

Kvinesdal kommune: En innovativ og handlekraftig organisasjon

Grunnlagsdokument ny samfunnsdel, Kvinesdal 2040

Innhold

1.0	Innledning.....	2
2.0	Kommuneorganisasjonen mot 2040	2
2.1	Kommunens samfunnsoppdrag	2
2.2	Innspill fra organisasjonene i form av arbeidsverksted	3
2.3	Et kommunesamfunn i endring: Situasjonsbildet	4
2.4	Kommuneorganisasjonen mot 2040: Et nytt perspektiv.....	7
3.0	Arbeidsgruppas anbefalinger i forhold til mål og strategier for satsingsområdet kommuneorganisasjonen	8
3.1	Mål.....	8
3.2	Strategier	8

1.0 Innledning

Kommuneplanens samfunnsdel – Kvinesdal 2040, skal ta stilling til langsiktige utfordringer, mål og strategier. Spørsmålet er hva slags samfunn vi vil ha, og hvordan vi skal komme dit.

Figuren til høyre viser satsingsområdene for ny samfunnsplan fastsatt i planprogrammet. Det ble opprettet administrative arbeidsgrupper til hvert satsingsområde. Arbeidsgruppen ansvarlig for satsingsområdet knyttet til kommuneorganisasjonen har bestått av:

- Rune Grimsby (personalsjef)
- Ove Ege (økonomisjef)
- Erna Halvorsen Hauan (hovedtillitsvalgt Delta)
- Nina Nissestad (kommuneplanlegger)

Arbeidsgruppas mandat har vært å komme med forslag til hvilke områder det bør fastsettes mål og strategier for knyttet til utviklingen av kommuneorganisasjonen frem mot 2040.

Grunnet restriksjoner i forhold til samling av grupper som følge av covid-19, har det bidratt til at medvirkning fra ansatte på sektor/enhetsnivå ikke har vært mulig å gjennomføre som ønsket. Det er avholdt arbeidsverksted med arbeidstakerorganisasjonene, jf. kapittel 2.2.

2.0 Kommuneorganisasjonen mot 2040

Tilnærmingen til arbeidsgruppa har vært å forstå kommuneorganisasjonen som et redskap for å realisere ønsket samfunnsutvikling slik den nedfelles i samfunnsdelen og hva som ligger i kommunens samfunnsoppdrag for øvrig.

Kvinesdal kommune er den største arbeidsgiveren i Kvinesdal, med vel over 600 ansatte (2019). Til sammen arbeider alle disse medarbeideren med å levere et mangfold av ulike samfunns- og velferdsoppgaver.

2.1 Kommunens samfunnsoppdrag

Kommunesektoren har ansvar for et bredt spekter av oppgaver som fremgår av ulike lover, f.eks. opplæringslova, barnevernloven, barnehageloven og sosialtjenesteloven. Kommunene kan også fritt påta seg oppgaver som ikke er tillagt andre forvaltningsorganer.

Den største andelen av kommunens ressursbruk og sysselsetting er innen barnehage, skole, helse- og omsorgstjenester. Både i daglig drift og i planlegging og dimensjonering av



tjenestetilbudet vil kommunen måtte vurdere og prioritere ressursbruk på tvers av tjenesteområdene. Økt ressursbruk i en sektor innebærer mindre i en annen.

Kommunens samfunnsoppdrag er stort og mangfoldig og må sees i lys av:

Kommunen er rammen for lokaldemokratiet

Kommunen er demokratisk styrt og jobber for å ivareta og utvikle demokratiet og involveringen av kommunens innbyggere.

Kommunen som velferdsprodusent

Kommunen har et overordnet ansvar for velferdstilbudet til sine innbyggere, og leverer en rekke ulike tjenester til innbyggerne som barnehager, grunnskoleopplæringen, eldreomsorg, helse- og sosialtjenester, kulturarenaer og utbygging og drift av veier, vann og avløpsanlegg m.m. Velfungerende, trygge og identitetsskapende lokalsamfunn er nøkkelen til et godt velferdssamfunn.

Kommunen som myndighetsutøver

Kommunen er tildelt myndighet til å utføre flere oppgaver, dvs. at kommune har en forvalterrolle og den lovlige retten til å bestemme på gitte områder, f.eks. skjenkebevilling og byggetillatelse. Dette er disposisjoner som kan være bestemmende for enkeltindividers, bedrifters eller organisasjoners rettigheter og plikter. Dette stiller krav til juridisk og sektorfaglig kompetanse i den kommunale forvaltning.

Kommunen som samfunnsutvikler

Rollen som samfunnsutvikler innebærer at kommunen skal bidra til at Kvinesdalsamfunnet utvikler seg til et godt lokalsamfunn for innbyggerne. Samarbeid mellom kommunen som tilrettelegger, næringsliv og frivillig sektor kan skape nye muligheter for utvikling av Kvinesdalsamfunnet. Rollen som planmyndighet er også viktig i denne sammenheng, da kommunen er sentral som tilrettelegger for nyskaping og næringsutvikling.

Rettsikkerhet

Kommunenes samfunnsoppdrag, og da særlig rollen som velferdsprodusent og myndighetsutøver, stiller store krav til å ivareta innbyggernes rettsikkerhet. Rettsikkerhet handler om at enkeltindividet beskyttes mot overgrep og vilkårlighet fra myndighetenes side, samtidig som de skal ha mulighet til å forutberegne sin rettsstilling og forsvare sine rettslige interesser. Klar og tydelig informasjon om muligheter, rettigheter og plikter fra myndighetene er et viktig virkemiddel for å ivareta denne rettsikkerheten

2.2 Innspill fra organisasjonene i form av arbeidsverksted

Det ble gjennomført arbeidsverkstedet med arbeidstakerorganisasjonene den 12. november 2020 som del av medvirkning i planarbeidet. På arbeidsverkstedet deltok Delta, Fagforbundet, FO og Utdanningsforbundet. Prosessleder for arbeidsverkstedet var prosjektkoordinator for planarbeidet.

Arbeidstakerorganisasjonene fikk i oppgave å drøfte problemstillingen: Hva kjennetegner en innovativ og handlekraftig organisasjon med utgangspunktet i illustrasjonen av kommuneorganisasjonen; kalt «kommunehuset», se. figur under.



Organisasjonene var samstemt på at «kommunehuset» rommet de viktigste områdene Kvinesdal kommunen som organisasjon bør jobbe med fremover for å kunne realisere målsettingen om å bli en innovativ og handlekraftig organisasjon, og at «kommunehuset» slik det ble presentert bør legges til grunn i det videre arbeid. I rapporten fra arbeidsverkstedet datert 16.11.2020 er det gitt en utdyping av organisasjonenes vurdering av de ulike komponentene i «kommunehuset» ut hva de vurderer som status, både sterke og svake sider. For en fullstendig gjennomgang vises det til rapporten.

Organisasjonene uttrykte sterkt bekymring knyttet til utvikling av medarbeiderskap og samhandlingen med arbeidstakerorganisasjonene de siste to årene. Dette er et synspunkt som det er særlig viktig å lytte til i forhold til at videreutvikling av kommuneorganisasjonen betinger god samhandling og samskaping mellom alle aktørene, også organisasjonene.

2.3 Et kommunesamfunn i endring: Situasjonsbildet

Samfunnsutviklingen er kjennetegnet av høyere endring- og omstillingstakt, utfordringer som går på tvers av sektorer og fagområder, effektivisering, økte forventninger fra innbyggerne, digitalisering og ny teknologi.

I et samfunn i endring vil det være mange forhold som påvirker arbeidslivet og dermed Kvinesdal kommune både som arbeidsgiver og organisasjon. I dette bildet handler det ikke bare om utfordringene, men også om å gripe mulighetene som ligger i å jobbe og tenke annerledes enn det vi gjør i dag.

For å gjøre kommuneorganisasjonen best mulig rustet til å løse samfunnsoppdraget og realisere målene for samfunnsutviklingen mot 2040, er det nødvendig å se nærmere på hvilket overordnet utfordrings- og mulighetsbilde vi ser av betydning for organisasjonens rolleutøvelse frem mot 2040:

Utfordringer

Befolkningsutviklingen: Befolkningsframskrivingen fra SSB viser en betydelig endring i antall personer i arbeidsfør alder i forhold til de som har gått av med pensjon. Frem mot 2040 vil antall personer i Kvinesdal over 67 år øke betraktelig, og antall av de eldste eldre (>85 år) vil neste doble seg. I 2040 er det estimert at det vil være 2,0 personer i yrkesaktiv alder per eldre, mot 3,6 i 2020. Det er estimert nedgang i antall barn og unge. Dette vil ha betydning for kommunen som arbeidsgiver når det gjelder tilgang til mulig arbeidskraft og behovet for å beholde ansatte i jobb lengst mulig. Samtidig vil vi kunne se en potensiell økning i behovet for økt tjenestetilbud rettet mot den eldre del av befolkningen, mens den desentraliserte skolestrukturen kan bli satt under press grunnet nedgangen i elevtallet.

Strammere økonomiske rammer: En strammere kommuneøkonomi i kombinasjon med stadig flere komplekse oppgaver som skal løses og økte forventninger til velferds- og tjenestetilbudet fra innbyggerne vil kreve tydeligere prioriteringer og nye måter å arbeide på. Framtidens oppgaver må også i større grad løses sammen med ulike sektorer og fag, og gjerne i et samspill mellom kommuneorganisasjonen, kommunesamfunnet, frivillige organisasjoner, foreninger, kulturlivet og næringslivet.

Økende sosial ulikhet i helse: Det er klare sosiale helseforskjeller i Norge og særlig ser vi forskjeller mellom utdanningsgruppene. Kvinner og menn med lengst utdanning lever 5-6 år lengre og har bedre helse enn de som har kortest utdanning. Forskningen viser også at det å ha lav utdanning gir økt risiko for andre levekårsproblemer. Andelen som har høyskole/universitetsutdanning i Kvinesdal er lavere enn fylkes- og landsgjennomsnittet. Sosial ulikhet i helse kan representere utfordringer for kommunesamfunnet som helhet og for kommuneorganisasjonen.

Endringstakten i samfunnet: Kommunen har som pekt på i kapittel 2.1 flere ulike roller og ansvar for en rekke viktige samfunnsoppgaver. Den høye endringstakten i samfunnet påvirker kommuneorganisasjonen og gjør at kommunen må ta et mer aktivt eierskap til rollen som samfunnsutvikler. I denne rollen kan kommunen være en pådriver for økt samskaping med kommunesamfunnet, og på denne måte koble sammen kunnskap, ressurser og erfaringer for å utvikle nye løsninger sammen. Den teknologiske utviklingen i

samfunnet fører til nye teknologiske tjenester og arbeidsformer som det er viktig at kommuneorganisasjonen er i stand til å ta i bruk og håndtere (ha kompetanse).

Kompetanse og rekruttering: Kommunen har utfordringer med å rekruttere ansatte med riktig kompetanse til stillinger innen flere fagområder. Utfordringene varierer, men gjelder særlig stillinger som krever høyere utdanning og ofte med få kvalifiserte søkere til de ledige stillingene. Det må påregnes å bli mangel på yrkesgrupper som kommunen vil trenge flere av i fremtiden, f.eks. sykepleiere. Deltidsarbeid og mangel på mulighet til å jobbe fulltid er også en utfordring for kommunen i forhold til å tiltrekke seg kompetent arbeidskraft.

Muligheter

Folkehelse som samfunnsressurs: Forebygging og godt folkehelsearbeid gir et bedre liv for den enkelte samtidig som det reduserer ressursbruken til kommunen på lang sikt. Fokuset må flyttes fra reparasjon til forebygging og hverdagsmestring.

Økt samskaping: Viktige samfunnsoppgaver kan løses bedre med større grad av samhandling og samarbeid både innad i organisasjonen og med kommunesamfunnet. Alle har noe å bidra med. For kommuneorganisasjonen innebærer det nye arbeidsmåter der vi må ta hele den kommunale verktøykassa i bruk for å sikre at kommunens ressurser komme hele kommunesamfunnet til gode.

Digital transformasjon¹ gir muligheter for å løse oppgaver på nye, bedre og mer effektive måter. Kommunen vil da kunne bli bedre i stand til å sikre gode velferdstjenester til innbyggerne.

Utnyttet arbeidskraftressurser som kan tas i bruk: Mange ansatte jobber deltid og representerer en mulig ressurs dersom kommunen som arbeidsgiver lykkes i å få flere til å jobbe heltid. En høy andel deltidsarbeid i organisasjonen påvirker effektiviteten, kvaliteten i tjenesten, den faglig utviklingen og arbeidsmiljøet. I 2020 hadde Kvinesdal kommune en heltidsandel på ca. 42 % (kilde Kvinesdal kommune). Dette er lavt, men andelen har økt med ca. 7 % siden 2018. Innvandring til Norge påvirker samfunnet vi lever i og gjør at vi blir et mer flerkulturelt og mangfoldig samfunn, som igjen endrer behovene og innbyggernes forventninger. I 2020 utgjorde innvandrerbefolkningen 9,8 % av kommunens befolkning (SSB). Kommunen bør derfor vektlegge å rekruttere medarbeider med annen kompetanse og andre erfaringer.

Interessante og meningsfylte oppgaver: Som ansatte i kommunen har man som enkeltindivid mulighet til å gjøre en forskjell for andre. Kommunen er med innbyggerne hele livet; fra fødsel til død, og har ansvaret for mange viktige velferdsoppgaver.

¹ Digital transformasjon er en prosess der virksomheten endrer hvordan den utfører sine oppgaver, tilbyr bedre tjenester, jobber mer effektivt eller skaper helt nye tjenester. Brukerfokus og brukeropplevelsen er selve kjernen i endringen. Virksomheten skal utføre (gamle) oppgaver på en ny måte basert på ny digital teknologi.

2.4 Kommuneorganisasjonen mot 2040: Et nytt perspektiv

For å lykkes med samfunnsoppdraget krever det kontinuerlig utvikling av organisasjonen og arbeidsgiverrollen.

Kommunens arbeidsgiverpolitikk vil være med å legge rammene for hvorvidt Kvinesdal kommune kan realisere målene for tjenesteleveranse og samfunnsbygging, gjennom utvikling og ivaretagelse av ansatte og ledere.

Gjennom å ivareta arbeidsgiverrollen på en god måte vil kommunen kunne yte effektive tjenester med høy kvalitet. Arbeidsgiverrollen kan ivaretas på tvers i kommuneorganisasjonen gjennom en overordnet arbeidsgiversstrategi.

Arbeidsgiverpolitikk er de handlinger, holdninger og verdier som arbeidsgiver står for og praktiserer overfor medarbeiderne hver dag.

Arbeidsgiverstrategi beskriver konkrete mål, innsatsområder og forventninger til utvikling og ivaretagelse av rollen som arbeidsgiver og arbeidstaker.

(kilde KS)

I en situasjon der kommunen skal løse stadig flere komplekse oppgaver uten at dette går på bekostning av fremtidige generasjoner, trenger vi en tjenesteproduksjon som setter innbyggernes ressurser og grad av mestring og selvhjelpenhet i fokus. Kommunens ressurser vil da rekke til flere og gjøre det mulig å opprettholde tjenester med god kvalitet selv i en situasjon med strammere kommuneøkonomi.

En tjenesteproduksjon som i større grad setter innbyggernes ressurser og grad av mestring og selvhjelpenhet i fokus krever et nytt perspektiv: Fra servicekommune til samskapingskommune.



I samskapingskommunen, også kalt «kommune 3.0», utvikler og gjennomfører politikere, ansatte, næringsliv og innbyggere nye løsninger sammen. Samskaping er en metode for å skape nye arbeidsmetoder, samarbeidsformer, teknologi og løsninger for hvordan vi i felleskap kan skape et mer bærekraftig samfunn og da særlig i møte med utfordringene som vil være knyttet til en aldrende befolkning.

3.0 Arbeidsgruppas anbefalinger i forhold til mål og strategier for satsingsområdet kommuneorganisasjonen

For å lykkes med samfunnsoppdraget - å utvikle og levere gode tjenester til innbyggerne og bidra til god samfunnsutvikling - må kommuneorganisasjonen fungere som en drivkraft for hvordan vi tenker og arbeider i Kvinesdal kommune.

3.1 Mål

Arbeidsgruppa anbefaler at målsettingen (hovedmålet) som skal være styrende for utvikling av kommuneorganisasjonen mot 2040 må ta inn over seg utfordringene og mulighetene i samfunnet rundt oss. En dekkende målformulering kan da være:

Kvinesdal kommune en innovativ og handlekraftig organisasjon.

Hovedmålet anbefales brutt ned på følgende delmål:

- Kvinesdal kommune utvikler og gjennomfører oppgavene sammen med innbyggerne.
- Kvinesdal kommune er innovativ og digital.
- Kvinesdal kommune er en attraktiv arbeidsgiver.
- Kvinesdal kommune forvalter kommunens ressurser på en bærekraftig måte.

3.2 Strategier

For å kunne realisere målene vurderer arbeidsgruppa at det bør utformes strategier knyttet til:

- Aktivt samarbeid med innbyggerne, frivilligheten og næringslivet om samfunnsutvikling og gode løsninger.
- Utvikle og ta i bruk nye arbeidsmåter med mål om en bedre hverdag for innbyggerne og medarbeidere.
- Satser på digitalisering og innovasjon for å utvikle og forbedre tjenestene.
- Stimulere til en innovativ kultur i organisasjonen.
- Rekruttere, utvikle og beholde kompetente medarbeider og ledere.
- Fremme heltidskultur, mangfold og høyt jobbnærvær.
- Sikre god kvalitet på tjenestene gjennom åpent og systematisk kvalitetsarbeid.
- Forvalter økonomien i tråd med vedtatte handlingsregler for å ivareta det økonomiske handlingsrommet over tid.
- Sikre god økonomistyring i hele organisasjonen.