



RÅDMANNENS FORSLAG

4 Langsiktig omstilling og utvikling

Samfunnsutviklingen, endringen i tjenestebehovene og tilpasning til nye økonomiske rammer vil kreve interne omstillinger i kommunen. På noen områder må det satses gjennomgående i hele organisasjonen for å sikre effekt. I all omstilling er utvikling av lederskap og ivaretagelse og utvikling av de menneskelige ressursene i organisasjonen viktig. Kommunen må ha nødvendig kompetanse og evne til nytenkning og omstilling for å være handlekraftig i møte med framtidige utfordringer.

4.1 Tverrgående satsinger

4.2 Lederskap, kompetanse og arbeidsmiljø

**RÅDMANNENS FORSLAG****« 4 LANGSIKTIG OMSTILLING OG UTVIKLING**

4.1 Tverrgående satsinger

I arbeidet med å levere gode tjenester står kommunen overfor utfordringer som krever større endringer i arbeidsformer, tjenesteleveranser, kultur og samhandlingsmønstre. Disse må løses på tvers av organisasjonen og i samhandling med aktører i omgivelsene. Internt i organisasjonen må det innføres nye arbeids- og organisasjonsformer og etablerte praksiser må avlæres. Adferd hos den enkelte må endres, og det må jobbes målrettet med kultur- og kompetansebygging. Leder- og medarbeiderutvikling skal medføre økt kapasitet til utvikling og langsiktig omstilling. Ledere og medarbeidere skal gis tilgang til praktiske verktøy, veiledning og støtte. Samarbeid med tillitsvalgte er avgjørende. Nedenfor følger en nærmere beskrivelse av de tverrgående satsingene.

Forenkling, forbedring og effektivisering

Kommunen skal jobbe med forenkling, forbedring og effektivisering av arbeidsprosesser og tjenester, og organisasjonen skal videreutvikle en forbedringskultur som er til nytte for brukere og innbyggere.

Kommunen skal øke produktiviteten og forbedre resultatene. For å få dette til skal arbeidsprosesser gjennomgås og forbedres med mål om at hverdagen skal bli enklere for innbyggere og næringsliv. Rådmannen vil gjøre tilpasninger for at synergier og potensialer på tvers av fag- og ansvarsområder i større grad blir realisert.

Et samlet oppdrag for forenkling, forbedring og effektivisering legges fram til politisk behandling i starten av 2017.

Videreføring av digital innbyggjerservice, nye nettsider, klarspråk og innovasjonsmidler er eksempler på pågående aktiviteter som vil bidra inn i den tverrgående satsingen.

Digitalisering og smartby

Bruk av ny teknologi og digitalisering kan bidra vesentlig til økt produktivitet i kommunen, god tjenestekvalitet og verdiskaping i samfunnet. Digitalisering handler om å bruke teknologi til å fornye, forenkle og forbedre arbeidsprosesser og tjenester. Digitalisering forutsetter i de fleste tilfeller omstilling. For realisering av gevinster ved bruk av digitale løsninger må arbeidsprosesser og organisering være utformet slik at ansatte, innbyggere og næringsliv enkelt kan bruke løsningene.

For ta ut de effekter og muligheter ny teknologi gir, må digitalisering av kommunen samordnes og det må være en koordinert innsats i hele organisasjonen. Det må være kultur for deling, samhandling og fornying. Rådmannen har startet et arbeid som skal bidra til helhetlig styring og økt gjennomføring av kommunens samlede digitaliseringsarbeid. I løpet av første halvår i 2017 fremmes en sak om organisering og ledelse av digitaliseringsområdet i Stavanger kommune.

Etablering og videreutvikling av smartby-løsninger og smarte samfunn er en viktig satsing for byen og regionen framover. Innovativ bruk av teknologi, innbyggerinvolvering og samarbeid med næringslivet skal bidra til nye næringsveier og arbeidsplasser, bedre og mer effektive offentlige tjenester og en bedre håndtering av samfunnsutfordringene. Utviklingen av smartby-løsninger skal ta utgangspunkt i innbyggernes behov.

Stavanger kommune skal ta en aktiv rolle i byens felles smartby-satsing. Kommunen skal tilrettelegge arenaer for smartby-samarbeid, dele data og informasjon om utfordringer og behov, styrke muligheter for innbyggerinvolvering og delta i utvikling og utprøving av løsninger. Smartby-arbeidet vil kreve tilpasninger i arbeids- og styringsformer og tilføring av kapasitet og kompetanse. Rådmannen vil i 2017 utrede og gjennomføre tiltak for å styrke organisasjonens smartby-arbeid.

Videreføring av åpne data, innovative anskaffelser, velferdsteknologi, IKT-satsing i barnehage og skole samt bruk av 3D-teknologi i byplanlegging er eksempler på pågående aktiviteter som skal gi viktige bidrag inn i satsingen på digitalisering og smartby.

Innbyggerinvolvering og samskaping

Kommunens utfordringsbilder og scenarier for framtidige tjenestebehov gjør det nødvendig å tenke nytt om hva som er kommunens rolle og hvordan oppgavene skal løses. En hovedtilnærming til disse spørsmålene er økt involvering, medvirkning og samarbeid med innbyggerne. Det er ønskelig med forventningsavklaringer, bredere kunnskap om behov og tilbakemeldinger om hva som fungerer i praksis. Økt åpenhet og dialog bidrar til å bygge tillit og styrke den sosiale bærekraften i samfunnet.

Økt innbyggerinvolvering og samskaping vil omfatte både videreutvikling av dagens metoder og utvikling av nye verktøy. Det vil berøre dialogen med enkeltindivider, grupper og organisasjoner.

Rådmannen har igangsatt flere tiltak for en styrket innbyggerinvolvering og utprøving av nye metoder og arenaer for samarbeid. Kommunens satsing på klarspråk, Levekårsløftet, innovative anskaffelser, digital innbyggjerservice, Leve hele livet, Beboerlyst og Sentrumsplanen er alle gode eksempler på dette.

Tilrettelegging for økt samarbeid og medvirkning kan anta mange former som i ulik grad vil utfordre dagens arbeids- og styringsformer. Fra de mer tradisjonelle formene for bruker- og innbyggerinvolvering, til ulike typer av samskaping. Det er behov for å bygge kunnskap om hvordan nye samarbeidsformer kan supplere dagens organisering på en hensiktsmessig måte. Rådmannen vil legge fram en prinsipp sak om innbyggerinvolvering, medvirkning og samskaping til politisk behandling i 2017.

**RÅDMANNENS FORSLAG****« 4 LANGSIKTIG OMSTILLING OG UTVIKLING »**

4.2 Lederskap, kompetanse og arbeidsmiljø

En handlekraftig organisasjon over tid er nødvendig for å nå dagens mål og samtidig legge til rette for langsiktig omstilling og utvikling. Kommunen har som mål å opprettholde det økonomiske handlingsrommet, arbeidskraften skal utnyttes best mulig ved at det er lavest mulig sykefravær og høy andel heltidsansatte, organisasjonen skal ha kompetente og engasjerte ansatte og meldekulturen skal forbedres som grunnlag for kontinuerlig forbedringsarbeid.

For at organisasjonen skal få til langsiktig omstilling og utvikling må organisasjonsform, struktur og styringsmodell være egnet til å løse framtidige utfordringer. Rådmannen vil legge fram første fase for gjennomføring av arbeidet med organiseringen av den overordnede administrative ledelsen i begynnelsen av 2017. I de neste årene skal også organisasjonen klargjøres og istandsettes til etablering av «nye Stavanger», basert på vedtak om å slå sammen Finnøy, Rennesøy og Stavanger fra 1. januar 2020.

Det skal etableres et system for lederopplæring og lederutvikling for å bidra til at kommunen har ledere som kan møte kommunens utfordringer. For å legge til rette for gode arbeidsmiljø skal HMS internkontroll arbeidet forbedres, arbeidet med å redusere sykefraværet skal styrkes og avvikssystem og avviksbehandling skal forbedres. Det er flere ulike kompetansesatsinger innenfor de ulike fagområdene, og felles kompetanse- og opplæringsplaner, kurs og opplæringsprogram skal prioriteres for å bidra til at organisasjonen har nødvendig kompetanse i årene fremover.

Styrket satsing på ledelse og ledelsesutvikling

God ledelse er vesentlig for at Stavanger kommune skal nå sine mål, være handlekraftig, og evne å endre og tilpasse seg nye rammer. For å utvikle et godt lederskap som utøver ledelse i tråd med kommunens styringsmodeller og ledelsesprinsipper, skal det utarbeides et system for lederopplæring og -utvikling. Systemet skal legge til rette for at ledere på ulike nivå og i ulike deler av organisasjonen får tilpasset opplæring, oppfølging og utvikling. Dette innebærer forutsigbarhet i opplæring og utvikling, og gir samtidig mulighet til å variere innhold i forhold til endringer i kommunes rammebetingelser, organisering, struktur og satsingsområder. I neste planperiode vil for eksempel ledernes kompetanse omkring digitalisering, endring, innovasjon, smartby, samskaping og innbyggerinvolvering være aktuelle satsinger.

Oppbygging av et system for lederopplæring og -utvikling, etablering av moduler og elementer i systemet og organisering og gjennomføring av de ulike opplærings- og utviklingsprogrammene krever dedikerte ressurser over tid. Skal det utvikles gode ledere må det tilføres tilstrekkelig med ressurser til arbeidet. Første fase av arbeidet vil foregå ved en dreining av intern ressursbruk innenfor dagens budsjettammer.

Sykefravær/sykefraværsoppfølging

Sykefraværet i Stavanger har de siste årene vært på rundt 7-8 %, noe som er over målkravet om 6 %. Sykefraværet varierer mellom de ulike virksomhetene og enhetene, og det er flere som har et sykefravær over 10 %. Et høyt sykefravær reduserer gjennomføringskraften, påvirker arbeidsmiljøet og medfører økte kostnader for organisasjonen.

I arbeidet med å redusere sykefraværet og dermed øke arbeidskraftsutnyttelsen og forebygge utstøting er det nødvendig å ha en helhetlig tilnærming til nærværarbeid og sykefraværsoppfølging. Ledernes systematiske arbeid med arbeidsmiljø og HMS er av grunnleggende betydning for å oppnå reduksjon i fravær. Det er utarbeidet en forebyggings- og tilretteleggingspolicy som viser ønsket praksis for tilrettelegging ved behov, og ledere rapporterer jevnlig hvordan de følger opp sykefravær i egen virksomhet. HMS-gruppen skal delta i arbeidet. Gode data om sykefraværsutvikling, bemanningsutvikling, avviksrapportering og andre HR-data brukes for å identifisere områder der det er viktig å sette inn nye tiltak eller oppfølging. Arbeidet skal styrkes gjennom omprioritering av ressurser.

HMS internkontroll

Godt arbeidsmiljø og kompetente og engasjerte medarbeidere er viktig for å nå organisasjonens målsettinger. Dette fordrer forståelse for, kompetanse om og gode tilrettelagte systemer for HMS- og forbedringsarbeid. Det er startet et arbeid med å forbedre HMS-systemet, noe som inkluderer retningslinjer og roller for HAMU/AMU/HMS-grupper, gjennomgang av organisasjonens systematiske HMS-arbeid og HMS-håndboken. Ledere, medarbeidere, vernetjenesten og tillitsvalgte på alle nivå skal gis et bedre grunnlag for og flere verktøy i arbeidet med å legge til rette for gode arbeidsmiljø og leveranser. I 2017 skal det tilrettelegges for endringer og nye retningslinjer og systemer skal implementeres. Det skal utarbeides og gjennomføres ulike kurs og opplæringsprogram for aktuelle målgrupper. Arbeidet planlegges innenfor dagens budsjett, men medfører en dreining av ressursbruk til dette formålet.

Avvik og avviksbehandling

I oppfølgings- og forbedringsarbeidet må det både være gode systemer for varsling av avvik og god meldekultur. Tjenesteområdene har tilkjennegitt et stort behov for forbedring av avvikssystemet og økt systematikk og oppfølging av avviksbehandling slik at dette blir en bedre del av områdenes forbedringsarbeid. Dagens avvikssystem, Synergi, må enten oppgraderes eller det må anskaffes et nytt system. Dagens system tilfredsstillende ikke kravene til brukergrensesnitt, avviksbehandling og rapportering. [Rådmannen har innarbeidet midler til anskaffelse av nytt/oppgradering av eksisterende avvikssystem](http://hop2017.stavanger.kommune.no/3-okonomiske-rammebetingelser-og-prioriteringer/3-8-forslag-til-investeringsbudsjett-2017-2020/#linje-115) (<http://hop2017.stavanger.kommune.no/3-okonomiske-rammebetingelser-og-prioriteringer/3-8-forslag-til-investeringsbudsjett-2017-2020/#linje-115>).

Det skal også legges bedre til rette for organisasjonens bruk av avvikssystemet i oppfølgings- og forbedringsarbeid gjennom opplæring av ledere, verneombud og tillitsvalgte. Dette må kombineres med arbeid knyttet til åpenhet og god meldekultur. Strukturer og roller knyttet til forbedringsarbeidet må etableres og tydeliggjøres, og rapporterings- og analysearbeidet skal styrkes. Dette er i tråd med tidligere beslutninger om behov for forbedringer knyttet til bruk av avvikssystem i oppfølgings- og forbedringsarbeid. [Rådmannen har innarbeidet ressurser for gjennomføring av dette arbeidet.](http://hop2017.stavanger.kommune.no/3-okonomiske-rammebetingelser-og-prioriteringer/3-9-forslag-til-driftsbudsjett-2017-2020/#linje-59)

(<http://hop2017.stavanger.kommune.no/3-okonomiske-rammebetingelser-og-prioriteringer/3-9-forslag-til-driftsbudsjett-2017-2020/#linje-59>)