



Attraktiv arbeidsgiver og
handlekraftig organisasjon

Arbeidsgiverstrategi

Stavanger kommune
Planperioden 2013–2025



STAVANGER KOMMUNE

Innhold

Forord	03
1 Innholdet i arbeidsgiverstrategien	04
1.1 Verdigrunnlag.....	05
1.2 Nærmere om arbeidsgiverrollen.....	06
1.3 Arbeidsgiverstrategiens virkeområde.....	07
1.4 En strategi – to dokumenter.....	07
2 Mål, strategier og prioriterte innsatsområder	08
2.1 utfordringer.....	08
2.2 Hovedmål.....	09
2.3 Strategier.....	10
2.4 Prioriterte innsatsområder.....	11
3 Ivaretagelse av arbeidsgiverrollen	12
3.1 Rekruttering.....	13
3.2 Medarbeiderutvikling.....	15
3.3 Lederskap.....	17
3.4 Organisering av arbeidet.....	19
4 Fra strategi til handling	21
4.1 Arbeidsgiverstrategiens plass i kommunens plansystem.....	22
4.2 Felles føringer og lokalt handlingsrom.....	23
4.3 Gjennomføring og oppfølging av arbeidsgiverstrategien.....	23

Beskriver strategiens formål, verdigrunnlaget og fordeling av roller og ansvar.

Beskriver særskilt innsats i perioden 2013–2025.

Beskriver rammene for hvordan vi skal ivareta arbeidsgiverrollen.

Beskriver hvordan arbeidsgiverstrategien skal iverksettes og følges opp.

Overordnet strategidokument

Målgruppen for dette dokumentet er ledere og hovedtillitsvalgte.

Det finnes også en kortfattet presentasjon av den overordnede strategien rettet mot samtlige ansatte og tillitsvalgte.

Dokumentet er utformet på en måte som gjør at du både kan lese strategien i sin helhet, og benytte dokumentet som et oppslagsverk.

Begrepet **ansatte** benyttes i dette dokumentet som en fellesbenevnelse for **ledere og medarbeidere**.

Du vil finne nærmere beskrivelser av sentrale begreper og aktiviteter som omtales i dokumentet i egne «bokser».

Forord

Stavanger kommune er en viktig aktør i utviklingen av byen og regionen. Hvordan vi løser våre oppgaver og hvilke verdier vi står for som tjenesteyter, myndighetsforvalter og arbeidsgiver har stor betydning for lokaldemokratiet og det samfunnet vi lever i.

Bystyret er kommunens øverste arbeidsgiver, og legger rammene for utviklingen av organisasjonen og utøvelse av arbeidsgiverrollen gjennom vedtak av vår arbeidsgiverstrategi.

Denne arbeidsgiverstrategien gjelder for perioden 2013–2025. Strategien har en sterk kobling til *Kommuneplan 2010–2025*, og skal bidra til at vi realiserer våre visjoner og mål for tjenesteleveranse og samfunnsbygging.

I strategien beskrives hva slags organisasjon vi ønsker å være og forventningene til hvordan vi skal utøve arbeidsgiver- og arbeidstakerrollen. Vår felles visjon **Sammen for en levende by** og våre verdier **Er til stede, vil gå foran og skaper fremtiden** utgjør fundamentet i strategien.

Arbeidsgiverstrategien er fundert i en sterk tro på at det er våre ansatte som sammen skaper verdier og bidrar til at vi løser oppgavene på en god måte. Strategien skal bidra til en målrettet utvikling av ledere og medarbeidere, deres kompetanse, samhandling om oppgaveløsningen og vår felles kultur.

Kommunens handlekraft og attraktivitet som arbeidsgiver bestemmes av hvordan arbeidsgiverpolitikken utøves i praksis – fra dag til dag, og fra arbeidsplass til arbeidsplass.

Jeg er trygg på at den enkelte leder tar ansvar og utøver arbeidsgiverrollen i tråd med strategiens mål og rammer. Dette innebærer også å tilpasse arbeidsgiverpolitikken til egen arbeidsplass på en måte som ivaretar arbeidsplassens samlede bidrag til felles mål. Tillitsvalgte og arbeidstakerne har et medansvar for å skape et inkluderende og godt miljø på den enkelte arbeidsplassen, og gode tjenester for innbyggerne. Sammen skal vi videreutvikle Stavanger som en god by å bo, leve og arbeide i.

Takk for ditt bidrag og din innsats i videreutviklingen av kommunen som en attraktiv arbeidsgiver for nåværende og framtidige arbeidstakere.

Lykke til – du gjør en forskjell!

Inger Østensjø
rådmann

1

Innholdet i arbeidsgiverstrategien

Stavanger kommune er en av regionens største arbeidsgivere med i overkant av 9000 ansatte. Kommunen skal levere tjenester av høy kvalitet til innbyggerne innen et vidt spekter av tjenestetyper. Gjennom sitt engasjement og sin jobbutførelse bidrar kommunens ansatte hver dag til at Stavanger er et godt sted å leve, bo og arbeide – i dag og for framtiden.

Arbeidsgiverstrategien skal bidra til at kommunen når sine mål for tjenesteleveranse og samfunnsbygging, gjennom målrettet utvikling og ivaretagelse av medarbeidere og ledere. Medarbeidere og ledere skal utfordres og stilles krav til, men også gis tillit og aktiv støtte. Gjennom å ivareta arbeidsgiverrollen på en god måte skal vi bidra til at tjenester ytes effektivt og med god kvalitet.

ARBEIDSGIVERPOLITIKK er de handlinger, holdninger og verdier som arbeidsgiver står for og praktiserer overfor medarbeiderne hver dag.

Arbeidsgiverstrategien omhandler:

- » relasjonen mellom medarbeidere og ledelse
- » kulturen og samhandlingen i organisasjonen
- » relasjonen mellom arbeidsgiver og arbeidsmarked

Den overordnede arbeidsgiverstrategien gjelder ivaretagelse av arbeidsgiverrollen på samtlige organisatoriske nivå – i relasjonen mellom den enkelte leder og medarbeider, i utviklingen av enheter og avdelinger og for kommunen som organisasjon. Arbeidsgiverstrategien omfatter utvikling av enkeltindivider, grupper av ansatte samt organisasjonens kultur og sosiale kapital.¹

ARBEIDSGIVERSTRATEGIEN beskriver konkrete mål, innsatsområder og forventninger til utvikling og ivaretagelse av rollen som arbeidsgiver og arbeidstaker.

¹ Den sosiale kapitalen skapes i relasjonen mellom ansatte, og er den merverdi som tilføres arbeidstakernes oppgaveløsning og produktivitet når disse samhandler. Dette til forskjell fra humankapital, som viser til enkeltindividets ferdigheter og evner.

1.1 Verdigrunnlag

Vår felles visjon **Sammen for en levende by** og vårt felles verdigrunnlag ligger til grunn for utforming av arbeidsgiverstrategien. Verdiene **Er til stede, vil gå foran og skaper fremtiden** skal kjennetegne vår virksomhet, og uttrykker hvordan vi skal arbeide og lede mot visjonen. Visjonen og verdigrunnlaget skal være en rettesnor for prioritering av arbeidsgiverpolitiske tiltak, og for utøvelse av arbeidsgiverrollen i praksis.

Stavanger kommune skal være en arbeidsplass preget av mangfold, likestilling og fravær av diskriminering. En bevisst satsing på et likestilt og mangfoldig arbeidsliv er viktig for å ta i bruk organisasjonens samlede kompetanse og for å motvirke mangel på arbeidskraft. Ledere og medarbeidere skal ta i bruk de muligheter likestilling og mangfold gir, og jobbe målrettet for å unngå diskriminering og mobbing på arbeidsplassen. Verdier som

likeverd, respekt og inkludering skal gjen-speiles i utvikling og utøvelse av arbeidsgiverrollen og den daglige personalledelsen. I kapittel 3 *Ivaretagelse av arbeidsgiverrollen* finner du konkrete eksempler på hvordan dette skal skje. Se også kommunens strategi for likestilling og mangfold.

Stavanger kommune skal være en kommune med høy etisk standard. Åpenhet og redelighet skal prege vår virksomhet og være grunnlaget for tillit mellom kollegaer og i forholdet til innbyggerne. Kommunens etiske standard beskriver våre felles etiske retningslinjer. Den etiske standarden skal brukes som en ramme for refleksjon rundt egen praksis, og klargjør hva som er rett og galt å foreta seg i gitte situasjoner. Dette gjelder også for utøvelse av arbeidsgiverrollen.

1.2 Nærmere om arbeidsgiverrollen

BYSTYRET

Bystyret har det øverste arbeidsgiveransvaret for Stavanger kommunes ansatte, og ivaretar arbeidsgiverrollen overfor rådmannen. Kommunens arbeidsgiverstrategi vedtas av bystyret. Bystyret har delegert myndigheten til å fatte vedtak i saker av prinsipiell betydning for ivaretagelse av arbeidsgiverrollen til administrasjonsutvalget (partssammensatt utvalg) og lønnsutvalget.

ADMINISTRASJONS- OG LØNNSUTVALGET

Administrasjons- og lønnsutvalget er kommunens politiske fagorgan i personal-, organisasjons- og lønnsaker. Administrasjons- og lønnsutvalget behandler saker som gjelder forholdet mellom kommunen som arbeidsgiver og de ansatte. Utvalget avgjør blant annet personalpolitiske strategier for kommunen som arbeidsgiver, overordnede organisasjonsutviklingssaker, samt endringer i arbeidsreglementet og andre reglementer som omhandler arbeidsforhold.

RÅDMANNEN

Rådmannen utøver, på vegne av bystyret, et overordnet arbeidsgiveransvar for hele kommunen. Bystyret i Stavanger har gitt rådmannen følgende fullmakter innen personalforvaltningen:

- » myndighet i henhold til arbeidsreglementet
- » ansette og si opp stillinger under direktørnivå
- » gjennomføre kommunens lønnsforhandlinger, lønnsinnplassere stillinger og fastsette individuell lønn
- » avgjøre organisering innenfor avdelinger, samt organisering av stabs- og støttefunksjoner i sentraladministrasjonen.²

Det ansvar og den myndighet som er lagt til rådmannen, er utgangspunktet for ansvars- og arbeidsdeling og videredelegering av fullmakter i administrasjonen.

DIREKTØR FOR PERSONAL OG ORGANISASJON

Direktør for Personal og organisasjon har et overordnet ansvar for utviklingen av kommunens arbeidsgiverpolitikk. Direktøren har blant annet ansvar for å videreutvikle og følge opp kommunens arbeidsgiverstrategi på kommunenivå, for å etablere effektive verktøy og systemer innen personalledelse samt tilrettelegge for en målrettet organisering av kommunens virksomhet. Direktøren skal, ved sin avdeling, gi ledere aktiv støtte til utøvelse av arbeidsgiverrollen.

KOMMUNENS LEDERE

Kommunens ledere har ansvar for å ivareta arbeidsgiverrollen overfor egne medarbeidere. Ansvar omfatter både den daglige personalledelsen (operativt arbeidsgiveransvar) og langsiktig systematisk personal- og organisasjonsutvikling innen eget ansvarsområde (strategisk arbeidsgiveransvar). Utøvelse av arbeidsgiverrollen inngår i lederes ansvar for helhetlig lederskap, og skal være en del av kjernevirksomheten på det enkelte arbeidsstedet.

GENERELLE RAMMER FOR UTØVELSE AV ARBEIDSGIVERROLLEN

Arbeidsgiverrollen skal utøves i tråd med gjeldende lov- og avtaleverk, kommunens overordnede strategier og vårt interne regelverk.

Arbeidsgiver skal tilrettelegge for et godt samarbeid med arbeidstakerne.³ Medbestemmelse utøves ved representasjon i lovbestemte og andre utvalg, og gjennom ordningen med tillitsvalgte. Et godt samarbeid forutsetter evne og vilje til åpen dialog fra begge parter.

ARBEIDSGIVER. Med arbeidsgiver menes enhver som har ansatt arbeidstaker(e) for å utføre arbeid i sin tjeneste.
(Arbeidsmiljølovens § 1-8, (2))

² Kilde: Alminnelig delegeringsreglement og delegering til rådmannen.

³ Jamfør arbeidsmiljøloven og hovedavtalen.

1.3 Arbeidsgiverstrategiens virkeområde

Arbeidsgiverstrategien gjelder hele organisasjonen, på rådmannsnivå og i de enkelte virksomhetene. Kommunale foretak har anledning til å utvikle en egen arbeidsgiverstrategi som er tilpasset foretakets formål, organisasjon og virksomhet. Foretakene kan alternativt vedta at Stavanger kommunes arbeidsgiverstrategi skal ligge til grunn for foretakets virksomhet.

1.4 En strategi – to dokumenter

Dette dokumentet beskriver kommunens langsiktige plan for ivaretagelse og utvikling av arbeidsgiverrollen, ledere og medarbeidere. Dokumentet beskriver overordnede mål, strategier og prioritert innsats for planperioden, samt hvilke forventninger vi har til ivaretagelse av arbeidsgiverrollen i praksis.

Strategien inneholder ikke tiltak. Tiltakene finner du i arbeidsgiverstrategisk handlingsplan. Her vil du også finne en beskrivelse av hvordan arbeidet skal følges opp. Se også punkt 4.1 *Arbeidsgiverstrategiens plass i kommunens plansystem* for en nærmere beskrivelse av sammenhengen mellom de to dokumentene.

Den overordnede arbeidsgiverstrategien presenteres i to versjoner. Denne versjonen retter seg mot politikere, ledere og hovedtillitsvalgte. Det finnes også en kortversjon av strategien som formidler mål og hovedretning, og hva dette betyr i praksis for alle ansatte i kommunen. Begge versjonene finner du på kommunens intranettsider.

Arbeidsgiverstrategien blir først levende og får betydning når den omsettes i praksis. På den enkelte arbeidsplassen betyr dette at ledere bruker arbeidsgiverstrategien aktivt i sitt lederskap.

2

Mål, strategier og prioriterte innsatsområder

2.1 Utfordringer

Som arbeidsgiver vil kommunen stå overfor flere utfordringer, men også muligheter, i årene framover. De viktigste utviklings-trekk og trender er følgende:

- 1** Sterk befolkningsvekst i regionen og økt kompleksitet i oppgaveløsningen. Behovet for og forventninger til våre tjenester øker.
- 2** Økende behov for kompetanse og arbeidskraft i kombinasjon med et vedvarende stramt arbeidsmarked. Behovet for arbeidskraft og kompetanse må i større grad løses internt i kommunen, gjennom målrettet videreutvikling av ansatte, nytenking i oppgaveløsningen og en effektiv organisering av arbeidet.
- 3** Bolig- og transportsituasjonen i kommunen er utfordrende. Dette har konsekvenser for muligheten til å tiltrekke seg og rekruttere nødvendig kompetanse og arbeidskraft. Regionen har et felles bolig- og arbeidsmarked, og løsninger for transport og boligbygging må finnes på tvers av kommunegrensene. Behovet for samhandling øker.

4 Andelen med minoritetsbakgrunn i befolkningen øker. Kommunen har en uttalt målsetting om at andelen ansatte med innvandrerbakgrunn skal speile andelen innvandrere i befolkningen. Tverrkulturell forståelse og utvikling av gode flerkulturelle arbeidsplasser vil være viktig framover.

5 Behovet for god økonomistyring og effektiv ressursforvaltning vedvarer. Opprettholdelse av kommunens økonomiske handlingsrom fordrer at organisasjonen har oversikt over og stimulerer til god ressursbruk til beste for innbyggerne. Effektivisering, fornying og innovasjon må i sterkere grad prege måten vi løser våre oppgaver på.

Generelt preges utfordringsbildet av et ressurs- og forventningspress mellom vekst i behov for tjenester, tilgang på nødvendig arbeidskraft og kompetanse og hensynet til en bærekraftig kommuneøkonomi.

2.2 Hovedmål

ATTRAKTIV ARBEIDSGIVER

Stavanger kommune skal være en attraktiv arbeidsgiver. Dette betyr at vi skal klare å beholde og videreutvikle egne ansatte, samt tiltrekke oss og rekruttere nye ledere og medarbeidere.

Kommunen er en attraktiv arbeidsgiver når

01

organisasjonen har et verdigrunnlag som arbeidssøkere og arbeidstakere kan identifisere seg med, og hvor verdigrunnlaget preger kulturen og atferden på arbeidsplassen

02

ansatte opplever egne arbeidsoppgaver og eget bidrag som meningsfylt

03

ansatte utfordres og blir stilt krav til samtidig som de gis tillit og aktiv støtte

04

ansatte tilbys faglige utfordringer og utvikling innenfor rammen av robuste fagmiljø

05

samspeillet på arbeidsplassen kjennetegnes av åpenhet, respekt, inkludering og likeverdighet

06

organisasjonens omdømme kjennetegnes av høy tillit i befolkningen, og ansatte opplever stolthet over egen arbeidsplass

HANDLEKRAFTIG ORGANISASJON

Stavanger kommune skal være en handlekraftig organisasjon. En handlekraftig organisasjon har endringskraft, styrer etter fellesskapets beste løsninger og er god på intern og ekstern samhandling.

Dette betyr at organisasjonen

01

fanger opp og responderer hurtig på endringer i behov

02

styrer etter et felles verdigrunnlag og felles mål, og tilpasser sine arbeidsformer til disse målene

03

er god til å samhandle

2.3 Strategier

Arbeidsgiverstrategi for perioden 2013–2025 bygger på og skal bidra til at vi når målene i *Kommuneplan 2010–2025*.

Kommuneplanen er vårt overordnede styringsdokument. Planen beskriver våre langsiktige og overordnede mål, samt veivalg for utviklingen av våre tjenesteleveranser og samfunnet vi lever i. Målrettet innsats i hele organisasjonen er avgjørende for at vi skal nå våre mål. Vi vet at våre ansatte er den klart viktigste ressursen i dette arbeidet.

Kommuneplan 2010–2025 har identifisert fem overordnede mål for langsiktig utvikling av Stavanger:

1. En god by å bo i
2. Mangfold og deltakelse
3. Regionsenter med internasjonalt engasjement
4. Nyskapende og robust næringsliv
5. Handlekraftig organisasjon

Bærekraftig utvikling er fellesnevneren for de overordnede målene. Med dette menes det at hensynet til miljø, mangfold, folkehelse og samfunnsikkerhet skal ivaretas på tvers av målene.

For å bidra til en god gjennomføring av *Kommuneplan 2010–2025* skal arbeidsgiverstrategien spesielt tilrettelegge for at vår organisasjon kjennetegnes av følgende:

NØDVENDIG KOMPETANSE

Kommunen skal ha den nødvendige kompetansen og kapasitet for å kunne ivareta sine roller, mål og oppgaver. Dette fordrer at vi arbeider systematisk og målrettet for å identifisere, tiltrekke, ansette og beholde ønsket kompetanse i hele organisasjonen.

Våre arbeidsplasser skal kjennetegnes av motiverte og engasjerte ansatte som tar i bruk og utvikler sin kompetanse i jobbutførelsen. Kompetanse omfatter de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger.

TYDELIG RETNING

Kommunen skal kjennetegnes av en tydelig retning. Dette fordrer at kommunens ledere evner å prioritere tydelig og lede på en måte som drar i felles retning (strategisk lederskap)⁴.

Mål og prioriteringer for den langsiktige utviklingen av tjenester og oppgaver skal være godt kjent, og brukes aktivt som en rettesnor i planlegging, arbeidsutførelse og oppfølging på den enkelte arbeidsplassen. Kommunens felles mål og strategier er grunnlaget for samordnet handling, og gir rammer for lokalt tilpassede løsninger.

SAMHANDLING

Kommunen skal kjennetegnes av verdiskapende samhandling på arbeidsplassen, på tvers av organisatoriske skiller og i møte med brukere og eksterne samarbeidspartnere. Det betyr at ressurser og kompetanse skal brukes på tvers, der dette gir merverdi for tjenesteleveransen og deltakerne.

Kommunen skal ha kompetanse, systemer og strukturer som tilrettelegger for effektiv samhandling og gir rom for fleksibel bruk av kompetanse og ressurser. Vilje til dialog og samspill skal prege vår organisasjonskultur.

⁴ Strategisk lederskap handler om å forstå egne forutsetninger og omgivelser, og på dette grunnlaget formulere framtidens oppgaver, foreta strategiske valg samt omsette disse til handling. Begrepet strategi viser her til «å fastlegge foretakets langsiktige mål og sette inn de tiltakene og den ressursfordelingen som er nødvendig for at målene skal nås» (Chandler, 1962).

2.4 Prioriterte innsatsområder

Nedenfor vises hvilke innsatsområder som skal prioriteres for å støtte opp om de tre valgte strategiene i planperioden; nødvendig kompetanse, tydelig retning og samhandling. Med innsatsområder menes felles satsings- og utviklingsområder for arbeidsgiverpolitikken.

Innsatsområdene presenteres innen de fire hovedaktiviteter i utøvelse av arbeidsgiverrollen; rekruttering, medarbeiderutvikling, lederskap og organisering av arbeidet.

Det finnes en nærmere beskrivelse av de valgte områdene i kapittel 3 *Ivaretagelse av arbeidsgiverrollen*.

Rekruttering

1 Merkevarebygging og målrettet rekruttering.
Kommunen skal oppleves og profileres som en attraktiv arbeidsgiver for nåværende og framtidige arbeidstakere. For å styrke dette arbeidet skal rådmannen etablere en felles rekrutteringspolitikk som skal gjelde for samtlige rekrutteringer. Ledere skal iverksette tiltak for å profilere eget arbeidssted som en attraktiv arbeidsgiver for arbeidstakere som har den ønskede kompetansen og jobbgasjementet.

Medarbeiderutvikling

2 Medarbeiderskap.
Rådmannen skal tydeliggjøre hvilke generelle forventninger kommunen har til medarbeiderne (som en parallell til vår ledelsesplattform). Gjennom kompetansetiltak og dialog, skal det etableres en felles forståelse av hva det vil si å være medarbeider i Stavanger kommune.

3 Strategisk kompetansestyring og -utvikling.
Ledere skal arbeide systematisk og langsiktig med kompetanseutvikling innen eget ansvarsområde. Rådmannen skal støtte lederne i arbeidet, og gi tilgang til praktiske verktøy og systemer for både ledere og medarbeidere.

4 Samhandlingskompetanse. Rådmannen og ledere skal iverksette tiltak som bidrar til å styrke vår kultur for samhandling.

Lederskap

5 Videreutvikle helhetsforståelse i lederskapet.
Rådmannen ser behov for å styrke den helhetlige forståelsen av kommunens samlede oppgaver i utøvelsen av lederskap i organisasjonen. Rådmannen skal iverksette tiltak for å videreutvikle ledes helhetsforståelse og evnen til å ivareta helhet i lederskapet.

6 Styrke strategisk lederskap, kompetanseledelse og evne til samhandling.
Rådmannen skal iverksette aktiviteter og tiltak innen lederutvikling og lederoppfølging mot nevnte kompetanser. Ledere har ansvar for å følge opp og ta i bruk kompetansen innen eget ansvarsområde.

Organisering av arbeidet

7 Tilpasse organisering til mål og strategier. Det er behov for å videreutvikle organisatoriske løsninger som mobiliserer til samhandling, og som bidrar til effektiv anvendelse og utvikling av kompetanse. Rådmannen skal videreutvikle arenaer og verktøy som bidrar til verdiskapende samhandling på tvers av organisasjonen. Ledere har et tilsvarende ansvar innen egen enhet, og i grenseflaten mot aktuelle samhandlingspartnere.

8 Motivere til verdiskapende samhandling. Verdsette resultater av samhandling.
Kommunens systemer for ressursfordeling, oppfølging og belønning skal motivere til verdiskapende samhandling og verdsette resultater av samhandlingen. Rådmannen skal iverksette nødvendige tilpasninger av etablerte systemer og rutiner for å styrke samhandling som tema.

9 Ta i bruk mulighetene i «den digitale kommune».
For å møte framtidens utfordringer på en bærekraftig måte, må kommunen øke bruken av ny teknologi og digitale løsninger i tjenesteleveranser og i interne prosesser. Rådmannen skal gi tilgang til praktiske og effektive verktøy, samt iverksette tiltak for å styrke ledes og medarbeideres digitale kompetanse. Ledere har ansvar for å styrke bruken av ny teknologi og digitale løsninger innen eget ansvarsområde.

3

Ivaretakelse av arbeids- giverrollen

I det følgende beskrives hvilke forventninger som gjelder for ivaretakelse av arbeidsgiverrollen i kommunen. Beskrivelsen er delt inn i hovedaktivitetene; rekruttering, medarbeiderutvikling, lederskap og organisering av arbeidet. Dette er kjerneaktiviteter i personalledelse på alle nivåer i organisasjonen. For hvert av aktivitetsområdene beskrives først generelle føringer og forventninger. Videre beskrives hvilke innsatsområder vi skal prioritere spesielt i planperioden 2013–2025.

3.1 Rekruttering

Rekruttering omfatter aktiviteter for å tiltrekke, ansette og beholde ledere og medarbeidere.

GENERELLE FØRINGER

Stavanger kommune skal ha en framsynt og treffsikker rekrutteringspolitikk som bidrar til at vi har nødvendig kompetanse og kapasitet til å utføre våre oppgaver på en effektiv og samfunnstjenlig måte.

Kommunen står overfor store utfordringer med tanke på å skaffe tilstrekkelig og kompetent arbeidskraft, både i dag og for fremtiden. Dette betyr at arbeidet med å tiltrekke, rekruttere og beholde ansatte skal være en høyt prioritert oppgave for ledere på alle nivå. Målrettet omdømmebygging er en viktig aktivitet i dette arbeidet. Hvordan ledere og medarbeidere omtaler egen arbeidsplass har stor betydning for kommunens omdømme og attraktivitet som arbeidsgiver.

Regionens arbeidsmarked er i stor grad preget av konjunktursvingninger i næringslivet, hovedsakelig drevet av utviklingen innen petroleumsrelatert virksomhet.

For å lykkes med en framsynt rekrutteringspolitikk må vi ha god kunnskap om utviklingen i framtidig tjenestebehov, trender og utviklingstrekk i arbeidsmarkedet, utdanningsmuligheter og utdanningsvalg. Organisasjonen må også ha god oversikt over interne forutsetninger, som for eksempel sammensetningen i bemanningen, kompetanse, turnover og sykefravær. Denne type informasjon skal gjøres tilgjengelig for og tas i bruk i langsiktig personalplanlegging og rekruttering innen tjenesteområdene og på den enkelte arbeidsplass.

Kommunens rekrutteringsarbeid ivaretas best i et samspill mellom rådmannen og den enkelte virksomhetslederen. Det er rådmannens ansvar å etablere felles retning og verktøy for rekrutteringer. Rekrutteringsarbeidet må, innenfor denne rammen, tilpasses det aktuelle tjeneste- og virksomhetsområdets særegne behov. Den enkelte leder skal i sitt rekrutteringsarbeid ivareta arbeidsplassens behov for kompetanse og arbeidskraft både på kort og lang sikt. Rådmannen skal bistå lederne ved særskilte behov.

Rekruttering av ansatte skal ivareta likestilling mellom kjønnene og fravær av diskriminering på bakgrunn av alder, etnisitet, seksuell orientering, tro og livssyn og funksjonshemming.

Kommunes lønnspolitikk er et viktig bidrag for å tiltrekke, rekruttere og beholde ansatte. Lønn skal også være et viktig virkemiddel for å fremme resultatoppnåelse.

I en situasjon hvor konkurransen om kvalifisert arbeidskraft er høy, er det avgjørende å ha oppdatert kunnskap om utviklingen i lønnsnivået i sammenlignbare stillinger og vurdere tiltak etter behov. Utøvelse av lønnspolitikken skal bidra til at vi kan tilby ansatte konkurransedyktig lønn innen offentlig virksomhet. Å være konkurransedyktig betyr ikke det samme som å være lønnsledende for alle grupper til en hver tid.

Ledere har et medansvar for å utøve kommunens lønnspolitikk. Med dette menes at ledere skal sørge for at lønnspolitikken er godt kjent og blir tatt i bruk på egen arbeidsplass.



3.1 Rekruttering forts.

PRIORITERTE INNSATSOMRÅDER

1 Merkevarebygging og målrettet rekruttering

Kommunen skal oppleves og profileres som en attraktiv arbeidsgiver blant dagens og framtidige arbeidstakere. Profileringen skal spisses mot arbeidstakere som har den nødvendig kompetansen og jobbensgjementet. Den skal samtidig ivareta de ulike fag- og tjenestoområdenes egenart.

For å tilrettelegge for målrettet og effektiv rekruttering skal rådmannen etablere en felles rekrutteringspolitikk

for kommunen. Rekrutteringspolitikken skal blant annet beskrive hvordan ansettelser skal gjennomføres, hvordan nyansatte skal følges opp og gi tilgang til effektive verktøy for profilering og rekruttering.

I praksis skal ledere iverksette tiltak for å profilere eget arbeidssted som en attraktiv arbeidsgiver. Ledere skal i rekrutteringsarbeidet ivareta kommunens felles rekrutteringspolitikk.



3.2 Medarbeiderutvikling

Medarbeiderutvikling omfatter aktiviteter som bidrar til at kommunen har rett kompetanse på rett sted, og at ansatte tar i bruk og utvikler sine ressurser til det beste for innbyggerne og organisasjonen.

GENERELLE FØRINGER

Stavanger kommune skal være en god arbeidsplass, kjennetegnet av et inkluderende arbeidsmiljø hvor ansatte opplever arbeidsglede og bidrar til en god oppgaveløsning og måloppnåelse. Ledere og medarbeidere skal oppleve at de utfordres og blir stilt krav til samtidig som de gis tillit og aktiv støtte.

Myndiggjøring er et sentralt prinsipp for medarbeiderutvikling i kommunen. Med dette menes at medarbeiderne har fått og tatt ansvaret for å arbeide selvstendig innenfor sitt oppgave- og fagområde. Ledere skal bidra til myndiggjøring ved å tilrettelegge for åpne og inkluderende arbeidsprosesser, hvor medarbeiderne gis tillit, involveres og tar medansvar for arbeidsplassens resultater. Myndiggjøring henger også tett sammen med tilrettelegging for utvikling av medarbeidernes kompetanse.

På linje med myndiggjøring, er **tilrettelegging for medarbeiderskap** et viktig utgangspunkt for utvikling av medarbeiderne. Rådmannen vil utvikle en egen «plattform for medarbeiderskap» i Stavanger kommune (som en parallell til kommunens ledelsesplattform). Plattformen skal tydeliggjøre

hvilke generelle forventninger vi har til medarbeiderne i kommunen, blant annet medarbeidernes medansvar i arbeidet med å skape gode tjenester og et godt arbeidsmiljø. «Plattform for medarbeiderskap» skal tas i bruk i utvikling og oppfølging av medarbeidere på det enkelte arbeidsstedet.

Tilrettelegging for myndiggjøring og medarbeiderskap er begge viktige tiltak for å utvikle og beholde kompetente medarbeidere, samt for at vi skal levere tjenester av høy kvalitet på en effektiv måte.

Mulighet for **faglig og personlig utvikling** og anledning til å ta i bruk eget kompetansepotensiale er viktig for å skape motiverte og engasjerte medarbeidere. Både ledere og medarbeidere har et selvstendig ansvar for utviklingen av egen kompetanse. Ledere

har i tillegg et særskilt ansvar for å tilrettelegge for faglig og personlig utvikling på arbeidsplassen gjennom å stimulere til faglig refleksjon, læring og erfaringsoverføring i arbeidet. Ledere skal videre tilrettelegge for medarbeidernes langsiktige kompetanseutvikling og karrieremuligheter. Kommunens interne karriereveier har to retninger, en faglig utviklingsretning og en innrettet mot framtidige lederstillinger.

Kommunen skal styrkes som en **kompetanseorganisasjon**. I dette ligger det at vi skal ha **robuste og utviklingsorienterte fagmiljøer**. Når et fagmiljø er robust vil det bestå på tross av omskiftninger eller omstillinger. Ledere og medarbeidere har et felles ansvar for å opprettholde og videreutvikle robuste fagmiljøer.



ARBEIDSGLEDE handler om ansattes motivasjon, jobbengasjement og arbeidsutførelse. Beskriver en situasjon hvor ansatte opplever mening i arbeidet og motiveres til økt ytelse og måloppnåelse i jobben.

MYNDIGGJØRING viser til ledelsens tilrettelegging for at medarbeiderne får og tar ansvar for eget oppgave- og fagområde.

MEDARBEIDERSKAP viser til hvordan medarbeiderne forholder seg til egne arbeidsoppgaver, kollegaer og enheten en jobber i.

ROBUSTE FAGMILJØ betegner et arbeidsfelleskap der ansatte har relevant kompetanse innen virksomhetens kjerneoppgaver, samhandler og tar et felles ansvar for helheten.

3.2 Medarbeiderutvikling forts.

PRIORITERTE INNSATSOMRÅDER

2 Etablere en felles forståelse av medarbeiderskap i kommunen

Rådmannen skal etablere en egen «plattform for medarbeiderskap» (som en parallell til kommunens ledelsesplattform). Dette arbeidet skal tydeliggjøre og konkretisere forventninger til det å være medarbeider i kommunen, og hva begrepet medarbeiderskap betyr for medarbeiderutviklingen.

Gjennom kompetansetiltak og dialog skal det etableres en felles forståelse av og eierskap til innholdet i medarbeiderskap.

3 Strategisk kompetansestyring og -utvikling

Ledere på alle nivå i organisasjonen skal arbeide systematisk og langsiktig med utvikling av medarbeidernes kompetanse. Utvikling og bruk av tilgjengelig kompetanse skal ta utgangspunkt i arbeidsplassens mål og oppgaver på kort og lengre sikt.

Rådmannen skal støtte lederne i arbeidet, og gi tilgang til praktiske verktøy og systemer for både ledere og medarbeidere.

4 Styrke organisasjonens kultur for samhandling

Effektiv tjenesteutvikling og tjenesteleveranser fordrer en organisasjonskultur som fremmer verdiskapende samhandling. Økt samhandling og fleksibilitet i bruk av kompetanse vil også gi ansatte muligheter for faglig og personlig utvikling.

Felles forståelse av oppdraget, evne til å se eget bidrag i en større sammenheng, samt åpenhet og vilje til å dele er viktige drivere for verdiskapende samhandling.

Rådmannen skal prioritere tiltak som bidrar til å styrke organisasjonens kultur for samhandling. Målrettet innsats hos den enkelte leder vil ha avgjørende betydning for at vi i praksis styrker vår evne til samhandling.



3.3 Lederskap

Lederskap handler om å skape de forventede og nødvendige resultater i en involverende prosess med de aktører som kan bidra til oppgaveløsningen.

GENERELLE FØRINGER

I Stavanger kommune skal ledere ta ansvar og utøve sin rolle i tråd med felles verdier og mål, innenfor fastsatte rammer. Ledere som tar i bruk eget handlingsrom og utøver godt lederskap er avgjørende for at vi skal ha den handlekraft som behøves for å møte dagens og framtidens utfordringer.

Ledere har en sentral betydning som rollemodeller og kulturbærere i organisasjonen, og skal bidra til å skape en kultur, holdninger og atferd som fører kommunen i ønsket retning.

Helhetlig linjeledelse er kommunenes overordnede ledelsesprinsipp.⁵ Med dette menes det at ledere har et samlet ansvar for resultatoppnåelse og effektiv drift av egen enhet. Ansvar for faglig tjenesteinnhold, økonomi, kommunikasjon, samt personal og arbeidsmiljø skal ivaretas av alle ledere (helhetlig lederskap). Utøvelse av arbeidsgiverrollen skal være en integrert del av helhetlig lederskap.

I kommunens «lederskapshjul» har vi definert at følgende aktiviteter inngår i utøvelse av lederskap: å sette mål og peke ut retning, planlegge og tilrettelegge for effektiv gjennomføring, følge opp resultater og leveranser, rapportere og håndtere avvik samt å sørge for læring og kontinuerlig forbedring.⁶ Aktivitetene gjelder også for ivaretagelsen av arbeidsgiverrollen.

Stavanger kommunes ledelsesprinsipper beskriver hva ledere skal være bevisste på i utøvelse av sin rolle:

1 Kommunens visjon og verdigrunnlag skal ligge til grunn for utøvelse av godt lederskap. Verdiene skal vises i det daglige i leders holdninger og handlinger, og jevnlig settes på dagsorden.

2 Samspillet i organisasjonen og mellom enheter og omgivelser er viktig for å oppnå resultater. Det er en lederoppgave å skape åpne og inkluderende arbeidsprosesser.

3 Stavanger kommune skal ledes gjennom tydelige og klare mål. Ledelse handler om å sette ambisiøse men realistiske mål og tilrettelegge for at ledere og medarbeidere har en felles forståelse av disse.

4 En leder skal være bevisst på de resultater som skapes og hvilke effekter dette gir. Resultater skal kommuniseres, tas i bruk og forbedres gjennom den daglige driften og utvikling.

5 I Stavanger kommune er mangfold en mulighet og en ressurs. Ledere har et særskilt ansvar for å sette mangfold på dagsorden og ta i bruk de mulighetene dette gir.

Kommunens ledelsesplattform inneholder i tillegg konkrete vilkår og krav til ledere. Utøvelse av lederskap (vurdering av resultatoppnåelse og fastsettelse av mål) og lederens egenutvikling er tema i den årlige leder samtalen, som skal resultere i en individuell lederavtale.⁷

⁵ Helhetlig linjeledelse innebærer at den enkelte leder og den enkelte medarbeider skal ha en styringslinje å forholde seg til.

⁶ Det vises her til «lederskapshjulet» i kommunens overordnede styringsmodell.

⁷ Ledersamtalen skal brukes av rådmannen, direktører, fagsjefer og virksomhetsledere eller en formell stedfortreder dette kan delegeres til. Ledersamtalen kan også brukes av andre med formelt personal- og økonomiansvar.



3.3 Lederskap forts.

PRIORITERTE INNSATSOMRÅDER

5 Videreutvikle helhetsforståelse i lederskapet

Rådmannen ser behov for å styrke den helhetlige forståelsen av kommunens samlede oppgaver i utøvelsen av lederskap i organisasjonen. Det betyr at ledelsen skal jobbe mot felles mål, ha en felles forståelse for hva det innebærer å være leder, erkjenne eget bidrag og bruke eget handlingsrom til felleskapets beste. På den enkelte arbeidsplassen betyr dette at ledere skal være bærere av en kultur med forpliktelse til felles mål, medansvar og samhandling i og på tvers av organisasjonen.

Rådmannen skal iverksette tiltak for å videreutvikle helhetsforståelse og evne til å ivareta helhet i lederskapet, blant annet gjennom dialog i etablerte ledernetter.

6 Styrke strategisk lederskap, kompetanseledelse og evne til samhandling

I planperioden skal lederutviklingstiltak styrke strategisk lederskap, kompetanseledelse og evne til samhandling.

Strategisk lederskap handler om å formulere framtidens oppgaver og langsiktige mål, samt å omsette dette til handling. I praksis handler strategisk lederskap mye om å utvikle en felles forståelse av hvor vi skal og hvordan vi skal komme dit, samt å følge dette opp gjennom prioriteringer i arbeidsplanlegging, ressursfordeling og i oppfølging av resultater.

Strategisk lederskap er en forutsetning for at ansatte skal se en tydelig retning for utvikling av kommunen og egen arbeidsplass.

Klargjøring av mål og veivalg gjør det også lettere å identifisere områder hvor samhandling vil gi merverdi. Tilsvarende vil strategisk lederskap i praksis tilrettelegge for en målrettet og effektiv utvikling av kompetanse.

Med kompetanseledelse menes identifisering og beskrivelse av (nye) kompetansekrav, samt beslutning om hvilke kompetanseutviklingstiltak som skal iverksettes for å møte kompetansekravene. Kompetanseledelse henger tett sammen med strategisk lederskap.

Rådmannen skal iverksette tiltak innen lederutvikling og lederoppfølging mot prioriterte kompetanser. Ledere har ansvar for å følge opp og ta i bruk kompetansen innen eget ansvarsområde.



3.4 Organisering av arbeidet

Organisering av arbeidet omfatter fordeling og koordinering av ansvar, myndighet og arbeidsoppgaver. Videre omfattes tilrettelegging av effektive arbeidsprosesser, kulturbygging, samt tilrettelegging for intern og ekstern samhandling.

GENERELLE FØRINGER

Hvordan vi fordeler ansvars- og arbeidsoppgaver, samt utformer prosesser og samordningsformer påvirker beslutninger og oppgaveløsningen. Valg av løsninger har stor betydning for vår evne til å tilpasse oss endringer i omgivelsene, til å samhandle og å realisere mål og strategier.

Ledere skal, sammen med medarbeiderne og ansattes representanter, ta et aktivt ansvar for at arbeidet organiseres slik at ressurser og kompetanse tilpasses de mål og oppgaver som til enhver tid skal løses.

Valg av løsning må ta utgangspunkt i hva som vurderes som mest effektivt og tjenlig ut ifra arbeidsplassens forutsetninger og omgivelser, og som samtidig bidrar til god og effektiv ivaretagelse av kommunens samlede oppgaver.

Godt samarbeid mellom arbeidsgiver, medarbeidere, tillitsvalgte og verneombud er avgjørende for å skape arbeidsplasser hvor medarbeidere opplever mestring, arbeidsglede og et trygt og inkluderende arbeidsmiljø. Det skal legges til rette for videreutvikling av et godt arbeidsmiljø blant annet gjennom HMS gruppene i virksomhetene.

Arbeidsgivers styringsrett er et viktig prinsipp i organiseringen av arbeidet. Utøvelse av styringsretten skal skje innenfor lov og avtaleverk, enhetens budsjettmessige rammer og kommunes interne regelverk. I tråd med disse føringene kan direktører, fagsjefer og virksomhetsledere eksempelvis foreta ansettelser, omgjøre stillinger og gjennomføre mindre organisasjonsendringer som ikke bryter med kommunens hovedstruktur eller organisatoriske hovedprinsipper. Ledere kan innen sitt ansvarsområde delegere oppgaver og beslutningsmyndighet til sine medarbeidere.

Gjennomføring av omstillinger og organisatoriske justeringer skal ivareta ansattes medvirkning og medbestemmelse.

STYRINGSRETTE er arbeidsgivers rett til å organisere, lede og kontrollere arbeidet.

Kommunens overordnede organisasjonsmodell bygger på **utstrakt delegering** kombinert med tydelig arbeidsdeling og spesialisering. Organisasjonsmodellen stimulerer ikke automatisk til samhandling på tvers. En samlet god oppgaveløsning krever derfor at vi er tydelige på hvilke felles verdier og mål som skal gjelde for utviklingen av kommunens tjenester og organisasjon. Videre må vi ha høy bevissthet om, og i praksis tilrettelegge for, tverrfaglig koordinering og samhandling.

Vi har et felles ansvar for samhandling på tvers. Dette innebærer at måten vi som ledere og medarbeidere velger å organisere eget arbeid på, også må ivareta behovet for samordning og koordinering internt og eksternt. Det er rådmannens oppgave å tydeliggjøre felles mål og retning for kommunens utvikling, samt å tilrettelegge verktøy og arenaer for informasjonsutveksling og koordinering på tvers av tjenesteområder.

ORGANISASJONSKULTUR er de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som eksisterer i en organisasjon.

Et sentralt mål for arbeidsgiverpolitikken er å **oppretholde og styrke kommunens handlekraft, gjennomføringsevne og fleksibilitet over tid**. Dette fordrer at vi har et bevisst forhold til resultater av eget arbeid og jobber jevnlig og målrettet med effektivisering og fornying på den enkelte arbeidsplassen, og for kommunen samlet.

Ledere og medarbeidere har et medansvar for å bidra til en organisasjonskultur som fremmer utforskning og kritisk refleksjon rundt egen praksis og resultater. Rådmannen og ledere har et særskilt ansvar for å tilrettelegge for systematisk forbedringsarbeid, læring og erfaringsoverføring i egen enhet og mellom enheter. På denne måten skal vi tilrettelegge for nødvendig innovasjon og omstilling av vår virksomhet for å møte morgendagens utfordringer på en effektiv måte.



3.4 Organisering av arbeidet forts.

PRIORITERTE INNSATSOMRÅDER

7 Tilpasning av organisering til mål og strategier

Økt bevissthet om organisatoriske virkemidler og bruken av disse skal styrke kommunens evne til å gjennomføre strategier og realisere mål.

I planperioden blir det særlig viktig å videreutvikle organisatoriske løsninger som mobiliserer til verdiskapende samhandling, og som bidrar til effektiv anvendelse og utvikling av vår samlede kompetanse.

Rådmannen skal videreutvikle arenaer og verktøy som bidrar til verdiskapende samhandling på tvers av organisasjonen. Ledere har et tilsvarende ansvar innen egen enhet, og i grenseflaten mot aktuelle samhandlingspartnere

8 Motivere til verdiskapende samhandling. Verdsette resultater av samhandling

Den enkelte leder og medarbeider skal motiveres til tverrfaglig samhandling i oppgaveløsningen, der dette gir merverdi for tjenesteleveransene.

En viktig forutsetning vil være at kommunens systemer for ressursfordeling, oppfølging og belønning av resultater synliggjør og verdsetter effekter av samhandling.

For å motivere til samhandling skal rådmannen iverksette nødvendige tilpasninger i etablerte systemer og rutiner. Med dette menes det blant annet at samhandling skal styrkes som tema i leder- og medarbeideroppfølging, samt at budsjettfordelingsmodeller skal gi rom for og/eller oppfordre til effektiv samhandling.

9 Ta i bruk mulighetene i «den digitale kommune»

Effektiv bruk av ny teknologi og digitale løsninger i tjenesteleveranser og interne prosesser skal gjøre oss i stand til å møte framtidens utfordringer på en bærekraftig måte. Bruk av ny teknologi og digitale løsninger er viktige verktøy for kunnskapsdeling, innovasjon og samhandling i oppgaveløsningen.

Rådmannen skal gi tilgang til praktiske og effektive verktøy, samt iverksette tiltak for å styrke ledere og medarbeideres digitale kompetanse. Ledere har ansvar for å styrke bruken av ny teknologi og digitale løsninger innen eget ansvarsområde.



4

Fra strategi til handling

TO PLANDOKUMENTER

Kommunens arbeidsgiverstrategi består av to plandokumenter

- » en overordnet langsiktig arbeidsgiverstrategi (dette dokumentet)
- » en tiltaksrettet handlingsplan

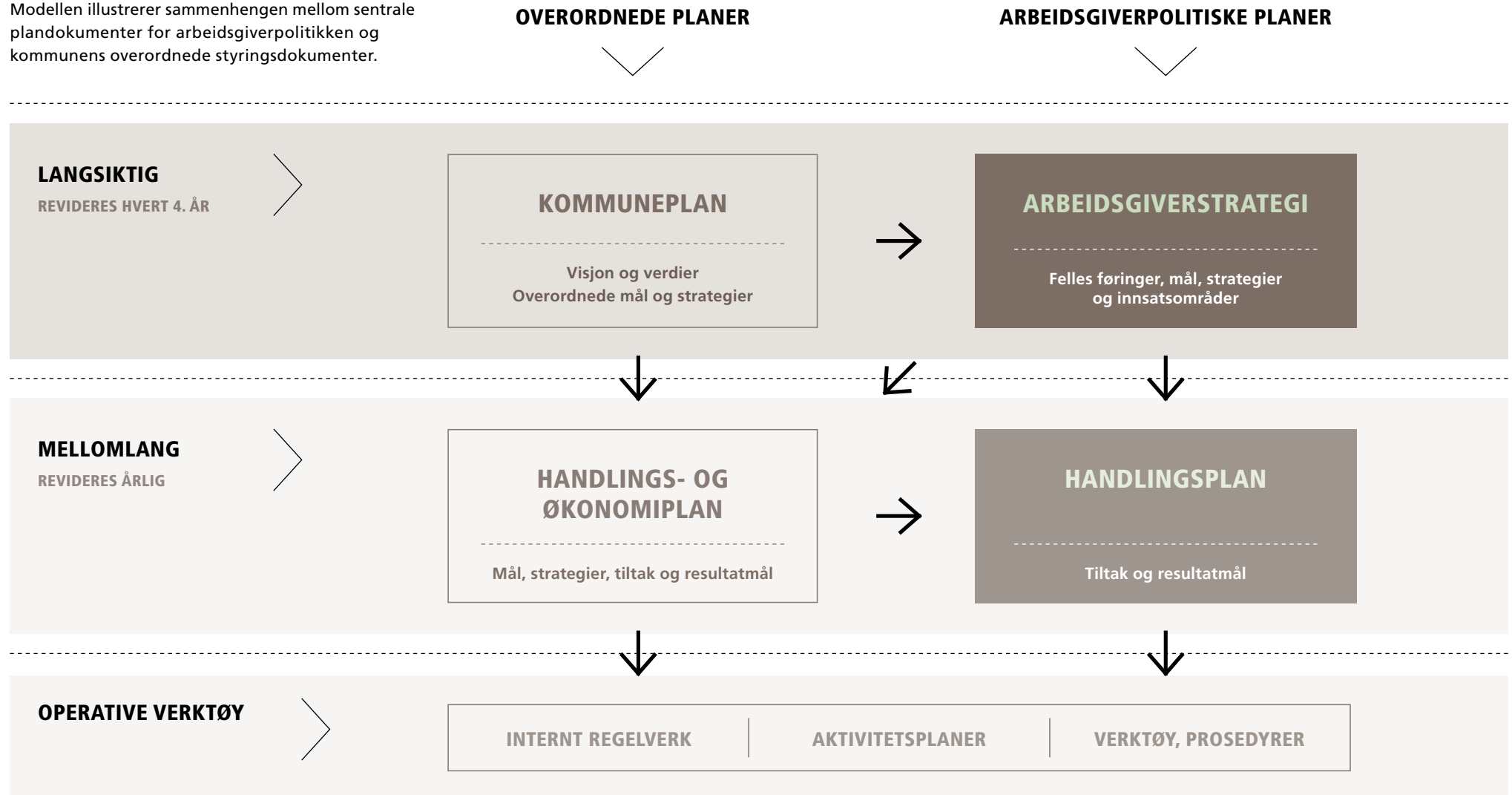
Det overordnede strategidokumentet skal bidra til å synliggjøre en forutsigbar arbeidsgiverpolitikk overfor ansatte over tid, samt ivareta behovet for målrettet utviklingsarbeid. Handlingsplanen skal tilrettelegge for systematisk gjennomføring og oppfølging.

Den overordnede arbeidsgiverstrategien dekker kommuneplanperioden og rulleres hvert 4. år. Handlingsplanen dekker handlings- og økonomiplanperioden og rulleres hvert år.

Det finnes i tillegg spesifikke strategier (for eksempel lønnspolitikk), interne regelverk og prosedyrebeskrivelser som avklarer forventninger og regulerer forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstakere. Disse finner du på kommunens intranettsider.

4.1 Arbeidsgiverstrategiens plass i kommunens plansystem

Modellen illustrerer sammenhengen mellom sentrale plandokumenter for arbeidsgiverpolitikken og kommunens overordnede styringsdokumenter.



4.2 Felles føringer og lokalt handlingsrom

Kommunens arbeidsgiverstrategi gir felles føringer for videreutviklingen av Stavanger kommune som en attraktiv arbeidsgiver og handlekraftig organisasjon. Strategien beskriver hvordan ivaretagelsen av hovedaktivitetene i arbeidsgiverrollen skal bidra til at vi realiserer våre mål og oppnår de ønskede resultatene for tjenesteleveranse og samfunnsbygging. Det overordnede strategidokumentet er utformet for å møte kommunens felles utfordringer, og skal ivareta mål og strategier som gjelder vårt samlede virkefelt.

Vår organisasjon består av en rekke tjeneste- og virksomhetsområder, som hver har sine fagspesifikke mål og strategier. Disse kommer i tillegg til kommunens felles planer. Arbeidsgiverpolitikken skal også bidra til å realisere de respektive fagstrategiene. Den overordnede arbeidsgiverstrategien må følgelig spisses mot lokale og tjenestespesifikke behov og forutsetninger.

I praksis betyr dette at ledere skal ivareta utvikling av menneskelige og organisatoriske ressurser som en integrert del av fag- og tjenesteutviklingen. Lokal tilpasning og utøvelse av arbeidsgiverpolitikken skal ta utgangspunkt i kommunens felles arbeidsgiverstrategi, og gjennomføringen skal skje på en måte som ivaretar medbestemmelse.

4.3 Gjennomføring og oppfølging av arbeidsgiverstrategien

Den overordnede arbeidsgiverstrategien skal konkretiseres i en egen handlingsplan. Handlingsplanen omhandler tiltak og aktiviteter som gjelder kommunens samlede virkeområde, og beskriver hva som skal gjøres, av hvem og når i gjeldende handlings- og økonomiplanperiode. Rådmannen er ansvarlig for utformingen av handlingsplanen.

Rapportering om gjennomførte aktiviteter og resultatoppnåelse skal inngå i redogjørelsen om arbeidsgiverpolitikken i årsberetningen. Rådmannen vil også tilrettelegge for at strategier og innsatsområder i den overordnede arbeidsgiverstrategien følges opp i ledersamtaler og gjennom kommunens medarbeiderundersøkelse.

Iverksetting av arbeidsgiverstrategien er et lederansvar. Lokal tilpasning, målrettet gjennomføring og systematisk oppfølging er avgjørende for at strategien skal gi

kommunen nødvendig handlekraft. Ledere av tjeneste- og fagområder på rådmannsnivå skal tydeliggjøre arbeidsgiverpolitiske føringer og tiltak som en integrert del av den ordinære fag- og tjenesteutviklingen. Delmål og prioriterte tiltak skal følges opp i styringsdialogen i linjen.

På det enkelte arbeidsstedet skal ledere tydeliggjøre hvilke tiltak som skal iverksettes på arbeidsplassen, og hvordan strategien skal følges opp i det daglige. Rådmannen, ved Personal og organisasjon, har ansvar for å utvikle nødvendige verktøy og gi aktiv støtte til ledere i sin utøvelse av arbeidsgiverrollen.

Arbeidet med å omsette arbeidsgiverstrategien til handling er ikke en enkeltstående oppgave eller et prosjekt, men en løpende aktivitet. Det er først når arbeidsgiverstrategien integreres i den daglige ledelse og tjenesteutvikling at strategien blir levende og gir effekter.