



RÅDMANNENS FORSLAG

2 utfordringer og muligheter

Demografiske endringer, økte krav til kvalitet og lavere vekst i inntektene er de langsiktige utfordringene for Stavanger kommune. Etter denne planperioden forventes stor vekst i innbyggernes behov for helse- og omsorgstjenester, og redusert tilgang på arbeidskraft. Stavanger kommune må omstille for å kunne øke tjenestevolum og -kvalitet. Kontinuerlig forbedring, effektiv ressursutnyttelse og innovasjon gjennom bruk av teknologi, forbedring i arbeidsprosesser og organisering er sentralt i planperioden.

2.1 Innledning

2.2 Omstilling, sysselsetting og demografiske endringer

2.3 Velferd og folkehelse

2.4 Klimarobust og attraktiv by

2.5 Handlekraftig og innovativ organisasjon

2.1 Innledning

Kommunereformen – etablering av nye Stavanger

Stortinget vedtok 8. juni 2017 at kommunene Finnøy, Rennesøy og Stavanger skal slås sammen til en ny kommune fra 1. januar 2020. I etableringsperioden fram til 2020 vil forutsetninger, målsetninger og tiltak som ligger til grunn for handlings- og økonomiplanene i kommunene, gradvis bli koordinert på tvers. Langsiktige perspektiver, planer og utredninger for kommunene må samordnes. Året 2019 vil bli et konsoliderings- og avslutningsår for de opprinnelige kommunene.

Kommuneplanen

Kommuneplanen er kommunens overordnede styringsdokument. Kommuneplanen er sammensatt av samfunnsdelen med mål og strategier og arealdelen med bestemmelser og retningslinjer. Kommuneplanen har en tidshorisont på 16 år og rulleres hvert fjerde år. Sammen med tematiske planer gir kommuneplanen overordnede føringer for handlings- og økonomiplanen og årsbudsjettet for neste år. Planoversikten finnes i [kapittel 12](http://hop2018.stavanger.kommune.no/12-statistikk-planer-og-brukerundersokelser/#12-2-planoversikt) (<http://hop2018.stavanger.kommune.no/12-statistikk-planer-og-brukerundersokelser/#12-2-planoversikt>).

Forventet befolkningsutvikling synliggjør at det er viktig med en lang planleggingshorisont og god sammenheng mellom areal- og økonomiplanleggingen. Investeringsbeslutninger gir langsiktige konsekvenser. Det arbeides med å lage langsiktig investerings- og driftsbudsjett med en tidshorisont på 16 år.

Utfordringer og muligheter kommunen står overfor beskrives i det følgende. Mål, strategiske valg for å møte utfordringene og risikobetraktninger danner utgangspunkt for prioritering av tiltak i tjenestoområdene. Nærmere beskrivelse av prioriterte tiltak finnes i tjenestekapitlene.

2.2 Omstilling, sysselsetting og demografiske endringer

Omstilling

Globale klimautfordringer, en aldrende befolkning, redusert tilgang på arbeidskraft, helsetilstand i endring og rask utvikling av nye teknologiske løsninger vil prege utviklingen og kreve omstillinger i planperioden.

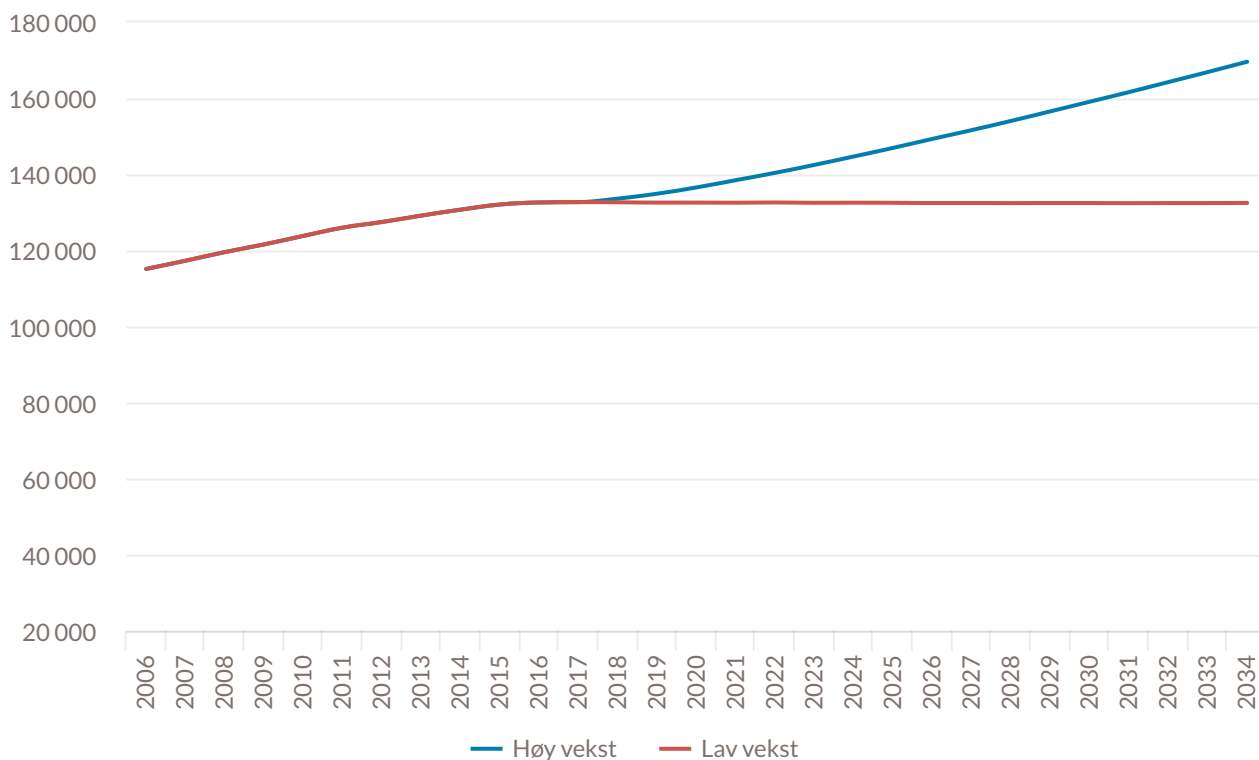
Den økonomiske utviklingen i regionen er fortsatt krevende, selv om utsiktene fremover er bedre. Økt produktivitet gjennom innovasjon, kostnadskontroll og tilpasning vil fortsatt ha høy oppmerksomhet.

Sysselsetting

Arbeidsmarkedet i Stavanger er fremdeles preget av oljeprisfallet i 2014. Ved inngangen til planperioden har Stavanger relativt høy arbeidsledighet i norsk sammenheng. Arbeidsmarkedet påvirker befolkningsutviklingen, dimensjoneringen av de kommunale tjenestene og Stavanger kommunes økonomi.

Demografiske endringer

I planprogrammet for Kommuneplan 2019-2034 er det lagt til grunn at det skal utarbeides framskrivninger for befolkningsutviklingen som speiler usikkerheten, ved at det skal utarbeides framskriving av et høyt og et lavt alternativ. Det høye alternativet vil forutsette høy netto innflytting, på nivå med de høye innflyttingstallene fra perioden rundt år 2010. Det lave alternativet vil forutsette en nullvekst i kommunens befolkning. En situasjon med nullvekst i befolkningen har kommunen bare hatt i årene 2000 og 2016. Null-vekstscenariet legger til grunn en betydelig fraflytting fra kommunen, og folketallet balanseres ved et markant fødselsoverskudd i Stavanger.

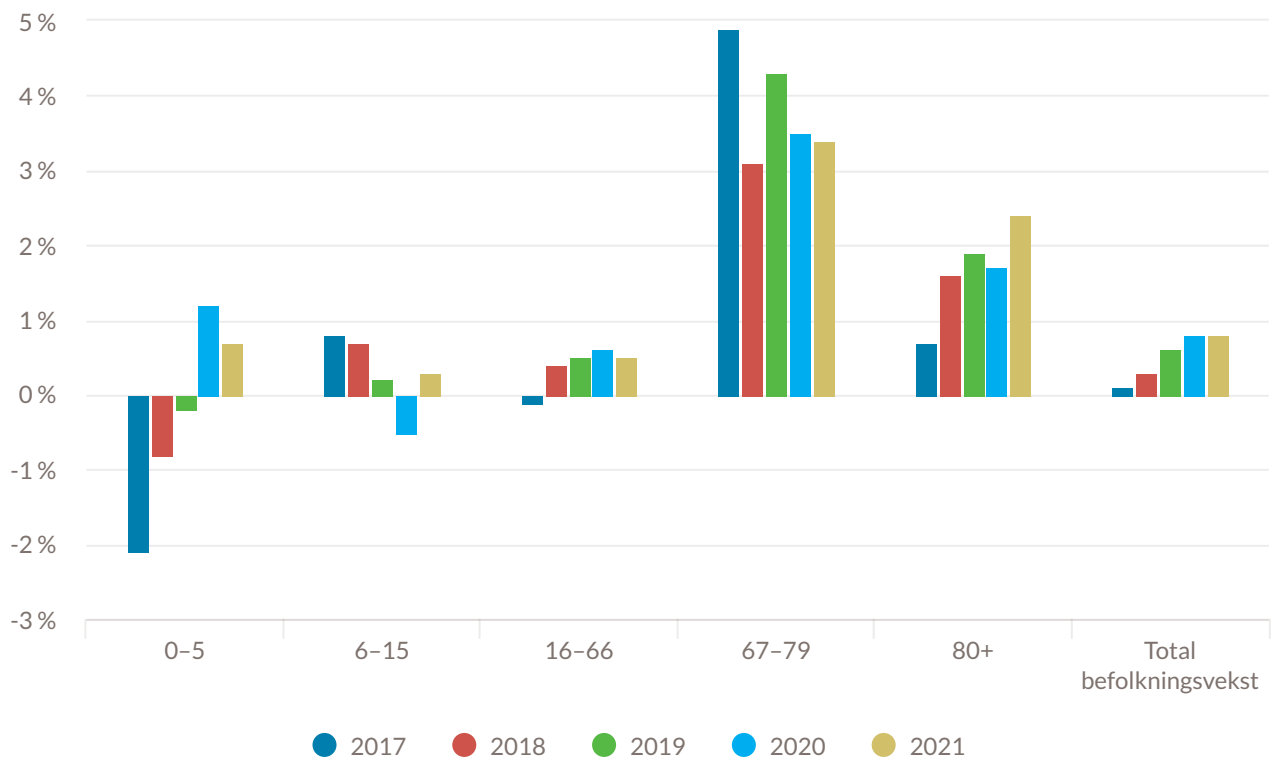


Figur 2.1: Framtidsbilder for Stavanger

Basert på utviklingen de siste årene legges det til grunn en befolkningsvekst økende fra 0,3 prosent til 0,8 prosent årlig i planperioden. Dette som grunnlag for beregning av kommunale inntekter og kostnader. Tabellen og figuren nedenfor viser hvordan en slik framskrivning av folkemengden for planperioden 2018-2021 vil fordele seg på aldersgrupper:

Alder	2017	2018	2019	2020	2021
0-5	10 067	9 861	9 785	9 763	9 885
6-15	16 094	16 228	16 335	16 371	16 288
16-66	91 247	91 184	91 563	91 985	92 571
67-79	10 798	11 330	11 687	12 186	12 606
80+	4 523	4 556	4 631	4 717	4 799
Sum	132 729	133 159	134 000	135 021	136 148

Tabell 2.1: Befolkningsframskrivning for planperioden 2018-2021: Folkemengde per 1. januar



Figur 2.2: Befolkningsframskrivning for planperioden 2018-2021

De største målgruppene for kommunale tjenester er barn og unge i alderen 1 til 15 år og innbyggere eldre enn 67 år. De store fødselskullene fra etterkrigstiden nærmer seg pensjonsalderen. Det forventes en lavere andel innbyggere i inntektsbringende arbeid, og at en økende andel vil ha behov for kommunens helse- og omsorgstjenester. Dette kan medføre en redusert inntektsvekst for kommunen. Konsekvensen av disse forholdene er at kommunen vil ha utfordringer med å tilfredstille behovet for kommunale tjenester.

Demografiske endringer får rask effekt innen barnehage- og skoleområdet. Derfor er det viktig å dimensjonere barnehage- og skolekapasiteten i samsvar med den demografiske utviklingen. Barnehage- og skolebruksplanene krever tverrfaglig oppfølging for å sikre god samordning av offentlige tjenester og boligbygging.

Oppsummert forventes det en relativt lav befolkningsvekst og at befolkningen blir eldre. Flere detaljer om forventet befolkningsutvikling finnes i kapittel **11 Befolkning**, (<http://hop2018.stavanger.kommune.no/11-befolkning/>)

Sysselsettingsmuligheter og et attraktivt boligtilbud for barnefamilier er av vesentlig betydning for kommunens befolkningsutvikling. Et diversifisert næringsliv med rom for innovasjon og nytenkning, både i nystartede og små bedrifter så vel som i etablerte bedrifter, er av betydning for byens attraktivitet. Kommunen kan spille en viktig rolle i tilrettelegging for næringslivet.

Styrking av forsknings- og innovasjonsmiljøer vil bidra til å tiltrekke arbeidstakere med høy kompetanse samt forskningsbaserte og interesserte bedrifter. Stavanger kommune spiller en sentral rolle som vertskapsby for de største forskningsinstitusjonene i byen, som Universitet i Stavanger (UiS), Stavanger Universitetssykehus (SUS), International Research Institute of Stavanger (IRIS), VID vitenskapelig høgskole og Bedriftsøkonomisk Institutt (BI). Forskningsmiljøer tiltrekker kompetente arbeidstakere med internasjonale nettverk, noe som kan ha betydning for regionens attraktivitet overfor investorer og større kongresser.

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	1 % økning per år

Tabell 2.2 Mål, omstilling, sysselsetting og demografiske endringer

Strategiske valg for å møte utfordringene

Kommunen vil i samarbeid med næringslivet og academia fortsette tilrettelegging for å bevare og skape arbeidsplasser. Se [kapittel 9](http://hop2018.stavanger.kommune.no/9-innbyggerdialog-kultur-og-naering/) (<http://hop2018.stavanger.kommune.no/9-innbyggerdialog-kultur-og-naering/>) Innbyggerdialog, kultur og næring for mer om kommunens næringsutviklingsarbeid.

I tillegg til sysselsettingsmuligheter har situasjonen i boligmarkedet avgjørende betydning for befolkningsutviklingen i Stavanger. De fleste boligene bygges av private aktører. Kommunen bidrar gjennom god planberedskap og effektiv plan- og byggesaksbehandling.

Kommunen har et boligsosialt ansvar overfor grupper som ikke kommer inn på boligmarkedet på egen hånd. De kommunale foretakene Stavanger utvikling KF og Stavanger boligbygg KF samarbeider med private aktører, for blant annet å 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.

Risikobetraktninger

Å anslå størrelsen på befolkningsutviklingen er beheftet med stor usikkerhet, siden ulike forhold trekker i forskjellige retninger og dermed vanskeliggjør planlegging og effektiv tilpassing av kommunale tjenester.

Sysselsettingsmuligheter og boligpriser er avgjørende for befolkningsutviklingen. Arbeidsledighet kan forventes å gi risiko for utflytting. Arbeidsledighet kan også forventes å gi redusert etterspørsel etter bolig, som i sin tur kan

forventes å gi lavere boligpriser og et bedre boligmarked for flere som dermed kan bli boende i kommunen.

2.3 Velferd og folkehelse

Utjevning av sosial ulikhet

Sammenliknet med situasjonen i mange andre land er inntekt, utdanning, helse, bolig og andre velferdsgoder jevnt fordelt i Norge. Felles sosialt sikkerhetsnett har betydd mye for å jevne ut levekårene. Den sosiale ulikheten øker imidlertid. Oppvekst- og velferdstjenestene skal bidra til å sikre lik tilgang til sentrale goder som utdanning, inntekt og arbeid og gi gode og trygge oppvekstvilkår for alle.

Forebyggende helsearbeid og utvikling av effektive arbeidsprosesser i helse- og omsorgstjenesten blir viktig.

Det er utfordringer med økt arbeidsledighet, særlig blant innvandrere og innbyggere med lav utdanning. Antallet sosialhjelpsmottakere med forsørgeransvar for barn har økt de siste årene, og utviklingen forventes å fortsette. Barn i familier med svært lav inntekt har ofte mindre mulighet til å delta i fritidsaktiviteter og på fellesarenaer med andre barn, noe som kan bidra til utenforskap og sosial ekskludering.

Stavanger har ikke noe klart geografisk øst-vestskille mellom gode og mindre gode levekår slik andre storbyer har. Likevel går utviklingen i Stavanger i retning av mer sammenhengende områder med levekårsutfordringer nær sentrum. I tillegg finnes utfordrende oppvekstvilkår for barn og unge i enkelte soner i ytre bydeler.

Inntektsforskjellene i Stavanger er større enn i resten av landet, og det er større forskjell i forventet levealder mellom innbyggere med lav og høy utdanning. Samlet peker disse utviklingstrekkene mot at ulikhetene øker, både i helse og i levekår, blant innbyggerne i Stavanger.

Områdesatsing i levekårsutsatte områder, slik som levekårsløftet på Storhaug og i Hillevåg, kan bidra til å snu en uheldig utvikling i geografisk avgrensede områder. I tillegg vil pågående enkeltsatsinger innenfor barnehage, skole, fritid og helsetjeneste rettes mot utsatte barn. I statsbudsjettet for 2018 er det gitt tilsagn om statstilskudd på områdesatsning på Storhaug på kr 13 mill., hvorav kr 6 mill. er bevilget for 2018.

Barnehager og skoler når barn uavhengig av sosiale skillelinjer, og er derfor sentrale arenaer for inkludering, sosial utjevning og utvikling av fellesskap. Barnehagene og skolene skal bidra til å gi barn og unge den kompetansen den enkelte og samfunnet trenger i framtiden. Både nasjonalt og lokalt settes det inn mye ressurser på tilrettelegging for å sikre at det enkelte barn får utvikle seg med utgangspunkt i individuelle evner og forutsetninger. Gode grunntjenester innen barnehage- og skoleområdet er også avgjørende for å sikre sysselsetting og morgendagens verdiskaping. Målet er å sikre at unge gjennomfører videregående opplæring og kommer seg inn i arbeidslivet.

Helsetilstand i endring

Økning i levealder er et tegn på at helsetilstanden i befolkningen er god. Den samlede sykdomsbyrden i Norge har falt de siste 20 årene. Dette skyldes i stor grad en nedgang i hjerte- og karsykdommer. I likhet med landet for øvrig er det likevel en økende forekomst av livsstilssykdommer som overvekt og fedme, diabetes type 2, og KOLS blant innbyggerne i Stavanger. Dette er imidlertid sykdommer som i stor grad kan forebygges. I tillegg øker forekomsten av flere typer kreft og demens som følge av økt levealder, og flere unge rapporterer om psykiske helseplager. Flere lever med kroniske sykdommer.

Både endringer i sykdomsbildet og hvor mange det gjelder, stiller kommunen overfor nye utfordringer knyttet til kompetansebehov og tjenestetilpasning. Det forventes en ytterligere forskyvning fra spesialisthelsetjenesten og over til de kommunale helse- og omsorgstjenestene.

Tidlig innsats, forebygging og rehabilitering skal gi bedre tjenester, mer selvhjulpne brukere og utsette mer omfattende hjelpebehov. Kommunens tjenester skal understøtte viljen og evnen til egenmestring og egenomsorg. Det

er et utnyttet helsepotensial i økt fysisk aktivitet. Forskning, nytenking og samarbeid blir viktig for å planlegge nye løsninger og arbeidsmåter.

Tjenester til mennesker med fysiske og eller psykiske funksjonshemninger og til dels også krevende atferd, vil fordre økt innsats de kommende årene. Stavanger kommune har en jevn tilvekst hvert år av personer med behov for tilrettelagt boligtilbud og omfattende helse- og omsorgstjenester med et livsløpsperspektiv. Levealderen for mennesker med ulike funksjonshemninger øker. Kommunen må derfor levere tjenester over en lengre periode enn tidligere, og må planlegge for tjenester gjennom et helt voksenliv.

Arbeidet med å redusere behovet for heldøgnsomsorg gjennom satsing på Leve HELE LIVET fortsetter. I planperioden starter arbeidet med å implementere Leve HELE LIVET i hele levekårsområdet. Forventningene til kommunale tjenester er høye, og grenseoppgangen mellom eget ansvar og det offentliges ansvar for velferd og helse vil bli diskusjonspunkt framover.

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 %
Andel barn (1-5 år) i barnehage	> 92 %

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 2016-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 av innvandrere

Indikator	Målsetning
Andel sysselsatte etter gjennomført introduksjonsprogram	> 55 % etter introduksjonsprogram og > 70 % ett år etterpå
Andel bosatte flyktninger	100 % ved utgangen av året

Tabell 2.3 Mål, velferd og folkehelse

Strategiske valg for å møte utfordringene

Målrettede og effektive tiltak er avgjørende for å redusere de sosiale forskjellene i helse. Opphopning av dårlige levekår i bestemte geografiske områder eller befolkningsgrupper krever både generelle befolkningsrettede tiltak, og mer spesifikke tiltak som bidra til å løfte utsatte grupper og områder i kommunen.

Skole og barnehage skal gi barn og unge den kompetansen det er behov for i framtiden. Skole, fritid og nærmiljø 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. Barns rettigheter, jf. Barnekonvensjonen, forplikter i dette arbeidet.

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 en sunn livsstil. Byen skal utvikles med et godt tilbud av turveier, friområder, idrettsområder og grønn infrastruktur.

Kommunen skal forsterke satsingen på Leve HELE LIVET. Dette gjøres ved å utvide satsingen til flere brukergrupper, uavhengig av alder. Satsingen innebærer en vridning i måten Stavanger kommune leverer helse-, sosial- og omsorgstjenester på, samt en vridning i bruken av denne kompetansen. Nye måter å løse oppgavene på hos brukerne, ny teknologi, økt kompetanse og tverrfaglig samhandling skal prioriteres. På denne måten vil potensialet til den enkelte bruker bli løftet fram.

Å bo i en egnet bolig, i et kjent miljø og med nettverk i nærheten, er viktig for å kunne mestre egen hverdag. Ved å differensiere mer i boformene, og satse på ambulante løsninger i eget hjem, kan kommunen dempe utbyggingstakten i heldøgntilbudet. Jevn utbygging av et variert botilbud og flere dag- og aktivitetstilbud skal prioriteres. For noen brukergrupper, vil det å få tilbud på et lavere omsorgsnivå, bety en større grad av egenmestring. For eksempel kan

dette gjelde personer med utviklingshemming eller psykiske lidelser.

Stavanger kommune vil stimulere til frivillig innsats, blant annet i inkluderingsarbeidet 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.

Risikobetraktninger

Høyere arbeidsledighet kan medføre økte sosiale ulikheter i helse og levekår. Forebygging og tidlig innsats som forventes å dempe risiko for kontinuerlig vekst i kommunalt tjenestebehov krever identifikasjon av og kunnskap om risikofaktorer. I tillegg er det behov for analysekapasitet, kompetanse og ressurser i barnehagen, i skolen, hos helsesøster og i eventuelle andre deler av det kommunale tjenestetilbudet for å følge opp avdekkede behov for forebyggende innsats tidligst mulig. Tilgang på nok og riktig kompetanse er en risikofaktor.

Egenmestring og god helse gjennom hele livet fordrer kommunal kunnskap om sykdomsbilde i endring, risikofaktorer og tjenestetilpasning.

2.4 Klimarobust og attraktiv by

Klimavennlig by og klimatilpasning

Global oppvarming er en av de største miljøutfordringene verden står overfor. Klimaendringer berører mange fagområder, og kan bli svært omfattende med store konsekvenser, både for den enkelte kommune og samfunnet for øvrig. Norge er i henhold til inngått klimaavtale, Parisavtalen, forpliktet til å kutte i klimautslipp. Formålet med avtalen er å styrke det globale samarbeidet mot trusselen klimautfordringene utgjør. Dette skal blant annet gjøres ved å holde den globale temperaturøkningen godt under 2°C, samtidig som landene skal tilstrebe å begrense temperaturøkningen til under 1,5°C sammenlignet med førindustrielt nivå.

Hvert land skal ha konkrete utslippsmål og rapportere på dem. Stavanger må ta sin del av de nasjonale forpliktelsene og forberede seg på en mer offensiv nasjonal klimapolitikk for å hindre alvorlige klimaendringer, og for å sikre omstilling til et lavutslippssamfunn. Etter olje- og gassutvinning og industri, er transport landets største kilde til klimagassutslipp. Transport er kilde til rundt to tredeler av Stavangers direkte klimagassutslipp. Stavanger har vedtatt en målsetting om å redusere direkte utslipp av klimagasser, men utslippene har økt siden 1991. Måloppnåelse i 2020 krever en reduksjon på ca. 30 prosent av dagens utslippsnivå.

I arbeidet mot et lavutslippssamfunn er det viktig å sikre en byutvikling der areal- og transportplanleggingen legger til rette for et redusert transportbehov og at nødvendige reiser blir gjort på en miljøvennlig måte. Det må også tas grep for å sikre fossilfrie energi- og varmeløsninger og for å stimulere til en fossilfri transportsektor. Smart energistyring av bygg, økt bruk av fornybare energikilder, og tilrettelegging for økt andel gående, syklende og kollektivbrukere er viktig for å redusere klimautslippene. Dette kan åpne nye muligheter for næringsutvikling.

Mange land vil bli hardt rammet av klimaendringer. Parisavtalen fastsetter et globalt mål om å styrke klimarobusthet i tillegg til å redusere sårbarhet for klimaendringer. Dette målet gjelder det globale samarbeidet om klimatilpasning i det enkelte land, som er forpliktet til å ha planleggingsprosesser og gjennomføre tiltak der det er hensiktsmessig. I dette arbeidet er det viktig å ta hensyn til nasjonale forutsetninger.

Utfordringer knyttet til havstigning, samt mer ekstremvær og store og intense nedbørmengder må ivaretas i det lokale klimatilpasningsarbeidet. Klimaendringer kan forandre forutsetningene og rammene for mange av kommunens oppgaver, som hvor det kan bygges, hvordan overvann kan håndteres, hvilke helsetjenester befolkningen vil behøve, hvilke bedrifter og næringsliv kommunen bør legge til rette for, og forvaltning av naturen.

I arbeidet med å sikre en attraktiv by med gode nærområder, er det viktig å arbeide systematisk med miljøutfordringer knyttet til luftkvalitet, støy og forurenset sjøbunn. Forurenset sjøbunn på grunn av utslipp av miljøgifter preger livet i sjøen, noen steder i Stavanger så mye at det kan være helseskadelig å spise fisk og skaldyr herfra.

Mål	
Mål: Begrense klimagassutslippene og omstille Stavanger til å bli et lavutslippssamfunn	
Indikator	Målsetning
Vekst i biltransport	0-vekst i personbiltransport
Totalt energiforbruk (kWh/m ²) fra kommunale bygg	< 3 % vekst i energiforbruk per år
CO ² tonn utslipp fra kommunale bygg	2 % reduksjon per år
Mål: Sikre god luftkvalitet i Stavanger	
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.

Tabell 2.4 Mål, klimarobust og attraktiv by

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 være enkelt og attraktivt å velge atferd og løsninger som er mindre belastende for miljøet, og det må skapes stolthet og entusiasme rundt slike valg, blant annet gjennom kampanjer og tiltak for økt gange, mer sykkelbruk og økt bruk av kollektivtransport.

Det skal utarbeides en egen risiko- og sårbarhetsanalyse om klimaendringer. Denne analysen vil danne grunnlag for utarbeiding av en klimatilpasningsstrategi som er en forutsetning for framstilling av kommunens første klimatilpasningsplan.

Private og offentlige utearealer, gater, friområder og bygninger må dimensjoneres og tilrettelegges for å takle store mengder nedbør. Kommunalstyret for miljø og utbygging vedtok i sak 119/17: Blågrønne løsninger i kommunale byggeprosjekter at blågrønne løsninger for håndtering av overvann skal vurderes i alle kommunaltekniske byggeprosjekter, legges til grunn i kommunaltekniske byggeprosjekter i fellesavløpssonene, og at det i spesielle

prosjekt skal kunne velges grønne tak selv om ikke den blågrønne faktoren krever det. Det kan være områder hvor grønne tiltak er hensiktsmessig ut fra omgivelser, estetikk, topografi, biologisk mangfold med mer. I tillegg til å forebygge flomskader bidrar de blågrønne tiltakene til økt vegetasjon, naturmangfold og trivsel. Dette vil kunne ha positiv effekt på luftkvalitet og folkehelse. Det pågår arbeid med å utvikle en overvannsstrategi/skybruddsplan, som vil være en del av kommunens overordnede klimatilpasningsstrategi.

Kommuneplanens byutviklingsstrategi legger opp til samordnet areal- og transportplanlegging med sikte på en byutvikling som reduserer transportbehovet og tilrettelegger for miljøvennlig transport. utfordringen blir å få til en byutvikling i tråd med kommuneplanen, og om nødvendig skjerpe strategien ved neste rullering.

Flere av de store prosjektene i Bypakke Nord-Jæren vil være under arbeid og bidra til at Stavanger når nullvekstmålet for personbiltrafikken.

Kommunens kunnskap og kompetanse om klima- og miljøløsninger 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.

Risikobetraktninger

Det er betydelig risiko for at Stavanger ikke får begrenset klimagassutslippene slik at kommunen blir omstilt til å bli et lavutslippssamfunn. Både utviklingen i biltransport og energiforbruk i kommunale bygg er risikofaktorer i denne sammenhengen.

Satsing på økt turisme via fly og cruiseskip gir også økte utslipp og kan medføre risiko for at lokale mål om reduserte utslipp ikke nås jamfør sak 131/17: Utredning av miljøimplikasjoner av cruise- og flytrafikk, og muligheter for en satsing på turisme i tråd med klimamål til Stavanger kommune til kommunalstyret for miljø og utbygging.

2.5 Handlekraftig og innovativ organisasjon

Demografiske endringer og økte krav til tjenestestandard på lang sikt (12-16 år) fører til at Stavanger kommune må øke volumet og forbedre kvaliteten i leveransene. Andelen innbyggere i arbeidsfør alder reduseres og det forventes redusert inntektsvekst. Økt produksjon med reduserte ressurser forutsetter effektivisering av driften. Kontinuerlig forbedring, effektiv ressursutnyttelse og innovasjon gjennom bruk av teknologi, forbedring i arbeidsprosesser og organisering er derfor en sentral strategi i planperioden.

Innovasjon

Innenfor hele organisasjonen foregår det innovasjons- og forbedringsarbeid, men det er behov for å koordinere arbeidet på en annen måte enn i dag. Det må bygges opp systemer for å fange opp gode ideer som kan videreutvikles. Kulturen for kontinuerlig forbedring og innovasjon må videreutvikles. Samtidig må det stilles krav til gevinstrealisering. Ny hovedmodell fra 2018 vil blant annet bidra til at organisasjonen kan bli bedre rustet til å identifisere, gjennomføre og implementere innovasjonsprosjekter. Samtidig må det prioriteres ressurser til innovasjons- og forbedringsarbeidet i kommunen.

Arbeidsformer og samhandling

Organiseringen av arbeidsprosesser og hvordan kommunen utvikler og jobber med ledelse, må i større grad kjennetegnes av fleksibilitet og en dynamisk tilnærming for å møte raske endringer i forutsetninger og tjenestebehov. Samarbeid internt og med eksterne aktører er avgjørende for at kommunen tilegner seg kunnskap og videreutvikler gode og effektive tjenester til innbyggerne.

Digitalisering

Digitalisering er effektivitetsforbedring gjennom bruk av teknologi i kommunens arbeidsprosesser og oppgaver. Digitalisering er en sentral del av innovasjonsarbeidet i planperioden. Digital teknologi forventes å være den teknologiformen som kan gi det største potensialet for effektivisering i Stavanger kommune.

Omfanget av tjenestetilbud og arbeidsprosesser i Stavanger kommune gir et stort spekter av muligheter for digitalisering. Sensorer i velferdsteknologi, medisindispensere, vaskeroboter, datamaskiner som håndterer faktura, regnskap eller henvendelser fra publikum, plenklippere eller svært regelstyrt saksbehandling er alle eksempler på digitaliseringsmuligheter. I tillegg gir økt digitalisering tilgang på analysegrunnlag som kan bidra til å utvikle bedre tjenester til innbyggerne i Stavanger kommune. Det er sentralt å oppnå gevinstrealisering gjennom teknologien som implementeres.

Det digitale landskapet er komplekst og berører alle tjenesteområder i kommunen. Det er avsatt kr 100 mill. i et eget digitaliseringsfond ¹ som skal benyttes til ulike digitaliseringsprosjekter og det forventes at innsatsen gir gevinstrealisering på sikt.

Kompetente og engasjerte medarbeidere

Kommunen trenger kompetente og engasjerte medarbeidere for å møte framtidens utfordringer. En konsekvens av den demografiske utviklingen er redusert tilgang på arbeidskraft, spesielt til helse- og omsorgssektoren. En annen utfordring er tilgang på riktig kompetanse for å håndtere komplekse problemstillinger. Rekruttering og utvikling av kompetente ansatte er avgjørende for å møte framtidens utfordringer.

Verdibevaring

Verdibevaring inkluderer både vedlikehold og rehabilitering av bygningsmasse, uteareal ved formålsbyggene, kommunale veier, ledningsnett, pumpestasjoner, historiske bygg og eiendommer.

Vedlikeholdsetterslepet, avviket mellom ønsket og faktisk tilstand for den kommunale bygningsmassen, er en kostnadskrevende utfordring. Smarte løsninger, som både er tilpasset framtidige forventede klimaendringer og samtidig minimaliserer vedlikeholdsbehovet, åpner muligheter for å redusere kostnadene til verdibevaring. Grunnlagsinvesteringene i bygg og anlegg bør tilrettelegges for smarte løsninger i selve konstruksjonene. Overvåking av bygg som signaliserer behov for oppfølging, vil muliggjøre kostnadsreduksjoner ved at avvik oppdages tidlig og eventuelt skadeomfang kan begrenses.

Beredskap og samfunnssikkerhet

Utfordrings- og trusselbildet innenfor samfunnssikkerhet har endret seg de siste årene. Dette gjelder særlig innenfor teknologisk sårbarhet, klimaendringer, terror og alvorlig kriminalitet. Samfunnet blir mer avhengig av teknologi og digitale løsninger, samtidig som den sikkerhetspolitiske situasjonen rundt oss er mer usikker og uforutsigbar. Stavanger kommune skal ha en beredskap som dekker byens sårbarhet overfor både naturhendelser, ulykker og tilsiktede hendelser.

Internkontroll

Det er avgjørende for god virksomhetsstyring og handlekraft at kommunen har system og rutiner som sikrer rådmannen betryggende kontroll over den samlede virksomheten.

Økonomisk robusthet

Ambisjonsnivå og gjennomføringstempo for drift og investeringer må avstemmes i tråd med de økonomiske rammebetingelsene. Fortsatt oppmerksomhet på kostnadskontroll, økt produktivitet, forbedring, nytenkning og innovasjon åpner muligheter for en robust kommuneøkonomi.

Mål

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 %
Andel ansatte som har registrert sin kompetanse i lønns- og personalsystemet	100 %

Mål: Forbedret meldekultur

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

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

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. m3 vannforbruk i 2022

Mål: Opprettholde det økonomiske handlingsrommet

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

Tabell 2.5 Mål, handlekraftig og innovativ organisasjon

Strategiske valg for å møte utfordringene

Demografiske endringer, økte krav til kvalitet og redusert inntektsvekst vil kreve betydelig omstilling av Stavanger kommune. Innovasjon og nye måter å jobbe på vil være sentralt i dette arbeidet. Gjennom god koordinering av oppgaveløsningen på tvers av organisasjonen med et utenfra-og-inn perspektiv forventes ny hovedmodell i Stavanger kommune å bidra til å få innovasjon og nye arbeidsmetoder.

Det blir nødvendig å ivareta en helhetlig tilnærming til innovasjon. Dette innebærer målrettet kompetansearbeid og utvikling av innovative løsninger på tvers av organisasjonen. Involvering og samarbeid med innbyggere, interesseorganisasjoner, næringsliv og academia er fortsatt avgjørende for å utvikle kostnadseffektive tjenester av god kvalitet.

Kommunens digitaliseringsarbeid må samordnes både internt, med andre kommuner og statlige initiativer. Det er et mål å legge til rette for utvikling av effektive, offentlige digitale løsninger.

Verdibevaring

Kommunen må prioritere nøye hva som skal bygges, og hvilke bygg som skal renoveres og rehabiliteres, vedlikeholdes, selges og kjøpes. Nye bygg har FDV-kostnader,² 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, som har tre satser for løpende FDV-kostnader. 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 av bygget.

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.

Beredskap og samfunnssikkerhet

Samfunnssikkerhet er i stor grad sektorovergripende. Ekstremvær, et langvarig bortfall av strømforsyning, en alvorlig gaseksplosjon eller et terroranslag kan ikke håndteres innenfor en sektor alene, eller på et enkelt nivå i forvaltningen. Arbeidet krever koordinering og samarbeid på tvers av sektorgrenser og mellom myndigheter på alle nivå. Stavanger kommunes evne til å forebygge og håndtere kriser avhenger av mer enn offentlige ressurser og innsats. Bidrag fra privat næringsliv, frivillige organisasjoner, lokalsamfunn og enkeltpersoner er også viktig. Innbyggerne selv må ta sin del av ansvaret for sikkerhet i årene fremover.

Bystyret vedtok i sak 68/17: Deltakelse i nettverket Nordic Safe Cities og Stavanger kommunes arbeid mot radikaliserings og voldelig ekstremisme at Stavanger kommune slutter seg til Nordic Safe Cities-nettverket. Nettverket jobber for å forebygge og kjempe mot radikaliserings og voldelig ekstremisme.

Stavanger kommune har på vegne av den regionale koordineringsgruppen SAMVER, Samordningsgruppe mot voldelig ekstremisme i regionen, fått midler fra Justis- og beredskapsdepartementet til videre drift av dette arbeidet i perioden frem til 15. juni 2018. SAMVER består i tillegg til Stavanger av kommunene Rennesøy, Randaberg, Sandnes, Time, Sola, Sørvest politidistrikt. Samarbeidet vil også å omfatte Rogaland fylkeskommune, RVTS og Kriminalomsorgen region sørvest.

Internkontroll

Internkontroll er en nødvendig forutsetning for god styring, måloppnåelse og læring på alle nivå i en organisasjon. En effektiv internkontroll bidrar til kvalitet og effektivitet i tjenesteleveransene, og gjør organisasjonen bedre rustet til å håndtere fremtidige utfordringer. Prosjektet Videreutvikling av system for sektorovergripende internkontroll vil bli lagt fram for politisk behandling i slutten av 2017. Implementering av tiltakene i prosjektet vil styrke organisasjonens evne til målrettet og effektiv drift, pålitelig rapportering og etterlevelse av lover og regler. Sammen med tidligere gjennomførte tiltak vil også anbefalingene fra forvaltningsrevisjon Internkontroll bli fulgt opp. Dette vil bidra til å gi rådmannen betryggende kontroll over kommunens samlede virksomhet. Omtale av tiltakene for å styrke den sektorovergripende internkontrollen finnes i **kapittel 4** (<http://hop2018.stavanger.kommune.no/4-langsigtig-omstilling-og-utvikling/>) Langsiktig

omstilling og utvikling.

Risikobetraktninger

Arbeid med forbedring, nytenkning og innovasjon innebærer, som utviklingsarbeid generelt, risiko for ikke å lykkes slik at planer kan fullføres og gevinster realiseres. Det samme gjelder for arbeidsformer og samhandlingsmønstre, der risikoen for at planlagte metoder ikke lar seg realisere er til stede.

En vellykket digitaliseringsprosess vil ofte kreve både organisasjonsutvikling og ny kompetanse for å kunne ta i bruk nye digitale løsninger. Det vil derfor være risiko for at organisasjonen ikke klarer å utvikle og rekruttere nok kompetanse til å møte et endret tjenestebehov i befolkningen.

Risiko knyttet til verdibevaring kan dreie seg om å finne egnet teknisk løsning, kompetanse, kapasitet og finansiering for gjennomføring.

Risikobildet innenfor beredskap og samfunnssikkerhet blir stadig mer sammensatt og komplekst. I sum stiller dette krav og forventninger til Stavanger kommune og det er særlig behov for styrking av arbeidet innenfor teknologisk sårbarhet, klimatilpasning, forebyggende sikkerhet, terror, samarbeid og samvirke og egenbeskyttelse.

Økonomisk risiko omtales i [kapittel 3](http://hop2018.stavanger.kommune.no/3-okonomiske-rammebetingelser-og-prioriteringer/) (<http://hop2018.stavanger.kommune.no/3-okonomiske-rammebetingelser-og-prioriteringer/>) Økonomiske rammebetingelser og prioriteringer.