Vestland fylkeskommune Skisse til etablering av program for «Lønsam og berekraftig sjømat»

September 2020

Innhald

1 Innleiing og avklaring av omgrep

2 Mål og tilnærming — *Kva skal gjerast, og kvifor*

3 Programorganisering

4 Programstyring

Korleis skal det gjerast (3–4)

1

Innleiing og avklaring av omgrep

Portefølje, program og prosjekt - avklaring rundt omgrep

Portefølje

Ei portefølje representerar ei verksemd sine totale investeringar (eller ein del av dei) i dei endringane som er naudsynt for å møte verksemda sine strategiske mål (Teoretisk rammeverk: MOP)

Den totale samlinga av prosjekt og program i ei verksemd

Program

Eit program er ein midlertidig, fleksibel organisasjon som er etablert for å koordinere, leie og følgje opp implementeringa av eit sett tilknytta prosjekt og aktivitetar som skal levere effektar og gevinstar knytt til verksemda sine strategiske mål. (Teoretisk rammeverk: MSP)

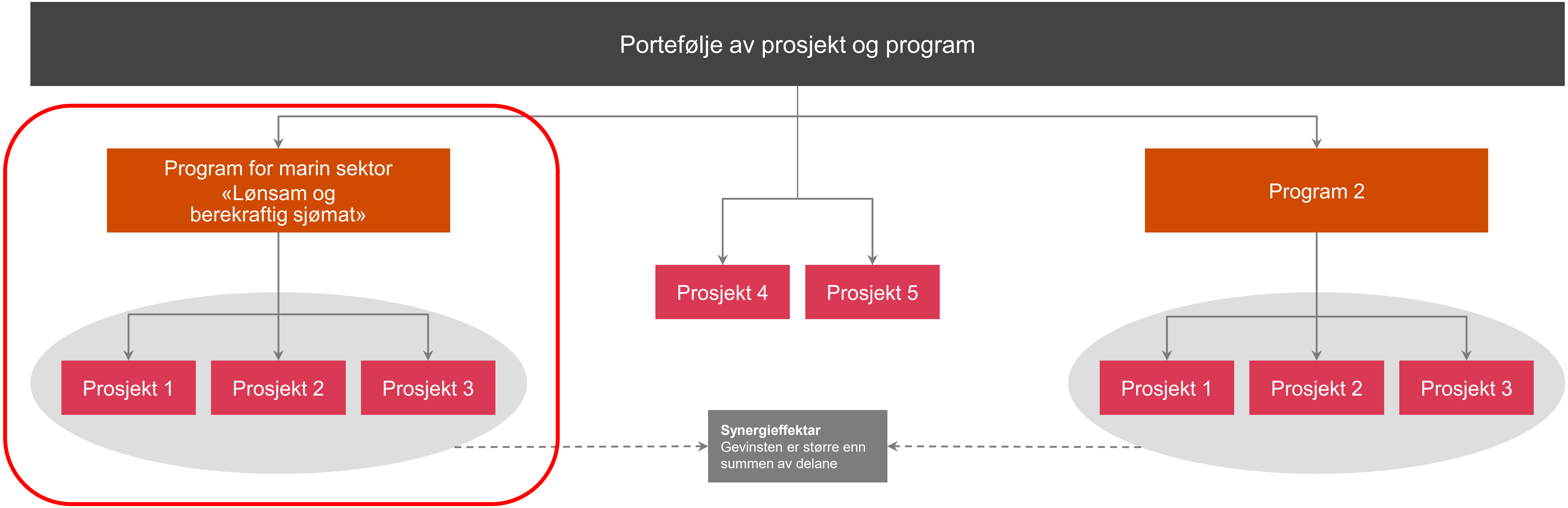
Ei gruppe av prosjekt med eit felles overordna mål. Leveranse = styre prosjekt og følgje opp gevinstar i programmet samla

Prosjekt

Eit prosjekt er ein midlertidig organisasjon etablert med føremål om å levere eit eller fleire produkt som bidreg til å realisere avtalt business case (prosjektgrunngjevning) (Teoretisk rammeverk: PRINCE2)

Måte å organisere / styre utviklingsarbeid på. Prosjektleveranse = produkt

Ei portefølje består av prosjekt og program. Eit program består av fleire prosjekt, der det skal oppstå synergieffektar mellom prosjekta. Gevinsten til programmet er større enn summen av prosjekta



Porteføljestyring skjer kontinuerleg og er i motsetnad til prosjekt og program ein vedvarande styringsaktivitet som vert forankra i linjeorganisasjonen. Prosessar, funksjonar, rollar og ansvar i en porteføljestyringsfunksjon har same karakter som andre tverrgåande linjefunksjonar som t.d. økonomistyring og HR

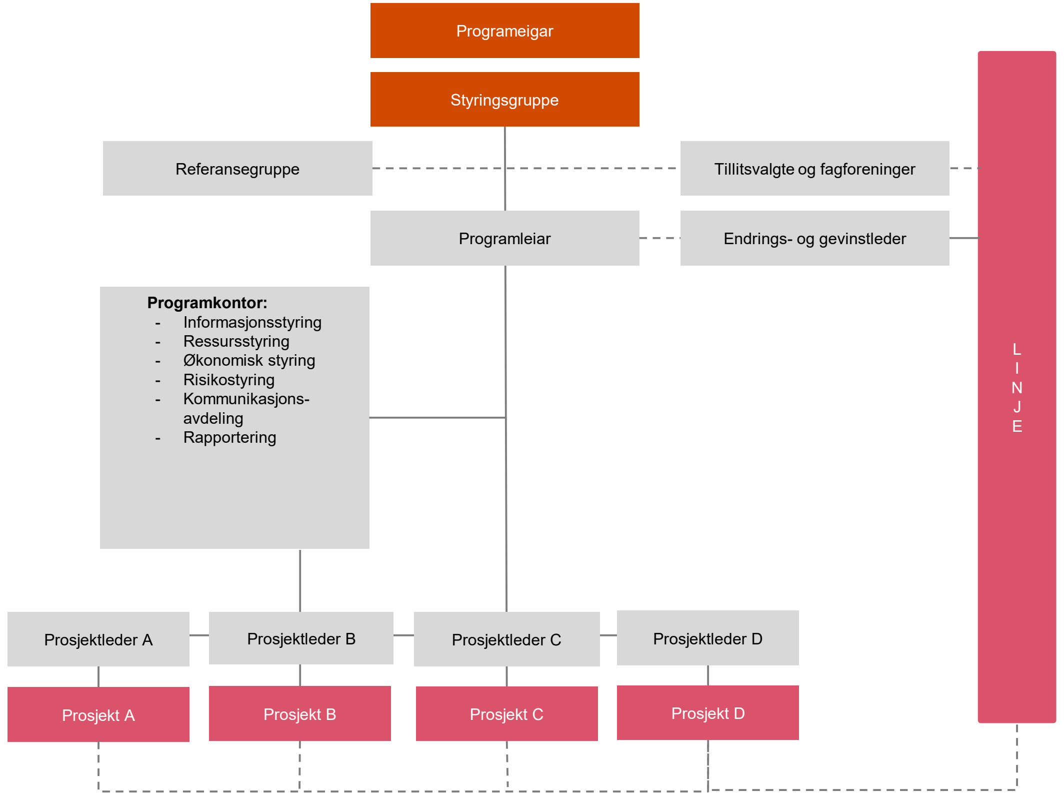
Gjennom programorganisering er målet å realisere fleire gevinstar samla sett enn det kvart av prosjekta klarer kvar for seg

Kvifor organisering i form av program?

"Eit program er ein midlertidig, fleksibel organisasjon som er etablert for å koordinere, leie og følgje opp implementering av eit sett prosjekt og aktivitetar som skal bidra til gevinstar knytt til verksemda sine strategiske mål".

For at det skal vere føremålstenleg å organisere ei samling prosjekt som eit program, må dei ha ei overordna strategisk tilknyting til kvarandre.

Formålet med programorganisering er å realisere fleire gevinstar enn dersom ein gjennomførte kvart av dei underliggende prosjekta kvar for seg.



2

Mål og tilnærming

(kva skal gjerast, og kvifor)

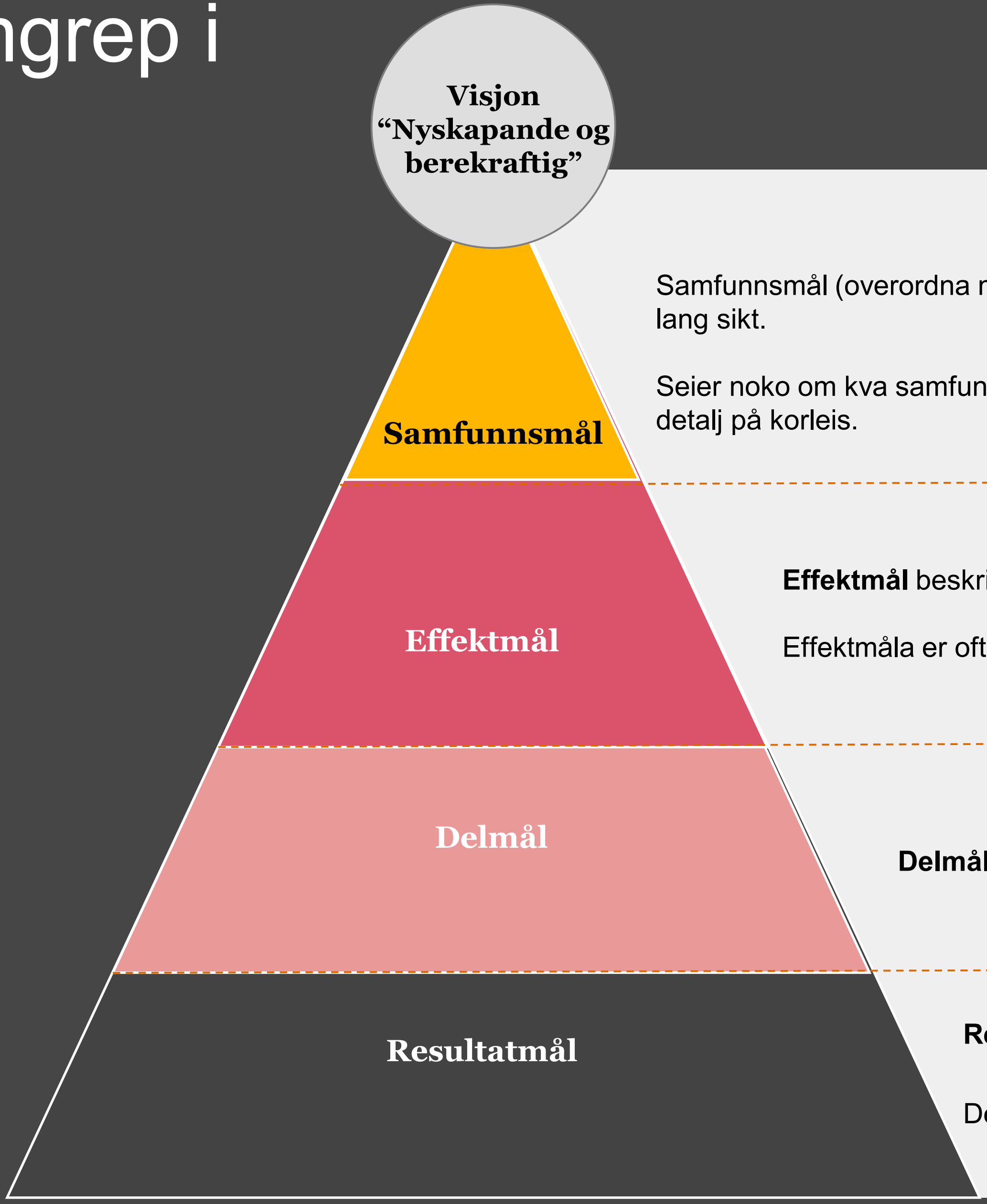
Mandat for programmet

1 Programmet/satsinga skal initiere, starte følgje opp ulike satsingar for å oppnå at sjømatproduksjonen i Vestland får ein berekraftig og forsvarleg vekst.

2 Programmet held seg til nasjonale målsetjingar, og Vestland fylke sin naturlege del av desse.

3 Programmet må vere forankra i regional plan, gjerne i fleire: Regional plan for innovasjon og næringsutvikling, regional plan for kompetanse, berekraft.

Avklaring omgrep i målbilde



Samfunnsmål (overordna mål) beskriv samfunnsnytten av programmet / prosjektet på kort og lang sikt.

Seier noko om kva samfunnsbehov programmet / prosjektet er forventa å bidra til, utan å gå i detalj på korleis.

Effektmål beskriv kva verknader ein ønskar å oppnå for brukarane av tiltaket.

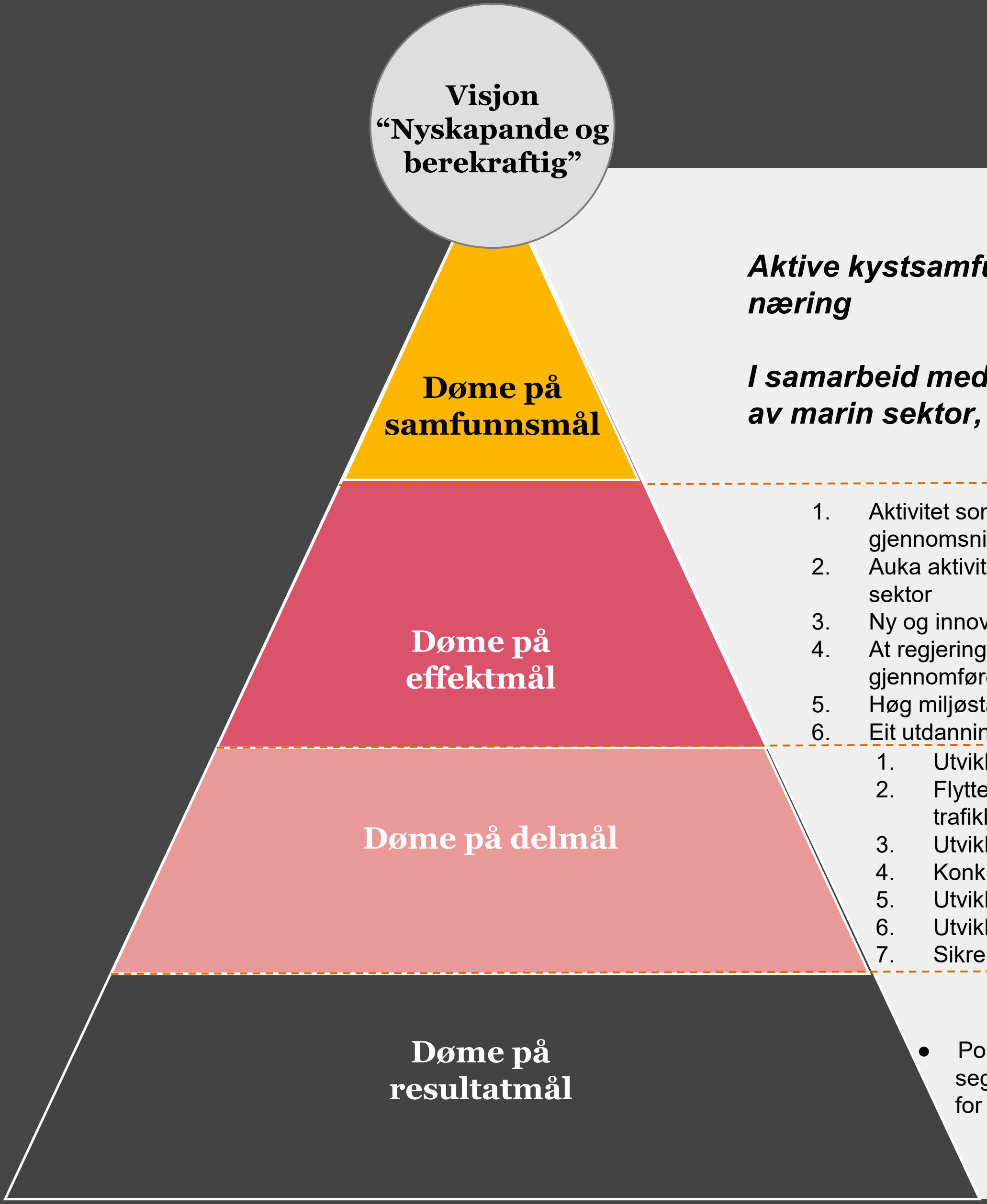
Effektmåla er ofte uttrykt i form av t.d. kapasitet, regularitet eller tidsinnsparingar.

Delmål er effektmål som kan markerast med ein milepæl.

Resultatmål beskriv sluttleveransen av programmet / prosjektet.

Desse må vere konkrete og etterprøvbare.

Målbilde



Aktive kystsamfunn med attraktive studie- og arbeidsplassar i marin næring

- What we want to be

I samarbeid med partnarar sørge for at ein lukkast med ei omstilling av marin sektor, der ein skal femdoble aktiviteten fram mot 2050

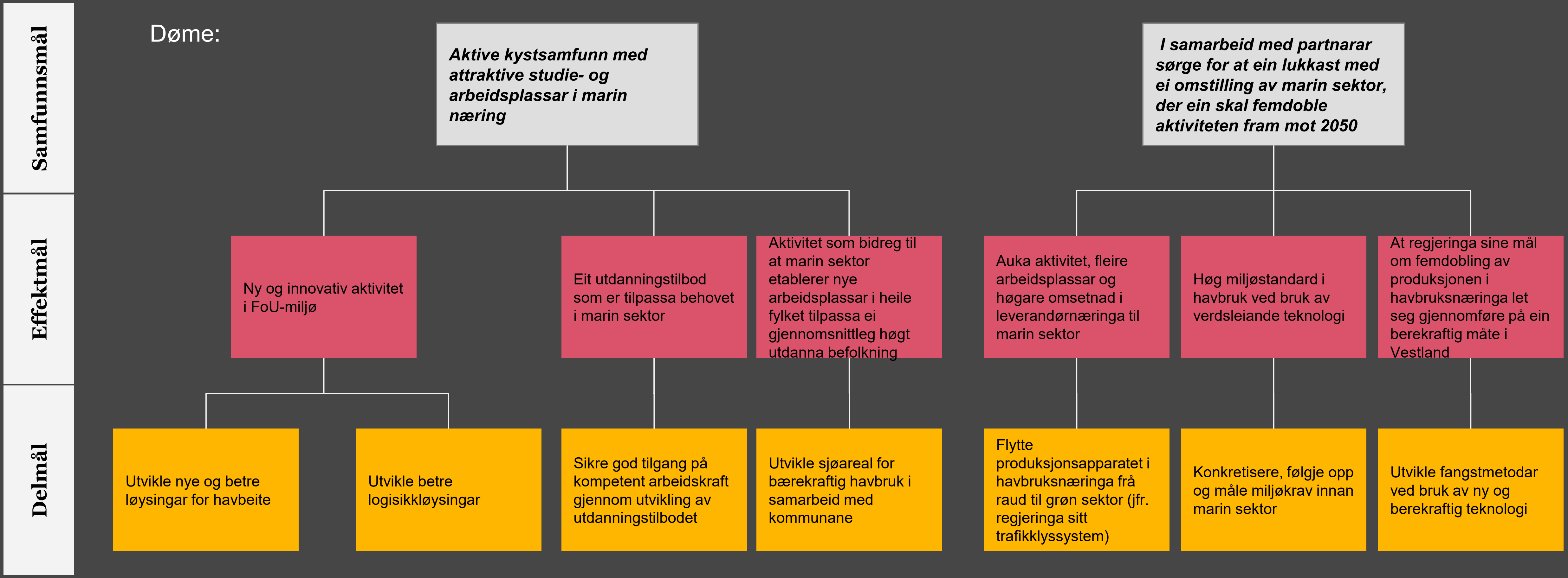
1. Aktivitet som bidreg til at marin sektor etablerer nye arbeidsplassar i heile fylket tilpassa ei gjennomsnittleg høgt utdanna befolkning
2. Auka aktivitet, fleire arbeidsplassar og høgare omsetnad i leverandørnæringa til marin sektor
3. Ny og innovativ aktivitet i FoU-miljø
4. At regjeringa sine mål om femdobling av produksjonen i havbruksnæringa let seg gjennomføre på ein berekraftig måte i Vestland
5. Høg miljøstandard i havbruk ved bruk av verdsleiande teknologi
6. Eit utdanningstilbod som er tilpassa behovet i marin sektor

1. Utvikle sjøareal for bærekraftig havbruk i samarbeid med kommunane
2. Flytte produksjonsapparatet i havbruksnæringa frå raud til grøn sektor (jfr. regjeringa sitt trafikklyssystem)
3. Utvikle fangstmetodar ved bruk av ny og berekraftig teknologi
4. Konkretisere, følgje opp og måle miljøkrav innan marin sektor
5. Utvikle nye og betre løysingar for havbeite
6. Utvikle betre logisikkløysingar
7. Sikre god tilgang på kompetent arbeidskraft gjennom utvikling av utdanningstilbodet

- Porteføljestyring: Opprette eit system eller program som tek opp i seg ei rad ulike prosjekt og aktivitetar, og styre desse slik at dei kvar for seg og samla medverkar til å oppnå effekt- og resultatmål.

Målstruktur:
Kjelde for målstruktur: «Statens Vegvesen, Konsekvensanalyser, håndbok v712»:
https://www.vegvesen.no/_attachment/704540/

Målbilde (forslag til ny illustrasjon)



Programgrunngjeving (Business Case)

01 - Oppsummering

Marin sektor må gjennom ein enorm omstiling dei neste åra, dersom ein skal nå Regjeringa si målsetjing om femdobling av aktiviteten fram mot 2050. Dette innebèr koordinering av ei rekkje sektorar, både i offentleg og privat sektor. Program for "Lønsam og berekraftig sjømat" skal sikre tilstrekkeleg koordinering, ressursutnytting og gevinstuttak for å imøtekome utfordringane.

Når det gjeld finansiering av programmet er det avklart at kommunar/fylkeskommunar får 40 % av sals- og auksjonsinntektene frå auka kapasitet og nye løyve. Fylkeskommunen
vil truleg få utbetalt vel 63 mill kr frå Havbruksfondet i 2020. Og vi reknar med at talet for 2021 vert rundt 28 mill kr.

02 - Forklaring

Det vil framover vere store utfordringar med tanke på å nå produksjonsmåla til regjeringa, seinast med trafikklyssystemet i havbruksnæringa som reduserer produksjonsvolumet i Vestland fylke. Fylkeskommunen har som samla organisasjon om lag dei same behova for intern samhandling, særleg ved oppfølging av regionale planer, men også i daglege spørsmål. Etter kvart krev dette omfattande samhandling med partnarar utanfor fylkeskommunen.

Fylkeskommunen meinar at etablering av eit program for å styre og koordinere ei framtidsretta satsing, vil vere den mest fornuftige måten å organisere seg på. Ein vil gjennom programmet kunne koordinere og samordne prosjekt, sikre effektiv ressursutnytting, og hente ut større gevinstar samla enn ein klarar i prosjekta kvar for seg.

03 - Forventa gevinst

[Gevinst som skal leverast i prosjektet - uttrykt i målbare termar og samanlikna med situasjonen før programmet vart etablert]

04 - Forventa ulemper

[Resultat som vert ansett som negative for ein eller fleire interessentar. Dette gjeld faktiske ulemper som følgjer av ein aktivitet]

05 - Tidsperspektiv

Programperioden er på 10 år.
Gevinstrealseringsperiode: xx år

06 - Kostnader

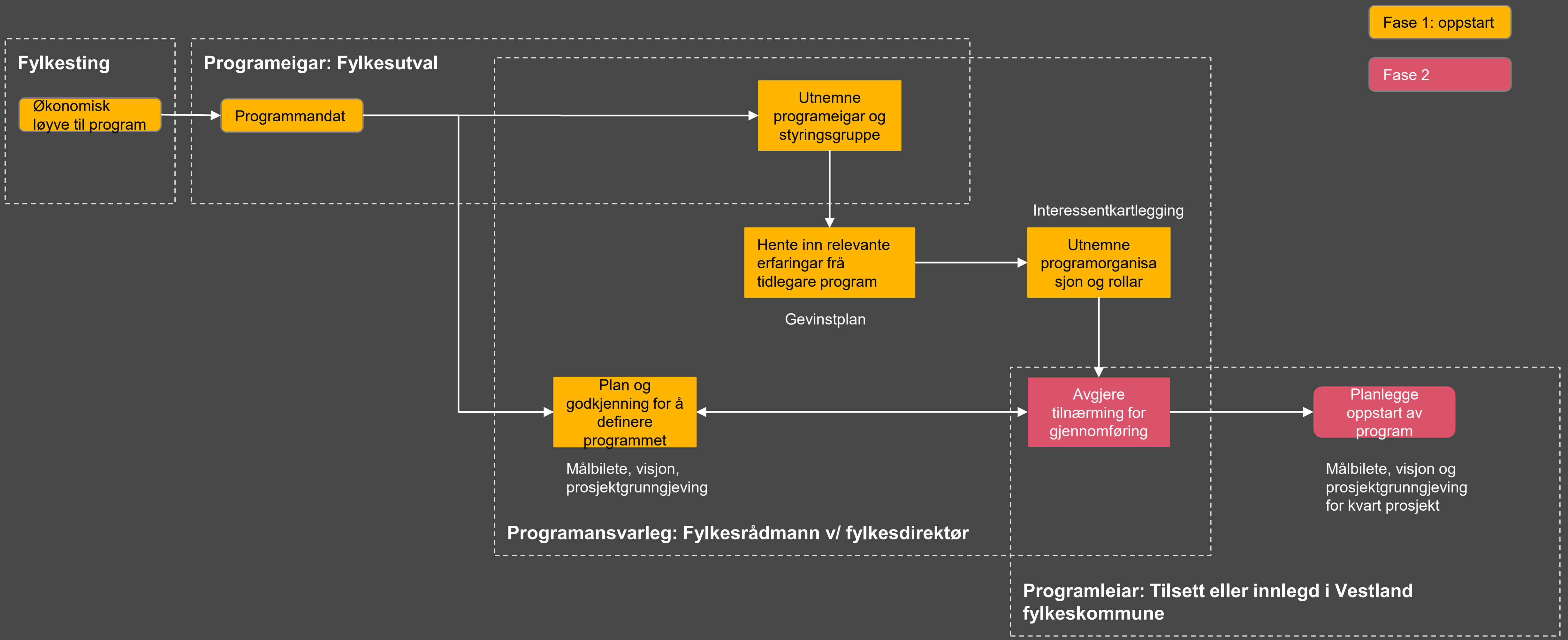
[Oppsummering av programkostnadane (kostnader per prosjekt, pågåande driftskostnader, vedlikehaldskostnader og investeringskostnader)]

Fasar, hovudaktivitetar og leveransar i eit program. Fase 1 handlar om å etablere programmet

1 **Fasar**	**Identifisere**	**Definere**	**Gjennomføre og realisere**	**Avslutte**
2 **Hovudaktivitetar**	• Identifisere behovet for endring • Identifisere korleis endringsbehovet heng saman med den overordna strategien • Utnemne programeigar og styringsgruppe	• Definere målbilete, programplan og business case (programgrunngjeving) • Definere rollar og ansvarsområder	• Fokus på styring og kontroll • Fokus på resultat og leveransar på både prosjekt- og programnivå • Gjennomføre prosjekt • Fokus på kommunikasjon og endring • Engasjere interessentar • Realisere gevinstar	• Fokus på å ferdigstille og analysere resultat • Evaluere programmet samt resultatet • Sikre tiltak for vidare gevinstrealisering
3 **Leveransar**	• Mandat for programmet • Plan og godkjenning for å definere programmet	• Programplan og business case (programgrunngjeving) • Godkjenning for å gjennomføre programmet	• Prosjekt- og programleveransar • Effektmålingar og rapportar • Gevinstar og gevinstrapportar • Resultat	• Evalueringsrapport • Tiltaksliste for vidare gevinstrealisering

Fokus i oppstartsarbeid

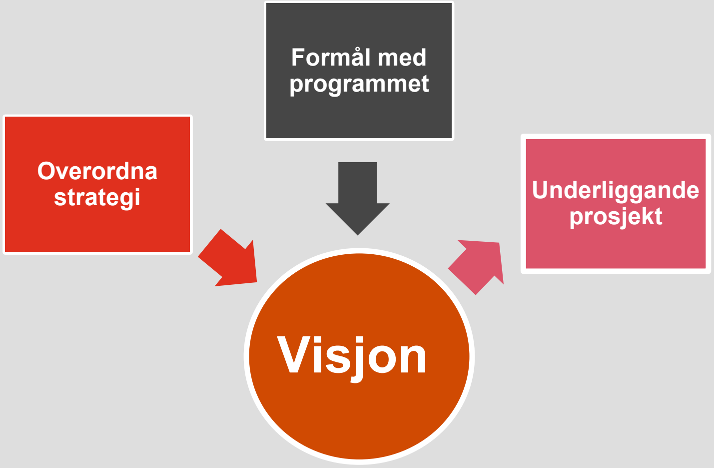
Hovudoppgåver ved oppstart av eit program



Vidare arbeid med å konkretisere oppstart av programmet

1 Omforeint visjon

Visjonen skal reflektere den overordna strategien og det målet fylkeskommunen ønskar å kome fram til (målbilete). Visjonen må vere klar, tydeleg og enkel å kommunisere til alle delar av programmet.



2 Kartlegge interessentar

Ved å sikre effektiv kommunikasjon mellom **interessentane** sikrar ein naudsynt samspel i programmet, -noko som bidreg til å løyse dei planlagde endringane på best mulig måte.

I fase 1 handlar det om å utarbeide følgjande dokumentasjon:

- Interessentanalyse
- Kommunikasjonsplan

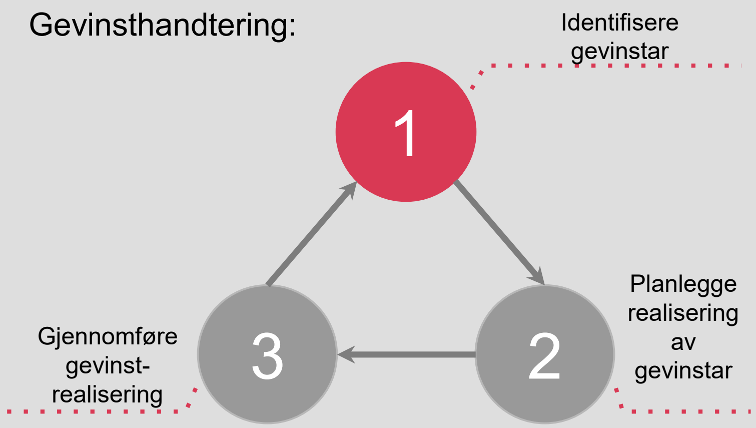
1. Identifisere interessentar som påverkast av programmet (involvering og type påverkand)
2. Vurdere informasjonsbehov til interessentane og definere kommunikasjonstilnærming
3. Planlegge kommunikasjonsform (formell / uformell)
4. Gjennomføre kommunikasjon gjennom etablerte fora. Sørge for at alle interessentar er informerte tidleg
5. Følge opp gjennom klare prosessar for innsamling og distribusjon av informasjon

3 Gevinstrealisering

Fokus på **gevinstrealisering** er viktig gjennom heile programmet. Ein må identifisere gevinstar og utarbeide handlingsplanar for å realisere gevinstar etter prosjektleveransane. Gevinsane må vere knytt opp mot måla i progammet.

I fase 1 handlar dette om å **identifisere gevinstane**

Gevinsthandtering:

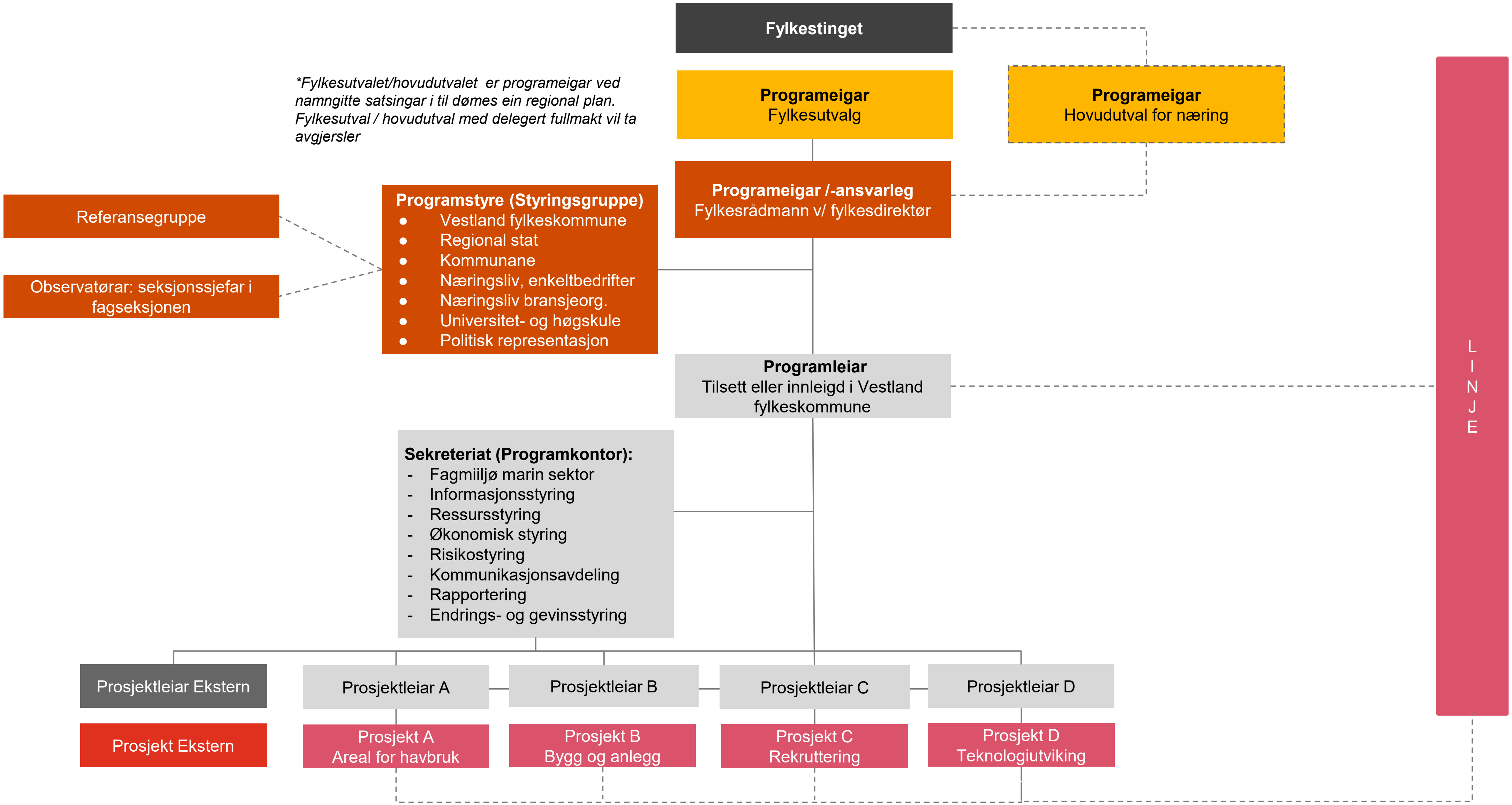


3

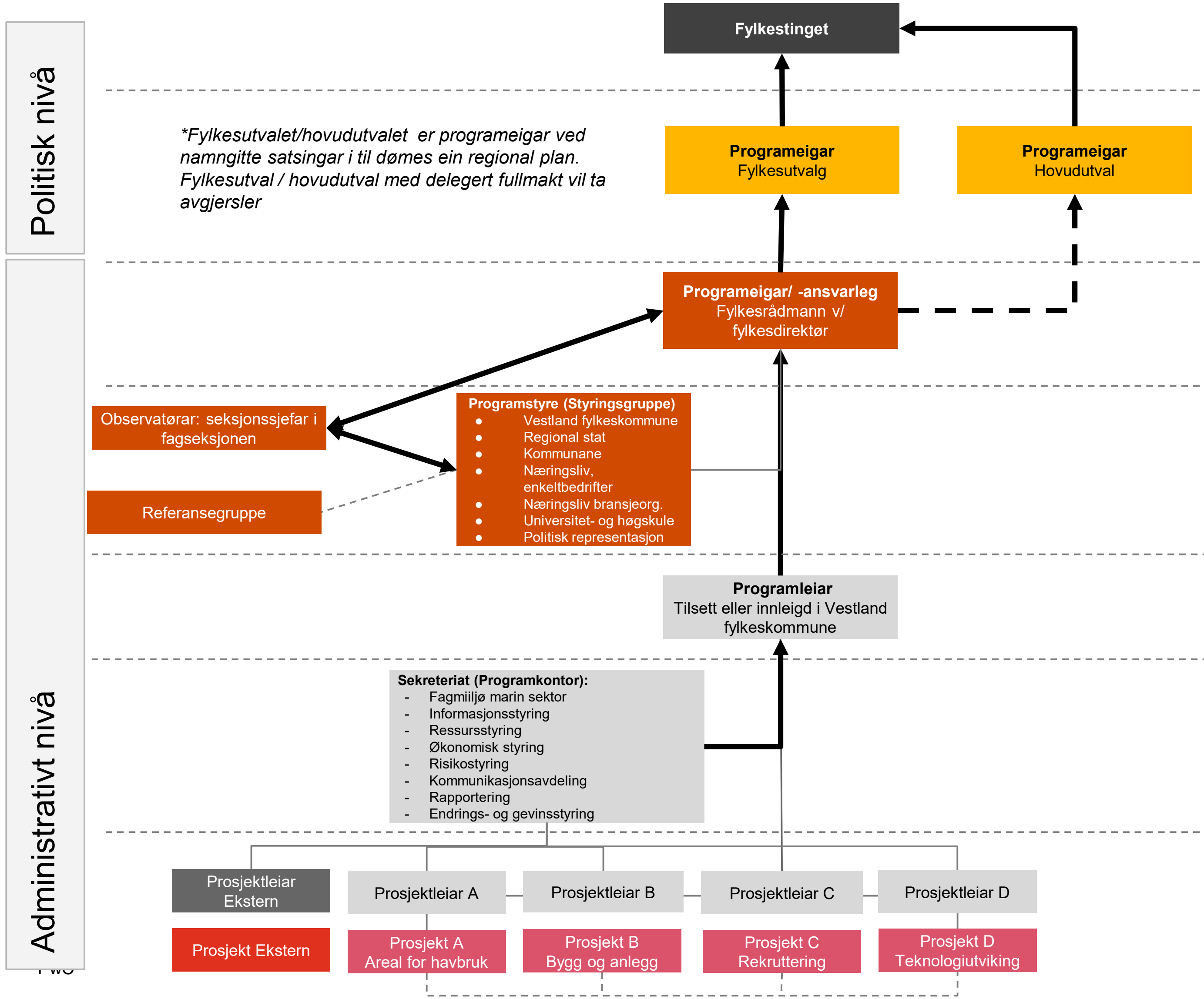
Programorganisering

(korleis skal det gjerast)

Programorganisasjonen – døme på korleis fylkeskommunen kan organisere programmet



Styrings- og rapporteringsstruktur og samspel mellom politikk & administrasjon



Fylkesting
- **Mottek** årleg rapportering frå programansvarleg
- **Løyver** budsjettmidlar til programmet
- **Vedtek** vesentlege endringar i programmet
- **Får informasjon** om programleveransar, justerer kurs ved behov

Fylkesutval
- **Mottek** milepælsrapportering frå programansvarleg
- **Godkjenner** større infrastruktursatsingar etter fullmakt frå fylkestinget
- **Prioriterer** prosjekt under sitt funksjonsområde og med sine fullmakter
- **Innstilling til** viktige beslutningspunkt for vesentlege endringar i programmet
- **Får informasjon** om programleveransar, justerer kurs ved behov

Hovudutval
Godkjenner enkelte større prosjekt / satsingar etter fullmakt frå fylkestinget

Programansvarleg
- **Eig** programmet* **og leiar** programstyret
- **Gjennomfører** regelmessige avklaringsmøte med fagseksjonen
- **Rapporterer** til fylkesutval og fylkesting
- **Følgjer** opp og godkjenner programleveransar

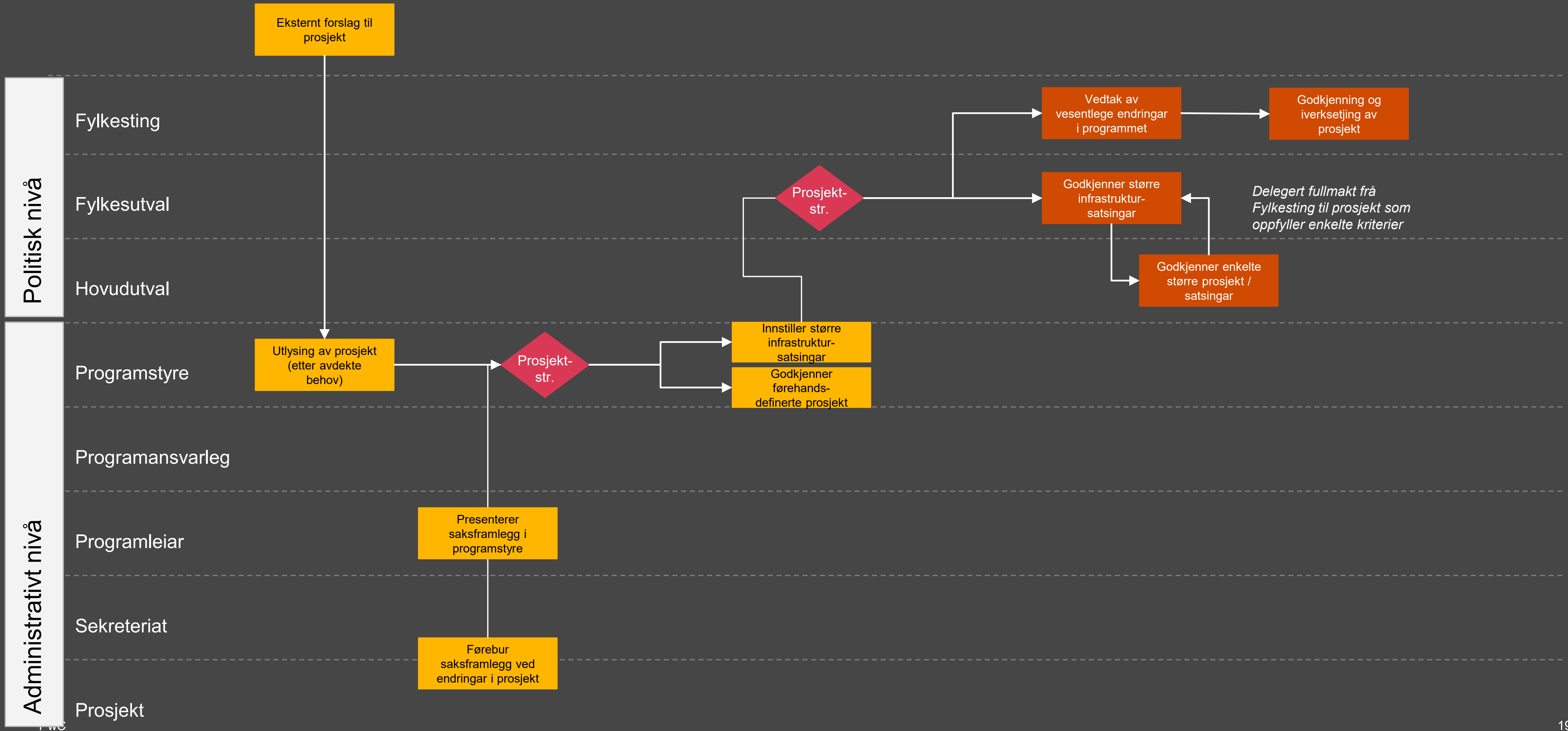
Programstyre
- **Vurderer** effekten av dei ulike prosjekta i programmet
- **Innstiller** og tilrår prosjekt som programansvarleg skal vedta (basert på saksframlegg frå programleiar)
- **Godkjenner** førehandsdefinerte prosjekt etter søknad, og følgjer opp desse

Programleiar / satsingsleiar
- **Rapporterer** til programansvarleg etter avtalte milepælar og basert på statusrapportar og saksframlegg frå sekretariat

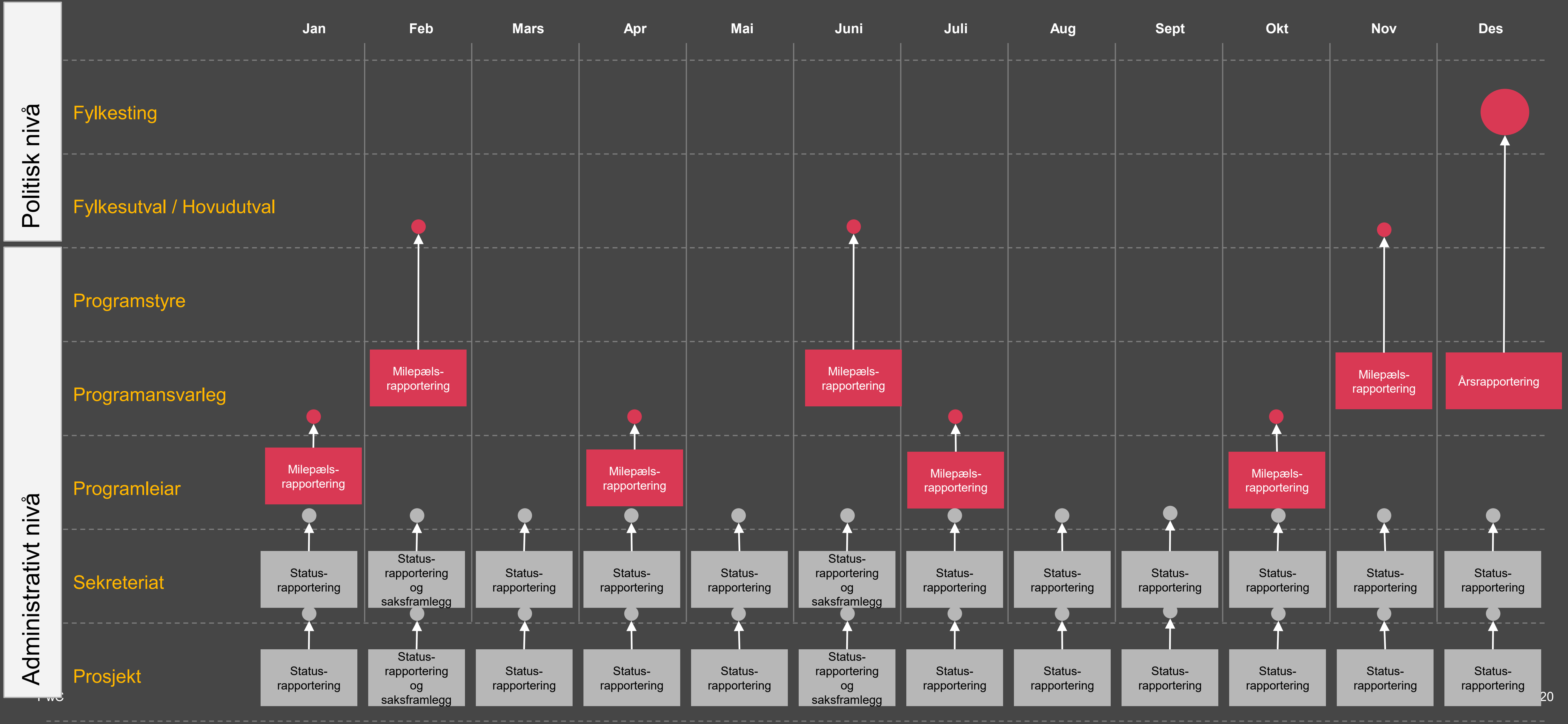
Sekreteriat
- **Førebur** saksframlegg til programstyre
- **Rapporterer** til programleiar kontinuerleg

Prosjektleiar
- **Gjennomfører** konkrete prosjekt etter avtale med programleiar
- **Rapporterer** til programleiar og sekreteriat (dette gjeld også eksterne prosjekt)

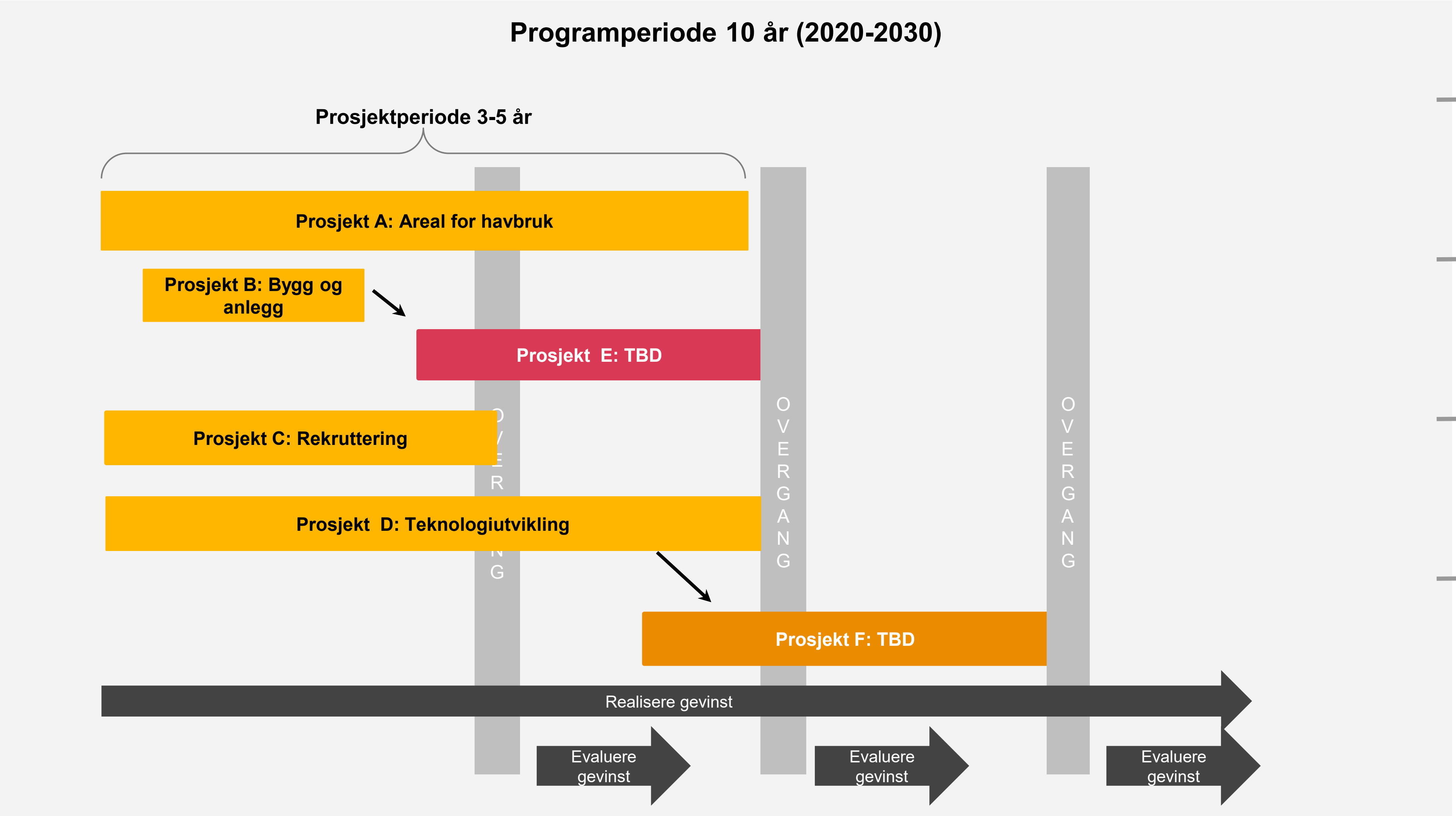
Prosess for godkjenning av prosjekt og endringar i programmet



Styrings- og rapporteringsstruktur i programmet



Programmet er inndelt i ulike fasar, der ein realiserer gevinstar eller delgevinstar innanfor programperioden



Prosjekta har som rettesnor å ikkje vare lenger enn tre år, maksimalt fem.

Prosjektet kan bli oppsett med ulike delaktivitetar

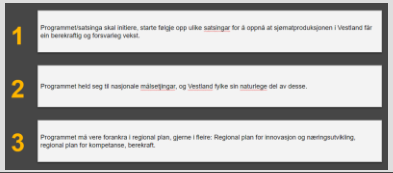
I dømet illustrerer ein tre overgangar mellom prosjekt, der ein evaluerar realisering av gevinstar

Nokre prosjekt er avhengig av resultat frå andre prosjekt. Dette er illustrert ved dei svarte pilene

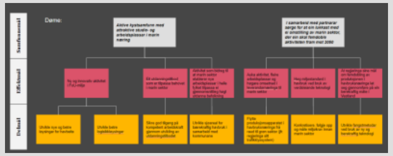
Nokre prosjekt er modne for umiddelbar oppstart, og ein kan såleis kome i gang med arbeidet innan kort tid

Prosjekt A: Areal for havbruk

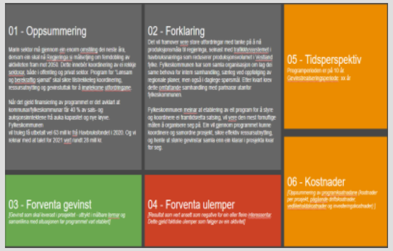
Mandat:



Målbilde:

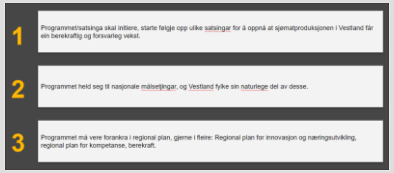


Prosjektgrunngjeving:
Kva
Kvifor
Korleis

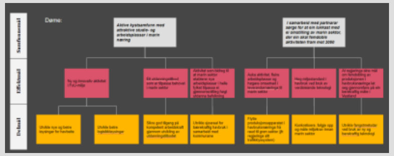


Prosjekt C: Rekruttering

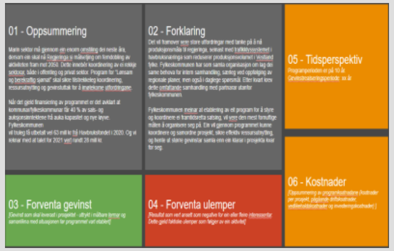
Mandat:



Målbilde:



Prosjektgrunngjeving:
Kva
Kvifor
Korleis



Beslutningsstruktur

1

Fylkestinget vedtek finansiering av programmet

2

Fylkesutvalet vedtek mandat for programmet basert på årlige løyvingar frå fylkestinget

3

Fylkesrådmann vert programansvarleg, og rapporterer periodevis til fylkesutvalet og årlig til fylkestinget

Programorganisasjon vert etablert i styringslinje til fylkesrådmann.

Fagsektorane vert involvert gjennom arbeid i prosjektkontoret.

Styringsgruppe vert etablert i samarbeid med nøkkelinteressentar (eksternt og internt)

Sørge for god forankring for programmet hos Fiskeridepartementet (NFD) og Kunnskaps- og moderinseringsdepartementet (KMD)

Roller og ansvar i eit program

Programansvarleg (Fylkesrådmann)

- Leiar for programstyret / styringsgruppe
- Ansvarleg for at programmet møter måla sine og realiserer forventa gevinst
- Ansvar for å kommunisere visjon, engasjere og forankre satsing hos eksterne partar, drive programmet framover og realisere gevinst
- Rolla krev kapasitet til å å følgje opp programmet, m.a. gjennom nær dialog med styringsgruppe og programleiar
- Rapporterer til fylkesutval og fylkesting

Programstyre (Styringsgruppe)

- Øvste beslutningsorgan i programorganisasjonen
- Ansvarleg for fiasko eller suksess i programmet
- Skal gje rettleiing og støtte til programleiing og vere ein pådrivar for å engasjere nøkkelinteressentar eksternt
- Forankre programmet i eigen organisasjon
- Sikre god kommunikasjon med omverda
- Vurderer effekten av dei ulike prosjekta i programmet
- Innstiller og tilrår fremjing av prosjekt som fylkesutval eller fylkesting skal vedta (basert på saksframlegg frå sekretariat)
- Godkjenner førehandsdefinerte prosjekt etter søknad, og følgjer opp desse

Programansvarleg

- Programansvarleg leiar programstyret
- Gjennomfører regelmessige avklaringsmøte med fagseksjonen
- Rapporterer til fylkesutval og fylkesting

Referansegruppe

- Ingen formell beslutningsstruktur
- Gjev tilbakemelding på forslag og tiltak frå programmet
- Sparringspartner for programstyre og andre, spesielt på faglege tema

Observatørar

- Det er føresett regelmessige avklaringsmøte mellom fagseksjonen og programmet
- Seksjonssjef eller den han peikar på har observatørplass i programstyret og i dei prosjekt som er relevante.
- Sparringspartner for programstyre og andre, spesielt på faglege tema

Roller og ansvar i eit program

Programleiar

- Ansvarleg for å styre og leie programmet gjennom å levere og realisere gevinstar og avslutning av programmet
- Styre løpande aktivitetar på tvers av alle prosjekt i programmet, inklusiv overvaking og styring av risiko, samt kommunikasjon med interne/eksterne partar
- Ansvarleg for budsjett, leveransar, framgang og rapportering
- Rolla krev leiareigenskapar, tilstrekkeleg kompetanse og erfaring, samt personlige nøkkelegenskaper
- *Programleiar/satsingsleiar er tilsett eller innleigd i Vestland fylkeskommune, og rapporterer til programansvarleg*

Sekreteriat (Programkontor)

- «Nervesenter» og informasjonssamlingsstad
- Gjev støtte og vegleiing til prosjekt
- Ansvarleg for koordinering av programmet
- Informasjons-, ressurs-, risiko-, og økonomisk styring
- Kommunikasjonsavdeling
- Ansvarleg for å realisere gevinstane frå programmet i linja ved å implementere resultata på linjenivå
- Kjem frå linja, frå dei fagområda som er aktuelle
- Arbeider tett med programleiar
- Førebur saksframlegg til programstyre og rapporterer til programleiar kontinuerleg
- Kompetanse på aktuelt fagområde, samt prosjekt- og programarbeid, i tillegg til markandsføring- / relasjonskompetanse

Prosjektleiar

- Koordinering mellom alle aktivitetar i prosjektet
- Overvake og kontrollere framdrift i alle aktivitetar
- Rapporterar framdrift til programleiar og sekreteriat
- Etablerer og følgjer opp overordna planar, samt sikre nødvendige ressursar og kapasitet for den totale gjennomføringa

Prosjekt

- Levere prosjekt innan tid, kostnad og kvalitet

4

Programstyring

(korleis skal det gjerast)

Foreslått rammeverk for programstyring består av sentrale prinsipp, styringstema og fasar av programmet

7 prinsipp

- Samsvar med overordna strategi
- Kvalitet og kompetanse i leiinga
- Tydeleg visjon og kommunikasjon
- Fokus på gevinstrealisering
- Tilføre verdi
- Konsistent programstyring
- Lære av erfaring

Felles faktorar som ligg i bunn for vellukka gjennomføring av eikvart program

9 styringstemaer

- Programorganisasjon
- Visjon
- Leiings- og interessentinvolvering
- Gevinstrealisering
- Målbilete og leveransar
- Planlegging og oppfølging
- Business case
- Risikostyring
- Kvalitetsstyring

Viktige aktivitetar og fokusområder som ligg til grunn for vellukka styring av eit program

4 fasar

- Identifisere programmet
- Definere programmet
- Styre fasane
  - Gjennomføre
  - Realisere gevinstar
- Avslutte programmet

Ulike fasar eit program sin livssyklus