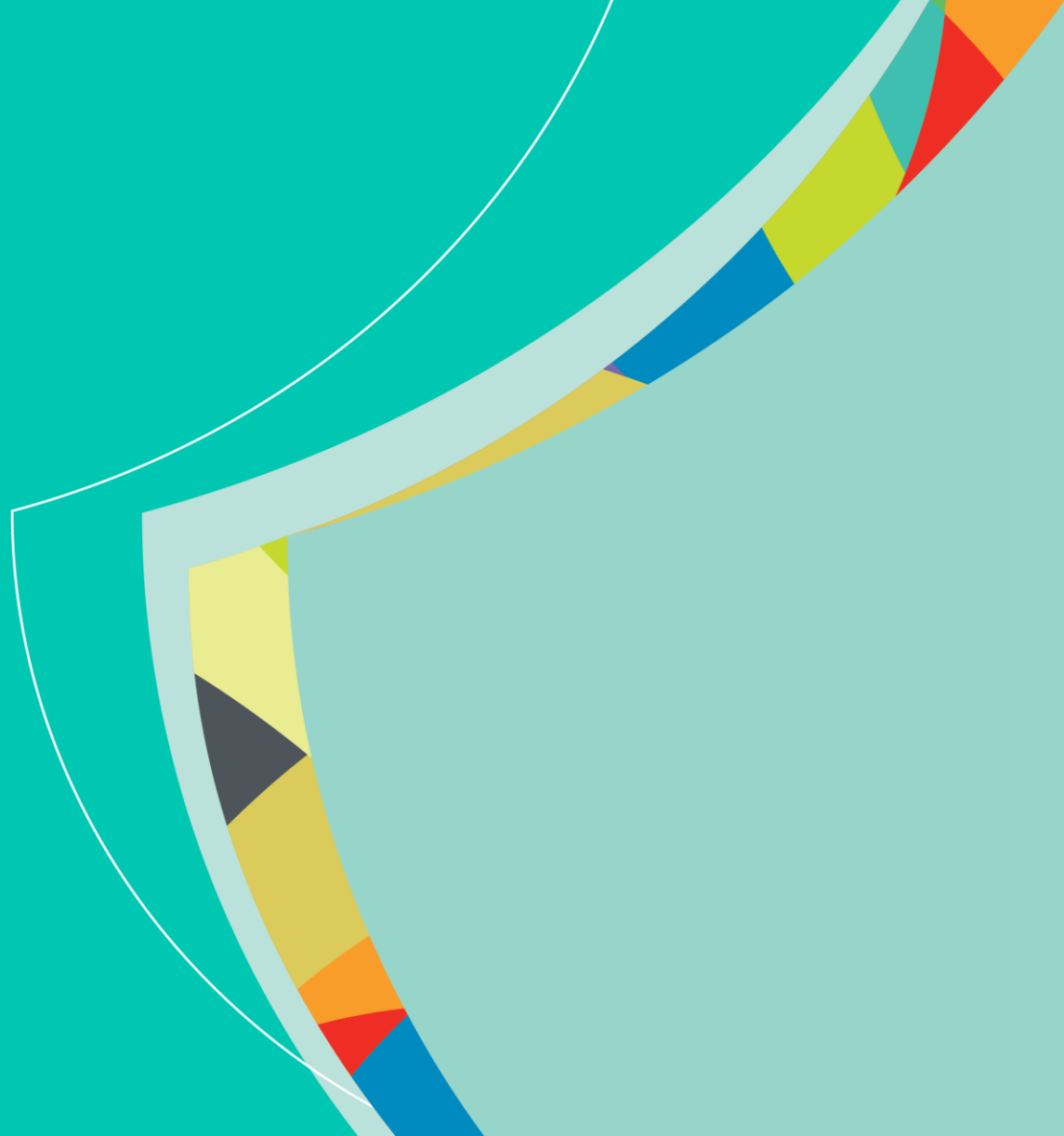




Omstilling 2020

Rapport for prosjektfase 2:
«Møre og Romsdal fylkeskommune
- omstilling av organisasjonen mot 2020»

Vedlegg til sak T-XX/19.



Møre og Romsdal
fylkeskommune

Forord

Denne rapporten gjer greie for korleis det gjennom prosjektorganisasjonen har vore arbeidd med alle tiltaksområda i hovudprosjektet. Rapporten omtalar både prosessen, dei viktigaste tiltaka, avgjerder som er tatt på administrativt nivå, og viser til eigne saker som vert lagt fram for politiske vedtak, samt gjev frampeik til vidare prosess der tiltaka ikkje er ferdigstilte.

Ottar Brage Guttelvik
Fylkesrådmann og prosjekteigar

Dag Lervik
Hovudprosjektleder

Vedtak i T-sak 13/19:

Fylkestinget legg følgjande målformuleringar og tiltaksområder til grunn for innretning av hovudprosjektet «Møre og Romsdal fylkeskommune – omstilling av organisasjonen mot 2020»:

Overordna mål:

Møre og Romsdal fylkeskommune er ein attraktiv og innovativ samfunnsutviklar, tenesteleverandør og arbeidsgivar. Organisasjonen har kapasitet og kompetanse til å møte framtidige behov med eit bærekraftig drifts- og investeringsnivå.

Effektmåla som beskriv den ønska nytteverdien av å gjennomføre omstillingsprosjektet:

1. Avklart ambisjonsnivå for tenestetilbodet og rolla som samfunnsutviklar ligg til grunn for organisering, kompetanse- og bemanningsnivå
2. Ein bærekraftig økonomi med redusert driftsnivå og årleg netto driftsresultat på ca. 2 %.
3. Verksemdsstyringa bygger på kunnskapsbasert praksis, gjennomgåande plansystem, systematisk kvalitetsarbeid og gevinstrealisering.
4. Organisasjonen er innovativ og digitalt moden
5. Tenestetilbodet og rolla som samfunnsutviklar vert utvikla gjennom internt samarbeid, og i samspel med brukarar, kommunar, næringsliv og organisasjonar.
6. Arbeidsmiljøet er fullt forsvarlig og resultatet i medarbeidarundersøkinga er minst på nivå med norsk arbeidsliv generelt.
7. Nye arbeidsplassar i samband med regionreforma er lokalisert og samla i robuste fag- og arbeidsmiljø, som understøtter utvikling i heile fylket.
8. Omsyn til klima og miljø gjennomsyrrer heile organisasjonen som utviklingsaktør og som tenestetilbydar.

Tiltaksområda må ta omsyn til nytt effektmål 8.

Desse **tiltaksområda** skal utgreiast som grunnlag for å nå det overordna målet og effektmåla:

1. Avklare ambisjonsnivå som gir grunnlag for å dimensjonere samla kompetanse-, bemannings- og driftsnivå etter regionreforma og innafor total økonomisk ramme
 - a. M.a. lage retningslinjer for samordning av rekrutteringsprosessane med tanke på justering av driftsnivået til dei økonomiske rammeendringane og sikre riktig kompetanse. «Reduksjon i bemanning vil så langt som mulig skje gjennom naturleg avgang og turnover.»
2. Utvikle/tilpasse eit gjennomgåande plan- og kvalitetssystem som sikrar systematisk kvalitetsarbeid, der praksisen er kunnskapsbasert, og ligg til grunn for verksemdsstyringa (kvalitetsårshjul og leiardialog)
3. Utvikle og innføre strategi for gevinstrealisering som ein integrert del verksemdsstyringa og plansystema
4. Utgreie organisering av IT-tenestene og porteføljestyling, som skal sikre sikker IT-drift og utvikling av ein digitalt moden organisasjon
5. Utvikle/tilpasse ein kunnskapsbasert arbeidsgivar- og organisasjonspolitik, som byggjer omdøme, organisasjons-kultur og identitet
6. Utgreie organisering og struktur for den offentlege tannhelsetenesta som tek opp i seg måla i regional delplan
7. Utgreie organisering av og tilbods- og skolestruktur for den vidaregåande opplæringa
8. Med bakgrunn i avklart ambisjonsnivå, resultata av forprosjektet og dei ulike underprosjekta - fastsette og implementere ny administrativ organisering (overordna organisasjonsplan) for Møre og Romsdal fylkeskommune frå 01.01.20.
 - Ny organisering skal fremme samarbeid på tvers og mellom nivå internt og eksternt
 - Implementere ny organisering av samferdselsområdet som ein del av ny administrativ organisering (overordna organisasjonsplan) for Møre og Romsdal fylkeskommune
 - Utgreie og tilrå korleis regionreforma med fleire ansvarsområde og nye arbeidsplassar skal skape utvikling i heile fylket.

Innholdsfortegnelse

1. Innleiing – formål og faseinndeling	5
1.1 Prosjektplan	5
2. Målhierarki og prosjektorganisering	7
3. Omstilling til eit berekraftig drifts- og investeringsnivå	9
3.1 Arbeid med tiltak for å redusere driftsnivået	9
3.2 Prosesstettleiar «Arbeidsgivarpolitikk ved endring og omstilling»	10
3.2.1 Intensjonar om jobbsikkerheit ved omstilling	10
3.2.2 Rekrutteringsprosessar i samband med Omstilling 2020	10
3.2.3 Bemanningsplanlegging og prinsipp for plassering av tilsette i ny organisasjonsplan	10
4. Eit gjennomgåande plan- og kvalitetssystem som ligg til grunn for verksemdsstyringa	11
5. Gevinstrealisering, innovasjon og digitalisering	12
5.1 Strategi og styringsforenkling	12
5.2 Prosjektarenaen og porteføljestyling	13
5.3 Årshjul	13
5.4 Kontinuerlig forbettingsarbeid	13
5.5 Verktøykasse	15
5.6 Robotisering	15
6. Organisering av IT-tenestene for sikker IT-drift og utvikling av ein digitalt moden organisasjon	15
6.1 IT-seksjonen	16
6.2 Utviklingsseksjonen	17
7. Verksemdstrategi - ein lærande organisasjon med felles kultur og identitet	17
7.1 Heilskap og styringsforenkling	17
7.2 Utviklingstrekk og endringar i synet på samfunnsoppdraget	18
7.3 Endringar i synet på den gode organisasjon og godt leiarskap?	19
7.4 Mål for og innretning av vidare prosess	19
8. Organisering og struktur for den offentlege tannhelsetenesta	20
9. Skole- og tilbudsstruktur - reduksjon av driftsnivå utdanning	20
10. Overføring av fylkesvegadministrasjon og ny organisering av samferdselsområdet	21
10.1 Mandat for delprosjektet	21
10.2 Alternative organisasjonsmodellar	22
10.3 Status for etablering av ny organisasjon og overføring av personell frå Statens vegvesen	23
11. Ny administrativ organisering for Møre og Romsdal fylkeskommune	24
11.1 Grunnlag og kriterier for utforming og evaluering av modellar	25
11.2 Alternative organisasjonsmodellar	27
11.2.1 Modell 1 – 5 fagområder	28
11.2.2 Modell 2 - 4 fagområder	29
11.3 Organisering av fagområda	30
11.4 Organisering av stabsfunksjonane	30
11.5 Fylkesrådmannen si vurdering og vedtak	31
11.6 Vidare prosess	32
12. Korleis regionreforma med fleire ansvarsområde og nye arbeidsplassar skal skape utvikling i heile fylket	33
12.1 Mål og mandat for dette arbeidet:	33
12.2 Utgreiing og saksframlegg	33
13. Berekraft – klima og miljø	33
14. Fase 3 – oppsummering og vegen vidare	34

1. Innleiing – formål og faseinndeling

Prosjekta «Møre og Romsdal fylkeskommune – omstilling av organisasjonen mot 2020» og «Møre og Romsdal som region mot 2025» er initiert med bakgrunn i Økonomiplan 2018-2021 og vedtak i T-sak 63/17.

Møre og Romsdal som region mot 2025 (Møre og Romsdal 2025) har eit eksternt perspektiv knytt til samfunnsutviklarrolla. I dette prosjektet samordnar vi innsatsen mellom offentlege aktørar i regionen for både gje retning og økt utviklingskraft for å møte regionens behov. Føringer for Møre og Romsdal mot 2025 er fastsett gjennom vedtak i U-sak 21/18.

Omstilling av organisasjonen mot 2020 (Omstilling 2020) tek opp i seg omstilling og utvikling av Møre og Romsdal fylkeskommune som organisasjon. Innretning av og mål for prosjektet med tilhøyrande tiltaksområder er vedtatt i sak T-13/19. Føremålet er å:

- tilpasse fylkeskommunen sin tenesteproduksjon og rolla som utviklingsaktør, til dei økonomiske rammeendringane og nye oppgåver som følgje av regionreforma
- vurdere behovet for organisatoriske endringar, her også behovet for endring av gjeldande strukturar på eit eller fleire områder
- ta opp i seg behovet for å modernisere, effektivisere og profesjonalisere den fylkeskommunale organisasjonen

1.1 Prosjektplan

Det er laga ein overordna prosjektplan for omstillingsprosessen som er inndelt i 3 fasar. Prosjektet er organisert i tråd med Møre og Romsdal fylkeskommune sin etablerte prosjektmetodikk:

Mål, krav og strategiske føringer for prosessen				
Fase	Oppstart og Initiating. August 2018	Fase 1 Forprosjekt Aug. 2018 – mars 2019	Fase 2 Hovedprosjekt del 1 Apr. 2019 – 31.12.2019	Fase 3 Hovedprosjekt del 2 Jan. 2020 – 1.6.2020
Hovedaktiviteter	Avklare føringer for prosjektet - oppstartsmøte Etablere prosjektorganisasjon Utarbeide prosjektplan - Overordnet plan - Detaljplan fase 1 - Kommunikasjonsplan	Analyse av økonomi/ statistikk/ måloppnåelse/ tjenestekvalitet. Vurdere dagens organisering Identifisere og vurdere omfang av nye oppgaver og ansvar samt kompetansekrav som følger av reformen og prosjekt Møre og Romsdal mot 2025 Vurdering av psykososiale arbeidsmiljøfaktorer av betydning for utvikling av organisasjonen Digital modenhet	Organisering av virksomheten og tjenestetilbudet fra 01.01.2020, på overordnet og sektor-/avdelingsnivå. Utrede tiltak for å nå måltall om et bærekraftig drifts- og investeringsnivå. Skissere nye arbeidsformer og digitalisering/digital transformasjon som gir gevinstrealisering for hele organisasjonen/brukerne. Skissere hvordan nye arbeidsplasser, som følge av regionreformen, kan nyttes til å skape utvikling i hele fylket.	Gjennomføring av besluttede endringer
Leveranse	Prosjektplan besluttet og prosjektet er etablert	En analyse som skal gi felles forståelse av dagens situasjon basert på vurderinger av styrker, svakheter og muligheter som grunnlag for omstilling av organisasjonen	Dokument som grunnlag for administrativ og politisk behandling i Møre og Romsdal fylkeskommune.	Gjennomføring
Prosjektstyring, kommunikasjon og involvering				

I fase 1, som har vore organisert som eit forprosjekt, er det gjennomført ei organisasjonsanalyse der organisasjonens styrker, svakheter og moglegheiter er kartlagt. Dette som grunnlag for omstilling av organisasjonen i samband med regionreforma og det økonomiske utfordringsbildet Møre og Romsdal fylkeskommune står overfor. Det var denne

analysen danna grunnlag for innretning av og mål for prosjektet med tilhøyrande tiltaksområder. Eigen [rapport for forprosjektet](#) var lagt med som vedlegg til sak T-13/19.

I fase 2 har ein utreda og laga avgjerdsgrunnlag for dei ulike tiltaksområda. Det er i første rekkje fase 2 som blir omtalt i denne rapporten, men det blir også gitt frampeik til fase 3 som er gjennomføringsfasen.

Gjennom prosessen er alt mange avgjerder tatt på administrativt nivå og vi er såleis i ein glidande overgang mellom fase 2 og 3. Fleire enkeltsaker blir no lagt fram politisk behandling som eigne enkeltsaker. Desse sakene er tett integrert og samordna med framlegg til økonomiplan for 2020-2023 med budsjett for 2020:

- Saksframlegg til «*Skole- og tilbodsstruktur vidaregåande opplæring*» (P6) og tiltak for å nå måltal for reduksjon av driftsnivå innafor utdanningssektoren. Saka skal gå via Utdannings- og kompetanseutvalet (og Ungdomspanelet). Denne saka blir kopla saman slik at samla tiltakspakke for å nå måla for redusert driftsnivå for utdanningsområdet vert utgreidd i ei felles sak.
- Saksframlegg for å nå måla for redusert driftsnivå for samferdselsområdet som går via samferdselsutvalet
- Saksframlegg til «Organisering og struktur tannhelse» (P5) som skal gå via Kultur-, næring- og folkehelseutvalet
- Saksframlegg med *utgreiing og tilråding til korleis regionreforma med fleire ansvarsområde og nye arbeidsplassar skal skape utvikling i heile fylket*, jf. bestilling frå politisk nivå (tiltaksområde 8).

Etter anbodskonkurranse vart Agenda Kaupang valt til å levere både fagleg prosessretteleing og støtte i arbeidet med utgreiingar/analyser og rapportar m.m. som behandlings- og avgjerdsgrunnlag i prosjektet.

Fylkesutvalet som referansegruppe har vore orientert jamleg om framdrifta, og har vore involvert i fleire verkstader der dei har gitt sine innspel til prosjektorganisasjonen i deira arbeid med dei ulike tiltaksområda. Det er gjennomført verkstader med fylkesutvalet som referansegruppe:

- | | |
|-----------|--|
| 28.01.19: | orientering om og tilbakemeldingar på organisasjons- og ståtadsanalysen før ferdigstilling av fase 1 (grunnlag for arbeid med sak T-13/19) |
| 20.05.19: | innspel til måltall for reduksjon av driftsnivået og moglege tiltak som kan gje innsparing som grunnlag for sak om revidert økonomiplan for 2019-2022 (sak T-33/19) og strategi- og rammer (sak T-34/19) |
| 21.05.19: | Orientering om arbeidet med tiltaksområda og innspel til utgreiingar av tiltak for å nå måltall om reduksjon av driftsnivået (eit berekraftig drifts- og investeringsnivå) |

2. Målhierarki og prosjektorganisering

Prosjekteigar

Overordna mål

Møre og Romsdal fylkeskommune er ein attraktiv og innovativ samfunnsutviklar, tenesteleverandør og arbeidsgivar. Organisasjonen har kapasitet til å møte framtidige behov med eit bærekraftig drifts- og investeringsnivå.

Effektmål

1. Avklart ambisjonsnivå for tenestetilbodet og rolla som samfunnsutviklar ligg til grunn for organisering, kompetanse- og bemanningsnivå

2. Ein bærekraftig økonomi med redusert driftsnivå og årleg netto drifts-resultat på ca. 2 %

3. Verksemds-styringa bygger på kunnskaps-basert praksis, gjennomgåande plansystem, systematisk kvalitetsarbeid og gevinstrealisering

4. Organisasjonen er innovativ og digitalt moden

5. Tenestetilbodet og rolla som samfunnsutviklar vert utvikla gjennom internt samarbeid, og i samspel med brukarar, kommunar, næringsliv og organisasjonar.

6. Arbeidsmiljøet er fullt forsvarlig og resultatet i medarbeidarundersøkinga er minst på nivå med norsk arbeidsliv generelt.

7. Nye arbeidsplassar i samband med regionreforma er lokalisert og samla i robuste fag- og arbeidsmiljø, som understøtter utvikling i heile fylket.

8. Omsyn til klima og miljø gjennomsyrrer heile organisasjonen som utviklingsaktør og som tenestetilbydar

2020-2030

Prosjektleiar

Tiltaksområde

Leverast av
hovudprosjektet

Avklare ambisjonsnivå som gir grunnlag for å dimensjonere samla kompetanse-, bemannings- og driftsnivå etter regionreforma og innfor total økonomisk ramme

Fastsette og implementere ny administrativ organisering (overordna organisasjonsplan) for Møre og Romsdal fylkeskommune frå 01.01.20.

Effektmål 8, klima og miljø skal gjennomsyrrer heile organisasjonen, skal takast omsyn til innfor alle tiltaksområda.

Leverast av
underprosjekta
(P1-P7)

(P1) Utvikle/tilpasse eit gjennomgåande plan- og kvalitetssystem som sikrar systematisk kvalitetsarbeid, der praksisen er kunnskapsbasert, og ligg til grunn for verksemdsstyringa

(P2) Utvikle og innføre strategi for gevinstrealisering som ein integrert del av verksemdsstyringa og plansystema

(P3) Utgreie organisering av IT-tenestene og porteføljestyling, for å sikre sikker IT-drift og utvikling av ein digitalt moden organisasjon

(P4) Utvikle/tilpasse ein kunnskapsbasert arbeidsgivar- og organisasjonspolitikk, som byggjer omdøme, organisasjonskultur og identitet

(P5) Utgreie organisering og struktur for den offentlege tannhelse-tenesta

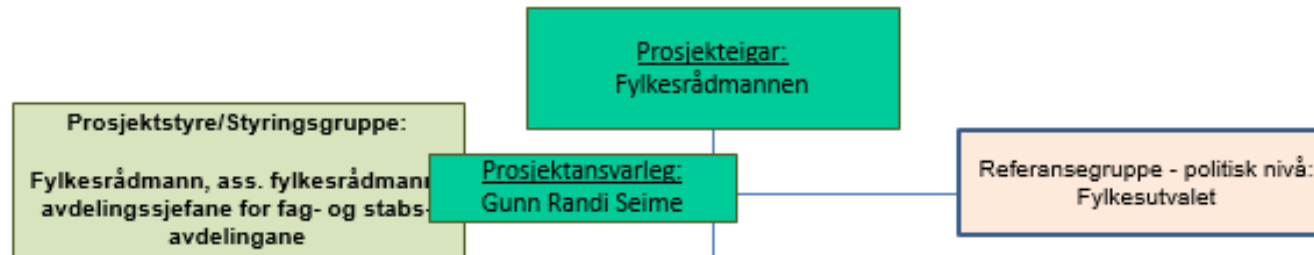
(P6) Utgreie organisering, tilbods- og skolestruktur for den vidaregåande opplæringa

(P7) Implementere ny organisering av samferdselsområdet som ein del av ny administrativ organisering/overordna org.plan

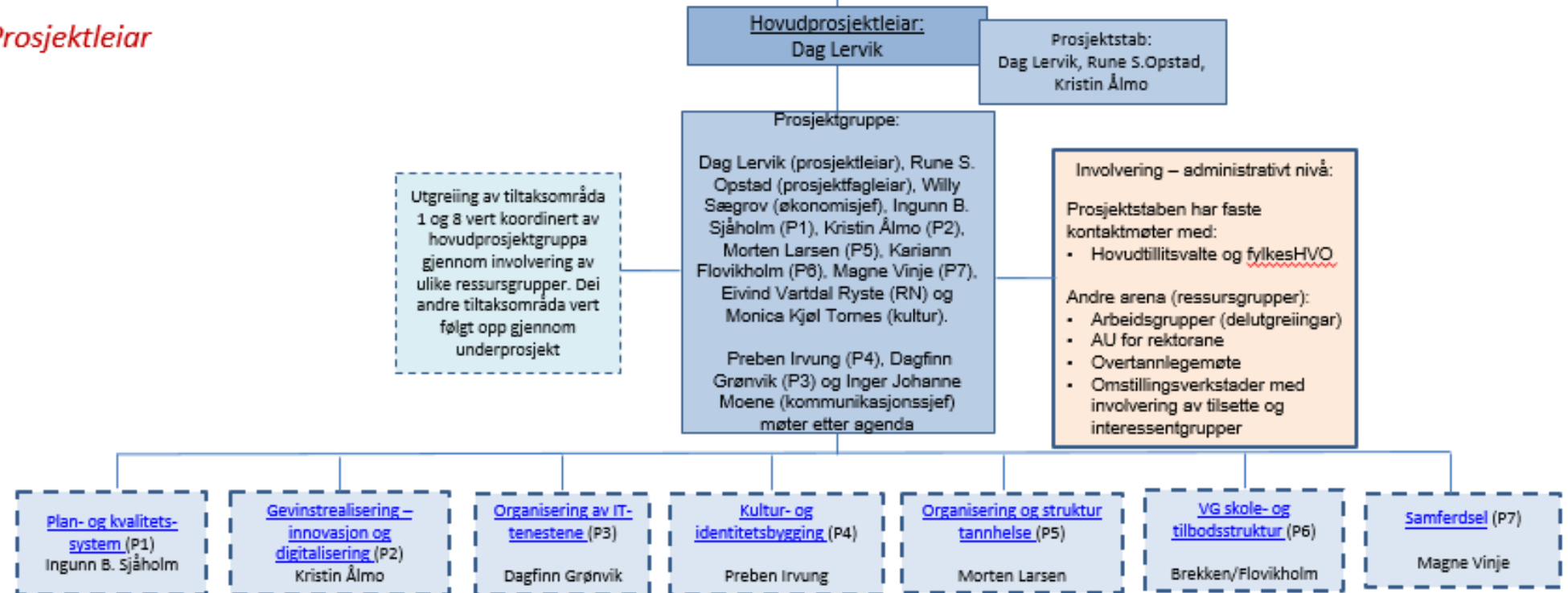
2019-2020

Prosjektorganisasjon for hovudprosjektet

Prosjekteigar



Prosjektleiar



3. Omstilling til eit berekraftig drifts- og investeringsnivå

I mandatet for tiltaksområde 1 heiter det:

«Avklare ambisjonsnivå som gir grunnlag for å dimensjonere samla kompetanse-, bemannings- og driftsnivå etter regionreformen og innafor total økonomisk ramme.

- a) *M.a. lage retningslinjer for samordning av rekrutteringsprosessane med tanke på justering av driftsnivået til dei økonomiske rammeendringane og sikre riktig kompetanse. «Reduksjon i bemanning vil så langt som mulig skje gjennom naturleg avgang og turnover.»*

3.1 Arbeid med tiltak for å redusere driftsnivået

I samband sakene om revidert økonomiplan for 2019-2022 (sak T-33/19) og strategi og rammer (sak T-34/19) er det satt måltall for reduksjon av driftsnivået. Det er eit langsiktig mål om samla reduksjon av driftsnivå med 240 mill. kroner for å kunne oppnå eit netto driftsresultat på 2 %. I revidert økonomiplan 2019-2022 har fylkestinget i sak T-33/19 m.a. vedteke slik mål for reduksjon av driftsnivået:

Fylkestinget vedtek følgjande reduksjonar i driftsrammene for 2020, og vidareført i 2021-2022:

D02 Politisk verksemd	2 mill. kr
D03 Stabsfunksjonar	3 mill. kr
D05 Vidaregåande opplæring	50 mill. kr
D10 Kulturtenester	2 mill. kr
D11 Regional- og næringsutvikling	5 mill. kr
<u>D12 Samferdselstenester</u>	<u>50 mill. kr</u>
<i>Sum målsetning om innsparing for 2020</i>	<i>112 mill. kr</i>

Alle delar av den fylkeskommunale drifta har vore omfatta med tanke på identifisering av moglege tiltak for å nå måltallet om samla reduksjon tilsvarende 240 mill. kr. Dei første 112 mill. kr. er å sjå som trinn 1. Trinn 2 vil omfatte meir langsiktige tiltak der effektane først kan hentast ut etter nokre år. Arbeidsgrupper har arbeidd med tiltak for å redusere driftsnivået. Tiltaka inngår som ein del av haustens prosess med utarbeiding av budsjett for 2020 og økonomiplan for perioden 2020-2023.

Fem arbeidsgrupper har arbeidd med tiltaka innafor ulike område:

- Utdanningsområdet
- Samferdselsområdet
- Regional og næringsområdet
- Kulturområdet
- Stabsfunksjonar

Det har ikkje vore eiga gruppe for tannhelse, men her er tiltaka sett i samanheng med eige delprosjekt (P5) om «Organisering og struktur for tannhelse». For tannhelse, utdanning og samferdsel blir det lagt fram eigne saker. For utdanningsområdet er tiltakspakken for å nå

måla om redusert driftsnivå for utdanningssektoren samordna og sett i samanheng med delprosjekt (P6) «Skole- og tilbudsstruktur vidaregåande opplæring».

3.2 Prosessretteleiar «Arbeidsgivarpolitikk ved endring og omstilling»

Det er utarbeidd ein prosessretteleiar for «Arbeidsgivarpolitikk ved endring og omstilling», vedtatt av HSAMU i sak 25/19. Fylkesrådmannen ønskjer gjennom prosessretteleiaren å gi oversiktleg informasjon til alle involverte om framgangsmåten ved omstilling og endring, og slik bidra til gode og oversiktlege prosessar på arbeidsplassane våre.

Rettleiaren skal vidare sikre at lov, avtaleverk og fylkeskommunen sine eigne interne retningslinjer blir følgt i tilknytning til endrings- og omstillingsprosessar.

3.2.1 Intensjonar om jobbsikkerheit ved omstilling

Eventuelle reduksjonar i bemanningsnivå som følge av Omstilling 2020 skal så langt som mulig skje gjennom naturleg avgang. Turnover vil gje rom for å kunne vurdere interne omplasseringar. Ein del tilsette må rekne med skifte av innhald i sine stillingar. Det vil likevel kunne oppstå situasjonar der det ikkje vil vere mogleg å unngå overtal. Med overtal forstår vi ein situasjon der ein eller fleire stillingar blir inndratt gjerne i samband med rasjonalisering, arbeidsbortfall eller nedbemanning. Overtalshandtering som følgje av endring og omstilling blir nærare omtalt i rettleiaren og det er utarbeidd eigne prosedyrar og malar som skal nyttast.

3.2.2 Rekrutteringsprosessar i samband med Omstilling 2020

Som følgje av Omstilling 2020 endrar fylkesrådmannen rutinane for rekruttering for å sikre særleg merksemd på bemanningsplanlegging (stillingsplanarbeidet) og grundige vurderingar/analyse før eventuell rekruttering. Dei nye rutinane inneber at behovsanalysane skal knytast direkte opp mot omstillingsprosessane som blir gjennomført på alle nivå. Det blir også i større grad lagt opp til at vurderingar/analyse skal bli gjort i fellesskap på tvers av fagavdelingane og driftseiningane. Dei nye rutinane inneber at alle ledige stillingar blir vurdert opp mot Omstilling 2020 i eit samarbeid med Stillingsbanken, før fylkesrådmannen eventuelt frigir stillingar for utlysing. Desse rutinane vil bli vidareført så lenge vi er i prosess for å nå måltal for reduksjon av driftsnivået.

For å nå måla om redusert driftsnivå og intensjonar om jobbsikkerheit for våre tilsette vil fylkesrådmannen i samband med Omstilling 2020, i tillegg til omplasseringar og bruk av interne utlysningar, også måtte auka bruk av mellombelse tilsettingar (jf. aml § 14-9, 2. ledd, f).

3.2.3 Bemanningsplanlegging og prinsipp for plassering av tilsette i ny organisasjonsplan

Rettleiaren inneheld også retningslinjer for bemanningsplanlegging, arbeidsgivar sin styringsrett, samt kva prinsipp som gjeld plassering av tilsette i ny organisasjonsplan etter endring og omstilling. Viser i den samanheng også til eige kapittel 11 om ny administrativ organisering. Leirolla og medverknad frå tilsette og tillitsvalte blir vektlagt i rettleiaren.

4. Eit gjennomgåande plan- og kvalitetssystem som ligg til grunn for verksemdsstyringa

God leiing og gode plan- og styringsprosessar er ein føresetnad for at Møre og Romsdal fylkeskommune kan ivareta rollene sine som tenesteytar, forvaltningsorgan, samfunnsutviklar og demokratisk arena. Fylkeskommunen sitt plan- og styringssystem skal ivareta fylkestinget sitt ansvar for strategisk styring og prioritering, og fylkesrådmannen sitt ansvar for å sette i verk politiske vedtak.

Fylkeskommunen sitt plansystem bygger på regional planstrategi, som fylkestinget skal vedta kvart fjerde år. Her blir det bestemt kva regionale planar og strategiar fylkeskommunen skal ha i fireårsperioden. Dei regionale planane skal både omfatte mål for fylkeskommunen si verksemd, men også for Møre og Romsdal som samfunn, der fylkeskommunen har ei samordningsrolle. Den regionale planlegginga skal også tilpasse nasjonal politikk til lokale og regionale forhold. Det er mellom anna forventa at den regionale planlegginga bygger på FNs 17 berekraftsmål.

Styringssystemet (verksemdsstyringa) er rådmannens verktøy for å verksette og følgje opp politiske vedtak, mål og prioriteringar. Verksemdsstyringa skal sikre at fylkeskommunen løysar oppgåvene og når måla på ein effektiv måte og innanfor gjeldande lover, regler og økonomiske rammer.

I ny kommunelov er kravet om samanheng mellom økonomiplanen og måla i dei regionale planane skjerpa: *«Økonomiplanen må vise hvordan langsiktige utfordringer, mål og strategier i kommunale og regionale planer skal følges opp»* (§14-4 første ledd).

I mandatet for tiltaksområde 2 (delprosjekt 1) heiter det:

«Utvikle/tilpasse eit gjennomgåande plan- og kvalitetssystem som sikrar systematisk kvalitetsarbeid, der praksisen er kunnskapsbasert, og ligg til grunn for verksemdsstyringa (kvalitetsårshjul og leiardialog)»

Overordna mål for delprosjektet:

«Møre og Romsdal fylkeskommune når måla for samfunns- og tenesteutviklinga gjennom systematisk verksemdstyring.»

Arbeidet med nytt felles plan- og kvalitetssystem skjer samtidig med at vi held på å utarbeide ny regional planstrategi og ny fylkesplan. Eit felles styringssystem må også bygge på arbeidet som organisasjonen no gjer med gevinstrealisering, digitalisering og ny arbeidsgivarpolitikk. Fylkestinget skal vedta ny regional planstrategi for Møre og Romsdal 2020-2024 i juni 2020. Utarbeiding av nytt plan- og kvalitetssystem vil føregå parallelt med dette arbeidet.

5. Gevinstrealisering, innovasjon og digitalisering

I tiltaksområde 3, delprosjekt P2, har mandatet vore å lage eit rammeverk for korleis Møre og Romsdal fylkeskommune skal arbeide med gevinstar og realisering av gevinstar. Det betyr at gevinstarbeid drivast både på strategisk nivå og operativt gjennom prosjektarbeid og dagleg utviklingsarbeid i linja. Det er utarbeidd ein [eigen rapport for delprosjektet](#).

Direktoratet for økonomistyring (DFØ) har definert ein gevinst som ein effekt som er sett på som positiv av minst ein interessent. Dette betyr effektar eller gevinstar for brukarane og samarbeidspartane våre, organisasjonen og for samfunnet. Vi har i tillegg til dei kjende tre gevinstkategoriane tatt inn FN sine berekraftsmål som ein fjerde gevinstkategori. Viser her til effektmål 8 for hovudprosjektet om at «*Omsyn til klima og miljø gjennomsyrrer heile organisasjonen som utviklingsaktør og som tenestetilbydar*».

Dei fire gevinstkategoriane:

- *Auka effektivitet* - i form av prosessforbetringar, forenkling, digitalisering mv
- *Betring i økonomi* - i form av sparte midlar eller bevisste val for korleis vi riggar oss for å unngå framtidige kostnader eller skape ein bærekraftig økonomi.
- *Auka eller rett kvalitet* - i form av betre tenester og auka eller ny verdi for brukarane, auka medarbeidartilfredsheit, betre arbeidsmiljø, betre samarbeid, omdøme, færre feil mv.
- *Berekraft* - berekraftig utvikling av miljø og klima, økonomi, sosiale forhold og styreset.

Gevinstrealisering inneber å planlegge og organisere med tanke på å realisere gevinstar av prosjekt og tiltak, og å følge opp desse gevinstane slik at dei faktisk vert henta ut. Sjølve gevinstrealiseringa skjer ikkje i prosjekt, men gjennom systematisk oppfølging og kontinuerleg forbetningsarbeid i linja.

For å lykkast med gevinstrealisering, må gevinstarbeid vere ein vedvarande strategisk styringsaktivitet, der behovs- og gevinstanalyser er grunnleggande. Difor innfører fylkeskommunen porteføljestyling. Med ei systematisert oversikt over prosjekt og prosjektprogram, er dette grunnlag for ein porteføljeplan som gir eit kvalitativt godt avgjerdsgrunnlag for tverrgåande prioriteringar og samordning, samt at det vil bidra til større treffsikkerheit i val av prosjekt og program for å nå dei strategiske måla.

5.1 Strategi og styringsforenkling

Det var først meint at det skulle utviklast ein eigen gevinstrealiseringsstrategi for fylkeskommunen. Etter kvart som prosessen og arbeidet med dei ulike delprosjekta og tiltaksområda skreid fram, blei det klart at strategielement frå fleire delprosjekt ikkje berre heng nøye saman, men at dei er gjensidig avhengig av kvarandre. Det har vakse fram eit potensial for styringsforenkling. Det betyr ei moglegheit til å betre heilskapen mellom verksemdstyring, plansystem, arbeidsgjevarepolitikk og porteføljestyling, og der digitalisering og gevinstrealisering vert førande for kva kriterier som skal nyttast i prioritering av utviklingsarbeid. Gevinstrealisering vert slik ein raud tråd i verktøykassa for

porteføljestyling, prosjekt- og utviklingsarbeid i organisasjonen. Viser her også til kapittel 7 i rapporten om verksemdstrategi.

5.2 Prosjektarenaen og porteføljestyling

For å fremje samarbeid internt på tvers og mellom nivåa i organisasjonen og eksternt, vert det i samband med ny administrativ organisering etablert ein prosjektarena.

Prosjektarenaen skal sikre tverrfagleg samarbeid til oppfølging av større satsingar og gjennomføring av større prosjekt.

Porteføljestylinga etablerast på to nivå. Nivå 1 er fylkesrådmannen si portefølje.

Porteføljestyret består av fylkesrådmann, assisterande fylkesrådmann, organisasjonssjef og fagsjefane. Større tverrgåande utviklingsprosjekt og -program skal ligge i denne portefølja, saman med prosjekt og program av ein viss økonomisk storleik (vegprosjekt og bygg- og eigedomsprosjekt inngår ikkje). Nivå 2 består av prosjekt og program for kvar fagavdeling. Leiargruppene i avdelingane utgjer det vi kallar delporteføljestyre.

Fylkesrådmannen si portefølje blir i det daglege følgt opp av porteføljeansvarleg, som er ei fast rolle i Prosjektarenaen. Prosjektarenaen blir organisert i form av matrise. Dette er ei organisasjonsform som er nytta i organisasjonar med skiftande oppgåver.

Matriseorganisering kan og nyttas ved større, samansette prosjekt, der fleire ressursar og oppgåver kryssar kvarandre. Organisasjonsforma kombinerer linje- og prosjektorganisering. I Prosjektarenaen vil ein difor finne både faste stabsressursar og midlertidige ressursar frå fagavdelingane.

5.3 Årshjul

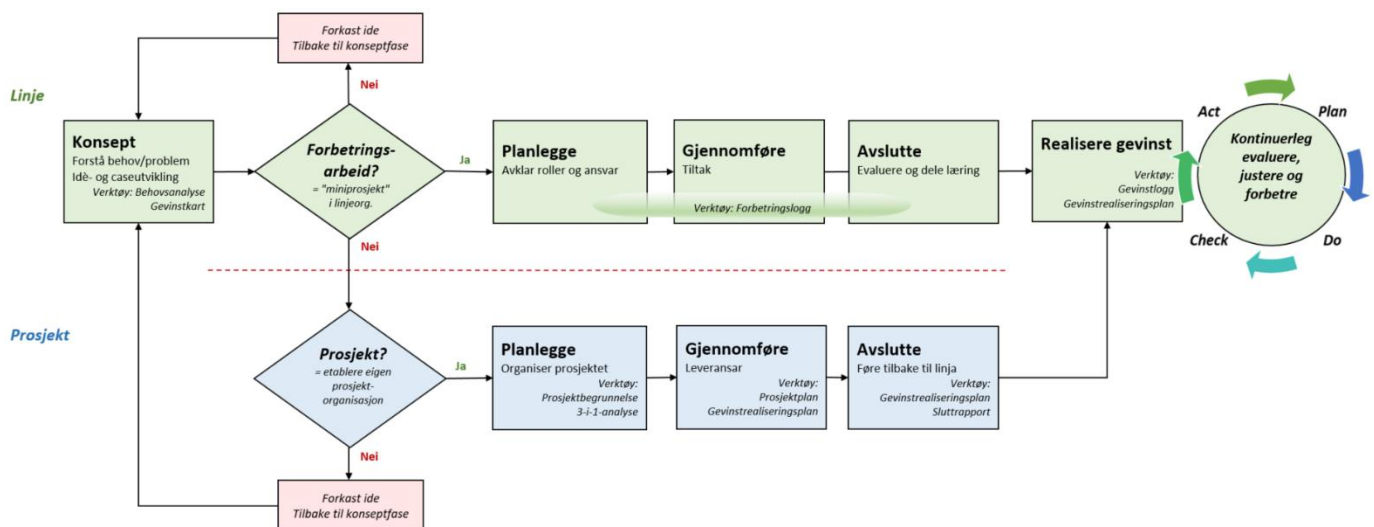
Erfaringar viser at det er nødvendig at styring av prosjekta blir koordinert med andre fristar og leveransar/prosessar i organisasjonen. Det har derfor blitt utvikla eit årshjul for porteføljestylinga (figur 5.3). Eit sentralt kriterium for årshjulet, er at aktivitetane er relevante og nyttige *for* og koordinerte *med* økonomiplanprosessen.

5.4 Kontinuerleg forbetningsarbeid

Utvikling føregår primært i linjeorganisasjonen. Eit problem løysast best nært på arbeidsprosessane og brukarane. Når vi set utviklingsarbeidet i linja inn i eit funksjonelt system, kan vi omtale dette som kontinuerleg forbetningsarbeid. Nokre gongar krev likevel storleiken eller kompleksiteten på utfordringane ekstra ressursar. Då er det aktuelt å etablere ein tidsavgrensa prosjektorganisasjon for å arbeide nærare med eit spesifikt utviklingsområde. Sjå figur 5.4.

Årshjul	1. kvartal			2. kvartal			3. kvartal			4. kvartal		
	Jan	Feb	Mar	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Des
Fylkesrådmannens porteføljestyre		X				X		X		X		
Årsevaluering av prosjektporteføljen og årsmelding												
Analysere utfordringsbildet og behov. Med bakgrunn i dette invitere til workshop for nye ideer												
Vurdere nye prosjektbegrunnleser/ideer og prioritere prosjekter for neste år, samt hva skal justeres eller ut?												
Sørge for feiring og oppmerksomhet til prosjektene (både suksesser og skeivsteg som har gitt læring)												
Delporteføljestyre		X				X		X		X		
Årsevaluering av prosjektporteføljen og årsmelding												
Analysere utfordringsbildet og behov. Med bakgrunn i dette invitere til workshop for nye ideer												
Vurdere nye prosjektbegrunnleser/ideer og prioritere prosjekter for neste år, samt hva skal justeres eller ut?												
Melde inn større prosjekt til fylkesrådmannens porteføljestyre												
Sørge for feiring og oppmerksomhet til prosjektene (både suksesser og skeivsteg som har gitt læring)												
Prosjektleder viktige datoer og		X			X	X						
Rapportere på status, dele erfaringer og læring i møte med porteføljestyret												
Delta på workshop, produsere ideer, grov gevinstanalyse, gå i dialog om muligheter for												
Lage prosjektbegrunnelse og score prosjektet etter kriteriesettet i prosjektporteføljen												
Ved klarsignal fra porteføljestyret: Lage prosjektplan og fremdriftsplan.												
Delta på læringsmøte for prosjektledere. Felles refleksjon, dele egne erfaringer og lære av andre.												
Delta på kurs i prosjektlederskolen.												
Prosjektarena - porteføljeansvarlig												
Facilitere workshop for prosjektideer												
Facilitere/koordinere læringsmøter for												
Rådgiverfunksjon for porteføljestyret og												
Prosjektlederskolen - kursansvarlig												

Figur 5.3 Årshjul



Figur 5.4. Modell for utviklingsarbeid.
Kristin Ålmo, M&R fylkeskommune, 2019

5.5 Verktøykasse

Gjennom delprosjektet er det utvikla ei ny og enkel verktøykasse for å støtte heile organisasjonen i utviklingsarbeid frå a-å. Dette gjeld verktøy både for porteføljestyling, prosjektarbeid og kontinuerleg forbetringsarbeid i linja. Sjå også her figur 5.4.

5.6 Robotisering

Robotic Process Automation (RPA) er programvarerobotar eller digitale medarbeidarar som kopierer menneskelege operasjonar i dataprogram. Prosessautomatisering gjennom programvarerobotar, er difor eit godt alternativ for manuelle prosessar som ikkje krev menneskelig vurdering. Det vil vere særleg aktuelt når det er kostbart, tidkrevjande eller ikkje mogleg å bruke tradisjonell IT for å utvikle system eller integrasjonar mellom system til automatisering av prosessar. Når prosessrobotane hjelper til med monotone og tidkrevjande rutineoppgåver, får medarbeidarane meir tid til dei viktige sakene, der dei får bruke kompetansen sin til faglege vurderingar og utviklingsarbeid.

For å hente ut økonomiske gevinstar gjennom robotisering, er vi avhengig av at det blir sett av ressursar til investering for å kunne realisere gevinstar. Det betyr både innkjøp og drift av teknologi og investering i kompetanse og kapasitet til arbeidet med digital transformasjon. Det er difor relevant å vise til effektmål 4 for Omstilling 2020, som seier at vi har mål om å ha ein innovativ og digitalt moden organisasjon. Syner vidare til økonomiplan for 2020-2023 der robotisering er omtalt pkt. 5.1.5. Parallelt har vi også digitalisering som prioritert satsing i «Møre og Romsdal mot 2025».

6. Organisering av IT-tenestene for sikker IT-drift og utvikling av ein digitalt moden organisasjon

Godt fungerande IT-tenester, digitalt modne medarbeidarar og strukturar med evne til utvikling ved hjelp av digitalisering, er kritiske faktorar for å lykkast med omstilling av heile organisasjonen. Parallelt med arbeidet med administrativ organisering i hovudprosjektet, har eit eige delprosjekt arbeidd med den administrative organiseringa og plasseringa av IT-funksjonane. Arbeidet har bygd vidare på eit forprosjekt frå 2017-2018 som såg nærare på organiseringa av IT i skolane. Overordna mål for delprosjektet:

«IT-tenestene er organisert på ein slik måte at det gir sikker IT-drift og ressurseffektive løysingar for organisasjonen. Organisasjonen har ein kontinuerleg evne til utvikling av IT-tenestene gjennom porteføljestyling. Møre og Romsdal fylkeskommune er ein digitalt moden organisasjon».

Delprosjektet har utarbeidd ein omfattande [rapport](#) som både beskriv dagens IT-organisering og kva utfordringar som ligg i denne. Samstundes gir rapporten retning for ny organisering som vil kunne setje organisasjonen i stand til å møte framtidens utfordringar og utvikle ein digitalt moden organisasjon.

Delprosjektet identifiserte åtte viktige endringsdrivarar gjennom analysane av dagens situasjon og organisering av IT-tenestene:

- Kapasitet til drift og utvikling må aukast og eksisterande ressursar må nyttast betre.
- Digital kompetanse og arbeidet med digitalisering og digital transformasjon i fylkeskommunen må styrkast.
- Dialogen mellom IT-seksjonen og fagavdelingane må bli tettare og det er behov for funksjonelle samhandlingsarena.
- IT må bli meir brukarorienterte.
- Rolle- og ansvarsfordelinga må bli tydelegare mellom IT-seksjonen og avdelingar og ytre einingar, men også internt i IT-seksjonen.
- Sårbarheit i kritiske driftsfunksjonar må reduserast.
- Det er behov for «meir leiing» (delegert personalansvar) og styring (porteføljestyring)
- Lærlingordninga for IKT-faget må finne ei betre form enn i dag.

Hovudgrepet i delprosjektet er å dele IT-drift og digital utvikling i ulike seksjonar, og samtidig samle IT-ressursane på skolane i ein felles IT-organisasjon. Seksjonen med ansvaret for IT-drift, vil fortsatt heite IT-seksjonen, som i dag. Namnet på utviklingsseksjonen er førebels ikkje landa.

Det har vore viktig å få til ei smart kopling mellom IT-drift og teknisk utvikling opp mot organisasjonsutviklingsperspektivet, som ligg i arbeidet med digitalisering og digital transformasjon. Det er vurdert at fagmiljøa bør ligge nært kvarandre, og at organisasjonen må ha dediserte ressursar til både teknisk utvikling og organisasjons- og tenesteutvikling. Erfaringa er at ønsket om å satse på digitalisering i organisasjonen ofte må vike, fordi mengda eksisterande driftsoppgåver «et opp» kapasiteten til utviklingsarbeid. Både delprosjektet og hovudprosjektgruppa tilrår difor at drift og utvikling blir samla i ei avdeling, men i ulike seksjonar.

6.1 IT-seksjonen

IT-seksjonen skal ha ansvar for både IT-teknisk drift og IT-støtte/brukarstøtte for heile fylkeskommunen. Det vil seie både sentraladministrasjonen og alle ytre einingar (skolar, tannhelseklinikkar og Fram kundesenter). IT-seksjonen organiserast i to team: Team Brukaroppleving og Team Infrastruktur. Teamleiarane vil få personalansvar. Det som er første prioritet, er å få på plass tilstrekkeleg endringskapasitet gjennom leiing på begge teama i IT-seksjonen. Deretter vil ein mot slutten av 2020 få eit betre bilde av den totale ressurssituasjonen.

Team Brukaroppleving vil bestå av brukarstøttefunksjonane i sentraladministrasjonen og brukarstøttefunksjonen for alle ytre einingar. Organisering av lokasjonsdrift piloterast for å detaljere det totale ressursbehovet i teamet. Funksjonen er tenkt fordelt på fire regionar med kvar sin regionleiar. Ressursbehovet detaljerast når piloten er gjennomført (første halvår 2020), men eit estimat er ca. 4-5 i kvar region.

Team Infrastruktur vil bestå av teknisk IT-drift. Stillingane vil primært bli henta frå dagens IT-ansvarlege på skolane. Det må også på plass ein leiar som i tillegg til leiarerfaring, har

tilstrekkeleg teknisk kompetanse for å leie eit større teknisk team som dette blir. Denne leiarstillinga er det behov for å rekruttere eksternt.

6.2 Utviklingsseksjonen

I dagens Organisasjonsavdeling, er erfaringa at det er eit relevant faglig grensesnitt mellom personalseksjonen, kommunikasjonsseksjonen og IT-seksjonen. Eit behov i dagens Organisasjonsavdeling, er å samle og styrke kompetansen på organisasjons- og tenesteutvikling. I alle delar av organisasjonen må det arbeidast med gjennomgang og forbetring av arbeidsprosessar med omsyn til å realisere gevinstpotensiale i form av tid, pengar og kvalitet for brukarane, organisasjonen og samfunnet i et berekraftig perspektiv.

Utviklingsseksjonen (namn ikkje bestemt) skal vere ein ressurs som støtte og fasilitator for linjeavdelingane i innovasjon-, teneste- og organisasjonsutviklingsprosessar. Seksjonen skal ha kompetanse på metode i tenestedesign, gevinstarbeid, prosjektarbeid og prosessleiing, og vil ha et nært samarbeid med porteføljansvarlig for prosjektarenaen. Seksjonen vil også jobbe med kompetanse- og leiarutvikling i nært samarbeid med andre stabsfunksjonar.

Porteføljestyringa og den nye prosjektarenaen vil gi gode koplingar mellom stabsfunksjonane og linjeavdelingane for å understøtte tenesteutvikling, innovasjon og digitalisering i heile organisasjonen.

Noko kompetanse vil skiljast ut frå dagens IT-seksjon (integrasjoner og digital arbeidsflyt) og personalseksjon (organisasjonsutvikling), men noko kompetanse må også rekrutterast eksternt. Dette gjeld blant anna kompetanse til å forvalte robotiseringsarbeidet i organisasjonen (sjå pkt. 5.6).

7. Verksemdstrategi - ein lærande organisasjon med felles kultur og identitet

I samsvar med mandatet for tiltaksområde 5, delprosjekt 4, skal vi:

«Utvikle/tilpasse ein kunnskapsbasert arbeidsgivar- og organisasjonspolitikk, som byggjer omdøme, organisasjonskultur og identitet, jf. underprosjekt «Arbeidsgivarpolitikk - kultur- og identitetsbygging»

7.1 Heilskap og styringsforenkling

Som det er omtalt ovanfor under kapittel 5 i rapporten har ein sett at strategielement frå fleire delprosjekt ikkje berre heng nøye saman, men at dei er gjensidig avhengig av kvarandre. Det er nærare samanhengar mellom strategielementa i delprosjekta:

- P1: Plan- og kvalitetssystem, verksemdstyring
- P2: Gevinstrealiseringsstrategi
- P3: Digitaliseringsstrategi
- P4: Arbeidsgivarpolitikk

I staden for å ha ei rekkje delstrategiar har det vakse fram eit potensial for styringsforenkling. Det betyr ei moglegheit til å betre heilskapen mellom verksemdstyring, plansystem og arbeidsgjevarpolitikk der gevinstrealisering og digitalisering inngår som ein del av ein samla strategi.

I samband med at vi har henta inn kunnskapsgrunnlag til dette delprosjektet har KS-K (KS-Konsulent) mellom anna uttalt at trenden mot styringsforenkling no gjer seg gjeldande i heile kommunesektoren. Det er ei erkjenning av at store og mange ulike styringsdokument, lett kan føre til styringssvikt. Faren er stor for at leiarar i organisasjonen ikkje klarer å absorbere styringssignala og kanalisere dei vidare i eigen organisasjon på ein hensiktsmessig måte. Det er også stor svikt i bruken av vedtekne planar og strategiar inn i arbeidet med økonomi og handlingsprogram. Resultatet vil då kunne bli at planer og strategiar ikkje blir følgt opp, og leiarar og medarbeidarar vert ikkje påverka av styringa, som jo er det primære formålet med all styring.

7.2 Utviklingstrekk og endringar i synet på samfunnsoppdraget

Gjeldande «Arbeidsgivar for framdrifta» vart vedtatt i sak T-7/09. Mykje av innhaldet i denne arbeidsgivarpolitikken står seg fortsatt godt. Det er likevel ein del utviklingstrekk ein ny og modernisert arbeidsgivarpolitikk og verksemdstrategi bør ta opp i seg (innspel frå KS-K):

1. **Økonomi.** Dei økonomiske rammene for kommunesektoren blir strammare. Det er brei semje blant samfunnsøkonomar om at det økonomiske handlingsrommet i offentlig sektor vil bli mindre framover.
2. **Kompetanse.** Det vil bli meir krevjande å rekruttere riktig kompetanse. Dette har mellom anna samheng med demografi og misforhold mellom utdanningssystem og raske endringar i etterspurnad i arbeidsmarknaden.
3. **Lokaldemokrati.** Lokaldemokratiet blir utfordra. Ordsifte i media har hardna til, netthets og truslar mot politikarar. I rapporten [Polarisert samfunn, eliter under press. Stordata-analyse av nasjonale og globale trender 2018-2023](#) er ei av vurderingane at demokratiet er på retur i Norge og at dette også er i samsvar med internasjonale trendar. Frå rapporten: *«Økende aktivisme og engasjement kan kombineres med svekket tillit til og oppslutning om etablerte institusjoner. Engasjementet [kan] være uttrykk for sterkere polarisering – en utvikling som går parallelt med svekket tillit til sentrale demokratiske institusjoner.»*
4. **Klima og miljø.** Utvikling av lågutsleppssamfunnet, klimatilpassing og sikring av naturmangfald blir helt nødvendig og krev store samfunnsendringar.
5. **Digitalisering.** Alt som kan digitaliserast vil bli digitalisert. Det utfordrar informasjonssikkerheit og digital sårbarheit.
6. **Utanforskap.** Fare for auka utanforskap - eit samfunn med meir mangfald, men også auka ulikskap. Utfordrar fylkeskommunen som samfunnsutviklar og tenestetilbydar (kultur, folkehelse, kollektiv, tannhelse, vei, utdanning mm). Utfordrar fylkeskommunen på kompetanse og på leiing.

7.3 Endringar i synet på den gode organisasjon og godt leiarskap?

Ein organisasjon som evner å handtere samskaping, involvering og medborgarskap må i stor grad vere eit ope system som lærer i samspel med sine omgjevnader. Dette synes å vere meir vektlagt no enn i 2009. For mange synes det å vere eit mål at organisasjonen i større grad skal organisere seg rundt interessentane og deira behov. Bruk av tenestedesign i prosessar for kommunal og fylkeskommunal organisering står sentralt. Tenestedesign har som formål å skape arbeidsprosessar som er effektive for brukar og for tenesteytar samtidig. Viser her også til det som er omtalt tidlegare under kapittel 5 om gevinstrealisering, digitalisering og robotisering og kapittel 4 om organisering av IT-tenestene.

Utvikling av leiarrolla og måten vi utøver leiarskapet vil framleis vere svært sentralt i utviklinga av organisasjonen. Forsking viser at leiarar som lykkast med å skape eit læringsfremmande klima på arbeidsplassen også oppnår auka innovasjon, læring, mestring, lojalitet, trivsel og lågare sjukefråvær.

7.4 Mål for og innretning av vidare prosess

Det vert lagt opp til ein vidare samordna prosess for arbeidet med delprosjekta:

- P1 «Plan- og kvalitetssystem som ligg til grunn for verksemdsstyringa» og
- P4 «Verksemdstrategi - ein lærande organisasjon med felles kultur- og identitet».

Fylkesrådmannen ønskjer å involvere fylkesutvalet som referansegruppe i deler av prosessen då politisk nivå bør ha sterkt eigarskap både til plansystem, prinsippa for verksemdstyring, og ikkje minst arbeidsgivarrolla. Målet er å legge fram ei sak til politisk behandling i fylkestinget oktober 2020, jf kap. 4).

Som grunnlag for det vidare arbeidet er det laga følgjande overordna mål, effektmål og resultatmål/leveransar for tiltaksområde 5 (delprosjekt P4):

Overordna mål for verksemdstrategien:

Møre og Romsdal fylkeskommune er ein lærande organisasjon, samfunnsutviklar og tenesteleverandør som møter framtidige behov med bærekraftige løysingar.

Effektmål:

1. *Ein berekraftig økonomi og FN sine berekraftsmål ligg til grunn for Møre og Romsdal fylkeskommune sin verksemd*
2. *Verksemdsstyringa bygger på kunnskapsbasert praksis, gjennomgåande plansystem, systematisk kvalitetsarbeid og gevinstrealisering.*
3. *Vi samarbeider og bygger kompetanse og læring på tvers av organisatorisk tilknytning. Organisasjonen er innovativ og digitalt moden.*
4. *Tenestetilbodet og rolla som samfunnsutviklar vert utvikla gjennom internt samarbeid, og i samspel med brukarar, kommunar, næringsliv og organisasjonar.*
5. *Vi har kompetente og engasjerte medarbeidarar og leiarar. Arbeidsmiljøet er fullt forsvarlig og resultatet i medarbeidarundersøkinga er minst på nivå med norsk arbeidsliv generelt.*

Tiltaksområde:

1. Utvikle og tilpasse ein verksemdstrategi /organisasjonspolitikk som beskriv:
 - Samfunnsoppdraget, visjon og verdigrunnlag
 - Prinsipp for utvikling av ein lærande organisasjon
 - heilskapleg og berekraftig verksemdstyring
 - leiar- og medarbeidarskap
 - tenesteutvikling, innovasjon og digitalisering for organisasjonen, innbyggjarane og samfunnet
 - arbeidsmiljø og systematisk HMS- arbeid
 - felles identitet og omdømme
2. Utvikle nytt program for introduksjon av nye leiarar og tilsette
3. Evaluere og tilrå nytt leiarutviklingsprogram

8. Organisering og struktur for den offentlege tannhelsetenesta

Tiltaksområde 6 «Organisering og struktur for den offentlege tannhelsetenesta», har vore organisert som eit eige delprosjekt (P5) innafor ramma av den overordna prosjektplanen for «Omstilling 2020».

Overordna mål for dette delprosjektet:

«Organisering av den offentlege tannhelsetenesta er tilpassa slik at tenestestrukturen er fullfinansiert og innafor ein berekraftig økonomi for fylkeskommunen. Tannhelsetenesta gir tenester etter tannhelsetenestelova og i samsvar med nasjonale retningslinjer frå Helsedirektoratet og Regional delplan tannhelse, i stabile og rekrutterande kompetansemiljø.»

Det er utarbeidd ein [eigen rapport for delprosjektet](#) og det er lagt fram eiga sak som går via Kultur-, næring- og folkehelseutvalet før behandling i fylkesutvalet og fylkestinget. For nærare informasjon om utgreiingane og fylkesrådmannen si tilråding vert det vist til saksframlegget og den tilhøyrande rapporten med vedlegg.

9. Skole- og tilbodsstruktur - reduksjon av driftsnivå utdanning

I tiltaksområde 7 er det fastsett at ein skal «Utgjeie organisering av tilbods- og skolestruktur for den vidaregåande opplæringa, jf. eige delprosjekt «Vidaregåande skole- og tilbodsstruktur» (P6).

Overordna mål for dette delprosjektet:

«Skole- og tilbodsstrukturen er tilpassa slik at den gir kompetanse og kapasitet til å nå måla i kvalitetsplan for vidaregåande opplæring og understøtter regionen sitt framtidige behov for kompetanse og arbeidskraft innafor ein berekraftig økonomi.»

Det er utarbeidd ein [eigen rapport for delprosjektet](#) og det er lagt fram eiga sak som går via Utdannings- og kompetanseutvalet før behandling i fylkesutvalet og fylkestinget. For nærare informasjon om utgreiingane og fylkesrådmannen si tilråding vert det vist til saksframlegget og den tilhøyrande rapporten med vedlegg. Det vert lagt fram ei samla sak med tiltak for innsparing i utdanningssektoren der tiltaka frå delprosjekt «tilbods- og skolestruktur» inngår som ein del av dette. Saka må også sjåast i samanheng med sak om budsjett for 2020 og

økonomiplan 2020-2023. For nærare informasjon om utgreiingane og fylkesrådmannen si tilråding vert det vist til saksframlegget og den tilhøyrande rapporten med vedlegg.

10. Overføring av fylkesvegadministrasjon og ny organisering av samferdselsområdet

Overføring av fylkesvegadministrasjonen frå Statens vegvesen til fylkeskommunane frå 01.01.20 utgjør den mest omfattande oppgåveoverføringa når ein ser på regionreforma samla. Denne oppgåveoverføringa har også sin bakgrunn i forvaltningsreforma i 2010 der vegeigaransvaret for fylkesvegane vart overført til fylkeskommunane. Prosessen vart starta opp i førekant av regionreforma. Ved behandling av Prop. 84 S (2016-2017) Ny inndeling av regionalt forvaltningsnivå, jf. Innst. 385 S (2016-2017) gjorde Stortinget eit anmodningsvedtak om at regional vegadministrasjon skal overførast til regionalt folkevalt nivå:

«Stortinget ber regjeringen sørge for at regional vegadministrasjon, som har ansvar for planlegging og drift av fylkesveiene, vert overført frå Statens vegvesen til regionalt folkevalgt nivå.»

Overføring av fylkesvegadministrasjon og ny organisering av samferdselsområdet i Møre og Romsdal fylkeskommune har vore organisert som eit eige delprosjekt. Organisasjonsmodellen som vart valt for samferdselsområdet er no integert i ei ny administrativ organisering, jf. kapittel 11 nedanfor.

10.1 Mandat for delprosjektet

Prosjektet skal kartlegge «kva oppgåver, kompetanse og kapasitet som per i dag er knytt til arbeidet med fylkesvegar i Møre og Romsdal. Vidare vurdere modellar og konkret organisering for korleis fylkesvegadministrasjonen kan innpassast i ny organisasjon for fylkeskommunen der kompetanse- og kapasitetsbehovet for ein framtidig fylkesvegadministrasjon ligg i botn. Prosjektet skal leite etter modellar som gir effektiv utnytting av dei samla ressursane og sikrar ein solid vegfagleg kompetanse nært kopla til dei funksjonane som skal ivareta ein framtidsretta og strategisk samferdsels- og samfunnsutvikling.»

Som grunnlag for å evaluere ulike organisasjonsmodellar vart det laga eit sett kriterier:

- *Strukturen må bidra til gjennomføring av fylkeskommunens mål og strategiar*
 - Formålseffektivitet
 - Openheit/transparente prosessar
 - Behovsorientering og kvalitet/fagleg kompetent
- *Strukturen må legge til rette for god leiing og styring*
 - Samsvar mellom ansvar og mynde
 - Skape best mogleg balanse mellom høgde (nivåspenn) og breidde (kontrollspenn)
 - Kostnadseffektivitet

- Rolleklarheit
- *Strukturen må legge til rette for einskapleg kunnskapsbasert praksis og likeverdige leveransar*
 - Gi grunnlag for god samhandling utad og internt i avdelinga og andre einingar i fylkeskommunen
 - Kontakt mot aktuelle aktørar/brukarar
- *Strukturen må vere fleksibel for å møte endrings- og omstillingsbehov*
 - Aktivt bidra til endra mål og prioriteringar, innovasjon, nye arbeidsformer, ny teknologi

I tillegg har fylkesrådmannen lagt vekt på at ein gjennom ny organisering må:

- Unngå at det blir eit eige vegvesen (eller kollektivavdeling for den del) i fylkeskommunen. Vil heller samle og samordne samferdselsområdet under ein områdeleiar (samferdselssjef)
- Utnytte fylkeskommunen sin øvrige organisasjon, bygge sterke og robuste fagmiljø der dette er naturleg

Prosjektet har vidare vurdert:

- Risiko knytt til attraktivitet for personell som skal overførast frå Statens vegvesen til fylkeskommunen.
- Tid og kapasitet til å kunne utgreie større endringar (sett i høve til dagens organisering) innafor dei rammene som er definerte i inngåtte mønsteravtale for utarbeiding av bemanningsplanar og overføring av personell frå Statens vegvesen.

Organisasjons- og bemanningsplan måtte vere ferdig slik at prosess med overføring av personell kunne starte frå 01.04.19. I prosessen er det avklart at 133 årsverk skal overførast frå Statens vegvesen der ny organisasjon er etablert frå 01.01.20. Rammene rundt denne prosessen har, og er framleis difor svært krevjande.

10.2 Alternative organisasjonsmodellar

Fire modellar har vore vurdert:

- Modell 1: Oppgåvene som vert overført frå Statens vegvesen blir fordelt eller «organisert inn» i fylkeskommunens samferdselsavdeling innafor gjeldande struktur (0-alternativ)
- Modell 2: Funksjonsmodell
- Modell 3: Veg og kollektiv – side om side underlagt samferdselssjef
- Modell 4: Ansvar for samferdselsoppgåvene organiserast i to avdelingar direkte underlagt fylkesrådmannen:
 - Vegavdeling
 - Kollektivavdeling/FRAM

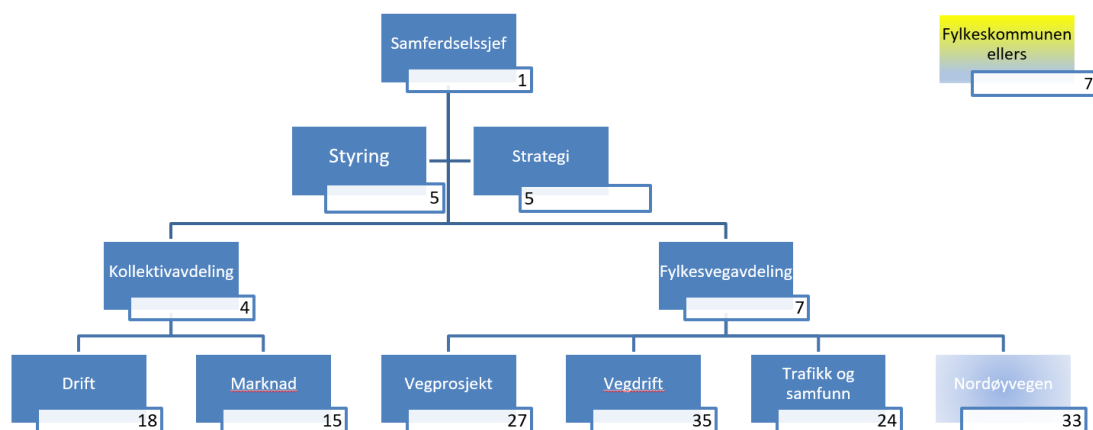
Etter prosess i prosjektorganisasjonen og drøftingar med tillitsvalte den 11.03.19 gjorde fylkesrådmannen vedtak om å velje **modell 3**.

I denne modellen har leiar av samferdselsavdelinga ansvar for både vegadministrasjon og kollektivtransport, her samordning og prioritering mellom fagområda. Under samferdselssjefen er fagområda organisert i to avdelingar med egne avdelingsleiarar, ein for veg og ein for kollektiv. Desse har fullt resultatansvar og personalansvar for sine avdelingar, og rapporterer til samferdselssjef. Kvar avdeling blir inndelt i seksjonar, der seksjonsleiarane har fag- og personalansvaret for «sine» tilsette.

Stabsfunksjonen er i hovudsak knytt til samferdselssjefen si styring av samferdselsområdet og strategisk utvikling. Budsjett- og økonomistyring, kommunikasjon, HR/HMS, porteføljeoversikt kontraktar, koordinering politiske saker og overordna planlegging er døme på oppgåver som kan ligge i avdelingsleiar sin stab. Operative funksjonar er lagt i linja. Støttefunksjonar er ressursar som skal/kan nyttast for fleire av linjeeiningane, og som ein til ein viss grad også kan dele med fylkesrådmannen sine stab/støtteiningar (for å bygge sterkast mogleg og robuste fagmiljø i fylkeskommunen).

Det å halde samferdselsområdet i fylkeskommunen samla gir eit betydeleg handlingsrom med tanke på å prioritere både økonomiske- og personalmessige ressursar på tvers innafor samferdselsområdet.

Modellen har låg risiko i ein omstillingsfase gjennom relativt enkel gjennomføring av fusjonen. Den legg til rette for enkel overtaking av personell og arbeidsoppgåver, ved å ha strukturar som er lett å kjenne igjen for tilsette i både fylkeskommunen og Statens vegvesen.



For nærare informasjon om prosessen fram mot val av ny organisering for samferdselsområdet vert det vist til eigen rapport for delprosjektet. Viser elles også til kapittel 11 nedanfor om ny samla organisasjonsplan som samferdsområdet inngår som ein del av.

10.3 Status for etablering av ny organisasjon og overføring av personell frå Statens vegvesen

Ei så omfattande oppgåveoverføring stiller store krav både til Statens vegvesen og fylkeskommunen som organisasjon. Det er svært komplekse prosessar der ein er avhengig av

mange faktorar som vi internt i Møre og Romsdal fylkeskommune naturleg ikkje har full styring på.

Status for arbeidspakkane i rigging av ny organisasjon per 11.11.19:

- Det er lagt fram ein tilleggsproposisjon (Prop. 1 S Tillegg 1) om økonomiske tilhøve knytt til vegreforma, der det m.a. blir tilrådd at fylkeskommunane får overført lønsmidlar tilsvarande dei stillingane som sams har nytta til fylkesvegarbeid (dvs 76 stillingar) uavhengig av om ein rekrutterer frå Statens vegvesen eller i det opne marknaden. Vidare at driftsmidlar (bilar, utstyr, mm) nytta på fylkesveg blir overført fylkeskommunane vederlagsfritt. Det skal inngå avtalar mellom Statens vegvesen og fylkeskommunane enkeltvis som avklarar dette i detalj
- Den nye samferdselssektoren vil ha lokasjonar både i Kristiansund, Molde, Ålesund samt mellombels på store utbyggingsprosjekt som t.d. Nordøyvegen (Skjeltene). I Molde vil vi ikkje kunne få til ei fysisk samling av tilsette med kontorstad her dei første åra, men Fylkeshuset AS arbeider med ei løysing som vil gi ei samla lokalisering av dei med kontorstad Molde
- Dei mest kritiske arbeidsoppgåvene akkurat no er tilsetting av dei som skal arbeide med fylkesveg samt få på plass dei «arbeidsverktøya» dei treng for å løyse oppgåvene (dataverktøy og andre driftsmidlar)

Status for overføring av personale

- MRFK har behov for 128 stillingar frå Statens vegvesen, der 76 stillingar er finansiert av sams vegadministrasjon/Statens vegvesen og dei resterande er knytt til investeringsprosjekt i regi av og finansiert av Møre og Romsdal fylkeskommune
- Om lag 95 stillingar er pr. 08.11.19 fylt opp med tilsette frå Statens vegvesen i tråd med Mønsteravtalens punkt 3, 4 og 7. 5 tilsette frå dagens infrastrukturseksjon blir innplassert i Vegavdelinga. Dei resterande 33 stillingane blir lyst ut eksternt i løpet av kort tid
- Tilsette i dagens samferdselsavdeling blir i all hovudsak innplassert i Kollektivavdelinga eller sektorstab.

11. Ny administrativ organisering for Møre og Romsdal fylkeskommune

Mandatet for tiltaksområde 8 er slik:

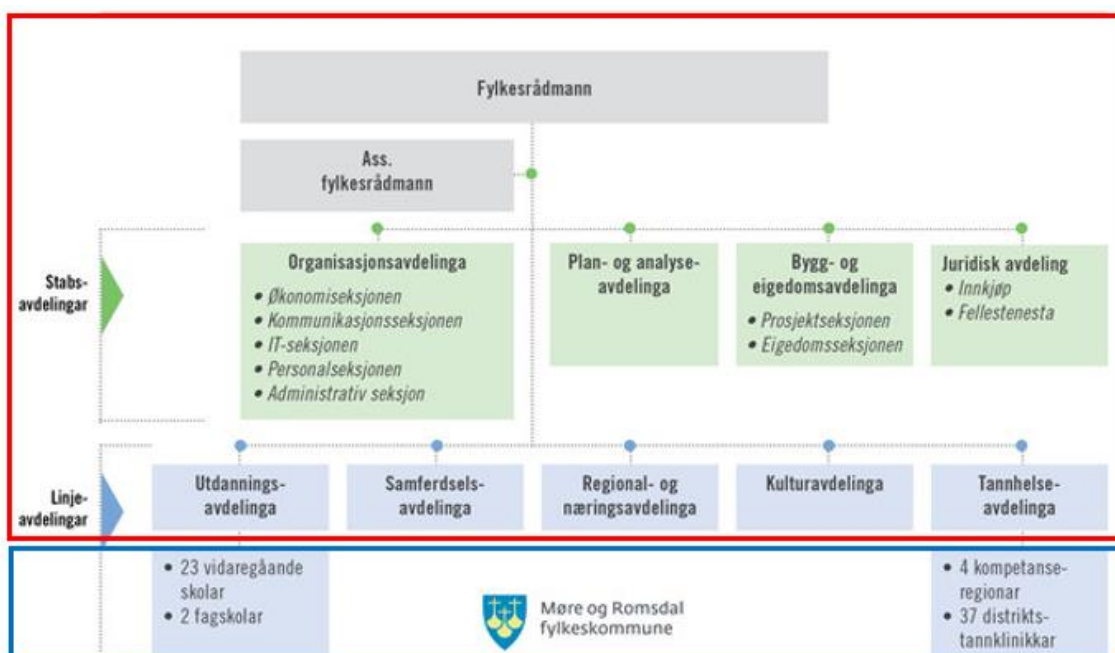
«Med bakgrunn i avklart ambisjonsnivå, resultat av forprosjektet og dei ulike underprosjekta - fastsette og implementere ny administrativ organisering (overordna organisasjonsplan) for Møre og Romsdal fylkeskommune frå 01.01.20.

1. *Ny organisering skal fremme samarbeid på tvers og mellom nivå både internt og eksternt*
2. *Implementere ny organisering av samferdselsområdet som ein del av ny administrativ organisering (overordna organisasjonsplan) for Møre og Romsdal fylkeskommune (P7)*

3. *Utgjeie og tilrå korleis regionreforma med fleire ansvarsområde og nye arbeidsplassar skal skape utvikling i heile fylket.»*

Punkt 2 om ny organisering av samferdselsområdet er omtalt ovanfor i kapittel 10 i rapporten. Siste punkt om «*korleis regionreforma med fleire ansvarsområde og nye arbeidsplassar skal skape utvikling i heile fylket*» er omtalt nedanfor i kapittel 12. Viser også til eiga sak til fylkesutvalet og fylkestinget.

Det er utarbeidd ein [eigen rapport om ny administrativ organisering](#). Deler av denne rapporten blir referert her.



Figuren over viser dagens organisering. Den raude firkanten viser organisasjonsnivå 1 som omfattar fag- og stabsavdelingane. I fase 1 av prosessen som no er avslutta, har fylkesrådmannen fastsett ny organisering av fagområda og stabfunksjonane på organisasjonsnivå 1. Prosessen har så langt avklart ny avdelingsinndeling, overordna leiarstruktur (fylkesrådmannen si toppleiargruppe), samt plassering av ansvar for hovudoppgåver innafor hovudstrukturen. Intern organisering med etablering av mellomleiarlivå innafor den nye hovudstrukturen vil skje i neste fase.

Nivå 2, i den blå firkanten, utgjer organisasjonsnivå 2. Dette nivået har ikkje vore direkte omfatta av prosessen med ny administrativ organisering, men organisering av tannhelsetenesta og vidaregåande skole- og tilbodsstruktur er vurdert i eigne delprosjekt. Viser kapittel 8 og 9 i rapporten og eigne saker som er lagt fram for politisk behandling.

11.1 Grunnlag og kriterier for utforming og evaluering av modellar

Arbeidet med ny administrativ organisering har tatt utgangspunkt i vurderingar av:

- styrker og svakheiter ved dagens organisering (funn i nosituasjonsanalyse og organisasjonsanalysen som vart gjennomført i forprosjektet til Omstilling 2020)

- behovet for organisatoriske grep for å svare ut det økonomiske utfordringsbildet, jf. oppfølging av tiltaksområde 1 og tiltak for å nå mål om redusert driftsnivå
- behovet for å modernisere, effektivisere og profesjonalisere vår verksemd
- behovet for endringar for å kunne overta nye oppgåver og ansvar i samband med regionreforma

Agenda Kaupang har gjennomført og summert funna i organisasjonsanalysen. Agenda Kaupang har også vore med å fasilitere prosessen. Inntrykket frå forprosjektet og datainnsamling i denne prosessen er at Møre og Romsdal fylkeskommune er ein organisasjon som leverer gode resultat innan viktige områder.

Ein gjennomgang av organisasjonen synes likevel å avklare fleire utfordringar som kan knytast til:

- Konsekvensar av dagens organisasjonsmodell
Dagens modell gir eit breitt kontrollspenn for fylkesrådmannen som gjer samordninga krevjande
- Uklare organisatoriske prinsipp og uavklarte roller
Dagens modell ikkje fullt ut utforma etter tydelege prinsipp for inndeling. Dette gjeld m.a. rolle og fordeling av ansvars og mynde mellom stab- og linjeorganisasjon
- Leiargruppas samansetting og funksjon
Talet på medlemar og leiargruppas samansetting har ein del å seie for dynamikken i gruppa og funksjonen den skal fylle.
- Utydelig grenseoppgang mellom avdelingar

I samband med prosessen for ny administrativ organisering er det vurdert kva for prinsipp som skal ligge til grunn for utforming av ulike modellalternativ. Fylkesrådmannen har valt at **faginndeling** fortsatt skal vere det bærande prinsippet for organiseringa. Det har likevel lagt stor vekt på å skape betre samordning og synergjar mellom fagområda.

I samband med prosessen vart det utarbeidd ulike modellalternativ. For å kunne evaluere og samanlikne modellane er brukt følgjande **evalueringskriterier**:

- *Rolleklarheit.* At modellen gir mest mulig klare og føreseielege ansvarsforhold internt i verksemda og at den gir legitimitet og tillit overfor eksterne samarbeidspartnarar
- *Styrbar.* At modellen gir klare ansvarsforhold for styring, samordning og prioritering
- *Leiing tett på (relasjonsleiing).* At modellen legg til rette for nærheit slik at leiarane og medarbeidarane kan ha en tett relasjon til sine medarbeidarar.
- *Fleksibilitet.* At organisasjonsmodellen gir rom for å kunne ivareta nye behov og oppgåver og at den tek i vare behovet for å være proaktiv.
- *Formålseffektivitet.* At organisasjonsmodellen er hensiktsmessig for å løyse verksemda sine prioriterte oppgåver.
- *Brukarorientering.* At organisasjonsmodellen bidreg til ein best mulig kvalitet på produkt og tenester, best mulig samordning av tenestene, god tilgjengelegheit og brukarmedverknad.

- *Kostnadseffektivitet.* At den valte modellen bidreg til at ein unngår unødig dobbeltarbeid, og har minst mulig kostnader knytt til samordning og samarbeid og at den legger til rette for en rasjonell utvikling og bruk av kompetanse.

Kriteriene er valt med bakgrunn i dei utfordringar organisasjonen står overfor, jf. nosituasjonsanalysen.

Dei alternative modellane som var med i sluttvurderinga er utarbeidd på bakgrunn av innspel frå verkstad med tilsette i sentraladministrasjon, rektorane, overtannlegane, hovudtillitsvalte og sektorhovudverneombod den 26.09.19, samt prosess i prosjektgruppa og styringsgruppa. Modellane har vore justert i ulike fasar av prosessen.

11.2 Alternative organisasjonsmodellar

Prosjektorganisasjonen har vurdert ulike modellar, her også ein modell som speglar den nye politiske organiseringa med inndeling i tre fagområder-/avdelingar. Denne modellen er vurdert som svært krevjande då det er vanskeleg å finne eit godt og breitt fagleg grensesnitt mellom oppgåvene som i dag ligg innafor regional- og næringsavdelinga, kulturavdelinga og tannhelsetenesta. Det er eit visst grensesnitt mellom noen regionale utviklingsoppgåver slik som by-, tettstad- og lokalsamfunnsutvikling, men dette er for avgrensa til å kunne forsvare ei slik samanslåing. Det kan likevel vere aktuelt å flytte eller samle oppgåver med stort grensesnitt mellom avdelingar. Ut frå eit leiarperspektiv blir ein modell med 3 fagavdelingar krevjande og ein er i sterk tvil om kva for synergjar og effektar ein vil kunne hente ut. Modellen skårar lågt opp mot dei fleste av evalueringskriteria.

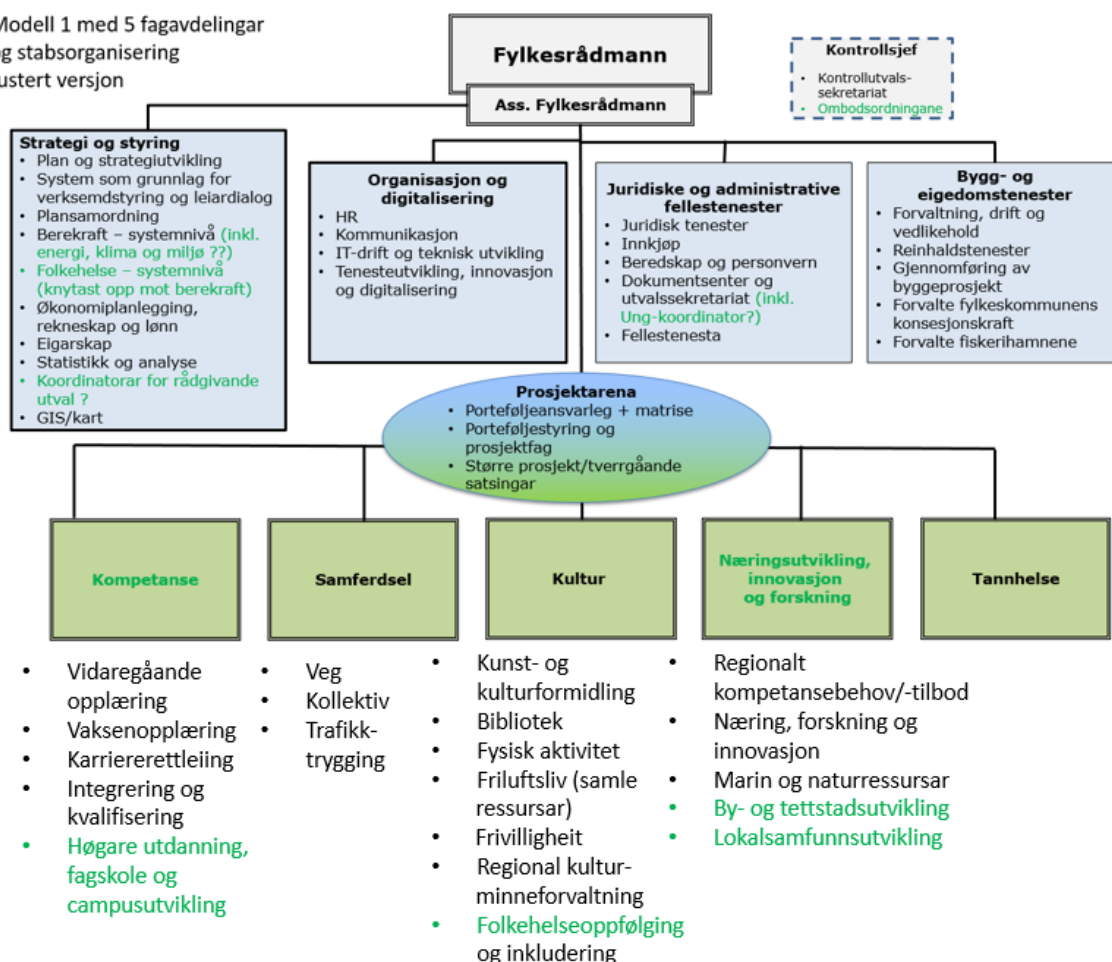
Desse to hovudmodellane var med i den avsluttande vurderinga før fylkesrådmannen fatta sitt vedtak om ny administrativ organisering.

11.2.1 Modell 1 – 5 fagområder

Denne modellen liknar mest dagens organisering. Fagområda er inndelt i 5 fag-/linjeavdelingar som i dag der ansvar og hovudoppgåver er omtrent som i dag. Nye oppgåver innfor integreringsfeltet er lagt til utdanning. Høgare utdanning og campusutvikling er overført og kopla saman med fagopplæring og fagskole. Namnet er endra frå utdanning til kompetanse. Viser her også til grepa som vart tatt i samband med ny politisk organisering og det nye Utdannings- og Kompetanseutvalet, jf. sak T-29/19.

Nokre oppgåver er vurdert løfta frå linje og over til stab, men slik at dette blir endeleg avklart i vidare prosess. Dette gjeld kulepunktta med grøn tekst.

Modell 1 med 5 fagavdelingar
og stabsorganisering
Justert versjon

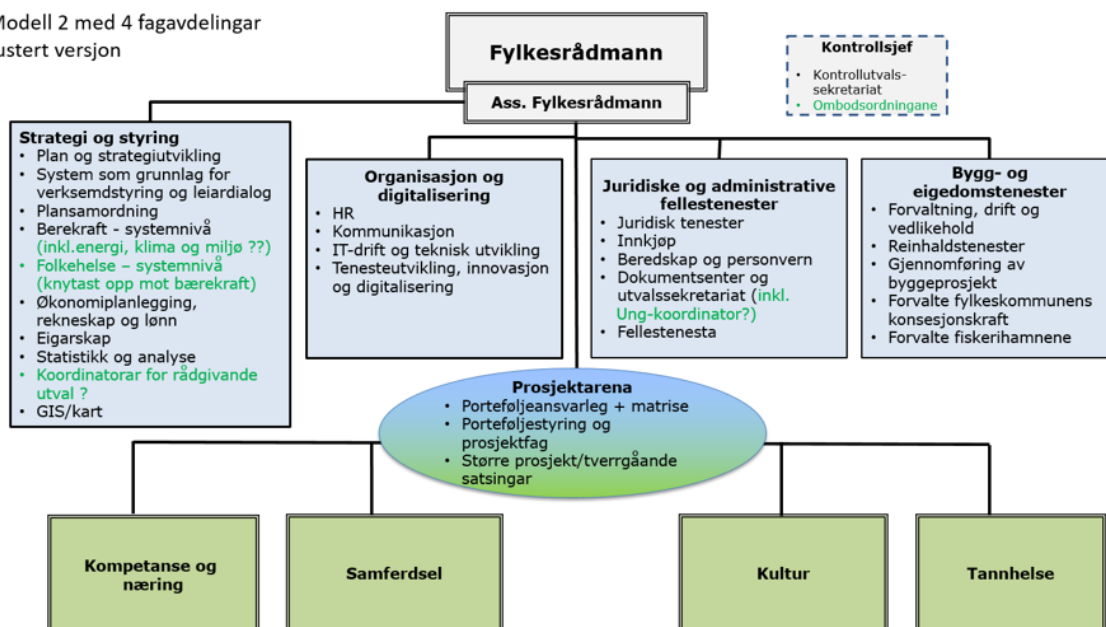


11.2.2 Modell 2 - 4 fagområder

I denne modellen vert det meste av den porteføljen som ligg under utdanning og dagens regional- og næringsavdeling samla i ei ny avdeling-/sektor under felles overordna leiing med namnet kompetanse og næring. Dette betyr faginndelinga er endra frå 5 til 4 fagområder-/avdelingar. Modellen medfører dermed at fylkesrådmannens kontrollspenn og leiargruppa blir noko redusert.

Breidda og kompleksiteten innafor området Kompetanse og næring er så stor at dette vil krevje organisatoriske grep når ein i neste fase skal vurdere organisering av neste leiarnivå. Området vil få felles leiing og stab tilsvarande den modellen som er valt for ny organisering av samferdselsområdet.

Modell 2 med 4 fagavdelingar
Justert versjon



11.3 Organisering av fagområda

Faginndeling er framleis det berande prinsippet for organiseringa. Det er likevel lagt stor vekt på å skape betre samordning og synergjar mellom fagområda, og mellom linjeorganisasjonen og stab. Det er vurdert nokre endringar i oppgåve- og ansvarsfordeling mellom stab og linjeorganisasjonen. Nokre av desse endringane vil måtte avklarast i den vidare prosessen. Dette er markert med grøn tekst på aktuelle kulepunkta i modellane.

For å understøtte betre samordning og synergjar på tvers blir det etablert ein prosjektarena for oppfølging av større prosjekt/tverrgåande satsingar. Innføring av porteføljestyling står sentralt i samband med dette. Prosjektarenaen og porteføljestyling er nærare omtalt i kapittel 5 i denne rapporten.

11.4 Organisering av stabsfunksjonane

I den første fasen vart det vurdert fleire alternative modellar for organisering av stabsnivået, men landa på ei organisering som kan nyttast i begge modellalternativa.

- **Strategi og styring**
Under leiing av assisterande fylkesrådmann blir det etablert ein ny stab for strategi og styring. I denne staben innplasserast medarbeidarar frå dagens Plan- og analyseavdeling, heile økonomiseksjonen frå organisasjonsavdelinga, samt nokre andre funksjonar som ligg i andre stabs- eller linjeavdelingar. Det er vurdert som særlig viktig å få løfta opp og kopla tettare saman miljøa som arbeider med plan- og strategiutvikling opp mot dei som koordinerer prosessane for økonomiplanlegging og verksemdstyring. Samordning av arbeidet med berekraft, energi, klima og miljø, samt folkehelse på systemnivå vert også vurdert lagt til denne staben.
- **Organisasjon og digitalisering**
Avdelinga får ei smalare oppgåvesamansetting enn dagens organisasjonsavdeling der ansvar for organisasjons- og tenesteutvikling, samt digitalisering og kommunikasjon blir løfta fram. Andre funksjoner som ikkje har same faglege grensesnitt blir flytta ut av avdelinga. Det blir lagt vekt på å utvikle avdelinga til å bli ein pådrivar og støttefunksjon for linjeorganisasjonen i organisasjons- og tenesteutvikling og digitalisering.
- **Juridiske og administrative fellestenester**
I denne avdelinga blir porteføljen i dagens juridisk avdeling samla saman med dokumentsenter og utvalssekretariat.
- **Mobbeombodet og elev- og lærlingombodet**
Ombodsfunksjonane blir flytta saman med kontrollutvalssekretariatet.
- **Bygg- og eigedomsavdelinga**
Blir vidareført med dagens organisering.

Plassering av nokre enkeltoppgåver og fordeling av ansvar mellom stab og fagområda, jf. kulepunkt markert med grøn tekst i organisasjonskartet, vil bli i avklart i den vidare prosessen.

11.5 Fylkesrådmannen si vurdering og vedtak

Etter ein behandling i styringsgruppa la fylkesrådmannen fram modell 2 til drøfting med dei hovudtillitsvalte i samband med møte i HSAMU den 31.10.19. I drøftingane kom det ikkje fram vesentlege merknader til tilrådinga av modell 2 og fylkesrådmannen har difor på bakgrunn av prosessen vedtatt denne modellen for ny administrativ organisering.

Som grunnlag for sitt vedtak har fylkesrådmannen mellom anna lagt vekt på dette:

- Ein smalare modell reduserer kontrollspennet og leiargruppa blir mindre.
- Det sterke fagfokus bidrar til at det er vanskelig å tenke heilskapleg, og dei tverrgåande prosessane kan bli vanskeligare å få til med så sterke og autonome fagmiljø som vi har i dag. I nosituasjonsanalysa kjem det fram av intervju at det er eit forbettringspotensiale i samhandlinga mellom Regional og næring og utdanning. I drøftingane i prosjektorganisasjonen kjem det fram at det er i skjeringspunktet mellom Utdanning og regional og næring det ligg størst potensielle synergieffektar.
- Det var nettopp slike potensielle synergieffektar som var grunngevinga for at samferdselsområdet (vei og kollektiv) vart organisert under felles leiing av ein samferdselssjef med eigen strategi- og styringsstab.
- Synergieffektane mellom utdanning og næring vil kunne styrke fylkeskommunens bidrag til utvikling av et kompetansebasert arbeidsliv i Møre og Romsdal.

Kompetanse og verdiskaping er eitt av dei tre innsatsområda i fylkesplan. I handlingsprogrammet for kompetanse og verdiskaping står følgjande:



Prosessarbeid knytt til Handlingsprogram Kompetanse og Verdiskaping
For å kunne gi arbeidslivet i Møre og Romsdal arbeidskraft med rett kompetanse, må utdanningane i fylket vere tilpassa behovet i arbeidslivet. I Fylkesplan 2017-2020 er innsatsområda Kompetanse og Verdiskaping slått saman til eitt innsatsområde med felles handlingsprogram. Dette er første handlingsprogram der ein ser desse to innsatsområda i fellesskap. På sikt ønsker vi at denne koplinga blir enda betre, slik at vi kan medverke til at arbeidslivet i Møre og Romsdal i enda større grad får tilført kompetansen det har bruk for.

Sjølv om Kompetanse og verdiskaping har vore eit felles innsatsområde med felles handlingsprogram er det fylkesrådmannen si vurdering at desse fagområda ikkje i stor nok grad har evna å henta ut potensielle synergjar gjennom den organiseringa vi har hatt over mange år. Utdanning har meir å hente i forhold til rolla som samfunnsutviklar og ei tettare kopling mot andre fagområder. Regional- og næring representerer noko anna både når det gjeld kulturar og arbeidsformer. Avdelinga si rolle er å ha ei tverrfaglig utadretta rolle, men avdelinga skal også medverke til den interne tverrgåande samhandlinga. Ikkje minst må avdelinga bidra til å få opp nye utviklingsprosjekt som fremmar regional utvikling.

Fylkesrådmannen si vurdering er at både utdanning og regional- og næringsavdelinga har potensiale til å skape meir, og potensiale for samskaping er større ved å samle desse miljøa.

Kulturane kan utfordrast og utviklast gjennom organisatoriske grep der fagområda får felles leing og ressursar som arbeider meir på tvers gjennom t.d. felles stab.

Det har vore uttrykt bekymring for at miljø skal bli svekka og at næringsdelen skal bli borte i ein ny stor sektor. Fylkesrådmannen sitt mål er tvert om å styrke miljøa og skape nye gjennom å arbeide meir tverrfagleg under felles områdeleing.

Fylkesrådmannen vil trekke fram fleire områder der det er stort grensesnitt mellom dei to avdelingane: integrering (viser til overtaking av oppgåver frå IMDi), Ungt Entreprenørskap, bedriftsintern opplæring (BIO), Kompetansealliansen, større ansvar for prioritering av tiltak innan desentralisert ordning for kompetanseutvikling i yrkesfag (i samarbeid med universitet og høgskolar), internasjonalisering, fagskoletilbod, fagopplæring og lærlingordninga, campusutvikling, samhandling med universitet- og høgskolesektoren, bærekraft, klima og miljø inn i vidaregåande opplæring, etter- og vidareutdanning og livslang læring m.m.

Fylkesrådmannen viser vidare til forventningar frå nasjonale myndigheiter til regionene om å sjå næringsutvikling og kompetanseutvikling i tettare samanheng, jf. fylkeskommunen si rolle i den nasjonale kompetansestrategien. Fleire fylkeskommunar vurderer no også ei tettare kopling mellom kompetanse og næring gjennom ny administrativ organisering. Dette gjeld mellom Nordland og Vestfold og Telemark.

11.6 Vidare prosess

Fylkesrådmannen legg opp til ein vidare prosess som blir tre-delt:

1. Toppleiing av stabavdelingane og linjeavdelingar/fagområda
Trinn 1 i prosessen vil vere å få på plass toppleiarane. Leiinga innafor fagområda og stab må få ei sentral rolle i vidare utvikling av organisasjonen saman med fylkesrådmannen og dei tillitsvalte. Ny toppleiing bør vere avklart til 01.01.2020.
2. Stabsorganisering
Neste trinn vil vere å få etablert den nye stabsorganiseringa og prosjektarenaen. Denne prosessen vil gå i første kvartal 2020.
3. Linjeorganisering
Avgjerd om intern organisering av dei ulike fagområda (linjeavdelingane) blir tatt etter at stabsorganiseringa er på plass, men likevel med ein viss overlapp. Dette for å sikre avklaringar i oppgåvefordelinga mellom stab og linje der dette er uavklart då det er gjensidige avhengigheiter mellom disse nivåa. Det er aktuelt å sette på prosjektpressursar som støtte til leiinga i dei vidare utviklingsprosessane.

Innføring av ny organisasjonsplan vil skje gradvis, men slik at samla organisasjonsplan er operativ seinast frå 01.01.2021. Dei strukturelle rammene for intern organisering, her m.a. etablering av mellomleiar nivå innafor hovudstrukturane, må likevel vere avklart slik at desse dannar grunnlag for budsjettet for 2021 og økonomiplan for 2021-2024.

12. Korleis regionreforma med fleire ansvarsområde og nye arbeidsplassar skal skape utvikling i heile fylket

12.1 Mål og mandat for dette arbeidet:

I samband med oppstart av forprosjekt til Omstilling 2020 vart det i sak U-7/18 tatt inn eit eige punkt i vedtaket om at administrasjonen skal:

«Sjå på korleis utvikling av eigen organisasjon etter regionreformen med fleire ansvarsområde og fleire offentlege/statlige arbeidsplassar kan nyttast til å skape utvikling i heile fylket.»

Dette er følgt opp gjennom effektmål 7 for hovudprosjektet som er formulert slik:

«Nye arbeidsplassar i samband med regionreforma er lokalisert og samla i robuste fag- og arbeidsmiljø, som understøtter utvikling i heile fylket.»

I tiltaksområde 8, er det som ein del av mandatet tatt inn at prosjektet skal utgreie og tilrå korleis regionreforma med fleire ansvarsområde og nye arbeidsplassar skal skape utvikling i heile fylket.

12.2 Utgreiing og saksframlegg

Det er utarbeidd ei eiga sak for arbeidet som blir lagt fram for fylkestinget i desembermøtet.

Hovudelementa i saka er:

- Gjennomgang av prinsipp for organisering i Møre og Romsdal fylkeskommune
- Oversikt over fylkeskommunale arbeidsplassar før ny organisering og regionreform
- Gjennomgang av nye oppgåver fylkeskommunen har fått i regionreforma
- Om utfordringar i ulike delar av fylket som grunnlag for å vurdere lokalisering av arbeidsplassar
- Utvikling av Campus Kristiansund og fagmiljø på Nordmøre. Dette er inkludert ein gjennomgang av kva for oppgåver kvar einskild sektor/avdeling i fylkeskommunen kan samlokalisere på campus og kva for andre miljø som planlegg å etablere seg der.
- Lokalisering av fagmiljø på Sunnmøre og Ålesund

13. Berekraft – klima og miljø

Effektmål 8 i hovedprosjektet seier at ein skal la «omsyn til klima og miljø gjennomsyre heile organisasjonen som utviklingsaktør og som tenestetilbydar».

Dette er tatt igjen i arbeidet i delprosjekt 2, jf. kapittel 5, der vi i tillegg til dei kjende tre gevinstkategoriane har tatt inn FN sine berekraftsmål i fylkeskommunen sitt gevinstarbeid.

Det betyr at når prioriteringar av prosjekt, tiltak og investeringar vert gjort, har ein også med i vurderinga kor vidt dette bidreg inn mot FN sine berekraftsmål og 2030-agendaen. 2030-agendaen stadfestar kva grunnleggjande endringar som må til for å trygge global stabilitet med beste praksis innafor berekraftig utvikling av miljø og klima, økonomi, sosiale forhold og styresett.

Berekraftsmåla til FN vil bli sentrale i Møre og Romsdal fylkeskommune sitt arbeid med regional planstrategi (RPS) og i arbeidet med eit samla plan- og kvalitetssystem.

For å understøtte at berekraft blir eit gjennomgåande tema har kompetanse og ressursar til å følgje opp dette vore sentralt i vurderingane av ny administrativ organisering, jf kapittel 11.

I samband med fylkestinget i oktober 2019 blei Møre og Romsdal fylkeskommune som første fylkeskommune medlem av FN sitt berekraftprogram U4SSC. Med FN sitt berekraftprogram får fylkeskommunen utvikla metodikk og verkty for god og heilskapleg samfunns- og arealplanlegging. Dette kan bidra til betre samfunnsanalyser, kommune- og økonomiplanar og skape praktisk politikk retta mot berekraftsmåla.

Styringsgruppa for Møre og Romsdal 2025 vedtok i tillegg rett før sommaren 2019 at berekraft, klima og miljø skulle vere ei av to hovudsatsingar i dette prosjektet den komande tida.

14. Fase 3 – oppsummering og vegen vidare

I fase 3 skal ein gjennomføre dei vedtak som alt er tatt i prosjektet på administrativt nivå og som no blir tatt på politisk nivå i samband med fylkestinget i desember 2019.

Ansvar for gjennomføring av vedtaka vil ligge til linjeleiinga, men det vil vere aktuelt for prosjektorganisasjonen å gje støtte til gjennomføring av enkelte tiltak. Nokre tiltaksområde er ikkje ferdig utgreidd og det skal jobbast vidare med i prosjektorganisasjonen gjennom 2020. Fylkesrådmannen legg opp til at prosjektorganisasjonen blir avvikla seinast 31.12.2020.

Dette vil vere dei viktigaste tiltaksområda prosjektorganisasjonen skal arbeide med i fase 3:

1. Gje støtte til innføring av ny organisasjonsplan – administrativ organisering
 - Prosess-støtte for intern organisering av stabsavdelingane og fagområda, her m.a. etablering av mellomleiar nivå innafor hovudstrukturane (jf. kap. 11)
2. Fullføre tiltaksområde 2 (delprosjekt 1) – Utvikle eit gjennomgåande plan- og kvalitetssystem som ligg til grunn for verksemdstyringa (jf. kapittel 4)
3. Fullføre tiltaksområde 5 (delprosjekt 4) – Utvikle ny verksemdstrategi – ein lærande organisasjon med felles kultur og identitet (jf. kapittel 7)
4. Gje støtte til gjennomføring av tiltak for nå måltal om reduksjon av driftsnivået.



Møre og Romsdal fylkeskommune

Postboks 2500, 6404 Molde (postadresse)
Julsundvegen 9, 6412 Molde (besøksadresse)

Tlf: 71 28 00 00
E-post: post@mrfylke.no
Web: mrfylke.no