

Orientering om den helhetlige gjennomgangen av organisasjonen i Voss herad

Peder Heggdal
Direktør | PhD
Leder Policy & Economics Bergen



Jo mer en rådgiver snakker om seg selv, jo større er risikoen for at han ennå ikke har forstått oppdraget



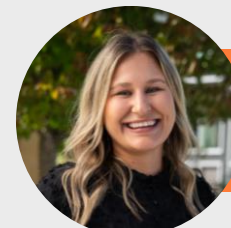
Peder Heggdal
Prosjektleder



Erika Samset
Prosjektressurs



Ingeborg Ese Haga
Prosjektressurs



Susann Sangolt
Prosjektressurs

Om mandatet

- Et eksternt blikk både på en ny helhetlig organisasjonsmodell for Voss herad og konkrete kostnadsberegnete innsparingstiltak tilsvarende 40 MNOK med årseffekt i 2027
- Utredningen skal synliggjøre og konkretisere tiltak særlig for deler av organisasjonen som har vesentlige merforbruk og de anbefalte tiltakene skal bidra til både økonomisk- og bemanningsmessig bedre forutsetninger for bærekraftig drift
- Utredningen skal videre fokusere på administrative funksjoner i både sentrale staber og ute i tjenesteområdene
- Utover disse overordnede behovene skal utredningen også konkret vurdere kapasitet og struktur for sykehjem og hvorvidt det er potensial for mer kostnadseffektiv drift uten at dette går på bekostning av kvalitet
- Videre skal det leveres en enkel vurdering / kartlegging av kapasitet for fastlegetjenesten og rundt Voss herad sine eventuelle utfordringer med å rekruttere og beholde fastleger

Evaluering av organisasjonen



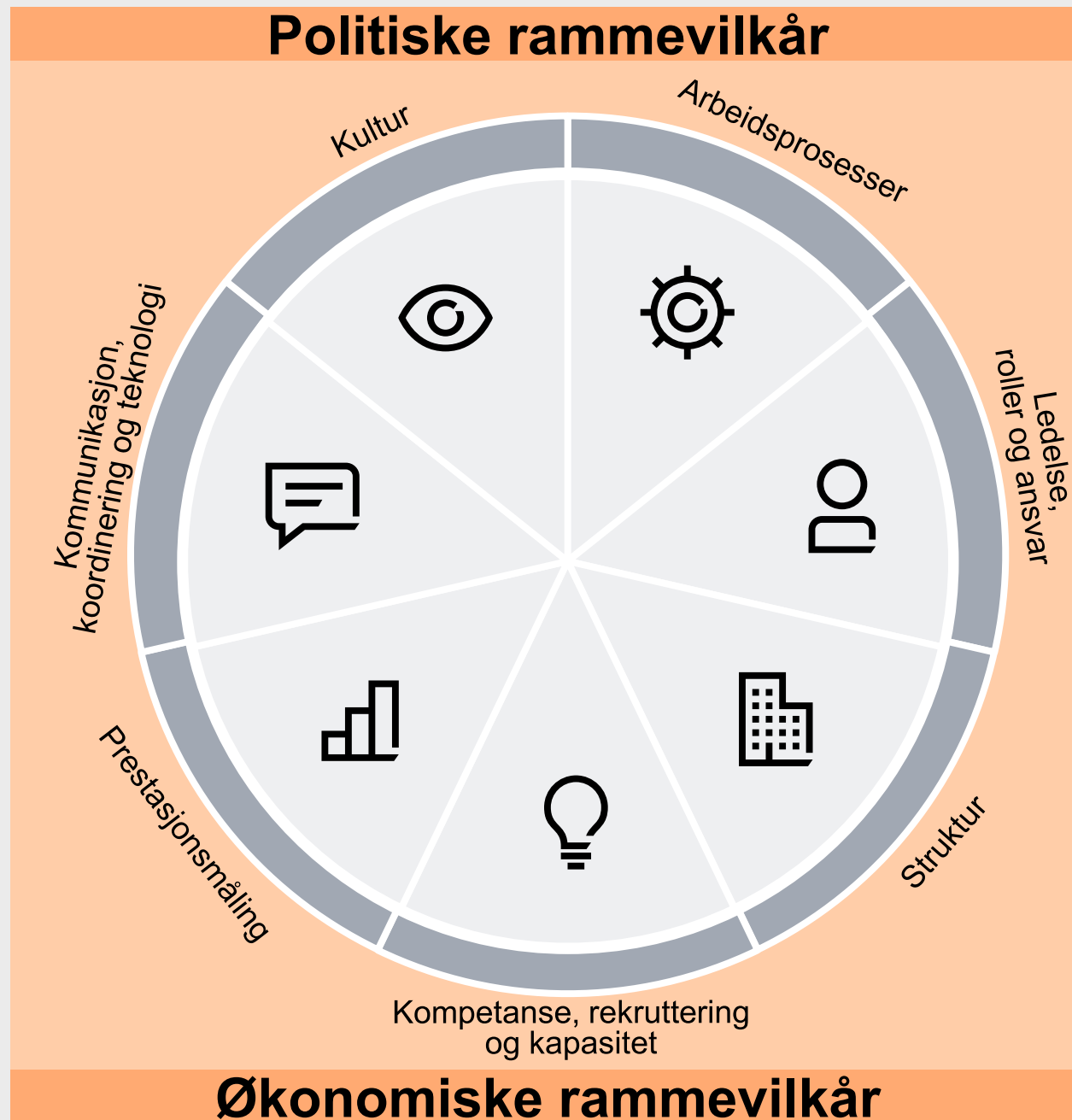
Observasjon



Vurdering



Anbefaling



Struktur og volum på tjenestene

Eks. gjennomføre tjenesteproduksjon og oppgaver på andre og nye måter og på andre steder/lokasjoner enn i dag, redusere omfanget av tjenester og legge ned tilbud, endre barnehage-, skole- og institusjonsstruktur, privatisering av oppgaver/tjenester og lignende.

Servicenivå og tjenestekvalitet

Eks. reduksjon av vedlikehold og renhold, innstramming av tildelingspraksis, reduserte tilskudd til lag og foreninger, konkurranseutsetting, administrativ omorganisering, ledelsesreduksjon og lignende.

Effektivisering

Eks. ansettelseskontroll/stopp ved vakanser, reduksjon av enkelte årsverk, reforhandlinger og endringer av innkjøpsavtaler og lignende.



1.

Økonomisk effekt
for kommunen



2.

Gjennomførbarhet



3.

Konsekvenser for
tjenesten



4.

Konsekvenser for
organisasjonen

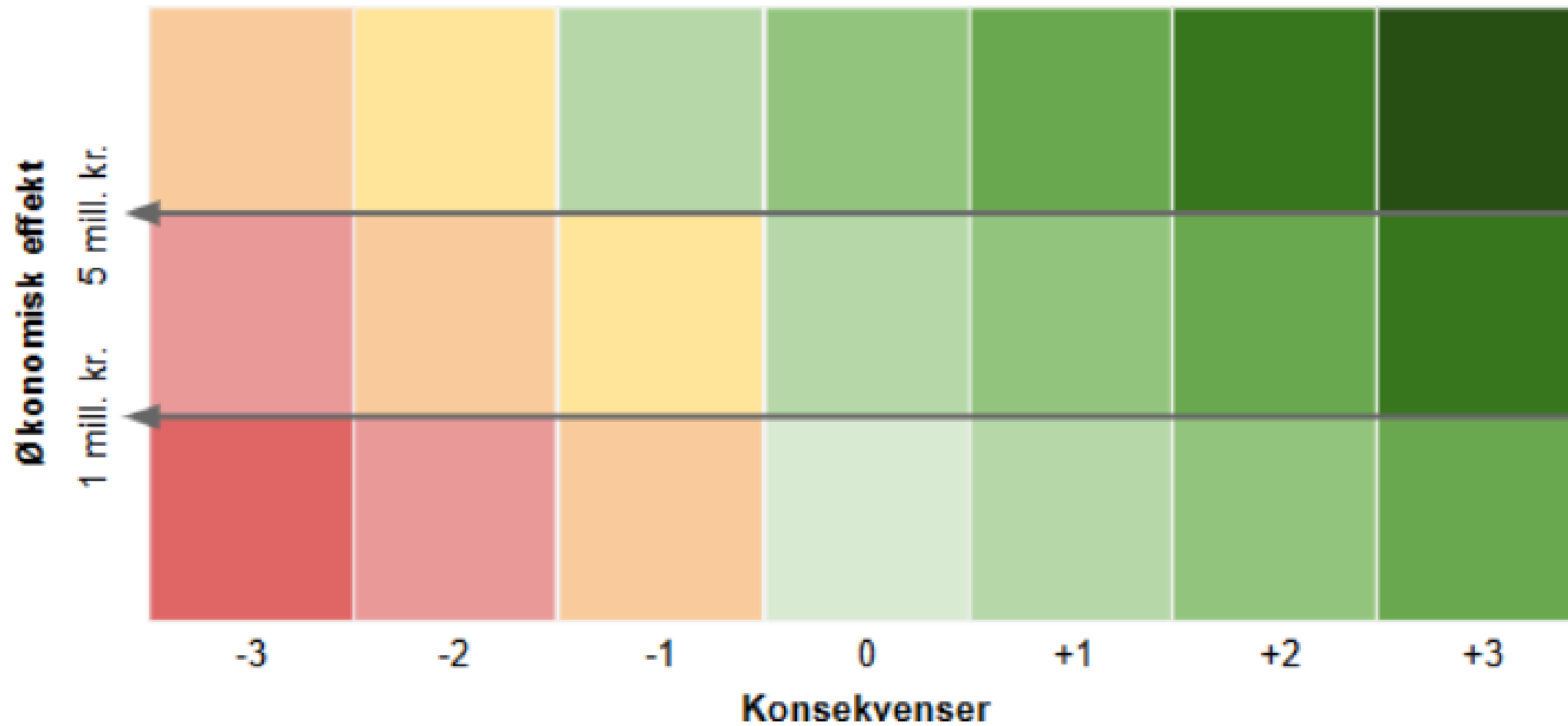


5.

Konsekvenser for
samfunnet

Økonomiske
konsekvenser

Øvrige konsekvenser og faktorer





Det du vil skal vare må du forandre –
erfaringer etter noen år tett på norske
kommuner i omstilling



Påstand

Norske kommuner har ikke reelt **handlingsrom** til å drive omstilling og utvikling i det tempoet og det omfanget som kreves



Hypotese

Handlingsrommet er ikke først og fremst
begrenset av mangelen på ressurser



Undring

Behovet for omstilling har vært kommunisert lenge – men har det virket?



Refleksjon

Hva vekker dette budskapet i politikere,
innbyggere og ansatte?



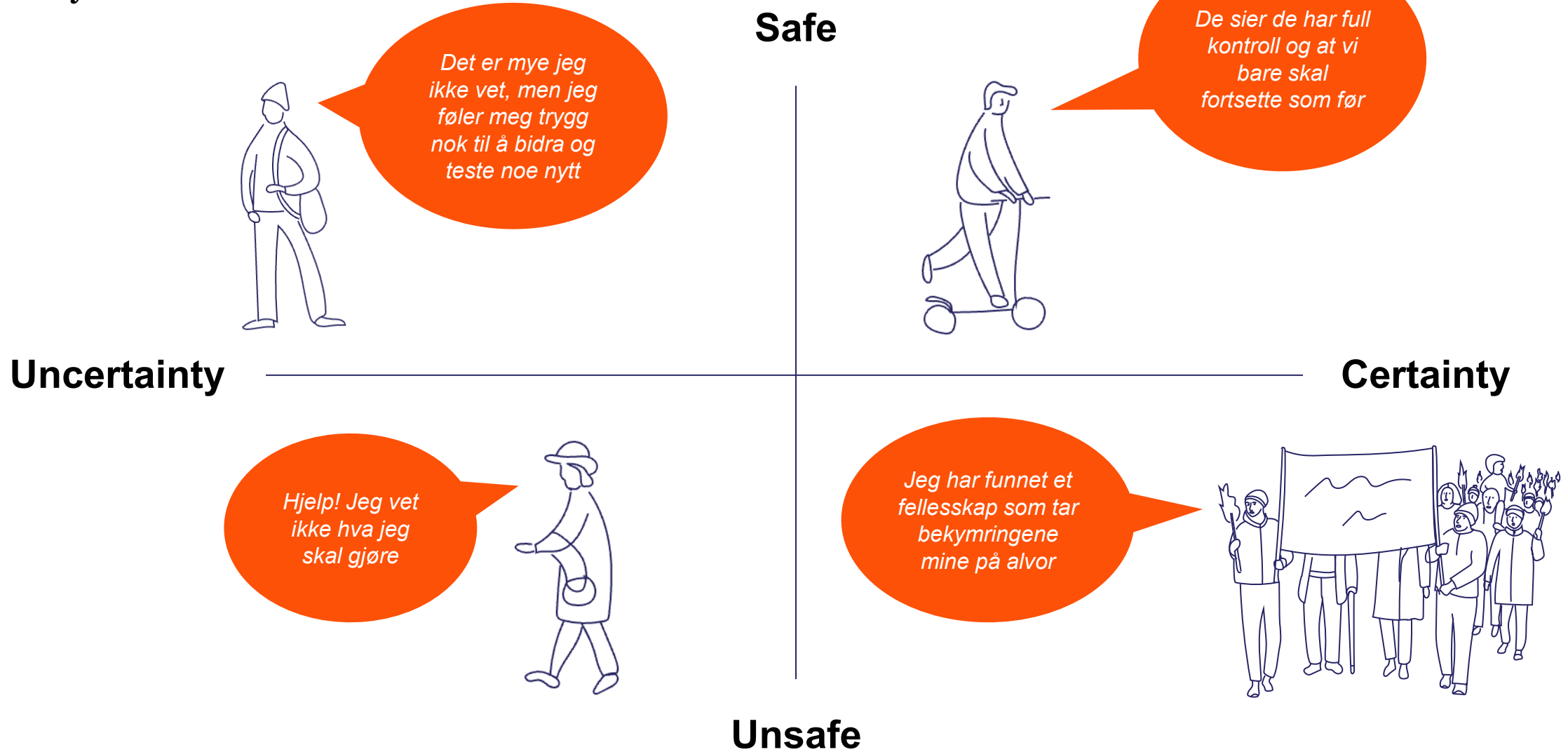
Spørsmål

Hvordan ønsker vi at fremtiden skal se ut - gitt forutsetningen om at det blir mindre penger og ytterligere redusert tilgang på arbeidskraft?

Og hvordan diskuterer og kommuniserer vi rundt dette?

Towards safe uncertainty

- Barry Mason





Omstilling og endring er normaltilstanden for Voss

Kommunenes rolle i å sørge for store deler av innbyggernes grunnleggende behov og rettigheter gjør at enhver endring, både i globale og nasjonale trender og forutsetninger, får direkte innvirkning på kommunenes virksomhet og prioriteringer. De senere årene har flere store, etterfølgende og samtidige endringer ført til at omstillingstakten har økt. Det demografiske skiftet, klimaendringer, teknologisk disrupsjon og økt globalt konfliktnivå med krig i Europa er eksempler på hendelser som påvirker Norge som nasjon, og dermed også forutsetningene for oppgavene Voss herad er satt til å løse.



Voss skal dekke en uendelig etterspørsel med knappe ressurser

Økt omfang av oppgaver og ansvar, pris- og lønnsvekst, høyere rentenivåer og endringer i kommunenes skatteinntang er faktorer som gjør at den økonomiske situasjonen til mange norske kommuner er under stort press. Dette er spesielt krevende når det demografiske skiftet og befolkningens stadig voksende behov, krav og forventninger til det offentlige tjenestetilbudet fører til at etterspørselen etter kommunale helse- og velferdstjenester vokser mer enn den demografiske utviklingen skulle tilsi. Teknologisk og medisinsk utvikling gjør at flere mennesker lever lengre liv med større, og andre, pleie- og behandlingsbehov enn vi så for bare noen år siden. Økningen i antall eldre er altså bare én av flere utfordringer for kapasiteten i de kommunale tjenestene i årene som kommer.



Det blir mer av alt – med unntak av
tilgjengelig arbeidskraft (og penger?)

Norske kommuner peker på at inntektene deres ikke øker i takt med oppgavene de er satt til å løse og prisene de må betale for varer og tjenester. Dette utfordrer Voss når prioriteringer skal settes. Den største driveren for endringsbehovet vil likevel være den reduserte tilgangen på arbeidskraft med adekvat kompetanse, sett opp mot økningen i antallet personer som har behov for tjenester og omfanget av dette behovet.



Voss kan ikke – og bør ikke –
fortsette som før

Kombinasjonen av langsiktige, forutsigbare endringer og uforutsette, dramatiske hendelser gjør at Voss må organisere seg slik at effektiv drift av kjernevirksomheten kombineres med høy endringskapasitet. Dette stiller store krav til Voss som organisasjon og samfunn, og til den enkelte medarbeiders og innbyggers forståelse for, og bidrag til, omstilling.



Vi har et ansvar for hverandre

I en tid preget av usikkerhet og mange samtidige utfordringer hviler et ekstra ansvar på dem som er satt til å prioritere og forvalte fellesskapets ressurser. I et samfunn der mange har mye, blir det spesielt viktig å inkludere dem som av ulike grunner står utenfor, og dem som har mindre. Dette er viktig både fordi de trenger oss, men også fordi vi trenger dem.



Norge vil mangle folk før vi mangler penger

Mennesker er organisasjonens og samfunnets mest verdifulle ressurs, noe som vil bli enda tydeligere i årene som kommer. Når relativt sett færre hoder og hender skal dekke et stadig økende behov for tjenester og produksjon, må vi legge til rette for at den enkelte kan mobilisere sine egne ressurser til fordel for seg selv og samfunnet.



Voss har ikke råd...

... til å la kompetanse og kapasitet stå uforløst utenfor arbeidslivet. Vi har ansvar for dem som er avhengige av fellesskapets sikkerhetsnett. Like viktig er det å legge til rette for – og stille krav om – at alle bidrar der de kan. Dette krever forståelse, respekt og gjensidig ansvar for hverandre.



En bærekraftig økonomi...

... bygges på kombinasjonen av tilstrekkelige inntekter og ansvarlig styring over tid. Gjennom funn av olje og gass fikk Norge en mulighet. Det var ingen selvfølge at dette skulle føre til den velstanden landet har opparbeidet seg i tiårene etter. De samme egenskapene som satte oss i stand til å gripe denne muligheten, må mobiliseres for å møte fremtidens utfordringer.

Både muligheter og utfordringer er i ulik grad noe vi blir gitt; hva vi får ut av dem, handler om valg vi aktivt tar.



Voss sine fortrinn kan kun bevares gjennom endring

Norske kommuner kan ikke fortsette som før. Det er ingen enkel oppgave å argumentere for at et land der de fleste måltall i lang tid har pekt i riktig retning, må forandre seg. Samtidig er dette det viktigste budskapet i årene som kommer. Norske kommuners, inkludert Voss, sine fortrinn kan bare bevares gjennom endring.



Voss har fremdeles (litt) tid...

... til å ta aktive grep om fremtiden og selv sitte i førersetet, med kurs mot en fremtid der det er attraktivt å bo i, jobbe i, drive næring i og besøke Voss. Når mange norske kommuner sliter økonomisk, er det ikke først og fremst pengene de burde misunne kommunene med bedre råd, men tiden og handlingsrommet disse ressursene skaper. Kommuner med svakere økonomi blir tvunget til å tenke kortsiktig.



Hver enkelt styrke og utfordring Voss har, er viktig...

...samtidig er det håndteringen av summen av disse som vil avgjøre hvor godt rustet vi er for fremtiden. Endringer i organisasjonsstrukturer, prosedyrer og prioriteringer vil ha liten effekt hvis de ikke understøttes av et tydelig fokus på kultur, medarbeiderskap og identitet.



Voss – både som organisasjon og samfunn
– må løfte fellesskap og tilhørighet

Dette er verdier som ikke påvirkes av råvarepriser eller rentebaner. Slik kan kommunen sikre at den helt nødvendige omstillingen skjer på en måte som ivaretar ansvaret vi har for hverandre både i dag og i 2040.



Struktur og styring gir økt fleksibilitet

Frem mot 2040 vil Voss stå overfor en kombinasjon av utfordringer som både kan forutses og planlegges for, og utfordringer som krever kontinuerlig tilpasning. Gode strukturer – tydelige ansvarslinjer, avklarte roller og effektive samarbeidsarenaer – gir et solid fundament for planlegging, samtidig som de sikrer det nødvendige handlingsrommet til å manøvrere i møte med nye og uforutsette situasjoner. Når rammene er på plass, blir det enklere å justere kursen raskt, omfordele ressurser og finne innovative løsninger, slik at kommunen kan håndtere både planlagte og akutte omstillingsbehov på en trygg og effektiv måte.



Trygge ledere gir handlekraftige medarbeidere

Lederrollen vil bli både viktigere og mer krevende i årene som kommer. Når stor etterspørsel skal møtes med knappe ressurser, må ledere kunne ta tydelige valg, støtte medarbeidere i deres arbeid og sikre at organisasjonen har retning. For å sikre handlekraft i organisasjonen må ledere få den støtten og kompetansen de trenger for å kunne stå støtt i krevende prioriteringer. Samtidig kan ikke ledelsen alene drive frem nødvendig omstilling. Medarbeiderne spiller en avgjørende rolle i å skape endring, og en sterk organisasjonskultur må bygges på felles ansvar for utvikling og forbedring. Den enkelte må ta eierskap til sitt arbeid, være aktivt involvert i utviklingsprosesser og bidra til å finne løsninger.



Kultur skaper mening...

... gir retning, forankrer verdier og gir medarbeiderne forståelse for hvordan de bidrar til helheten. Mangelen på en samlende organisasjonskultur kan være en barriere for nødvendig omstilling og samarbeid på tvers av virksomheter. Tilhørigheten til den enkelte avdeling kan være sterk, men følelsen av fellesskap på tvers av organisasjonen kan være svakere. Dette skaper utfordringer i møte med prioriteringer og ressursknapphet. For å lykkes med strategiske mål må Voss dyrke fellesskapsfølelsen og bygge opp under tydelig felles praksis.



Kommunikasjon setter retning

God kommunikasjon er et ledelsesansvar. Tydelig og strategisk kommunikasjon er et viktig verktøy for å skape forståelse, involvering og engasjement. Ved å fokusere på kommunikasjon kan Voss styrke både retning og gjennomføringskraft i sitt utviklingsarbeid. Strategisk bruk av kommunikasjon bidrar også til at fokuset i krevende saker forblir på innholdet og de faktiske utfordringene, heller enn på prosessen i seg selv. Når beslutninger er komplekse og kan skape usikkerhet, er det avgjørende å kommunisere mål, begrunnelser og konsekvenser på en forståelig måte. En godt forankret kommunikasjonsstrategi kan bidra til å styrke legitimiteten og sikre at beslutninger tas med et solid og tydelig kommunisert grunnlag.



All utvikling bygger på uenighet...

...sier Karl Popper – og peker på noe fundamentalt: Vi lærer og utvikler oss ikke gjennom enighet, men gjennom at ulike perspektiver får møte, utfordre og justere hverandre. Når kommuner skal håndtere komplekse utfordringer og ta krevende valg, er det avgjørende at ulike syn får plass: det faglige, det administrative, det politiske – og det som kommer fra innbyggere og brukere. Forskjellene i ståsted og ansvar er ikke et hinder for fremgang. De er selve utgangspunktet for den innsikten og forståelsen som må til for å fatte beslutninger som faktisk holder. Men dette skjer ikke av seg selv. Uten trygge prosesser og tydelige strukturer for å håndtere uenighet, risikerer vi at viktige innspill aldri kommer frem, eller at beslutninger tas på ufullstendig grunnlag.



Uenighet er ikke støy, men en forutsetning for gode beslutninger

Skal Voss lykkes med å prioritere i en tid preget av knapphet og høye forventninger, må det finnes arenaer hvor ulike interesser – fra fagfolk, administrasjon, politikk, innbyggere og brukere – kan møtes i reell og strukturert diskusjon. Slike arenaer må være trygge nok til at aktørene tør å utfordre hverandre, og tydelige nok til at diskusjonen styrker beslutningsgrunnlaget. Når roller, ansvar og rammer er klare, kan uenighet bli en drivkraft – ikke en brems. Og når vi investerer tid og kapasitet i å forstå hverandres ståsted, øker sjansen for at vi faktisk lykkes med det viktigste: å ta gode valg på vegne av fellesskapet.



Omstillingen kommer – enten dere velger det eller ikke

Forskjellen ligger i hvordan dere møter den: om dere velger å ta styring, eller lar endringene skje rundt dere – og over dere. Voss har fortsatt tid og kompetanse til å forme sin egen kurs. Men det vil kreve vilje til å ta viktige og riktige beslutninger før dere blir tvunget til det.



Vi holdes ansvarlige ikke bare for det vi gjør, men også for det vi lar være å gjøre...

... sier Molière. Det gjelder hver enkelt beslutningstaker – men også helheten i hvordan vi samarbeider på tvers. Fag, politikk, administrasjon, brukere og innbyggere må møtes i felles rom, med trygghet nok til å være uenige og forpliktelse nok til å finne veien videre sammen. Omstilling handler ikke bare om struktur og økonomi. Det handler om tillit, fellesskap og evnen til å stå i endring – sammen.

Skal vi lykkes med å bevare det som er viktigst, må vi også våge å forandre det.

Takk for meg!