



RÅDMANNENS FORSLAG

4 Langsiktig omstilling og utvikling

Kommunen står overfor utfordringer som innebærer økt kompleksitet i oppgaveløsning, forventning til kvalitet på tjenester og samtidig høyere krav til effektivitet. Dette krever en helhetlig og målrettet innsats på tvers i organisasjonen, med utvikling av tjenestene, forbedring av arbeidsprosesser og søken etter effektiviseringsgevinster.

Innledning

For å møte framtidens utfordringer, må Stavanger kommune tilpasse seg krav og behov fra innbyggere, ansatte og samfunnet forøvrig. Andre forhold som kan påvirke organisasjonens rammer, som økonomisk utvikling, trender og politiske føringer, er også viktige.

Iverksettelsen av ny hovedmodell i 2018 vil kunne bidra til at Stavanger kommune i større grad løser oppgavene med utgangspunkt i samfunnets, brukernes og innbyggernes behov – gjennom nytenkning, innovative løsninger og nye arbeidsformer på tvers av fag og tjenester.

Forbedrings-, nytenknings- og innovasjonsarbeid

Stavanger kommune må fortsatt tilpasse organisasjonen for å kunne utnytte mulighetene som ligger i forbedrings-, nytenknings- og innovasjonsarbeid. Dette innebærer forenkling og forbedring av arbeidsprosesser, bedre utnyttelse av kompetansen som finnes i organisasjonen og utarbeiding og anvendelse av systemer som støtter opp om arbeidet. Det innebærer også videreutvikling av kultur for å prøve ut nye løsninger, for nytenkning og samhandling – og å sørge for nødvendig kompetanseutvikling og støtte til de ansatte. Dette betyr videre å legge til rette for økt fleksibilitet og muligheter for utprøving av ulike løsninger i arbeidet.

Rådmannen skal gjennomføre et pilotprosjekt i Hillevåg og Hinna i 2017 og 2018 hvor relasjonell koordinering skal prøves ut som metode for å styrke samhandlingen mellom helse- og sosialkontorene og hjemmebaserte tjenester. Relasjonell koordinering defineres som koordinering og kommunikasjon i arbeidsprosesser som går på tvers av faglige funksjoner, avdelinger og organisasjoner. Målet er økt tilfredshet blant brukere og ansatte, og bedre utnyttelse av ressursene.

Det finnes i dag forskjellige systemer og digitale verktøy som kan bidra til forenkling og forbedring av arbeidsprosesser i Stavanger kommune, for eksempel e-læring, digitale opplæringsplaner, digital vaktbok og lønns- og personalsystemet. Disse skal videreutvikles og tas i bruk i hele organisasjonen, samtidig som det skal utvikles nye verktøy for å møte nye utfordringer og behov. Dette krever imidlertid at organisasjonen gjøres i stand til å øke bruken av digitale verktøy.

Stavanger kommune har inngått avtale med Kommunal- og moderniseringsdepartementet og partene i kommunesektoren om å være med i et toårig utviklingsprosjekt for å påskynde digitaliseringen i kommunene. Temaet er digitalisering og kompetanse, og formålet med prosjektet er å skape forståelse for og støtte oppunder organisasjonsutvikling og omstilling som følge av digitalisering. Prosjektet starter opp 1. tertial 2018.

Automatisering av arbeidsoppgaver og effektivisering av arbeidsprosesser vil kunne bidra til videreutvikling av offentlige digitale tjenester. Bruk av maskinlæring og kunstig intelligens (AI) er nye områder som vil påvirke ansattes arbeidshverdag fremover. Det er derfor viktig å bygge kompetanse på disse nye teknologiene.

Innbyggerinvolvering og innbyggerdialog

Framtidige utfordringer og endret tjenestebehov krever at Stavanger kommune tenker nytt om kommunens rolle og hvordan oppgavene skal løses. En måte å tilnærme seg de endrede behovene, kan være økt involvering, dialog og samarbeid med innbyggerne. Åpenhet og dialog bidrar til å bygge tillit og styrke den sosiale bærekraften i samfunnet. Økt innbyggerinvolvering vil innebære både videreutvikling av dagens metoder og utvikling av nye verktøy. Det er også nødvendig å bygge kunnskap om hvordan nye samarbeidsformer kan supplere dagens organisering på en hensiktsmessig måte.

Stavanger kommune har igangsatt flere tiltak for en styrket innbyggerinvolvering og utprøving av nye metoder og

arenaer for samarbeid. Kommunens satsing på blant annet klarspråk, Levekårsløftet, innovative anskaffelser, digital innbyggerservice og Leve HELE LIVET skal videreføres.

Ledelse og ledelsesutvikling

Kommunen står overfor nye utfordringer knyttet til endringer i økonomiske rammer og demografiske forhold. God ledelse er avgjørende for at Stavanger kommune skal nå sine mål og opprettholde en handlekraftig organisasjon over tid.

Rådmannen skal utarbeide et system for lederopplæring og -utvikling, som skal ivareta de behovene for lederkompetanse organisasjonen til enhver tid har. Systemet skal tilpasses ledere på ulike nivå og i ulike deler av organisasjonen. I neste planperiode vil for eksempel ledernes kompetanse knyttet til digitalisering, endring, innovasjon, og innbyggerinvolvering og -dialog, være aktuelle satsinger. Oppbygging av et system for lederopplæring og -utvikling krever dedikerte ressurser over tid. Skal kommunen utvikle gode ledere, må arbeidet tilføres tilstrekkelig med ressurser.

Ledelsesutvikling er et viktig virkemiddel i arbeidet med å rekruttere og beholde dyktige ledere og styrke kvaliteten på tjenestene. Stavanger kommune skal videreføre tilbudet om nasjonal styrerutdanning til virksomhetsledere i de kommunale barnehagene. Skolelederne skal tilbys videreutvikling i det anerkjente lederutviklingsprogrammet Open-to-learning.

Lederutviklingsprogram i ny organisasjon

Stavanger kommune er i omstilling. Målet for omstillingen er bedre samordning og tilpasning av kommunens tjenester på tvers av fag og tjenester, ut fra et samfunns-, innbygger- og brukerperspektiv. Rådmannen skal ivareta langsiktig omstilling og tverrgående utvikling samtidig som innbyggerne involveres mer og på andre måter enn før. Dette stiller nye og andre krav til organisasjonens ledere. Rådmannen vil i 2018 gjennomføre et lederprogram for kommunens direktører og ledernivået under direktørene for å styrke lederkompetansen og øke forståelsen av endret lederrolle.

Rekrutteringsutfordringer

Demografiske endringer kan gjøre det vanskelig å rekruttere enkelte faggrupper de neste årene. Mangel på sykepleiere er allerede en nasjonal utfordring som også berører Stavanger kommune. For å møte sykepleiermangelen, vil rådmannen i 2018 starte opp et arbeid med felles prioriteringer på tvers av tjenesteområdene. Dette arbeidet vil blant annet innebære profilering, omdømmebygging, utprøvinger av nye løsninger for organisering i virksomhetene og nye måter å jobbe på.

Systematisk HMS-arbeid

Et godt arbeidsmiljø, nok og riktig kompetanse og engasjerte medarbeidere er viktig for å nå organisasjonens mål. Dette krever kompetanse og gode systemer for forbedringsarbeid og helse, miljø og sikkerhet (HMS). Kontinuerlig forbedring av HMS-arbeidet i kommunen er viktig for å redusere risiko, og kan igjen bidra til mer effektive tjenester. Rådmannen har startet opp en gjennomgang av det systematiske HMS-arbeidet. Dette arbeidet skal videreføres.

Arbeidsmiljøutvalgene og HMS-gruppene skal legge til rette for et fullt forsvarlig arbeidsmiljø. Nye retningslinjer for arbeidsmiljøutvalgene og HMS-gruppene er utarbeidet, og implementeringen skal videreføres. Den lovpålagte opplæringen i HMS og arbeidsmiljø for ledere, verneombud og medlemmer av arbeidsmiljøutvalg er forbedret og tilpasset ulike målgrupper. Ledere, verneombud og medlemmer av arbeidsmiljøutvalg som er lovpålagt opplæringen, skal ha gjennomført denne i løpet av planperioden.

Dagens avviks- og forbedringssystem skal utvikles, forbedres og forenkles. Formålet med å melde og registrere avvik

er å forebygge uønskede hendelser og forbedre arbeidsmiljøet på den enkelte arbeidsplassen på en systematisk måte. Arbeidet starter opp høsten 2017. I oppfølging av forvaltningsrevisjonsrapport om varsling og konflikthåndtering gjennomført høsten 2017, skal rådmannen gjennomgå og videreutvikle systemet for varsling og konflikthåndtering.

Det er utarbeidet en fireårig handlingsplan for HMS og arbeidsmiljø i Stavanger kommune. Prioriterte satsinger i planen er knyttet til forebygging, håndtering og oppfølging av trusler og vold, HMS-gruppenes funksjon og det systematiske arbeidet med å redusere sykefravær.

Rådmannen skal videreføre det systematiske sykefraværs- og nærværsarbeidet både når det gjelder analyser, forebygging og oppfølgingsarbeid. For å gi et bedre grunnlag for sykefraværsarbeidet på de ulike arbeidstedene, er sykefraværdata gjort mer tilgjengelig for ledere gjennom en digital løsning. Det skal utarbeides en plan for nærværsarbeid og sykefraværsoppfølging for å sikre en mer målrettet innsats og helhetlig tilnærming.

Medarbeiderundersøkelsen er et av kommunens verktøy for å få tilbakemelding på det psykososiale arbeidsmiljøet. Formålet med medarbeiderundersøkelsen er å fremskaffe informasjon om hvordan ansatte opplever ulike sider ved det å arbeide i Stavanger kommune. Resultatene fra undersøkelsen skal brukes til forbedringsarbeid – både på overordnet nivå og på den enkelte arbeidsplassen.

Leverandøravtalen med Kantar TNS om gjennomføring av medarbeiderundersøkelser i Stavanger kommune er avsluttet etter fire år, og det er nå behov for å inngå en ny avtale. Valg av ny leverandør og arbeidet med å klargjøre organisasjonen for en ny medarbeiderundersøkelse er en tidkrevende prosess som skal gjennomføres i 2018.

Internkontroll – tiltak

Kommunen må ha system og rutiner som sikrer rådmannen betryggende kontroll over den samlede virksomheten. Prosjektet «Videreutvikling av system for sektorovergripende internkontroll» som vil bli lagt fram for politisk behandling i slutten av 2017, vil sammen med tidligere gjennomførte tiltak styrke rådmannens internkontroll og følge opp anbefalingene fra forvaltningsrevisjonsrapporten Internkontroll.

Tiltak for styrking av internkontrollen består både av prinsipielle føringer for utøvelse av ledelse og konkrete retningslinjer for internkontroll. En av oppgavene som vil utføres i tilknytning til iverksetting av anbefalte tiltak fra prosjektrapporten sektorovergripende internkontroll er å tilpasse styringsmodellen, slik at det blir tydeligere at internkontroll inngår i ledernes ansvar. Det skal fastsettes regelverk for internkontroll for å skape felles forståelse for hva sektorovergripende internkontroll er, og hvordan internkontrollen skal utøves. Videre vil internkontroll inkluderes i årshjulet for plan- og strategiprosesser. Koordineringen av arbeidet med sektorovergripende internkontroll i Stavanger kommune vil styrkes. Det skal legges til rette for og gjennomføres en effektiv rapportering av internkontrollen. I tillegg skal det utarbeides og publiseres en informasjonsside om internkontroll på intranettet. Flere av tiltakene vil kreve betydelig kapasitet i organisasjonen når de skal gjennomføres.

Storbyforsknings samarbeidet mellom Oslo, Bergen, Trondheim, Stavanger og Kristiansand holder på å etablere et storbyforskningsprosjekt om internkontroll i storbyene. Bergen kommune har utarbeidet konkurransegrunnlag og planlegger oppstart av prosjektet primo 2018.