



SANDEFJORD
KOMMUNE

ARBEIDSGIVERPOLITIKK

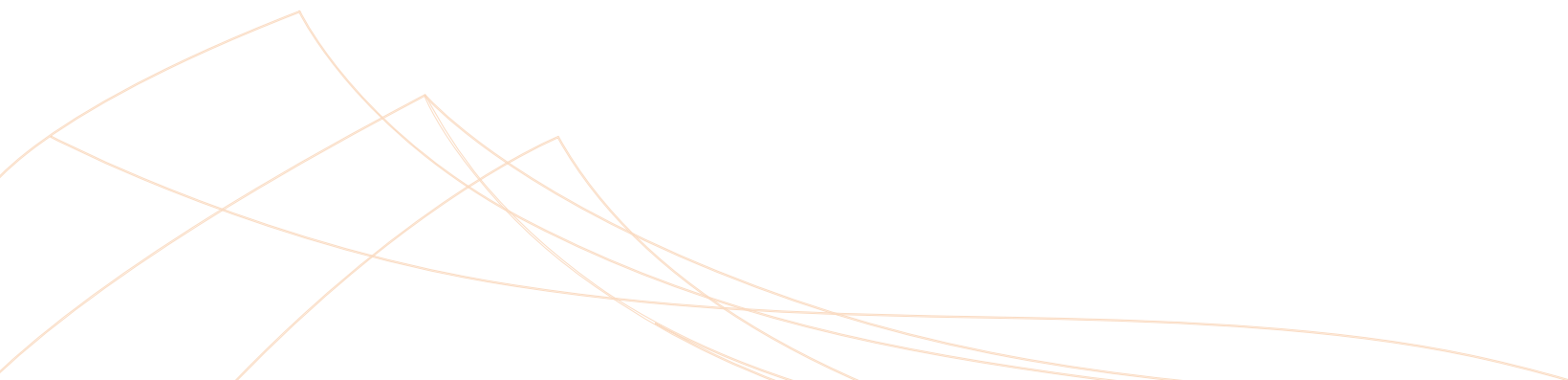
Arbeidsgiverpolitikken i Sandefjord kommune er et resultat av en prosess hvor tillitsvalgte, verneombud, folkevalgte og ledere har bidratt.

Vedtatt 28.05.2020



**SANDEFJORD
KOMMUNE**

2020



Forord

Sandefjord kommune er samfunnsbygger, tjenesteleverandør og arbeidsgiver. Vi har et unikt samfunnsoppdrag der hovedoppgavene er å bidra til god samfunnsutvikling, levere velferdstjenester til innbyggerne og legge til rette for lokaldemokratiet.

Arbeidsgiverpolitikken skal bygge opp under kommunens målsettinger som samfunnsbygger ved å bidra til en fremtidsrettet og endringsorientert kommune, hvor medarbeiderne leverer tjenester med høy kvalitet og faglig stolthet. Kommunens medarbeidere skal opptre etisk forsvarlig og bidra til at befolkningen har tillit til forvaltningen. Gjennom sitt engasjement og sin jobbutførelse skal kommunens ansatte bidra til at Sandefjord kommune er et godt sted å leve, bo og arbeide i.

Kommunen skal levere tjenester av god kvalitet innen et vidt spekter av fagområder. Arbeidsgiverpolitikken skal bidra til at kommunen når sine mål for tjenesteleveranse ved å sikre tilstrekkelig kapasitet og kompetanse, ivaretagelse av medarbeidere og ledere, og ved å ta grep om oppgavefordeling, støtte og servicefunksjoner, samt legge til rette for nye arbeidsmåter og organisering.

Ved å ivareta arbeidsgiverrollen skal vi bidra til at tjenester ytes effektivt og med god kvalitet. Åpen dialog og godt samarbeid mellom folkevalgte, ledere, ansatte, tillitsvalgte og verneombud er en forutsetning for å realisere kommunens unike samfunnsoppdrag.

Arbeidsgiverpolitikken synliggjør samfunnsoppdraget, våre prioriterte innsatsområder, strategier og konkrete mål på det enkelt tjenestested. Utarbeidelsen av arbeidsgiverpolitikken er et resultat av en bred prosess og et godt samarbeid mellom ledere, medarbeidere, tillitsvalgte, verneombud og folkevalgte.

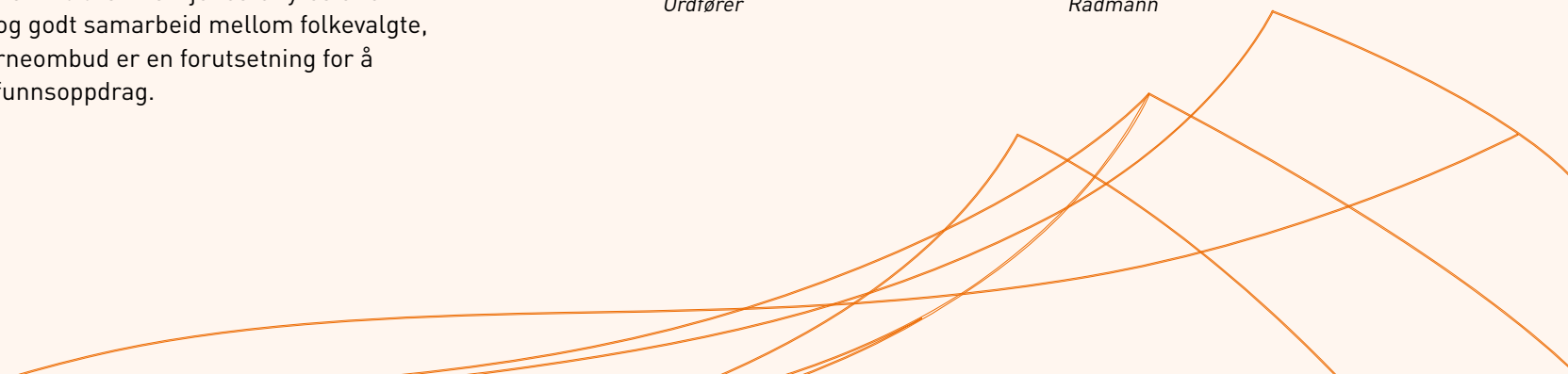
Vårt samfunnsoppdrag som samfunnsbygger, tjenesteleverandør og arbeidsgiver skal vi løse **sammen framover**.



Bjørn Ole Gleditch
Ordfører



Bjørn Gudbjørgrud
Rådmann



Innhold

<u>Arbeidsgiverpolitikk</u>	<u>1</u>
<u>Forord</u>	<u>3</u>
<u>1. Innledning</u>	<u>5</u>
<u>1.1 Formål med arbeidsgiverpolitikk</u>	<u>5</u>
<u>1.2 Visjon, verdier og forventninger</u>	<u>6</u>
<u>1.3 Arbeidsgiverpolitikkenes målsetting</u>	<u>7</u>
<u>2. Innsatsområder</u>	<u>8</u>
<u>2.1 God ledelse og gode medarbeidere</u>	<u>8</u>
<u>2.2 Trygt arbeidsmiljø og høyt nærvær</u>	<u>9</u>
<u>2.3 Rekruttere, utvikle og beholde ledere og medarbeidere</u>	<u>10</u>
<u>2.4 Innovasjon og utvikling</u>	<u>12</u>
<u>2.5 Kommunikasjon</u>	<u>14</u>
<u>3. Gjennomføring og oppfølging av arbeidsgiverpolitikken</u>	<u>15</u>
<u>Skjema: Mål og tiltak på eget område</u>	<u>17</u>

1. Innledning

1.1 Formål med arbeidsgiverpolitikk

For å møte fremtidige utfordringer har Sandefjord kommune som ambisjon å være en framtidsrettet, attraktiv og foretrukket arbeidsgiver.

Vår arbeidsgiverpolitikk skal sette ledere og medarbeidere i sentrum for utvikling av gode tjenester for våre innbyggere, og være en felles plattform for folkevalgte, ledere, tillitsvalgte, verneombud og ansatte.

Arbeidsgiverpolitikken skal være et styringsverktøy som sikrer felles retning gjennom definerte prioriteringer og konkrete mål. Hver enkelt leder skal bidra til at medarbeiderperspektivet, økonomiperspektivet og innbyggerperspektivet i kommunen ivaretas.

Medarbeiderperspektivet

Godt medarbeiderskap skal sikres gjennom godt lederskap. På hvert ledernivå skal det arbeides for et høyt nærvær og godt arbeidsmiljø preget av tillit og mestring. Ledere skal legge til rette for utvikling og nyskaping.

Økonomiperspektivet

Økonomiperspektivet skal ivaretas gjennom gode rutiner, gevinstrealisering og kunnskap om framtidige behov, samt kontinuerlig forbedring og ansvarlighet hos den enkelte leder.

Innbyggerperspektivet

Innbyggere i Sandefjord kommune skal møtes med god service og tjenesteleveranse, samt åpenhet og profesjonalitet. Våre tjenester skal være lett tilgjengelige. Brukermedvirkning og innbyggerinvolvering skal stå sentralt.



1.2 Visjon, verdier og forventninger

Visjon

Vår visjon er SAMMEN FRAMOVER. Visjonens styrke er knyttet til framdrift, fellesskap og nyskaping, og omfatter kommunen som samfunn og som organisasjon.

Verdier

Våre verdier er ANSVARLIGHET OG ÅPENHET.

- **Ansvarlighet:** Vi skal være en effektiv organisasjon som har fokus på brukerne og forsvarlige tjenester. Vi skal utvise faglig soliditet, nøktern pengebruk og god internkontroll.
- **Åpenhet:** Vi skal sørge for åpne beslutningsprosesser, innbyggerdialog og brukermedvirkning. Vi skal sikre færrest mulig lukkede møter og saker, samt god informasjon til ansatte, folkevalgte og innbyggere.

Kommunens verdier skal prege samspeillet mellom folkevalgte, ledere, ansatte, tillitsvalgte og verneombud, samt kjennetegne oss som organisasjon og som arbeidsgiver.

Forventninger

Alle ansatte skal kunne forvente en tydelig arbeidsgiver og en arbeidsplass der de får bidra med egen kompetanse for å nå målene som er satt. Som arbeidsgiver har Sandefjord kommune følgende forventninger til ledere, ansatte, tillitsvalgte og verneombud:

- **Ledere:** Ledere på hvert enkelt ledernivå skal ta ansvar for eget område. Dette følger av prinsippet om enhetlig ledelse som praktiseres i Sandefjord kommune, og som innebærer et totalansvar for personal, økonomi, utvikling og resultat. Ledere skal samtidig bidra til helheten og kommunens samlede tjenester.
- **Medarbeidere:** Alle medarbeidere skal ta ansvar for eget arbeid og oppnå resultater på sitt område. De skal være løsningsorienterte og gode bidragsyttere i eget arbeidsmiljø.
- **Tillitsvalgte og verneombud:** Tillitsvalgte og verneombud skal ta et felles ansvar for virksomhetens utvikling gjennom godt samarbeid og god rolleforståelse i henhold til arbeidsmiljøloven og hovedavtalen.



Vår visjon er SAMMEN FRAMOVER.

1.3 Arbeidsgiverpolitikkenes målsetting

Arbeidsgiverpolitikkenes hovedmålsetting er å sette ledelse og medarbeiderskap i sentrum for utvikling av gode tjenester for våre innbyggere. Sandefjord kommunes prioriterte arbeidsgiverpolitiske målsettinger kan oppsummeres i følgende fem innsatsområder:

1. God ledelse og gode medarbeidere
2. Trygt arbeidsmiljø og høyt nærvær
3. Rekruttere, utvikle og beholde ledere og medarbeidere
4. Innovasjon og utvikling
5. Kommunikasjon internt og eksternt

Hver enkelt leder er ansvarlig for at de arbeidsgiverpolitiske innsatsområdene operasjonaliseres gjennom konkrete tiltak på eget tjenestoområde.



Sandefjord kommune har fem innsatsområder.



2. Innsatsområder

2.1 God ledelse og gode medarbeidere

2.1.1 God ledelse

En leder har ansvar for å påvirke medarbeidere og utforme organisasjonen slik at det oppnås gode resultater for brukere og innbyggere. En god leder gir retning, er trygg og tydelig, ser og anerkjenner medarbeidernes kompetanse, motiverer og oppnår resultater.

Vi skal sikre god ledelse gjennom en tydelig linjeledelse og gjennom kontinuerlig og systematisk kompetanseheving.

Tydelig linjeledelse betyr forutsigbarhet, strategi og struktur. Det innebærer langsiktige prioriteringer, evne til å omsette strategi til praktisk handling, samt å se sammenhenger og den røde tråden i organisasjonen.

Strategi: Tydelig linjeledelse skal oppnås i etablerte møteplasser og arenaer på tvers. Lederavtaler basert på målbilder skal etableres.

Kontinuerlig og systematisk kompetanseheving gir økt profesjonalitet og kompetanse i lederrollen. Det innebærer et ønske om forbedring, kvalitetsheving og om å bygge en læringskultur.

Strategi: Kompetanseheving skal oppnås i arenaer nedsatt for å utvikle lederrollen. Ny teknologi, e-læring og virtuelle møter er viktige virkemidler.

” En god leder gir retning, er trygg og tydelig, ser og anerkjenner medarbeidernes kompetanse, motiverer og oppnår resultater.

” En god medarbeider tar ansvar for eget arbeid, er løsningsorientert, endringsvillig og bidrar til eget arbeidsmiljø og omdømme.

2.1.2 Gode medarbeidere

Godt medarbeiderskap handler om å utføre oppgaver på en profesjonell måte i møte med innbyggere, kolleger og arbeidsgiver. En god medarbeider tar ansvar for eget arbeid, er løsningsorientert, endringsvillig og bidrar til eget arbeidsmiljø og omdømme.

Vi skal sikre gode medarbeidere gjennom framsnakking av medarbeiderskapet og utvikling av robuste fagmiljøer.

Medarbeiderskapet skal ha myndiggjorte medarbeidere som har eierskap til felles mål, felles forståelse og felles bevissthet.

Strategi: Tillit og trygghet skal prioriteres i alle arbeidsmiljøer. Det skal være tydelige roller og ansvarsområder. Kompetanse skal bygges og deles.

Robuste fagmiljøer med god oversikt over kompetanse og arbeidsfordeling skal være standard. Kompetanse skal ivaretas og ikke forsvinne med nøkkelpersoner.

Strategi: Robuste fagmiljøer skal etableres gjennom kunnskapsdeling, ved å fremme delingskultur og god rekruttering.

2.2 Trygt arbeidsmiljø og høyt nærvær

Et trygt arbeidsmiljø og et høyt nærvær er viktige forutsetninger for å løse organisasjonens oppdrag og bidra til gode tjenester. I et trygt arbeidsmiljø blir medarbeiderne sett, hørt og ivaretatt, de opplever mestring, har gode utviklingsmuligheter og stor grad av medarbeidertilfredshet. Det deles informasjon og kompetanse. Den enkelte ansatte bidrar aktivt til samarbeid og arbeidsmiljøet framsnakkes.

Vi skal utvikle en kultur for høyt nærvær og trygt arbeidsmiljø gjennom kulturbygging, dedikerte ledere og arbeid med verktøyet 10 FAKTOR.

” I et trygt arbeidsmiljø blir medarbeiderne sett, hørt og ivaretatt, de opplever mestring, har gode utviklingsmuligheter og stor grad av medarbeidertilfredshet.

Kulturbygging skal fremme kommunens verdigrunnlag, nærvær, utvikling og engasjement.

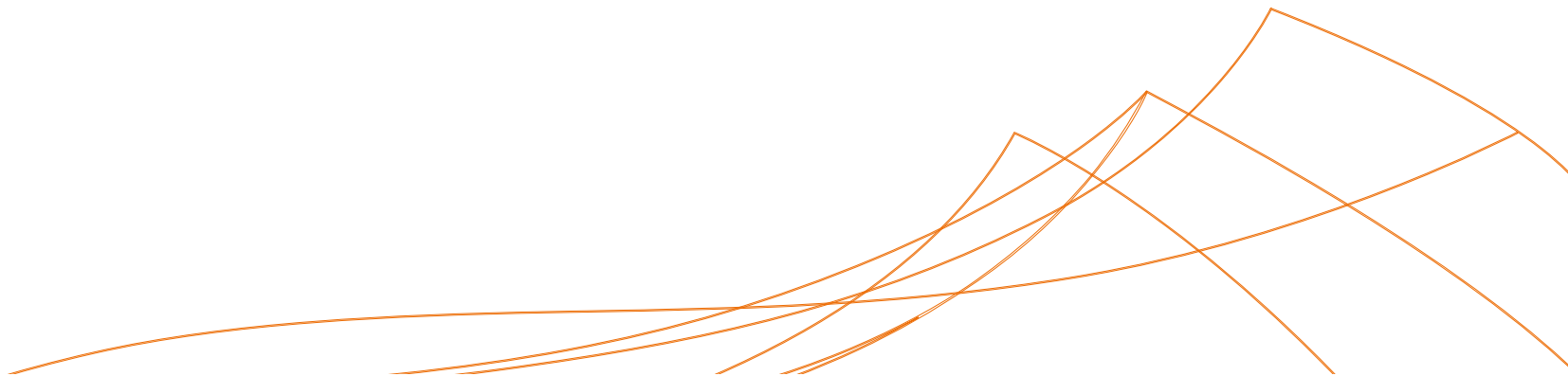
Strategi: Kultur for samskaping og felles utvikling i kommunen skal prioriteres. Mål og retning skal kommuniseres tydelig, prosjekter skal forankres i lederlinjen og gjennomføres på tvers i organisasjonen. Det skal være god dialog og positive holdninger.

Dedikerte ledere som forstår og praktiserer arbeidsgiverrollen, følger lov og avtaleverk, synliggjør mål og forventninger, samt motiverer og mobiliserer kompetansen i medarbeiderskapet.

Strategi: Lederkompetanse, lederutvikling og en felles ledelseskultur skal etableres. Ledersamlinger med påfølgende oppfølging i kommunalområdene skal videreføres.

10 FAKTOR skal bidra til gode tjenester, høyt nærvær og gode arbeidsmiljø.

Strategi: Ledere har ansvar for å benytte 10 FAKTOR som verktøy for å utvikle både nærværarbeidet og arbeidsmiljøet.



2.3 Rekruttere, utvikle og beholde ledere og medarbeidere

For å være en attraktiv arbeidsgiver skal Sandefjord kommune arbeide strategisk med å rekruttere, utvikle og beholde medarbeidere med rett kompetanse. Vår lønnspolitikk (se compilo) er en del av personalpolitikken i Sandefjord kommune og har som mål å bidra til at kommunen rekrutterer og beholder kompetente medarbeidere i tråd med fremtidig arbeidskraftsbehov.

2.3.1 Rekruttere kompetente ledere og medarbeidere

Riktige ansettelses er avgjørende for kvaliteten på arbeidet som blir utført og de tjenestene vi leverer. Vi skal sikre at vi velger rett person, at vi tar gode beslutninger og unngår feilansettelser.

Rekruttering av kompetente ledere og medarbeidere skal gjennomføres ved bruk av profesjonelle rekrutteringsprosesser.

Strategi: Rekrutteringshåndboken (se compilo) tar utgangspunkt i de metoder og prosedyrer som anbefales og som beviselig øker sannsynligheten for at vi velger rett person. Rekrutteringshåndboken skal benyttes i alle rekrutteringsprosesser.

” Riktige ansettelses er avgjørende for kvaliteten på arbeidet som blir utført og de tjenestene vi leverer.

2.3.2 Utvikle og beholde kompetente ledere og medarbeidere

Medarbeidernes opplevelse av å få benyttet egen kompetanse har stor betydning for å handle, prestere og nå mål, som igjen bidrar til jobbtrivsel, indre motivasjon, mestring og verdiskapning. For å utvikle og beholde kompetente ledere og medarbeidere skal det etterspørres resultater på mestringsklima, kompetanse- og karriereutvikling.

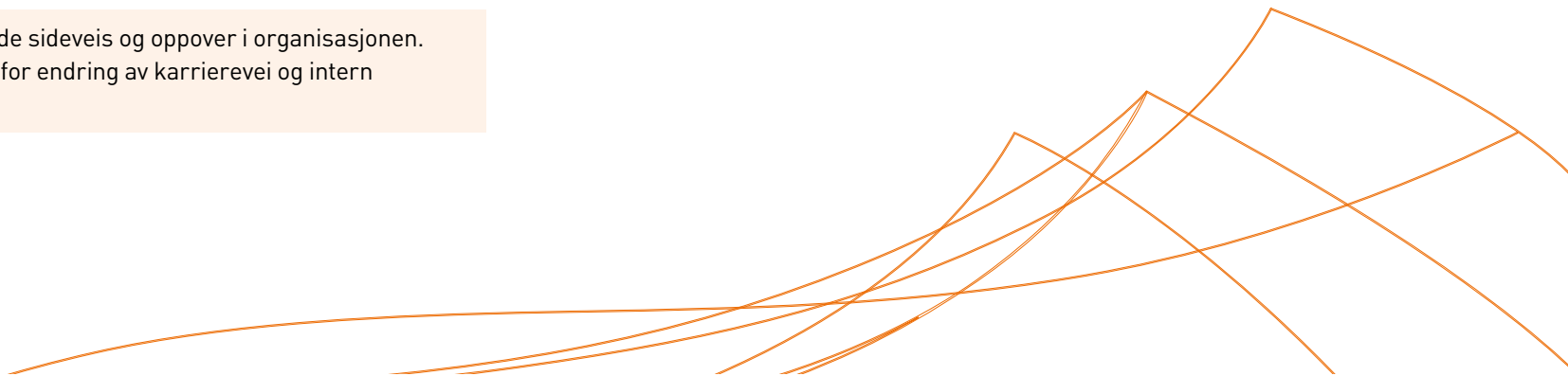
Mestringsklima er et arbeidsmiljø der medarbeidere motiveres av å lære, utvikle, dele kompetanse og samarbeide fremfor å rivalisere om å bli best. **Strategi:** 10 FAKTOR skal aktivt benyttes for å fremme mestringsklima, skape engasjement for oppgaven og ansvarliggjøre medarbeiderskapet.

Kompetanseutvikling skal synliggjøres gjennom kartlegging av hver enkelt medarbeiders kompetanse, ved å prioritere tid og ressurser til kompetanseutvikling og gjennom utvikling av ledertalenter. **Strategi:** Medarbeidersamtaler (se compilo) skal gjennomføres årlig for å kartlegge den enkeltes kompetanse, og for å forplikte den enkelte medarbeider til kompetansedeling. Ledertalenter skal gis utviklingsmuligheter, det skal gjennomføres ledersamtaler og det skal stilles høye krav og forventninger.

Karriereutvikling skal foregå både sideveis og oppover i organisasjonen. **Strategi:** Det skal legges til rette for endring av karrierevei og intern mobilitet.



For å utvikle og beholde kompetente ledere og medarbeidere skal det etterspørres resultater på mestringsklima, kompetanse- og karriereutvikling.



2.4 Innovasjon og utvikling

Innovasjon i tjenesteutvikling og oppgaveløsning har betydning for arbeidsgiverrollen og våre forventninger til ledere og ansatte. Like viktig som nye løsninger er også nye arbeidsmetoder og samarbeidskonstellasjoner. I Sandefjord kommune skal det legges til rette for nye arbeidsmåter og organisering, vi skal tenke nytt om innbyggernes rolle og ansvar i utforming av tjenestene, søke nye aktører og samarbeidspartnere i tjenesteutviklingen, samt fremme ny teknologi og ny metodikk på alle områder.

2.4.1 Nye arbeidsmåter og organisering

For å sikre kvalitet og effektivitet i våre tjenester må arbeidsgiver prioritere oppgavefordeling, lederoppgaver, støtte- og servicefunksjoner, samt legge til rette for ny metodikk, arbeidsmåter og organisering av tjenester. Vi må dyrke en kultur som oppfordrer til innovasjon, nye impulser og innspill, og at det tilrettelegges for nye måter å løse og fordele oppgaver på.

Innovasjon er å fornye eller skape noe nytt, samt å gjennomføre det nye i praksis. Sandefjord kommune skal være innovativ, ta i bruk ny teknologi og nye organisasjons- og samhandlingsformer som understøtter samfunns- og tjenesteutviklingen.

Strategi: Det skal oppfordres til nye impulser og innspill, samt etableres arenaer for samhandling, kompetansebygging og strategisk arbeid.

” Vi må dyrke en kultur som oppfordrer til innovasjon, nye impulser og innspill, og at det tilrettelegges for nye måter å løse og fordele oppgaver på.

” Sandefjord kommune skal ivareta innbyggernes rolle ved å benytte nye metoder for brukermedvirkning, samt øke benyttelse av tilgjengelig teknologi.

2.4.2 Nytenkning om innbyggernes rolle og ansvar i utforming av tjenestene.

For å sikre at våre tjenester endres og fornyes i takt med innbyggernes behov kreves nyorientering knyttet til deres rolle og ansvar i utforming av tjenestene. Sandefjord kommune skal ivareta innbyggernes rolle ved å benytte nye metoder for brukermedvirkning, samt øke benyttelse av tilgjengelig teknologi.

Brukermedvirkning skal ivaretas gjennom involvering, åpenhet og transparent tjenesteleveranse.

Strategi: Informasjon skal gjøres tilgjengelig. Tilgjengelig teknologi skal benyttes for å sikre overføringsverdi mellom systemer. Brukerundersøkelser benyttes der det er formålstjenelig.

2.4.3 Finne nye aktører og samarbeidspartnere i tjenesteutviklingen

Utvikling av tjenester i samarbeid med frivillige og sosiale entreprenører utfordrer arbeidsgiverrollen og krav til kompetanse og ferdigheter hos ledere og medarbeidere. Frivilligheten er et supplement for å forsterke tjenester og aktiviteter. Med god samspillskompetanse, bevissthet og forståelse for hverandres egenart og ulike roller, vil nye relasjoner kunne videreutvikles. Sandefjord kommune skal finne nye aktører og samarbeidspartnere gjennom satsing på innovasjon i frivillighetsarbeid, samarbeid med sosiale entreprenører og omdømmebygging.

Innovasjon i frivillighetsarbeid og samarbeid med sosiale entreprenører skal videreutvikles ved å benytte nye arenaer og nye teknologiske samarbeidsplattformer.

Strategi: Sosiale entreprenører og frivillige skal rekrutteres og profileres gjennom kampanjer, og verdsettes gjennom inkludering i arrangementer.

Omdømmebygging skal styrkes gjennom framsnaking av tjenester og områder vi lykkes på.

Strategi: Tjenesteinnovasjon og tidlig bruk av teknologiplattformen skal formidles.

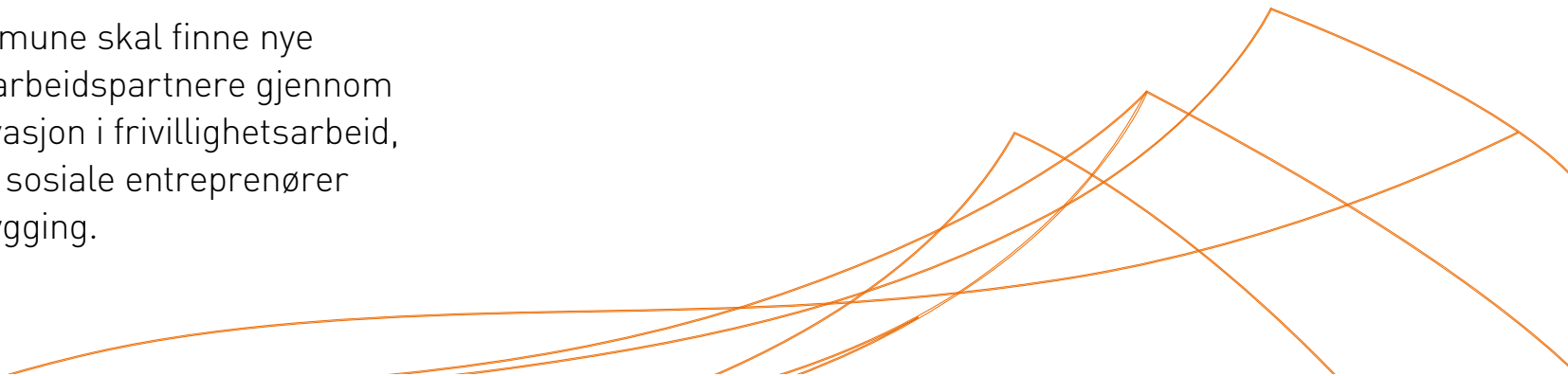
” Sandefjord kommune skal finne nye aktører og samarbeidspartnere gjennom satsing på innovasjon i frivillighetsarbeid, samarbeid med sosiale entreprenører og omdømmebygging.

2.4.4 Ny teknologi

Innføring av ny teknologi skal bidra til at tilgjengelige ressurser disponeres på nye og bedre måter. Arbeidsgiver skal påse at ny teknologi er ensbetydende med gevinstrealisering, digital forenkling av arbeidsoppgaver, og mulighet til å løse oppgaver på nye måter.

Gevinstrealisering og digital forenkling skal sikres gjennom gode grensesnitt mellom ulike IKT-systemer, samt økt kompetanse hos den enkelte medarbeider.

Strategi: Prosjekter skal gi gevinstrealisering. IKT-kompetanse skal oppnås gjennom opplæring av medarbeidere i eksisterende og nye systemer.



2.5 Kommunikasjon

Innovasjon i tjenesteutvikling og oppgaveløsning har betydning for arbeidsgiverrollen og våre forventninger til ledere og ansatte. Like viktig som nye løsninger er også nye

2.5.1 Ekstern kommunikasjon

Hver enkelt medarbeider er ambassadør i møtet med innbyggerne. For å fremme Sandefjord kommune som en attraktiv arbeidsplass må den enkelte ansatte ha økt bevissthet rundt egne holdninger til kommunen.

Økt bevissthet om egen rolle som ansatt i Sandefjord kommune er viktig for levering av gode tjenester og for kommunens omdømme.

Strategi: Som arbeidsgiver skal vi gi korrekt informasjon om kommunens tjenester til våre innbyggere.

2.5.2 Intern kommunikasjon

Åpen dialog og god kommunikasjon mellom ledere, ansatte, tillitsvalgte og verneombud er en forutsetning for å lykkes i å utvikle og levere gode tjenester til våre innbyggere. For å fremme intern kommunikasjon skal vi være proaktive og fremme kommunikasjon i våre interne kanaler og i lederlinjen.

Økt kommunikasjon skal sikre at alle ansatte får tilstrekkelig og nødvendig informasjon for å utvikle og levere gode tjenester innenfor eget arbeidsområde.

Strategi: Beslutninger og prioriteringer skal formidles gjennom økt bruk av interne informasjonskanaler. Det skal være tett dialog i lederlinjen og mellom ledernivåer.

” Hver enkelt medarbeider er ambassadør i møtet med innbyggerne.



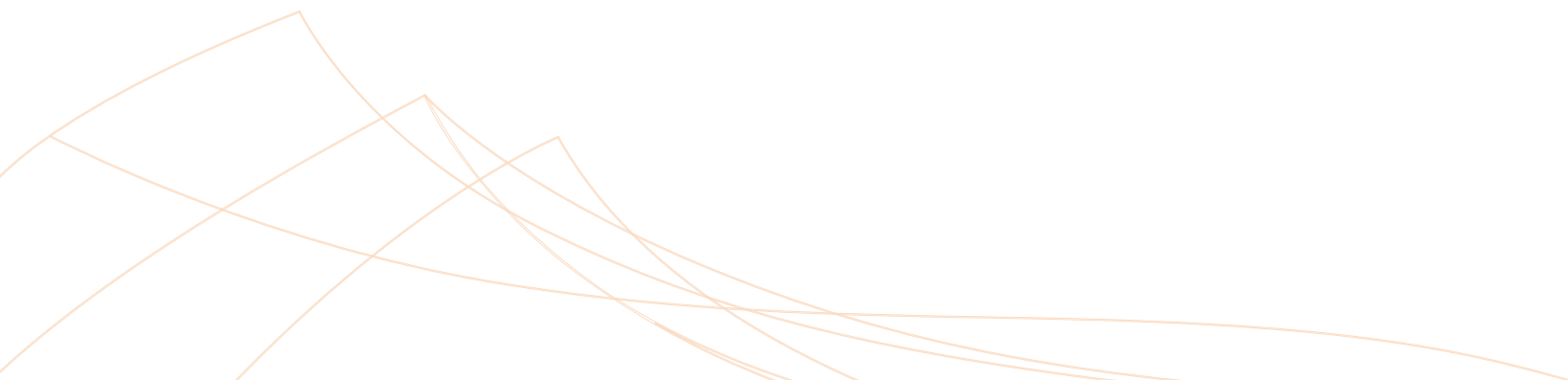
3. Gjennomføring og oppfølging av arbeidsgiverpolitikken

Arbeidsgiverpolitikken konkretiseres av hver enkelt leder, på hvert enkelt innsatsområde. De konkrete mål og tiltak som settes på eget område skal revideres årlig og følges opp i lederlinjen og i ledersamtaler.

Arbeidsgiverpolitikken skal revideres hvert fjerde år, etter valg av nytt kommunestyret, første gang i 2023.



Skjema



Mål og tiltak på eget område

Arbeidsgiverpolitikken skal operasjonaliseres av hver enkelt leder, på hvert enkelt innsatsområde. Det er en forutsetning at ansatte, tillitsvalgte og vernetjenesten deltar for at prosessen skal bli vellykket. Konkrete mål og tiltak skal spesifiseres i tabellen nedenfor, revideres årlig og følges opp i lederlinjen og i ledersamtaler.

1.1

God ledelse og gode medarbeidere

1.1.1 God ledelse

Konkrete mål og tiltak på eget område:

1.1.2 Gode medarbeidere

Konkrete mål og tiltak på eget område:

1.2

Trygt arbeidsmiljø og høyt nærvær

Konkrete mål og tiltak på eget område:

1.3

Rekruttere, utvikle og beholde ledere og medarbeidere

1.3.1 Rekruttere kompetente ledere og medarbeidere

Konkrete mål og tiltak på eget område:

1.4

Innovasjon og utvikling

1.4.1 Nye arbeidsmåter og organisering

Konkrete mål og tiltak på eget område:

1.3.2 Utvikle og beholde kompetente ledere og medarbeidere

Konkrete mål og tiltak på eget område:

1.4.2 Utvikle og beholde kompetente ledere og medarbeidere

Konkrete mål og tiltak på eget område:

1.4.3 Finne nye aktører og samarbeidspartnere i tjenesteutviklingen

Konkrete mål og tiltak på eget område:

1.4.4 Ny teknologi

Konkrete mål og tiltak på eget område:

1.5

Kommunikasjon

1.5.1 Ekstern kommunikasjon

Konkrete mål og tiltak på eget område:

1.5.2 Intern kommunikasjon

Konkrete mål og tiltak på eget område:



**SANDEFJORD
KOMMUNE**

2020