



Mandal kommune

ARBEIDSGIVER- POLITIKK I MANDAL KOMMUNE

VEDTATT AV MANDAL BYSTYRE 17.12.09.



INNHALDSFORTEGNELSE

ARBEIDSGIVERPOLITIKK I MANDAL KOMMUNE.	3
HVA ER ARBEIDSGIVERPOLITIKK?	4
HVA KJENNETEGNER GOD ARBEIDSGIVERPOLITIKK?	4
MANDAL KOMMUNE SOM ARBEIDSGIVER ØNSKER AT:	4
KOMMUNEN VIL TRENGE MER ARBEIDSKRAFT	6
SATSINGSOMRÅDER:	6
Kompetente medarbeidere.	7
Mangfold og inkludering	9
Medinnflytelse.	12
Ledelse.	12
Kvalitet.	13
Etikk, moral og samfunnsansvar:	15
PRIORITERING OG INNFASING AV TILTAK	16
1. Tiltak som allerede er i gang:	16
2. Nye tiltak som kan realiseres innen dagens ramme:	16
3. Nye tiltak som vil kreve økte ressurser:	17
ØKONOMISKE OG ADMINISTRATIVE KONSEKVENSER	18
Prioritert handlingsplan:	19
REFERANSELITTERATUR:	21



ARBEIDSGIVERPOLITIKK I MANDAL KOMMUNE.

Arbeidsgiverpolitikken i Mandal kommune baserer seg på verdi- og rammestyring. Det byr på utfordringer for ledere og medarbeidere. For å kunne navigere innenfor vide rammer og finne gode, individuelle løsninger som tåler offentlighetens søkelys og oppleves som rettferdig av de berørte, kreves en åpen dialog og et godt etisk skjønn.



HVA ER ARBEIDSGIVERPOLITIKK?

Holdninger og verdier som arbeidsgiver står for og praktiserer overfor medarbeiderne hver dag. I Mandal kommune bygger det på kjerneverdiene respekt, tillit og service.

Arbeidsgiverpolitikk handler om å utvikle fire relasjoner:

- Relasjon mellom leder og medarbeider/tillitsvalgt
- Relasjon mellom medarbeider og innbygger/bruker/partner
- Relasjon mellom arbeidsgiver og arbeidsmarkedet
- Relasjon mellom leder og politiske beslutningsorganer.

HVA KJENNETEGNER GOD ARBEIDSGIVERPOLITIKK?

- Felles verdifundament for folkevalgte, ledere, medarbeidere og tillitsvalgte.
- Fremmer utvikling og måloppnåelse, arbeidsmiljø og trivsel.
- Kan brukes i kommunikasjon overfor omgivelsene for å øke kommunens attraktivitet.

Visjon:

Mandal kommune har tilstrekkelig og kompetent arbeidskraft, og alle våre medarbeidere er unike bidragsyttere til god service og gode tjenester til kommunens innbyggere.

Målsetting for vår framtidige arbeidsgiverstrategi:

Mandal kommune er en arbeidsgiver som inspirerer til innsats og glede i jobben og gir den enkelte medarbeider tillit og tilstrekkelige utfordringer.

MANDAL KOMMUNE SOM ARBEIDSGIVER ØNSKER AT:

- Vi har selvstendige medarbeidere som får ansvar ut fra faglige kvalifikasjoner, erfaringer, holdninger, verdier, delegasjon og tillit.
- Vi har medarbeidere som forvalter sin kunnskap til beste for kommunen og bidrar til utvikling.
- Vi har alltid brukernes og innbyggernes behov i fokus.
- Vi engasjerer brukerne i løsningen av deres behov.
- Vi fokuserer på nyorientering og utvikling.
- Vi vektlegger dialogen og den gode samtalen.
- Vi er prestasjons- og resultatorientert.
- Vi tar et aktivt ansvar for helheten i tjenesteyting og samfunnsutvikling.
- Vi gir hverdagsmakt til alle medarbeidere.
- Vi er synlige, engasjerte og bryr oss.
- Vi har tillit til våre medarbeidere og støtter deres vurderinger og beslutninger.
- Vi står for etisk refleksjon og åpenhet.

Status:

- Mandal kommune har ca. 800 årsverk og 1100 ansatte ved årets begynnelse 2009.
- 300 medarbeidere er 55 år og eldre.
- 83% av medarbeiderne er kvinner.
- På ledernivå, summen av toppledere, enhetsledere og mellomledere, er det 55% kvinnelige ledere.
- 61% av medarbeiderne jobber deltid.
- 68% av kvinnene og 29% av mennene jobber deltid.
- Gjennomsnittlig årslønn for kvinner er kr. 329.487,- og kr. 386.485,- for menn.
- Sykefraværet i 2008 var på 5,8%.
- Reell pensjoneringsalder 58 år (2003 52 år).

Trivsel. Mandal kommune kjører en medarbeidertilfredshetsundersøkelse blant samtlige medarbeidere hvert år. I 2008 svarte 88% av medarbeiderne på undersøkelsen, og resultatene viser at den generelle trivselen er god.

Jobbnærvær. Mandal kommune hadde et jobbnærvær på 94,2% i 2008. I fravær utgjør det 43,2 årsverk. Samme tall for 2003 var på 72,2 årsverk. Differansen på disse to verdiene utgjør ca. 50.000 arbeidstimer.

Stabilitet. Det er gjennomgående stor stabilitet og liten turnover i organisasjonen.

Medbestemmelse og samarbeid. I Mandal kommune er det fokus på å ha en god praksis på samarbeid mellom ledelse på alle nivå og representanter for arbeidstakerorganisasjonene. Det er også fokus på å ha et godt samarbeid mellom politikere, administrativ ledelse og arbeidstakerorganisasjonene, trepartssamarbeid.

Ledelse. Den administrative organiseringen i Mandal kommune er etter såkalt flat modell med to nivåer. Rådmannen og kommunalsjefer utgjør toppnivået, og enhetslederne er neste nivå. Rådmannen har delegert det meste av ansvar og myndighet til enhetslederne for deres områder. Hver enhetsleder har tilnærmet fullt ansvar for økonomi, personal og fag. Enhetslederne blir fulgt opp enkeltvis av kommunalsjefene, og rådmannen har fellesmøte med alle enhetslederne hver 14. dag. Enhetslederne rapporterer til rådmannen på økonomi, personal og fag etter faste intervaller gjennom hele året.

HMS-arbeidet. Det er et kontinuerlig arbeid med rutiner og forbedring av rutiner innen HMS-arbeidet. Ledere og verneombud kurses jevnlig. Kommunen er medlem av Bedriftshelsetjenesten Mandal, og har en avtale med dem som dekker samtlige medarbeidere.

Kompetanse. Mandal kommune er en virksomhet med solid kompetanse blant medarbeiderne. Ved utgangen av 2008 var 58% av de ansatte utdannet på høyskole- og universitetsnivå. Andelen ufaglærte årsverk er redusert fra ca. 10% i 2005 til ca. 7 % i 2008. De resterende er faglærte med fagbrev. Mandal kommune vil være helt avhengig av godt kvalifiserte medarbeidere i framtiden, og mange medarbeidere vektlegger muligheten til kompetanseutvikling høyt. Dette vil være et viktig beholde- og rekrutteringstiltak. Pr. i dag er det ingen sentral styring fra arbeidsgiver på behovet for kompetanseutviklingstiltak i enhetene. Kommunen må kartlegge behovet for framtidig kompetanse, utvikling av nåværende kompetanse, og prioritere å bevilge midler til kompetanseutvikling.

Ufrivillig deltid. Ca. 61,5% av medarbeiderne i Mandal kommune jobber deltid. 68% av kvinnene og 29% av mennene i virksomheten jobber deltid. Mange av de deltidsarbeidende ønsker seg større eller full stilling. Ufrivillig deltid er negativt på mange områder, og er derfor et felt vi må forbedre oss på.

Livsfasetilpasning. Mandal kommune har ingen politisk vedtatt seniorsatsing for medarbeiderne. Som arbeidsgiver er det viktig å se medarbeiderens behov gjennom alle livsfaser i arbeidslivet. Det er derfor aktuelt å vurdere en overordnet arbeidsgiverpolitikk som mer vektlegger tilretteleggingsbehov generelt, og hvor seniorsatsing er inkludert.

Likestilling. 83% av de ansatte i Mandal kommune er kvinner. Kommunen kan med fordel se på muligheter for å rekruttere flere menn til stillinger som i dag er kvinnedominert. Det gjelder særlig innen barnehage, skole og SFO, hvor det vil ha positiv betydning for tjenestetilbudet. Også når det gjelder lønn og deltidsstillinger er det nødvendig for kommunen å se på hva som kan gjøres for å redusere forskjellene.

KOMMUNEN VIL TRENGE MER ARBEIDSKRAFT.

Mandal kommune vil oppleve en økende utfordring med å tiltrekke seg og beholde den arbeidskraften som trengs for å møte innbyggernes behov for tjenester og velferd. På kort sikt står vi foran økning i arbeidsledigheten på grunn av det økonomiske tilbakeslaget i verdensøkonomien (finanskrisen). På lengre sikt vil vi, som resten av Norge og den vestlige verden, stå overfor store utfordringer med å skaffe tilstrekkelig arbeidskraft. Det foreligger rapporter på at vi i Norge for eksempel om ca. 10 år vil mangle 15 000 helsefagarbeidere og 16 000 allmennlærere, og analyser viser at vi trenger mellom 100 000 og 300 000 nye årsverk innen pleie- og omsorgssektoren fram mot 2050.

Mangelen på arbeidskraft er et resultat av at vi blir stadig flere eldre samtidig som det blir færre i yrkesaktiv alder. Selv om Norge er en nasjon som forvalter store verdier og har god økonomi, er mangelen på arbeidskraft et problem vi ikke kan kjøpe oss ut av. Alle kommunene vil langt på vei ha samme utfordringer når det gjelder arbeidskraft, og da gjelder det for Mandal kommune å forberede seg godt og skaffe seg et godt omdømme for å nå opp i konkurransen.

Godt tilrettelagte bo- og levetilbud i kommunen og en by med fokus på byutvikling og med varierte tilbud vil være forhold som kan gjøre det lettere å tiltrekke seg arbeidskraft. Det, sammen med tilbud om kompetanseutvikling og gode fagmiljøer for ansatte, vil være blant de tingene kommunen bør satse på framover.

SATSINGSOMRÅDER:

Som arbeidsgiver er det viktig å være fokusert på den enkelte medarbeiders muligheter og behov for å oppnå best mulig resultat og få tilfredse medarbeidere. Men det er også viktig å fokusere på framtidige utfordringer, og forsøke å iverksette tiltak slik at vi alltid er en arbeidsplass som er klar til å ta nye oppgaver og som er attraktiv for kompetente medarbeidere. Den framtidige demografiske utviklingen gir oss noen alvorlige utfordringer. For å imøtekomme disse har vi valgt å konsentrere vår framtidige arbeidsgiverpolitikk om de følgende områdene:

Kompetente medarbeidere.

Kompetanseutvikling er et kontinuerlig utviklingsarbeid for å heve medarbeidernes kompetanse på alle områder. Kompetanse erverves gjennom formell fag-/lederutdanning, intern eller ekstern opplæring, faglig veiledning eller som realkompetanse, blant annet gjennom tildelte oppgaver og arbeidsområder. Økt kompetanse gir bedre tjenester og mer fornøyde brukere, og det bidrar til stolte medarbeidere og bedre omdømme. Arbeidstakere søker seg til og blir på arbeidssteder der de får bruke og utvikle sin kompetanse. Mandal kommune mener at å gi medarbeidere muligheter for kompetanseutvikling er vesentlig for å fremstå som en god og offensiv arbeidsgiver, og kanskje spesielt i kampen om å tiltrekke seg arbeidskraft.

Ungdomssatsing. Kommunesektoren trenger ungdommen for å dekke framtidige behov for kompetanse og arbeidskraft. Ungdommen står for kreativitet og nytenking som vil være vesentlig for utvikling av tjenestetilbudet. Mandal kommune vil jobbe for å rekruttere unge til kommunerelevant utdanning. Dette vil vi gjøre ved å benytte rådgivertjenesten i skolen til aktiv formidling av kommunesektorens muligheter. Mandal kommune vil også satse på å rekruttere unge og nyutdannede som medarbeidere i våre virksomheter. Som virkemiddel vil vi tilstrebe å opprette tilstrekkelig og varierte lære- og praksisplasser i forhold til kommunens arbeidskraftbehov. Det er også mulig å opprette rekrutteringspatrulje, samt tilby nyutdannede og/eller nytilsatte en ordning med veiledning.

Kvalifisering av voksne arbeidstakere. Ufaglært arbeidskraft som allerede er ansatt i kommunen kan kvalifiseres for å øke kompetansen. Ikke-vestlige innvandrere kan også kvalifiseres til kommunale yrker. Medarbeidere med lite formell utdanning har ofte særlig behov for støtte og oppmuntring underveis for å starte på et opplæringsløp. Arbeidsgiver kan legge til rette ved at nærmeste leder tar seg tid til å støtte opp eller det kan organiseres veiledning blant kolleger. Det at flere deltar i opplæringsløpet kan være positivt for å få medarbeiderne motivert. Mandal kommune vil være en arbeidsgiver som kontinuerlig forsøker å bidra til at voksne medarbeidere blir motivert til å delta i kvalifiseringstiltak for å formalisere sin kunnskap.

Redusere omfanget av deltid, redusere sykefraværet, utsette avgangen fra arbeidslivet. Medarbeidernes kompetanse kan komme bedre til nytte ved å redusere omfanget av deltid, redusere sykefraværet og ved å utsette avgangen fra arbeidslivet. Mandal kommune vil arbeide for å redusere ufrivillig deltid, ha sterkt fokus på nærvær og forebygging på arbeidsplassen for å unngå at medarbeidere faller ut av arbeidslivet.

Strategisk kompetansestyring. Mandal kommune skal ha en kompetanseplan for enhetene som viser behovet for tilstrekkelig kompetanse på kort og på lengre sikt, hvordan kompetansen skal rekrutteres og hvordan anvendelsen av den kompetansen som finnes i enheten skal utnyttes. Enhetene skal særlig fokusere på behovet for ny kompetanse i forhold til utviklingstiltak og på mobiliseringsbehov av eksisterende kompetanse.

For å vurdere behovet for framtidig arbeidskraft- og kompetansebehov vil kommunen ta i bruk en modell som kalles sysselsettingsverktøyet. Dette verktøyet bygger på KS`PAI-register og data fra SSBs befolkningsstatistikk.

Bruk av ny teknologi. For å bidra til at medarbeidere i Mandal kommune får utnyttet sin kompetanse vil vi være offensive i forhold til å ta i bruk teknologiske løsninger og nye arbeidsmetoder. Gjennom effektiv bruk av teknologi kan arbeidstiden prioriteres til primæroppgavene. Mandal kommune vil utforske mulighetene for å effektivisere driften ved hjelp av ny teknologi og eksisterende teknologi brukt på nye områder.

Kompetente medarbeidere:

- Mandal kommune mener at å gi medarbeidere muligheter for kompetanseutvikling er vesentlig for å fremstå som en god og offensiv arbeidsgiver, og kanskje spesielt i kampen om å tiltrekke seg arbeidskraft.
- Mandal kommune vil jobbe for å rekruttere unge til kommunerelevant utdanning, og vil satse på å rekruttere unge og nyutdannede som medarbeidere i våre virksomheter. Det skal fortsatt være fokus på lærlingeordningen.
- Mandal kommune vil være en arbeidsgiver som kontinuerlig forsøker å bidra til at voksne medarbeidere blir motivert til å delta i kvalifiseringstiltak for å formalisere sin kunnskap.
- Mandal kommune vil arbeide for å redusere ufrivillig deltid, ha sterkt fokus på nærvær og forebygging på arbeidsplassen for å unngå at medarbeidere faller ut av arbeidslivet.
- Mandal kommune skal ha en kompetanseplan for enhetene som viser behovet for tilstrekkelig kompetanse på kort og på lengre sikt, hvordan kompetansen skal rekrutteres og hvordan anvendelsen av den kompetansen som finnes i enheten skal utnyttes.
- Mandal kommune vil utforske mulighetene for å effektivisere driften ved hjelp av ny teknologi og eksisterende teknologi brukt på nye områder.

Tiltak:

- Samarbeide med rådgivningstjenesten i ungdomsskole og videregående skole om informasjon og praksisplasser.
- Ha en konkret målsetting på hvor mange unge og nyutdannede medarbeidere vi ønsker å rekruttere til våre virksomheter.
- Organisere veiledning blant kolleger og andre mulige tiltak for å få ufaglærte til å kvalifisere seg.
- Tilrettelegge for og tilby intern opplæring ved virksomhetene.
- Prosjekt for å redusere ufrivillig deltid.
- Opprettholde fokus på forebygging og nærværarbeid/Tillitsprosjektet.
- Enhetene utarbeider kompetanseplaner som viser behovet for tilstrekkelig kompetanse på kort og lengre sikt.
- Være aktive i forhold til å ta i bruk ny teknologi.

Mangfold og inkludering.

Mangfold handler om å kombinere forskjellighet slik at bredden i erfaringer og tenkemåter kan forbedre utviklingsprosessene.

Inkludering handler om å forhindre at mennesker blir stående ”utenfor fellesskapet” uten selv å ville det.

Mandal kommune ønsker å bidra til positive holdninger til forskjellighet da det kan være en kilde til utvikling. Positive holdninger til forskjellighet gjør det lettere for nye medarbeidere å slippe til med nye tanker, se nye behov hos dem som bruker tjenestene våre og se viktige utradisjonelle kvalifikasjoner hos dem som søker jobb hos oss.

Mandal kommune ønsker å sikre mangfold på alle nivåer i organisasjonen da vi ser det som viktig for kvaliteten på tjenestene til innbyggerne, og for å skape en moderne og spennende arbeidsplass for medarbeiderne. Vi ser for oss at vi kan få tilgang til ny arbeidskraft og ny kompetanse, bedre omdømme, og større bredde i erfaringer og fagmiljø.

Rekruttere innvandrerbefolkning. Utenlandske fagpersoner har gjerne med seg noe nytt – noe som er forskjellig fra ”norsk standard”. Innvandrere kan ha med seg verdier, kulturell kompetanse og språkkompetanse som tilfører arbeidsplassen mye. ”Der alle tenker likt tenkes det sjelden nytt”. Mandal kommune ønsker at medarbeiderne i kommunen gjenspeiler befolkningen, og det er et mål å øke andelen innvandrere. Det må utarbeides retningslinjer for rekruttering av medarbeidere med innvandrerbakgrunn.

Mennesker med funksjonshemming og/eller redusert arbeidsevne har ofte vanskeligheter med å få ordinære jobber. Personer med nedsatt funksjonsevne og redusert arbeidsevne kan ikke defineres i en gruppe, og utfordringen for kommunen blir å tilpasse arbeidsoppgavene i forhold til den enkelte persons behov. Mandal kommune ønsker å være en virksomhet som har et reelt arbeidstilbud og vil forsøke å tilrettelegge arbeidsforholdene slik at vi kan sysselsette flere personer med særskilte behov. For å muliggjøre dette samarbeider vi med NAV for å få råd om tilrettelegging, og for å få økonomiske og praktiske virkemidler til gjennomføring.

Hindre utstøting fra arbeidslivet/livsfasepolitikk. Arbeidslivet er krevende og forventer maksimal ytelse fra medarbeiderne. I ulike livsfaser kan det kjennes ekstra krevende for den enkelte medarbeider og være 100% aktiv på jobb og samtidig ha en travel hverdag utenom arbeidstid. Dette kan for eksempel gjelde perioden hvor medarbeiderne er småbarnsforeldre. Det kan også være faser hvor medarbeideren må pleie gamle og syke foreldre. Og så kommer fasen hvor medarbeideren på grunn av alder begynner å bli generelt sliten av arbeidspresset. Mandal kommune vil arbeide for å skape åpenhet og aksept for at ulike livsfaser kan by på ulike muligheter for å delta fullt ut i arbeidslivet. Som arbeidsgiver vil vi forsøke å legge til rette for at medarbeiderne skal kunne kombinere privatliv og yrkesaktivitet i størst mulig grad. Løsningene for den enkelte medarbeider må finnes i en konkret avveining mellom medarbeiderens og arbeidsplassens behov og muligheter.

Rekruttere ledere og nøkkelpersonell med innvandrerbakgrunn. Mandal kommune skal ha ledere som er rollemodeller og et forbilde for sine medarbeidere. Mandal kommune vil ha ledere med variert etnisk/kulturell bakgrunn som står for kommunens

identitet og kultur, og som kommuniserer med våre omgivelser. For å understreke verdien av å ha medarbeidere fra flere kulturer må vi som arbeidsgiver forsøke å rekruttere ledere og nøkkelpersonell med innvandrerbakgrunn.

Likestilling. Likestilling mellom kvinner og menn er en grunnleggende rettighet for alle og er en umistelig verdi for ethvert demokrati. Kjønnforskjeller bærer i seg et stort kulturelt meningsinnhold, og likestilling er ikke ensbetydende med at kvinner og menn trenger å bli mer like. Samfunnet må bidra til at kjønnforskjellene ikke medfører at de formelle rettighetene blir ulike. Ordføreren i Mandal kommune har undertegnet Det europeiske charteret for likestilling mellom kvinner og menn i lokalsamfunn. I rollen som arbeidsgiver betyr det:

- Kvinners og menns rett til likestilling når det gjelder alle sider ved ansettelse, herunder arbeidets organisering og arbeidsforholdet.
- De ansattes rett til å kunne forene arbeidsliv, samfunnsliv og privatliv og retten til verdighet og trygghet på arbeidsplassen.
- Arbeidsgiver forplikter seg til å treffe alle rimelige tiltak, herunder positiv særbehandling innenfor sitt rettslige myndighetsområde, for å støtte ovennevnte rettigheter.

Mandal kommune vil arbeide for at medarbeiderne skal oppleve at menn og kvinner er likestilte på arbeidsplassene, at de har like formelle rettigheter og likeverdige lønn.



Mangfold og inkludering:

- Mandal kommune ønsker å sikre mangfold på alle nivåer i organisasjonen da vi ser det som viktig for kvaliteten på tjenestene til innbyggerne, og for å skape en moderne og spennende arbeidsplass for medarbeiderne.
- Mandal kommune ønsker at medarbeiderne i kommunen gjenspeiler befolkningen, og det er et mål å øke andelen innvandrere. Det må utarbeides retningslinjer for rekruttering av medarbeidere med innvandrerbakgrunn.
- Mandal kommune ønsker å være en virksomhet som har et reelt arbeidstilbud og vil forsøke å tilrettelegge arbeidsforholdene slik at vi kan sysselsette flere personer med særskilte behov.
- Mandal kommune vil arbeide for å skape åpenhet og aksept for at ulike livsfaser kan by på ulike muligheter for å delta fullt ut i arbeidslivet. Det kan blant annet dreie seg om småbarnsfaser, vanskelige livssituasjoner, sykdom, pleie av gamle foreldre og egen seniorfase.
- Mandal kommune vil ha ledere med etnisk/kulturell bakgrunn som står for kommunens identitet og kultur, og som kommuniserer med våre omgivelser. For å understreke verdien av å ha medarbeidere fra flere kulturer, må vi som arbeidsgiver forsøke å rekruttere ledere og nøkkelpersonell med innvandrerbakgrunn.
- Mandal kommune vil arbeide for at medarbeiderne skal oppleve at menn og kvinner er likestilte på arbeidsplassene og at de har like formelle rettigheter.

Tiltak:

- Det må utarbeides retningslinjer for rekruttering av medarbeidere med innvandrerbakgrunn.
- Samarbeide med NAV om tilrettelegging av arbeidsplasser for mennesker med funksjonshemming og/eller redusert arbeidsevne med tanke på permanent arbeidsforhold.
- For unngå utstøting fra arbeidslivet innføres begrepet livsfasepolitikk, og livsfasesamtale innarbeides i medarbeidersamtalsystemet. Det utarbeides mal for livsfasesamtale og mal for avtale om individuell tilrettelegging.
- Det utarbeides rettigheter særskilt for seniorer.
- Synliggjøre at vi ønsker søkere med innvandrerbakgrunn til lederstillinger og nøkkelstillinger.
- Fokus på å redusere forskjellen på gjennomsnittlig årslønn for kvinner og menn ved tilsettingsprosesser og ved lokale lønnsoppgjør.
- Definere likestillingsindikatorer i rapporteringssystemene/Fasett.

Medinnflytelse.

Medinnflytelse er medarbeidernes aktive medvirkning i utformingen av arbeidshverdagen, økt innflytelse og kontroll over egen arbeidssituasjon. I praksis vil det ofte være når medarbeiderne i forståelse med sin leder sammen løser faglige spørsmål, planlegger bruken av egen arbeidstid, tar ansvar for en optimal bruk av budsjettet, og forbedrer og utvikler måten oppgavene blir løst på.

I kommunal sektor reguleres store deler av forholdet mellom arbeidsgiver og medarbeiderne gjennom avtaleverket. Hovedavtalen legger til rette for et best mulig samarbeid mellom partene (tillitsvalgt og arbeidsgiver) på alle nivå i kommunen. Dette ivaretas i Mandal kommune gjennom jevnlig møter mellom tillitsvalgt og arbeidsgiver på de enkelte enhetene. Grunnholdningen er at veien til en serviceinnstilt og omstillingsdyktig kommunesektor går gjennom gode og åpne prosesser bygget på samarbeid, medbestemmelse, medinnflytelse med både tillitsvalgte og medarbeidere. Mandal kommune ønsker medarbeidere som deltar aktivt i daglig oppgaveløsning og planlegging av kommende oppgaver, blant annet ved aktivt å bruke personalmøter til diskusjonsforum i ulike saker. Vi har tillit til våre medarbeidere og støtter deres vurderinger og beslutninger.

Som arbeidsgiver er vi bevisst at særlig tillitsvalgte er ekspert og fullmektig på vegne av medarbeidere i en oppsigelsessak, forhandler i lokale forhandlinger, sikkerhetsventil og konfliktløser når kommunikasjon mellom leder og medarbeider er blitt vanskelig, drøftingspartner i brede omstillingsprosesser og system- og prosedyreutvikler for ansettelsesprosesser osv. I tillegg er tillitsvalgte en viktig utviklingspartner.

Medinnflytelse:

- Mandal kommune ønsker medarbeidere som deltar aktivt i daglig oppgaveløsning og planlegging av kommende oppgaver. Vi har tillit til våre medarbeidere og støtter deres vurderinger og beslutninger.

Tiltak:

- Ha fokus på gode og åpne prosesser hvor medarbeidere, tillitsvalgte og ledere samarbeider om utviklingstiltak for kommunen og arbeidsplassen, og om utforming av den generelle arbeidsdagen.
- Enhetene rapporterer på samarbeidsarenaer.
- Opprette en arena for medarbeiderdialog med et utvalg tilfeldige deltakere fra hver enhet i et stormøte en gang i året.

Ledelse.

Det er viktig å arbeide for godt samspill mellom politisk og administrativ lederskap. Som leder er det viktig å skape forståelse og aksept blant medarbeiderne for folkevalgtes oppgave og demokratiske prosesser.

Kommunens ledelse skal levere resultater i tråd med politiske vedtak, og formidle kommunesektorens egenart og kvaliteter og utvikle positivt omdømme. Ledere skal

bidra til en virksomhet som er orientert mot utvikling og nyskaping, og til at medarbeidere har kunnskap om brukere, innbyggere og partnere, samt deres ressurser, forventninger og krav til medvirkning.

For å oppnå dette må lederne utvikle dialogarenaer, og de må involvere og legge til rette for medvirkning og å utløse medarbeidernes kunnskaper, kreativitet og engasjement. Lederne i Mandal kommune skal kjennetegnes på sitt arbeide og kommunikasjon for at åpenhet og integritet kjennetegner våre handlinger og holdninger. Det er utfordrende oppgaver, og skal lederne lykkes må de akseptere ansvaret som følger av lederrollen og finne balansen mellom medarbeiderledelse og styring.

Mandal kommune ønsker godt lederskap, ledere som utfordrer, stiller krav og støtter. Mandal kommune vil satse på å rekruttere ledere med god lederkompetanse og tilby målrettet lederutvikling for å bidra til at lederstillinger i kommunal sektor blir mer attraktive og bedrer rekrutteringsgrunnlaget.

Ledelse:

- Mandal kommune ønsker godt lederskap, ledere som utfordrer, stiller krav og støtter. Mandal kommune vil satse på å rekruttere ledere med god lederkompetanse. Mandal kommune vil tilby målrettet lederutvikling for å bidra til at lederstillinger i kommunal sektor blir mer attraktive og bedrer rekrutteringsgrunnlaget.

Tiltak:

- Ha fokus på god oppfølging av ledere på alle nivå.
- Rekruttere ledere med god lederkompetanse.
- Obligatorisk lederutvikling for toppledere og enhetsledere.
- Enhetene må ha fokus på lederutvikling av mellomledere.

Kvalitet.

Kvalitetsforbedring dreier seg om målrettet og systematisk arbeid for å gi innbyggerne bedre kommunale tjenester.

Kvalitet i møtet med brukeren kan forstås som å tilgodese behov og innfri forventninger.

Mandal kommunes kvalitetsverdier er medmenneskelighet og medvirkning. Disse verdiene skal sees igjen i medarbeidernes møte med brukerne. For at dette skal prege vår arbeidsaktivitet er det nødvendig at det gjøres et arbeid med å konkretisere disse verdiene på de enkelte arbeidsplassene.

Mandal kommunes kvalitetskultur handler om åpenhet, respekt og omsorg. Også disse begrepene må det arbeides med på arbeidsplassene for å gi et innhold det kan styres etter. Kompetanse og myndiggjøring gir faglig dyktige og ansvarlige medarbeidere, som setter dem i stand til å yte bedre kvalitet i overleveringsøyeblikket.

For å finne ut om vi leverer tjenester til en god kvalitet, må vi få tilbakemelding fra brukere gjennom dialog og spørreundersøkelser.

Mandal kommune vil arbeide helhetlig med kvalitet. Det handler om å sette kvalitet i system gjennom måling og vurdering, og om bevisstgjøring av kvalitetskultur og kvalitetsatferd hos medarbeiderne.

Mandal kommune vil bruke Demings kvalitets sirkel i kvalitetsarbeidet vårt. Det består av fasene planlegge, utføre, vurdere og korrigere. Vurderingsfasen er målefasen og rapporteringsfasen. Som verktøy bruker kommunen balansert målstyring/Fasett i dette arbeidet.

Kvalitet:

- Mandal kommune vil arbeide helhetlig med kvalitet. Det handler om å sette kvalitet i system gjennom måling og vurdering, og om bevisstgjøring av kvalitetskultur og kvalitetsatferd hos medarbeiderne.

Tiltak:

- Ha kontinuerlig fokus på kvalitetskultur og kvalitetsatferd hos alle medarbeidere i kommunen.



Etikk, moral og samfunnsansvar:

Samfunnsansvar handler blant annet om å forvalte fellesskapets eller virksomhetens ressurser på en måte som samsvarer med befolkningens oppfatninger av rett og galt. Befolkningens tillit til folkevalgte og offentlig ansatte er en forutsetning for lokaldemokratiet. Det er de faktiske handlingene som danner grunnlaget for kommunens omdømme i befolkningen. Skal allmennheten ha tillit til kommunen, må folkevalgte og kommunal forvaltning vise åpenhet så vel utad mot innbyggerne som innad i egen virksomhet.

Uansett om du handler på vegne av en kommunal virksomhet eller i kraft av kommunale verv, vil du bli oppfattet som representant for hele kommunen. Alle har derfor et selvstendig ansvar for å bidra til at kommunens tillit og omdømme blir ivaretatt.

Moral er de handlingene og den praksis man lever etter, hvordan vi oppfører oss i hverdagen overfor familie, venner, kolleger, brukere, uvenner og så videre. Etikken er teorien/læren om moral. Etikk er refleksjoner over moral, og er et syn på og en teori om moral.

Det er gjennom handlinger man ser hvilke etiske holdninger folkevalgte og ansatte har. Mandal kommune ønsker å stå for en åpenhetskultur for å håndtere problemstillinger og handle riktig når vi kommer opp i situasjoner der de etiske grensene er uklare eller der vi rett og slett ikke har tenkt at handlingen kan føre til mistillit.

Mandal kommune ønsker at medarbeidere skal varsle om kritikkverdige forhold. Lederen er den som bærer ansvaret for åpen kommunikasjon i virksomheten, og som skal være den som målbærer varslingskultur. Det er utarbeidet rutine for intern varslings av kritikkverdige forhold i virksomheten. Mandal bystyre har vedtatt etiske retningslinjer som gjelder for folkevalgte og ansatte i Mandal kommune.

Etikk, moral og samfunnsansvar:

- Mandal kommune ønsker å stå for en åpenhetskultur for å håndtere problemstillinger og handle riktig når vi kommer opp i situasjoner der de etiske grensene er uklare eller der vi rett og slett ikke har tenkt at handlingen kan føre til mistillit.
- Mandal kommune ønsker at medarbeidere skal varsle om kritikkverdige forhold.

Tiltak:

- Ha etikk på dagsorden på ledermøter og personalmøter.
- Fremheve verdiene åpenhet, respekt og tillit i alle sammenhenger.

Prioritering og innfasing av tiltak.

1. Tiltak som allerede er i gang:

Kompetente medarbeidere:

- Samarbeider med rådgivningstjenesten i ungdomsskole og videregående skole om informasjon og praksisplasser.
- Kompetansekartlegging av alle medarbeidere.
- Tilrettelegger for intern opplæring ved virksomhetene.
- Prosjekt for å redusere ufrivillig deltid.
- Tillitsprosjektet.

Mangfold og inkludering:

- Samarbeider med NAV om tilrettelegging av arbeidsplasser for mennesker med funksjonshemming og/eller redusert arbeidsevne med tanke på permanent arbeidsforhold.
- Redusere forskjellen på gjennomsnittlig årslønn for kvinner og menn til landsgjennomsnittet. (I 2008 var den på 91%) i forbindelse med tilsettingsprosesser og ved lokale lønnsoppgjør.

Medinnflytelse:

- Har fokus på gode og åpne prosesser hvor medarbeidere, tillitsvalgte og ledere samarbeider om utviklingstiltak for kommunen og den enkelte arbeidsplassen.

Ledelse:

- Har fokus på god oppfølging av ledere på alle nivå.
- Rekrutterer ledere med god lederkompetanse.
- Obligatorisk lederutvikling for toppledere og enhetsledere.
- Enhetene har fokus på lederutvikling av mellomledere.

Kvalitet:

- Har kontinuerlig fokus på kvalitetskultur og kvalitetsatferd hos alle medarbeidere i kommunen ved å sette kvalitet i system gjennom måling og vurdering.

2. Nye tiltak som kan realiseres innen dagens ramme:

Kompetente medarbeidere:

- Ha en konkret målsetting på hvor mange unge og nyutdannede medarbeidere vi skal rekruttere til våre virksomheter.
- Organisere veiledning blant kolleger for å få ufaglærte til å kvalifisere seg.
- Enhetene utarbeider kompetanseplaner som viser behovet for tilstrekkelig kompetanse på kort og lengre sikt.

Mangfold og inkludering:

- Det utarbeides retningslinjer for rekruttering av medarbeidere med innvandrerbakgrunn.
- For å unngå utstøting fra arbeidslivet innføres begrepet livsfasepolitikk, og livsfasesamtale innarbeides i medarbeidersamtalsystemet. Det utarbeides mal for livsfasesamtale og mal for avtale om individuell tilrettelegging.
- Tiltak uten direkte kostnader for kommunen med tilrettelegging av arbeid/arbeidssituasjonen som følge av livsfase- og/eller medarbeidersamtaler, igangsettes så snart som mulig.
- Synliggjøre at vi ønsker søkere med innvandrerbakgrunn til lederstillinger og nøkkelstillinger.
- Definere likestillingsindikatorer i rapporteringssystemene/Fasett.

Etikk, moral og samfunnsansvar:

- Ha etikk på dagsorden på ledermøter og personalmøter.
- Fremheve verdiene åpenhet, respekt og tillit i alle sammenhenger.

Generelt for tiltakene er at det utarbeides retningslinjer og "kjøreregler" der dette er nødvendig sammen med arbeidstakerorganisasjonene før de iverksettes.

3. Nye tiltak som vil kreve økte ressurser:

Kompetente medarbeidere:

Kompetanseutvikling.

Enhetene utarbeider kompetanseplaner og planlegger hvordan kompetansegapet skal dekkes. Tiltak vil være kompetanseutvikling ved eksterne og interne opplæringstilbud for alle medarbeidere. Lederutvikling for toppledere, enhetsledere og mellomledere skal prioriteres. Det settes av 0,5% av netto lønnsutgifter pr. år til kompetanseutvikling i organisasjonen. Dette kommer i tillegg til dagens nivå. Potten administreres sentralt. På grunn av kommunens økonomiske situasjon vil det ikke være anledning til å fremme dette i økonomiplansammenheng før i 2011, og da med en gradvis opptrapping mot 0,5% pr. år.

Reduksjon av ufrivillig deltid.

Ved reduksjon av ufrivillig deltid/tilbud om økte stillingsstørrelser får man nytte av allerede eksisterende kompetanse i organisasjonen. I tillegg kommer andre positive ringvirkninger som bedre kontinuitet i arbeidet/tjenestene, større forutsigbarhet for medarbeider og leder, økt trivsel og bedre kvalitet, rekrutteringstiltak for å nå unge medarbeidere og neste generasjons arbeidstakere.

Det er mange ulike tiltak som kan forsøkes for å redusere ufrivillig deltid. Det er fokus på mulighetene ved alle tilsettingsprosesser. Det er også i gang et prosjekt som kartlegger ønskene hos hver enkelt deltidsarbeider for å skille mellom dem som har frivillig og ufrivillig deltid. Når kartleggingen er ferdig er det tenkt å utfordre arbeidsplassene som jobber turnus på å prøve ut ulike arbeidstidsordninger som gjør det mulig å imøtekomme ønsker om økte stillingsstørrelser. Det var en grov kartlegging i forbindelse med medarbeiderundersøkelsen i 2008, og da tilsvarte ønskene om økte stillingsstørrelser ca. 40 årsverk. På grunn av stramme budsjett er det umulig å få bort all ufrivillig deltid, og arbeidsgiver og arbeidstakersiden er omforent om at det innenfor dagens rammebetingelser er nødvendig å øke grunnbemanningen for å endre på dette. Arbeidsgiver foreslår at det i første omgang må legges inn i den foreslåtte økningen på rammen til pleie og omsorg i økonomiplansammenheng. Her er det lagt inn 2 mill. kr. hvert år framover i perioden 2010 – 2012.

Være aktive i forhold til å ta i bruk ny teknologi.

Den teknologiske utviklingen i samfunnet går fort. Skal vi opprettholde kvalitet og nivå på tjenestene våre, er det nødvendig å være oppdatert på de mulighetene som teknologien kan bidra med. Skal vi klare å få/beholde kompetente medarbeidere må vi tilby dem gode hjelpemidler og verktøy for å løse oppgavene. Det vil kreve investeringer, hvor det meste vil bli innarbeidet i andre planer og rammer, for eksempel IKT.

Mangfold og inkludering:

Rettigheter særskilt for seniorer.

Å beholde ansatte lengst mulig i jobb er overordnet samfunnspolitikk. Ekstra rettigheter for seniorer i arbeidslivet er innarbeidet i tariffavtalen for kommunene. For undervisningspersonell er det en sentral særavtale som regulerer reduksjon av leseplikt (undervisning) med 5,8% fra fylte 55 år og 12,5% fra fylte 60 år. I Hovedtariffavtalen er det avtalt at ”kommunen skal utvikle virkemidler for å motivere arbeidstakere til å stå lenger i arbeid. Slike virkemidler kan være tilpasset arbeidstid, tilrettelegging av arbeidsoppgaver, tjenestefri med lønn, kronetillegg, kontantutbetaling eller lignende.”

Tiltak for å imøtekomme denne bestemmelsen er tilbud om opptil 15 dagers lønnet permisjon/ redusert arbeidstid for medarbeidere i 100% stilling det året de fyller 62 år og fram til 67 år. Tiltaket forutsetter at det ikke er valgt AFP, og permisjonen reduseres i forhold til stillingsstørrelse. Øvrige tiltak vil være ulike former for tilrettelegging av arbeidsoppgaver. Det vil bli utarbeidet et system hvor det skal være en samtale med den enkelte senior og leder, og hvor det gjøres en avtale om hvilke tiltak som kan være aktuelle. Dette må tilpasses for

undervisningspersonell med egen avtale, innenfor den økonomiske rammen som gjelder for nåværende sentrale særavtale.

Tiltaket er kostnadskrevenne da vi har mange medarbeidere som er i denne alderskategorien. På noen arbeidsplasser vil det være mulig å gjennomføre tiltaket uten å ta inn vikarer til å erstatte fraværet, og det beregnes derfor ugifter for ca. halvparten. Tiltaket fases inn gradvis med å tilby 5 dager i 2011 og 2012, 10 dager i 2013 og 15 dager fra 2014.

Det må utarbeides egne retningslinjer for praktisering av tiltaket om lønnet permisjon.

Medinnflytelse:

Medarbeiderdialog.

Opprette en arena for medarbeiderdialog med et utvalg tilfeldige deltakere fra hver enhet i et stormøte en gang i året. Opplegget vil ta utgangspunkt i modellen for brukerdiallog, men uten møter på enhetene og politikerdeltakelse, og uten fokus på økonomiplan. Det må utarbeides et opplegg for dette i samarbeid med arbeidstakerorganisasjonene, men tanken er å involvere vanlige medarbeidere uten tillitsverv i aktuelle tema som gjelder på tvers i organisasjonen. Utgiftene til dette tiltaket vil være vikarutgifter, bevertning og så videre.

Økonomiske og administrative konsekvenser.

Administrative konsekvenser:

Satsingsområdene for arbeidsgiverpolitikken vil ha betydning for Mandal kommunes omdømme. Gjennom arbeidsgiverpolitikken ønsker kommunen å presentere seg som en moderne arbeidsgiver som tilpasser seg de utfordringene samfunnsutviklingen krever. For å framstå som troverdig er det viktig at satsingsområdene blir gjennomført, og medarbeiderne merker endringene. Medarbeiderne er de beste ambassadørene en arbeidsgiver kan ha når det gjelder omdømme.

Rådmannsnivået vil ha overordnet ansvar for å følge opp satsingsområdene overfor enhetene, og bygge dem inn i forslag til budsjett og økonomiplaner. Mye av arbeidsgiverpolitikken dreier seg om holdninger og atferd blant alle medarbeidere, og det vil ledere på alle nivå få et særskilt ansvar for å jobbe med. Det legges opp til rapportering på noen felt, og det må så langt det lar seg gjøre innarbeides i de allerede eksisterende rapporteringene fra enhetene som er tertialrapportene, virksomhetsplanene og årsmeldingene.



Økonomiske konsekvenser:

Prioritert handlingsplan:

Tiltak	2010	2011	2012	2013	2014	Totalt
1. Kompetente medarbeidere.		290	310	25	998	1.623
Kompetanseutvikling:		0,1%	0,2%	0,2%	0,5%	
Sentral pott til intern og ekstern opplæring 0,5% av netto lønnsutgifter. Gradvis innføring 0,1% i 2011, 0,2% i 2012, 0,2% i 2013 og 0,5% i 2014. (Beregnet 4% lønnsøkning pr. år).						
2. Mangfold og inkludering.		350	30	555	1.020	1.955
Seniortiltak*:						
15 dagers lønnet permisjon fra fylte 62 år. Gradvis innføring med 5 dager i 2011 og 2012, 10 dager i 2013 og 15 dager i 2014. Vikarutgifter beregnes til 50% av de totale lønnsutgiftene, årslønn 360.000,-, arbeidstid 37,5 t/uke, 1,4% sosiale utgifter. Det påløper ikke ekstra utgifter til undervisningspersonell.		(71 pers.) 5 da	(77 pers.) 5 da	(94 pers.) 10 da	(131 pers.) 15 da	
3. Kompetente medarbeidere.	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	10.000
Reduksjon av ufrivillig deltid: Forsøkes løst gjennom økte rammer til pleie og omsorgssektoren.						
4. Medinnflytelse.	50					50
Arena for medarbeiderdialog: 2 representanter fra hver arbeidsplass møter kommunens toppledelse, enhetsledere, hovedtillitsvalgte og hovedverneombud 1 gang i året.						

*Beregningen for seniortiltak:

Årslønn 360.000

Arbeidstid 37,5 timer/uke

Sosiale utgifter 40%

Prioritert handlingsplan innen dagens ramme:

Tiltak	2009	2010	Ansvar
1. Kompetente medarbeidere.		X	Arbeidsgiver på rådmannsnivå.
a) En konkret målsetting på hvor mange unge og nyutdannede medarbeidere vi skal rekruttere til våre virksomheter.			Drøfte målsetting og framgangsmåte med arbeidstakerorganisasjonene.
b) Organisere veiledning blant kolleger og andre mulige tiltak for å få ufaglærte til å kvalifisere seg.		X	Enhetsledere. Aktuelt med samarbeid på tvers av enhetene.
c) Enhetene utarbeider kompetanseplaner som viser behovet for tilstrekkelig kompetanse på kort og lengre sikt.		X	Enhetsledere. Innarbeides i virksomhetsplanene.
2. Mangfold og inkludering.			
a) Det utarbeides retningslinjer for rekruttering av medarbeidere med innvandrerbakgrunn.		X	Arbeidsgiver på rådmannsnivå i samarbeid med arbeidstakerorganisasjonene.
b) Det innføres livsfasepolitikk, og livsfasesamtale innarbeides i medarbeidersamtale-systemet. Det utarbeides mal for avtale om individuell tilrettelegging.	X		Arbeidsgiver på rådmannsnivå i samarbeid med arbeidstakerorganisasjonene.
c) Synliggjøre at vi ønsker søkere med innvandrerbakgrunn til leder- og nøkkelstillinger.		X	Arbeidsgiver på rådmannsnivå drøfter annonseformuleringer med arbeidstakerorganisasjonene.
d) Definere likestillingsindikatorer i rapporterings-systemene/Fasett.		X	Arbeidsgiver på rådmannsnivå, i samarbeid med enhetsledere og arbeidstakerorganisasjonene.
3. Etikk, moral og samfunnsansvar.			
a) Ha etikk på dagsorden på ledermøter og personalmøter.		X	Arbeidsgiver på alle nivå.
b) Fremheve verdiene åpenhet, respekt og tillit i alle sammenhenger.		X	Arbeidsgiver på alle nivå.

Referanselitteratur:

Stolt og unik – Arbeidsgiverstrategi mot 2020, KS 2007

Ledelse i kommunesektoren – KS` policy for god ledelse, 2008

Beholde og rekruttere! En strategi for arbeidskraft og rekruttering, KS 2009

Attraktiv seniorpolitikk – en veileder fra KS, 2008

KS`prosessveileder i arbeidet med etikk, samfunnsansvar og antikorrupsjonsarbeid i kommunen, 2006

www.kommuneforlaget.no , www.ks.no

Arbeidsgiverpolitikk, Oppland fylkeskommune

www.oppland.no

Grunnleggende verdier, moral og etikk, Politidirektoratet

www.politi.no

Kvalitet i møte med brukeren – Hvordan lykkes med kvalitetsforbedring?

Asplan Viak AS Rapport Desember 07

www.asplanviak.no,

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/krd/kampanjer/kvalitetskommuneprogrammet.html?id=466742>

Hvordan redusere deltid? Hefte med eksempler, KS 2007

www.ks.no/fou (aksjonsknapp ”Kortversjoner”)

Magnussen, May-Linda (2007): Ligestillingsarbeid: Prosesser og tiltak. Arbeids for økt likestilling i utvalgte kommuner på Agder, Agderforskning Rapport nr. 5/2007.

www.agderforskning.no

