



Organisasjonsstrategi for Grimstad kommune

Arbeidsgiverpolitikk og strategi

Grimstad kommunes organisasjonsstrategi – «Med viten og vilje»

Grimstad kommune er en kunnskapsbedrift hvor medarbeiderne utgjør den viktigste ressursen. En god arbeidsgiverpolitikk er et verktøy for å møte fremtidens utfordringer med å skaffe kvalifisert arbeidskraft, angi kurs og retning for lederskapet i Grimstad kommune, utvikle medarbeidernes kompetanse og bygge en felles organisasjonskultur

Identitet til kommunen som arbeidsgiver, brukerfokus og et godt omdømme er viktig for at Grimstad kommune skal levere og utvikle gode tjenester til brukerne.

De store velferdsoppgavene som Grimstad kommune leverer hver dag, gjør kommunen rik på meningsfulle oppgaver. Ingen andre organisasjoner har ansvar for å tilby så mange tjenester omkring de viktigste rammene i innbyggernes liv. Det er heller ikke andre organisasjoner som er sammensatt av så mange ulike kompetanser, spiller så mange ulike roller, eller involverer så mange ulike interessenter i sine beslutningsprosesser. At kommunen er en kompleks organisasjon, er en utfordring både for medarbeidere og ledere. Flertallet av jobbene handler om tjenester som er av stor betydning for innbyggerne. Relasjonene mellom medarbeider og bruker er ofte nære og langvarige.

Kommunens tjenesteproduksjon er i det alt vesentlige et resultat av den kompetanse som anvendes i møte med innbyggernes behov. Organisasjonsstrategien er vårt redskap for å rekruttere, utvikle og beholde ansatte slik at vi når våre mål. Den er forankret i våre verdier som er mot, åpenhet, redelighet og respekt. Disse verdiene skal gjenspeiles i møte med medarbeidere og innbyggere.

Innhold

Grimstad kommunes organisasjonsstrategi – «Med viten og vilje» (forord)	2
Innledning	4
Visjon, verdier, mål og etikk.....	5
Visjon	5
Mål	5
Verdier	5
Etikk	6
Varsling	6
Arbeidsgiverrollen	7
Satsingsområde 1.....	8
Kompetanse – anvendelse og utvikling	8
Kompetanseressurser og anvendt kunnskap.....	8
Utvikling av kompetanse	9
Læringskulturen i Grimstad	9
For å lykkes skal vi:	9
Satsingsområde 2.....	10
Rekruttere, beholde og utvikle riktig kompetanse	10
Beholde	10
Motivasjon og lønnspolitikk	11
Nærvær og helsefremmende arbeid	11
For å lykkes skal vi:	11
Satsingsområde 3.....	12
Lederskap og medarbeiderskap i fellesskap	12
Helhetlig og utfordrende lederskap	12
For å lykkes skal vi ha:	13
Medarbeiderskap skaper meningsfulle arbeidsoppgaver	13
For å lykkes, skal medarbeidere i Grimstad kommune:.....	14
Satsingsområde 4.....	15
Innovasjon - evnen til utvikling og nyskapning	15
Innovasjon	15
Innovasjonskultur	15
Krav til ledelse og medarbeidere.....	16
Arenaer for kunnskapsdeling	16
For å lykkes skal vi:	16
Fra ord til handling	17
Gjennomføring og oppfølging av organisasjonsstrategien	17
For å lykkes med organisasjonsstrategien skal kommunen kjennetegnes av:	17

Innledning

For å løse sitt oppdrag er kommunesektoren avhengig av tilgang til tilstrekkelig kompetent arbeidskraft. Kommunen er arbeidskrafts- og kompetanseintensive virksomhet innen et mangfold av tjeneste- og fagområder. Kommunen må være attraktiv og videreutvikle sitt omdømme for å beholde, utvikle og rekruttere kompetent arbeidskraft, for å **sikre rett kompetanse til å kunne levere de riktige tjenester.**

KS-arbeidsgiverstrategi mot 2020 «Stolt og unik» setter opp to hovedutfordringer for kommunene som arbeidsgiver:

- **Evnen til utvikling og nyskapning**
- **Evnen til å rekruttere, utvikle og beholde medarbeidere**

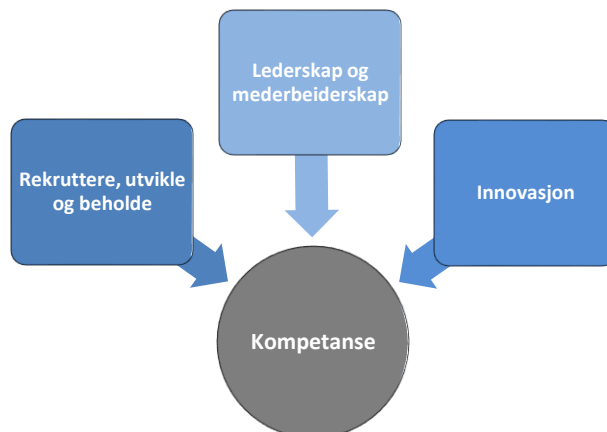
Bakgrunnen for hovedutfordringene er blant annet endringer i befolkningen, med flere eldre og endret befolkningssammensetning i kommunen. Det handler også om at økt velstand fører til innbyggernes økte krav og forventninger til offentlige tjenester, og om økte føringer og krav fra statlige myndigheter. Befolkningsframskrivninger tilsier et økt behov for tjenester spesielt innen helse- og omsorgssektoren og innen undervisningssektoren.

Kommunene trenger en strategisk arbeidsgiverpolitikk for å imøtekomme disse utfordringene. Arbeidsgiverpolitikkenes kjerne er de handlinger, holdninger og verdier som arbeidsgiveren står for og praktiserer overfor medarbeiderne hver dag. Arbeidsgiverpolitikken handler også om ansatte og de ansattes evne og muligheter til å følge opp politiske vedtak, skape god kvalitet på tjenestene og få fornøyde brukere.

Tilgang på arbeidskraft og rett kompetanse avhenger blant annet av; turnover, økt

avgangsalder, stillingsstørrelser, utdanningsnivå, sykefravær og permisjoner.

For å møte utfordringen med sikre rett kompetanse til å kunne levere riktige tjenester, vil Grimstad kommune i organisasjonsstrategien ha hovedfokus på:



1. **Kompetanse – anvendelse og utvikling**
2. **Å rekruttere, utvikle og beholde riktig kompetanse**
3. **Innovasjon i holdning og handling**
4. **Lederskap og medarbeiderskap i fellesskap**

Organisasjonsstrategien for Grimstad kommune er et overordnet strategidokument som skal vise retning og være en felles referanseramme for medarbeidere, tillitsvalgte og ledere i Grimstad kommune. Strategien konkretiserer kommunens verdier, mål og innsatsområder for å utvikle organisasjonen og medarbeiderne, slik at kommune er en attraktiv arbeidsgiver og tilbyr gode tjenester til innbyggere og brukere.

I Grimstad kommune ønsker vi at alle medarbeidere skal ha en identitet i jobben sin som innebærer at de deler organisasjonens mål og verdier, og at de opplever at jobben deres er meningsfull.

Visjon, verdier, mål og etikk

Kommunens visjon” Med viten og vilje” er grunnlag for organisasjonsstrategien. Som medarbeidere skal vi bidra til en framtidsrettet utvikling av kommunen som tjenesteyter, samfunnsutvikler og organisasjon. Ledere er ansvarlige for at alle medarbeidere blir gjort kjent med kommunens visjon, verdier og etiske retningslinjer.

Visjon: Grimstad - med viten og vilje.

Verdier: åpenhet, redelighet, respekt og mot

Visjon

Kommuneplan for Grimstad har følgende visjon for kommunen:

Grimstad – med viten og vilje.

Grimstad skal utvikles gjennom målbevisst satsing på kunnskap og skaperkraft for å møtes framtidens behov. Vi vil lykkes gjennom å bli bedre til det vi allerede er best til: Vilje til samspill mellom frivillig innsats, næringsliv, kommune, stat og fylke. Dette skal gjøre Grimstad til en drivkraft i utviklingen av Sørlandet som region, og et eksempel på alt som kan oppnås med privat-offentlig partnerskap. Ved å forene krefter, skal vi klare med enn det som kan forventes av en liten by.

Grimstad kommune skal være en nøktern organisasjon som leverer solide tjenester til en voksende befolkning. Grimstad kommune forvalter sitt samfunnsansvar og yte tjenester på en etisk og sosialt ansvarlig måte.

Grimstad kommune skal oppfattes som en positiv arbeidsplass, hvor leder er bevisst seg selv og sitt lederskap, og hvordan de påvirker andre. Ledere skal legge til rette for å fremdyrke gode holdninger og god atferd blant medarbeiderne.

Mål

Grimstad kommune skal ha en organisasjonskultur som fremmer innovasjon og legger opp til at ansatte fremstår i tråd med kommunens visjon og verdigrunnlag. Målet med organisasjonsstrategien er å bidra til at kommunen har de nødvendige menneskelige ressursene, en strategi for å rekruttere, utvikle og beholde arbeidskraft. Følgende mål er utledet for organisasjonsstrategien:

1. Grimstad kommune er en fremtidsrettet, dynamisk og lærende organisasjon

2. Grimstad kommune er en attraktiv arbeidsgiver med god evne til å rekruttere, beholde og utvikle medarbeidere.
3. Grimstad kommune har ledere som får frem det beste i våre kompetente medarbeidere, ved å utfordre, stille krav og støtte sine medarbeidere. Lederne skaper forventede og nødvendige resultater gjennom involvering og samarbeid.
4. Grimstad kommune møter behovene med forbedret kvalitet og effektivitet, og utvikler nye løsninger i samarbeid med brukere, innbyggere og partnere.

Verdier

Grimstad kommune bygger sin organisasjonskultur på verdiene åpenhet, redelighet, respekt og mot. Verdiene skal prege våre beslutninger og våre handlinger.

Åpenhet betyr at vi bidrar til åpenhet i alt arbeid og samhandling i kommunen

Redelighet betyr at vi opptrer redelig. Vi er klare på egne roller og unngår dobbeltroller. Vi opptrer upartisk og praktiserer likebehandling. Vi unngår å motta gaver eller andre personlige fordeler som kan påvirke tjenestehandlinger, eller vekke mistanke om slik påvirkning.

Respekt betyr at vi er tydelige på eget syn og har toleranse og respekt for andres syn. Vi møter publikum og brukere med vennlighet, respekt og omtanke. Vi viser respekt for personvernet og overholder taushetsplikten

Mot betyr at vi sier ifra om kritikkverdige forhold til den det gjelder eller varsler til noen som kan gjøre noe med det. Vi tar ansvar for at egne handlinger er i samsvar med de etiske retningslinjene. Vi overholder lover og regler, og forholder oss lojalt til vedtak og avgjørelser når disse er i samsvar med kommunens etiske retningslinjer.

Etikk

I Grimstad kommune skal vi utvise åpenhet, redelighet, respekt og mot i all vår atferd. Som forvaltere av samfunnets fellesmidler stilles det høye krav til at alle medarbeidere utfører sine oppgaver på en effektiv og etisk forsvarlig måte. Dette skal sikre et godt arbeidsmiljø og at kommunens omdømme ikke skades.

Alle medarbeidere skal gjøre seg kjent med de bestemmelser og instrukser som gjelder for

stillingen og har et personlig ansvar for å følge kommunens etiske retningslinjer. Ledere har et særlig ansvar for implementering og oppfølging.

Varsling

Medarbeidere har rett og plikt til å varsle om kritikkverdige forhold i Grimstad kommune i henhold til kommunes etiske retningslinjer.

Arbeidsgiverrollen

Arbeidsgivers oppgave er å sikre gode tjenester til brukerne. Arbeidsgiverrollen skal utøves i tråd med gjeldende lov- og avtaleverk, kommunens overordnede strategier og interne regelverk. Arbeidsgiver skal tilrettelegge for et godt samarbeid med arbeidstakerne.

Medbestemmelse utøves ved representasjon i lovbestemte organ og andre utvalg, og gjennom ordningen med tillitsvalgte. Et godt samarbeid forutsetter evne og vilje til åpen dialog mellom administrativ ledelse og tillitsvalgte.

Kommunestyret er det øverste arbeidsgiverpolitiske organ. De folkevalgte har det overordnede arbeidsgiveransvaret i kommunene. Utøvelsen av det daglige arbeidsgiveransvaret ligger hos rådmannen.

Politikernes hovedoppgave er å sette mål, fastsette rammebetingelser, tildele ressurser, gi

ansvar og evaluere. Kommunestyret delegerer arbeidsgivermyndigheten til rådmannen. Som øverste administrative leder, er rådmannen administrasjonens kontaktperson overfor den politiske ledelsen.

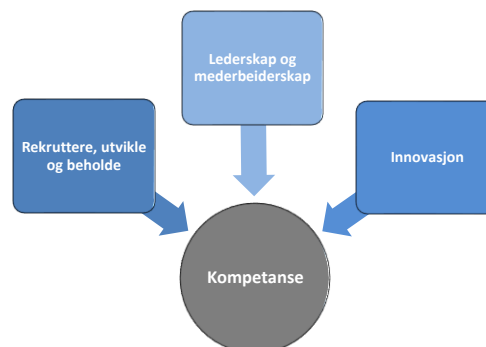
Det ansvar og den myndighet som er lagt til rådmannen er utgangspunktet for ansvars- og arbeidsdeling og videre delegering av fullmakter i administrasjonen. Rådmannen, kommunalsjefer og enhetslederne har fullt økonomi-, personal-, fag-, informasjons- og administrasjonsansvar. Disse lederne har egne lederavtaler, der ansvar, fullmakter, forventninger og resultatmål er beskrevet.

Alle ledere med personalansvar i Grimstad kommune er arbeidsgiverrepresentanter med det ansvar og de plikter som følger av vedtatt arbeidsgiverstrategi.

Satsingsområde 1

Kompetanse – anvendelse og utvikling

Grimstad kommune består av kompetente medarbeidere som gjør en god jobb for innbyggerne hver dag. Riktig bruk av den enkeltes kompetanse er et virkemiddel for kvalitet i og utvikling av tjenestene. Det skal arbeides strategisk med kompetansestyring, ved å planlegge, gjennomføre og evaluere tiltak for å sikre at kommunen og den enkelte medarbeider har nødvendig kompetanse for å nå definerte mål. Videreutvikling av medarbeidere skal skje i forhold til kommunens behov og medarbeideres ønsker for faglig utvikling og karriere.



Mål:

Grimstad kommune er en fremtidsrettet, dynamisk og lærende organisasjon

Riktig og god kompetanse sikrer kommunen kvalitet i tjenestene, effektiv ressursutnyttelse, innovasjon og utvikling og et godt omdømme som en attraktiv arbeidsplass.

Kompetanseutvikling er viktig for den enkelte medarbeider. For kommunen er det avgjørende at medarbeiderne har den kompetansen som trengs for å nå målene, og at organisasjonen evner å gjøre bruk av denne på en optimal måte. Kommunen er helt avhengig av utvikling av ny kunnskap.

Sentrale betingelser i kommunens strategi for kompetanseutvikling er fokus på læring, som gir mulighet for nytenkning og innovasjon, tverrfaglig samhandling og erfaringsutveksling.

Kompetanseressurser og anvendt kunnskap

Kompetanse hos den enkelte defineres som kunnskaper, ferdigheter og holdninger som samlet gjør et menneske i stand til å møte komplekse krav, situasjoner og utfordringer. Kompetanse kan ses som en individuell egenskap, men er i like stor grad knyttet til kollektiv og fellesskap. Læring hos den enkelte avhenger ikke bare av individuelle kunnskaper, ferdigheter og holdninger, men også av menneskelige, økonomiske og fysiske ressurser i omgivelsene.

Det enkelte må inneha relevant kompetanse for oppgavene som skal løses, både formell kompetanse og erfaring, ferdigheter og holdninger. Kvaliteten i møtet mellom kommunen og bruker er avhengig av god kompetanse hos den enkelte. Vilårene for at den enkelte skal kunne utvikle og bruke sin

kompetanse dreier seg dels om vilårene for deltakelse i videreutdanning og kurs og annen opplåring, men like mye om vilårene for den uformelle læringen mellom kolleger og i samhandlingen med brukere og andre.

De fleste forbinder kunnskap med det som "sitter i hodene" hos den enkelte, altså det vi vet. Men kunnskap kan også nedfelles i manualer og bøker, i rutiner og arbeidsprosedyrer, og i dataprogram. De totale kunnskapsressursene i kommunen er derfor både alt det som de ansatte har av kunnskap, og de ikke-menneskelige kunnskaps-ressursene som finnes.

Resultater skapes av den kunnskap som til enhver tid blir brukt. Det er derfor helt sentralt å være bevisst hvordan kunnskap mobiliseres og



hvordan kunnskap omsettes i konkret handling for å skape de ønskede resultater. Utvikling av kompetanse skjer når en over tid erfarer hvilken kompetanse som bidrar til å skape de gode resultatene, og slik kompetanse systematiseres, etableres som nye rutiner eller overføres til andre.

Medarbeidernes ferdigheter og holdninger vil være helt avgjørende for hvordan kompetanseressurser vil kunne aktiveres til "kunnskap i bruk" og oversatt til handling som skaper gode resultater. Likeledes vil ferdigheter og holdninger være avgjørende for hvordan

tilbakemeldinger kan omsettes til læring og utvikling av ny kunnskap. Den faktiske kompetansen er derfor et produkt av kunnskap, ferdigheter og holdninger.

Utvikling av kompetanse

Grimstad kommune skal arbeide strategisk med kompetansestyring, ved å planlegge, gjennomføre og evaluere tiltak for å sikre at kommunen og den enkelte medarbeider har nødvendig kompetanse for å nå definerte mål. Riktig og god kompetanse sikrer kommunen kvalitet i tjenestene, effektiv ressursutnyttelse, innovasjon og utvikling og et godt omdømme som en attraktiv arbeidsplass. Strategisk kompetansestyring innebærer både rekruttering og videreutvikling av eksisterende kompetanse i forhold til organisasjonens mål.

Grimstad kommune skal bevisst arbeide med å mobilisere den kompetanse som er i virksomheten. På den måten sikrer man at den kompetanse som er anskaffet eller utviklet, faktisk blir brukt og kommer til nytte, og at hver enkelt medarbeider har opplevelsen av å få brukt sin optimale kompetanse.

Utvikling av medarbeidere sørger for at organisasjonen har rett kompetanse på rett sted, og at ansatte tar i bruk og utvikler sine ressurser til det beste for brukerne av våre tjenester. Ledere og medarbeidere skal oppleve at de blir utfordret og blir stilt krav til, samtidig som de gis tillit og aktiv støtte.

Utvikling av kompetanser skjer ofte i hverdagen og gjennom løsning av oppgaver, og gjerne i samarbeid med andre. Tilbakemeldinger og refleksjon over egen praksis bidrar til å utvikle egen kunnskap, ferdigheter og holdninger.

For å få til en god kompetanseutvikling skal kommunen både satse på målrettet kompetanseutvikling knyttet til spesifikke tema gjennom ulike kurs på alle tilgjengelige plattformer, og på erfaringsbasert kompetanseutvikling gjennom daglig oppgaveløsning. I dette arbeidet skal ledere benytte kommunens kompetansekartleggings-verktøy. Dette er et viktig redskap som gir oversikt over kommunens totale kompetansebeholdning, samt gir grunnlag for å avdekke behov for kurs og opplæring. Gjennom årlig medarbeidersamtale skal utviklingsbehovet kartlegges og utarbeides

individuelle utviklingsplaner og kompetanseplaner.

Læringskulturen i Grimstad

I Grimstad har vi ledere og medarbeidere som oppsøker ny kunnskap og kompetanse, og som har lyst til å være flinke. Det preger kulturen i Grimstad. Praksis skal utvikles på bakgrunn av praksisnær forskning og ved systematisk bearbeiding og refleksjon over egne og andres erfaringer. Nøkkelen til å lykkes med å utvikle kompetanse i hverdagen er å ha en *læringskultur* i kommunen. Denne krever både individuelle og kollektive holdninger som handler om å ha lyst til å finne ut av ting, lære



av det som skjer, og ha takhøyde nok til å takle feil.

Det å ha en læringskultur er avgjørende for hvordan tilbakemeldinger tolkes og forstås. I en læringskultur vil en tilbakemelding oppfattes som en oppmuntring til å lære og til å forbedre praksis. I en skyldkultur vil tilbakemeldinger oppfattes som en beskyldning og som en trussel.

For å lykkes skal vi:

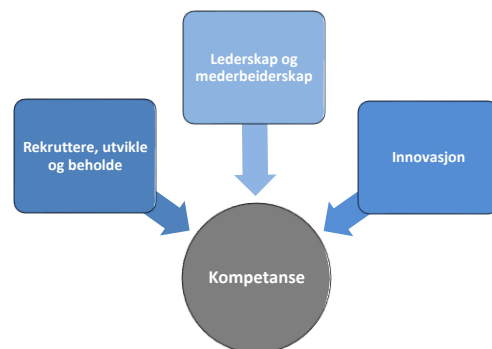
- Ha en kultur for læring og utvikling
- Arbeide systematisk med kompetansestyring og utvikling
- Utvikle gode analyser og framskrivninger for fremtidig kompetansebehov
- Satsing og tilrettelegging av kompetanse-, ledelses-, og karriereutvikling
- Styrke fagkompetanse gjennom fagopplæring og grunn- og videreutdanning på høgsolenivå
- Aktivt oppsøke samhandling med andre regionalt, nasjonalt og internasjonalt for å bidra med egen og innhente ny kunnskap.
- Styrke samarbeidet med utdanningsinstitusjoner, forskningsmiljø og andre fagmiljø/virksomheter

Satsingsområde 2

Rekruttere, beholde og utvikle riktig kompetanse

Det å ivareta og utvikle kompetente medarbeidere vil være av stor betydning for Grimstad kommunes evne til å tilby god kvalitet på tjenestene. Det er viktig å være en attraktiv arbeidsgiver som tilbyr interessante og utviklende arbeidsoppgaver, og som tilrettelegger for egenutvikling, medinnflytelse og karriereutvikling.

Målrettet og langsiktig utviklingsarbeid vil være helt nødvendig dersom kommunen skal lykkes i arbeidet med å rekruttere, utvikle, beholde og de beste medarbeiderne.



Mål:

Grimstad kommune er en attraktiv arbeidsgiver med god evne til å rekruttere, utvikle og beholde medarbeidere.

For å levere riktige tjenester skal Grimstad kommune ha evnen til å kunne rekruttere, beholde og utvikle de medarbeiderne organisasjonen til enhver tid har behov for.

Rekruttere og utvikle

Vi må kunne tilby attraktive arbeidsplasser og lykkes med å rekruttere fagfolk med relevant kompetanse. Å ha et omdømme som en attraktiv og foretrukket arbeidsgiver, vil være en forutsetning for å kunne trekke til seg riktig og kvalifisert arbeidskraft.

Rekrutteringsarbeidet skal være profesjonelt, hvor arbeidslivets spilleregler følges og alle søkerne ivaretas på en god måte.

Grimstad kommune skal ha god endringskompetanse og være bevisst på hvilken kompetanse som skal utvikles og avvikles i organisasjonen, og gjennomføre god rekrutteringsprosesser. Kompetanseutvikling har en egenverdi i seg selv for den enkelte. Det å sikre faglig utvikling og tilegne seg ny kunnskap oppleves som spennende og motiverende, og er viktig for kommunens utvikling.

Grimstad kommune skal være aktive og synlige overfor elever i videregående skoler, i studentmiljøer og i arbeidsmarkedet generelt. Det er viktig å fremheve kommunens unike posisjon som kunnskapsorganisasjon.

For å sikre framtidig faglært arbeidskraft har kommunen en viktig rolle som lærebedrift.

Kommunen skal tilby lære plasser innenfor flere ulike fagområder. Opplæringen skal ha god faglig kvalitet og personlig oppfølging av lærlingene. Grimstad kommune tilrettelegger også for at egne medarbeidere skal kunne ta et fagbrev.

Grimstad kommune tilbyr likeverdige muligheter for våre medarbeidere og arbeider aktivt for å fremme likeverd, inkludering og mangfold på alle nivå i organisasjonen. I Grimstad kommune skal ingen diskrimineres på grunn av kjønn, alder, etnisk opprinnelse, nedsatt funksjonsevne, religion eller seksuell legning. Ledere skal rekruttere medarbeidere i et mangfold som gjenspeiler sammensetningen av samfunnet. Grimstad kommune skal aktivt fremme ulikheter og mangfold som en måte å oppnå kvalitet, nyskaping og innovasjon.

Beholde

Livsfaseperspektiv

Livsfasepolitikken har som mål å skape åpenhet og aksept for at ulike livsfaser og livssituasjoner innebærer ulike muligheter og begrensninger for å kunne delta i arbeidslivet.

Kommunens livsfasepolitikk skal fokusere på ansattes muligheter fremfor begrensninger og, hvor den enkelte medarbeiders kompetanse blir verdsatt og utnyttet i alle aldersgrupper og livsfaser. Dette er et viktig bidrag for å beholde arbeidstakere i arbeid lengst mulig, og i størst mulig stillingsstørrelse.

Motivasjon og lønnspolitikk

Grimstad kommune har som mål å kunne tilby konkurransedyktige betingelser, hvor lønn er ett av flere virkemidler. Kommunens lønnspolitikk og kriterier for lønnsutvikling er synlige og kjent i hele organisasjonen. Kriterier for lønnsutvikling skal utvikles i samarbeid med tillitsvalgte og fremkommer av lønnspolitisk plan for Grimstad kommune.

Ledere må se den enkelte medarbeider slik at leder kan gi konstruktiv tilbakemelding på innsats, ansvar og resultat.

Nærvær og helsefremmende arbeid

Grimstad kommune er en inkluderende arbeidslivsvirksomhet (IA-virksomhet), og jobber systematisk og målrettet ut fra våre forpliktelser i IA-avtalen. Gode resultater i forebyggende arbeid for å redusere sykefravær oppnås best gjennom målrettet og systematisk jobbing med nærvær og utvikling av helsefremmende arbeidsplasser. Med helsefremmende arbeidsplasser ønsker vi at det å arbeide i Grimstad kommune skal være bra for den enkeltes helse. Det handler om at ansatte skal være tilstede på arbeidsplassen og mestre arbeidets krav og utfordringer.

Grimstad kommune skal være gode på tilrettelegging for våre arbeidstakere. Tilrettelegging er midlertidig, og må vurderes opp mot ulemper for drift og andre arbeidstakere. Som arbeidsgiver skal vi være gode på tilrettelegging av arbeidet og omplassering, under hensyn til kvalifikasjonsprinsippet og virksomhetens behov.

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.

Psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø

Godt psykososialt arbeidsmiljø er grunnlag for trivsel, trygghet, god læring, kreativitet og effektivitet på den enkelte arbeidsplass. Rutiner for varsling av kritikkverdige forhold på arbeidsplassen skal bidra til å forebygge at uheldige psykososiale forhold oppstår på kommunens arbeidsplasser.

Fysiske og ergonomiske forhold

Grimstad kommune tilbyr sine medarbeidere arbeidslokaler med inneklima, lys- og støyforhold som tilfredsstiller myndighetskrav. Grimstad kommune har fokus på ergonomi og gir nødvendig veiledning og opplæring i god arbeidsteknikk, for å forebygge skader og belastningslidelser.

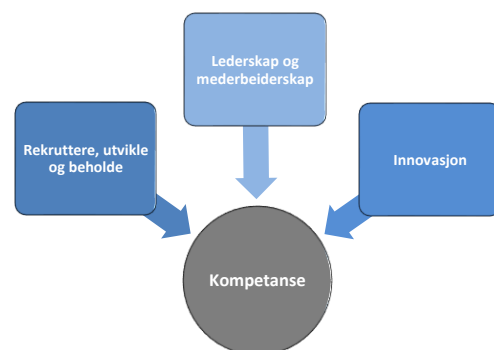
For å lykkes skal vi:

- Ha god og profesjonell rekrutteringsprosess.
- Beholde, utvikle og rekruttere rett kompetanse til å levere riktige tjenester
- Ha lønnspolitikk med kjente kriterier for lønnsfastsettelse og lønnsutvikling.
- Tilrettelegge for arbeidstakere i ulike livsfaser.
- Gjennomføre målrettet systematisk HMS-arbeid, og videreutvikle et godt internkontrollsystem
- Fortsette arbeidet med inkluderende arbeidsliv, øke nærvær og utvikling av helsefremmende arbeidsplasser.
- Tilrettelegge for arbeidstakere med ulike grader av funksjonshemninger.
- Aktivt rekruttere arbeidstakere med ulik kultur- og erfaringsbakgrunn.
- Aktivt arbeide for likestilling mellom kjønnene.
- Tilby store stillinger, for medarbeidernes trygghet og kvalitet i tjenesten.

Satsingsområde 3

Lederskap og medarbeiderskap i fellesskap

Grimstad kommune skal være en god arbeidsplass, kjennetegnet av et inkluderende arbeidsmiljø hvor ansatte opplever arbeidsglede og bidrar til en god oppgaveløsning og måloppnåelse. Ledere og medarbeidere skal oppleve at de utfordres og blir stilt krav til, samtidig som de får tillit og aktiv støtte.



Mål:

Grimstad kommune har ledere som får frem det beste i våre kompetente medarbeidere, ved å utfordre, stille krav og støtte sine medarbeidere. Lederne skaper forventede og nødvendige resultater gjennom involvering og samarbeid.

Grimstad kommunes ledelseskultur bygger på verdibasert ledelse, medarbeiderskap, innovasjon og nyskaping. Ledere i Grimstad kommune utøver sin rolle i tråd med våre felles verdier, overordnede mål og innenfor fastsatte rammer. Lederne har en sentral posisjon i organisasjonen som rollemodeller og kulturbærere.

Utøvelse av ledelse skal reflektere kommunes verdigrunnlag, og gjennom handling skal ledere arbeide i samsvar med kommunens visjon, verdier og etiske retningslinjer. Krav og forventninger til ledere i Grimstad avtales og følges opp i lederavtalene.

Våre medarbeidere er selvstendige, kompetente og myndiggjorte medarbeidere. Medarbeidere som har meningsfulle arbeidsoppgaver og som anvender sin kompetanse og mestrer oppgavene, opplever økt engasjement og arbeidsglede. Godt medarbeiderskap bidrar til motiverte og ansvarsbevisste medarbeidere, bedre resultater, mer nærvær og mindre turnover.

Helhetlig og utfordrende lederskap

Kommunens overordnede ledelsesprinsipp er at ledere har et samlet ansvar for resultatoppnåelse og effektiv drift av egen enhet; ansvar for faglig tjenesteinnhold, økonomi, kommunikasjon, samt personal og arbeidsmiljø. I utøvelse av lederskap inngår aktiviteter som å sette mål og peke ut retning, planlegge og tilrettelegge for effektiv

gjennomføring, følge opp resultater og leveranser, rapportere og håndtere avvik samt å sørge for læring og kontinuerlig forbedring.

Grimstad kommune skal ha ledere som utfordrer, stiller krav til og støtter sine medarbeidere. Med «utfordrende lederskap» menes ledelse som får fram det beste i kompetente medarbeidere og skaper utvikling. Lederne skal også fremme myndiggjøring av medarbeidere. Myndiggjøring handler om å se til at det er balanse mellom utfordringer, krav og handlingsrom på den ene siden; og trygghet, kunnskaper og ferdigheter på den andre.

Begrepene «den kompetente medarbeider» og «utfordrende og helhetlig lederskap» er gjensidige. Det vil si at de forutsetter hverandre. Kobler vi begrepene med dialogen med kommunens viktigste interessenter, får vi fram en dynamisk kjerne som skaper energi og utvikling.

Grimstad kommune skal ha ledere som får frem det beste i våre medarbeidere, og våre ledere skal kjennetegnes av:

Relasjonell forståelse. Ledere skal kunne lese og forstå menneskelige relasjoner. Lederne kjennetegnes ved at de oppfatter intensjoner og behov hos andre, selv om de ikke uttrykkes klart og åpent. De fornemmer stemninger mellom mennesker og forstår andres frustrasjoner og kan sette seg i deres sted. Videre har lederne en velutviklet forståelse for andres styrker og svakheter og har sans for små, men viktige detaljer hos andre. De avverger at det trekker

opp til uhensiktsmessige konflikter mellom andre.

Tillitsvekkende sparring. Ledere skal kunne inngir tillit og innbyr til sparring. Lederen kjennetegnes ved å prioritere henvendelser om sparring høyt, og utviser interesse og fortrolighet når det gjelder andres problemer. Lederen hjelper til med å bryte opp et problem eller en oppgave i håndterbare deler, og lytter oppmerksomt og stiller spørsmål som oppleves både utviklende og hjelpsomme. Videre gir lederen gode råd og konkrete forslag til løsninger på dagligdagse problemer. Lederen interesserer seg for andres utvikling og hjelper andre i gang med nye prosjekter eller sin egen utvikling.

Konfronterende intervensjon. Leder skal være offensive og direkte i sin inngripen. Lederen kjennetegnes ved å utfordre fordommer og fastlåste posisjoner hos andre, og konfronterer kolleger og medarbeidere med deres uhensiktsmessige handlingsmønstre. Lederen gir spontane og rettfærdige tilbakemeldinger på den enkeltes prestasjoner. Videre oppsøker lederen aktivt uløste problemer og medvirker til å avklare disse hurtig. Han eller hun gjør oppmerksom på uhensiktsmessige forhold og fjerner hindringer, og kommuniserer både krav og forventninger klart.

Insisterende delegering. Ledere skal delegere ansvar og oppgaver.

Lederen kjennetegnes ved å utfordre en eventuell motvilje mot å påta seg et ansvar. Han eller hun insisterer på at medarbeidere og samarbeidspartnere tar et klart eierskap til oppgaver og avtaler. Videre følger lederen opp på det delegerte ansvaret og slår konsekvent ned på både uløste oppgaver og manglende oppfyllelse av avtaler. Lederen tar selv ansvar for vanskelige oppgaver, og kommuniserer klart hvordan fordelingen er mellom eget og andres ansvar. Han eller hun utforsker konstant sammenhengen mellom ansvar og mål, og korrigerer konsekvent ansvarsfordelingen i takt med endringer i prosjekter og mål.

Rotfestet under press. Ledere fastholder sine personlige grunnverdier, også når disse utfordres.

Lederen kjennetegnes ved å være tro mot personlige grunnverdier, også når de er i motvind. Han eller hun unnlater ikke å treffe en

ubehagelig eller upopulær beslutning, når lederen anser denne for riktig eller prinsipiell. Han eller hun utviser tillit til egne evner og beslutninger i kritiske situasjoner, og skaper seg nødvendig tid og rom for å håndtere konflikter. Lederen søker inspirasjon og hjelp, men fatter selv de relevante og kritiske beslutninger, og reflekterer over egne verdier og egen lederstil.

For å lykkes skal vi ha:

Grimstad kommune skal ha ledere som får frem det beste i våre medarbeidere, og våre ledere skal:

- **Involvere** medarbeidere i beslutningsprosesser knyttet til utforming av deres oppgaver.
- **Utfordre** til kreative løsninger som stimulerer utvikling og nytenking.
- **Støtte**, lytte og gi tilbakemelding slik at våre medarbeidere kan mestre sine arbeidsoppgaver best mulig.
- **Stille krav** og være tydelige i forhold til resultat, innsats og ansvar.
- **Utvikle** og skape en virksomhet som er orientert mot kunnskapsdeling, utvikling, nyskaping og innovasjon.

Medarbeiderskap skaper meningsfulle arbeidsoppgaver

Grimstad kommune skal kjennetegnes ved en kultur som i tillegg til den formelle medbestemmelsen, gir ansatte mulighet til å påvirke egen arbeidssituasjon gjennom medvirkning eller medinnflytelse. Medinnflytelse og medvirkning dreier seg om muligheten til å påvirke innhold, kvalitet og utvikling i eget arbeid. Medinnflytelse bidrar til effektiv og hensiktsmessig oppgaveløsning og et godt arbeidsmiljø.

Grimstad kommune har aktive, engasjerte og selvstendige medarbeidere. Godt medarbeiderskap bidrar til motiverte og ansvarsbevisste medarbeidere, bedre resultater, mer nærvær og mindre turnover. Et styrket medarbeiderskap vil derfor også bidra til å skape helsefremmende arbeidsplasser.

I Grimstad kommune betyr medarbeiderskap en profesjonell og ansvarsbevisst utførelse av arbeidsoppgaver, rettet mot felles mål gjennom et forpliktende samspill mellom ledere og medarbeidere.

Myndiggjøring er et sentralt prinsipp for medarbeiderutvikling i kommunen. Med dette

menes at medarbeiderne har fått og tatt ansvaret for å arbeide selvstendig innenfor sitt oppgave- og fagområde. Medarbeiderne er ansvarlige og selvstendige med innflytelse over egen arbeidssituasjon, og har ansvar og plikter som følge av sin stilling og sitt ansvarsområde. Ledere skal bidra til myndiggjøring ved å tilrettelegge for åpne og inkluderende arbeidsprosesser, hvor medarbeiderne gis tillit, involveres og tar medansvar for arbeidsplassens resultater.

Grimstad kommune ønsker medarbeidere som kjennetegnes av at de er:

Selvgående. Våre medarbeidere kjennetegnes ved at de selv tar ansvar for sine oppgaver, og utfører det arbeid som tilligger stillingen. Våre medarbeidere har kompetanse til selv å vite hva slags oppgaver som må utføres, uten at de trenger å vente på å bli igangsatt

Lærevillig. Våre medarbeidere er lærevillige, og ønsker å tilegne seg nødvendig kompetanse. De har selvinnsikt til å vite hvilken kompetanse det er behov for, og de lærer.

Løsningsorientert. Våre medarbeidere forstår hvordan arbeidet skal utføres for å oppnå ønskede resultater og tilsiktede tjenester. Våre medarbeidere finner de løsninger som gir høyest produktivitet og effektivitet.

Bidrar til suksess. Våre medarbeidere ønsker selv å bidra til suksess. De vet at det er likhetstegn mellom suksess for brukerne, for kommunen og for dem selv.

Lojalitet. Våre medarbeidere preges av lojalitet til innbyggere og de beslutninger som er fattet av både våre folkevalgte og av lederne.

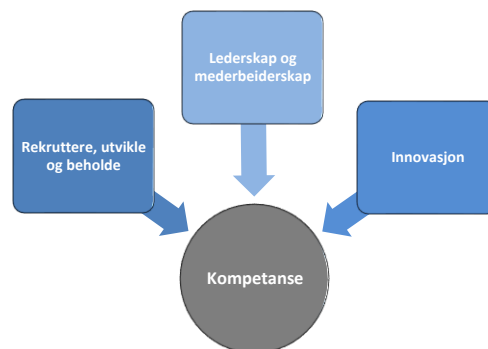
For å lykkes, skal medarbeidere i Grimstad kommune:

- Vise initiativ og samarbeidsvilje, og utvikle sin kompetanse til beste for tjenesten og virksomhetens mål
- Være profesjonelle og ansvarsbevisste i utførelse av arbeidsoppgavene
- Være redelige og pliktoppfyllende overfor arbeidsgiver
- Være inkluderende og gode arbeidskollegaer

Satsingsområde 4

Innovasjon - evnen til utvikling og nyskapning

Kommunen må kunne levere riktig kvalitet på tjenestene på en stadig mer kostnadseffektiv måte. Dette betinger endring, og endring gir muligheter. Grimstad kommune skal preges av en vilje til endring. Grimstad kommune skal preges av gode endringsprosesser, og vi skal arbeide mot et klima for nytenkning som imøtekommer framtidens behov for kommunale tjenester.



Mål:

Grimstad kommune møter behovene med forbedret kvalitet og effektivitet, og utvikler nye løsninger i samarbeid med, brukere, innbyggere og partnere.

Innovasjon og nytenkning er avgjørende for at kommunen skal møte velferdsutfordringene vi står ovenfor. Framtidens utfordringer gjør at vi må levere tjenester på en radikalt annerledes måte. Utfordringene er ikke bare knyttet til at vi blir mange eldre i framtiden og at oppgavene vokser raskere enn inntektene, men også i vår evne til å utvikle våre tjenester på nye måter.

Nye behov oppstår hos innbyggerne og krav til kvalitet og omfang på velferdstjenestene øker. I fremtiden skal vi yte tjenester til flere innbyggere med knappere ressurser enn i dagens situasjon. Dette viser at kommunen må tenke nytt innenfor alle tjenesteområder.

Innovasjon

Innovasjon handler om å utvikle bedre tjenester til innbyggerne innenfor gitte rammer, herunder budsjett, lover og andre rammevilkår. Innovasjon er å utvikle noe nytt, som er nyttig, og som organisasjonen eller våre innbyggere kan nyttiggjøre seg. Det er ikke å lete etter beste praksis, men hele tiden lete etter det som kan bli en bedre praksis. Innovasjon er ikke et mål i seg selv, men er virkemiddel for å øke kvaliteten i tjenestene, og en systematisk tilnærming for å være med på å skape morgendagens løsninger.

For Grimstad kommune vil innovasjon være å utvikle helt nye eller sterkt forbedrede tjenester for å møte nye, endrede og utvidede behov hos kommunens innbyggere. Dette kan omfatte innholdet i tjenestene, men også måten tjenesteproduksjonen er organisert på og hvordan kommunen samhandler med brukere, borgere, frivillige, næringsliv og andre i

omgivelsene. Innovasjon kan også være å ta på seg nye roller og å sette andre inn i nye roller.

Grimstad kommune skal utvikle organisasjonens innovasjonsevne gjennom kompetanseutvikling og kulturbygging, og motivere til bruk av innovasjon både i kommunens organisasjon, men også i samspill mellom kommunen, brukere, borgere og interessenter.

Innovasjonsprosesser er alltid forbundet med usikkerhet og forutsetter derfor risikovillighet.

Innovasjon kan være å kopiere løsninger fra andre kommuner, men at de tilpasses lokale forhold. Løsningene trenger ikke å være ny, men den må være ny for kommunen. Innovasjon i Grimstad kommune vil ofte være drevet frem av behov der brukere og ledere/medarbeidere er viktige aktører i innovasjonsprosessen.

Innovasjonskultur

En åpen og anerkjennende organisasjonskultur er viktig for å fremme refleksjon, nytenking og innovasjon. Det å utvikle en innovativ organisasjonskultur er et langsiktig og kontinuerlig arbeid. Det sterkeste virkemiddelet er å framelske og premie den atferden som ønskes. Dette gjelder både gode forbedringsaktiviteter og nytenkning, samt rapportering om feil og mangler ved tjenestene. Virksomheter som lykkes i å endre tjenesten kjennetegnes ved stor grad av åpenhet. De deler med andre og lærer av andres erfaringer. De er tydelige på mål og visjoner, stimulerer til kreativ tenkning og involverer medarbeidere og

brukere aktivt i innovasjonsarbeidet. Skal ledere oppnå forbedring og endring av virksomheten, må de i tillegg til fokus på strukturer og prosesser, arbeide systematisk for å skape en kultur som bidrar til nytenkning og innovasjon. Å arbeide med endring av kulturelle mønstre krever kompetanse og vilje til å kartlegge og endre handlingsmønstre og verdier i organisasjonen. Kommunikasjons- og relasjonskompetanse er viktig for å lede kulturendringsarbeid. En kultur preget av regelstyring og profesjons-/eksperttenkning kan hindre utvikling av en innovasjonskultur. Innovasjon har en driftig, dristig og eksperimenterende form, og kan lett oppfattes som et lite egnet virkemiddel i en kommune som først og fremst fokuserer på forvaltning og myndighetsutøvelse. For å iverksette og lykkes med innovasjonsarbeid er det helt sentralt at kommunen har en politisk og administrativ ledelse som vet at kreativitet og innovasjon ikke kan detaljstyres, og som tør å bruke tid på å omsette nye ideer til praksis.

Krav til ledelse og medarbeidere

Innovasjon krever godt medarbeiderskap. Medarbeiderskap krever god ledelse. Ledere som bidrar til å utvikle medarbeidernes kompetanse, delegerer oppgaver og oppmuntrer til medvirkning, bidrar til å gjøre kommunen innovativ. God innovasjonsledelse og innovasjonskompetanse vil være med på å redusere motstand mot nye løsninger og endrede arbeidsrutiner og bidra til at de ansatte er med på å utforme nye løsninger.

Fokus på ledelse er avgjørende for å skape en innovasjonskultur. Ledere må være bevisst sin rolle i organisasjonene, både som fanebærer for nye ideer og utvikling av dem, og som den som gir mandat for at det skal jobbes systematisk med innovasjon.

Arenaer for kunnskapsdeling

Innovasjon handler om å dele kunnskap i små og store sammenhenger. For å oppnå dette er det nødvendig å opprette og vedlikeholde nettverk, delings- og læringsarenaer, i tillegg til den kunnskapsdeling som skjer på internt i kommune.

For å lykkes skal vi:

- Ha en organisasjonskultur som gir rom for å tenke utradisjonelt og det legges til rette for nytenkning
- Ha vilje og evne til å utnytte ny teknologi, og gi nødvendig opplæring for at ny teknologi kan tas i bruk
- Ha mot til å tenke nytt, og mot til å iverksette nye tiltak
- Ha mot til å slutte med eksisterende tiltak og handlemåter
- Finne tid til refleksjon, for å øke bevissthet på hva som er gjort, hva som er lært og hva som kan gjøres annerledes neste gang
- Lage arenaer for å mobilisere idemyldring og derved andre løsninger på problemstillinger, utfordringer og oppgaver
- Delta på arenaer og nettverk for kunnskapsdeling
- Legge til rette for bruker- og innbyggermedvirkning i utvikling av tjenesten

Fra ord til handling

Organisasjonsstrategien gir felles føringer for utviklingen av Grimstad kommune som attraktiv arbeidsgiver. Strategien beskriver hvordan forvaltning av hovedaktivitetene i arbeidsgiverrollen også skal bidra til at kommunen oppnår ønskede resultater for tjenesteyting og samfunnsutvikling.

Organisasjonen Grimstad kommune består av en rekke tjenesteområder, som hver har sine fagspesifikke mål og strategier. Disse kommer i tillegg til kommunens felles planer. Den overordnede organisasjonsstrategien må spisses mot lokale og tjenestespesifikke behov og forutsetninger, og slik sikre innbyggerne gode tjenester.

I praksis betyr dette at ledere skal ivareta arbeidsgiverrollen som en integrert del av fag- og tjenesteutviklingen. Lokal tilpasning og utøvelse av arbeidsgiverrollen, skal ta utgangspunkt i den overordnede organisasjonsstrategien på en måte som ivaretar medbestemmelse.

Gjennomføring og oppfølging av organisasjonsstrategien

Organisasjonsstrategien skal være med å tydeliggjøre en forutsigbarhet overfor ansatte,

samt ivareta behovet for målrettet kontinuerlig utviklingsarbeid. Organisasjonsstrategien følger kommuneplanperioden, og skal rulleres på overordnet nivå.

Med utgangspunkt i satsingsområder skal det utarbeides overordnede handlingsplaner for å oppnå målene. Tiltakene iverksettes både på kommunenivå og i den enkelte enhet. Den enkelte enhet følger opp med egne tiltak og legger disse inn i sin årlige tiltaksplan. Noen tiltak krever utvikling, utredning, finansiering og politisk behandling, mens andre blir til i den daglige samhandlingen mellom medarbeidere og i møte med brukerne. Gjennom medarbeidersamtaler ivaretas oppfølging og utvikling av den enkelte medarbeider.

For å lykkes med organisasjonsstrategien skal kommunen kjennetegnes av:

- God, tydelig og inkluderende ledelse.
- Riktig bruk og utvikling av kompetanse hos ledere, medarbeidere og med muligheter for utvikling.
- Både ledere og ansatte som tar et felles ansvar for å skape et godt arbeidsmiljø og trivsel på arbeidsplassen.