6 Organisasjon og utvikling

- det handler om kompetanse

De ansatte og deres kompetanse er den viktigste ressursen for Stavanger kommune i møtet med framtidens utfordringer. Dette reflekteres i kommunens nye organisasjonsstrategi, som skal gi retning for hvordan kommunen skal omsette organisasjonens samlede kompetanse til gode tjenester for innbyggerne. For å oppnå dette er det satt ned fem mål:

1. Ta i bruk, videreutvikle og beholde kompetanse
2. Rekruttere kompetente arbeidstakere
3. Øke arbeidsdeltakelsen
4. Utvikle bedre måter å jobbe på
5. Bygge gode arbeidsfellesskap

Som en del av organisasjonsstrategien ble også de nye verdiene «nær, åpen og nyskapende» vedtatt.

Organisasjonsstrategien og de nye verdiene skal gjøres kjent i organisasjonen, og den enkelte arbeidsplass skal jobbe konkret med hvordan de kan nå de fem målene. Dette er et omfattende arbeid som vil strekke seg over flere år. I første halvdel av 2022 skal det prioriteres å jobbe med visjon og verdier. Det skal videre utarbeides en plan som viser hvilken rekkefølge, og hvordan de ulike målene skal arbeides med.

Organisasjonen har blitt satt på prøve gjennom koronapandemien. Ikke siden andre verdenskrig har samfunnet opplevd så inngripende tiltak og begrensinger, og denne situasjonen har fått store konsekvenser for organisasjonen. I overgangen til en mer normal hverdag må det være bevissthet rundt at organisasjonen har vært igjennom en krevende tid. Det skal settes av tid til læring, samtidig som konsekvensene pandemien har påført organisasjonen, skal følges opp.

6.1 Ta i bruk, videreutvikle og beholde kompetanse

For å sikre nødvendig kompetanse i årene framover, må kommunen i større grad ta i bruk den kompetansen ansatte allerede har, samtidig med å utvikle kompetansen i tråd med fremtidige behov. Stavanger kommune skal gjøre dette ved å tydeliggjøre oppgaver og ansvar, etablere arenaer for systematisk læring og legge til rette for kunnskapsdeling og refleksjon.

Kommunedirektøren skal de neste årene jobbe systematisk og målrettet for at Stavanger kommune som organisasjon utvikler seg i ønsket retning. Dette skal blant annet gjøres gjennom analyser av organisasjonens nåværende og fremtidige kompetansebehov. På denne måten skal det klargjøres hvilken kompetanse som er nødvendig, og hvor utviklingstiltak bør settes inn for å anskaffe, utvikle eller mobilisere kompetanse. Ut fra kompetanseanalysene skal det defineres satsingsområder og rammer for tiltak.

Systematisk læring og utvikling av ledere og medarbeidere skal sikres gjennom opplæringsplaner tilpasset den ansattes ansvar og rolle.

6.1.1 Lederutvikling

Satsing på lederrollen er nødvendig for å oppnå målene i organisasjonsstrategien, og for å levere gode tjenester. En del av denne satsingen er å etablere et nytt lederutviklingsprogram. Arbeidet starter i 2022, og det vil da besluttes

hvilken innretning og omfang programmet skal ha.

6.1.2 Lønnspolitikk

I påvente av ny organisasjonsstrategi ble arbeidet med å lage en ny lokal lønnspolitikk for Stavanger kommune utsatt, og det ble laget en midlertidig lønnspolitikk for 2021. Kommunedirektøren vil i 2022 utarbeide en ny lokal lønnspolitikk i samarbeid med de tillitsvalgte. Lønnspolitikken må ses i sammenheng med de utfordringer som gjelder for kommunen til enhver tid. Støtte opp om målene i organisasjonsstrategien som utvikling av kompetanse og rekruttere og beholde kompetente medarbeidere. Lønnspolitikken skal også brukes aktivt i de årlige lokale lønnsforhandlingene i kommunen. Hovedtariffavtalens lønnssystem forutsetter at den lokale lønnspolitikken er kjent for alle ansatte, slik at det skapes forutsigbarhet og mulighet for den ansatte til å innrette seg i henhold til lønnspolitikken.

6.2 Rekruttere kompetente arbeidstakere

Demografiske framskrivninger viser at det blir flere eldre i årene framover, samtidig som yrkesandelen går ned. Samtidig med dette vil morgendagens arbeidsliv stille nye krav til kompetanse. Knapphet på arbeidskraft vil føre til økt konkurranse om kompetanse på enkelte områder, og spesielt vil det bli utfordrende å rekruttere helsepersonell og pedagoger. For å være bedre rustet til å møte situasjonen, er det startet et arbeid for å kartlegge og analysere det fremtidige arbeidskrafts- og kompetansebehovet i Stavanger kommune. Når dette arbeidet er ferdig i løpet av 2022, vil det være mulig å gjøre jevnlige vurderinger av behovet.

For at jobbsøkere skal velge Stavanger kommune, må organisasjonen framstå som attraktiv. Stavanger kommune skal derfor være en organisasjon i utvikling, der ansatte gis tillit, opplever mestring og har meningsfylte oppgaver. For å sikre god kvalitet i prosessen når nye medarbeidere skal rekrutteres, er det utviklet et obligatorisk e-læringskurs i rekruttering for ledere. Opplæringen skal bidra til at rekrutteringsprosesser gjennomføres på en profesjonell måte, og sikre at nyansatte får en god og strukturert innfasing i virksomheten.

Som ledd i å rekruttere kompetente arbeidstakere skal Stavanger kommune også ha gode veiledningsordninger for nyutdannede ansatte, ha gode ordninger for praksisplasser, opprette stillinger for studenter og tilby muligheter til å skrive bachelor- og masteroppgaver i kommunen. Opplæringskontoret i kommunen skal satse på lærlinger og være en pådriver for fagopplæring for ufaglærte ansatte som ønsker å ta fagbrev, og slik gi opplæring og bidra til rekruttering av dyktige fagarbeidere til kommunen. I 2022 skal arbeidet med å beholde lærlinger som kommunalt ansatte etter læretiden styrkes.

6.3 Øke arbeidsdeltakelsen

Arbeidsdeltakelsen blant medarbeidere som jobber i kommunen må økes. Dette skal gjøres ved å øke andelen heltidsansatte, redusere sykefraværet og heve avgangsalderen.

6.3.1 Heltidskultur

For å øke arbeidsdeltakelsen og imøtekomme det voksende behovet for arbeidskraft i årene framover, må flere gå fra å jobbe deltid til å jobbe heltid. Deltidsutfordringen er størst i turnusbaserte virksomheter, som sykehjem, bofellesskap og hjemmebaserte tjenester, hvor omtrent bare en tredjedel av de ansatte jobber i full stilling. Konkrete mål for arbeidet med heltidskultur vil framgå i *Plan for heltidskultur i Stavanger kommune* . Planen skal gjelde fra 2022, og synliggjør at det i årene framover må arbeides med både strukturer, kultur og holdninger blant ansatte for å øke heltidsandelen. Dette vil kreve en omfattende endringsprosess i organisasjonen, med en

langsiktig satsing på flere plan. Arbeidet skal organiseres som et prosjekt, og det skal ansettes en egen prosjektleder i løpet av første halvår 2022. Ettersom det er flest deltidsansatte i turnusbaserte virksomheter i helse og velferd, skal arbeidet konsentreres inn mot dette området i første omgang. Erfaringer og tiltak vil kunne overføres til andre relevante områder i kommunen etter hvert.

Det er satt av kr 1 mill. i 2022 til å finansiere prosjektleder for heltidskulturprosjektet. Utover dette forventes det å bli ytterligere kostnader til iverksetting av konkrete tiltak i prosjektet (eksempelvis tilpasning av nye arbeidstidsordninger), men dette må utredes nærmere. Finansiering av arbeidet med heltidskultur vil også bli sett i sammenheng med finansiering til økt grunnbemanning i sykehjem siden mål og mulige virkemidler i stor grad sammenfaller.

6.3.2 Sykefravær

For å lykkes med å øke arbeidsdeltagelsen i kommunen, er det viktig å få ned sykefraværet. Stavanger kommune har et mål om at samlet sykefravær skal være lavere enn 6 prosent, med differensierte mål for tjenesteområdene. For å lykkes med dette, må ledernes kompetanse om forebygging og oppfølging av sykefravær, styrkes. Rammeverk og metode for dette arbeidet skal ta utgangspunkt i læringspunktene fra sykefraværsprosjektet *Sammen for et redusert sykefravær*, som siden 2019 har hatt en systematisk innsats rettet mot arbeidssteder med spesielt høyt fravær.

Langtidssykefraværet øker, og det vil bli igangsatt en kartlegging og gjennomført tiltak i de tjenesteområdene hvor dette er mest aktuelt.

For å kunne gi bistand til virksomhetene i systematisk sykefraværsoppfølging, er det satt av kr 3 mill. fra 2022 som skal finansiere tre nye stillinger.

6.3.3 Livsfaseorientert personalpolitikk

Arbeidet med nye retningslinjer for en livsfaseorientert personalpolitikk skal ferdigstilles høsten 2022. Livsfaseorientering innebærer at arbeidsgiver legger til rette for at medarbeidere i alle livsfaser har mulighet til å benytte og utvikle sin kompetanse, og at de skal kunne bidra på best mulig måte uansett hva de ulike livsfasene innebærer. Det vil spesielt være viktig å se på hvordan man kan heve avgangsalderen, slik at man får brukt kompetanse og erfaring fra seniorene i Stavanger kommune så lenge som mulig. Kompetanse og mestring er viktige tema for utarbeidelse av tiltak for de ulike livsfasene.

6.4 Utvikle bedre måter å jobbe på

I tillegg til å utføre de daglige driftsoppgavene på en effektiv måte, må kommunen være utviklingsorientert. Kommunen skal møte behovet for endring ved å finne nye og bedre måter å jobbe på. På denne måten kan ressursene utnyttes bedre, og kommunen kan møte de økte kravene og forventningene fra innbyggere, næringsliv og andre. I organisasjonsstrategien pekes det på følgende sentrale innsatsområder for å få dette til: samarbeid og samskaping, forbedring og innovasjon og digitalisering og ny teknologi.

6.4.1 Omstilling 2025

Kommunedirektøren har etablert et langsiktig program, foreløpig kalt «Omstilling 2025» som handler om hvordan kommunen skal bruke sine ressurser til det beste for innbyggerne, også i fremtiden. Målet er å bidra til en bærekraftig økonomi over tid, ikke å maksimere kommunens årlige driftsresultat. Gjennom programmet skal det etableres varig endring i arbeidsmåter for å ta ut gevinster som realiseres i andre og nye aktiviteter. Gevinster kan

være knyttet til spart tid, økt kvalitet eller reduserte kostnader. Programmet skal ha særlig oppmerksomhet på arbeidsprosesser, tjenestekvalitet, styrende dokumentasjon og økonomi.

Kommunalutvalget er politisk programstyre for arbeidet, og kommunedirektørens ledergruppe utgjør sammen med fire hovedtillitsvalgte, administrativt programstyre. Det legges i tillegg opp til lokal medvirkning fra ansattes representanter knyttet til det enkelte prosjekt som inngår i programmet.

Programkontoret for Omstilling 2025 var på plass 1. september og er i ferd med å etablere rammeverk og metode for å identifisere aktuelle initiativ, sikre gjennomføring og realisere gevinster. Programmet skal bestå av en samling av prosjekter som alle skal bidra til gevinster i virksomheter, avdelinger og/eller på overordnet nivå. For hvert prosjekt som er aktuelt skal det utarbeides beslutningsunderlag og en plan for gevinstrealisering.

For å sikre at Omstilling 2025 har ressurser og kompetanse til å bistå linjen med å gjennomføre og hente ut gevinster, er det er satt av kr 5 mill. til programmet hvert år i perioden. I tillegg til egne ansatte vil det være aktuelt å kjøpe eksterne tjenester eller frikjøpe ressurser i egen organisasjon. De økonomiske midlene som avsettes skal resultere i langsiktige gevinster som er større enn den kortsiktige kostnaden. Mer konkret beskrivelse av mål, delmål, metode og rammeverk vil foreligge i egen sak til kommunalutvalget innen utgangen av 2021.

6.4.2 Innovasjon

Støtte og veiledning i forbedrings- og innovasjonsprosesser

Det er et mål at det skal være enklere å drive med innovasjon i kommunen. Det etableres derfor et internt ressurssenter for innovasjon, og en veiledningstjeneste, som skal tilby et samlet kontaktpunkt for å melde inn behov, utfordringer og ideer. Her vil ansatte kunne få råd, veiledning og praktisk bistand.

Veiledningstjenesten skal også tilby en arena hvor ansatte kan være kreative, bli engasjerte, dele, lære, samarbeide og eksperimentere. Ved oppstarten av 2022 åpnes et nytt internt møtested og innovasjonsverksted i kommunens kurs- og kompetansesenter i Sandvigå 7.

Interne innovasjonsmidler

Kommunens interne innovasjonsmidler er et tilbud om økonomisk støtte for å redusere risiko og gi økt rom for å drive med innovasjon. Ordningen er et insitament for kommunens virksomheter i søken etter nye og mer effektive løsninger. Det er ønskelig å styrke effekten av innovasjonsmidlene ved å prøve ut en løsning hvor den økonomiske støtten kobles med praktisk veiledning i gjennomføring av innovasjonsprosessene.

6.4.3 Digitalisering

Kommunedirektøren har startet arbeidet med kommunens nye IKT- og digitaliseringsstrategi. Strategien vil ferdigstilles i 2022, og vil være et sentralt strategisk virkemiddel i kommunens videre satsning på digitalisering og forbedringsarbeid.

Kommunedirektøren vil i planperioden ha stor oppmerksomhet på å automatisere interne arbeidsprosesser, eksempelvis effektivisering av lønnsprosesser og å få best mulig nytte av SvarInn/ SvarUT, samt løpende bruksområder som kan være aktuelle for RPA-teknologi (robotteknologi).

Nasjonalt samarbeid

Stavanger kommune har som mål å være en viktig bidragsyter inn i det nasjonale arbeidet med digitalisering, og ønsker å være en foregangskommune i arbeidet med utrulling av nasjonale fellesløsninger og en regional motor for dette. Sammen med Digi Rogaland (https://digirogaland.no/) ønsker Stavanger kommune å få oversikt over hvilke nasjonale løsninger som er under utvikling, og samtidig bidra med kompetanse inn i nye utviklingsprosjekter som skal gjennomføres. Arbeidet med å utarbeide veikart som vil vise hvilke prosjekter som kommer i løpet av planperioden er påbegynt.

Felles kommunal journal

Felles kommunal journal er digitale fellesløsninger som skal møte fremtidens krav til samhandling på tvers av behandlingsnivåer, mellom virksomheter og innad i kommunene i helse- og omsorgssektoren. Stavanger kommune bidrar aktivt i arbeidet med flere frikjøpte ressurser. Det er etablert en felles styringsgruppe bestående av representert ved Helse- og omsorgsdepartementet, KS og kommunene Stavanger, Kristiansand, Vinje, Bodø, Bergen, Oslo, Bærum, Hammerfest og Ringsaker. Kommunedirektøren i Stavanger leder styringsgruppen.

Datadreven organisasjon

En datasjø gjør det mulig å tilgjengeliggjøre dataene på en slik måte at det i større grad kan tilrettelegges for innovasjon, dypere innsikt og analyse av dagens tjenestetilbud. Det kan også bidra til å effektivisere arbeidsprosesser og gi større mulighet for deling av data med innbyggere, næringsliv og andre (akademia, tjenesteleverandører o.l.).

Datasjøarbeidet er et viktig satsingsområde for å møte framtidens utfordringer, og kommunedirektøren vil prioritere dette arbeidet høyt i kommende planperiode. Datasjøprosjektet er relevant for samtlige tjenesteområder i kommunen.

Basert på store mengder data (stordata) har Stavanger startet utviklingen av maskinlæringsmodeller. Innføring av GDPR rammeverk for datasjø er utarbeidet i et eget prosjekt i samarbeid med storbykommunene. For å få større utnyttelse og bruk av data, er det viktig å bygge opp intern kompetanse i bruk av verktøy og dataanalyse. Dette vil være avgjørende for å kunne nyttiggjøre mulighetene som dataene kan gi og for å kunne hente ut gevinster som følge av å være en datadreven organisasjon.

Digitalisering av historiske møtebøker fra kommunestyrene

Stavanger kommune har et ønske om å tilby digital tilgang til kommunens tidligere politiske saker og vedtak. Kommunen har valgt å ta i bruk den nasjonale fellesløsningen eInnsyn som publiseringskanal for tidligere politiske saker. Alle sakene overføres til datasjøen, før de lastes opp i eInnsyn. Løsningen vil blant annet kunne tilby kobling mot kommune-TV og politikerregister. Dette er et viktig satsingsområde for å møte framtidens krav til tilgjengeliggjøring og åpenhet.

Informasjonssikkerhet

Kommunedirektøren ferdigstilte kommunens overordnede styringssystem for informasjonssikkerhet i 2021. Meldingen om informasjonssikkerhet som ble framlagt for kommunalutvalget i august 2021 i sak 67/21, pekte på at kommunen må innstille seg på en forsterket ressursinnsatsinnsats på dette området. Kommunedirektøren legger derfor fram et forslag om sentrale tekniske og kompetanserelaterte informasjonssikkerhetstiltak, herunder et økt ressurspådrag som vil bidra til å styrke kommunens arbeid med informasjonssikkerhet.

6.4.4 Forskning og utvikling

Kommunesektoren står foran store utfordringer innenfor flere av sine ansvarsområder, som for eksempel helsetjenester, oppvekst og klima. Oppgavene blir flere og ansvaret stadig utvidet, uten at det nødvendigvis følger økte ressurser med. Skal vi lykkes med å opprettholde et velferdssamfunn i årene som kommer, *må* vi utvikle ny kunnskap og ny kompetanse. Vi har ikke i dag i tilstrekkelig grad kunnskap til å løse de store utfordringene vi møter. Denne kunnskapen må utvikles.

I dag brukes bare en liten del av de offentlige tilgjengelige forskningsmidlene på problemstillinger som er viktige og relevante for kommunene. Innen helsetjenesteforskning anvendes bare om lag 10 prosent av midlene innen helseforskning på kommunehelse til tross for at dette utgjør halvparten av de totale kostnader til helsetjenestene. Innen offentlig støtte til innovasjonsprosjekter fikk kommunene 170 millioner av totalt 7,6 milliarder kroner i perioden 2009 til 2020. Av alle prosjekter fra Forskningsrådet i 2020 gikk 200 millioner til kommunal sektor, mens næringslivet mottok to milliarder kroner. Kommunedirektøren mener at kommunene selv må gå foran om det skal bli endringer i hvordan forskningsmidlene anvendes. Her må de store regionkommunene ta lederskap. Trondheim kommune etablerte seg som universitetskommune i samarbeid med NTNU. Dette bør også danne utgangspunkt for Stavanger kommune og samarbeidet med utdannings- og forskningsmiljøene i regionen.

Stavanger kommune har på mange områder allerede bidratt til forskningsaktivitet. Kommunens engasjement i EU-prosjekter som Triangulum, og det kommende prosjektet om klimanøytrale byer, har en sterk forskningsprofil. Stavanger kommune har også over en årrekke vært med på ordningen med offentlige Ph.d. (doktorgradsstudier), og vært aktiv i storbyrettet forskning som en del av KS' forskningsinnsats. Innenfor den kommunale helsetjenesten følger det av Helse- og omsorgstjenestelovens paragraf 8-3 at: Kommunen skal medvirke til og tilrettelegge for forskning for den kommunale helse- og omsorgstjenesten. Å samarbeide med andre kommuner gjennom et kommunalt strategisk forskningsorgan (KSF) vil være aktuelt.

Kommunedirektøren foreslår at forskningsinnsatsen økes betydelig, både i egen regi og sammen med andre. I kommende planperiode foreslås det avsatt til sammen kr 70 mill. til dette. Det er også et mål å styrke den interne forskerkompetansen. På denne måten blir kommunen i større grad premissleverandør, med tanke på å definere behovet for ny kunnskap, og kan ta større eierskap til forskningsaktiviteten i egen kommune. Kommunedirektøren vil komme tilbake til hvordan dette kan følges opp i kommunens første strategi for forskning, som skal legges fram medio 2022. I utgangspunktet bør en forsterke forskningsinnsatsen på alle områder, men det er åpenbart at behovet er størst innenfor helsetjenesten, i å hindre utenforskap og finne effektive klimatiltak.

Større eierskap til egen forskning innebærer blant annet å eie og oppbevare egne forskningsdata. Det er derfor behov for å utrede problemstillinger knyttet til oppbevaring av forskningsdata. Kommunedirektøren har derfor startet opp et arbeid for å gjennomgå det overordnede lovverket på feltet, egne interne retningslinjer, retningslinjene til mulige samarbeidsaktører, samt føringer fra myndighetene. Dette vil bidra til å klargjøre alle nødvendige rammer som nye forskningsprosjekter i kommunal regi må forholde seg til.

Klyngesamarbeid for forskning

Det er opprettet et klyngesamarbeid for forskning innen helse og velferdsområdet i Sør-Rogaland, i tråd med anbefalingene i Kommunenes strategiske forskningsorgan (KSF). Klyngesamarbeidet skal bidra til at andelen forskning i, med og for kommunene øker, og at kunnskapen omsettes og tas i bruk.

Stavanger kommune har påtatt seg å være pådriver i samarbeidet, og leder den lokale klyngen i Sør-Rogaland. Dette innebærer å være en tilrettelegger og en gjennomfører, både når det gjelder samarbeidet generelt og i selve forskningen. Kommunene som inngår i samarbeidet er Sandnes, Strand, Hjelmeland, Gjesdal, Hå, Time, Klepp, Sola, Randaberg, Kvitsøy, Bjerkreim, Lund, Sokndal og Egersund.

Frem til 2022 finansieres klyngesamarbeidet i Sør-Rogaland av Stavanger kommune, med innovasjonsmidler fra statsforvalteren. For å sikre nødvendig fremdrift er det nødvendig å avsette ressurser til koordinering og

sekretariatsfunksjon for å lykkes med arbeidet.

Styrket samarbeid med lokale forsknings- og utdanningsinstitusjoner

Ny og oppdatert kunnskap bidrar til å løfte kvaliteten i tjenestene og å legge bedre til rette for prioritering under tiltakende økonomisk press. Samarbeid med kunnskaps- og forskningsinstitusjonene er derfor viktig, og må fortsatt videreutvikles.

Det vil i løpet av 2022 bli inngått avtaler om forskningssamarbeid med omliggende forsknings- og utdanningsinstitusjoner i forbindelse med klyngesamarbeidet. Avtalene bygger på de allerede overordnede avtaler.

Etablering av brobyggerstillinger på tvers av forvaltningsnivåer

For å bygge bro mellom praksisfeltet og forsknings- og utdanningsinstitusjonene er det opprettet flere stillinger som brobyggere, jfr. kommunens stipendiatstillinger(ph.d). Grunnleggende prinsipper for stillingene er å videreutvikle samarbeidet mellom de ulike partene. Utveksling av kunnskap og erfaringer mellom praksisfelt og utdanningsinstitusjonen er sentralt i denne type stillinger. I utvikling av kommunens tjenester er det viktig også å være oppdatert på forskningsfronten innenfor aktuelt fagområde. Stillingene er tidsavgrenset, slik at flere ansatte kan bidra inn i denne type samarbeid. Kostnadene deles mellom de samarbeidende partene.

Stavanger kommune samarbeider med Universitetet i Stavanger om universitetsskoler og universitetsbarnehager. For å videreutvikle dette samarbeidet foreslår kommunedirektøren at det etableres en brobyggerstilling innen Oppvekst og utdanning i forbindelse med «Universitetsskole/barnehage-samarbeidet».

Etablering av nye doktorgradsløp

Kommunens første doktorgradsstipendiater har i løpet av 2020 og 2021 disputert og dermed oppnådd en doktorgrad. To nye forløp er under planlegging innen helse og velferd. Det ene forskningsområde er rettet inn mot rus og psykiatri, og det andre vurderes knyttet til «Kunnskapsbasert praksis» – som handler bl.a. om å overføre forskningsbasert kunnskap fra akademia til praksisfeltet.

I løpet av neste år er målet at kommunen sammen med samarbeidspartnerne, søker om ett til to nye doktorgradsforløp gjennom Norges forskningsråds offentlige ph.d. -ordning. Fortrinnsvis skal søknadene komme fra de øvrige tjenesteområdene.

6.5 Bygge gode arbeidsfellesskap

Arbeidsfellesskap som er godt organiserte og innehar riktig kompetanse, bidrar til god kvalitet på arbeidet og gode tjenester til kommunens innbyggere. Godt arbeidsmiljø er grunnlaget for et godt arbeidsfellesskap. Arbeidsmiljø handler om hvordan ledere og medarbeidere i fellesskap planlegger, organiserer og gjennomfører arbeidet. Stavanger kommune skal bygge gode arbeidsfellesskap gjennom å skape gjensidig tillit mellom alle ansatte, være en lærende organisasjon og avklare roller og ansvar.

6.5.1 Visjon og verdier

Kommunens visjon (vi bygger fellesskap) og verdiene (nær, åpen og nyskapende) ligger til grunn for ny organisasjonsstrategi. Målet er at disse skal tas i bruk på den enkelte arbeidsplass. For å starte dette arbeidet vil det våren 2022 bli arrangert en kick-off-samling med ledere i Stavanger kommune. Hensikten med samlingen er å skape et eierforhold til visjonen og verdiene hos lederne, slik at de kan jobbe videre med dette i sine virksomheter.

Det vil også utarbeides materiale som kan brukes til refleksjon og innarbeiding på arbeidsplassene. Visjonen og verdiene vil også være et av temaene på den årlige arbeidsmiljøuken for alle ansatte.

6.5.2 Arbeidsmiljø og HMS

I løpet av 2022 skal ansatte i kommunen få informasjon om risikofaktorer knyttet til det psykososiale arbeidsmiljøet. Det skal utarbeides verktøy i kommunen som skal være til hjelp i arbeidet med helsefremmende arbeidsplasser og et godt arbeidsmiljø på den enkelte arbeidsplass. Som en del av dette arbeidet skal det også utarbeides et risikobasert kartleggingsverktøy som skal utfylle medarbeiderundersøkelsen 10-faktor.

Den årlige arbeidsmiljøuken skal gjennomføres våren 2022. Formålet er å sikre en god retning for arbeidsmiljøarbeidet på den enkelte arbeidsplass. Arbeidsmiljøprisen skal tildeles virksomheter som har skapt et godt arbeidsmiljø, arbeidsglede og samarbeid under pandemien.

Bedriftshelsetjenesten (BHT) opplever økt etterspørsel, og ønsker å tilby organisasjonen et styrket tilbud innenfor arbeidsmiljø og sykefraværsarbeid. Det er ønskelig at innsatsen skal være mer proaktiv. Kommunedirektøren foreslår å styrke BHT med kr 0,7 mill., tilsvarende ett årsverk.

6.5.3 Medarbeiderundersøkelse

Medarbeiderundersøkelsen 10-faktor skal gjennomføres 18. januar – 8. februar 2022. Undersøkelsen er et verktøy for å utvikle arbeidsmiljøet og jobbe med medarbeiderskap og lederskap. De ti faktorene som måles i 10-faktor er dokumentert som viktige for å skape gode arbeidsfellesskap og kvalitet på tjenestene. Ansatte, tillitsvalgte og verneombud skal involveres i arbeidet og bidra til å sette inn relevante tiltak og mål for egen arbeidsplass. Resultatene fra 10-faktor skal også brukes på overordnet nivå i kommunen, og ses i sammenheng med viktige satsinger, planer og strategier – eksempelvis organisasjonsstrategien.

6.5.4 Lovpålagt HMS-opplæring

Under koronapandemien har lovpålagt HMS-opplæring for ledere, medlemmer av arbeidsmiljøutvalg og verneombud blitt utsatt på grunn av smittevernhensyn. Som en midlertidig løsning er det lagt til rette for å gjennomføre arbeidsmiljø grunnkurs som e-læring. I november 2021 og mars 2022 vil arbeidsmiljø grunnkurs bli arrangert som fysiske kurs. Stavanger kommune samarbeider med KS og andre storbykommuner i arbeidet med å utvikle arbeidsmiljø grunnkurs som e-læringskurs.
E-læringskurset blir tilpasset spesielt til arbeidsmiljørisiko i kommunal sektor, og blir et viktig element i system for HMS-opplæring i framtiden og e-læringskurset vil bli ferdigstilt ved årsskiftet.

Som del av en obligatorisk grunnopplæring for alle ansatte, utvikler kommunen e-læringskurs i HMS. Kurset skal bidra til å sikre at alle ansatte har tilstrekkelig kunnskap og ferdigheter i systematisk HMS-arbeid på overordnet nivå. I tillegg vil dagens e-læringskurs i sykefravær for ansatte bli utvidet for å gi mer dybdekompetanse innen HMS.

Kommunen vil i 2022 gjennomgå hele HMS-opplæringen. Behov for tilpasninger i dagens opplæring vil da bli vurdert.

6.5.5 Framtidens arbeidsplass

Arbeidet med framtidens kontorarbeidsplasser er startet opp, og vil pågå i 2022. Under pandemien ble hjemmekontor for grupper av ansatte benyttet som et smitteforebyggende tiltak. Retningslinjer for fremtidig bruk av hjemmekontor skal utarbeides. Forskrift om arbeid som utføres i arbeidstakers hjem er under revidering, og eventuell forskriftendring skal også tas inn i arbeidet med fremtidens kontorarbeidsplasser.

Dette arbeidet er en oppfølging av flere av målene i organisasjonsstrategien og vil kunne bidra til at kommunen framstår som en attraktiv arbeidsgiver.

6.5.6 Prøveprosjekt 6 timersdag

Kommunestyret vedtok i sak 111/20 (https://opengov.360online.com/Meetings/STAVANGER/Meetings/Details/1361177?agendaItemId=228523) å gjennomføre et toårig prøveprosjekt med 6-timersdag i en av kommunens virksomheter. Forberedelser og oppstart av prøveprosjektet vil etter planen kunne gjennomføres i 2022.

6.6 Virksomhetsstyring og internkontroll

6.6.1 Styringsmodell

Styringsmodell for organisasjonen skal revideres, og det skal utarbeides et styringsdokument som beskriver overordnede styringsprinsipper. Arbeidet er planlagt ferdigstilt 2022. Formålet med modellen er å synliggjøre kommunenes overordnede styring, ledelse og organisering – og sammenhengen mellom disse. Modellen skal også bidra til å skape en felles forståelse i organisasjonen for hvilke rammer og forutsetninger som bidrar til økt kvalitet og effektivitet i oppgaveløsningen.

6.6.2 Risikostyring

Videreutvikling av styringselementet risikostyring er et prioritert område innenfor virksomhetsstyring og internkontroll. Det innbefatter utarbeidelse av styrende dokumentasjon, tydeliggjøring av roller og ansvar, utvikle felles maler og ta i bruk risikomodul som verktøy ved gjennomføring av risikovurderinger. Formålet er å forebygge avvik, uønskede hendelser eller mangler ved tjenestene som kan ha konsekvenser for brukere, innbyggere, ansatte og lokalsamfunnet. God risikostyring gjør kommunen mindre sårbar og sikrer driften.

6.6.3 Digital løsning for virksomhetsstyring, internkontroll

> Leders sjekkliste

For å styrke arbeidet med helhetlig internkontroll i Stavanger kommune, videreutvikles ***Leders sjekkliste*** i kommunens digitale løsning for virksomhetsstyring (Plattformen). Formålet er å sikre et godt kunnskapsgrunnlag og legge til rette for bedre oppfølgning innenfor områder som informasjonssikkerhet, personvern, arbeidsmiljø og HMS m.m. Det jobbes også med å gjøre styringsinformasjon og rapportering i Plattformen tilgjengelig for alle ledernivåer med personal- og økonomiansvar. Hensikten er å gi ledere tilgang til tall og oversikter over sykefravær, medarbeiderundersøkelser, leders sjekkliste m.m. Plattformen vil etter planen være tilgjengelig for ledere i første tertial 2022.