



Averøy kommune



Arbeidsgiverstrategi fram mot 2030



Berit Hannasvik

Averøy – en god forbindelse

Innhold

Innledning	3
Kommuneplanen Averøy 2032 og FNs bærekraftsmål	3
Plattform for arbeidsgiverstrategien	4
Samfunnsoppdraget	4
Organisasjonskultur	5
Arbeidsgiverrollen	5
Visjon og verdigrunnlag	5
God ledelse	6
Gode medarbeidere.....	6
God helse	7
Utfordringer og strategiske valg fram mot 2030	8
Demografi, omstilling og endret utgiftsbehov.....	8
Gevinstrealisering og digitalisering.....	9
Sykefravær, deltid og kjønnsbalanse	9
Rekruttering, fagpersonell og ledere	10
Muligheter og styrker	10
Handlingsplan og innsatsområder 2022 - 2025	12
1. Ledelse	12
2. Kompetanse	12
3. Samskaping og framsnakking.....	13
4. Fleksibilitet.....	13
Implementering og oppfølging av strategien	15
Arbeidsgiverstrategien i plansystemet	15



Innledning

Averøy kommune er en stor arbeidsgiver med rundt 420 ansatte som har et mangfold av ulike samfunns- og velferdsoppgaver som fagfelt. Gjennom hver enkelt medarbeiders kompetanse, engasjement og jobbutførelse bidrar vi til at Averøy er en kommune det er godt å leve, bo og arbeide i.

Samfunnet og arbeidslivet er i stadig endring. Dette gjelder også kommunesektoren, oppgaver vi skal løse og hvordan vi skal løse dem. Organisasjonen vår har, og må ha stor vilje til omstilling for å lykkes med framtidens velferdstjenester og videre utvikling av lokalsamfunnet vårt.

Arbeidsgiverstrategien fram mot 2030 er et overordnet styringsdokument for hvordan vi vil at kommunen som organisasjon og arbeidsgiver skal være. Strategien skal bidra til at kommunen når målene for tjenesteleveranse og samfunnsutvikling. Strategien handler om vår organisasjon og organisasjonskultur, våre handlinger, holdninger og verdier.

En god arbeidsgiverstrategi setter gode ledere og medarbeidere i sentrum, og ser organisasjonens menneskelige ressurser som grunnlaget for utviklingen av gode tjenester til innbyggerne. Den sier også noe om hvordan vi skal samarbeide med tillitsvalgte og vernetjenesten, og hvordan vi skal bli synlige som attraktive arbeidsgivere for framtidige arbeidssøkere.

Kommuneplanen Averøy 2032 og FNs bærekraftsmål



Kommuneplanens samfunnsdel «Averøy 2032» beskriver langsiktige utfordringer og målsetninger for kommunen, og gir dermed føringer for alt annet planarbeid i kommunen. Kommunens arbeidsgiverstrategi må være godt forankret i kommuneplanens utfordringer og mål.

FN har vedtatt 17 utviklingsmål for å fremme sosial, miljømessig og økonomisk bærekraft på verdensbasis. Bærekraftig utvikling er en utvikling som imøtekommer dagens behov, uten å ødelegge mulighetene for kommende generasjoner. Økonomiske, sosiale og miljømessige forhold henger uløselig sammen. I vårt arbeid med kommuneplanen har vi tatt hensyn til de tre dimensjonene.

Alle de 17 bærekraftmålene er viktige, og i Averøy kommune jobber vi hver dag for at både lokalsamfunnet, Norge og verden når disse målene.





Kommuneplanen «Averøy 2032» har fire satsingsområder. Satsingsområdene som er valgt ut følger opp både globale, nasjonale, regionale og lokale utviklingstrekk og utfordringer – og kommunens visjon – en god forbindelse:

1. Trygghet, tilhørighet og fellesskap
2. Kultur og ungdom
3. Næringsliv
4. Kommunesenteret og bygdene

De fire områdene erstatter ikke det brede og løpende arbeidet kommunen gjør på ulike samfunnsområder, men viser hva som skal ha særlig prioritet i valgperioden (2020 – 2023). De peker også på forventninger kommunen har til samarbeid med andre myndigheter, næringslivet, og frivillig sektor.

Plattform for arbeidsgiverstrategien

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 i 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 resultat- og utviklingsplan og budsjett/økonomiplan.

Samfunnsoppdraget

Kommunen har et stort og mangfoldig samfunnsoppdrag:

Som **tjenesteprodusent** leverer kommunen 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.

Som **samfunnsutvikler** har kommunen en viktig rolle som aktør for å styre og påvirke utviklingen av Averøy-samfunnet.

Som **myndighetsutøver** er kommunen 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. skjenkeløyver, byggetillatelser mm.

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

Organisasjonskultur

Både det å utarbeide og etterleve en arbeidsgiverstrategi handler om vår organisasjonskultur: verdier, normer, virkelighetsoppfatninger, hvilke aktiviteter vi prioriterer og hvordan vi bruker tiden vår. Organisasjonskulturen blir til gjennom samspill og viser seg i hvordan ledere, medarbeidere, tillitsvalgte og folkevalgte faktisk oppfører seg og hvilke holdninger og handlinger vi viser. Den har stor betydning for hvordan kommunen blir oppfattet og hvordan vi utfører vårt samfunnsoppdrag.

Arbeidsgiverrollen

Arbeidsgiverrollen skal vi utøve i tråd med gjeldende lov- og avtaleverk, kommunens strategi- og planarbeid, samt interne regelverk og retningslinjer. Godt samarbeid, medvirkning og medbestemmelse er viktig for at vi skal lykkes og nå våre mål. Som arbeidsgiver er kommunen særlig opptatt av at alle skal få utvikle seg og brukt sin kompetanse til det beste for våre innbyggere, og ha innflytelse over egen arbeidssituasjon.

Det er kommunedirektøren som gjennom kommuneloven har det løpende personalansvaret i kommunen og leder administrasjonen. Kommunens stabs- og enhetsledere utøver det daglige faglige, personalmessige og økonomiske ansvar for sine enheter etter videre delegering og lederavtaler.

Organisasjonsutvalget i Averøy er satt sammen av fire representanter fra arbeidsgiver (politisk valgt) og tre representanter fra arbeidstakerne. Dette utvalget behandler saker som gjelder forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstakere.

Visjon og verdigrunnlag

Kommunens visjon: *Averøy – en god forbindelse* er forankret i kommuneplanen og gjenspeiler vårt samfunnsansvar og våre verdier. Visjonen er en referanse for hvordan vi vil bli oppfattet og hvordan vi bygger en sterk felles identitet i organisasjonen og mellom organisasjonen og våre omgivelser.

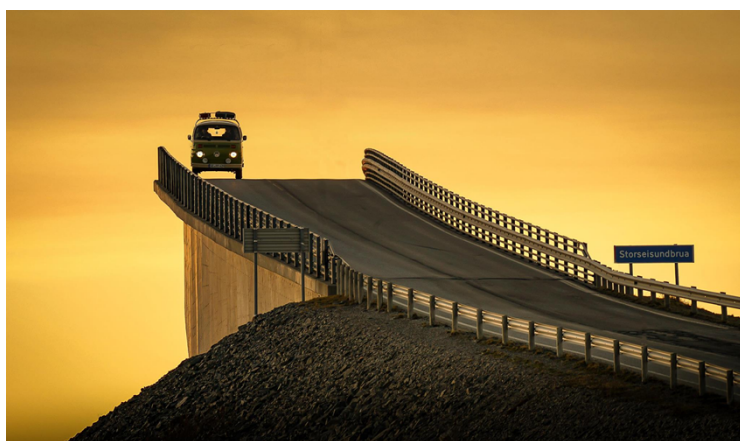


Foto: Jan Helge Birkelund

Å være *en god forbindelse* handler i stor grad om samspill og kommunikasjon.

De mange flotte bruene i kommunen, ikke minst den mest fotograferte brua i Norge, Storseisundbrua, er selve billedgjøringen av visjonen – en god forbindelse.

Verdigrunnlag

Dette er vårt verdigrunnlag:



Averøy kommune er en profesjonell samfunnsutvikler og tjenesteleverandør. Vi er en ettertraktet arbeidsgiver der tillit, læring, utvikling og FNs bærekraftsmål er godt forankret.

God ledelse

God ledelse handler om å nå mål og skape resultater sammen med andre. Lederen skal være tydelig i sin rolle og legge til rette for trivsel, mestring og motivasjon. Kommunens ledere skal være både oppgave-, relasjons- og endringsorientert.



Bildet er fra samling høsten 2021 med ledere, tillitsvalgte og verneombud

Dette er egenskaper ansatte mener gode ledere skal ha:

- Motiverer, inkluderer og lytter til sine ansatte
- Gir tillit, trygghet og ansvar.
- Utvikler mål sammen med medarbeiderne og har tydelige forventninger
- Er god på kommunikasjon og informasjon, gir tilbakemeldinger
- Er modig, tar beslutninger og er rettferdig.
- Legger til rette for kompetanseutvikling og utøver kompetanseledelse.
- Er tilgjengelig.
- Er genuint interessert i sine medarbeidere.

Gode medarbeidere

Medarbeiderskap handler om hvordan vi forholder oss til arbeidsoppgavene, våre kollegaer og til vår arbeidsgiver. Godt medarbeiderskap utgjør selve grunnlaget for vår yrkesstolthet, noe som igjen gjenspeiler seg i arbeidsglede og arbeidsmiljø.

Dette mener ansatte i Averøy er beskrivelsen på en god medarbeider:



- Jobber selvstendig og samtidig samarbeider og støtter hverandre.
- Holder seg faglig oppdatert og deler kunnskap og erfaringer.
- Er forberedt, engasjert og har forventninger til seg selv og sine kollegaer.
- Er lojal mot sine oppgaver, kollegaer og ledelse.
- Har god arbeidsmoral og tar ansvar.
- Kommuniserer godt og motiverer brukere og kollegaer.
- Er fleksible og deler kunnskap
- Bidrar til et godt arbeidsmiljø og er medmenneske.
- Framsnakker kollegaer og arbeidsplassen.
- Løser konflikter på en god måte.
- Bidrar til utvikling av tjenestene.



Godt medarbeiderskap i hjemmetjenesten

God helse

Arbeidsmiljøloven slår fast at arbeidsmiljøet skal være helsefremmende. Det krever et systematisk arbeid som skaper gode forbindelser, arbeidsglede, engasjement, resultater og lønnsomhet. Vi skal legge til rette for en arbeidsdag som er begripelig, håndterbar og meningsfull for hver enkelt.

Dette mener kommunens ansatte fremmer god helse i arbeidsdagen:

- Psykisk arbeidsmiljø: gode relasjoner, trygghet, trivsel, humor, glede, ansvar, fellesskap, lojalitet, kultur for mestring og deling, avklarte og avstemte forventninger. Støtte og hjelp, både faglig og sosialt, inkluderende.
- Fysisk arbeidsmiljø: Tilrettelagte lokaler og arbeidsplasser med god ergonomi, godt innneklima (luft, lyd og lys) og smittevern.



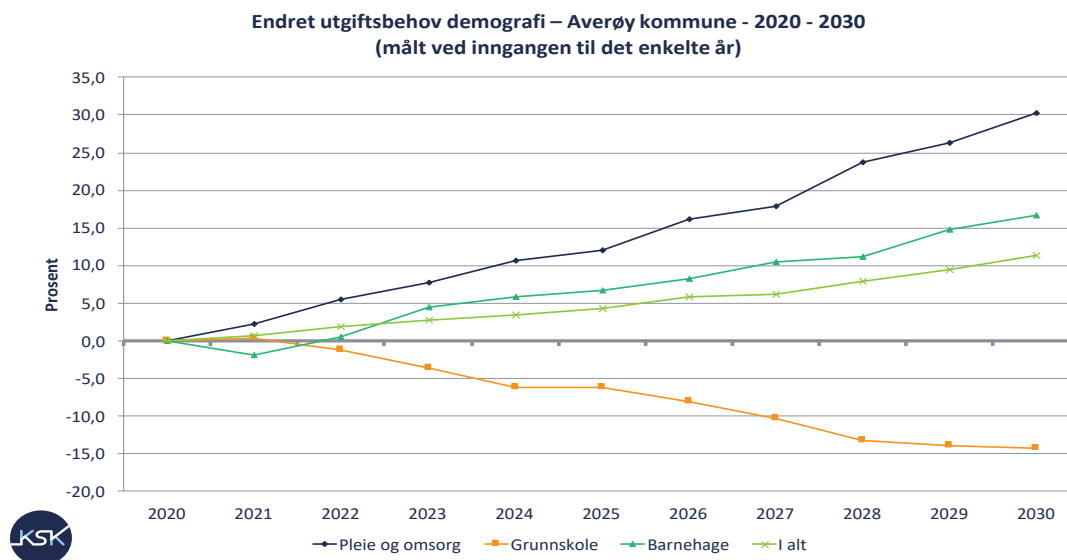
- Ledelse og selvledelse: Noe å se fram til – faglige mål og markeringer, tydeliggjøre mål, ansvar og forventinger, gir tilbakemeldinger, likebehandler, skaper trygghet og legger til rette for mestring. Gode rutiner for oppfølging av sykefravær.
- Tilstrekkelig med ressurser og økonomi til å gjennomføre oppgaver og realisere mål.

Utfordringer og strategiske valg fram mot 2030

I likhet med resten av norsk arbeids- og samfunnsliv, står kommunesektoren overfor gjennomgripende endringer. Arbeidsgiverpolitikken må reflektere utfordringene og mulighetene som utviklingstrekkene gir.

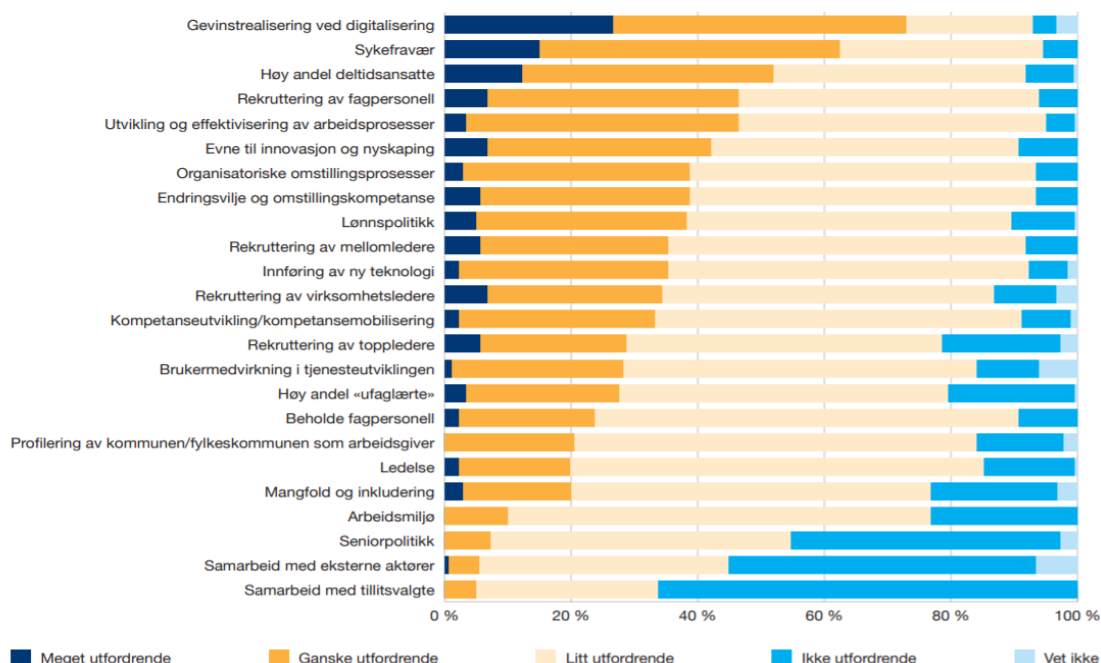
Demografi, omstilling og endret utgiftsbehov

Det aller tydeligste utviklingstrekket som har stor betydning for utgiftsbehov og omstilling er den demografiske utviklingen i årene framover:



Framstillingen viser kraftig vekst innen pleie- og omsorgstjenester fram mot 2030 med 30 %, innen barnehagesektoren 16 %. Utgifter til grunnskole er forventet redusert med rundt 15 % i 2030.

Kommunesektorens arbeidsgivermonitor 2021 viser tilstand og utvikling for aktuelle arbeidslivstema som rekruttering, deltid og digitalisering i kommuner og fylkeskommuner, og gir et godt bilde av utfordringene i kommunesektoren og for Averøy kommune.



Gevinstrealisering og digitalisering

Demografiske endringer, klimaendringer og ikke minst den raske utviklingen innenfor viktige teknologiområder og digitalisering stiller krav til Averøy kommune som arbeidsgiver, samfunnsutvikler og tjenesteleverandør. Digitalisering er uten tvil den trenden som i størst grad ser ut til å påvirke utvikling, verdiskaping og effektivisering i arbeidslivet framover. Vi må effektivisere der vi kan og må derfor tenke at alt som kan digitaliseres vil bli digitalisert. Vi må ta styring over utviklingen for å sikre at digitalisering fremmer en enklere hverdag for våre innbyggere, større selvbestemmelse, og økte muligheter for demokratisk deltakelse.

Sykefravær, deltid og kjønnsbalanse

Helsefremmende arbeid er en tilnærming som, sammen med tradisjonelt forebyggende og reparerende HMS-arbeid og sykefraværsoppfølging, utgjør en helhet i arbeidsmiljøarbeidet. Averøy kommune er en IA-bedrift (inkluderende arbeidslivsbedrift). Gjennom IA-avtalen forplikter vi oss å jobbe for et mer inkluderende arbeidsliv. Det helsefremmende perspektivet må gjennomsyre organisasjonen og synliggjøres i ledelsen, arbeidsmiljøene, beslutningsprosessene, tjenesteproduksjonen og samfunnsutviklingen.

Selv om andelen heltidsansatte i kommunesektoren har økt de senere årene, er det fortsatt viktig å jobbe med at heltid er normalen. Ved utgangen av 2021 hadde 57,2 prosent av de ansatte i kommunesektoren heltidsstilling. Det var en økning på 1,0 prosentenheter fra 2020. Det har vært en forholdsvis svak, men jevn økning fra år til år i perioden 2014-2021, og alle sektorer har hatt økning. Blant kvinner har andelen heltidsansatte økt fra 44,2 prosent i 2014 til 53,5 prosent i 2021. Heltidsandelen blant menn har økt fra 66,5 til 68,7 prosent i samme periode.

<https://www.ks.no/fagomrader/statistikk-og-analyse/statistikk-om-heltid--deltid/andelen-heltidsansatte-oker/>



Sykefraværet de siste årene har vært svært preget av pandemien og høyere enn vanlige år. Det blir viktig å jobbe helsefremmende og ikke overbelaste organisasjonen i årene som kommer. Vi må rekruttere og jobbe helsefremmende i alle enheter.

Rekruttering, fagpersonell og ledere

For å opprettholde dagens nivå på helse- og omsorgstjenestene må sektoren øke antallet årsverk betydelig de neste ti årene. Allerede i dag opplever mange kommuner store utfordringer med å rekruttere, særlig gjelder dette leger, sykepleiere, vernepleiere og ingeniører. Dette samsvarer godt med det som har kommet fram blant ansatte, ledere, tillitsvalgte og folkevalgte i Averøy kommune. Å øke den gjennomsnittlige stillingsstørrelsen gjennom samarbeid om innføring av heltidskultur er et viktig virkemiddel.

Muligheter og styrker

I dette utfordringsbildet må vi både framsnakke og skape nye muligheter som profesjonell og attraktiv arbeidsgiver. Samskaping og fleksibilitet til å løse framtidens oppgaver, blant annet få alle med på digital omstilling.

Dette mener ansatte og folkevalgte er styrker/muligheter vi har i Averøy kommune:

- Arbeidsglede
- Godt og trygt arbeidsmiljø, samhold og samarbeid i hele organisasjonen
- Åpenhet
- Anerkjennelse og respekt på alle nivå
- Passe stor kommune
- Aktivt, variert og positivt næringsliv
- Løsningsorientert
- Inkluderende og positivt menneskesyn
- Trygt og godt lokalsamfunn og gode fritidstilbud
- Bygger ny skole og god voksentetthet i skolene
- Nærhet til flott natur
- God økonomisk styring
- Kompetente medarbeidere som setter brukeren i fokus
- Nye og/eller rehabiliterte offentlige bygg
- Kort avstand mellom beslutningstakere og arbeidstakere

Sunn kommuneøkonomi bygges opp over tid gjennom å forvalte økonomiske ressurser på en effektiv måte. Det betyr også å skape tilstrekkelig overskudd til at det kan bygges opp reserver som kan brukes i krevende tider. Høy gjeld vil kreve god økonomistyring de kommende årene. Renter og avdrag vil legge beslag på en større andel av kommunens ressurser, samtidig er behovet for nye og flere tjenester økende.





Averøy er en kommune som har et godt omdømme, kvalitet i tjenestene og er en profesjonell og attraktiv arbeidsgiver.

Innsatsområder:

For å nå hovedmålet peker denne strategien på 4 innsatsområder som bygger på vår visjon og verdi:

1. Ledelse
2. Kompetanse
3. Samskaping og framsnakking
4. Fleksibilitet

1. Ledelse

Averøy har tydelige ledere som skaper forståelse for helheten, lytter til og involverer ansatte, motiverer og er tydelig på forventninger og krav til ansvar og roller.

Tiltak 1: Aktiv bruk av ledelsesplattformen

Formålet med kommunedirektørens ledergruppe er å ha samlet oversikt over kommunens overordna mål og samarbeide for å nå disse.

Ledergruppen skal

- Legge til rette for helhetlige grunnlag for gode politiske beslutninger.
- Dele kunnskap og bidra til økt forståelse for både virksomhetens og kommunens overordna mål.
- Arbeide med lederutvikling, herunder utvikling av et samlet lederskap.
- Bruke verdigrunnlaget og utvikle organisasjonskulturen sammen.

Tiltak 2: Revidere lederavtaler, supplere innholdet:

- Medarbeider/utviklingssamtaler og oppfølging
- Virksomhetsplaner
- Kvalitetsarbeid/internkontroll
- Kommunikasjon/informasjon/omdømme

Tiltak 3: Utarbeide opplæringsprogram – årshjul for ledergruppen, med utgangspunkt i overordna planer, ledelsesplattformen, 10-faktor og FNs bærekraftsmål.

2. Kompetanse

Averøy kommune skal jobbe målrettet og strategisk for å beholde, rekruttere, utvikle og bruke kompetansen vi trenger i hele organisasjonen. Opplevelse av mestring, å få brukt sin



kompetanse fører til økt innsats, motivasjon, større grad av lojalitet og tilhørighet. Det gir også mindre fravær og turnover.

For å møte framtidens utfordringer er kompetanse og kompetanseledelse svært viktig. Vi må ha kompetanse og mot til å effektivisere, digitalisere og finne innovative løsninger. Averøy kommune skal dra veksler på forsknings- og kompetansemiljøer, næringsliv, organisasjoner og samarbeid med andre kommuner for å løse viktige samfunnsutfordringer. Gjennom samarbeid, åpenhet og deling legger vi til rette for en enda sterkere utviklingskultur.

Tiltak 1: Lage maler for enkle kompetanseplaner som hver enkelt enhet kan bruke. Deretter utarbeide overordna kompetanseplan og rekrutteringsstrategi basert på overordna mål og virksomhetsplaner. Skal også inneholde strategi for lærlinger og hvordan vi utdanner fagfolk i egen regi.

Tiltak 2: Utarbeide rutiner for hvordan vi tar imot nyansatte og system for opplæring/veiledning.

Tiltak 3: Styrke samarbeidet med utdanningsinstitusjoner: Inngå samarbeidsavtaler.

Tiltak 4: Styrke kompetansen om våre egne planer, FNs bærekraftsmål og hvordan de påvirker oss og hvordan vi jobber sammen for å nå målene.

3. Samskaping og framsnakking

Ansatte i Averøy kommune tar både et individuelt og et kollektivt ansvar for kommunens visjon, verdier og omdømme. Vi har en etisk standard og fremmer samarbeid, samspill og framsnakking både internt og med våre omgivelser. Å jobbe i Averøy kommune er bra for folkehelsen og vi har fokus på at vi er her for våre innbyggere:

Tiltak 1: Ledere og ansatte løfter fram gode historier og framsnakking på våre nettsider, i sosiale medier og i media.

Tiltak 2: Styrke samspills- og innovasjonskompetansen i hele organisasjonen.

Tiltak 3: Hver arbeidsplass gjennomfører sosiale sammenkomster og deltar i fellesskapet.

Tiltak 4: Gjennomføre 10-faktor i hele organisasjonen hvert 3. år.

4. Fleksibilitet

Averøy kommune er en fleksibel og innovativ organisasjon der bærekraft er gjennomgående for samfunns- og organisasjonsutviklingen.

Fremtidens oppgaver og utvikling må møtes med endringsvilje og innovasjon. De demografiske, teknologiske og økonomiske endringene vi står overfor krever både langsiktige omstillinger, men også raske. Det er både pandemi, krig og flyktningsituasjonen gode eksempler på.



Det er spesielt tre områder kommunens evne til å balansere mellom stabilitet og fleksibilitet er avgjørende: organisasjonsstruktur, styringsmekanismer og prosesser. Disse må vi revurdere jevnlig og finne riktig balanse mellom hurtighet og stabilitet.

Forskning viser at økte stillingsstørrelser og flere heltidsansatte gir bedre tjenester. Flere heltidsansatte gir også bedre arbeidsmiljø og er avgjørende for å møte framtidens kompetanse- og rekrutteringsbehov. Redusere deltid – holdninger og handlinger

Tiltak 1: Gjennomgang av organisasjonsstruktur og lederansvar/oppgaver ut fra planer, satsinger – som igjen bunner ut i innbyggernes behov.

Tiltak 2: Utarbeide en heltidsstrategi. Fleksibilitet til å jobbe på tvers av enheter, være mer brukerorientert. Fleksible arbeidstidsordninger.

Tiltak 3: Utarbeide en innovasjons- og digitaliseringsstrategi i samarbeid med myndigheter, IKT-ORKide, Responssenteret, Nettverk Nordmøre, Innovasjonssenteret, sentrale myndigheter, andre samarbeid og utdannings- og forskningsinstitusjoner.



Implementering og oppfølging av strategien

Tiltakene i arbeidsgiverstrategien følges opp gjennom økonomiplanen og årlig revidering av Resultat- og utviklingsplanen.



Arbeidsgiverstrategien i plansystemet

Arbeidsgiverstrategien er et viktig, strategisk dokument som skal revideres hvert fjerde år. Den må sees i sammenheng med både kommuneplanen, sektor-og temaplaner og økonomiplanen:

Kommuneplanen Averøy 2032

Kommunal planstrategi 2016 – 2019

Delegeringsreglement (vedtatt 2020)

Etiske retningslinjer for ansatte og folkevalgte og rutiner for varsling (vedtatt)

Strategiplan IKT- ORKide

Økonomireglement

Internkontroll

Innkjøpsstrategi

Lønnspolitisk handlingsplan

