

# Visjonar for administrasjonen i Voss herad

---

MED ADMINISTRATIVT ORGANISASJONSKART

Arild McClellan Steine

PROSJEKTLEIAR | VOSS HERAD 2020

## KOMMUNANE SI ROLLE ER I ENDRING

Kommunane er viktige demokratiske byggesteinar som løyser grunnleggjande samfunnsoppgåver og har fleire ulike roller:

- Tenesteyting: Leverandør av velferdstenester.
- Lovforvaltar: Utøva mynde etter lov, retta mot enkeltindivid, bedrifter eller organisasjonar.
- Samfunnsutvikling: Arealforvaltning, infrastruktur, tettstadsutvikling, næringsutvikling, miljø og folkehelse
- Demokratisk arena: Lokaldemokrati
- Arbeidsgjevar: Arbeidsgjevaransvar ovanfor tilsette.

Samfunnsutviklinga påverkar organisering, styring og leiing av offentleg sektor. Overordna politiske målsettingar om modernisering, effektivisering og forenkling gjev føringar for kommunane. Utviklingstrekk som ny teknologi, digitalisering, globalisering og konkurranse om kompetente arbeidstakarar gjev økt behov for endring og fornying av offentleg sektor generelt og kommunane spesielt.

Regjeringa si perspektivmelding frå 2017 gjer greie for fleire utviklingstrekk som kan utfordra den norske velferdsmodellen. Perspektivmeldinga og andre nasjonale føringar peikar på følgjande overordna utfordringar for offentleg sektor i åra framover:

- Omstilling og effektivisering – sikra auka effektivitet i offentleg sektor
- Organisasjon og leiing – sikra god organisering for å møte utfordringane i framtida
- Kompetanse – sikra nok og rett kompetanse
- Innovasjon – store og komplekse utfordringar krev nye løysingar
- Digitalisering – utnytta potensialet for meir digitalisering av arbeidsoppgåver og tenester
- Heilskapleg samfunnsplanlegging – større og meir robuste kommunar

## MÅLSETJING FOR ORGANISASJONEN VOSS HERAD

Organisering er viktig for å skapa ein effektiv organisasjon. Dersom Voss herad har organisert seg på ein god måte, vil det oftast bety at dei tilsette føler seg trygge. Det skapar tryggleik over kven som skal utføra dei forskjellige oppgåvene i organisasjonen og kvar myndet ligg. Dette betyr vonleg at arbeidsoppgåvene kan utførast meir effektivt.

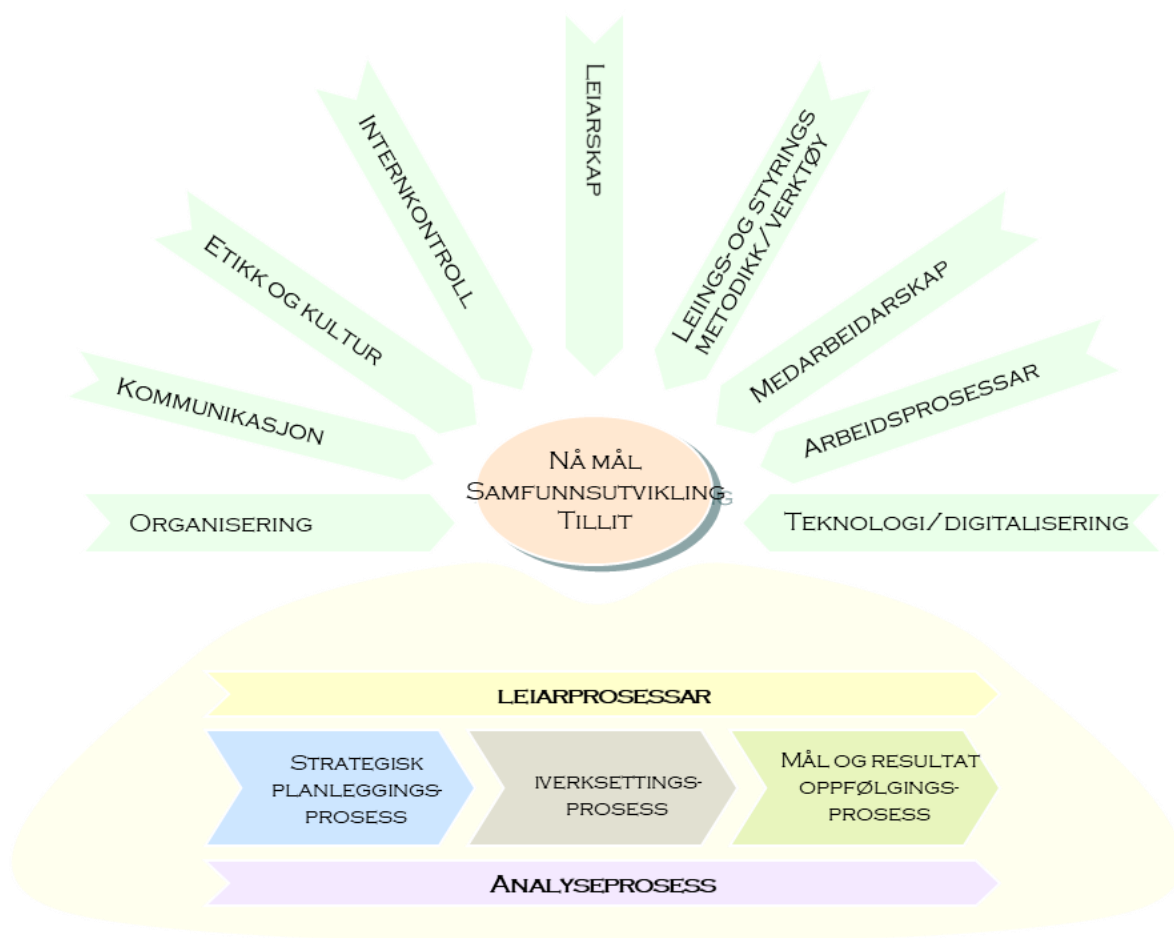
Når me byggjer den administrative organisasjonen i Voss herad må me allereie no leggja nokon raude trådar som skal hjelpa oss å halda ein stø kurs framover. Éin slik raud tråd er å fastsetja nokre organisatoriske målsetjingar som ei rettesnor:

- Tillitsskapande organisasjon med høg måloppnåing
  - o Profesjonelle og med høg etisk standard
- Evne og kapasitet til strategisk leiing og styring
  - o Stabs- og støttefunksjonar med ein riktig størrelse, og ei organisatorisk plassering som fremjar heilskap, effektivitet og fagleg tyngde
- Organisering etter målgrupper
  - o Effektiv og kvalitativ tenesteyting med god brukarinnsett
  - o Effektiv, tilgjengeleg og rettviss forvaltning
  - o Voss herad har ei heilskapleg og koordinert areal-, samfunns- og tenesteutvikling som legg vekt på gode arbeidsprosessar på tvers av fag- og tenesteområda.
- Pålitelege og med høg gjennomføringskondis
- Kommunikasjon prega av openheit, gjennomsiktighet og klart språk
- Skapande og inkluderande arbeidsgjevar med myndiggjorte leiarar og medarbeidarar

- Innovativ og endringsdyktig organisasjon med høgt meistringsklima og kultur for kontinuerleg forbetring
- Arbeidsmiljø prega av motivasjon, arbeidsglede og «me»-kultur

## LEIARSKAP, MEDARBEIDARSKAP, ORGANISASJONSKULTUR OG STYRING

Ein når ikkje måla sine berre ved å teikna eit organisasjonskart. Ein organisasjon består av mange formelle og uformelle strukturar, og det er summen av alle desse som er avgjerande for om me lukkast. Når me utviklar organisasjonen vår i den retninga som målsetjinga viser må me byggja eit einsarta og heilskapleg leiings- og styringssystem som består av mange element som må spela saman og utfylla kvarandre.



Alle organisasjonar er prega av si historie. Voss herad vil kanskje bli prega av to organisasjonar si historie, men like viktig er det at me evnar å dekopla oss litt og skapa vår eiga historie. Me må klara å skapa ein organisasjonskultur som er eit aktivum for oss og som løftar oss fram. I eit av underpunkta i målsetjinga for organisasjonen står det: «Innovativ og endringsdyktig organisasjon med høgt meistringsklima og kultur for kontinuerleg forbetring». Dette er ein setning som seier veldig mykje om korleis prosjektleiarskap ser for seg leiarskap og medarbeidarskap i Voss herad. I ein organisasjon med høgt meistringsklima er suksess kjenneteikna ved stor innsats, sjølvutvikling, læring, oppgåvemeistring og samarbeid. Fokus er på å gje alle tilsette moglegheita til å utvikle sitt potensial. Å byggja eit meistringsklima er mest ei leiaroppgåve, men det kviler og eit ansvar på den enkelte medarbeidar. [Doktorgradsstudent Christina Nerstad har utarbeida seks](#)

praktiske råd for å skape eit klima for gode meistringsopplevingar med bakgrunn i forskning på idrett og pedagogikk:

1. Skap meningsfylte arbeidsoppgåver med tilstrekkeleg variasjon.
2. Gi kreative utfordringar og moglegheiter til medbestemming.
3. Fokuser på å fremma indre motivasjon ved å leggja vekt på utvikling av kompetanse, sjølvbestemming og tilhøyre (me-følelse).
4. Unngå å favorisera og framheva berre dei beste. Ta vare på verdigheita til den enkelte.
5. Evalueringar bør i større grad også skje på grunnlag av innsats og eigenutvikling. Ikkje berre som ei samanlikning med andre.
6. Sett av tid til å utvikla talentet som bur i den enkelte medarbeidar

Studiane viser at ein organisasjon med høgt meistringsklima fremmar arbeidsglede, jobbengasjement og betre arbeidsprestasjonar.

Som ein forlenga arm av meistringsklima er kultur for kontinuerleg forbetring eit tankesett og ein metode for å forbetra kvalitet og resultat for brukarane, skapa ein betre arbeidskvardag for dei tilsette og økonomisk gevinst gjennom betre forvaltning av ressursar. Metoden nyttar ein sterk medverknad av tilsette. Dette kan styrka trivnad og arbeidsmiljø. I ein god endringskultur er det openheit for at ting kan forbetrast, og medarbeidarane har moglegheiter og verktøy til å gjennomføra løypande endringar. Kulturen vert prega av tryggleik, ambisjonar, ansvarskjensle og vilje til å dela kunnskap. Dette fører gjerne til engasjement, meir trivnad og ein betre arbeidskvardag. På sitt beste skapar ein slik kultur inkluderande arbeidsplassar med lågt sjukefråvær.

Med høgt meistringsklima og ein kultur for kontinuerleg forbetring ligg mykje til rette for ein innovativ og endringsdyktig organisasjon der kvar medarbeidar er ein mogleg innovatør. Innovasjon er ikkje noko som skjer i eksklusive samanhengar eller under særskilde omstende. Det er oftast akkurat det motsette, det skjer i kvardagen men det er ikkje alltid at me tenkjer gjennom det. Innovasjon er når me kjem på nye idear i og deretter prøver dei med håp om å skapa verdi for dei me er her for. Eit suksesskriterium i innovative organisasjonar er at kvar einskilde tilsett blir sett på som ein idébidragsytar og gjennomfører av endring. Dette skjer i dag på ulike måtar og det er denne kulturen me har behov for at skal gjennomsyra heile organisasjonen. Me treng å sjå til at gode forslag og idear kjapt blir omsett til handling. Ein faktor som bremsar oss i det arbeidet er redsla for å gjera feil, i staden for å ha motet til å våga å testa noko nytt. Me snakkar i denne samanheng ikkje om feil der liv går tapt eller som får store økonomiske konsekvensar, men feil der ein unngår å utforska moglegheiter eller å endra. Me treng å bli betre til å løfta fram kva me har lært når ting ikkje går som det var tenkt. Idear og forslag på løysingar treng ikkje berre å komma frå tilsette, men også innbyggjarar, næringsliv, besøkande.

Frykta for å gjera feil er kanskje endå større i offentlege organisasjonar enn i private på grunn av offentlegheita og den konstante blikket på organisasjonen. Skal me byggja ein lærande organisasjon vil det vera heilt avgjerande at ein både på politisk og administrativt nivå i organisasjonen skapar eit trygt psykologisk klima der feil blir ufarleggjort.

God service og kvalitet blir meir og meir viktig. Innbyggjarar, næringsliv og besøkjande samanliknar den servicen dei får med servicen dei får i andre verksemdar, organisasjonar eller kommunar. Dei som er i kontakt med kommunen stiller høge krav til enkle og smidige tenester som møter deira behov og hjelper dei med å løysa problema sine. Derfor må Voss herad sine tilsette og leiarar ha kontroll på behov og opplevingar i kundane sine reiser gjennom våre ulike tenester. Me må samarbeida over forvaltningsgrensene for å kunna møte kunden som ein organisasjon sjølv om kunden si reisa spenner over fleire kontaktpunkt, kanalar og avdelingar. Gjennom å jobba med felles kundereiser har me verktøy for å sjå heilskapen og utvikla oss ut frå riktige kundebehov. Dette aukar serviceopplevinga samtidig som det effektiviserar arbeidet vårt.

Det er mange omsyn ein skal ta når ein organiserer ein kommune. Det er i dagens to kommunar (Granvin og Voss) ulike måtar å organisere leiings- og fullmaktsnivåa. Dette dokumentet syner organiseringa av det øvste leiings- og fullmaktsnivået i den nye kommunen og kva fagområde som skal ligga til desse. Øvste fullmaktnivå består av rådmann som øvste leiar og leiarane for stabsfunksjonane og kommunalområda. Vidare organisering av leiarnivå og fullmaktnivå vil bli endeleg avklart i neste fase. Målet er at det skal vera ein gjennomgåande fullmakts- og leiingsstruktur i heile den nye kommunen.

Det skal vera korte avgjerdsvegar. Dette inneber blant anna at avgjerder skal treffast så nær tenestemottakar/innbyggjar som mogleg og at det er samheng mellom oppgåver som skal løysast og dei verkemidlar den enkelte eining rår over. Forenkla kan ein seia at prinsipielle og strategiske avgjerder skal oppover i organisasjonen, operative skal ned og ut i organisasjonen. Å skapa tryggleik for rolle og mynde til den enkelte i organisasjonen er avgjerande for å skapa eit godt meistringsklima.

Styringsdokumentet for samanslåinga løftar fram heilskapleg og tverrsektoriell tenking som eit bærande prinsipp som må gjennomsyra organisasjonen Voss herad. For å få til dette må det utviklast eit heilskapleg og overordna kvalitets- og styringssystem som gir tydelege krav og retningslinjer for drift og utøving av leiing. Den administrative organisasjonen skal sikra heilskapen for borgarane og den overordna leiinga må derfor kunne levere resultat i tråd med den nye kommunen sine mål og visjonar.

Det er eit mål å organisera tenestene etter målgrupper og å hindra sektorisering. Ein del tenester består av tversgåande fagkompetanse som arbeider mot fleire målgrupper. Difor må ein leggja til rette for alle leiarnivå skal ha fokus på tversgåande samarbeid. Dette inneber blant anna bruk av prosjektorganisering i ad-hoc grupper, tverrgåande grupper mv.

Leiargruppa skal fungera som eit tverrgåande, strategisk og heilskapsorientert leiarteam. Dette betyr blant anna at leiargruppa vil ha ansvar for både vertikal spesialisering og horisontal samordning og at heilskapssyn og faglege omsyn må samankoplast. I Voss herad bør det etablerast tverrgåande leiarforum der overordna strategisk innsats i kommunen sine samla oppgåver vert drøfta og koordinert.

Organisasjonsstrukturen skal være transparent og tydeleg. Dette betyr blant anna at det er ei klar ansvar- og oppgåvefordeling, med tydelege styringslinjer og at det er effektiv leiing på alle nivå. Alle leiarnivå skal fag-, personal- og økonomiansvar.

Ein del overordna tema er særst vanskelege når ein skal organisera ein kommune. Rolla som lovforvaltar er eller kan ofte bli oppfatta som å stå i motsetnad til rolla som samfunnsutviklar. Som lovforvaltar må kommunen retta seg etter lover og fristar, medan som samfunnsutviklar er det rom for meir kreativitet, service, tilrettelegging og mindre formalitet. Det kan vera krevjande for enkeltmedarbeidarar eller avdelingar å handtera begge desse rollene. Det kan vera endå meir krevjande for innbyggjarar eller næringsliv å skilja mellom rollene. Samstundes er det utfordringar knytt til det å skilja forvaltning og utvikling organisatorisk. Det kan vera uproblematisk i ein kort periode, men etter kvart vil skiljet vera hemmande. Både «utviklarane» og «forvaltarane» vil mista noko gjennom å berre jobba på det eine feltet.

Det er viktig for ein rådmann å ha ein fagleg dyktig og tydeleg stab som kjem med gode råd bygd på analyse, kunnskap, innsikt og oversikt. Ein for sterk stab kan vera ein trussel for autonomien i linjeorganisasjonen. Dersom staben er for sterk kan det skapa uklare ansvarsforhold i linjeorganisasjonen. Det vil vera naudsynt å alltid ha eit blikk på denne balansen.

## STABS- OG STØTTEFUNKSJONAR

Stabsoppgåver blir definert som strategisk orienterte oppgåver, der koordinering og arbeid retta mot utvikling står sentralt. Stabsressursane arbeider med oppgåver på tvers av tenesteområda, og skal bidra til overordna leiing, styring, kontroll og samfunns- og tenesteutvikling, samt leggja til rette for demokratiske prosessar. Staben er verktøyet til toppleiinga for å kunne ha tilstrekkeleg trykk på dei strategiske aktivitetane i kommunen.

Støtteoppgåver blir definert som driftsrelaterte oppgåver. Støttefunksjonane skal sørge for effektiv drift av fellesoppgåver og vera ein servicefunksjon for alle medarbeidarar og leiarar i kommunen.

Stabs- og støttetjenestene har ansvar for fleire fellesfunksjonar på vegne av heile kommunen, og skal bidra til å sikra einsarta praksis og samhandling i heile organisasjonen og har dermed ein viktig funksjon knytt til å bygge ned siloar og sikre heilskap og samheng. Dette er vanskelegare å lukkast med i organisasjonar der delar av funksjonane er fordelt ut i kommunalavdelingane. Ulike former for samarbeidsforum kan bøta på noko av dette. For kommunalavdelingane, og kommunalsjefane spesielt, kan det opplevast som vanskelegare å utøva sitt totale ansvar dersom ein sjølv ikkje har ansvar for stabs- og støttefunksjonen. Sett frå ein rådmann sitt synspunkt kan ei sentralisering av flest mogleg av stabs- og støttefunksjonane bidra til meir heilskapleg styring av kommunen, likare praksis og enklare å fokusera på strategisk styring. Gjennom sentralisering er det lettare å byggja større kompetanse- og fagmiljø, men meir spissing av kompetanse på enkelte område. Samtidig er det viktig at enkeltkonsulentar er dedikert til spesifikke kommunalavdelingar slik at kunnskapen deira blir oppfatta som relevant og verdiskapande.

Stabs- og støttetjenestene arbeider primært mot fire målgrupper. For det første skal stabs- og støttetjenestene leggja til rette for at dei folkevalde kan driva god politisk styring. Dette skjer blant anna gjennom å utarbeida gode politiske avgjerdsgrunnlag og sekretariatstenester.

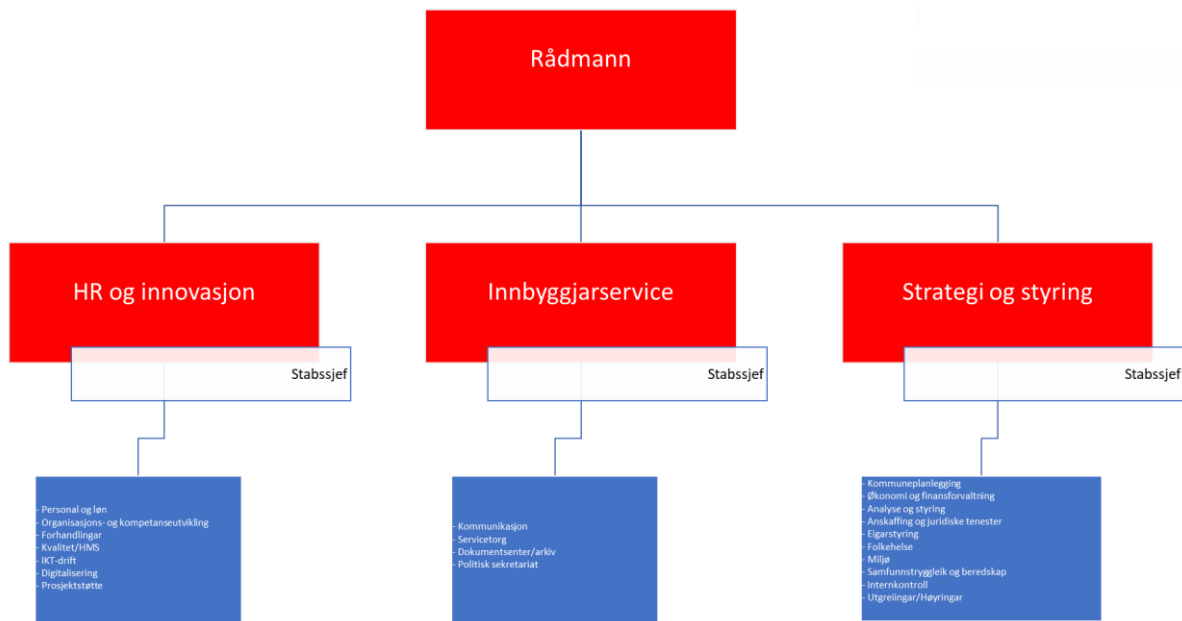
For det andre skal stabs- og støttetjenestene hjelpe rådmannen med å sikra god administrativ styring. Dette skjer blant anna gjennom å utarbeida av heilskaplege og koordinerte administrative avgjerdsgrunnlag.

For det tredje har stabs- og støttetjenestene ein sentral rolle med å leggja til rette for at resten av organisasjonen kan utøva sine oppgåver på ein effektiv måte, gjennom utvikling og drift av fellesoppgåver og anna støtte til linjeorganisasjonen.

Deler av stabs- og støttetjenestene yt også tenester direkte til innbyggjarane, slik som for eksempel servicetorg, kommunikasjon og dokumentsenter.

Det kan være vanskeleg å setta eit skarpt skile mellom stabsfunksjonar og støttefunksjonar. Slik Voss og Granvin er organisert i dag, arbeider mange av medarbeidarane i stabs- og støttetjenestene både med strategiske oppgåver og driftsrelaterte oppgåver.

Stabs- og støttefunksjonane i Voss herad vil bli organisert slik:



Stabs- og støttefunksjonane må ha tydeleg oppgåvetilpassa kompetanse og organisering. Stabane «HR og innovasjon», «Strategi og styring» og «Innbyggjarservice» har oppgåver der ansvaret ligg i eiga avdelinga. Dette gjeld oppgåver som f.eks. løn, IKT drift og rekneskap, plan og politisk sekretariat for å nemna noko. For andre oppgåver vil stabane fungera som støtte til kommunalavdelingane som sjølv har ansvaret. Eksempel kan her vera organisasjonsutvikling, budsjett, personale og arkiv.

Leiarane av stabsavdelingane skal vera strategar, leiarar og koordinatorar som leverer gode resultat gjennom sine tilsette. Dei må vera fagleg sterke, men likevel i stand til å leia avdelingar der enkelttilsette sit på høgare spisskompetanse innan sine fagfelt. For å vera ein god leiar i ei stabsavdeling må ein vera god på å involvera både i eiga avdeling, men òg både horisontalt og vertikalt i organisasjonen. Rolle- og oppgåvefordeling mellom linje- og stabsfunksjonar må vera tydleg og gjennomgåande for alle i kommunen. Prosjektleiar meiner difor at sentrale stabsfunksjonar bør leggast direkte under rådmannen for å sikra nødvendig samordning og styring, lik praksis av mynde og lik praksis av oppgåvene innanfor plan, kommunikasjon, HR, økonomi og innovasjon.

Prosjektleiar forventar at ein gjennom måten ein organiserer stabsavdelingane vil oppnå betre trykk på både rolla som samfunnsutviklar og utvikling av organisasjonen. Nyvinninga «Strategi og styring» skal leia og koordinera arbeidet med å sikra koplinga mellom strategi og handling. «Innovasjon» handlar ikkje berre om innovasjon i organisasjonen, men utvikling av tenester ut mot brukarane, gjerne spesielt digitalisering. På denne måten kan ein gjennom strategisk og målretta jobbing byggja ein endringsdyktig organisasjon som varetek rolla som samfunnsutviklar på ein god måte på lik linje med dei andre rollane til kommunen.

#### STABSAVDELING «INNBYGGJARSERVICE»

Kommunikasjon er eit strategisk satsingsområde for Voss herad, og eit vesentleg verkemiddel for å nå kommunen sine mål og løysa oppgåver på ein effektiv og god måte. Det er ein føresetnad at kommunikasjon er prioritert og tett på politisk og administrativ leiing, i organisasjonen og med lokalsamfunnet. Kommunen sine ulike representantar skal byggja tillit, truverde og eit godt omdømme kvar dag, noko som opplevast av innbyggjarane. Me må vera profesjonelle og ha forankra gode haldningar og verdiar, ein høg etisk standard, praktisera openheit, pålitelegheit og respekt som bygger tillit i relasjon til våre omgjevnadar. Voss herad ynskjer å modernisera, forbetra og fornya og vera nær innbyggjarane med god innbyggjarservice. Digitale kanalar er fyrstevalet i det framtidige kommunikasjonsarbeidet. Internett er ein føresetnad for vår utvikling og for at me skal nå våre mål. Derfor skal me setja internett fyrst og forsøka

å bli den beste kommune me kan bli ved hjelp av internett. Me må våga å møta utfordringane gjennom digitale verkemiddel og gjera livet lettare for alle som bur og driv næring i Voss. Med smarte digitale løysingar brukar me heradet sine ressursar på ein effektiv måte og får ein moglegheit til samskaping i saman med andre aktørar. Alle skal kunna dra nytte av og alle skal kunna bidra. For å lukkast må me innsjå at internett og digitalisering ikkje er nokon andre sitt ansvar, det er ein del av alle sin kvardag. Derfor forventast det av medarbeidarane å kunna navigera digitalt kvar dag. Dette vil gje store effektane for samfunnet vårt.

Det er viktig at alle som har kontakt med Voss herad forstår kva me i heradet ynskjer å formidla. Eit klart, tydeleg og forståeleg språk er avgjerande for at me kan kommunisera på ein god og effektiv måte. Innbyggjarservice vil ha ansvar for å implementera klarspråkarbeidet i heile organisasjonen.

Innbyggjarservice har primært ansvar for dei stabsoppgåvene som er retta mot innbyggjarane, men har òg ein god del interne funksjonar. Avdelinga er kommunen sitt ansikt utad og hjelper kundane med å finna fram i den kommunale forvaltninga, gjennom sentralbord, kundemottak, nettsider, sosiale medier, mediekontakt. Det er vidare denne avdelinga som sørger for sekretariat til politiske møter og arkivtenestene.

Avdelinga skal bidra til auka openheit i den kommunale verksemda og den fremste målsetjinga er å sikra at innbyggjarane får nødvendig informasjon om tenester, rettar og plikter. Avdelinga er eit kontaktpunkt for media og skaffar fram fakta og set media i kontakt med fagekspertar som kan gje utfyllande informasjon.

Avdelinga samarbeider tett med dei andre avdelingane i heradet og bidreg til å utforma informasjonsstrategiar og informasjonskampanjar, samt gjev råd og praktisk hjelp til gjennomføring av informasjonstiltak, som til dømes informasjon på nettsidene.

---

#### STABSAVDELING «HR OG INNOVASJON»

Denne stabsavdelinga har ansvar for oppgåver knytt til HR, IKT, organisasjonsutvikling og digitalisering, eller kommunen sitt «indre liv», og skal sørge for effektiv drift av fellesoppgåver og vera ein servicefunksjon for alle medarbeidarar og leiarar i kommunen.

Avdelinga har ansvaret for å utvikla og utforma kommunen sitt strategiske HR-arbeid, medan det er leiarane i dei ulike kommunalavdelingane som har ansvar for utøving av HR-politikken og det praktiske HR-arbeidet. Stabsavdelinga arbeider på tvers av organisasjonen og er ein pådrivar for at dei menneskelege ressursane og organisasjons- og kompetanseutviklinga vert sett i samanheng med den overordna planlegginga på andre områder.

I HR og innovasjon finn ein mellom anna fagekspertar innan til dømes løn, pensjon, sjukefråvær, arbeidstidsordningar, turnus, HMS/kvalitet, ikt. Enkelte problemstillingar vil vera særskilde for enkelte kommunalavdelingar. Her er det viktig at enkeltrådgjevarar har spisskompetanse relevant for kommunalavdelinga.

Avdelinga skal vidare bidra til å oppfylle krav og ambisjonar om å fornya, forenkla og forbetra heradet, samtidig som innbyggjarar og næringsliv har forventningar om ein enklare kvardag. Dei aller viktigaste innsatsfaktorane for å lukkast med dette finn ein i organisasjonen sin humankapital og evna til å nyttiggjera seg teknologi.

Denne staben blir ei kompetanseavdeling og ein støttefunksjon for innovasjons- og endringsarbeidet som vil vera påkravd for å imøtekomme aukande krav og forventningar til offentleg sektor. Styringsdokumentet legg til grunn at Voss herad skal møta framtida sine utfordringar på ein offensiv måte med eit tenestetilbod der innovasjon og digitalisering står i sentrum. Dette krev evne til omstilling, endring og fornying. Digitalisering er i denne samanheng ei samlenemning som famnar mange av endringsområda som vil bli adressert.



For å lukkast med innovasjonsarbeid må det utviklast ein aktiv innovasjonskultur i organisasjonen. Vidare må medarbeidarar og leiarar ha kompetanse og verktøy for å gjennomføre endringsprosessar. Det er ein vanskeleg balansegang for kommunalavdelingane å både skulla drifta tenesteområdene på ein kostnadseffektiv måte, og samtidig ha nødvendige ressursar og kompetanse til endringsarbeid. Oppgåvene innan innovasjon blir å kartlegga trendar og ny teknologi og støtta opp om og leggja til rette for endringsarbeidet i stabs- og kommunalavdelingane.

---

## STABSAVDELING «STRATEGI OG STYRING»

Denne staben har ansvaret for oppgåver som planarbeid, strategi, økonomi og styring og vil ha både strategiske, analytiske og operative oppgåver. Stabsavdelinga skal bidra til ei overordna samfunns- og tenesteutvikling, samt bidra til å ha tilstrekkeleg trykk på dei strategiske aktivitetane i alle deler av organisasjonen. Strategi og styring har ansvar for å sikra at det er konsistens mellom kommuneplan, kommunedelplanar, andre planar, økonomiplanar, budsjett og handlingsplanar. Til denne avdelinga vil det òg liggja ansvaret for større utgreiingar innan felt som samferdsle, miljø, kraft og ulike høyringsinnspel. Beredskapskontakten som har ansvar for samfunnstryggleik og beredskap er òg organisert her.

Økonomi, langsiktig økonomiplanlegging, økonomistyring, budsjett, rapportering, analyse, rekneskap, faktura, innfordring, skatt, utgjer den største delen av stabsavdelinga. Den største endringa samanlikna med organiseringa i Voss kommune i dag er kanskje at det i «Strategi og styring» vil bli oppretta ei underavdeling med hovudoppgåver innan styring og analyse. Det vil bli opp til stabssjefen å organisera avdelinga si, men denne underavdelinga vil i hovudsak bestå av økonomikonsulentane som i dag er tilsett rundt i organisasjonen. Oppgåvene til i hovudsak vera, men ikkje avgrensa til:

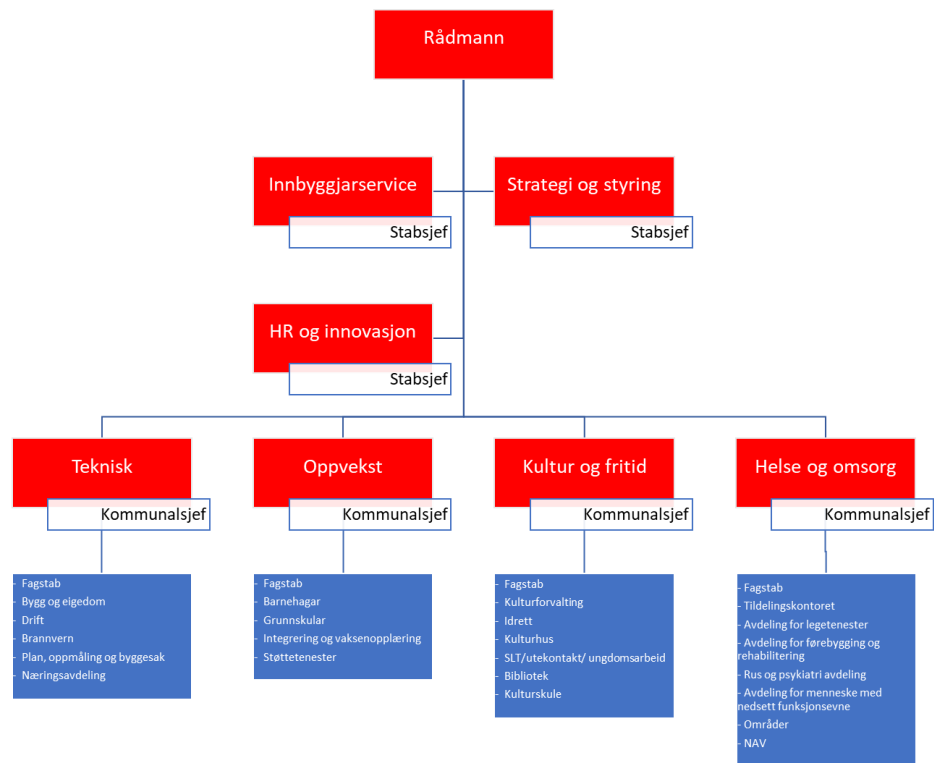
- Gjennomføra budsjett og økonomiplanprosess i tråd med rammer og vilkår
- Sørge (på vegne av Rådmannen) for god planlegging og bruk av økonomiske ressursar – og kontroll med budsjetta (budsjettkontroll)
- Systematisera og analysera informasjon slik at mål og strategiar som er fastsett i handlings- og økonomiplanen vert følgt opp
- Sørge for hensiktsmessige plan- og rapporteringsprosessar i tråd med langsiktige og kortsiktige politiske målsetjingar
- Planlegga, koordinera og styra rapporteringsprosessar i aktivt samarbeid med leiarar og andre bidragsytarar
- Utføra aktuelle analyser innanfor makroøkonomi, utfordringsbildet, drifts- og investeringsplanar
- Utvikla og leggja til rette for løypande styringsinformasjon for drift og investering
- Etterleva og vedlikehalda økonomi- og finansreglement
- Hjelpa leiarar på ulikt nivå med analyse- og styringsspørsmål
- Bidra til at leiarar og nøkkelpersonar får god heilskapsforståing for økonomi gjennom bistand, rettleiing og opplæring
- Aktiv bruk av nøkkeltal og indikatorar i økonomistyringa (f. eks nøkkeltal som omhandlar tenesta, kvalitet)
- Gjennomføra utgreiingar som er grunnlag for styring. Til dømes tiltak for forbetringar, samanlikningar (benchmarking) med utgangspunkt i KOSTRA eller liknande
- På sjølvstendig grunnlag bidra til å belysa forbetningsområder eller potensiale for betre ressursutnytting og reduserte kostnader i kommunen
- Bidra til økonomiske gode økonomiske analysar og vurderingar for investeringsavgjerder

Økonomikonsulentane i «Strategi og styring» vil som i dag ha ansvar for «sine» kommunalavdelingar og vera eit bindeledd mellom rådmannen sin stab og kommunalavdelingane. I det vidare arbeidet i Voss herad 2020 vil det bli gjennomført ein grundigare gjennomgang og vurdering av rolle- og oppgåvefordelinga mellom stab- og linjeorganisasjonen, og vidare mellom rådmannen sin stab og stabane i kommunalavdelingane.

I kommuneplanen for Voss herad som er under utarbeiding er tema som folkehelse, miljø, samfunnstryggleik og ei berekraftig utvikling grunnleggjande føresetnadar som skal gjennomsyra alt me gjer. For å lukkast med det vil det vera riktig at desse funksjonane vert samorganisert med kommuneplanlegging og økonomistyring.

## KOMMUNALAVDELINGANE

Prosjektleiari har valt å vidareføra kommunalavdelingane i dagens Voss kommune inn Voss herad. Det betyr at det ikkje vil bli flytta oppgåver mellom kommunalavdelingane, med unntak for folkehelse som blir overført til «Strategi og styring». Økonomi- og personalkonsulentane er flytta inn i dei sentrale stabane, medan fagstabane framleis høyrer til i kommunalavdelingane. I det vidare arbeidet i arbeidsgruppene skal den interne organiseringa av kommunalavdelingane vurderast. Det er likevel ikkje venta at dette vil medføre store endringar, men det har kome ein del høyringsinnspel til fase 1 av organiseringa som høyrer heime i fase 2. Innspela vil bli nøye vurdert i det vidare arbeidet.



## SLUTTKOMMENTAR

Dette er eit visjonsdokument som synleggjer visjonar og mål for den administrative organisasjonen i Voss herad. Skal Voss herad sin administrasjon lukkast med målsetjingane er det mange verkemiddel som må fungera saman og utfylla kvarandre. Både dei formelle strukturane i organisasjonen som organisering, ansvarsstruktur og mynde og det uformelle som organisasjonskultur må byggja opp under mål.

Å skapa noko nytt i denne samanheng er ikkje gjort gjennom eit dokument og eit vedtak. Organisasjons- og kulturbygging er langsiktig arbeid tufta på at alle i felleskap jobbar vidare med å utvikla felles leiar- og medarbeidarskap, eit heilskapleg styrings- og kvalitetssystem og ein organisasjonskultur som fremjar meistring, innovasjon og læring.