



#### RÅDMANNENS FORSLAG

## 2 utfordringer og muligheter

Stavanger står overfor store samfunnsutfordringer, med usikkerhet knyttet til sysselsetting og befolkningsutvikling. Utviklingen i olje- og gassnæringen har ført til høyere arbeidsledighet og behov for omstilling av det regionale næringslivet. Kommunen skal fortsette det tette samarbeidet med næringslivet, academia og andre aktører med mål om å legge til rette for videre næringsutvikling og høy sysselsetting. Økende forskjeller innen levekår må begrenses. Grunnlaget for god helse legges tidlig i livsløpet. Kommunen skal videreføre tidlig innsats og forebygging for å bedre egenmestring og folkehelse blant innbyggerne.

Byplanlegging og byutvikling må vektlegge samordnet areal- og transportplanlegging for å minimalisere transportarbeidet. Det må også legges bedre til rette for miljøvennlig transport, som et ledd i å og bidra til å løse byens klimautfordring.

Det økonomiske handlingsrommet må forbedres for å sikre kommunen en bærekraftig utvikling og evne til å møte framtidige utfordringer. Dette vil kreve større endringer i arbeidsformer, tjenesteleveranser og samhandlingsmønstre. Et langsiktig fornyings- og omstillingsarbeid skal gjennomføres i hele organisasjonen.

### 2.1 Innledning

### 2.2 Sysselsetting og befolkningsutvikling

### 2.3 Velferd og folkehelse

### 2.4 En klimarobust by

### 2.5 Verdibevaring

### 2.6 En handlekraftig organisasjon



## RÅDMANNENS FORSLAG

## « 2 UTFORDRINGER OG MULIGHETER

## 2.1 Innledning

Våren 2016 inngikk Stavanger en intensjonsavtale med Finnøy og Rennesøy om å etablere en ny felles kommune. Målet er blant annet å styrke regionens attraktivitet og konkurransekraft for å sikre framtidig bosetting, arbeidsplasser, gode transportløsninger og velferdstjenester.

### Kommuneplanen

Kommuneplanen består av to hoveddeler, samfunnsdelen med mål og strategier og arealdelen med bestemmelser o...

Samfunnsdelen for Stavanger 2014-2029 har følgende fem mål:

- En god by å bo i
- Mangfold og deltakelse
- Regionsenter med internasjonalt engasjement
- Robust og nyskapende næringsliv
- Handlekraftig organisasjon

Vedtatte mål og strategier fra kommuneplanens samfunnsdel inngår i grunnlaget for handlings- og økonomiplanen og tjenesteområdenes budsjett.

Handlings- og økonomiplanen har en tidshorisont på fire år og rulleres årlig med årsbudsjettet. Mål og strategier for å møte utfordringene i perioden 2017-2020 bygger på gjeldende planer, planprosesser og kommunal planstrategi.

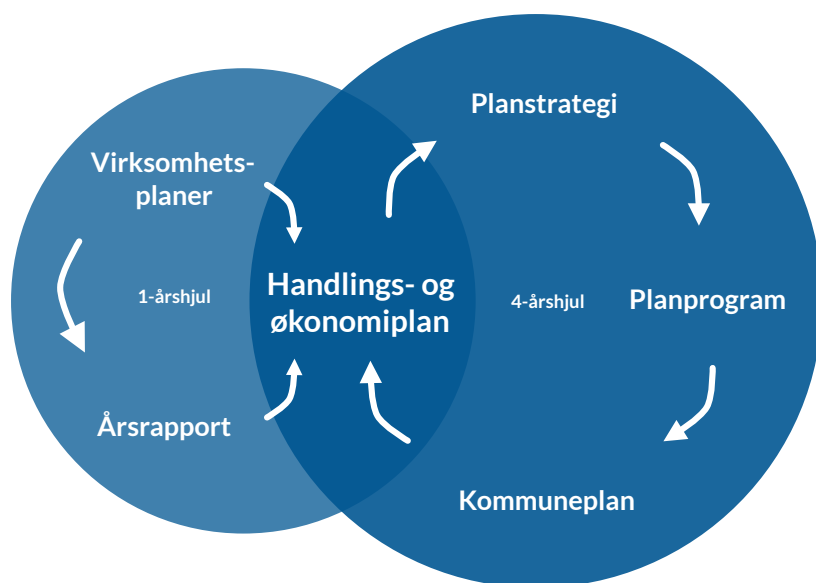
Utfordringene og mulighetene i HØP 2017-2020 reflekterer arbeidet med Planstrategi 2016-2019. Planstrategien tar stilling til hvilke samfunnsutfordringer som skal møtes av nye, eller revidering av eksisterende planer.

Planprogrammet skal beskrive tema og gjennomføring av planprosessen.

Kommuneplanen har en tidshorisont på 16 år og rulleres hvert fjerde år. Sammen med tematiske planer gir Kommuneplanen overordnede føringer for Handlings- og økonomiplanen. Planene finnes i planoversikten i kapittel 9.

Kommuneplan for Stavanger 2014-2029 viser at kommunen retter innsatsen mot regionalt samarbeid, folkehelse og utbygging av en tettere bebygd by.

Figuren under viser sammenhengen mellom elementene i det kommunale planarbeidet:



*Figur 2.1 Det kommunale planarbeidet*

I det følgende beskrives hovedtrekkene i kommunens utfordrings- og mulighetsbilder for kommende planperiode. Sammen med mål, strategiske valg for å møte utfordringene og indikatorer for måloppnåelse, vil dette danne utgangspunkt for å prioritere tiltak det skal satses på i de enkelte tjenesteområdene. En nærmere beskrivelse av prioriterte tiltak finnes i tjenestekapitlene.



## RÅDMANNENS FORSLAG

## « 2 UTFORDRINGER OG MULIGHETER

## 2.2 Sysselsetting og befolkningsutvikling

Sysselsettingen i regionen påvirker flyttestrømmene, og er avgjørende for befolkningsutviklingen. Nedskjæringer i olje- og gassnæringen har ført til høyere arbeidsledighet og behov for omstilling av det regionale næringslivet. Byen og regionen har et innovativt og internasjonalt næringsliv, med betydelig evne og vilje til endring og utvikling. Det er god samhandling mellom næringslivet, myndigheter, frivillig sektor og forsknings- og utdanningsmiljøer. Stavanger kommune har en viktig rolle i å legge til rette for at næringslivet kan ta i bruk eksisterende kompetanse i nye sektorer og kunne skape nye arbeidsplasser. For eksempel er kompetanse knyttet til teknologi for effektiv energiproduksjon- og bruk, erfaringer det bygges videre på ved utvikling av næringsklynger innen velferdsteknologi, avansert mekanisk verkstedindustri, løsninger for smarte byer og hjem og IKT mer generelt.

Stavanger skal være en attraktiv by for unge i etableringsfasen. For å oppnå dette skal kommunen bidra til videre utvikling av Stavanger som universitetsby, tilrettelegge for flere arbeidsplasser og et attraktivt boligtilbud for denne befolkningsgruppen.

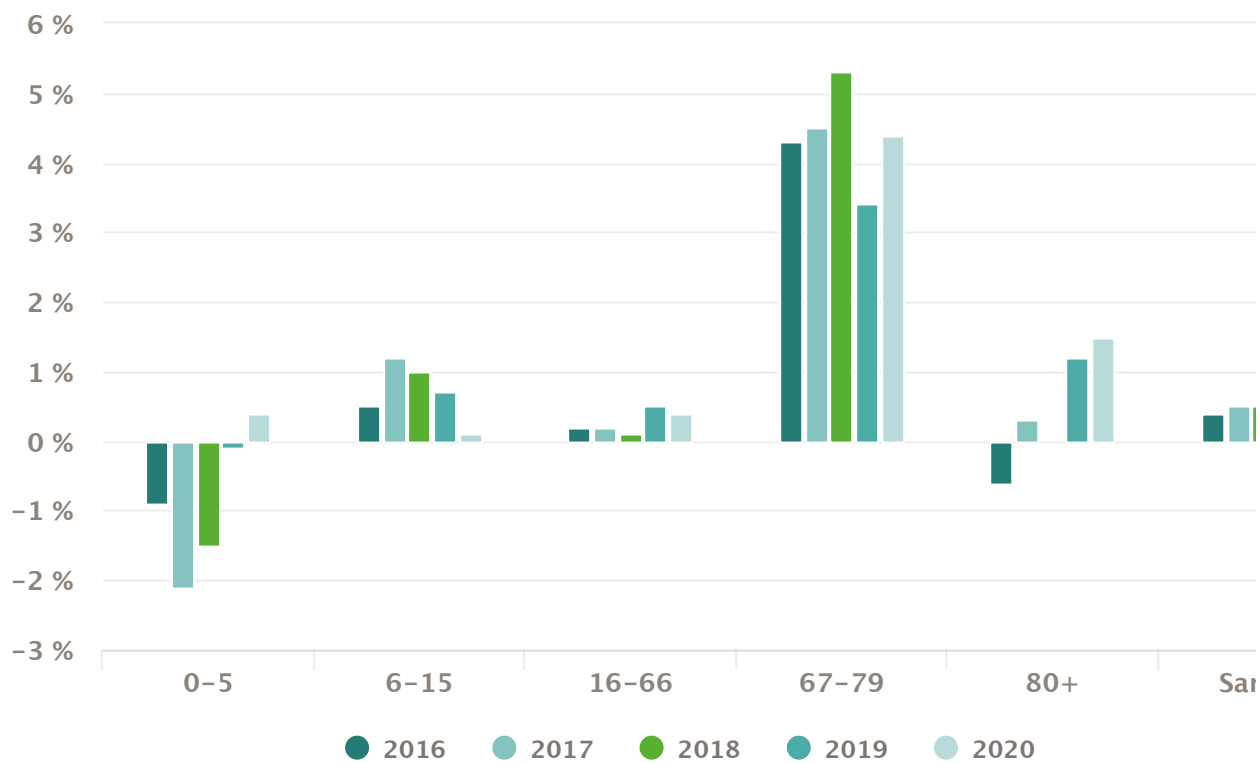
Befolkningsutviklingen danner utgangspunkt for planlegging av tjenestebehov, som igjen påvirker kommunens økonomi. I 2015 var befolkningsveksten i Stavanger på 0,4 prosent, og det er lavere enn de foregående årene. I arbeidet med Handlings- og økonomiplanen er det lagt til grunn en befolkningsvekst økende fra 0,5 til 0,8 prosent. Usikkerheten knyttet til sysselsettings- og befolkningsutviklingen er imidlertid stor.

Tabellen og figuren nedenfor viser hvordan en slik framskrivning av folkemengden for planperioden 2017-2020 vil fordele seg på aldersgrupper:

Alder	2016	2017	2018	2019	2020
0-5	10 287	10 076	9 922	9 913	9 954
6-15	15 829	16 014	16 170	16 276	16 288
16-66	91 647	91 826	91 891	92 349	92 755
67-79	10 331	10 795	11 362	11 751	12 266
80+	4 550	4 562	4 561	4 616	4 687
SUM	132 644	133 272	133 906	134 905	135 950

Tabell 2.1 Befolkningsframskrivning for planperioden 2017-2020: Folkemengde per 1. januar

### Befolkningsendring i prosent i perioden 2016-2020



Figur 2.2 Befolningsframskriving for planperioden 2017-2020: Folkevekst

De største målgruppene for kommunale tjenester er barn og unge i alderen 1 til 15 år og innbyggere eldre enn 67 år. Antall barn i barnehagealder forventes å gå noe ned de nærmeste tre årene før det øker igjen. Antallet barn i skolealder antas å ha en relativt lav vekst i hele planperioden. Veksten i aldersgruppen 16 til 66 år, som inkluderer personer i yrkesaktiv alder, forventes å bli lavere enn foregående år. Gruppen fra 67 til 79 år antas å ha størst prosentvis vekst i planperioden. Innbyggere eldre enn 80 år forventes å ha en relativt liten prosentvis vekst det første året, for så å være stabil det påfølgende året og vokse litt igjen de to siste årene i planperioden. I årene etter planperioden forventes imidlertid betydelig vekst i aldersgruppen eldre enn 80 år. Hjelpet behovet vil sannsynligvis tilta i tråd med økt levealder, og det antas at hjelpebehovet kommer senere i livsløpet enn i dag. En aldrende befolkning forventes å ha økt behov for helse- og omsorgstjenester, noe som vil kreve omstillinger og utvikling av nye arbeidsmåter. Kommunen vil i tiden framover prioritere forebygging, tidlig innsats og utvikling av teknologiske hjelpemidler i samarbeid med næringslivet.

Det forventes redusert befolkningsvekst, og en befolkning som blir eldre. Statistikkvedlegget utdyper dette.

Det er usikkert hvor mange asylsøkere og flyktninger kommunen skal ta i mot og bosette i tiden framover. Det er derfor vanskelig å planlegge behovet for tjenester og boliger, og følgelig også økonomien knyttet til dette.

Utvikling av nye boliger og tilrettelegging av eksisterende boliger må gjennomføres slik at det bidrar til en balansert befolkningsutvikling.

Behovet for boliger til eldre eneboende og usikkerheten knyttet til bosetting av asylsøkere og flyktninger er spesielt utfordrende for kommunen. Boligtype og kvaliteten i boligområdene må være attraktiv. Gode servicetilbud, sosial infrastruktur, møteplasser og rom for fysisk aktivitet er viktig.

## Mål

- Tilrettelegge for næringsutvikling og flere arbeidsplasser
- Tilby et tilstrekkelig antall boliger i gode bomiljø for alle
- Befolkningsvekst

### Tilrettelegge for næringsutvikling og flere arbeidsplasser

Stavanger kommune arbeider aktivt med å legge til rette for næringsutvikling og flere arbeidsplasser.

Antall sysselsatte og antall arbeidsplasser i Stavanger er indikatorer som overvåker statusen på næringsutviklingen og utviklingen i antall arbeidsplasser i kommunen. Målsetningen er en jevn vekst som grunnlag for en forutsigbar struktur på kommunens tjenestetilbud og økonomi.

### Tilby et tilstrekkelig antall boliger i gode bomiljø for alle

Stavanger kommune skal legge til rette for at det tilbys et tilstrekkelig antall boliger for alle i gode bomiljø.

Alle husholdninger skal være i stand til å etablere seg i en eid eller leid bolig med hensiktsmessig standard, størrelse, beliggenhet og pris. Boligbyggingen vil variere fra år til år og er blant annet avhengig av befolkningsutvikling og demografi, plasseringen til nye og eksisterende næringslokaler, tilgang på offentlig tjenestetilbud og transport.

### Befolkningsvekst

Befolkningsutviklingen danner grunnlaget for planlegging av tjenestebehovet og kommunens økonomi.

Befolkningsutviklingen består av to komponenter: Netto innvandring (summen av innenlandsk og utenlandsk innflytting og utvandring i Stavanger kommune) og fødselsoverskuddet (differansen mellom fødsler og dødsfall per år).

Stavanger kommune legger til grunn netto befolkningsvekst fram til 2034 på om lag 1 % per år.

## Strategiske valg for å møte utfordringene

Befolkningsutviklingen påvirkes av flere faktorer, spesielt sysselsetting. Kommunen vil i samarbeid med næringslivet og academia fortsette tilrettelegging for å bevare og skape arbeidsplasser. Stavanger kommunes bidrag gjennom innovasjonsmidler og støtte til næringsutvikling vil også fortsette. Vekstfondets tiltak og investeringer vil bli en viktig del av kommunens arbeid for å sikre økt næringsutvikling og innovasjon i skjæringspunktet mellom næringsliv, forskning, innbyggere og kommunen. Stavanger kommune har i stor grad organisert arbeidet knyttet til næringsutvikling i felles regionale satsinger, som Greater Stavanger og Forus næringspark. Samarbeidspartnerne Stavangerregionens Europakontor og Region Stavanger følger opp deler av kommunens næringsarbeid, og de ivaretar også deler av Stavanger kommunes internasjonale arbeid.

I tillegg til sysselsetting, er det også andre faktorer som påvirker kommunens befolkningsutvikling. Det gjelder blant annet tilgang til attraktive boliger, et velfungerende transportsystem, kvalitet på offentlig tjenestetilbud og kultur- og fritidstilbud.

De fleste boligene bygges av private aktører. Kommunen har et boligsosialt ansvar overfor grupper som ikke kommer inn på boligmarkedet på egen hånd. Kommunen bidrar også gjennom god planberedskap og effektiv plan- og byggesaksbehandling. Stavanger kommune har nylig opprettet to kommunale foretak, Stavanger utvikling KF og Stavanger bolig KF. Foretakene skal gjennom samarbeid med private aktører, blant annet bidra til å utvikle viktige utbyggingsområder og sørge for en målrettet boligproduksjon,

deriblant boliger for vanskeligstilte.

Kommunens bidrag til et velfungerende transportsystem, kvalitet i det offentlige tjenestetilbudet og kultur- og fritidstilbud beskrives i tjenestekapitlene.

De forventede demografiske endringene preger kommunens planlagte investerings- og driftsnivå.

### Indikatorer for måloppnåelse

Klikk her for å se indikatorer og målsetninger knyttet til hvert mål.

#### Mål: Tilrettelegge for næringsutvikling og flere arbeidsplasser

Indikator	Målsetning
Antall sysselsatte i Stavanger	Vekst
Antall arbeidsplasser i Stavanger	Vekst

#### Mål: Tilby et tilstrekkelig antall boliger i gode bomiljø for alle

Indikator	Målsetning
Boligbygging i andel av årlig byggeprognose	100 % av byggeprognosen

#### Mål: Befolkningsvekst

Indikator	Målsetning
Netto befolkningsvekst -Netto innvandring (Summen av innenlandsk og utenlandsk) -Fødseloverskudd	1 % økning per år



## RÅDMANNENS FORSLAG

## « 2 UTFORDRINGER OG MULIGHETER

## 2.3 Velferd og folkehelse

---

Sammenliknet med mange andre land har Norge en relativt jevn fordeling av inntekt, utdanning, helse, bolig og andre velferdsgoder. De sosiale ulikhetene øker imidlertid og reproduseres i stor grad. Folkehelseprofilen for Stavanger viser at 22 prosent av elevene faller ut av videregående skole. I tillegg til at dette er et problem for den enkelte elev, er frafallet en stor samfunnsutfordring som innebærer lavere yrkesdeltakelse og høyere utgifter til trygd og sosialstønad. Ungdomsundersøkelsene viser imidlertid at de fleste ungdommer i Stavanger har en god oppvekst.

Levekårsundersøkelser viser at levekårene i Stavanger varierer geografisk i en «lappeteppesstruktur» – uten noen klar øst-vest deling. Denne strukturen utfordres nå, og utviklingen går i retning av mer sammenhengende områder med levekårsutfordringer. Stavanger har større inntektsulikheter enn landet for øvrig, og sammen med forskjeller i levealder mellom de med lav og høy utdanning peker dette i retning av større sosiale ulikheter i levekår, levevaner og helse.

Med vekst i arbeidsledigheten og bosettingen av flyktninger vil andel fattige barn øke. Tiltak for de fattige barna og tiltak for å få foreldrene i jobb er viktig. Utviklingen innenfor sosialhjelpsområdet må ha høy oppmerksomhet.

Grunnlaget for god helse legges tidlig i livsløpet. Stavanger kommune vil fortsatt satse på forebygging og tidlig innsats. Barnehager og skoler er viktige for utjevning av sosial ulikhet. Barnehagene og skolene skal blant annet bidra til å gi barn og unge kompetansen den enkelte og samfunnet trenger i framtiden. Erfaringer viser at antallet barn og unge som trenger et individuelt tilrettelagt barnehage- og skoletilbud øker. Tidlig innsats er derfor et prioritert område for å forebygge framtidige helse- og levekårsutfordringer.

Utjevning av sosiale helseforskjeller gjennom folkehelsearbeid fortsetter. Folkehelsesatsingen er basert på tverrfaglig samarbeid og involverer frivillig sektor og organisasjoner utenfor kommunen. Levekårsloftet i nordøstre del av Storhaug er iverksatt for å bedre levekårene i den delen av byen. Gjennom slike områdesatsinger skal kommunen i samarbeid med lokale ressurser bidra til fysiske, sosiale og miljømessige forbedringer.

Det er høye forventninger til kommunale tjenester, både med hensyn til kvalitet, volum og individuelle tilpasninger. Grensene mellom eget ansvar og det offentliges ansvar for velferd og helse må tydeliggjøres framover. Kommunale tjenester må understøtte den enkeltes vilje og evne til å mestre egen hverdag. Samtidig vil det bli behov for nye løsninger og arbeidsmåter. For at den enkelte skal kunne ha et aktivt liv og klare seg selv, skal det fremdeles satses på forebygging, rehabilitering, velferdsteknologi og sosiale nettverk. Arbeidet med å redusere behovet for institusjonsplasser gjennom satsing på *Leve HELE LIVET* fortsetter. Endringer i sykdomsbilde og -omfang skaper behov for kommunal kompetanse og tjenestetilpasning. Det er viktig å sikre tilgang på fagpersonell og rekruttering til sektoren.

En voksende innvandrerbefolkning krever økt kunnskap om helsevaner. Når det gjelder bosetting og mer langsiktig integrering av flyktninger, er samarbeidet med frivillig sektor viktig for kommunen.



## Mål

- Ruste barn og unge til å bli aktive og skapende deltakere i samfunns- og arbeidsliv
- Egenmestring og god helse gjennom hele livet
- Redusere sosiale ulikheter
- Gode tjenester til personer med behov for bistand og oppfølging
- Inkludering og god integrering av flyktninger

### Ruste barn og unge til å bli aktive og skapende deltakere i samfunns- og arbeidsliv

#### Resultater på nasjonale prøver og gjennomføring i VG1 i Stavanger kommune

Utdanning er viktig for å ruste barn og unge til å klare seg godt som voksne. Resultatene på nasjonale prøver på 5. og 8. trinn viser hvor godt Stavanger kommune er i stand til å forberede barn og unge til å bli aktive og skapende deltakere i samfunns- og arbeidsliv.

Gjennomføringsgraden på VG1 gir en indikasjon på i hvor stor grad Stavanger-skolen har lyktes i å gi elevene et faglig grunnlag for å gjennomføre videregående opplæring. Ungdom som ikke gjennomfører VG1 har en større risiko for å oppleve sosiale problemer som voksne.

Stavanger kommune har som målsetning at flest mulig elever skal gjennomføre VG1, med en gjennomføringsgrad på 85 % eller høyere. Målsetningen er begrunnet med at Stavanger kommune ønsker å være bedre enn gjennomsnittet på både nasjonale prøver og gjennomføringsgrad VG1.

### Egenmestring og god helse gjennom hele livet

Beskrivelse av indikatorene

#### Andel innbyggere over 80 år uten hjemme- og institusjonstjenester

Leve HELE LIVET er Stavanger kommunes strategi for å utsette behovet for hjemme- og institusjonstjenester blant byens befolkning. Målsetningen for andelen eldre over 80 år uten hjemme- og institusjonstjenester er en økning med 0,5 – 1 prosentpoeng av populasjonen per år. Per 31.12.2015 var andelen 40,9 %. Målsetningen på indikatoren er fastsatt basert på en helhetlig vurdering.

#### Andel av ressursene i hjemmebaserte tjenester til opplæring og rehabilitering

Leve HELE LIVET er Stavanger kommunes strategi for å utsette behovet for hjemme- og institusjonstjenester blant byens befolkning. Et satsingsområde er å styrke ressursandelen til hjemmebaserte tjenester knyttet til opplæring og rehabilitering fra dagens 7,5 % og med 1-2 prosentpoeng per år. Per 31.12.2015 var andelen 7,5 %.

Stavanger kommune har som mål at flest mulig har et aktivt liv og klarer seg selv best mulig. Opplæring og rehabilitering bidrar til at flere kan mestre egen hverdag. Målsetningen på indikatoren er satt til 1-2 % økning per år basert på en helhetlig vurdering.

### Dekningsgrad helsesøstre

Stavanger kommune skal gjennom sin satsning Tidlig innsats identifisere og følge opp barn og unge med behov for hjelp. Indikatoren viser dekningsgrad av helsesøstre, fordelt på barnetrinnet og ungdomstrinnet.

Målsetningen er 300 elever per 100 % helsesøsterstilling i barneskolen og 550 elever per 100 % helsesøsterstilling i ungdomsskolen.

## Redusere sosiale ulikheter

Beskrivelse av indikatorene.

## Inntektsulikhet i Stavanger sammenlignet med landet for øvrig

### Barn i husholdninger med vedvarende lav inntekt

Inntekt regnes av mange som den indikatoren som forteller mest om levekår fordi inntekt er en ressurs som påvirker tilgangen til mange andre arenaer. I en økonomi der de fleste varer og tjenester kan kjøpes, er størrelsen på inntekten av stor betydning. Inntektsnivået vil blant annet ha betydning for deltakelse på boligmarkedet, utdanning og fritidsaktiviteter.

Det nasjonale nivået på inntektsulikhet er 2,7 og nivået i Stavanger er 3,3. Stavanger kommune kan bidra til å redusere inntektsulikheten. En reduksjon på 0,05 poeng per år er vurdert som realistisk.

Andel barn i familier med vedvarende lav inntekt er 9,4 % på landsbasis, og Stavanger kommune har som målsetning å være under dette nivået.

## Nye sosialhjelpsmottakere i alderen 18-30 år uten behov for stønad 3 måneder etter første utbetaling

Sosialhjelpsmottakere i alderen 18-30 år som fremdeles mottar stønad 3 måneder etter første utbetaling, har en vesentlig høyere risiko for å forbli sosialhjelpsmottakere. Stavanger kommune arbeider aktivt med å redusere enkeltindividets behov for stønad og det er et langsiktig mål at flere enn 70 % av nye sosialhjelpsmottakere i alderen 18-30 år ikke har behov for stønad 3 måneder etter første utbetaling.

Økonomisk sosialhjelp skal være en midlertidig ytelse. Unge sosialhjelpsmottakere er en prioritert gruppe, og kommunen skal intensivere oppfølgingen av denne gruppen. 70 prosent er et nytt og ambisiøst mål.

## Gode tjenester til personer med behov for bistand og oppfølging

Beskrivelse av indikatorene

### Gode tjenester til personer med behov for bistand og oppfølging

Brukerundersøkelser bidrar til å kartlegge kvaliteten på tjenestene som leveres av Oppvekst og levekår. På levekårsområdet er det valgt å trekke inn svar på helhetlig tilfredshet fra brukerundersøkelsene på sykehjem (korttids- og rehabiliteringsplasser), hjemmesykepleie og pårørendeundersøkelse i bofelleskap for mennesker med utviklingshemming.

De valgte bruker- og pårørendeundersøkelsene dekker store tjenesteområder innen levekårsområdet. Levekår skal gjennomføre store omstillings- og omorganiseringsprosesser i planperioden. Kommunen har et høyt ambisjonsnivå for tilfredsheten på tjenestene som leveres. Målsettingen er fastsatt til 80 poeng i alle bruker- og pårørendeundersøkelsene på levekårsområdet.

## Ventelister i bofelleskap med stasjonær bemanning

Stavanger kommune har venteliste på plass i bofelleskap med stasjonær bemanning, og framskrivinger viser at kommunen kan regne med en økning i antall personer med behov for et botilbud. Bofellesskapene vil bli omorganisert i 2017 for å legge til rette for forbedret helhetlig styring og effektiv ressursutnyttelse. Stavanger kommune arbeider aktivt med å tilpasse botilbudet med behovet til brukerne.

Målsettingen for indikatoren er fastsatt til 10 % reduksjon basert på en helhetlig vurdering.

## Inkludering og god integrering av flyktninger

Beskrivelse av indikatorene

### Andel minoritetsspråklige barn i barnehage sammenlignet med innvandrerbarn

Barnehage er vurdert som en av de mest effektive arenaene for integrering av innvandrerbarn.

Målsetningen er basert på at dagens nivå er 89 %, og Stavanger kommune har som ambisjon å øke andelen hvert år.

### Andel sysselsatte etter gjennomført introduksjonsprogram

Sysselsetting er et meget effektivt verktøy for integrering, og bidrar i tillegg til å redusere sosiale ulikheter.

Nasjonale måltall for sysselsetting og/eller aktivitet er satt til at minst 55 % av deltakerne i introduksjonsprogrammet skal starte direkte i arbeid eller utdanning etter endt program og at 70 % skal være i arbeid eller utdanning innen ett år etter endt introduksjonsprogram. Stavanger kommune følger de nasjonale måltallene.

## Strategiske valg for å møte utfordringene

Skole og barnehage skal gi barn og unge den kompetansen det er behov for i framtiden. Skolen og nærmiljøet er også viktige arenaer for sosial inkludering og utjevning. Tidlig innsats overfor barn og unge for å forebygge utenforskap og framtidige helse- og levekårsutfordringer skal prioriteres.

Stavanger kommune vil videreføre arbeidet med levekårsløft i større deler av det sammenhengende, sentrumsnære byområdet som har levekårsutfordringer.

Kommunen vil forebygge helseproblemer gjennom tilrettelegging for aktivitet og sunn livsstil. Byen skal utvikles med et godt tilbud av turveier, friområder, idrettsområder og grønn infrastruktur. Stavanger skal også ha spesielt tilrettelagte tilbud for dem som trenger hjelp til å mestre egen hverdag bedre.

Kommunens skal forsterke satsingen på *Leve HELE LIVET*, blant annet ved bruk av ny teknologi.

Eldre mennesker er en ressurs som i sterkere grad må involveres i samfunnets ulike oppgaver.

Stavanger kommune vil stimulere til frivillig innsats, blant annet i integreringsarbeidet med en voksende innvandrerbefolkning. Det er et stort kompetansebehov blant helse- og omsorgspersonell når det gjelder innvandrergruppers helse, sykdomsforståelse, risikofaktorer og sammenhengen mellom migrasjon og helse. I tillegg er kjennskap til kulturelle utfordringer viktige for å sikre innvandrere en likeverdig helse- og omsorgstjeneste.

## Indikatorer for måloppnåelse

Klikk her for å se indikatorer og målsetninger knyttet til hvert mål.

### Mål: Ruste barn og unge til å bli aktive og skapende deltakere i samfunns- og arbeidsliv

Indikator	Målsetning
Gjennomsnitt nasjonale prøver 5.trinn	>52,5 poeng
Gjennomsnitt nasjonale prøver 8.trinn	>52,5 poeng
Gjennomføringsandel VG1	> 85 %

### Mål: Egenmestring og god helse gjennom hele livet

Indikator	Målsetning
Andel innbyggere over 80 år uten hjemme- og institusjonstjenester	Økning med 0,5-1 prosentpoeng per år fra 40,9% pr 31.12.2015
Andel av ressursene i hjemmebaserte tjenester til opplæring og rehabilitering	Økning med 1-2 prosentpoeng per år fra 7,5 % pr 31.12.2015
Dekningsgrad helsesøstre	300 elever per 100% stilling i barneskolen og 550 elever per 100% stilling i ungdomsskolen

### Mål: Redusere sosiale ulikheter

Indikator	Målsetning
Inntektsulikhet i Stavanger sammenlignet med landet for øvrig	Reduksjon med 0,05 per år fra dagens nivå i Stavanger (3,3) Nasjonalt nivå: 2,7
Barn i husholdninger med vedvarende lav inntekt	< 9,4 %
Nye sosialhjelpsmottakere mellom 18-30 år som ikke mottar sosialhjelp 3.mnd etter første utbetaling	> 70 %

### Mål: Gode tjenester til personer med behov for bistand og oppfølging

Indikator	Målsetning
Helhetlig tilfredshet i brukerundersøkelser på levekårsområdet	> 80 poeng på brukerundersøkelsene knyttet til Hjemmesykepleie, Sykehjem og Bofellesskap for mennesker med utviklingshemming
Ventelister i bofellesskap med stasjonær bemanning	10 % reduksjon per år

### Mål: Inkludering og god integrering av flyktninger

## Mål: Inkludering og god integrering av flyktninger

Indikator	Målsetning
Andelen minoritetsspråklige barn i barnehage sammenlignet med innvandrerbarn	> 89 %
Andel sysselsatte etter gjennomført	> 55 % etter introduksjonsprogram og > 70 % ett år etterpå
Andel bosatte flyktninger	100 % ved utgangen av året



## RÅDMANNENS FORSLAG

## « 2 UTFORDRINGER OG MULIGHETER

## 2.4 En klimarobust by

---

Stavanger må, som alle andre byer, redusere sine klimautslipp. De lokale, direkte klimagassutslippene i Stavanger er i hovedsak knyttet til transport og bruk av fossil energi.

Transport utgjør rundt to tredeler av Stavangers direkte klimagassutslipp. Stavanger har vedtatt mål om å redusere direkte utslipp av klimagasser med 20 prosent i 2020 i forhold til utslippene i 1991.

Utslippene har økt siden 1991, og måloppnåelse i 2020 krever en reduksjon på ca. 30 prosent av dagens utslippsnivå. Kommunen må derfor stimulere til fossilfri transport. Gjennom god areal- og transportplanlegging skal kommunen legge til rette for kort avstand mellom innbyggernes daglige gjøremål slik at disse kan gjennomføres ved gange, sykling og kollektivtransport.

Energi- og varmeløsninger som ikke er basert på fossile brensler, og bedre energistyring av bygg gir positiv klimaeffekt og kan åpne nye muligheter for næringsutvikling.

Klimaendringene vil kunne gi havnivåstigning, som igjen kan gjøre lavtliggende områder utsatte for oversvømmelser, og andre ekstremværhendelser. Klimaendringer kan komme til å endre rammene for kommunale oppgaver, eksempelvis hvor og hvordan det bygges, drift og vedlikehold av infrastruktur, behov for helsetjenester, hvilke næringer og bedrifter kommunen bør tilrettelegge for, og forvaltning av naturen.

---

### Mål

- Begrense klimagassutslippene
  - Omstille Stavanger til å bli et lavutslippssamfunn
  - Stimulere til fossilfri transportsektor og energi- og varmeløsninger
-

## Begrense klimagassutslippene

Beskrivelse av indikatorene

## Vekst i biltransport

I arbeidet med å redusere klimagassutslippene er redusert bruk av bil et viktig virkemiddel. Målsetningen om 0-vekst er i samsvar med målsetningen for hele regionen i Bypakke Nord-Jæren.

## Totalt energiforbruk (kWh/m<sup>2</sup>) fra kommunale bygg

Stavanger kommune har forpliktet seg til å redusere energiforbruket. Totalt spesifikt energiforbruk er energiforbruket til alle formålsbygg med normal drift gjennom året. Bygninger som for eksempel har oppstart om høsten vil ikke være med i datagrunnlaget. Utleieboliger og utleiebygg vil heller ikke være med i datagrunnlaget. Stavanger kommune har en målsetning om at veksten i energiforbruket skal være mindre enn 3 % per år.

## CO<sub>2</sub> tonn utslipp fra kommunale bygg

Stavanger kommune har forpliktet seg til å redusere CO<sub>2</sub>-utslipp. CO<sub>2</sub>-utslipp beregnes på bakgrunn av årlig energiforbruk fra kommunens energikilder og multipliseres med tilhørende CO<sub>2</sub>-faktor i henhold til Fremtidens byer/ZEB. For boliger inngår ikke utleieboliger i datagrunnlaget. Stavanger kommune har en målsetning om at CO<sub>2</sub>-utslipp skal reduseres med 2% per år.

## Omstille Stavanger til å bli et lavutslippssamfunn

Beskrivelse av indikator

## Overskridelse av nasjonal målsetning for bedre luftkvalitet

Konsentrasjonen av støvpartikler er et godt mål på luftkvalitet. Målsetningen om maksimalt 7 overskridelser (50 µg/m<sup>3</sup> per døgn for PM<sub>10</sub>) er basert på regjeringens nasjonale mål for luftkvalitet.

## Stimulere til fossilfri transportsektor og energi- og varmeløsninger

Beskrivelse av indikator

## Reisevaner ved bruk av miljøvennlig transport

Flere tiltak er iverksatt for å stimulere til bruk av fossilfri transport. Eksempler på slike tiltak er sykkelstamvei, bysykler og Hjem-Jobb-Hjem. Økt bruk av fossilfri transport i reisevaneundersøkelsen vil gi en indikasjon på effekten av disse satsningene.

## Strategiske valg for å møte utfordringene

Iverksetting av fysiske tiltak alene er ikke tilstrekkelig for å nå miljø- og klimamålene. Holdningsskapende arbeid er også nødvendig. Det må gjøres attraktivt å velge atferd og løsninger som er mindre belastende for miljøet, og skapes stolthet og entusiasme rundt slike valg, blant annet gjennom kampanjer og tiltak for økt gange, mer sykkelbruk og økt bruk av kollektivtransport.

Arealplanlegging, privat og offentlig infrastruktur og bygninger må dimensjoneres for å takle store mengder nedbør.

Byplanlegging og byutvikling må samordne areal- og transportplanleggingen for å minimalisere transportbehovet. Kort avstand fra kollektivtransport til bolig og arbeidsplass er også viktig.

Kommunens kunnskap og kompetanse om klimaspørsmål og -løsninger må kontinuerlig videreutvikles, både internt og i samarbeid med eksterne kompetansemiljøer. Stavanger vil arbeide for å være en attraktiv by for investeringer og fagkompetanse innenfor klima og miljø.

## Indikatorer for måloppnåelse

Klikk her for å se indikatorer og målsetninger knyttet til hvert mål

### Mål: Begrense klimagassutslippene

Indikator	Målsetning
Vekst i biltransport	0-vekst i personbiltransport
Totalt energiforbruk (kWh/m <sup>2</sup> ) fra kommunale bygg	< 3 % vekst i energiforbruk per år
CO2 tonn utslipp fra kommunale bygg	2 % reduksjon per år

### Mål: Omstille Stavanger til å bli et lavutslippssamfunn

Indikator	Målsetning
Overskridelse av nasjonal målsetning for bedre luftkvalitet	< 7 overskridelser per år

### Mål: Stimulere til fossilfri transportsektor og energi- og varmeløsninger

Indikator	Målsetning
Reisevaner ved bruk av miljøvennlig transport	1 prosentpoeng forbedring per år for andel reisende med sykkel, kollektivt eller til fots.



**RÅDMANNENS FORSLAG****« 2 UTFORDRINGER OG MULIGHETER**

## 2.5 Verdibevaring

---

Verdibevaring av eiendom handler om mer enn bare bygningsmessig vedlikehold. Kommunen sine formålsbygg har også utearealer som må vedlikeholdes for å bevare bruksverdien. Kommunale veier må vedlikeholdes. Ledningsnett og pumpestasjoner må fornyes for å sikre helsemessig og god vannforsyning, redusere vannlekkasjer, unngå forurensning ved utslipp av avløpsvann og redusere oversvømmelser som følge av begrenset kapasitet i ledningsnettet. Historiske bygg og eiendommer må også ivaretas.

Økonomisk handlingsrom og helhetlig prioritering avgjør rekkefølgen av vedlikeholdet, og hvor raskt det bygningsmessige vedlikeholdsetterlepet kan reduseres. Behovet for aktiviteter relatert til verdibevaring er betydelig. Finansiering av verdibevarende vedlikehold for hele bygningsmassen må derfor skje over flere perioder.

Formålsbygg må være funksjonelle, fleksible og framtidsrettede med program for funksjons- og kapasitetsendringer. Bygg kan for eksempel brukes på nytt til andre formål, særlig ved renovering bør dette vurderes. Kommunale bygg må kunne gi rom for framtidens arbeidsplasser.

---

**Mål**

- God teknisk standard på kommunale bygg og anlegg
  - Langsiktig forvaltning
  - Tilstrekkelig dokumentasjon av tilstanden til kommunens bygg og anlegg
  - Smarte løsninger for å minimalisere vedlikeholdsbehovet på nye bygg og anlegg
-

## God teknisk standard på kommunale bygg og anlegg

Beskrivelse av indikatorene

### Registrert tilstand formålsbygg

Tilstandsgrad er en objektiv vurdering av tilstanden til formålsbyggene. Indikatoren viser gjennomsnittlig tilstand for hver gruppe av formålsbygg. Skalaen går fra 0-3.

Målsetningen til Stavanger kommune er at alle formålsbygg, som et minimum, skal ha tilstandsgrad 1.

### Vedlikeholdsetterslep

Vedlikeholdsetterslepet er avviket mellom ønsket og faktisk tilstand på bygg og anlegg. Økonomisk handlingsrom og helhetlig prioritering avgjør rekkefølge og omfang på gjennomføring av vedlikehold og hvor raskt det bygningsmessige vedlikeholdsetterslepet kan reduseres.

Målsetningen for vedlikeholdsetterslepet i Stavanger er 0 % vekst.

### Fornyelsestakt vann- og avløpsnett

Stavanger kommune har som mål at vann- og avløpsnettet skal fornyes med minimum 1% per år for å sørge for god teknisk standard.

## Langsiktig forvaltning

Beskrivelse av indikator

### Middels Holte-sats

Middels Holte-sats er det ressursbehovet som kreves for å verdibevare bygningsmassen og forebygge vedlikeholdsetterslep. Indikatoren viser hvor stor gjennomsnittlig andel av middel Holte-sats som er allokert til kategorien formålsbygg.

For å verdibevare bygningsmassen og forebygge vedlikeholdsetterslepet er Stavanger kommunes ambisjon at alle bygg får tildelt middels Holte-sats.

## Tilstrekkelig dokumentasjon av tilstanden til kommunens bygg og anlegg

Beskrivelse av indikator

### Tilstandsvurderte bygninger i år

Indikatoren viser hvor mange bygg som er blitt tilstandsvurdert av Stavanger Eiendom inneværende år. Stavanger kommune har som målsetning å gjennomføre minimum 140 tilstandsvurderinger av bygg hvert år.

## Smarte løsninger for å minimalisere vedlikeholdsbehovet på nye bygg og anlegg

Beskrivelse av indikator

### Vannforbruk

Redusert vannforbruk indikerer mindre lekkasje og behov for vedlikehold på VA-infrastruktur.

Stavanger kommune har som mål at vannforbruket skal være maksimum 17 millioner kubikkmeter per år i 2020.

## Strategiske valg for å møte utfordringene

Kommunen må prioritere nøye hva den skal bygge, og hvilke bygg som skal renoveres og rehabiliteres, vedlikeholdes, selges og kjøpes.

Nye bygg har FDV-kostnader (forvaltnings- drifts- og vedlikeholdskostnader) tilsvarende middels Holte-sats, slik at det blir rom for verdibevarende vedlikehold og god teknisk standard. Etter hvert vil dette gjelde for alle bygg.

### Holte-modellen

Kategorisering av standard for FDV-kostnader til kommunens bygningsmasse tar utgangspunkt i Holthe-modellen, s...

Lav sats innebærer bare forefallende vedlikehold og konsekvenser vil være gradvis nedjustering av standarden og vekst i vedlikeholdsetterslepet. Middels Holthe-sats innebærer verdibevarende vedlikehold. Høy Holthe-sats gir mulighet for utvikling av bygget basert på standardheving og forskriftskrav.

### Tilstandsgrad

Nybygg har tilstandsgrad 0. Tilstandsgrad 1 brukes på bygg som er bra, 2 på bygg som er dårlige og 3 tilsier rivning a...  
[Vis mer](#)

Smartby-løsninger og andre nye metoder må benyttes i vedlikeholdsarbeidet. Vedlikeholdet må innrettes med et langsiktig perspektiv, samtidig som omfanget av strakstiltak minimaliseres.

Vedlikeholdsstrategien skal følges opp med årlige befaringer, og detaljert tilstandsvurdering av alle bygg hvert fjerde år. Tilstrekkelig dokumentasjon av bygningsmassen gir grunnlag for videre arbeid med verdibevaring.

Kommunens vedlikeholdsplaner prioriterer strukturelle og tekniske tiltak for de forskjellige bygningsgruppene. Offentlige pålegg blir prioritert, historiske bygg og eiendommer må også ivaretas.

## Indikatorer for måloppnåelse

Klikk her for å se indikatorer og målsetninger knyttet til hvert mål.

### Mål: God teknisk standard på kommunale bygg og anlegg

Indikator	Målsetning
Registrert tilstandsgrad barnehage	Gjennomsnitt: Tilstandsgrad 1
Registrert tilstandsgrad skole	Gjennomsnitt: Tilstandsgrad 1
Registrert tilstandsgrad institusjoner	Gjennomsnitt: Tilstandsgrad 1
Vedlikeholdsetterslepet	0 % vekst i vedlikeholdsetterslepet
Fornyelsestakt vann- og avløpsnett	> 1 % per år

### Mål: Langsiktig forvaltning

Indikator	Målsetning
Middels Holte-sats barnehage	100 % av alle bygg i formålskategorien
Middels Holte-sats skole	100 % av alle bygg i formålskategorien
Middels Holte-sats institusjoner	100 % av alle bygg i formålskategorien

### Mål: Tilstrekkelig dokumentasjon av tilstanden til kommunens bygg og anlegg

Indikator	Målsetning
Tilstandsvurderte bygg per år	> 140 tilstandsvurderte bygg per år

### Mål: Smarte løsninger for å minimalisere vedlikeholdsbehovet på nye bygg og anlegg

Indikator	Målsetning
Vannforbruk	< 17 mill. m <sup>3</sup> i 2022



## RÅDMANNENS FORSLAG

## « 2 UTFORDRINGER OG MULIGHETER

## 2.6 En handlekraftig organisasjon

---

Kommunen står overfor utfordringer som krever større endringer i arbeidsformer, tjenesteleveranser, kultur og samhandlingsmønstre. Det økonomiske handlingsrommet har endret seg de siste årene og kommunens ambisjonsnivå og gjennomføringstempo må avstemmes i tråd med rammebetingelsene.

Digitalisering og bruk av ny teknologi er viktige faktorer for omstilling og framtidig handlekraft. Det er behov for å styrke gjennomføringen av kommunens digitaliseringsarbeid for å bidra til mer effektivitet.

En innledende analyse av organisasjonen viser behov for å utvikle og ta i bruk nye styrings- og organisasjonsformer. Organisasjonen må også styrke sine evner til å utvikle helhetlige løsninger på tvers av etablerte strukturer.

Kommunen arbeider mye med forbedring, nytenkning og innovasjon. Det er imidlertid behov for å stake ut en tydeligere felles retning for å systematisere dette arbeidet. Videre er det behov for å styrke både kompetanse og innovative løsninger på tvers av organisasjonen, slik at kommunen kan realisere nytteverdien av dette arbeidet overfor innbyggerne.

Sykefraværet i kommunen har ligget over måltallet de siste årene. Dette krever vedvarende høy oppmerksomhet og mer målrettede tiltak. Både det generelle arbeidet med HMS og organiseringen av HMS arbeidet (inkludert avvik- og varslingsystemer), må forbedres og videreutvikles.

Sektorovergrepene internkontroll skal også videreutvikles, og det er startet et arbeid med å avklare hvordan dette kan gjennomføres.

Stavanger kommune må ha kompetent ledelse og engasjerte medarbeidere for å være en attraktiv arbeidsgiver. Kommunen må ha nødvendig kompetanse. Oppmerksomheten på å beholde og utvikle medarbeiderne må videreføres.

---

## Mål

- Opprettholde det økonomiske handlingsrommet
  - God utnyttelse av arbeidskraft
  - Kompetente og engasjerte medarbeidere
  - Forbedret varslingskultur
- 

### Strategiske valg for å møte utfordringene

Utviklingen i kommunens økonomiske handlingsrom krever systematisk innsats for økt produktivitet, fornying og effektivisering. I dette arbeidet vil digitalisering, forenkling og forbedring av arbeidsprosesser stå sentralt.

Økende kompleksitet i behov krever nytenkning og utprøving av løsninger på tvers. Kommunen må tilrettelegge for økt involvering og samarbeid med innbyggere, interesseorganisasjoner, næringsliv og akademia i plan- og beslutningsprosesser og i tjenesteleveranser.

Raskere endringstakt krever økt fleksibilitet og dynamikk i arbeidsprosesser, ledelse og organisering. Forutsigbarheten i kommunens rammebetingelser reduseres, samtidig som skiftene i tjenestebehov skjer raskere.

### Opprettholde det økonomiske handlingsrommet

Beskrivelse av indikatorene

#### Netto driftsresultat

Stavanger kommune skal styre etter tildelte rammer. Netto driftsresultat er en av de viktigste indikatorene for økonomisk balanse og er avgjørende for å nå øvrige finansielle mål over tid. Netto driftsresultat beskriver kommunens økonomiske handlefrihet og viser hvor mye kommunen har til disposisjon til egenfinansiering av investeringer og avsetning fra årets drift til senere disposisjon.

Stavanger kommune har i sin finansielle strategi innarbeidet at netto driftsresultat over tid bør ligge på om lag 3 % av driftsinntektene.

#### Egenfinansiering av investeringer

Stavanger kommune har som målsetning at investeringer skal finansieres med minimum 50 % egenkapital.

#### Gjeldsgrad

Det langsiktige målet for kommunens finansiering ved bruk av gjeld, eksklusiv startlån, er en gjeldsgrad som ikke skal overstige 60 %.

### God utnyttelse av arbeidskraft

Beskrivelse av indikatorene

#### Sykefravær

Lavt sykefravær er gunstig både for arbeidsmiljøet og økonomien. Stavanger kommune har som målsetning at sykefraværet i organisasjonen ikke skal overstige 6%.

#### Heltidsansatte i kommunen

For å utnytte organisasjonens tilgjengelige arbeidskraft har Stavanger kommune et langsiktig mål om at minimum 80 % av alle ansatte skal være ansatt i en fulltidsstilling. Fulltidsstilling er definert som minimum 80% stillingsbrøk.

## Kompetente og engasjerte medarbeidere

Beskrivelse av indikatorene

### Ansattes engasjement

I perioder med omstilling og endring er det viktig å opprettholde både engasjement og nødvendig kompetanse blant medarbeiderne. Indikatoren er en sammenfatning av fem spørsmål i medarbeiderundersøkelsen knyttet til ansattes jobbengasjement og arbeidsglede.

Målsetningen er fastsatt til 70 %.

### Gjennomføringsevne

God gjennomføringsevne, sammen med god økonomi og effektiv drift, er viktige faktorer for å opprettholde det økonomiske handlingsrommet. Måltallet viser medarbeiderens opplevelse av Stavanger kommunes gjennomføringsevne, som en indeks i medarbeiderundersøkelsen.

### Helhetlig brukertilfredshet

God ledelse og engasjerte medarbeidere med riktig kompetanse skal levere gode tjenester til brukerne. Helhetlig brukertilfredshet i de viktigste brukerundersøkelsene skal være på minimum 70 %.

## Forbedret varslingskultur

Beskrivelse av indikatoren

### Registrering og saksbehandling av avvik

Helse, miljø og sikkerhet har høy prioritet i Stavanger kommune. Alle HMS-avvik skal rapporteres og behandles. For å øke bevisstheten rundt HMS og synliggjøre rapportering av avvik, er målsetningen at antall innrapporterte saker skal øke med 3 prosentpoeng for hvert år.

Innrapporterte avvik skal også saksbehandles slik at nødvendige tiltak kan implementeres. Målsetningen er at 100 % av årlig innrapporterte avvik skal saksbehandles.

Rådmannen vil iverksette et langsiktig fornyings- og omstillingsarbeid i hele organisasjonen. Innsatsen konsentreres i første omgang om følgende tre tverrgående satsinger:

- Forenkling, forbedring og effektivisering
- Digitalisering og smartby
- Innbyggerinvolvering og samskapning

Satsingsområdene bygger på og understøtter hverandre, og de konkrete tiltakene vil ofte falle inn under og gi effekter for flere eller alle områder.

Økt innsats for langsiktig fornying og omstilling krever investeringer i form av tid, arbeidskapasitet, kompetanse og finansiering. Det må skapes handlingsrom for utviklingsarbeid og endringsledelse, og verktøykassen for praktisk gjennomføring må utvides. Det må investeres for å kunne ta ut gevinster senere.

Kommunen skal øke gjennomføring av risikostyring og utarbeiding av beredskapsplaner. Samfunnssikkerhets- og beredskapsarbeidet skal vektlegge forebygging, styrket samhandling og redusert sårbarhet overfor hendelser som kan sette liv og helse i fare. Risiko- og sårbarhetsanalyser

(ROS-analyser) skal danne grunnlag for risikostyring og utarbeiding av beredskapsplaner.

Stavanger kommune vil fortsatt prioritere arbeidet mot voldelig ekstremisme. Arbeidet mot radikalisering og voldelig ekstremisme må gjøres på en måte som ikke bidrar til stigmatisering og generalisering på bakgrunn av kjønn, etnisitet, religion eller sosioøkonomisk status.

### Indikatorer for måloppnåelse

Klikk her for å se indikatorer og målsetninger knyttet til hvert mål.

#### Mål: Opprettholde det økonomiske handlingsrommet

Indikator	Målsetning
Netto driftsresultat	+/- 3 %
Egenfinansiering av investeringer	> 50 %
Gjeldsgrad	< 60 %

#### Mål: God utnyttelse av arbeidskraft

Indikator	Målsetning
Sykefraværet i organisasjonen	< 6 %
Andelen heltidsansatte i Stavanger kommune	> 80 %

#### Mål: Kompetente og engasjerte medarbeidere

Indikator	Målsetning
Ansattes engasjement	> 70 %
De ansattes opplevelse av organisasjonens gjennomføringsevne	> 70 %
Helhetlig brukertilfredshet målt i brukerundersøkelser	> 70 %

#### Mål: Forbedret varslingskultur

Indikator	Målsetning
Antall rapporterte avvik	> 3 prosentpoeng økning per år
Andel avvik som er saksbehandlet	100 % saksbehandling av innrapporterte avvik