

STRATEGI

om kultur og ledelse





INNBYGGERE

I Jevnaker bor det **6.864** innbyggere og den største aldersgruppa er i alderen 50–54 år.

I år 2030 anslår man at det vil være **7.374** innbyggere. Jevnaker er en kommune i vekst.



AREAL:

Jevnaker sitt totale areal er på **225,71 km²**.



BELIGGENHET:

Jevnaker ligger i Viken og i den sørlige enden av Randsfjorden. Jevnaker grenser til kommunene Ringerike, Lunner og Gran.

Innhold

1.	Kapittel: Forventningen	6
1.1	Hva er arbeidsgiverstrategi	6
1.2	Arbeidsgiverstrategiens plass i kommunens plansystem.....	8
2.	Kapittel 2: Roller og ansvar	10
2.1	Overordnet politisk og administrativ styringsmodell	10
2.2	De folkevalgte	11
2.3	Rådmann	14
2.4	Tillitsvalgte	15
3.	Kapittel: Verdiane, kulturen og etikken	16
3.1	Vår kultur	18
3.1.1	Forholdet til menneskene	19
3.1.2	Forholdet til omverdenen	19
3.1.3	Forholdet til arbeid	19
3.1.4	Forhold til resten av organisasjonen	19
3.1.5	Forhold til problemer og konflikter	20
3.2	Etikk	21
4.	Kapittel: Lederskap og yrkes stolthet	22
4.1	Ledelsesfilosofi	24
4.2	Medarbeiderskap og yrkes stolthet	26
4.3	Medbestemmelse	26
5.	Kapittel: Styringsmål	28
5.1	Strategiske og overordnede mål	28
6.	Kapittel: Dokumenthierarki	32



”

Strategien er fortellingen om hvem vi er, hva vi skal være kjent for – og hva vi vil gjøre for å få det til.

Til oss alle

Jevnaker kommune, med sine dedikerte folkevalgte og med sine kompetente medarbeidere, er **alle ambassadører** for kommunen. Kommunen med den flotte naturen, den lange fjorden, det omfattende løypenettet, de mange frivillige, de varme menneskene, den nasjonale historien og det internasjonale preget. Det store potensialet.

Arbeidsgiverstrategien er **et kulturdokument**. Strategien er fortellingen om hvem vi er, hva vi skal være kjent for – og hva vi vil gjøre for å få det til.

Dokumentet er utarbeidet gjennom flere samlinger i administrasjonen, hvor både ledere og tillitsvalgte har hatt en sentral rolle for å utarbeide to av kommunens viktigste bærebjelker: Verdigrunnlaget og lederfilosofien.

Verdigrunnlaget i strategien gir oss alle veiledning i det å være enkeltmenneske i en organisasjon; verdigrunnlaget forteller oss hva vi forventer av oss selv. Sentralt i verdigrunnlaget vårt står våre kjerneverdier: Åpen · Nytenkende · Redelig. Det er oss.

Lederfilosofien i strategien uttrykker hvem vi er når vi leder. Det er ledelse på mange nivåer i organisasjonen, det er ledelse i mange øyeblikk gjennom en dag. Lederfilosofien i Jevnaker kommune bidrar til at vi lykkes i å nå våre mål gjennom ledelse av kommunen.

Den formidler ansvaret for å se, ta med – og ta vare på de vi har rundt oss. Den formidler også ansvaret til å vise retning og skape resultater gjennom menneskene i organisasjonen.

God lesning!

MORTEN LAFTON
ordfører



VERDEN

Visste du forresten at Korea ligger i Jevnaker? Det gjør for øvrig Grønland, Japan, Frankrike og Kanada også. Kallenavnet Korea har sitt opphav i nabokrangling som visstnok var like ille som Koreakrigen. Grønland kom av at glassverksarbeiderne på Hadeland Glassverk syntes det var så utrolig langt å gå hjem til de nye arbeiderboligene. Like langt som til Grønland.

KAPITTEL 1:

Forventningen

1.1 Hva er arbeidsgiverstrategi

«Kommuneloven fastslår at øverste myndighetsorgan er kommunestyret. Som et kollegialt organ ivaretar det sitt ansvar og utøver sin myndighet gjennom vedtak. Den nye kommuneloven lovfester folkevalgt ledelse. Det er en viktig premis at det skal gis mer styringsinformasjon til kommunestyret som kollegium. Det er også viktig å presisere at prinsipielle saker bare skal behandles av folkevalgte organer.

Folkevalgtes overordnede ansvar og myndighet som arbeidsgiver ivaretas derfor best gjennom å vedta kommunens arbeidsgiverpolitikk og arbeidsgiverstrategi».

Basert på den arbeidsgiverpolitikk kommunestyret ønsker å gjennomføre, skal arbeidsgiverstrate-

gien synliggjøre kommunens overordnede mål og prinsipper for å fremme organisasjonskultur, resultater og omdømme gjennom å utvikle medarbeidernes kompetanse, trivsel og engasjement. Arbeidsgiverpolitikken er et strategisk virkemiddel for å sikre at våre ledere og medarbeidere er i stand til å realisere kommunens mål.

Strategien skal veilede folkevalgte og ansatte frem til handlinger, holdninger og verdier som samsvarer med den etikk, det verdigrunnlag og det lederskap politikken og administrasjonen mener er nødvendig for å oppnå kommunens mål.

Strategien er utviklet av administrasjonen sammen med tillitsvalgte og vedtatt politisk høsten 2021.

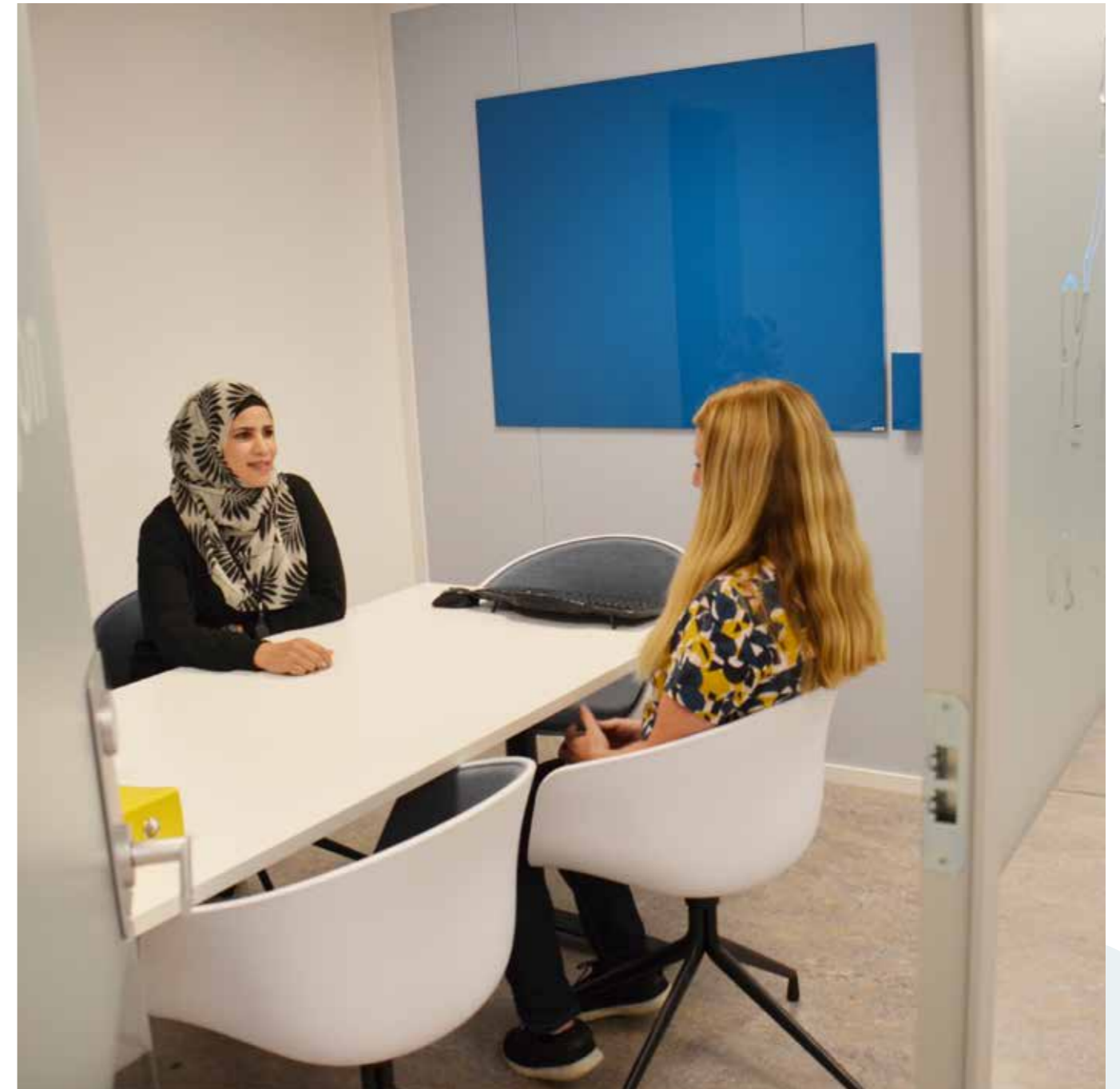
1.2 Arbeidsgiverstrategiens plass i kommunens plansystem

Kommunestyret har overordnet myndighet som arbeidsgiver. Rådmannen er kommunens øverste utøvende arbeidsgiverrepresentant og skal sammen med medarbeidere, ledere og tillitsvalgte sørge for

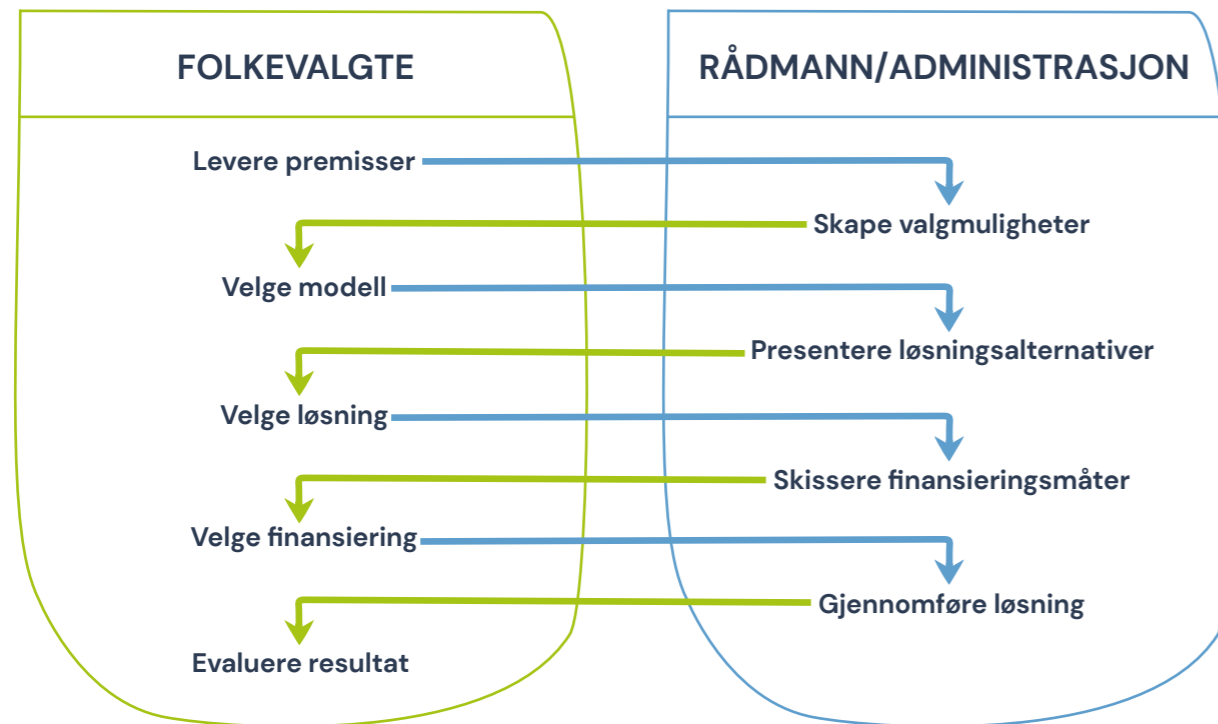
iverksetting og resultatoppnåelse. Arbeidsgiverstrategien er en av kommunens mange temaplaner og omfatter hele organisasjonen i Jevnaker kommune, både folkevalgte og ansatte.



Fra KS folkevalgtprogram 2019–2023 om Folkevalgtes arbeidsgiveransvar, ISBN 978–82–93199–70–6, side:7



KAPITTEL 2: Roller og ansvar



2.1 Overordnet politisk og administrativ styringsmodell

Modellen til venstre er en prinsippbeskrivelse av forholdet mellom folkevalgte og administrasjonens ansvar og oppgaver. For å gjennomføre denne

prosessen i praksis, myndiggjør kommunestyret andre folkevalgte organ eller rådmannen gjennom delegeringsreglementet².

2.2 De folkevalgte

Kommunestyret er kommunens øverste beslutende organ med overordnet ansvar for hele kommunens virksomhet. Arbeidsgiverstrategien behandles i partssammensatt utvalg før den legges frem for behandling i kommunestyret.

De folkevalgte er arbeidsgivere kollektivt, som medlemmer av styret, råd og utvalg. Dette innebærer at arbeidsgiverfunksjoner kommer til syne i møtesammenheng og i form av vedtak.

Ingen folkevalgte har arbeidsgiveransvar som enkeltrepresentanter. Dette er en logisk følge av kommunelovens beskrivelse av at det løpende arbeidsgiveransvar skal ivaretas av rådmannen i kommunen⁴.

Politikernes hovedoppgaver ved å føre en aktiv arbeidsgiverpolitikk er å:

- sikre at kommunen har en god og attraktiv arbeidsgiverpolitikk
- fastsette mål og rammebetingelser
- tildele ressurser
- ivareta lønns- og arbeidsvilkårene til rådmann
- gi ansvar
- kontrollere og evaluere

² Lov om kommuner og fylkeskommuner § 5-3

⁴ Lov om kommuner og fylkeskommuner § 13-1, sitat: «Kommunedirektøren har det løpende personalansvaret for den enkelte, inkludert ansettelse, oppsigelse, suspensjon, avskjed og andre tjenstlige reaksjoner, hvis ikke noe annet er fastsatt i lov.»



BOLIG

Det finnes **2.362** eneboliger og **255** leiligheter i Jevnaker. I snitt bor det **2,13** personer per hus-holdning. **83 %** av befolkningen bor i en bolig de eier.



YRKESAKTIVE

I 2020 var **3.374** personer som var yrkesaktive i Jevnaker. De fleste jobber innen varehandel, service, hotell, restaurant, eiendom- og finansnæringen og industrien.



RANDSFJORDEN

Randsfjorden er Norges fjerde største innsjø. Fjorden er **77 km** lang og har et areal på **140 km²**.



2.3 Rådmann

Rådmann har det daglige arbeidsgiveransvaret i samsvar med kommuneloven og vedtatt delegasjonsreglement. Kommunelovens § 13-1 fastslår at

rådmann skal lede kommunens administrasjon. Rådmannen er administrasjonens kontaktperson over for den politiske ledelsen.



2.4 Tillitsvalgte

Tillitsvalgte representerer de ansatte ut fra bestemmelsene i Hovedavtalen. De ulike organisasjonenes medlemmer har i likhet med arbeidsgiver rett og plikt til å skape et godt samarbeid og et godt arbeidsmiljø⁴. Samarbeidet må baseres på tillit og gjensidig forståelse for partenes ulike roller. Samarbeids- og informasjonsavtalen regulerer forholdet mellom tillitsvalgte i Jevnaker kommune og Jevnaker kommune som arbeidsgiver. De formelle sider ved samarbeidet og rolledelingen fremgår av Hovedavtalen. I del B § 1-1 fremgår det at, sitat:

«Hovedavtalen skal innenfor rammen av det lokalpolitiske demokrati bidra – gjennom godt samarbeid, medbestemmelse og medinnflytelse – til en omstillingsdyktig og serviceinnstilt kommunesektor til beste for innbyggerne.»

Dette sier hvordan og hvorfor virksomheten skal praktisere medbestemmelse. Siden første ledd i setningen peker mot folkevalgtes ansvar for å legge rammer, er det naturlig å understreke viktigheten av et godt 3-partssamarbeid; kommuneloven beskriver kommunens forpliktelser til å legge til rette for dialog mellom politikere, administrasjon og tillitsvalgte gjennom partssammensatt utvalg⁵.

⁴ Hovedavtalen § 1-2, Samarbeid, jf AML § 2-3.
⁵ Lov om kommuner og fylkeskommuner § 5-11



Fra 1.1.2022 skal det i tillegg finnes et formelt utvidet 3-partssamarbeid der hver av partene kan ta initiativ til et møte mellom partene for uformelle drøftinger, kunnskapsutveksling og/eller innspill i saker der en av partene har behov for dette.

Saker som kan behandles her skal til enhver tid følge gjeldende regelverk for 3-partssamarbeidet. 3-partssamarbeidet, utenom partssammensatt utvalg, er ikke et beslutningsorgan og skal følgelig ikke gjøre noen vedtak eller formelle drøftinger.

KAPITTEL 3: Verdiene, kulturen og etikken

Arbeidsgiverstrategien bygger på kommunens kjerneverdier:

- Åpen
- Nytenkende
- Redelig

Verdiene⁶ uttrykker hva som oppfattes som viktige og verdifulle holdninger som vi ønsker å leve etter i vår organisasjon.

Verdigrunnlaget skal være førende for hvordan vi jobber i kommunen, hvilke valg vi tar, hvordan vi opptrer, og hva som kjennetegner oss.

Verdigrunnlaget skal kjennetegne kommunens tjenesteleveranse og utvikling.

⁶ Kjerneverdiene ble utarbeidet i forrige versjon av arbeidsgiverstrategi og vedtatt i Kommunestyret 15. desember 2016.



Åpen
Nytenkende
Redelig

3.1 Vår kultur

Organisasjonskultur kan veldig forenklet forklares slik: «Kultur er måten vi gjør tingene på her hos oss»⁷. Organisasjonskultur er et rikt begrep, fylt med strukturer, sjargong, normer, virkelighetsoppfatninger, verdier – for å nevne noe. Temaer som oppfattes som viktige og verdifulle, og som man etterstreber. Kulturen inneholder skrevne og uskrevne regler og bindinger om hvordan man bør oppføre seg, og hva som er akseptable og uakseptable handlinger og holdninger. De såkalte virkelighetsoppfatninger hjelper medlemmene til å forstå hva som er sant og usant, og hvordan de skal forstå det som skjer rundt dem. Ledere og tillitsvalgte i Jevnaker har gjennom felles workshoper kommet frem til den kultur man ønsker vår organisasjon skal være preget av.

For å sortere dette og gjøre det praktisk, er dette inndelt i 5 ulike sentrale områder. Punkt 3.1.1 til 3.1.5 omhandler dette. Hvordan forholder vi oss til mennesker, hvordan forholder vi oss til omverden, hvordan forholder vi oss til arbeidet, hvordan forholder vi oss til organisasjonen, og hvordan forholder vi oss til problemer og konflikter.

⁷ Det er bred internasjonal forskning på temaet organisasjonskultur. Jevnaker kommune har tilnærmet seg forskningen til Henning Bang, ISBN: 978-82-15-0078-3 og ISBN: 978-82-518-3713-2, begge utgitt gjennom Universitetsforlaget.

3.1.1 Forholdet til menneskene

- Vi respekterer våre ulikheter og lærer av hverandre
- Vi snakker med hverandre og ikke om hverandre
- Vi møter hverandre med et smil
- Vi finner de beste løsningene sammen
- Vi aksepterer feil og lærer av dem
- Vi er bevisst vårt språk og kroppsspråk
- Vi er inkluderende og har stor tillit til hverandre



3.1.2 Forholdet til omverdenen

- Vi oppleves som nytenkende, åpne og redelige.
- Vi oppleves som profesjonelle og samarbeidsvillige – både internt og eksternt
- Vi leverer mer enn forventet
- Vi er ambassadører for egen arbeidsplass
- Vi oppleves som løsningsorienterte
- Vi hjelper hverandre
- Vi er en attraktiv arbeidsgiver

3.1.3 Forholdet til arbeid

- Vi tar alle innbyggerne på alvor
- Vi har stor arbeidsglede og fokuserer på det positive i å være i jobb
- Vi finner glede i å gå på jobb hver dag
- Vi er profesjonelle i møte med tjenestemottakerne

3.1.4 Forhold til resten av organisasjonen

- Vi framsnakker hverandre
- Vi er stolt av arbeidsplassen vår
- Vi er alle på samme lag og er lett å samarbeide med
- Vi deler for å gjøre hverandre gode
- Vi er god på informasjon

3.1.5 Forhold til problemer og konflikter

- Vi er vennlig og konkret i vår kommunikasjon
- Vi tar opp utfordringer med den det gjelder og er løsningsorientert
- Vi er søker helhet og innsikt i problemstillinger
- Hos oss kan man være såre og opprørte uten at det fører til nye konflikter eller gjengjeldelse



THE TWIST

Over Randselva strekker det seg en arkitektoniske perle. Et av verdens mest omtalte bygg, nemlig The Twist på Kistefos. Bygget er kåret til et av de mest nyskapende og spennende bygg i 2019 og er sammen med Hadeland Glassverk den største turistattraksjonen i Jevnaker.



BADEPARK

I Randsfjorden ligger Skandinavias største badepark av sitt slag. Den tiltrekker seg tilreisende fra hele Østlandet. Badeparken er på over 3.500 m² og rundt 25.000 badende gjester kommer hit hver sommer.



NAVN

Det er 198 personer i Norge som har Jevnaker som sitt etternavn.

” Vi deler for å gjøre hverandre gode



3.2 Etikk

Vi skal være en kommune med høy etisk standard. Våre ansatte skal jobbe for fellesskapets beste i tråd med lover, regler, kommunens verdigrunnlag og politiske vedtak. Ansatte skal arbeide på en måte som innbyr til tillit hos våre innbyggere og være seg sitt ansvar som forvaltere av samfunnets fellesmidler bevisst. Kommunens etiske retningslinjer skal definere standarder, sikre en god etisk praksis som hjelper ansatte å ta de rette valgene og handle riktig.

- Vi forvalter fellesskapets midler på en best mulig måte
- Vi møter våre innbyggere med åpenhet og respekt
- Vi varsler våre ledere om egen inhabilitet
- Vi har ikke lov til å ta imot gaver i eller andre personlige fordeler
- Vi følger kommunens etiske regler
- Vi har ytringsfrihet og rett til å varsle
- Vi tar ansvar sammen



KAPITTEL 4:

Lederskap og yrkesstolthet

I kjernen av lederskapsoppgaven ligger det et todelt ansvar: Styring og relasjonsledelse.

➤ Å styre

Kvalifikasjonene for å styre er ofte sett i sammenheng med å forstå budsjett og regnskap, planlegge og gjennomføre driften i virksomheten – og analysere kvalitet, og forholdet mellom kvalitet og ressursinnsats.

➤ Å lede gjennom relasjoner

Denne ledelseskomponenten dreier seg i større grad om samhandling. Hvordan virker vi som menneske på andre gjennom vårt lederskap, hvordan bygger vi team, hvordan sikrer vi opplevelsen av mestring, hvordan bemyndiger vi menneskene rundt oss, hvordan utvikler vi organisasjonen. I kommentarteksten til kommuneloven er det presisert at lederfilosofi i en kommune er et prinsipielt spørsmål som skal behandles mellom partene i kommunen⁸.

⁸ Gjennom flere samlinger med Hovedtillitsvalgte og ledere i kommunen har partene kommet frem til felles begreper som ansattes representanter og ledelsen i kommunen mener er beskrivende for en god lederfilosofi/-tilnærming.



4.1 Ledelsesfilosofi

Lederskapet i Jevnaker kommune skal preges av vårt verdigrunnlag, og leder har et spesielt forpliktende ansvar for utvikling av en tillitskapende og inkluderende organisasjonskultur.

Jevnaker kommune skal ha en tydelig lederfilosofi. Disse 4 begrepene er sentrale i refleksjonene omkring lederskap i kommunen:

- Inkluderende
- Motiverende
- Ekke
- Veiledende

INKLUDERENDE

Støtteord: Medvirkning, involvering, løsningsorientert, omsorgsfull

MOTIVERENDE

Støtteord: Til stede, anerkjennende, nysgjerrig, inspirerende, omtenkstom

EKKE

Støtteord: Autentisk, ærlig, redelig, profesjonell, individuell, åpen, raus

VEILEDENDE

Støtteord: Setter rammer, gir retning, gir handlingsrom, avklarer

På samme måte som verdietterlevelse, er også lederfilosofi først og fremst en målestokk for den enkelte: «Hva kan jeg gjøre gjennom holdninger og handlinger for å etterleve de verdier og det lederskap vi har som felles målestokk i kommunen?».

I en kultur hvor vi peker på hverandre og etterspør en større grad av etterlevelse hos andre, kan verdier og ledelsesfilosofi i verste fall virke mot sin hensikt. Da kan verdigrunnlaget bli «våpen og skjold» i konflikter.

Gjennom prosessen å komme frem til en felles lederfilosofi kom det frem at lederskapet skal være mangfoldig. Vi tror at et mangfoldig lederskap representerer bredde og ulikheter som bidrar til å skape bedre beslutninger – og samtidig gir rom for at mennesker opptre og utøver sitt lederskap på en autentisk måte. Samtidig kom det ganske klart frem at det er forventet at ledere er lyttende, ydmyke og har en pedagogisk tilnærming. En veiledende form vil kunne bidra til autonomi og mestringsfølelse i organisasjonen.

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



Ekte
Motiverende
Inkluderende
Veiledende

4.2 Medarbeiderskap og yrkesstolthet

Medarbeiderskap bygger på kunnskap om hva som får medarbeidere til å ta ansvar og vise initiativ i arbeidslivet. Medarbeidere som opplever at de mestrer oppgavene sine og oppnår gode resultater, samtidig som de opplever å få anerkjennelse og bekreftelse for den jobben de gjør, opplever arbeidsglede og engasjement for jobben sin. Av dette bygger vi stolthet. Yrkesstolthet.

I denne tenkningen er ledere også medarbeidere. Det er spesielle ansvarsforhold knyttet til lederskapet, men medarbeiderne og lederen må ta et felles ansvar for å skape gode og effektive arbeidsplasser.

Medarbeiderskap i Jevnaker kommune handler om:

- Arbeidsglede, ansvarlighet og profesjonalitet
- Bedre resultater og mer nærvær
- At vi alle gjør hverandre gode
- At ledere og medarbeidere har ulike roller, men samarbeider for å nå felles mål til beste for brukerne

4.3 Medbestemmelse

Arbeidstakere har rett til å medvirke ved beslutninger som arbeidsgiver treffer og som er av betydning for arbeidsforholdet. For å sikre at vi får løst samfunnsoppdraget og jobben vår på best mulig måte bygger kommunens arbeidsgiverpolitikk på hovedavtalens mål om samarbeid, medbestemmelse og medinnflytelse.

Gjennom medbestemmelse får de ansattes innsikt og meninger en kanal inn i beslutningsprosesser på arbeidsplassen.

Å få de ansattes syn tidlig inn i prosessen gir:

- felles virkelighetsforståelse
- bedre beslutninger
- bedre samarbeidsklima og styrker gjennomføringsevnen
- Styrket motivasjon og engasjement
- Styrket lojalitet og gjennomføringsevne

De tillitsvalgte er medlemmenes representanter ovenfor ledelsen.

I JEVNAKER KOMMUNE HAR VI MEDARBEIDERE SOM:

- stiller seg lojalt bak kommunens mål, politiske og administrative vedtak
- etterlever kommunens verdigrunnlag
- utfører arbeidsoppgavene sine profesjonelt og ansvarsbevisst
- bidrar til å se kommunen som en helhet og skaper «vi-kultur»
- bidrar aktivt til et positivt arbeidsmiljø
- er utviklingsorientert, løsningsorientert og tar i bruk ny teknologi
- tar ansvar for egen læring, personlig utvikling og deler kompetanse med andre
- utviser høy faglig kompetanse og endringsvilje
- tar ansvar for å kommunisere på en respektfull, åpen og ærlig måte, både med hverandre og innbyggerne

KAPITTEL 5:

Styringsmål

5.1 Strategiske og overordnede mål

All virksomhet i Jevnaker kommune har sitt utgangspunkt i de strategiske styringsmålene fastsatt i kommunens overordnede planverk. Kommunen skal levere tjenester av god kvalitet til innbyggere innenfor mange sektorer og i tråd med de langsiktige mål som er satt av kommunestyret. Jevnaker kommune skal være et godt sted å leve, hvor alle kan ta gode valg og oppleve mestring.

Kommunestyret har fastsatt fire hovedmål:

- Fra tettsted til Fjordlandsbyen Jevnaker
- Utvikle Jevnaker til en klimaklok kommune
- Et godt sted å leve, hvor alle kan ta gode valg og oppleve mestring
- En innovativ og samskapende kommune

Det er et lederansvar å styre virksomheten i tråd med målene, og det forventes at medarbeiderne forholder seg aktivt til målene.

Ut fra de strategiske hovedmålene har kommunestyret for perioden 2021-2024 fastsatt utviklingsmål.

Noen gir direkte føringer for kommunen som arbeidsgiver:

- Kompetente og endringsvillige ledere og medarbeidere
- De ansatte har 94 % tilstedeværelse eller høyere
- Tar i bruk ny og formålstjenlig teknologi
- Fokus på mestringsorientert ledelse og mestringsklima
- Fremme likeverd, inkludering og mangfold (tverrfaglighet)
- Helhetlige og koordinerte tjenester gjennom hele livsløpet

Arbeidsgiverstrategien skal gi retning og grunnlag for handling i den kommende fireårs-perioden, og skal bidra til at kommunen når sine mål for tjenesteleveranse og samfunnsbygging. Gjennom målrettet utvikling og ivaretagelse av medarbeidere og ledere. Medarbeidere og ledere skal utfordres og stilles krav til, men også gis tillit og aktiv støtte.

” *Det er et lederansvar å styre virksomheten i tråd med målene, og det forventes at medarbeiderne forholder seg aktivt til målene.*



KAPITTEL 6: Dokument- hierarki

En arbeidsgiverstrategi har en sentral plass blant flere dokumenter som regulerer forholdet mellom politikere, arbeidsgivere i kommunen og ansatte. Prinsipielt kan man fremstille det slik:





HØYESTE TOPP

Svarttjernshøgda er det høyeste punkt i Jevnaker kommune på 716,6 moh.

Toppen er også den høyeste i Nordmarka.



Arbeidsgiverpolitikken er et strategisk virkemiddel for å sikre at våre ledere og medarbeidere er i stand til å realisere kommunens mål.



**JEVNAKER
KOMMUNE**

BESØKSADRESSE:
Kirkegata 6
3520 Jevnaker

Servicetorget kan nås på:
61 31 57 00

eller send oss en e-post:
postmottak@jevnaker.kommune.no



**Jevnaker
kommune**