

År 2009, den 1. april ble det i Lunner rådhus holdt drøftingsmøte mellom Lunner kommune, arbeidsgiver, på den ene side og arbeidstakerorganisasjonene LO-K, NSF, Utdanningsforbundet og NITO m.fl. på den annen side i medhold av hovedavtalens del B, § 3-4b).

Tilstede: Hans Ivar Gustavsen, Fellestillitsvalgt LO-K  
Berit Raknerud, Hovedtillitsvalgt, NSF  
Kristen Sørli, Hovedtillitsvalgt, Utdanningsforbundet  
Per Haakenstad, Hovedtillitsvalgt, NITO, Tekna, Nafo

-----  
Elfhild Hansen, Personalkonsulent, Lunner kommune  
Ole Øystein Larsen, Rådgiver/forhandlingsleder, Lunner kommune

**SAK: RÅDMANNENS REVIDERTE OG ANBEFALTE VERSJON AV  
"ARBEIDSGIVERPOLITIKK OG VERDIGRUNNLAG" DATERT 25. MARS 2009**

I høringsrunden har det innkommet skriftlige merknader/forslag til endringer fra følgende arbeidstakerorganisasjoner:

- Utdanningsforbundet datert 12.2.2009
- Fagforbundet datert 2.3.2009

I sin versjon har rådmannen innarbeidet de fleste forslag til endringer.

I møtet kom partene fram til enighet om følgende tilføyelse på side 12 under lønn/lokal lønnsutvikling:

Ordet **kompetanse** tilføyes i annen setning.

Utdanningsforbundet på sin side ønsket at følgende presiseres på deres vegne:

- Motstand mot systematisk kartlegging og vurdering av uformell kompetanse
- Prinsipiell uenighet om at arbeidsgiver skal nytte lønn som belønning

For øvrig uttrykte arbeidstakerorganisasjonene samlet stor tilfredshet med den gjennomførte prosess og med resultatet "Lunner kommunes arbeidsgiverpolitikk og verdigrunnlag".

.....  
Ole Øystein Larsen,  
Møtereførent

Vår ref.: 08/2062-10



LUNNER KOMMUNES  
ARBEIDSGIVERPOLITIKK  
OG VERDIGRUNNLAG



Rådmannens framlegg datert 1. april 2009\* til Lunner kommunes reviderte  
arbeidsgiverpolitikk og verdigrunnlag/OLL

## INNHOLDSFORTEGNELSE

Innledning.....	2
Virksomhetsidé for Lunner kommune.....	3
Visjonen for Lunner kommune.....	3
Arbeidsgiveransvar.....	3
Arbeidsgivers menneskesyn.....	4
Arbeidsgivers syn på innbyggerne.....	4
Begrepet arbeidsgiverpolitikk.....	4
Målet for arbeidsgiverpolitikken.....	5
Kjerneelementer i arbeidsgiverpolitikken.....	5
Arbeidsgiver i praksis.....	6
Ambisjon for ledelse.....	6
Verdiledelse – åpenhet, støtte, dialog og lojalitet.....	7
Sannhet – den enkeltes opplevde virkelighet.....	9
Bruker.....	9
Den enkelte medarbeider.....	10
Kompetanse.....	11
Lønn/lokal lønnsutvikling.....	12
Vår virksomhet skal være målstyrt, balansert og undrende (MBU).....	12
Avslutning.....	13

## Innledning

Dette heftet beskriver Lunner kommune sin arbeidsgiverpolitikk og verdigrunnlaget for denne.

Her synliggjøres overordnede mål, verdsett, holdninger og handlinger som arbeidsgiver står for og praktiserer overfor sine medarbeidere.

Samlet forteller dette det arbeidsgiver har tro på for god utvikling av forholdet til sine medarbeidere og til omverdenen.

Verdiene kommer til uttrykk når vi sammen forholder oss til det vi tror på, og er villige til å handle i overensstemmelse med dette over tid.

Dette dokumentet er ment å skulle gi føringer for hvordan forholdet mellom lederne som arbeidsgiverrepresentanter, deres medarbeidere og innbyggere skal være.

## VIRKSOMHETSIDÉ FOR LUNNER KOMMUNE

Lunner kommune skal produsere tjenester, yte service og drive forsvarlig forvaltning basert på en bærekraftig utvikling og innbyggernes behov. Dette skal skje med grunnlag i

politiske vedtak, medarbeideres kompetanse og nasjonale målsettinger. Selve produksjonen skjer i ”sannhetens øyeblikk”, dvs. i møtet mellom innbygger og medarbeider.

En organisasjons fremtid ligger i å løse oppgavene mer effektivt. Oftest ligger veien til suksess i å tilpasse og anvende ny teknologi, lære av god praksis og løsninger som fungerer godt og ta i bruk nye metoder og annerledes løsninger.

## VISJONEN FOR LUNNER KOMMUNE

Det gode liv lever vi bedre i Lunner! Nær naturen – nær byen!

I Lunner har vi en drøm om at alle skal leve et liv som er bedre enn det som er vanlig andre steder. Dette kan vi gjøre fordi vi lever nær naturen, samtidig som vi kan nyte godt av de godene som nærhet til storbyen gir oss.

## ARBEIDSGIVERANSVAR

Arbeidsgiverrollen er forbundet med begrepet styringsrett. All myndighet i Lunner kommune er tillagt kommunestyret, der de folkevalgte har denne styringsretten som kollegium. Denne retten gir kommunestyret myndighet til selv å bestemme den økonomiske og menneskelige ressursbruk i kommuneorganisasjonen innenfor rammene av gjeldende lov- og avtaleverk.

Retten til styring følges av et styringsansvar og en styringsplikt. Av praktiske grunner er denne myndigheten i stor grad delegert til rådmannen, som kommunens øverste utøvende arbeidsgiverrepresentant. Så langt mulig er denne myndigheten delegert videre til rådmannens ledergruppe, til tjenesteledere og arbeidsledere etter en hensiktsmessighetsvurdering.

*”Det er aldri for sent å gjøre det som klokt er”*

## ARBEIDSGIVERS MENNESKESYN

Arbeidsgivers overbevisning er at alle mennesker – gitt gode betingelser for livsutfoldelse – er positive, kreative og virksomme personer, som vil gjøre en best mulig innsats for sine omgivelser. Ethvert menneske har sin egen verdi og verdighet, uavhengig av bakgrunn, egenskaper og prestasjoner.

Alle mennesker skal behandles likeverdig og med respekt, uansett kjønn, alder, livssyn, etnisk eller kulturell tilhørighet.

Den enkelte medarbeider er Lunner kommunes viktigste ressurs.

*Klart vi kan!  
Inkluderende arbeidsliv i praksis*

## ARBEIDSGIVERS SYN PÅ INNBYGGERNE

Det er innbyggernes behov som er basis for de oppgaver du som kommunalt medarbeider utfører. Dette unike oppdraget løses gjennom å utvikle demokrati og deltakelse - at vi tar ansvaret for å yte grunnleggende velferdstjenester, lokal samfunnsutvikling og sikrer innbyggernes rettigheter.

Forståelse og respekt for innbyggernes behov skal være styrende for dine handlinger som medarbeider. Din jobbutførelse skal skje i tråd med arbeidsgivers verdigrunnlag.

## BEGREPET ARBEIDSGIVERPOLITIKK

Lunner kommune legger følgende definisjon av begrepet arbeidsgiverpolitikk til grunn for sin virksomhet:

Arbeidsgiverpolitikk er de verdier, holdninger og handlinger som arbeidsgiver står for og praktiserer i sitt forhold til medarbeiderne. Arbeidsgiverpolitikkenes innhold og fokus går ut på å frigjøre og målrette den menneskelige energien som ligger i organisasjonen.

## MÅLET FOR ARBEIDSGIVERPOLITIKKEN

Det overordnede målet for arbeidsgiverpolitikken er produksjon av prioriterte tjenester til rett tid i riktig mengde og kvalitet gjennom effektiv ressursbruk samt forsvarlig myndighetsutøvelse. Det er i møte med innbyggerne at resultatene av arbeidsgiverpolitikken blir synlig gjennom de tjenestene som ytes der og da.

På denne bakgrunn må arbeidsgiver stake ut en samlende og langsiktig kurs

for sine medarbeidere. Denne kursen vil alltid avstemmes mot og gjenspeiles i kommunens valgte verdigrunnlag; Åpenhet, Dialog, Støtte og Lojalitet.

En tydelig og synlig arbeidsgiverpolitikk er en forutsetning for at Lunner kommune skal lykkes i sin målsetting om å være en profesjonell tjeneste- og serviceleverandør og ansvarlig myndighetsutøver for sine innbyggere.

*"Du er mer enn du er blitt til nå"*

## KJERNEELEMENTER I ARBEIDSGIVERPOLITIKKEN

I Lunner kommune er tjenesteproduksjonen den mest omfattende virksomhet, der de fleste tjenester er menneske til menneske baserte. Dette gjør oss til en personalintensiv organisasjon, der krav til innhold og kvalitet på tjenestene blir rettet direkte mot våre medarbeidere. Dette utfordrer vår evne til tilpasning og fleksibilitet.

Lunner kommunes arbeidsgiverpolitikk skal bygge på vårt verdigrunnlag og består av følgende kjerneelementer:

- **LEDELSE**  
gjennom avklarte forventinger, anerkjennelse og myndiggjøring av medarbeidere
- **KOMPETANSE**  
synliggjort ved brukeropplevd god praksis
- **MEDVIRKNING**  
gjennom alltid å involvere de berørte

*"Munn til munn metoden er alltid best"  
Vi snakker med, og ikke om eller til hverandre.*

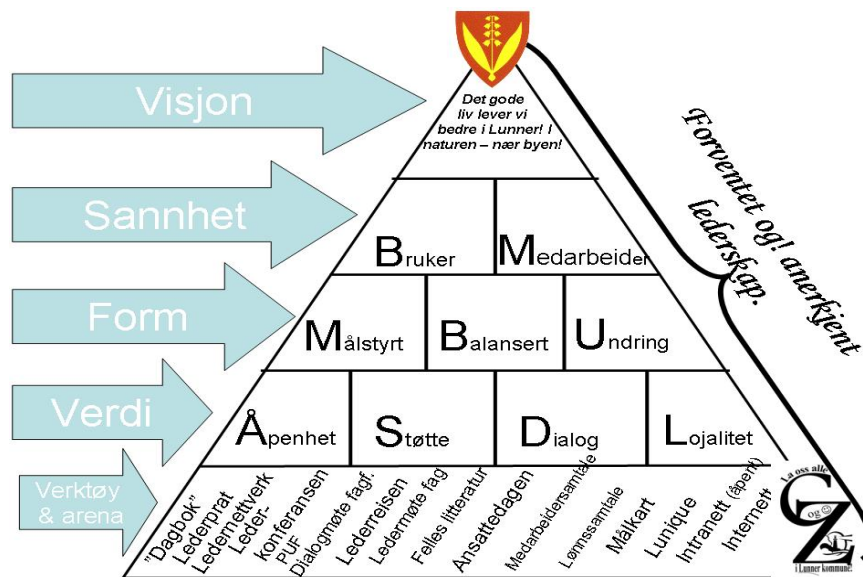
## ARBEIDSGIVER I PRAKSIS

I Lunner kommune er en leder en person som har resultat-, økonomi- og personalansvar. Dette ansvaret innebærer å utøve rådmannens myndighet slik den er delegert fra kommunestyret. Dette betyr at lederen er arbeidsgivers representant på tjenestestedet med myndighet til å fordele arbeid, veilede, korrigere, instruere og ivareta medarbeidere.

## AMBISJON FOR LEDELSE

Vår overbevisning er at vi får involverte og fornøyde innbyggere gjennom å:

- Være en god arbeidsgiver med fokus på den kompetente, myndiggjorte medarbeider, nærvær (forebygging av sykefravær), inkludering og rekruttering.
- Ha kunnskapsrik styring med fokus på læring, ressursbruk herunder økonomi, lov- og avtaleverk, digitale ferdigheter, etikk og omdømmebygging.
- Oppnå resultater gjennom verdiledelse praktisert ved Åpenhet, Dialog, Støtte og Lojalitet i en tverrfaglig kultur. Et samlende uttrykk for dette er at alle medarbeidere skal se og bli sett (C og bli Z).
- respektere de tillitsvalgtes demokratiske rett til medbestemmelse i medhold av lov- og avtaleverk



## VERDILEDELSE

### Vår tilnærming til utøvd lederskap slik at C og bli Z gis et praktisk innhold

Hele lederskapet i Lunner har valgt å løfte frem fire verdier som all vår utøvde ledelse skal kjennetegnes av. En rekke ledere på ulike nivåer har tatt verdigrunnlaget for utøvd ledelse ut til den enkelte medarbeider. Og på den måten funnet egen, nær og reell

praksisforklaring på verdiene. Ambisjonen for verdiene er at vi gjennom dem skal skape en opplevelse hos alle kommunens medarbeidere av **C og bli Z, et altomfattende manifest** for vårt menneskesyn praktisert gjennom forventet og anerkjent lederskap.

### Åpenhet

#### - "å være kvalifisert undrende fører til klokere valg og ny praksis"

Vårt mål er å være en lærende organisasjon hvor forskjelligheter er akseptert. **Åpenhet** gir grunnlag for trygghet og opplevelsen av å bli verdsatt som medarbeider og medmenneske. Når vi deler tanker og ideer, vil vi se at delt kunnskap gir bedre praksis.

Som en lærende organisasjon stiller vi de gode og riktige spørsmålene som fører til læring, utvikling og klokere valg. Vi skal tørre både å utfordre vedtatte sannheter, ta opp kritikkverdige forhold og være hverandres veiledere.

### Støtte

#### - "å se og dyktiggjøre andre ved å være støttende"

Støttende vil si å være

- anerkjennende
- oppmuntrende
- veiledende
- imøtekommende

Vi har som mål et felleskap hvor vi er vi - og ikke vi og dem.

I dette fellesskapet finnes det både en holdning og tydelige handlinger som viser vår tro på hverandre. Denne troen bygger på at du og jeg er mer enn det vi er blitt til nå. Vi ønsker å se på hverandre med et grunnleggende positivt menneskesyn oppsummert i holdningen "Du er kompetent"!

## Dialog

### " å skape trygge samhandlingsarenaer hvor alle har rom for å by på seg selv"

Målet med **Dialog** er å skape trygge kommunikasjons- og samhandlingsarenaer hvor alle deltakerne har rom for å by på seg selv. I det rommet har vi følelsen av å kunne ta kontakt uten å være til bry. Der kan vi si hva vi vil uten å

bli latterliggjort. Alle deltakere er mottakelige for andres meninger og forslag, hvor vi lytter mer enn vi snakker - vi forstår hvorfor vi har to ører og en munn.

*"Nei, men..." parkerer fantasien og setter på brekket.  
"Ja, og..." derimot...  
- for husk, begeistring smitter! ☺*

## Lojalitet

### - "dvs. i gjensidig respekt å ville hverandre vel"

**Lojale** ledere er de som motiverer medarbeidere, lytter til og etterspør deres meninger og kunnskaper.

I vårt medarbeiderskap er **Lojalitet**;

- å gi hverandre støtte og stå sammen i motgang
- et fellesskap hvor vi deler, forventer, anerkjenner og begeistres. Dette skaper varig vekst og utvikling.
- synliggjort gjennom kommunens medarbeidere som gir av seg selv, sine erfaringer og sine kunnskaper til beste for virksomheten.

- å varsle internt om kritikkverdige forhold i virksomheten

Enhver utøvelse krever godt verktøy og arenaer for å utøve dette. En beskrivelse av en rekke av disse verktøyene og areaene slik de brukes i Lunner kommune finnes på kommunens intranett.

## SANNHET

### **- DEN ENKELTES OPPLEVDE VIRKELIGHET**

Sannheten er den virkelighet som erkjennes av den enkelte av oss, i møte mellom mennesker. Vi vil søke sannheten og i respekt søke mer av den. [Pierre Abelard](#) har sagt at "Visdommens begynnelse er tvil. Tvilen stiller spørsmål. Når vi leter etter svaret, kommer vi nærmere sannheten". Som følgende utsagn sier "på seg selv kjenner man ingen andre", bygger vår søken etter sannhet på

respekt for den enkeltes identitet og forvalter av egen sannhet. Derfor vil vi ta den enkeltes opplevelse på alvor, og søke å forstå denne. Forståelsen vil vi bruke til å skape gode opplevelser i møte mellom medarbeidere, og mellom medarbeidere og brukere av våre kommunale tjenester. Vår leting og undring over sannhet går i to dimensjoner; [Bruker](#) og [Medarbeider](#), hvor begge er viktige og avgjørende for hverandre.

## Bruker

### **”- enhver som mottar tjenester fra Lunner kommune”**

Enhver som får tildelt eller benytter seg av kommunale tjenester er en "bruker".

Opplevelsen av våre tjenester skapes, først og fremst, i møte mellom en medarbeider i kommunen og vedkommende bruker. Opplevelsen består både av objektive forhold, i form av ulike kvaliteter og mengde, men størst betydning har det hvordan medarbeideren overleverer tjenesten.

Overleveringen påvirkes av mange forhold herunder lederskap, skapte forventninger, humør, stemning, kommunikasjon, menneskesyn, utøvelse av respekt og involvering.

Derfor vil det for alle våre medarbeidere være viktig å erkjenne dette og undres over det.

Målet er å gjøre overleveringen av tjenesten slik at den på alle måter, oppleves som god av brukeren, innenfor de muligheter og begrensninger som ressurstilgang og annet gir. For å underbygge dette ønsker vi å etterleve følgende utsagn: "Involver de berørte på et tidligst mulig tidspunkt". Det betyr at vi skal våge å utfordre vår faglighet, erkjenne andres klokskap, prøve ut vår egen og lage arenaer hvor en troverdig involvering kan skje. Her er både tid, tilstedeværelse, likeverd og evnen til å lytte viktige elementer.

Se andre, være oppmerksomme på våre handlingers betydning for andre, og søke å forstå denne gjennom å bekrefte andre, er viktig for å få til en god og troverdig opplevelse av denne involveringen.

Tilsvarende blir det viktig å by på seg selv, bli sett, delta i dialogen i møte med

brukeren. Sannheten oppstår i møte mellom mennesker. Vårt oppdrag blir å se til at det møte blir så godt som mulig, lære gjennom troverdig involvering av de som berøres, og åpent anerkjenne når denne opplevelsen er god.

## Den enkelte medarbeider

### ”- er Lunner kommunes viktigste ressurs”

Lunner kommune tydeliggjør i dette dokument sitt syn på sine medarbeidere.



- blir vist tillit og respekt
- får støtte og oppmuntring
- får informasjon

Da får vi til å være tydelig på forventninger, og anerkjenne disse like tydelig når mål realiseres. Dermed blir

Kommunens viktigste ressurs er medarbeideren som:

- tar ansvar, søker informasjon og er kreativ
  - er resultat- og kostnadsbevisst
  - er omstillingsvillig og lojal
  - er arbeidsvillig, med godt humør
  - viser omtanke og omsorg for andre
- dvs. C og bli Z.

Medarbeideren kan opptre myndiggjort dersom han/hun:

- får mulighet til faglig og personlig utvikling
- blir stilt krav til

det slik at C og 😊 Z i Lunner kommune gir et oppsummert godt uttrykk for hvordan det er når vi har en god praksiserende arbeidsgiverpolitikk.

## Kompetanse

Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger hos den enkelte medarbeider og samlet for kommunen, som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål.

De tradisjonelle skillene og hierarkiene i arbeidslivet vil bli mindre viktige – arbeidet vil stadig mer foregå på tvers og i grupper. Tverrfaglighet og bygging av nettverk blant medarbeidere vil kreve nye metoder i arbeidet.

*Lunner kommune har som **overordnet målsetting** å utføre tjenesteteyting og sikre verdiskaping gjennom samarbeid, kvalitetstenking og kontinuerlig læring. For å nå dette målet vil Lunner kommune være en lærende organisasjon som bevisst bygger opp, deler, foredler og utnytter sin egen kompetanse.*

Vi skal legge vekt på å oppfylle krav til både formell og uformell kompetanse hos våre medarbeidere i tråd med kvalifikasjonsprinsippet. I tillegg til formell kompetanse er det både viktig og riktig å ta hensyn til medarbeidernes personlige og sosiale kompetanse for den jobben som skal gjøres i dag og i fremtiden. Kunnskap, humor, samarbeidsevne og kreativitet er eksempler på ”produksjonsmidler” som våre medarbeidere selv eier.

Arbeidsgiver vil benytte kompetanse på en positiv måte, stimulere til og gi ytterligere mulighet til kvalifisering. Arbeidsgiver vil derfor ta i bruk strategisk kompetansestyring. Dette innebærer en kontinuerlig prosess som inneholder planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre organisasjonen og den enkelte ansatte nødvendig kompetanse for å nå definerte mål.

En av de viktigste oppgavene Lunner kommune står overfor, er å utvikle attraktive arbeidsplasser. Det betyr at arbeidsgiver må skape et innhold i jobbene som gjør at vi kan tiltrekke oss de beste medarbeiderne, og beholde dem vi allerede har. Den enkelte medarbeider skal være myndiggjort i lys av sine egne erfaringer, kunnskap, fag, evner, holdninger, delegert ansvar og myndighet dvs. ved at arbeidsgiver praktiserer tillit.

Arbeidsgiver vil legge til rette for et livsfasetilpasset personalpolitikk hvor alle medarbeidere kan ha en meningsfull jobb helt frem til ordinær pensjonsalder.

*Veien blir til hvis man går  
Stillstand er forfall, slik gresset er under en stein  
- som venner uten bruk av tid*

## Lønn/lokal lønnsutvikling

Arbeidsgiver ser på lønn som en godtgjørelse for arbeidsplikt, og en motivasjonsfaktor for arbeidsinnsats, ønsket kompetanseutvikling og oppnådde resultater både individuelt og kollektivt. Arbeidsgiver skal bruke et system som belønner ansvar, innsats, kreativitet, engasjement, kompetanse og avtalt kompetanseutvikling. Lønn er også et virkemiddel for å rekruttere og beholde særlig

kompetente medarbeidere. Dokumenterte resultater bør gi lønnsforbedringer, jf. hovedtariffavtalen. Nærmeste leder skal være direkte involvert i arbeidsgivers deltakelse i lokale lønnsforhandlinger. Arbeidsgivers lønnspolitikk videreutvikles i nært samarbeid med arbeidstakerorganisasjonene lokalt.

## VÅR VIRKSOMHET SKAL VÆRE MÅLSTYRT, BALANSERT OG UNDRENDE (MBU)

Vår arbeidsform skal være Målstyrt, Balansert og Undrende. Læringens energi skapes gjennom MållausBeUndring - ved å jakte på god praksis, fordi den finnes, og fordi det vi har fokus på, det blir det mer av.

**Målstyrt**, fordi vi har en hensikt, en visjon, som vi ønsker at alle våre handlinger og valg skal understøtte. Målene skal være realistiske og målbare. Vi må tydeliggjøre gjensidige forventninger og synliggjøre for mange vår anerkjennelse av at vi beveger oss mot målet.

**Balansert**, fordi vi erkjenner kompleksiteten i det vi gjør:

- Kjernevirksomheten er utøvd gjennom ulike tjenestesteder ivaretatt i en rekke lover og over 1600 forskrifter/retningslinjer.
- Innbyggerne setter økende krav til kvalitet
- Samvittighetsklemme, dvs. avstanden mellom opplevd forventning og tilhørende tilgang til ressurser.
- Økt konkurranse om kompetanse
- Politiske ambisjoner med tilhørende prioriteringsklemme

**Undring**, fordi vi erkjenner at vi kan lære, av oss selv og av andre gjennom:

- å dele kunnskap, dvs. å erkjenne at vi ikke har funnet sannheten, men at det alltid finnes rom for å utvide den sannhet vi har i dag
- å forstå at våre medmennesker er kompetente, slik at vi aktivt søker kunnskap hos andre
- å involvere de som blir berørt, både for å avstemme at vi har forstått vår utfordring og at vi har skapt potensial som gir mening for de som skal motta tjenesten i fremtiden
- å akseptere at alle, også meg selv, er mer enn det vi er blitt til i dag. Det gir et menneskesyn som bygger på at i hver enkelt av oss ligger et uforløst potensial. Vår utfordring er å legge til rette for at dette blir utløst hos andre, og å våge å utfordre det hos meg selv.

## Avslutning

Den lokale arbeidsgiverpolitikken vil til enhver tid bli utøvd innenfor gjeldene lov – og avtaleverk og vedtak i folkevalgte organ. Dette dokumentet tilhører kommunedelplan for organisasjonen og vedtas gjennom denne.

Du oppfordres til å holde innholdet levende og diskutere det jevnlig med kolleger, ledere og andre naturlige samtalepartnere.

Roa, ..... 2009

.....  
Anders Larmerud,  
Ordfører

.....  
Tore M. Andresen,  
Rådmann

Vår ref.:           08/2062-9

