



Voss herad

Oppsummering og anbefalinger knytt til PwC-rapporten, per 10.5.26, for handsaming i AMU og drøfting i HTV, møte 22.5.26

Martin W. Kulild, rådmann

Overordna retning

- Ny leiarstruktur skal bidra til:
 - éin meir samla organisasjon med felles retning
 - tydelegare mandat og eigarskap
 - frå lokal optimalisering til heilskapleg prioritering og styring
 - frå eit operativt leiarfokus til ei mindre og meir strategisk toppleiing
- Leiarstrukturen er eit verkemiddel for betre økonomi, kvalitet og samhandling, ikkje eit mål i seg sjølv.

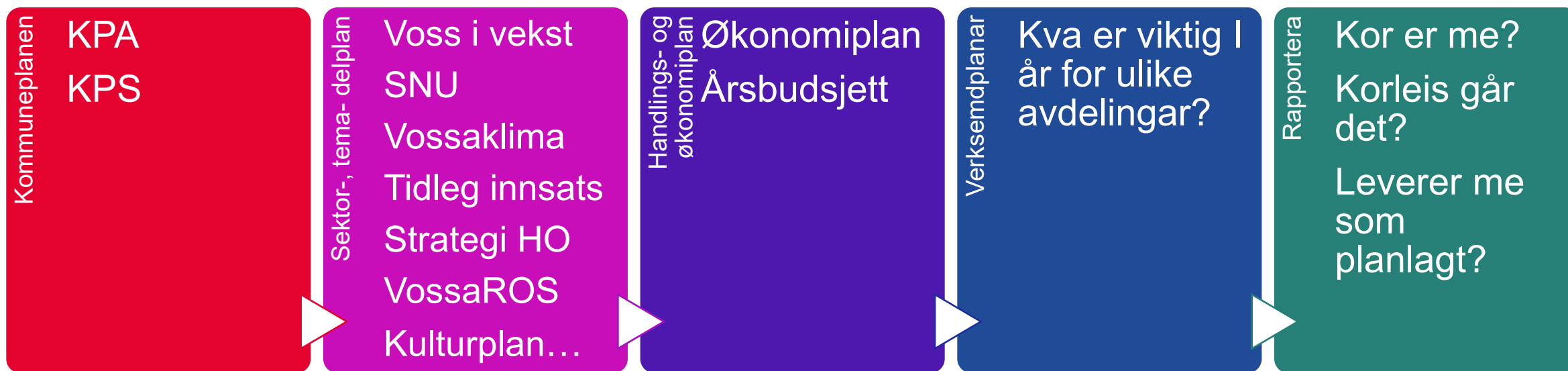
Kvifor alternativ 3 (modifisert)

- Alternativ 3 er valt fordi det best svarar på dei hovudutfordringane PwC peikar på, og ivaretek politisk vedtekne strategier og planar:
 - for mange siloar
 - utfordrande samordning på tvers av tenesteområde
 - uklår praktisering av ansvar og beslutningsliner
- Mål for ein redusert og tydeleg toppleiarstruktur:
 - betre og meir samordna oppgåveløysing i tråd med mål i samfunnsplanen
 - raskare avgjerder
 - klårare prioriteringar
 - sterkare merksemd på digitalisering, innovasjon og økonomistyring
 - mindre risiko for sektor og silo-tenking

Dei viktigaste forskjellane mellom PwC sin anbefalte modell og modifisert modell 3:

- PwC – meir fragmentert og fleire topp-leiarar
- Modifisert modell 3: strammare og meir konsentrert
 - Teknisk vert integrert i samfunnsutvikling og kultur, bidreg til meir utviklingsfokus
 - Samanslått stab kan gje sterkare styring for rådmannen og leiargruppa
 - Mindre sektorrepresentasjon i leiargruppa – meir heilskap
- PwC modellen optimaliserar struktur
- Modifisert modell 3 optimaliserar styring og gjennomføring

Den **raude** tråden – me må vere organisert rett, for å svare på bestillingane og forventningane!



Styrande prinsipp for ny leiarstruktur

- Tydeleg leiing og fullt ansvar:
 - Kvar leiar skal ha eit reelt, heilskapleg og tydeleg mandat
 - Ansvar for økonomi, kvalitet og samhandling er ikkje delbart
 - Færre toppleiarar betyr meir leveranseansvar per leiar
 - Leiarane er ansvarlege for heilskapen i Voss herad, ikkje berre eige område
 - Prioriteringar skal gjerast på tvers av fag og sektorar
 - Løysingar som berre gir lokal gevinst skal utfordrast
- Delmål fem i samfunnsplanen:
 - Voss herad sine fire verdiar profesjonell, påliteleg, skapande og inkluderande skal gje tilsette og folkevalde i Voss herad mål og retning, og vera styrande for dagleg virke. Slik vil me tryggja at ambisjonane i samfunnsdelen vert realisert.

Strategisk toppleiing – operativ drift i linja

- Toppleiargruppa skal ha hovudfokus på:
 - mål og prioriteringar
 - økonomi og ressursbruk
 - innovasjon, struktur og organisasjonsutvikling
- Dagleg drift og detaljoppfølging ligg i linjeorganisasjonen
- Leiargruppa skal ikkje fungere som eit utvida driftsmøte

Mindre og meir effektiv leiargruppe

- Ei mindre leiargruppe kan gje:
 - raskare tempo i avgjerder
 - betre kvalitet i drøftingane
 - større rom for open usemje
 - høgare psykologisk tryggleik
- Dette styrkjer både beslutningskraft og gjennomføringsevne

Klære fullmakter i heile organisasjonen

- Redusert toppleiing føreset:
 - tydelege fullmakter nedover i linja
 - klare grensesnitt mellom stab og tenesteområde
 - Det skal ikkje etablerast uformelle eller «skugge leiargrupper»
- Målet er å redusere, ikkje flytte, kompleksitet

Forventningar til leiarrolla

- Ny leiarstruktur inneber ei tydelegare og meir krevjande leiarrolle:
 - mindre rom for eigen praksis utanfor felles retning
 - trygge leiarar - slik at dei vert myndiggjorte og kjenner rammene
 - tettare og meir systematisk oppfølging
 - ansvar for både drift og utvikling
 - aktivt bidreg til samhandling på tvers

Leiarar lukkast ikkje åleine, men som del av eit samordna leiarsystem.

Involvering og kommunikasjon

- Tillitsvalde, verneombod og medarbeidarar skal involverast tidleg og reelt
- Kommunikasjonen skal vere:
 - tydeleg
 - ærleg
 - føreseieleg
- Endring skaper uro, men uklårheit skapar meir uro enn sjølve endringa



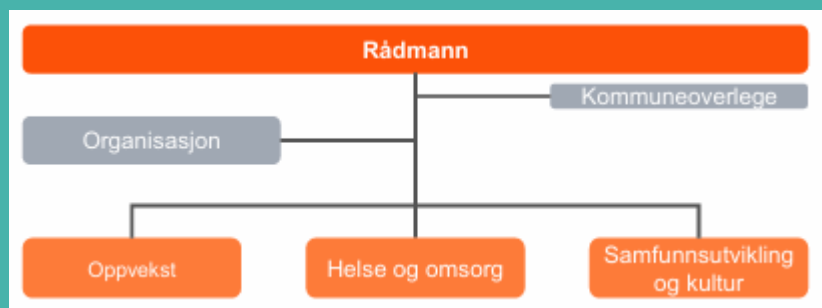
Vidare arbeid

- Dokumentet skal nyttast som:
 - felles referanse og styringsgrunnlag for leiargruppa
 - utgangspunkt for dialog med tillitsvalde og politisk nivå
 - ramme for vidare detaljering av mandat, roller og fullmakter i ny organisasjon
- Målet er ei leiing som evnar å prioritere og leie tydelegare og sikre Voss herad si framtid, i tråd med vedtekne politiske mål og rammer.



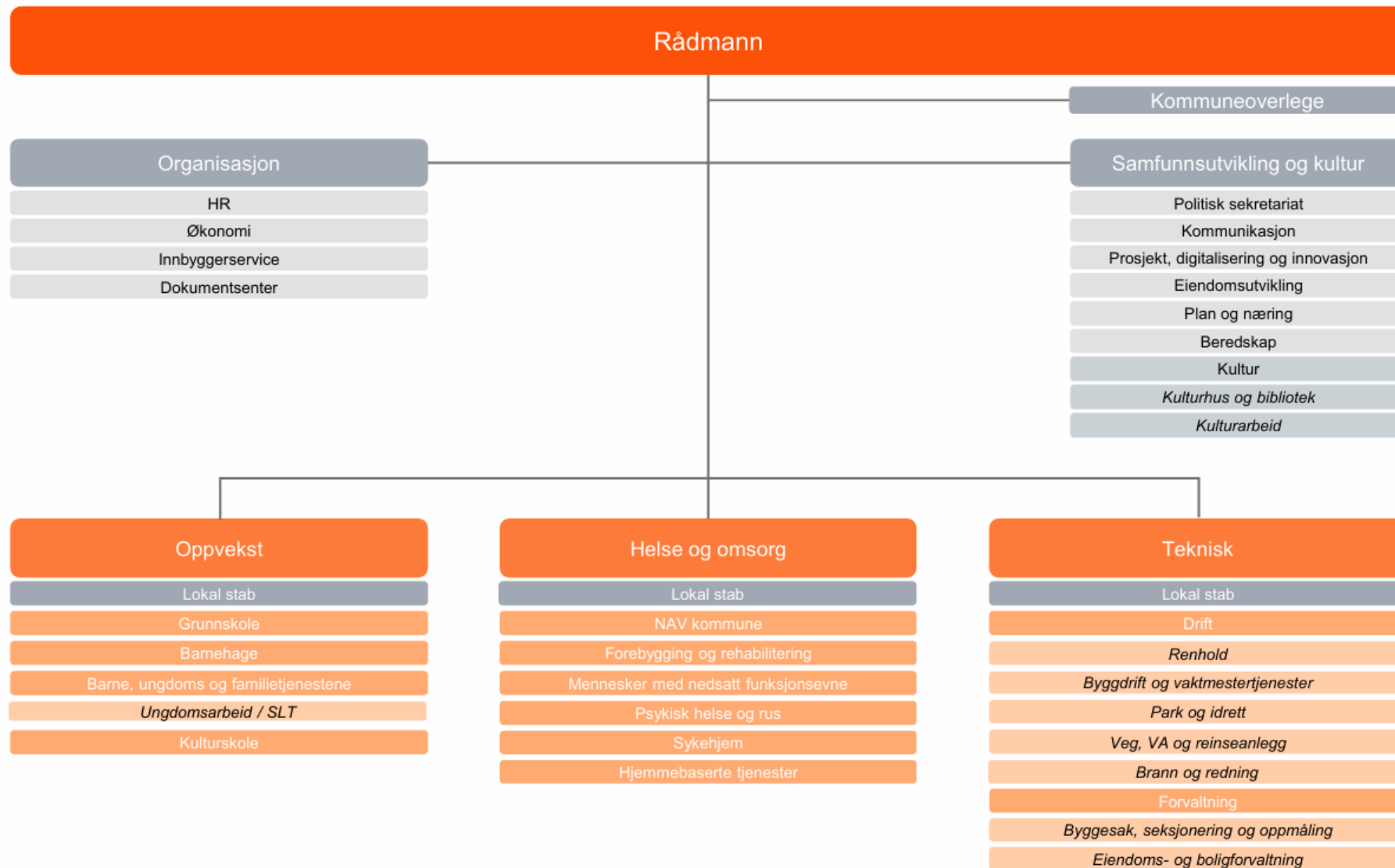
Strukturalternativ 3: Stab- og støtte samles. Teknisk, Kultur og fritid samorganiseres under «Samfunnsutvikling og kultur»

Samlet sett representerer alternativ 3 et tydelig linjeorientert grep for å styrke kommunens samfunnsutviklingskapasitet, gjennom å samle tekniske tjenester, plan- og utviklingsfunksjoner og kultur i ett kommunalsjefsområde. Alternativet gir bedre sammenheng mellom planlegging og gjennomføring, forenkler toppstrukturen og ivaretar kulturens strategiske betydning i Voss herad. Samtidig viderefører alternativet flere av de grunnleggende spenningene som er beskrevet i rapporten, særlig knyttet til balansen mellom drift og utvikling og manglende strukturell beskyttelse av utviklingskapasitet. Alternativet legger betydelig ansvar for både operativ drift og langsiktig utvikling i linjen, og stiller høye krav til både lederkapasitet og stabsfunksjonenes evne til å støtte helhetlig prioritering på tvers. Dette gjør alternativet relevant å vurdere som et prinsipielt veivalg, men også egnet til å tydeliggjøre forskjellen mellom linjebasert og mer differensiert organisering av utviklings- og omstillingsoppgaver.



Anbefaling 1: Ta utgangspunkt i *alternativ 4* for ny organisasjonsmodell

Under er det visualisert og foreslått en utdyping av anbefalt organisering. Dette må leses som et eksempel på organisering på enhets- / og avdelingsnivå.





Strukturalternativ 4: Det etableres én stabsfunksjon for fellestjenester og én stab for samfunnsutvikling og kultur

Samlet sett representerer alternativ 4 et tydelig strukturelt grep for å møte de gjennomgående utfordringene som er beskrevet i rapporten. Ved å både rendyrke teknisk kommunalsjefsområde mot drift og etablere et eget stabsområde for samfunnsutvikling, kultur og utvikling, gir alternativet bedre forutsetninger for både effektiv og helhetlig drift og et mer systematisk og langsiktig arbeid med omstilling og utvikling. Alternativet kombinerer en tydelig linjestruktur for tjenesteproduksjon med en sterkere og mer målrettet stabsfunksjon for utvikling og samfunnsutvikling. Dette gir klare organisatoriske virkemidler for å ivareta Voss herads ambisjoner som kulturkommune og samfunnsutvikler, samtidig som det adresserer behovet for tydeligere ansvar, bedre prioritering og økt gjennomføringsevne på tvers av organisasjonen.





16.april

PWC presenterer rapporten sin for dei tilsette og heradsstyret

Tidslinje prosess for tilsette

20+22.april

Leiargruppene + HTV + HVO har møte med PWC og gjer konsekvensvurderingar.

23.april

Leiarsamling for alle leiarane i Voss herad

24.april

HTV møte med rådmannen

5.mai

Rådmannen og Ipluss adm. styringsgruppe arbeider med framlegg til vedtak

22.mai

AMU + HTV møte

29.mai

Rådmannen sin konklusjon vert offentleg

17.desember

Heradsstyret vedtek Økonomiplan og budsjett. Rammene legg føringar for tenestene sine tiltak.

12.november

Budsjett med tenestemråda sine rammer vert lagt ut på høyring.

18.juni

Heradsstyret handsamar sak om PWC sin rapport + Økonomiplan og tertialrapport

11.juni

Finansråd/Styringsgruppe Voss Ipluss drøfter overordna rammer og føringar for heilskapleg organisasjonsending



2027

Voss Ipluss 2027