



## **Innhold**

|    |   |   |
|----|---|---|
| 1  | Overordnet mål for Kåfjord.....                     | 2 |
| 2  | Verdigrunnlag.....                                  | 2 |
| 3  | Arbeidsgiverpolitikk og sentrale utfordringer ..... | 3 |
| 4  | Etikk.....  | 3 |
| 5  | Intern kontroll og HMS .....                        | 4 |
| 6  | Ledelse .....                                       | 5 |
| 7  | Medarbeiderskap.....                                | 6 |
| 8  | Tillitsvalgt.....                                   | 7 |
| 9  | Motivasjon og livsfase.....                         | 7 |
| 10 | Omdømme .....                                       | 8 |
| 11 | Kompetanse, rekruttere og beholde.....              | 8 |
| 12 | Fra ord til handling.....                           | 9 |

## **Innledning**

Kommunestyret er kommunens øverste arbeidsgiverorgan. Den daglige arbeidsgiverfunksjonen er delegert til rådmannen som igjen har delegert sin myndighet ut til organisasjonens ledernivåer.

Arbeidsgiverpolitikk defineres som de handlinger, holdninger og verdier som arbeidsgiver står for og praktiserer i forhold til medarbeidere, (KS 2012). Den handler om å utvikle følgende relasjoner:

- Leder og medarbeider/tillitsvalgt
- Medarbeider og innbygger/bruker/partner
- Arbeidsgiver og arbeidsmarked

Dette dokumentet beskriver kommunens mål, retning og verdier for arbeidsgiverpolitikken. Gjennom dette synliggjøres et felles verdigrunnlag for folkevalgte, ledere, medarbeidere og tillitsvalgte.

### **1 Overordnet mål for Kåfjord**

Målet for Kåfjord kommunes arbeidsgiverpolitikk er motiverte og stolte medarbeidere som gjennom effektiv ressursbruk leverer tjenester av høy kvalitet til riktig tid til beste for brukere og innbyggere. Kåfjord kommune skal være en attraktiv arbeidsplass hvor folk trives.

Kåfjord kommunes arbeidsgiverpolitikk skal avspeile en inkluderende organisasjonskultur hvor den enkelte ansatte føler seg sett og ivaretatt.

### **2 Verdigrunnlag**

Vår arbeidsgiverpolitikk baserer seg på verdier som skal være grunnlaget for samhandling, kommunikasjon, utvikling og styring i organisasjonen. I vår praktisering av politikken skal verdiene ansvar, lojalitet og tillit være normgivende.

#### Ansvar betyr at vi:

står for det vi gjør  
våger å ta avgjørelser

#### Lojalitet betyr at vi:

følger opp vedtak og beslutninger  
at vi er oppriktige  
at vi skaper et positivt omdømme

#### Tillit betyr at vi

lar handlinger følge ord  
viser åpenhet

Vi skal utvikle gode arbeidsplasser hvor en kan påvirke egen arbeidssituasjon og gjøre hverandre gode. Det er viktig å være seg bevisst på hvordan vi virker på hverandre i forhold til å føle trygghet og tilhørighet.

### 3 Arbeidsgiverpolitikk og sentrale utfordringer

I de nærmeste årene står Kåfjord kommune overfor to store arbeidsgiverpolitiske utfordringer:

- Kommunens evne til utvikling og nyskaping
- Kommunens tilgang på og utvikling/forvaltning av egen arbeidskraft

Samfunnet endrer seg raskt. Kommunen må derfor gjøre nødvendige tilpasninger og foreta ønsket utvikling for å kunne løse sitt oppdrag som tjenesteyter og samfunnsutvikler på en tilfredsstillende måte. Kåfjord kommunes evne til endring og videreutvikling vil i stor grad avhenge av samspeillet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker.

Arbeidsgiverpolitikk er ikke et mål i seg selv, men et styrende virkemiddel for at kommunen skal fremstå som en attraktiv arbeidsplass med ansvarlige ledere og medarbeidere. Vårt mål er å skape en sunn og god organisasjonskultur og utvikle en effektiv organisasjonsstruktur. Arbeidsgiverpolitikken skal bidra til å skape stolthet og arbeidsglede, ikke bare for eget men også for andres arbeid. Et arbeidsmiljø preget av dette vil fremme samarbeid, nytenking og utvikling til beste for Kåfjord kommune.

Kåfjord kommune har som de fleste andre kommuner utfordringer med å rekruttere nok arbeidskraft med riktig kompetanse. Kåfjord kommune må derfor fremstå som en attraktiv arbeidsgiver med et solid og godt omdømme. Med dette som bakteppe må vi utvikle en kultur for å tenke nytt og innovativt i forbindelse med vår oppgaveløsning. God samhandling, samarbeid og dialog vil vi bedre vilkårene for samordning og effektivisering av tjenestene.

Kåfjord kommune skal være en inkluderende arbeidsplass, legge til rette for mangfold, forebygge sykefravær og utvikle et arbeidsmiljø som stimulerer sine ansatte til å yte det beste. Oppsummert betyr alt dette å legge til rette for et resultatorientert styringssystem basert på tydelige mål og ambisjonsnivå som grunnpilarer i styringen av Kåfjord kommune som organisasjon. Det forutsetter en ledelsesform som bygger på medvirkning, involvering, dialog og brukerfokus.

### 4 Etikk

Kåfjord kommune har i sine vedtatte etiske retningslinjer vektlagt redelighet, ærlighet og åpenhet knyttet til all kommunal virksomhet. Det stilles høye krav til den enkelte medarbeiders etiske holdninger i sin virksomhet for kommunen. Plikten til lojalt å overholde de lover, forskrifter og reglementer som gjelder kommunens virksomhet. Dette innebærer også at alle foreholder seg lojalt til vedtak som er truffet.

Kåfjord kommune har i tillegg til dette fokusert på etiske holdninger i sitt innkjøpsreglement for anskaffelser av varer og tjenester

Sosiale medier brukes både i og utenfor arbeidstid. Den enkelte må være seg bevisst på at rollen som ansatt i kommunen også vil være gjeldende utenfor arbeidstid. Skillet mellom det offentlige og private er utfordrende og den enkelte må utvise sunn fornuft.

I det vedtatte systemet for varsling defineres kritikkverdige forhold som brudd på lov, interne retningslinjer eller allment etiske normer. Ansatte har rett og i enkelte tilfeller plikt til å varsle om kritikkverdige forhold knyttet til den kommunale virksomheten.

Etikk handler om verdier og normer, om holdninger, om forventninger til adferd og standard for handling. God etisk adferd kan ikke avledes av regler og retningslinjer alene. Alle situasjoner har trekk ved seg som krever bruk av godt skjønn og sunn fornuft. Verdiene og holdningene som uttrykkes gjennom dette dokumentet danner sammen med det vedtatte regelverk rammene for dette skjønnnet. Befolkningens tillit til folkevalgte og offentlig ansatte er en forutsetning for lokaldemokratiet.

## **5 Intern kontroll og HMS**

Etter kommunelovens § 23, nr. 2 skal rådmannen sørge for at virksomheten drives i samsvar med lover, forskrifter og overordnede instruksjoner, og at virksomheten er skjermet under betryggende kontroll.

Etter arbeidsmiljøloven har arbeidsgiver har plikt til å legge til rette for et forsvarlig arbeidsmiljø og sørge for systematisk arbeid med helse, miljø og sikkerhet. Likeledes har arbeidstaker med grunnlag i samme regelverk plikt til å medvirke. Alle ansatte skal ha reell påvirkningsmulighet på eget arbeidsmiljø.

### HMS

I tillegg til det alminnelige fokuset på HMS-kravene i hverdagen er alle prosedyrer og rutiner nedfelt i kommunens HMS-håndbok. Disse rutineene representerer kommunens systematiske arbeid med HMS. Tilsynsmyndighetenes krav om dokumentasjon innfris ved å følge veiledningen i håndboka. Arbeidet med HMS er en kontinuerlig prosess i virksomheten basert på følgende tiltak:

- Kartlegge arbeidsmiljø og andre forhold på arbeidsplassen
- Planlegge og prioritere tiltak, samt utarbeide en årlig handlingsplan
- Iverksette og følge opp tiltak
- Evaluere og gjennomføre ny kartlegging

Kommunens virksomhet er delt opp i verneområder. Hvert verneområde skal ha et valgt verneombud. Hovedverneombudet skal bidra til å samordne vernetjenesten i hele kommunen. Hovedverneombudet er rådmannens samarbeidspartner i det overordnede HMS-arbeidet og er fast medlem i Arbeidsmiljøutvalget.

Gjennom IA-avtalen og retningslinjer for oppfølging av sykefravær skal det fokuseres på å øke nærværet. For å ivareta kommunens forpliktelser innenfor området bedriftshelsetjeneste har kommunen avtale med en privat aktør om tjenester og oppfølging av ansatte med ulike helseproblemer. Denne aktøren bistår også med kartlegging, veiledning og kurs knyttet til arbeidsmiljøproblematikk og holdningsskapende arbeid.

Et systematisk HMS-arbeid skal sikre at Kåfjord kommune til enhver tid har et velfungerende arbeidsmiljø, fysisk, psykisk og sosialt. Det forventes et systematisk arbeid og samhandling

om HMS ute på arbeidsplassene. Det er et lederansvar å se til at arbeidet med helse, miljø og sikkerhet skjer i samarbeid med de ansatte.

## 6 Ledelse

Kommunestyret er det øverste arbeidsgiverorganet i kommunen. Den vedtar selv arbeidsgiverpolitikken og legger rammene for den. Arbeidsgiverfunksjonen utøves av rådmannen i samarbeid med sitt lederkorps.

Ledelse og styring er de to virkemidlene som ledere rår over i utøvelsen av helhetlig lederskap.

### Generelt om ledelse

Ledelse er en vesentlig faktor i arbeidsgiverpolitikken. Fravær av god ledelse vil svekke Kåfjord kommunes evne til å kunne yte gode tjenester til innbyggerne og bidra til en god samfunnsutvikling. Det finns et utall innfallsvinkler og teorier om hva god ledelse er. De fleste definisjoner av ledelse inneholder noe om forholdet mellom mennesker, lederen og de underordnede. Like ofte legges det til noe om leders ansvar for å fatte beslutninger og styre den virksomhet de har ansvar for mot definerte mål. God ledelse i en virksomhet forutsetter at ledere og underordnede kan arbeide seg fram til og enes om en nokså lik oppfatning av hva som ligger i ledelse, forståelig for alle og velegnet for praktisk bruk.

Med bakgrunn i en ledelsesform som bygger på medvirkning, involvering, dialog og brukerfokus velger Kåfjord kommune å definere ledelse slik:

- **Ledelse er kommunikasjon omkring krav og støtte mellom leder og medarbeider.**

### Generelt om styring

Styring som virkemiddel i et helhetlig lederskap er knyttet til arbeidsgivers styringsrett. Den fastslår at leder som representant for arbeidsgiver, har rett og plikt til å treffe beslutninger i arbeidsforhold som har konsekvenser for arbeidsplikten til arbeidstaker. Det er viktig at ledere kjenner saklighetskravene som stilles til bruk av styringsretten.

Leders utøvelse av styringsretten vil i mange tilfeller medføre at det må stilles ulike krav til de som berøres. Det ligger som naturlig fortsettelse av styringsretten å tydeliggjøre slike krav. Derfor henger **god styring nært sammen med god ledelse**. Det henger godt sammen med at ledelse er kommunikasjon omkring krav og støtte mellom leder og medarbeider. God ledelse forbereder ansatte på beslutninger som skal tas gjennom medvirkning og drøfting, og når leder deretter bruker styringsretten i en beslutning vil det ofte være behov for oppfølging gjennom mer ledelse.

## Kåfjord kommunes forventninger til sine ledere

Ledere i Kåfjord skal orientere seg mot følgende:

- *Oppgaveløsningen*  
Det forutsetter adferd fra leder som legger til rette for at arbeidet utføres på en effektiv måte for å oppnå resultater i forhold til mål, krav mv.
- *Relasjonene*  
Det krever adferd fra leder som er preget av nøkkelord som støtte, veilede, kommunisere, konflikthåndtering, involvering, nettverk og samarbeid.
- *Endrings- og utviklingsbehovet*  
Det betinger adferd som handler om å ta initiativ, gjennomføre tiltak, utvikle seg selv som leder, legge til rette for medarbeiderutvikling, utvikling av egen enhet.

## **7 Medarbeiderskap**

Stadige økende forventninger til tjenestene og mer komplekse oppgaver stiller større krav til profesjonalitet, fleksibilitet og endringsvilje. Godt medarbeiderskap handler om å ta ansvar og vise initiativ.

Medarbeiderskap krever at Kåfjord kommune og dets lederkorps fremmer åpenhet, samarbeid, ærlighet og tillit. For medarbeidere handler det om hvordan en forholder seg til arbeidsoppgavene, kollegaer og arbeidsgiveren.

Medarbeidere i Kåfjord kommune skal kunne forvente av arbeidsgiver:

- Tydelige men omsorgsfulle ledere
- Godt og utviklende arbeidsmiljø
- Korte og raske beslutningsveier med mulighet for medvirkning og innflytelse
- Gode tekniske hjelpemidler
- Tydelig og forutsigbar lønnspolitikk

Arbeidsgivers skal kunne forvente av sine ansatte:

- Tar ansvar for egen utvikling ó arbeidsgiver kan støtte men medarbeider må ville
- Har brukerfokus og bevisst forhold til utvikling av de kommunale tjenestene
- Har god samarbeidsvilje og tar ansvar for å bruke medvirkningsarenaer og bidrar til et godt arbeidsmiljø.
- Utfordringer knyttet til frustrasjon og interne problemer tas opp internt på lavest mulig nivå og ikke lar dette tilflyte omgivelsene.
- Lojalitet overfor administrative og politiske vedtak og beslutninger
- Varsler om kritikkverdige forhold i henhold til arbeidsmiljøloven og vedtatte retningslinjer
- Bevissthet i forhold til personvern og informasjonssikkerhet, herunder bruk av sosiale medier.

## 8 Tillitsvalgt

De tillitsvalgte representerer de ansatte ut i fra bestemmelsene i Hovedavtalen. De ulike organisasjonenes medlemmer har i likhet med arbeidsgiver rett og plikt til å skape gode resultater, legge til rette for et godt samarbeid og et godt arbeidsmiljø. Samarbeidet må baseres på tillit og gjensidig for partenes ulike roller. Kåfjord kommune ser viktigheten av god og ryddig samarbeid med tillitsmannsapparatet. Dette er av vesentlig betydning for en god utvikling av Kåfjord kommune som organisasjon.

Formaliserte frikjøpsavtaler mellom arbeidsgiver og organisasjonene legges det til rette for at tillitsmannsarbeidet skal kunne fungere til beste for ansatte og arbeidsgiver.

Det er særdeles viktig å få til et godt og konstruktivt samarbeid mellom partene ute i enhetene. God dialog og problemløsning i en tidlig fase vil forhindre ressurskrevende prosesser. Rutinemessige møter med virksomhetsleder, personalmøter o.l vil være gode arenaer for innflytelse og medvirkning.

## 9 Motivasjon og livsfase

Alle ansatte i Kåfjord kommune er like viktige uansett alder, kjønn, etnisitet, funksjonshemming og utdanningsbakgrunn. Mangfold på arbeidsplassene i Kåfjord kommune bidrar til å skape moderne og spennende arbeidsplasser for alle.

Trivsel og velfungerende arbeidsmiljø bidrar i sterk grad til å skape arbeidslyst, øke nærværet og gi tjenester med høy kvalitet. Kåfjord kommune vil få frem det beste i alle ansatte, deres kunnskap og erfaringer.

Vi vil derfor legge til rette for at ansatte skal trives, yte sitt beste og få presise og konkrete tilbakemeldinger på utført arbeid.

En viktig faktor i dette er å utvikle og praktisere en lønns- og livsfasepolitikk som aktivt fremmer verdiene som kommuniseres gjennom arbeidsgiverpolitikken. Hovedtariffavtalen på kommunalt område gir partene mulighet for å utøve en lokal lønns og livsfasepolitikk.

Lønnspolitikken skal bidra til å rekruttere og beholde ansatte som er i samsvar med kommunens oppgaver. En velfungerende lønnspolitikk skal også bidra til positiv omdømmebygging og gjøre Kåfjord kommune til en attraktiv arbeidsgiver for nye medarbeidere.

En variert alderssammensetning blant kommunens medarbeidere gir mangfold i arbeidsmiljøet. Kåfjord kommune som arbeidsgiver har sammen med dets ansatte et ansvar for å utnytte de positive ressursene som kommunens medarbeidere representerer i alle faser av deres arbeidsliv. En helhetlig livsfasepolitikk vil innebære tilrettelegging og tilpasning for individuelle behov i arbeidssituasjonen med gjensidig nytte som mål. Det er viktig at de gjensidige forventningene er realistiske og står i forhold til rammebetingelsene kommunene står i. I forhold til våre seniorer må tenkingen være ressursorientert i stedet for problemorientert.



## 10 Omdømme

Kåfjord kommunes omdømme som organisasjon avhenger av oppfatninger, opplevelser, tilhørighet og identitet. Stolte og motiverte medarbeidere som yter gode tjenester til kommunens innbygger bidrar til å utvikle et godt omdømme. Positive oppfatninger om Kåfjord kommune som arbeidsgiver vil bidra til å øke attraktiviteten for mulige jobbsøkere og samarbeidspartnere.

De beste ambassadører for Kåfjord kommune er ansatte, ledere og folkevalgte. Kåfjord kommune vil derfor fokusere på at alle i ord og handling fremmer kommunen som en attraktiv arbeidsplass.

## 11 Kompetanse, rekruttere og beholde

Ulike oppgaver og funksjoner medfører forskjellig krav til kompetanse. Kompetanse defineres som de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål. Kompetanseutvikling kan ikke sees på som kun et gode for den enkelte ansatte, men det mest sentrale virkemiddelet for Kåfjord kommune for å kunne løse de mange, krevende og komplekse oppgaver på en best mulig måte.

I følge overordnet strategisk kompetanseplan for Kåfjord 2012 ó 2016, har kommunen har to viktige utfordringer:

- Vedlikehold av kompetanse i forhold til ordinære driftsoppgaver
- Rekruttering og videreutvikling av eksisterende kompetanse i forhold til kommunens utviklingsoppgaver

Planmessig og fremtidsrettet forvaltning og utvikling av kommunens kompetansebeholdning i forhold til det kontinuerlige behovet er avgjørende for at kommunen skal lykkes som produsent av gode tjenester til sine innbyggere og som aktør av Kåfjord kommune som organisasjon og sted. Dette er også nedfelt i kommunens personalpolitiske retningslinjer vedrørende personalplanlegging og utvikling. Målsettingen er:

öÅ utvikle et system for personalplanlegging som kan benyttes i alle ledd i organisasjonen. Ha oversikt over personalsammensetningen samt personalbehov i forhold til de oppgaver som til enhver tid skal løses.ö

Knappt 70 % av kommunens driftsmidler går til å dekke lønnskostnader. Med dette som utgangspunkt er kompetanseutvikling et viktig satsningsområde innenfor personalplanlegging.

Et av hovedmålene for Kåfjord kommunes personalpolitikk er:

öRekruttere, beholde og utvikle dyktige arbeidstakere slik at kommunen kan løse sine mange oppgaver på best mulig måteö.

I forbindelse med å styrke rekrutteringene har Kåfjord kommune et formalisert samarbeid med flere utdanningsinstitusjoner og tilbyr til enhver tid sine enheter som arena for

praksisplasser, lærlingeplasser. Dette i tillegg til utlysning og søk etter nye ansatte er særdeles viktig virkemidler for å rekruttere kvalifisert arbeidskraft.

## **12 Fra ord til handling**

Kåfjord kommunes arbeidsgiverpolitikk er konkretisert og gjort operasjonell gjennom en rekke andre styringsdokumenter, eks etiske retningslinjer, system for varsling, lokal lønnspolitikk og flere tilsvarende dokumenter. Disse dokumentene er tilgjengeliggjort under [Personalportalen](#) på kommunens hjemmeside.

Hver dag, året rundt, på hvert arbeidssted i kommunen omsettes arbeidsgiverpolitikken i konkret handling. Med dette dokumentet vil Kåfjord kommune som arbeidsgiver øke bevisstheten hos hver enkelt ansatt for at det skjer i et godt og inkluderende arbeidsmiljø. Våre verdier og handlinger påvirker de vi arbeider for og sammen med. Alle i organisasjonen har ansvar for etterlevelse av de arbeidsgiverpolitiske retningslinjer. Kåfjord kommunes lederkorps har et særlig ansvar for forankring og gjennomføring.