



FREDRIKSTAD
KOMMUNE

Arbeidsgiverstrategi fram mot 2030



ARBEIDSGIVERSTRATEGI FRAM MOT 2030

Innhold

Forord	3
Innledning.....	4
Del I Plattform for arbeidsgiverstrategien	5
Samfunnsoppdraget	5
Organisasjonskultur	5
Arbeidsgiverrollen	6
Verdier, etikk og samfunnsansvar	7
Ledelsesplattformen	8
Lederskap	8
Medarbeiderskap	8
Innovasjon og fornying	8
Del II Strategiske valg fram mot 2030	10
Situasjonsbildet	10
Utfordringer	10
Muligheter	11
Hovedmål	12
Innsatsområder	13
1: Tydelig ledelse	14
2: Riktig kompetanse	15
3: Verdiskapende samspill	16
4: Helsefremmende arbeidsplasser	17
5: Smidig organisasjon	18
Del III Fra ord til handling	19
Implementering av strategien	19
Oppfølging av strategien	19
Arbeidsgiverstrategiens plass i kommunens plansystem	20
Kilder.....	21

Overordnet strategidokument

Dokumentet er utformet på en måte som gjør at du både kan lese strategien i sin helhet, og benytte dokumentet som et oppslagsverk.

Forord

Fredrikstad kommune er den største arbeidsgiveren i Østfold, med vel 6 000 ansatte. Til sammen jobber alle disse medarbeiderne med et mangfold av ulike samfunns- og velferdsoppgaver på arbeidsplasser i hele Fredrikstad-distriktet. Gjennom hver enkelt sitt engasjement og jobbutførelse bidrar vi sammen til at Fredrikstad er et godt sted å leve, bo og arbeide.

Samfunnet og arbeidslivet er i stadig endring – og nå går det raskere enn noensinne! Dette fører til økte krav til omstillingsevne og endringsvilje. For å lykkes med samfunnsoppdraget må arbeidsgiverstrategien bidra til at kommunen som helhet jobber godt med å rekruttere, utvikle og beholde kompetente medarbeidere, både i dag og i framtida.

De kommunale virksomhetene er ulike på en rekke områder, og en felles arbeidsgiverstrategi må ta hensyn til dette mangfoldet og gi rom for forskjeller. Samtidig er det et mål at strategien i størst mulig grad skal svare på felles utfordringer, og bidra til utvikling av en felles organisasjonskultur og arbeidsgiverpraksis på tvers av seksjonene og virksomhetene. God oppslutning om strategien, og om felles systemer, verktøy og metoder, er en viktig suksessfaktor i gjennomføringen.

For den som ikke vet
hvilken havn han styrer
mot, er ingen vind
gunstig.

Lucius A. Seneca

Kommunens viktigste oppgave er å utvikle og levere gode tjenester til innbyggerne, og bidra til god utvikling av hele Fredrikstad-samfunnet. Jeg ønsker at arbeidsgiverstrategien er med på å utvide ansattes forståelse for hvordan vi alle er medspillere i utviklingen av byen vår, slik at vi sammen kan være pådrivere i endringsarbeidet.

Arbeidsgiverstrategiens viktigste rolle blir derfor å være en drivkraft for å få til de nødvendige endringene i hvordan vi tenker og jobber i Fredrikstad kommune. For en god organisasjonskultur og god ivaretagelse av vår rolle som arbeidsgiver har stor betydning for utførelsen av vårt samfunnsoppdrag.

Jeg har troen på kraften som er i alle medarbeiderne i kommunen, og at vi sammen skal skape framtida i Fredrikstad kommune!

Ole Petter Finess

rådmann

Innledning

Arbeidsgiverstrategien fram mot 2030 er et overordnet styringsdokument for utviklingen av kommunen som organisasjon og arbeidsgiver. Strategien skal bidra til at kommunen når målene for tjenesteleveranse og samfunnsutvikling, ved å påvirke organisasjonen og organisasjonskulturen, og de handlingene, holdningene og verdiene som arbeidsgiver står for og viser overfor medarbeiderne hver dag¹. En god arbeidsgiverstrategi setter gode ledere og medarbeidere i sentrum, og ser organisasjonens menneskelige ressurser som grunnlaget for utviklingen av gode tjenester til innbyggerne.

Kommuneplanens samfunnsdel beskriver langsiktige utfordringer og målsetninger for hele Fredrikstad-samfunnet, og gir føringer for alt annet planarbeid i kommunen. Arbeidsgiverstrategien må derfor henge sammen med kommuneplanen og arbeidet med denne. I følge Kommuneplanens samfunnsdel 2011-2023 skal samfunnsutviklingen i Fredrikstad styres gjennom en bevisst prioritering av kunnskap, kultur og klima.

Arbeidsgiverstrategien skal vise vei i et samfunns- og arbeidsliv i stor endring. Den skal synliggjøre hvordan kommunen vil jobbe for å utvikle organisasjonen og de menneskelige ressursene i organisasjonen for å oppnå kommunens overordnede mål. Det skal være en dynamisk strategi, som betyr at vi er underveis og at strategien endres ved behov.

Arbeidsgiverstrategien bygger på arbeidsmiljøloven og hovedavtalens mål om samarbeid, medbestemmelse og medinnflytelse. 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, tillitsvalgte og vernetjenesten, er en forutsetning for å nå målene med strategien.

Implementering av arbeidsgiverstrategien inngår som en del av kommunens øvrige handlingsplanarbeid. Arbeidsgiverstrategien presenterer mål og innsatsområder for kommunens arbeid med utvikling av organisasjonen og arbeidsgiverrollen fram mot 2030, og hovedaktiviteter i gjeldende handlingsplanperiode. Konkrete tiltak beskrives i kommunens årlige handlingsplaner. Implementering av strategien er beskrevet mer utfyllende i del 3. Her er også en beskrivelse av arbeidsgiverstrategiens plass i kommunens plansystem.

Formålet med arbeidsmiljøloven (AML)

- å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger, og med en velferdsmessig standard som til enhver tid er i samsvar med den teknologiske og sosiale utvikling i samfunnet,
- å sikre trygge ansettelsesforhold og likebehandling i arbeidslivet,
- å legge til rette for tilpasninger i arbeidsforholdet knyttet til den enkelte arbeidstakers forutsetninger og livssituasjon,
- å gi grunnlag for at arbeidsgiver og arbeidstakerne i virksomhetene selv kan ivareta og utvikle sitt arbeidsmiljø i samarbeid med arbeidslivets parter og med nødvendig veiledning og kontroll fra offentlig myndighet,
- å bidra til et inkluderende arbeidsliv.

¹ KS definerer arbeidsgiverpolitikk som de handlinger, holdninger og verdier som arbeidsgiver står for og praktiserer overfor medarbeiderne hver dag.

Del I Plattform for arbeidsgiverstrategien

Samfunnsoppdraget

Kommunen har et stort og mangfoldig samfunnsoppdrag. Den sentrale oppgaven er å være samfunnsbygger for Fredrikstad by, gjennom å være en god og attraktiv tjenesteleverandør, forvalter og arbeidsgiver. Alle medarbeidere spiller en viktig rolle i utførelsen av dette samfunnsoppdraget, og vi er alle i vår jobb i Fredrikstad kommune medspillere i utviklingen av byen vår.

Endringstakten i samfunnet er høy, og det eneste vi vet med sikkerhet om dagens og morgendagens samfunn og arbeidsliv er at det krever endringsvilje og endringskompetanse. For å møte disse kravene og behovene om endring best mulig må vi dra hele organisasjonen med i arbeidet. Vi må jobbe for at alle medarbeidere ser sin rolle som en del av en større sammenheng – kommunens totale samfunnsoppdrag – og ser hvilke muligheter vi alle har til å være med å påvirke framtida i Fredrikstad.

Utviklingen i norsk økonomi utfordrer vår omstillingsevne. Det er liten grunn til å tro at ressursene i offentlig sektor vil øke framover. Det betyr at vi må tenke og jobbe annerledes enn det vi gjør i dag. Vi må skape mer ut av mindre, samtidig som vi står i kontinuerlig endring. Kommune 3.0 er et begrep og en bevegelse fra Danmark, der kommunene setter hovedfokus på samskapning med innbyggerne for å finne løsninger på felles utfordringer. Vi må spille på samfunnets totale ressurser, og skape framtidas Fredrikstad i samspill med innbyggere, næringsliv, frivillige og andre. Arbeidsgiverstrategien skal være en drivkraft for å få til de nødvendige endringene i hvordan vi tenker og jobber i Fredrikstad kommune i framtida.

Organisasjonskultur

Aktivt arbeid med arbeidsgiverstrategien handler om å jobbe med kommunens organisasjonskultur. Kultur er imidlertid ikke noe vi kan vedta. Det er noe som blir til gjennom samspill i organisasjonen, og som kommer til uttrykk i hvordan ledere, medarbeidere, tillitsvalgte og folkevalgte faktisk oppfører seg og hvilke holdninger vi viser. Organisasjonskulturen vises gjennom hva som foregår i organisasjonen, hvordan det skjer, og hvorfor det skjer. Det handler om verdier, normer og virkelighetsoppfatninger – og hvilke aktiviteter vi prioriterer og hvordan vi bruker tiden vår (Bang, 2013).

God organisasjonskultur og god ivaretagelse av vår rolle som arbeidsgiver har stor betydning for utførelsen av vårt samfunnsoppdrag. Vi har behov for en kultur som fremmer gode prestasjoner, og ikke minst kompetente og engasjerte medarbeidere. En samspillskultur som kjennetegnes av dialog og medvirkning danner et viktig grunnlag for å få til endringer, organisatorisk og individuelt.

Kommunens mange roller

Tjenesteprodusent: kommunen leverer flere ulike tjenester til kommunens innbyggere, som drift av barnehager, skoler, eldreomsorg, helse- og sosialtjenester, kulturarenaer, og utbygging og drift av veier, vann og avløpsanlegg, renovasjon osv.

Samfunnsutvikler: kommunen har en viktig rolle som samfunnsaktør for å styre og påvirke utviklingen av Fredrikstad samfunnet.

Myndighetsutøver: kommunen er tildelt myndighet til å utføre flere oppgaver, det betyr at kommunen har en forvalterrolle og den lovlige retten til å bestemme på dette området, eks. skjenkeløyve, byggetillatelse.

Demokratiforvalter: kommunen er demokratisk styrt og jobber for å ivareta og utvikle demokratiet og involveringen av kommunens innbyggere.

Organisasjonskultur er de sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger til jobben.

H. Bang, 2013

Arbeidsgiverrollen

Arbeidsgiverstrategien gjelder for alle med arbeidsgiverrolle og alle ansatte i Fredrikstad kommune. Arbeidsgiverrollen ivaretas og utøves av ulike funksjoner i kommunen:

Bystyret

Bystyret, som et kollektivt organ, har det øverste arbeidsgiveransvaret for Fredrikstad kommunes ansatte. Arbeidsgiverfunksjonen til Bystyret synliggjøres i møtesammenheng og i form av vedtak. Gjennom å vedta kommunens arbeidsgiverstrategi gir Bystyret føringer for utviklingen av organisasjonen og utøvelsen av arbeidsgiverrollen framover.

Administrasjonsutvalget

Administrasjonsutvalget er kommunens politiske fagorgan for saker som gjelder forholdet mellom kommunen som arbeidsgiver og de ansatte. Utvalget er satt sammen av politikere som arbeidsgiverrepresentanter og tillitsvalgte for de ansatte. Saker som omhandler lønn blir behandlet i forhandlingsutvalget, et mindre utvalg satt sammen av politiske representanter fra administrasjonsutvalget.

Rådmannen

Rådmannen utøver, på vegne av Bystyret, et overordnet arbeidsgiveransvar for hele kommunen. Bystyret gir rådmannen fullmakter på arbeidsgiverområdet gjennom delegeringsreglementet. Rådmannen delegerer ansvar og myndighet videre i organisasjonen gjennom de administrative fullmaktene. Kommunalsjefene for de ulike seksjonene er rådmannens representant for den enkelte seksjon.

Kommunens ledere

Det er rådmannen og alle lederne i kommunen som er utøvere av arbeidsgiveransvaret og myndigheten i det daglige. Alle kommunens ledere har ansvar for å ivareta arbeidsgiverrollen overfor egne ansatte, inkludert den daglige personalledelsen og langsiktig systematisk personal- og organisasjonsutvikling innenfor eget ansvarsområde.

Generelle rammer for utøvelse av arbeidsgiverrollen

Med arbeidsgiver menes enhver som har ansatt arbeidstaker for å utføre arbeid i sin tjeneste (AML § 1-8 (2)).

Arbeidsgiverrollen skal utøves i tråd med gjeldende lov- og avtaleverk, kommunens overordnede strategier og planer, og vårt interne regelverk.

Arbeidsgiver skal legge til rette for et godt samarbeid med arbeidstakerne i henhold til arbeidsmiljøloven og hovedavtalen. Medbestemmelse utøves ved representasjon i lovbestemte og andre utvalg, og gjennom ordningen med tillitsvalgte.

Arbeidsmiljøutvalget

Arbeidsmiljøutvalget (AMU) er et samarbeidsorgan bestående av representanter fra arbeidsgiver og arbeidstaker, med faglig bistand fra bedriftshelsetjenesten. Utvalget skal gi råd, ta beslutninger og har vedtaksmyndighet i saker som angår arbeidsmiljøet. Utvalget skal arbeide for et fullt forsvarlig arbeidsmiljø i hele Fredrikstad kommune. Hver seksjon har egne arbeidsmiljøutvalg (SAMU) som følger opp arbeidet i egen seksjon. Virksomhetene har etablert HMS-grupper som følger opp HMS-arbeidet i egen virksomhet.

Verdier, etikk og samfunnsansvar

Verdier

Arbeidsgiverstrategien bygger på kommunens verdigrunnlag, og skal bidra til at vi kan leve etter våre valgte verdier. Kommunens verdsett består av verdiene modig, engasjert, romslig og kompetent, og kjennetegnes ved akronymet MERK. Verdiene uttrykker hva som oppfattes som viktige og verdifulle holdninger som vi ønsker å leve etter i vår organisasjon.

Verdigrunnlaget skal være førende for hvordan vi jobber i kommunen, hvilke valg vi tar, hvordan vi opptrer, og hva som kjennetegner oss. Kommunens arbeidsgiverstrategi skal sørge for og bidra til at ansatte får muligheten til å vise modighet, engasjement og romslighet, og oppleve at de er kompetente. Verdigrunnlaget skal kjennetegne kommunens tjenesteleveranse og utvikling, og være med på skape kommunens identitet og omdømme som en attraktiv og levende by.



MERK Fredrikstad,
så andre **MERK**er det!

Åpenhetskultur

Til grunn for all vår praksis skal det ligge en åpenhetskultur, hvor ulike meninger ønskes velkomne og det er naturlig å si fra. Å vise en åpen og inkluderende holdning er tillitsvekkende og gir det nødvendige utgangspunktet for god dialog og godt samspill.

Måten vi møter andre og selv blir møtt på, er avgjørende for å bygge gode relasjoner i organisasjonen. En kultur preget av åpenhet og frihet til å ytre sine meninger reduserer tvil og usikkerhet, styrker tilliten innad i organisasjonen og omdømme utad.

Etikk

Fredrikstad kommune skal være en kommune med høy etisk standard. Våre etiske prinsipper skal prege vår virksomhet og være grunnlaget for tillit og respekt mellom kollegaer, ledelsen, leverandører og innbyggere. Formålet med de etiske prinsippene er å skape gode holdninger og god praksis for hvordan vi oppfører oss i Fredrikstad kommune, som igjen er med på å styrke kommunens omdømme.

Samfunnsansvar

Vi vil være en organisasjon hvor ulikheter og mangfold oppleves som en styrke. Opplevelsen av å ha like muligheter til å bidra og delta i arbeidslivet er viktig for å få til økt inkludering og et mangfoldig arbeidsmiljø. Vi vil jobbe for å anerkjenne forskjeller mellom mennesker, for å styrke likeverdighet og inkludering i hele Fredrikstad-samfunnet.

Ledelsesplattformen

Kommunens helhetlige ledelsesplattform viser hvordan rådmannen ønsker å jobbe med utvikling av kommunens organisasjonskultur, og sentrale satsningsområder i dette arbeidet. Kjernen i ledelsesplattformen består av satsningsområdene lederskap, medarbeiderskap, innovasjon og fornying.

Lederskap

Transformasjonsledelse er valgt som overordnet ledelsesfilosofi for alle ledere i Fredrikstad kommune. Teorien om transformasjonsledelse legger vekt på lederens betydning for utvikling av organisasjonen gjennom å opptre som en tydelig og verdidrevet rollemodell for sine medarbeidere.

Transformasjonsledere utvikler medarbeiderne og kommuniserer mening med arbeidet gjennom sin relasjonsorientering. Slike ledere styrer gjennom visjon og er bevisste på hva de ønsker å utvikle hos medarbeiderne. Forskning viser at ledere som i høy grad følger modellen for transformasjonsledelse oftere utvikler og motiverer sine medarbeidere, samtidig som de leder virksomheten i ønsket retning (Glasø og Thompson, 2013).

Teorien om transformasjonsledelse vektlegger verdier og visjoner og er karakterisert ved fire sentrale aspekter: (1) lederen har utstråling og virker som en god rollemodell, (2) lederen motiverer via inspirasjon og skaper mening med arbeidet, (3) lederen oppmuntrer til at medarbeiderne stiller spørsmål ved tingenes tilstand og utfordrer til å tenke nytt, og (4) lederen viser omtanke for hvert individs unike behov.

Medarbeiderskap

Gode og effektive ledere oppnår resultater sammen med selvstendige, aktive og kompetente medarbeidere i gode arbeidsmiljø. Godt lederskap henger derfor tett sammen med godt medarbeiderskap. Medarbeiderskap handler om hvordan vi utøver rollen som medarbeider i Fredrikstad kommune.

Kjernen i godt medarbeiderskap er en demokratisk organisasjonskultur bygget på reell medvirkning. Dette innebærer godt samspill mellom ledere og medarbeidere, og et handlingsrom til å kunne være med å bidra og påvirke. Utvikling av godt medarbeiderskap forutsetter tydelig avklarte forventninger, mulighet til å jobbe selvstendig og gjøre egne vurderinger i jobben, tro på egen mestring av oppgaver og roller, og at den enkelte tar ansvar og er med og bidrar.

Når vi snakker om medarbeiderskap er vi opptatt av hvordan hver enkelt av oss forholder seg til arbeidsoppgavene, til kollegaene og til arbeidsgiver – sett i sammenheng med hensikten med den jobben vi skal utføre og et helhetsperspektiv på organisasjonen. Medarbeiderskap handler om å lede seg selv i sitt arbeid og ta ansvar for sin rolle i organisasjonen. Gjennom å gis tillit til å ta ansvar og fylle rollen blir hver enkelt av oss en konstruktiv medspiller.

Godt medarbeiderskap handler også om å bry seg om og hjelpe sine kolleger, og ta ansvar for egen rolle i arbeidsmiljøet. For å ha et arbeidsmiljø som bidrar til mestringsopplevelser må både leder og hver enkelt medarbeider bidra i fellesskapet. På denne måten er vi alle med og skaper felles mestringssklima, hvor vi heier på hverandre, er fleksible og bidrar, støtter og hjelper hverandre.

Innovasjon og fornying

Kravet til omstilling, fleksibilitet og evne til raskere endring er økende i samfunnet og får betydning for kommunens framtid. Parallelt med økning i forandringskrav og forandringstakt ser vi større behov for nytenkning og kreativitet i utviklingen av kommunens tjenester, samfunnsutvikling og roller, kombinert med mer involvering av ansatte.

Medarbeiderskap bygger på en forståelse av at vi ved utvikling av organisasjoner må trekke hele organisasjonen med i de omstillingene og utfordringene vi står overfor. Vi vil ha en innovasjonskultur hvor det å undre seg, stille spørsmål til gjeldende praksis og foreslå nye løsninger er felles for hele organisasjonen. Det forventes at alle medarbeidere inviteres med, bidrar aktivt med initiativ og vilje til å tenke nytt, og finner kreative løsninger på de utfordringene vi står overfor.

En kultur for innovasjon og fornying krever at vi i større grad samspiller og samskaper ved å løse oppgaver på tvers i organisasjonen, sammen med innbyggere og eksterne samarbeidspartnere. En innovasjonskultur vil med tiden føre til nye måter å lære på, nye måter å tenke på og nye måter å arbeide på.

Samskapelse er en strategi der man søker å mobilisere medarbeidernes, innbyggernes og lokale virksomheters og foreningers kompetanse, ideer, engasjement og virkelyst i løsningen av felles oppgaver, problemer og utfordringer.

Torfinn, Sørensen og Røiseland, 2016

Del II Strategiske valg fram mot 2030

Situasjonsbildet

Kommunesektoren i Norge står overfor utfordringer i framtida som handler om å møte den demografisk utviklingen og innbyggernes behov og forventninger til kommunens tjenester, uten store økninger i de økonomiske ressursene. I et samfunn i endring er det mange forhold som påvirker arbeidslivet, og dermed Fredrikstad kommune som arbeidsgiver og vår organisasjon. Men, det handler ikke bare om det som er utfordrende. Det finnes også mange muligheter å ta i bruk, som gjør at vi må jobbe og tenke annerledes enn det vi gjør i dag.

I arbeidet med strategien har vi spurt oss hvilket overordnet utfordrings- og mulighetsbilde vi ser av betydning for organisasjonens rolleutøvelse og arbeidsgiverrollen fram mot 2030. Vi beskriver her hovedpunkter i utviklingen framover.

Utfordringer

Kompetanse og rekruttering er to temaer som går igjen i hele kommunen når vi snakker om utfordringer for kommunen som arbeidsplass. Det er store rekrutteringsutfordringer for flere yrkesgrupper, og få søkere til flere ledige stillinger. Vi har begrenset tilgang på arbeidskraft, og det vil bli mangel på yrkesgrupper som i dag er viktige for sektoren. Mye deltidsarbeid og mangel på mulighet til jobb i større stillinger er også en utfordring for kommunens attraktivitet og tilgang på kompetanse. I tillegg har vi en arbeidsstokk med flere eldre arbeidstakere med kompetanse som vi må sørge for å videreføre til nye generasjoner.

Vi er en *stor og kompleks organisasjon* som kan oppleves byråkratisk og tungrodd, lite fleksibel og effektiv, og med lang vei fra ord til handling. Store personalgrupper og avstand til beslutningsmyndigheten oppleves som utfordringer flere steder. Størrelsen og kompleksiteten utfordrer også kommunikasjonslinjene og informasjonsflyten i organisasjonen.

Endringstakten i samfunnet er høy. Vi må henge med, tenke nytt og være tilstede på aktuelle arenaer for å kunne møte behovene og kravene for framtidens arbeidsliv. Den teknologiske utviklingen i samfunnet fører til nye teknologiske tjenester og arbeidsformer, som fører til endringer i ansattes arbeidshverdag og kompetansebehov.

Fredrikstad kommune er en *lavinntektskommune*. Dette påvirker våre muligheter til å drive kommunen, og møte innbyggernes forventninger og behov. Det er knyttet usikkerhet til hvordan inntektssystemet vil endres framover, og hvordan våre inntektsrammer vil påvirkes av endringene.

Sykefravær er en utfordring for organisasjonen Fredrikstad kommune. I likhet med mange andre kommuner har vi slitt med høyt sykefravær over flere år, og vi jobber aktivt for å endre denne trenden. Vi er en IA-bedrift og arbeider gjennom dette systematisk for å hindre frafall fra arbeidslivet og utvikle et inkluderende arbeidsliv.

Folkehelse viser til befolkningens helsetilstand og fordelingen av helse/uhelse. Av positive trekk for Fredrikstad oppgir flere enn landsgjennomsnittet høy grad av trivsel i skolesituasjonen og yrkeslivet. Men, folkehelsen i Fredrikstad er generelt dårligere enn landsgjennomsnittet, og vi har et høyt antall uføre. Situasjonen er sammenlignbar med andre store norske byer og Østfold generelt. Sosial ulikhet i helse, helsefaktorer og levekår er en av de største utfordringene både nasjonalt og internasjonalt.

Befolkningsutviklingen viser en betydelig endring i antall personer i arbeidsfør alder i forhold til de som har gått av med pensjon. Fram mot 2040 vil antall personer i Fredrikstad over 67 år øke betraktelig, og antall av de eldste eldre (>85 år) vil mer enn doubles. Men, vi har også en «yngrebølge», der aldersgruppen 18-28 år er om lag 25 prosent flere nå enn den har vært tidligere år. Dette har betydning for kommunen som arbeidsgiver; både når det gjelder tilgangen til mulig arbeidskraft og

behovet for å beholde arbeidstakere i jobb lengst mulig, og for en potensiell økning i behovet for tjenesteleveranse ved at flere trenger kommunens tjenester. Vi har hatt en økende innvandring de senere årene, som fører til en høyere andel med minoritetsbakgrunn i befolkningen. Arbeidsledigheten i Fredrikstad er over landsgjennomsnittet, og spesielt høy blant innvandrere. Det er imidlertid usikkert hvordan befolkningsutviklingen totalt sett vil utvikle seg framover.

Muligheter

Det er uante muligheter i *økt samhandling* både innad i organisasjonen, og eksternt med innbyggere, tjenestemottakere og andre eksterne samarbeidspartnere, som frivillige, næringslivet, sosiale entreprenører og kunnskapsinstitusjoner. Vi er en stor organisasjon med mange store og gode fagmiljøer med mye kompetanse. Det ligger et betydelig potensial i å få til økt samarbeid og samspill på tvers i organisasjonen, både i de enkelte seksjonene og på tvers av seksjoner. Arbeidet med å involvere innbyggere, tjenestemottakere og næringslivet mer i utviklingen av Fredrikstad-samfunnet og kommunens tjenester er i gang. Slikt arbeid utfordrer ledere og medarbeidere, vår kreativitet og evne til å tenke nytt.

Teknologi og digitalisering gir oss muligheter til å arbeide og samhandle på nye måter, og benytte teknologiske løsninger for å frigjøre tid og forenkle arbeidet. De ansattes kompetanse i bruk av teknologien er avgjørende for å kunne ta i bruk mulighetene på gode og effektive måter som gir verdi. Den unge og nye generasjonen arbeidstakere representerer her en viktig ressurs.

Det er flere *mulige arbeidskraftressurser* i samfunnet som vi kan ta i bruk i høyere grad. Mange medarbeidere jobber deltid og representerer en mulig ressurs dersom vi får flere til å jobbe i større stillinger. Økt innvandring til Norge gir økt arbeidskraft. Innvanderne påvirker også samfunnet vi lever i og gjør at vi blir et mer flerkulturelt og mangfoldig samfunn, som igjen endrer behovene og forventningene som innbyggerne har. Kommunen kan i fremtiden dermed også ha behov for medarbeidere med annen kompetanse og andre erfaringer enn det vi har i dag. Økt internasjonalt samarbeid kan være et virkemiddel i rekrutteringsarbeidet.

Kommunen er en arbeidsplass med mange *interessante og meningsfylte oppgaver*. Vi er en organisasjon med gode rutiner og systemer, etablerte arenaer og lojale ledere og medarbeidere. Vi representerer mange kvaliteter som ungdom og framtidens arbeidstakere ser etter; meningsfylte og spennende oppgaver, gode arbeidsmiljøer og trygge arbeidsforhold innenfor rammen av lokaldemokratiet. Vi må fokusere på og bruke fordelene våre bevisst i arbeidet med å utvikle organisasjonen, og fronte kommunen som en attraktiv arbeidsplass.

Hovedmål

Den overordnede hensikten med arbeidsgiverstrategien er å bidra til at vi leverer, utvikler og jobber med vårt samfunnsoppdrag på best mulig måte, både i dag og hver dag fram mot 2030. Strategien skal påvirke og vise retning for utviklingen av organisasjonen og arbeidsgiverrollen, slik at vi er en organisasjon med arbeidsplasser som er godt rustet for framtida.

1 Attraktive arbeidsplasser

Fredrikstad kommune skal ha attraktive arbeidsplasser. Det betyr at vi er gode til å beholde og videreutvikle egne ansatte, og tiltrekke oss og rekruttere nye medarbeidere og ledere.

Vi har attraktive arbeidsplasser når:

- Vi har flere søkere med rett kompetanse til utlyste stillinger.
- Vi opplever egne arbeidsoppgaver og eget bidrag som meningsfylt.²
- Vi opplever mestring, motivasjon og arbeidsglede i arbeidshverdagen.³
- Vi tilbys faglige utfordringer og utvikling i gode og robuste fagmiljøer.⁴
- Vi opplever eierskap til jobben vår og er stolte av å jobbe i Fredrikstad kommune.

2 Endringsdyktig og lærende organisasjon

Fredrikstad kommune skal være en endringsdyktig og lærende organisasjon. Det betyr at vi evner å møte kravene til omstilling og endring på gode måter, og lærer og utvikler oss i takt med samfunnet.

Vi er en endringsdyktig og lærende organisasjon når:

- Vi fanger opp og responderer hurtig ved behov for endringer.
- Vi viser endringsvilje, endringsevne og gjennomføringskraft.
- Vi samarbeider og samspiller godt både internt og eksternt.
- Vi blir invitert med og bidrar aktivt med initiativ og vilje til å tenke nytt, og finne nye løsninger.⁵
- Vi jobber systematisk for å lære av våre erfaringer, dele lærdommen og bruke den til å løse framtidige utfordringer.

² 10-FAKTOR: faktor 10 – Nytteorientert motivasjon

³ 10-FAKTOR: faktor 1 – Oppgavemotivasjon, faktor 2 – Mestringstro, faktor 9 - Mestringsklima

⁴ 10-FAKTOR: faktor 4 – Bruk av kompetanse, faktor 7 – Relevant kompetanseutvikling

⁵ 10-FAKTOR: faktor 8 – Fleksibilitetsvilje

Innsatsområder

De fem strategiske innsatsområdene viser hva vi har behov for å jobbe med og være gode på framover. Innsatsområdene bygger på de utfordringene og mulighetene vi står overfor, plattformen for arbeidsgiverstrategien som beskrevet i del I, ønsket utvikling av organisasjonen, og hovedmålene for strategien.



På de følgende sidene beskrives hvert innsatsområde, og de mest sentrale aktivitetene i kommunens handlingsplan (HP) som gjelder det aktuelle innsatsområdet. Innsatsområdene skal synliggjøres og følges opp gjennom tiltak som beskrives i kommunens, seksjonenes og virksomhetenes årlige handlingsplaner. Implementering og oppfølging av strategien er beskrevet mer utfyllende i siste del av dokumentet.

Pilene på figuren illustrerer at de fem innsatsområdene er koblet til hverandre, og ulike tiltak som gjennomføres vil kunne treffe flere av områdene.



Tydelig ledelse

Vi har tydelige og inkluderende ledere som er gode rollemodeller.

Tydelig ledelse er avgjørende for effektive og gode organisasjoner. I et samfunn preget av store endringer og krav til høy kompetanse er organisasjonen avhengig av ledere som viser vei gjennom å skape forståelse for helheten, som er tydelige på hva vi skal oppnå, som ser, lytter til og involverer de ansatte, og som kommuniserer tydelige forventninger og krav til ansvar og roller.⁶ Tydelig ledelse handler om å være trygg i rollen som leder og legge til rette for mestring og motivasjon hos medarbeiderne⁷, vise tillit og gjennomføringskraft⁸, og mestre styring innen fastsatte rammer. Den tydelige lederen evner å utvikle gode relasjoner, er fleksibel, rettferdig, og trygg på egne avgjørelser.

Det øverste administrative ansvaret ligger hos rådmannen, men alle lederne i kommunen forvalter en del av rådmannens lederansvar. All ledelse i organisasjonen må utøves i tråd med organisasjonens verdier og mål, innenfor de rammene som de folkevalgte og rådmannen setter. God og tydelig ledelse må utøves på alle ledernivåer, slik at effektene kan forplante seg nedover i organisasjonen. Uansett hvilket nivå du er leder på, har du en viktig rolle i utviklingen av en organisasjon med kompetente medarbeidere som yter sitt beste for innbyggerne, hver dag.

Lederplakaten viser forventninger til ledelse i Fredrikstad kommune, og skal fungere som en veiviser i arbeidet med lederutvikling.



Fra HP 2017-2020

Rådmann:

Rådmannen skal videreutvikle felles plattform for god og effektiv ledelse i organisasjonen. Dette inkluderer veiledning, opplæring og lederutviklingsprogram (LUP). Tiltak som skal vektlegges i planperioden er opplæring og nettverksarbeid. Det skal utarbeides et eget lederopplæringsprogram.

Rådmannen skal gi gode tilbud om rådgivning, veiledning, opplæring og kurs, ut fra ledernes behov.

Rådmannen skal også sørge for at lederne har tilgang til gode verktøy og metoder for egen lederutvikling.

Ledere:

Alle ledere skal inngå lederavtale med sin nærmeste leder. Lederavtalen skal følges opp med aktuelle tiltak.

Ledere skal delta på alle obligatoriske arenaer og opplæringstiltak, og de tiltak som blir avtalt med nærmeste leder.

Det forventes at ledere er aktive og tar i bruk de sentrale tiltakene som tilbys basert på egne og virksomhetens behov. Ledere må også sørge for å gi beskjed om behov for rådgivning, veiledning eller opplæringstiltak.

⁶ 10-FAKTOR: faktor 6 – Rolleklarhet

⁷ 10-FAKTOR: faktor 5 – Mestringsorientert ledelse

⁸ 10-FAKTOR: faktor 3 – Selvstendighet



Riktig kompetanse

Vi jobber strategisk og målrettet med å rekruttere, bruke, beholde og utvikle den kompetansen vi trenger i hele organisasjonen.

Kompetanse handler om potensial. Det vil si om å være i stand til å mestre oppgaver, møte krav og oppnå mål ved å bruke egne ressurser. Dette potensialet handler ikke bare om de formelle kvalifikasjonene, men også om ønsker og vilje til å lære, utvikle seg og prøve seg på utfordrende oppgaver. Kompetansen til en person består derfor ikke bare av kunnskaper, men også av holdninger, personlig egnethet og konkrete ferdigheter (Lai, 2013).

Riktig kompetanse handler om «rett person på rett plass til rett tid». Det handler ikke om høy eller lav kompetanse, men om å ha riktig kompetanse til de oppgavene som skal utføres. Dette må vurderes og tas hensyn til når det gjelder rekruttering, kompetanseutvikling⁹, og bruk av medarbeidere og lederes kompetanse¹⁰. Opplevelsen av å være kompetent og få brukt sin jobbrelevante kompetanse fører til økt innsats og ytelse, mer motivasjon¹¹, høyere lojalitet, og mindre fravær¹² og turnover¹³.

En betydelig andel av kommunens medarbeidere jobber deltid innen helse- og velferdssektoren. I tillegg til behovet for at flere får mulighet til og ønsker å jobbe heltid, er rekrutteringsutfordringene store for flere yrkesgrupper i denne sektoren. En systematisk og langsiktig satsning på heltidskultur gir gode muligheter for bedre rekruttering, økt kvalitet på tjenestene og et godt omdømme, som er nødvendig for at kommunesektoren skal være en attraktiv arbeidsplass i framtida.

Vi må jobbe strategisk og målrettet med kompetanse og rekruttering, og utvikle og gjennomføre tilsettingsprosesser av høy kvalitet. Vi trenger å være mer offensiv og nytenkende for å få tilgang på arbeidskraft i årene framover, og oppleves som attraktiv i kampen om den ettertraktede arbeidskraften. En strategisk satsning på kompetanse og rekruttering er viktig for å øke kommunens attraktivitet som arbeidsgiver, og bidra til økt måloppnåelse og verdiskapning.

Fra HP 2017-2020

Rådmann:

Rådmannen skal utarbeide en kompetanse- og rekrutteringsstrategi, med verktøy, metoder og retningslinjer for arbeid med kompetanse og rekruttering.

Rådmannen utarbeider nye etiske prinsipper som gjelder både for medarbeidere og folkevalgte.

Kommunen satser stort på lærlinger, og skal doble antall lærlinger i planperioden.

Kommunen har et mål om at heltid skal være det normale for driften i organisasjonen. Rådmannen skal utvikle tiltak for å nå dette målet.

Ledere:

Ledere skal gjennomføre utviklingssamtaler med alle medarbeidere. Resultater fra samtalen må følges opp i etterkant.

Ledere skal gjøre seg kjent med og ta i bruk verktøy og metoder som følger fra arbeidet med kommunens kompetanse- og rekrutteringsstrategi.

Alle virksomheter skal arbeide med medarbeideres etiske kompetanse gjennom etisk refleksjon for å fremme gode holdninger og god praksis.

Ledere skal ta i bruk tiltak og følge opp arbeidet for å nå målet om heltid som det normale for driften.

⁹ 10-FAKTOR: faktor 7 – Relevant kompetanseutvikling

¹⁰ 10-FAKTOR: faktor 4 – Bruk av kompetanse

¹¹ 10-FAKTOR: faktor 1 - Oppgavemotivasjon

¹² Sykefraværstatistikk

¹³ Måling av turnover



Verdiskapende samspill

Vi utvikler og fremmer samspill i hele organisasjonen, både det interne samspillet og samspill med eksterne aktører.

Utviklingen i samfunnet og den økte kompleksiteten i kommunens oppgaver øker behovet for samspill mellom flere parter. Dette gjelder i egen arbeidsenhet, på tvers av kommunens virksomheter og seksjoner, og i møte med eksterne samarbeidspartnere, som næringsliv, frivillige, sosiale entreprenører, andre offentlige instanser, innbyggere, tjenestemottakere og pårørende eller foresatte. Å hjelpe hverandre til å nå mål gir godt grunnlag for innovasjon, kvalitetsforbedring og god service.

Samspill er grunnleggende for hvordan godt lederskap og godt medarbeiderskap virker sammen på arbeidsplassen. Selv om det er spesielle ansvarsforhold knyttet til ledelse, må medarbeiderne og lederen ta et felles ansvar for å skape en god og effektiv arbeidsplass. Det må være rimelighet og balanse i hva vi forventer av hverandre, en gjensidig anerkjennelse mellom ledere og medarbeidere sine roller etter lov- og avtaleverk, og begge parter må bidra til at den andre lykkes i sin rolle.

Samspill handler om å se og møte hverandres ulikheter i roller, oppgaver, forutsetninger og kompetanse, for fellesskapets beste. Medarbeidere må kjenne organisasjonen gjennom å ha kompetanse og kjennskap til andre fagområder, fagpersoner og helheten. Vi må være åpne for å prøve ut og ta i bruk nye kanaler og arbeidsmetoder, og stadig utforske ulike måter å jobbe på, på tvers av tradisjonelle skillelinjer. Samspill som arbeidsform og metode legger grunnlaget for å utvikle en lærende organisasjon. Dette innebærer å gi seg selv og andre lov til å prøve og feile, og sammen lære av det.

Vi er på vei mot et samfunn hvor vi i større grad må spille på samfunnets totale ressurser, for å lykkes med vårt samfunnsoppdrag og skape det gode samfunnet vi vil leve i. Kommunens ansatte må bidra til å finne ressursene, og bringe mennesker sammen der de kan støtte og hjelpe hverandre.

Tillit er avgjørende for å få til det gode samspillet. Å ha tillit krever mot, mot til å slippe kontrollen, til å stole på seg selv og på den andre. For å utvikle tillit må vi jobbe med samspillet to hovedutfordringer: våre egne tanker og vår egen tid, for vi må endre våre vane- og tankemønstre. Men å jobbe med samspill er en investering, som kan gi god avkastning for kommunens utvikling, med effekter som økt innovasjon, tjenestekvalitet, vi-følelse, arbeidsglede og attraktivitet, og redusert misnøye, lavere sykefravær¹⁴ og mindre utgifter.

Fra HP 2017-2020

Rådmann:

Medarbeiderskap er en sentral del i rådmannens ledelsesplattform. Rådmannen skal jobbe med utvikling og konkretisering av verktøy, metoder og forventninger til medarbeiderskap.

Medarbeiderundersøkelsen 10-FAKTOR er et viktig verktøy i arbeidet med leder- og medarbeiderskap.

Rådmannen skal utarbeide en innovasjonsstrategi som et ledd i arbeidet med å utvikle en kultur som fremmer innovasjon, kvalitet, samhandling og forbedring av arbeidsprosesser.

Ledere:

Alle virksomheter skal jobbe med utvikling av godt medarbeiderskap, og ta i bruk aktuelle verktøy og metoder ut fra behov. Oppfølging av 10-FAKTOR handler om utvikling av godt medarbeider- og lederskap.

Kommunens ledere skal bidra til å skape en positiv kultur for samspill på tvers i organisasjonen ved å legge til rette for at medarbeidere får økt kompetanse om hele organisasjonen, og ønsker om og muligheter til å ta kontakt på tvers.

Det skal legges til rette for samhandling, medvirkning og dialog med ulike eksterne samarbeidspartnere, ut fra virksomhetens behov.

Det forventes at ledere gjør seg kjent med og tar i bruk ulike verktøy og metoder i arbeidet med å utvikle en innovasjonskultur.

¹⁴ Sykefraværstatistikk



Helsefremmende arbeidsplasser

Vi har helsefremmende arbeidsplasser der ansatte opplever mestring og meningsfullhet i arbeidshverdagen.¹⁵

Arbeidsmiljølovens §1-1 slår fast at arbeidsmiljøet skal være helsefremmende. Helsefremmende arbeidsplasser kjennetegnes av systematisk arbeid som skaper arbeidsglede, jobbengasjement, godt nærvær, gode resultater og lønnsomhet. Godt nærvær innebærer mer enn det motsatte av å være fysisk borte fra arbeidet. Viktige kilder til det gode nærværet handler om mestring av arbeidet¹⁶, å ville hverandre vel¹⁷, arbeidsglede og opplevelsen av nytte¹⁸.

Friske og motiverte medarbeidere er en nøkkelfaktor i gode og effektive organisasjoner. Flere av organisasjonens utfordringer handler om å legge forholdene til rette slik at medarbeidere og ledere opplever å ha et ønske om, og en helse til å stå i jobb. Det å være i arbeid er i seg selv helsefremmende, dersom de rette forutsetningene er tilstede. Forholdene må legges til rette slik at arbeidet gir mestringsopplevelser, og oppleves begripelig, håndterbart og meningsfullt for den enkelte.

Helsefremmende arbeid er en tilnærming som, sammen med tradisjonelt, forebyggende og reparerende HMS-arbeid og sykefraværsoppfølging, utgjør en helhet i arbeidsmiljøarbeidet. Fredrikstad kommune er en IA-bedrift, og vi har gjennom IA-avtalen forpliktet oss til å jobbe for et mer inkluderende arbeidsliv til det beste for den enkelte arbeidstaker, arbeidsplass og samfunnet. Det overordnede målet for IA-samarbeidet er å styrke jobbnærværet, bedre arbeidsmiljøet, forebygge og redusere sykefravær og hindre utstøting og frafall fra arbeidslivet.

Vi vil ha et helhetlig fokus på å bedre menneskers livskvalitet, trivsel og muligheter til å mestre de utfordringer og belastninger som de kan utsettes for. En innsats for et inkluderende arbeidsliv, og et ønske om å bidra til å få flere av kommunens innbyggere i arbeid, er også et viktig folkehelseiltak. Det helsefremmende perspektivet må gjennomsyre organisasjonen og synliggjøres i ledelsen, arbeidsmiljøene, beslutningsprosessene, tjenesteproduksjonen og samfunnsutviklingen.

Fra HP 2017-2020

Rådmann:

Rådmannen oppfordrer både stabsfunksjoner og virksomheter til å være innovative i arbeidet med videreutvikling og oppfølging av kommunens systematiske HMS-arbeid.

Rådmannen har startet arbeid med revisjon av IA-handlingsplan. Mål med arbeidet er en tydeligere lederforankring og en mer «levende» handlingsplan.

Fredrikstad kommune skal tilby 300 språkpraksisplasser pr år.

Ledere:

Kommunens ledere skal følge opp felles føringer for systematisk HMS-arbeid, med særlig fokus på det helsefremmende arbeidet. Dette inkluderer arbeid med kilder til det gode nærværet, og involvering av HMS-gruppene.

Alle virksomheter skal sette mål og konkretisere tiltak for å følge opp intensjonene i IA-avtalen, med spesielt fokus på reduksjon av sykefravær og arbeid med det arbeidsrelaterte fraværet.

Alle ledere skal sørge for oppfølging og gjennomføre prosesser med utgangspunkt i resultater fra medarbeiderundersøkelsen 10-FAKTOR.

Ledere forventes å ta i bruk ulike tiltak i HMS- og IA-arbeidet, som konkretisert i IA-tiltaksplan, livsfaseplan, kurskatalogen o.a.

Ledere skal bidra aktivt for å tilby språkpraksisplasser.

¹⁵ Kommunens overordnede HMS-mål.

¹⁶ 10-FAKTOR: faktor 2 – Mestringstro

¹⁷ 10-FAKTOR: faktor 9 – Mestringsklima

¹⁸ 10-FAKTOR: faktor 10 – Nyteorientert motivasjon



Smidig organisasjon

Vi er en dynamisk og fleksibel organisasjon, med et solid fundament i gode strukturer, styringsmekanismer og prosesser.

Organisasjonen Fredrikstad kommune møter en framtid som vil kreve at vi er endringsvillige, omstillingsdyktige og nyskapende. Det skjer store endringer i økonomien, befolkningsutviklingen, teknologiske endringer og samfunnet for øvrig som påvirker oss som kommune. For å kunne være levedyktige i framtiden må vi jobbe på andre måter. Vi må ha en organisasjon og et tankesett som er tilpasset en kompleks verden med høy endringstakt og større krav til innovasjon.

Vi må bygge en organisasjon som kan møte samfunnsendringene på konstruktive måter. En smidig organisasjon som evner å tilpasse seg nye utfordringer raskt. Smidige organisasjoner kombinerer stabilitet med dynamikk. Det handler om å forene behovene for hurtighet, fleksibilitet, styring og kontroll.

Vi må ha et solid fundament i gode og ryddige strukturer, beslutningssystemer og –prosesser, som samtidig er integrert med mer dynamiske elementer, som raskt kan tilpasse seg nye utfordringer. Det er tre spesifikke områder der kommunens evne til å balansere mellom stabilitet og fleksibilitet er avgjørende. Det er kommunens organisasjonsstruktur, styringsmekanismer og prosesser. For å være en smidig organisasjon må vi evne å bygge inn både dynamikk og stabilitet innen alle disse tre områdene, og revurdere dem jevnlig for å finne riktig balanse mellom hurtighet og stabilitet.

En smidig organisasjon er viktig for å få til det verdiskapende samspillet. Dette innebærer at vi må ha en organisasjon som har organisasjonsstruktur, beslutningssystemer, og en kultur som legger til rette for effektivt samspill, og som gir rom for fleksibel bruk av kompetanse og ressurser.

En viktig forutsetning for å oppnå reell endring i arbeidet med å utvikle en smidig organisasjon er å skape forståelse hos ansatte for «hvordan vi gjør ting her», og at de oppfører seg deretter. Skal vi klare og utvikle organisasjonen i ønsket retning er det like viktig å mestre avlæring, som det er å lære noe nytt og ta i bruk nye metoder og anskaffelser.

Fra HP 2017-2020

Rådmann:

Rådmannen skal utarbeide en innovasjonsstrategi i samarbeid med de ulike partene i organisasjonen. Strategien skal bidra til å bygge en innovasjonskultur gjennom økt kompetanse om innovasjon og innovasjonsarbeid, relasjonsbygging, og tilbud og kompetanse om ulike verktøy og metoder. Utvikling av en smidig organisasjon vil være sentralt.

Rådmannen skal utarbeide en digitaliseringsstrategi, som bidrar til at IT blir et virkemiddel for å optimalisere driften og samhandlingen internt i organisasjonen, og eksternt med innbyggere, organisasjoner og næringsliv.

Ledere:

Alle ledere skal gjøre seg kjent med og ta i bruk aktuelle verktøy og metoder for å utvikle en innovasjonskultur, og bidra til mer innovativt arbeid i kommuneorganisasjonen og tjenesteytingen.

Ledere skal legge til rette for og bidra til at ansatte har kompetanse til å ta i bruk digitale verktøy, slik at digitaliseringsarbeidet får ønsket effekt.

Del III Fra ord til handling

Implementering av strategien

Arbeidsgiverstrategien fram mot 2030 skal være et overordnet strategidokument som synliggjør og bidrar til en forutsigbar arbeidsgiverpolitikk over tid, og samtidig møter behov for målrettet utvikling av kommunen som organisasjon og arbeidsgiver. Den overordnede strategien skal bidra til at vi når målene i kommuneplanen, og vil rulleres hvert 4. år eller etter behov.

Gjennomføring av strategien er et felles ansvar, der alle parter må være med å bidra. Vi må jobbe for å få til godt samspill og gode prosesser mellom ledere og medarbeidere, og mellom administrasjonen, folkevalgte, tillitsvalgte, vernetjenesten og eksterne aktører. Det gode samspillet er en forutsetning for å nå målene med strategien, og få til den utviklingen av arbeidsgiverstrategien som vi ønsker.

Vi må utvikle god kompetanse om innsatsområdene, være nysgjerrige på hvordan vi kan utvikle oss innen områdene, og bruke innsatsområdene aktivt ved vurderinger og valg av aktiviteter og tiltak i utviklingen av organisasjonen. En vurdering av hvordan ulike organisasjonstiltak forholder seg til arbeidsgiverstrategien skal inngå som en del av grunnlaget for politiske beslutninger.

Handlingsplanarbeidet

Implementering av strategien vil inngå som en del av kommunens øvrige handlingsplanarbeid. Innsatsområdene skal følges opp gjennom mål og tiltak som beskrives i kommunens årlige handlingsplaner. I tillegg til tiltak på overordnet nivå, skal hver seksjon beskrive tiltak i egen handlingsplan for arbeid med strategien i egen seksjon og virksomheter. Rådmannen sørger for å lage gode retningslinjer og et godt grunnlag for gjennomføring av gode prosesser.

Vi går ofte for fort på løsninger. For å finne de riktige tiltakene i arbeidet med innsatsområdene i strategien, skal god kunnskap og innsikt om *behov* vektlegges i vurderinger av hvilke løsninger som treffer best. Vi må være utforskende og etterspørre hva som er de virkelige behovene både i og utenfor organisasjonen, for å skape god utvikling på innsatsområdene.



Beskrivelsene av tiltak og aktiviteter fra gjeldende handlingsplan som står i dette strategidokumentet vil endres gjennom årlige revideringer av dokumentet. Hovedmålene følges ikke opp med egne tiltak, men utvikling av ønsket effekt følges opp og måles årlig på kommunenivå.

Temaplaner/-strategier

Vi har flere plandokumenter som må sees i sammenheng med arbeidsgiverstrategien, for eksempel IA-handlingsplan og lønnspolitisk plan. Det skal også utarbeides spesifikke planer og strategier for enkelte områder, for eksempel kompetanse- og rekrutteringsstrategi. Disse planene/strategiene er temaplaner under arbeidsgiverstrategien, og viktige i arbeidet med å virkeliggjøre strategien.

Vi har i tillegg interne regelverk- og prosedyrebeskrivelser som regulerer forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstakere. Disse interne planene, regelverk- og prosedyrebeskrivelsene skal brukes og videreutvikles med bakgrunn i mål og innsatsområder i strategien.

Oppfølging av strategien

Vi har valgt innsatsområder som det er viktig å jobbe med for å nå det vi ønsker og har behov for i møte med framtidens Fredrikstad. For å jobbe med utvikling innen disse områdene gjennomfører vi

ulike tiltak og prioriteringer. Vi har behov for å vite om det vi gjør har effekt og sørger for at vi er på vei dit vil skal. Vi må derfor evaluere, måle utvikling og følge opp tiltakene slik at vi gjør de riktige tingene, og ikke bare gjør tingene riktig.

Det er rådmannen som har det øverste administrative ansvaret for oppfølging av arbeidsgiverstrategien. Seksjon for økonomi og organisasjonsutvikling er en sentral utfører av rådmannens handlingspunkter innen de ulike innsatsområdene, og driver aktivt arbeid og oppfølging av flere av innsatsområdene i det daglige arbeidet.

Medarbeiderundersøkelsen 10-FAKTOR

Vi gjennomfører hvert år en medarbeiderundersøkelse. Fra høsten 2016 benytter vi KS' nye medarbeiderundersøkelse 10-FAKTOR. Dette er et forskningsbasert verktøy med måling av ti faktorer som er avgjørende for å oppnå og vedlikeholde et godt og stimulerende arbeidsmiljø, og levere gode resultater. Resultatene fra undersøkelsen brukes i medarbeider- og lederutviklingen i organisasjonen, og i oppfølging av arbeidsgiverstrategien for måling av utvikling for hovedmålene og innsatsområdene.

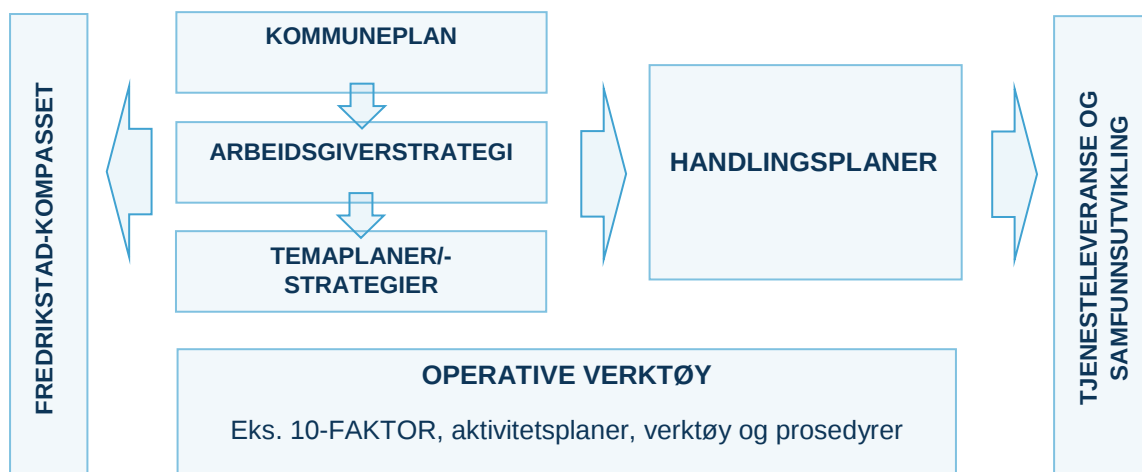
Rapportering

Fredrikstad-kompasset er kommunens verktøy for balansert målstyring. Balansert målstyring handler om å tydeliggjøre visjoner, strategier og mål og omsette disse til konkrete handlinger og tiltak. Fredrikstad-kompasset skal brukes aktivt som måle- og styringssystem i arbeidet med oppfølging av mål og innsatsområder i arbeidsgiverstrategien. Rådmannen gir føringer for enkelte målinger og indikatorer, i tillegg skal seksjoner og virksomheter utvikle egne målinger og indikatorer basert på egne mål og tiltak. Arbeidet med å definere gode indikatorer er en kontinuerlig prosess som hele tiden vil være under utvikling.

Kommunens årsrapport skal gi en overordnet oppsummering av hvordan strategien har blitt jobbet med det siste året, og tertialrapportene vil vise til ulike tiltak som det jobbes med gjennom året. Aktivt arbeid med innsatsområdene i de ulike seksjonene og virksomhetene synliggjøres i de ulike årsrapportene på seksjons- og virksomhetsnivå.

Arbeidsgiverstrategiens plass i kommunens plansystem

Modellen illustrerer sammenhengen mellom arbeidsgiverstrategien, sentrale plandokumenter og kommunens styringssystem.



Kilder

- Bang, H. 2013: Organisasjonskultur: En begrepsavklaring. *Tidsskrift for norsk psykologforening*, 50: 326–336
- Bratt, M. 2016: Hvordan bygge en smidig organisasjon? *Magma*, 4: 101-102
- Glasø, L. og Thompson, G. (red.) 2013: *Transformasjonsledelse*. 1. utg. Gyldendal
- Kuvaas, B. og Dysvik A. 2016: *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. 3. utg. Fagbokforlaget
- KS 2015: *Guide til god ledelse*
- KS 2014: *Skodd for framtida. Et refleksjonshefte for utvikling av lokal arbeidsgiverpolitikk* KS 2016: *Medarbeiderundersøkelsen 10-FAKTOR*. <http://www.10faktor.no/ks/hjem/>
- Lai, L. 2013: *Strategisk kompetanseledelse*. 3. utg. Fagbokforlaget
- Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid, stillingsvern mv. (*arbeidsmiljøloven*). <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Sandhaug, P. A. og Hallgren, O. 2015: *Boksehansker og dansesko! Samspill i arbeidslivet*. Kolofon
- Senge, P. M. 1999: *Den femte disiplinen: kunsten å utvikle den lærende organisasjonen*. Egmont Hjemmets bokforlag
- Torfin, J., Sørensen E. og Røiseland, A. 2016: Samskapelse er bedre og billigere. *Stat og styring*, 1: 10-14
- Vinje, H. F. og Ausland, L. H. 2013: Salutogent nærvær fremmer helsefremmende arbeidsliv. *Social Medisinsk Tidsskrift*, 6: 810-820
- WHO, 1986: *The Ottawa Charter for Health Promotion*. <http://www.who.int/healthpromotion/conferences/previous/ottawa/en/>

Produsert av: Personal- og lønnsavdelingen
Vedtatt i Bystyret 9. februar 2017



FREDRIKSTAD KOMMUNE