

Arbeidsgiver- politikk

Temaplan 2020-2023



1 Innledning

Velkommen til Asker kommune! Fra 1.1.2020 er Hurum, Røyken og Asker kommuner slått sammen til Asker kommune – en fremtidsrettet, bærekraftig og spennende kommune hvor medarbeidere og ledere sammen legger til rette for og skaper gode dager for brukere, innbyggere og samarbeidspartnere gjennom våre verdier raus, nær, modig og skapende.

Vi har de siste årene gjort et stort stykke arbeid med å bli kjent med hverandre og etablere en helt ny organisasjon. Asker kommune bygger på beste praksis, hvor vi skal sikre robuste virksomheter som gir gode tjenester til innbyggerne våre. Nå starter arbeidet med å sette den nye organisasjonen i drift og gi liv og innhold til visjonen og våre nye verdier og mål.

Temaplan arbeidsgiverpolitikk gir kommunens politikere, ledere, medarbeidere og tillitsvalgte/vernetjenesten en felles målsetting og retning. Asker kommune er en kompetanseorganisasjon som ønsker å utvikle neste praksis. For å møte fremtidens utfordringer og sikre en robust organisasjon, skal vi både internt i organisasjonen og sammen med brukere, innbyggere og samarbeidspartnere finne nye måter å jobbe og samarbeide på. I dette arbeidet vil medarbeiderskap, samskaping og medborgerskap være viktige virkemidler, som vil ha betydning for hvordan vi organiserer oss og hvordan vi jobber i det daglige. FNs bærekraftsmål gir viktige føringer og vi skal jobbe sammen for å bidra med vårt for å legge til rette for gode lokale løsninger i kommunen vår.

Asker kommune er en ansvarlig arbeidsgiver og en kommune som opprettholder og videreutvikler en effektiv organisasjon som tilbyr brukere og innbyggere tjenester av rett kvalitet. Våre medarbeidere og ledere har mulighet til å utvikle seg gjennom spennende arbeidsoppgaver og utfordringer. Vi er stolte av arbeidsplassen vår, bruker vår kompetanse og bidrar til utvikling og nytenking. Kommunens medarbeidere og ledere er åpne for nye ideer og kommunen har myndiggjorte medarbeidere som tar ansvar. Medarbeiderskapet står sterkt i vår ledelsesfilosofi – gjennom samarbeid, samhandling og praktisering av visjonen og verdiene skaper vi gode tjenester og et godt lokalsamfunn for innbyggerne våre!

Asker skal sammen skape et nærere, mer aktivt og bærekraftig samfunn med respekt, raushet og nysgjerrighet!

Lars Bjerke
kommunedirektør

2 Asker kommunes visjon og verdier

Denne temaplanen er forankret i kommunens visjon og verdigrunnlag. FNs bærekraftsmål 8 Anstendig arbeidsliv og økonomisk vekst har ligget til grunn for arbeidet. Kommunedirektørens forslag til Kommuneplan for Asker 2020-2023 Samfunnsdelen, satsningsområde Medarbeidere, er tuftet på forslag til arbeidsgiverpolitikk.

Visjon og verdier er rettesnorer for hvordan medarbeidere og ledere skal utføre sine arbeidsoppgaver, og skal utgjøre en integrert del av arbeidskulturen. Medarbeidere og ledere skal sammen definere visjonen og verdiene betydning i det daglige arbeidet. Sammen skal vi skape en arbeidskultur som er preget av verdiene våre. Visjon og verdier skal virke samlende, utviklende og gi inspirasjon til å levere gode tjenester hver dag.

Visjon

Asker skal sammen skape et nærere, mer aktivt og bærekraftig samfunn med respekt, raushet og nysgjerrighet.

Verdier

Asker kommunes verdier er

- Raus
- Nær
- Modig
- Skapende

Verdiene er en rettesnor for hva medarbeidere og ledere skal leve etter i hverdagen, og hvordan vi skal oppføre oss mot hverandre. Verdiene er styrende for hvor måten kommunen kommuniserer og prioriterer, og gir klare føringer for utviklingen av kommunens service og tjenestetilbud.

Det unike samfunnsoppdraget¹

Asker kommunes hovedoppgaver er å bidra til god samfunnsutvikling, levere velferdstjenester til innbyggerne og legge til rette for lokaldemokratiet. Det stilles en rekke krav til kommunens saksbehandling og forvaltning av myndigheten og oppgavene som den er tillagt gjennom lov- og avtaleverk og omverdenen.

¹ Grunnlagsdokument nye Asker kommune – 12.02.18

Asker kommune skal ha en profesjonell forvaltning, god publikumsservice og være tilgjengelig for innbyggerne. Kommunens medarbeidere skal opptre etisk forsvarlig og bidra til at befolkningen har tillit til forvaltningen.

Kommunen yter tjenester til innbyggere og brukere i ulike livsfaser og livssituasjoner. Alle medarbeidere og ledere må være bevisste på sin del av ansvaret for kommunens samfunnsoppdrag, og oppmerksomme på sin betydning for brukernes opplevelse i møtet med kommunen. Motivasjon for å gjøre noe nyttig og verdifullt for andre er en viktig drivkraft for mange.



3 Partssamarbeid og involvering

Arbeidsmiljøloven og Hovedavtalen legger føringer og rammer for partssamarbeidet for Asker kommune.

Asker kommune vektlegger viktigheten av et gjensidig forpliktende og godt partssamarbeid med tillitsvalgte og vernetjenesten. Kommunens medvirkningsarenaer skal bidra til

- utvikling og nyskaping
- sikre tjenester av rett kvalitet
- trygge arbeidsplasser med meningsfylt arbeid og et godt arbeidsmiljø
- at kommunen framstår som en attraktiv arbeidsgiver

Ledere på alle nivåer i organisasjonen har ansvar for å legge til rette for et godt partssamarbeid og for å involvere medarbeiderne.

Arbeidsgiver, medarbeidere, tillitsvalgte og verneombud har en gjensidig plikt til å gjøre sitt beste for å skape og opprettholde et godt samarbeid. God medvirkning og medbestemmelse er et felles ansvar hvor alle parter må kjenne sine roller og de føringer som definerer partssamarbeidet. Åpen dialog, respekt og vilje til utvikling og å teste ut nye måter å løse oppgaver på fra begge parter er avgjørende for å lykkes.

4 Prinsipper for god ledelse i Asker kommune

Samfunnet har de siste tiårene blitt stadig mer komplekst og står overfor en rekke store og sammensatte utfordringer. Dette utfordrer den tradisjonelle kommunerollen.

Asker kommune utvikler en ny kommunerolle basert på prinsippene for samstyring («New public governance»). Dette innebærer økt fokus på prosesser, samhandling og samskaping. Innbyggere og brukere skal involveres på en likeverdig måte i utviklingen av tjenester, nye medvirkningsformer og i den lokale samfunnsutviklingen. Den nye kommunerollen innebærer i tillegg endringer i kultur, styring, ledelse og arbeidsmetoder.

Ledelse innebærer å påvirke prosesser for å nå strategiske mål. En leder er en person med ansvar og myndighet til å lede og tilrettelegge for de prosessene som er nødvendig for å nå målene.

Alle ledere i Asker kommune har ansvar for å ivareta kommunens samfunnsoppdrag og sikre helhet og samhandling på tvers i organisasjonen. Ledere har også ansvar for å bidra til god samhandling med eksterne aktører for å løse samfunnsmessige utfordringer på enda bedre måter.

En leder går foran og viser vei, og utøver ledergjerningen i tråd med kommunens visjon og verdier. Det er definert følgende prinsipper for god ledelse i Asker kommune:

Rause ledere i Asker kommune:

- gir tillit og handlingsrom
- ser den enkelte, anerkjenner og involverer
- fremmer læring og delingskultur

Nære ledere i Asker kommune:

- bygger gode og trygge relasjoner
- støtter den enkeltes utvikling
- opptrer troverdig i ord og handling

Modige ledere i Asker kommune:

- prioriterer tydelig og tar beslutninger
- utnytter handlingsrommet
- våger å prøve, feile og stå i krevende prosesser

Skapende ledere i Asker kommune:

- utforsker og tilrettelegger for nye bærekraftige løsninger
- utfordrer det etablerte og utvikler neste praksis
- fremmer samhandling i og utenfor egen virksomhet

Prinsipper for god ledelse er hentet fra dokumentet Virksomhetsstyring i Asker kommune.

5 Hensikt og hovedutfordringer

Hensikt

Asker kommune er en politisk styrt organisasjon hvor kommunestyret er den øverste arbeidsgiver i kommunen. Kommunens folkevalgte har et overordnet ansvar for de ansattes arbeidsvilkår i kommunen. Arbeidsgiveransvaret forvaltes av Kommunedirektøren. Temaplanen synliggjør forventninger, innsatsområder og konkrete mål for utviklingen og ivaretagelsen av rollene som medarbeider og leder. Temaplanen blir fulgt opp gjennom reglementer, retningslinjer og administrative handlings- og tiltaksplaner for innsatsområdene.

Temaplan for arbeidsgiverpolitikk gir politiske føringer og mål for utøvelsen av arbeidsgiveransvaret. Temaplanen vil ligge under kommuneplanens samfunnsdel, hvor FNs bærekraftsmål legges til grunn i utviklingen av demokrati, samfunn, velferdstjenester, organisasjon og medarbeider- og lederskap.

Arbeidsgiverpolitiske hovedutfordringer

For redegjørelse for kommunens hovedutfordringer som arbeidsgiver i årene som kommer vises det til vedlagte Vedlegg: Trender og utviklingstrekk .

Som arbeidsgiver står Asker kommune overfor følgende hovedutfordringer i årene som kommer:

- Asker kommunes evne til å rekruttere, utvikle og beholde medarbeidere.
- Asker kommunes evne til å jobbe systematisk for en felles identitet og kultur, og med å ivareta tilliten til kommunen.
- Asker kommunes evne til å digitalisere og drive innovasjon og nyskaping.

6 Målsettinger med temaplan arbeidsgiverpolitikk

Kommuneplanens hovedmål for satsningsområde

Medarbeidere

Hovedmål med temaplan arbeidsgiverpolitikk følger av kommuneplanens samfunnsdel, satsningsområde medarbeidere:

Asker kommune fremmer inkludering, full sysselsetting og anstendig arbeid for alle.

Delmål for temaplan arbeidsgiverpolitikk

For å møte disse utfordringene, er temaplanen gitt følgende delmål:

- Asker kommune sikrer de ansattes rettigheter og fremmer et trygt og sikkert arbeidsmiljø for alle.
- Asker kommune har medarbeidere og ledere som i fellesskap utfører det unike samfunnsoppdraget og når kommunens mål, og bidrar til at innbyggerne har tillit til kommunen.
- Asker kommune er en attraktiv arbeidsgiver med en god organisasjonskultur som legger til rette for å tiltrekke seg og utvikle kompetente, initiativrike og stolte medarbeidere og ledere.
- Asker kommune har medarbeidere og ledere som sammen finner smarte måter å jobbe på, finner løsninger på kommunens utfordringer og viser endringsvilje.
- Asker kommune har medarbeidere og ledere som i fellesskap realiserer kommunens visjoner og verdier i det daglige for å oppnå felles organisasjonskultur

7 Innsatsområder

Asker kommune har definert syv innsatsområder, med føringer og målsettinger, som skal bidra til å nå målene i denne temaplanen.

Innsatsområdene er hovedelementene i arbeidsgiverpolitikken, og må ses i sammenheng med temaplanens hovedmål. Det er innenfor hvert innsatsområde definert egne strategier som følges opp med måleindikatorer og i det videre arbeidet med handlingsplaner, retningslinjer mm.

Det er et felles ansvar for folkevalgte, medarbeidere, ledere, tillitsvalgte og vernetjeneste å bidra til å realisere temaplanen.

Det legges opp til årlig politisk rapportering fra administrasjonen med relevante måleindikatorer om utviklingen innenfor arbeidsgiverpolitikkenes områder.

Som arbeidsgiver skal Asker kommune satse på:

- Medarbeiderskap og lederskap
- Etikk og samfunnsansvar
- Innovasjon og digitalisering
- Å rekruttere og beholde arbeidskraft
- Kompetanseutvikling
- Arbeidsmiljø og nærværsarbeid
- Mangfold og inkludering

Medarbeiderskap og lederskap

I Asker kommune er alle medarbeidere, hvor medarbeidere og ledere er gjensidig avhengig av hverandre for å lykkes i arbeidet med å nå organisasjonens mål.

Medarbeidere og ledere viser gjensidig respekt for hverandres roller og ansvar, opptrer redelig og utvikler gode relasjoner. Den enkelte skal oppleve å bli utfordret og stilt krav til, samtidig som en får tillit og aktiv støtte.

Medarbeiderskap

Godt medarbeiderskap handler om å utøve sitt arbeid på en profesjonell måte i møte med innbyggere, kollegaer og arbeidsgiver. Hver enkelt medarbeider tar ansvar for egen relasjon til innbyggere, kollegaer og arbeidsgiver, og er en positiv lagspiller.

I fellesskap tar medarbeidere og ledere initiativ til å utvikle måten arbeidsoppgavene og samfunnsoppdraget løses på. For å møte dagens og morgendagens behov og utfordringer på en best mulig måte, må vi bygge på hverandres kompetanser og erfaringer.

Medarbeidere og ledere har et felles ansvar for å skape et godt arbeidsmiljø hvor medarbeiderne er motiverte for å lære, utvikle seg og gjøre hverandre gode. Positive holdninger og endringsvilje danner grunnlag for endringer og utviklingsarbeid.

Mestringsorientert ledelse og et godt mestringsklima er spesielt viktig for å skape fleksibilitet blant medarbeiderne. Dette innebærer ledelse med vekt på læring, utvikling og motivasjon ut fra medarbeiderens individuelle forutsetninger. Et arbeidsmiljø basert på et godt mestringsklima kjennetegnes ved at den enkelte kan bli best mulig ut fra egne forutsetninger, fokus på læring og utvikling, kompetansedeling og å gjøre hverandre gode.

Alle kommunens medarbeidere skal

- opptre profesjonelt og ansvarsbevisst når de utfører arbeidet sitt,
- opptre med respekt og forståelse i relasjon til innbyggere, kollegaer og ledere
- være tillitsbyggende og redelige i sitt arbeid
- være positive og bidra til innovasjon, endring og utvikling, utnytte handlingsrommet og ta ansvar for egen utvikling i medarbeiderrollen for å nå fastsatte mål
- medvirke til samarbeid på tvers i kommunen, med innbyggerne og andre aktører

Lederskap

Ledere er også medarbeidere, men har et utvidet ansvar. Leder angir retning og mål, skaper mening, treffer beslutninger, organiserer arbeidet og har kontroll med driften. Leder har samtidig en viktig oppgave i å tilrettelegge for et godt arbeidsmiljø.

Asker kommunes ledere er mestringsorienterte som angir retning, mening og gir individuell oppmerksomhet. Gjennom utøvelse av lederskapet legger leder til rette for at den enkelte medarbeider kan oppleve mestring og yter sitt beste i arbeidet.

Lederne vektlegger rolleklarhet, oppgavemotivasjon og mestringstro, samtidig som medarbeiderne gis høy grad av selvstendighet i et godt mestringsklima. Lederne legger til rette for involvering og utvikling i arbeidet.

I tillegg til forventningene til alle medarbeidere, forventes det at kommunens ledere skal:

- utnytte handlingsrommet, angi retning og mål, gi tillit og utøve synlig og tydelig ledelse
- involvere medarbeiderne i det daglige arbeidet, men spesielt ved innovasjons-, omstillings- og utviklingsprosesser
- legge til rette for teknologi- og tjenesteutvikling
- tilrettelegge for samhandling på tvers, i og utenfor egen virksomhet
- ta ansvar for egen utvikling av lederrollen
- motivere medarbeiderne til utvikling for å oppnå fastsatte mål

Etikk og samfunnsansvar

Asker kommune opptrer etisk forsvarlig og følger gjeldende lover og regler. Kommunens handlinger står i samsvar med allmennhetens oppfatninger om hva som er rett og galt.

Asker kommune er en transparent organisasjon, med åpenhet i beslutningsprosesser. Kommunens verdier og etiske retningslinjer utgjør en felles etisk plattform for folkevalgte, medarbeidere og ledere, og etterleves av alle.

Kommunens ledere har et særskilt ansvar for å legge til rette for at kommunens visjon og verdier brukes aktivt for å fremme en åpen organisasjonskultur og felles forståelse hos kommunens medarbeidere. Kommunens medarbeidere og ledere har et selvstendig ansvar for å følge kommunens verdier og etiske retningslinjer.

Kommunen har nulltoleranse for korrupsjon. Det jobbes aktivt med å forebygge og forhindre korrupsjon på alle nivåer, både politisk, ledere og medarbeidere.

Asker kommune har gode varslingsrutiner, både internt og eksternt. Kommunens etiske retningslinjer, samfunnsansvar og antikorrupsjons-arbeid følges opp i dialogen mellom leder og medarbeider.

Asker kommune skal legge til rette for at kommunens medarbeidere og ledere opptrer etisk forsvarlig, og bidrar til at innbyggerne har tillit til kommunen.

Kommunens samfunnsansvar, verdier og etiske retningslinjer skal være kjent og etterleves av folkevalgte, medarbeidere og ledere.

Innovasjon og digitalisering

Asker kommune skal være innovativ og ta i bruk ny teknologi og nye organisasjons- og samhandlingsformer som understøtter samfunns- og tjenesteutviklingen. Innovasjon og digitalisering i tjenesteutvikling og oppgaveløsning påvirker arbeidsgiverrollen og forventningene til medarbeiderne.

For å møte fremtidens utfordringer må organisasjonens innovasjonsevne styrkes. Kommunens medarbeidere og ledere må samarbeide om å utnytte nye muligheter for å videreutvikle organisasjonen. Kommunen må legge til rette for medarbeiderdrevet innovasjon.

Asker kommune skal legge til rette for å prøve ut nye måter å jobbe på, og skal ha en kultur for å akseptere risiko, styre i usikkerhet og lære av feil.



Rekruttere og beholde arbeidskraft

For å være en attraktiv arbeidsgiver, må Asker kommune jobbe strategisk med å rekruttere og beholde medarbeidere med rett kompetanse. Kommunen er en spennende arbeidsplass med mange muligheter, og dette må synliggjøres for potensielle, fremtidige medarbeidere. Samtidig må kommunen legge til rette for å rekruttere personer som står utenfor arbeidslivet. Kommunen er en mangfoldig arbeidsplass, og de ansatte skal gjenspeile mangfoldet i samfunnet.

Like viktig som å rekruttere, er å utvikle og beholde kommunens ansatte og den kompetansen de besitter, gjennom blant annet arbeidet med kompetanseutvikling og arbeidsmiljø. Det fremtidige arbeidskraftsbehovet medfører at flere ansatte må stå lenger i jobb, og det må utvikles en heltidskultur hvor flere jobber i større stillinger.

Det må legges til rette for at kommunen er en lærende organisasjon hvor ansatte har mulighet til å påvirke arbeidssituasjonen og egen kompetanseutvikling.

Asker kommune har en lønnspolitikk som bidrar til at kommunen rekrutterer og beholder kompetente medarbeidere i tråd med fremtidig arbeidskraftsbehov.

Asker kommune skal arbeide aktivt med å tiltrekke, beholde og utvikle medarbeidere som kommunen trenger for å kunne levere samfunnsoppdraget, nå og i fremtiden.



Kompetanseutvikling

Asker kommune driver strategisk kompetanseutvikling og -styring for å sikre rett kompetanse på rett sted til rett tid. Kompetanse er anvendelse av evner, kunnskap og ferdigheter til å mestre utfordringer og løse oppgaver i kjente og ukjente sammenhenger og situasjoner. Kompetanseutvikling og -styring handler om å organisere ressursene på en hensiktsmessig måte, utvikle medarbeidernes og ledernes kompetanse, og rekruttere ny kompetanse for å møte morgendagens utfordringer.

Asker kommune er en kunnskapsbedrift hvor selve forutsetningen for kvalitet og effektivitet er kompetente medarbeidere. Digitalisering, innovasjon og nye krav til tjenestene, krever at medarbeiderne og lederne er faglig oppdatert og kan medvirke i det løpende utviklingsarbeidet. Økt kompetanse gir bedre tjenester og fornøyde innbyggere. Det bidrar til stolte og myndiggjorte medarbeidere og ledere som igjen bidrar til at omverdenen har tillit til kommunen.

Asker kommune er en kunnskapsbedrift som skal legge til rette for systematisk og relevant kompetanseutvikling. Dette bidrar til å gi medarbeidere mestringstro og faglig trygghet i rollen sin.



Arbeidsmiljø og nærværsarbeid

Asker kommune legger til rette for at medarbeidere og ledere skal kunne utføre jobben sin og trives.

Medarbeidere og ledere har et felles ansvar for et godt arbeidsmiljø og arbeidet med helse, miljø og sikkerhet (HMS). Ledere har det overordnede ansvaret. HMS-arbeidet bidrar til at arbeidsmiljøet er helsefremmende, hvor kommunens medarbeidere opplever mestringsfølelse og arbeidsglede. Dette gir økt nærvær, effektivitet og kvalitet, samt god takhøyde for å kunne ta opp forhold på arbeidsplassen. Leder skal ha en klar forståelse av sitt HMS-ansvar og legge til rette for et godt partsamarbeid og bred medvirkning i arbeidsmiljøarbeidet. Den enkelte medarbeider har ansvar for egen arbeidsevne og deltar aktivt i arbeidet for et godt arbeidsmiljø og økt nærvær.

Det viktigste HMS-arbeidet gjøres lokalt ute i virksomhetene, på hver enkelt arbeidsplass. HMS-arbeidet er preget av systematisk og langsiktig arbeid hvor målet er å bedre arbeidsmiljøet, styrke jobbnærværet, forebygge og redusere sykefravær og hindre utstøting og frafall fra arbeidslivet.

Asker kommune skal legge til rette for et åpent og inkluderende arbeidsmiljø hvor medarbeiderne opplever en meningsfull, utviklende og helsefremmende arbeidssituasjon.



Mangfold og inkludering

Asker kommune jobber aktivt og målrettet med mangfold og inkludering, gjennom likeverdig behandling uavhengig av forhold ved en person slik det er beskrevet i likestillings- og diskrimineringsloven. Kommunen skal som arbeidsgiver fremme likestilling og hindre diskriminering.

Et inkluderende arbeidsliv innebærer at medarbeidere og ledere går sammen om å utvikle et tolerant arbeidsmiljø hvor likeverd, like muligheter og like rettigheter ivaretas. Dette forutsetter en aktiv livsfasepolitikk hvor hensynet til tjenesteproduksjonen ivaretas, samtidig som den enkeltes behov som følge av ulike livsfaseutfordringer søkes ivaretatt.

Asker kommune skal legge til rette for at kommunens medarbeidere og ledere opptrer med respekt og forståelse for hverandres forskjellighet, ulike livssituasjoner og ståsteder.



8 Vedlegg: Trender og utviklingstrekk

I det følgende beskrives kort trender og utviklingstrekk som har betydning for de hovedutfordringer som Asker kommune står overfor som arbeidsgiver i tiden fremover.

Nasjonale trender

I 2017 la regjeringen fram «Perspektivmeldingen 2017», som redegjør for flere utviklingstrekk som kan utfordre den norske velferdsmodellen.

Perspektivmeldingen og øvrige nasjonale føringer peker på følgende overordnede utfordringer for offentlig sektor står overfor følgende hovedutfordringer i årene fremover:

- Omstilling og effektivisering – sikre økt effektivitet i offentlig sektor.
- Organisasjon og ledelse – sikre god organisering for å møte fremtidens utfordringer.
- Kompetanse – sikre tilstrekkelig og riktig kompetanse.
- Innovasjon – store og komplekse utfordringer krever nye løsninger.
- Digitalisering – utnytte potensialet i økt digitalisering.
- Helhetlig samfunnsplanlegging – større og mer robuste kommuner.

Disse overordnede utfordringene sammenfaller godt med føringene i intensjonsavtalen som lå til grunn for sammenslåingen av Hurum, Røyken og Asker til én ny kommune. De er også lagt til grunn for arbeidet med å definere satsingsområder og mål i denne planen.

Særlige arbeidsgiverpolitiske utfordringer

Ved sammenslåingen av de tidligere Asker, Røyken og Hurum kommuner 1.1.2020 har tre tidligere organisasjoner blitt én. Mange kulturer og fagmiljøer skal finne sammen, i en kommune som har blitt betydelig større, både geografisk og som organisasjon. Kommunen skal jobbe sektorovergripende, og etablere større og robuste fagmiljøer. I en så stor endringsprosess er det viktig å arbeide for en felles identitet, kultur og praksis. Dette er et kontinuerlig arbeid.

Asker kommune er en vekstkommune med behov for flere ansatte i tiden fremover. Det forventes fortsatt konkurranse om relevant arbeidskraft med rett kompetanse og erfaring i årene som kommer. Dette utfordrer kommunens evne til å rekruttere og beholde arbeidskraft. Kommunen må arbeide for å være en attraktiv arbeidsgiver som tiltrekker seg og beholder kompetente medarbeidere. Flere må jobbe lenger (økt pensjoneringsalder), flere må jobbe mer (heltidskultur) og det er

nødvendig å videreutvikle og oppdatere kompetansen i organisasjonen i tråd med utviklingen.

Asker kommunes ledere må arbeide målrettet med å utvikle en kultur for medarbeiderskap. Det må legges til rette for et godt arbeidsmiljø hvor medarbeidere og ledere gis rom for å utvikle relasjoner og godt medarbeiderskap.

Ledelse i Asker kommune handler om å lede i endring, omstilling og utvikling. Fremtiden vil bli preget av ny teknologi og nye digitale løsninger, innovasjon og nytenking. For å lykkes med digitalisering og innovasjon i kommunens tjenester, er det viktig å involvere medarbeiderne. For å opprettholde kommunens økonomiske handlingsrom må organisasjonen ha oversikt over og stimulere til god bruk av ressursene, til beste for innbyggerne. Effektivisering gjennom kontinuerlig forbedringsarbeid og innovative prosesser må prege måten kommunen løser oppgavene sine på i den videre tjenesteutviklingen.

Kommunens rolle er i utvikling. Dagens og fremtidens kommuner må i større grad enn tidligere aktivt involvere innbyggerne og andre aktører som ressurser og samarbeidspartnere, gjennom satsing på medborgerskap og samskaping. Dette stiller nye krav til kommunens medarbeidere og ledere, både hva gjelder samarbeid internt og eksternt og i organiseringen av tjenestene og arbeidet. Digitalisering, innovasjon og nye krav til tjenestene innebærer at medarbeidere og ledere må være faglig oppdaterte, slik at de kan medvirke i det løpende utviklingsarbeidet.