

Organisering av stabsavdelinga strategi og styring

1. Bakgrunn

Voss kommune og Granvin herad skal slå seg saman til Voss herad frå 1.januar 2020. I dette høve vil det etablerast ein stab for strategi og styring. Dette inneber at innhaldet i avdelinga med oppgåver og personar må klargjerast i god tid før det skal tre i kraft. Dette dokumentet vil innehalde vurderingar og tilråding om organisering av stabsavdelinga.

2. Innhald og målsetjing

Stabsavdelinga har ansvar for oppgåver innan plan, folkehelse, miljøvern, strategi, økonomi og styring og skal bidra til ei overordna samfunns- og tenesteutvikling. Avdelinga skal også bidra til å ha tilstrekkeleg trykk på dei langsiktige, strategiske aktivitetane i alle deler av organisasjonen. Det skal vera ei spesialisert avdeling på sine fagområde, som støttar hovudfunksjonane i kommunen. Staben skal jobba for å gjere andre gode, gje god service og legge til rette for høgast mogleg verdiskaping. Avdelinga skal vera/ha:

- Tillitsskapande med høg måloppnåing
- Evne og kapasitet til strategisk leiing
- Organisering etter målgrupper
- Pålitelege med høg gjennomføringskondis
- Kommunikasjon prega av openheit, gjennomsiktighet og klart språk
- Skapande og inkluderande – myndiggjorte tilsette

Overordna mål for avdelinga vil vera å skapa størst mogleg verdi for innbyggjarane og Voss herad.

3. Kva oppgåver vil den innehalde?

Strategiske

- Gi råd og fasilitere prosessar for å utarbeide strategiar og planar i tenesta
- Utarbeide planstrategi, ulike overordna planar og sikre forankring og at desse vert etterlevd
- Økonomisk internkontroll og styring
- Gjennomføra budsjett og økonomiplanprosess i tråd med rammer og vilkår
- Systematisera og analysera informasjon slik at mål og strategiar som er fastsett i handlings- og økonomiplanen vert følgt opp - innhald i styringssystem og oppfølging
- Etablere gode plan- og rapporteringsprosessar i tråd med lang- og kortsiktige politiske mål
- Planlegga, koordinera og styra rapporteringsprosessar i aktivt samarbeid med leiarar og andre bidragsytarar
- Utføra aktuelle analyser innan makroøkonomi, risikovurdering, drifts- og investeringsplanar
- Utvikla og leggja til rette for løypande styringsinformasjon for drift og investering
- Aktiv bruk av nøkkeltal og indikatorar i økonomistyringa (t.d. nøkkeltal som omhandlar tenesta, kvalitet) - styringssystem
- Etterleva og vedlikehalda økonomi- og finansreglement
- Gjennomføra utgreiingar som er grunnlag for styring. Til dømes tiltak for forbetringar, samanlikningar (benchmarking) med utgangspunkt i KOSTRA eller liknande
- Bidra til gode økonomiske analysar og vurderingar for investeringsavgjerder - saman med andre i tenestene
- Bidra til etablering av verksemdsplanar som sikrar raud tråd mot styrande planar

- Jobbe med innovasjon i avdelinga
- Lage og oppdatere innkjøpsstrategi
- Samordna, leie og gje råd innan det overordna folkehelsearbeid i kommunen
- Samordna, leie og gje råd innan arbeidet med beredskap og internkontroll
- Arbeid med kommunen si rolle som samfunnsutviklar (t.d. innan internasjonalt og regionalt samarbeid, klima, miljø, eigarstyring)

Operative

- Føre rekneskap for kommunen, legat og andre einingar med avtale
- Gjere innfordring (t.d. fakturering for tenester, skatt, interkommunale samarbeid, eigedomskatt, husleige, kommunale avgifter m.m)
- Fordele faktura til rett eining på ein effektiv måte
- Ha systemansvar innan økonomi, plan og innkjøp
- Utvikle og oppdatere rutinar og prosedyrar og gjere desse kjend
- Finansforvaltning
- Gjennomføre innkjøp for kommunen og leverandørøppfølging
- Bidra til at leiarar og nøkkelpersonar får god heilskapsforståing for økonomi gjennom bistand, rettleiing og opplæring
- Gi råd til kommunalavdelingane og rådmann om økonomistyring og budsjettkontroll
- Hjelpa leiarar på ulikt nivå med analyse- og styringsspørsmål
- På sjølvstendig grunnlag bidra til å belysa forbetningsområder eller potensiale for betre ressursutnytting og reduserte kostnader i kommunen
- Bistå kommunalavdelingane med økonomisk analyse og kost-nytte vurderingar i utviklingsprosjekt og endringar
- Oppgåver innan klima, miljø, folkehelse, internkontroll og beredskap
- Sikre at kommunen får rettvis inntekter

4. Kva kompetanse og evner treng ein å ha i avdelinga?

For å oppnå målsetjingane til avdelinga er det naudsynt å ha høg fagleg kompetanse både gjennom utdanning og erfaring. Avdelinga må ha personar som har god kompetanse på enkelte fagområde og personar som har god breiddekunnskap.

Djupn

- Må ha god spesialkunnskap på fagfelt som samfunnsutvikling, planarbeid, kommuneøkonomi generelt, kommunerekneskap, skatt, finans, innkjøp, analyse, folkehelse og klima/miljøvern.
- System og verktøy

Breidde

- Viktig at fleire har kompetanse om alle delar av arbeidsprosessane som avdelinga tar del i for å skape størst mogeleg verdi og hindre silotenking.
- Fleire må ha god kjennskap til kommunalavdelingane for å vere gode rådgjevarar og bistå i arbeidet med å lage økonomiplan/budsjett

Utdanning

Det er ynskjeleg å ha denne kompetansen i avdelinga:

	Formalutdanning	Etter- og vidareutdanning
Økonomi	<ul style="list-style-type: none">• Bachelor økonomi og administrasjon• Master økonomi/ Siviløkonom• Master strategi	<ul style="list-style-type: none">• Kommunerekneskap (NKK)<ul style="list-style-type: none">◦ Grunnkurs + vidaregåande kurs + moms?• Kommunale krav – høgskule kurs• Skatt – jf. skatt Vest sine føringar
Innkjøp	<ul style="list-style-type: none">• Jurist• Bachelor økonomi og administrasjon	<ul style="list-style-type: none">• Offentlege anskaffingar• Forhandlingar
Plan og miljø	Høgare utdanning frå universitet eller høgskule. Aktuelle utdanningar kan vera samfunnsplanleggar, miljørådgjevar eller naturforvaltar kandidat.	
Folkehelse	Aktuelle utdanningar kan vera bachelor i folkehelse eller anna relevant utdanning	

Erfaring kan også kompensera for utdanning.

Erfaring

Det er viktig at avdelinga har eit variasjon i personar med lang erfaring og nyutdanna for å sikre både kvalitet, fagleg tyngde, fagleg oppdatering og nyskaping.

Det er ynskjeleg å ha fleire senior rådgjevarar i avdelinga med høg kompetanse og fleire års erfaringar som kan jobba med særleg krevjande oppgåver. Eit døme på dette kan vera senior rådgjevar innan rekneskap og senior rådgjevar innan økonomi, tidlegare økonomisjef.

Evner

Avdelinga må ha eit mangfald av evner for å nå målsettingane til avdelinga.

- Strukturert og systematisk – analysar, rutinar, prosessar, planar, rapportar og operative oppgåver
- Nyskapande og initiativrik – forbetringar, effektivisering og innføre nye system
- Pedagogisk – opplæring, rådgjeving og gjere andre gode
- Leiarevner – skape engasjement og motivasjon for å oppnå gode resultat

5. Korleis bør den organiserast?

Underavdeligar

Det som verkar inn på organisering av ei slik avdeling er storleik, kompleksitet og breidde i fagområda, moglege samhandlingsvinstar og behov for endring.

Område	Vurdering
Storleik	Ei avdeling må vera passe stor slik at det er mogleg for leiar å utøve god relasjonsleiing, og at ein skapar samhald i avdelinga om mål og oppgåver. Med ei for stor avdeling kan det verte utfordrande å oppnå dette. Med ei for lita avdeling kan ein miste vinsten med effektivitet, samhandling og at ulik kunnskap utfyller kvarandre.
Kompleksitet og breidde i fagområda	Ulik fagkunnskap i éi avdeling kan gjere gruppa sterkare og gi betre resultat for kommunen. Det kan også vera behov for at nokon er spesialistar og nokon er generalistar. Det kan vera utfordrande å vera god

	leiar når det er for mange fagområde i éi avdeling. For få område kan føra til silotenking.
Samhandlingsvinstar	At folk som jobbar med same oppgåver eller oppgåver i same prosess sit i same avdeling gjev rom for å gjere oppgåver på ein betre måte og meir effektiv.
Behov for endring	For å stimulere til nytenking og innovasjon bør det vera ei viss storleik på avdelingane og dei bør vera sett saman av personar med ulike evner og kompetanse.

Framlegg til organisering

Framlegg til organisering er etablert på grunnlag kartleggingar, fagleg vurdering, storleik og analysar. Det er om lag 20-25 personar som jobbar med aktuelle oppgåver i dag. Det er vurdert at ei organisering med to underavdelingar kan vera føremålstenleg. Begge avdelingane vil ha éin leiar i delstilling. Under finn du ei oversikt over kva dei to avdelingane kan innehalde.



Fordel med ei slik organisering kan vera at ein får samla ein del av same type oppgåver og fagområde i kvar avdeling. Økonomiavdelinga vil vera både motoren og utførarleddet i økonomiske transaksjonar. Det vil seie sikre at utgifter vert ført rett og at kommunen får moglege inntekter. Styring og analyse vil ha eit meir langsiktig og vidare perspektiv. Dei må sikra at kommunen har ein raud tråd i planar og styrer etter dette. Dei må vera rådgjevarar for andre i kommunen og vera nøkkelpersonar i å gi styringsinformasjon, lage effektive prosessar og ha gode rutinar.

Voss kommune har i dag ein controller som jobbar i økonomiavdelinga, med oppgåver som økonomirådgeving, rapportar, planarbeid, budsjett, årsoppgjer, styringssystem m.m. Dette er oppgåver som fell under ansvaret i begge avdelingane. Alternativ for plassering kan vera i uavhengig av underavdeling, dvs at den rapporterer direkte til stabssjef eller i éi av avdelingane. Stabssjef ynskjer innspel på dette i høyringsrunden.

For ei stabssjef som strategi og styring vurderer ein at éi avdeling vert for stor, og at det bør vera underavdelingar på 8-15 i kvar. Dette vil ein oppnå med to underavdelingar. Det er likevel viktig å framheva at det må vera tett samarbeid mellom underavdelingane, og ikkje minst med kommunalavdelingane og dei andre stabssjefane.

Kva stillingar vil den innehalde?

Avdelinga vil innehalde ein del rådgjevarstillingar som må dekke dei ulike oppgåvene som avdelinga vil ha ansvar for. Det er noko utfordrande å vurdere dimensjonering før arbeidsprosessar er vurdert.

Uansett syner kartlegging av tidsbruk på at fleire arbeidsprosessar bør og kan effektiviserast. Mogleg reduksjon i årsverk samanlikna med dagens bemanning er 1-3 årsverk.

Kvar avdeling vil ha ein avdelingsleiar i delstilling som vil ha leiaransvar for avdelinga i tillegg til andre oppgåver. Leiar vil ha ansvar for resultat, fag, kompetanse, økonomi og personaloppgåver i avdelinga.

Kanskje den største skilnaden mot dagens organisering i Voss kommune er at økonomikonsulentane som jobbar mot kommunalavdelingane vil bli sentralisert. For Voss herad vil det framleis vera slik at éin økonomikonsulent har hovudansvar for éi kommunalavdeling. Økonomikonsulentane vil jobbe i den avdelinga som inneheld styring. Kartlegging av kva desse økonomikonsulentane brukar tid på i dag, syner at dei gjer ein del oppgåver som ikkje er knytt til økonomi. Når økonomikonsulentane vert sentralisert er dette oppgåver som kommunalavdelingane må handtere sjølve. Stabsavdelinga vil samtidig ha som mål å effektivisere prosessar innan strategi, økonomi og styring slik at det ikkje vil merkast som meirarbeid for leiarar ute. For å sikre at alle jobbar mot same mål og styrer avdelingane på ein god måte, må likevel leiarar for tenestene inneha heilskapleg leiaransvar, også økonomisk.

Vegen vidare

Høyringsfrist for organisering av stabsavdelinga: 10.01.19

Det vil bli jobba meir med å skildre innhald i ulike stillingar og ha dialog med dei aktuelle. Innplassing av personar i dei ulike stillingane skal gjerast innan 1.04.19