



# Skodd for framtida

Et refleksjonshefte for utvikling av lokal arbeidsgiverpolitikk



# Innhold

<b>Forord</b>	3
<b>Hva er arbeidsgiverpolitikk - og hvorfor er det viktig?</b>	4
<b>Et samfunns- og arbeidsliv i endring</b>	7
Globalisering	7
Demografi	7
Individualisering	8
Teknologisk utvikling	8
<b>En framtidrettet arbeidsgiver</b>	9
Evnen til å rekruttere, utvikle og beholde medarbeidere	10
Evnen til nyskaping og utvikling	14
<b>God ledelse – nøkkel til suksess</b>	19
Hva er god ledelse?	22
Rekruttering av ledere	22
<b>Noen sentrale framtidssdiskusjoner</b>	23
En framtidssdiskusjon om kompetanse og rekruttering	23
En framtidssdiskusjon om organisering av arbeidet og arbeidstiden	23
En framtidssdiskusjon om oppgaveløsning i samarbeid med andre	24
<b>Suksesskriterier for gode prosesser og effektfulle løsninger</b>	25
<b>Nyttige verktøy</b>	26
<b>Referanser og grunnlagsdokumenter</b>	27

# Forord



**Kommunesektoren står overfor utfordringer** i framtida som handler om å møte den demografiske utviklingen og innbyggernes behov for velferdstjenester. Kommunesektoren må rekruttere og beholde relevant og kompetent arbeidskraft, og samtidig bidra til fornyelse av tjenester og arbeidsformer. Det handler om å se og å bruke de ansattes potensiale best mulig, blant annet gjennom å sørge for høyt nærvær, heltidskultur og medarbeidere som bruker og utvikler sin kompetanse og blir i jobben. God ledelse er avgjørende for å lykkes med dette.

KS visjon om en selvstendig og nyskapende kommunesektor kan realiseres gjennom en framtidig arbeidsgiverpolitikk. Kommuner og fylkeskommuner skal være profesjonelle og attraktive arbeidsgivere, som i konkurranse med resten av arbeidsmarkedet tiltrekker seg de beste ledere og medarbeidere. Videre skal organisasjonene ha evne til nytenkning og innovasjon, slik at tjenestene endres og fornyes i takt med innbyggernes behov.

I 2008 la KS fram «Stolt og Unik» Arbeidsgiverstrategi mot 2020. Denne beskriver kjennetegnene ved kommunesektoren,

og hvilke utfordringer vi står overfor som arbeidsgiver. Med utgangspunkt i «Stolt og Unik» ble også KS Lederpolicy utarbeidet. Disse dokumentene er godt kjent i mange kommuner og fylkeskommuner.

Med «Skodd for framtida» ønsker vi å videreutvikle «Stolt og Unik». Vi har løftet fram et oppdatert utfordringsbilde, og viktige trender og utviklingstrekk som preger samfunnet og arbeidslivet i dag. Videre har vi trukket fram noen sentrale framtidsskjussjoner som vil kunne legge grunnlaget for en framtidig arbeidsgiverpolitikk i kommunesektoren. Vi stiller flere spørsmål enn vi gir svar. Kommuner og fylkeskommuner må selv finne løsninger ut i fra sine lokale behov og utfordringer.

KS ønsker med dette å bidra til at enda flere kommuner og fylkeskommuner utvikler egne arbeidsgiverstrategier, og vi anbefaler også at disse oppdateres og revideres regelmessig i likhet med annet plan- og strategiarbeid. Vi håper dette heftet vil stimulere til diskusjon og refleksjon.

**Er din virksomhet skodd for framtida?**

**Gunn Marit Helgesen**

Styreleder KS

# Hva er arbeidsgiverpolitikk - og hvorfor er det viktig?

En god arbeidsgiverpolitikk setter gode ledere og medarbeidere i sentrum, og ser de menneskelige ressursene som grunnlaget for utvikling av gode tjenester for innbyggerne. Arbeidsgiverpolitikken viser vei inn i et samfunns- og arbeidsliv i endring.



## EN GOD ARBEIDSGIVERPOLITIKK

- utgjør et felles verdigrunnlag for folkevalgte, ledere, medarbeidere og tillitsvalgte
- understreker at dyktige ledere gir motiverte og kompetente medarbeidere som leverer tjenester av god kvalitet
- bidrar til å synliggjøre forholdet mellom tjenestebehovet og den kompetansen man har tilgjengelig
- legger til rette for innovasjon og nyskaping, både i organisering og utøvelse av tjenestene
- bidrar til å gi sektoren et godt omdømme som arbeidsgiver, og legge grunnlaget for å rekruttere og beholde arbeidskraft
- synliggjør organisasjonens arbeidsgiverpolitiske retning og prioriteringer

## HOVEDAVTALEN SOM UTGANGSPUNKT

En arbeidsgiverpolitikk må bygge på hovedavtalens mål om samarbeid, medbestemmelse og medinnflytelse – og den må bidra til en omstillingsdyktig og serviceinnstilt kommunesektor til beste for innbyggerne. En videreutvikling av kommunesektoren skal gi tjenester av høy kvalitet, skape trygge arbeidsplasser med meningsfylt arbeid og et godt arbeidsmiljø. Godt samarbeid mellom politikere, ledere, ansatte og deres organisasjoner er en forutsetning for å få dette til. Evnen til åpen dialog og vilje fra alle parter vil i stor grad være avgjørende for om man lykkes.

En arbeidsgiverstrategi konkretiserer arbeidsgiverpolitikkenes målsetninger med definerte tiltak og tydelig oppfølgingsansvar.

### Snu diskusjonen på hodet!

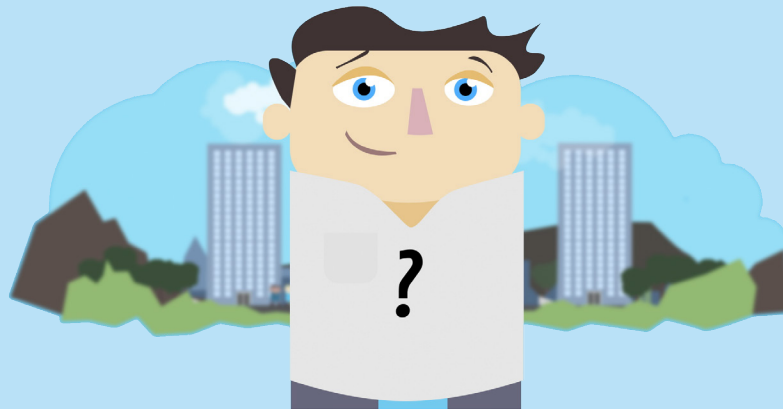
**Hva risikerer vår organisasjon hvis vi ikke planlegger for framtida?**

”

*KS har definert arbeidsgiverpolitikk som de handlinger, holdninger og verdier som arbeidsgiver står for og praktiserer overfor medarbeiderne hver dag. Arbeidsgiverpolitikken synliggjør arbeidsgivers konkrete evne til å frigjøre den menneskelige energien i organisasjonen.*

”

*«Stolt og Unik» Arbeidsgiverstrategi mot 2020*



## Viktige spørsmål å stille seg i arbeidet med å utvikle lokal arbeidsgiverpolitikk

---

### Om verdier og forankring

- Hvilke verdier skal prege samspillet mellom politikere, ledere, ansatte og tillitsvalgte?
- Hvilke verdier skal vår organisasjon bygge på og hva skal kjennetegne oss som organisasjon og som arbeidsgiver?
- Hvordan synliggjøres og forankres de folkevalgtes arbeidsgiveransvar hos oss?

### Om forventninger til ledere og medarbeidere

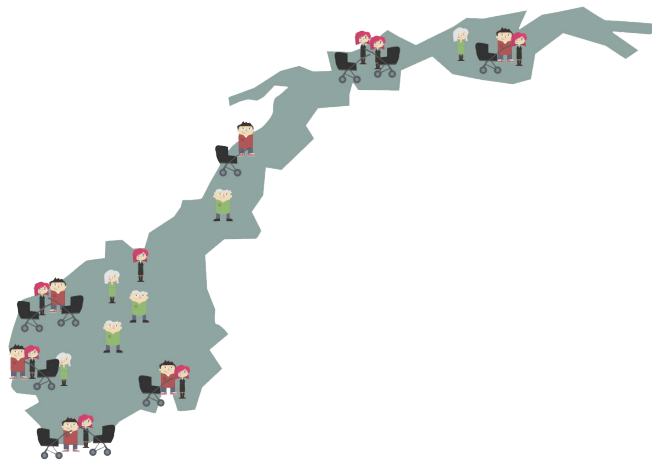
- Hva skal kjennetegne våre ledere, hvilke forventninger og krav stilles til ledere i vår organisasjon?
- Hvordan skal vi rekruttere og utvikle de beste lederne?
- Hvordan skal vi rekruttere, utvikle og mobilisere de beste medarbeiderne?
- Hvordan legger vi til rette for karriereutvikling i vår organisasjon?
- Hvordan utvikle et godt arbeidsmiljø med gode utviklingsmuligheter for den enkelte?
- Hvordan utvikle en nærværskultur – hvor flere jobber mer og lenger?
- Hver enkelt av oss er ambassadører i møtet med innbyggerne. Hvordan skal dette komme til uttrykk?

### Om fornyelse og innovasjon

- Hvordan og på hvilke områder kan vi legge til rette for nye arbeidsmåter og organisering?
- Hvordan og på hvilke områder kan vi tenke nytt om kompetanse og rekruttering?
- Hvordan og på hvilke områder kan vi finne nye aktører og samarbeidspartnere i tjenesteutviklingen?
- Hvordan og på hvilke områder kan vi tenke nytt om innbyggernes roller og ansvar i utforming av tjenestene?

# Et samfunns- og arbeidsliv i endring

I et samfunn i endring er det en rekke forhold som påvirker arbeidslivet. I utvikling av lokal arbeidsgiverpolitikk kan det være nyttig å reflektere rundt hvilken betydning ytre forhold kan få for tilgang på arbeidskraft og kompetanse i den enkelte virksomhet.



Vi har her valgt å trekke fram noen sentrale utviklingstrekk som vil kunne gi både utfordringer og muligheter for kommunesektoren som arbeidsgiver. De samme trekkene er gjenstand for diskusjon og forskning i alle nordiske land.

## GLOBALISERING

Arbeidsmarkedet blir mer globalt, via europeisering og internasjonalt arbeidsmarked. Det blir mer vanlig å bo et sted og jobbe et annet sted. Ungdom reiser ut i verden for å ta utdanning og få erfaring. De flytter dit hvor de kan få spennende jobber. Kompetanse brukes, utvikles og spesialiseres på tvers av landegrensene. Dette er kompetanse kommunesektoren trenger i framtida.

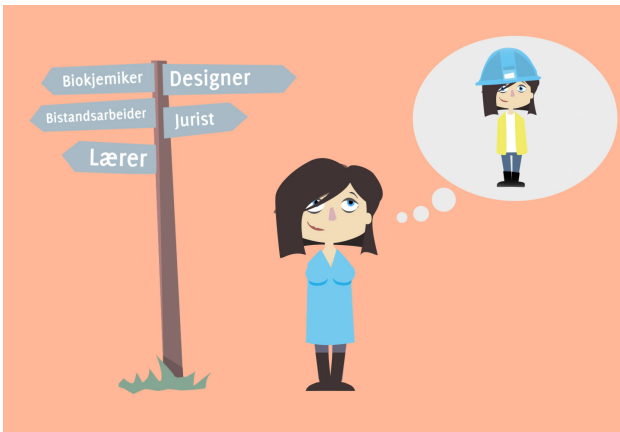
Økt arbeidsinnvandring i Norge gir oss arbeidskraft med nye erfaringer og kompetanser, det gir et flerkulturelt/mangfoldig samfunn. Vi ser at internasjonalt samarbeid og kan være et virkemiddel i rekrutteringsarbeidet. Innbyggere i Norge utgjør et større mangfold, men også med større sosiale ulikheter enn før. Dette påvirker tilgangen på arbeidskraft og kompetanse, og også hvilke behov og forventninger innbyggerne har.

Hvordan kan vi ta i bruk de mulighetene som økt mobilitet i et internasjonalt arbeidsmarked gir oss?

## DEMOGRAFI

Befolkningsutviklingen i Norge er i endring, vi får en alderssammensetning med økende antall eldre, og sentraliseringen skjer med stormskritt. I løpet av de neste 40 år vil like mange flytte til byene som de siste 4000 år. Særlig de unge er på flyttefot, og økning i barnetallet kommer først og fremst i sentrale områder. Befolkningsutviklingen påvirker alderssammensetningen i kommuner og fylkeskommuner. Det vil føre til store variasjoner i tilgangen på arbeidskraft og kompetanse, og i dimensjonering og utforming av tjenestene.

Hvilke konsekvenser får den demografiske utviklingen for vår organisasjon og den regionen vi er en del av?



## INDIVIDUALISERING

Samfunnet har de siste tiårene utviklet seg mot større grad av individuell tilpasning, medvirkning og valgmuligheter. Det stilles nye og økte krav til offentlige tjenester og vi ser flere private aktører som tilbyr alternative løsninger.

Unge arbeidstakere har andre forventninger og krav til sin arbeidsgiver, til sin leder og sine kollegaer. Mange ønsker større individuell frihet og større mobilitet. De unges muligheter til valg av utdanning og karriereveier er mange og vidtrekkende.

Hvordan kan våre virksomheter møte forventningene til framtidens arbeidstakere?

Eldre og erfarne arbeidstakere har kunnskap og erfaring som er etterspurt i andre virksomheter. Videre vil eldre arbeidstakere, som følge av pensjonsreformen, kunne trekke seg ut av arbeidslivet i yngre alder enn tidligere.

Hvordan skal vi sikre kompetanseoverføring mellom ulike generasjoner arbeidstakere?

## TEKNOLOGI

Digitalisering gir nye muligheter og skjer på alle områder i samfunns- og arbeidsliv. Det påvirker vår hverdag og griper inn i våre arbeidsprosesser, og bidrar blant annet til at ansatte kan løse sine oppgaver på nye måter. Vi får nye arbeidsformer og helt nye teknologiske tjenester innenfor alt fra avfallshåndtering til velferdsteknologiske løsninger innenfor pleie- og omsorg. Den unge og nye generasjonen arbeidstakere representerer her en viktig ressurs.

Teknologi og digitalisering er i seg selv en endringsfaktor for organisasjonen, og må være en del av de helhetlige og strategiske beslutningene som tas. De ansattes kompetanse i bruk av IKT er avgjørende for utvikling og effektivisering av forvaltning og tjenesteutvikling.

- Er vi bevisst de mulighetene teknologien gir oss – og hvordan tar vi de i bruk i vår organisasjon?
- Er vi gode nok på å implementere teknologiske løsninger på en slik måte at vi får ut ønsket effekt for kommunen som organisasjon og for innbyggerne?



# En framtidrettet arbeidsgiver

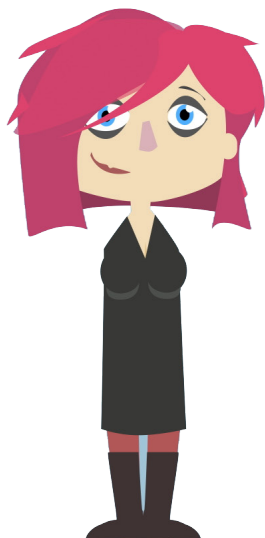
I KS «Stolt og Unik» Arbeidsgiverstrategi mot 2020 presenteres hva som kjennetegner kommunesektoren som organisasjon. En åpen folkestyrt organisasjon skal utvikle og levere tjenester i samspillet mellom politikk og administrasjon.

## **Kommunesektoren har to hovedutfordringer:**

- Evnen til å rekruttere, utvikle og beholde medarbeidere
- Evnen til utvikling og nyskaping



# Evnen til å rekruttere, utvikle og beholde medarbeidere



Et arbeidsmarked i endring vil utfordre kommuner og fylkeskommuner som arbeidsgivere og tjenesteleverandører. Mangelen på arbeidskraft skaper en ny og krevende konkurransesituasjon der kommuner og fylkeskommuner konkurrerer seg mellom om den samme arbeidskraften, i tillegg til den konkurransen som er i arbeidsmarkedet forøvrig.

En framtidsrettet kommunesektor stiller store krav både til politisk og administrativ ledelse. Dette gjør at det blant annet er behov for høy faglighet og god endringskompetanse både hos ledere og ansatte.

For å løse morgendagens velferdsoppgaver må ledere skape attraktive arbeidsplasser med interessante arbeidsoppgaver og godt arbeidsmiljø. Spesielt må det jobbes strategisk med rekruttering av unge.

## **STRATEGISK REKRUTTERING AV UNGE**

Unge kjenner i for liten grad til de jobb- og karrieremulighetene som finnes i kommuner og fylkeskommuner. Kommunale og fylkeskommunale arbeidsgivere må oppsøke og invitere ungdom og deres foresatte for å gjøre mulighetene i sektoren bedre kjent.

I kampen om å vinne de unge talentene, blir det nødvendig å gå nye veier for å komme i dialog. Det er behov for en styrket innsats og bruk av nye virkemidler for å nå målgruppen.

For å fremstå som attraktive arbeidsgivere for framtidens arbeidstakere, bør ledere kjenne til de unges preferanser og forventninger til sitt framtidige arbeidsliv. For eksempel hvilke lederkvaliteter de verdsetter og nye måter å organisere arbeidet på.



Kommunesektoren representerer på mange måter de kvaliteter som ungdom og framtidens arbeidstakere ser etter; meningsfylte og spennende oppgaver, godt arbeidsmiljø og trygge arbeidsforhold innenfor rammen av lokaldemokratiet



”

*Medarbeideres opplevelse av å få brukt egen kompetanse har stor betydning for å handle, prestere og nå mål. Det vil igjen bidra til jobbtrivsel, indre motivasjon, mestring og verdiskapning.*

”

*Linda Lai, Kompetansemobilisering og egenmotivasjon, 3/2011*

## KS BESØKSSENTER

KS Besøksenter er en ny digital læringsarena hvor elever kan spille Kommunespillet, et interaktivt rollespill hvor deltakerne agerer samfunnsplanleggere for en dag.

Kommunespillet skal gi unge innsikt i hvilke muligheter som finnes i kommunesektoren, både som arbeidsgiver og som tjenesteleverandør, og gi ungdom forståelse av lokaldemokratiet.

## Fremitidens arbeidstakere har andre forventninger

- Ønske om kontinuerlig læring og utvikling
- Mer oppmerksomhet rundt og bruk av digitale kompetanser og produktivitet
- At jobben er identitetsskapende, gir mening og mulighet for selvrealisering
- At ledere ser og anerkjenner hele mennesket
- Ønske om fleksibilitet og mindre regler. Vil ikke overta «foreldrenes» måte å organisere arbeidslivet på
- Men – søker trygghet og meningsfullt arbeid!

Hvordan er vår organisasjon skodd for å være attraktive for framtidens arbeidstakere?

## Hvordan komme i dialog med de unge?

- Synliggjøre jobb- og karrieremulighetene i kommunesektoren
- Husk at foreldre er de viktigste påvirkningsagenter!
- Bruke aktivt Utdanningsvalg og Prosjekt til fordypning
- Samarbeid med universitets- og høyskolesektoren
- Tilby sommerjobber, praksisplasser og studentoppgaver
- Legge til rette for gründercamp og ungt entreprenørskap rundt kommunale oppgaver (sosiale virksomheter)
- Se – og utvikle nye ledertalenter i nærmiljøet

- Hvordan kan vi «åpne opp» for omverdenen og invitere de unge til dialog?
- Hvilke arenaer kan vi bruke for å møte unge og framtidens arbeidstakere?

## KOMPETENTE MEDARBEIDERE

Kompetanse er nøkkel til kvalitet. Ved å satse på kompetanse kan man:

- Utvikle og beholde medarbeidere
- Rekruttere kompetente medarbeidere
- Etablere robuste fagmiljøer
- Oppnå økt medarbeidertilfredshet
- Skape et godt og helsefremmende arbeidsmiljø
- Øke nærværet
- Bidra til at flere kan og vil jobbe mer
- Skape et godt omdømme som arbeidsgiver og tjenesteleverandør

Kommunesektoren består av kompetente medarbeidere som gjør en god jobb for innbyggerne hver dag. Riktig bruk av den enkeltes kompetanse er et virkemiddel for kvalitet og utvikling av tjenestene. Videre er det avgjørende for den enkeltes opplevelse av mestring, trivsel og tilhørighet på arbeidsplassen.

Utvikling av kompetanse skjer på mange ulike arenaer, både på utdanningsinstitusjoner nasjonalt eller globalt, og på uformelle arenaer inn og ute. Mye læring og utvikling skjer i det daglige arbeidet, og i refleksjon over egen praksis sammen med ledere og kollegaer. Å definere og anerkjenne de læringsarenaene som finnes i organisasjonen er en viktig del av den strategiske kompetanseledelsen. De ansattes kompetanse er organisasjonens viktigste ressurs. Lederens oppgave er å se – og ta denne i bruk.





En virksomhet som satser på kompetanse vil styrke sitt omdømme som attraktiv arbeidsgiver. Å investere i bruk og utvikling av de ansattes kompetanse er den viktigste innsatsfaktoren for framtidig verdiskaping og måloppnåelse.



Linda Lai 2013

### **Utviklingssamtalen som verktøy for kompetanse-mobilisering og utvikling**

Utviklingssamtalen mellom leder og medarbeider kan være et viktig verktøy for å sette kompetanse på dagsorden. Gjennom denne kan man sikre at den ansattes kompetanse blir sett og brukt i samsvar med virksomhetens mål og oppgaver. Her er eksempler på spørsmål som kan tas opp i jevnlig samtaler mellom leder og medarbeider:

- Hvordan vurderer du din egen kompetanse ift avdelingens kompetanseområder og mål
  - opplevelse av mestring
  - opplevelse av nytte
  - behov for tilbakemelding
- Har du kompetanse du ikke får brukt – eller brukt tilstrekkelig – i jobben din i dag som vil være relevant for å nå avdelingens samlede mål?
- Hvilke forventninger har du til egen utvikling og hvilke utviklingsområder skal prioriteres?
- Hvordan skal dette følges opp?

Kompetansemobilisering er å sikre best mulig betingelser for at den kompetansen som er anskaffet eller utviklet, faktisk blir

brukt og kommer til nytte. Med andre ord sikre rett kompetanse på rett plass til rett tid, og at hver enkelt medarbeider har opplevelsen av å få brukt sin optimale kompetanse.

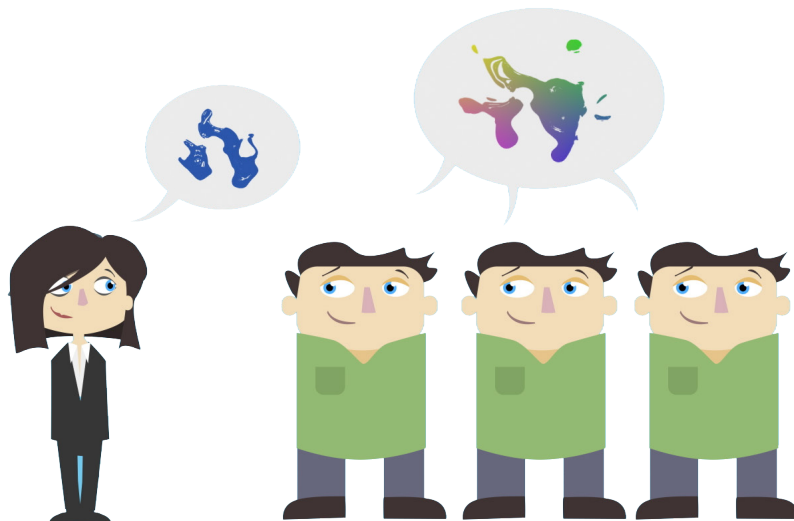
- Hvordan legger vår organisasjon til rette for at vi får det beste ut av alle våre medarbeidere?
- Hvilke metoder og læringsarenaer kan vi ta i bruk?
- Hvordan sørger vi for at de ansattes kompetanse brukes hensiktsmessig i de oppgavene som skal løses og de mål som virksomheten skal nå?

### **FLERE MÅ JOBBE MER**

Kommunesektoren vil ikke kunne få tilstrekkelig med arbeidskraft og kompetanse ved å satse på rekruttering og kompetanseutvikling alene. Like viktig er det å stimulere til at flere medarbeidere jobber mer og lenger. Deler av sektoren har blant annet et høyt sykefravær og en høy andel deltidsansatte. Det ligger et stort potensiale i å øke nærværet i sektoren og utvikle en heltidskultur. Derfor er kontinuerlig arbeid med dette viktige satsingsområder i en strategisk arbeidsgiverpolitikk.

# Evnen til utvikling og nyskaping

---



Økt innovasjonskraft og evne til radikal nyskaping er ett av svarene på de mange velferdsutfordringene vi står ovenfor. Dette handler blant annet om organisering av tjenestene og om hvordan det legges til rette for at de ansatte kan løse oppgavene på nye måter - både internt i organisasjonen og i samspill med omgivelsene.

Innovasjon i tjenesteutvikling og oppgaveløsning har betydning for arbeidsgiverrollen og forventninger til ledere og ansatte. Nye kompetanser og ferdigheter må dyrkes fram.

Like viktig som nye løsninger er også nye arbeidsmetoder og samarbeidskonstellasjoner. Stikkord er omgivelsesorientering, samhandling og samskaping.

Områder som krever innovasjon kaller vi ofte «floker». For å løse disse må det tenkes nytt. Eksempler på «floker» som krever innovasjon i arbeidsgiverpolitikken er

- Hvordan redusere sykefraværet?
- Hvordan redusere deltidsarbeidet?
- Hvordan rekruttere tilstrekkelig kompetanse når vi mangler arbeidskraft?

## INNOVASJON OG FORNYELSE

Innovasjon betyr fornyelse og er kjennetegnet ved at:

- Ny viten og teknologi implementeres, og blir kjent og benyttet på nye områder
- Innovasjonene skaper merverdi for virksomhet, samfunn og innbyggere
- Inngangen er eksperimenterende, og resultatet er derfor ikke kjent på forhånd

Innovasjon er et begrep for forandring, men bare en forandring som skaper merverdi ut fra det virksomheten har som formål. Kortversjonen er at innovasjon kan defineres som noe som er nytt, nyttig og nyttiggjort!

### Innovasjon i arbeidsgiverpolitikken betyr blant annet:

- Innovasjon i oppgaveløsning og oppgaveutforming
- Innovasjon i rekruttering og kompetanseutvikling
- Innovasjon i organisering og arbeidsformer
- Innovasjon i ledelse og arbeidskultur

”

*For å lykkes som arbeidsgiver i framtida må vi løse noen floker. Vi får ikke løst dem ved å gjøre som vi gjorde i går!*

”



## TENKE NYTT OM FORDELING AV OPPGAVER

En framtidig organisering av kommunesektoren vil i større grad styres av hvilken kompetanse som er nødvendig – sett i lys av innbyggernes behov.

Man vil kunne møte barrierer og motforestillinger mot å tenke nytt om hvem som skal løse hvilke oppgaver, og på hvilken måte det skal gjøres. Likevel er det viktig med økt bevissthet omkring hvilke oppgaver som kan og bør fordeles mellom medarbeidere. Ny fordeling av oppgaver mellom medarbeidergrupper med ulik kompetanse betegnes ofte som «oppgaveglidning».

For å sikre mest mulig kvalitet og effektivitet i tjenestene må arbeidsgiver ta et aktivt grep om oppgavefordeling, både lederoppgaver, brukerrettede oppgaver og støtte- og servicefunksjoner. Ny oppgavefordeling krever en strategisk ledelse av kompetanse, og vil kunne påvirke det faglige og praktiske innholdet i utdanninger på ulike nivåer. Samtidig vil også ikke-formell og uformell kompetanse spille en større rolle.

### Ta diskusjonen om ny og annen oppgavefordeling!

Det økende behovet for velferdstjenester kan medføre at kommuner og fylkeskommuner må samarbeide med andre, eller avgi oppgaver til andre aktører i markedet. Vi ser en økende grad av interkommunalt samarbeid og bruk av kompetanser og fagmiljøer på tvers av kommune- og fylkesgrenser. En kommunereform som skissert av Regjeringen vil aktualisere dette ytterligere.

Stadig flere kommuner inviterer til og etablerer samarbeid med *frivillige* for å løse ulike oppgaver. Frivillighet skal i all hovedsak være et supplement, og ikke en erstatning for den offentlige velferdsproduksjonen. Det handler om å anerkjenne frivillighetens egenverdi og måte å fungere på.

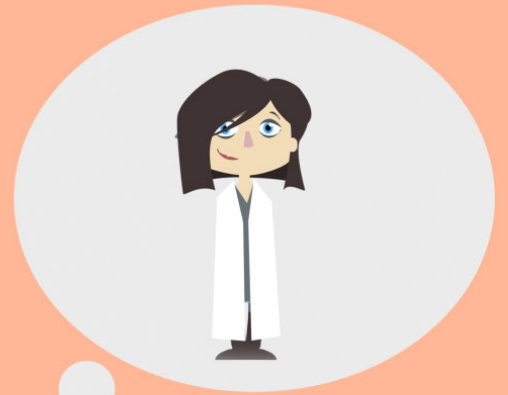
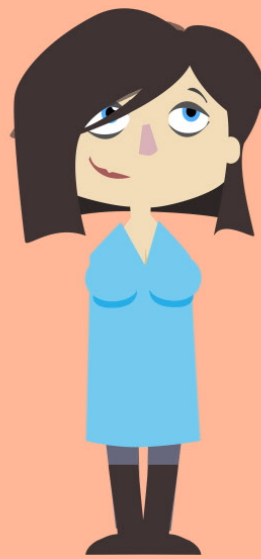
*Sosiale entreprenører* og *virksomheter* vil kunne være en ny og viktig samarbeidspartner for kommunesektoren framover. Disse befinner seg i mellomrommet mellom offentlig og privat sektor og sivilsamfunnet. De utfordrer den tradisjonelle sektor-tenkningen og tar utgangspunkt i innbyggernes behov.

Organisering av tjenester i samarbeid med frivillige eller sosiale entreprenører vil utfordre arbeidsgiverrollen, og krav til kompetanse og ferdigheter hos ledere og medarbeidere. Med god samspillkompetanse, bevissthet og forståelse for hverandres egenart og ulike roller, vil de nye relasjonene kunne videreutvikles og finne nye veier.

Med *frivillige* menes i denne sammenheng frivillige organisasjoner og enkeltmennesker.

Med *sosiale entreprenører* menes personer eller virksomheter som ønsker å løse et sosialt problem gjennom forretningsmessige metoder, uten å tenke profitt men ved å bruke begrensede ressurser for å skape varige endringer.





## TJENESTEDESIGN

Tjenstedesign er en helhetlig tilnærming til utvikling av tjenester, som setter brukeren i sentrum. Det handler om å planlegge og organisere mennesker, infrastruktur, kommunikasjon og fysiske komponenter slik at det til sammen får en høyere verdi og kvalitet.

En tjenstedesigner kan bidra til å løse utfordringene i samarbeid med innbyggerne, og legge premissene for hvordan tjenestene skal utformes i framtida.

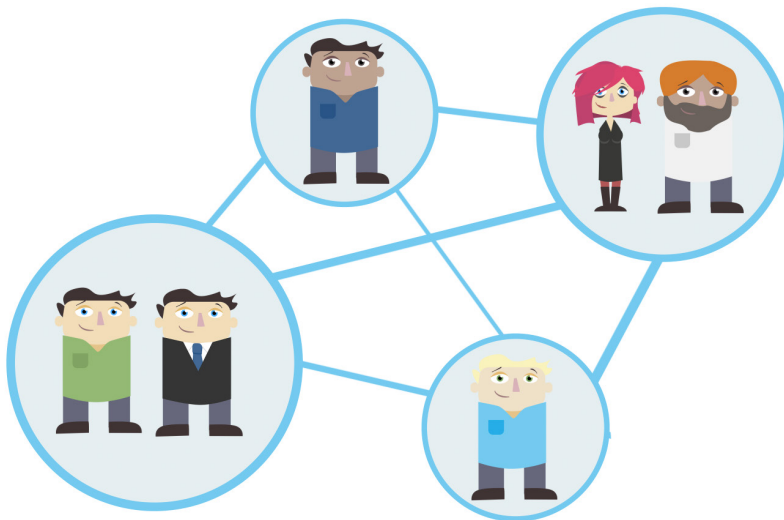
Dette krever nye ferdigheter og kompetanser hos ledere og medarbeidere. Ledere må tørre å åpne opp, og bli sett «utenifra», og legge til rette for at andre aktører blir anerkjent og verdsatt i utviklingsprosesser.

*Samskaping* betyr at man ikke skaper løsninger for mennesker, men *med* mennesker. I praksis handler det om å involvere eksterne ressurser utenfor egen organisasjon.

Samskaping er et verktøy for å bringe ulike aktører sammen. Enhver kommune og fylkeskommune kan ha et uforløst potensiale for å skape løsninger sammen med sine ansatte, innbyggere og ulike organisasjoner.

Innovasjon, omgivelsesorientering og samskaping vil stille nye og andre krav til ledere og medarbeidere. Dette handler både om behov for nye kompetanser, men også behov for å bruke eksisterende kompetanse på nye måter.

- Hvilke muligheter ligger det i vår organisasjon når det gjelder å utvikle tjenester sammen med brukere, innbyggere, private, sosiale entreprenører og frivillige aktører?
- Hvilke kompetanser og lederferdigheter må vi dyrke fram når brukerens behov står i sentrum?
- Er samarbeid med innbyggere, frivillige aktører og sosiale entreprenører sett i sammenheng med kommunens overordnede arbeidsgiverpolitikk?
- Kan vi bli mer aktive og inviterende overfor omgivelsene for å finne gode løsninger?



# God ledelse – nøkkelen til suksess

En bevisst og strategisk jobbing med å utvikle hver enkelt leder og en felles ledelsespraksis er nødvendig for å lykkes som en moderne og attraktiv arbeidsgiver i framtida.

Mye er sagt og skrevet om god ledelse. Utfordringen for den enkelte kommune og fylkeskommune er å gjøre begreper og definisjoner til sitt eget – hva betyr god ledelse for oss?



## En modell for ledelse i kommunal sektor



Felles ledelsespraksis skaper forutsigbarhet for medarbeiderne, en tydelig organisasjon, og strategisk samkjøring av mål og verdier i organisasjonen.

Ledelse er påvirkning. En leder har ansvaret for å påvirke medarbeidere og utforme organisasjonen slik at målene nås i samarbeid. Lederen har også ansvaret for å påvirke omgivelsene. Kommuner og fylkeskommuner må forholde seg aktivt til sine innbyggere, brukere, samarbeidspartnere og arbeidsmarkedet. Vi må møte forventninger, men også påvirke forventninger og oppfatninger om sektoren.

Å være leder i kommunesektoren er spennende og utfordrende. Oppdraget er komplekst med ansvar for lokalsamfunnsutvikling og grunnleggende velferdstjenester i en folkevalgt styrt organisasjon. De ulike områdene forventes å samhandle helhetlig og koordinert. Kommuner og fylkeskommuner skal legge til rette for brukernes medvirkning, og innbyggernes innsyn og deltakelse i ulike prosesser.

### Ledelse i kommunesektoren handler om

- Styringsdialog – å legge til rette for god demokratisk styring i samspillet mellom politikk og administrasjon
- Styring og struktur – å bygge en klar, tydelig og åpen organisasjon
- Relasjoner – å utfordre, stille krav og støtte medarbeidere
- Utviklingsprosesser – å lage endringsprosesser der tillitsvalgte og medarbeidere er medarkitekter
- Kultur – å lede med tydelige verdier
- Omgivelser – å være en lærende organisasjon i aktivt samspill med dem vi er til for

Framtidens lederskap i kommunesektoren vil møte utfordringer knyttet til organisering og nye samarbeidsrelasjoner. Sektorens evne til å rekruttere og beholde de gode lederne vil kunne bli krevende i nye tider. Derfor er en bevisst og strategisk jobbing med ledelse en nøkkel til suksess i en framtidrettet kommunesektor.

”

*En god leder er en som utfordrer, stiller krav og støtter sine medarbeidere. Dette er lederverdier som er uavhengig av hvilket nivå eller sektor man jobber innenfor.*

”

*KS Lederpolicy*

Politiske og administrative ledere på alle nivå i kommunal sektor har nøkkelroller som veivisere for utvikling og innovasjon. Videre bidrar de til å styrke sektorens omdømme som attraktiv arbeidsplass og dermed framtidig rekruttering og utvikling av medarbeidere. Gode ledere skaper resultater gjennom og sammen med andre, og inviterer medarbeidere og tillitsvalgte inn i ledelse. Hovedavtalen slår fast de ansattes plikt til å medvirke i spørsmål som angår utvikling av organisasjonen som arbeidsplass og som leverandør av tjenester med høy kvalitet.

## HVA ER GOD LEDELSE?

God ledelse blir beskrevet på ulike måter. Her er noen kjennetegn ved gode ledere:

- Forstår og praktiserer arbeidsgiverrollen på en tydelig måte
- Sørger for å synliggjøre mål og forventninger både for organisasjonen og for den enkelte medarbeider.
- Motiverer til høy ytelse og gjennom dette økt kvalitet på tjenestene
- Gir tilbakemelding, ser og anerkjenner den enkelte medarbeider
- Har evne til å mobilisere og utvikle kompetansen hos sine medarbeidere
- Sørger for hensiktsmessig organisering og skaper synergier gjennom å utvikle kultur for læring og utvikling
- Bidrar til å skape helsefremmende arbeidsplasser som legger til rette for økt nærvær
- Har evne til å styre innenfor økonomiske rammer
- Har kunnskap om særtrekk ved nye generasjoner arbeidstakere og hvilke faktorer som virker motiverende for disse
- Har evne til innovasjon og omstilling, samskaping og oppgaveløsning i samarbeid med andre
- Takler motgang, etterspør nye løsninger og tillater at det gjøres feil
- Slipper de ansatte løs!

Gode ledere også trenger tilbakemeldinger for eksempel gjennom hyppige statusamtaler og utviklingssamtaler. Vi må legge til rette for å trygge lederne våre og gjøre dem gode!

## REKRUTTERING AV LEDERE

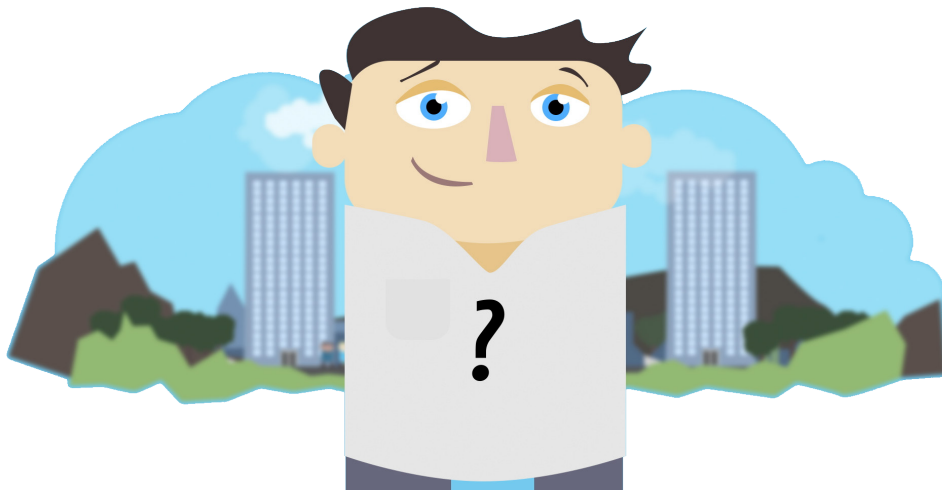
Både kommuner og fylkeskommuner oppgir at en av de største utfordringene framover er å rekruttere og beholde gode ledere. Hvilke faktorer har betydning når man skal rekruttere, utvikle og beholde de gode lederne? Ofte kan dette handle om å tydeliggjøre forventningene til ledelse, hvilke rammebetingelser som gjelder og bevisstgjøring av hvilke lederferdigheter som etterspørres framover.

Det å synliggjøre og prioritere ledelse som fagfelt vil være viktig, og samtidig understreke mulighetene som ligger i lederoppdraget i kommunal sektor framover. I tillegg til å styrke sektorens evne til å rekruttere nye ledere, er det viktig å utvikle gode metoder for å se og utvikle ledertalenter i egen organisasjon.

- Hva mener vi med god ledelse hos oss?
- Hvilke lederferdigheter etterspør vi i vår organisasjon, og hvordan kommer de til uttrykk?
- Hvilke arenaer og metoder bruker vi for å gjøre lederne våre gode?
- Hvordan tydeliggjør vi forventningene til våre ledere?
- Hvordan kan vi jobbe for å finne ledertalenter i egen organisasjon?
- Hvordan kan vi bedre synliggjøre rollemodeller for god ledelse?
- Hvordan legger vi til rette for å involvere medarbeidere og tillitsvalget inn i ledelse?

# Noen sentrale framtidssdiskusjoner

I arbeidet med å utvikle en framtidsrettet arbeidsgiverpolitikk er vi nødt til å gjøre noen valg. Sett i lys av endringer i organisering og mulige endringer i kommunestruktur, hva er de viktigste utfordringene framover i vår kommune eller fylkeskommune, og hvilke innsatsområder skal vi prioritere? Her er tre framtidssdiskusjoner som vil kunne synliggjøre prioritering og retning i en strategisk arbeidsgiverpolitikk.



## EN FRAMTIDSSDISKUSJON OM KOMPETANSE OG REKRUTTERING

Befolkningens behov for tjenester er i endring og vi trenger kompetanse som dekker behovene. Vi har begrenset tilgang på arbeidskraft, og vi vil gå i underskudd på yrkesgrupper som i dag er viktige for sektoren. Vi må tenke nytt om kompetanse og ta utgangspunkt i innbyggernes behov.

### Med utgangspunkt i innbyggernes behov:

- Hvilken kunnskap har vi om innbyggernes faktiske behov
- Hvordan sikre samsvar mellom kompetanse og de oppgavene vi skal løse?
- Hva er arbeidskraftspotensialet i vår region?
- På hvilke områder kan vi samarbeide med andre om kompetanse og rekruttering?
- Hvordan bruke eksisterende kompetanse på nye måter?
- Hvordan kan vi legge til rette for at flere kan jobbe mer, gjennom blant annet redusert sykefravær og utvikling av heltidskultur?
- Hvordan synliggjør vi våre kvaliteter som arbeidsgiver for unge og nyutdannede?
- Hvilke lederferdigheter trenger vi ?
- Hvordan skal vi rekruttere og utvikle de beste lederne?
- Hvordan kan vi styrke ledernes evne til strategisk rekruttering og kompetanseutvikling?

## EN FRAMTIDSDISKUSJON OM ORGANISERING AV ARBEIDET OG ARBEIDSTIDEN

Skal vi sikre kvalitet på tjenestene og tilgang på kompetanse i framtida, kan ikke lenger store deler av kommunesektoren organiseres rundt deltidsstillinger. Vi må organisere arbeidet slik at det bidrar til økt nærvær, en heltidskultur og til at flere kan jobber mer. Framtidas arbeidstakere ønsker mer fleksibel organisering, og hensiktsmessig balanse mellom arbeid og liv. Videre gir teknologien nye muligheter for framtidsrettet organisering.

### Med utgangspunkt i innbyggernes behov:

- Hvordan skal vi organiserer arbeidet og arbeidstiden til det beste for innbygger, arbeidstaker og arbeidsgiver?
- Hvordan kan ledere ta grep om oppgavefordeling og oppgaveløsning gjennom ny organisering?
- Med begrenset tilgang på kompetanse, hvordan kan organisering bidra til at oppgavene løses mest mulig hensiktsmessig
- Hvilke lederferdigheter må dyrkes fram når vi organiserer tjenestene på nye måter?

## EN FRAMTIDSDISKUSJON OM OPPGAVELØSNING I SAMARBEID MED ANDRE

Selv om en kommunereform skulle resultere i færre kommuner med større enheter og fagmiljø, kan ikke kommunesektoren løse alle velferdsoppgavene alene. Det vil være både nødvendig og hensiktsmessig å samarbeide med andre aktører, slik som privat næringsliv, frivillige, sosiale entreprenører og innbyggerne. Dette gir nye utfordringer for ledere og ansatte. Det gir nye kompetansebehov og behov for andre lederferdigheter. Hvilke utfordringer møter vi når vi har ansvaret for tjenester levert av andre? Hva betyr dette for rekrutterings- og arbeidsgiverpolitikken?

### Med utgangspunkt i innbyggernes behov:

- Hvem skal vi samarbeide med framover? Hvordan kan vi invitere andre aktører inn i oppgaveløsningen?
- Hva vil være suksessfaktorene hos oss for å etablere gode samarbeidsrelasjoner?
- Hva vil kreves av våre medarbeidere når vi samarbeider med andre?
- Hvilke lederferdigheter må vi etterspørre og utvikle?

### Kortstokk med aktuelle spørsmål

Til hjelp i arbeidet med å komme i gang med diskusjoner og refleksjoner om hva en framtidsrettet arbeidsgiverpolitikk skal være i din kommune eller fylkeskommune, er det laget en kortstokk med aktuelle spørsmål knyttet til framtidsdiskusjoner og andre temaer som vil være relevant i arbeidet med å sko seg for framtida. Kortstokken kan lett tas i bruk av ledere og medarbeidere på alle nivå.





# Suksesskriterier for gode prosesser og effektfulle løsninger

Her er eksempler på viktige spørsmål man bør stille seg når man skal i gang med å utvikle eller videreutvikle arbeidsgiverpolitikken, konkretisert gjennom en arbeidsgiverstrategi:

- 
- Hvorfor har vi behov for en ny og framtidsrettet arbeidsgiverpolitikk hos oss?
  - Har vi en klar og omforent forståelse av hva som er utfordringene og behovet framover på arbeidsgiverområdet?
  - Har vi en klar og omforent forståelse av mål og ambisjoner for arbeidet?
  - Hvem skal involveres i prosessen, når og på hvilken måte?
  - Hvordan skal vi forankre arbeidet administrativt og politisk?
  - Hvordan skal arbeidsgiverstrategien forankres og ses i sammenheng med annet plan- og strategiarbeid i vår organisasjon?
  - Hvordan skal arbeidsgiverstrategien følges opp, hva kreves av ressurser og hvem har ansvaret for oppfølging?

**For å oppnå varige resultater trenger vi å legge til rette for gode og involverende prosesser.**

## Nyttige verktøy på KS.no

### **KOMMUNESEKTORENS ARBEIDSGIVERMONITOR**

Kommunesektorens arbeidsgivermonitor er en statistikk- og faktopublikasjon som årlig beskriver utviklingen og tilstanden innen sentrale arbeidsgiverrelaterte områder i kommuner og fylkeskommuner.

### **REKRUTTERINGSMODELL**

KS kan tilby en rekrutteringsmodell som framskriver rekrutteringsbehovet i hver enkelt kommune og fylkeskommune.

### **STRATEGISK KOMPETANSEPLANLEGGING**

KS har utviklet et eget verktøy for strategisk kompetanseplanlegging i kommuner og fylkeskommuner.

### **N3; NYTT – NYTTIG - NYTTIGGJORT**

KS har utviklet et verktøy for hvordan kommuner og fylkeskommuner kan komme i gang med små og store innovasjonsprosesser.

### **«BEST SAMMEN» REFLEKSJONSHEFTER**

KS har sammen med partene utviklet en serie refleksjonshefter som skal stimulere til diskusjon og aktivitet knyttet til reduksjon av sykefravær, inkludering av mennesker med nedsatt funksjonsevne og seniorpolitikk.

### **EKSEMPLER PÅ ARBEIDSGIVER- OG REKRUTTERINGSSTRATEGIER**

På KS.no vil vi legge ut aktuelle arbeidsgiver- og rekrutteringsstrategier fra kommuner og fylkeskommuner. Disse kan brukes til inspirasjon og læring.

### **KS BESØKSENTER FOR UNGDOM**

[www.kommunespillet.no](http://www.kommunespillet.no)

## Referanser og grunnlagsdokumenter

«Stolt og unik» Arbeidsgiverstrategi mot 2020

KS policy for god ledelse

KS Eierstrategi for skole og barnehage 2013 - 2016

Arbeidsgiverstrategier gir bedre tjenester (UiO 2012)

Kommunesektorens arbeidsgivermonitor 2013 med dypdykk i Ledelse og innovasjon

### NORMOD

Nordisk prosjektet som ser på følgene av internasjonale og nasjonale utviklingstrekk for de nordiske landene. Målet er å gi et grunnlag for politikkutforming som kan fornye den nordiske modellen

### Heltidserklæringen - Det store heltidsvalget

Erklæring inngått mellom KS, Fagforbundet, Delta og Norsk Sykepleierforbund om å utvikle en heltidskultur i kommunesektoren

### Vi er på vej. Offentlig innovation 2.0.

Annetette Digmann m.fl Gyldendal Public 2012

### Strategisk kompetanseledelse

Linda Lai , Fagbokforlaget 2013

Kompetansemobilisering og egenmotivasjon

Linda Lai 3/2011

Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser

2. utgave. Dysvik og Kuvaas

Leadership in organizations

Gary Yukl. Global edition. 8. utgave.

Organisasjonskultur, siste utgave

Henning Bang

Plattform for samspill og samarbeid mellom frivillig og kommunal sektor 2013-2015

Arbeidsgiverpolitikk i Svenske og danske kommuner

Her kan du lese hva KS sine søsterorganisasjoner i Danmark og Sverige tenker om arbeidsgiverpolitikk og ledelse

### Danmark

[www.kl.dk](http://www.kl.dk)

[www.ledenweb.dk](http://www.ledenweb.dk)

### Sverige

[www.skl.se](http://www.skl.se)

Senter for Sosialt Entreprenørskap

Postadresse: Postboks 1378 Vika, 0114 Oslo  
Besøksadresse: Haakon VII's gt. 9, 0161 Oslo

Telefon: 24 13 26 00  
[ks@ks.no](mailto:ks@ks.no)  
[www.ks.no](http://www.ks.no)