



Voss herad

Oppvekst og organisasjonsutvikling

Status oppfølging av Agenda Kaupangrapporten

Ingeborg Uppheim, Kommunalsjef

VOS2
bygd for sterke opplevingar

Føreslåtte tiltak i rapporten

- Tiltak 1 Fells forståing av god leiing i Voss herad
- Tiltak 2 Utvikling av effektive leiargruppe
- Tiltak 3 Gjennomgang av delegering
- Tiltak 4 Langsiktig budsjettmodell skule
- Andre tiltak



Trykk på boka for å opne rapporten

Tiltak 1 Fells forståing av god leiing i Voss herad

Agenda Kaupang føreslår ein dagssamling med leiarane i oppvekst for å saman utvikle ein felles forståing om kva som skal prega leiinga i Oppvekstavdelinga og at ein som leiargruppe skal einast om kva ein skal gjera meir av, kva ein skal gjera mindre av, slutta med og begynna med.

Avklara forventingar til leiingsutøving

Tydleggjera skilje mellom strategisk og operativ leiing der ein synleggjer korleis strategisk leiing kan sjå ut og utøvast på ulike måter.

Tiltak 2 Utvikle effektive leiargruppe



Agenda Kaupang foreslår å nytte ein dag pr leiargruppe for å igangsetje leiargruppeutviklingsprosessen. Mellom anna for å adressera forhold som:

- ▶ Avklaring mellom strategisk og operativt ansvar
- ▶ Kva som er felles og høyrer heime i eit leiarmøte og kva som er den enkeltes ansvar og kva som bør løysast bilateralt mellom leiarar på same nivå.

Tiltak 3 Delegering

Nivå 3 leiar - rektorar, styrarar, leiar for barnevern, PPT osv.

Nivå 2 leiar – skulesjef, leiar barnehage, leiar barne og familitenestene

Nivå 1 leiar – Rådmann, kommunalsjef

Tilstandsanalysen viste

- at avdelingsleiarane hadde uklare og varierende fullmakter (nivå 3)
- Strategisk nivå sannsynlegvis nytta for å spare tid på sakene (enkeltsaker) (nivå 1 og 2)
- Eksempel på uklare fullmakter: ► Budsjettkontroll ► Eiendomsdrift grunnskoler ► Ansettelses

Tiltak 4 Langsiktig budsjettmodell

- Tilstandsanalysen viste at dagens budsjettmodell for barneskulen har nokon svakheiter:
 - ▶ Modellen er ufullstendig (ikkje omfatta til kre...
 - ▶ Modellen er ikkje godt dokumentert (ikkje mogleg å skilje ut redusert leseplikt)
 - ▶ Modellen er kortsiktig. Den dekkjer berre eit skuleår.

Tiltak 4: laga ny budsjettmodell

- Tiltaket er å lage ein meir langsiktig budsjettmodell med betre dokumentasjon og ein god prosess. Modellen skal berekna samla behov for pengar til grunnskulen og fordele midlene mellom skulane.

Prinsipp: «Timer per elev», visa etterleving av lærarnormen:

- ► Byggje på befolkningsprognoser
- ► Fire skuleår og kalenderår
- ► Samanlikning med GSI-tal og regnskapstal
- ► Få ut nøkkeltal (timer per elev, gruppestørrelse 2)
- ► Rekna årsverk om i kroner
- ► Håndtere refusjoner/gjesteelever på en tydelig måte.

Andre tiltak

- Integrering organisert under barne og familietenestene
- Vaksenopplæringa skal organiserast under skulesjef frå 2025
- «sentralisering» av stabsfunksjonar
- Skilje mellom barnehageeigar og barnehagemynde
- Reetablering av tillit mellom leiing og tillitsvalde



Voss herad

Oppsummerende slides frå rapporten

Manglende strategisk leiing

Ansvar for utøvelse strategisk ledelse

- Det synes å være uklart om tjenesteområdelederne har et **strategisk eller et operativt lederansvar**. Vår vurdering er at intensjonene med et slikt grep som ble gjort i oppvekst i 2018 er å styrke den strategiske ledelsen og å øke ledelseskapasiteten. Dette synes ikke å ha skjedd i praksis. I stedet utøver tjenesteområdelederne en rekke operative oppgaver. Dette gjør **rollefordelingen utydelig**.
- At Oppvekststaben ble delt mellom skole og barnehage synes også å ha svekket det strategiske perspektivet på bekostning av det operative. **Grepet har også svekket kommunalsjefens mulighet til å utøve strategisk ledelse da han ikke har egne medhjelpere**. De eneste som kan bistå er tjenesteområdelederne som synes å ha alt for mange operative oppgaver.

Travle leiurarar i alle nivå

- Blant utfordringene er det to forhold som går igjen. Det ene er at tjenesteområdelederne beskrives som opptatte og at de har svært mye å gjøre. Noen beskriver dette som uproblematisk andre opplever at toppledelsen er utilgjengelige og vanskelig å komme i kontakt med. Fravær av ledermøter og varierende grad av medarbeidersamtaler trekkes også frem. Det samme gjelder opplevelsen at det kan ta lang tid å få gjort avklaringer.

Budsjettansvar

- Med hensyn til myndiggjorte ledere har vi sett at det er uklarheter knyttet til delegerte fullmakter. Eksempelvis hva er grenseoppgangen mellom det at grunnskoleleder har fått delegert økonomiansvar og anvisning innen sitt ansvarsfelt og at rektor har anvisningsmyndighet og fullmakter til å disponere og omdisponere innen sitt budsjett? Betyr formuleringen grunnskoleleder har fått delegert økonomiansvar og anvisning innen sitt ansvarsfelt den delen av skolebudsjettet som ikke er delegert til den enkelte rektor eller betyr det hele skolebudsjettet?
- Dette fremstår som uklart. En forutsetning for at en leder skal kunne utøve et reelt økonomiansvar er at man har oversikt over hvilke premisser budsjettet bygger på og at det er samsvar mellom budsjettet og de mål og forventninger som stilles. Vi har sett at flere rektorer uttrykker at de har liten innsikt i budsjettfordelingsmollen og de premissene den bygger på og at de ikke er kjent med sammenhengen mellom budsjettet og tildelte timer.

Medverknad og samskapingsarenaer

- Vi har få funn med hensyn til skapende og inkluderende bortsett at flere ledere og tillitsvalgte opplever at det utviklingsarbeidet som initieres i sektoren i for stor grad har elementer av «**topdown**» i prosess og gjennomføring og at det etterlyses større grad av **medvirknings- og samskapingsarenaer**

5.2.4 I hvilken grad avdelingen har tilstrekkelig evne og kapasitet til strategisk ledelse og styring

- Som vi allerede har vært inne på er overgangen fra en flat modell hvor alle enhetslederne rapporterer til kommunalsjefen til en modell hvor kommunalsjefsnivået blir utvidet med flere ledere, i Voss herad sitt tilfelle, 4 ledere, motivert ut fra ønsket om å få økt kapasitet til strategisk ledelse. Det er et funn i denne gjennomgangen at det potensialet for strategisk ledelse som ligger i modellen ikke i tilstrekkelig grad er omsatt i praksis. Det er et funn at den rådende oppfatningen er at det er kommunalsjefen som primært har ansvar for å utøve den strategiske rollen mens tjenesteområdelederne i stor grad bruker sin kapasitet til å utøve operativ ledelse.

Fortsettelse neste slide



Forstettelse 5.2.4 I hvilken grad avdelingen har tilstrekkelig evne og kapasitet til strategisk ledelse og styring

- Dette understøttes av at det synes å være:
 - ► Manglende og/eller uklare strategiske mål for sektoren
 - ► Relativt få strategiske planer for sektoren som helhet og innen det enkelte tjenesteområdet. På den annen side finnes det relativt mange operative planer, retningslinjer, prosess og prosedyrebeskrivelser, særlig innen skole
 - ► Relativt få, men i varierende grad, strategiske initiativ innen det enkelte tjenesteområde
 - ► Uklart hvordan ledergruppen samhandler om og følger opp, de strategiske initiativene
 - ► Uklart i hvilken grad de strategiske initiativene som eksisterer er implementert i den enkelte virksomhet

Om ny organisasjonsmodell

Evaluerings-kriterier	Utdypning av kriteriene
Formålseffektivitet	Er organisasjonsmodellen hensiktsmessig for å løse virksomhetens prioriterte oppgaver?
Kostnadseffektivitet	Bidrar den valgte modellen til at en unngår unødig dobbeltarbeid, og har minst mulig kostnader knyttet til løpende samordning og samarbeid? Legger den til rette for en rasjonell utvikling og bruk av kompetanse?
Rolleklarhet	Gir modellen mest mulig klare og forutsigbare ansvarsforhold internt i virksomheten? Gir den legitimitet og tillit overfor eksterne samarbeidspartnere?
Styrbarhet	Gir modellen klare ansvarsforhold for styring, samordning og prioritering?
Fleksibilitet	Gir organisasjonsmodellen rom for å kunne ivareta nye behov og oppgaver? Ivaretar den behov for å være proaktiv?
Brukerorientering	Gir organisasjonsmodellen best mulig kvalitet på produkter og tjenester, en best mulig samordnet tjeneste, god tilgjengelighet og brukermedvirkning? Legger den til rette for digitalisering av tjenestene?
Arbeidsmiljø	Gir modellen rom for å utvikle et arbeidsmiljø som er faglig utfordrende og sosialt tilfredsstillende?
Gjennomførbarhet	Vil en eventuell ny organisasjonsmodell medføre gjennomføringskostnader og motstand i form av støy og krevende prosesser? Hvis valgt modell medfører betydelige gjennomføringskostnader, bør det på sikt være gevinster som mer enn oppveier disse kostnadene.

Om ny organisasjonsmodell

- Hvis vi i 2018 hadde vært invitert til å vurdere dagens modell opp mot den som eksisterte før 2018, ville dagens modell skåret høyere enn tidligere modell på de fleste kriterier, kanskje bortsett fra kostnadseffektivitet da den koster mer enn tidligere modell. Vi har imidlertid sett i gjennomgangen at mange informanter opplever at modellen ikke fungerer helt i tråd med disse kriteriene. Det er vår vurdering av det denne mismatchen ikke skyldes modellen i seg selv, men at aktørene i organisasjonen ikke agerer i tråd med modellen. Dette skal vi søke å utdype i det følgende.