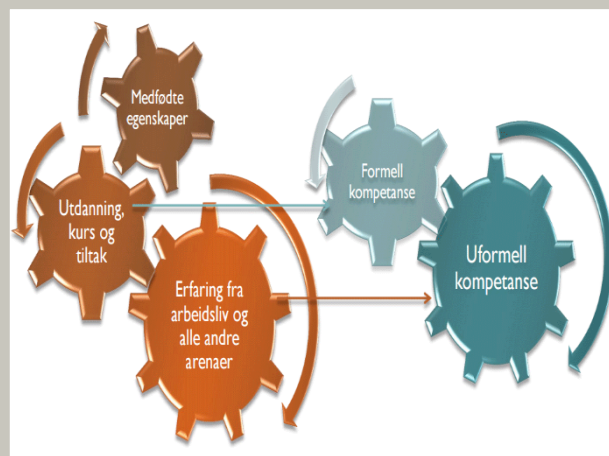
Behov for kompetanse skal være et fast punkt den årlige medarbeidersamtalen



Det skal legges til rette for kompetanseheving gjennom utdanning, kurs og nettverksdeltakelse



Det skal tilstrebes å imøtekomme ansattes ønsker om kompetanseheving innenfor nåværende stillingen, eller mot fremtidige stillinger i kommunen.



## 6.6 Innovasjonskultur

En innovasjonskultur må være forankret hos de folkevalgte og blant ledelsen i organisasjonen.

Det handler om å våge å gi slipp på det gamle, åpenhet for å prøve noe nytt, samt akseptere at man ikke alltid veit resultatet på forhånd. Det handler om å se nye muligheter.

Innovasjon er et begrep for både forandring og fornyelse, men bare en fornyelse som skaper merverdi ut fra det organisasjonen har som mål.

Innovasjon kan defineres som noe som er nytt, nyttig og nyttiggjort.



Innovasjon i oppgaveløsning og oppgaveutforming



Innovasjon i rekruttering og kompetanseutvikling



Innovasjon i organisering og arbeidsformer



Innovasjon i ledelse og arbeidskultur



I Krødsherad er det aksept for utvikling



I Krødsherad er det aksept for nytenking



I Krødsherad svarer vi ikke: «sånn har det alltid vært», eller «det er ikke sånn vi gjør det»



Krødsherad kommune skal kontinuerlig søke etter forbedringer



Det skal søkes å forenkle arbeidsprosesser og redusere administrasjon ved å benytte digitale verktøy. Gjøre ting en gang et sted

