



ARBEIDSGIVERPOLITIKK

2015-2018



SØR-TRØNDELAG FYLKESKOMMUNE



Innhold

- 4. Innledning**
- 7. Verdigrunnlaget**
- 8. Mål i strategiplanen**
- 8. Utfordringer**
- 10. Organisasjonen**
 - 5.1 Medarbeidere og ledere*
- 13. Innsatsområder i arbeidsgiverpolitikken**
 - 6.1 Etikk*
 - 6.2 Helse Miljø Sikkerhet (HMS)*
 - Systematisk HMS arbeid*
 - Inkluderende arbeidsliv (IA)*
 - Helsefremmende arbeidsmiljø*
 - 6.3 Kompetanse*
 - 6.4 Mangfold og likeverd*
 - 6.5 Identitet og omdømme*
 - 6.6 Risikobasert internkontroll og risikostyring*
- 21. Tema/spørsmål til refleksjon**

1. Innledning

Sør-Trøndelag fylkeskommune påvirkes i stadig større grad av internasjonal utviklingstrekk og global utvikling. Sunn vekst og utvikling innebærer ikke bare økonomisk vekst, men også balansert utnyttelse av ressurser og fordeling av goder. Forskning peker i retning av at størst mulig likhet og likeverd er en verdi i seg selv fordi det gir «sunnere» samfunn, mens samfunn med økende forskjeller får økende uhelse. Gjennom fokusering på miljø- og klimaforskningen har det blitt mer bevissthet på økologiske konsekvenser som kloden ikke makter å bære. Sør-Trøndelag fylkeskommune har som ambisjon å bidra til et bærekraftig samfunn.

Fylkeskommunen er en folkevalgt styrt organisasjon som er ansvarlig for grunnleggende velferdstjenester, er forvalter av store ressurser på vegne av fellesskapet, håndhever en rekke lover og forskrifter og er regional utviklingsaktør. Det er viktig at befolkningen har tillit til at fylkeskommunen opererer etisk forsvarlig og tar både lokalt og globalt samfunnsansvar.

Forskningsbasert kunnskap styrker beslutningsgrunnlaget for utforming av politikk og praksis, men reiser også mange spørsmål, der svarene ikke er gitt. Virkeligheten er ofte både kompleks og motsetningsfull. Kunnskapsbasert praksis innebærer at fagutøvere med kritisk blick bruker ulike kunnskapskilder. Forskningsbasert kunnskap i tillegg til medarbeidernes kompetanse og brukernes erfaring og behov, vil bidra til bedre kvaliteten på tjenestene.

Arbeidsgiverpolitikken skal være gjennomgående i ord og handling – fra folkevalgt til den enkelte medarbeider. Den synliggjør fylkeskommunens arbeidsgiverpolitiske retning og prioriteringer og inngår i en strategisk sammenheng. Arbeidsgiverpolitikken har fokus på organisasjonen og medarbeiderne og ser de menneskelige ressursene som grunnlag for utvikling av kvalitet på tjenester og regionale oppgaver. Arbeidsforholdene skal være slik at medarbeiderne får brukt sin kompetanse og fyller sine roller på en god måte.





2. Verdigrunnlaget

Fylkeskommunen er en verdibasert organisasjon med fokus på verdiene:

«Gjøre hverandre gode» og «Være grensesprengende»

I arbeidsgiverpolitikken betyr verdiene bl.a. å:

- >> forstå enhver handling ut ifra den gode hensikt
- >> samhandle og bygge relasjoner
- >> dele kunnskap, erfaring og skape ny praksis
- >> øke bevisstheten om hva god dialog innebærer
- >> ha åpen kommunikasjon
- >> fremme trygghet, gjensidig tillit og respekt
- >> utvikle profesjonalitet faglig og tverrfaglig
- >> fremme likeverd mellom ulike grupper medarbeidere
- >> være nyskapende, fremme kreativitet og ha klima for nye ideer
- >> skape positiv energi og arbeidsglede
- >> legge til rette for organisasjonsmessig læring og personlig utvikling
- >> stimulere til mangfold og åpenhet for ulikheter for å skape bedre utvikling

Enhetene oppfordres til å diskutere hva verdigrunnlaget betyr for dem i praksis.

3. Mål i strategiplanen

Arbeidsgiverpolitikken skal bidra til at organisasjonen når målene i Balansert målstyring (BMS):

«Sør-Trøndelag fylkeskommune skal fremstå som en serviceinnstilt organisasjon, effektiv produsent av tjenester og en framtrødende utviklingsaktør i samfunnet. Fylkeskommunen skal være en organisasjon som er nytenkende og dynamisk med medarbeidere som har vilje og lyst til å møte – og evne til å mestre dagens og morgendagens utfordringer. Fylkeskommunen skal være en trygg, utviklende og inspirerende arbeidsplass for alle ansatte.»

4. utfordringer

Sør-Trøndelag fylkeskommune må forvente å møte utfordringer på følgende områder:

- >> Tilpasse seg globale utviklingstrekk og fylkeskommunens forpliktelse om å tenke globalt og handle lokalt.
- >> Det må forventes større konkurranse om arbeidskraften noe som vil utfordre vår evne til å rekruttere kompetanse på noen områder.
- >> Realisere intensjonen om et økt mangfold blant medarbeiderne.
- >> Konkurransedyktige lønns- og arbeidsvilkår.
- >> Beholde erfarne medarbeidere lengst mulig og få god kompetansedeling mellom ansatte med ny utdanning og ansatte som har lang yrkeserfaring.
- >> For å være en attraktiv arbeidsgiver med godt omdømme må vi sørge for å synliggjøre fylkeskommunen gjennom å levere gode tjenester og godt utviklingsarbeid.
- >> Den raske teknologiske utviklingen utfordrer både god utnyttelse av ressurser, reflektert bruk av teknologien og kompetansen til ansatte.
- >> Endringer i demografi og nødvendige tilbudstilpasninger kan føre til endrede kompetansebehov innenfor opplæringssektoren. Dette vil utfordre langsiktig planlegging, tilbudsstruktur, skolens tilbud kontra elevvalg og ansattes forutsigbarhet og trygghet.
- >> Det knytter seg muligheter og utfordringer til organisasjonsendringer i forbindelse med kommunereformen.



5. Organisasjonen

Sør-Trøndelag fylkeskommune er en åpen kunnskapsorganisasjon, med kompetente medarbeidere som har høy etisk standard og faglig integritet og som løser samfunnsoppdraget på best mulig måte.

Fylkeskommunen skal være attraktiv gjennom å:

- >> ha klare mål og rammer
- >> være en helsefremmende arbeidsplass
- >> verdsette likeverd og mangfold i felleskapet
- >> preges av gjensidig kollega- og lederstøtte
- >> gi medarbeiderne handlingsrom i eget arbeid
- >> gi rom for hele mennesket med dets kunnskaper, evner, handlinger og emosjoner,
- >> ha endringskompetanse
- >> ha økt forskningsbasert fokus
- >> ha tydelige krav og forventinger til medarbeiderne
- >> stimulere medarbeiderne til å bruke sin kompetanse og ytre sine meninger
- >> tilrettelegge for en meningsfull arbeidshverdag ved at medarbeiderne både mestrer og ser nytten av sine arbeidsoppgaver

5.1 Medarbeidere og ledere

Alle ansatte er medarbeidere, og noen medarbeidere har et lederansvar.

Følgende prinsipper beskriver hva som forventes av alle medarbeidere:

- >> ser helheten og forvalter egen kompetanse i tråd med organisasjonens mål og samfunnsoppdrag
- >> tar ansvar for egen og organisasjonens utvikling og læring
- >> støtter andre i deres utvikling, mestring og ytelse
- >> bidrar aktivt til et godt arbeidsmiljø og er til nytte for andre
- >> bidrar til åpenhet og god dialog på alle nivå
- >> samarbeider og utveksler kompetanse og ideer
- >> reflekterer over egen praksis og prøver nye løsninger
- >> arbeider selvstendig og løser problemer innenfor egne fagområder
- >> er bevisst på hvordan «du selv som person» påvirker arbeidsmiljø og omgivelser
- >> forstår at ulike personer tolker omgivelser og hendelser ulikt
- >> har et reflektert forhold til emosjonenes betydning i arbeidshverdagen

Ledere må være seg bevisst sitt arbeidsgiveransvar og forvalte dette i tråd med vedtatt arbeidsgiverpolitikk og lov- og avtaleverk.

Av ledere forventes derfor i tillegg at de:

- >> leder i tråd med samfunnsoppdraget, verdigrunnlaget, organisasjonens strategi og mål,
- >> ivaretar helheten og legger til rette for involvering, medbestemmelse og fellesskapsfølelse
- >> er tydelig på forventninger, rammer og mål
- >> sørger for klar ansvarsfordeling og tydelige roller
- >> tar tak i problemer og bidrar til at de løses på lavest mulig nivå



6 Innsatsområder

Innsatsområdene for perioden skal bidra til at Sør-Trøndelag fylkeskommune er en attraktiv arbeidsgiver med fokus på økende mangfold og likeverd, helsefremmende arbeidsmiljø, kompetanse og etikk.

6.1 Etikk

Sør-Trøndelag fylkeskommune skal opptre etisk forsvarlig slik at befolkningen har tillit til organisasjonen.

Sør-Trøndelag fylkeskommune er et offentlig forvaltningsorgan der det er viktig at verdigrunnlaget og høy etisk standard utgjør ryggraden i organisasjonskulturen.

I denne perioden skal vi fokusere spesielt på:

- >> Å sikre at alle medarbeidere opptre etisk forsvarlig gjennom å legge til rette for høybevissthet og refleksjoner rundt etiske problemstillinger og kunnskap om etiske retningslinjer

6.2 Helse Miljø Sikkerhet (HMS)

Sør-Trøndelag fylkeskommune skal ha godt organisert og systematisk HMS- arbeid som sikrer at arbeidsmiljørisiko oppdages og tas hånd om i tide. Sør-Trøndelag fylkeskommune skal ha et helsefremmende arbeidsmiljø. Sør-Trøndelag fylkeskommune skal være attraktiv for arbeidstakere i alle livsfaser.



Systematisk HMS- arbeid

Sør-Trøndelag fylkeskommunes HMS bok beskriver hva som gjøres, når og av hvem for å fremme helse, miljø og sikkerhet. Enhetene skal utarbeide internkontrollsystem for egen enhet bygd på det overordnede.

Medarbeiderne skal være aktive deltakere i gjennomføring av tiltak for å skape et sunt og trygt arbeidsmiljø.

I denne perioden skal vi fokusere spesielt på

- >> å få en oversikt over faktorer som er en risiko i arbeidsmiljøet
- >> å utvikle gode rutiner og gode verktøy for det systematiske HMS-arbeidet
- >> å implementere HMS arbeidet i det øvrige systematiske arbeidet i virksomheten
- >> å identifisere faktorer som bidrar til å fremme god helse

Inkluderende arbeidsliv (IA)

Alle medarbeidere er forpliktet til sammen å utvikle et inkluderende arbeidsmiljø. IA-målene skal være et godt verktøy for å bedre arbeidsmiljøet, forebygge og redusere sykefraværet, samt hindre utstøting og frafall fra arbeidslivet.

I denne perioden skal vi fokusere spesielt på å:

- >> redusere sykefraværet til maks 5,4 %
- >> tilrettelegge slik at egne ansatte kan jobbe lengst mulig selv om funksjonsevnen reduseres
- >> tilby opptreningsplasser og rekruttere flere personer med redusert funksjonsevne
- >> stimulere seniorer til å forlenge arbeidskarrieren inntil pensjonsalder
- >> tilrettelegge for medarbeidernes ulike livsfaser



Helsefremmende arbeidsmiljø

Sør-Trøndelag fylkeskommune skal ha et helsefremmende arbeidsmiljø.

Sør-Trøndelag fylkeskommune skal jobbe aktivt for at medarbeiderne skal ha overskudd i hverdagen, og å ha styrke og motstandskraft i møte med ulike påkjenninger. Helseperspektivet må være en naturlig del i vurderingen av den daglige driften, sosiale/kulturelle tiltak og utviklingstiltak. Et grenseløst arbeidsliv kan ofte føre til uhelse. Vi vil legge til rette for at medarbeiderne har god balanse mellom privatliv og jobb.

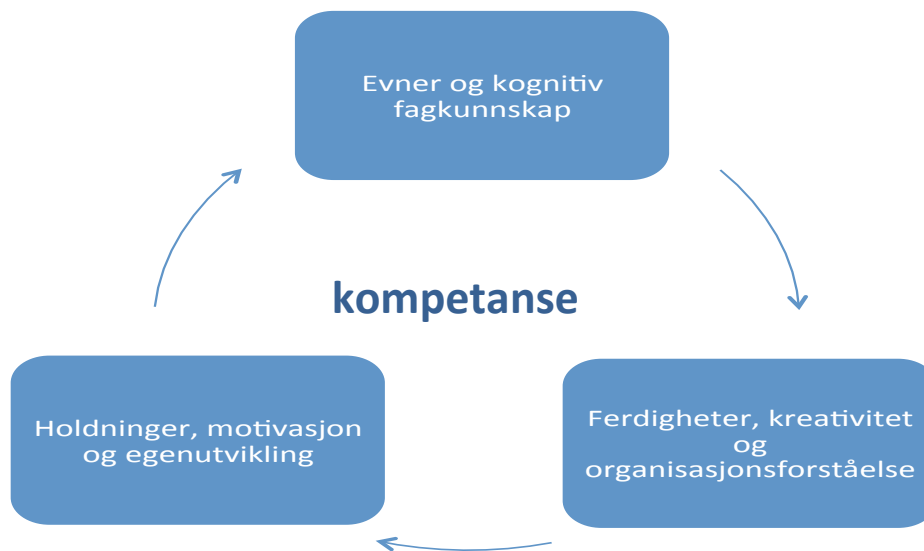
I denne perioden skal vi fokusere spesielt på tema som fremmer medarbeidernes sikkerhet, helse og trivsel ved å:

- >> sette helsefremmende arbeidsmiljø på dagsorden på ulike arenaer
- >> ha lav terskel for å ta opp konfliktfylte problemer på arbeidsplassen
- >> ha lav terskel for å be om hjelp når kombinasjon jobb og privatlivet blir ekstra krevende
- >> fremme god dialog og involvering
- >> følge opp resultatene fra medarbeiderundersøkelsen og andre kartlegginger
- >> sikrer at planlagte omstillingsprosesser har bred involvering og god risikovurdering

6.3 Kompetanse

Sør-Trøndelag fylkeskommune skal rekruttere, utvikle og lede kompetente medarbeidere slik at det fremmer et godt lærings- og utviklingsmiljø. Sør-Trøndelag fylkeskommune vil fokusere på strategisk kompetanseledelse.

Å være kompetent innebærer anvendelse av et helt repertoar av virkemidler og arbeidsmåter. I tillegg til fagkunnskap og ferdigheter, må medarbeiderne ha utholdenhet og ønske om å lykkes med sammensatte arbeidsoppgaver og bruke hele spekteret av sin kompetanse. Kompetansemobilisering handler om å ha godt samsvar mellom kompetanse og arbeidsoppgaver.



«Når vi rekrutterer kompetanse så kommer kompetansen i en «innpakning» – og den innpakningen heter mennesker».

I denne perioden skal vi fokusere spesielt på å:

- >> utvikle strategisk kompetanseledelse og ta i bruk ny forskning i rekrutteringsprosesser
 - kompetansekartlegging
 - kompetansemobilisering
 - kompetanseutvikling
 - rekruttere ny kompetanse
- >> tilrettelegge for horisontale karriereløp (for eksempel doktorgradsløp, produksjon av egen forskning, sertifiseringer, hospiteringer, endring av ansvar og mentorordninger).
- >> sikre at enhetene får oppdatert kompetanse i gode rekrutteringsprosesser og seleksjonsmetoder
- >> utvikle felles rekrutteringsstrategi

6.4 Mangfold og likeverd

Sør-Trøndelag fylkeskommune er en helsefremmende arbeidsplass med fokus på likeverd og kulturelt og sosialt mangfold

Forskningen viser at et av utviklingstrekkene i arbeidslivet er at grupper med høyt utdanningsnivå får mer innflytelse og bedre utviklingsmuligheter enn grupper med lavt utdanningsnivå. Statistikk viser at det er utfordrende for personer fra minoritetsgrupper å komme inn i arbeidslivet.

I denne perioden skal vi fokusere spesielt på:

- >> å stimulere mangfoldig og inkluderende rekruttering
- >> å fremme likeverd ved å ha gode arbeidsvilkår og utviklingsmuligheter for alle grupper medarbeidere
- >> å hindre utstøting fra arbeidslivet og ha jobbtilbud til ulike grupper arbeidstakere
- >> å aktivt motvirke rasisme og diskriminering i arbeidslivet

6.5 Identitet og omdømme

Arbeidsgiverpolitikken skal bidra til at medarbeiderne vurderer organisasjonen som positiv og har en sterk tilhørighet til og omtaler arbeidsplassen på en god måte.

Arbeidsgiverpolitikken skal virke forsterkende for fylkeskommunens omdømme gjennom å bidra til god kvalitet på tjenester og øvrige oppgaver. Det må være samsvar mellom verdigrunnet og organisasjonskulturen og innbyggernes inntrykk av Sør-Trøndelag fylkeskommune.

I denne perioden skal vi fokusere spesielt på:

- >> å synliggjøre fylkeskommunen som tjenesteleverandør og regional utvikler gjennom fortsatt å ha god kvalitet på leveranser
- >> å framstå som en samfunnsansvarlig og helsefremmende arbeidsplass
- >> at en større del av befolkningen kan identifisere seg med fylkeskommunens mål og verdier og dermed som en attraktiv arbeidsplass



6.6 Risikobasert internkontroll og risikostyring

Sør-Trøndelag fylkeskommunes virksomhetsstyring skal bestå både av balansert målstyring og risikobasert internkontroll.

Risikostyring er et verktøy som hjelper organisasjonen til å håndtere usikkerhet og muligheter på en effektiv måte. En effektiv internkontroll er avhengig av at medarbeiderne deltar med sin kunnskap og erfaring i kartlegging, planlegging og utvikling av tiltak, for å hindre at uheldige hendelser oppstår.

Møteplasser og god kommunikasjon både oppover, på tvers og nedover er nødvendig for å identifisere, vurdere og håndtere risiko.

I denne perioden skal vi fokusere spesielt på:

- >> prosjekt "Innføring av risikobasert Internkontroll"
- >> risikostyring skal bli en mer systematisk del av ordinær drift

6.7 Midlertidighet og heltid

Sør-Trøndelag fylkeskommune ønsker å være en seriøs arbeidsgiver som reduserer helsefarlige forhold knyttet til midlertidighet.

I denne perioden skal vi fokusere spesielt på:

- >> å fortsette arbeidet med å legge til rette for heltid
- >> å fortsette arbeidet med å legge til rette for fast stillinger og minimere behovet for midlertidige stillinger

7. Tema/spørsmål til refleksjon

Refleksjonsspørsmål til 1: Innledning

- >> Det heter i arbeidsgiverpolitikken at vi skal legge mer vekt på evidensbasert kunnskap og praksis. Hva innebærer det på din enhet?
- >> Fylkeskommunen har som mål å være bærekraftig i all sin virksomhet og bidra til et bærekraftig samfunn. Hvordan opplever du at din arbeidsplass bidrar til dette?

Refleksjonsspørsmål til 2: Verdigrunnlaget

- >> På en skala fra 1-10, i hvor stor grad synes du din enhet lever opp til verdiene «Gjøre hverandre gode og Være grensesprengende»?
- >> Hvis dere har egne verdier, hvordan harmonerer disse med de overordnede verdiene?
- >> I verdigrunnlaget vårt heter det at vi skal forstå enhver handling ut fra sin gode hensikt. På en skala fra 1-10, i hvor stor grad synes du at du selv og din enhet lever opp til denne formuleringen? Hvordan kan intensjonen om den gode hensikt praktiseres, og hvilke endringer vil eventuelt oppstå hvis vi gjør dette?

Refleksjonsspørsmål til 3 og 4: utfordringer

- >> Hva tenker du er det viktigste vi kan gjøre for å sikre vår attraktivitet som arbeidsgiver i tiden fremover?
- >> Hvilken type kompetanse tenker du at din enhet vil ha størst utfordringer med å anskaffe, mobilisere eller utvikle i tiden fremover?

Refleksjonsspørsmål til 5: Organisasjonen

- >> I hvilken grad synes du at fylkeskommunen legger til rette for organisasjonsmessig læring og personlig utvikling? På hvilken måte kan du og dine kollegaer bidra til organisasjonsmessig læring?
- >> I hvilken grad verdsettes forskjellighet og mangfold i det fellesskapet du tilhører i arbeidshverdagen?

Refleksjonsspørsmål til 5.1: Medarbeidere og ledere

- >> Reflekter over sitatet: «Den formelle lederen representerer tradisjonelt en potensiell kilde til veiledning, støtte og gode følelser for jobben, men mange andre organisasjonsmedlemmer gjør også det». I hvilken grad opplever du at det praktiseres kollegastøtte ved din enhet eller avdeling?
- >> Hva tenker du om at «evne til god dialog», et «reflektert forhold til emosjonenes betydning i arbeidshverdagen» og det å «være til nytte for andre», forventes like sterkt av både ledere og medarbeidere i fylkeskommunen?
- >> I hvilken grad er du bevisst på hvordan «du selv som person» påvirker arbeidsmiljø og omgivelser?
- >> Hos oss er alle medarbeidere og noen medarbeidere har lederansvar. Hva tenker du om forskjeller og likheter mellom ledere og medarbeidere i vår organisasjon?
- >> Reflekter over utsagnet: «De lederne som lykkes best er de lederne som leder minst». På hvilke områder tenker du at lederskapet kan nedtones og medarbeiderskapet løftes ved din avdeling/enhet?

Refleksjonsspørsmål til 6: Innsatsområdene

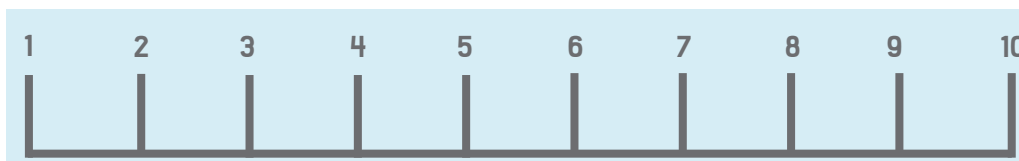
- >> Med tanke på HMS, etikk eller identitet og omdømme – hvilke uønskede hendelser frykter du mest i forhold til din egen enhet?
- >> Hvilke etiske dilemmaer kan du komme opp i?
- >> I hvilken grad opplever du at STFK lever opp til intensjonen om opplevd likeverd mellom ulike grupper medarbeidere (menn/ kvinner, ledere/ medarbeidere, yngre/eldre medarbeidere, grupper med høyt utdannede/realkompetente)?
- >> Hvilken grad opplever du at fylkeskommunen arbeider aktivt for å motvirke rasisme og diskriminering i arbeidslivet?
- >> Hvilke «fotspor» legger du igjen når du representerer fylkeskommunen i ulike sammenhenger?
- >> Hva tenker du at fylkeskommunen bør gjøre for at en større del av befolkningen kan identifisere seg med våre mål og verdier, og dernest betrakte oss som en attraktiv arbeidsgiver?
- >> I hvilken grad opplever du å jobbe ved en helsefremmende arbeidsplass? Hva er helsefremmende for deg?

- >> En av de viktigste læringsarenaene er på arbeidsplassen, hvordan kan dere sikre god læring på din arbeidsplass?
- >> «Når vi rekrutterer kompetanse så kommer kompetansen i en «innpakning» - og den innpakningen heter mennesker» - diskuter dette utsagnet.

Skala-spørsmålene kan diskuteres slik:

Svært lav grad

Svært høy grad



1. Sett kryss på skalaen.
2. Hvorfor setter du krysset akkurat der? Hva gjør at du ikke setter lavere?
3. Hva skal eventuelt til for å komme høyere på skalaen?

Prosesen med utarbeidelse av Arbeidsgiverpolitikken 2015-18:

Prosjektgruppe:

Personal- og org.sjef Randi Bjørkli, prosjektleder

Seniorrådgiver Marit Moldjord

Rektor Randi N. Hermstad

Rektor Kirsti Welander

Fagsjef Torhild Aagaard

Hovedtillitsvalgt Hans Lien

Hovedtillitsvalgt Trine Sinkaberg

Hovedtillitsvalgt Roger Ingvaldsen

Fellestillitsvalgt Roger Ingvaldsen

Prosjektgruppa har vært på tre skoler (Røros, Oppdal og Byåsen videregående skole) og har fått gode innspill i prosessen. Alle andre enheter fikk invitasjon til å komme med innspill.

Styringsgruppe:

Fylkesrådmannens ledergruppe

Saksgang:

Hovedarbeidsmiljøutvalget hadde saken til orientering og ga innspill innenfor sitt fagområde.

Fylkesrådmannens forslag ble formelt drøftet med tillitsvalgte på drøftingsmøte 11. november 2014.

Til behandling:

Integreringsutvalget 17.11.2014

Råd for likestilling av funksjonshemmede i Sør-Trøndelag 21.11.2014

Administrasjonsutvalget 25.11.2014

Fylkesutvalget 25.11.2014

Fylkestinget 10.-11.12.2014

