



Tillögur um endurbætur á rekstrarstjórn innan Orkustofnunar

Jón Haukur Guðlaugsson, Axel Björnsson, Helgi Gunnarsson

Greinargerð JHG-AB-HG-89-01



TILLÖGUR UM ENDURBÆTUR Á REKSTRARSTJÓRN
INNAN ORKUSTOFNUNAR

Álit nefndar
skipuð af Orkumálastjóra

Jón Haukur Guðlaugsson
Axel Björnsson
Helgi Gunnarsson

Reykjavík, 13.12.1989

Inngangur

Hinn 26.10. 1989 skipaði orkumálastjóri höfundar þessarar álitsgerðar í nefnd til þess að gera úttekt á rekstrarstjórn einstakra deilda stofnunarinnar og gera tillögur um endurbætur ef þurfa þykir. Nefndin skyldi einkum leggja áherslu á að ná sem mestri samræmingu í áætlanagerð og rekstri hinna ýmsu deilda innan stofnunarinnar og að finna leiðir til að bókhaldsupplýsingar nýttust sem best við verkefnastjórn og fjárhagslegt eftirlit. Sjá nánar í meðfylgjandi skipunarbréfi nefndarinnar.

Nefndin hefur haldið allmarga fundi og reynt að finna sem hagkvæmast fyrirkomulag á rekstrarmálum stofnunarinnar. Við slíka endurskoðun koma gjarnan fram mörg álitamál og mismunandi sjónarmið, sem erfitt getur verið að samræma. Nefndarmenn urðu engu að síður sammála um ákveðnar tillögur, sem felast í því að auka samvinnu og samræmingu á milli deilda, án þess að auka kostnað né mannahald. Tillögurnar voru bornar undir orkumálastjóra og forstjóra deilda til umsagnar og endurskoðaðar að fengnum athugasemdum þeirra.

Nefndin leggur áherslu á að einstakir liðir tillagnanna tengjast á ýmsa vegu og ber því að líta á þá sem eina heild. Verði sumir liðir framkvæmdir og aðrir ekki er hætt á að æskilegar endurbætur á rekstrarstjórn náist ekki.

Við leggjum til að þessum endurbótum verði hrundið í framkvæmd um næstu áramót, þannig að unnt verði að hefja samræmingarstörf og gera samræmdar fjárhags- og verkáætlanir fyrir árið 1990 eftir því sem aðstæður leyfa og tími vinnst til. Við leggjum enn fremur til að þetta nýja fyrirkomulag verði tekið til endurskoðunar að hæfilegum reynslutíma liðnum, sem gæti verið á seinni hluta ársins 1992.

Helstu niðurstöður nefndarinnar eru eftirfarandi:

1. Úttekt á stöðu rekstrarstjórnar á OS

Rekstrarstjórn á stærstu deildun OS (JHD og VOD) hefur m.a. falist í gerð fjárhags- og verkáætlana, gerð samninga við verkkaupa, eftirliti með kostnaði og vinnuframlagi í einstök verk, útskrift reikninga og síðan uppgjörs verka bæði hvað kostnað og vinnu varðar. Þetta starf hefur verið í höndum rekstrarstjóra og fulltrúa þeirra og verið unnið í samvinnu við forstjóra, deildarstjóra og verkefnisstjóra.

Rekstrarstjórn hefur ekki verið með sama hætti á JHD og VOD. Á VOD hefur verið einn rekstrarstjóri (HG) og fulltrúi hans (Eva). Þau hafa sinnt rekstrarstjórn í samvinnu við forstjóra, einstaka deildarstjóra og verkefnisstjóra. Við áætlanagerð er notað áætlana- og bókhaldsforrit á móðurtölvu OS. Samræming á gerð verksamninga og útskrift reikninga er í höndum rekstrarstjóra. Á JHD hefur þessi starfsemi til skamms tíma verið í höndum rekstrarstjóra (SGS) og yfirverkefnisstjóra (ETE og AB) í samvinnu við forstjóra, deildarstjóra og einstaka verkefnisstjóra. Þegar SGS veiktist tók einn ritara deildarinnar (GB) við hluta af starfi hans en annað kom í hlut yfirverkefnisstjóra. Á JHD er notað eigið kerfi fyrir fjárhags- og verkefnaáætlanir, sem ekki er í beinum tengslum við bókhaldskerfi OS. Samningagerð er í höndum yfirverkefnisstjóra og gerð reikninga á hendi rekstrarstjóra/ritara í samvinnu við verkefnisstjóra.

Lítið samráð er á milli deilda um rekstrarstjórn og er áætlanagerð, samningar, útskrift reikninga o.fl. með hvert sínu sniði á deildunum.

2. Rekstrarstjóri OS

Lagt er til að störf rekstrarstjóra á JHD og VOD (SGS og HG) verði sameinuð í starf eins rekstrarstjóra OS (HG), sem staðsettur yrði á skrifstofu- og þjónustudeild stofnunarinnar, SSD. Rekstrarstjóri OS skal stuðla að samvinnu og samræmingu vinnubragða við rekstrarstjórn á einstökum deildum. Slík samræming mundi leiða til aukinnar hagkvæmni og ætti því auðveldlega geta verið á hendi eins manns. Verksvið rekstrarstjóra takmarkast við fjárhagslega og rekstrarlega hlið starfsemi OS og skal hann vera forstjórum deilda til ráðuneytis. Forstjórar eru ábyrgir fyrir faglegum þáttum verka eins og vali verkefna, gerð árlegrar verkefnaáætlunar, mönnun verkefna og faglegu eftirliti.

3. Fulltrúar rekstrarstjóra á deildum.

Lagt er til að á hvorri hinna stóru fagdeilda, JHD og VOD, sitji einn fulltrúi, sem vinni einkum að rekstrarstjórn (GB og Eva). Þessir fulltrúar verða tengiliðir rekstrarstjóra og verkefnisstjóra deildanna. Auk starfa við rekstrarstjórn skulu fulltrúar rekstrarstjóra sinna almennum ritarastörfum á deildum, eftir því sem tími vinnst til og aðstæður leyfa hverju sinni. Þeir skulu vera starfsmenn SSD og heyra beint undir rekstrarstjóra. Nefndin leggur sérstaka áherslu á þetta síðasta atriði og telur að án þess sé ekki tryggt að eðlileg samræming náist í rekstrarstörfum innan OS.

4. Samræmd samninga- og rekningagerð

Lagt er til að lögfræðingur (starfsmannastjóri) OS, í samvinnu við rekstrarstjóra og forstöðumenn deilda, samræmi gerð samninga við verkkaupa stofnunarinnar. Ólík samningsform hafa valdið nokkrum misskilningi, einkum í stærri verkefnum, sem unnin eru á fleiri en einni deild. Á sama hátt er eðlilegt að gerð reikninga og notkun gjaldskrár sé samræmd yfir alla stofnunina. Á sama hátt er eðlilegt að fjármálastjóri OS samþykki greiðsluákvæði samninga hér eftir sem hingað til.

5. Samræmd áætlanagerð

Lagt er til að fjárhags- og verkáætlanir einstakra deilda verði unnar með forritum á móðurtölvu OS, sem eru tengd við bókhaldsforrit stofnunarinnar og byggð upp á sama hátt. Þetta tryggir og auðveldar að fá mánaðarlega yfirlit um fjárreiður og framgang einstakra verka og gefur möguleika til virkrar verkefnisstjórnar.

6. Bókhald og áætlanir í Oracle

Lagt er til að í byrjun árs 1990 verði tölvufræðingum OS (EiK, TJ og KE) falið að flytja bókhaldsforrit og áætlanaforrit af VAX- tölvu yfir í Oracle á HP-tölvu. Þetta verði gert í nánu samráði við forstjóra deilda. Enn fremur er lagt til að einum tölvumanni (t.d. KE eða TJ) verði falið að annast viðhald og endurbætur á kerfinu í framtíðinni undir forsjá forstjóra SSD.

7. Fjárhags- og þjónustudeild

Lagt er til að nafni Stjórnsýsludeildar verði breytt í Fjárhagss - og þjónustudeild. Núverandi nafn er villandi og hefur leitt til þess að sumir starfsmenn OS hafa talið að SSD ætti að stjórna fagdeildunum að meira eða minna leiti. Þetta hefur leitt til óþarfa árekstra.

Jón Þorbjörnsson
Helgi Ólafsson
Aról Björnsson