

Trender og utviklingstrekk

Arbeidsgiverpolitisk plattform 2020 er fundamentert på relevante utviklingstrekk for Asker kommune som arbeidsgiver. Her presenteres hovedtrekk innenfor trender og utvikling som har vært av betydning for utformingen av satsningsområdenes mål og strategier.

For oppdaterte trender og utviklingstrekk vises det til det enhver tid gjeldende Handlingsprogram.

Hovedutfordringer

Kommunesektoren står overfor flere utfordringer i tiden fremover for å møte fremtidig arbeidskraftsbehov. Dette kan oppsummeres i to hovedutfordringer¹:

- Evnen til utvikling og nyskaping
- Evnen til å rekruttere, utvikle og beholde medarbeidere

Befolkningsvekst og alderssammensetning

Vi blir stadig flere, men også eldre. Økningen i andelen eldre medfører at det vil være flere på vei ut av enn inn i arbeidsmarkedet. Utviklingen i samfunnet indikerer noe høyere arbeidsledighet, lav arbeidskraftutnyttelse og en relativt lav pensjonsalder og høyt sykefravær. Det er for Asker forventet en befolkningsvekst som vil gi 68.000 innbyggere i 2026.²

Utviklingen vil påvirke alle kommunens tjenesteområder. Asker kommune står overfor store utfordringer med økte kostnader.³ Befolkningsveksten kombinert med en økende andel eldre, et økende antall unge uføre og kommunenes økte pensjonskostnader medfører behov for nye måter å organisere arbeidet på. Innovasjon og nytenkning, etablering av heltidskultur og samhandling og samskaping, vil være vesentlig i denne sammenheng.⁴ Det samme gjelder arbeidet med livsfasepolitikk for å sikre at flere er i jobb.

Mangfold og inkludering. Økt globalisering og tilgang til internasjonal arbeidskraft

Mangfold er et prioritert innsatsområde i arbeidsgiverpolitikken. Det er et mål at våre medarbeidere gjenspeiler mangfoldet i samfunnet. Dette omfatter blant annet mangfold innenfor alder, kjønn, etnisitet og arbeidsevne.

Mangfold handler om å kombinere forskjellighet, slik at bredden i erfaringer og tenkemåter kan bidra til utvikling og nyskaping. Arbeidslivsforskning viser at ulikheter og mangfold i alder, kjønn, utdanning, kultur og tenkemåte er en forutsetning for å opprettholde kvalitet over tid.⁵ Mangfold og inkludering utgjør både en mulighet, men også en utfordring. Opplevelse av tilhørighet og tilknytning

¹ KS Skodd for framtida (2014)

² Kommuneplan for Asker kommune 2014-2026 del 3, kapittel 13

³ HP 2016-2019

⁴ Asker kommunes rekrutteringsstrategi 2014-2017

⁵ KS Arbeidsgiverstrategi mot 2020 (2007)

er avgjørende for den enkelte medarbeider, uavhengig av bakgrunn og egenskaper. For å benytte de mulighetene mangfold og inkludering gir, må det jobbes aktivt og bevisst for at alle er og blir en del av fellesskapet. Ved å arbeide målrettet med at våre medarbeidere skal gjenspeile mangfoldet i samfunnet, vil vi kunne sikre utvikling og nyskaping.

Kommunesektoren har en høy andel kvinnelige medarbeidere. Som kommune har vi et særlig ansvar for å reflektere mangfoldet i samfunnet. Asker kommune har gjennom flere år markert seg som en kommune som aktivt og målrettet har jobbet for å få flere menn til stillinger som er kvinnedominert. Dette arbeidet videreføres.

Asker kommune er et internasjonalt samfunn representert ved over 130 nasjoner. Andelen innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre, forventes å øke fra ca. 11 % i dag til drøyt 22 %.⁶ Økt internasjonalisering gir oss arbeidskraft med annen erfaring og kompetanse, og bidrar til et flerkulturelt og mangfoldig samfunn. Asker kommune må i større grad nyttiggjøre seg den arbeidskraftreserven som man finner i samfunnet, herunder rekruttere arbeidstakere som representerer mangfoldet og sammensetningen i samfunnet for øvrig.

Rekrutteringsutfordringer. Individualisering og unges utdanningsvalg

For å møte fremtidens behov for arbeidskraft er Asker kommune helt avhengig av at flere medarbeidere velger å stå lenger i arbeid og at flere unge velger utdannings- og karriereveier som imøtekommer fremtidig kompetansebehov.⁷

Det vil være viktig med kunnskap om unges ønsker og behov som fremtidig arbeidskraft, slik at man skaper interesse for yrkesmulighetene i kommunen. Trenden har vært at unges utdanningsvalg styres i andre retninger enn det behovet kommunen vil ha for å møte fremtidens utfordringer. Det er likevel tegn i tiden på at flere unge enn tidligere velger utdanningsvalg innenfor tjenesteområdene barnehage, skole og eldreomsorg.⁸ I Asker er det en lav andel på videregående skole som velger yrkesfag. Kommunen har vedtatt en stor satsning rettet mot å øke antall lærlingeplasser til 1 lærling per 1000 innbygger innen 2018. I tillegg er det iverksatt tiltak for å heve kompetansen til medarbeidere uten formell kompetanse, som tilbys utdanning til helsefagarbeidere og barne- og ungdomsfagarbeidere⁹ i samarbeid med lokale videregående skoler. Det legges til grunn at denne satsningen fortsetter.

Arbeidsgiverpolitikken må støtte opp under Asker kommunes rekrutteringsstrategi 2014-2017. Det legges vekt på å tiltrekke, beholde og utvikle arbeidskraft. Økning av pensjonsalderen, overføring av kompetanse fra eldre til yngre arbeidstakere og involvering av medarbeidere og borgere i kommunens tjenesteytelse vil være viktige tiltaksområder.

⁶ SSB Befolkningsframskriving 2014-2100 (2014)

⁷ KS Arbeidsgiverstrategi mot 2020 (2007)

⁸ Samordna opptak, pressemelding 22.04.15

⁹ Asker kommunes rekrutteringsstrategi 2014-2017

Nye krav til ledelse¹⁰

Ledelse i Asker kommune handler om å forvalte lokalsamfunnets ressurser på best mulig måte i tråd med politisk vedtatte mål. Kommunens ledere skal sette retning, utnytte handlingsrommet og være resultatorientert. Lederne skal videre legge til rette for en organisasjons- og arbeidskultur som fremmer gode arbeidsprosesser, godt medarbeiderskap og læring, forbedring og innovasjon.

Ledere i Asker kommune har de siste årene blitt fulgt opp med lederutvikling og kompetansepåfyll gjennom Lederskolen. Opplæringen som er gitt har vært forskningsmessig forankret og har hatt en utvikling fra teoretisk, til praktisk orientering med fokus på Ledelse, makt og mening, Team og teamledelse og Innovasjonsledelse. Et mål har vært å få økt handlings- og gjennomføringskraft i utviklingsprosessene det legges til rette for i kommunen. En utfordring for ledere fremover vil være å tilpasse sin lederstil til situasjon og person. For å utvikle en kultur hvor medarbeiderskap står i fokus, vil det kreves ledere med en stor grad av delegerende og støttende lederstil.

For fortsatt å sikre at organisasjonen er i best mulig stand til å møte fremtidens utfordringsbilde vil det være et behov for evne til nyskaping, medarbeiderskap og samhandling. Gode prosesser for medarbeideres medvirkning og medbestemmelse bidrar til å skape en omstillingsdyktig og serviceinnstilt kommune til beste for innbyggerne.

Heftet «Ledelse og styring i Asker kommune» gir en nærmere beskrivelse av overordnede prinsipper og føringer for ledelse og styring i kommunen.

Medborgerskap og samskaping

Samfunnet står overfor utfordringer det offentlige, næringslivet, frivilligheten og innbyggerne må løse i tett fellesskap. Dagens og fremtidens kommuner må i større grad enn tidligere våge å åpne for mer lokal medbestemmelse, legge til rette for bedre involvering av, samarbeid med og engasjement hos innbyggere og næringsliv. Kommunen er et lokalt fellesskap der innbyggerne involveres aktivt som ressurs og samarbeidspartner gjennom satsning på medborgerskap og samskaping.

Etikk og samfunnsansvar

Det er et økende fokus på etikk og samfunnsansvar, både globalt og nasjonalt. Asker kommune har et samfunnsansvar for at kommunens oppgaver utøves på en etisk forsvarlig måte i tråd med lover og regler og samfunnets oppfatninger av rett og galt. Videre satsning på etisk arbeid og antikorrupsjonsarbeid vil være viktige satsningsområder i det videre, for å sikre at alle våre medarbeidere er bevisste kommunens samfunnsoppdrag.

Dette sikres blant annet gjennom implementering av reviderte Etiske retningslinjer og Handlingsplan mot korrupsjon, samt strategi for anskaffelse og kommunens varslingsrutiner.

¹⁰ HP 2016-2019

Partssamarbeid

Partssamarbeidet er tilpasset kommunens organisering og bygger på kommunens verdier. Samarbeidet omfatter alle former for dialog, drøfting og gjensidig informasjonsutveksling som finner sted mellom arbeidsgiver og arbeidstakerorganisasjonene. Dette samarbeidet har sitt utgangspunkt i Arbeidsmiljøloven og Hovedavtalen som setter rammer for og definerer innhold og omfang.

Medbestemmelsesmøtene er et forum for dialog, drøfting og gjensidig informasjonsutveksling mellom partene i Asker kommune knyttet til drift, omstilling og utvikling. Dette fordrer stort fokus på gode og åpne prosesser bygget på samarbeid, medbestemmelse og medinnflytelse i tråd med kommunens verdier.

Partssamarbeidet bygger på demokratiske prinsipper. Et godt partssamarbeid er viktig for å sikre medarbeidernes innflytelse i prosesser som berører arbeidet. I tiden fremover vil partssamarbeidet være viktig for å løse de oppgavene som vi står overfor. Blant annen innen arbeidet med heltidskultur, reduksjon av sykefraværet og medborgerskap og samskaping.

Arbeidsmiljø og nærværarbeid – helse, miljø og sikkerhet

Medarbeidere i Asker kommune skårer høyt på arbeidsglede og trivsel. Arbeidsglede og trivsel handler i stor grad om hvordan vi møter hverandre i hverdagen. Medarbeidere i Asker kommune skal møtes med anerkjennelse, respekt og tillit. Disse verdiene skal prege samhandlingen på alle nivåer, mellom leder og medarbeider og kollegaer seg i mellom.

Utvikling i sykefraværet er en utfordring både for samfunnet, virksomhetene og for den enkelte arbeidstaker. I Asker kommune skal det samlede sykefraværet reduseres til 7 % innen utgangen av 2018 (avtaleperiode for IA-avtalen). For å nå dette målet vil det kreves en fornyet felles innsats og systematisk arbeid over tid. Både arbeidsgiver og arbeidstaker har gjennom IA-avtalen forpliktet seg til felles innsats.

Arbeidsmiljøet og sykefraværet i helse- og omsorgstjenesten, barnevernet, barnehager og skolen krever en særlig oppmerksomhet. Det rettes et spesielt fokus på det relasjonelle arbeidet; på møtet med brukere/elever og kravet til økt samhandling med kollegaer og andre aktører. I denne samhandlingen ligger muligheter og løsninger, men også potensielle utfordringer og konflikter. Forebyggende arbeid på dette området handler om faglig kompetanse, lederstøtte, om å ta tak i problemer når de oppstår, ha gode fremgangsmåter når hendelser skal håndteres, ha et godt støtteapparat og aktivt søke råd og veiledning når det trengs.

Helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid fordrer plan og systematikk. Dette skal prege hele organisasjonen ved at HMS-arbeidet er en del av de øvrige styrings og plandokumenter, og følges opp i dialogen mellom direktør og virksomhetsleder.

Kompetanse

Medarbeidere er kommunens viktigste ressurs. Deres kompetanse og erfaring er avgjørende for at kommunen skal kunne yte tjenester av rett kvalitet til brukerne. For å opprettholde god

tjenestekvalitet og kommunens rolle som samfunnsutvikler, kreves evne til omstilling, endring og fornyelse. Gjennom å utvikle en kultur for erfaringslæring og styrke evnen til å omsette kunnskap til ny praksis og bedre tjenester, har Asker kommune som ambisjon å være en innovativ og lærende organisasjon. Det må arbeides ytterligere med å gjøre det lettere å dele informasjon på tvers i organisasjonen gjennom bruk av blant annet e-læringsguider, kurs og opplæring og samarbeidsforum. Forhold synliggjort i Tidstyvprosjektet må også vurderes opp mot behovet for deling på tvers i kommunen.

Asker kommune har, på lik linje med andre kommuner, utfordringer med å sørge for at kommunens medarbeidere har rett kompetanse til å utføre arbeidsoppgavene. Det er viktig med en strategisk kompetansestyring der medarbeidernes kompetanseutvikling og fremtidig rekruttering er i tråd med fremtidig behov. Videre må nye formelle krav til yrkesgrupper møtes. Utvikling av kompetansepyramider vil være et nyttig verktøy i dette arbeidet. Det samme gjelder bruk av kommunens kompetansekartleggingssystem Obisoft i kartleggingen av medarbeidernes formelle og uformelle kompetanse.

Lønnspolitikk

Åpenhet og forutsigbarhet er to viktige fundamentet som ligger til grunn for kommunens lønnspolitikk. Kommunens verdier legger grunnlaget for medarbeidernes og ledernes tillit til, og aksept for, den lønnspolitikken som Asker kommune fører.

Asker kommune har i samarbeid med organisasjonene utviklet et lokalt lønns- og stillingsregulativ med garantilønn og egne lønnsrammer for enkelte arbeidstakergrupper det kan være vanskelig å rekruttere. Svingninger i arbeidsmarkedet påvirker den lønnspolitikken som kommunen til enhver tid fører. Det er derfor viktig at lønnspolitikken er tilstrekkelig fleksibel slik at den kan møte utfordringene med målrettede tiltak. Tidvis kan enkelte arbeidstakergrupper være svært vanskelig å rekruttere og beholde, og ulike lønnstiltak må iverksettes slik at kommunen klarer å rekruttere inn nødvendig og riktig kompetanse. Med en økende etterspørsel etter spisskompetanse på enkelte fagfelt, har Asker kommune utviklet belønningssystemer som blant annet honorerer etter- og videreutdanning. I samarbeid med organisasjonene har Asker kommune utarbeidet egne kriterier for medarbeidernes lønnsutvikling til bruk i lokale forhandlinger, som sikrer forutsigbarhet for de medarbeiderne i de lokale oppgjørene.

Digitalisering og innovasjon

Samfunnet har de siste tiårene utviklet seg mot større grad av individuell tilpasning, medvirkning og valgmuligheter. Digitalisering skjer på alle områder i samfunns- og arbeidsliv, og vi får nye arbeidsformer og teknologiske tjenester. Det er vedtatt en Innovasjonsstrategi for Asker kommune, hvor innovasjon er å skape verdier på nye måter. Videre er Digitaliseringsstrategien under utarbeidelse.

Asker kommune må være bevisst de muligheter teknologi og innovasjon gir oss og hvordan vi tar de i bruk i vår kommune. Kunnskap om og kompetanseheving innenfor innovasjon og IKT er viktige virkemidler for å møte de utfordringer Asker kommune står overfor i tiden fremover.

Reformer

Det er flere reformer under utforming eller gjennomføring, blant annet Kommunereformen. For å møte de utfordringene disse medfører, er det behov for økt innbygger- og brukermedvirkning gjennom samhandling og samskaping. Dette kan få konsekvenser for Asker kommune.