



Stavanger
kommune

Framtidens kompetanse

Organisasjonsstrategi for
Stavanger kommune 2025–2040

Revidert juni 2025



Innhold

1. **Kommunedirektørens forord: Det handler om kompetanse**
2. **Kort fortalt: Organisasjonsstrategien på 1 minutt**
3. **Utfordringsbildet – hva svarer strategien på?**
4. **Organisasjonsstrategiens fem mål**
5. **Alle må bidra for å nå målene**
6. **Forventninger til medarbeidere og ledere**



Det handler om kompetanse

Kommunens viktigste ressurs er de ansatte og deres kompetanse. Organisasjonsstrategien handler om hvordan vi sikrer, utvikler og bruker kompetansen for å levere gode tjenester – også i framtiden.

Kompetanse er mer enn formell utdanning. Den bygges i det daglige arbeidet, gjennom erfaring, samarbeid og kontinuerlig læring. Når konkurransen om arbeidskraften skjerpes, må vi både tiltrekke og beholde dyktige medarbeidere – og samtidig inkludere flere i arbeidslivet.

For å lykkes kreves godt lederskap og et sterkt medarbeiderskap. Arbeidsgiver har hovedansvaret for å sikre at ansatte har nødvendig kompetanse, men alle har et medansvar for egen utvikling.

Tillit, mangfold og inkludering er grunnlaget for et godt arbeidsmiljø, og bidrar til å bygge en sterk organisasjon. Ulike perspektiver styrker oss, og en åpen tilbakemeldingskultur legger til rette for læring og utvikling.

Vi har et felles oppdrag: å gi innbyggerne våre gode tjenester. For å lykkes må alle stille seg spørsmålet:

«Hvordan kan jeg bidra til at vi gjør en enda bedre jobb for innbyggerne våre?»

Per Kristian Vareide
kommunedirektør

Visjonen vår: **Vi bygger fellesskap!**

Verdiene våre:

Nær

Vi skal ta vare på hverandre som kolleger, og vi skal være til stede for innbyggerne våre når de trenger oss.

Åpen

Vi skal være åpne for andres kunnskap og interesserte i å lære av hverandre.

Nyskapende

Vi skal utforske nye muligheter og løsninger.
Vi skal forandre for å forbedre, og vi må tørre å prøve og feile.

Kort fortalt:

Organisasjonsstrategien på 1 minutt

- Organisasjonsstrategien er et overordnet styringsdokument for utvikling av kommunen som arbeidsgiver og organisasjon
- Riktig kompetanse er en forutsetning for at kommunen skal kunne levere gode tjenester til innbyggerne, også i framtiden
- Organisasjonsstrategien inneholder fem mål som skal sikre at Stavanger kommune skaffer, tar i bruk, beholder og videreutvikler kompetansen som trengs for å møte framtidens utfordringer
- Lederne har et særskilt ansvar for at målene nås, samtidig som alle ansatte i kommunen må ta eierskap til målene

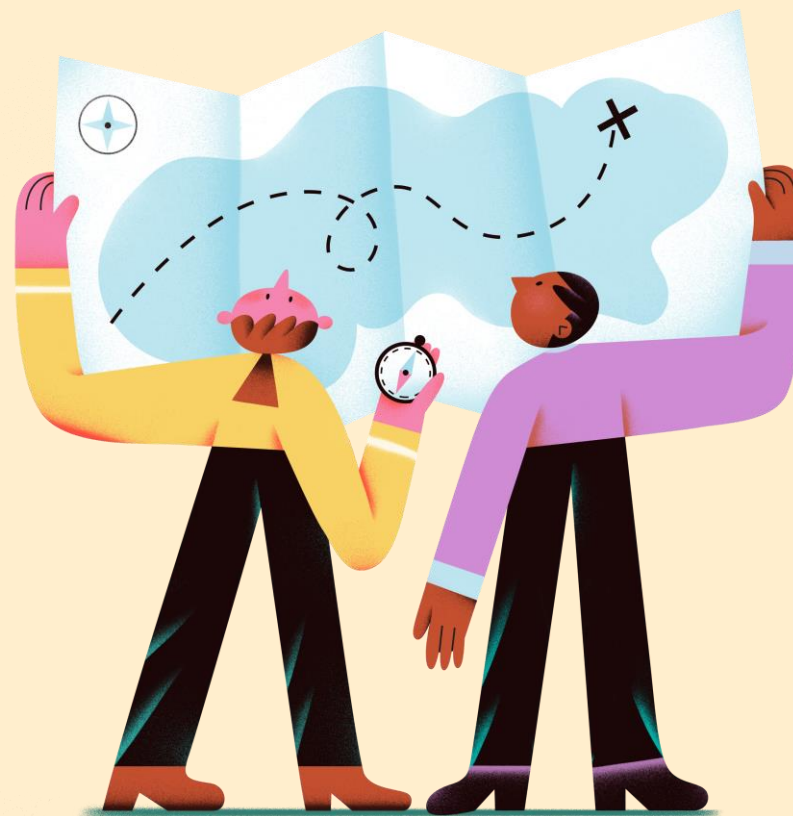


Utfordringsbildet – hva svarer organisasjonsstrategien på?

Organisasjonsstrategien skal bidra til å oppnå kommunens overordnede mål om *gode hverdagsliv, regionmotor og grønn spydspiss* (kommuneplanens samfunnsdel 2025-2040). Organisasjonsstrategien skal revideres hvert 4. år.

Utfordringene kommunen står overfor er beskrevet nærmere i kommuneplanens utfordringsdokument og i Perspektivmeldingen 2024.

- En aldrende befolkning og færre i yrkesaktiv alder fører til arbeidskraftmangel og redusert tilgang på kompetanse.
- Strammere økonomiske rammer tvinger kommunen til å gjøre tydeligere prioriteringer
- Gapet mellom innbyggers forventninger til tjenester og tilpasning, og hva kommunen kan gi, vil vokse
- En stadig raskere og mer uoversiktlig digital utvikling gir større risiko for uønskede hendelser
- Kommunen må møte både klima- og miljøutfordringene, samtidig som konsekvensene av klimaendringene (f.eks. mer ekstremvær) må håndteres
- Økende kompleksitet i samfunnet stiller krav til helhetlig tilnærming og tverrfaglig samarbeid; både internt og med andre



Organisasjonsstrategiens 5 mål:

1 Ta i bruk, videreutvikle og beholde kompetanse gjennom å

- tydeliggjøre oppgaver og ansvar
- etablere arenaer for systematisk læring
- legge til rette for kunnskapsdeling og refleksjon

2 Rekruttere kompetente arbeidstakere gjennom å

- ta utgangspunkt i framtidig kompetansebehov
- synliggjøre kommunen som en attraktiv arbeidsgiver
- inkludere flere som står utenfor arbeidslivet

3 Øke arbeidsdeltakelsen gjennom å

- øke andelen heltidsansatte
- få ned sykefraværet
- heve avgangsalderen

4 Utvikle bedre måter å jobbe på gjennom å

- samarbeide på tvers av fag
- forenkle, prioritere og tenke nytt
- digitalisere og benytte ny teknologi

5 Bygge gode arbeidsfellesskap gjennom å

- skape gjensidig tillit mellom alle ansatte
- være en lærende, inkluderende og mangfoldig organisasjon
- styrke kultur for endring



Mål 1: Ta i bruk, videreutvikle og beholde kompetanse

Gjennom å:

- **tydeliggjøre oppgaver og ansvar**
- **etablere arenaer for systematisk læring**
- **legge til rette for kunnskapsdeling og refleksjon**

Stavanger kommune har kompetente ansatte som gjør en god jobb for innbyggerne hver dag. For å sikre nødvendig kompetanse også i framtiden, må kommunen både benytte den eksisterende kompetansen og samtidig videreutvikle og beholde den i tråd med fremtidige behov.



I Stavanger kommune skal vi:

- sikre systematisk læring og utvikling av ledere og medarbeidere gjennom opplæringsplaner tilpasset den enkelte ansattes ansvar og rolle
- bygge en god tilbakemeldingskultur
- gi ledere og medarbeidere mulighet til utvikling og mestring i alle livsfaser
- etablere ordninger for hospitering i andre stillinger eller virksomheter i kommunen
- ha gode veiledningsordninger for nyutdannede ansatte på alle nivå

Ledere har ansvar for å:

- utarbeide kompetanseplaner sammen med medarbeiderne, som beskriver arbeidsplassenes framtidige kompetansebehov
- gi medarbeiderne tydelige oppgaver og ansvar i samsvar med deres kompetanse
- gi rom for kunnskapsdeling og refleksjon i arbeidshverdagen og stimulere til utvikling og læring
- gi og få tilbakemeldinger for å skape tydelighet og forutsigbarhet
- fremme mangfold og inkludering for både alder, kjønn, etnisitet, funksjonsevne, kjønnsuttrykk m.m.

Mål 2: Rekruttere kompetente arbeidstakere

Gjennom å:

- **ta utgangspunkt i framtidig kompetansebehov**
- **synliggjøre kommunen som en attraktiv arbeidsgiver**
- **inkludere flere som står utenfor arbeidslivet**

Kommunen skal være en attraktiv arbeidsgiver og inkludere flere som i dag står utenfor arbeidslivet. Samfunnsoppdraget gir grunnlag for arbeidsplasser og oppgaver som er meningsfulle og utviklende. I en tid med økende knapphet på arbeidskraft, er det avgjørende å rekruttere kvalifiserte ansatte og samtidig skape inkluderende arbeidsplasser.



I Stavanger kommune skal vi:

- samarbeide med utdanningsinstitusjoner og være en pådriver for fagopplæring
- ha gode ordninger for praksisplasser og tilby stillinger for studenter
- profilere kommunen som en attraktiv arbeidsplass
- legge til rette for å ansette personer som har hull i CV-en, nedsatt funksjonsevne eller som av andre grunner står utenfor arbeidslivet

Ledere har ansvar for å:

- ta utgangspunkt i tjenesteområdenes kompetanseplaner ved rekruttering
- fremheve utviklingsmuligheter og meningsfylte oppgaver i rekrutteringsprosesser
- fremme inkludering og mangfold gjennom bevisst rekruttering for å skape en arbeidsplass med variert bakgrunn og erfaring

Mål 3: Øke arbeidsdeltakelsen

Gjennom å:

- øke andelen heltidsansatte
- få ned sykefraværet
- heve avgangsalderen

For fortsatt å kunne gi gode tjenester er det viktig at flest mulig av medarbeiderne jobber i store stillinger, at sykefraværet reduseres og at ansatte står lengre i jobb. Ledere, medarbeidere og tillitsvalgte må jobbe sammen om dette. Reduksjon i sykefravær og økt nærvær inngår i kommunens systematiske HMS-arbeid.



I Stavanger kommune skal vi:

- etablere en heltidskultur gjennom langsiktig satsing
- styrke lederes kompetanse på forebyggende og oppfølgende sykefraværssarbeid
- vurdere strukturelle og organisatoriske grep for å sikre lederes mulighet for å følge opp medarbeidere (nærledelse)
- gi ansatte mulighet til å stå lengre i jobb gjennom livsfasetiltak

Ledere har ansvar for å:

- jobbe systematisk med HMS og involvere HMS-gruppen
- sette nærværssarbeid på dagsorden og tilrettelegge for å unngå sykefravær
- følge opp sykmeldte medarbeidere tett, slik at de kan komme raskest mulig tilbake i jobb
- legge til rette for så store stillinger som mulig
- sørge for tilrettelegging i den enkeltes livsfaser, innenfor rammene på arbeidsplassen

Mål 4: Utvikle bedre måter å jobbe på

Gjennom å:

- **samarbeide på tvers av fag**
- **forenkle, prioritere og tenke nytt**
- **digitalisere og benytte ny teknologi**



Ved å jobbe på nye måter kan kommunen utnytte ressursene bedre og møte framtiden på en måte som sikrer at innbyggerne fortsatt får gode tjenester. Samarbeid på tvers av virksomheter og fag vil gi en mer helhetlig tilnærming til oppgavene som skal løses, og åpner for nye måter å forenkle og utvikle arbeidsprosessene. Det er også viktig at nye digitale løsninger bidrar til effektivisering, forbedring og forenkling. Kommunen skal fortsatt jobbe kunnskapsbasert, gjennom å benytte forskning og innovasjon som grunnlag for behovskartlegging og treffsikre løsninger.

I Stavanger kommune skal vi:

- definere behov, utvikle og gjennomføre løsninger i samarbeid med innbyggere, frivillige organisasjoner og andre relevante aktører
- etablere strukturer og rammer for samarbeid, forbedring, forenkling og innovasjon
- digitalisere arbeidsprosesser for å forenkle og effektivisere
- legge til rette for at ledere og medarbeidere kan håndtere nye digitale løsninger, metoder og verktøy

Ledere har ansvar for å:

- legge til rette for samarbeid på tvers av avdelinger og tjenesteområder
- drive utviklingsarbeid på egen arbeidsplass
- gjennomgå arbeidsprosesser regelmessig og gjøre tilpasninger i måtene arbeidet organiseres på
- sørge for at medarbeiderne mestrer digitale verktøy
- oppfordre medarbeidere til å teste ut nye idéer, metoder og prosesser for utvikling og forenkling

Mål 5: Bygge gode arbeidsfellesskap

Gjennom å:

- **skape gjensidig tillit mellom alle ansatte**
- **være en lærende, inkluderende og mangfoldig organisasjon**
- **styrke kultur for endring**

Et arbeidsfellesskap oppstår når man jobber sammen om en oppgave; i samme avdeling, samme prosjekt eller ansatte som går på samme vakt. Godt arbeidsmiljø er grunnlaget for et godt arbeidsfellesskap. Stavanger kommune skal være en god arbeidsgiver med et arbeidsmiljø der ansatte behandles rettferdig og likeverdig. Kommunen skal, i tråd med likestillings- og diskrimineringsloven, fremme likestilling og mangfold, og hindre diskriminering.



I Stavanger kommune skal vi:

- ha en grunnleggende tro på at alle ansatte ønsker og evner å løse oppgavene til det beste for kommunens innbyggere
- ha åpenhet for å stille spørsmål og takhøyde for å prøve og feile
- styrke lederes kompetanse og evne til å lede i endring
- legge til rette for at ansatte blir ivaretatt på en god måte gjennom endringsprosesser
- avdekke risikofaktorer og iverksette nødvendige tiltak for å fremme likestilling og motvirke diskriminering
- ha en konstruktiv tilbakemeldingskultur på alle nivå
- dele erfaring og kompetanse

Ledere har ansvar for å:

- praktisere tillitsbasert ledelse på en måte som styrker medarbeidernes selvstendighet, utvikling og læring
- legge til rette for trygge arbeidsfellesskap hvor det er rom for å gi og få tilbakemeldinger
- gjøre tydelige prioriteringer av oppgaver
- myndiggjøre medarbeidere slik at de kan foreslå og bidra til endringer
- skape en inkluderende arbeidsplass med nulltoleranse for mobbing og trakassering, og hvor mangfold verdsettes

Alle må bidra for å nå målene

For at Stavanger kommune skal nå målene i organisasjonsstrategien må alle – både folkevalgte, ledere og medarbeidere – ta felles ansvar og jobbe sammen. Det aller viktigste er at strategien blir innarbeidet på den enkelte arbeidsplassen, og at det jobbes konkret med de fem målene i strategien. En egen overordnet tiltaksplan med konkrete tiltak skal støtte opp under dette arbeidet.

Arbeidsgiver

Bystyret har overordnet myndighet og ansvar for arbeidspolitiske spørsmål, som å vedta strategi og økonomiplan. Kommunedirektøren har det utøvende arbeidsgiveransvaret og delegerer dette til kommunens ledere, som har ansvar for den daglige personalledelsen og organisasjonsutvikling innen sitt ansvarsområde.

Samarbeidet mellom arbeidsgiver og tillitsvalgte er regulert i Hovedavtalen.

Ledere

Ledere har et særskilt ansvar for å nå målene i organisasjonsstrategien - og god ledelse er en forutsetning for å lykkes. Stavanger kommune skal sikre gode ledere gjennom opplæringsplaner for alle ledere, lederutviklingsprogrammer for ulike ledernivå og program for rekruttering av nye ledere.

Stab- og støttetjenestene skal sørge for at lederne har de nødvendige systemene, verktøyene og ressursene som trengs for å nå målene i strategien.

Tillitsvalgte, verneombud og HMS-grupper

Tillitsvalgte skal sikre ansattes interesser i arbeidsforhold og samarbeide med arbeidsgiver for gode arbeidsvilkår, mens verneombudet ivaretar de ansattes arbeidsmiljø og påser at helse, miljø og sikkerhet følges. Begge rollene bygger på tillit og samarbeid for et trygt arbeidsmiljø. HMS-gruppene er viktige i arbeidet med å håndtere utfordringer, fremme HMS-temaer for å forbedre arbeidsmiljøet, redusere sykefravær og bidra til en positiv utvikling på arbeidsplassen. Leder har overordnet ansvar for det systematiske HMS-arbeidet på arbeidsplassen.



Forventninger til medarbeidere og ledere

Medarbeidere:

- bruker kompetansen til det beste for kommunens innbyggere
- er profesjonelle i måten vi møter og omtaler andre på
- bidrar til utvikling og endring ved å jobbe på nye måter
- foreslår mulige forbedringer og forenklinger
- deler kunnskap og informasjon, og gjør hverandre gode
- spør hvis vi er usikre på hva som forventes av oss
- bidrar til et godt arbeidsmiljø og tar medansvar for felleskapet

Ledere:

- skaper oppslutning om felles mål og verdier
- delegerer oppgaver og ansvar
- er utviklingsorienterte
- er åpne og inkluderende
- utfordrer og korrigerer uønsket praksis

(fra ledelsesprinsippene)



An illustration of two stylized human figures, one on the left and one on the right, whose arms and legs are extended to form a large circle. The figure on the left has a brown face, a purple long-sleeved shirt, and white pants with black shoes. The figure on the right has a pink face, a teal long-sleeved shirt, and black pants with white shoes. Their hands are pointing towards the center of the circle. In the center of the circle, there is text and the Stavanger kommune logo.

Du finner digital versjon
av strategien på
**[stavanger.kommune.no/
organisasjonsstrategi](https://stavanger.kommune.no/organisasjonsstrategi)**



Stavanger
kommune