# ÅS KOMMUNE

# MØTEINNKALLING

## Administrasjonsutvalget har ekstraordinært møte i Ås kulturhus, Lille sal

## 10.09.2012 kl. 15.30 NB!

**Møtet er åpent for publikum i alle saker med mindre saken er unntatt offentlighet eller møtet lukkes i henhold til lov.**
**Saksdokumentene ligger til offentlig gjennomsyn på rådmannskontoret.**
**Innkallinger og protokoller legges til gjennomsyn på servicetorget og bibliotekene, og publiseres på www.as.kommune.no.**

**Saksliste:**

**ADM-sak 17/12** 12/683
**ARBEIDSGIVERPOLITIKK 2012 - DRØFTINGSTEMA**

| | |
|---|---|
| **Ås, 05.09.2012**<br><br><br>**Johan Alnes**<br>**Leder** | **Eventuelt forfall eller inhabilitet meldes på tlf. 64 96 20 04 eller e-post politisk.sekretariat@as.kommune.no v/Vibeke Berggård.**<br>(Det sendes personlig svar på mottak av e-post. Telefonbeskjed må gis dersom svar ikke er mottatt innen rimelig tid).<br>**Varamedlemmer møter etter nærmere avtale.** |

# ÅS KOMMUNE
**Administrasjonsutvalget** **ADM-sak 17/12**

## ARBEIDSGIVERPOLITIKK 2012 - DRØFTINGSTEMA
## - EKSTRAORDINÆRT MØTE I ADMINISTRASJONSUTVALGET 10.09.2012

Møtet er en oppfølging av administrasjonsutvalgets protokoll 09.05.2012, pkt. 2, under informasjon fra rådmannen:

Arbeidsgiverpolitikk.
Rådmann og organisasjons- og personalsjefen orienterte om drøftinger som har vært holdt med enhetslederne og hovedtrekkene i deres tilbakemeldinger om arbeidsgiverstrategien.
Rådmann har kontakt med ks-konsulent i forhold til bistand underveis i prosessen.
Arbeidsgiverpolitikk settes opp som drøftingstema på et senere møte.

**Program:**

- Faglig introduksjon om temaet arbeidsgiverstrategi
  v/KS-konsulent Jan Alm Knudsen
- Drøfting/Innspill

_____

**Vedlegg som følger trykt:**
Ås kommunes arbeidsgiverpolitiske dokument – Arbeidsgiverpolitisk plattform

**Lenker til andre aktuelle dokumenter:**

KS-informasjon – arbeidsgiverstrategi 2020:
http://www.ks.no/tema/Arbeidsgiver/Ledelse/StoltOgUnik-Arbeidsgiverstrategi2020/

Link til heftet: AGS 202
http://www.ks.no/PageFiles/1793/ags2020.pdf

KS- informasjon - folkevalgtes arbeidsgiveransvar:
http://www.ks.no/Portaler/Folkevalgtportalen/Verktoy-og-stotte/Folkevalgtes-arbeidsgiveransvar--om-rolleforstaelse-og-rollefordeling-mellom-folkevalgte-og-fylkesradmennradmenn/

Folkevalgtes arbeidsgiveransvar
http://www.ks.no/PageFiles/23263/Folkevalgtes%20arbeidsgiveransvar.pdf

**Vedlegg**

# Ås kommunes arbeidsgiverpolitiske dokument

Ås kommune

## ARBEIDSGIVERPOLITISK PLATTFORM ÅS KOMMUNE

### MÅL, VERDIER OG SATSNINGSOMRÅDER I ÅS KOMMUNES ARBEIDSGIVERPOLITIKK 2003 - 2006

| Dok ID | Side | av | Administrert av | Godkjent av | Dato | Versjon |
|---|---|---|---|---|---|---|
| KVALITETSHÅNDBOKEN / 1.4/1.4.1 | 1 | 13 | Brynhild Hovde<br>Wenche Vedhugnes, gitt en merknad på side 12 i versjon A | TPL<br>Kommunestyret | 27.05.02<br>19.06.02<br>28.11.2003 | 0.1<br>1.0<br>A |

Ås kommune

## 1. Bakgrunn

Endrede forventninger til kommunens effektivitet og tjenesteproduksjon stiller krav til organisasjonens evne til omprioriteringer og omstilling. Både for den enkelte medarbeider og organisasjonen innebærer det at noe av den trygghet som har ligget i det kjente og forutsigbare må erstattes av den trygghet som ligger i være delaktig i en kontinuerlig søken etter alternative løsninger og vilje til endring og omprioriteringer.

Utviklingstrekkene nasjonalt og regionalt tilsier en sterkt økende knapphet på arbeidskraft generelt, og kompetent arbeidskraft spesielt. Ifølge prognosene vil kommunesektoren framover ha behov for 50.000 nye arbeidstakere årlig i et stadig trangere arbeidsmarked.

Arbeidsgiverpolitikk defineres som de «verdier, holdninger og handlinger» arbeidsgiver praktiserer i forhold til medarbeiderne. Hovedutfordringen for kommunesektoren framover vil bli å utvikle og praktisere en offensiv, moderne og fleksibel arbeidsgiverpolitikk for å kunne.

- rekruttere ny arbeidskraft
- beholde arbeidskraft
- unngå tidligpensjonering
- redusere sykefraværet

(«Ny giv i arbeidsgiverpolitikken» KS 2002)

Foreliggende dokument er forslag til arbeidsgiverpolitisk plattform for Ås. Dokumentet inneholder:

- Mål og verdier for arbeidsgiverpolitikken i Ås kommune
- Forslag til satsningsområder i planperioden 2003 – 2006 for å møte de utfordringer kommunen står overfor i denne perioden.

Utforming av mål, verdier og tiltak er gjort med grunnlag i :

- Hovedkonklusjoner fra om lag 40 forsknings- og utviklingsprosjekter innen arbeidsgiverpolitikk i regi av ulike forskningsmiljøer i perioden 1999-2002 . Konklusjonene er redegjort for i kap. 2.
- Innspill fra organisasjonen gjennom medvirkningsprosesser, jfr. vedlegg.

Ås kommune

## 2. Hovedutfordringer i arbeidsgiverpolitikken 2002 - 2005

### *2.1 Innledning*

I dette kapitlet redegjøres for hovedkonklusjoner fra forsknings- og utviklingsarbeid innen arbeidsgiverpolitikken de senere år. Prosjektene er finansiert gjennom KS Utviklings- og dokumentasjonsordning og utført av ulike forskningsmiljøer. En oversikt over kildene er vist i vedlegg.
I avsnittene nedenfor er konklusjonene utdypet nærmere.

### *2.1 "Livsfasetilpasset arbeidsgiverpolitikk"*

Undersøkelsene viser at det er klare forskjeller mellom de ulike "generasjonene" på arbeidsmarkedet. Den livsfasen arbeidstakeren er i, vil påvirke hvor attraktiv kommunen som arbeidsplass er:

**"Cappucinogenerasjonen"** – de unge som kommer på arbeidsmarkedet er karrierebevisste og lite lojale i forhold til arbeidsgiver. Disse ser på arbeidet som er prosjekt for å realisere et godt liv og vil søke den arbeidsgiver som gir de mest interessante og selvstendige jobbene. Faglige utfordringer, teamarbeid, innflytelse over egen arbeidssituasjon og sosialt liv er viktig for denne gruppa. Lønnsbetingelsene, herunder resultatlønn, står sentralt.

**"Midtlivsgenerasjonen" –** er mer lojal og verdsetter trygge arbeidsplasser og konsoliderer sin karriere. Disse er opptatt av å påvirke arbeidssituasjonen gjennom medbestemmelse. Denne gruppa grupperes gjerne i to; "familiegruppa" og "de voksne". "Familiegruppa" (27-35 år) er opptatt av faglig utvikling, karriereutvikling, fleksibel arbeidstid, ledelse, bomiljø og tilbud til barn. "De voksne" (35 – 44 år) er også opptatt av faglig utvikling, lønn, nye utfordringer, variasjon i arbeidet, ledelse og sosialt liv.

**"Seniorene"** (45 - 67) - befinner seg i tre ulike faser - midtlivsfasen (fra 45 år), senkarrierefasen (fra 55 år) og avviklingsfasen (fra 59 år). Kompetanseutvikling og jobbrotasjon er viktig for den yngste gruppa. Arbeidstid, arbeidsmiljø, ledelse og trygghet er viktig for de som befinner seg i de to andre gruppene. Undersøkelser viser at kortere arbeidstid og mindre krevende arbeidsoppgaver kan bidra til at seniorene står lengre i arbeidsforholdet. Seniorpolitikken må være tydelig som tiltaksområde, men må være en integrert del av arbeidsgiverpolitikken.

Kommunen må utvikle tiltak i forhold til alle tre gruppene for å kunne rekruttere og beholde arbeidskraften i årene framover
(«Tid for forandring» KS 2000/»Livsfasetilpasset personalpolitikk- seniorperspektivet» KS 2001)

### 2.2 Tilretteleggende ledelse

Utfordringene i kommunesektoren framover krever en lederutøvelse som frigjør organisasjonens energi og kompetanse. Dette innebærer en annen type ledelse enn det som tradisjonelt har kjennetegnet kommunal sektor. En god utvikling krever en ledelse som bevisst og systematisk legger til rette for selvstendige, myndiggjorte medarbeidere og som systematisk innhenter informasjon fra brukere. Tilretteleggende ledelse baseres på stor tillit til egen virksomhet og til egne medarbeidere, i motsetning til en ledelse med vekt på detaljstyring og kontroll. I en tilretteleggende ledelseskultur vil styring ovenfra nedtones til fordel for styring etter signaler fra brukere og omgivelser. En tilretteleggende ledelse utfordrer, stiller krav og støtter sine medarbeidere, og handler om å delegere og stille krav til resultater.

| **Ledelseskultur som blokkerer energi kjennetegnes ved:** | **Ledelseskultur som frigjør energi kjennetegnes ved:** |
|---|---|
| *Innadvendt fokus på arbeidsmiljø* | *Utadvendt fokus på brukere og tjenester* |
| *Instrumentell kontrolledelse* | *Tilretteleggende og verdiorientert ledelse* |
| *At prosedyrer er viktig* | *At resultater teller mest* |
| *Liten tillit til egne medarbeideres kompetanse* | *Stor tillit til egne medarbeideres kom.* |
| *Angst for ildsjeler* | *At ildsjelene brukes bevisst* |
| *At det er viktig ikke "gjøre feil"* | *Mot og dristighet til å forsøke* |
| *At organisasjonsform er viktig* | *At læring og utvikling av viktig* |
| *At ansvar for arbeidsgiverpolitikken plassert i stab* | *At ansvar for arbeidsgiverpolitikken plasseres i linje* |

Figuren er hentet fra «Ny giv i arbeidsgiverpolitikken» KS 2002

Tilretteleggende ledelse innebærer videre utstrakt grad av involvering av og dialog med medarbeiderne og tillitsvalgte i utforming av tjenestene og organisasjonen. Dette krever forenklede beslutningsveier, fokus på teamarbeid og mindre hierarkiske organisasjonsformer. Endringskompetanse må tillegges stor vekt i rekruttering av framtidens ledere i kommunesektoren. Ledelse og utviklingsarbeid må ha klare medvirkningsstrategier i forhold til ansatte og tillitsvalgte.(«Tid for forandring» KS 2000/»Ny giv i arbeidsgiverpolitikken» 2002/»Arbeidsgiverpolitikk og ledelse i kommunene» KS 1999.)

Tilretteleggende ledelse innebærer videre en klar arbeidsdeling mellom administrativt og politisk nivå i utøvelse av arbeidsgiverledelse. For å unngå uryddighet og misforståelser er det viktig at den enkelte kommune har en klar og tydelig rollefordeling på dette området. De folkevalgte bør utøve sin arbeidsgiverrolle gjennom å fastsette tydelige, overordnede mål og rammer for virksomheten, samt å evaluere kommunens nøkkelresultater i forhold til brukere og medarbeidere. Administrasjonen skal utøve den praktiske arbeidsgiverledelsen og følge opp de strategier og føringer som politisk ledelse vedtar. For å utøve lederrollen på en god måte, er det nødvendig at administrasjonen får delegert de nødvendige virkemidler innen området.
(«Ny giv innen arbeidsgiverpolitikken» KS 2002)

Tilretteleggende ledelse innebærer videre at også administrasjonen må delegere. Dersom ledere og medarbeidere med ansvar på lavere nivå skal fungere effektivt, må de ha

virkemidler som setter dem i stand til å være gode arbeidsgivere. («Ny giv innen arbeidsgiverpolitikken» KS 2002/»Arbeidsgiverpolitikk og ledelse i kommune»)

### *2.3 Myndiggjøring av medarbeidere*

Myndiggjøring innebærer å legge til rette for størst mulig selvstendig i arbeidssituasjonen, inklusive rett til å beslutte der medarbeideren er kompetent. Pilotprosjekter i utvalgte kommuner (bl.a. Sørum og Sarpsborg) viser at ansvarliggjøring gjør at medarbeidere føler større ansvar for og lojalitet til helheten. Man oppfatter i større grad kommunen som en organisasjon der knappe ressurser må fordeles med fornuft og der man lettere ser andres legitime krav. Myndiggjorte medarbeidere er også opptatt av brukere og tjenestetilbud som førsteprioritet og er en forutsetning for å utvikle kvalitet i tjenestene. Myndiggjøring av medarbeidere forutsetter tilretteleggende ledelse som delegerer ansvar og myndighet og utfordrer medarbeidere i egen organisasjon. Den enkelte medarbeider vil finne mer innhold i jobben, ressurser vil bli brukt mer effektivt og brukerne vil få bedre tilpassede tjenester. («Tid for forandring»/»Læring til to tusen»/»Arbeidsgiverutvikling med fleksibilitet»/»Ny giv i arbeidsgiverpolitikken»)

### *2.4 Lønn/belønning*

Offentlig sektor har tradisjonelt hatt en byråkratisk lønningsstruktur, hvor posisjon har vært bestemmende for lønn. Undersøkelser viser at utdanning gir dårligere avkastning i offentlig sektor en i privat sektor. Dette gjelder både for ledere og medarbeider med høyskoleutdanning. («»Lønn - mer enn bare penger»KS 1999)

Siden tidlig på 1990 har det blitt satt av midler til lokale forhandlinger gjennom de sentrale forhandlingene for å gi kommunen mulighet til i en viss grad å styre lønnsutviklingen i forhold til lokale behov. Få kommuner har utviklet en systematisk ordning for bruken av lønnsmidlene lokalt, noe som har medført at ansatte har opplevd den lokale fordelingen noe tilfeldig. («»Lønn - mer enn bare penger»KS 1999)

Stadig flere kommuner er imidlertid i gang med utformingen av en lokal lønnsstrategi. Lønnspolitikken må ses som et element i en helhetlig arbeidsgiverpolitikk. Undersøkelser viser at medarbeiderne i kommunal sektor ønsker:

- mer lokal lønnsdannelse
- at innsats og oppnådde resultater kan belønnes i større grad
- at det skal være tydelig uttalt hvordan en kan påvirke egen lønn.
- at nærmeste leder bør være sentral i fastsettelsen av medarbeidernes lønn.

Kommunene oppfordres til å utvikle et aktivt og strategisk forhold til lønn som virkemiddel hvor målet med lønnsfastsettelsen er å skape bedre kommunale tjenester. Nyere undersøkelser viser at det blant kommunalt tilsatte vil være stor aksept for å utforme en tydelig og strategisk lønnspolitikk; dvs. å bruke lønn som aktivt virkemiddel for å fremme adferd og mål som er av stor betydning for virksomheten. Legitimiteten knyttet til en mer strategisk bruk av lønnspolitikken vil imidlertid avhenge av at lønnsfastsettelsen bygges omkring vurderingene fra nærmeste leder – basert på kjente og aksepterte kriterier. («Ny lønn, ny image» KS 2001)

En lønnspolitisk strategiplan vil :

- sikre en langsiktig og overordnet styring av lønnspolitikken

- avklare forholdet og delegeringen mellom politikk og administrasjon
- gi administrasjonen og/eller forhandlingsutvalg retningslinjer eller føringer for de konkrete prioriteringene som må gjøres.
- gi grunnlag for dialog med arbeidstakerorganisasjonene om mål og virkemidler i den lokale lønnspolitikken.

(«Ny giv i arbeidsgiverpolitikken» KS 2002)

### 2.5 Kompetanseutvikling

Undersøkelser viser at det foregår en betydelig kompetansutvikling i kommunesektoren. Imidlertid viser også undersøkelsen at opplæringen er lite plan- og målstyrt i forhold til organisasjonens behov. Overordnede og detaljstyrte opplæringsplaner har i stor grad ikke gitt de resultater som var forutsatt. Av nyere undersøkelser fremgår følgende:

- kompetanseutvikling i kommunene vil kreve varierte strategier.
- overordnet opplæringsplan har liten effekt
- kompetanseutviklingen må til en viss grad være planstyrt og ha grunnlag i organisasjonens behov
- den viktigste kompetanseutviklingen skjer i jobbsituasjonen.
- det er behov for en kobling mellom det strategiske nivå og det praktisk, utøvende nivå i planlegging og utforming av tiltak

(«Kommuner og kompetanse»/«Tid for forandring» KS 2000)

### 2.6 Strategisk satsning for å redusere sykefraværet

Med bakgrunn forskning og praktisk erfaring fra sykefraværsarbeid i norske kommuner er det funnet frem til 15 tiltak som på forskjellige måter har vist seg å ha effekt og gi redusert sykefravær:

Ås kommune

### 15 Tiltak

| Individuelle | Organisatoriske |
|---|---|
| Medisinsk oppfølging og trening | Oppfølging av langtidssyke |
| Aktiv sykemelding | Tilrettelegging av arbeidet |
| Basisgrupper | Bedring av fysisk arbeidsmiljø |
| Generelle helsetiltak (livsstil) | Kultur og holdningsendring |
| Stressmestring | Systematisk HMS-arbeid |
| Utvidet egenmelding | «Tretrinnsmodellen» |
| Tilrettelegging for gravide | Refleksiv kommunikasjon |
| | Utvikling av ledelse |

«Det beste fra de beste» KS 2000

På bakgrunn av forsknings- og utviklingsarbeidet innen feltet gir forskerne følgende råd til kommuner som ønsker å redusere sykefraværet i organisasjonen:

- sykefraværsarbeidet i kommunal sektor må ta hensyn til de særtrekk som er ved denne typen arbeid.
- reduksjon av sykefraværet kan ikke være det eneste målet for arbeidet.
- det perfekte tiltak finnes ikke.
- gå fra enkeltstående tiltak til organisasjonsutvikling
- reell medvirkning er mulig
- start med reell medvirkning, ikke med tiltak.

«Det beste fra de beste» KS 2002

### 2.7 Hovedkonklusjoner

Hovedkonklusjonene kan oppsummeres som følger:

- en offensiv arbeidsgiverpolitikk krever nye holdninger og fornyede virkemidler i forhold til dagens. Kommunesektorens arbeidsgiverpolitikk oppleves av mange som standardisert og lite fleksibel i forhold til de behov som arbeidstakerne har i forhold til sin livssituasjon og bakgrunn.
- kommunen må ta i bruk differensierte strategier innen arbeidsgiverpolitikken
- strategier og virkemidler må omfatte tilretteleggende ledelse, myndiggjøring av medarbeidere, kompetanseutvikling, belønning og tiltak for å redusere sykefraværet.
- i utvikling av strategiene må kommunen legge til rette for en "livsfasetilpasset" arbeidsgiverpolitikk. Ulike strategier og virkemidler må tas i bruk overfor ulike "generasjoner" av medarbeidere.

Ås kommune

## 3. Status i Ås kommune

### *3.1 Status for arbeidet på enkelte områder i Ås kommune*

**Kompetanseutvikling**
Kompetanseutvikling er et viktig virkemiddel for å sikre kvalitet i tjenesteytingen, og det gjennomføres årlig en rekke tiltak for å oppdatere og utvikle fagkunnskapen hos den enkelte ansatte i hele organisasjonen. Kommunen har gjennomført lederutviklingsprogrammer og generell lederopplæring de siste årene både for toppledere og mellomledere.

Skole- og barnehageetaten og helse- og sosialetaten utarbeider opplæringsplaner på bakgrunn av kompetansekartlegging av de ansatte i forhold til de kompetanse- og utviklingsbehov arbeidsstedet har. Dette skjer innenfor nasjonale satsingsområder, noe som har utløst betydelige statlige midler.
Resultatene av dette arbeidet er:

- Et verktøy for systematisk kompetanseplanlegging og karriereplanlegging
  - En målrettet plan som gir godt grunnlag for budsjettering av behov
- Et bedre grunnlag for, større nytte av og mer effektive medarbeidersamtaler.
- Et redskap av verdi ved nyansettelser som også gir grunnlag for opplæring av vedkommende.
- Avdekking av tverretatlige behov og muligheter.

Ås kommune deltar i Follo prosjektet «Kompetansehjulet» som har utarbeidet en opplæringsplan av ufaglærte innen helse- og sosialsektoren. Videre er det satt igang opplæringsgrupper (læring på arbeidsplassen) i pleie- og omsorg og det er inngått avtale med høgskolen i Akershus om desentralisert sykepleieutdanning.

**Rekruttere og beholde**
Kommunestyret vedtok i 1999 plan for seniorpolitikk i skole- og barnehageetaten som et pilotprosjekt. Overordnet målsetting for prosjektet er å bidra til en livsfaseorientert, helhetlig arbeidsgiverpolitikk som bidrar til at arbeidstakerne beholder arbeidsglede i aktivt arbeid. Prosjektet fokuserer på en generell bevisstgjøring og kompetanseheving ifht en livsfaseorientert arbeidsgiverpolitikk, med vekt på seniorperspektivet. I tillegg prøves det ut konkrete målrettede tiltak på tre av skolene; inkludert mentorordning der seniorlærere får veiledningsoppgaver overfor nye lærere.

Kommunestyret vedtok i 1999 rekrutteringstiltak herunder retningslinjer for flyttegodtgjørelse og særskilte tiltak som kompetanse, lønn og avansement. I tillegg ble det fattet vedtak om å reservere barnehageplasser og boliger ifht å rekruttere og beholde arbeidstakere. Ifht vedtaket er hjemme-PC ordning og avtale om å jobbe hjemme utarbeidet og satt i verk.

<u>Trainnee-program</u>
Et traineeprogram er under planlegging for alle Follokommunene, jfr referatsak til AMU/administrasjonsutvalget. Målsettingen for prosjektet er:

1. Rekruttere nye lederkandidater til kommunene
2. Utvikle et systematisk lederutviklingstilbud til nåværende ledere og framtidige ledere

3. Bevisstgjøre kommunene til å bli en organisasjon som tilrettelegger for veiledning og utvikler kompetanse i det å være mentorer
4. Fokusere på rekruttering og utvikling av kvinnelige ledere
5. Skape ny image for kommunene som mulige arbeidsplass for unge arbeidstakere.

Prosjektet ønsker både å få ekstern rekruttering til en trainèe-stilling pr kommune samt tilby et program for lederopplæring for ansatte i kommunene. Traineene veksler disse 18 mnd mellom arbeid på ulike arbeidssteder (inkl veiledning og mentor) og 45 studiedager. De ansatte i kommunen som kommer med deltar på 45 studiedager. Prosjektet tenkes oppstartet høsten-03 og avsluttes våren-05 (18 mnd).
En ønsker å samarbeide med Landbrukshøyskolen (NLH) i forhold til deler av de studiedagene som inngår i opplegget. NLH har ulike fagmiljøer som har mye å bidra med i forhold til kompetanse innen ledelse og planlegging. I tillegg har de et eget etter- og videreutdanningssenter som arbeider med tilbud til private og offentlige virksomheter, og de har vist stor interesse for å etablere et nærmere samarbeid med Follo-kommunene.

Kostnadene for en trainee vil for hver kommune være kr.500.000 over tre budsjettår. I tillegg vurderes evt utgifter til administrasjonskostnader, prosjektledelse. Det er positive signaler fra KS om finanisering.

**Arbeid med sykefravær**
Forebyggende arbeid og tiltak for å redusere sykefraværet foregår kontinuerlig, jfr årsmeldingen for 2001. Kommunen har avtale med bedriftshelsetjeneste som bistår i arbeidet bl.a med arbeidsmiljøkartlegginger ved arbeidssteder med høyt sykefravær. Ledere følger opp sykemeldte ihht rutiner og retningslinjer.
Ulike prosjekter og kompetansehevingstiltak som bl.a forflytningteknikk, etikk og stress/utbrenthet, trivselstiltak, er satt i gang i forhold til forebygging av sykefravær.

### *3.2 Innspill fra organisasjonen*

Arbeidet i organisasjonen har omfattet drøftinger med ansatte og tillitsvalgte i forhold til
- arbeidsgiverpolitikk generelt
- mål for arbeidsgiverpolitikken i Ås kommune
- gjennomgang av eksisterende tiltak innen arbeidsgiverpolitikken
- gjennomgang av velferdstiltak
- innspill til prioriterte satsningsområder i framtidig arbeidsgiverpolitikk.

Rekrutterings- og velferdstiltak er vurdert og behandlet i 1999-2000 med bl.a en gjennomgang, revidering og utarbeidelse av flere retningslinjer.
En videre gjennomgang, samordning og forenkling av retningslinjer på personalområdet er under planlegging/gjennomføring.

I forhold til en framtidig arbeidsgiverpolitikk er det innspill på følgende områder:
- Kompetanseutvikling
- Strategisk lederutvikling
- Behov for en lokal lønnspolitikk
- Rekruttere og beholde arbeidskraft.

Ås kommune

### *3.3 Vurdering av tiltak innen arbeidsgiverpolitikken framover*

Ås kommune må praktisere en moderne og offensiv arbeidsgiverpolitikk i årene framover. Arbeidsgiverpolitikkens innhold vil være avgjørende både for å kunne rekruttere og beholde arbeidskraft og for å utvikle god kvalitet i tjenestetilbudet.

Gjennomgangen ovenfor gir et grunnlag for utforming av en arbeidsgiverpolitikk som legger vekt på:

- arbeidsgiverpolitikken må være livsfasetilpasset
- tilretteleggende ledelse
- myndiggjøring av medarbeidere
- kompetanseutvikling og belønning.

Grunnlaget for en god praksis avgjøres i stor grad av hvilken ledelse som utøves i organisasjonen. En ledelse som tilrettelegger for ulike arbeidsgrupper og som myndiggjør medarbeidere er grunnlaget også i arbeidet med å redusere sykefraværet. Dette krever imidlertid at lederne har hånd om virkemidler, endringskompetanse og mulighet til å legge til rette for aktiv kompetanseutvikling.

I tillegg til målrettede tiltak for å redusere sykefraværet bør kommunen vurdere å delta i prosjektet «Et inkluderende arbeidsliv»

En offensiv arbeidsgiverpolitikk krever også en mer forutsigbar og strategisk lønnspolitikk lokalt. Ved siste oppgjør ble de enighet mellom partene om at en større del av lønnsmassen skal fordeles lokalt. Meklingsresultatet åpner for større lokal innflytelse på lønnsdannelsen. Samtidig forsterkes behovet for lønnspolitiske strategier lokalt. En slik strategi bør derfor utformes før lokale forhandlinger i 2003.

Ny administrativ struktur skal tre i kraft 01.01.03. Lederne er nøkkelpersoner i arbeidet med å utvikle organisasjonen. Hvordan ledere utøver sin arbeidsgiverrolle er svært viktig i arbeidet med å rekruttere og beholde personell. Det er derfor viktig at det stilles like krav til ledere i utøvelse av arbeidsgiverrollen og at kravene tydeliggjøres i en lederavtale. Lederne er videre nøkkelpersoner når det gjelder å praktisere tilretteleggende ledelse for å myndiggjøre medarbeiderne, utvikle deres kompetanse og dermed utvikle kvaliteten i tjenestetilbudet. Krav til ledelse bør derfor nedfelles i en lederavtale for alle ledere for å sikre at kommunens lederfilosofi er tydelig for alle som skal virkeliggjøre denne og for å gi grunnlag for oppfølging og resultatvurdering av ledere. Det bør derfor inngås avtale med alle lederne.

Erfaringene med kompetansekartlegging vil bli lagt til grunn ved etablering av felles rutiner for hele organisasjonen.

Pilotprosjektet om seniorpolitikk videreføres og resultatene evalueres i handlingsprogramperioden. Erfaringene med dette skal danne grunnlag for utforming av en generell seniorpolitikk/livsfasepolitikk for hele kommunen. Dette bør derfor være et sentralt tiltak i handlingsprogramperioden.

Partene i arbeidslivet har inngått intensjonsavtale om et inkluderende arbeidsliv. Intensjonsavtalen skal bidra til et mer inkluderende arbeidsliv til beste for den enkelte,

arbeidsplassen og samfunnet. Den skal bidra til reduksjon i bruk av uføretrygd og sykefravær, ta i bruk eldre arbeidstakeres ressurser og arbeidskraft. Målene er å redusere sykefraværet med 20% i perioden frem til 31.12.05, få tilsatt flere med redusert funksjonsevne og øke den reelle pensjoneringsalderen.
Virksomheter som inngår slik avtale med trygdeetaten blir godkjent som inkluderende arbeidslivsvirksomhet (IA-bedrift). Disse bedriftene kan bl.a benytte følgende virkemidler: egen kontaktperson på trygdekontoret, egen refusjonstakst i Folketrygden for arbeid med å tilbakeføre sykemeldte/uføre til arbeid, utvidet rett til bruk av egenmelding for arbeidstakerne (24 dager pr år).

Et inkluderende arbeidsliv gir kommunen flere og nye virkemidler i arbeidet med sykefravær/oppfølging av sykemeldte. Den bidrar til å forenkle og styrke arbeidet med oppfølging av sykemeldte ved at kommunen får en egen kontaktperson i trygdeetaten. Denne kan bidra til å utvikle interne retningslinjer og rutiner for arbeid med sykefravær, opplæring og rådgivning til ledere og har fullmakt til å innvilge tiltak/ytelser raskt.
Ås kommune bør på denne bakgrunn inngå avtale om et inkluderende arbeidsliv.

Trainee programmet som Follokommunene planlegger er et nytt virkemiddel i arbeidet med rekruttering av ledere, med særlig vekt på å rekruttere kvinner, samt utvikling av systematisk lederutvikling og veilederkompetanse. Det vil bli søkt KS om prosjektstøtte, og de har signalisert at de ser på dette som svært interessant. Også i forhold til den utfordringen kommunene har med å skape en image som «treffer» unge arbeidstakere på dagens stramme arbeidsmarked vurderes dette programmet som svært viktig.

## 5. Arbeidsgiverpolitisk plattform for Ås kommune

### *5.1 Mål for arbeidsgiverpolitikken i Ås kommune*

***Ås kommune skal praktisere en arbeidsgiverpolitikk***

- *som har grunnlag i Ås kommunes verdiplattform*
- *som myndiggjør/ansvarliggjør den enkelte medarbeider*
- *som legger til rette for bred medinnflytelse og involvering av ansatte og tillitsvalgte i arbeidet*
- *hvor den enkelte ansatte gis mulighet til utvikling i arbeidssituasjonen*
- *med fokus på livsfasetilpassing i arbeidet med å rekruttere og beholde medarbeidere*

***Ledere i Ås kommune skal utøve en verdibasert og tilretteleggende ledelse***
*som myndiggjør medarbeidere og sikrer kvalitet i tjenestetilbudet. Ledere skal legge stor vekt på samhandling med medarbeidere og tillitsvalgte i utviklingen av tjenestetilbudet. Ledelse skal utøves på en slik måte at arbeidet gir læring for den enkelte medarbeider.*

***Ås kommune skal praktisere en livsfasetilpasset arbeidsgiverpolitikk***
*for å rekruttere og beholde arbeidstakere. Politikken skal ha særlig hovedfokus på lønns- og seniorpolitikk. Utvikling av fleksible arbeids- og permisjonsvilkår.*

### *5.2 Satsningsområder/tiltak 2002 – 2006 *)se kommentar nedenfor:*

**TILTAK**

1. Lokal lønnsstrategi
2. Innføring av felles systematikk for kompetansekartlegging
3. Inngå avtale om prosjekt «Inkluderende arbeidsliv»
4. Lederutviklingsprogram for alle ledere
5. Trainee-program for ledere (UTGÅTT SOM TILTAK)
6. Lederavtaler for alle ledere
7. Helhetlig seniorpolitikk

**)Satsningsområdene/tiltaksplanen er endret i senere handlingsprogram – se nærmere om det i gjeldende handlingsprogam. (Denne merknaden er satt inn som informasjon av Wenche Vedhugnes, den 28.11.2003)*

Ås kommune

## Kilder og aktuelt stoff:


1 "Tid for forandring . Arbeidsgiverpolitikk i kommunesektoren". Hovedkonklusjoner fra 40 prosjekter innen arbeidsgiverpolitikk. Red. Dahl, Finstad og Opdahl Mo. KS 2000
2 "Arbeidsgiverutvikling med fleksibilitet" Hovedkonklusjoner fra avsluttede UoD-prosjekter. KS 2000.
3 "Ny giv i arbeidsgiverpolitikken". Diskusjonshefte. KS 2002.
4 "Livsfasetilpasset personalpolitikk". Kortversjon med hovedresultater fra KS' UoD-prosjekt . KS 2002.
5 "Arbeidsgiverpolitikk og ledelse i kommunene" Underveisrapport fra prosjekter innen UoD-ordningen. 1999
6 "Det beste fra de beste – som sykefravær, helhetlig tenkning og helhetlige løsninger" Oppsummering av erfaringer og forsøk for å redusere sykefraværet. KS 2000.
7 "Lønn – mer enn bare penger" Underveisrapport fra FoU-prosjekter innen temaet lønn og lønnspolitikk. KS 1999.
8 "Medbestemmelse og medinnflytelse – kommunal utvikling og samspillet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker". Underveisrapport. KS 1999.
9 "Kommuner og kompetanse. Kompetanseutvikling og læring i kommunale organisasjoner" Underveisrapport. KS 1999
10 Sammendrag av innspill fra medarbeidere og tillitsvalgte i arbeidet med arbeidsgiverpolitisk plattform.