



## Rådmannens forslag

# 4 Organisasjonen og de menneskelige ressursene



### HR - arbeidet i Stavanger kommune

Arbeidet med menneskelige ressurser i Stavanger kommune omhandler en rekke aktiviteter og oppgaver.



### Tilpasning, utvikling og nytenkning

Organisasjonen må være nytenkende i utviklingen av tjenestetilbudet, i måten arbeidet organiseres og utføres på, og i teknologien som anvendes.

#### 4.1 Innledning

#### 4.2 Strategisk retning og tiltak

*De ansattes kompetanse og jobbengasjement er avgjørende for at Stavanger kommune skal være en aktiv samfunnsbygger og leverandør av gode tjenester. I årene som kommer vil behovet for tilpasning til nye økonomiske rammer prege organisasjonen. Dette innebærer at kommunen må ha nødvendig kompetanse og evne til nytenkning og omstilling for å kunne møte endrede behov og oppgaver. Utvikling og ivaretagelse av de menneskelige ressursene vil være viktig for at kommunen skal være en handlekraftig organisasjon og attraktiv arbeidsgiver.*

## 4.1 Innledning

Arbeidet med menneskelige ressurser i Stavanger kommune omhandler en rekke aktiviteter og oppgaver. Det handler om best mulig ressurs- og bemanningsplanlegging og hvordan rekrutteringsprosesser kan sikre kompetente medarbeidere og gi dem innføring i virksomheten. Videre er det viktig å arbeide for å ivareta og utvikle medarbeiderne gjennom god kompetanseplanlegging og ved å legge til rette for jobbengasjement og arbeidsglede.

HR-arbeidet i kommunen innebærer strategisk og daglig personalledelse, utvikling og endring, operativ drift og personaladministrative oppgaver. Utvikling av organisasjonen, arbeidsprosesser og samhandling er også sentrale sider av HR-arbeidet, sammen med utøvelsen av tydelig lederskap på alle nivåer. Dette skal skje i samarbeid med ansatte og tillitsvalgte.

Kommunens økonomiske situasjon medfører behov for endring i tjenesteleveransene og forventningene til de kommunale tjenestene. Omstilling og tilpasning vil prege organisasjonen framover. Økende arbeidsledighet krever at kommunen i samarbeid med næringslivet, utdannings- og utviklingsmiljøer, NAV og andre aktuelle aktører, er med på å fremme næringsutvikling og legge til rette for nye arbeidsplasser i regionen. Dette vil kreve tilrettelegging og tiltak fra kommunen som det må tas høyde for.

## 4.2 Strategisk retning og tiltak

Tilpasset kommunens økonomiske rammer skal arbeidsgiverstrategien gi handlekraft til å gjennomføre kommuneplanens overordnede mål og strategier for tjenesteutvikling og samfunnsbygging. Strategien skal bidra til videreutvikling av kommunen som attraktiv arbeidsgiver gjennom tydelig retning, nødvendig kompetanse og verdiskapende samhandling. Strategien nytenkning er lagt til i kommuneplan 2014-2029, og skal tas inn i arbeidsgiverstrategien som et nytt innsatsområde. Nytenkning skal prege organisasjonens arbeid i perioden. I den reviderte arbeidsgiverstrategien vil det bli gitt føringer for hva som skal være felles for utviklingen av hele organisasjonen innen innsatsområdet nytenkning, og føringer for lokal tilpasning til tjeneste- og fagområdene.

Arbeidsgiverstrategien har fire aktivitetsområder: Rekruttering, Medarbeiderutvikling, Lederskap og Organisering av arbeidet. På bakgrunn av planperiodens utfordringsbilde skal det innenfor aktivitetsområdene satses spesielt på tilpasning, utvikling og nytenkning, tydelig og inkluderende lederskap og jobbengasjement og arbeidsglede. Tiltak innenfor aktivitetsområdene skal konkretiseres i en handlingsplan, der oppgavene beskrives nærmere og oppfølgingsansvaret tydeliggjøres.

Rådmannen vil følge arbeidsmarkedet og rekrutteringsbehovet og løpende vurdere behov for rekrutteringstiltak, for eksempel innen spesielle faggrupper der det kan være vanskelig å tiltrekke seg arbeidskraft når arbeidsmarkedet endres. Kommunen må fortsatt ha både et kortsiktig og et langsiktig

perspektiv i rekrutteringsarbeidet.

## **Tilpasning, utvikling og nytekning**

### **Tilpasse organisasjonen til nye økonomiske rammer**

Reduksjon i aktivitetsnivå, omstilling og tilpasning vil prege organisasjonen framover. Det vil være overtallige i noen deler av organisasjonen, mens andre deler vil vokse, eller måtte fornyes. Måten ressurser, enheter og arbeid organiseres på, må derfor endres. Det skal aktivt arbeides med utviklingen av nye løsninger og med å sikre nødvendig kompetanse.

Et eksempel er *Leve HELE LIVET* og innføring av velferdsteknologi. Brukere, frivillige, næringsliv og andre aktører utenfor kommuneorganisasjonen er også viktige samarbeidspartnere i kommunens samlede tjenesteleveranser.

I det pågående tilpasnings- og omstillingsarbeidet må internkontroll gis økt oppmerksomhet.

Basert på økonomiske analyser og HR-analyser (KOSTRA-tall, undersøkelser og rapporter) skal kommunens organisasjons- og ledelsesstruktur, administrative støttefunksjoner og arbeidsprosesser gjennomgås og tilpasses de langsiktige økonomiske utfordringene. Dette skal ses i sammenheng med gjennomgang av hovedmodell.

I omstilling er det avgjørende å ha gjennomføringskraft, se sammenhenger mellom planer og følge opp vedtatte strategier. Dette krever samarbeid på tvers av organisasjonen, blant annet gjennom tilrettelegging for økt bruk av prosjekt som metode.

Vridning i kommunens insentivstruktur, herunder vurdering av utdanningsstipender og støtteordninger for kompetansetiltak og lokal lønnsdannelse/særskilte lønnsforhandlinger vil også vurderes.

### **Organisatoriske tiltak**

Arbeidet med å forberede en ny og framtidsrettet administrativ hovedmodell for å møte framtidens utfordringer vil ha prioritert og gjennomføres våren 2016, etter at ny rådmann er tilsatt.

Parallelt med arbeidet med ny hovedmodell vil det bli gjennomført tilpasninger og forbedring på ulike nivå for å effektivisere driften og for å skape handlingsrom innenfor gjeldende styringsmodell.

Innenfor levekårsområdet vil det bli iverksatt flere organisatoriske tiltak. I 2016 skal det etableres en ny virksomhet for det boligsosiale arbeidet i kommunen. Arbeidet med omorganisering av bofelleskapene innenfor psykisk helse, rus og psykiatri og psykisk utviklingshemmede videreføres. Som en følge av omorganiseringen må konsekvensene for resten av de hjemmebaserte tjenestene og organiseringen gjennomgås. Alle tiltakene må sees i sammenheng i arbeidet med Helhetlig plan for helse-, sosial – og omsorgstjenester som starter i 2016.

Aktivitetsreduksjonen i oljerelatert virksomheter har ført til økt arbeidsledighet. Kommunen må istandsette egen organisasjon for å kunne tilrettelegge for næringsutvikling og nye arbeidsplasser. Dette må skje i nært samarbeid med næringslivet, utdannings- og forskningsmiljøer og andre aktuelle aktører.

Som følge av etablering av nye kommunale foretak innenfor utbygging og bolig skal det vurderes behov for organisatoriske endringer og ressursmessige tilpasninger i tjenesteområdet Bymiljø og utbygging, virksomheten Stavanger Eiendom og det kommunale foretaket Stavanger Byggdrift KF.

### **Nytenkning, utvikling, forskning og innovasjon**

I tider med strammere økonomiske rammebetingelser må organisasjonen være nytenkende i utviklingen av tjenestetilbudet, i måten arbeidet organiseres og utføres på, og i teknologien som anvendes. Organisasjonen skal fortsatt stimulere og legge til rette for nytenkning og innovasjonsarbeid på flere nivåer. Tildeling av innovasjons- og utviklingsmidler til interne formål og for næringsutvikling er et virkemiddel.

Det skal legges til rette for systematisk innovasjonsarbeid og arenaer for samarbeid og nytenkning. Et eksempel på dette er Helsehuset, som er kommunens innovasjons- og fornyingsverksted for levekårsområdet. Det kontinuerlige forbedrings- og innovasjonsarbeidet som foregår i virksomheter, eller av enkeltmedarbeidere («hverdagsinnovasjon»), følges opp på flere nivåer gjennom tilrettelegging, kompetanseutvikling, motivasjon og veiledning. Ny kunnskap og erfaringer skal tilbakeføres til organisasjonen slik at nye løsninger kan nyttiggjøres.

Innovasjonsarbeidet i kommunen skal forankres i gjeldende strategier og planer, og støtte opp om ønsket retning, kultur og holdninger. Rådmannen vil i kommende planperiode utarbeide en overordnet plan for kommunens forsknings-, innovasjons- og utviklingsarbeid.

Det er i formannskapsmøte 24.09.15 sak 201/15 vedtatt at Stavanger kommune i 2016 skal søke om å bli europeisk innovasjonshovedstad. Innovasjonsprisen går til den kandidatbyen som best evner å knytte byens innbyggere, myndigheter, akademia og næringsliv sammen, og slik forbedre innovasjonsmiljøene og styrke innovasjonskapasiteten. Stavanger kommune deltar i dag i mange forskningsprosjekter, og kommunen skal i større grad enn tidligere være premissleverandør i prioritering og utvelgelse av prosjekter. Kommunen skal også innta en mer aktiv rolle i å søke om eksterne forskningsmidler til forsknings-, utvikling- og innovasjonsprosjekter relevante for kommunens tjenesteområder. Samarbeidet med Universitetet i Stavanger, Universitetssykehuset og andre eksterne samarbeidspartnere er viktig og skal videreføres.

## **Tydlig og inkluderende ledelse**

### **Strategisk lederskap og ledelseskraft**

Tilpasning og utvikling krever tydelige ledere som planlegger og setter klare mål, bruker sitt handlingsrom, er gode på formidling av oppdrag og involverer sine medarbeidere i arbeidet med å finne gode løsninger. Rådmannen skal iverksette ulike tiltak som skal hjelpe ledere i langsiktig og systematisk utvikling av medarbeidere og egen virksomhet.

Ved inngangen av 2016 iverksettes ny tjenestemodell for HR avdelingen i Personal -og organisasjon, og det startes opp et pilotprosjekt med «HR partner» som skal støtte direktør og fagsjef i deres strategiske og langsiktige HR-arbeid. Videre skal personal-administrative systemer og retningslinjer gjennomgås. Målet er å forenkle, effektivisere og tydeliggjøre hva som skal være felles policy i kommunen, og hvilke fullmakter som er lagt til den enkelte leder. I fase to er formålet å vurdere hvordan det kan tilrettelegges for strategisk personalledelse og en mer effektiv daglig personalforvaltning på virksomhetsnivå. Dette må sees i sammenheng med gjennomgang av hovedmodellen.

For at ledere skal utøve sin rolle på en god måte, skal de gis tilgang til ulike verktøy, HR analyser og forskningsbasert kunnskap. På denne måten vil de få nødvendig støtte til å komme fram til de beste løsningene for kommunens tjenesteproduksjon.

Gjennomgang av hovedmodellen skal tydeliggjøre hva som forventes av ledere i Stavanger kommune og hvordan de skal anvende de ulike styringssystemene.

Rådmannen fortsetter arbeidet med å utvikle ulike typer lederprogrammer. Målet er å styrke daglig og strategisk lederskap for å øke gjennomføringskraften og å skape framtidsrettede løsninger. I 2016 videreføres det programmer for virksomhetslederne innen barnehageområdet. I tillegg gjennomføres det et

pilotprosjekt for mellomledere i sykehjem, med tema «Ledelseskraft i omstilling». Erfaringene fra de gjennomførte tiltakene vil være et viktig grunnlag for videre arbeid med lederutvikling i kommunen. Tiltakene kan være felles for alle ledere eller tilpasset det enkelte tjenesteområdet.

Ledere har et særskilt ansvar for gjennomføring av systematisk etikkarbeid i egen virksomhet, og skal bygge kultur for åpenhet og varsling i tråd med kommunens retningslinjer.

Den digitale kompetansen til både ledere og medarbeidere skal styrkes i hele organisasjonen. Kommunen har et stort spenn i fagområder og tjenester, og kompetansebyggingen må dermed foregå på ulike nivåer i organisasjonen. Det er behov for alt fra grunnleggende opplæring av ansatte i bruk av digitale verktøy og økt bruk av E-læring til tilrettelegging og kompetanseheving for videreutvikling og bruk av nye og eksisterende digitale løsninger som del av tjenesteutviklingen.

## **Samarbeid og ivaretagelse av et godt og inkluderende arbeidsmiljø**

Involvering, samarbeid og mulighet for påvirkning fremmer et godt arbeidsmiljø. Medarbeidere, ansattes representanter og vernetjenesten på den enkelte arbeidsplassen er viktige samarbeidspartnere for lederne i arbeidet med tilpasning til nye økonomiske rammer og i utviklingen av den enkelte arbeidsplass.

Samarbeid mellom ledelsen, ansattes representanter og vernetjenesten skjer i dag på ulike nivåer i organisasjonen. Rådmannen vil i 2016 gjennomgå dette samarbeidet med spesiell oppmerksomhet på struktur og forbedringsområder.

Inkluderende arbeidsliv er et kontinuerlig oppfølgingsområde for alle ledere i Stavanger kommune. Dette innebærer systematisk HMS-arbeid inkludert arbeid med arbeidsmiljø, forebygge og redusere sykefravær og hindre utstøting og frafall fra arbeidslivet. Rådmannen vil i kommende planperiode igangsette et prosjekt for økt tilrettelegging for unge med nedsatt funksjonsevne. Ligestillings- og mangfoldarbeidet i kommunen vil videreføres.

## **Jobbengasjement og arbeidsglede**

### **Medarbeiderutvikling og medarbeiderskap**

I perioder med omstilling og endring er det viktig å opprettholde medarbeiderengasjement og bevare nødvendig kjernekompetanse. Kommunens medarbeiderundersøkelse er et verktøy for å identifisere behov og tiltak, både på den enkelte arbeidsplassen og for hele organisasjonen. For å styrke jobbengasjement og arbeidsglede skal medarbeiderutvikling og medarbeiderskap prioriteres.

Medarbeiderskap handler om hva det vil si å være medarbeider i Stavanger kommune. I oppfølgingen av vedtatt arbeidsgiverstrategi, skal rådmannen utvikle en egen plattform for medarbeiderskap (som en parallell til kommunens ledelsesplattform). Beskrivelsen skal tydeliggjøre arbeidsgivers forventninger og krav til medarbeiderne. Dette innebærer forventninger til hvordan medarbeiderne forholder seg til arbeidsoppgaver og roller, til kollegaer og arbeidsmiljø på egen arbeidsplass, og til ulike former for samhandling og samarbeid. I tillegg skal plattformen understreke medarbeidernes medansvar for å skape gode tjenester. Medarbeiderskapsplattformen setter rammen for medarbeiderutvikling og kulturbygging, og er et virkemiddel for at kommunen både skal kunne beholde og utvikle kompetente ansatte.

### **Beholde og utvikle nødvendig kompetanse**

Kommunen skal gi effektive og gode tjenester. Dette forutsetter at organisasjonen har tilgjengelig og rett kompetanse. Det er derfor fortsatt viktig å ha høy oppmerksomhet og innsats på å beholde og utvikle den kompetansen som allerede finnes i organisasjonen, gjennom systematisk og langsiktig kompetanseplanlegging.

Det er viktig at ledere ser sine medarbeidere som en ressurs og utløser det potensialet som ligger i den enkelte medarbeiders kompetanse og erfaring.

Kommunen er en kompetanseorganisasjon og skal tenke nytt og være utviklingsorientert. Rådmannen vil gi økt støtte til ledere i gjennomføringen av kompetansearbeidet. Det skal utarbeides verktøy og systemer, og bygges kultur for læring, kunnskapsdeling, erfaringsoverføring og faglig og etisk refleksjon i arbeidshverdagen.

I videreutviklingen av kvalitetsplattformen «Stavangerbarnehagen» prioriterer rådmannen fortsatt styrking av rammen for kompetanseutviklingstiltak innen barnehageområdet. For skoleområdet videreføres kompetansearbeidet gjennom deltakelse i den nasjonale satsingen Kompetanse for kvalitet og gjennom kompetansehevingstiltak for skolelederne. Kompetanseutvikling er et viktig virkemiddel for å beholde gode lærere og skoleledere. Stavanger kommune prioriterer videreutdanning gjennom deltakelse i den nasjonale satsingen Kompetanse for kvalitet og gjennom kompetansehevingstiltak for skolelederne. Disse tiltakene vil så langt mulig bli videreført i planperioden. Stortinget diskuterer og har vedtatt å stille krav om at alle lærere i grunnskolen som underviser i matematikk, engelsk, norsk, samisk og norsk tegnspråk, har fordypning i faget. Kommuner og fylkeskommuner har ti år på seg for å oppfylle kravene. Behov må kartlegges og videreutdanning i disse fagene vil derfor bli prioritert.

Kommunen skal fortsatt tilrettelegge for grunn- og videreutdanning for allerede ansatte innenfor aktuelle målgrupper. Dette omhandler blant annet tilbud om å ta fagbrev innen helsefag eller barne- og ungdomsarbeid, bachelorgrad i sykepleie eller videreutdanning/påbygg for lærere.

God introduksjon, oppfølging og ivaretagelse av nye medarbeidere er sentrale forutsetninger for å beholde og å ta i bruk nyansattes kompetanse. I planperioden vil det bli vurdert ulike virkemidler for å støtte opp om dette.