



Arbeidsgiverstrategi fram mot 2030





Forord

I Kommunelovens formålsparagraf finnes et viktig stikkord: tillitsskapende. Det er rettesnoren for forvaltningen. Kristiansand kommune er den største arbeidsgiveren på Agder, og som arbeidsgiver må vi fortsette å bygge tillit og ivareta det beste i norsk forvaltningstradisjon. Dette skal vi gjøre samtidig som vi ser fremover. Vi skal ikke bare håndtere samfunnsutfordringene vi møter i dag, men også utvikle hele kommunen på lang sikt, til beste for, og sammen med innbyggerne våre.

Kommuneplanens visjon er «Sterkere sammen». Kommunen har 9000 medarbeidere som jobber med et mangfold av ulike samfunns- og velferdsoppgaver på våre mange arbeidsplasser. Det er innbyggerne, næringslivet og de frivillige organisasjonene vi er til for, ikke oss selv.

Samfunnet og arbeidslivet endrer seg. Det påvirker oss og medfører omstilling og endringer også i kommunen. Arbeidsgiverstrategien skal bidra til at kommunen jobber godt med å utvikle, beholde og rekruttere kompetente medarbeidere. Våre virksomheter er ulike, og vi er et mangfold av medarbeidere. Disse forskjellene er et gode for kommunen vår. Samtidig skal vi jobbe for en helhetlig arbeidsgiverpolitikk og en felles organisasjonskultur. Kristiansand kommune skal være en attraktiv arbeidsgiver og en inkluderende arbeidsplass, uansett hvor i kommunen vi har vårt daglige virke.

Mitt ønske er at vår organisasjonskultur skal preges av at vi er på lag, har det på stell og er på hugget. Kristiansand kommune skal kjennetegnes av samarbeid, orden i eget hus og en kultur som omfavner omstilling og innovasjon. Mitt håp er en felles forståelse for hvordan vi alle er medspillere i utviklingen av kommunen vår. Vi er sterkere sammen – og en bred oppslutning om satsingsområdene i arbeidsgiverstrategien vil ha betydning for utførelsen av vårt samfunnsoppdrag; kvalitet og bærekraft i tjenester og tillitsskapende forvaltning til beste for framtiden i Kristiansand kommune.

Camilla Dunsæd
kommunedirektør

**STER
KERE
SAM
MEN**

1

En attraktiv arbeidsgiver og inkluderende arbeidsplass

Kommuneplanen er vårt overordnede styringsdokument. Den beskriver langsiktige mål og veivalg for utviklingen av våre tjenester og samfunnet. Kristiansand kommunes arbeidsgiverstrategi tar utgangspunkt i kommuneplanens samfunnsdel, som under tittelen «Sterkere sammen – Kristiansand mot 2030» viser retningen for den strategiske utviklingen av kommunen. Tre satsingsområder skal ha ekstra oppmerksomhet i planperioden:

- *Attraktiv og miljøvennlig*
- *Inkluderende og mangfoldig*
- *Skapende og kompetent*

Kommuneplanens samfunnsdel angir noen sentrale forutsetninger som må være på plass for å nå målene for de tre satsingsområdene. En av disse forutsetningene er at Kristiansand kommune skal være en attraktiv arbeidsgiver og inkluderende arbeidsplass. Med dette som formål, viser arbeidsgiverstrategien retning og prioriteringer og utgjør et felles verdigrunnlag for folkevalgte, ledere, medarbeidere og tillitsvalgte.

Kristiansand kommune er med omkring 9000 ansatte regionens største arbeidsgiver. Størstedelen av kommunens ressurser består nettopp av de ansatte og deres innsats. Gjennom jobbutførelse og engasjement bidrar kommunens ansatte hver dag til at kommunen er et godt sted å jobbe, virke og bo i. Dersom kommunen skal være en effektiv og pålitelig tjenesteleverandør, må kommunens mange arbeidsplasser være attraktive steder å jobbe for de ansatte. Budsjetterte nettoutgifter til lønn er to tredjedeler av driftsutgiftene i Kristiansand kommune. Det er derfor god gevinst å forvalte de menneskelige ressursene i organisasjonen på en best mulig måte

2

Visjon og verdigrunnlag

Som ansatte har vi hver for oss og som samlet organisasjon et felles fokus og ansvar: Gi innbyggerne tjenester av god kvalitet og skape tillit til kommunen. Sterkere sammen er valgt som visjon for utviklingen av Kristiansand. For kommunen som arbeidsgiver betyr dette at de gode resultatene skapes sammen. Tjenestene og arbeidsplassene er forskjellige, men vi er én kommune. Vi er ulike mennesker, men dyrker et fellesskap som oppmuntrer og legger til rette for mangfold. Gode ledere viser retning og finner løsninger sammen med medarbeiderne. Kollegaer ser hverandre, deler kompetanse og har et større perspektiv enn sitt eget. Arbeidsgiver verdsetter og samarbeider godt med tillitsvalgte og vernetjeneste. Sammen har vi god dialog med innbyggerne og samskaper i utvikling av tjenestene.

Organisasjonen Kristiansand kommune skal kjennetegnes av at vi er:

- **På lag** - fordi vi er et inkluderende fellesskap som samarbeider godt og møter hverandre med åpenhet, anerkjennelse og tillit.
- **På stell** - fordi vi er en veldrevet organisasjon med høy grad av trivsel som leverer gode tjenester og resultater.
- **På hugget** - fordi vi alltid ser etter bedre, effektive og bærekraftige måter å jobbe på - for fellesskapet, miljøet og fremtiden.

3

Utfordringsbilde¹

Bærekraftig utvikling

FNs bærekraftsmål er rammen for den strategiske utviklingen av Kristiansand. Dersom kommunen skal lykkes med å omsette de globale målene i lokal handling og praksis, krever det innsats på alle felt. Miljødimensjonen handler om å ta vare på natur og klima. Bystyret har vedtatt at Kristiansand skal redusere klimautslippene med 80 prosent innen 2030. Dette legger føringer for hvordan kommunen som arbeidsgiver organiserer tjenester og arbeidsoppgaver. Den økonomiske dimensjonen av bærekraftig utvikling handler om å sikre økonomisk trygghet for mennesker og samfunn. Ressursene må brukes klokt og effektivt, og i kommunal sektor er de ansatte en stor del av ressursene som forvaltes.

Den sosiale delen handler om at alle mennesker skal få et godt og rettferdig grunnlag for et anstendig liv. Utdanning, arbeid, likestilling og mangfold er alle områder som berører arbeidsgiverpolitikken. Kristiansand kommune kommer dårligere ut enn sammenlignbare storbykommuner når det gjelder antall personer som står utenfor utdanning og arbeidsliv. Kommunen har både et samfunnsansvar og et behov for å rekruttere arbeidskraft og bør gå i front når det gjelder opplæring og rekruttering av personer som er utenfor arbeidslivet.

Økonomiske rammebetingelser

Kommunen er i en krevende økonomisk situasjon. Alt tyder på at også årene som kommer bringer med seg store finansieringsutfordringer. Befolkningssammensetningen i Kristiansand vil bli vesentlig endret fra 2020 til 2040. Økning i antall eldre og synkende andel arbeidsføre vil kunne gi økte kostnader for kommunen framover. Dette vil føre til store prioriteringsutfordringer og omstillingsbehov som alle må ta et felles ansvar for.

En ny kommune

Ved bygging av ny kommune har tre tidligere organisasjoner blitt én. Det er utfordrende og tar tid å bygge en felles kultur i en ny og stor organisasjon. I den nye kommunen skal vi sammen jobbe helhetlig og etablere større og sterkere fagmiljøer. Tjenester og arbeidsoppgaver må organiseres slik at ressurser blir brukt på en god måte og alle ansatte har et godt arbeidsmiljø.

Sykefravær

Ifølge Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) er 35 % av sykefraværet i Norge arbeidsrelatert. IA-avtalen for perioden 2019-2022 har som mål å bidra til høy sysselsetting gjennom å forebygge og redusere sykefravær og frafall fra arbeidslivet. Satsingsområdene er forebyggende arbeidsmiljøarbeid og innsats mot lange og/eller hyppig gjentakende sykefravær. Begge disse satsingsområdene bør integreres i enhver virksomhet. Det vil gi stor menneskelig og økonomisk gevinst å lykkes med å redusere sykefraværet. Lavere sykefravær påvirker trivsel og arbeidsmiljø og gir større forutsigbarhet og kontinuitet for ansatte, ledere og brukere av kommunens tjenester.

Deltidsarbeid

Høy andel deltidsansatte er en stor utfordring for kommunen som arbeidsgiver. Det gir en organisasjon med dårligere kjennskap til kommunens innbyggere og mindre forutsigbarhet og stabilitet både for ansatte, ledere og brukere. Flere i heltidsjobber vil gi økt kvalitet på tjenestene og et bedre arbeidsmiljø, som igjen vil skape et bedre omdømme for kommunen som arbeidsgiver. Flere heltidsansatte er også avgjørende for å møte fremtidas kompetanse- og rekrutteringsbehov.

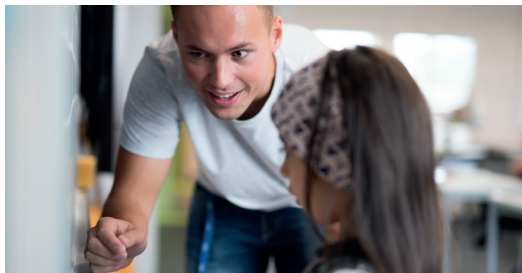
Arbeidskraft, kompetanse og digitalisering

Rekruttering av arbeidskraft vil bli stadig mer krevende i årene som kommer. Dette merkes allerede for enkelte yrkesgrupper. Framtidens kompetanseutfordringer medfører at ansatte må stimuleres til både å stå lenger i arbeidslivet og videreutvikle egen kompetanse. Arbeidslivet preges av digitalisering og raske omstillinger og krever ledere som legger til rette for en kontinuerlig lærings- og innovasjonskultur som involverer alle ansatte i omstillingsprosessene. Kommunen må kunne tilby attraktive arbeidsplasser med godt arbeidsmiljø og interessante oppgaver – med fokus på å utvikle, beholde og rekruttere kompetente medarbeidere i et livsfaseperspektiv.

¹ Utfordringsbildet bygger på følgende dokumenter :

- Kommuneplanens samfunnsdel, «Sterkere sammen – Kristiansand mot 2030».
- Kristiansand kommunes utfordringsbilde for 2020.
- Bystyremelding om «Flere i arbeid».
- KS sitt refleksjonsshefte for arbeidsgiverpolitikk, "Skodd for framtida".
- Hovedtariffoppgjøret 2020, vedlegg til protokoll.





- Attraktiv og miljøvennlig
- Inkluderende og mangfoldig
- Skapende og kompetent

På lag fordi vi er et inkluderende fellesskap som samarbeider godt og møter hverandre med åpenhet, anerkjennelse og tillit. **På stell** fordi vi er en veldrevet organisasjon med høy grad av trivsel som leverer gode tjenester og resultater.

På hugget fordi vi alltid ser etter bedre, effektive og bærekraftige måter å jobbe på -for fellesskapet, miljøet og fremtiden.

4

Forutsetninger for å lykkes

Kompetente og engasjerte ansatte

Ansatte er kommunens største og viktigste ressurs. Hvis vi skal lykkes med å levere gode tjenester og skape tillit mellom innbyggere og kommune, er vi avhengige av kompetente og engasjerte ansatte som i fellesskap tar ansvar for å løse kommunens mange oppgaver og utfordringer.

Økonomi

Utfordringsbildet viser at kommunen må sikre økonomisk handlefrihet gjennom effektiv ressursbruk og god økonomistyring. En bærekraftig økonomi krever omstilling og politikere og ledere som gjør tydelige prioriteringer.

Innovasjon og ledelse

Et samfunns- og arbeidsliv i endring krever at vi jobber nyskapende og innovativt. Kommunen er avhengig av ledere og ansatte som i fellesskap er på hugget, tenker langsiktig og ser sammenhenger. Ledere skal være pådrivere for framtidsrettede, kunnskapsbaserte og bærekraftige løsninger.

Mangfold og inkludering

Som offentlig aktør og regionens største arbeidsgiver har vi et ansvar for å invitere personer som står utenfor arbeidslivet inn i våre arbeidsmiljø. Dette betyr mye for den enkelte som får muligheten til å arbeide og bidra i samfunnet, men det kan også gi en positiv synergieffekt og bidra til et større perspektiv på de oppgavene vi skal løse. Et mangfold av ansatte kan bidra til et mangfold av løsninger. En sammensetning av ansatte som speiler befolkningen, øker kommunens mulighet for å løse de utfordringene vi har.

5

Satsingsområder

For at kommunen som arbeidsgiver skal kunne løse de utfordringene som er beskrevet i utfordringsbildet, er det valgt tre satsingsområder:

- Organisasjonskultur og ledelse
- Helsefremmende arbeidsplasser
- Riktig kompetanse

Organisasjonskultur og ledelse

Alle kommunens arbeidsplasser skal kjennetegnes av en organisasjonskultur der vi er på lag, har det på stell og er på hugget. For å lykkes med dette, må det jobbes systematisk på alle nivåer i organisasjonen. Det er avgjørende at alle ledere i samråd med tillitsvalgte og vernetjeneste har ekstra søkelys på å bygge en felles organisasjonskultur. Antikorrupsjonsarbeid er en viktig del av dette. Kristiansand kommune skal skape bevissthet, holdninger, kunnskap og adferd som gjør at regelverk og rutiner blir etterlevd. Disse etterleves ikke av seg selv, men gjennom aktive handlinger som politikere, ledere og ansatte foretar seg.

Kommunen har valgt mestringsorientert ledelse som sin ledelsesfilosofi. Mestringsorientert ledelse er relasjonsorientert og tillitsbasert. Ledelsesfilosofien vektlegger at den enkelte ansatte skal få utvikle seg, oppleve mestring og bli best mulig utfra egne forutsetninger. Dette gir kommunens innbyggere god kvalitet på tjenestene. Mestringsorienterte ledere bidrar til at de ansatte vet hvilke oppgaver de har, ser meningen med det de gjør og opplever indre motivasjon og tro på egne evner i møte med de utfordringer arbeidsdagen gir.

Helsefremmende arbeidsplasser

En helsefremmende arbeidsplass innebærer at arbeidet blir organisert og tilpasset den enkeltes arbeidsevne, ferdigheter, alder og livssituasjon. Det å være i arbeid er i seg selv helsefremmende dersom man opplever å ha det bra på jobb. Mestring, samarbeid og medvirkning er avgjørende. En helsefremmende arbeidsplass kjennetegnes av at vi er kollegaer som vil hverandre vel og finner gode løsninger i fellesskap. På våre arbeidsplasser skal alle ansatte oppleve at de gjør en viktig jobb og blir sett og stilt krav til. Kommunen som arbeidsgiver skal legge forholdene til rette slik at medarbeidere og ledere opplever å ha et ønske om og en helse til å stå i jobb. Det skal være et helhetlig fokus på et inkluderende arbeidsliv som bedrer ansattes livskvalitet, trivsel og muligheter til å mestre arbeidet.

Riktig kompetanse

Kompetanse handler om å være i stand til å mestre oppgaver, møte krav og oppnå mål ved å bruke egne ressurser. Den enkeltes kompetanse kommer til uttrykk gjennom kunnskap og formelle kvalifikasjoner, men omfatter også erfaring, holdninger og personlige egenskaper. Opplevelsen av å være kompetent og få brukt sine evner fører til økt innsats, mer motivasjon, høyere lojalitet og mindre fravær og turnover². Alt dette har en positiv betydning for arbeidsmiljøet og bidrar til en helsefremmende arbeidsplass.

Riktig kompetanse handler om å til enhver tid ha nødvendig og relevant kompetanse til de oppgavene som skal utføres. I et arbeidsliv som preges av digitalisering og raske omstillinger, må kommunen jobbe strategisk og målrettet med kompetanseutvikling og rekruttering. Det er sentralt å utvikle og beholde de ansatte vi har.

²Linda Lai, professor på BI, Institutt for ledelse og organisasjon

6

Mål og veivalg³

Organisasjonskultur
og ledelse

Mål	Veier til mål	
Én kommune – ett fellesskap	På lag	En omforent toppledelse går i front og viser i praksis hva det betyr å ha en organisasjonskultur som preges av at vi er på lag, har det på stell og er på hugget. Ledere er tydelige rollemodeller og bidrar til samhandling mellom områder. Medbestemmelsesgruppene involveres i arbeidet med å bygge en felles organisasjonskultur. Arbeidsplassene i kommunen har en balansert sammensetning når det gjelder kjønn, etnisitet, alder og funksjonsevne. Klima- og miljøtiltak som fremmer bærekraftsmålene inngår som en del av partssamarbeidet.⁴
	På stell	Ledere har en felles forståelse av og lojalitet til styringsdokumenter, lov- og avtaleverk. Ledere får opplæring og utviklingsmuligheter for å kunne ivareta sine oppgaver. Kommunen har et velfungerende antikorrupsjonsarbeid; herunder etikkpolicy som ledere og ansatte etterlever. Ledere og ansatte kan trygt varsle om kritikkverdige forhold og melde fra om kvalitetsavvik og HMS-avvik. Kommunen har gode prosedyrer og strategier for å fremme likestilling og hindre diskriminering. Kristiansand er sertifisert som en likestilt kommune⁵.
	På hugget	Ledere gjør tydelige prioriteringer og viser retning. Ansatte oppmuntres til og medvirker i arbeidet med å finne bærekraftige og innovative løsninger. Ledere arbeider aktivt for å fremme mangfold og likestilling og hindre diskriminering.

³Mange av veivalgene under «Helsefremmende arbeidsplasser» og «Riktig kompetanse» er i tråd med føringer i Tariff 2020, vedlegg til protokoll.

⁴Hovedavtalens formål

⁵«Likestilt arbeidsliv»; sertifisering v/ Agder fylkeskommune

Helsefremmende arbeidsplasser

Mål Alle ansatte har en helsefremmende arbeidsplass	Veivalg På lag	Alle arbeidsplasser har en god struktur for medbestemmelse.
	På stell	Antall ansatte pr. leder tilpasses slik at det gir alle ledere mulighet til å følge opp sine ansatte. Ledere organiserer arbeidet med mål om at de ansatte opplever mestring og utvikling. Ansatte har en klar forståelse av roller, ansvar og arbeidsfordeling. Kommunen legger til rette for turnusordninger som er helsefremmende å stå i over tid.
	På hugget	Det jobbes målrettet med lederopplæring og lederutvikling der helsefremmende arbeidsplasser er i fokus. Tema "helsefremmende arbeidsplass" står på dagsorden på alle arbeidsplasser.
Nærværet øker hvert år, og alle ledere har et ekstra søkelys på å redusere arbeidsrelatert sykefravær	På lag	Ledere og medbestemmelsesgrupper har fokus på et inkluderende arbeidsliv.
	På stell	Kommunen har gode prosedyrer for oppfølging av sykefravær. Kommunen har et velfungerende internkontrollsystem. Kommunen har en livsfasepolitikk som bidrar til at ansatte kan stå i jobb hele yrkeslivet.
	På hugget	Ledere og ansatte jobber sammen for å finne innovative og bærekraftige løsninger der man ser sammenhengen mellom nærværarbeid, heltidskultur og helsefremmende arbeidsplasser.
Kristiansand er en foregangskommune på heltidskultur	På lag	Fokus på heltidskultur er godt forankret i hele organisasjonen. Ledere, tillitsvalgte og vernetjeneste er løsningsorienterte og tenker langsiktig. Heltidskultur ses i sammenheng med andre satsingsområder i kommunen.
	På stell	Heltidskultur er implementert i alle overordnede planer og strategier. Det tilsettes som hovedregel i heltidsstillinger. Ledere har nødvendig kompetanse og forståelse for hvordan lederrollen skal utøves for å bygge en heltidskultur. Kristiansand er sertifisert som en likestilt kommune ⁶ .
	På hugget	Kommunen bruker ulike typer arbeidstidsordninger for å oppnå god kvalitet på tjenestene og ta hensyn til ansattes livsfasebehov. Kommunen deltar i utvikling og forskning for å være en foregangskommune på heltidskultur.

⁶«Likestilt arbeidsliv»; sertifisering v/ Agder fylkeskommune

Riktig kompetanse

Mål Kommunens ansatte har til enhver tid riktig kompetanse for å kunne gi innbyggerne tjenester av god kvalitet	Veier til mål På lag	Ansatte får mulighet for personlig og faglig utvikling i tråd med kommunens kompetansebehov. Kollegaer deler kompetanse, også mellom områder.
	På stell	Kommunen har rutiner for kompetanseoverføring når ansatte begynner og slutter i jobb. Hvert område utarbeider og vedlikeholder strategiske kompetanseplaner. Kommunen har en livsfasepolitikk som bidrar til å utvikle og beholde ansatte.
	På hugget	Strategisk kompetanse inngår i lederutvikling. Ledere legger til rette for en kontinuerlig lærings- og innovasjonskultur. Ansatte får mulighet til kompetanseheving i tråd med den digitale utviklingen. Kommunen gir mulighet for interne karriereveier gjennom kompetanseutvikling i regi av arbeidsgiver. Kommunen har en plan for rekruttering via ulike typer praksisplasser, traineeordning, lærlingeplasser og studentstillinger.
Kommunen er i front når det gjelder opplæring og arbeidstrening for personer som er utenfor arbeidslivet	På lag	Alle områdene har fokus på opplæring og rekruttering av personer utenfor arbeidslivet og hvilke arbeidsoppgaver de kan bidra til å løse.
	På stell	Kommunen har en policy for rekruttering som sikrer inkludering og mangfold i ansettelsesprosesser.
	På hugget	Kommunen er kreativ og fleksibel i å kombinere behovet for å få løst oppgaver med å tilby opplæring og praksis for personer utenfor arbeidslivet.
Kommunen er en attraktiv arbeidsplass	På lag	Ledere og ansatte fremsnakker kommunen som arbeidsplass. Kommunen har et attraktivt og inkluderende arbeidsmiljø.
	På stell	Kommunen har lønns- og arbeidsvilkår som gjør det mulig å beholde, utvikle og rekruttere riktig kompetanse. Kommunen har en livsfasepolitikk som bidrar til å beholde, utvikle og rekruttere riktig kompetanse.
	På hugget	Kommunen bygger solide og spennende fagmiljø. Kommunen har kreative og innovative rekrutteringsmetoder. Kommunen samarbeider med akademien.



Kristiansand
kommune

Postboks 4
4685 Nodeland
Tlf: 38 07 50 00
www.kristiansand.kommune.no

