

Overordnet strategisk kompetanseplan

November 2024



Innhold

Asker kommune trenger din kompetanse!	3
Behovet for planlagt kompetanseutvikling	4
Visjon og verdier i Asker kommune	6
Slik forstår vi og utvikler vår kompetanse	8
Hensikt og mål med en strategisk plan for kompetanseutvikling	10
Ni innsatsområder	11
1. Være en lærende organisasjon	
2. Øke arbeidsdeltakelse	
3. Formell utdanning, etter- og videreutdanning	
4. Tiltrekke og rekruttere ny relevant kompetanse	
5. Mangfold og inkludering	
6. Morgendagens løsninger og ny praksis	
7. Samarbeid med universiteter og høyskoler	
8. Digital kompetanse og bruk av teknologi	
9. Ledelse	
Hvordan lykkes vi med de ni innsatsområdene	21
Veien videre	23

Asker kommune trenger din kompetanse!

Asker kommune er en kunnskapsbedrift der medarbeidere og ledere utgjør den viktigste ressursen for å levere gode tjenester. Arbeidsmarkedet er i endring, samtidig som kommunesektoren er i omstilling. Dette utfordrer oss som arbeidsgiver og tjenesteleverandør. Vi må sørge for å beholde og utvikle medarbeidere, rekruttere nye medarbeidere når vi har behov for det og videreutvikle og oppdatere kompetansen i organisasjonen i tråd med utviklingen ellers i samfunnet. Mangel på personell og kompetanse vil prege også Asker kommune i årene fremover. Derfor må vi jobbe systematisk med kompetanseutvikling, sørge for god oppgavefordeling, digitalisere og være nyskapende.

Overordnet strategisk kompetanseplan tar utgangspunkt i kommunens overordnede mål og arbeidsgiverpolitikk. Vi må bygge kultur for læring og utvikling for at den enkelte medarbeider og organisasjonen som helhet har den nødvendige kompetansen. God bruk av kompetanse er nødvendig for at vi skal lykkes i å levere gode tjenester til våre innbyggere og for å nå kommunens mål.

Asker kommune skal være en lærende organisasjon som sikrer god samhandling mellom medarbeidere, virksomheter og tjenesteområder. Vår satsning på kompetanse skal bidra til å bygge tverrfaglige og sterke fagmiljøer.

Overordnet strategisk kompetanseplan skal bidra til å prioritere tiltak som legger til rette for utvikling og læring. Kompetanseplanen gir overordnede føringer innenfor ni innsatsområder. De enkelte tjenesteområdene og virksomhetene skal videre konkretisere tiltakene og handle deretter.

Lars Bjerke
kommunedirektør



Behovet for planlagt kompetanseutvikling

Norge står overfor store utfordringer knyttet til endrede internasjonale rammebetingelser, klimaendringer og endringer i befolkningen og arbeidslivet. Samtidig forventer kommunen en lavere økonomisk vekst og strammere budsjetter framover. Offentlig sektor endrer seg raskt og vi tar i bruk ny teknologi. Det stiller krav til oss om å være mer effektive, utnytte ressursene bedre, drive innovasjonsarbeid og digitalisere. Samtidig er det store forventninger til hva vi som kommune skal levere av tjenester og kvalitet.

Den demografiske utviklingen hvor sammensetningen av eldre og unge endrer seg, fører til at det blir stadig færre i yrkesaktiv alder til hver pensjonist. Det er mange som faller utenfor arbeidslivet, også i yngre aldersgrupper.

Dette stiller kommunen overfor nye utfordringer når det gjelder tilgang på, og behovet for, kompetent arbeidskraft. Rekrutteringsutfordringene er felles for norsk arbeidsliv, men for tjenestoområdene velferd og oppvekst er dette allerede i ferd med å gjøre seg gjeldende.

Helsepersonellkomisjonens rapport (NOU 2023:4 Tid for handling), peker på at tilgang på kompetanse vil være begrenset framover. Det er allerede utfordrende å få tak i og beholde kompetanse kommunen har behov for, spesielt gjelder dette innen tjenestoområdet velferd. I tillegg vil det være viktig å bruke og disponere de ressursene vi faktisk har tilgang til på en effektiv måte.

For kommunestyreperioden 2023–2027 har Asker derfor definert tre overordnede samfunnsflokke hvor vi skal ha en forsterket innsats fremover:

- Demografiutfordringer
- Ungt utenforskap
- Klima og natur

Vår arbeidsgiverpolitikk

Vår arbeidsgiverpolitikk gir overordnede føringer for utviklingen av våre medarbeidere som utgjør den viktigste ressursen i kommunen. For at vi skal fortsette å gi gode, fremtidsrettede og bærekraftige tjenester, må vi jobbe målrettet og offensivt med kompetanseutvikling for å beholde, utvikle og rekruttere nødvendig og kritisk kompetanse. Sammen bruker vi vår kompetanse og bidrar til nytenking og utvikling av ny praksis for å møte fremtidens utfordringer.

Temaplanen for Arbeidsgiverpolitikk er utviklet med bakgrunn i utfordringsbildet, og delmålene fokuserer på våre medarbeidere og ledere som sammen skal levere gode tjenester til våre innbyggere og brukere.

- 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.

«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 kommunes arbeidsgiverpolitiske plattform

Visjon og verdier i Asker kommune

Asker kommunes visjon og verdier er en rettesnor for hva medarbeidere og ledere skal jobbe etter i hverdagen, og hvordan vi skal oppføre oss mot hverandre. Verdiene er styrende for måten vi kommuniserer og prioriterer, og gir klare føringer for utviklingen av våre tjenester og tilbud.

Å samle oss om våre felles verdier og å etterleve disse, er et viktig fundament i alle virksomhetene våre.

Vår visjon er:

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

Våre verdier er:

- Raus**
- Nær**
- Modig**
- Skapende**



raus
nær
modig
skapende

Slik forstår vi og utvikler vår kompetanse

Med kompetanse menes; «de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål».

Linda Lai 2021

I Asker kommune legger vi til grunn Linda Lais definisjon av kompetanse.

- **kunnskaper** handler om det vi vet
- **ferdigheter** om hva vi kan gjøre
- **evner** er grunnleggende egenskaper og forutsetninger som er relativt stabile
- med **holdninger** menes våre meninger, innstillinger og verdier

Kompetanse kan være både formell og uformell. Med *formell kompetanse* mener vi kompetanse du tilegner deg gjennom utdanning, kurs eller andre former for planlagt undervisning og opplæring.

Uformell kompetanse får du i arbeidshverdagen ved å løse oppgaver, gjøre ting i praksis og samarbeide med andre. Mye av læringen og kompetanseutviklingen skjer i uformelle situasjoner.

I denne kompetanseplanen tar vi utgangspunkt i 70:20:10-modellen som beskriver måten vi lærer på:

- 70 prosent av det vi lærer, lærer vi ved å faktisk gjøre jobben - altså i praksis
- 20 prosent lærer vi ved å jobbe sammen med andre
- 10 prosent lærer vi gjennom formell undervisning som kurs og skole

Ledere har et særlig ansvar for å bygge oppunder modellen. De skal legge grunnlaget for at læring skjer gjennom jobben og i samhandling med andre kollegaer på arbeidsplassen. Hver enkelt medarbeider er også en viktig bidragsyter for å få til dette.

70 % Praktisk arbeidserfaring

20 % Deling av erfaring med andre

10 % Formell opplæring



Hensikt og mål med en strategisk plan for kompetanseutvikling

En overordnet strategisk kompetanseplan skal gi retning og hjelp til å prioritere tiltak for å styrke medarbeidernes kompetanse og bruke ressursene på en effektiv måte.

Målet med kompetanseplanen er at den skal:

- bidra til å møte utfordringene vi har i omstilling, endring og utvikling
- bidra til å beholde, utvikle og rekruttere medarbeidere
- gi retning og hjelp til å prioritere tiltak for å styrke kompetansen i årene fremover
- bygge tverrfaglige og sterke fagmiljøer i og på tvers av tjenesteområder

Den strategiske kompetanseplanen skal brukes av alle ledere og medarbeidere i Asker kommune. Ledere på alle nivåer har et spesielt ansvar for å planlegge for, tilrettelegge og lede kompetanseutviklingen innen sine områder. Denne planen skal legge overordnende føringer for arbeidet med kompetanseutvikling i Asker kommune. Den overordnede kompetanseplanen er utgangspunkt for kompetanseplaner i de seks tjenesteområdene våre. Planen suppleres med planer innenfor de enkelte tjenesteområdene. Lederne i kommunen har ansvaret for å utarbeide og følge opp lokale kompetanseplaner, og legge til rette for at medarbeiderne får mulighetene til å utvikle nødvendig kompetanse for å løse sine oppgaver

Ni innsatsområder

Fremtidens utfordringer med flere eldre og færre i yrkesaktiv alder, stiller kommunene overfor nye utfordringer. Å sørge for nok kvalifisert arbeidskraft, særlig innenfor områdene oppvekst og velferd, er en utfordring nå og fremover. Derfor må vi jobbe systematisk med kompetanseutvikling og kompetansestyring for å utvikle, beholde og rekruttere nødvendig og kritisk kompetanse. Det krever at vi har en kultur for læring og utvikling, og at vi tilfører ny kompetanse og utvikler nye måter å jobbe på. Vi må ta i bruk ny teknologi og sikre at medarbeidere har kompetansen de trenger for å mestre den. Vi skal fortsatt jobbe med heltidskultur, legge til rette for at seniorer står lengre i jobb og i større grad inkludere mennesker som står utenfor det ordinære arbeidslivet. Samarbeid på tvers i organisasjonen, og med virksomheter utenfor kommunen, er viktig. Det kan bidra til mindre silotenkning, inspirere til nye løsninger, effektivisere arbeidet og skape en felles kultur.

Under har vi satt opp ni prioriterte innsatsområder for å møte behovene for kompetanse i årene fremover. Mye av kompetanseutviklingen skjer gjennom det medarbeidere gjør i praksis og i samhandling med andre. Vi skal prioritere innsatsområder og tiltak som støtter oppunder dette. Bruk av god praksis og lærende nettverk er sentrale virkemidler. Selv om mye av læringen skjer gjennom praksis og gjennom å gjøre jobben, vil også formell opplæring være relevante tiltak.

1. Være en lærende organisasjon

Asker kommune skal være en lærende organisasjon, som blant annet innebærer at vi lærer gjennom erfaringer vi gjør oss i arbeidet vårt. En viktig del av læringen handler om vår holdning til hvordan oppgavene skal løses. Asker kommune skal jobbe videre med å være en samskappingskommune, hvor både medarbeidere og ledere skal støtte utvikling av nye løsninger og finne nye samarbeidsformer. Læring gjennom samhandling og samskaping vil være gode måter å styrke kompetansen i kommunen på. I Asker kommune er kvalitetsarbeid sentralt og hos oss er kontinuerlig forbedringsarbeid en viktig komponent for å få til læring og utvikling.

Det er viktig å beholde medarbeidere med kompetanse vi har behov for, spesielt i en tid hvor det allerede er mangel på kompetanse innenfor enkelte områder, slik som oppvekst og velferd. Å jobbe for å beholde og videreutvikle kompetansen til medarbeidere er avgjørende, både for den enkelte medarbeiders engasjement og jobbtilfredshet, og for kommunen som helhet.

Asker kommune skal:

- klargjøre muligheter for faglige karriereveier. Vi skal etablere en partssammensatt arbeidsgruppe som skal se på mulige faglige karriereveier
- arbeide systematisk med å sikre kompetansedeling på tvers i organisasjonen og systematisere læring av erfaring, for eksempel ved å etablere nettverk - også gjennom digitale læringsformer
- få på plass metodikk for mentorordning og hospitering, ordninger kan både være aktuelt innenfor kommunen, men også i samarbeid med andre aktører



2. Øke arbeidsdeltakelse

Det gjelder særlig innen tjenesteområde velferd og medborgerskap hvor det er stor grad av deltid i turnusbaserte stillinger.

Heltidskultur er viktig for å rekruttere rett kompetanse, løse samfunnsoppdraget og være en attraktiv arbeidsgiver. Handlingsplan for heltidskultur legger grunnlaget for kommunens arbeid på dette området. Det gjennomføres piloter i flere virksomheter, og erfaringene fra disse er viktig når arbeidet med heltidskultur skal videreutvikles og forsterkes i årene fremover.

For å møte demografiutfordringene vil det være viktig å jobbe for at medarbeidere har ønske om å stå lengre i arbeid. En generell heving av avgangsalder vil derfor være nødvendig i årene fremover.

Mangel på kompetanse fordrer at vi tenker nytt rundt oppgaveløsning slik at ressurser og kompetanse brukes best mulig (eksempelvis TØRN). Det må sikres en bedre oppgavefordeling mellom faggrupper i kommunen, og vi må kunne bruke ressurser på tvers av tjenestenivåer og fagmiljøer. Det blir nødvendig å tydeliggjøre hvilke oppgaver som kan utføres av hvilke grupper medarbeidere.

Asker kommune skal:

- videreutvikle og forsterke heltidsarbeidet gjennom systematisk arbeid
- øke andel heltidsansatte og øke gjennomsnittlig stillingsstørrelse
- iverksette tiltak for å få seniorer til å stå lengre i arbeid før de går av med pensjon
- benytte oppgavefordeling og oppgaveforskyvning for å løse enkelte kompetanseutfordringer
- se på muligheter for å ha kombinerte stillinger

3. Formell utdanning, etter- og videreutdanning

Asker kommune skal legge til rette for at medarbeidere kan utvikle egen kompetanse. Dette kan gjøres gjennom å tilby formell utdanning eller etter- og videreutdanning.

Medarbeidere skal tilbys relevant kompetanseheving som kommunen trenger innen ulike tjenesteområder. Medarbeidere kan få støtte fra stipender, både innenfor og utenfor kommunen. Avtale om bindingstid blir en forutsetning for at kompetanseheving skal belønnes og gi lønnsmessig utslag. Dette er fordi vi vil sikre at de bruker den nye kunnskapen sin her, samtidig som vi ønsker å legge til rette for en mulig faglig karrierevei.

Asker kommune har en stipendordning der målet er å oppmuntre medarbeidere til personlig og faglig videreutvikling, ved at det gis økonomisk støtte til etter- og videreutdanning. Utdanningen skal ses i sammenheng med virksomhetens eller kommunens kompetansebehov og/eller opplæringsplan. Stipendordningene bør prioritere yrkesgrupper det er utfordrende å rekruttere til. I tillegg til den lokale stipendordningen finnes det flere offentlige tilskuddsordninger hvor medarbeidere kan søke midler.

Det skal satses på høyskole- og universitetsutdanning, og vi bør legge til rette for at flere medarbeidere kan gjennomføre treårig utdanningsløp. Særlig innenfor tjenesteområdene Velferd og Oppvekst er det behov for flere medarbeidere med høyere utdanning, slik som bl.a. sykepleiere og barnehagelærere. Vi må vurdere ulike incentiver for at nåværende medarbeidere skal kunne gjennomføre treårig utdanning, i tillegg til å beholde og rekruttere medarbeidere med slik kompetanse.

For å heve kompetansen blant assistenter har vi to ordninger for at medarbeidere skal kunne ta fagbrev; fagbrev på jobb og praksiskandidatordning. Fagbrev på jobb er for voksne som er i et arbeidsforhold, hvor det

gis mulighet for å få fag- eller svennebrev på grunnlag av allsidig praksis, realkompetansevurdering og opplæring kombinert med veiledet praksis i vanlig arbeid.

Praksiskandidatordningen er en dokumentasjonsordning for medarbeidere som har minst fem års praksis i lærefaget og ønsker å avlegge fag- eller svenneprøve.

Asker kommune skal:

- styrke arbeidet med å legge til rette for at våre egne medarbeidere tar fagbrev eller høyere utdanning, og vurdere ulike incentiver for dette
- arbeide systematisk for å legge til rette for aktuell etter- og videreutdanning, og vurdere ulike ordninger som f.eks. en sentral kompensasjonsordning
- vurdere dagens ordning hvor medarbeidere kompenseres for gjennomførte studiepoeng
- videreutvikle dagens stipendordning



4. Tiltrekke og rekruttere ny relevant kompetanse

For å tiltrekke oss og rekruttere nye medarbeidere med rett kompetanse, må Asker kommune være en attraktiv arbeidsgiver med et godt omdømme. Omdømmet til kommunen er det bildet omgivelsene rundt har av oss og vår organisasjon. Det er summen av forventningene til kommunens tjenester, service og aktiviteter og hva vi faktisk leverer på disse områdene.

Hvordan vi rekrutterer, behandler kandidater og tar imot nye medarbeidere, har stor påvirkning på omdømmet til Asker kommune. Derfor skal vi alltid følge ansettelsesreglementet, rekrutteringsrutiner og prinsipper for rekruttering når vi ansetter.

Rekrutteringsprosessene må planlegges godt for å sikre at vi får medarbeidere med rett kompetanse. Leder som ansetter må gjøre en vurdering av hva slags kompetanse vi trenger, både nå og i fremtiden. Ledere skal ta utgangspunkt i tjenesteområdenes kompetanseplaner når de lager behovsanalyser for rekrutteringen, og benytte verktøyene vi har for å sikre profesjonalitet, kvalitet og effektivitet i rekrutteringsprosessen.

Som en del av demografiutfordringen og behov for kvalifisert fagpersonell i årene fremover, vil det være helt nødvendig at Asker kommune styrker arbeidet med å tiltrekke seg medarbeidere med kritisk kompetanse. Vi har behov for flere medarbeidere med universitets- og høyskoleutdanning, og flere fagarbeidere.

Lærlinger bidrar til å bringe ny kunnskap inn i virksomhetene, motvirke utenforskap og synliggjøre kommunen som en attraktiv arbeidsgiver. Lærlinger er dermed også viktig med tanke på langsiktig rekruttering av medarbeidere i en tid med stor konkurranse om arbeidskraften.

Asker kommune skal:

- styrke arbeidet med å tiltrekke og rekruttere yrkesgrupper med universitets- og høyskoleutdanning
- styrke arbeidet med å tiltrekke og rekruttere lærlinger, f.eks. gjennom samarbeid med ungdomsskoler, samarbeid med nærliggende kommuner samt fylkeskommunen, og å vurdere ulike incentiver
- jobbe med profilering av Asker kommune og synliggjøre kommunen som en attraktiv arbeidsplass
- profesjonalisere introduksjon av nyansette gjennom gode onboardingssystemer

5. Mangfold og inkludering

I Asker kommune ser vi på mangfold som en styrke, og våre medarbeidere skal representere mangfoldet i samfunnet. Kommunen skal være en åpen arena hvor alle føler seg velkomne. Dette må gjenspeiles i våre rekrutteringsprosesser, blant annet gjennom stillingsutlysningene og hvordan vi velger ut de rette kandidatene. Vi skal også ha med oss verdiene våre når vi rekrutterer. Verdiene er en rettesnor for hva medarbeidere og ledere skal leve etter i hverdagen og hvordan vi skal oppføre oss mot hverandre. For at Asker kommune i større grad skal lykkes i å bli en mer inkluderende rekrutterer, er det nødvendig med mer kompetanse om mangfold og inkludering, spesielt blant lederne våre.

Asker kommune skal:

- videreføre og styrke arbeidet for å forhindre utenforskap og inkludere personer som faller utenfor arbeidslivet, blant annet i samarbeid med NAV. Det skal være en spesiell satsning for unge
- styrke arbeidet med å legge til rette for språk- og praksisplasser
- som en del av lederutviklingen og lederopplæringen øke kompetansen i mangfold og inkludering



6. Morgendagens løsninger og ny praksis

Innovasjon kan defineres som å skape verdier på nye måter. Videreutvikling av kommunes innovasjonsevne vil være avgjørende for å øke verdiskapningen og å sikre en smart og bærekraftig tjeneste- og samfunnsutvikling. For at kommunen skal fortsette å levere effektive tjenester av god kvalitet, må arbeidet med systematisk tjenesteinnovasjon videreføres og styrkes.

I Asker kommune har vi valgt ut noen hovedstrategier for å sikre fremtidige bærekraftige tjenester. Det skal realiseres gjennom medborgerskap og samskaping. Ved løpende effektivisering og tjenesteutvikling skal vi arbeide på nye måter gjennom innovasjon, digitalisering og tjenstedesign. Dette stiller krav til nye samarbeidsformer og endret arbeidspraksis. Det er derfor avgjørende å bygge kompetanse som fremmer en lærende og fleksibel organisasjonskultur. Sammen må vi utforske og utvikle nye løsninger og tjenester og ikke minst nye måter å jobbe på. I tillegg til å samarbeide på tvers av fagområder og tjenesteområder i egen organisasjon, må kommunen involvere innbyggerne og samarbeide med andre relevante aktører i utviklingen av morgendagens løsninger.

Seksjon Innovasjon har fått et særlig ansvar for å styrke organisasjonens medarbeidere og ledere i arbeidet med innovasjon og implementering av ny praksis. Dette skjer gjennom veiledning, kurs og støtte i prioriterte prosesser og satsningsområder. I tillegg har seksjonen ansvar for tilrettelegging og driften av Senter for innovasjon og læring (Seil), som er hele organisasjonens møteplass for kreativitet, kompetanseutvikling, kunnskapsdeling og kulturbygging.

Asker kommune skal:

- utvikle og tilby veiledning og opplæring i relevante metoder og verktøy. Kompetansen skal inn i arbeidsprosesser og tilpasses det enkelte fagområdet
- legge til rette for å prøve ut nye måter å jobbe på, og skape arenaer for erfaringsdeling på tvers i organisasjonen og med aktører utenfor kommunen
- sikre at medarbeidere trener på og bruker ny kompetanse i praksis

7. Samarbeid med universiteter og høyskoler

Asker kommune har allerede etablert ulike former for samarbeid med høyskoler og universiteter, både regionalt, nasjonalt og internasjonalt. Samarbeidet bør vi forsterke strategisk og systematisk blant annet for å bidra til at utdanningsløpene tilpasser seg vårt fremtidige behov for kompetanse. Det vil være særlig relevant å utvikle samarbeid innenfor områder som berører de tre samfunnsflokene, samt med utdanningsinstitusjoner for spesielt relevante yrkesgrupper. Samarbeid kan handle om samarbeidsprosjekter for kompetanseheving og innovasjon tilknyttet relevante forsknings- og utviklingsprosjekter.

På virksomhetsnivå blir det viktig å åpne kommunen som læringsarena og praksisplass for studenter. Dette gir tilfang av relevant og ny kompetanse, samtidig som det synligjør kommunen som attraktiv arbeidsplass både under og etter endt utdanning.

Asker kommune skal:

- jobbe systematisk med å inngå overordnede samarbeidsavtaler med relevante universitets- og høyskolemiljøer knyttet til utdanningsløp og samarbeid med studenter, som f.eks. praksisplasser, sommerjobber og samarbeid om bachelor- og masteroppgaver
- sikre at relevante tjenesteområder og virksomheter har kompetansesamarbeid med høyskoler og universiteter i et årshjul, med konkrete tiltak i sin egen kompetanseplan



8. Digital kompetanse og bruk av teknologi

Samfunnet vårt er preget av stadige teknologiske endringer og økende takt i digitaliseringen. Den teknologiske utviklingen gir store muligheter til å forbedre og effektivisere dagens tjenester. Kunstig intelligens (KI) er et eksempel på en teknologi med eksponentiell vekst siden ChatGPT ble lansert høsten 2022.

For å utnytte mulighetene som ligger i ny teknologi, er det avgjørende å sikre grunnleggende digitale ferdigheter hos nåværende og nye medarbeidere og ledere. Opplæring og kompetansehevende tiltak må i større grad være en del av planleggingen og implementeringen av nye digitale verktøy og løsninger.

Trygg, sikker, lovmessig og etisk bruk av våre systemer er relevant i de fleste sammenhenger hvor medarbeidere jobber digitalt og må derfor inngå som en viktig del av den digitale kompetanseutviklingen.

Digitale ressurser for opplæring og kompetanseutvikling bør sorteres, samles og knyttes til praksisutøvelse, etablerte kurs og nettverk for kompetanseutvikling i profesjonsfelleskap innen virksomheter og på tvers av virksomhetene. Vi må i større grad ta i bruk og gjøre e-læring og andre digitale læringsformer tilgjengelige innenfor ulike områder der det er hensiktsmessig. Dette for å få enda større effektiviseringsgevinster ut av systemene vi benytter.

Asker kommune skal:

- sikre at digital kompetanse inngår i introduksjonsprogrammet for nye medarbeidere og ledere
- sikre at opplæring utgjør en integrert del av implementeringsløpet ved innføring av nye systemer og ny teknologi
- i større grad tilgjengeliggjøre og bruke e-læring og andre digitale læringsformer for å få større effektiviseringsgevinster ut av teknologien og systemene vi benytter
- jobbe med hvordan vi bruker tjenester med kunstig intelligens (KI) på en god og trygg måte

9. Ledelse

I Asker kommune har vi prinsipper for god ledelse. De gir føringer for hvordan ledere skal opptre i tråd med kommunes visjon og verdier. Kompetanseutvikling for ledere skal støtte opp under disse prinsippene og legge til rette for at den enkelte leder får nødvendig kompetanse for å lykkes med å nå organisasjonen mål, sammen med sine medarbeidere og andre aktører.

Alle ledere har et felles ansvar for at Asker kommune leverer gode og helhetlige tjenester til våre innbyggere. Dette innebærer at vi må etablere en felles ledelseskultur på tvers av alle tjenesteområder og nivåer i organisasjonen. På overordnet nivå legger vi til rette for universell kompetanseutvikling som er relevant for alle ledere. Dette gjør vi gjennom felles programmer, møteplasser og arenaer for kunnskapsformidling og refleksjon.

Tjenesteområdet organisasjon, styring og utvikling har et spesielt ansvar for å tilby lederne veiledning, rådgivning og opplæring knyttet til administrativ ledelse, innovasjon, omstilling og implementering av ny praksis. Ved behov for fagspesifikk lederkompetanse blir dette ivarettatt gjennom tjenesteområdenes og virksomhetenes egne kompetanseplaner.

Asker kommune skal:

- tilby lederutviklingsprogram til alle kommunens ledere
- utvikle og etablere introduksjonsprogram for nye ledere
- vurdere å etablere nettverk for ledere i organisasjonen
- tilby jevnlig obligatorisk lederopplæring innen relevante kompetanseområder
- etablere et ledertalentprogram med et mangfoldsperspektiv
- vektlegge forventning om kontinuerlig forbedring, utvikling og læring i ledergruppene

Lederprinsipper i Asker kommune

RAUSE LEDERE:	SKAPENDE LEDERE:	NÆRE LEDERE:	MODIGE LEDERE:
• gir tillit og handlingsrom • ser den enkelte, anerkjenner og involverer • fremmer læring og delingskultur	• utforsker og tirettelegger for nye bærekraftige løsninger • utfordre det etablerte og utvikler neste praksis • fremme samhandling i og utenfor egen virksomhet	• bygger gode og trygge relasjoner • støtter den enkeltes utvikling • opptre troverdig i ord og handling	• prioriterer tydelig og tar beslutninger • utnytter handlingsrommet • våger å prøve, feile og stå i krevende prosesser

Hvordan lykkes vi med de ni innsatsområdene?

Strategisk kompetanseledelse

*Med **strategisk kompetanseledelse** menes; «planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre at organisasjonen og den enkelte medarbeider har og bruker nødvendig kompetanse for å nå definerte mål.»*

Linda Lai 2021

For å lykkes med de ni innsatsområdene må vi jobbe systematisk og strategisk med kompetanseutvikling.

Det betyr at tjenesteområdene og virksomhetene skal:

- Vurdere kompetansebehovet på kort sikt og i et lengre perspektiv
- Utarbeide kompetanseplaner/tiltaksplaner
- Identifisere ulike kompetansetiltak som kan iverksettes for å mobilisere, utvikle og rekruttere kompetanse
- Evaluere resultatene og følge opp

Tjenesteområdene skal basere en kompetanseanalyse på føringer i den overordnede strategiske kompetanseplanen, lokale utfordringer og mål. Kompetanseanalysen innebærer å vurdere kompetansebehovet på kort sikt og i et lengre perspektiv, og identifisere kompetansegap. Deretter utarbeides det kompetanseplaner/tiltaksplaner for å nå målene. Videre iverksettes tiltak for å mobilisere, utvikle eller rekruttere kompetanse i tråd med behovene.

Medarbeidere skal være kjent med de overordnede prioriteringene kommunen har, mål og tiltak i sine tjeneste- og virksomhetsområder. Alle medarbeidere har ansvar for å utvikle egen kompetanse og forstå hvordan de kan bidra til å løse utfordringer i virksomheten. Medarbeidersamtalen er utgangspunktet for vurderingen av den enkelte medarbeiders behov for kompetanseutvikling.

Kultur for utvikling

Å dele handler om å spre erfaring og kompetanse til andre i organisasjonen. For å lykkes med dette, forutsetter det at medarbeidere ønsker å ta imot og lære av kunnskapen som kolleger deler.

Lederne har et ekstra ansvar for å kommunisere tydelige forventninger og gi tilbakemeldinger og nødvendige korrigeringer for at medarbeiderne skal kunne utvikle seg og lære. Dette forutsetter at medarbeiderne er trygge på at lederens intensjoner er gode, og at det er tillit mellom ledere og medarbeidere.

I Asker kommune skal vi lykkes med å bygge gode arbeidsfellesskap og deling av kompetanse gjennom:

- å ha en grunnleggende tro på at alle ansatte, både ledere og medarbeidere, vil og evner å løse oppgaver til det beste for kommunens innbyggere
- åpenhet for å stille spørsmål og takhøyde for å prøve og feile
- trygge arbeidsfellesskap med konstruktive prosesser, endring og forbedringer
- at alle, både ledere og medarbeidere, har ansvar for å gi og få tilbakemeldinger, og trener på dette
- å dele erfaring og kompetanse

Veien videre

Lederne har et utvidet ansvar for å følge opp overordnet kompetanseplan og arbeide systematisk og kontinuerlig med kompetanse. Det skal årlig gjennomføres en vurdering og analyse av behov for kompetanse i virksomheten.

HR vil ha ansvar for å følge opp de overordnede tiltakene, og vil samarbeide med relevante ressurser innen de ulike tjenestemårådene.

Virksomhetene skal gjennomfåre en kompetanseanalyse innen sitt felt. Deretter skal det utarbeides planer for oppfålgning med relevante tiltak. Dette rapporteres til kommunalsjef/direktårer. Arbeidet med kompetanse vil våre en dynamisk og kontinuerlig prosess, men virksomhetene skal ha en årlig gjennomgang av sine kompetanseplaner med tilhårende tiltak.

