

Gjennomgang av stabsfunksjonene i Vestland fylkeskommune

Delrapport 1

August 2021



Innholdsliste

Samandrag	7
1 Bakgrunn og mandat	12
1.1 Avgrensingar og føresetnader	13
1.2 Ansvar	14
2 Metode og tilnærming	16
2.1 Begrepsavklaring og definisjonar	16
2.2 Gjennomføring og involvering	17
3 Overordna kartlegging	21
3.1 Kostra- og KS underlag for samanlikning	21
3.2 Organisatoriske modellar for stabsfunksjonane	24
3.3 Dashboard - nokre overordna perspektiv	26
4 Prinsipp for organisering	33
Introduksjon	33
4.1 Inndelingsprinsipp	33
4.2 Breidde og djupne i organisasjonen	34
4.3 Sentralisering og desentralisering	35
4.4 Koordinering	35
4.5 Spesielt om stabar	35
Organisasjonsprinsipp for Vestland fylkeskommune	36
4.5 Samfunnsoppdrag	36
4.6 Struktur	37
4.7 Roller	39
5 Kartlegging av administrative stabsfunksjonar	42
5.1 Stabsfunksjonen innan økonomi	43
5.1.1 Kartlegging av tilsette, leiing og lokasjon	43
5.1.2 Kartlegging av ansvar og oppgåver	44
5.1.3 Funn og observasjonar	47
5.1.4 Anbefaling	52

5.2 Stabsfunksjonen innan innkjøp	54
5.2.1 Kartlegging av tilsette, leiing og lokasjon	54
5.2.2 Kartlegging av ansvar og oppgåver	55
5.2.3 Funn og observasjonar	58
5.2.4 Anbefaling	63
5.3 Stabsfunksjonen innan HR	65
5.3.1 Kartlegging av tilsette, leiing og lokasjon	65
5.3.2 Kartlegging av ansvar og oppgåver	66
5.3.3 Funn og observasjonar	69
5.3.4 Anbefaling	72
5.4 Stabsfunksjonen innan kommunikasjon	74
5.4.1 Kartlegging av tilsette, leiing og lokasjon	74
5.4.2 Kartlegging av ansvar og oppgåver	75
5.4.3 Funn og observasjonar	78
5.4.4 Anbefaling	80
5.5 Stabsfunksjonen innan IKT	82
5.5.1 Kartlegging av tilsette, leiing og lokasjon	82
5.5.2 Kartlegging av ansvar og oppgåver	83
5.5.3 Funn og observasjonar	86
5.5.4 Anbefaling	88
5.6 Stabsfunksjonen innan digitalisering	90
5.6.1 Kartlegging av tilsette, leiing og lokasjon	90
5.6.2 Kartlegging av ansvar og oppgåver	90
5.6.3 Funn og observasjonar	93
5.6.4 Anbefaling	96
5.7 Stabsfunksjonen innan juridiske tenester	98
5.7.1 Kartlegging av tilsette, leiing og lokasjon	98
5.7.2 Kartlegging av ansvar og oppgåver	99
5.7.3 Funn og observasjonar	101
5.7.4 Anbefaling	102

5.8 Eigedom	104
5.8.1 Kartlegging av tilsette, leiing og lokasjon	104
5.8.2 Kartlegging av ansvar og oppgåver	104
5.8.3 Funn og observasjonar	105
5.8.4 Anbefaling	108
5.9 Stabsfunksjonen innan politisk sekretariat	110
5.9.1 Kartlegging av tilsette, leiing og lokasjon	110
5.9.2 Kartlegging av oppgåver og ansvar	110
5.9.3 Funn og observasjonar	114
5.9.4 Anbefaling	117
5.10 Stabsfunksjonen innan plan, klima og folkehelse	119
5.10.1 Kartlegging av tilsette, leiing og lokasjon	119
5.10.2 Kartlegging av ansvar og oppgåver	119
5.10.3 Funn og observasjonar	122
5.10.4 Anbefaling	124
5.11 Stabsfunksjonen innan statistikk, kart og analyse	125
5.11.1 Kartlegging av tilsette, leiing og lokasjon	125
5.11.2 Kartlegging av ansvar og oppgåver	125
5.11.3 Funn og observasjonar	128
5.11.4 Anbefaling	131
6 Kartlegging av lokale fagstabar	133
6.1 Lokal fagsstab i avdeling for strategisk utvikling og digitalisering (SUD)	133
6.1.1 Beredskap som sektorovergripande stabsfunksjon	136
6.1.2 IKT-sikkerheit som sektorovergripande stabsfunksjon	137
6.2 Lokal fagstab i avdeling for innovasjon og næringsutvikling (INN)	138
6.3 Lokal fagstab i avdeling for infrastruktur og veg (INV)	140
6.4 Lokal fagstab i avdeling for opplæring og kompetanse (OPK)	143
6.5 Lokal fagstab i avdeling for kultur, idrett og inkludering (KII)	146
6.6 Lokal fagstab i avdeling for mobilitet og kollektiv (MOK)	149

7 Kartlegging av stabar i ytre einingar	152
7.1 Skyss	152
7.2 Tannhelse stab	155
7.3 Skulane	157
8 Oppsummering av anbefalingar	161
9 Vedlegg	170
9.1 Oversikt over personar PwC har involvert i si kartlegging	170
9.2 Intervjuguide og agenda for arbeidsmøta	172
9.2.1 Intervjuguide/agenda for arbeidsmøta med sektorovergripande stabar	172
9.2.1 Intervjuguide og agenda for arbeidsmøta med fagstabar	176
9.3 Dokument for informasjonsinnhenting og -validering	180
9.3.1 Informasjonsinnhenting og -validering, sektorovergripande stabar	180
9.3.2 Informasjonsinnhenting og -validering, stabar i fagavdelingar	183



Vestland
fylkeskommune



Samandrag

Fylkesrådmannen¹ mottok hausten 2020 ei bestilling på ein organisatorisk gjennomgang av Vestland fylkeskommune etter samanslåinga. Gjennomgangen av organisasjonen skulle mellom anna vurderast:

- *Organisasjonsstruktur inkludert storleiken på seksjonar/einingar, kontrollspenn og omfang av lokale stabsfunksjonar inkludert merkantile ressursar*
- *Fordeling av ressursar og ansvar/oppgåver mellom sentrale og lokale stabsfunksjonar i administrasjonen og ytre einingar*
- *Organisatorisk effektivitet knytt til noverande innretting med delte kompetansemiljø versus geografisk samling av ulike fagmiljø («Center of expertise»)*
- *Område med potensiale for digitalisering*

I planlegginga av prosjektet var det viktig å sjå gjennomgangen av organisasjonen i eit utviklingsperspektiv, og det har vore fokus på å identifisera moglegheiter og potensiale - for deretter å kunne anbefala eventuelle tiltak og justeringar i organisasjonen framover. Prosjektet fekk derav namnet "Vestland fylkeskommune versjon 2.0"

Prosjektet er delt inn i delprosjekt (DP), med sjølvstendige leveransar/rapportar. Det var vidare gitt ei føring for gjennomføring av prosjektet, at våren 2021 skulle fokusere på stabsfunksjonar og digitaliseringspotensiale. Denne rapporten er eit resultat av delprosjekt 1, gjennomgang av stabsfunksjonane.

Prosjektet vart gjennomført med ei rekkje arbeidsmøte i tidsrommet mars til mai 2021.

I kapittel 3 har PwC innleiingsvis vurdert Vestland fylkeskommune i eit overordna perspektiv opp mot andre fylkeskommunar. Til denne samanlikninga har PwC brukt nøkkeltal, rapportar og registerdata frå KOSTRA og KS. Viktige drivarar for ressursbruk og utgifter innanfor administrasjonen i eit fylke er areal og befolkning. Då Trøndelag fylkeskommune er mest lik Vestland i areal og befolkning, vil Trøndelag vere det beste fylket å gjennomføre samanlikningar med.

- Nøkkeltal frå KOSTRA i 2020, viser at litt over 25 % av årsverka i Vestland fylkeskommune er rapportert til KOSTRA som administrative årsverk. Dette er den største andelen i Norge, og skil seg klart frå Trøndelag fylkeskommune med 18 %.
- KS sine nøkkeltal for 2020 underbygger dette ytterlegare, der Vestland fylkeskommune har størst andel administrative årsverk på 7,11 %, som tilsvarar ei auke på 1,31 prosentpoeng frå dei samanstilte 2019 tala. I 2019 låg både Vestland og Trøndelag i midtsjiktet på landsbasis, men i 2020 har avstanden mellom Trøndelag og Vestland auka.
- Vidare viser KOSTRA at Vestland fylkeskommune i 2020 har nest størst utgift til administrasjon per innbyggjar, og er på topp av fylka som nyleg er slått saman. Trøndelag har dei nest lågaste utgiftene til administrasjon per innbyggjar i 2020. Når vi stiller saman Vestland tidlegare år (summerer SFFK og HFK), er trenden for utgift til administrasjon per innbyggjar stigande sidan 2017.

¹ Tittelen fylkesrådmann blei endra til fylkeskommunedirektør gjennom prosjektperioden. Fylkesdirektør blei også endra til avdelingsdirektør

- Dersom Vestland hadde drive administrasjon for same utgift per innbyggjar som Trøndelag fylkeskommune i 2020, hadde Vestland teoretisk sett spart om lag 142 mill.kr.

Sjølv om fylkeskommunar er relativt like i storleik og befolkning, er det framleis stor usikkerheit knytt til korleis tal og forhold som er lagt til grunn i utrekningane er rapportert for dei ulike fylkeskommunane. Til dømes driv Vestland kollektivtransport som ei ytre eining i fylkeskommunen, mens Trøndelag og Rogaland har organisert kollektivtransport i egne selskap. Dei same problema kan oppstå gjennom organiseringa av Tannhelsetenesta, kor Vestland har denne organsiert som ei eiga eining i sektorovergripande stab (SUD), medan andre har organisert tannhelse som eit eige fylkeskommunalt foretak. Vestland har også eigeidom og IKT i sentralstaben (felles ledelse, desentral produksjon), noko som ikkje alle dei andre fylka har. Ukritisk bruk av den typen benchmark som er presentert over, er derfor ikkje tilrådeleg. Om dette skal gje verdi og opphav for gode slutningar, må Vestland fylkeskommune få tilgang til Trøndelag fylkeskommune sine rutinar og krav til innrapportering av tal, tilhøyrande driftsmodeller og kartlagde årsverk. Eit slikt prosjekt kunne hatt nytte for begge fylkeskommunar.

I PwC sin overordna kartlegging i kapittel 3, er det presentert figurar og oversikter som mellom anna viser at:

- det er stor variasjon i tal tilsette i Vestland fylkeskommune sine sektorovergripande stabar og lokale fagstabar
- dei lokale fagstabane er relativt jamne i storleik med omsyn på tal tilsette i dei respektive avdelingane
- det i enkelte lokale fagstabar er plassert ressursar med oppgåver- og ansvarsområde som er tettare knytt til avdelinga si kjerneverksemd, enn rein stab
- geografisk balanse for stabane i liten grad vikjer frå fylkesadministrasjonen i stort
- sektorovergripande stabar i snitt brukar 73 % av tida si på støtte til andre avdelingar og tilsette i Vestland fylkeskommune, medan 27 % av deira ressursbruk går med til strategiske oppgåver.

PwC har òg, i samarbeid med fylkesrådmann og fylkesdirektørar, utarbeida forslag til nokre generelle organisatoriske prinsipp som kan brukast for rettleiing ved justering av dagens organisasjonsstruktur, medan andre bygger på eksisterande premisser - som til dømes geografisk balanse. Desse er attgjve i kapittel 4, og er inndelt i 3 kategoriar; samfunnsoppdrag, struktur og roller.

Vestland fylkeskommune har i dag ein organisasjonsstruktur bestående av sju avdelingar, der to (ORO og SUD) er rekna for å være sektorovergripande og består av seksjonar med ansvar på tvers av organisasjonen. I tillegg finn vi lokale fagstabar i alle avdelingar (forutan ORO).

PwC observerer vidare at dei fleste administrative stabsfunksjonane i Vestland fylkeskommune er organisert etter ein hybrid organisasjonsmodell, med sektorovergripande stabar delt inn etter fag/administrativ teneste (til dømes økonomi, lønn, innkjøp, kommunikasjon, osv), og lokale stabar i avdelingane som reflekterer den faglege breidda i desse. I praksis betyr det at sektorovergripande stabar i større grad spisser seg, medan lokale fagstabar i større grad kan generalisere. Denne måten å organisere stabsfunksjonar på gir Vestland fylkeskommune moglegheit for å leggje stabsrelaterte oppgåver ut til avdelingar når det er føremålstenleg, eller det er behov for nærleik til leiarar og brukarar.

Med bakgrunn i dette har PwC funne det føremålstenleg i sin organisasjonsgjennomgang å vurdere stabsfunksjonar i si heilskap på tvers av organisasjonen, framfor kvar enkelt seksjon og stab. Kvart enkelt underkapittel i kapittel 5 omfatter såleis tenestene som skal utførast både sektorovergripande og i lokale fagstabar, men i dette kapitlet er det hovudfokus på sektorovergripande. Ytterlegare detaljar om lokale fagstabar og stabar i ytre einingar, vert omhandla i kapittel 6 og 7.

I kapittel 5 har PwC attgjeve si kartlegging for kvar stabsfunksjon på tvers av sektorovegripande stab og lokale fagstabar, etterfølgde av funn og observasjonar som vidare er utleia til konkrete anbefalingar. Det vert gjort tilsvarande i kapittel 6 og 7 for høvesvis lokale fagstabar i dei ulike avdelingane, og stabar i ytre einingar.

Kapittel 8 oppsummerer alle anbefalingar:

- Økonomi
 - Behov for kompetansevriding
 - Leggje til rette for effektiv drift ved nytt ERP-system (prosessfokusert kravspesifikasjon)
 - Rekneskap i Leikanger
 - Auka støtte til Controllar
 - Tenestekatalog – vert utarbeida i samarbeid mellom utførande og mottakande
 - Vurdere organisatorisk samling av rekneskap og lønn
- Innkjøp
 - Innføre kategoristyring
 - Meir tid på strategiske innkjøp og mindre tid på operative innkjøp
 - Vurdere å etablere “felles tenestesenter” for innkjøp i skulane
 - Sørgje for eit effektivt fagnettverk for innkjøp (frivillig ressursstyring)
 - Tenestekatalog – vert utarbeida i samarbeid mellom utførande og mottakande
- HR
 - Betre og meir saumlaus bruk av systemstøtte ved rekruttering (Webcruiter)
 - Bemannings- og kompetanseplan
 - Vurdere lønnsfullmakt
 - Sektorovergripande stab må bevege seg “oppover i HR-trappen”
 - Samhandling/kommunikasjon
 - Den nye normalen – herunder leggje til rette for dette på alle lokasjonar
 - Tenestekatalog – vert utarbeida i samarbeid mellom utførande og mottakande
- Kommunikasjon
 - Kommunikasjons- og kanalstrategi (på veigne av fylkeskommunen)
 - Unngå siloar på Intranett
 - Vurdere å samle fagmiljø i Vestland fylkeskommune
 - Tenestekatalog – vert utarbeida i samarbeid mellom utførande og mottakande
- IKT
 - Vurdere redusert kontrollspenn
 - Målbilete for skybasert framtid vil få innverknad på framtidig ressursbehov
 - Fokus på fortsatt standardisering - og lojalitet til valde alternativ

- Tenestekatalog – vert utarbeida i samarbeid mellom utførande og mottakande
- Digitalisering
 - Vurdere å samle to SUD-seksjonar til ein
 - Etablere ei dedikert prosjektleiargruppe for endringsprosjekt - plassert i ein ny samanslått seksjon i SUD
 - Definere eigarskap, forvaltning og gjere data tilgjengeleg for analyse (med bakgrunn i “ny” samla seksjon)
 - Vidareutvikle prosjektporteføljestyingsprosessen
 - Tenestekatalog – vert utarbeida i samarbeid mellom utførande og mottakande
- Juridiske tenester
 - Enten styrke sektorovergripande stab, eller vurdere alternativ organisering av seksjonen
- Eigedom
 - Vurdere potensialet for lågare ressursbruk innan reinhald
 - Vurdere kontrollspenn: Seksjon for Utbygging
 - Tilstandsbasert vedlikehald/reinhald
- Politisk sekretariat
 - Utnytte effektivitetsgevinst i gjennomføring av politiske møte
 - Nytt sak/arkiv system - fokus på gevinstplan- og realisering
 - Kompetansevriding i dokumentsenteret
 - Tenestekatalog – vert utarbeida i samarbeid mellom utførande og mottakande
- Plan, klima og folkehelse
 - Samle kompetansen innan folkehelse
 - Vurdere kontrollspenn i seksjon plan, klima og folkehelse (SUD)
 - Ytterlegare gjere tydeleg grensesnitt mot seksjon for grøn vekst, klima og energi i INN
 - Tenestekatalog – vert utarbeida i samarbeid mellom utførande og mottakande
- Statistikk, kart og analyse
 - Vurdere å samle to SUD-seksjonar til ein og samtidig samle kompetanse innan folkehelse
- Annet
 - Vurde organisatorisk plassering av sektorovergripande funksjonar i SUD Stab
 - Planlegg for gjennomgang av stabsoppgåver i Skyss til hausten, i lys av samarbeidsavtale med Bergen kommune
 - Gjennomføre kartlegging av administrativ ressursbruk i skulane og eventuelt foreslå samling av fag/kompetansmiljø



1 Bakgrunn og mandat

Vestland fylkeskommune vart formelt etablert som følgje av samanslåinga av Hordaland og Sogn og Fjordane den 01.01.2020. Allereie i samanslåingsprosessen vart det kommunisert at det ville bli gjennomført ein organisasjonsgjennomgang og -evaluering av den strukturen som då vart slutta og lagt til grunn for organiseringa.

Fylkesrådmannen i Vestland fylkeskommune mottok bestilling på denne gjennomgangen hausten 2020, og for å gjennomføre evalueringen og konkretisere moglege tiltak og anbefalingar har PwC blitt engasjert. Som resultat av dette har prosjektet "Vestland fylkeskommune 2.0" blitt etablert, med følgjande mandat:

Organisasjonsgjennomgangen skal mellom anna vurdere;

- *organisasjonsstruktur inkludert storleiken på seksjonar/einingar, kontrollspenn og omfang av lokale stabsfunksjonar inkludert merkantile ressursar*
- *fordeling av ressursar og ansvar/oppgåver mellom sentrale og lokale stabsfunksjonar i administrasjonen og ytre einingar*
- *organisatorisk effektivitet knytt til noverande innretting med delte kompetansemiljø versus geografisk samling av ulike fagmiljø («Center of expertise»)*
- *område med potensiale for digitalisering.*

Det er ein føresetnad at den desentraliserte strukturen vert vidareført

I planlegging av prosjektet var det viktig å sjå organisasjonsgjennomgangen i eit utviklingsperspektiv, og det har vore fokus på å identifisere rom for moglegheit og potensiale - for deretter å kunne anbefale eventuelle tiltak og justeringar i organisasjonen framover.



Figur 1A: Prosjektets hovudområder

Prosjektet er delt inn i delprosjekt (DP), med sjølvstendige leveransar/rapportar.

Det vart vidare gitt som ei føring for gjennomføring av prosjektet at våren 2021 skulle fokusere på stabsfunksjonar og digitaliseringspotensiale. Organisasjonsstruktur med storleik på seksjonar/einingar, kontrollspenn, effektiv innretting, fordeling av oppgåver sentralt versus lokalt, osv. er dermed inkludert i gjennomgang av stabsfunksjonane (DP1).

Digitaliseringspotensiale, basert på gjennomgang av heile fylkeskommunen, medrekna alle avdelingar og seksjoner, er samanfatta i eigen rapport (DP2).

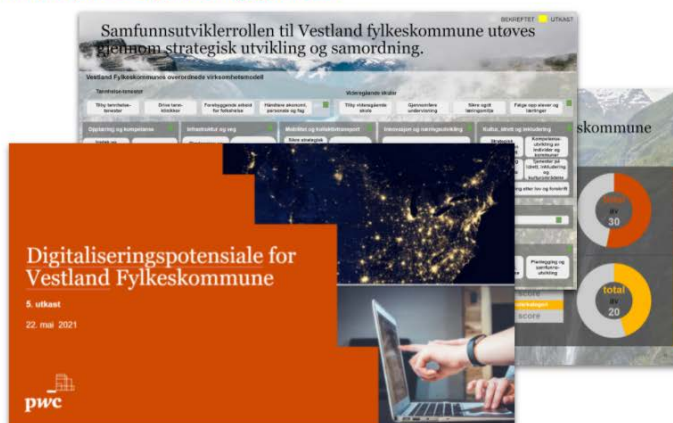
PwC har også, i samarbeid med fylkesrådmann og fylkesdirektørar, utarbeida forslag til nokre generelle organisatoriske prinsipp som kan nyttast for veiledning ved justering av dagens organisasjonsstruktur, medan andre bygger på eksisterande premisser som til dømes geografisk balanse.

Øvrige delprosjekt vert adressert i sjølvstendige rapportar, som det vil bli gjennomført aktivitetar for utover hausten 2021.

Delprosjekt 1 - Stabskartlegging



Delprosjekt 2 - Digitaliseringspotensiale



Figur 1B: Delprosjekt 1 og delprosjekt 2, med tilhørende delleveransar

1.1 Avgrensingar og føresetnader

Delprosjekt 1 (DP1) vil i første omgang ta for seg stabsfunksjonane i fylkesadministrasjonen. Nokre presiseringar og avgrensingar bør likevel presenterast for å klargjere kva som vil bli inkludert i dette delprosjektet, kva som vil omhandlast i komande delprosjekt og kva som vil bli halde utanfor prosjektet "Vestland fylkeskommune 2.0".

Skyss er organisatorisk plassert i avdeling for mobilitet og kollektiv, men er skilt ut som ei eiga kollektivtransporteinng. Skyss omtalast som ein del av fylkesadministrasjonen, men er noko ulik dei andre avdelingane ettersom dei i større grad fungerer som ei autonom eining med eige merkenamn utad. Skyss sine to stabar er inkludert i dette delprosjektet si kartlegging, men ein vidare organisatorisk evaluering av Skyss sine administrative tenester og tilknytning til fylkesadministrasjonen vil adresserast seinare.

Tannhelse sin stab er inkludert i dette delprosjektet si kartlegging, men administrative ressursar som ikkje er organisert i stabseining vil bli halde utanfor.

Fordelinga av administrative ressursar ute på skulane vil bli kort adressert i denne rapporten, men delprosjekt 3, som tek for seg resterande organisasjonsstruktur, vil i større grad gå i djupna på dette. Rettleiingstenester vert ikkje inkludert i delprosjekt 1.

Dei ytre einingane Bybanen AS og Bybanen Utbygging er ikkje inkludert i delprosjekt 1.

1.2 Ansvar

PwCs rapport er utarbeida for Vestland fylkeskommune sin interne bruk.

Våre vurderingar bygger på informasjon frå intervju og arbeidsmøte med tilsette i Vestland fylkeskommune, dokumentasjon som Vestland fylkeskommune har gjort tilgjengeleg for oss og andre kjelder. PricewaterhouseCoopers (PwC) har ikkje foretatt nokre sjølvstendig verifisering av informasjonen og vi innestår ikkje for at den er fullstendig, korrekt og presis. PwC har ikkje utført noko form for revisjon eller kontrollhandlingar av Vestland fylkeskommune si verksemd.

PwC påtar seg ikkje noko ansvar for tap som er lidt av Vestland fylkeskommune eller andre som følgje av at vår rapport eller utkast til rapport er distribuert, attgjeve eller på annan måte nytta i strid med føresetnadene.

PwC beheld opphavsrett og alle andre immaterielle rettar til PwC samt idear, konsept, modellar, informasjon og know-how som er utvikla i samanheng med vårt arbeid.

Ei kvar handling som blir utøvd på bakgrunn av vår rapport utførast på eige ansvar.



Vestland
fylkeskommune



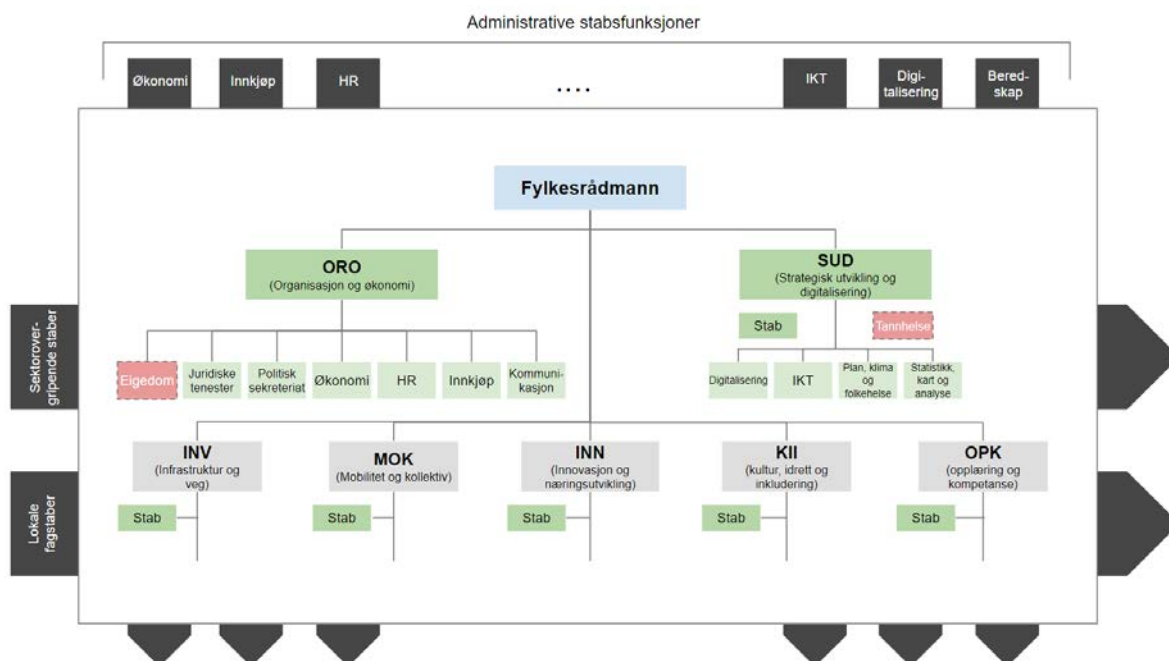
2 Metode og tilnærming

2.1 Begrepsavklaring og definisjonar

I delprosjekt 1 har administrative stabsfunksjonar i Vestland fylkeskommune blitt kartlagt og evaluert. Med administrative stabsfunksjonar meiner PwC oppgåver som ikkje omfattast av Vestland fylkeskommunes faglege kjerneoppgåver, men som er naudsynte for å støtte verksemdas primæroppgåver. Oppgåvene kan avgrensast, grupperast, organiserast og leverast på fleire måter. I Vestland fylkeskommune er desse organisert i avdeling for organisasjon og økonomi og avdeling for strategisk utvikling og digitalisering.

Vestland fylkeskommune består av sju avdelingar, der fem er rekna som fagavdelingar og to består av sektorovergripande stabar. Med *sektorovergripande* meinast det at seksjonane i dei to avdelingane leverer administrative støttetjenester til heile organisasjonen og har få eksterne brukarar. Desse seksjonane (underlagt avdeling for organisasjon og økonomi og avdeling for strategisk utvikling og digitalisering i figur 2A) vil i rapporten bli omtala som *sektorovergripande stabar*. I avdeling for organisasjon og økonomi er Eigedom eit unntak då dei er organisert som “ein avdeling i avdelinga”, og har eit ansvars- og oppgåvesett som ikkje utelukkande kan definerast som administrative støtteoppgåver. Fagavdelingane har i tillegg egne stabar, som i rapporten vil bli omtala som *lokale fagstabar*.

I omtalen vil PwC vidare skilje mellom omgrepet *administrativ stabsfunksjon* og sektorovergripande *stab* / *lokale fagstabar*. Med *administrativ stabsfunksjon* meiner PwC såleis alt som føregår innanfor eit spesifikt administrativt tenesteområde på tvers av heile organisasjonen, som til dømes økonomiområdet, innkjøpsområdet, osv.



Figur 2.1A: Administrative stabsfunksjonar, sektorovergripande stabar og lokale fagstabar i organisasjonskart, Vestland fylkeskommune

PwC vil gjennom heile rapporten nytte forkortingar for alle (fag)avdelingar, medrekna:

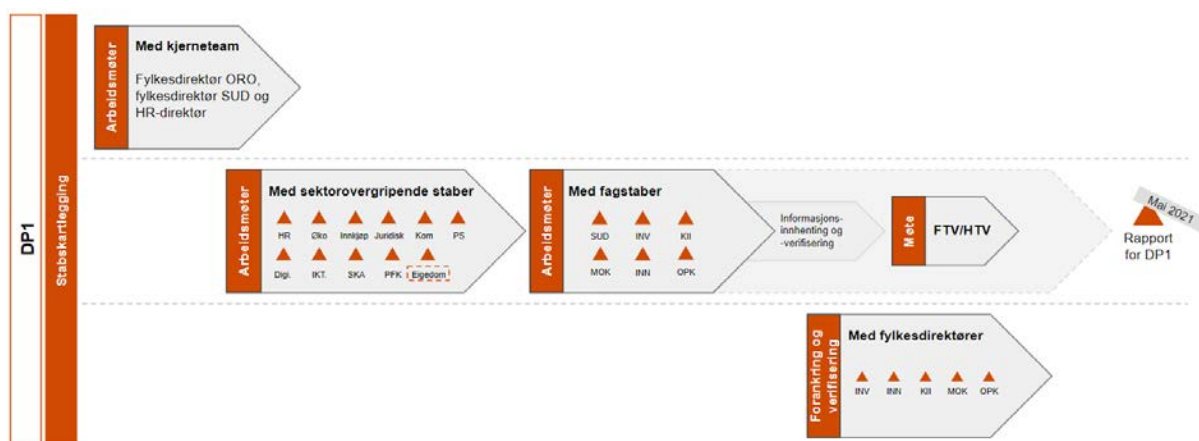
- ORO: avdeling for organisasjon og økonomi
- SUD: avdeling for strategisk utvikling og digitalisering
- INN: avdeling for innovasjon og næringsutvikling
- INV: avdeling for infrastruktur og veg
- OPK: avdeling for opplæring og kompetanse
- MOK: avdeling for mobilitet og kollektiv
- KII: avdeling for kultur, idrett og inkludering

2.2 Gjennomføring og involvering

Den datainnsamlinga som danner grunnlag for rapporten har framkome gjennom arbeidsmøte med seksjons/stabsleiarar og nøkkeltilsette i både sektorovergripande stabar og i lokale fagstabar ute i avdelingane. I forkant har desse motteke ein intervjuguide med spørsmål som har vore tema i alle møte, for så å bli fulgt opp med validering av vår forståing og spørsmål med ytterlegere kartleggingsbehov basert på informasjon framkome i møta. Også her har alle motteke same mal i etterkant. Det har såleis vore heilt lik førebuing og oppfølging, men med ulike guidar og malar for høvesvis sektorovergripande stabar og lokale fagstabar. Det visast til kapittel 9 for vedlegg som viser dei to guidane og dei to oppfølgingsmalane. Det presiserast at det i kartlegginga blei understreka at det kun var naudsynt med ein indikasjon på korleis ressursbruk fordeler seg, og tala/grafane i denne rapporten må derfor lesast med det som utgangspunkt. Det er altså ikkje gjort ein detaljert aktivitetsbasert analyse per ressurs i alle einingar for å få fram deira arbeidsoppgåver, omfang av dei og til kven dei leverer desse.

PwC har i tillegg gjennomført eitt arbeidsmøte med ein fagseksjon (INN - Grøn vekst, klima og energi). Dette for å avklare grensesnitt denne seksjonen har med sektorovergripande stab i SUD.

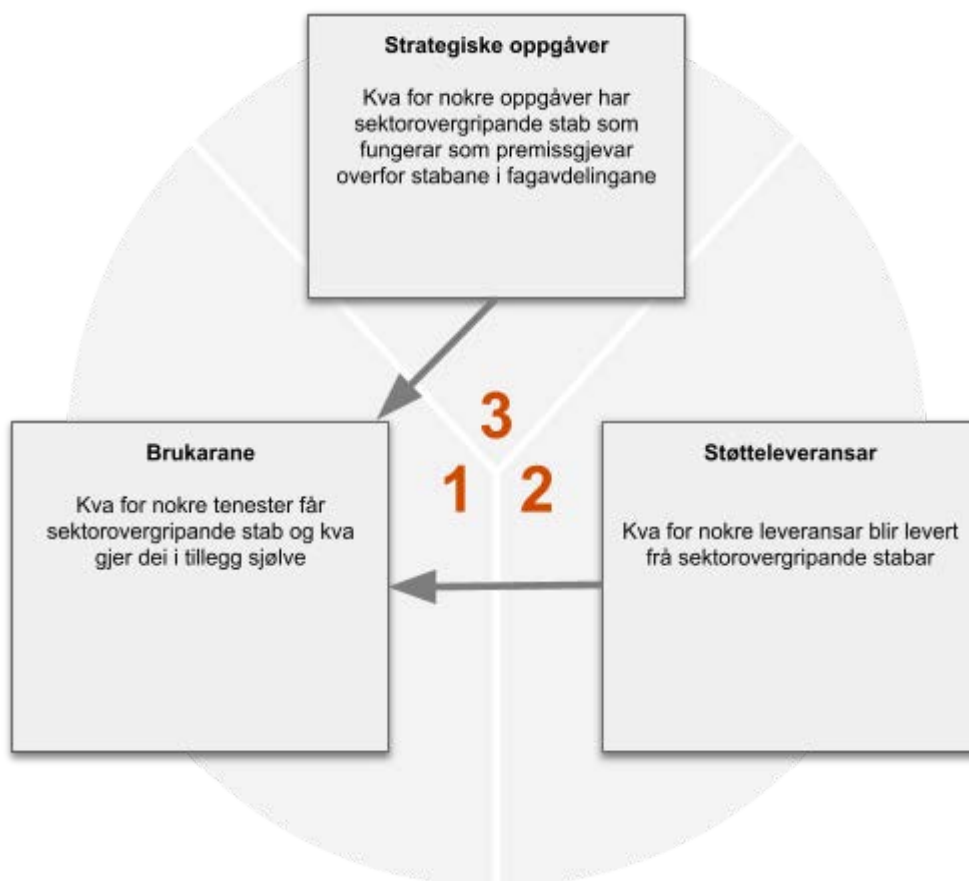
Figuren under viser involvering gjennom ulike arbeidsmøte. Sjå kapittel 9 for vedlegg som viser namneliste for alle personar PwC har hatt dialog med.



Figur 2.2A: Detaljert prosjektløp delprosjekt 1

Gjennom arbeidsmøta har følgjande punkt blitt kartlagt:

- Korleis ressursar fordeler seg på undereiningar/faggrupper og arbeidsstad. For å kunne sjå ressursbruk- og fordeling i seksjonane/stabane opp mot kontrollspenn på dei ulike nivåa i organisasjonen, har ressursbruk blitt definert som tal *tilsette*. Dersom eit anna mål blir brukt (årsverk), vil dette bli spesifisert.
- *For sektorovergripande stabar*, korleis hovudoppgåver fordeler seg på strategiske oppgåver (aktivitetar som set premissar for resten av organisasjonen) og støtteleveransar (aktivitetar som støttar resten av organisasjonen i si daglege drift). Her har PwC brukt ei tredelt prinsippskisse som utgangspunkt:



Figur 2.2B: Y-modellen, tredelt prinsippskisse

- *For sektorovergripande stabar*, korleis fordeler ressursbruken seg på ulike fagavdelingar og oppdragsgivarar
- *For dei lokale fagstabane*, korleis fordeler ressursane seg på administrative stabsfunksjonar (økonomi, innkjøp, HR, osv)

Tillitsvalde og hovudvernombod har også blitt involvert for å gi innspel med omsyn til sitt perspektiv.

Arbeidsmøta har funne stad i perioden mars 2021 - mai 2021.

Basert på PwC sine funn og observasjonar frå kartlegginga har stabsfunksjonar i Vestland fylkeskommune blitt vurdert opp mot "god praksis" på respektive administrative

stabsfunksjonar. PwC har for enkelte område sett på eigenskapar ved stabsfunksjonane i Vestland fylkeskommune opp mot større benchmark- og nøkkeltaldatabasar i regi av Statskonsult/Difi, PwC Fit for Growth, Gartner, KOSTRA og KS. Det er i den samanheng viktig å presisere at benchmarkdata ikkje skal reknast som ein ein-til-ein samanlikning med Vestland fylkeskommunes verksemd. Resultata må tolkast i lys av kvar enkelt verksemd si organisering, prosessar og storleik.



Vestland
fylkeskommune

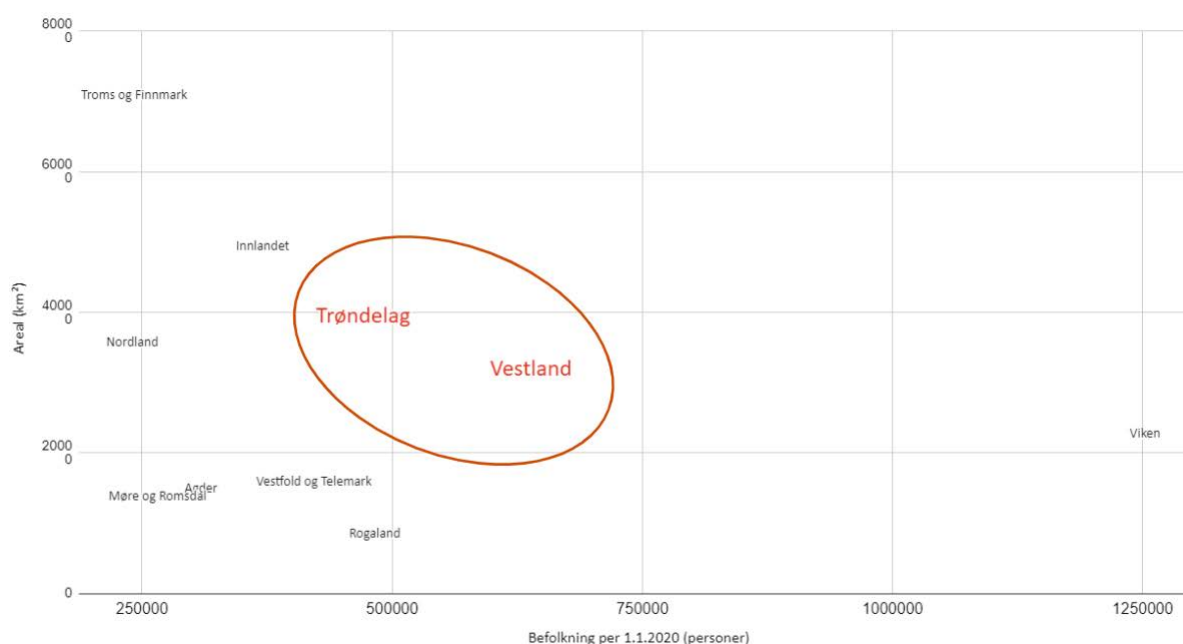


3 Overordna kartlegging

3.1 Kostra- og KS underlag for samanlikning

PwC har i sin gjennomgang sett på Vestland fylkeskommunes administrative ressursbruk i si heilskap, samtidig som vidare kartlegging har gått i djupna på kvar enkelt administrative stabsfunksjon. Som utgangspunkt vil det vere fornuftig å sjå Vestland fylkeskommune i eit overordna perspektiv opp mot andre fylkeskommunar. Til denne samanlikninga har PwC brukt nøkkeltal, rapportar og registerdata frå KOSTRA. KOSTRA står for KOmune-STat-RApportering, og gjer styringsinformasjon om ressursinnsats, prioriteringar og måloppnåing i kommunar, bydelar og fylkeskommunar.

Viktige drivarar for ressursbruk og utgifter innan administrasjon i eit fylke er areal og befolkning. Sistnemnde kan reknast å vere primærdrivar, men då administrasjon ikkje reknast å auke lineært med befolkningsstorleik, vil *lik befolkning* utgjere det beste samanlikningsgrunnlaget. Administrasjonsutgifter til enkelte oppgåver aukar likeeins med storleiken på fylket. To fylke med liknande befolkning og geografi bør ha behov for liknande administrasjon for å utføre sine oppgåver. Då Trøndelag fylkeskommune er mest lik Vestland i areal og befolkning, vil Trøndelag utgjere det beste utgangspunktet for eit godt samanlikningsfylke. Dette blir ytterlegere underbygd av at Trøndelag fylkeskommune nyleg har gjennomgått ein tilsvarande samanslåing (2018) som Vestland, slik at utfordringane knytt til organisasjonsendringar også er til stades.



Figur 3.1A: Areal og befolkning, fylkeskommunar i Norge (2020)

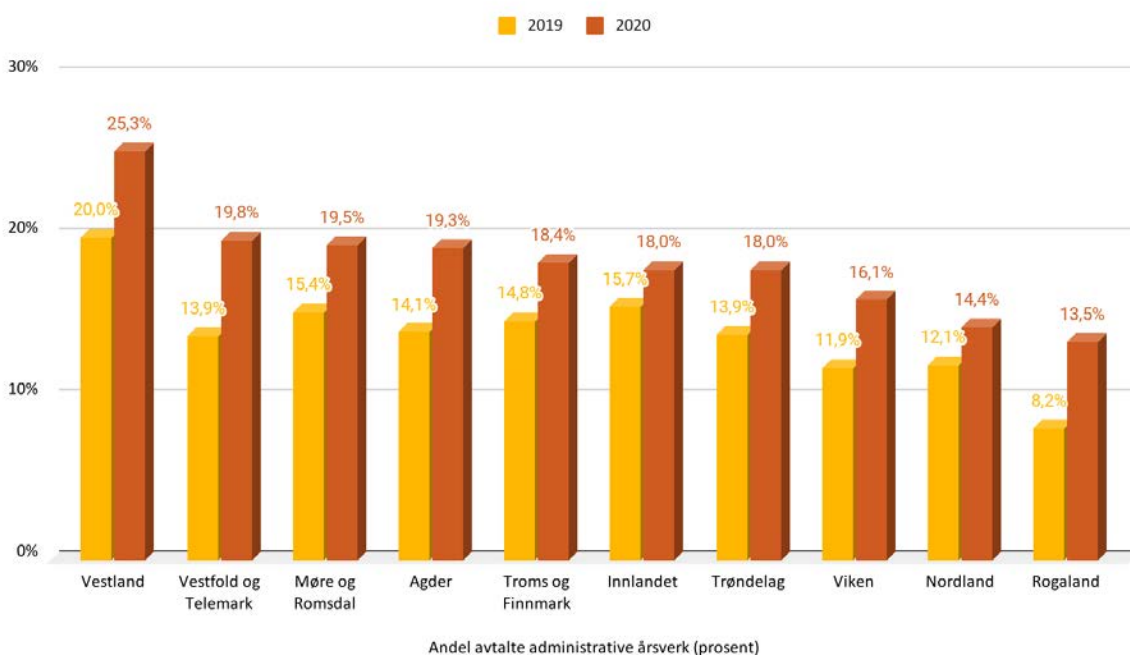
Ei viktig kjelde til usikkerhet i samanlikningane vi viser i dette kapitlet, er korleis dei ulike fylkeskommune har organisert tenestane sine. Til dømes driv Vestland fylke kollektivtransport som ei ytre eining i fylkeskommunen, mens Trøndelag og Rogaland har organisert kollektivtransport i eigne selskap. Dette kan påverke kor mange administrative årsverk som blir registrerte som ein del av fylkeskommunens totale årsverk, da nokre av dei kanskje vert skrivne på selskapa. Dei same problema kan oppstå gjennom organiseringa av

Tannhelsetenesta, kor Vestland har denne organsiert som ei eiga eining, i sektorovergripande stab (SUD). Til dømes har Rogaland her organisert tannhelse som eit eige fylkeskommunalt foretak. Ei anna viktig skilnad er korleis typiske stabseiningar er organisert i dei ulike fylka, kor Vestland har eigeidom og IKT i sentralstaben (felles ledelse, desentral produksjon), noko som ikkje alle dei andre fylka har. Desse faktorane bidreg til usikkerhet rundt KOSTRA/KS tala for administrasjon.

Vestland fylkeskommune er den nest største fylkeskommunen i Noreg, målt ved tal tilsette i fylkesadministrasjonen. Nøkkeltal frå KOSTRA i 2020, illustrert i figur 3.1B under, viser samtidig at litt over 25 % av årsverka i Vestland fylkeskommune er rapportert i KOSTRA som administrative årsverk. Dette er den høgaste andelen i Noreg, og skil seg klart frå Trøndelag fylkeskommune (18 %). Ser ein på dei samanstilte data frå 2019 ser vi eit tilsvarande bilete med 20 % andel av administrative årsverk i Vestland, og omtrent 14 % i Trøndelag.

Merk at tala frå 2019 er samanstilte tal frå dei gamle fylka.

Det merkast vidare at illustrasjonen under også viser ei auking i andel rapporterte administrative årsverk på tvers av alle fylker mellom 2019 og 2020 (både dei "nye" som er samanstillt for 2019 og øvrige).



Figur 3.1B: Tal administrative årsverk (FGF1) som prosent av total 2019 og 2020. Grupperinga FGF1 omfattar funksjonane 400, 410, 420, 421, 430, 470, 471, 472, 473, 480 og 490. Tala frå 2019 er samanstilte tal frå dei gamle fylka.

I tillegg til funna frå KOSTRA, illustrert i figur 3B, har KS (kommunesektorens organisasjon) ein oversikt med nøkkeltal for alle Noregs fylkeskommunar i 2019 og 2020, illustrert i figur 3.1C. Medan KOSTRA baserer seg på rapporterte tal i A-meldinga, er KS sitt talmateriale basert på lønnsstatistikk rapportert frå kvart fylke.

I 2020 tala ligg Vestland fylkeskommune øvst med høgast andel administrative årsverk på 7,11 %, ei auking på 1,31 prosentpoeng frå dei samanstilte 2019-tala. I 2019 låg både

Vestland og Trøndelag i midtsjiktet blant Noregs fylke, men i 2020 har avstanden mellom Trøndelag og Vestland auka. Andre samanslåtte fylke som Vestfold og Telemark, Agder og Viken har alle auka sin andel administrative årsverk frå 2019 til 2020. Trøndelag, Troms og Finnmark og Innlandet har derimot fått mindre andel administrative årsverk frå 2019 til 2020.

Fylkeskommune	Andel administrative årsverk, 2019 (samanstilte tal)	Andel administrative årsverk, 2020	Differanse
Vestland*	5,80 %	7,11%	+ 1,31 pstp.
Vestfold og Telemark*	5,38 %	6,96%	+ 1,58 pstp.
Troms og Finnmark*	7,19 %	6,93%	- 0,26 pstp.
Innlandet*	7,24 %	6,49%	- 0,75 pstp.
Viken*	5,72 %	6,23%	+ 0,51 pstp.
Møre og Romsdal	4,70 %	6,11%	+ 1,41 pstp.
Agder*	4,44 %	5,57%	+ 1,13 pstp.
Trøndelag	5,56 %	5,35%	- 0,21 pstp.
Nordland	6,02 %	4,99%	- 1,03 pstp.
Rogaland	2,91 %	3,05%	+ 0,14 pstp.
Gjennomsnitt		5,88 %	

Tabell 3.1C: Administrative årsverk som prosent av total (KS)

* Nye fylke per 01.01.2020. Tal for 2019 er samanstillt basert på sum av tidlegare fylke

Av begge talgrunnlaga kan vi lese nokre fellestrekk. Vestland fylke har ei auke i andel administrative årsverk i begge talgrunnlaga, medan nokre fylke som Agder og Vestfold og Telemark har same utvikling. Fylke som Trøndelag og Innlandet har ein mindre andel administrative årsverk i 2020 enn i 2019 i KS-tala. I KOSTRA tala har alle ein auka andel.

Basert på dette kan ein vanskeleg seie at fylkessamanslåinga påverkar administrative årsverk som andel av totale årsverk, sidan alle fylke aukar i KOSTRA-tala og samanslåtte fylke både aukar og reduserast i KS-tala. Konklusjonen ein kan trekke av den overordna analysen, er at Vestland fylke basert på rapporterte tal, har høgare andel administrative årsverk enn dei andre fylkeskommunane, men at det er usikkert om dette skuldast fylkessamanslåinga eller andre faktorar.

Avviket mellom det bilete vi ser i bruk av KOSTRA- og KS-tal, belyser etter PwC si oppfatning ei sentral svakheit ved benchmarksamanlikningar. Sjølv om det finnast fylkeskommunar som er relativt like i storleik og befolkning er det framleis stor utryggleik knytt til korleis tal og forhold som er lagt til grunn i berekninga er rapportert for dei ulike fylkeskommunane. KOSTRA-tala og KS-tala skil seg stort frå kvarandre, då dei som tidlegare nemnt er utleia frå to forskjellige datakjelder.

Avslutningsvis i dette kapitlet ønskjer PwC å gjere nokre refleksjonar om teoretisk innsparingspotensiale og netto driftsutgifter til administrasjon per innbyggjar for Vestland fylkeskommune.

Tabell 3.1D under beskriv netto driftsutgifter per innbyggjar til rekneskapsfunksjon 420 i KOSTRA (Administrasjon per innbyggjar). Framsikt er nytta for å framstille data. Denne funksjonen omfattar administrativ leiding, stab-/støttefunksjonar, fellesfunksjonar og

fellesutgifter. I 2020 har Vestland fylkeskommune nest høgast utgift per innbyggjar og er høgast blant dei nyleg samanslåtte fylka. Trøndelag har nest lågast utgift per innbyggjar i 2020. Når vi legg saman for Vestland tidlegare år (summerer SFFK og HFK) vert det synleg ein stigande trend i utgift per innbyggjar sidan 2017.

Visst Vestland skulle drive administrasjon for same utgift per innbyggjar som Trøndelag fylkeskommune i 2020, hadde Vestland teoretisk sett spart omtrent 142 mill.kr.

Hadde Vestland drive som landet utan Oslo ville Vestland tilsvarande teoretisk sett spart omtrent 106,3 mill.kr.

Netto driftsutgifter per innbyggjar til 420 Administrasjon	2017	2018	2019	2020
Vestland	415	501	546	678
Nordland	632	679	717	700
Innlandet*	534	548	715	675
Telemark og Vestfold*	414	417	522	603
Agder*	520	552	647	585
Møre og Romsdal	528	483	499	563
Landet uten Oslo	457	488	548	511
Viken*	396	420	481	481
Trøndelag***	570	581	558	455
Rogaland	281	286	282	304
Troms og Finnmark*	609	774	927	**

Tabell 3.1D: Netto driftsutgifter per innbyggjar til 420 Administrasjon (KOSTRA SSB 2021)

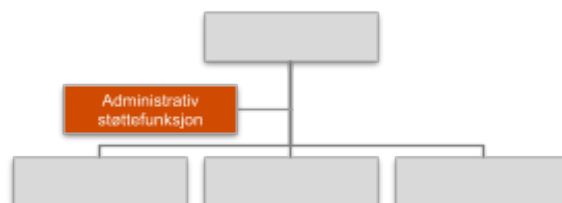
*Tal frå 2019 og bakover er samanstilte tal frå gamle fylkeskommunar. ** Troms og Finnmark manglar tal for 2020. *** Samanstilte tal for gamle fylkeskommunar i 2017.

3.2 Organisatoriske modellar for stabsfunksjonane

Ulike organisasjonsmodellar for stabsfunksjonar kan vurderast gjennom ein styringsdimensjon og ein leveransdimensjon. Av dette følgjer at modellane for organisering typisk kan delast inn i sentralisert, desentralisert og hybrid organisering. I tillegg er det også ein del verksemder som vel å setje ut ein administrativ stabsfunksjon i sin heilskap til eksterne aktørar. I statleg sektor har Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ) dei siste åra fått ei meir og meir framstående rolle for sistnemnde innan utvalde administrative tenester.

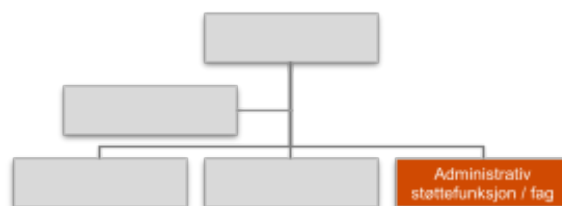
Sentralisert organisering

Ved sentralisert organisering av administrative stabsfunksjonar gjennomførast majoriteten av verksemda sine støttetjenester i ei sentral eining. Den administrative stabsfunksjonen er då plassert under fylkesrådmann i ein stabsfunksjon.



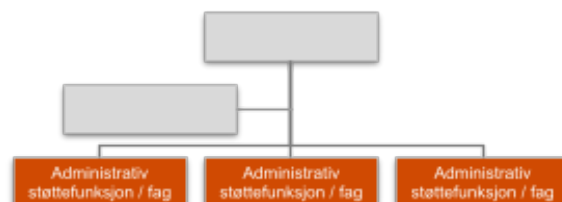
Center of Expertise

Ein anna variant av sentral organisering er når den administrative stabsfunksjonen er plassert hos største brukar i organisasjonen.



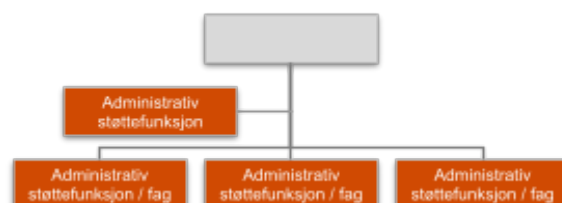
Desentralisert organisering

Ved desentralisert organisering ligg den administrative stabsfunksjonen til kvar enkelt linje i organisasjonen. Den enkelte avdeling er då sjølv ansvarleg for å dekke sine behov innan området.



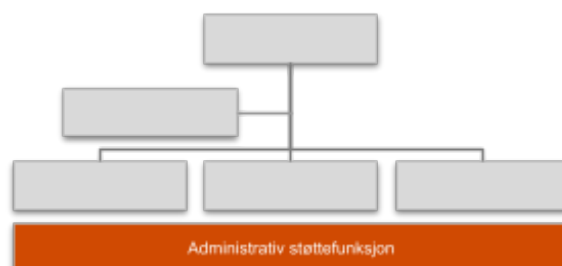
Hybrid organisering

Ved hybrid organisering er den administrative stabsfunksjonen organisert med både ei sentral eining og desentraliserte ressursar i linja.



Outsourcing

Organisasjoner kan også kjøpe administrative stabsfunksjonar frå andre aktørar.



Figur 3.2A: Oversikt over ulike organiseringstypar, Digitaliseringsdirektoratet 2020:1.

Dei fleste administrative stabsfunksjonar i Vestland fylkeskommune har ein hybrid organisering, der sentral eining har eit overordna ansvar for funksjonsområdet, samtidig som kvar enkelt avdeling har sin eigen lokale fagstab. Lokale fagstabar gjennomfører oppgåver innan dei ulike funksjonsområda som må og bør gjerast i nærleik til brukar og kjerneverksemd. Unntaka i Vestland fylkeskommune er dei administrative stabsfunksjonane IKT og Eigedom, som har ei rein sentralisert organisering.

Det synast seinare av denne rapporten at det er utarbeida ein hypotese om at fylkeskommunen på tvers av skular kan tenke Center of Expertise som ein organisatorisk modell. Dette vil bli utreda vidare i neste fase av prosjektet (hausten 2021).

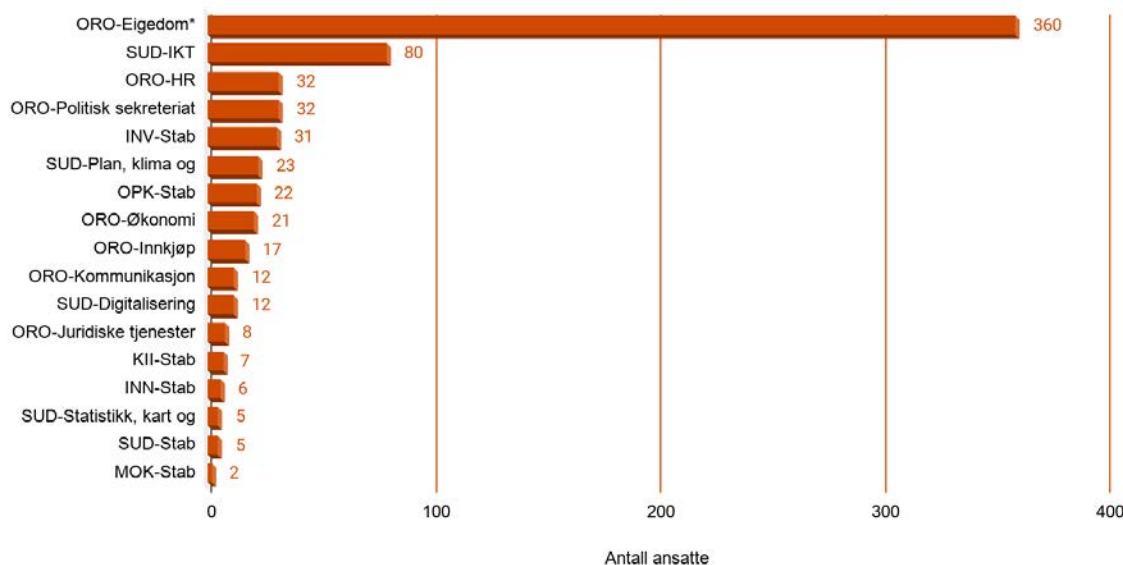
3.3 Dashboard - nokre overordna perspektiv

For å utarbeide eit samanfatta bilete av dagens situasjon, i nokre ulike perspektiv for Vestland fylkeskommune, har PwC tatt utgangspunkt i innspel og datainnsamling frå arbeidsmøte og dialog med sektorovergripande stabar og lokale fagstabar. Figur 3.3A viser eit overordna utdrag av utvalde data, som resten av kapittelet vil ta for seg i større detalj.



Figur 3.3A: Oversikt i dashboard over den overordna kartlegginga av stabsfunksjonar i Vestland fylkeskommune

Det er stor variasjon i tal tilsette i Vestland fylkeskommune sine sektorovergripande stabar og lokale fagstabar, med ORO-Eigendom som den klart største.

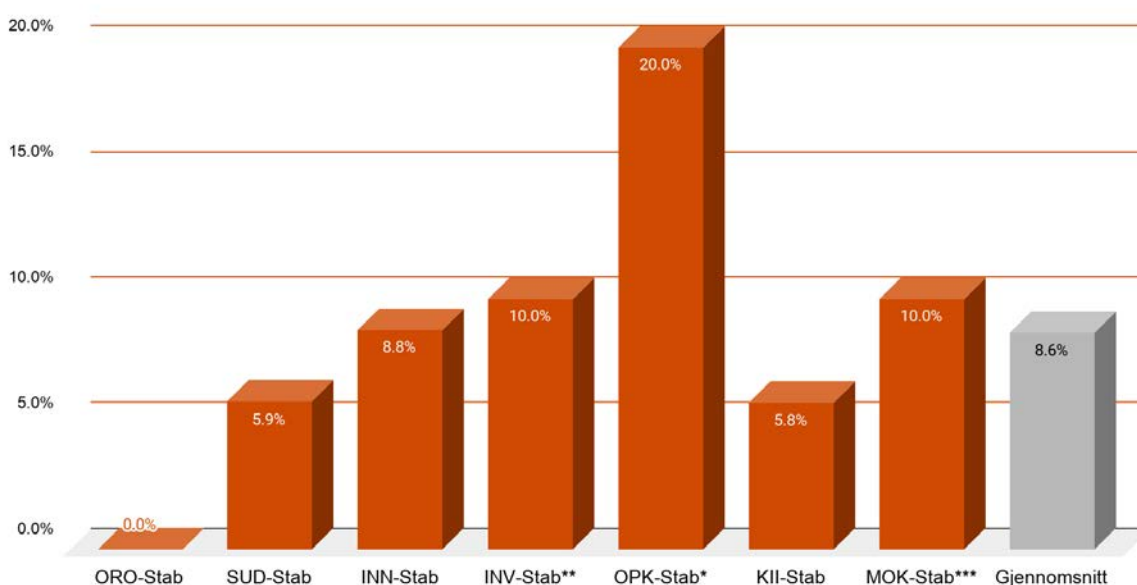


Figur 3.3B: Tal tilsette i stabar

*Eigendom er organisert under ORO, men er skilt ut som ei eiga avdeling

Det bør likevel peikast på at i motsetning til dei andre stabane inkludert i kartlegginga, er Eigendom rekna som ein eigen avdeling og ikkje seksjon som dei andre, med eit oppgåvesett som ikkje utelukkande kan reknast som administrativ støtte. Til tross for dette er Eigendomsavdelinga likevel tatt med i oversikta, då dei også har ansvarsområde og oppgåvesett som er rekna som avgjerande stabsfunksjonar i dei fleste organisasjonar. Figur 3.3B viser ein fullstendig oversikt over tal tilsette per sektorovergripande stab og lokal fagstab.

Dei lokale fagstabane er relativt jamn i storleik i forhold til tal tilsette i dei respektive avdelingane, som vist i figur 3.3C. Unntaket er avdeling for organisasjon og økonomi (ORO) som ikkje har ein eigen stabseining, og avdeling for mobilitet og kollektivtransport (MOK) med ein stab bestående av 10 % av avdelinga si tilsette. Den relativt høge stabsandelen kan forklarast med at avdelinga er Vestlands minste kva gjeld totalt tal tilsette, med to i stab (som raskt gir store utslag i prosent).



Figur 3.3C: Stabsstorleik som andel av avdelingsstorleik

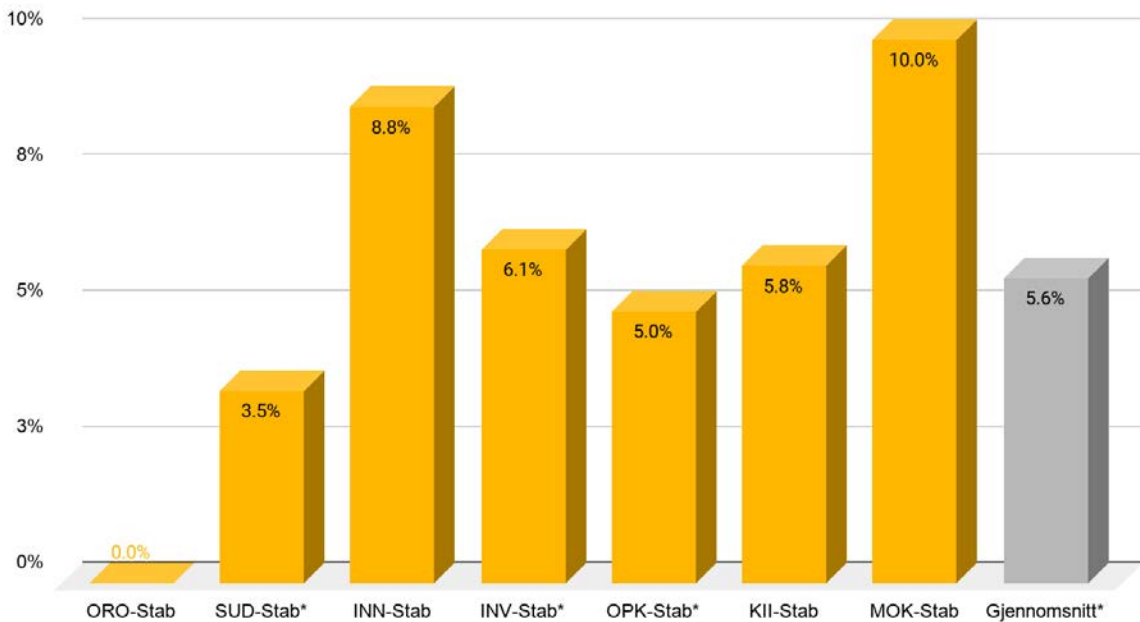
*OPK-Stab betener også dei vidaregåande skulane i Vestland

**INV-Stab har eit betydeleg tal stabsressursar som er tett kopla til kjerneverksemd

***MOK-Stab blei som følge av ein omorganisering 01.01.2021 slått saman med seksjon for forvaltning i same avdeling. Den nye seksjonen består av 11 ressursar, men dei to med stabsrelaterte oppgåver er inkludert i oversikta

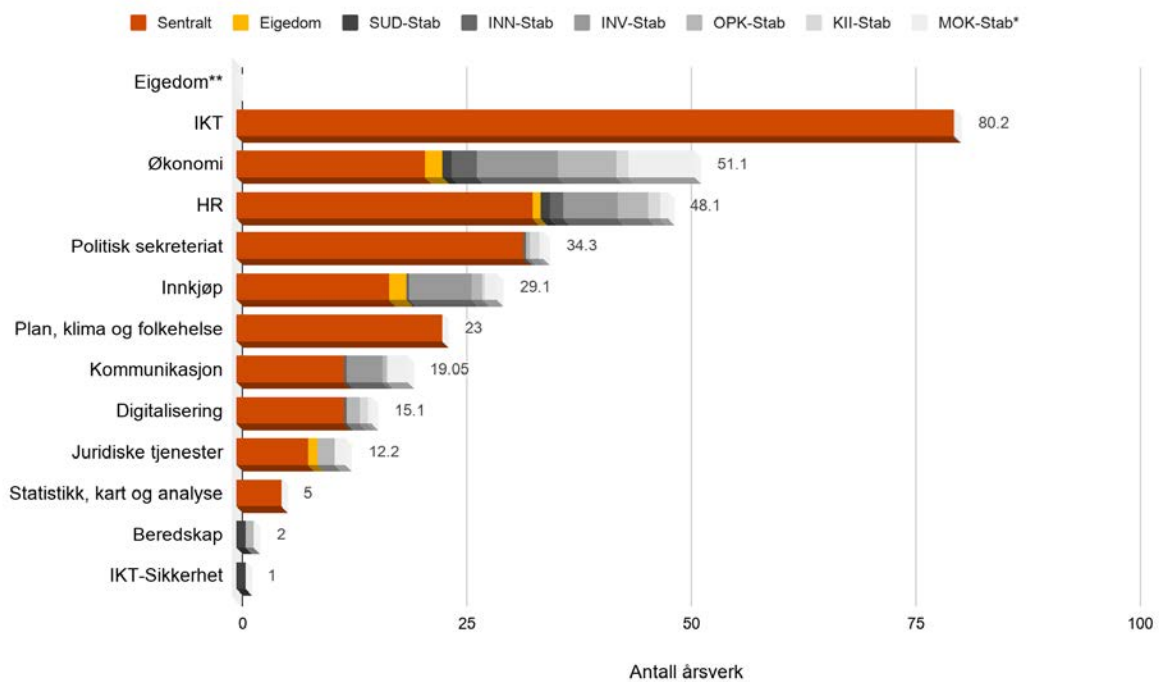
Basert på innspel frå arbeidsmøte er det i enkelte lokale fagstabar plassert ressursar med oppgåver- og ansvarsområde som ligg tett knytt til den respektive avdelinga si kjerneverksemd. Dette er tilfellet i avdeling for infrastruktur og veg, der fleire økonomi- (6) og innkjøpsressursar (6) jobbar tett på konkrete og fagspesifikke prosjekt- og anskaffingar.

Staben til OPK skil seg også ut i form av høg stabsandel, men denne må vurderast i lys av at staben kun brukar rundt 25 % av tida si på OPK, som stabsstorleiken er sett opp mot. Resten av ressursbruken går til skulane. Justerte stabsandelar basert på desse forhold er vist i figur 3.3D.



Figur 3.3D: Stabsstorleik som andel av avdelingsstorleik, justert
*påverka av justering

Figur 3.3E illustrerer plassering av ressursar fordelt på sektorovergripande stabar og lokale fagstabar, inndelt etter funksjonsområde. Av denne framgår det blant anna at IKT er organisert under ei leiging - sentralt, medan andre funksjonsområde som HR og økonomi i tillegg til sentrale bemanning har ein betydeleg andel ressursar i lokale fagstabar. Av oppstillinga framgår også det totale tal tilsette innan kvart funksjonsområde.

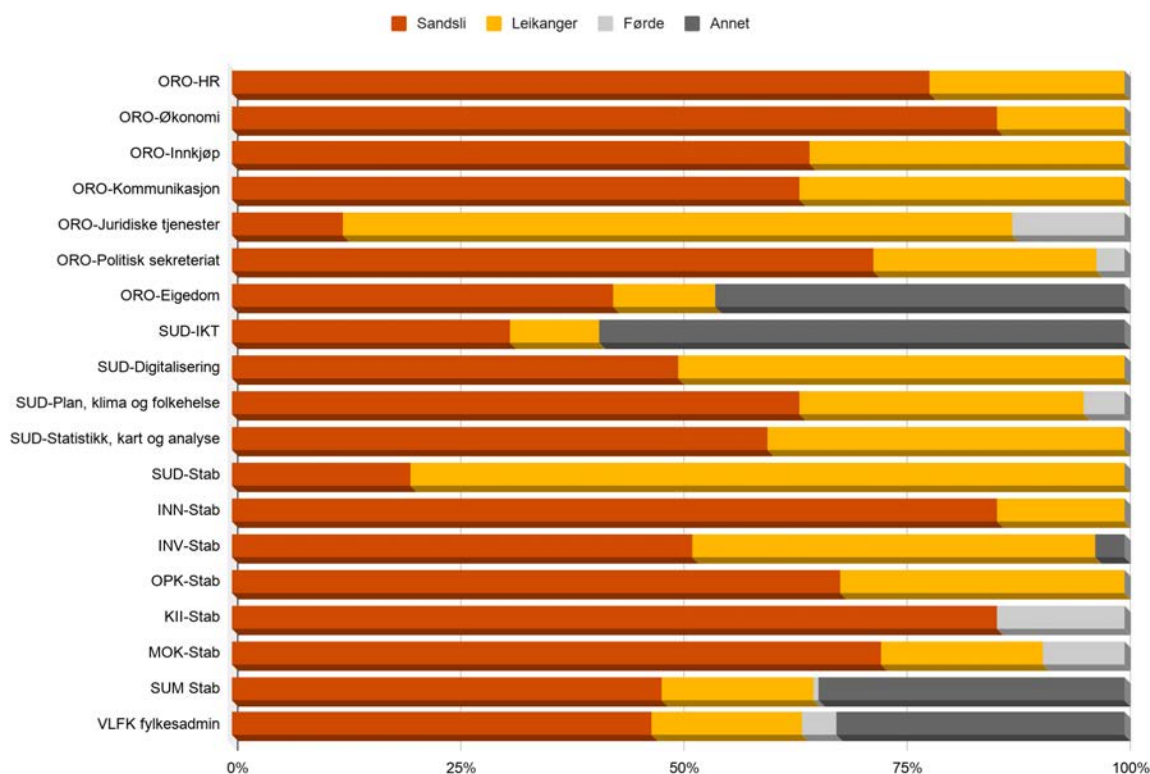


Figur 3.3E: Totalt ressursbruk i sektorovergripande stabar og lokale fagstabar, fordelt på funksjonsområde
*MOK-Stab inkluderer også Skyss sin stab

***Eigedom er organisert som "ei avdeling i avdelinga" og har eit ansvars- og oppgåvesett som ikkje utelukkande kan definerast som administrative støtteoppgåver.*

Vestland fylkeskommune har tilsette på ulike lokasjonar i fylket. Også stabane er fordelt over fleire fysiske lokasjonar som vist i figur 3.3F. Her ser vi at for sum stab, finn vi ca. 48 % av dei tilsette i Bergen (Sandsli), medan 17 % er på Leikanger. Dei resterende 35 % er lokalisert på andre fylkeshus (bl.a. Førde), eller på andre lokasjonar (vidaregåande skular, tannklinikkar mm.).

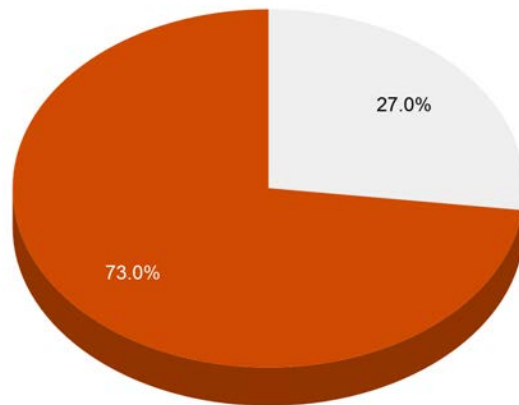
Geografisk balanse for stabane avvike i liten grad frå fylkesadministrasjonen i stort.



Figur 3.3F: Geografisk fordeling for stabane i Vestland fylkeskommune

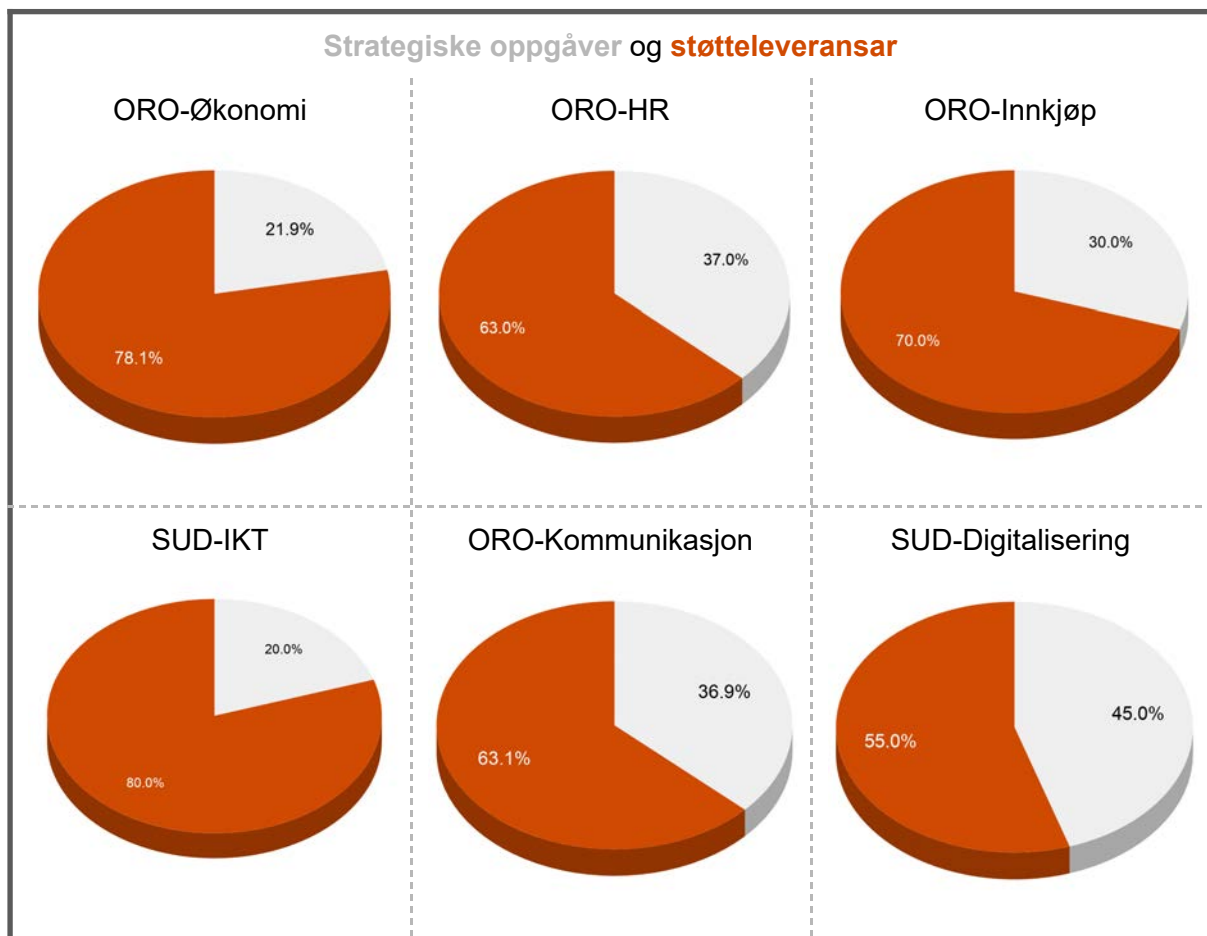
Både seksjon for IKT og Eigedom har samla sine tilsette under felles leing høvesvis i eigen seksjon og avdeling. Desse har begge ein betydeleg andel av sine tilsette på ulike lokasjonar, som til dømes skular, tannklinikkar, prosjekt o.l. - som vist i figur 3.3F. Dette pregar den geografiske fordelinga til både Vestland fylkeskommune sine stabar og heile fylkesadministrasjonen sett under eitt.

PwC har også kartlagt oppgåvesettet og ansvarsområde som ligg til sektorovergripande stabar og det kjem fram at dei i snitt brukar 73 % av tida si på støtte til dei andre avdelingane og tilsette i Vestland fylkeskommune. 27 % av ressursbruken deira går med til strategiske oppgåver.



Figur 3.3G: Fordeling ressursbruk på **strategiske oppgaver** og **støtteleveranser** i dei sektorovergripande stabane, basert på vekta gjennomsnitt. Eigedom er ikkje inkludert.

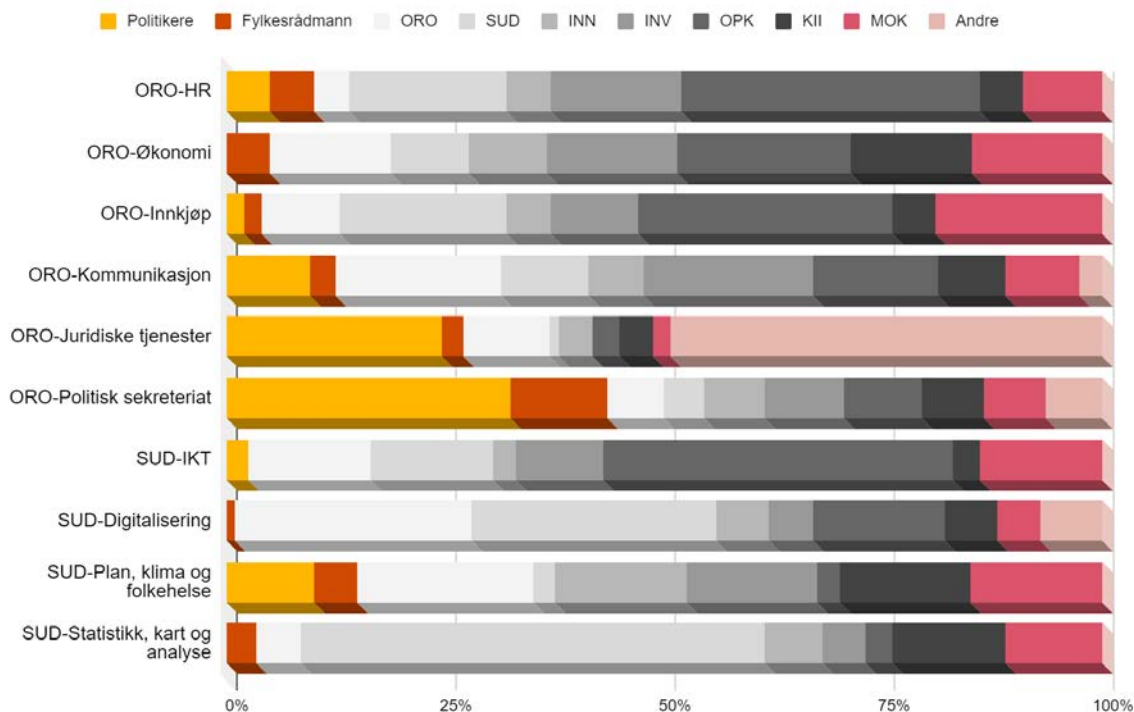
Den overordna fordelinga vist over, mellom strategiske oppgåver og støtteleveranser, er prega av at dei sektorovergripande stabane har ulike arbeidsoppgåver og samansetting. Figur 3.3H illustrerer fordelinga for nokre av dei større sektorovergripande stabane i Vestland fylkeskommune.



Figur 3.3H: Fordeling av ressursbruk på **strategiske oppgaver** og **støtteleveranser** for seks av dei administrative stabsfunksjonane i Vestland fylkeskommune.

PwC har vidare sett nærare på den andel ressursar som går til støtteleveransar (73 %) frå sektorovergripande stabar og korleis deira ressurs- og tidsbruk fordeler seg på avdelingane i Vestland fylkeskommune, politikarar og fylkesrådmann.

Fordelinga er basert på estimert ressursbruk frå dei sektorovergripande stabane.



Figur 3.31: Tid- og ressursfordeling innan støtteleveransar på avdelingar i Vestland fylkeskommune.



Vestland
fylkeskommune



4 Prinsipp for organisering

Introduksjon

Ein fylkeskommune har forvaltnings- og tenesteproduserande oppgåver for eige fylke og er underlagt politisk styring med fylkestinget som øvste organ. Vestland fylkeskommune sitt samfunnsoppdrag er å setje retning, engasjere og samhandle for å utvikle gode tenester og eit framtidretta Vestland. Organiseringa av fylkeskommunen skal bidra til å gjere Vestlandsregionen til ein sterk, attraktiv, kompetent samfunnsutviklar og tenesteytar under regional folkevald styring.

Vestland fylkeskommune er ein større og meir kompleks organisasjon, og har større geografisk spreining innad i organisasjonen, enn dei to tidlegare fylkeskommunane kvar for seg. Det vil difor vere sentralt å ha nokre organisatoriske grunnprinsipp som ligg til grunn for korleis sjølve organisasjonsstrukturen skal byggjast i fylkeskommunen, uansett korleis ein vel å organisere seg med avdelingar, seksjonar og ytre einingar.

Dei påfølgjande kapitla beskriv såleis allmenne organisasjonsprinsipp, kor nokre vil kunne nyttast som veiledning ved justering av dagens organisasjonsstruktur, medan andre bygger på eksisterande premiss som til dømes regional balanse.

Følgjande inndeling i nivå for organisasjonen vil nyttast i kapitla under:

- Nivå 0: Fylkesting
- Nivå 1: Fylkesrådmann²
- Nivå 2: Avdeling
- Nivå 3: Seksjon
- Nivå 4: Eining

Når ein etablerer ein ny organisasjon må ein ta fleire faktorar i betraktning.

4.1 Inndelingsprinsipp

Ut frå eit eller fleire valde inndelingsprinsipp er den operative verksemda i fylkeskommunen delt inn i eit føremålstenleg antast tal einingar. I offentleg verksemd er det lange tradisjonar for å spegle den politiske organiseringa på øvste nivå i administrasjonen (nivå 1 og 2). Ein fylkeskommune nyttar så gjerne funksjonelle (faglege) inndelingsprinsipp frå nivå 3 og 4, der ein typisk delar inn organisasjonen under overordna einingar som samferdsel, utdanning, kultur, næring og vidare. Alternativt kan ein organisere verksemda her etter eit brukarbasert inndelingsprinsipp, kor seksjonar/avdelingar blir samordna rundt ulike brukargrupper. I fylkeskommunen kan dette til dømes gjerast ved å samle alle oppgåver som vende seg til barn og unge (*segment*), eller å samle oppgåver som vende seg til brukarar i ulike geografiske lokasjonar (*geografi*).

Ved å kombinere ulike inndelingsprinsipp går organisasjonen over til å vere ein matriseorganisasjon. Ved matriseorganisering blir organisasjonen umiddelbart meir

² Tittelen fylkesrådmann blei endra til fylkeskommunedirektør gjennom prosjektperioden. Fylkesdirektør blei også endra til avdelingsdirektør

kompleks, og tilsette får blant anna fleire leiarar å halde seg til. Dersom Vestland skulle ønskje å matriseorganisere seg, kan derimot fylkeskommunen også oppnå nokre fordelar frå begge måtar å organisere seg på. Matriseorganisering kan gje gevinst i form av å samle oppgåver av lik art i særskilde einingar. Samstundes kan organisasjonen oppnå fordelar av å orientere fylkeskommunen meir ut mot behov hos brukarane.

For å møte ei verd med høg endringstakt, har fleire store verksemdar i privat sektor valt å organisere seg meir og meir etter såkalla smidige reglar og prinsipp (“Enterprise agility”). Målet med denne organiseringa er å bli meir responsiv og tilpassingsdyktig i ei verd med høg endringstakt. Ved å implementere denne måten å organisere seg på kan Vestland, eller delar av Vestland, bestå av små, autonome og tverrfaglege team som jobbar iterativt og inkrementelt i sprintar mot felles mål. Team blir organisert med føremål om å auke fokus på å levere ei heilskapleg brukaroppleving.

4.2 Breidde og djupne i organisasjonen

For å koordinere og styre Vestland fylkeskommune er det etablert eit organisasjonskart som reflektera fylkeskommunen sitt hierarki og rapporteringslinjer. I den framtidige strukturen lyt Vestland setje prinsipp for kor mange **leiarnivå** (djupne) fylkeskommunen skal ha frå fylkesrådmann og ned til operative nivå. Samstundes må fylkeskommunen ta omsyn til breidda på **kontrollspennet** til ulike leiarar. Kontrollspennet refererer til kor mange underordna ulike leiarar held tilsyn med. I ein stor organisasjon som Vestland vil eit lågt tal leiarnivå reflektere eit breiare kontrollspenn, og motsatt.

Mange leiarnivå, smalt kontrollspenn



Færre leiarnivå, breitt kontrollspenn



Langs desse to dimensjonane - kva er føremålstenleg for at Vestland fylkeskommune skal nå sitt overordna mål? Ein høg organisasjon, med mange **leiarnivå** vil stille strengere krav til koordinering, og det kan fort bli store avstandar mellom overordna leiarar og tilsette som veit kor skoen trykker. Dette blir forsterka av den geografiske spreiainga i fylkeskommunen. Når det kjem til **kontrollspenn** finst det ulike benchmarks, men fleire kjelder viser til at ein leiar vanskeleg kan ha oversikt over fleire enn seks til åtte underordna, og maksimalt tolv. Dersom dei underordna sine oppgåver ber preg av rutine, er det ofte rom for at leiaren kan handsame fleire underordna. Dersom oppgåvene derimot er komplekse, vil det kreve meir involvering frå leiaren, som igjen vil begrense kor mange underordna leiaren kan handsame på same tid. Gode digitale kommunikasjonsverktøy gjer tilsynet og oppfølginga enklare.

4.3 Sentralisering og desentralisering

Ved sentralisering blir mynde flytta oppover i organisasjonen, og ved desentralisering blir mynde delegert nedover, som illustrert ved figuren under.



Vestland er ein geografisk spreidd og stor organisasjon. Dersom ein desentraliserar mynde kan fylkeskommunen bli meir omstillingsdyktig og fleksibel, samt auke lokal tilpassing i regionen og tilsette sin motivasjon. På den andre sida kan det føre til suboptimalisering i lokasjon/seksjon/avdeling, manglande styring, uklart ansvar, ulik praksis og mindre grad av føreseielegheit. Fordelar fylkeskommunen kan oppnå ved sentralisering er tydelege styringssignal, klart ansvar, einsarta og forutsigbar praksis på tvers av lokasjon/avdeling/seksjon. Her må Vestland finne ein balanse.

4.4 Koordinering

Uavhengig av val av inndelingsprinsipp, tal på leiarar, breidde på kontrollspenn og delegering av mynde, kan Vestland fylkeskommune integrere gode koordineringsmekanismer i verksemda. Eit grep er å tydeleg definere og kommunisere tillsette sine **roller og ansvarsområde**. Her vil ein måtte overveie kor tydeleg definert rollene skal vere for å samtidig oppnå ønska nivå av sjølvleing, tilpassing og fleksibilitet.

4.5 Spesielt om stabar

Vestland kan også støtte opp koordinering i organisasjonen ved å bygge opp ein god struktur for sektorovergripande og avdelingsvise stabar. I alle organisasjonar vil det vere ein diskusjon rundt kva for nokre oppgåver som skal samlast i ein sentral stab, og kva som skal organiserast i lokale stabar - eller i operative einingar. Fordelen med lokale stabar er nærleik til det operative nivået, men ein reell utfordring vil kunne vere spredte og svakare fagmiljø.

I utforminga av ein modell for stabs-/støttefunksjonar vil det vere fleire omsyn som må vurderast, og ein må sikre:

- Tilstrekkeleg store fagmiljø som gir rom for fagleg spesialisering og oppbygging av spisskompetanse. I mindre miljø vil ein typisk ha ein større andel generalistar, fordi einina dekker et bredt utval tjenester. Her vil også frekvens på oppgåvene spele inn. Ein vil gjerne plassere tjenester med jevnlig frekvens lokalt, medan oppgåver som utførast meir sjeldan kanskje krev meir spisskompetanse.
- Utnytting av økonomiske stordriftsfordelar knytta til det å samle stab/ støttefunksjonane i nokre få store einingar sentralt i ein organisasjon - til dømes når ein har oppgåver med høgt transaksjonsvolum (og/eller mange brukarar) og/eller treng meir ensarta rutinar for gjenbruk av ressursar og kompetanse, samt forenkle erfaringsutveksling.
- Høg grad av nærleik og tilknytning mellom stab/støtte funksjonane og deira brukarar - og dermed plassert fysisk nær dei som er leiarar i linjeorganisasjonen

- Eit bevisst skilje mellom stabssoppgåver av strategisk karakter, og støtte av meir drifts- og rutinemessig karakter (utviklingsoppgåver vs driftsrettede oppgåver).

Nokre omsyn taler dermed for å etablere sentrale og til dels store stab/støttefunksjonar, andre omsyn taler for å dela opp desse funksjonane og spreie dei utover og nedover i organisasjonen.

Organisasjonsprinsipp for Vestland fylkeskommune

Det er utarbeida tre kategoriar som representerer overordna “tema” og “område” som organisasjonsprinsippa er plassert inn under. Kategoriane er vist i modellen under. Den ytterste og største firkanten er **samfunnsoppdraget** og er den kategorien som danner grunnlag for heile Vestland fylkeskommune sin eksistens. Prinsippa under denne kategorien legg føringar for den totale organiseringa, inkludert kategoriane struktur og roller. Den midterste firkanten er **struktur** og omhandlar organisasjonen sine formelle strukturar. Her vil det inngå prinsipp som tal leiarnivå, kontrollspenn og mynde. Den minste og innerste firkanten er **roller**, og inkluderer prinsipp på eit lågare og meir detaljert nivå. Her inngår prinsipp som angår rollene til kvar enkelt medarbeidar.



4.5 Samfunnsoppdrag



Opgåver som vert utførte skal ligge innanfor vårt oppgåveansvar, og vår rolle som samfunnsutviklar

Opgåvene vi legg til rette for i organiseringa skal vere oppgåver som faktisk ligg innanfor Fylkeskommunen sitt mandat. I tråd med intensjonsavtalen, og innanfor statlege reguleringar, skal organiseringa av Vestland fylkeskommune bidra til å gjere Vestlandsregionen til ein sterk, attraktiv og kompetent samfunnsutviklar og tenesteytar under regional folkevald styring. Opgåver som blir utført skal ligge innanfor vårt samfunnsoppdrag om å sette retning, engasjere og samhandle for å utvikle gode tenester og ein framtidretta region.

Organiseringa skal mogleggjere og legge til rette for enklare brukargrensesnitt, saumlaus samhandling og brukarorienterte tenester

Innbyggjarar i Noreg stiller høgare og høgare krav til brukarvennlegheit i produkt og tenester som dei brukar. Det skal vere enkelt for brukarane å samhandle med og motta tenester frå fylkeskommunen, og vi skal strekke oss langt for å gjere brukarane våre sjølvbetente. Geografisk avstand til tenestesenteret kan gjere direkte kontakt vanskeleg, men dette kan delvis løysast av gode IKT-løysingar med einheitlege brukargrensesnitt der ulike tenester og kontaktpunkt er samla i logiske område på digitale plattformer.

Organiseringa skal sikre regional balanse, og bidra til å oppretthalde og utvikle arbeidsplassar i heile fylket

Organiseringa skal skape betre føresetnader for ein kompetent og effektiv administrasjon og tenesteproduksjon, med attraktive og utviklande arbeidsplassar. Forholdsmessig skal det vere same tal stillingar geografisk i framtid som i fortid. Ingen som har vore tilsett i dei to tidlegare fylkeskommunane på samanslåingstidspunktet kan seiast opp som følgje av samanslåinga innan 2025. Medarbeidarar som eventuelt blir overtalleg som følgje av «dublring» eller behov for ny organisering, skal få tilbod om annan høveleg stilling med utgangspunkt i kompetanse og arbeidserfaring.

Dersom fylkeskommunen i framtida vel å gå bort frå dagens organisering, må ein uansett finne gode tilknytningar til politisk organisering og utval

Av omsyn til samordnings- og samarbeidsbehov må det vere tydeleg korleis fylkesadministrasjonen og det folkevalde regionale nivået heng saman i organisatorisk inndeling. Tilknytningar mellom administrasjonsavdelingane og dei politiske utvala må styrke demokratiet ved at kompetente tilsette førebur sakene på ein best mogleg, lovleg og forsvarleg måte.

Vi skal gjennom organisasjonsstrukturen legge til rette for robuste kompetansemiljø med læring og kunnskapsdeling blant våre tilsette

Større fagmiljø inneber at oppgåvene fylkeskommunen skal løysa kan delast mellom fleire personar, og at ein får betre moglegheiter til å lære av kvarandre. For alle oppgåver som krev trening og djupnekunnskap, vil større fagmiljø vere eit av dei viktigaste verkemidla for å sikra god kvalitet. Større fagmiljø gjer òg moglegheiter for å fordele oppgåvene på ulike måtar og gjennom det å søka den oppgåvefordelinga som er mest føremålstenleg, både med tanke på kvalitet og kvantitet.

4.6 Struktur



Ut frå kva som er tenleg, skal den operative verksemda delast inn etter funksjonar, hovudføremål eller geografiske område

For å effektivt kunne tilby innbyggjarar gode og brukarvenlege tenester, skal vi hovudsakleg organisere oss ut frå samanfallande oppgåver eller liknande kompetanse. Vi skal legge til rette for samordning av tilsette og avdelingar med stort samordningsbehov, men samtidig vere opne for at vi snur oss og tenkjer nytt om inndeling av organisasjonen.

Tal på leiarnivå i linja skal ikkje overstige fire

For å unngå at organisasjonen enten blir for høg, eller for topptung i form av for mange leiarar, vil vi holde talet på leiarar lågast mogleg. Når det gjeld organisering av linja vil organiseringa variere avhengig av kva område ein ser på. Linja skal prinsipielt organiserast med maksimalt fire leiarnivå, inkludert fylkesrådmann på toppen.

- Nivå 1: Fylkesrådmann
- Nivå 2: Avdeling
- Nivå 3: Seksjon
- Nivå 4: Eining

Ser vi særskilt på området "opplæring", der hovudtyngda av dei tilsette er, vil det vere føremålstenleg med tre nivå, frå avdelingsleiar. Det inneber totalt fem leiarnivå for denne avdelinga.

Organiseringa skal legge til rette for handterlege kontrollspenn for leiarar med ulik grad av kompleksitet i oppgåvene

Organisasjonsstrukturen skal ta i betraktning at ulike leiarstillingar krev ulik grad av involvering, og at breidda på kontrollspennet må reflektere dette. Kontrollspennet kan ta omsyn til for eksempel kor ulik kompetanse dei ein er leiar for har, kompleksitet i fagområda ein er ansvarleg for, eller kor spreidd leiaren sine underordna sit geografisk.

Dette betyr i praksis at dersom leiar og/eller leiaren sine underordna har ansvar for svært ulike fagområde, der det blir gjennomført oppgåver som også har høg kompleksitet - så skal ikkje kontrollspennet vere for stort. Samtidig skal vi ta omsyn til at leiarar som handsamar mange leiarar på lågare nivå må ha tilsvarande smalare kontrollspenn. Har leiaren sine underordna derimot samanfallande oppgåver, og i stor grad fokus på transaksjonsvolum og repeterande arbeid, kan spennet strekke seg opp mot 15-20 tilsette. Dette vil typisk gjelde for leiarar på det operative nivået.

- Nivå 1 og 2: Kontrollspenn: 6 – 8 leiarar/tilsette
- Nivå 3: Kontrollspenn: 8 – 15 leiarar/tilsette
- Nivå 4 og 5: Kontrollspenn: 15 – 20 tilsette

Vi skal delegerer fagmyngigheit, og myndiggjere leiarar nedover i organisasjonen og utover i regionen

Vi skal vise tydeleg strategisk retning på overordna leiarnivå, men for å gjere Vestland omstillingsdyktig og fleksibel vil vi gje leiarar i den operative verksemda tydeleg handlingsrom. Dette då det er den operative verksemda, inkludert fylkesdirektørane, som sit på fagkompetansen og kjenner forholda i ulike avdelingar og lokasjonar. Samtidig er dei tettare på fylkeskommunen si førstelinjeteneste.

Ein skal søke å etablere jamnstore seksjonar/einingar

Storleik på einingar er avhengig av geografisk og fagleg kontekst, men grunna sårbarheit ved fråvær og turnover, og for å sikre kritisk fagleg masse, skal eininga i utgangspunktet ikkje bestå av mindre enn fire tilsette, og då heller ikkje geografisk spreidd på fleire lokasjonar. Grunna ulike omstende, som til dømes grad av spesialisering og autonomi, vil ein kunne ha nyansar i kva som må vere minimum tal her. Organisasjonsstrukturen skal med omsyn til effektivitet, styring og tilsette sine behov, vurdere einingar sitt behov for lokalisering i nærleik til brukarar, opp mot at eininga heilt eller delvis kan lokaliserast andre stader geografisk.

Vi skal legge til rette for naudsynt og effektiv samhandling på tvers av organisasjonen

Då Vestland fylkeskommune har stor geografisk utstrekning vil det vere essensielt å oppnå gode strukturar for samhandling mellom tilsette i same seksjon, mellom seksjonar og samtidig mellom ulike lokasjonar. Difor vil vi legge til rette for korte linjer mellom seksjonane og låg terskel for samhandling. Vi vil ta i bruk digitale samhandlingsteknologiar for å skape ein tettare organisasjon

4.7 Roller



Dei tilsette skal ha tydeleg definerte oppgåver og ansvarsområde

For å unngå dobbeltarbeid og utydelege grensesnitt skal dei tilsette ha tydeleg definerte roller og ansvarsområde. Dette skal dokumenterast i stillingsbeskrivingar, som definerer hovudoppgåver og ansvarsområde, kompetansekrav, haldningar og evne, samt viktige relasjonar og samhandling.

Vi skal ha samanfallande stillings- og einingsnemning i organisasjonen

Stillinga si nemning skal vere samanfallande på dei ulike nivåa for å sikre ein gjennomgåande likskap knytt til fullmakt, ansvar og oppgåver, samt gjenkjenning av stillingar uavhengig av område. For å oppnå færrest mogleg stillingsnemningar, og mest mogleg likskap på tvers av organisasjonen, vil følgjande stillingsnemning og nivåinndeling gjelde:

- Nivå 1: Fylkesrådmann
- Nivå 2: Fylkesdirektør
- Nivå 3: Seksjonssjef
- Nivå 4: Avdelingsleiar/Rektor

Innanfor området opplæring....(5 nivå) .

Tydeleg oppgåvedeling mellom sektorovergripande stabar og linja si stab

Sektorovergripande stabsfunksjonar leverer tenester til heile organisasjonen og fungerer som premissgjevar for stabsrelaterte funksjonar ute i fagavdelingane når det

gjeld administrative tenester. Dei definerer bl.a. standardisering, gjennomgåande rutinar, malar og verktøy. Som hovudregel skal dei sektorovergripande stabsfunksjonane ligge sentralt og ikkje i fagavdelingane sine egne stabar.

I nokre tilfelle er stabsfunksjonane så integrert i den operative verksemda, og avhengig av djup linjekunnskap, at det er gunstig å heller organisere funksjonen som ein del av ein stab ute i fagavdelingane. Å ha egne stabsfunksjonar i fagavdelingane bør i så fall vere godt grunnjevne og skje i samarbeid med sentrale stabar for å sikre at ein unngår overlapp i teneste- og funksjonsområda. Dette betyr at det må vere tydeleg kva for nokre sektorovergripande oppgåver dei sentrale stabane skal levere, og kva ein har ansvar for i kvar avdelingsstab.

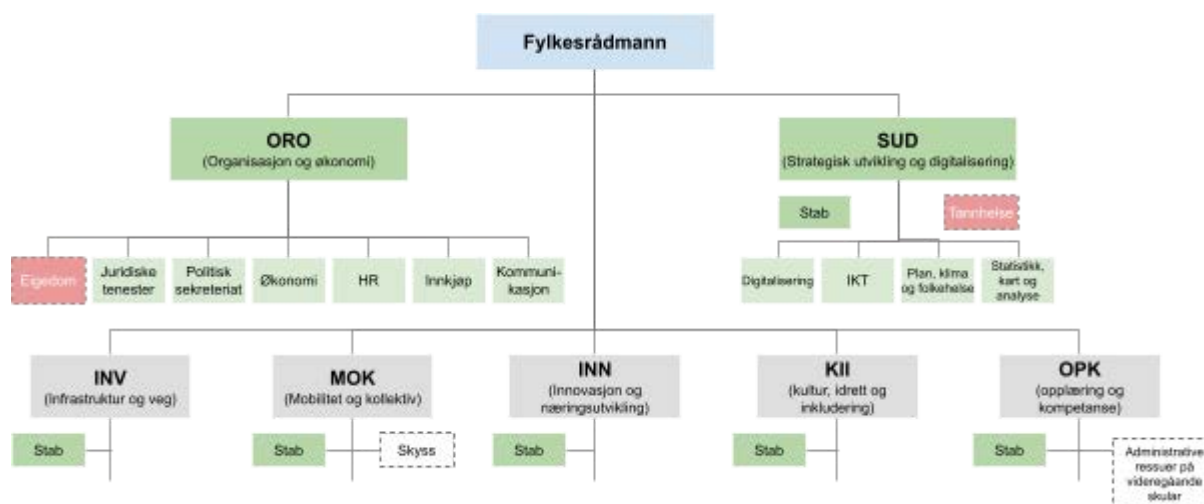


Vestland
fylkeskommune



5 Kartlegging av administrative stabsfunksjonar

Vestland fylkeskommune har i dag ein organisasjonsstruktur beståande av sju avdelingar, der to er rekna som sektorovergripande og består av sentrale stabar. I tillegg finn vi lokale fagstabar i alle avdelingane (forutan ORO).



Figur 5A: Forenkla organisasjonskart med stabar

Som ein del av den hybride organisasjonsmodellen som er nytta for dei fleste administrative stabsfunksjonane, ligg det også stabsrelaterte oppgåver og ansvar til dei lokale stabane i fagavdelingane. Derfor har PwC funne det føremålstenleg i sin organisasjonsgjennomgang å sjå på stabsfunksjonar i sin heilskap (til dømes økonomi, lønn, innkjøp, kommunikasjon, osv.), framfor kvar enkelt seksjon og stab.

Kvart stabsfunksjonsområde inneheld såleis tenestene som utførast både sektorovergripande og i lokale fagstabar, men i dette kapittel med hovudfokus på sektorovergripande. For ytterlegere detaljar om stabar i lokale fagstabar og ytre einingar visast det til kapittel 6 og 7.

5.1 Stabsfunksjonen innan økonomi

5.1.1 Kartlegging av tilsette, leiding og lokasjon

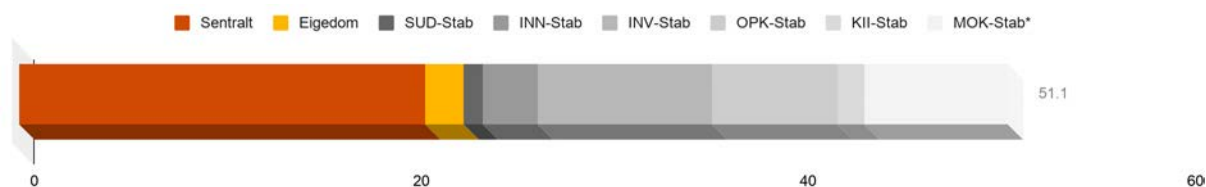
Det er 21 tilsette ved sektorovergripande stab for økonomi, og seksjonen er delt i to einingar; budsjett og rekneskap. Seksjonens tilsette har arbeidsstad i Bergen og Leikanger, med seksjonsleiar i Bergen.

Sektorovergripande			
	Bergen	Leikanger	Totalt
Budsjett	5		5
Rekneskap m/ einingsleiar i Leikanger	13	3	16
Totalt	18	3	21
I lokale fagstabar			
Eigedom			2
SUD			1
INV			9
INN			2,8
MOK*			7,4
OPK			6,5
KII			1,4
Totalt			30,1
Totalt			51,1

Tabell 5.1.1A: Ressurskartlegging, økonomi

* inkluderer 6,8 i Skyss

Tabellen over er visualisert gjennom søyla under.



Figur 5.1.1B: Ressursfordeling, økonomi

Alle fagavdelingar i Vestland fylkeskommune har egne budsjettansvarlege som sektorovergripande stab tek kontakt med ved bestillingar og leveransar gjennom årshjulet.

Figur 5.1.1B illustrerer korleis Vestland fylkeskommune sine økonomiressursar er fordelt på sentrale stabsseksjonar og lokale fagstabar.

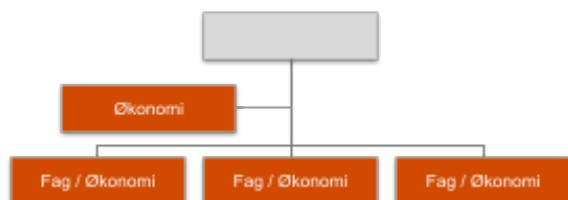
I enkelte lokale fagstabar er det plassert økonomirelaterte oppgåver som ligg tett opp til den respektive avdelinga si kjerneverksemd. Dette er tilfellet for avdeling for infrastruktur og veg, der det basert på innspel frå arbeidsmøte kan antakast at 6 økonomiressursar jobbar med operativ oppfølging av konkrete prosjekt i fagavdelinga. Ei meir detaljert beskriving og visualisering av justerte stabsstorleikar finnast i kartlegginga av fagstabane i kapittel 6. Tilsvarende gjeld til ein viss grad også for KII og INN der lokale fagstabar i dei respektive avdelingane har enkelte oppgåver knytt til tilskotsforvaltning og -administrasjon. Stabsstorleik for dei to sistnemnde fagavdelingane er ikkje justert i kapittel 6.

OPK sin stab skil seg også noko ut. Ved sida av å betene si eiga avdeling, betener økonomiressursane i den lokale fagstaben dei tilsette på vidaregåande skular i Vestland fylkeskommune, og basert på innspel frå arbeidsmøta går omtrent 75 % av stabens tid og ressursbruk til dette. Justert stabsstorleik i OPK er belyst i kapittel 6.

For Vestland fylkeskommune sett under eitt utgjør personale innan økonomifunksjonen (inkludert lønnsressursar) 3,8 % av fylkesadministrasjonen. Dette er på linje med direktoratet for forvaltning og IKTs benchmark på 3-4 % for denne fellesfunksjonen (Difi 2018:9).

5.1.2 Kartlegging av ansvar og oppgåver

PwC observerer at Vestland fylkeskommune har ein hybrid organisering av økonomifunksjonen. Ein hybrid organisering innebærer ein sentral økonomistab (ORO-Økonomi), i tillegg til ressursar ute i lokale fagstabar med økonomirelaterte ansvarsområde og oppgåver. Innfordringstenester, inkasso, samt noko lånerådgiving kjøpast eksternt.



Sektorovergripande stab for økonomi har det overordna ansvaret for økonomi i Vestland fylkeskommune (rammestyring). Rekneskapseininga i seksjonen fører rekneskapet for heile organisasjonen, medan lokale fagstabar har, basert på innspel frå arbeidsmøte, ansvar for avstemming av sitt avdelingsrekneskap og årsoppgjør for si avdeling. Den sentrale rekneskapseininga har også ansvar for fakturamottaket der 96 % av innkomande fakturaer er elektronisk og rundt 85 % går på automatisk flyt til sluttmottakar av faktura. Slik PwC oppfatar det har dei lokale fagstabane eit vidare ansvar for å godkjenne, attestere og bilagsføre faktura for si avdeling.

Den sektorovergripande budsjetteininga koordinera økonomiårshjulet og bestiller rapportar og leveransar frå fagstabane med faste og jamne mellomrom (t.d. kvartalsrapportar og andre leveransar knytt til økonomiplan og årshjulet). For lokale fagstabar går med det derfor også tid og ressursar til rapportering og utarbeiding/produksjon av desse leveransane.

For avdelingar som opererer med større mengder tilskot, har PwC forstått det slik at lokale fagstabar for dei respektive avdelingar, typisk er delaktig i tilskotsforvaltning og anna administrasjon av tilskotsordninga.

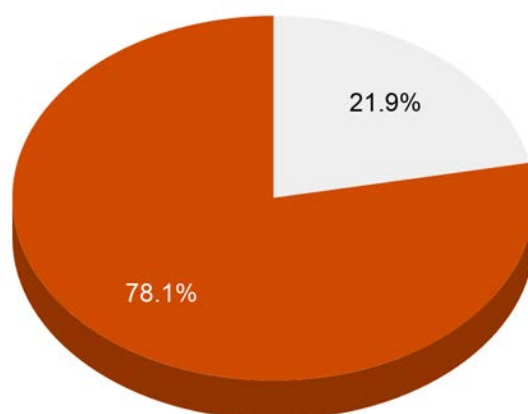
Som kartlegging i dette delkapittelet belyser, er oppgåver og ansvarsområde innan økonomi delt mellom sektorovergripande stab - og lokale fagstabar/miljø i fagavdelingar. Ei tredelt prinsippsskisse (Y-modellen) har blitt brukt som utgangspunkt i arbeidsmøte for å få ei forståing av kva oppgåvesett som ligg til lokale fagstabar, kva som ligg til den sektorovergripande staben og korleis sistnemdes ansvarsområde fordeler seg på strategiske aktivitetar og støtteleveransar.



Figur 5.1.2A: Y-modellen, ORO-Økonomi

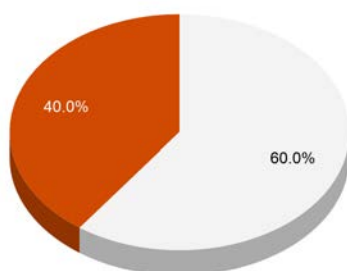
Basert på innspel frå sektorovergripande seksjon for økonomi blir det brukt tid og ressursar på både **strategiske aktivitetar** (22 %), som rammestyring, systemeigarskap for økonomisystem, utarbeiding og vedlikehald av prosessar og malverk/prosedyrar, og **støtteleveransar** (78 %), som eige/drive/samanstille budsjettprosess, rekneskapsføring, likviditetsstyring, brukarstøtte, rapportering, prognosar og rådgiving.

Figur 5.1.2B: Ressursfordeling mellom **Strategiske oppgaver** og **støtteleveransar**, vekta snitt for ORO-Økonomi

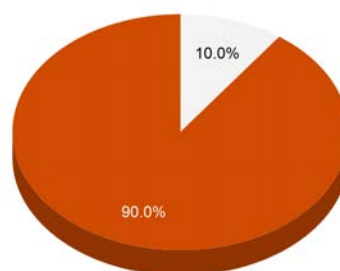


Den høge andelen som totalt sett går til støtteleveransar, er prega av at rekneskap (76 % av dei tilsette i seksjonen) jobbar 90 % med støtte til andre avdelingar, seksjonar og tilsette i Vestland fylkeskommune. For å få eit nyansert bilete av fordelinga mellom strategiske oppgaver og støtteleveransar for seksjonen, vil det derfor vere naturleg også å sjå på korleis den ser ut på einingsnivå, som illustrert i figur 5.1.2C.

Budsjetteininga (5 tilsette)

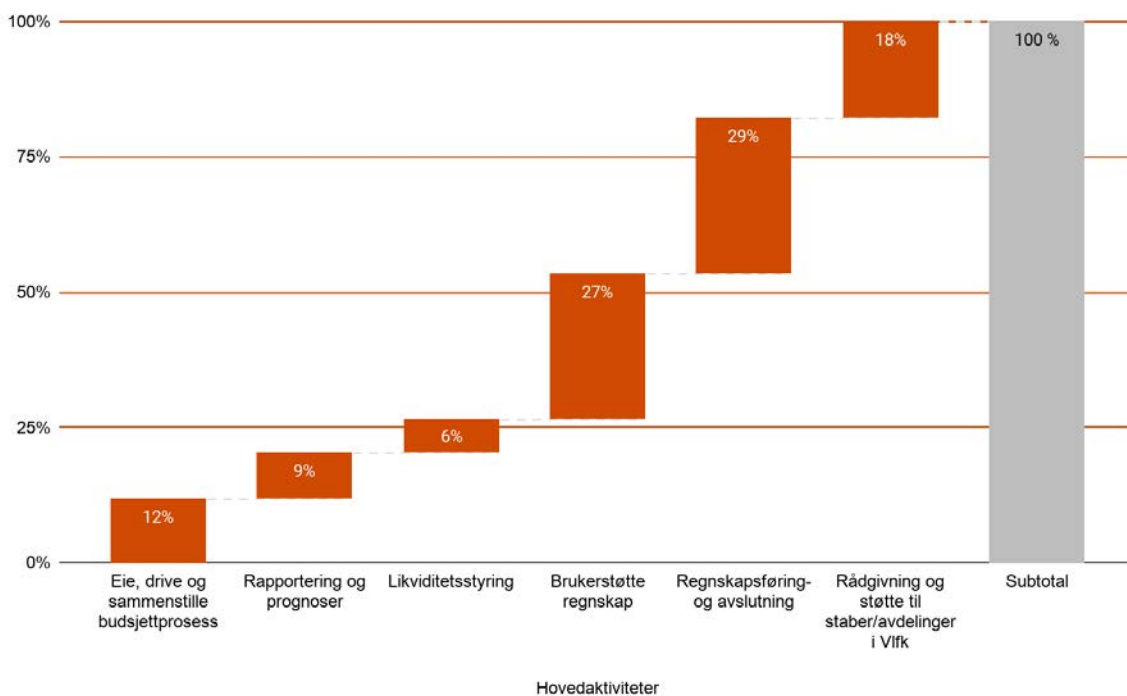


Regkneskapseininga (16 tilsette)



Figur 5.1.2C: Ressursfordeling mellom **strategiske oppgaver** og **støtteleveransar** for budsjetteininga og rekneskapseininga.

Gjennom arbeidsmøte har PwC vidare kartlagt korleis ressursbruk innan støtteleveransar frå sektorovergripande stab i ORO-Økonomi fordeler seg på seksjonens hovudoppgåver. Rekneskapseininga i sektorovergripande økonomistab brukar store delar av si tid på brukarstøtte innan rekneskap, rekneskapsføring og -avslutning, medan budsjetteininga brukar halvparten av si ressursbruk på å eige, drive og samanstillе budsjettprosessen.



Figur 5.1.2D: Fordeling av hovudaktivitetar innan støtteleveransar for ORO-Økonomi

Sektorovergrepande stabs støttetjenester nyttast i varierende grad av Vestland fylkeskommunes avdelingar, der OPK i kartlegginga framstår som den avdelinga det går med mest tid til.



Figur 5.1.2E: Fordeling av ressursbruk på brukar/oppgavsgivar/bestillar

5.1.3 Funn og observasjonar

Slik PwC har forstått innspela som er gitt, har fylkeskommunen innan funksjonsområdet økonomi gått frå å ha to fullverdige rekneskapsfunksjonar i kvar av dei to tidlegare

fylkeskommunane, til no å ikkje ha geografisk splitt på oppgåver i seksjonen. Det presiserast at dei har ei rutine av alt og ressursinnsats fordelast på rutine og ikkje geografi. Samtidig viser gjennomgangen at fylkeskommunen står framfor eit behov for å endre og utvikle kompetanse, spesielt innan rekneskap. Her treng både den sektorovergripande staben og dei lokale fagstabane å fornye seg med omsyn til å ta ut moglege effektar og økonomiske gevinstar som bør kome frå valg og innføring av nytt ERP-system. Innunder dette spesielt integrasjonar med andre system (f.eks lønn og innkjøp/betaling), digitalisering/ automatisering av prosessar gjennom forenkling og standardisering, samt tydelege roller blant anna i bistand overfor fagavdelingane i oppfølging av økonomi (for enkelheits skuld her kalla Controllarbistand frå ORO-Økonomi til Controllarar ute i fagavdelingane). I lys av den effektivitetsgevinsten som må kunne forventast ved anskaffing av eit meir fullintegreert ERP-system og skifte i kompetanse, vil det også vere eit behov for å sjå på framtidig dimensjonering av spesielt rekneskapsfunksjonen.

PwC har fått oppgitt at ny leiar for rekneskap i ORO-Økonomi er plassert fysisk i Leikanger, og ønskjer å kommentere at med dagens organisering der det store fleirtalet av ressursane faktisk sit i Bergen, så opnar dette opp for ei gradvis overføring av rekneskapsoppgåver til Leikanger. I lys av dette peikast det også på at ei eining bestående av 16 tilsette, med 13 i Bergen og 3 i Leikanger, kan gi utfordringar med omsyn til leiaroppgåva - når det slik PwC forstår det er mange typisk daglege driftsoppgåver som krev tett samhandling. Dette betyr ikkje nødvendigvis at dei ressursane som i dag sit i Bergen fysisk bør flytte. Slik PwC ser det kan det vere føremålstenleg å nytte desse nettopp til i større grad å bekle roller som Controllarstøtte til fagavdelingane under økonomi.

Prinsippmodellen (Y-modellen) som er utarbeida over som del av den kartlegginga PwC har gjort, fokuserer på kva tenester sektorovergripande stab er strategisk ansvarleg for (og såleis set premissar for), og kva tenester (støtte) avdelingane får frå same eining. PwC observerer at for nærast samtlige stabsfunksjonar så ville det vere ein fordel med ytterlegere tydeleggjering og dermed synleggjering med omsyn til kva leveransar ein gir og mottak - samt samhandling og skildring av grensesnitt. Dette vil vere med å unngå overlapp på oppgåver og bidra til føreseielegheit for alle partar. Det vil vere naturleg å vidareutvikle dette underlaget frå PwC sin gjennomgang til å etablere ein tenestekatalog for funksjonsområdet. Innunder dette informasjon om kva tenester sektorovergripande stab leverer, kva krav som stilles til seksjonen og kva krav som stillast til brukarane (avdelingane). Frå dei innspela som er gitt frå lokale fagstabar, er det PwC sitt inntrykk at ein til dømes er svært nøgd med at ORO-Økonomi innan budsjett har dedikerte kontaktpersonar ut mot avdelingane som følgjer opp desse og støttar.

Eit forhold som mange av dei sektorovergripande stabane har påpeika i gjennomgangen, handlar om i ny samanslått fylkeskommune, også å ta i mot ressursar og oppgåver i avdeling for Infrastruktur og veg. Dette har vore opplevd som krevjande, både for dei nye som kjem inn - men også for mottakande organisasjon. For økonomisida har dette blant anna gått på overgang frå statleg verksemd med kontantprinsipp til fylkeskommune. I tillegg fulgte det med store investeringar, driftssummar, prosjektrekneskap, mm. Det er PwC sitt inntrykk at dette begynner å falle på plass, men at roller, forventningar og samhandling med fordel kan bli tydelegare. INV har til dømes sjølv påpeika at dei ser eit forbetningspotensiale overfor seg sjølv i malar for budsjettprosessen, at dei opplev svært god kvalitet på rekneskapet dei får frå ORO, og at det med fordel kunne vore meir regi rundt standardisering av rapportering. Økonomiringen som drivast av ORO-Økonomi, bør såleis i tillegg til

prosessen med saman å utvikle ein tenestekatalog, også legge opp til endå meir utveksling av erfaringar, beste praksis og fagleg samhandling på tvers av avdelingar.

Med omsyn til å samanlikne storleik på lokale fagstabar opp mot avdelingane dei betener, ønskjer PwC å framheve at av dei 9 på økonomi i staben til INV, er 6 av desse økonomar i prosjekta. Desse kunne såleis ha sete ute i prosjektorganisasjonen - men dei har valt å samle dei for å ha fagmiljø, standardisert måte å jobbe på og fleksibilitet i forhold til mange parallelle prosjekt.

Controllarstøtte frå ORO-Økonomi, og Controllarar i avdelingane, er allereie introdusert i teksten over. Bakgrunnen for dette er ein observasjon frå PwC si side om at dette sannsynlegvis er oppgåver ute i avdelingane som ivaretakast (gjerne i sum på fleire ressursar), men at oppgåvesettet og rollen/funksjonen med fordel kan reindyrkast. I denne samanheng må også ORO-økonomi kunne respondere ved å styrke sin Controllarstøtte. Moglege arbeidsoppgåver for ein Controllar i lokal fagstab kan definerast som:

- Budsjett- og prognosearbeid
- Månadsrapportering og avviksrapportering til leiargruppa
- Gjennomføring av budsjettprosessen internt
- Utarbeide analysar og beslutningsgrunnlag til leiinga
- Oppfølging av mål og resultat ifølge interne styringsdokument
- Koordinering av internkontroll og kvalitetssikring av prosessar

Innleiingsvis i vår gjennomgang blei PwC gjort merksam på at det var i ferd med å setjast i gang eit prosjekt for å anskaffe nytt ERP-system. Slik PwC forstår det hadde dette si opprinning i at dagens avtale med leverandør på lønssystemet er i ferd med å løpe ut, men i staden for berre å fokusere på dette funksjonsområdet, bestemte fylkeskommunen seg for å sjå meir heilskapleg på denne anskaffinga.

Anskaffing av nytt ERP-system i Vestland fylkeskommune er etter PwC si vurdering eit av dei viktigaste pågåande initiativa med omsyn til framtidig effektivitet og grunnlag for å realisere gevinstar. Innunder dette effektar både innad og på tvers av fleire administrative stabsfunksjonar. Første naturlege steg i ein slik prosess vil dermed vere å utarbeide eit målbilete på dette området som omhandlar både økonomi, rekneskap, lønn, rapportering, leiarstøtte, analysar, innkjøp, rekruttering, personal m.m. - der det går fram kva som bør inkludrast i ei slik anskaffing, og der det er nødvendig å ansvarleggjere valt leverandør for integrasjonar og eventuelle tilleggslysingar som bidreg til god prosessflyt og mogleg automatisering.

Dei mest effektive økonomifunksjonane differensierer seg på tre område, illustrert ved figuren under:



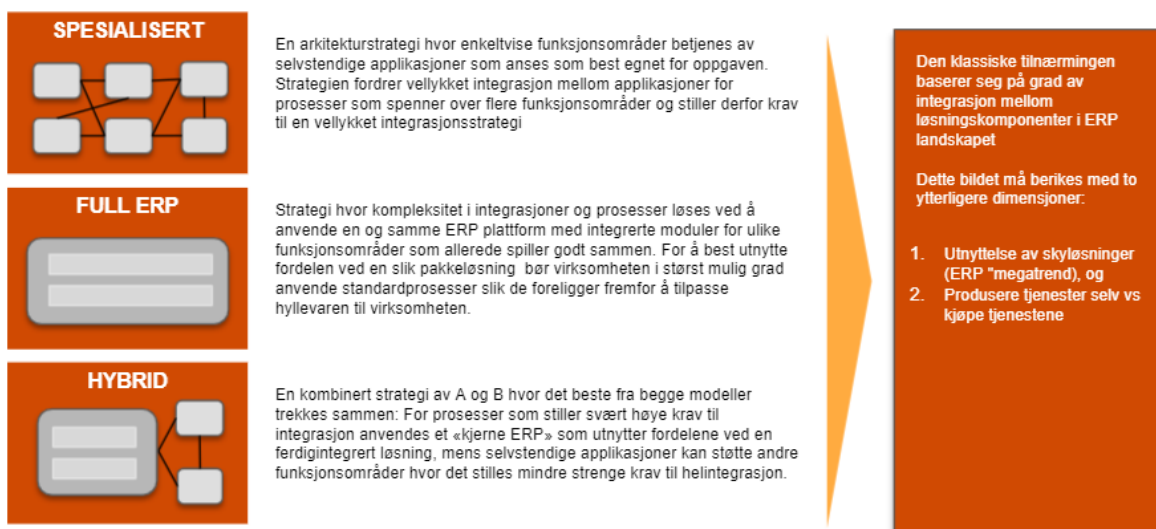
PwC erfarer at det er sterkt fokus på digitalisering og effektive arbeidsprosesser i fylkeskommunen, og ERP-systemet kan bidra til å støtte dette. Systemet må derfor ha tett integrasjon med dei administrative systema og fagsystema, slik at blant anna dobbeltregistreringar og unødvendige arbeidsprosesser ikkje førekomme.

Av dette følgjer det vidare at PwC er av den oppfatning at målbilete for nytt ERP-system bør omfatte minst følgjande hovudmodular:

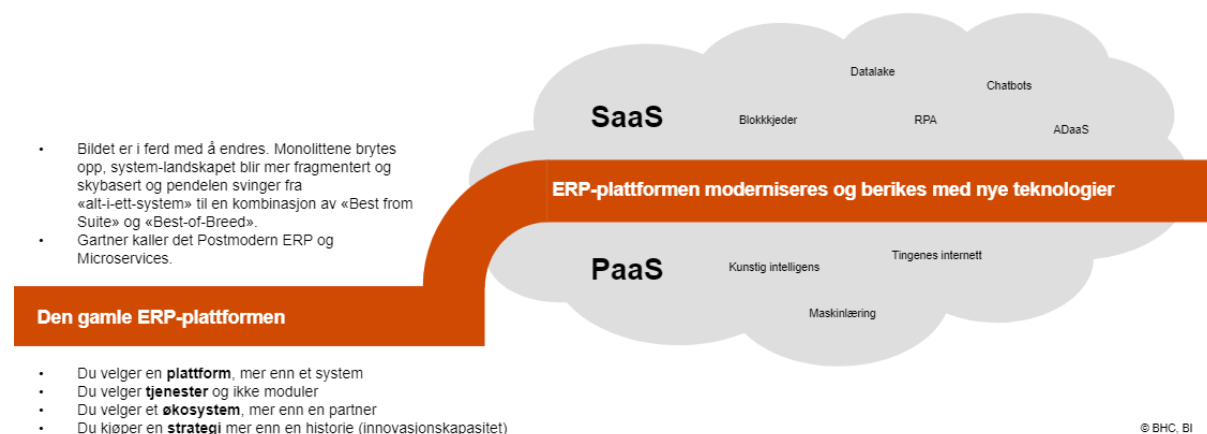
- Økonomisystem med hovudbok, inngåande og utgåande faktura, leverandørreskontro, kunderskontro, avstemming, anlegg, prosjekt, budsjett, innkjøp (e-handel og KGV)
- Lønn- og personal (HR)-system med funksjonar for handsaming av lønn, lønnsforhandlingar, rekruttering, timeregistrering, elektronisk reiserekning, fråvær, sjukelønnsrefusjon, sjølvbeteningsløyisingar (i tillegg også kanskje spesielt for rekruttering og HR-integrasjon til sak/arkiv, personalportal, kompetanseportal, læringsportal, turnus?)
- BI-system (avgjerslestøttesystem for leiinga)

Figuren under viser den tradisjonelle tilnærminga til ERP, med fokus på alternativa fullintegreert, ulike system som koplast saman og ein hybrid av desse.

Klassisk tilnærming til arkitektur for ERP



PwC ønsker i denne forbindelse å minne om dei to dimensjonane som er adressert til høgre i figuren. I kva grad skal fylkeskommunen kjøpe tilgang til eit system og bruke det sjølv, framfor å kjøpe tenester (dei utfører arbeidsprosessane for deg) uavhengig av kva system leverandøren av dette nyttar. Det finnast eit forholdsvis velutvikla marked for dette innan f.eks. både rekneskap og lønn, samt at ein aktør som DFØ i stadig større grad den seniare tid har gått inn som leverandør av tenester også utover desse to til statlege verksemdar. Den andre dimensjonen går på det å ikkje fokusere for mykje på den tradisjonelle klassifiseringa av ERP-løysingar. Skybaserte løysingar er framtida og som figuren under illustrerer gir det nye moglegheiter.



Avslutningvis ønsker PwC å adressere ein mogleg tettare kopling av lønn og rekneskap. Difi har utarbeida ein kategorisering av administrative tenester. Denne har blitt anvendt, med ulike tilpassingar, i fleire offentlege verksemdar (Rapport 2018:9).



Både i denne, og i mange andre samanhengar ser PwC at økonomi, lønn og rekneskap er samlokalisert organisatorisk. Nokre av dei tilpassingane vi ser er at økonomi i tettare grad koplaster mot overordna verksemdsstyring, analyse, rapportering og rammevilkår. Både gjennom kartlegginga PwC har gjennomført, og vår vurdering over med omsyn til målbilete for nytt ERP-system, er det vår oppfatning at det bør vurderast å organisere lønn og rekneskap saman som eitt miljø. Fokus kan då bli endå tydelegare også i ERP-anskaffinga

om å få betre ende-til-ende digitale prosessar, med fullintegrerte løysingar og drill-down moglegheiter for analyse frå data som ligg ein stad. Dette vil kunne spisse gjenverande seksjon for HR med omsyn til å innta ein endå meir strategisk rolle, og lønn og rekneskap kan reindyrke sine tenester overfor det som er felles målgruppe. Geografisk balanse i forhold til der tilsette fysisk sit, kan også bli enklare å planlegge for i forhold til å etablera mest mogleg robuste fagmiljø. I dag er situasjonen den at rekneskap har 3 ressursar i Leikanger og 13 i Bergen, og lønn har 9 i Bergen og 3 i Leikanger. PwC tek ikkje stilling til om dette bør skiljast ut i eigen seksjon, eller om det bør samlast med økonomi som elles ville kunne bli ein veldig liten seksjon.

5.1.4 Anbefaling

Basert på kartlegging og PwC sine funn og observasjonar attgjeve over er det konkretisert nokre utvalde anbefalingar. Det vil vere naturleg å vurdere desse nærare, sjå dei ulike anbefalingane opp mot kvarandre og deretter eventuelt formalisere til eigne tiltak/prosjekt som skildrast meir detaljert.



Behov for kompetanseevriding

Vestland fylkeskommune bør planlegge vidare for generasjonsskifte kva gjeld kompetanse (gjeld spesielt rekneskap). Dette vil sannsynlegvis gi moglegheit for reduksjon av tal tilsette på sikt.



Legge til rette for effektiv drift ved nytt ERP-system (prosessfokuseret kravspesifikasjon)

Nytt ERP-system bør kunne resultere i eit lågare ressursbehov, i spesielt rekneskapseininga pga. automatiserte prosessar og mindre behov for "føring".



Rekneskap i Leikanger

Ny leiar for rekneskapseininga er lagt til Leikanger, noko som medfører at det vil vere naturleg å vurdere vidare oppbygging av fagmiljø hit.



Økt Controllarstøtte

Reindyrke Controllarrolla i avdelingane og auke fokus på Controllarstøtte frå ORO.



Tenestekatalog – utarbeidast i samarbeid mellom utførande og mottakande

Det vil vere ein fordel om det vert tydeleg kva tenester/støtte avdelingane får frå kvar sektorovergripande stab, gjennom ein tenestekatalog. Innunder dette også tydeleggjering av på kva område desse gir premissar i form av strategiske føringar .



Vurdere organisatorisk samanslåing av rekneskap og lønn

Det sterkaste argumentet for å samorganisere lønn og rekneskap, er at lønn kan sjåast på som eit forsystem for rekneskap. Alt som gjerast på lønn peverkar datakvaliteten på rekneskapet, og desse miljøa må jobbe tett saman fordi dei påverkar kvarandre så mykje. Samtidig må vurderinga ta opp i seg at HR gir input til lønn og at det også her er ei fagleg koping. Dersom ein slår saman rekneskap og lønn, kan ein vurdere om dei bør bli ein ny eigen seksjon i ORO - også avhengig av korleis en tenkjer knytninga til økonomi

5.2 Stabsfunksjonen innan innkjøp

5.2.1 Kartlegging av tilsette, leining og lokasjon

Det er 17 tilsette i sektorovergripande stab for innkjøp, og seksjonen er delt inn i tre einingar. Seksjonsleiar sit i Bergen.

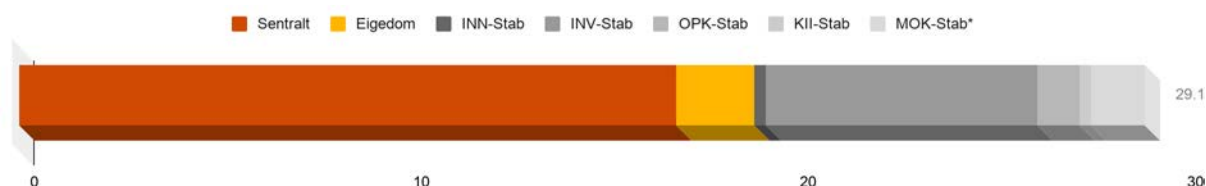
Sektorovergripande				
	Bergen	Leikanger	Annet	Totalt
Operativt innkjøp m/ einingsleiar i Leikanger	2	2		4
Strategisk innkjøp m/ einingsleiar i Leikanger	5	3		8
Administrativ drift og utvikling m/ einingsleiar i Bergen	4	1		5
Totalt	11	6		17
I lokale fagstabar				
Eigedom**				2
INV				7
INN				0,3
MOK*				1,4
OPK				1,1
KII				0,3
Totalt				12,1
Totalt				29,1

Tabell 5.2.1A: Ressurskartlegging, innkjøp

* inkluderer 1 innkjøpsressurs frå Skyss

** innkjøpsressursar er innleide

Tabellen over er visualisert gjennom søyla under.



Figur 5.2.1B: Ressursfordeling, innkjøp

Figur 5.2.1B illustrerer korleis Vestland fylkeskommunes innkjøpsressursar er fordelt på sentrale stabsseksjonar og lokale fagstabar. Sjølv om majoriteten av innkjøpsressursane sit

sentralt, har alle fagavdelingar innkjøpsressursar i sin lokale fagstab. I tillegg er det innkjøpskoordinatorer på alle skular og tannklinikkar. På dei største skulane utgjer ei innkjøpskoordinatorrolle 100 %-stilling.

I enkelte lokale fagstabar er det også plassert innkjøpsrelaterte oppgåver som ligg tett opp til den respektive avdelinga si kjerneverksemd. Dette er tilfellet i avdeling for infrastruktur og veg, der det basert på innspel frå arbeidsmøte kan antakast at 6 innkjøpsressursar berre jobbar med fagspesifikke innkjøp og anskaffingar (prosjektrelatert), i tillegg til å i nokre tilfelle ha ansvar for heile anskaffingsprosessen frå "a til å". OPK sin stab skil seg også noko ut. Ved sida av å betene si eiga avdeling, betener innkjøpsressursane i den lokale fagstaben dei tilsette på vidaregåande skular i Vestland fylkeskommune. Basert på innspel frå arbeidsmøta går omtrent 75 % av staben si tid og ressursbruk til direkte administrativ støtte til skulane. Ei meir detaljert skildring og visualisering av justerte stabsstorleikar finnast i kartlegginga av fagstabane i kapittel 6.

Det finnast også større innkjøpsmiljø i Skyss, Eigedom, Bybanen AS og Bybanen Utbygging, men desse er organisert som ein del av einingane si kjerneverksemd og er ikkje inntatt her som administrative stabsfunksjonar.

5.2.2 Kartlegging av ansvar og oppgåver

PwC observerer at Vestland fylkeskommune har ein hybrid organisering av innkjøp. Ein hybrid organisering av innkjøpsfunksjonen innebærer ein sentral innkjøpsseksjon (ORO-Innkjøp), i tillegg til ressursar ute i fagavdelinga med innkjøpsrelaterte ansvarsområde og oppgåver. Det kjøpast også noko innkjøpfagleg bistand eksternt.



Som hovudregel blir tverrsektorielle innkjøp gjennomført av sentral innkjøpsseksjon, medan fagavdelingane sjølv er ansvarleg for innkjøp og anskaffingar knytt til sitt fagområde. Slik PwC oppfattar innspel frå arbeidsmøta, bistår lokal fagstab i aktuell avdeling i desse tilfella den seksjonen som gjennomfører anskaffinga. PwCs inntrykk er vidare at mindre innkjøp (også tverrsektorielle) og avrop på eksisterande rammeavtalar gjennomførast i dei lokale fagstabane, med ORO-Innkjøp som kontrollfunksjon. Desse innkjøpa gjerast typisk gjennom at innkjøpsressursar i lokale fagstabar sender behovsmelding, enten via e-post eller Visma behovsmelding, til sektorovergripande innkjøpsstab som gjennomfører og/eller effektuerer kjøpet.

INV sitt innkjøpsmiljø skil seg noko ut då dei har 7 ressursar dedikert til området i sin stab. Dei fleste av desse innkjøpsressursane jobbar tett med dei andre seksjonane i avdelinga for å gjennomføre fagspesifikke anskaffingar, og kan til tross for sin organisatoriske plassering i stab ansjåast som ein del av avdelinga si kjerneverksemd.

Sektorovergripande innkjøpsstab har elles eit ansvar for å legge til rette for gode innkjøpsprosessar, og sikre godt samarbeid mellom dei ulike innkjøpsmiljøa i Vestland

fylkeskommune. Dei eig og driver Innkjøpsringen, som er eit fora for alle som jobbar med innkjøp og anskaffingar i fylkeskommunen.

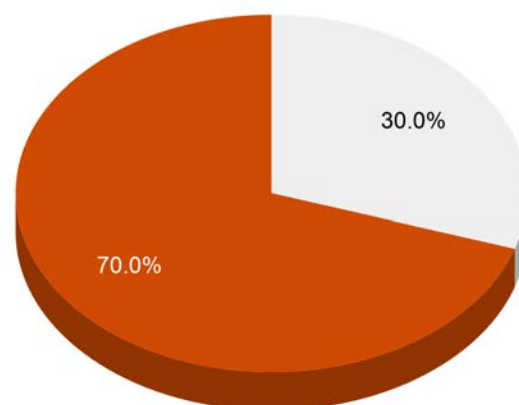
Som kartlegging i dette delkapittelet belyser er oppgåver og ansvarsområde innan innkjøp delt mellom sektorovergripande stab og lokale fagstabar/miljø i fagavdelingar. Ei tredelt prinsippskisse (Y-modellen) har blitt brukt som utgangspunkt i arbeidsmøte for å få ei forståing av kva som ligg til fagstabar, kva som ligg til den sektorovergripande staben og korleis sistnemnde sine ansvarsområde fordeler seg på strategiske aktivitetar og støtteleveransar.



Figur 5.2.2A: Y-modell, ORO-Innkjøp

*Ved store konflikter (KOFA) og rettsak blir det henta inn ekstern bistand

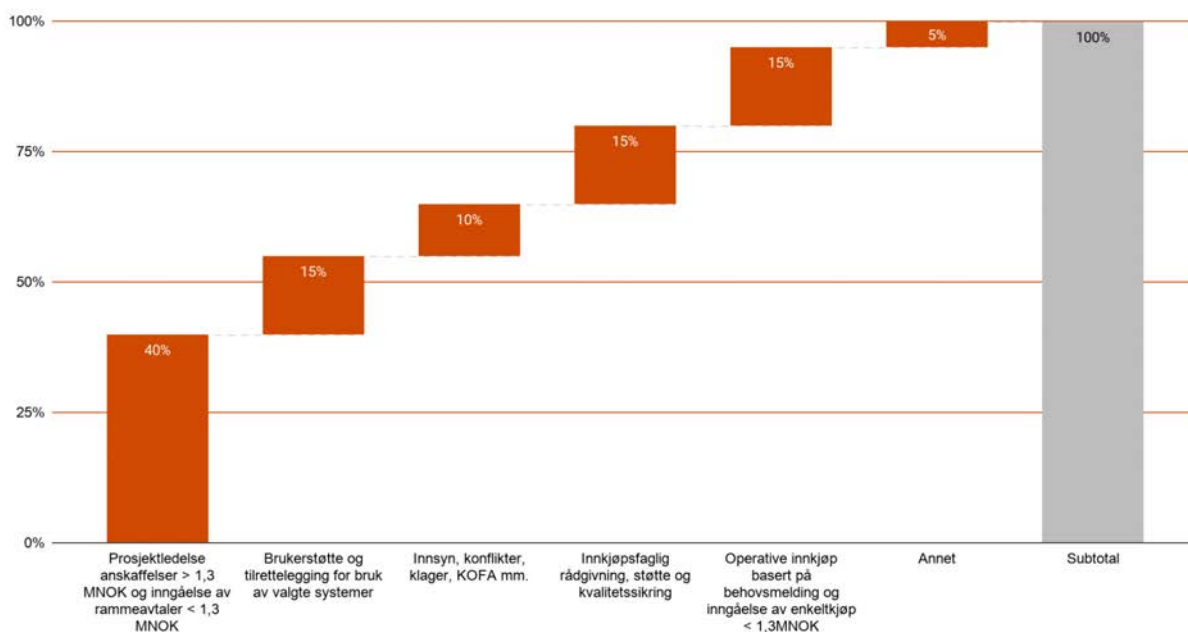
PwC har sett nærare på det ansvarsområdet som ligg til den sektorovergripande stab, og basert på innspel frå seksjon for innkjøp (ORO) brukast det tid og ressursar på både **strategiske aktivitetar** (30 %), som utarbeiding og oppdatering av rutinar og malar, systemstøtte og rapportering, og **støtteleveransar** (70 %), som prosjektleiing, innkjøpsfagleg rådgivning og brukarstøtte.



Figur 5.2.2B: Fordeling av ressursbruk mellom strategiske oppgaver og støtteleveranser

Andel tid brukt på strategiske oppgaver i sektorovergripande innkjøpsstab kartlagt til 30 %, ligg noko under benchmark på 48,1 % (prosentvis tal strategiske innkjøpsressursar, CAPS Research³, 2014).

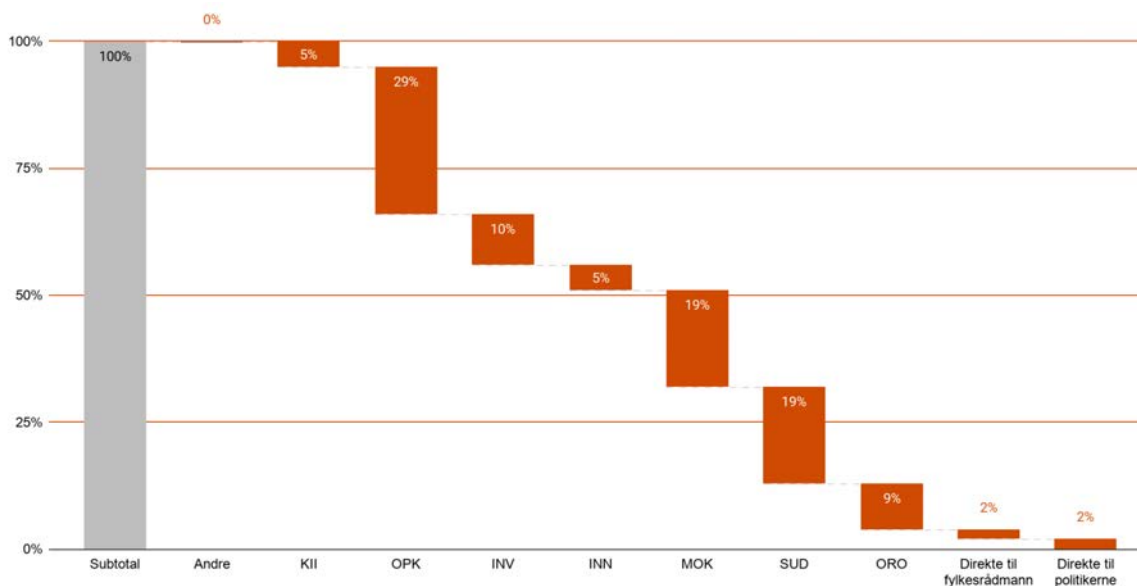
PwC har vidare kartlagt korleis ressursbruk innan seksjonens støtteleveranser fordeler seg på hovudaktivitetar og -oppgåver. Sektorovergripande stab for innkjøp brukar 40 % av tida si på prosjektleiing for anskaffingar over 1,3 millionar kroner.



Figur 5.2.2C: Fordeling av ressursbruk på støtteaktiviteter

Sektorovergripande stabsstøttetenester nyttast i varierende grad av Vestland fylkeskommunes fagavdelingar, der OPK, SUD og MOK skil seg ut som dei brukarne det går med mest ressursbruk til.

³ Center for Advanced Procurement Strategy



Figur 5.2.2D: Fordeling av ressursbruk på brukar/oppdragsgiver/bestiller

5.2.3 Funn og observasjonar

Anskaffingar som dekker felles behov gjennomførast av sentralisert eining, medan særreigne anskaffingar gjennomførast av dei enkelte einingar (desentralisert), tett knytt opp mot kjerneverksemd. I offentleg sektor er alle kjøp underlagt offentleg lov- og regelverk. I tillegg har fylkeskommunen interne retningslinjer, og er i eigen skildring av fagområdet tydeleg på at kjøp skal gjennomførast ved hjelp av gjeldande innkjøps- og konkurransestyringsverktøy.

Det er ein fare for at slike desentrale innkjøpsmiljø utvikler seg i ulike retningar med omsyn på malar, verktøy og systemstøtte. PwC ser ikkje tydelege teikn på dette i fylkeskommunen, men observerer at ulike miljø er svært fagleg spissa med omsyn til eigen kjerneverksemd og i liten grad føler behov for større tverrsektoriell ressursstyring- eller koordinering. Dette kan medføre at delar av fylkeskommunen i periodar er underbemanna med innkjøpsfagleg kapasitet og kompetanse (som resulterer i eksternt kjøp), medan andre kanskje i same periode kan ha ledig tid og kunne bistått. Dette er ikkje identifisert til å vere opplevd som ei stor utfordring, men PwC registrerer at dagens fagleg nettverk innan innkjøp er nyttig og kanskje burde utvidast til også å kunne ta opp i seg "frivillig ressursutveksling".

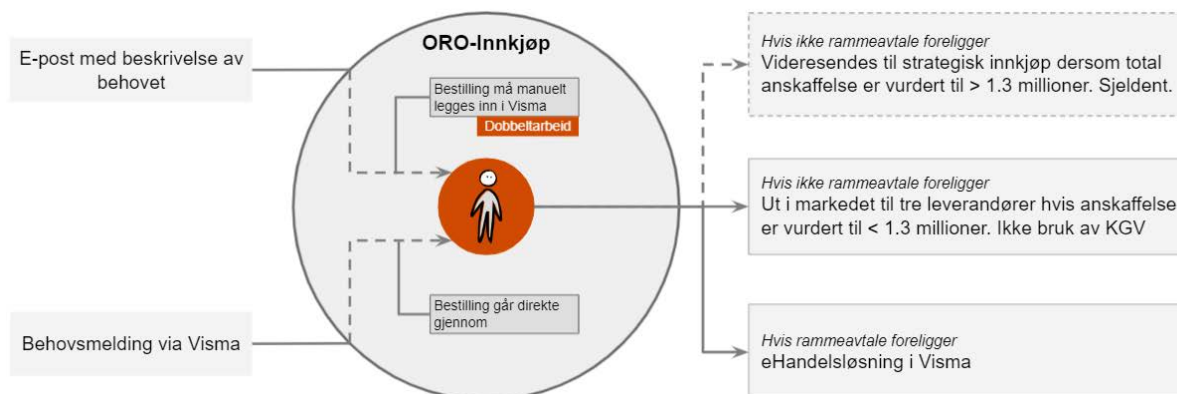
PwC sine funn og observasjonar i dette kapittelet vil såleis fokusere på sektorovergripande stab på innkjøp (ORO Innkjøp) og samhandling i fylkesadministrasjonen.

Eit gjennomgåande prinsipp for den sektorovergripande staben for innkjøp (ORO Innkjøp), er at dei skal vere ein "sentral tilretteleggjar for lokal gjennomføring". I si interne organisering skil dei mellom høvesvis operativt og strategisk innkjøp. Ein føresetnad for denne modellen i forhold til operative innkjøp, er at det foreligg eit nødvendig tal rammeavtalar som innkjøpsressursar og tilsette i fagavdelingane kan gjennomføre avrop på, samt føremålstenleg systemstøtte (tilrettelagt sentralt for operativ gjennomføring lokalt). PwC opplev at dette ikkje fullt ut er tilfelle i dag og ønskjer primært å påpeike tre sentrale forhold som vil drøftast nærare under:

- I kva grad gjennomførast operative innkjøp faktisk lokalt, framfor å kun melde behov til ORO Innkjøp som så effektuerer

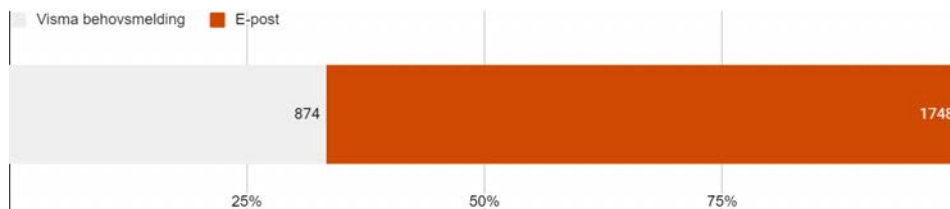
- Tilstreккеleg fokus og eventuelt kapasitet i seksjonen til å inngå/forhandle fram tilstrekkeleg tal rammeavtalar som det så kan avropast på
- Systemstøtte

Figuren under illustrer arbeidsflyt for operativt innkjøp - med fokus på å dekke fylkesadministrasjonens behov.



Som det framgår av denne mottok ORO-Innkjøp førespurnader om innkjøp enten gjennom e-post med rein tekstleg skildring, eller gjennom funksjonalitet for Behovsmelding i Visma. Dersom det blir motteke e-post må denne manuelt leggjast over i valde eHandelsløysing for vidare effektuering, eventuelt direkte anskaffing med konkurranse blant (minst) 3 leverandørar under terskelverdi på 1,3 millionar i dei tilfelle det ikkje eksisterer rammeavtale for å dekke behovet som etterspørjast. I nokre sjeldne tilfelle vil anskaffinga vere over terskelverdi på 1,3 millionar, og då oversendast førespurnaden til gruppa for strategisk innkjøp i ORO-Innkjøp. PwC registrerer at det i svært liten grad nyttast KGV (Konkurranse Gjennomførings Verktøy) i anskaffingar som ikkje dekkast av eHandelsløysinga. I dei tilfelle der Behovsmelding via Visma nyttast har allereie brukaren hatt tilgang til same vare- og tenestelister som ORO-Innkjøp legg inn bestillinga i eHandelsløysinga. Brukaren legg då desse i eigen "handlekorg", men bestillinga må uansett gjennom ORO Innkjøp for å bli effektuert.

I 2020 mottok ORO Innkjøp 2622 førespurnader som blei konvertert til innkjøpsordre. Det foreligg ingen statistikk på kva kanal som blir brukt, men basert på innspel frå rekvirentar kjem omtrent 1/3 av førespurnadane inn via Visma Behovsmelding (876) medan resten kjem via felles e-postadresse.



Graden av dobbeltarbeid blir dermed betydeleg med omsyn til at e-postar som blir motteke, manuelt må leggjast inn i eHandelsløysinga av ressursar i operativt innkjøp. PwC har fått tilbakemeldingar frå fleire av avdelingane som mottok denne støtta, om at dette er ei løysing

som dei er veldig nøgd med. Dei slepp å forhalde seg direkte til ein eHandelsløysing, og opplev det som enkelt å skrive ein mail.

I kva grad eHandelsløysinga gir effektiv støtte for operative innkjøp, er i stor grad avhengig av at det setjast av tilstrekkeleg tid og ressursar til å både

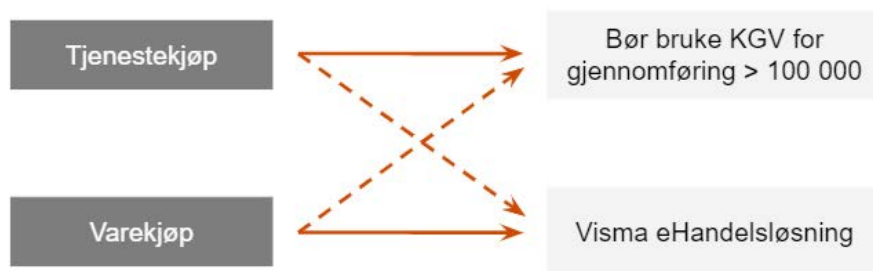
- analysere kva rammeavtalar som burde bli inngått på vegne av heile organisasjonen (basert på kva behov som finnast både ute i fagavdelingane og på tvers av Vestland fylkeskommune som heilskap),
- ... og ressursar sentralt til å inngå desse og gjere tilgjengeleg i eHandelsløysinga

I tillegg til at ein større del av innkjøpa kan leggjast ut til fagavdelingane ved fleire etablerte rammeavtalar, medfører fråvær av rammeavtalar også ein risiko for at ein ikkje til ei kvar tid har oversikt over heilskapsbilete. Sistnemnde konsekvens kan vidare resultere i at regelverket for offentlege anskaffingar brytast, ettersom ein verken har oversikt eller gjer ei konkret vurdering ved kvart enkelt tilfelle om ein kontrakt eller eit kjøp er ein del av ein større heilskap som i sum kan overstige terskelverdien på 1,3 millionar kroner.

Leverandørmarkedet har endra seg noko dei siste åra og terskelen for å be om innsyn vert opplevd å ha blitt lågare. Dette forsterkar viktigheita av "å gjere det rett første gangen". Fleire etablerte rammeavtalar som dekker ein større del av behova i organisasjonen vil redusere mengde feil som gjerast ute i avdelingane, noko som vidare reduserer behov for støtte og arbeidsmengde frå sektorovergripande innkjøpsseksjon.

PwC observerer også, som allereie nemnt, manglande bruk av KGV. Fylkeskommunen har anskaffa TendSign for dette føremål. God systemstøtte på dette området forenkler det å utarbeide og gjere elektroniske anbud og konkurransar tilgjengeleg, sikrar digital og sporbar samhandling med potensielle leverandørar, samt strukturerer heile anskaffingsprosessen i tråd med lovar og reglar.

Det skiljast mellom vare- og tenestekjøp. PwC erfarer at fylkeskommunen er open for å tenke at eHandelsløysing for varekjøp og KGV for tenestekjøp ikkje nødvendigvis treng å vere tydeleg adskilt, som illustrert av figuren under.



Gjennom kartlegging og møte har PwC fått innsikt i at ein tilsvarande figur som over attgjeve for operativt innkjøp i fylkesadministrasjonen, også kunne vore teikna for skulane.

Forskjellen er at der der det nyttast i storleiksorden 4 ressursar i ORO-Innkjøp som har opparbeida seg spisskompetanse på effektiv bruk av eHandelsløysinga, og har tilgang til eit miljø internt i eigen seksjon som analyserer avtaledekning og lojalitet til desse, så er det i skulane spredt ut på eit stort tal brukarar. Dette aukar risikoen for at anskaffingar kan bli gjort ved enkeltskular, uten at heilskapsbilete er tilstrekkeleg kjent slik at anskaffinga kan

vurderast opp mot terskelverdiar og prosedyrar i offentlege lovar og reglar, samt at ressursar som meir sjelden nyttar systema naturleg nok "øver mindre på å bli gode". PwC ser behov for å utrede ytterlegare både innkjøpsområdet, og andre administrative stabsfunksjonar, for skulane i lys av fagmiljø, transparens og effektivitet.

Anskaffelsesforskriften § 5-4 fjerde ledd lyder som følgjande:

"Oppdragsgivaren skal ikkje velge berekningsmåte eller dele opp ein kontrakt med det føremål å unnta kontrakten frå forskrifta".

Det er med andre ord ikkje tillate å dele opp planlagte anskaffingar for å unngå at forskrifta kjem til anvending, eller til dømes for å unngå å overstige terskelverdiar. Det er likevel ikkje alltid klart kva som ansjåast som ei og same anskaffing. Det er utarbeida rettleiar for dette, og PwC sitt hovudpoeng er at det i følgje rettleiaren må gjerast konkret vurdering av kvart tilfelle - og det er PwC usikker på om spesielt skulane etterleve fullt ut.

Ein vesentleg del av ressursinnsatsen i ORO-Innkjøp går med til strategisk innkjøp over terskelverdi 1,3 millionar, og då til å vere prosjektleiar for heile anskaffingsprosessar frå "a til å". Frå andre miljø som jobbar opp mot ORO-Innkjøp på desse har det vore uttrykt eit tydeleg ønskje om at ORO-Innkjøp i større grad innehar ei rolle som innkjøpsfagleg bistand, medan ein sjølv tek ansvar for prosjektleiinga - og då kanskje spesielt det å formulere behovet og tilhøyrande kravspesifikasjon. PwC ser at Vestland med fordel kan profesjonalisere prosjektleiing, også innan felles anskaffingar på tvers av fylkeskommunen, der det naturleg inngår større organisatorisk involvering med endringar i måten å jobbe på, eller nye måtar å levere tenester på. Frigitt tid i ORO-Innkjøp både på operativt og strategisk innkjøp, vil med fordel kunne utnyttast til å få på plass eller fornye rammeavtalar, analysere lojalitet, sikre oppfølging av avtalar og leverandørar sjølv om eigarskapet til desse ligg ute i linja, osv. Det er PwC si vurdering at frigjort tid må koplast med endå betre og tydelegare prosess for prioritering av innsats når det kjem til anskaffingar angitt i det årshjulet som utviklast av ORO-Innkjøp. Vidare at toppleiargruppa saman med sektorovergripande innkjøp definerer ein prosess som gjer at viktige innkjøpsfaglege problemstillingar kjem tidleg nok til leiargruppa for å sikre koordinering og samarbeid på tvers av ulike miljø.

PwC har også i sine møte med innkjøpsmiljøa spurt om forholdet til kategoristyring, det å samle beslekta innkjøp i grupper (kategoriar) - og der desse støttar den inndeling ein også finn i markedet. Det utnemnast ein kategoriansvarleg som er spesialist på «sin» kategori og som koordinerer arbeidet med denne i eit tverrfagleg kategoriteam. Vidare inneber dette utvikling av standardisert omgrepsbruk, felles kommunikasjonsplattform som støttar innkjøpsprosessane - og dermed legg til rette for kostnadsreduksjonar og betre styring av ressursane. Konseptet er kjent blant dei innkjøpsfaglege ressursane som er intervjuet, men det eksisterer ikkje konkrete planar for å gå i denne retning. PwC er av den oppfatning at det med ei slik tilnærming også ville blitt tydelegare der fylkeskommunen manglar strategiske vegval for anskaffingar/innkjøp.

Prinsippmodellen (Y-modellen) som er utarbeida over som del av den kartlegginga PwC har gjort, fokuserer på kva tenester sektorovergripande stab er strategisk ansvarleg for (og såleis set premissar for), og kva tenester (støtte) avdelingane får frå same eining. PwC observerer at for nærast samtlige stabsfunksjonar ville det vere ein fordel med ytterlegare tydeleggjering og dermed synleggjering med omsyn til kva leveransar ein gir og mottek - samt samhandling og skildring av grensesnitt. Dette vil vere med å unngå overlapp på oppgåver og bidra til føreseielegheit for alle partar. Det vil vere naturleg å vidareutvikle dette

underlaget frå PwC sin gjennomgang til å etablere ein tenestekatalog for funksjonsområdet. Innunder dette informasjon om kva tenester sektorovergripande stab leverer, kva krav som stillast til seksjonen og kva krav som stillast til brukarane (avdelingane).

Blant dei seksjonane PwC har hatt møte med, var ORO-Innkjøp blant dei med dei tydelegaste mål og tiltak rundt det å nytte sin posisjon som stor innkjøpar til å fremje fylkeskommunen sine målsettingar knytt opp mot miljø og berekraft, samfunnsansvar, lønns- og arbeidsvilkår, innovasjon, integritet, kostnadseffektive kjøp, kontraktsoppfølging og leverandørutvikling.

Avslutningsvis ønskjer PwC å oppsummere våre funn og observasjonar kring kva vi ser kjenneteiknar dei beste innan innkjøpsområdet.

Dei har høg avtaledekning og avtalelojalitet

Dei beste har kontroll på det grunnleggjande. Dei har fått på plass gode avtalar som dekker deira spend, og syter for at avtalane blir brukt i resten av linja. Så jobbar dei kontinuerleg med å forbetre dette gjennom blant anna reforhandling, konsolidering og standardisering.

Dei brukar meir tid på strategiske innkjøp og mindre tid på operative innkjøp

Dei beste frigjer tid frå det operative innkjøpet gjennom gode avtalar og systemstøtte, til å få meir ut av innkjøpa som er strategisk viktig for verksemda. For å oppnå dette investerer dei i viktig kompetanse.

Dei er meir enn merkantil støtte, dei er ein sparringspartner

Dei beste utfordrar linja slik at ein ender opp med eit betre produkt enn det ein startar med. Sterke innkjøparar kjenner markedet og veit korleis det er best å samhandle med leverandørar for å utnytte deira fulle potensial.

Dei jobbar aktivt med kategoristyring i tverrfaglege kategoriteam

Dei beste har implementert kategoristyring - og lukkast med det. Det kjenneteiknast av tydelege planar og verkemiddel for kvar kategori, og ein forankring og organisering innad i verksemda som sikrar gjennomføring og etterleving.

Dei har fokus på meir enn berre kostnader

Dei beste brukar innkjøp som eit verkemiddel for å oppnå verksemdas mål. Dei utfordrar leverandørane sine for å fremje innovasjon og berekraft, samtidig som dei har eit bevisst forhold til risiko i sine avtalar og leverandørforhold.

Dei fortset å følgje opp leverandøren etter at avtalen er signert

Dei beste jobbar aktivt med leverandørstyring for å få ut dei gevinstane som ligg i gjeldande avtalar, samtidig som dei brukar strategiske samarbeid for å identifisere og realisere nye moglegheiter for verksemda.

5.2.4 Anbefaling

Basert på kartlegging og PwC sine funn og observasjonar attgjeve over er det konkretisert nokre utvalde anbefalingar. Det vil vere naturleg å vurdere desse nærare, sjå dei ulike anbefalingane opp mot kvarandre og deretter eventuelt formalisere til eigne tiltak/prosjekt som skildrast meir detaljert.



Innføre kategoristyring

Det vil vere føremålstenleg å dele opp innkjøpsporteføljen i kategoriar for å analysere og få betre innsikt i Vestland fylkeskommune sine behov. Då kan også kopling til overordna strategi for ulike kategoriar gjerast tydeleg (innkjøpsstrategi - og innkjøpsplaner).



Meir tid på strategiske innkjøp og mindre tid på operative innkjøp

Innkjøpsfunksjonen bør bruke meir tid på å sikre høg avtaledekning og avtalelojalitet, syte for at desse er kjent og blir brukt i linja for å vidare sikre meir tid til strategiske innkjøp. Effektiv systemstøtte er ein del av dette biletet (eHandelsløsning + KGV + ERP evt), for å gjere linja i stand til sjølv å gjere avrop på rammeavtalar.

Innunder dette også frigjere tid frå rein prosjektleiing av anskaffingar, til meir innkjøpsfagleg bistand og rådgiving overfor prosjektleiarar i linja (jmf. anna anbefaling om å styrke prosjektleiarkapasitet/kompetanse i SUD). Får då tid til å bistå i fleire anskaffingar, sikre inngåing av rammeavtalar og tilgang via valde løysingar.



Vurdere å etablere “felles tenestesenter” for innkjøp i skulane

Det bør vurderast å etablere/fordele ansvar i tenestesenter for innkjøp* på tvers av skular for å sikre fagmiljø og meir effektiv ressursbruk. Vurdere å gruppere i same struktur som områdeleiarane.

* Vil også inkludere vurdering av spesielt økonomi og HR-ressursar



Syte for eit effektivt fagnettverk for innkjøp (frivillig ressursstyring)

Fagnettverket for innkjøparar vurderast som særdeles viktig med omsyn til eit tydeleg regelverk alle må forhalde seg til innan dette området. Det å utveksle erfaringar, og samtidig sikre riktig og effektiv bruk av dei malar og verktøy som støttar dette, krev gode møteplassar for fagressursar.

Om mogleg ville det nok for fylkeskommunen i stort hatt positiv effekt om fagnettverket også kunne bidra til “frivillig ressursutveksling” for å optimalisere ressursbruk- og eksternt kjøp på området.



Tenestekatalog – utarbeidast i samarbeid mellom utførande og mottakar

Det vil vere ein fordel om det vert tydeleg kva tenester/støtte avdelingane får frå kvar sektorovergripande stab, gjennom ein tenestekatalog. Innunder dette også tydeleggjering av på kva område desse gir premissar i form av strategiske føringar.

5.3 Stabsfunksjonen innan HR

5.3.1 Kartlegging av tilsette, leiging og lokasjon

I sektorovergripande stab for HR er det totalt 33 tilsette, og seksjonen er delt inn i 3 underenningar. HR-direktør sit i Bergen.

Sektorovergripande					
	Bergen	Leikanger	Førde	Andre	Totalt
HR Løn <i>med einingsleiar i Bergen</i>	9	3			12
HR RU <i>leia av seksjonsleiar</i>	11	2			13
HMS og Kvalitet <i>med einingsleiar i Bergen</i>	6	2			8
Totalt	25	7			33

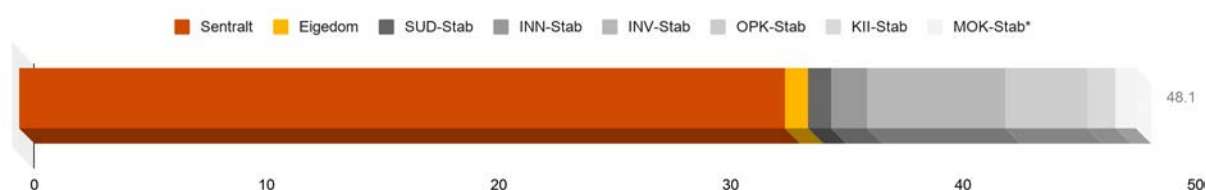
I lokale fagstabar	
Eigedom	1
SUD	1
INV	6
INN	1,5
MOK*	0,9
OPK	3,5
KII	1,2
Totalt	15,1

Totalt	48,1
--------	------

Tabell 5.3.1A: Ressurskartlegging, HR

* Inkluderer 0,4 som tilhøyrrer Skyss

Tabellen over er visualisert gjennom søyla under.



Figur 5.3.1B: Ressursfordeling, HR

Figur 5.3.1B illustrerer korleis Vestland fylkeskommune sine HR-ressursar er fordelt på sentrale og lokale stabar. Sjølv om dei fleste HR-ressursane sit sentralt, har samtlige fagstabar egne ressursar innan HR som er dedikert til dei respektive avdelingane. INV har 6

ressursar dedikert til området, inkludert i desse er tre ressursar med ansvar for HMS og ytre miljø.

For Vestland fylkeskommune sett under eitt utgjør personale innan HR (ekskludert lønnsressursar) 2,3 % av fylkesadministrasjonen. Dette er noko under direktoratet for forvaltning og IKTs benchmark på 3-4 % for denne fellesfunksjonen (Difi 2018:9).

Vestland fylkeskommune sine 11 tilsette innan lønnsfunksjonen utgjør 0,20 % av det totale tal tilsette i Vestland fylkeskommune (inkludert ytre einingar), godt under benchmark på 0,60 %. Lønnsfunksjonen i Vestland fylkeskommune produserer også langt fleire månadlege lønns slippar (609 lønns slippar per lønnstilsett) enn benchmark (280 lønns slippar per lønnstilsett) (PwC Fit for Growth).

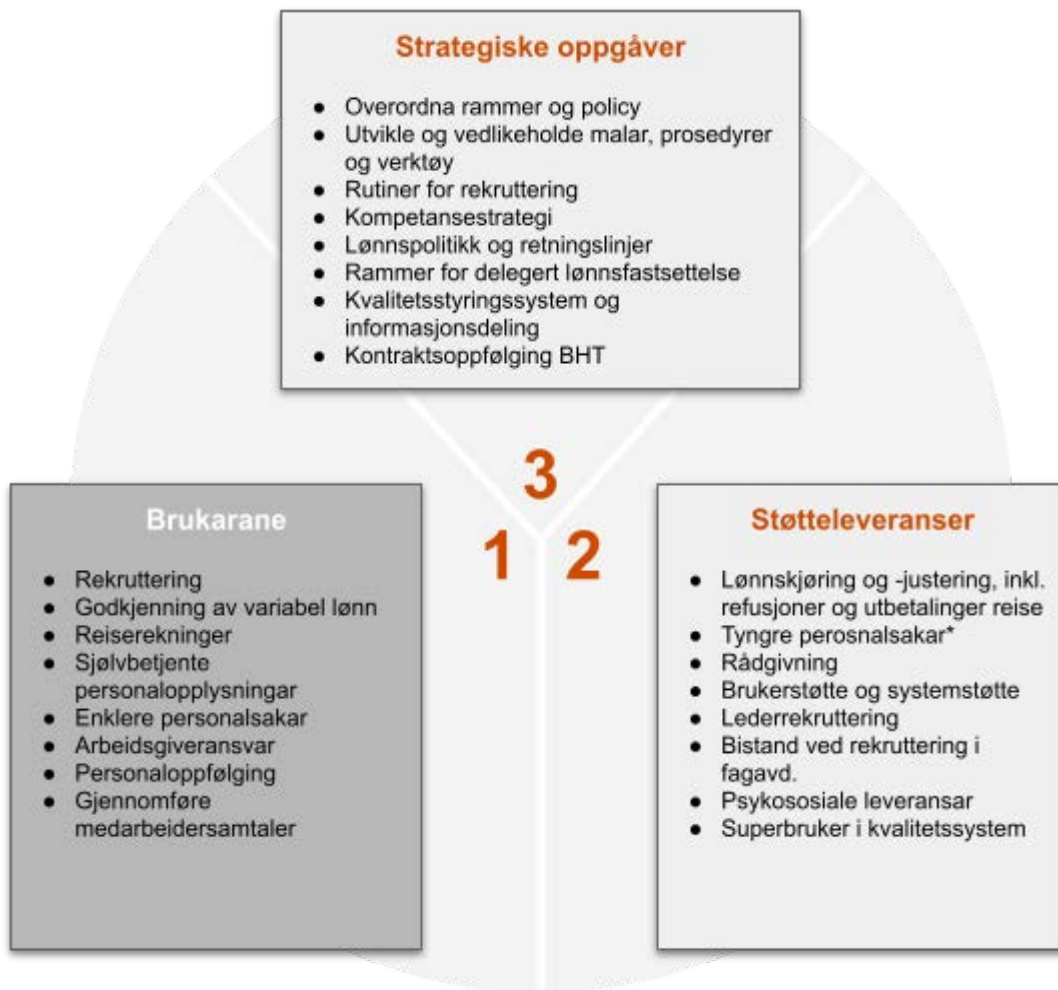
5.3.2 Kartlegging av ansvar og oppgåver

PwC observerer at Vestland fylkeskommune har ein hybrid organisering av HR. Ein hybrid organisering av HR-funksjonen inneber ein sentral HR-seksjon (ORO-HR), i tillegg til ressursar ute i fagavdelinga med HR-relaterte ansvarsområde og oppgåver. Nokre tenester, som bedriftshelseteneste, noko leiarutvikling og prosjektleiing, kjøpast også eksternt.



PwC si kartlegging viser at dei lokale fagstabane har ansvar for (koordinering av) rekrutteringsprosessar for si avdeling, dei fleste personalsaker og noko leiarstøtte. Lønnsfastsettelsesfullmakta ligg sentralt hos HR-direktør. Slik PwC har forstått dagens situasjon har sektorovergripande HR-stab elles ein rådgivande rolle overfor dei lokale fagstabane i forbindelse med personaladministrasjon og andre HR-relaterte problemstillingar. Leiarrekruttering og tyngre personalsaker i fagavdelingane blir handsama sentralt i ORO-HR. Vestland fylkeskommune sin lønnsfunksjon ligg også til sektorovergripande HR-stab.

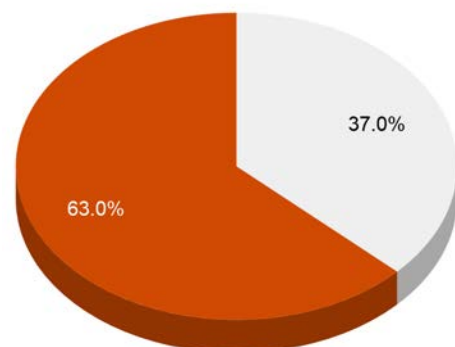
Ei tredelt prinsippskisse (Y-modellen) har blitt nytta som utgangspunkt i arbeidsmøte for å få ei forståing av kva som ligg til fagstabane, kva som ligg til den sektorovergripande staben og korleis sistnemnde sine ansvarsområde fordeler seg på strategiske aktivitetar og støtteleveransar.



Figur 5.3.2A: Y-modell, ORO-HR

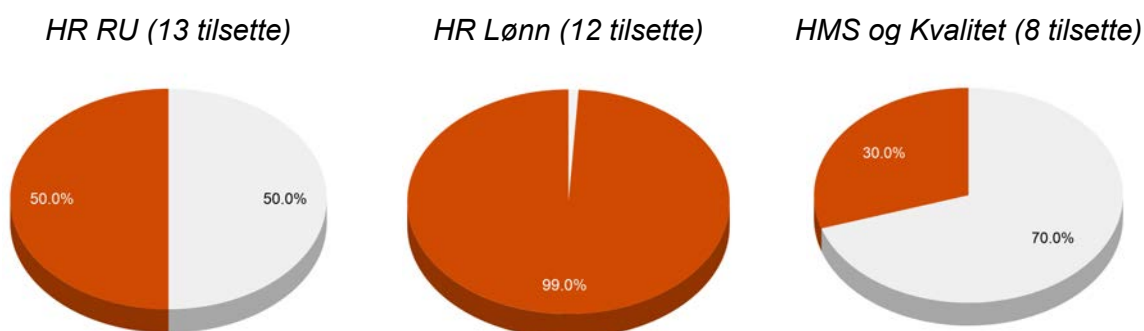
*Ekstern advokatbistand nyttast typisk når motpart engasjerer advokat og/eller når dei er i grenseland mellom advarsel og oppseiing

PwC har sett nærare på det ansvarsområdet som ligg til den sektorovergripande staben, og basert på kartlegging i seksjon for HR (ORO), brukast det tid og ressurs på både **strategiske aktivitetar** (37 %), som retningslinjer, lønnspolitikk, utarbeiding av malar, rutinar og verktøy, kompetansestrategi, og på **støtteleveransar** (63 %) som lønnskjøring, rådgiving, tyngre personalsakar og brukarstøtte.



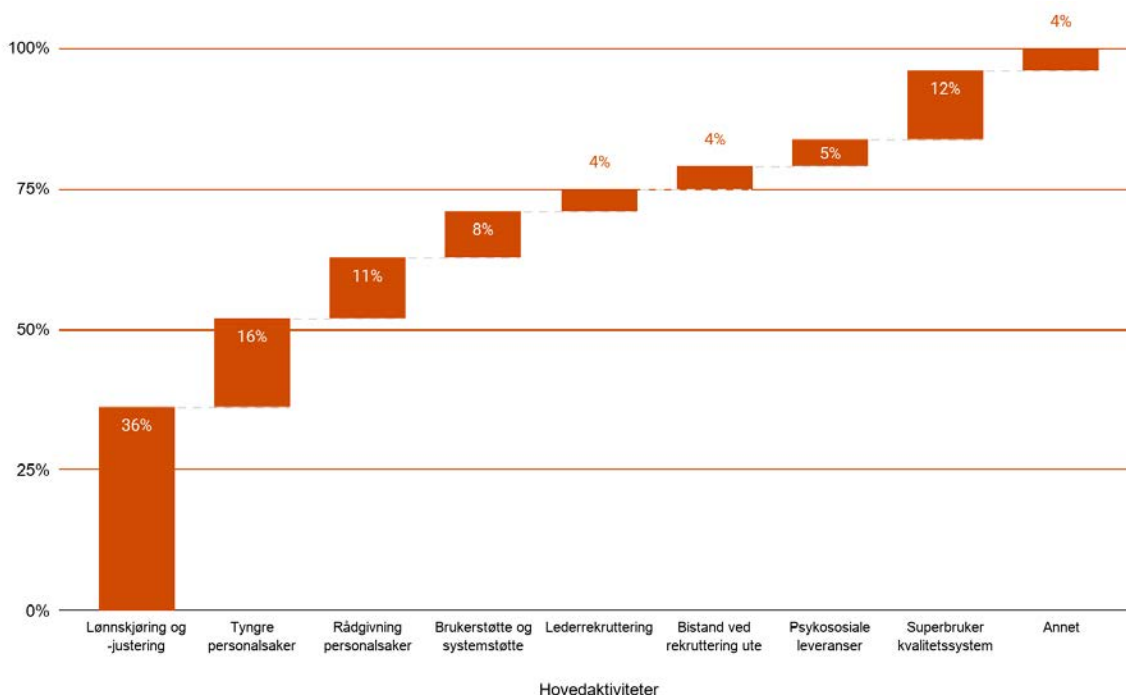
Figur 5.3.2B: Fordeling av ressursbruk mellom strategiske oppgaver og støtteleveransar

Illustrasjonen av fordelinga mellom strategiske oppgåver og støtteleveransar for ORO-HR, er basert på eit vekta snitt av dei tre einingane, der HR-Lønn (som har 36 % av dei tilsette i ORO-HR) jobbar tilnærma utelukkande med støtteleveransar (lønnskøyning).



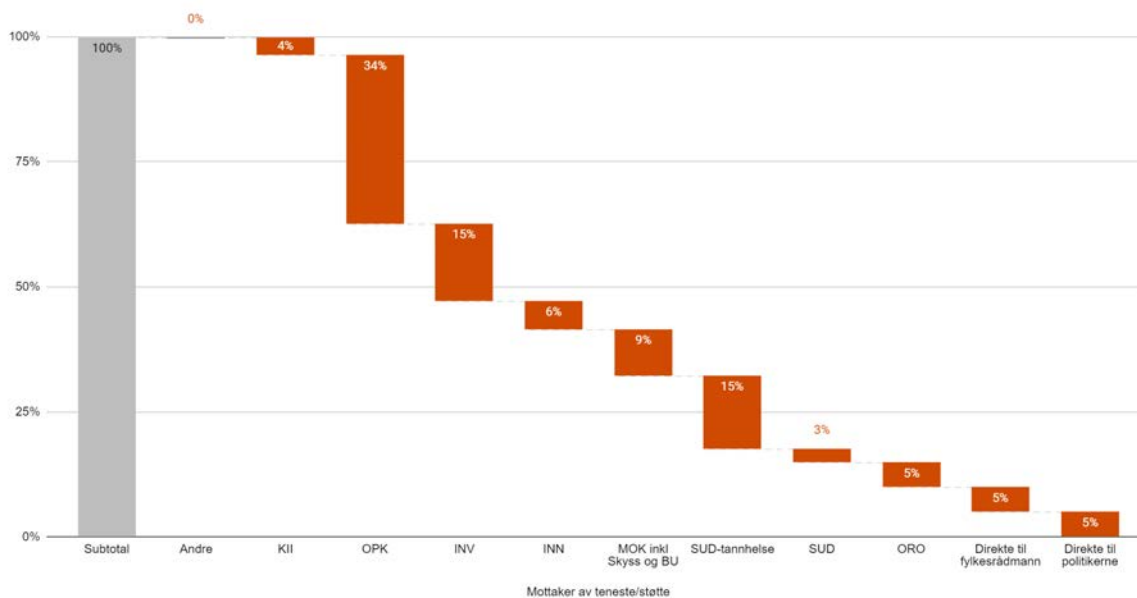
Figur 5.3.2C: Fordeling av ressursbruk mellom *strategiske oppgåver* og *støtteleveransar* per eining

Det har også blitt kartlagt korleis ressursbruk innan seksjonens støtteleveransar fordeler seg på hovudaktivitetar og -oppgåver. Lønnskøyning og andre lønnsrelaterte oppgåver tek opp 100 % av tida til HR Løn.



Figur 5.3.2D: Fordeling av ressursbruk på støtteleveransar frå ORO-HR og lønn

Sektorovergripande stabs støtteleveransar nyttast i varierende grad av dei ulike avdelingane i organisasjonen. OPK utgjør ein betydeleg andel.



Figur 5.3.2E: Ressursbruk fordelt på brukar/bestiller/oppdragsgiver, ORO-HR

5.3.3 Funn og observasjonar

Sektorovergripande stab for HR inkluderer rådgiving, utvikling, lønn, HMS og kvalitet, og har 33 tilsette. I tillegg finn vi ca. 15 årsverk ute i avdelingane (ikkje medrekna skulane). Funksjonsområdet HR er såleis ein hybrid organisering av ressursar. PwC si kartlegging viser at lokale fagstabar treng bistand frå ORO HR rådgiving for personalsaker (spesielt dei tyngre), medan dei sjølv støttar lokal leining generelt, gjer rekrutteringsbistand og det som definerast som enklare personalsaker opp mot eiga avdeling. PwC erfarer vidare at dette kan vere ein krevjande balansegang, der sektorovergripande stab blir veldig operative og meir Personal enn HR i sitt virke på førespurnader frå avdelingane om bistand, samtidig som avdelingane i eigne lokale fagstabar må ha noko HR-kompetanse og kapasitet tilgjengeleg som dei styrer sjølv. Kunnskap om lokal kjerneverksemd trekkast også fram som avgjerande. ORO-HR får dermed mindre tid til å sette strategisk agenda innan dette viktige området i fylkeskommunen. Tydelegare roller og ansvar, betre definerte grensesnitt og retningslinjer for kva HR ute i avdelingane sjølv har ansvar for, og kva som ligg til ORO-HR etterlysast såleis.

Som sektorovergripande stab forventast det frå organisasjonen å utvikle og eige strategiske prosessar, for blant anna bemanningsplan inkl. kompetansestrategi. Dei enkelte einingane i fylkeskommunen må sjølv gjennomføre og respondere på «bestilling» i denne prosessen.

Eit anna tema som PwC oppfattar som særdeles aktuelt er HR si rolle opp mot det som no ofte omtales som “den nye normalen”. Dette er tida etter Covid-19 og pandemien når tilsette skal vende tilbake til kontoret. Med ein samanslått fylkeskommune er geografisk spreiding blitt endå breiare enn i dei to tidlegare fylkeskommunane, og kompleksitet i organisasjonen større. Geografisk balanse har vore eit førande premiss heilt frå intensjonsavtalen. Forholdsmessig skal det vere same tal stillingar geografisk i framtid som i fortid. I denne samanheng har mange av seksjons- og stabsleiarane PwC har hatt møte med vore opptatt av korleis dei skal handsame fjernleining. Ansvar for tilsette som er fordelt på fleire geografiske lokasjonar. For mange var dette relativt nytt etter samanslåinga, for nokre var det også slik før samanslåinga. Knappe 3 ½ måned etter at samanslåinga var formelt på

plass, kom pandemien og alle blei sendt på heimekontor. I denne perioden har geografisk lokasjon vore nærast viska ut som ein dimensjon. Alle er likeverdige, alle er "frimerke" på skjermen i digitale møte på Teams o.l. Ingen opplev å vere den einaste, eller blant få, som er kopla opp digitalt medan andre kollega sit i same møterom. PwC registrerer at mellomleiarane som har deltatt i kartlegginga, har ulike strategiar for korleis dei hadde tenkt å handsame fjernleiing før pandemi, og sameleis etter. Nokre tenkjer å gå tilbake til slik det var med hybride møte - der nokre er samla fysisk og andre kopla opp digitalt (som regel dei same personane i kvar sin kategori). Alternativt at leiar er den som reiser mellom møta, og bytter på å sitte fysisk saman med delar av dei som deltek på møtet. Andre har vore inne på at leiar alltid skal vere digitalt med på møte for ikkje å favorisere nokre miljø, og samtidig slepp mykje reiseaktivitet. PwC si vurdering er at HR her har ei rolle i å definere retningslinjer for dette. Det vil bli sett pris på blant leiarar på ulike nivå.

Prinsippmodellen (Y-modellen) som er attgjeve over tydeleggjer kva tenester sektorovergripande stab er strategisk ansvarleg for (og såleis set premissar for), og kva tenester (støtte) avdelingane får frå same eining. Det vil vere naturleg å vidareutvikle dette underlaget frå PwC sin gjennomgang til å etablere ein tenestekatalog for funksjonsområdet.

Som kartlegginga viser har INV 6 ressursar på HR, medan OPK har 3,5. Gjennom arbeidsmøta som er gjennomført ser PwC at ein tenestekatalog utvikla i fellesskap mellom ORO-HR og avdelingane ville gi moglegheit for å utveksle erfaringar og tankar om både dagens- og framtida si HR-funksjon. Ein arena der miljøa også kunne lære av kvarandre til felles beste for fylkeskommunen.

Ein gjengangar i nærast samtlege av dei møta PwC har gjennomført med avdelingane, har vore mangel på fullmakt til lønnsfastsetting hos fylkesdirektørane. Dette er i dag ikkje delegert, og HR-direktør må involverast i alle individuelle saker. Det påpeikast at dette gjer rekruttering av tilsette tyngre, med fleire ledd enn nødvendig i ein fase av tilsettinga der kanskje avgjersler må komme raskt. Det same framhevast også i dei situasjonane der det vert opplevd at lønn ønskjast nytta som eit verktøy for å behalde tilsette. PwC si vurdering er at det må vere mogleg å vurdere andre løysingar på dette, både for å frigjere tid hos HR-direktør, men også for å få betre flyt i denne type prosessar. Eit mogleg alternativ som er tatt opp frå fleire respondentar, kan vere å definere ei slik fullmakt til fylkesdirektørane med tydelege rammer. Det vil kanskje vere enklast å gjennomføre dette i første omgang ved nyttilsettingar der rammer også kan definerast allereie ved utlysning av stilling/stillingskategoriar.

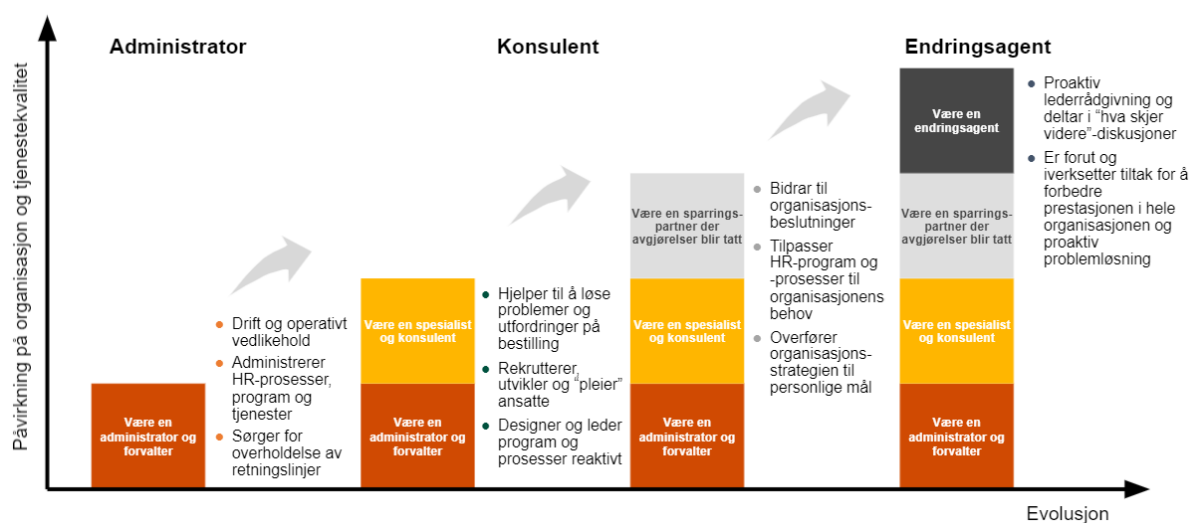
Rekrutteringsprosessen har også vore eit diskusjonstema i mange av innspela som PwC har fått i gjennomgangen. PwC sitt inntrykk er at det er veldig varierende kompetanse i dei verktøya som skal nyttast (Portal, Webcruiter, ePhorte), og opplevinga av systemstøtte versus manuelle rutinar blir dermed veldig ulik. Frå ytterpunkt som etterlyser slik systemstøtte og tette integrasjonar til miljø som er godt nøgd. Det er nok likevel eit forbettringspotensiale i å forenkle og standardisere dette området noko meir, og samtidig sikre god opplæring. Også her vil målbiletet og anskaffinga av nytt ERP-system med tilhøyrande integrasjonar til andre system vere viktig å ha fokus på i eit ende-til-ende perspektiv. Steget etter rekruttering er "onboarding", altså det å ta i mot nyttilsette. Her erfarer PwC også at det er fleire innspel om i større grad å både standardisere dette og forhåpentlegvis automatisere i større grad. Det same gjeld også når nokon sluttar.

Sektorovegripande stab i ORO-HR oppfattast av fleire av miljøa ute i organisasjonen til å ha eit forbettringspotensiale med omsyn til kommunikasjon. Den oppfattast til å kome i mange

kanalar - og dermed bli uoversiktleg med tanke på kva som kommuniserast og kva respons som er ønska.

Frå andre organisasjonar ser PwC at trenden innan HR går i følgjande retning (i nokre samanhengar omtala som "HR-trappa"):

- Går frå å ha ein personalfunksjon til å ha ein strategisk HR-organisasjon
- Tek større grep om leiarutvikling og medarbeiderreisa
- I selskap som er i endring med omsyn til digitalisering og innovasjon er det gjerne HR som tek leiinga i å bygge ein meir smidig og framoverlent organisasjon
- Tek ei meir rådgivande rolle i kva moglegheitsrom dei ulike avdelingane har når det kjem til organisasjons- og kulturutvikling
- Beveg seg frå kontroll til proaktiv rådgiving



Det er naturleg at fylkeskommunen finn riktig ambisjonsnivå for sin eigen posisjon i forhold til dette, men det å frigjere meir tid til det strategiske i HR-dimensjonen oppfattar PwC som eit relativt omforent ønskje i organisasjonen. Ein tenestekatalog utvikla i samarbeid mellom sektorovergripande stab og lokale stabar må ha dette som utgangspunkt og avklare tydelegare kva dette eventuelt betyr for oppgåvefordeling mellom dei. Som det framgår av kartlagt ressursbruk i kapittelet over går det med ein vesentleg andel tid frå ORO-HR til å handsame tyngre personalsaker og rådgi avdelingane i desse.

PwC har, for inspirasjon, inkludert ein illustrasjon under som viser kva dei mest foroverlente HR-organisasjonane gjer.



Under stabsfunksjon for økonomi i eit tidlegare kapittel adresserte PwC ein mogleg organisatorisk samanslåing av lønn og rekneskap. Dette vil kunne spisse gjenverande seksjon for HR til å innta ein endå meir strategisk rolle, og lønn og rekneskap kan reindyrke sine tenester overfor det som er felles målgruppe. Geografisk balanse med tanke på der tilsette fysisk sit, kan også bli enklare å planleggje for med omsyn til å etablere mest mogleg robuste fagmiljø. I dag er situasjonen den at rekneskap har 3 ressursar i Leikanger og 13 i Bergen, og lønn har 9 i Bergen og 3 i Leikanger. PwC tek ikkje stilling til om dette bør skiljast ut i eigen seksjon, eller om det bør samlast med økonomi som elles ville kunne bli ein veldig liten seksjon.

5.3.4 Anbefaling

Basert på kartlegging og PwC sine funn og observasjonar attgjeve over er det konkretisert nokre utvalde anbefalingar. Det vil vere naturleg å vurdere desse nærare, sjå dei ulike anbefalingane opp mot kvarandre og deretter eventuelt formalisere til eigne tiltak/prosjekt som skildrast meir detaljert.

Betre og meir saumlaus bruk av systemstøtte ved rekruttering (Webcruiter)



I nokre avdelingar vert rekrutteringsprosessen opplevd som noko tungvint. Det ligg eit tilsynelatande stort potensiale i betre bruk av Webcruiter (og inn i ePhorte), som kan bidra til ein meir saumlaus rekrutteringsprosess. Her vil det vere behov for både opplæring i systemet og ein forbetra systemstøtte. Dette må også vere eit fokus ved anskaffing av nytt ERP-system.

Bemannings- og kompetanseplan



HR bør eige prosessen med å få på plass ein bemanningsplan inklusiv kompetansestrategi, medan dei enkelte einingane i Vestland fylkeskommune sjølv bør gjennomføre og respondere på «bestilling».



Vurdere lønnsfullmakt

Det bør vurderast å delegere lønnsfullmakt til fylkesdirektørane innan godkjente rammer.



Sektorovergripende stab må bevege seg “oppover i HR-trappa”

Oppgåvefordeling bør avklarast nærare med lokale stabar, blant anna for å frigjere tid frå operativt til strategisk fokus.



Samhandling/kommunikasjon

Det er behov for å kommunisere på ein meir strukturert måte til avdelingane, med eit bevisst val av kva kanal som nyttast til kva føremål.



Den nye normalen – herunder leggje til rette for dette på alle lokasjonar

Alle delar av Vestland fylkeskommune bør rette fokus mot og planlegge for den “nye normalen” etter endt pandemi. Opplevd «likeverdighet» bør strebast etter også framover, gjennom bruk av enten heildigitale eller fysiske møte for alle deltakerane som ein hovudregel.



Tenestekatalog – utarbeidast i samarbeid mellom utførande og mottakar

Det vil vere ein fordel om det vert tydeleg kva tenester/støtte avdelingane får frå kvar sektorovergripande stab, gjennom ein tenestekatalog. Innunder dette også tydeleggjering av på kva område desse gir premisser i form av strategiske føringar.

5.4 Stabsfunksjonen innan kommunikasjon

5.4.1 Kartlegging av tilsette, leining og lokasjon

Sektorovergripande seksjon for kommunikasjon har 12 tilsette. Dei er delt inn i tre faggrupper, og har arbeidsstad i Bergen og Leikanger med seksjonsleiar i Bergen.

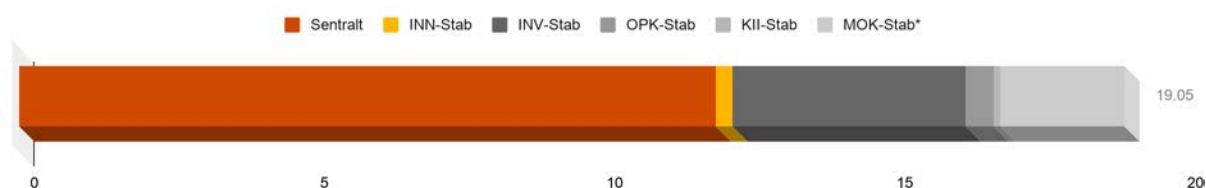
Sektorovergripande				
	Bergen	Leikanger	Førde	Totalt
Kommunikasjonsrådg.	4	1		5
Resepsjon	2	2		4
Grafisk	2	1		3
Total	8	4		12

I lokale fagstabar	
INV	4
INN	0,3
MOK*	2,15
OPK	0,5
KII	0,1
Totalt	7,05
Totalt	19,05

Tabell 5.4.1A: Ressurskartlegging, kommunikasjon

*Skyss har 2 (1,95) pressekontaktar

Tabellen over er visualisert gjennom søyla under.



Figur 5.4.1B: Ressurfordeling, kommunikasjon

Figur 5.4.1B illustrerer korleis Vestland fylkeskommune sine kommunikasjonsressursar er fordelt på sektorovergripande stab og lokale fagstabar. Samtlege lokale fagstabar har ressursar med kommunikasjonsrelaterte oppgåver- og ansvarsområder. INV skil seg noko ut med fire kommunikasjonsressursar.

For Vestland fylkeskommune sett under ett utgjør personale innan kommunikasjon 0,0019 % av tal innbyggjarar i Vestland fylkeskommune. Dette er noko under gjennomsnittet for

Norges fylkeskommunar som ligg på 0,0026 %. I kapittelet under for funn og observasjonar er det referert til ein mer detaljert samanlikning på ressursnivå mellom fylkeskommunane.

5.4.2 Kartlegging av ansvar og oppgåver

PwC observerer at Vestland fylkeskommune har ei hybrid organisering av kommunikasjonsfunksjonen. Ei hybrid organisering inneber ein sentral kommunikasjonsseksjon (ORO-Kommunikasjon) i tillegg til ressursar ute i fagavdelingane med kommunikasjonsrelaterte ansvarsområde og oppgåver.

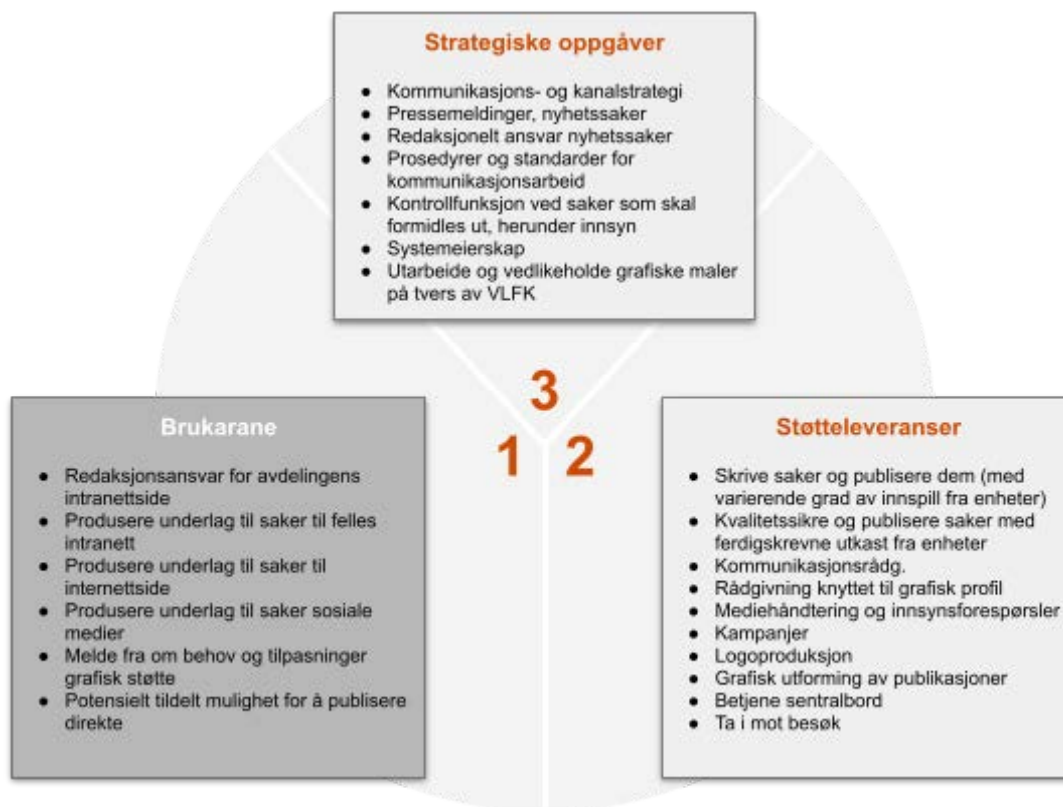


Kartlegginga som er gjennomført viser at fagavdelingane sjølv har redaksjonsansvar for sine intranettsider, medan sektorovergripande stab for kommunikasjon har ansvar for drift og innhald på Vestland fylkeskommune sine resterande digitale flater og kanalar (internettside, felles intranettside, sosiale media). Enkelte ressursar i andre seksjonar og avdelingar/stabar har redigeringsmoglegheit på andre flater enn eigen intranettside, utan behov for sentral godkjenning. Fleire av dei lokale fagstabane i avdelingane har sett av tid og ressursar til både forvaltning av nettsida og til redaksjonsgrupper for deira intranettsider.

Basert på kartlegginga PwC har gjennomført, skil Skyss seg tilsynelatande noko ut då dei har eigne kommunikasjonskanalar grunna eiga merkevare. All fagleg- og krisekommunikasjon skjer internt i Skyss, medan politisk kommunikasjon går via sektorovergripande stab for kommunikasjon. Skyss har også sin eigen kommunikasjonsstrategi.

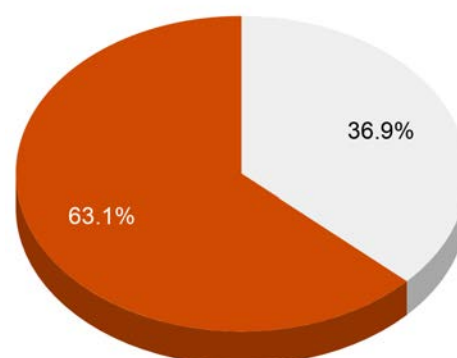
I sektorovergripande stab, i gruppa for kommunikasjonsrådgiving er det ei målsetting å ha dedikerte kommunikasjonsressursar til dei ulike avdelingane og områda. Desse skal kjenne avdelingane sine leveransar, tenester og behov. Dette har ikkje fullt ut vore mogleg å gjennomføre, og til dømes OPK har ikkje eigen dedikert ressurs. Seksjonen i ORO har også sjølv ansvar for intern kommunikasjon. I tillegg ligg alt arbeid knytt til bruk av den grafiske profilen, samt ansvaret for førstelinjeteneste (sentralbord og resepsjon på fylkeshusene) til sektorovergripande stab.

Som kartlegging i dette delkapittelet viser, er oppgåver og ansvarsområde innan kommunikasjon delt mellom sektorovergripande stab og lokale fagstabar/miljø i fagavdelingar. Ei tredelt prinsippskisse (Y-modellen) har blitt nytta som utgangspunkt i arbeidsmøte for å få ei forståing av kva som ligg til fagstabar, kva som ligg til den sektorovergripande staben, og korleis sistnemnde sitt ansvarsområde fordeler seg på strategiske aktivitetar og støtteleveransar.



Figur 5.4.2A: Y-modell, ORO-Kommunikasjon

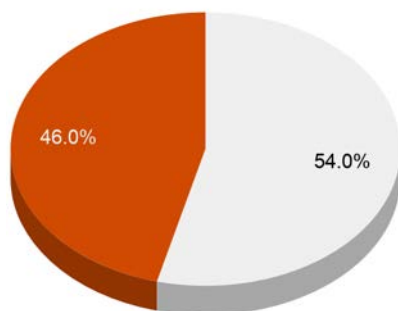
Kartlegginga til PwC viser vidare at sektorovergripande stab for kommunikasjon (ORO) brukar tid og ressursar på både **strategiske oppgaver** (37 %), som rammer for pressemeldingar og nyheitssaker, prosedyrar og standardar, utarbeide og vedlikehalde grafiske malar, systemeigarskap, og **støtteleveransar** (63 %), som skrive og publisere saker, kvalitetssikre saker, kommunikasjonsrådgiving, grafisk utforming av publikasjonar og betene sentralbordet.



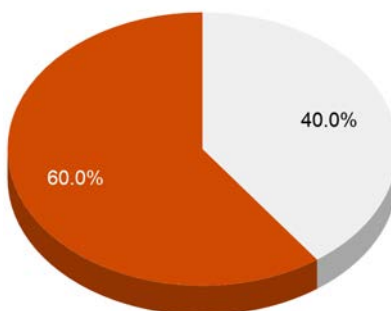
Figur 5.4.2B: Fordeling av ressursbruk mellom *strategiske oppgaver* og *støtteleveransar*

Fordelinga mellom støtteleveransar og strategiske oppgaver for ORO-Kommunikasjon er basert på eit vekta snitt mellom dei tre faggruppene. Den er derfor prega av ein høg andel støtteleveransar levert av resepsjonens fire tilsette. Figur 5.4.2C illustrerer fordelinga mellom strategisk og støtte i faggruppene.

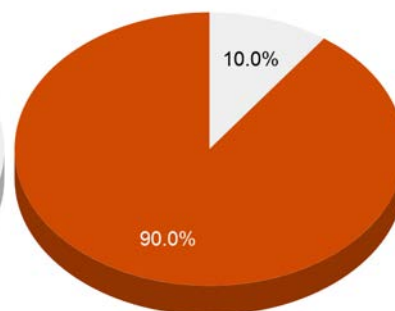
Kommunikasjonsrådgiving (5 tilsette)



Grafisk (3 tilsette)

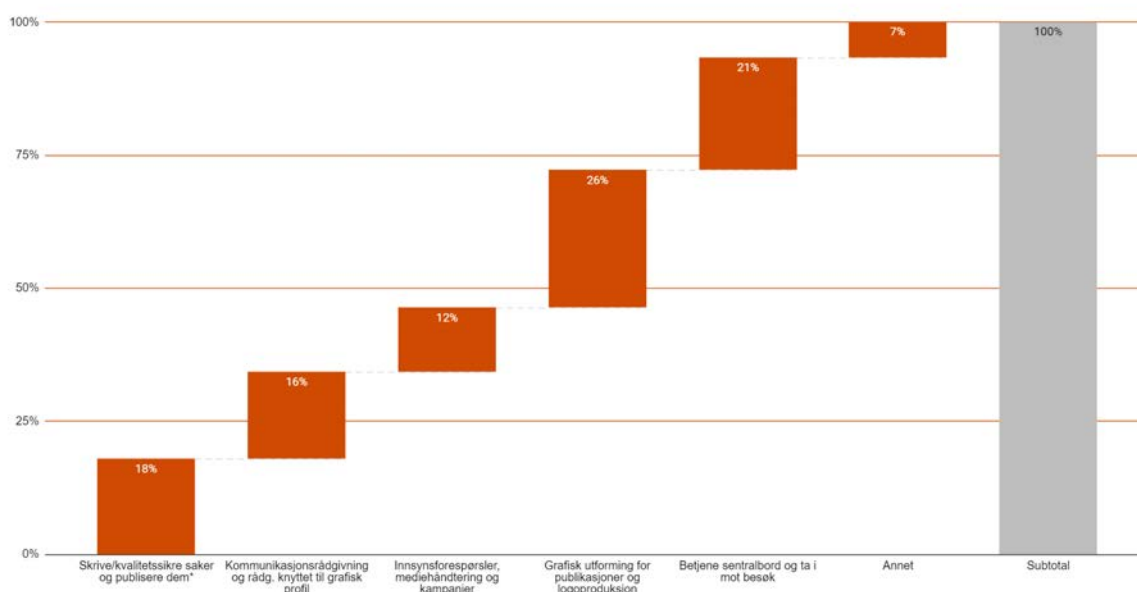


Resepsjon (4 tilsette)



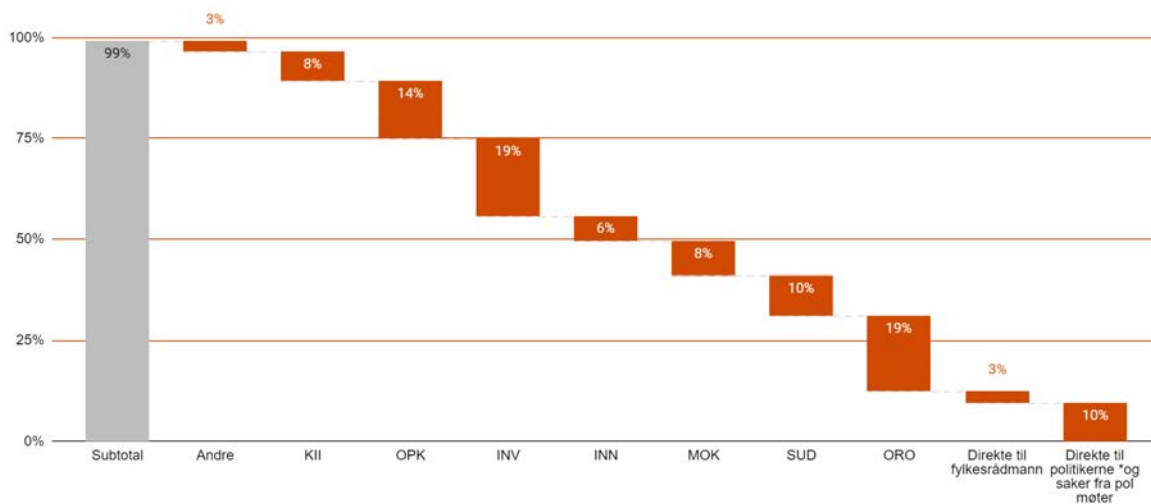
Figur 5.4.2C: Fordeling mellom støtteleveransar og strategiske oppgåver for dei tre faggruppene i ORO-Kommunikasjon

Det er også kartlagt korleis ressursbruk innan sektorovergripande stab sine støtteleveransar fordeler seg på hovudaktivitetar og -oppgåver. For seksjon for kommunikasjon som heilskap går det med det mest tid til å skrive/kvalitetssikre saker og publisere dei, grafisk utforming på publikasjonar og betene sentralbordet.



Figur 5.4.2D: Fordeling av ressursbruk på hovudaktivitetar innan støtteleveransar, ORO-Kommunikasjon
*13 % av ressursbruken går til å skrive saker med varierende grad av innspel frå ulike einingar i organisasjonen, medan 5 % av ressursbruken går til å kvalitetssikre ferdigskrevne saker

Sektorovergripande stab sine støtteleveransar nyttast i varierende grad av Vestland fylkeskommune sine fagavdelingar. Avdeling for infrastruktur og veg utgjer ein stor post (19 %), men dette er nesten utelukkande fordi resepsjonen brukar 60 % av si tid på denne avdelinga. Grafisk gruppe brukar 35 % av si tid på ORO og forklarar dermed dei 19 % som totalt sett går til eigen avdeling.



Figur 5.4.2E: Fordeling av ressursbruk på bestillar/brukar/oppdragsgivar, ORO-Kommunikasjon

5.4.3 Funn og observasjonar

ORO-Kommunikasjon er sett saman av kommunikasjonsrådgivarar, resepsjon/sentralbord og grafiske ressursar. I tillegg finn vi kommunikasjonsrådgivarar/pressekontaktar ute i avdelingane. Det er spesielt i INV vi finn kommunikasjonsressursar utanfor ORO, samt i Skyss.

PwC har motteke underlag frå seksjonsleiar i ORO-kommunikasjon som viser tal kommunikasjonsrådgivarar i dei ulike fylkeskommunane. Som nemnt innleiingsvis i denne rapporten er Trøndelag fylkeskommune sannsynlegvis den det er naturleg å samanlikne seg med. Som oversikta viser har Vestland totalt 10 (korrigert for Bybanen utbygging) mot 9 i Trøndelag (med nokre færre innbyggjarar). Forskjellen ligg i plassering av ressursane, der dei sit spreidd i Vestland og samla sentralt i Trøndelag.

Fylkes-kommune	Innbyggjarar	Størrelse kommand.*	Komm.-rådgivarar utanfor kommand.	Totalt tal kommunikatørar	Andel av totalt tal tilsette	Tal kommunikatørar per innbyggjar***
Viken	1 200 000	25 (rådgivarar, 3 medie- og myndighetskontakt, 4 grafikarar, avd.direktør og seksjonsleiar)	0	25	0,25 %	0,02 ‰
Innlandet	372 000	10 (rådgivarar, 3 grafikarar og seksjonsleiar)	3	13	0,35 %	0,035 ‰
Vestlandet	630 000	4 (rådgivarar, 3 grafikarar og komm.sjef)	8 (4 INV, 2 Skyss, 2 Bybanen Utbygging)	10 (12)**	0,18 %	0,016 ‰ (0,019 ‰)
Troms og Finnmark	242 000	7 (rådgivarar, grafikarar og 2 komm.sjefer)	3 (inkl grafiker)	10	0,3 %	0,04 ‰
Nordland	242 000	9 (rådgivarar og komm.sjef, blir 7 etter	0	9	0,29 %	0,037 ‰

		nedbemanning)				
Trøndelag	468 000	9 (rådgivarar og komm.sjef)	0	9	0,21 %	0,0192 ‰
Møre og Romsdal	265 000	5 (3 rådgivarar, 1 grafisk designar og avdelingsleiar)	2	7	0,27 %	0,026 ‰
Agder	307 000	7 (rådgivarar, 1 grafisk designar og avdelingsleiar)	0	7	0,25 %	0,023 ‰
Rogaland	478 000	7 (rådgivarar og komm.sjef)	0	7	0,16 %	0,0146 ‰
Gjennomsnitt	467 111	8,11	1,78	10,78	0,25 %	0,03 ‰

Tabell 5.4.3A: Kommunikasjonsressursar, fylkeskommunar i Norge

*Inkludert leiarar

**10 kommunikatører ekskl. Bybanen Utbygging

*** Vist i promille

PwC ser kommunikasjon, både internt og eksternt, som eit svært viktig element i det å bygge kultur. Som forholdsvis nyleg samanslått fylkeskommune, og over eit år med pandemi og heimekontor, meiner PwC at integrasjon av miljø og bygging av felles kultur må prioriterast. I den samanheng er det også naturleg å gjere ein grenseoppgang med omsyn til kva ressursar (med fokus på kommunikasjonsrådgivarar) som sit der i organisasjonen, redaksjonelt ansvar og verktøy (inkludert kommunikasjonsstrategi- og kanalar).

Som nemnt innan fleire av stabsfunksjonane på tvers av fylkeskommunen observerer PwC at det ville vere ein fordel med ytterlegare tydeleggjering og dermed synleggjering med omsyn til kva leveransar ein gir og mottek - samt samhandling og skildring av grensesnitt. Dette vil vere med å unngå overlapp på oppgåver og bidra til føreseielegheit for alle parter. Det vil vere naturleg å vidareutvikle underlaget frå PwC sin gjennomgang til å etablere ein tenestekatalog for funksjonsområdet.

PwC ser verdien av eigne intranettsider som er retta inn mot den aktuelle avdeling si kjerneverksemd, men ser samtidig at dagens ordning der det ikkje er opning mellom desse, kan vere med på å forsterke sektor og "silotenkning", framfor ein fylkeskommune. Slik PwC forstår det er dagens løysing bevisst implementert, men det merkast likevel her at føremålet og bakgrunnen for dette kanskje bør gjennomgåast på nytt.

Kommunikasjonsstrategi, her også kanalstrategi, er eit tema som fleire av dei miljøa PwC har gjennomført møte med tek opp. Organisasjonen opplev at det er behov for ein tydelegare retning (både strategisk og operasjonelt) med omsyn til korleis Vestland fylkeskommune skal kommunisere med innbyggjarane, næringsliv og tilsette på ein effektiv måte som bidreg til å sikre ein saumlaus og personleg brukaroppleving gjennom samtlege kanalar (omnikanal). Difi omtalar omnikanal som: «brukarane vil ha det dei treng i det augeblikket dei treng det, på den plattformen dei til ei kvar tid brukar». I dette ligg altså både ein overordna strategi, men også tydelege føringar for kva verktøy som nyttast til å kommunisere kva.

- Internt: Når skal Teams nyttast, når brukast intranettet, kva går via ulike chatter, når sendast det e-postar, bruk av Sharepoint eller Google, lagring på disk, sak/arkivsystemet, internpost, osv.
- Eksternt: Når brukast sosiale media, internett, e-post, fysisk post (utsending/mottak), osv.

Det vil også vere naturleg å sjå på redaksjonelt ansvar i denne samanheng. Når saker skrivast og publiserast, kven skal involverast for kvalitetssikring eller godkjenning. PwC erfarer at det er noko ulik praksis i dag for dette. Nokre av avdelingane har sjølv anledning til å publisere nyheitssaker direkte (har sjølv både redaksjonelt ansvar og tilgang til å publisere gjennom valt systemløysing), medan andre opplev at ORO-Kommunikasjon kan bli ein flaskehals.

Avslutningsvis har PwC merka seg at det kan vere arbeidsoppgåver og område innan kommunikasjon som ikkje fullt ut er avklart ansvarsmessig. Også på desse vil ein tenestekatalog som nemnt over kunne bidra til tydelegheit.

- Annonсар. Det grafiske oppfattast til å vere handsama, men tekster kunne med fordel i nokre samanhengar vore betre kvalitetssikra. Dette kan bli veldig ressurskrevjande (til dømes alle stillingsannonsane som leggjast ut), men eit alternativ kan vere auka grad av bevisstgjerung, kursing og ansvarleggjering overfor dei ute i avdelingane som utfører. ORO-Kommunikasjon kan så gjere stikkprøver og samanfatte for direkte tilbakemelding og læring
- Skilt (grafisk versus tekst)
- Messeutstyr/rollups

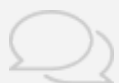
5.4.4 Anbefaling

Basert på kartlegging og PwC sine funn og observasjonar attgjeve over er det konkretisert nokre utvalde anbefalingar. Det vil vere naturleg å vurdere desse nærare, sjå dei ulike anbefalingane opp mot kvarandre og deretter eventuelt formalisere til eigne tiltak/prosjekt som skildrast meir detaljert.



Kommunikasjons- og kanalstrategi (på vegne av fylkeskommunen)

Ei gjennomgåande utfordring er at både leiarar og tilsette er usikker på kva kanalar som skal brukast ved informasjonsdeling, samt kven dei skal henvende seg til ved ulike problemstillingar og anna som skal formidlast. Det bør etablerast ein Kommunikasjons- og kanalstrategi som tydeleggjer dette både for internt og eksternt føremål. I lys av tydelegare strategi på dette området kan premisser og fullmakter (f.eks. redaksjonelt ansvar og grad av fridom) gjennomgåast.



Unngå siloer på Intranett

Vurdere å gjere avdelingane sine intranettsider tilgjengeleg for andre avdelingar for å bryte ned siloer, eventuelt å bli tydelegare i føremål og bakgrunn for dagens løysing.



Vurdere å samle fagmiljø i Vestland fylkeskommune

Kommunikasjonsressursar frå stab i INV (inntil 4 personar) bør vurderast organisatorisk samla med sektorovergripande stab (ORO-Kommunikasjon). Dette for å samle og styrke fagmiljøet, bli meir "einskapleg" i budskap og bygge felles kultur.

Skyss: Inga endring førebels relatert til deira to ressursar (avvente dette i lys av samarbeidsavtale BK).



Tenestekatalog – utarbeidast i samarbeid mellom utførande og mottakar

Det vil vere ein fordel om det vert tydeleg kva tenester/støtte avdelingane får frå kvar sektorovergripande stab, gjennom ein tenestekatalog. Innunder dette også tydeleggjering av på kva område desse gir premissar i form av strategiske føringar.

5.5 Stabsfunksjonen innan IKT

5.5.1 Kartlegging av tilsette, leining og lokasjon

Det er i dag rundt 80 tilsette i sektorovergripande stab for IKT (ORO), fordelt på Sandsli, Leikanger og dei vidaregåande skulane i Vestland. Seksjonen er delt inn i fire faggrupper; Service, Tenesteleveranse, Systemdrift og Kjernedrift. I tillegg har seksjon for IKT ei eigen stabseining som består av 3 tilsette. Seksjonsleiar er lokalisert i Bergen.

Sektorovergripande				
	Bergen	Leikanger	Andre	Totalt
Service <i>m/ faggruppeleiar i Bergen</i>	6		15	21
tenesteleveranse* <i>m/ faggruppeleiar i Bergen</i>	3		22	25
Systemdrift <i>m/ faggruppeleiar i Leikanger</i>	5	4	9	18
Kjernedrift <i>m/ faggruppeleiar i Bergen</i>	8	4	1	13
Stab	3			3
Totalt	25	8	47	80
I lokale fagstabar				
INV				
INN				
OPK				
MOK				
KII**				0,2
Totalt				
Totalt				80,2

Tabell 5.5.1A: Ressurskartlegging, IKT

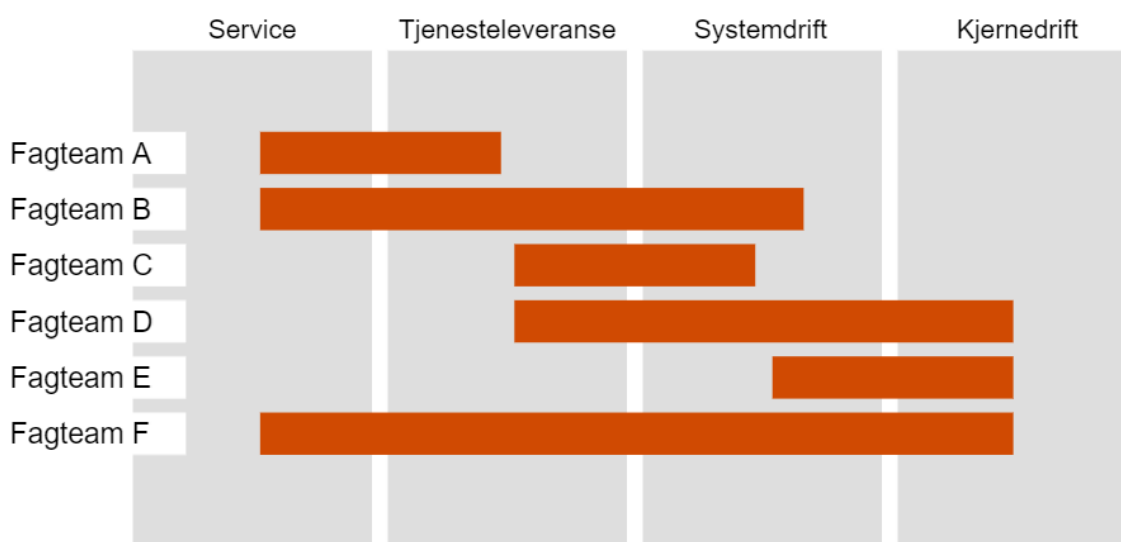
* inkluderer 3 innleide og det overordna ansvaret for lærlingar

** superbrukar for avdelinga for felles IKT-system

Som ressurskartlegginga i tabell 5.5.1A viser har Vestland fylkeskommune organisert IKT-funksjonen under felles leining med distribuert produksjon, og det er derfor få dedikerte IKT-ressursar i fagavdelingane.

For Vestland fylkeskommune sett under eitt utgjør tilsette innan seksjonane IKT og Digitalisering (samla) 1,7 % av det totale tal tilsette i Vestland fylkeskommune (inkludert ytre einingar). Dette er godt under benchmark på 4,2 % for offentleg sektor (Gartner, 2019).

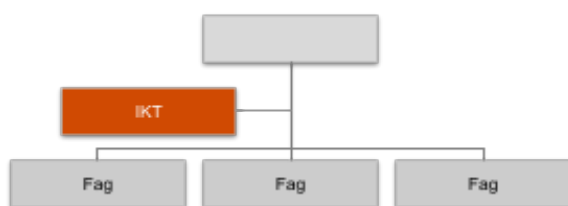
Dei tilsette i seksjonen er vidare organisert i fagteam som jobbar på tvers av dei fire faggruppene, som illustrert i figur 5.5.1B. Eit fagteam har ansvar for eit fagområde for heile fylket, og alle løysingar og innkjøp knytt til det gitte fagområdet skal innom her for fagleg vurdering. Slik PwC oppfatar det er fagteama oppretta for å legge til rette for drift av løysingar i eit fylkesperspektiv (og ikkje den enkelte lokasjon), i tillegg til at det legg til rette for fagleg utvikling av medarbeidarar. Teama er uavhengig av geografisk lokasjon.



Figur 5.5.1B: Fagteam i seksjon for IKT

5.5.2 Kartlegging av ansvar og oppgåver

PwC observerer at Vestland fylkeskommune har ein sentralisert organisering av IKT, noko som inneber at majoriteten av stabsfunksjonen er plassert i ein og same sentrale seksjon. Det kjøpast også noko tenester knytt til nettverk, server/lagring/Citrix, Microsoft 365-portefølje og ITSM-verktøy eksternt.



Sektorovergripande stab for IKT leverer IKT drifts- og forvaltningstenester til alle tilsette i Vestland fylkeskommune, politikarar og elevar, og skal handsame service (f.eks brukarstøtte og fjernsupport, forvaltning av dokumentasjon mm.), forvaltning av tenester (f.eks klientar, distribusjon av programvare, maskinvare), drift av fag-/fellessystem og drift av kjerneinfrastruktur.

Alle IKT-konsulentar lokalisert på skulane er også organisert under SUD-IKT.

Ei tredelt prinsippkisse (Y-modellen) har blitt brukt som utgangspunkt i arbeidsmøte for å få ei meir inngående forståing og bevisstgjerjing av kva som ligg til den sektorovergripande

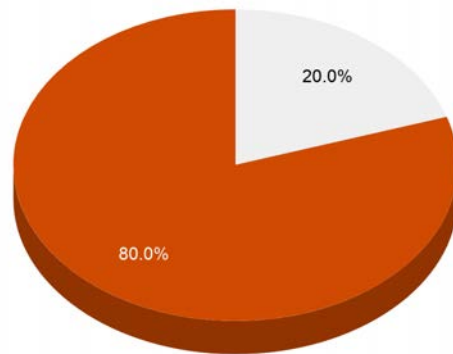
staben, korleis desse ansvarsområda fordeler seg på strategiske aktivitetar og støtteleveransar og evt. kva ansvarsområde og oppgåver innan området som ligg til fagstabane.



Figur 5.5.2A: Y-modell, SUD-IKT

Frå kartlegginga kjem det også fram at SUD-IKT har fått noko varig meirarbeid etter fylkessamanslåinga. Dette inneber blant anna streaming av politiske møte (og andre arrangement) som legg beslag på ca. 3 IKT-ressursar store delar av året, stor auking i bruk av samhandlingsløysingar, samt at dei også må syte for IKT-drift og -forvaltning til den nyoppretta avdeling for infrastruktur og veg, med sine ca. 310 nyttilsette. Med sistnemnde avdeling følgjer det også med nye program og verktøy, i tillegg til at dei sit på eigne lokasjonar og prosjektkontor.

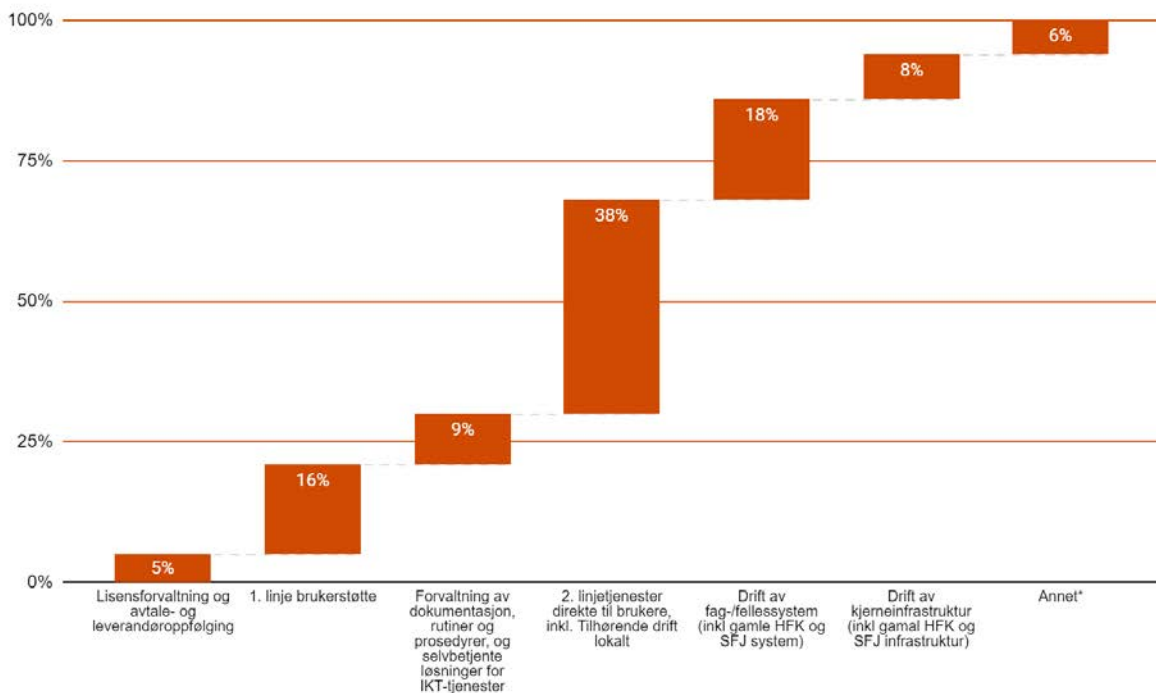
Basert på innspel frå sektorovergripande stab for IKT (SUD) brukast det tid og ressursar på både **strategiske aktivitetar** (20 %), som standardisering, tekniske driftsløsningar og infrastruktur, og **støtteleveransar** (80 %), som drift og forvaltning.



Figur 5.5.2B: Fordeling av ressursbruk mellom strategiske oppgaver og støtteleveransar.

Seksjon for IKT (SUD) har ein tydeleg overvekt av støtteleveransar i si oppgåveportefølje. Dette reknast som naturleg sidan seksjon for digitalisering (også plassert i SUD) er definert til å skulle ha eit meir strategisk ansvar.

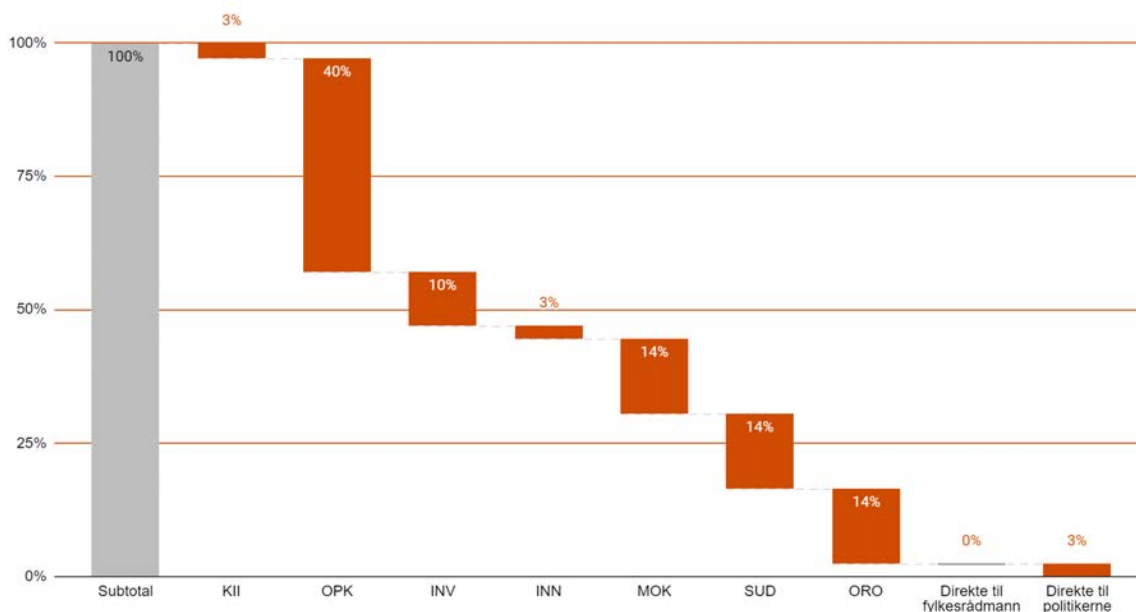
Det er også kartlagt korleis ressursbruk innan seksjonens støtteleveransar fordeler seg på hovudaktivitetar og -oppgåver. Sektorovergripande seksjon for IKT brukar mest tid på 2. linjetjenester direkte til brukarar, inkl. tilhøyrande lokal drift.



Figur 5.5.2C: Fordeling av ressursbruk på støtteleveransar, SUD-IKT

* Inkludert i "Anna"-posten ligg koordinering nybygg/rehabilitering/flytting, tekniske delar av prosjekt/implementering av system, avvikling gamle system, fagleg og personalansvar oppfølging av IKT-lærlingar

PwC ser vidare at SUD- IKT brukar ein stor andel av tida si på OPK. Dette skuldast blant anna at dei tilsette i faggruppa tenesteleveransar er stasjonert ute på skulane, for å betene eit stort tal lærarar og elevar.



Figur 5.5.2D Fordeling av ressursbruk på brukarar/bestillar/oppdragsgivar, SUD-IKT

5.5.3 Funn og observasjonar

Seksjon for IKT i SUD er ein stor seksjon, ikkje minst grunna det store talet lærlingar som er tilknytt denne eininga (i storleiksorden 45 stk). Det kjem tydeleg fram gjennom PwC si kartlegging at spesielt oppfølging av lærlingane krev mykje ressursar frå både seksjonen si leiing - og med omsyn til administrativ oppfølging med inngang, utvikling og avgang. Sett i kombinasjon med det PwC oppfatar til å vere ei god løysing overfor skulane på IKT-sida, der IKT-ressursar er organisert og leia sentralt i staden for ved kvar enkelt skule, bør det vurderast nærare korleis total ressursbruk rundt lærlingar kan administrerast meir optimalt. Innunder dette å sjå på korleis ORO-HR om mogleg kan bistå mer.

Fokus for seksjonen er IKT drift og forvaltning. Dette er “fabrikken” i fylkeskommunen som skal syte for stabil, sikker og effektiv tilgang til nettverk og applikasjonar, med tilhøyrande brukarstøtte og utbetring av feil/manglar. Skiljet til seksjon for digitalisering i SUD må dermed vere tydeleg og kommuniserbart. Digitalisering, med sitt fokus på strategi og utvikling må ikkje bli ein IKT versjon 2.0. Forskjellen på dei to seksjonane må derfor vere godt definert og synleggjort overfor organisasjonen. Det visast til PwC sine vurderingar om å slå saman seksjon for digitalisering og seksjon for kart, statistikk og analyse, samt styrke denne med prosjektleiarar for spesielt felles/sectorovergripande prosjekt - men også avdelingsvis/lokalt når det er mogleg ressursmessig. Ei styrking av prosjektleiarkapasitet (og kompetanse) ønskast også velkommen av seksjon for IKT, ikkje minst i lys av at dei heller ikkje sjølv har ressursar til dette. Eit døme på type prosjekt som trekkjast fram i denne samanheng er anskaffingar, der ORO-Innkjøp i ein viss grad vert opplevd til å sjølv ønskje å ta fullt ansvar for desse prosessane, i staden for å la fagmiljøa ta ansvar og gjennomføre med innkjøpsfagleg bistand.

I lys av seksjonane sitt ansvarsområde må prinsippmodellen (Y-modellen) som er utarbeida over, som del av den kartlegging PwC har gjort for IKT-området vidareutviklast i ein tenestekatalog.

Ei utfordring for effektivitet, drift og forvaltning av IKT, vil vere manglande koordinering og lojalitet til standardisering ute i avdelingane når det anskaffast og takast i bruk IKT-utstyr- og verktøy. Standardisering betyr ikkje nødvendigvis eitt einaste alternativ, men at det er tilgjengeleggjort nokre predefinerte valmoglegheiter. Problema oppstår når anskaffa utstyr blir ein del av heilskapen som må driftast og forvaltast. Ulike standardar og teknologiske plattformer fordrar meir breiddekompetanse og fylkeskommunen går glipp av moglegheita for å spesialisere seg, og dermed optimalisere drifta grunna skalafordelar (bli mest mogleg effektiv). Feilsøking og feilretting tek meir tid ved mindre grad av standardisering. Sikkerheit er eit eige tema under IKT og er i seg sjølv ein god nok grunn til å samkøyre anskaffingar som gjerast på tvers av fylkeskommunen og vurdere desse opp mot dagens driftsplattformer og IKT-arkitektur. Det er PwC sitt inntrykk at spesielt skulane vert opplevd som noko utfordrende på dette området, men vår kartlegging viser at også mellom andre avdelingar/sektorar i fylkeskommunen vil det vere føremålstenleg å ha ein einskapleg og koordinert tilnærming til nye behov og det å anskaffe og ta i bruk (ny) teknologi. Porteføljestyling og innmelding av prosjektidear for felles prioritering er ein del av løysinga her (nærare skildra under stabsfunksjonen for digitalisering i denne rapport). Her vil også eventuelle utfordringar som er ein konsekvens av at ein ute i avdelingane har eigne prosjektmidlar kunne adresserast.

PwC har i sin gjennomgang også lagt opp til å få fokus på viktige trendar som kan påverke spesielt bemannings- og kompetanseplanar framover for dei ulike sektorovergripande stabar og lokale fagstabar. For IKT drift og forvaltning har eit viktig stikkord i denne samanheng vore IKT-arkitektur og driftsplattformer. I framtida vil det i stadig aukande grad bli skybaserte løysingar, noko som vil redusere behov for eigne installasjonar, tilhøyrande maskinutstyr og f.eks. datahallar (on-premises). I tillegg til dagens situasjon der det i stor grad leggjast opp til å kjøpe programvare som ein teneste i skya, vil det kunne bli meir aktuelt også å kjøpe nettverk og infrastruktur “as a service”, i staden for å anskaffe utstyr sjølv og drifte dette. I sum påverkar dette både behov for kompetanse og tal ressursar i seksjonen på sikt. Fylkeskommunen si øvste leiing må såleis også vere merksam på at dette skiftet frå “on-premises” til i skya vil resultere i at kostnadssida til IKT vil flytte seg frå investeringsbudsjettet til driftsbudsjettet. Kostnadene kan då vera opplevd til å ha auka signifikant, rett og slett fordi driftskonseptet har endra seg.

PwC har elles merka seg at spesielt Tannhelse er svært nøgd med si samhandling med seksjon for IKT og tankesettet med omsyn til standardisering og føreseielegheit på kostnadssida. Nokre stikkord i denne samanheng kan vere:

- saman med seksjon for IKT i SUD blei det utarbeida ein plan for kjøp og fornying av IKT-utstyr for heile Tannhelse
- IKT gjorde først ei kartlegging av no-situasjon, som så var underlag for ei prioritering og plan vidare basert på standardar som er predefinert
- Dette gir Tannhelse full kontroll på kostnadssida til IKT. Har eit fast beløp i året som dekker dette, og så vert det tydeleg kvar gang ein går utanfor avtalt plan/ramme

Sektorovergripande stab for IKT i SUD er ein stor seksjon, med 80 tilsette. Kontrollspenn for leiarar og intern organisering har derfor også vore eit tema i PwC sin gjennomgang. PwC sitt inntrykk er at seksjonen må vurdere si interne organisering, ikkje minst med omsyn til kva

oppgåver som høyrer heime i kva av faggruppene seksjonen har delt seg inn i. I denne vurderinga må også kontrollspenn og tal leiarnivå inngå.

Som nemnt innleiingsvis har IKT-området ein organisatorisk modell som skil seg frå dei andre stabsfunksjonane, der det er innført felles leing og desentral produksjon. IKT-ressursane er organisatorisk samla i same seksjon, framfor som tidlegare til dømes ved kvar enkelt skule. Det er PwC sitt inntrykk at dette ikkje skjedde heilt utan motstand, men at resultatet er betre planlegging og styring av ressursar på tvers av både:

- skular
- tannklinikkar (som tidlegare ikkje hadde IKT-ressursar sjølv)
- INV lokasjonar (seksjonen fekk inga ekstra IKT-ressursar når 300 tilsette frå statens vegvesen kom inn)
- eigedom (hadde ingen frå før)
- Skyss (haldeplassar m.m., der dei ikkje hadde nokre frå før)
- Bybanen (tilsvarende som over, ingen frå før)

Det er såleis PwC sitt inntrykk at IKT er eit godt døme på at fylkeskommunen, ved å samle ressursar under felles leing, men ha produksjon i ulike lokasjonar, kan oppnå betre ressursstyring og prioriteringar (til dømes redusere kjøp av innleide vikarar ved sjukdom, mindre sårbarheit på fag/lokasjon, osv). PwC ønskjer dog å presisere at det ikkje er gjennomført spørreundersøkingar opp mot brukarane av IKT sine tenester og den over skisserte ressursstyring, og at det til hausten vil gjennomførast ei eiga kartlegging av administrative tenester ved skulane.

5.5.4 Anbefaling

Basert på kartlegging og PwC sine funn og observasjonar attgjeve over er det konkretisert nokre utvalde anbefalingar. Det vil vere naturleg å vurdere desse nærare, sjå dei ulike anbefalingane opp mot kvarandre og deretter eventuelt formalisere til eigne tiltak/prosjekt som skildrast meir detaljert.



Vurdere redusert kontrollspenn

Faggruppa tenesteleveranse består av 25 (+3 innleide) tilsette og utgjer eit for stort kontrollspenn for faggruppeleiar. I tillegg har faggruppa og faggruppeleiar det overordna ansvaret for lærlingar (~45 stk). Her bør det vurderast eit nivå 5 for å sikre tilstrekkeleg oppfølging av dei tilsette.



Målbilete for skybasert framtid vil påverke framtidig ressursbehov

Det bør utarbeidast eit målbilete for ei skybasert framtid og gjerast ei vurdering på korleis dette vil påverke framtidig bemanning (mindre drift/forvaltning i eigen regi). Dette vil gjelde både applikasjonsdrift og potensielt drift av infrastruktur (as-a-service).



Fokus på fortsatt standardisering - og lojalitet til valde alternativ

Det er ei utfordring for effektivitet i drift og forvaltning av IKT, at det framleis ikkje er godt nok koordinert ute i avdelingane (og på tvers innan same kategori) kva utstyr som anskaffast. Dette grunna ein kombinasjon av eigne prosjektmidlar der det gjerast direkte anskaffingar, manglande rammeavtalar og lojalitet til desse.



Tenestekatalog – utarbeidast i samarbeid mellom utførande og mottakar

Det vil vere ein fordel om det vert tydeleg kva tenester/støtte avdelingane får frå kvar sektorovergripande stab, gjennom ein tenestekatalog. Innunder dette også tydeleggjering av på kva område desse gir premissar i form av strategiske føringar.

5.6 Stabsfunksjonen innan digitalisering

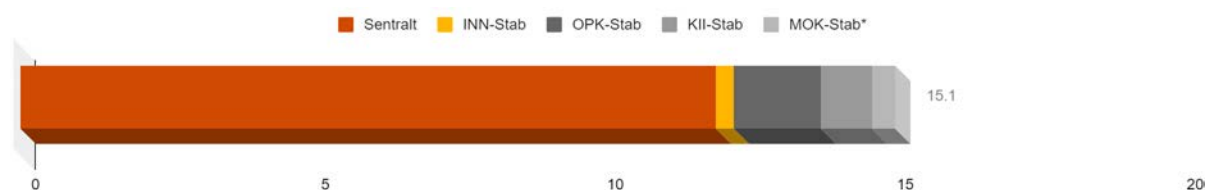
5.6.1 Kartlegging av tilsette, leiging og lokasjon

Seksjon for digitalisering i SUD har 12 tilsette, jevnt fordelt på arbeidsstad Bergen og Leikanger. Seksjonsleiar sit i Leikanger.

Sektorovergripande				
	Bergen	Leikanger	Andre	Totalt
Totalt	6	6		12
I lokale fagstabar				
INV				0
INN				0,3
MOK				0,4
KII				0,9
OPK				1,5
Totalt				3,1
Totalt				15,1

Tabell 5.6.1A: Ressurskartlegging, Digitalisering

Tabellen over er visualisert gjennom søyla under.



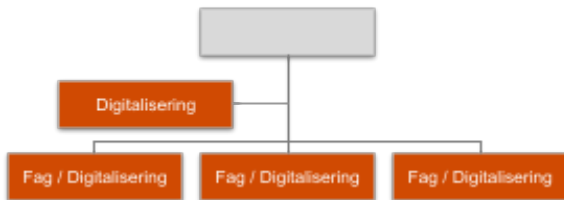
Figur 5.6.1B: Ressursfordeling, digitalisering

Figur 5.6.1B illustrerer korleis Vestland fylkeskommune sine digitaliseringsressursar er fordelt på sektorovergripande stab og lokale fagstabar. Dei fleste ressursane innan området er plassert i sentral stabsseksjon, men det finnast også nokre mindre miljø i lokale fagstabar.

5.6.2 Kartlegging av ansvar og oppgåver

PwC observerer at Vestland fylkeskommune har ein hybrid organisering av digitaliseringsfunksjonen. Ein hybrid organisering inneber ein sentral digitaliseringsseksjon (SUD-Digitalisering), i tillegg til ressursar ute i fagavdelinga med digitaliseringsrelaterte ansvarsområde og oppgåver.

Det gjerast innkjøp frå eksterne i noko omfang. Innunder dette tenester for etablering og drift av virtuelle assistentar, automatisering av prosessar, intern kompetanseheving, felles kompetanseheving, tenestedesign og skjema utvikling.



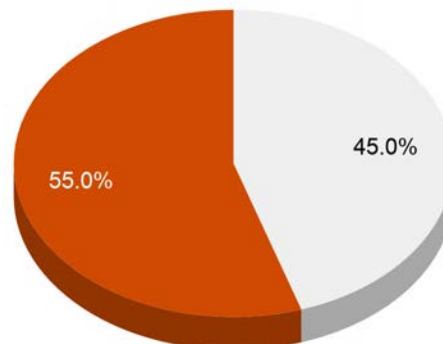
Basert på innspel frå arbeidsmøte forstår PwC det slik at ressursane i den sektorovergripande staben har roller som dedikerte koordinatarar mot dei andre fagavdelingane i Vestland fylkeskommune. Fagavdelingane er sjølv ansvarleg for å identifisere sine digitaliseringsbehov, sjå digitaliseringspotensiale for sine fagområde og tydeleggjere dette overfor sektorovergripande seksjon for digitalisering gjennom sin koordinatar. Avdeling for kultur, idrett og inkludering sin stab har nesten ein heil ressurs som er dedikert til digitaliseringsrelaterte oppgåver og ansvarsområder. Dette skuldast at staben har oppgåver koplå til produksjon og drift av tilskotsskjema. OPK skil seg også ut med eit større miljø på området og har ressursar som jobbar med skjemaløysingar og bruk av chatbots i skule.

Ei tredelt prinsippsskisse (Y-modellen) har blitt nytta som utgangspunkt i arbeidsmøte for å få ei forståing av kva som ligg til fagstabar, kva som ligg til den sektorovergripande staben og korleis sistnemndes ansvarsområde fordeler seg på strategiske aktivitetar og støtteleveransar.



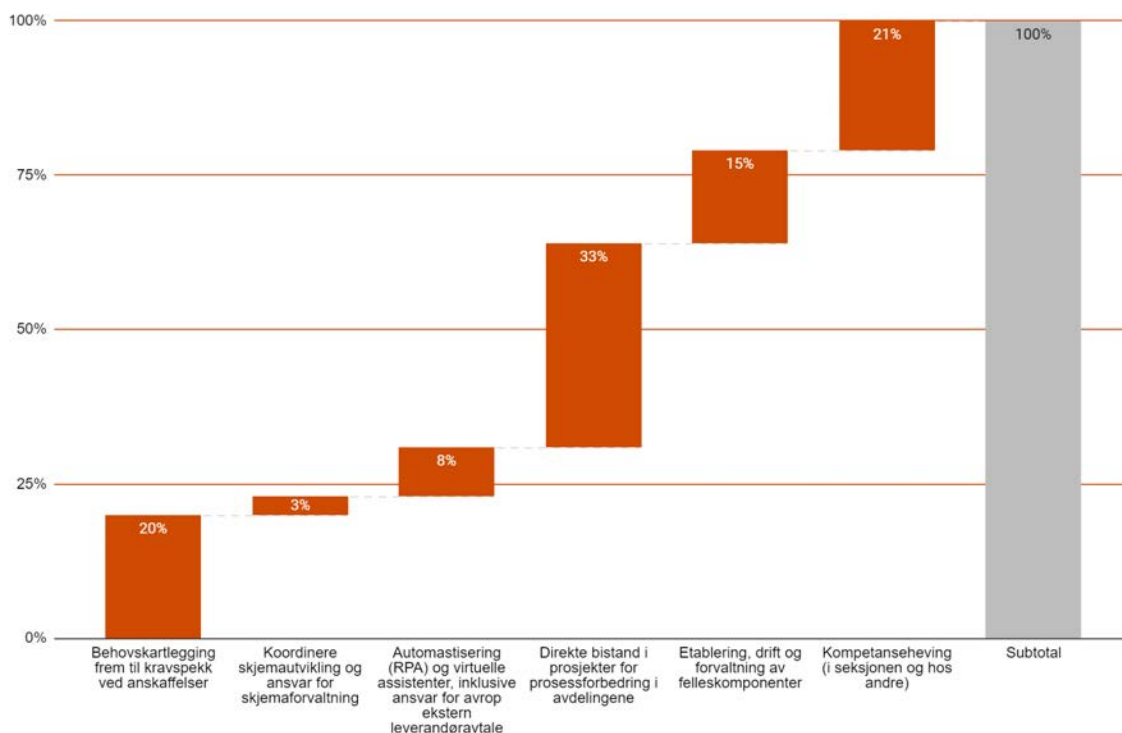
Figur 5.6.2A: Y-modell, SUD-Digitalisering

PwC har sett nærare på det ansvarsområdet som ligg til den sektorovergripande staben og basert på innspel frå seksjon for digitalisering (SUD) brukast det tid og ressursar på både **strategiske aktivitetar** (45 %), som rammeverk, systemportefølje, prosjektporteføljeprosess o.l., og **støtteleveranse** (55 %) som skjemaforvaltning, kompetanseheving og utviklingsoppdrag.



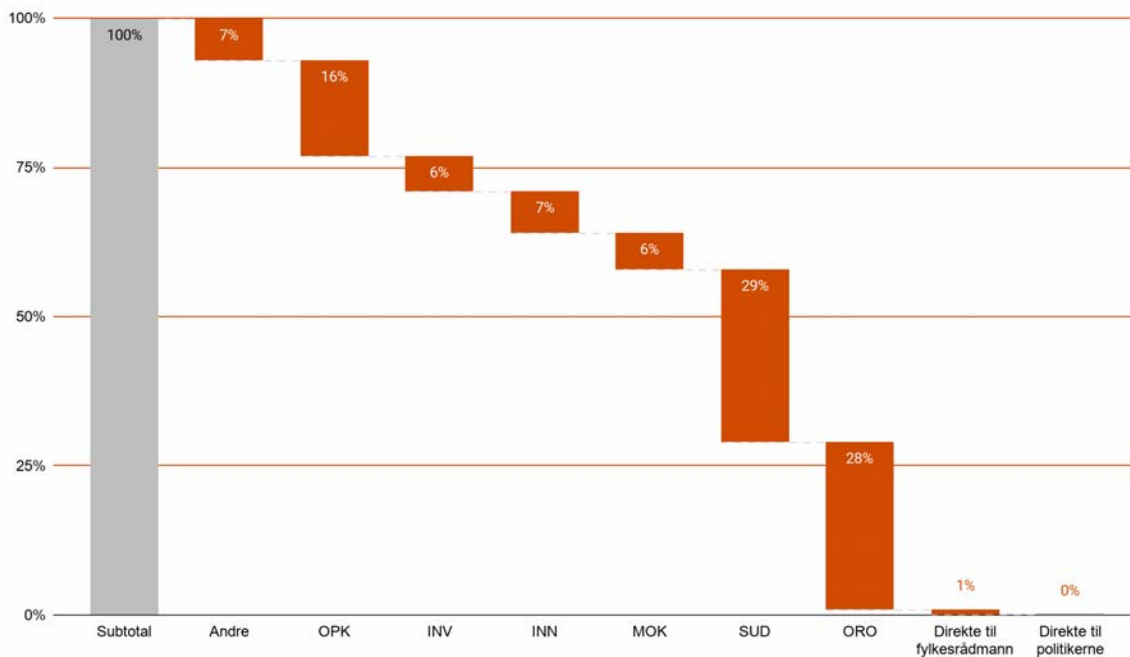
Figur 5.6.2B: Ressursfordeling mellom **støtteleveransar** og **strategiske oppgåver**.

PwC har vidare kartlagt korleis ressursbruk innan seksjon for SUD-Digitalisering sine støtteleveransar fordeler seg på hovudaktivitetar og -oppgåver. Ein tredjedel av ressursbruken går til direkte bistand i prosjekt for prosessforbetring i avdelingane.



Figur 5.6.2C: Ressursfordeling på hovudoppgåver innan støtteleveransar, SUD-Digitalisering

Sektorovergripande seksjon for digitalisering leverer støtte til avdelingane i Vestland fylkeskommune i varierende grad. Eigen avdeling og avdeling for organisasjon og økonomi er dei to største oppdragsgivarane/brukarane.



Figur 5.6.2D: Ressursbruk fordelt på brukar/bestiller/oppdragsgiver, SUD-Digitalisering

5.6.3 Funn og observasjonar

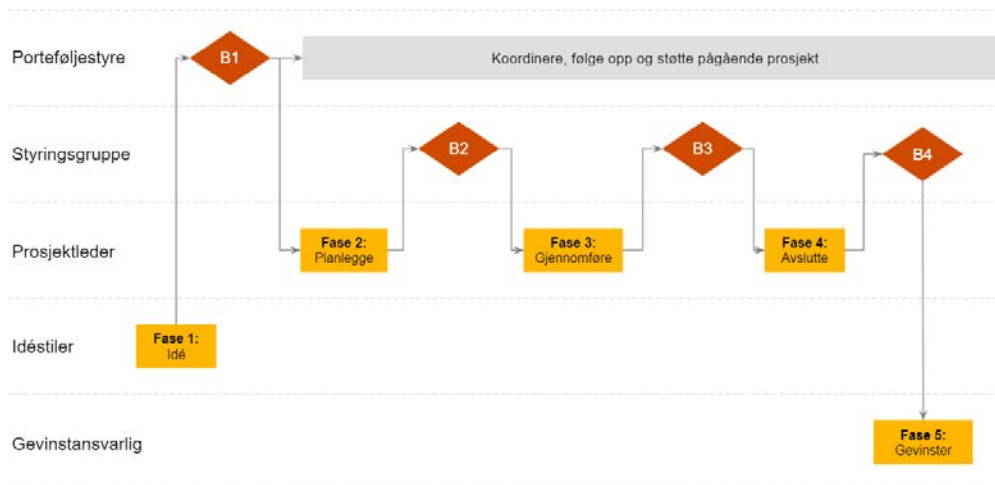
I forbindelse med samanslåing av Vestland fylkeskommune blei det utarbeida ulike alternativ til organisering av høvesvis utvikling og drift på IKT-området. PwC erfarer at det blei valt å gjere eit tydeleg skilje mellom desse, gjennom å etablere to parallelle seksjonar i SUD, ein for Digitalisering og ein for IKT (drift og forvaltning). Seksjon for Digitalisering skulle ha ansvar for utvikling og det blei lagt vekt på at Digitalisering er meir enn Teknologi og IKT - det handlar om å fornye, forenkle og forbetre.

Då omgrepet digitalisering er bredt definert, og naturleg adresserast av mange delar av fylkeskommunen i ulike forbetningsprosessar, observerer PwC at rolla til SUD i denne samanheng må synleggjerast betre. Som sektorovergripande stab skal dei syte for at fylkeskommunen jobbar med digitalisering på ein einsarta, koordinert og strategisk måte, utan sjølv å nødvendigvis vere ein aktiv del av alle initiativ. Dette arbeidet er allereie igangsatt og det utarbeidast blant anna ein digitaliseringsstrategi for fylkeskommunen og det etablerast ein styringsprosess for prosjektportefølje. Etter PwC si vurdering er spesielt det siste av avgjerande betydning for å lukkast med gode prioriteringar av dei rette tiltaka innan digitaliseringsområdet. Kombinert med standardisert prosjektprosess og løpande rapportering av ein samla portefølje av prosjekt på tvers av fylkeskommunen, også med fokus på organisasjonsendringar som følgje av teknologivalg, kan det leggjast til rette for framtidig gevinstplanlegging- og realisering.

Det er etablert eit Porteføljestyre i fylkeskommunen og slik PwC forstår det er det no igangsatt eit arbeid for å kartlegge digitaliseringsprosjekt på tvers av heile organisasjonen. Porteføljestyring av denne type prosjekt er som nemnt over viktig å ha eigarskap til ved sektorovergripande stab, og eit tydeleg målbilete for både prosjekt- og porteføljeprosessen er avgjerande.

Følgande figur er ei forenkla skisse av prinsippa som kan leggjast til grunn for både fasar i eit prosjekt, med avgjerslepunkt (Bx) og sjølve porteføljeprosessen med innmelding av idèar som kan prioriterast og bli til prosjekt. Ulike roller framgår også i illustrasjonen.

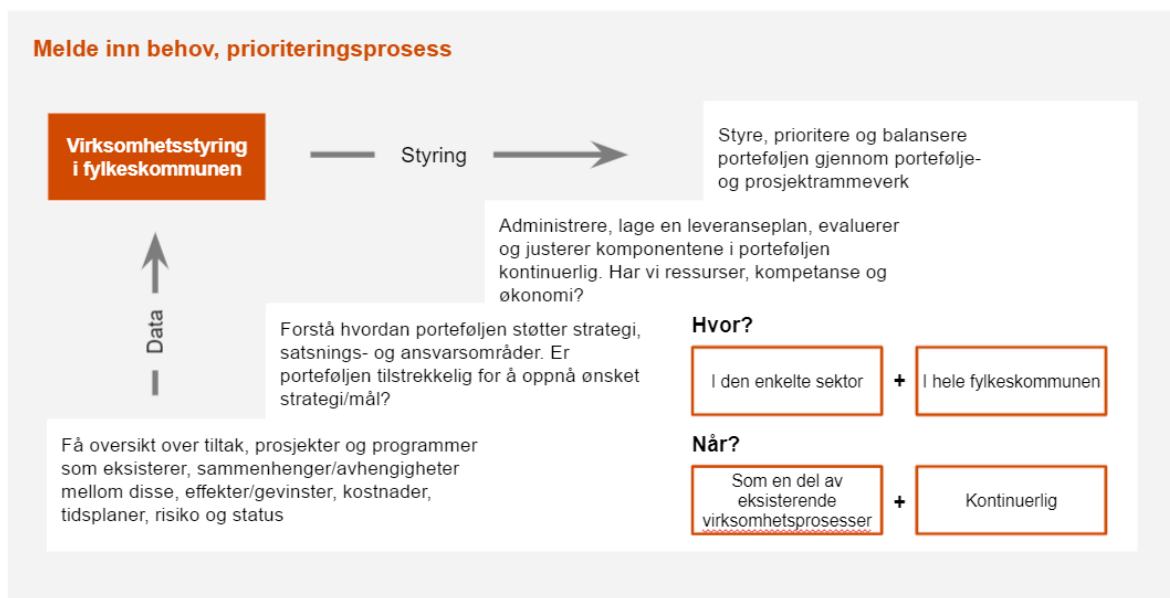
Melde inn behov, prioriteringsprosess



PwC si vurdering er vidare at fylkeskommunen må bli tydelegare på nokre prinsipp som SUD- Digitalisering "eige" prosessane rundt, med tilhøyrande malar og verktøy slik at organisasjonen jobbar einskapleg og standardisert med digitaliseringsprosjekt. Innunder dette:

- Fylkeskommunen skal ha ein standardisert gjennomføringsmetodikk for prosjekt (og eventuelt program), med tydelege fasar, krav til dokumentasjon og avgjerslegrunnlag for avgjerslepunkt som fører vidare til neste fase
- Fylkeskommunen må få meir fokus på den endring prosjekta og programma skal gi moglegheit for – og dermed på dei gevinstar det skal planleggast for- og realiserast
- Det er nødvendig å kunne presentere ein samla oversikt over alle prosjekt i porteføljen på tvers av fylkeskommunen – med status
- Fylkeskommunen skal ha ein felles og einsarta prosess, og tilhøyrande metodikk, på tvers av alle avdelingar for innmelding av behov og prioritering av desse (prosjekt idèar) - med ein balansert portefølje som resultat

Kommunenett.no har ein illustrasjon (figur 5.6.3A) av dei "trappetrinna" som typisk er aktuelle i forbindelse med etablering av eit slikt målbilete, der PwC oppfatar at Vestland fylkeskommune er på første trinn, men med klare ambisjonar om å klatre vidare.



Figur 5.6.3A: Korleis ein kan jobbe med porteføljestyling (Kommunenett.no)

I fylkeskommunen opplev PwC at det er ein gjennomgåande tanke at digitalisering handlar om å bruke teknologi til å fornye, forenkle og forbetre - det å tilby nye og betre tenester, som er enkle å bruke, effektive, og pålitelege. Som nemnt innleiingsvis ser PwC eit behov for at fylkeskommunen blir endå tydelegare på at digitalisering er meir enn teknologi. Bruk av teknologi skal gi moglegheit for endringar og omstilling, sjølv om det også i framtida vil vere både IKT-prosjekt utan organisasjonsutvikling og organisasjonsutvikling utan digitalisering. I mange digitaliseringsprosjekt er dermed anskaffing av teknologi eit viktig tema. PwC observerer at seksjon for digitalisering i SUD bør ha ei meir framtrèdande rolle i alle anskaffingsprosjekt av denne type, i alle fall når det gjeld felles prosjekt/anskaffingar på tvers av organisasjonen. Det er naturleg å knytte dette ansvaret både til prosjektleiing av desse initiativa, men også spesielt til den fasen som handlar om behovskartlegging - ikkje minst i lys av ressursar og kompetanse i seksjonen innan bl.a. tenestedesign og brukar-/tilsettreiser.

PwC ønskjer også å understreke den nære koplinga vi ser mellom seksjon for digitalisering og seksjon for kart, statistikk og analyse, begge i SUD. Med eit utgangspunkt i at det vert lagt til rette for å utvikle effektive og optimale arbeidsprosessar gjennom å etablere standardisert og strukturert ende-til-ende dataflyt, kan gjennomslagskrafta i organisasjonen styrkast gjennom å slå dei to seksjonane saman.

Det er vidare ein observasjon frå PwC si side at det ville vere føremålstenleg i fylkeskommunen å reindyrke prosjektleiarrolla, spesielt inn mot digitaliserings-, -anskaffings-, -endrings-, -og organisasjonsutviklingsprosjekt. Desse kan samlast organisatorisk for å oppnå god ressursutnytting/styring, erfaringsutveksling og dedikasjon til å utvikle prosjektfaget - samtidig som dei gjerast tilgjengeleg for alle avdelingar. På denne måten vil også prosjektarbeidet med omsyn til porteføljestylinga beskriven over, raskare standardiserast og ein kompetanse PwC i dag ser det mangler kapasitet på utviklast.

Prinsippmodellen (Y-modellen) som er utarbeida over som del av den kartlegging PwC har gjort, fokuserer på kva tenester sektorovergripande stab er strategisk ansvarleg for (og såleis set premissar for), og kva tenester (støtte) avdelingane får frå same eining. Det vil

vere naturleg å vidareutvikle dette underlaget frå PwC sin gjennomgang til å etablere ein tenestekatalog for funksjonsområdet.

Avslutningsvis ønskjer PwC særskilt å kommentere at porteføljeprosessen er viktig for å få oversikt innan digitaliseringsområdet. Digitalisering ute på skulane, gjenbruk og tankar om teknologi på tvers av desse, er i liten grad kjent for sektorovergripande stab. Innunder dette også planar for eventuelt ytterlegare standardisering. Same problemstilling er også i nokre grad aktuell på tvers av avdelingar, der same type teknologi vurderast ut i frå eige behov - men i mindre grad samkøyrte med andre når det gjerast val. Eit godt døme på at slik samkøyring er smart, og ikkje minst mogleg, er RPA (SW robotar) satsinga til fylkeskommunen i regi av seksjon for digitalisering i SUD. Gjenbruk og deling kan etter PwC si vurdering bli betre. Til dømes der det er utarbeida eigen IT-strategi i ei eining, eller Stimulab-initiativet som er søkt om, og fått midler til hos MOK for å utvikle ei "oppskrift" på søkeprosessen i TT.

5.6.4 Anbefaling

Basert på kartlegging og PwC sine funn og observasjonar attgjeve over er det konkretisert nokre utvalde anbefalingar. Det vil vere naturleg å vurdere desse nærare, sjå dei ulike anbefalingane opp mot kvarandre og deretter eventuelt formalisere til eigne tiltak/prosjekt som skildrast meir detaljert.



Vurdere å samle to SUD seksjonar til èin

Slå saman dagens seksjon for digitalisering og seksjon for statistikk, kart og analyse (ekskl. folkehelseressursar) til ein ny, samla seksjon med nytt namn.



Etablere ei dedikert prosjektleiargruppe for endringsprosjekt - plassert i ny samanslått seksjon i SUD

Vestland fylkeskommune treng ei gruppe med dedikerte prosjektleiarar som kan nyttast på tvers av organisasjonen. Dette vil også kunne gi ytterlegare styrking av samarbeid med ORO-Innkjøp (med omsyn til prosjektleiing av strategiske anskaffingar på digitalisering, med fokus på å auke kompetanse rundt behovskartlegging, gevinstpotensiale, trender osv.). Same med omsyn til ORO-HR på organisasjonsutviklingsprosjekt eller andre sektorovergripande tiltak på andre område.



Tydeleggjere eigarskap, forvaltning og tilgjengeleggjering av data for analyse (med bakgrunn i "ny" samla seksjon)

Interne brukarar må kunne finne, bruke og dele relevante data på ein enkel, sikker og effektiv måte. Eksterne brukarar like eins der det er ønskeleg. For å sikre at interne og eksterne brukarar effektivt kan

utnytte potensialet som ligg i tilgjengelege data fullt ut, må fylkeskommunen ha «orden i eige hus», og eit konkret tiltak vil vere å etablere “datasjø” for å både ta stilling til teknologi, datakjelder, eigarskap, bruk og roller/ansvar.



Vidareutvikle prosjektporteføljestyingsprosessen

Følge opp digital strategi, investeringar, prioriteringar og portefølje. Innunder dette tydeleg prosjektmetodikk med fasar og avgjerslepunkt, innmelding og prioritering av prosjektkandidatar, oppfølging og rapportering samt etablere rammeverk for gevinstplanlegging- og realisering i digitaliseringsprosjektet.



Tenestekatalog for “ny” samla seksjon – utarbeidast i samarbeid mellom utførande og mottakande einingar

Det vil vere ein fordel om det vert tydeleg kva tenester/støtte avdelingane får frå kvar sektorovergripande stab, gjennom ein tenestekatalog. Innunder dette også tydeleggjering av på kva område desse gir premissar i form av strategiske føringar.

5.7 Stabsfunksjonen innan juridiske tenester

5.7.1 Kartlegging av tilsette, leiing og lokasjon

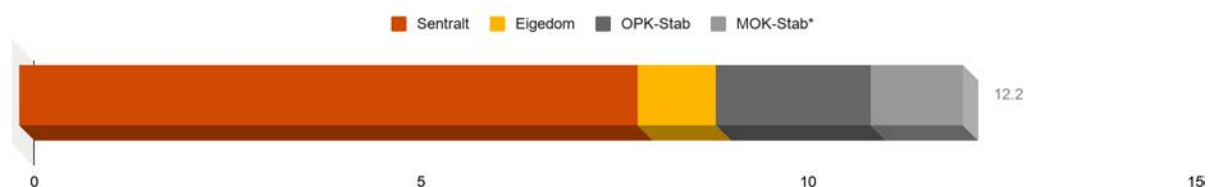
Seksjon for juridiske tenester består av totalt 8 tilsette, der 4 er juristar og 4 er ombod (to elev- og lærlingombod, og to mobbeombod). Leiar for seksjonen sit i Leikanger. Mobbeombodet (2 ressursar) er eit pilotprosjekt og det er mogleg at dette vil bli plassert utanfor Vestland fylkeskommune på sikt då dei brukar store delar av tida si på grunnskulen. Ein av juristane bekler i dag rolla som personvernombod.

Sektorovergripande				
	Bergen	Leikanger	Annet	Totalt
Juristar		4		4
Ombod	2	1	1	4
Totalt	2	5	1	8
I lokale fagstabar*				
Eigedom				1
INV				0
INN				0
MOK				1,2
OPK				2
KII				0
Totalt				4,2
Totalt				12,2

Tabell 5.7.1A: Ressurskartlegging, juridiske tenester

* I dei fleste fagavdelingar er juristane sett på som ein del av innkjøpsmiljøet i dei lokale fagstabane, og er derfor medrekna i ressurskartlegging i kapittel om stabsfunksjonen innan innkjøp (5.2.1) - og ikkje her. Eit unntak er OPK der juristane ikkje er like sterkt knytt til innkjøp og derfor inkludert i denne tabellen. Det sit også juristar i sentral HR-stab

Tabellen over er visualisert gjennom søyla under.



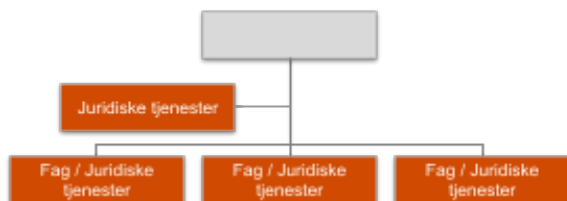
Figur 5.7.1B: Ressursfordeling, juridiske tenester

Figur 5.7.1B illustrerer korleis Vestland fylkeskommune sine ressursar innan juridiske tenester er fordelt på sentrale stabsseksjonar og lokale fagstabar. Alle avdelingane bortsett

frå INN og KII har egne juristar. Juristane i INV er kategorisert under innkjøp då desse to fagfelte er nært knytt i kjerneverksemda si art.

5.7.2 Kartlegging av ansvar og oppgåver

PwC observerer at Vestland fylkeskommune har ei hybrid organisering av juridiske tenester. Ei hybrid organisering inneber ein sentral seksjon for juridiske tenester (ORO), i tillegg til ressursar ute i fagavdelingane med juridiske ansvarsområde og oppgåver. Det kjøpast også ein del ekstern bistand, der Vestland fylkeskommune ikkje sjølv innehar spisskompetanse. Totalt sett for heile Vestland fylkeskommune, blei det i 2020 brukt i storleiksorden 6 millionar på ekstern juridisk bistand (her er Bybanen Utbygging halde utanfor).

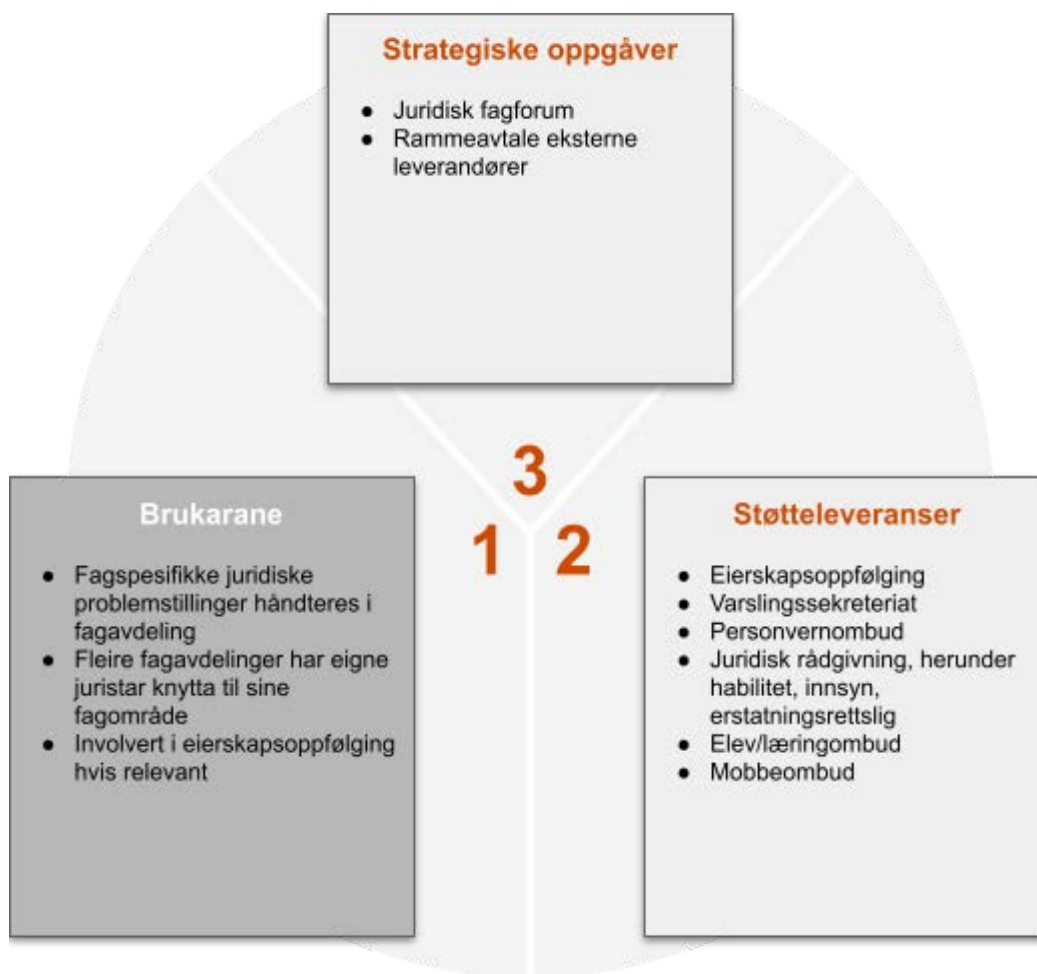


Slik PwC har forstått innspel frå arbeidsmøte, handsamast juridiske problemstillingar knytt til dei konkrete fagområda stort sett i fagavdelingane av deira egne juristar som er spesialistar på området. Sektorovergripande stab for HR i ORO har også egne juristar som støttar heile organisasjonen, særleg ved personalsaker.

Basert på innspel frå arbeidsmøte med seksjonen, leverer seksjon for juridiske tenester juridisk rådgiving (til dømes knytt til habilitet, innsynsspørsmål, forvaltningsrett i forbindelse med klager, erstatningsrettslege spørsmål) til alle i organisasjonen som har behov for det - både avdelingar som har egne juristar og avdelingar som ikkje har det. Dersom seksjon for juridiske tenester ikkje har kapasitet eller kompetanse til å bistå avdelinga, kan avdelinga kjøpe eksterne juridiske tenester gjennom dagens rammeavtale for ekstern bistand på området. I tillegg er eigarskapsoppfølging ein sentral del av ansvarsområda som er lagt til den sektorovergripande staben. Dette legg beslag på ca. 2 årsverk. Varslingssekretariatet ligg også til ORO-juridiske tenester.

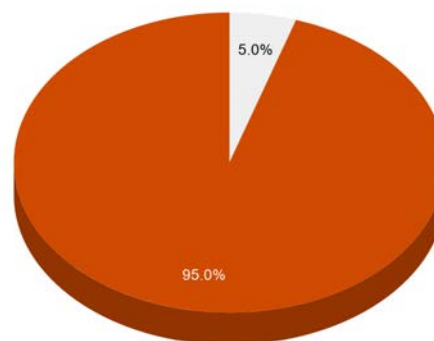
Seksjon for juridiske tenester er i tillegg initiativtakar for juridisk fagforum som alle Vestland fylkeskommune sine 45 juristar er med i. Dei har kvartalvise møte med fokus på kompetanseheving og erfaringsutveksling.

Som kartlegging i dette delkapittelet belyser er oppgåver og ansvarsområde innan juridiske tenester delt mellom sektorovergripande stab og lokale fagstabar/miljø i fagavdelingar. Ei tredelt prinsippsskisse (Y-modellen) har blitt nytta som utgangspunkt i arbeidsmøte for å få ei forståing av kva som ligg til lokale fagstabar, kva som ligg til den sektorovergripande staben - og korleis sistnemnde sitt ansvarsområde fordeler seg på strategiske aktivitetar og støtteleveransar.



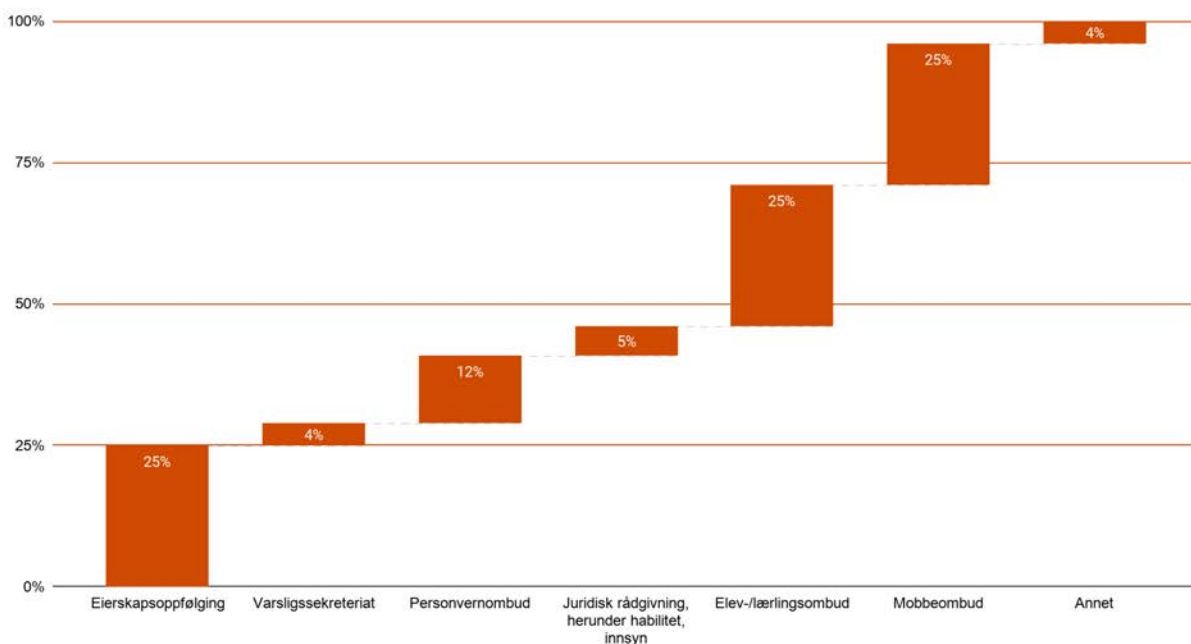
Figur 5.7.2A: Y-modell, ORO-Juridiske tenester

Basert på PwC si kartlegging brukar seksjonen mest tid på **støtteleveransar (95 %)**, som eigarskapsoppfølging, varslegsssekreteriat og juridisk rådgiving. **Strategiske oppgåver (5 %)**, som drift av juridisk fagforum og eigarskap til rammeavtale for eksterne leverandørar, er kartlagt til 5 % av total ressursbruk i seksjonen.



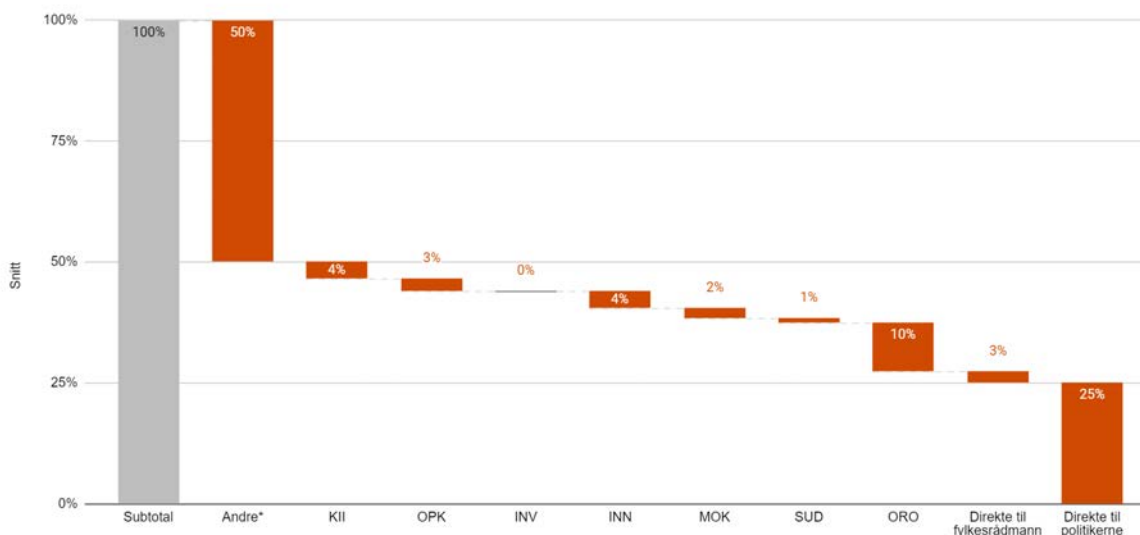
Figur 5.7.2B: Ressursfordeling mellom støtteleveransar og strategiske oppgåver.

I vidare kartlegging av oppgåvesett og ansvarsområde for ORO-Juridiske tenester, kjem det fram at store delar av ressursbruken i seksjonen går med til eigarskapsoppfølging og omboda. Juridisk rådgiving til andre avdelingar utgjer 5 %.



Figur 5.7.2C: Ressursar fordelt på hovudoppgåver, støtteleveransar, ORO-Juridiske tenester.

Ser ein vekk frå omboda si ressursbruk, er fylkesrådmann og fylkesdirektør for avdeling for organisasjon og økonomi seksjonens største oppdragsgivarar. Deretter kjem KII og INN. Dei er dei einaste avdelingane utan egne juristar. Andre bestillingar og oppdrag kjem stort sett frå juristar i andre avdelingar som ikkje har kapasitet eller kompetanse til gitte behov sjølv.



Figur 5.7.2D: Fordeling av ressursbruk på brukar/bestillar/opdragsgivar, ORO-Juridiske tenester

*50 % av den totale ressursbruken til seksjon for juridiske tenester tilhøyrrer omboda, som jobbar med eksterne brukarar ("andre").

5.7.3 Funn og observasjonar

I Vestland fylkeskommune finn vi juristar i fleire delar av organisasjonen. Dette er såleis ein hybrid organisering av juridisk kompetanse, organisert med både ei sentral

sektorovergripande eining og desentraliserte ressursar i linja. Det som kjenneteiknar dei desentralt plasserte juristane, er tett knytning til kjerneverksemd. PwC har oppfatta gjennom sine møte og kartleggingar at dei ulike juridiske miljøa som eksisterer spreidd i organisasjonen er svært fagleg spissa med omsyn til eigen kjerneverksemd - og i liten grad føler behov for større tverrsektoriell ressursstyring- eller koordinering. Dette kan medføre at delar av fylkeskommunen i periodar er underbemanna med juridisk kapasitet og kompetanse (som resulterer i eksternt kjøp), medan andre kanskje i same periode kan ha ledig tid og kunne støtta. Dette er ikkje identifisert til å vere opplevd som ei stor utfordring, ikkje minst fordi det innan juss svært raskt krevjast spesialisering framfor generalistar, og at dei kjøp som gjerast såleis er spisskompetanse kopla mot fag.

PwC ønskjer innan denne stabsfunksjonen primært å fokusere på manglande tydelegheit og kapasitet kva gjeld sektorovergripande stabseining (ORO seksjon for Juridiske tenester). I tillegg til å vere bemanna med 4 juristar (der to fulle årsverk utelukkande går med til eigarskapsoppfølging), peikast det også på at det er noko uklart kvifor omboda er organisert saman med juristane (reint sett vekk frå at dei også treng noko tilgang til denne type kompetanse for sitt virke). Vidare registrerer PwC at mobbeombodet (2 tilsette), som brukar store delar av tida si på grunnskulen, er eit pilotprosjekt, og at det er ein sannsyn for at dette vil bli plassert utanfor Vestland fylkeskommune på sikt. Det kan også argumenterast for at elev/lærningeombodet bør ligge nærare HR.

Med bakgrunn i nemnde forhold er PwC si vurdering at dagens seksjon for juridiske tenester i ORO har utfordringar med å få synleggjort og kommunisert kva dei kan bistå dei andre avdelingane i organisasjonen med. Vidare at det ofte er behov for djupare fagkunnskap og nærleik til kjerneverksemda med omsyn til dei juridiske problemstillingane som dukkar opp i fagavdelingane, og dei blir derfor ofte løyst med enten eigne juristar - eller ved kjøp av eksternt bistand. Altså vil det i ein slik samanheng i liten grad vere etterspørsel etter sektorovergripande juridisk bistand.

5.7.4 Anbefaling

Basert på kartlegging og PwC sine funn og observasjonar attgjeve over er det konkretisert nokre utvalde anbefalingar. Det vil vere naturleg å vurdere desse nærare, sjå dei ulike anbefalingane opp mot kvarandre og deretter eventuelt formalisere til eigne tiltak/prosjekt som skildrast meir detaljert.

Enten styrke sektorovergripande stab, eller vurdere alternativ organisering av seksjonen

Dagens seksjon for juridiske tenester i ORO har utfordringar med å få synleggjort og kommunisert kva dei kan bistå dei andre avdelingane i organisasjonen med.

Mobbeombodet (2 tilsette), brukar store delar av tida si på grunnskulen. Dette er eit pilotprosjekt der det er eit sannsyn for at dette vil bli plassert utanfor Vestland fylkeskommune på sikt.

Alternativ som kan vurderast vidare:

- Styrke miljøet internt i ORO-Juridiske tenester for å redusere eksterne kjøp - tydeleggjere støtte
- Vurdere anna organisatorisk løysing med fokus på å

finne alternativ føremålstenleg plassering av eigarskapsoppfølging og evt. habilitetsvurderingar, samt elev/lærlingombod*.

* Det kan også argumenterast for at elev/lærlingombodet bør ligge nærare HR.

5.8 Eigedom

5.8.1 Kartlegging av tilsette, leiing og lokasjon

I ORO-Eigedom er det i overkant av 360 tilsette, fordelt på 5 seksjonar. Avdelingsleiar sit i Bergen.

Sektorovergripande*				
	Bergen	Leikanger	Andre	Totalt
Forvaltning og stab <i>med seksjonsleiar i Bergen, system og utvikling <i>med seksjonsleiar i Bergen</i></i>				20
Utbygging <i>med seksjonsleiar i Leikanger</i>				25
Drift og vedlikehald <i>med seksjonsleiar i Bergen</i>				320
Totalt				365
I lokale fagstabar				
				Totalt
INV				
INN				
MOK				
KII				
OPK	1			1
Totalt	1			1
Totalt	179	53	173	366

Tabell 5.8.1A: Ressurskartlegging, Eigedom

*Basert på avdelingsoversyn ORO Eigedom tatt ut frå HR-systemet (mai, 2021) - ikkje fordelt på lokasjon

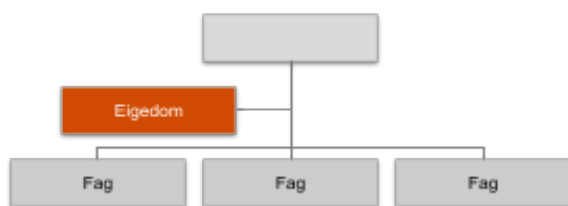
Kontrollspennet i den største seksjonen (Drift og Vedlikehold) er fordelt på 10 områdeleiarar, med tilhøyrande driftsleiarar, og 19 reinhaldsleiarar som har ansvar for i sum 200 reinhaldarar. Det er stor variasjon i kor mange reinhaldarar som ligg under kvar reinhaldsleiar.

Som ressurskartlegginga i tabell 5.8.1A viser har Vestland fylkeskommune organisert heile Eigedom-funksjonen under *felles leiing* med *distribuert produksjon*, og det er derfor få dedikerte ressursar innan området i fagavdelingane.

5.8.2 Kartlegging av ansvar og oppgåver

PwC observerer at Vestland fylkeskommune har ein sentralisert organisering av eigedom, noko som inneber at majoriteten av stabsfunksjonar er plassert i ein og same sentrale

avdeling. I tillegg kjøper Vestland fylkeskommune tenester innan eigeomsområdet, spesielt knytt til innkjøp, system og prosjektleiing.



Egedomsavdelinga har ansvar for forvaltning og drift av alle fylkeskommunale eigeommar. Dette inneber blant anna vedlikehald, energi, kommunale avgifter, reinhald for skulesektoren og for tannhelse. Avdelinga har også ansvar for drift og fellestenester på alle administrasjonslokaler.

I seksjon for system og utvikling sit det systemansvarlege og prosjektrådgivarar, medan seksjon for forvaltning har forvaltningsjuristar og ressursar innan kontorservice. Utbyggingsseksjonen består av fagansvarlege og prosjektleiarar, medan seksjon for drift og vedlikehald har driftsleiarar, reinhald og fagansvarlege på desse områda. Drift og vedlikehaldsseksjonen har også ein eigen personalkonsulent for å kunne handsame eit stort tal tilsette som er fordelt på ulike lokasjonar.



Figur 5.8.2A: Organisasjonskart, ORO-Egedom

Egedom har ein eigen stab med ressursar innan dei administrative stabsfunksjonane innkjøp, juridiske tenester, økonomi, personaladministrasjon og kontorstøtte.

Innanfor innkjøp har dei to faste innleide som tar seg av egedom sine rammeavtalar og enterpriser. Tverrsektorielle innkjøp ligg hos sektorovergripande seksjon for innkjøp. I staben har Egedom også ein jurist som bistår inn på prosjekt i avdelinga, medan dei innan økonomi utarbeider rapportar og andre leveransar på bestilling frå sektorovergripande seksjon for økonomi.

5.8.3 Funn og observasjonar

Egedom skil seg frå dei øvrige seksjonane i ORO. Egedom er ein eigen avdeling med Egedomsdirektør. I organisasjonskartet er koplinga til fylkesdirektør for ORO ei stipla linje. Dette er tilsvarende for Tannhelse og Fylkestannlegen overfor fylkesdirektør for SUD, og Skyss med eigen direktør og stipla linje til fylkesdirektør for MOK (Bybanen er ikkje adressert i PwC sin organisatoriske gjennomgang, då dette området fullt ut følges opp ved seksjon for

eierstyring i MOK). For både Eigedom, Tannhelse og Skyss registrerer PwC at det kan bli noko uklart kva leiarnivå desse ligg på. Nivå 1 er fylkesrådmann, nivå 2 er fylkesdirektørane og nivå 3 er seksjonsleiarane. Leiarane av dei tre nemnde områda blir såleis ein form for nivå 2 ½. Dette er i seg sjølv ikkje problematisk etter det PwC erfarer i sin gjennomgang, men det vil ikkje vere naturleg å vurdere Eigedom i forhold til å vere ein sektorovergripande stab. Dette er ein sjølvstendig avdeling med i overkant av 360 tilsette, fordelt på 5 seksjonar - og med ein eigen stab. Eigedom er likevel ein typisk stabfunksjon i dei fleste organisasjonar og ikkje definert til å vere kjerneverksemd - sjølv om det spesielt på utbygging dreier seg om store investeringsbeløp.

Med bakgrunn i innleiinga over har ikkje PwC for denne avdelinga nytta Y-modellen for å skissere ansvarsdeling som strategisk, støtte og mottaker. Eigedomsavdelinga har dessutan serviceavtalar som regulerer fordeling av ansvar for eigedomsforvaltning mellom Eigedomsavdelinga og brukarar av bygg eid og leid av Vestland fylkeskommune. Innunder dette finn ein deling av arbeidsoppgåver og kostnader mellom Eigedomsavdelinga og dei enkelte verksemdene. Avtalen bygger på norsk standard for å god eigedomsforvaltning – NS 3454: 2013 Livssyklus kostnader i byggverk. Det er definisjonane i denne standarden som vert lagt til grunn for ansvars- og oppgåvefordelinga mellom forvaltar og brukar. Etter PwC si oppfatning er dette heilt i tråd med beste praksis innan dette funksjonsområdet.

Avdelinga er tydeleg på at dei i utgangspunktet er sjølvforsynt både med innkjøpsressursar og juridisk kompetanse (men leier i 2021 inn 2 fulltidsressursar på innkjøp og kjøper også noko juridisk spisskompetanse). Vidare ser ein at både innkjøp og juridisk er tett kopla mot kjerneverksemda, og dermed sit på ein spisskompetanse som gjer det lite føremålstenleg å organisere dei annleis. Dette er ein argumentasjon som PwC gjenkjenner både frå INV, Skyss, ORO-HR, OPK, m.fl. i forhold til spesielt juridisk spisskompetanse. PwC har ingen anbefalingar i denne rapport som tilseier endringar i dette i det korte biletet, men det vil kunne endrast avhengig av vidare utvikling av ORO- Juridiske tenester (omtala i eige kapittel). PwC understrekar likevel at fylkeskommunen på si side, både innan innkjøp og juridisk, må ha velfungerande fagnettverk som gjer at desse ressursane føler at dei er ein del av noko større, men der ein generalisttilnærming er vanskeleg - det er primært behov for spisskompetanse.

Det store talet tilsette finn vi innan drift og reinhald. PwC har her fokusert på reinhald og gjort nokre samanlikningar opp mot tilgjengeleg samanlikningsgrunnlag (benchmark). PwC ønskjer å presisere at benchmark ikkje utan vidare vert brukt for å ta avgjersler om til dømes overtaligheit, då det alltid er ein fare for at ulike driftsmodellar og organisasjonsformer gjer samanlikningane mindre relevante (eple vert ikkje samanlikna med eple).

Tal frå "Eigedomsforvaltning i kommunesektor", der Vestland fylkeskommune har ein reinhaldskostnad per kvm på 156, medan snittet for alle fylkeskommunar i Norge ligg på 148, tilseie at Vestland fylkeskommune kan redusere med 5,4 %. PwC har også sett på tal frå EAFK Landet, der reinhaldskostnader per kvm ligg på 132. Det tilseie eit potensiale på 15 % reduksjon. Med utgangspunkt i tal motteke i vår kartlegging frå Eigedomsavdelinga på 152,50 kr per kvm, gir det eit potensiale på 13 %.

Eiendomsforvaltning i kommunesektoren



Velg tabell



Velg variabler



Vis resultat

12050: Utvalgte nøkkeltall eiendomsforvaltning, etter region, statistikkvariabel og år

✓ Informasjon om tabell	Rotér mot venstre	Rotér mot høyre	Rotér manuelt	Fullskjerm															
✓ Endre visning	<table><thead><tr><th rowspan="2"></th><th colspan="3">Herav utgifter til renhold (kr)</th></tr><tr><th>2018</th><th>2019</th><th>2020</th></tr></thead><tbody><tr><td>EAFK Landet</td><td>163</td><td>162</td><td>132</td></tr><tr><td>4600 Vestland fylkeskommune</td><td>.</td><td>.</td><td>156</td></tr></tbody></table>					Herav utgifter til renhold (kr)			2018	2019	2020	EAFK Landet	163	162	132	4600 Vestland fylkeskommune	.	.	156
						Herav utgifter til renhold (kr)													
	2018	2019	2020																
EAFK Landet	163	162	132																
4600 Vestland fylkeskommune	.	.	156																
✓ Rediger og beregne																			
✓ Lagre data som...																			
✓ Lagre spørring																			
✓ Skjul tomme rader																			

Fotnoter

Utvalgte nøkkeltall for fylkeskommunal eiendomsforvaltning [Se liste over endringer i de regionale inndelingene.](#)

. = Ikke mulig å oppgi tall. Tall finnes ikke på dette tidspunktet fordi kategorien ikke var i bruk da tallene ble samlet inn.

PwC har diskutert disse innspela om mogleg overtaligheit på reinhald med avdelinga, og får bekrefta at dei også sjølv ser eit potensiale i storleiksorden 10% ut i frå reinhaldsplanar og tilhøyrande bemannings/ressursplanar. Vidare kjem det fram at overkapasiteten primært er i Nord-fylket. I forhold til vidare vurderingar av moglegheitsrommet på framtidig bemanning innan reinhald må ein sjå dette opp mot eit relativt høgt sjukefråvær i dette området (i storleiksorden 13%). Høgt sjukefråvær vil utan tvil medføre noko tap i produktivitet og potensiale for mogleg overtaligheit må verte redusert.

PwC merkar seg at to av stabsfunksjonane i fylkeskommunen har ei anna organisering ut mot skulane enn øvrige funksjonsområder. For Eigedom og IKT ser vi at det er innført "felles leing, desentral produksjon" for IKT-personell og driftsleiarar/reinhaldarar ved skulane. Frå vår gjennomgang erfarer vi at denne ordninga vert opplevd noko ulikt av OPK og Eigedomsavdelinga/seksjon for IKT. PwC har ikkje foreløpig i sin gjennomgang involvert skulane (dette vil gjerast av prosjektet til hausten i forhold til administrative tenester), men har likevel eit inntrykk av at dagens ordning gir meir moglegheiter for optimal ressursplanlegging- og styring enn kva som ville vore tilfelle om dei enkelte tilsette hadde organisatorisk berre tilhørt ein skule. I dag kan ressursar (reinhaldarar) og IKT-personell nyttast på tvers av skular ved behov (og for IKT personell også ut mot tannklinikkar og prosjekt lokasjonar for INV og Eigedom). PwC er også einig i at det er forskjell på reinhaldarar og driftsleiarar i forhold til lokasjon. Det vert oppfatta som fornuftig at Driftsleiarar er tilknytt ein lokasjon, med føremål om høgare grad av ansvarsfølelse og proaktivitet i forhold til å sikre løpande vedlikehald når tilstand krev ad-hoc innsats.

PwC ser også at det innan vedlikehald- og reinhald for bygg er trendar i markedet som i stadig større grad handlar om "smarte bygg" og potensielt overgang frå det tradisjonelle planlagte vedlikehald/reinhald, til meir tilstandsbasert. Sensorar som registrerer om eit rom har vore nytta - og i kva omfang, og dermed behov for reinhald, robotstøvsugarar, mm. I tillegg bruk av sensorar for å detektere nødvendig vedlikehald eller reparasjon.

Fra...



... til



Eigedomsavdelinga har eit stort innslag av prosjekt som arbeidsform, med leiarar og prosjektleiarar. PwC registrerer at det spesielt på seksjon for utbygging er eit forholdsvis stort kontrollspenn for seksjonsleiar (1:24). Dette må ein vurdere opp mot kva grad dette primært er grunna prosjektorganisering, og dermed varierer over tid og ikkje naturleg tilseier meir leiarkapasitet.

5.8.4 Anbefaling

Basert på kartlegging og PwC sine funn og observasjonar attgjeve over er det konkretisert nokre utvalde anbefalingar. Det vil vere naturleg å vurdere desse nærare, sjå dei ulike anbefalingane opp mot kvarandre og deretter eventuelt formalisere til eigne tiltak/prosjekt som skildrast meir detaljert.



Vurdere potensial for lågare ressursbruk innan reinhald

Det ser ut til å vere ein overkapasitet i tal reinhaldarar (storleiksorden 8-10%).



Vurdere kontrollspenn: Seksjon for Utbygging

Kontrollspenn i seksjon for Utbygging er i dag oppgitt til 1:24 (forhold mellom leiar og tilsette), men dette må ein vurdere opp mot kva grad dette primært er grunna prosjektorganisering.



Tilstandsbasert vedlikehold/reinhold

Ein bør vurderer å i enno større grad innføra tilstandsbasert vedlikehold/reinhold. Utarbeide målbilete for dette der moglege teknologiar vert utforska og gevinstar vert vurdert.

5.9 Stabsfunksjonen innan politisk sekretariat

5.9.1 Kartlegging av tilsette, leiing og lokasjon

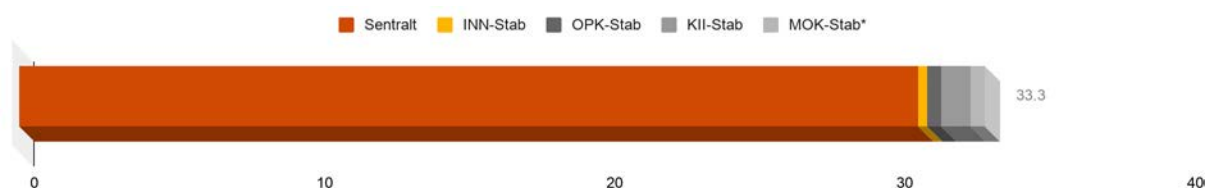
Sektorovergripande stab for politisk sekretariat har i dag 31 tilsette. Seksjonen består av Politisk sekretariat, med leiar i Bergen, og Dokumentsenter, med leiar i Leikanger.

Sektorovergripande				
	Bergen	Leikanger	Førde	Totalt
Dokumentsenter m/ einingsleiar i Leikanger	9	8	1	18
Politisk sekretariat m/ seksjonsleiar i Bergen	13			13
Totalt	22	8	1	31
I lokale fagstabar*				
INV				0
INN				0,3
OPK				0,5
MOK				0,5
KII				1,0
Totalt				2,3
Totalt				33,3

Tabell 5.9.1A: Ressurskartlegging, Politisk sekretariat

* ressursane i fagavdelingane er stort sett knytt til Dokumentsenteret.

Tabellen over er visualisert gjennom søyla under.



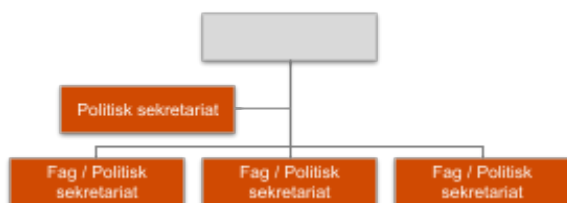
Figur 5.9.1B: Ressursfordeling, politisk sekretariat

Figur 5.9.1B illustrerer korleis Vestland fylkeskommune sine ressursar innan Politisk sekretariat og Dokumentsenter er fordelt på sektorovergripande stab og lokale fagstabar.

5.9.2 Kartlegging av oppgåver og ansvar

PwC observerer at Vestland fylkeskommune har ei hybrid organisering av politisk sekretariat. Ei hybrid organisering inneber ein sentral seksjon for politisk sekretariat, i tillegg til at det, i følge gjennomført ressurskartlegging vist i tabell 5.9.1A, også sit nokre ressursar

ute i fagavdelingane med ansvarsområde knytt til politisk sekretariat og dokumentforvaltning. Politisk sekretariat skil seg noko frå tradisjonelle administrative støttetjenester, tett kopla opp mot politisk styring. Seksjonen ORO-Politisk sekretariat kjøper også eksterne tenester frå Posten/Bring, og noko innan juridiske tenester ved behov.



Politisk sekretariat har ansvar for førebuing, gjennomføring og oppfølging av møte i folkevalde organ. Som ein del av dette har sektorovergripande stab for politisk sekretariat ei sentral rolle i å bistå med juridisk rådgiving overfor fylkesdirektører knytt til politiske møte som angår dei. Sekretariatet har også ansvar for å forberede og ivareta fylkeskommunen sine oppgåver ved gjennomføring av stortingsvalg samt kommunestyre- og fylkestingsval.

PwC har vidare forstått innspel frå arbeidsmøta slik at politiske saker knytt til konkrete fagområde vert skrive og produsert i dei respektive fagavdelingane og godkjent av aktuell seksjonsleiar og fylkesdirektør. PwC observerer at nokre saker også vert godkjent av fylkesrådmann. I desse tilfella skal sektorovergripande politisk sekretariat involverast for teknisk kontroll.

Kartlegginga viser vidare at ORO-Politisk sekretariat, ved Dokumentsenter, har det faglege ansvaret for arkivdanning i Vestland fylkeskommune, samt ansvar for dokumentasjon/arkiv skapt av fylkesadministrasjonen og kvalitetssikring innan området. Leiar for politisk sekretariat er systemeigar for sak- og arkivsystemet, medan Dokumentsenteret har ansvar for drift av systemet.

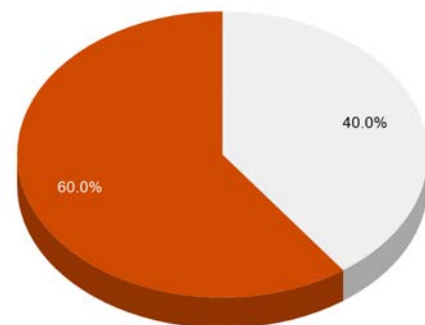
Arkivseksjonen i avdeling for kultur, idrett og inkludering har ansvar for depot, medan ytre einingar har ansvar for arkivdanningen i egne einingar.

Ei tredelt prinsippkisse (Y-modellen) har blitt nytta som utgangspunkt i arbeidsmøte for å få ei forståing av kva oppgåvesett som ligg til lokale fagstabar og -avdelingar, kva som ligg til den sektorovergripande stab og korleis sistnemnde sitt ansvarsområde fordeler seg på strategiske aktivitetar og støtteleveransar.



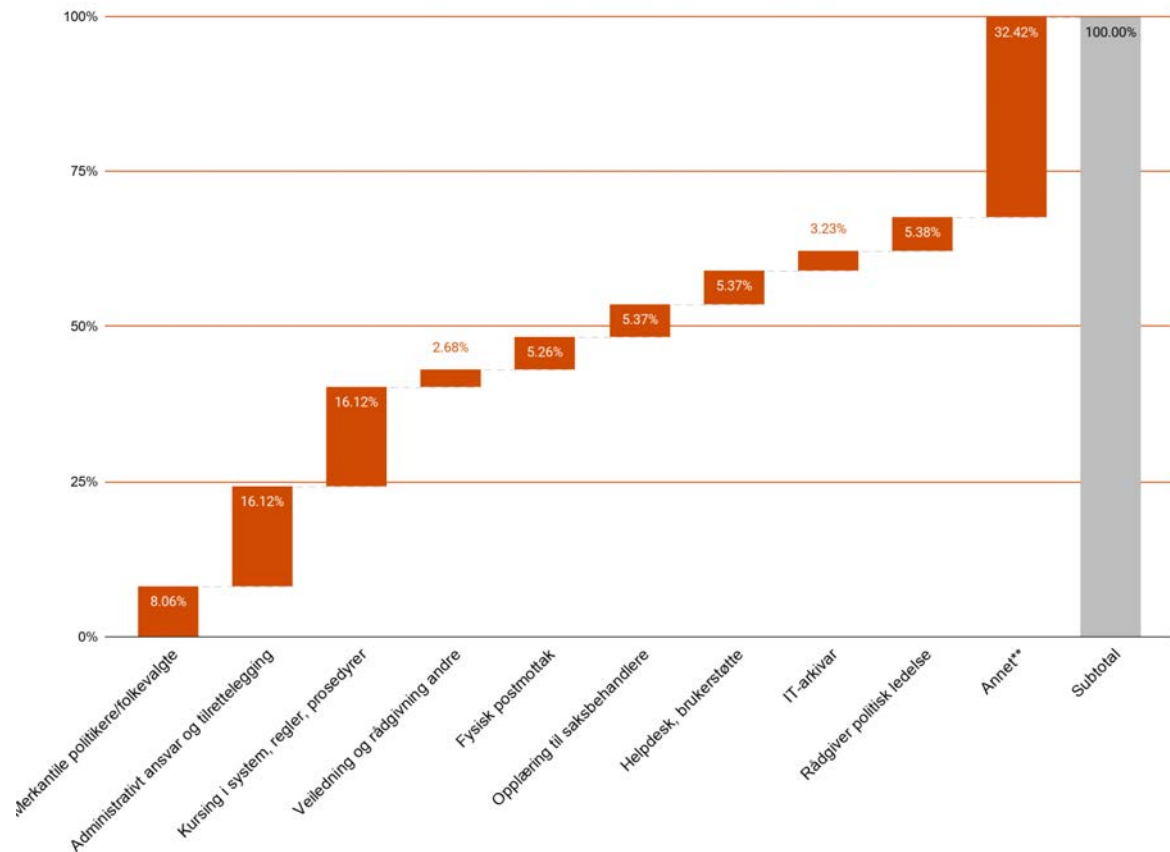
Figur 5.9.2A: Y-modell, ORO-Politisk sekretariat

PwC si kartlegging viser at ORO-Politisk sekretariat bruker tid og ressursar på både **strategiske aktivitetar** (40 %), som ansvar for administrativt delegeringsreglement, vedlikehalde formelle politiske rammer for møte og saksansvarleg, arkivplan for fylkeskommunen og systemeigar for relevante verktøy, og **støtteleveransar** (60 %), som merkantile oppgåver overfor folkevalde, administrativt ansvar og tilrettelegging av politiske møte og sentralt postmottak.



Figur 5.9.2B: Ressursfordeling mellom støtteleveransar og strategiske oppgaver.

PwC har vidare kartlagt korleis ressursbruk innan støtteleveransar fordeler seg på stabsovergrepande stabs hovudoppgåver, figur 5.9.2C. I kartlegginga av ressursbruk finn vi ein "Annet"-post på 32,4 % av seksjonen sine støtteleveransar. Denne inkluderer både juridiske og merkantile oppgåver som ligg til møtesekretær, saksbehandling og andre ad-hoc-oppgåver som er utfordrande å gjennomføre ei ressursfordeling på.

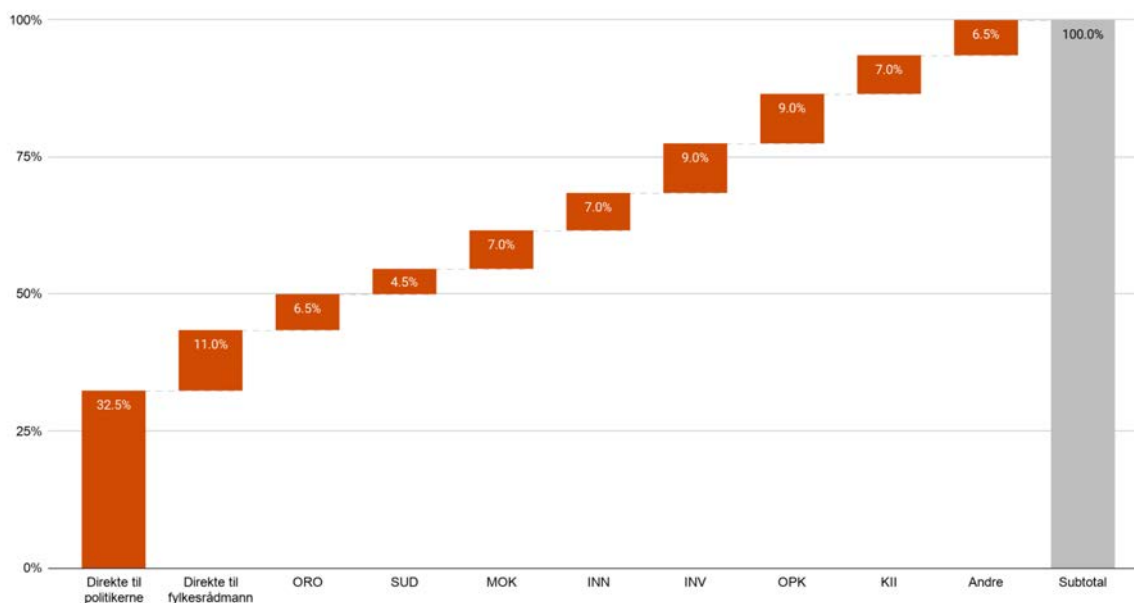


Figur 5.9.2C: Ressursfordeling på hovudaktivitetar, ORO-Politisk sekretariat

*Alle merkantile oppgåver knytt til førebuing og etterarbeid politiske møte

**Annet-posten inkluderer både juridiske og merkantile oppgåver som ligg til møtesekretærar, saksbehandling og andre ad-hoc-oppgåver som er utfordrande å gjennomføre ei ressursfordeling på

Sektorovergripande seksjon sine støttetjenester nyttast i varierende grad av Vestland fylkeskommunes avdelingar. Politisk sekretariat skil seg noko ut frå dei andre sektorovergripande stabane, ettersom politikarane utgjer ein mottakar av betydeleg storleik.



Figur 5.9.2D: Ressursfordeling på bestillar/brukar/opdragsgiver, ORO-Politisk sekretariat

5.9.3 Funn og observasjonar

Som det framgår av kartlegginga PwC har gjennomført er sektorovergripande stab inndelt i Politisk sekretariat og Dokumentsenteret. Alle 13 tilsette i førstnemnde er lokalisert i Bergen, medan sistnemnde har sin leiar i Leikanger og er ca. 50/50 fordelt geografisk i nord- og sørfylket.

ORO-Politisk sekretariat er systemeigar for sak- og arkivsystemet, samt ansvarleg for sentralt fysisk postmottak og spørsmål om innsyn. PwC er kjent med at det pågår eit prosjekt for å vurdere forenkling av mottak av e-postar til fylkeskommunen - at også dette vert samla på ein eller i alle fall færre stader for vidare distribusjon. Dei lokale fagstabane bekreftar at dei i dag brukar delar av tida si til å vidarefordele fysisk post i eigen avdeling til rette mottakar, skanna inn og registrert sentralt.

Valg og innføring av nytt sak/arkivsystem er etter det PwC erfarer eit prosjekt med høg prioritet. Dette vurderast av mange som fylkeskommunen sitt kanskje viktigaste kjernesystem, ikkje minst i forhold til å etterleve gjeldande lovar og reglar. I denne samanheng merkar PwC seg at arkivfunksjonen er ein del av ein større heilskap:

- Vestland fylkeskommune har ein delvis sentralisert arkivorganisasjon, som bygger på følgjande inndeling:
 - Dokumentsenteret (i ORO) har fagansvar for arkivdanning i fylkeskommunen og utøvande ansvar for dette i fylkesadministrasjonen, samt fagansvar for fylkeskommunes sak- og arkivsystem
 - Seksjon arkiv (i KII) har ansvaret for depot
 - Ytre einingar har ansvar for arkivdanning i eigen eining
- Vestland fylkeskommune har felles sak- og arkivsystem, og avtale med kommunearkivordningane sitt digitale ressurscenter (KDRS) om deponering av eldre og avslutta elektronisk skapt arkiv (gjennomføringsansvaret for dette er lagt til dokumentsenteret i ORO)

Innføringsprosjektet for nytt sak/arkiv system må ha fokus på ende-til-ende prosessar innan saksgang og arkivering opp mot heilskapen skildra over, herunder også moglege endringar i måten å jobbe på som kan gi ulike gevinstar spesielt i forhold til ressursbruk. Med utgangspunkt i PwC si forståing av dagens kompetansesamansetning, spesielt i dokumententeret, erfarer vi at nyrekruttering i stor grad har blitt gjort i Leikanger, og at ei bevisst planlegging av framtidig kompetansebehov og meir automatiserte prosessar vil kunne medføre noko redusert bemanningsbehov. I denne samanheng er det naturleg å nemne at spesielt INN og KII, gjennom eit sak/arkivsystem med eventuelt tilhøyrande integrasjonar til andre løysingar, kan få ei meir effektiv porteføljestyling av tilskotsordningar (redusere ressursbruk innan dette framover - eit område som PwC får inntrykk av er ein vesentleg del at desse avdelinganes virke).

Effektiv ressursbruk har også vore eit tema i PwC sin gjennomgang av sjølve det politiske sekretariatet med sine 13 tilsette. Seksjonen har etter kvart fått på plass ei rekke digitale løysingar for å effektivisere gjennomføring av politiske møte, ikkje minst aktualisert og implementert som resultat av pandemien og behovet for å fullt ut kunne gjennomføre digitale politiske møte. Fylkeskommunen har blant anna tatt i bruk DigDem (Digitalt Demokrati) frå leverandøren Jupiter. Denne løysinga har kort oppsummert følgjande funksjonalitet:

- **Oppdaterte møtedokumenter** - alltid oppdaterte saks- og møtedokument, med varsling når dokumenta er tilgjengelege eller det er gjort endringar
- **Forfallshandsaming** - automatisk innkalling til vara, oppdatert infoskjerm med oversikt over oppmøte og forfall
- **Meldingsteneste** - chat i løysinga for private meldingar til enkeltpersonar, administrasjon og grupper. Det er også mogleg å sende inn forslag via denne
- **Automatisk talestyring** - viser oversikt over rekkefølgen på kven som skal tale og møtedeltakere kan teikne seg for replikk, innlegg eller innlegg med forslag
- **Digital votering** - liste over kva saker ein skal stemme over, rekkefølge, voteringspunkt, samt at voteringsresultatet vert vist fortløpande

Løysinga ePolitiker er også tatt i bruk, der følgjande funksjonalitet inngår:

- **Automatisk mottak av dokument og protokollar** - der politikarane kan gjere notat og markeringar direkte i dokumentene, og enkelt dele med dei kollegaer ein ønskjer
- **Oversikt over kalender og møte** - full kontroll på møte i dei forskjellige utvala
- **Medlemsoversikt og parti** - detaljert informasjon om dei forskjellige politikarane i dei forskjellige utvala

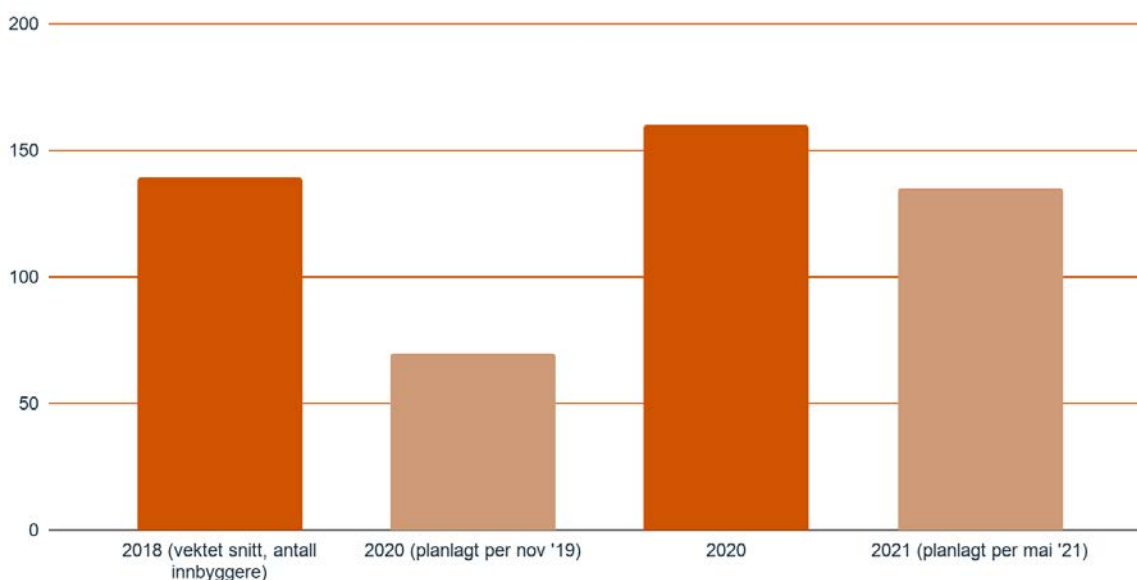
I tillegg nyttast løysinga eInnsyn, for å søke opp fulltekstdokumenter og be om innsyn i offentlege dokumenter som ikkje er publisert. Bestillinga blir deretter behandla av verksemda som eit innsynskrav og ein får svar direkte frå verksemda.

Gjennom pandemien og digitale møte er det også PwC sitt inntrykk at både tilsette i fylkeskommunen og politikarar i stor grad har tatt til seg denne nye møteforma og meistrar den. Når det er sagt så registrerer PwC at det framleis er miljø som til dømes kunne ha nytte av ytterlegare kompetanseheving i bruk av Teams for videomøte.

Forutan innføring av digitale verktøy, har gjennomgangen frå PwC si side også sett på overordna ressursbruk i planlegging, gjennomføring og etterarbeid for politiske møte. PwC har ikkje sjølv deltatt på møte for å verifisere ressursbruk, men har fått opplyst at det er gjort nokre grep for å effektivisere dette, herunder:

- Ein person er rådgivar for politisk leiing - det er den personen sin jobb
- Ein person som er fast møtesekretær for fylkesting og fylkesutval (er med på førebuingmøte med fylkesrådmann og fylkesordførar)
- Bruk av juristar som sekretærer. Dette for å kun ha ein person med på møte - fungerer både merkantilt og ved behov for juridiske avklaringer som kan komme opp

Dimensjonerande faktor for politisk sekretariat vil vere tal politiske møte, og til ein viss grad tal saker i desse. PwC har utarbeida følgjande oversikt for tal politiske møte, basert på innspel frå seksjonen. Ein vise her tal møte i vekta snitt for dei to fylkeskommunane før samanslåing i 2018, planlagte møte for 2020 og faktisk gjennomført i 2020. Politiske møte i 2019 er utelatt då PwC reknar med at arbeidet med samanslåing dette året er mindre representativt.



Figur 5.9.3A: Politiske møte i Vestland fylkeskommune. For 2018 har det blitt nytta eit gjennomsnitt av Hordaland og Sogn og Fjordane

Som figur 5.9.3A viser er det gjennomført vesentleg fleire politiske møte i 2020, enn det som var planlagt. PwC har som nemnt ikkje innsikt i om dette kun skuldast høgare politisk aktivitet eller er grunna færre saker per møte og dermed fleire møte.

Det planlagt færre politiske møte i 2021.

Med utgangspunkt i innføring av digitale løysingar, kompetanse til stades i dei enkelte møta og kontinuitet i roller, samt forventna møtehyppighet framover, er det PwC si vurdering at det må kunne vere moglege gevinstar å hente kva gjeld ressursbruk. Sjølv om det etter pandemi i større grad blir fysiske møte, vil dei same verktøya nyttast. Det er særdeles viktig at fylkeskommunen ikkje "går tilbake" til tidlegare praksis, men fortset å identifisere moglege effektivitetsgevinstar - kanskje spesielt med omsyn til deltaking på politiske møte frå seksjonen.

PwC observerer at det også for ORO-Politisk sekretariat vil vere ein fordel med ytterlegare tydeleggjering og dermed synlegheit i forhold til strategisk rolle, støtte og ansvar i dei lokale fagstabane. Det vil vere naturleg å vidareutvikle underlaget frå PwC sin gjennomgang til å etablere ein tenestekatalog for funksjonsområdet. Innunder dette informasjon om kva tenester sektorovergripande stab leverer, kva krav som blir stilt til seksjonen og kva krav som blir stilt til brukarane (avdelingane).

Ein slik gjennomgang vil kunne få fram i kva grad ORO-Politisk sekretariat også leverer tenester til ORO og fylkesrådmannen, som kunne vore lagt til eigen stab i ORO. Kartlegginga til PwC har vist at seksjonen i noko grad opplev å måtte ha ressursar tilgjengeleg for å støtte eigen avdeling og fylkesrådmannen med det som elles ville kunne vore stabsoppgåver.

5.9.4 Anbefaling

Basert på kartlegging og PwC sine funn og observasjonar attgjeve over er det konkretisert nokre utvalde anbefalingar. Det vil vere naturleg å vurdere desse nærare, sjå dei ulike anbefalingane opp mot kvarandre og deretter eventuelt formalisere til eigne tiltak/prosjekt som skildrast meir detaljert.



Utnytte effektivitetsgevinst i gjennomføring av politiske møte

Dimensjonerande faktor for ORO-Politisk sekretariat vil i stor grad vere tal politiske møte, samt tal saker på desse. Ein reduksjon i møte (sjølv om dei blir fysiske sidan digitale verktøy allereie er på plass og tatt i bruk) bør også kunne gi moglegheit for redusert ressursbruk. Det er særdeles viktig at fylkeskommunen ikkje "går tilbake" til tidlegare praksis, men fortset å identifisere moglege effektivitetsgevinstar - kanskje spesielt med omsyn til deltaking på politiske møte frå seksjonen.



Nytt sak/arkiv system - fokus på gevinstplan- og realisering

I lys av nytt system må moglege endringar i arbeidsmåter som kan generere gevinstar i form av nedtrekk på ressursar vurderast særskilt. Organisasjonsgjennomgangen har ikkje detaljert innsikt i korleis utrulling og tilhøyrande gevinstplanlegging- og realisering er tenkt.



Tenestekatalog – utarbeidast i samarbeid mellom utførande og mottakar

Det vil vere ein fordel om det vert tydeleg kva tenester/støtte avdelingane får frå kvar sektorovergripande stab, gjennom ein tenestekatalog. Innunder dette også tydeleggjering på kva område desse gir premissar i form av strategiske føringar.



Kompetansevriding i dokumententeret

Bevisst planlegging av kompetansesamansetning framover vil kunne gi moglegheiter for å vurdere framtidig redusert ressursbehov.

5.10 Stabsfunksjonen innan plan, klima og folkehelse

5.10.1 Kartlegging av tilsette, leiing og lokasjon

Seksjon for plan, klima og folkehelse i SUD har 22 tilsette, i tillegg til ein seksjonsleiar. Seksjonen er delt inn i fire uformelle faggrupper. Seksjonsleiar sit i Leikanger.

Sektorovergripande					
	Bergen	Leikanger	Førde	Andre	Totalt
Kommunal planlegging	6	4			10
Regional planlegging	2,5	1			3,5
Folkehelse	3		1		4
Klima	2,5*	2			4,5
Totalt	14	7	1		22
I lokale fagstabar					
					Totalt
SUD**					2
INV					
INN					
MOK					
OPK					
KII					
Totalt					2
Totalt					24

Tabell 5.10.1A: Ressurskartlegging, SUD - Plan, klima og folkehelse

* inkluderer eit engasjement

** plassert i sektorovergripande seksjon for statistikk, kart og analyse

Sjølv om ressurskartlegginga i tabell 5.10.1A tilseier få ressursar dedikert til plan, klima og folkehelse i dei lokale fagstabane, opplev PwC at det er faglege grensesnitt til andre miljø. Innunder dette nemnast folkehelse relaterte ressursar i SUD-Statistikk, kart og analyse, samt fagseksjon for grøn vekst, klima og energi i INN.

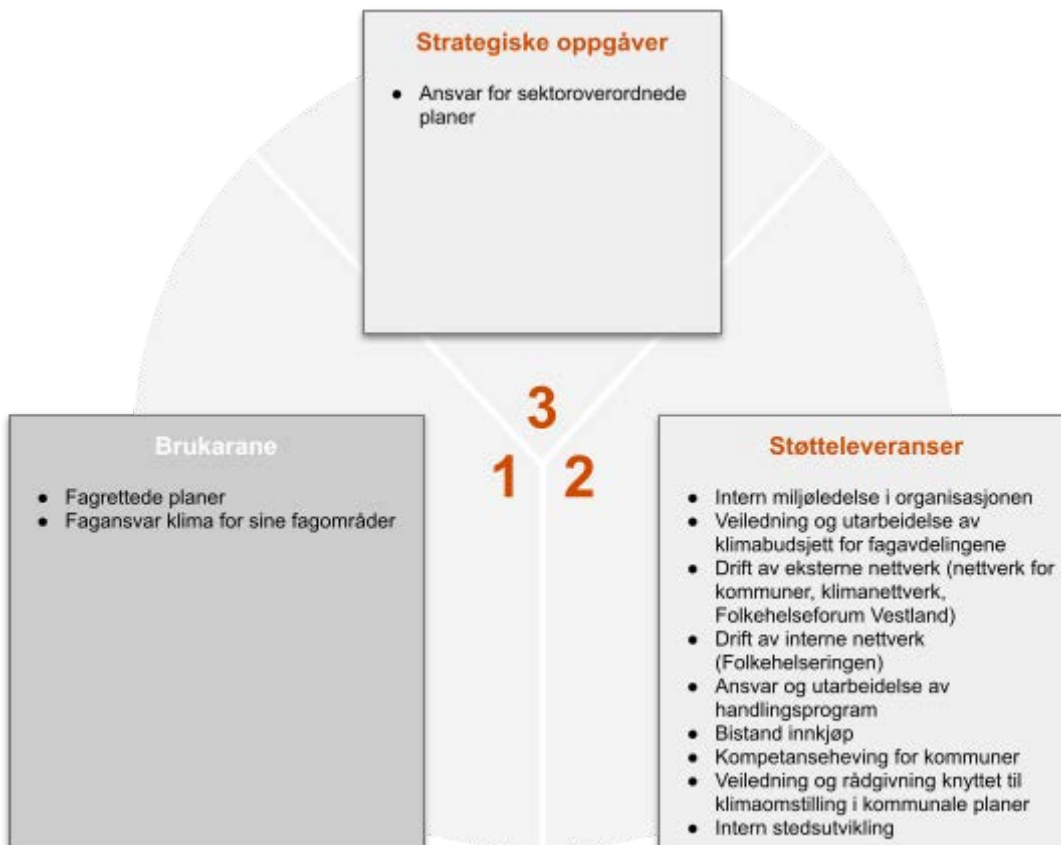
5.10.2 Kartlegging av ansvar og oppgåver

PwC observerer at Vestland fylkeskommune har ein hybrid organisering av plan, klima og folkehelse, noko som innebærer ein sentral seksjon for området (SUD-Plan, klima og folkehelse), i tillegg til ressursar ute i fagavdelingane med ansvarsområde og oppgåver relatert til fagfeltet.



Basert på innspel frå arbeidsmøte kjem det fram at SUD-plan, klima og folkehelse har ansvar for sektoroverordna, tverrfaglege og/eller arealretta planar. Fagavdelingane har ansvar for dei fagretta planane for si kjerneverksemd. Den sektorovergripande staben i SUD skal sikre den strategiske retninga for Vestland fylkeskommune sitt klimaarbeid, sikre at organisasjonen har den nødvendige kompetansen innan området og fungere som støtte overfor fagavdelingane. I tillegg har PwC forstått innspela slik at seksjonen er eit naturleg kontaktpunkt for kommunane når det gjeld støtte og rådgiving knytt til klima(plan)arbeid. Innanfor sistnemnde område har dei eit viktig grensesnitt mot seksjon for grøn vekst, klima og energi INN, som tilbyr tilsvarende tenester for næringer, i tillegg til noko samarbeid med kommunar gjennom Klimapartnere Vestland.

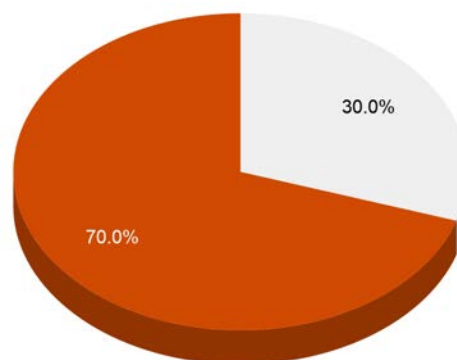
Sektorovergripande stab for plan, klima og folkehelse har også ansvar for å drifte både (lovpålagte) eksterne (nettverk for kommunar, klimanettverk, Folkehelseforum Vestland) og interne fagnettverk (Folkehelseringen). Innanfor folkehelse har dei vidare ansvar for eksterne aktivitetar som programsatsing for barn og psykisk helse og handlingsprogrammet for den regionale planen.



Figur 5.10.2A: Y-modell, SUD-Plan, klima og folkehelse

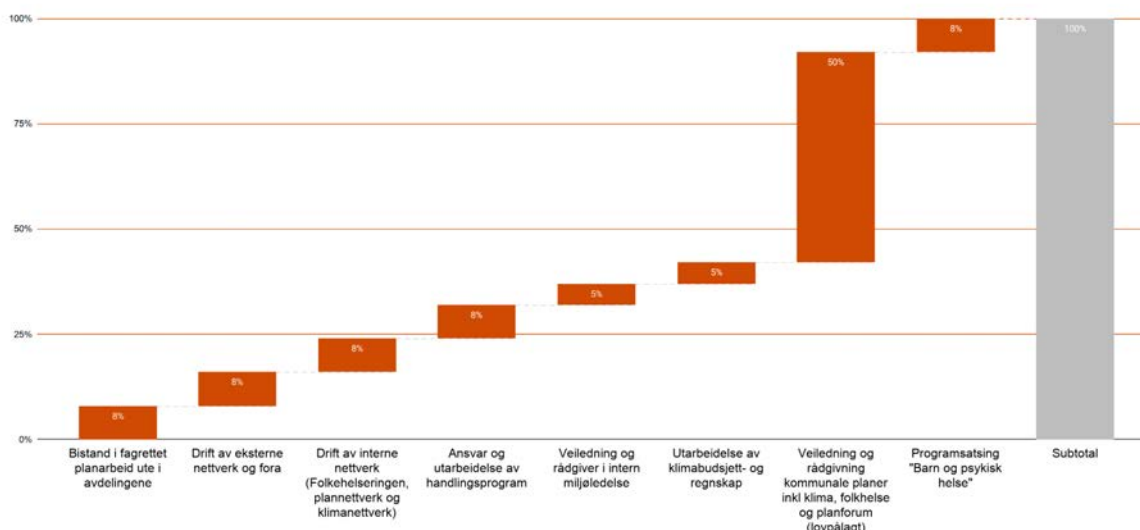
Figuren over viser den tredelte prinsippsskissa (Y-modellen) som har blitt nytta som utgangspunkt i arbeidsmøte for å få ein forståing av kva som ligg til fagstabar, kva som ligg til den sektorovergripande staben og korleis sistnemnde sitt ansvarsområde fordeler seg på strategiske aktivitetar og støtteleveransar.

PwC har sett nærare på det ansvarsområdet som ligg til den sektorovergripande staben. Basert på innspel frå seksjon for plan, klima og folkehelse (SUD) vert det brukt tid og ressursar på både **strategiske oppgåver** (30 %), som ansvar for sektoroverordna planer, og **støtteleveransar** (70 %), som veiledning/rådgiving innan kommunale planar, klima og folkehelse, drift av interne nettverk og bistand i fagretta planarbeid ute i avdelingane m.m.



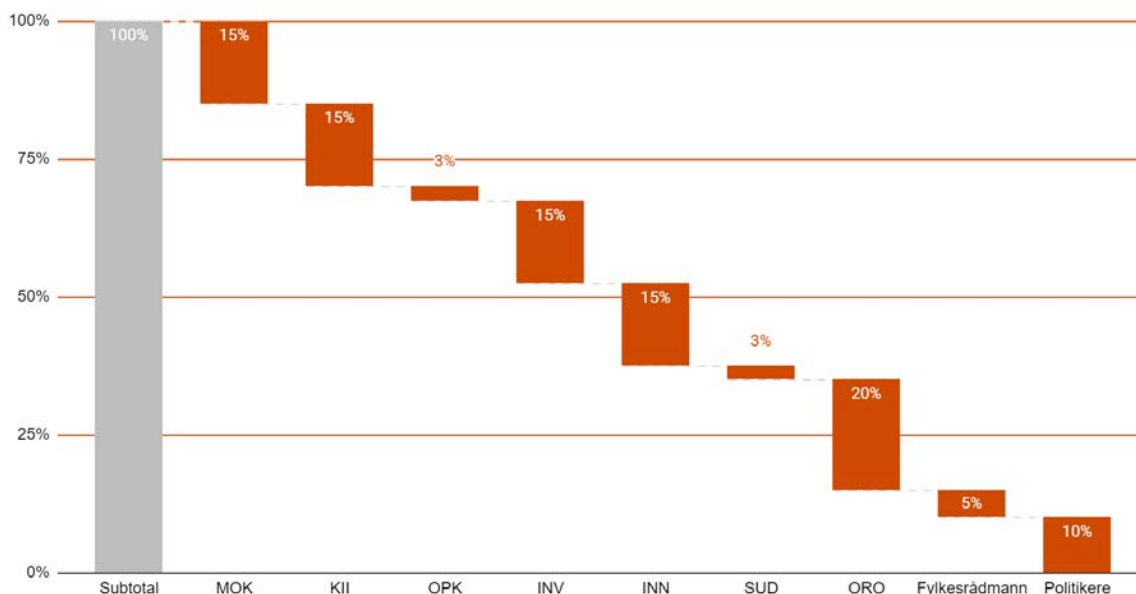
Figur 5.10.2B: Fordeling av ressursbruk på **støtteleveransar** og **strategiske aktivitetar** for SUD-Plan, klima og folkehelse.

Det har også blitt kartlagt korleis ressursbruk innan seksjonen i SUD sine støtteleveransar fordeler seg på hovudaktivitetar og -oppgåver. Denne viser at omtrent halvparten av ressursbruken går med til veiledning/rådgiving innan kommunale planar, klima, folkehelse og planforum.



Figur 5.10.2C: Fordeling av ressursbruk på hovudaktivitetar innan støtteleveransar, SUD-Plan, klima og folkehelse

SUD-Plan, klima og folkehelse sin ressursbruk fordeler seg relativt jamt over alle avdelingar i Vestland fylkeskommune. I tillegg vert ca. 15 % av ressursane brukt direkte mot fylkesrådmann og politikarane.



Figur 5.10.2D: Fordeling av ressursbruk på bestillar/brukar/oppdragsgiver, basert på tekstleg input, SUD-Plan, klima og folkehelse

5.10.3 Funn og observasjonar

I PwC sin gjennomgang av denne stabsfunksjonen har det vore fokus på å forstå ansvars- og rolledelinga mellom sektorovergripande seksjon for plan, klima og folkehelse plassert i SUD, og seksjon for grøn vekst, klima og energi som er organisatorisk plassert i INN - og då ikkje som ein stabseining, men som fagseksjon. I forhold til dette har det vore viktig å kartlegge kva sektorovergripande ansvar som gjeld på tvers av alle fagmiljø internt i fylkeskommunen, og kva som er INN sitt ansvar eksternt retta mot næring og forskning. Kort oppsummert er PwC sitt inntrykk at begge seksjonar opplev relativt lite overlapp formelt i ansvar/rolle, og at det "praktiske i kvardagen" kan handsamast gjennom å gjensidig informere kvarandre om aktivitetar i det som no er satt opp som faste møte kvar sjette veke. Dei områda som potensielt treng noko avklaring og tydelegare retningslinjer er kommunane som felles målgruppe, samt førebuing og framlegging av politiske saker internt i Vestland fylkeskommune.

Frå møta som er gjennomført opplev PwC enighet om følgjande:

SUD - seksjon for plan, klima og folkehelse:

- Sektorovergripande ansvar og den som set premissar/er strategisk ansvarleg for alt som er klimarelatert internt i fylkeskommunen på tvers av organisasjonen. Innunder dette intern miljøleining overfor alle einingar, og det å sette mål innan området for Vestland fylkeskommune (som så politikarane vedtar, og som også INN må forhalde

seg til i sin dialog med eksternt næringsliv, verdiskaping og forskning opp mot fylkeskommunen sin ståstad)

- Eig og driftar klimanettverk med kommunar - veiledning og kompetanseheving

INN - seksjon for grøn vekst, klima og energi:

- Ekstern fokus: næring, verdiskaping og forskning
- Bistå bedrifter, hjelpe næringslivet med klimaregnskap (men meir enn enkeltbedrifter, har fokus på bransje/klynger)
- Klimapartnere Vestland

Den potensielle uklarleiken i roller og ansvar mellom desse to seksjonane ser ut til primært å oppstå når enkelte av dei kommunane som er deltaker i SUD sitt nettverk, og som såleis blir veileda der, også ønskjer å delta i Klimapartner som driftes i regi av INN. INN har vore tydeleg overfor PwC på at dei ikkje skal drive direkte rådgiving/veiledning til desse kommunane, men slik PwC forstår det mottok kommunane partnertenestene definert ved deltaking i Klimapartner. I dette grensesnittet observerer PwC at det er nødvendig med tett dialog og forventningsavklaringer.

PwC registrerer også at det er ei oppleving i SUD at INN har kortare veg til t.d. fylkesordførar og framlegging av politiske saker.

Det har såleis frå samanslåinga av Vestland, vore eit tidvis uklart grensesnitt mellom den sektorovergripande seksjonen plan, klima og folkehelse i SUD, og fagseksjonen grøn vekst, klima og energi i INN.

PwC har vurdert to moglege løysingar her, enten å tydeleg avklare grensesnitt eller samle i eitt fagmiljø. PwC er av den oppfatning at det er føremålstenleg å behalde to miljø for å sikre fokus på dette viktige området både internt og eksternt, samt at det basert på vår kartlegging bør vere fullt mogleg å beskrive ansvars- og oppgåvedeling inkludert mekanismar for å handsame overlapp i målgrupper (kommunar og politikarar).

Også i denne stabsfunksjonen vert det trekt grensesnittet mellom SUD sin seksjon for kart, statistikk og analyse versus SUD seksjon for plan, klima og folkehelse fram som noko uklar. Dette gjeld utelukkende dei to ressursane i førstnemnde seksjon, som primært har folkehelse bakgrunn og oppgåver tilknytt statistikk/analyse. PwC gjentar derfor også i dette kapittel sin observasjon om at det vil vere naturleg å vurdere overføring av dei to nemnde ressursane til seksjon for plan, klima og folkehelse i SUD, fordi ein slik organisatorisk justering vil tydeleggjere samanhengen mellom fagansvar og nødvendig grunnlag med gode analysar.

Med ytterlegare to ressursar i tillegg til dei 22 som allereie er organisert i SUD seksjon for plan, klima og folkehelse må kontrollspennet for leiar vurderast. Dersom det er 1:24 anser PwC det som for stort gitt samansetning i seksjonen av tre forholdsvis ulike fagmiljø.

Prinsippmodellen (Y-modellen) som er utarbeida over som del av den kartlegginga PwC har gjort, fokuserer på kva tenester sektorovergripande stab er strategisk ansvarleg for (og såleis set premissar for), og kva tenester (støtte) avdelingane får frå same eining. Dette vil vere med å unngå overlapp på oppgåver, og bidra til forutsigbarhet for alle parter. Det vil vere naturleg å vidareutvikla dette underlaget frå PwC sin gjennomgang til å etablere ein tenestekatalog for funksjonsområdet. Innunder dette informasjon om kva tenester

sektorovergripande stab leverer, kva krav som blir stilt til seksjonen og kva krav som blir stilt til brukarne (avdelingane).

Avslutningsvis, det som svært positivt er at Seksjon for økonomi i ORO og seksjon for plan, klima og folkehelse jobbar for å styrke koplinga mellom handlingsplanane i dei regionale planane og økonomiplanen.

5.10.4 Anbefaling

Basert på kartlegging og PwC sine funn og observasjonar attgjeve over er det konkretisert nokre utvalde anbefalingar. Det vil vere naturleg å vurdere desse nærare, sjå dei ulike anbefalingane opp mot kvarandre og deretter eventuelt formalisere til eigne tiltak/prosjekt som skildrast meir detaljert.



Samle kompetansen innan folkehelse

I dag ligg det to samfunnsanalytikarar med folkehelsebakgrunn i seksjon for statistikk, kart og analyse. Det bør vurderast å legge desse to ressursane til seksjon for plan, klima og folkehelse for å samle og styrke dette fagmiljøet - ikkje minst i lys av anbefaling om å samle dei sto seksjonane i SUD for høvesvis digitalisering og statistikk, kart og analyse til ein ny seksjon.



Vurdere kontrollspenn i seksjon plan, klima og folkehelse (SUD)

Leiar for seksjonen har i dag eit kontrollspenn på 1:22, med to ressursar til frå seksjon statistikk, kart og analyse blir dette 1:24. Naturleg å ikkje dele opp i mange «undergrupper» for å unngå silo, moglegvis vurdere å dele i kun 2.



Ytterlegere tydeleggjering av grensesnitt mot seksjon for grøn vekst, klima og energi i INN

Det har vore eit tidvis uklart grensesnitt mellom SUD-Plan, klima og folkehelse og fagseksjonen grøn vekst, klima og energi i INN.

Det er vurdert to moglege løysingar her, enten tydeleg avklare grensesnitt, eller samle i eitt fagmiljø. PwC er av den oppfatning at det er føremålstenleg å behalde to miljø for å sikre fokus på dette viktige området både internt og eksternt, og at det basert på vår kartlegging bør vere fullt mogleg å beskrive ansvars- og oppgåvedeling inkludert mekanismar for å handsame overlapp i målgrupper (kommunar og politikarar).



Tenestekatalog – utarbeidast i samarbeid mellom utførande og mottakar

Det vil vere ein fordel om det vert tydeleg kva tenester/støtte avdelingane får frå kvar sektorovergripande stab, gjennom ein tenestekatalog. Innunder dette også tydeleggjering av på kva område desse gir premisser i form av strategiske føringar.

5.11 Stabsfunksjonen innan statistikk, kart og analyse

5.11.1 Kartlegging av tilsette, leiing og lokasjon

Det er i dag 5 tilsette i sektorovergripande stab for for statistikk, kart og analyse (som seksjon i SUD), inkludert seksjonsleiar. Inkludert i desse er det to GIS-rådgivarar (GIS, Geografisk Informasjonssystem) og to samfunnsanalytikarar med folkehelsebakgrunn. Frå og med juni 2021 får dei inn ein vikar som skal vere ein del av fagmiljøet i SUD, men vere til seksjon for idrett og friluftsliv (INN) sin disposisjon. Leiar for seksjonen sit i Bergen.

Sektorovergripande					
	Bergen	Leikanger	Førde	Andre	Totalt
SKA	3	2 (3)			5 (6)
I lokale fagstabar					
					Totalt
INV					
INN					
MOK					
OPK					
KII					
Totalt					
Totalt					5 (6)

Tabell 5.11.1A: Ressurskartlegging, SUD-Statistikk, kart og analyse
Tal i parentes er tal f.o.m. juni 2021

Sjølv om ressurskartlegginga i tabell 5.11.1A tilseier få ressursar dedikert til statistikk, kart og analyse i dei lokale fagstabane, opplev PwC at det er faglege grensesnitt til andre miljø i fagavdelingane.

5.11.2 Kartlegging av ansvar og oppgåver

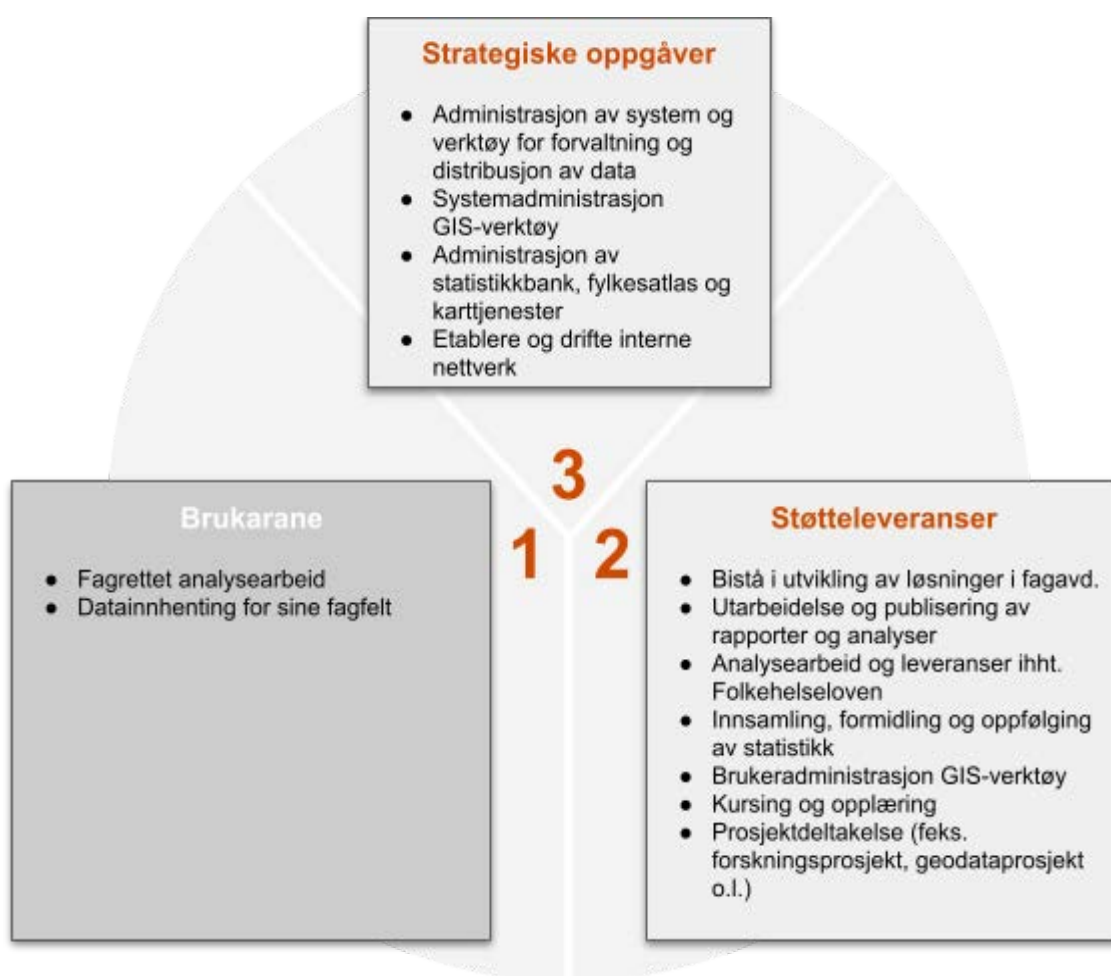
PwC observerer at Vestland fylkeskommune har ein hybrid organisering av statistikk, kart og analyse. Ein hybrid organisering inneber ein sentral seksjon for området (SUD-Statistikk, kart og analyse), i tillegg til ressursar ute i fagavdelingane med ansvarsområde og oppgåver relatert til funksjonen.



I følge SUD-statistikk, kart og analyse sjølv skal seksjonen vere i front på kommunale og regionale analysar for å støtte fylkeskommunen som ein aktiv og kunnskapsbasert regional utviklingsaktør. Seksjonen har også som føremål å løfte analyse- og kunnskapsproduksjonen både i kommunane og i dei andre fagavdelingane i fylkeskommunen.

PwC har også eit inntrykk av at samtlige fagavdelingar har eigne analyseressursar som gjennomfører analyse innan sine fagområde og kjerneverksemd.

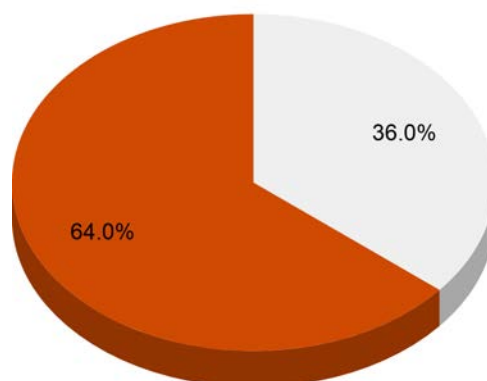
Som kartlegging i dette delkapittelet belyser er oppgåver og ansvarsområde innan statistikk, kart og analyse noko delt mellom sektorovergripande stab og lokale fagmiljø i fagavdelingar. Ei tredelt prinsippsskisse (Y-modellen) har blitt nytta som utgangspunkt i arbeidsmøte for å få ei forståing av dagens situasjon i form av kva som ligg til fagstabar, kva som ligg til den sektorovergripande staben og korleis sistnemnde sitt ansvarsområde fordeler seg på strategiske aktivitetar og støtteleveransar.



Figur 5.11.2A: Y-modell, SUD-Statistikk, kart og analyse

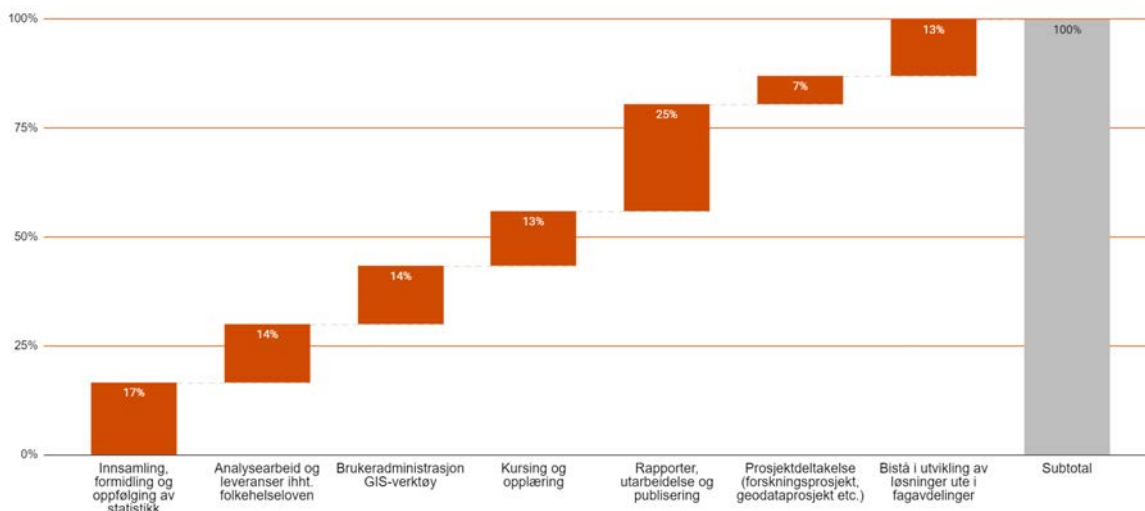
Basert på innspel frå SUD-Statistikk, kart og analyse viser kartleggina til PwC at **strategiske aktivitetar** utgjer 36 % av total ressursbruk. Strategiske aktivitetar inkluderer blant anna administrasjon av statistikkbank, fylkesatlas og karttjenester, systemforvaltning av GIS-verkøy o.l. Resterande ressursbruk går til **støtteleveransar** (64 %), som til dømes

inneber å bistå i utvikling av løysingar i fagavdelingar, kursing og opplæring, publisering av rapportar, innsamling, formidling og oppfølging av statistikk o.l.



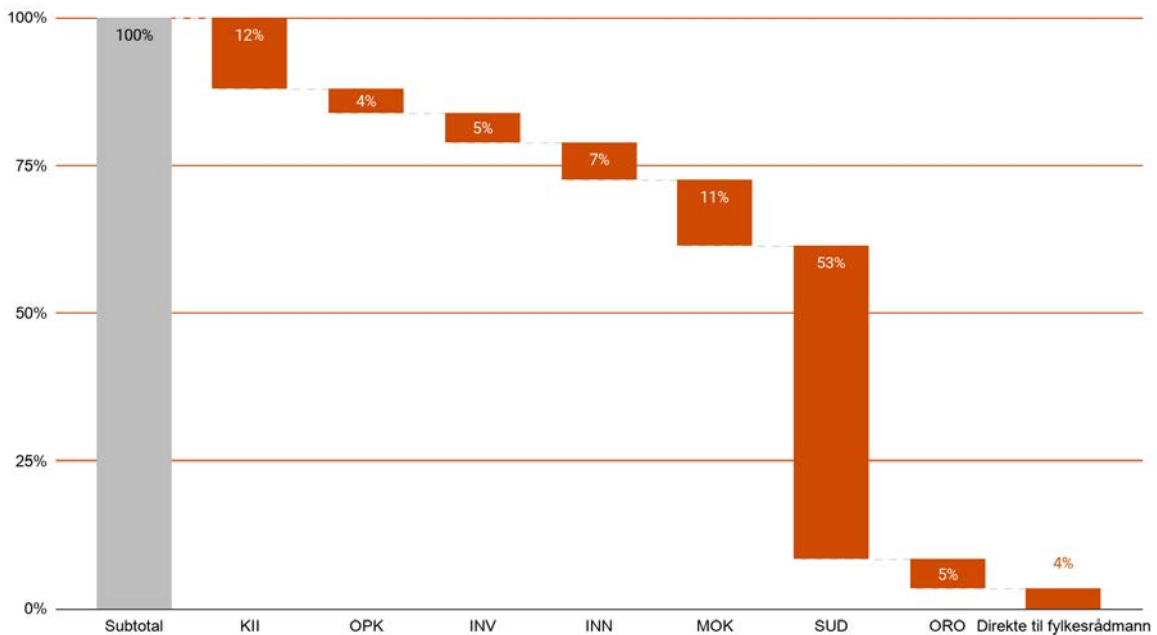
Figur 5.11.2B: Fordeling av ressursbruk mellom *strategiske oppgaver* og *støtteleveransar*

PwC har vidare kartlagt korleis ressursbruk i sektorovegripande stab sine støtteleveransar fordeler seg på hovudaktivitetar og -oppgåver. I seksjon for statistikk, kart og analyse er ressursbruken jamt fordelt på fleire støtteleveransar, men det vert brukt mest tid på utarbeiding og publisering av rapportar (25 %).



Figur 5.11.2C: Fordeling av ressursbruk på støtteleveransar, SUD-Statistikk, kart og analyse

Basert på gjennomført kartlegging, kjem det fram at seksjonen bruker over halvparten av tida si på eiga avdeling.



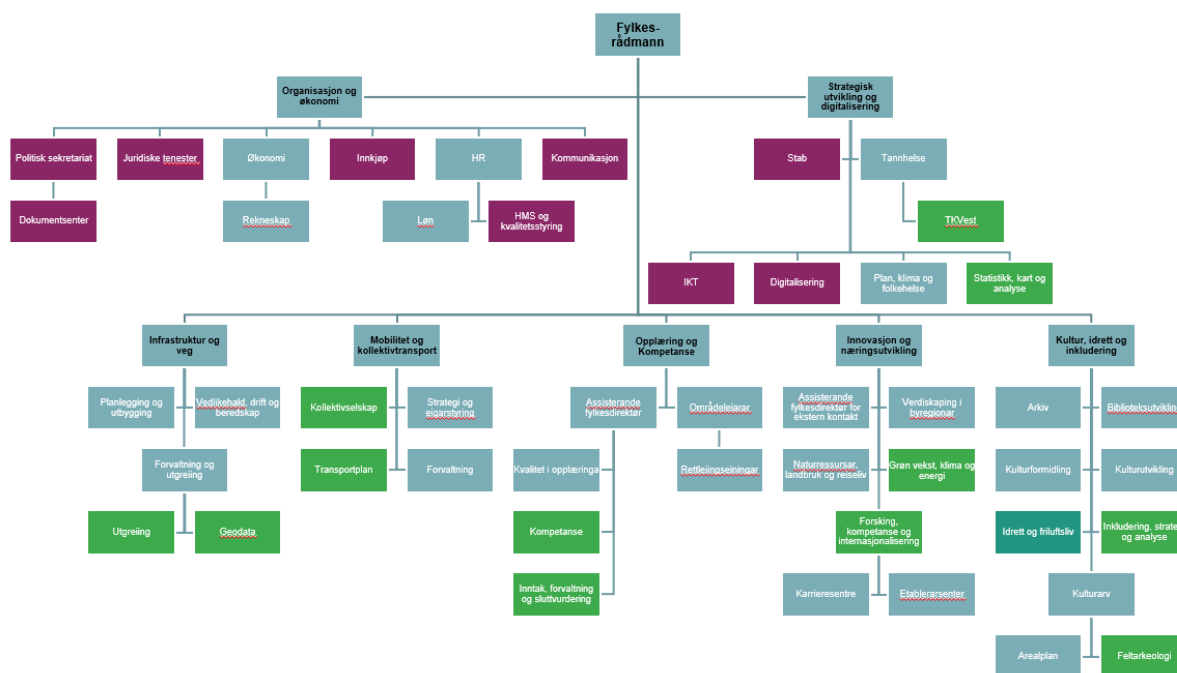
Figur 5.11.2D: Fordeling av ressursbruk fordelt på brukar/bestiller/oppdragsgiver, SUD-Statistikk, kart og analyse

5.11.3 Funn og observasjonar

Seksjonen har 3 medarbeidarar i Bergen og 2 i Leikanger, noko som betyr at det med mindre enn 4 personar på kvar lokasjon blir vanskeleg å bygge og vedlikehalde eit robust fagmiljø. I tillegg er det veldig tydelege grensesnitt, og til ein viss grad overlapp til andre seksjonar i SUD (Digitalisering og Plan-klima-folkehelse), samt at det å jobbe med analyse av data og til dels statistikk er svært aktuelle tema for store delar av resterande organisasjon i Vestland. Det er PwC si vurdering at rolla som sektorovergripande stab er uklar og lite kommunisert i forhold til å vere potensiell "eigar" av all data i fylkeskommunen, med ansvar for struktur, kvalitet og tilgjengeleggjering av denne for bruk ute i avdelingane til bl.a. analyse. Ei rolle det er viktig å definere tydelegare.

Frå arbeidsmøte med leiar av seksjonen er det satt opp ein illustrasjon for å vise kva aktørar seksjonen enten allereie har, eller burde hatt meir interaksjon med i fylkeskommunen.

- Dei grønne boksane i det forenkla organisasjonskartet viser kjente miljø som gjer analysar
- Dei lilla boksane representerer dei seksjonar det er tett samspel med for å kunne levere premissar og yte tenester
- Dei blågrå boksane er typisk bestiller av analysar, frå dei grønne boksane (dei lilla boksane nemnt over vil også kunne vere bestiller - på like linje med alle seksjonar og einingar i fylkeskommunen)



Formålet med figuren er å påpeike behovet for ein tydeleg strategi og plan for innsamling, strukturering, kvalitetssikring og tilgjengeleggjering av data både internt og eksternt. Innunder dette utarbeiding av rammeverk, kompetanse og verktøy som gjer at fylkeskommunen sjølv og andre fullt ut kan nyttiggjere seg potensialet i tilgjengelege og framtidige data.

Digdir har utarbeida ein eigen rettleiar der omgrepet “Orden i eige hus” skildrast som følgjer:

“Den enkelte verksemd skal ha oversikt over kva data den handsamar, kva dataene betyr, kva dei brukast til, kva prosessar dei inngår i, og kven som kan bruke dei (informasjonsforvaltning). Dette inneber også å ta stilling til kva data som kan gjerast tilgjengeleg for gjenbruk i offentleg sektor, og vidare bruk av privat sektor. Offentlege virksomheter må prioritere utveksling av informasjon som andre virksomheter har krav på.”

Sjølv om dette primært er pålagt kun statlege verksemdar gjennom “Digitaliseringsrundskrivet”, er det PwC si oppfatning at ettersom all offentleg oppgåveløysing og tenesteutvikling inneber bruk av data, så er auka deling av data også ein føresetnad for meir samanhengande og skreddersydde tenester til innbyggjarar, samarbeidspartnarar, næringsliv og frivillige organisasjonar.

Eit viktig stikkord i forhold til framtidig utnytting av data vil vere å ha eit heilskapleg perspektiv i forhold til dataforvaltning. Fylkeskommunen må sikre at interne brukarar kan finne, bruke og dele relevant informasjon på ein enkel, sikker og effektiv måte. Det må også leggjast til rette for at eksterne brukarar enkelt kan finne relevant informasjon formidla på ein føremålstenleg måte i eit eigna format. Figuren under eksemplifiserer korleis eit målbilete kan sjå ut i forhold til standardisert og strukturert ende-til-ende dataflyt.

Data er gull. Men hvis vi bare sitter på dem, er de egentlig ikke mer enn gråstein. | Nikolai Astrup

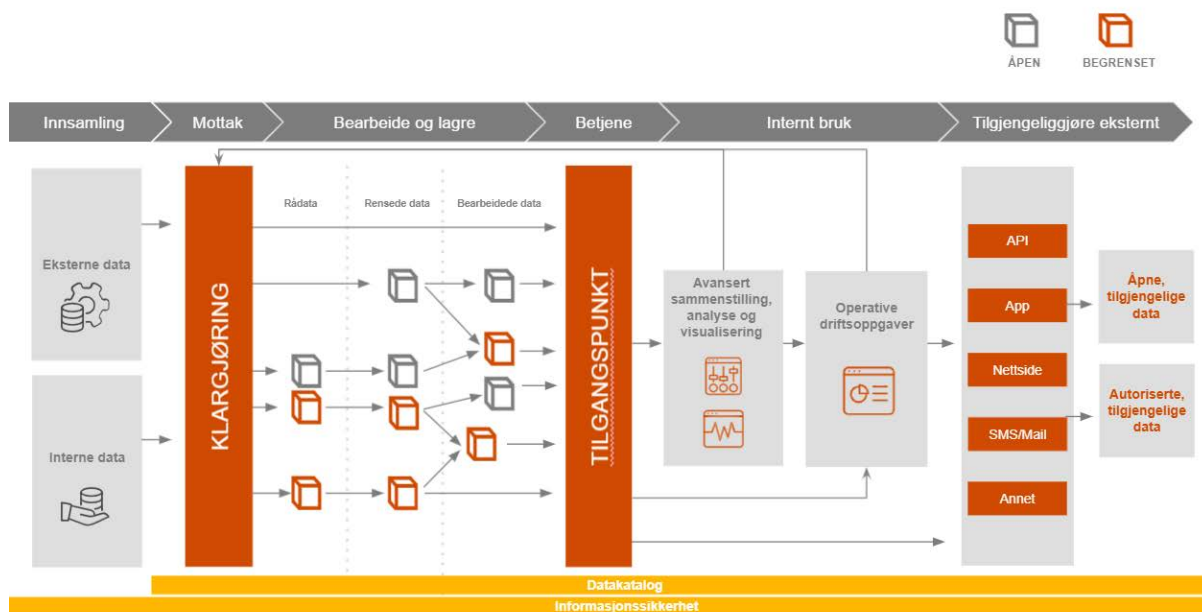


Nikolai Astrup
Digitaliseringsminister (H)

22. april 2019

Merk at PwC si vurdering er at eit slikt målbilete må bli definert og utvikla av sektorovergripande stab. Her vil det også gjerast val av kva metodar, rammeverk og verktøy som skal nyttast for analysar og visualisering av data, men sjølve arbeidet med desse vil skje ute i avdelingane i fylkeskommunen. Dei som gjer analysene må også forvalte og drifte desse.

I dette konseptet vert det lagt eit ansvar for all data i fylkeskommunen, i eit målbilete der ein går bort frå “mine og dine data” til “vår data”. Samla inn og gjort tilgjengeleg for valde målgrupper som så kan utføre ønskja analyse/visualisering. Slik kan organisasjonen kople data på nye måter og få innsikt i område det tidlegare var vanskeleg å sjå heilskapen på.



Eksempel på ende-til-ende dataflyt

Den nære koplinga til Seksjon for Digitalisering i SUD blir her, etter PwC si vurdering, openbar. Dette handlar om å leggje til rette for effektive og optimale arbeidsprosessar gjennom å etablere standardisert og strukturert ende-til-ende dataflyt. I lys av at også det er ein seksjon med relativt få tilsette i forhold til å utvikle og behalde robuste fagmiljø, samt ein noko underkommunisert sektorovergripande rolle, vil dei ved å slå seg saman kunne ha

endå større gjennomslagskraft. Innunder dette målbilete og rammeverk for dataflyt/forvaltning - med eigarskap, innsamling, strukturering, tilgjengeleggjering og tilrettelegging for analyse/visualisering. Som eit ledd i samanslåinga av desse to seksjonane i SUD vil det også verte tydeleg i kapittelet om Digitalisering at den nye seksjonen bør bli styrka med prosjektleiarar og potensielt endre namn.

Prinsippmodellen (Y-modellen) som er utarbeida over som del av den kartlegginga PwC har gjort, fokuserer på kva tenester sektorovergripande stab er strategisk ansvarleg for (og såleis set premissar for), og kva tenester (støtte) avdelingane får frå same eining. Dette vil vere med å unngå overlapp på oppgåver, og bidra til forutsigbarhet for alle parter. Det vil vere naturleg å vidareutvikle dette underlaget frå PwC sin gjennomgang til å etablere ein tenestekatalog for funksjonsområdet. Innunder dette informasjon om kva tenester sektorovergripande stab leverer, kva krav som vert stilt til seksjonen og kva krav som vert stilt til brukarane (avdelingane).

Seksjon for statistikk, kart og analyse skal betene heile organisasjonen med datagrunnlag, verktøy og statistikk. To av ressursane vert opplevd som å primært ha folkehelsebakgrunn, reine samfunnsanalytikarar med mest fokus på folkehelse og tilknytt statistikk/analyse. I denne samanheng vil det vere naturleg å vurdere overføring av dei to nemnde ressursane til seksjon for plan, klima og folkehelse i SUD (sjå eige kapittel om denne seksjonen). Etter PwC si vurdering vil ei slik organisatorisk justering tydeleggjere samanhengen mellom fagansvar og nødvendig grunnlag med gode analysar.

5.11.4 Anbefaling

Basert på kartlegging og PwC sine funn og observasjonar attgjeve over er det konkretisert nokre utvalde anbefalingar. Det vil vere naturleg å vurdere desse nærare, sjå dei ulike anbefalingane opp mot kvarandre og deretter eventuelt formalisere til eigne tiltak/prosjekt som skildrast meir detaljert.



Vurdere å samle to SUD seksjonar til ein, og samtidig samle kompetanse innan folkehelse

Slå saman dagens seksjon for digitalisering og seksjon for statistikk, kart og analyse (ekskl. folkehelseressursar) til ein ny, samla seksjon med nytt namn.



Vestland
fylkeskommune

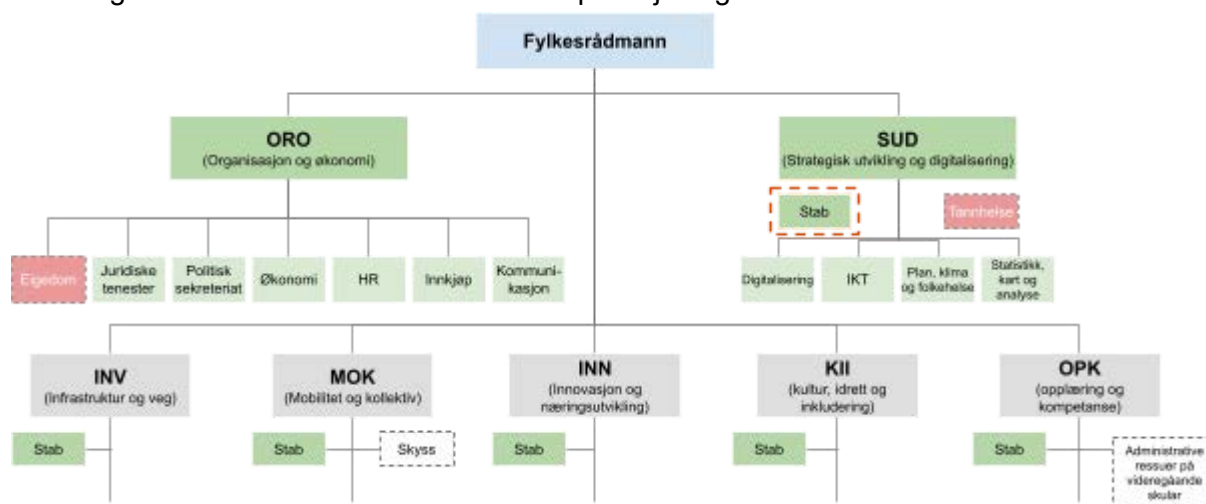


6 Kartlegging av lokale fagstabar

PwC observerer at dei fleste administrative stabsfunksjonane i Vestland fylkeskommune er organisert etter ein hybrid organisasjonsmodell, med sektorovergripande stabar delt inn etter funksjonsområde, og lokale stabar i avdelingane. Denne måten å organisere stabsfunksjonar på gir Vestland fylkeskommune moglegheit til å leggje stabsrelaterte oppgåver ut til avdelingar når dette er formålstenleg, eller det er behov for nærleik til leiarar og brukarar. PwC har gjennomført arbeidsmøte med samtlege fagstabar, og datainnsamling og kartlegging per eining vil bli adressert i dette kapittelet.

6.1 Lokal fagsstab i avdeling for strategisk utvikling og digitalisering (SUD)

Lokal fagsstab i SUD er markert med raud stipla linje i figur 6.1A.



Figur 6.1A: SUD-Stab i organisasjonskartet

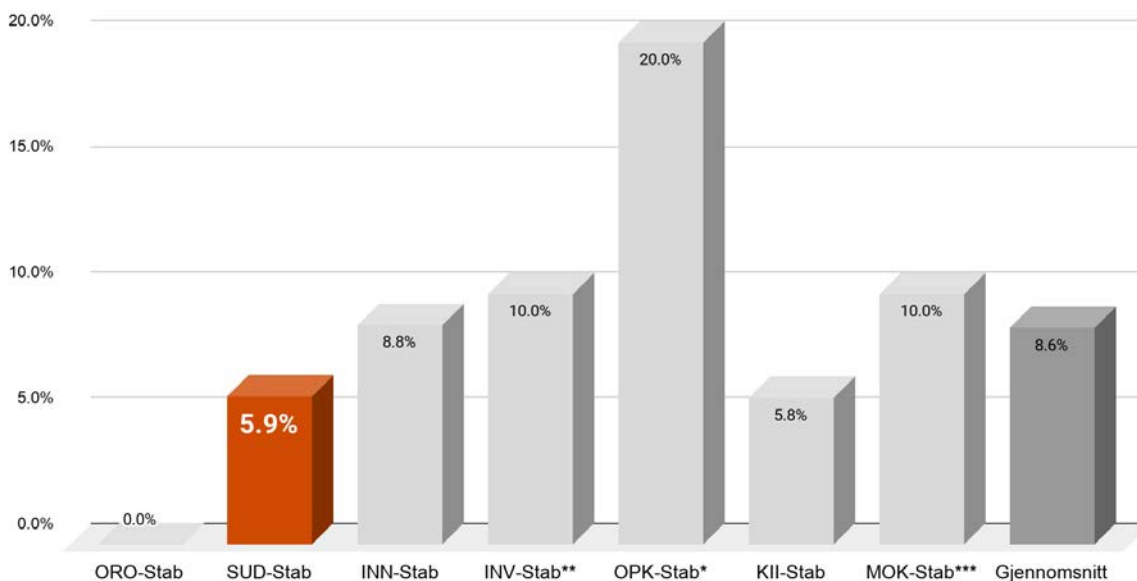
I SUD sin lokale fagsstab er det totalt 5 tilsette. Leiar for denne staben sit i Leikanger.

Gjennom kartlegginga kjem følgjande overordna bilete fram:

	Bergen	Leikanger	Totalt
IKT-sikkerheit	1		1
Beredskap		1	1
SUD-stab		3	3
Totalt	1	4	5

Tabell 6.1B: Ressurskartlegging, SUD-Stab

Som prosent av tal tilsette i SUD, utgjer staben 5,9 %. Dette er under gjennomsnittet for storleik på stab som prosent av avdelingsstorleik i Vestland fylkeskommune (8,5 %).



Figur 6.1C: Stabsstorleik som prosent av avdelingsstorleik, SUD-Stab

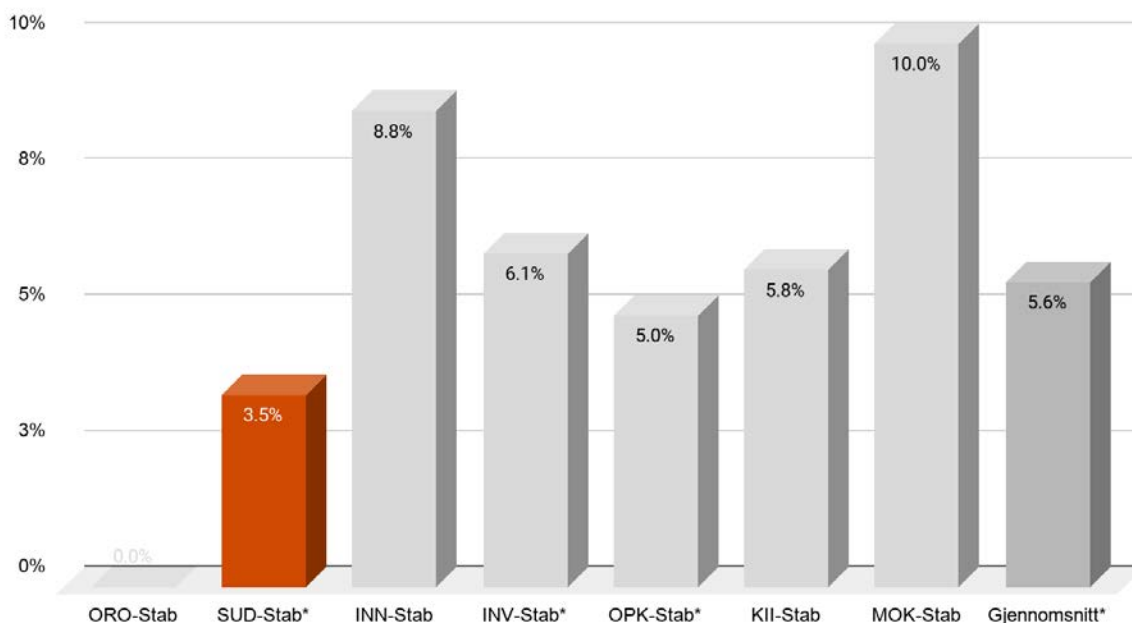
*OPK-Stab betener også dei vidaregåande skulane i Vestland

**INV-Stab har eit betydeleg tal stabsressursar som er tett kopla til kjerneverksemd

***MOK-Stab blei som følge av ein omorganisering 01.01.2021 slått saman med seksjon for forvaltning

Inkludert i staben sine 5 tilsette er det ein ressurs innan IKT-sikkerheit og ein beredskapsleiar. PwC oppfatar dette som sektorovergripande funksjonar, men som her er plassert i lokal fagstab for SUD. Dei øvrige tre tilsette støttar avdelinga med oppgåver knytt til HR, økonomi, leiarstøtte og merkantilt. For å isolere den andelen av staben som utelukkande betener SUD, kan ressursar knytt til sektorovergripande stabsfunksjonar trekkjast ut. Justert stabsandel blir då 3,5 % som vist i figur 6.1.D.

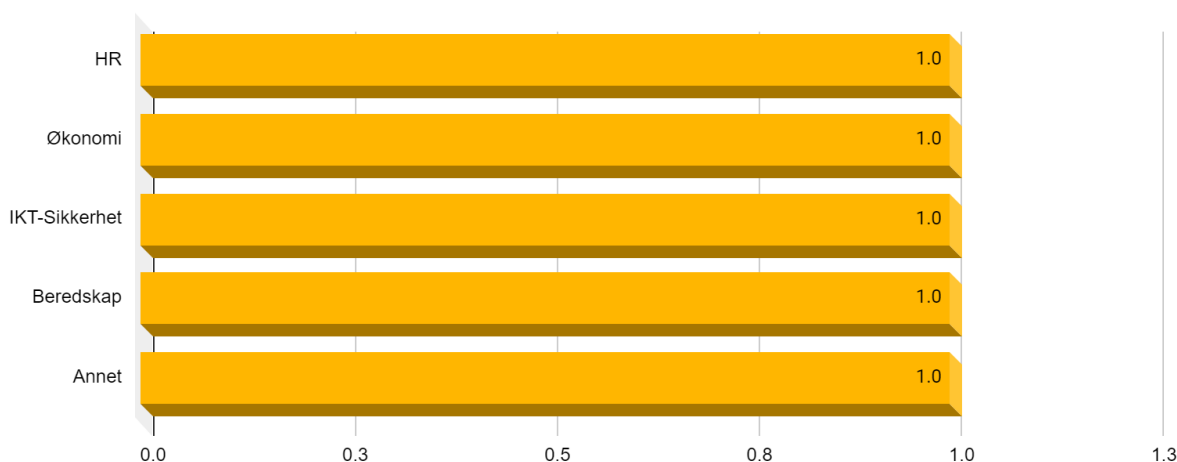
Merk at figuren no viser justert storleik på stab i alle avdelingar etter same type prinsipp (justert for ressursar som er plassert i staben som hos andre kan vere plassert i fagseksjonane eller ytre einingar). Det er ikkje lagt opp til absolutt nøyaktigheit i dette biletet, men meir ein indikasjon.



Figur 6.1D: Justert stabsstorleik som prosent av avdelingsstorleik, SUD-Stab.

*Påverka av justering

Innanfor HR-området bistår SUD-stab, slik PwC har forstått innspela frå arbeidsmøta, resten av avdelinga med tilsetjingsprosessar og oppfølging av sjukemeldingar. Ved særskilde problemstillingar, spesielt knytt til individuell oppfølging av lærlingar, vert sektorovergripande HR-seksjon kobla på for å bistå med fagleg rådgiving. Økonomiressursen i staben rapporterer og utarbeider arbeidsdokumenter og kvartalsrapportar på bestilling frå sektorovergripande stab i ORO-Økonomi, samt gir generell rådgiving på økonomi spørsmål frå dei andre seksjonane i avdelinga. I samband med dette bistår òg ORO-Økonomi med rådgiving når det er behov for dette. Utover dei reine HR- og økonomioppgåvene som ligg til staben, har SUD-stab òg ansvaret for enkelte merkantile og ad-hoc-oppgåver, som fungerande kontrollfunksjon for dei andre seksjonane i avdelinga, reiserekningar, samt avdelingsansvar for kvalitetssystemet.



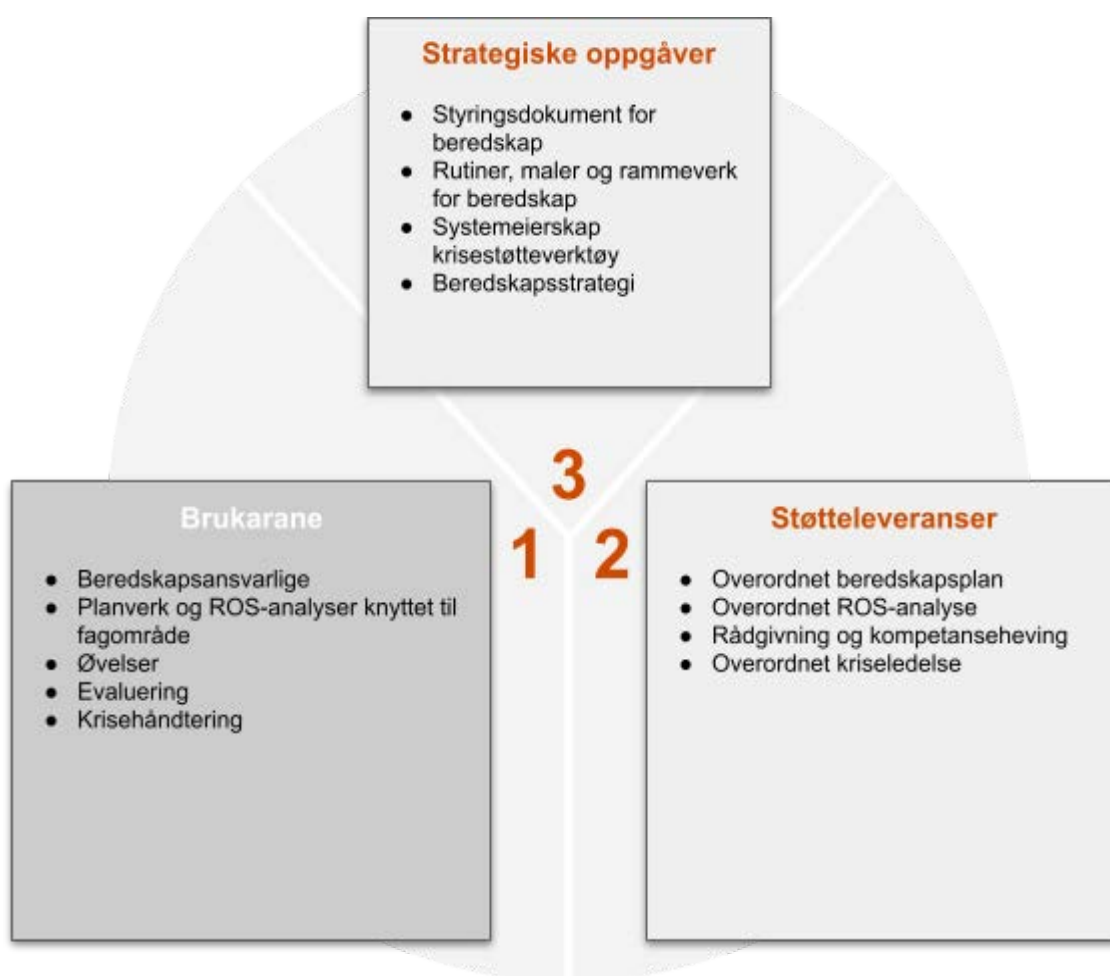
Figur 6.1E: Ressursfordeling på administrative stabsfunksjonar, SUD-Stab

SUD-Stab inkluderer som nemnt over sektorovergripande stabsfunksjonar for beredskap og IKT-sikkerhet. Basert på innspel frå arbeidsmøte, jobbar beredskapsleiar tett med toppleiargruppa (spesielt aktualisert gjennom pandemien). PwC forstår det også slik at alle avdelingar skal ha beredskapsansvarlege, men i nokre av avdelingane med særskilde behov på området er det også større miljø innan fagretta beredskap. Dette gjeld eksempelvis INV og OPK.

6.1.1 Beredskap som sektorovergripande stabsfunksjon

Kartlegginga viser ei rekke oppgåver og ansvarsområde lagt til sektorovergripande beredskapsfunksjon, herunder overordna ROS-analyser, utarbeiding og eigarskap til malar for beredskapsplaner og rådgiving.

Y-modellen i figur 6.1F viser fordeling av oppgåver og ansvar fordelt på strategisk arbeid (set premissar for) og støtteleveransar til avdelingane på tvers av fylkeskommunen.



Figur 6.1F: Y-modell, Beredskap

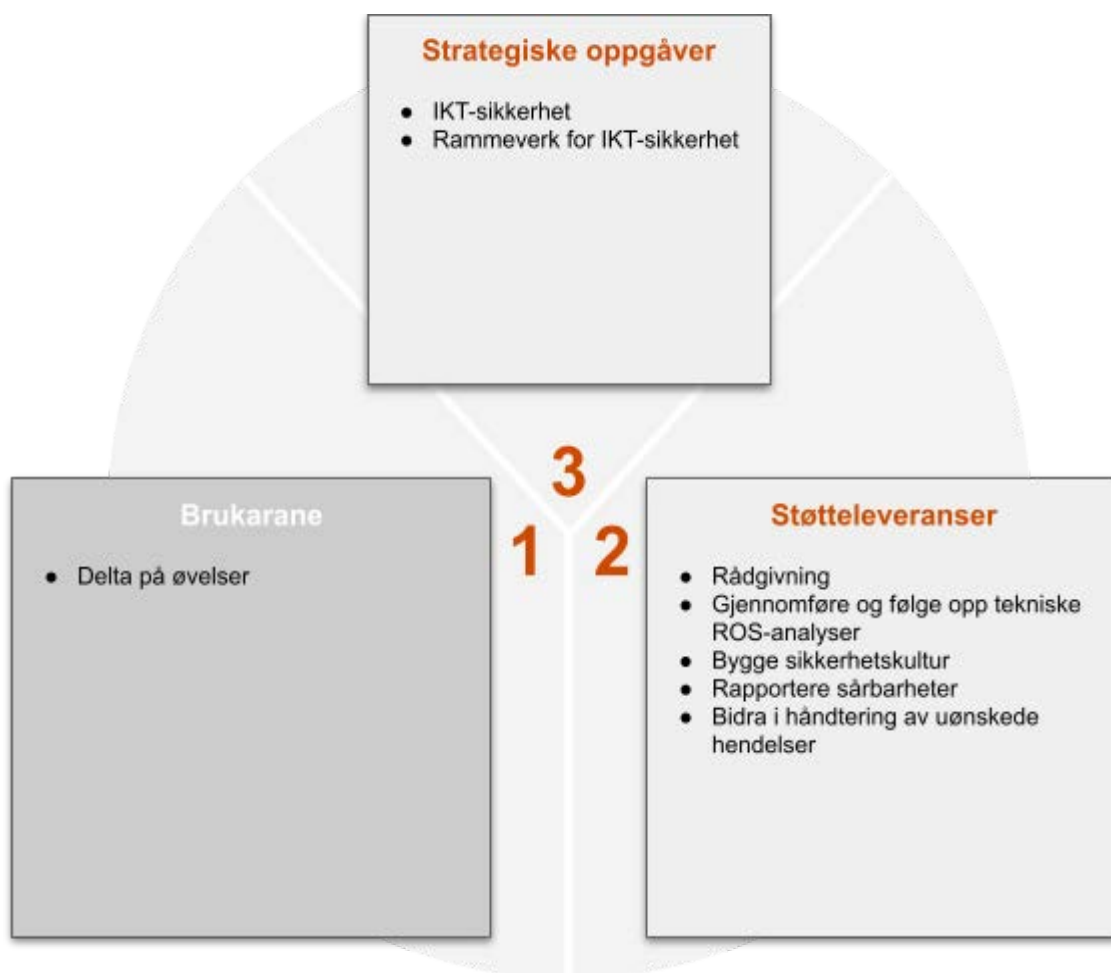
Det kjem fram frå PwC sine arbeidsmøte med øvrige lokale fagstabar at beredskapsfunksjonen er lite tydeleg slik den no ligg i SUD sin stab. Det kan derfor vere formålstenleg å vurdere organisatorisk plassering av denne funksjonen for å gjere den meir synleg overfor Vestland fylkeskommune sine øvrige tilsette. Slik den ligg no er funksjonen plassert i lokal fagstab tilhøyrande ein sektorovergripande stab (SUD) der det er etablert egne seksjonar for dei enkelte stabsfunksjonane. PwC opplev vidare beredskapsområdet i Vestland

fylkeskommune som noko sårbar, med berre ein sentralt plassert ressurs dedikert til området.

6.1.2 IKT-sikkerheit som sektorovergripande stabsfunksjon

IKT-sikkerhet kan ein sjå på som ein typisk sektorovergripande stabsfunksjon og i dagens organisering ligg som nemnt denne funksjonen til SUD-Stab. Den sektorovergripande IKT-sikkerhetsrådgivaren har ansvar for koordinering, rådgiving og kontroll av IKT-sikkerhetsarbeidet i organisasjonen og har det faglege og praktiske ansvaret for utvikling og vedlikehald av styringssystemet for informasjonssikkerheit. Andre oppgåver som ligg til rolla er å planlegge og gjennomføre aktivitetar knytt til informasjonssikkerheit, utvikle ein god sikkerheitskultur i organisasjonen, fortløpande vurdere potensiell sårbarheit på området, rapportere til leiinga på området og bidra i handsaming av uønskja handlingar - samt fasilitere IT-beredskapsøvingar som simulerer desse.

Fordeling av oppgåver og ansvar i forhold til strategisk arbeid og støtteleveransar er belyst i Y-modellen i figur 6.1G.



Figur 6.1G: Y-modell, IKT-sikkerheit

Som for beredskapsfunksjonen er IKT-sikkerheit også noko utydeleg plassert overfor øvrige miljø med dagens organisatoriske plassering. Basert på innspel frå arbeidsmøte opplev PwC at plassering er valt for å sikre uavhengighet mellom vedkommande og resterande IKT- og digitaliseringsmiljø i Vestland fylkeskommune. PwC ønskjer likevel å trekke fram at

IKT-sikkerhetsrådgivaren sit fysisk i Bergen, som einaste ressurs i SUD-Stab, med tilsette i seksjon for IKT og seksjon for digitalisering som sitt næraste fysiske miljø.

Med bakgrunn i desse funn og observasjonar, vil PwC trekke fram følgjande anbefaling:

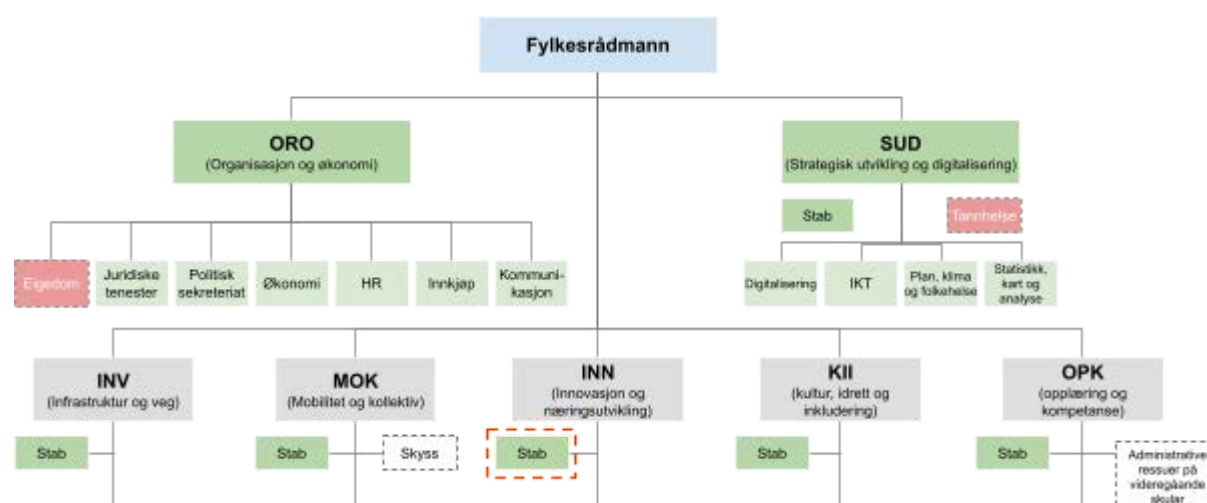


Vurder organisatorisk plassering av sektorovergrepande funksjonar i SUD Stab

Både Beredskap og IKT-sikkerheit er lagt til SUD sin stab. Desse funksjonane er lite synleg elles i organisasjonen.

6.2 Lokal fagstab i avdeling for innovasjon og næringsutvikling (INN)

Lokal fagstab i INN er markert med raud stipla linje i figur 6.2A.



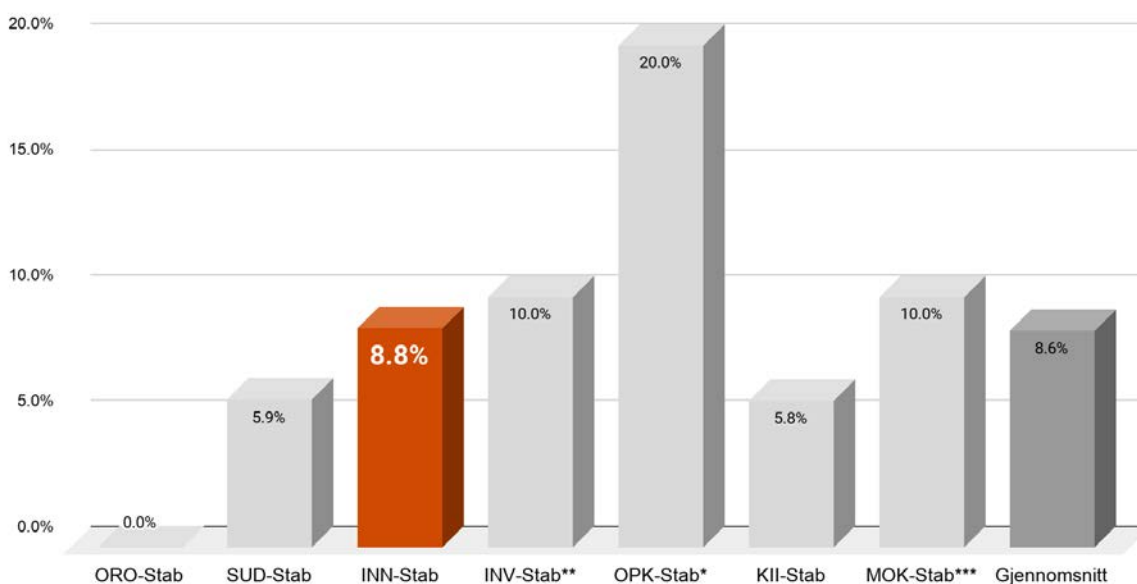
Figur 6.2A: INN-Stab i organisasjonskartet

I INN sin stab er det totalt 7 tilsette (6,5 årsverk).

	Bergen	Leikanger	Totalt
Stab	6	1	7

Tabell 6.2B: Ressurskartlegging, INN-Stab

Staben utgjør 8,8 % av dei tilsette i avdelinga, og ligg omtrent på snittet i Vestland fylkeskommune.



Figur 6.2C: Stabsstorleik som prosent av avdelingsstorleik, INN-Stab

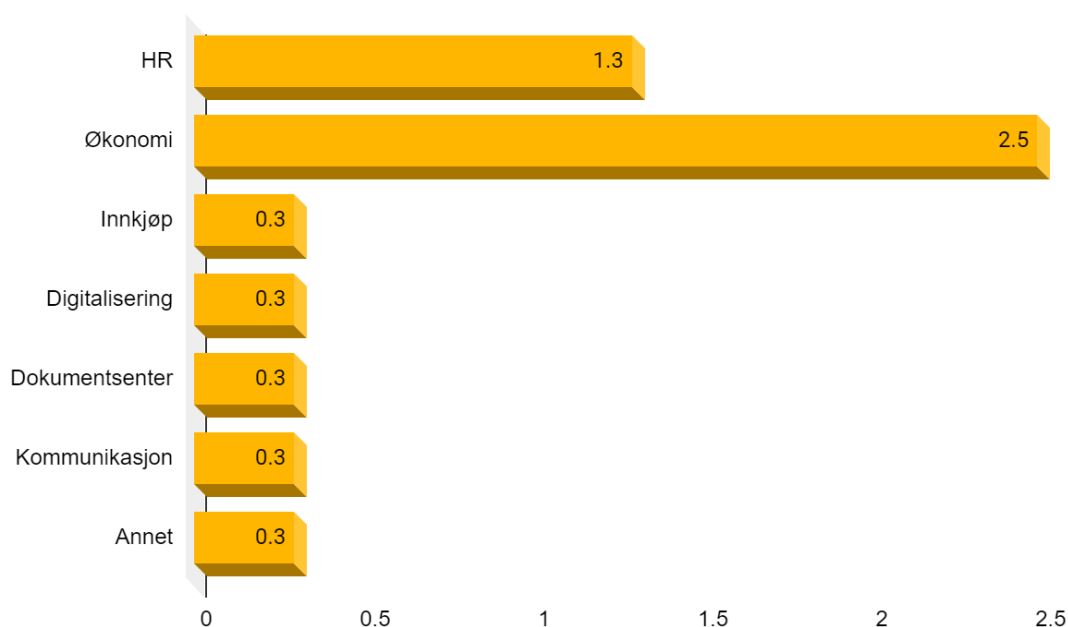
SUD-stab har to sektorovergripande funksjonar

*OPK-Stab betener også dei vidaregåande skulane i Vestland

**INV-Stab har eit betydeleg tal stabsressursar som er tett kopla til kjerneverksemd

***MOK-Stab blei som følgje av ein omorganisering 01.01.2021 slått saman med seksjon for forvaltning

Ressursane i INN-Stab har ansvarsområde innan fleire av dei administrative stabsfunksjonane i Vestland fylkeskommune, men kartlegginga viser at den største andelen av ressursinnsatsen går til økonomi- og HR-relaterte arbeidsoppgåver.



Figur 6.2D: Ressursfordeling på administrative stabsfunksjonar, INN-Stab

PwC forstår det slik at stabens HR-relaterte oppgåver inneber å støtte og bistå seksjonsleiarar i avdelinga i rekrutteringsprosessar, koordinere lønnsforhandlingar basert på

retningslinjer, rutinar og prosessar utarbeida av ORO-HR, brukarstøtte og rådgiving innan HR-relaterte problemstillingar, samt administrere og leggje ut rutinar i kvalitetssystemet. Dei fungerer dessutan som HMS-ansvarleg i avdelinga.

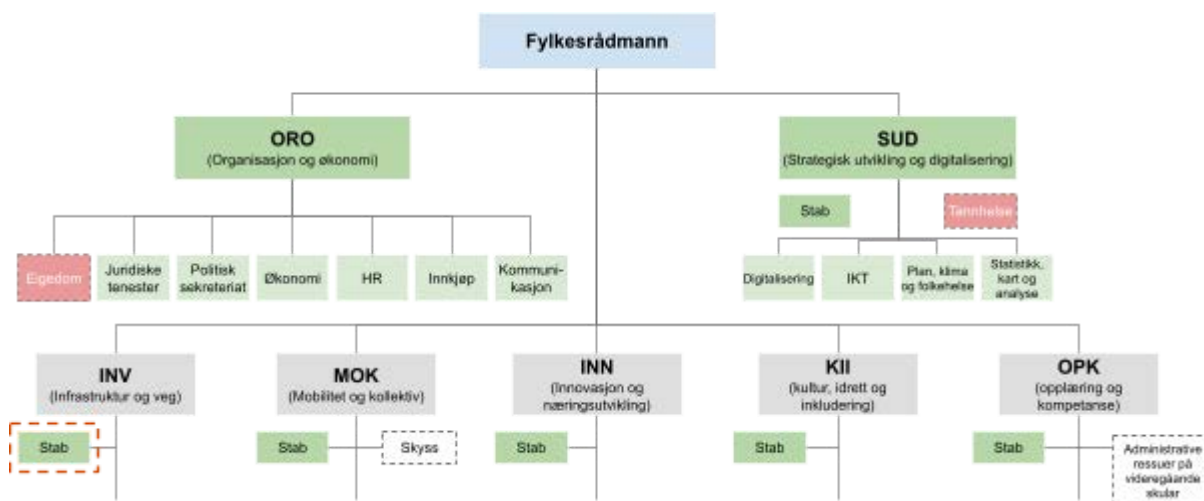
Basert på innspel frå arbeidsmøta, har INN-Stab økonomirelaterte oppgåver knytt til å administrere og vere delaktig i porteføljestyring for tilskotsordningane, noko som er svært nær avdelinga si kjerneverksemd. I tillegg brukar staben noko tid på å utarbeide interne økonomirutinar for avdelinga, samt vidareutvikle og forenkle rutinar som kjem frå sektorovergripande stab for økonomi. Staben har også ein koordineringsrolle i budsjettarbeidet til avdelinga si leiargruppe, herunder leveransar i samsvar med bestillingar frå ORO-Økonomi.

Slik PwC har forstått innspel frå arbeidsmøte, har INN-Stab oppretta ei lokal redaksjonsgruppe som produserer saker til avdelinga si intranettside, samt saker som vert sendt vidare til sektorovergripande seksjon for kommunikasjon for vidare publisering på felles intranettside eller Vestland fylkeskommunes internettside.

Avslutningsvis ønskjer PwC å trekkje fram at av staben sine tilsette sit 6 i Bergen og 1 i Leikanger. Dette er ikkje problematisert i vår gjennomgang frå staben si side - med grunngevingi at vedkommande er ein del av eit større INN-miljø lokalt. I eit leiingsmessig perspektiv, og i forhold til å føle tilhørseil til eige fagmiljø i stab, vil det likevel vere fornuftig å ha fokus på dette (spesielt i forhold til slutten på pandemi og til dømes møteaktivitet, m.m.).

6.3 Lokal fagstab i avdeling for infrastruktur og veg (INV)

Lokal fagstab i INV er markert med raud stipla linje i figur 6.3A.



Figur 6.3A: INV-Stab i organisasjonskartet

I staben til INV viser kartlegginga totalt 31 tilsette, jamt fordelt på Bergen og Leikanger. Dei tilsette dekker funksjonsområde innan økonomi, HR/personal/HMS/ytre miljø, juridisk/innkjøp, kommunikasjon og andre merkantile oppgåver.

Stabsleiar sit i Leikanger. I tillegg til stabsleiar har funksjonsområdet juridisk/innkjøp ein eigen leiar med personalansvar.

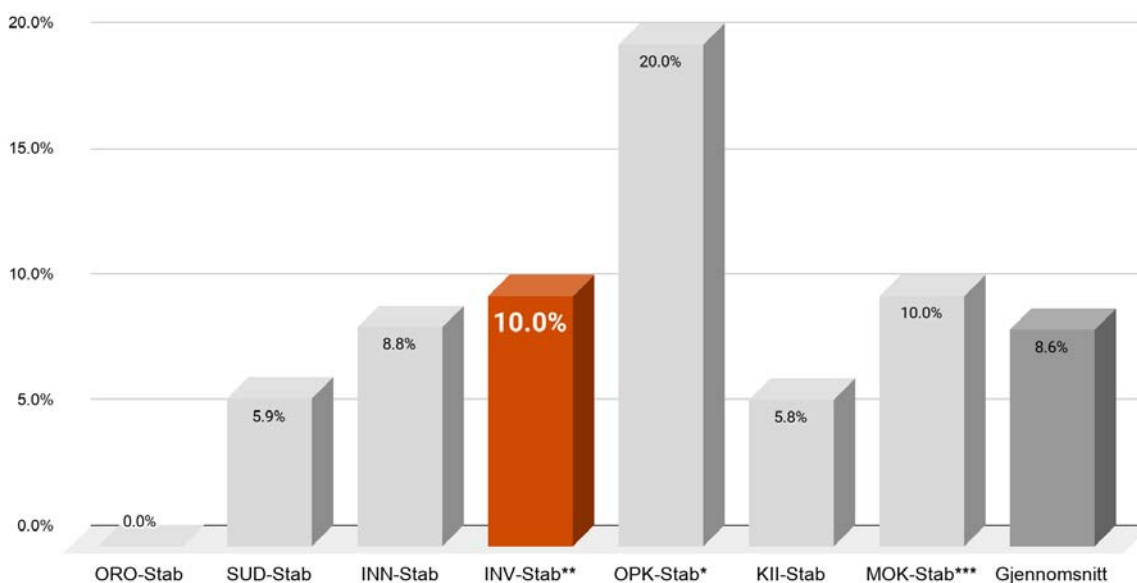
	Bergen	Leikanger	Anna	Totalt
Leiling, styring, prosjekt og kontorstøtte	2	3		5
Økonomi*	4	4	1	9 (3)
HR/Personal HMS/Ytre miljø	3	3		6
Juridisk/innkjøp (kontrakt) **	5	2		7 (1)
Kommunikasjon	2	2		4
Totalt	16	14	1	31 (19)

Tabell 6.3B: Ressurskartlegging, INV-Stab

*Basert på innspel frå arbeidsmøte jobbar seks av dei tilsette innan økonomiområdet i INV Stab med operativ oppfølging på konkrete prosjekt - men er plassert i stab

**Basert på innspel frå arbeidsmøte er seks ressursar innan juridisk og innkjøp ein sentral del av INV sin kjerneverksemd, og vil ikkje vere å rekne som ein tradisjonell stabfunksjon sjølv om dei er plassert slik i organisasjonsskartet

Sett i forhold til storleiken på INV, ligg storleiken på staben (10 %), noko over gjennomsnitt (8,5 %).



Figur 6.3C: Stabsandel som prosent av avdelingsstorleik

SUD-stab har to sektorovergripande funksjonar

*OPK-Stab betener også dei vidaregåande skulane i Vestland

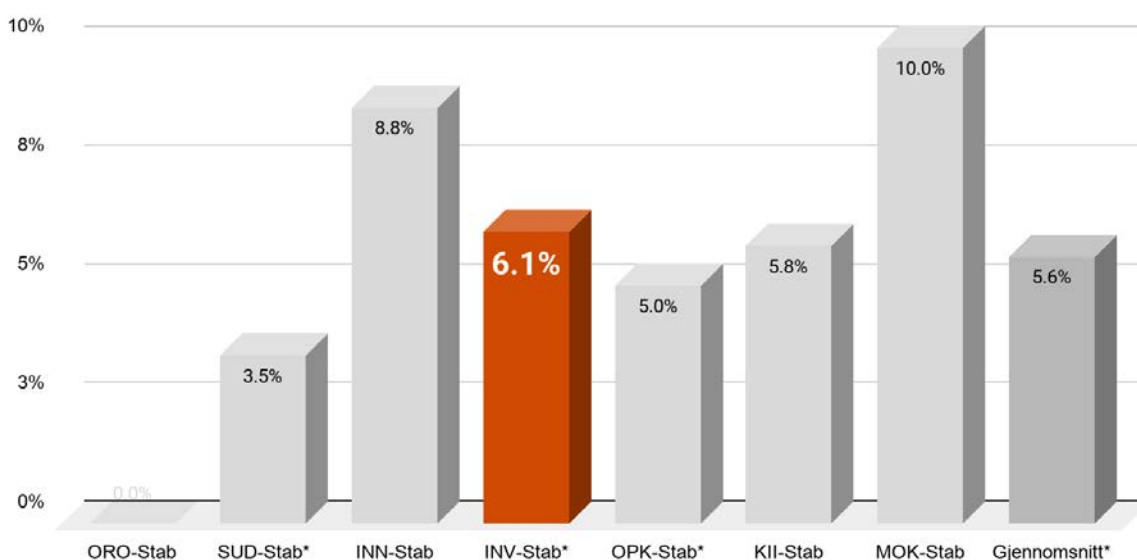
**INV-Stab har eit betydeleg tal stabsressursar som er tett kopla til kjerneverksemd

***MOK-Stab blei som følgje av ein omorganisering 01.01.2021 slått saman med seksjon for forvaltning

Det vil alltid kunne vere ein diskusjon rundt kva oppgåver, og dermed ressursar, som blir plassert i stab, og kva som tilhøyrer linja (fagseksjonar). Basert på innspel frå arbeidsmøte

ser PwC at INV har tatt eit aktivt val i å etablere større fagmiljø plassert i stab, framfor alternativ tilhørsrel som i større grad kunne vore prosjektorientert. Ved å gjere dette har INV ønskt å sikre eit godt fagmiljø blant dei som arbeider innan same område, sikre ein standardisert måte å jobbe med dei ulike områda på tvers av prosjekta, samt legge til rette for fleksibel ressursforvaltning. Dette gjeld i første rekke økonomiressursar (6) som jobbar med operativ oppfølging på konkrete prosjekt, og juridisk/innkjøpsressursar (6) som jobbar med fagspesifikke innkjøp, anskaffingar og juridiske utfordringar. PwC har i figuren under (figur 6.3D) trekt desse ressursane ut av stab, for å illustrere ein justert storleik på INV-stab versus avdelinga si storleik. I eit slikt bilete vil INV ha ein stab på 6,1 % av avdelingsstorleik.

Merk at figuren no viser justert storleik på stab i alle avdelingar etter same type prinsipp (justert for ressursar som er plassert i staben som hos andre kan vere plassert i fagseksjonane eller ytre einingar). Det er ikkje lagt opp til absolutt nøyaktighet i dette biletet, men meir ein indikasjon.

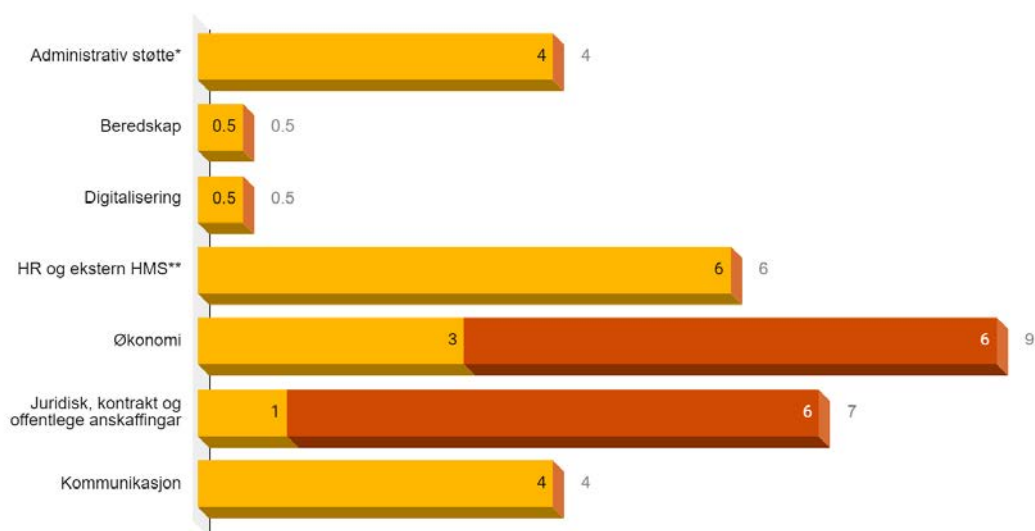


Figur 6.3D: Justert stabsandel som prosent av storleik på avdeling
*Påverka av justering

INV-Stab har 6 tilsette som jobbar med HR-relaterte oppgåver. Innunder dette ligg gjennomføring av tilsetjingsprosessar (med unntak av lønnsfastsettelse), personalsaker, leiarutvikling knytt til dagleg drift, leiarstøtte og HMS/ytre miljø. Sistnemnde er noko unikt for avdelinga sett i forhold til resten av Vestland fylkeskommune, ettersom dei har mange tilsette som jobbar utendørs og på svært mange ulike lokasjonar. Det er dermed tydeleg at det er mykje kompetanse om ekstern HMS og ytre miljø i INV-Stab. INV-Stab har som nemnt over også eit større miljø med økonomiressursar (9). Dei fleste jobbar operativt med oppfølging på konkrete prosjekt (6), medan eit mindretal (~3) har stabsrelaterte økonomioppgåver som budsjettleveransar og -rapportar på bestilling frå ORO-Økonomi.

PwC si kartlegging viser vidare at staben til avdeling for infrastruktur og veg også har eit spissa juridisk/innkjøpsmiljø. Denne gruppa med ressursar jobbar med malverk og retningslinjer for fagspesifikke innkjøp og anskaffingar i avdelinga, men har også i nokre tilfelle ansvaret for heile anskaffingsprosessen "frå a til å", og er dermed nært knytt til kjerneverksemda i avdelinga. ORO-Innkjøp bistår med nokre mindre tverrsektorielle innkjøp.

Avdelinga har ei kommunikasjonsgruppe som består av fire ressursar. Desse ressursane er primærkontakt for kvar sin seksjon og jobbar operativt på dei ulike prosjekta i seksjonane og dei kommunikasjonsbehova som oppstår her. PwC ser på kommunikasjon, både internt og eksternt, som eit svært viktig element i det å bygge kultur. Som forholdsvis nyleg samanslått fylkeskommune, og over eit år med pandemi og heimekontor, meiner PwC at integrasjon av miljø og bygging av felles kultur må bli ein prioritet. I den samanheng er det også naturleg å gjere ein grenseoppgang i forhold til kva ressursar (med fokus på kommunikasjonsrådgivarar) som sit der i organisasjonen, redaksjonelt ansvar og verktøy (herunder kommunikasjonsstrategi- og kanalar).



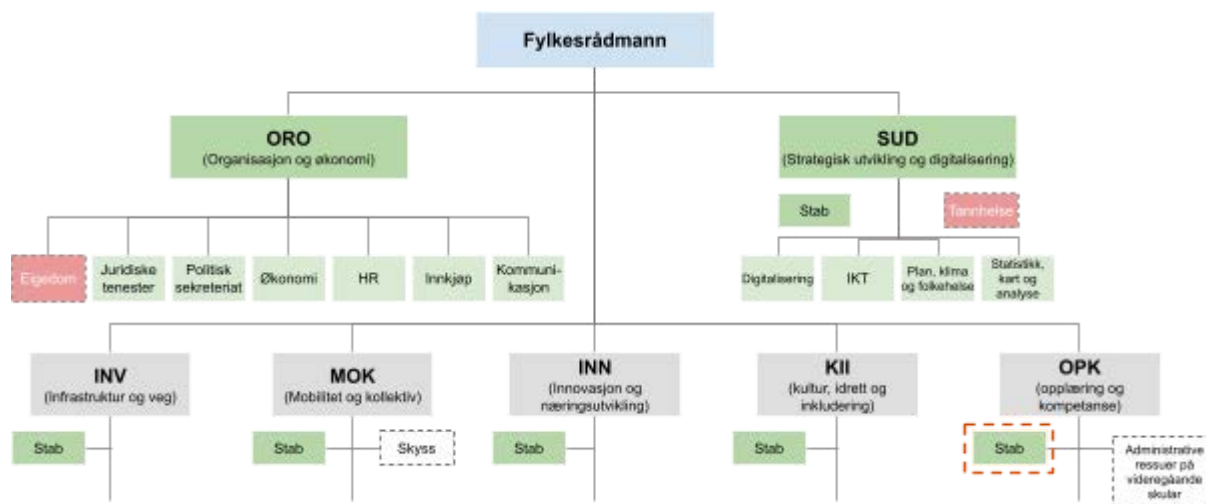
Figur 6.3E: Ressursfordeling på administrative stabsfunksjonar i INV-stab. Gule søyler viser ressursar knytt til dei typiske stabsoppgåvene, medan raud viser ressursbruk på oppgåver nær knytt til kjerneverksemd, men som likevel er lagt til staben

* Beredskap og Digitalisering fremkommer i egne søyler under

** Av HR-posten utgjør halvparten ekstern HMS og ytre miljø

6.4 Lokal fagstab i avdeling for opplæring og kompetanse (OPK)

Lokal fagstab i OPK er markert med raud stipla linje i figur 6.4A.



Figur 6.4A: OPK-Stab i organisasjonskartet

Staben til OPK består av 20 ressursar, fordelt på økonomiområdet, HR-området og drift/støtte. Leiar for staben sit i Bergen. Det er i tillegg to fagleiarar plassert under stabsléiar; ein for økonomi lokalisert i Leikanger, og ein for HR lokalisert i Bergen.

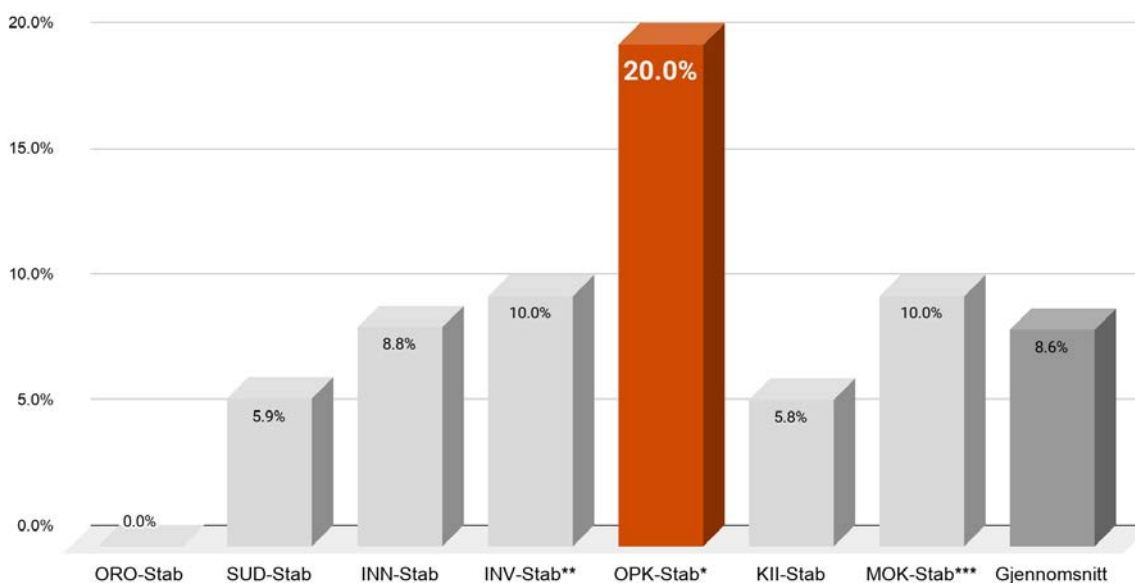
	Bergen	Leikanger	Totalt
Økonomi med fagleiar i Leikanger			7
HR med fagleiar i Bergen			4
Drift/støtte			9
Totalt	13*	7**	20

Figur 6.4B: Ressurskartlegging OPK-Stab

* Ca. 2/3 av staben sitter i Bergen

** Ca. 1/3 av staben sititer i Leikanger

Sett i forhold til avdelingsstorleik utgjør staben rundt 20 %, som er høgare enn gjennomsnittet for avdelingsstabane, som vist i figur 6.4C.



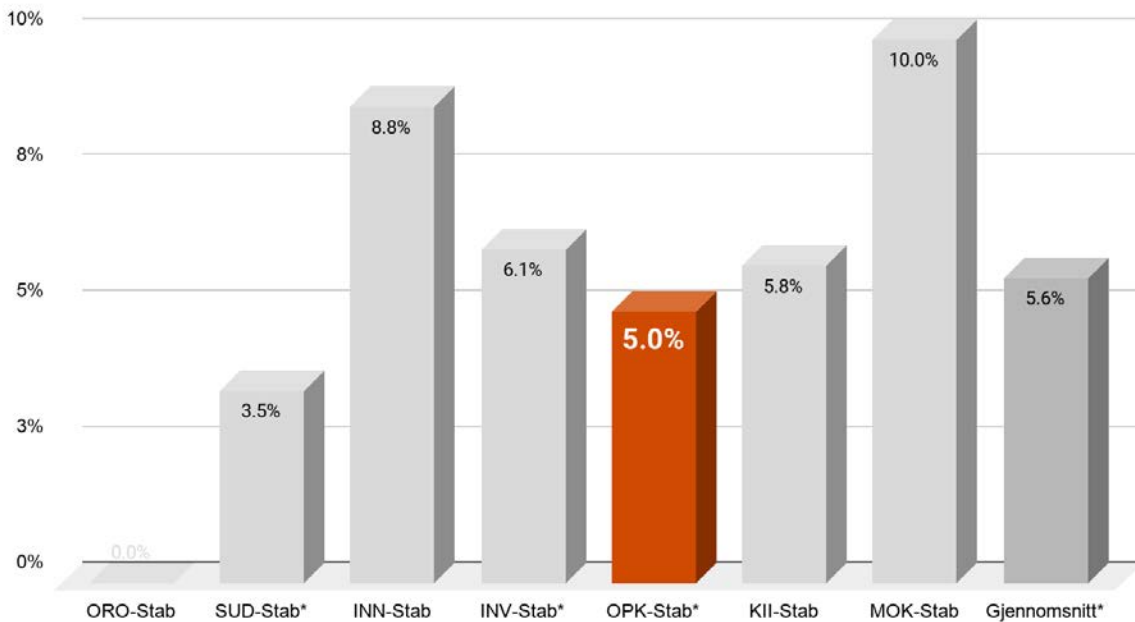
Figur 6.4C: Stabsstorleik som andel av avdelingsstorleik, *OPK-Stab inkl. det å betene skulene

SUD-stab har to sektorovergripande funksjonar

**INV-Stab har eit betydeleg tal stabsressursar som er tett kopla til kjerneverksemd

***MOK-Stab blei som følgje av ein omorganisering 01.01.2021 slått saman med seksjon for forvaltning

PwC opplev at den høge stabsandelen skuldast at OPK-Stab også betener skulane, og kartlegginga viser at dei brukar opp mot 75 % av tida si her. Dersom stabsandelen nedjusteres i samsvar til dette, og då berre reflekterer dei stabsressursane som betener OPK, utgjør staben 5 % av dei tilsette i avdelinga, som vist i figur 6.4D.



Figur 6.4D: Justert stabsstorleik som andel av avdelingsstorleik, OPK-Stab

*Påverka av justering

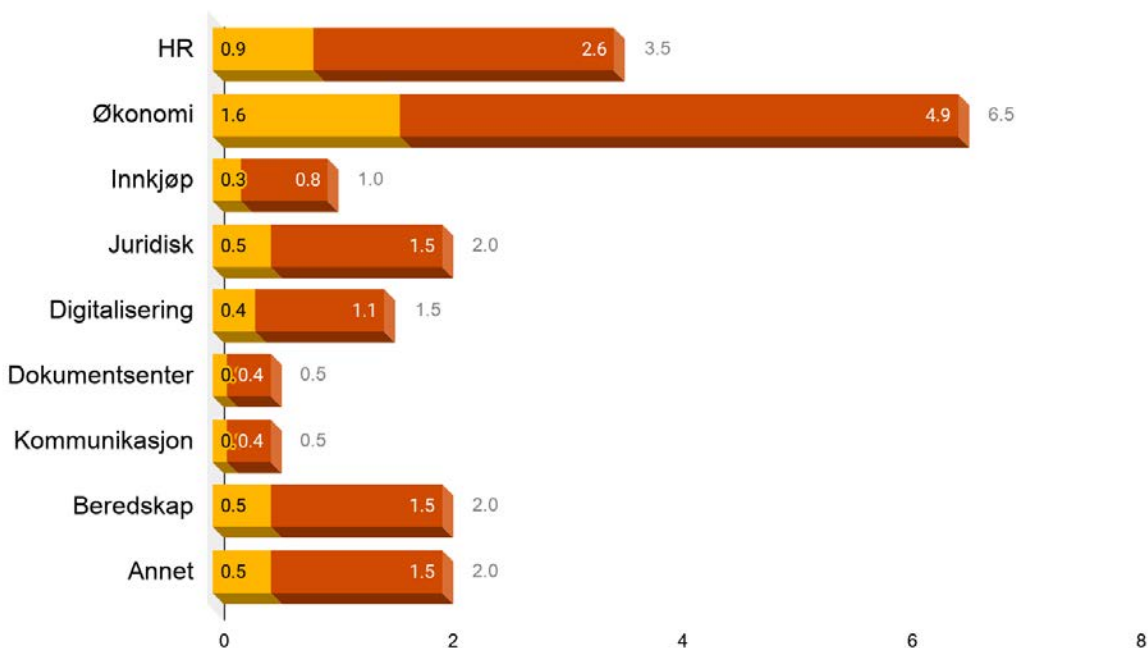
Merk at figuren no viser justert storleik på stab i alle avdelingar etter same type prinsipp (justert for ressursar som er plassert i staben som hos andre kan vere plassert i fagseksjonane eller ytre einingar). Det er ikkje lagt opp til absolutt nøyaktighet i dette biletet, men meir ein indikasjon.

Ansvar og oppgåvene som ligg til staben i OPK, er prega av at dei skal bistå 46 vidaregåande skular i tillegg til si eiga avdeling. OPK-Stab har ansvar for rekruttering i avdelinga på utvalde nivå. Rekruttering av områdeleiarar ligg til HR sentralt, OPK-Stab handsamar rekruttering av rektorer, medan skulane sjølv handsamar tilsetjingsprosessen for avdelingsleiarar og lærere - med bistand frå OPK-Stab. Andre HR-relaterte oppgåver som ligg til OPK-Stab er personalsaker (ekskludert tyngre personalsaker som ligg til ORO-HR), rådgiving, kompetansefastsetting og overtalshandsaming.

Oppgåver som ligg til økonomiressursane i OPK-Stab er blant anna leveransar knytt til årsbudsjett, økonomiplan og kvartalsrapportering (som er eigd og vert bestilt av ORO-Økonomi). Det vert opplyst om at det går med mykje tid for tilskotsforvaltning til lærlingbedrifter, årsavslutning (ettersom dei må rapportere resultat per skule), og brukarstøtte ut mot skulane. I tillegg ligg innkjøpskoordinatorrolla til faggruppa for økonomi. Innkjøpskoordinatoren i OPK-Stab fungerer som rådgivar og medhjelpar for skulane ved større innkjøp, ansvar for anskaffing og forvaltning av elev-PCar, samt andre fagspesifikke innkjøp og anskaffingar.

Dei resterande ressursane i staben er plassert i faggruppa "drift og støtte". Til denne gruppa ligg HMS, beredskap, juridiske ressursar, sekretærfunksjon, eigedom/bygg, kommunikasjon/informasjon/nettside og digitalisering. Eit drøyt årsverk er knytt til beredsskapsressursen som, med tett samarbeid mot beredskapskoordinatoren i SUD-stab, har fokus på beredskap overfor skulane. Dei juridiske ressursane sit med fagspesifikk kompetanse innan utdanningsrett, og jobbar tett med HMS og Kvalitet i ORO-HR. Omtrent eit halvt årsverk går også med til å fungere som OPK sitt eige politiske sekretariat, med

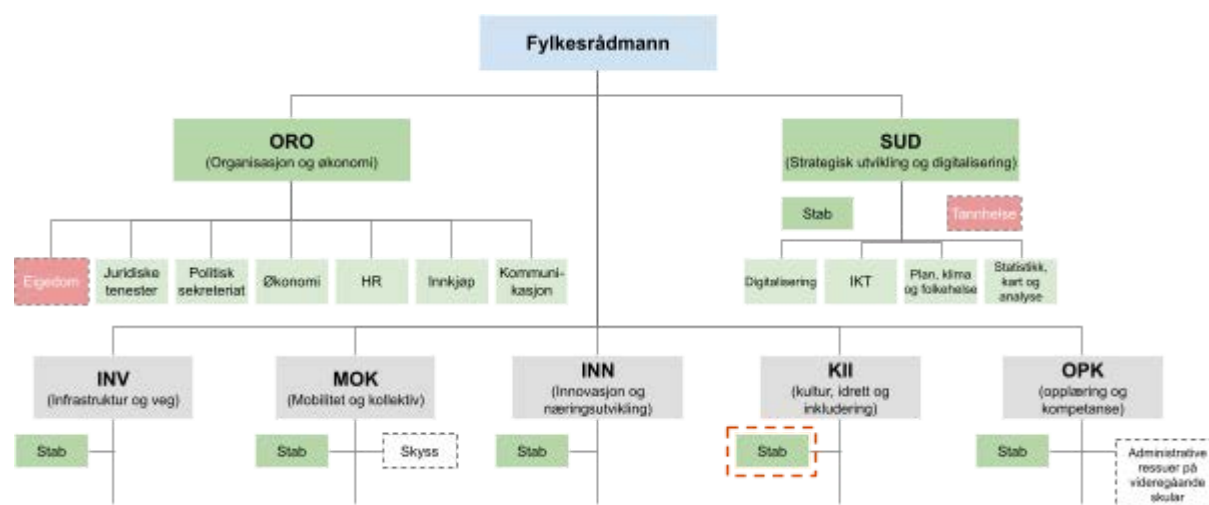
føremål om å vere ein kontrollfunksjon for alle saker som går ut av avdelinga. Det er i tillegg to ressursar innan nettside/informasjon/digitalisering som jobbar med skjemaløysingar, digitalisering, chatbots og forvaltning av nettsida.



Figur 6.4E: Ressursfordeling på administrative støtteområder, OPK-Stab. Gule søyler viser ressursar brukte internt mot OPK, medan raud viser ressursbruk i støtte direkte til skulane

6.5 Lokal fagstab i avdeling for kultur, idrett og inkludering (KII)

Lokal fagstab i KII er markert med raud stipla linje i figur 6.5A.



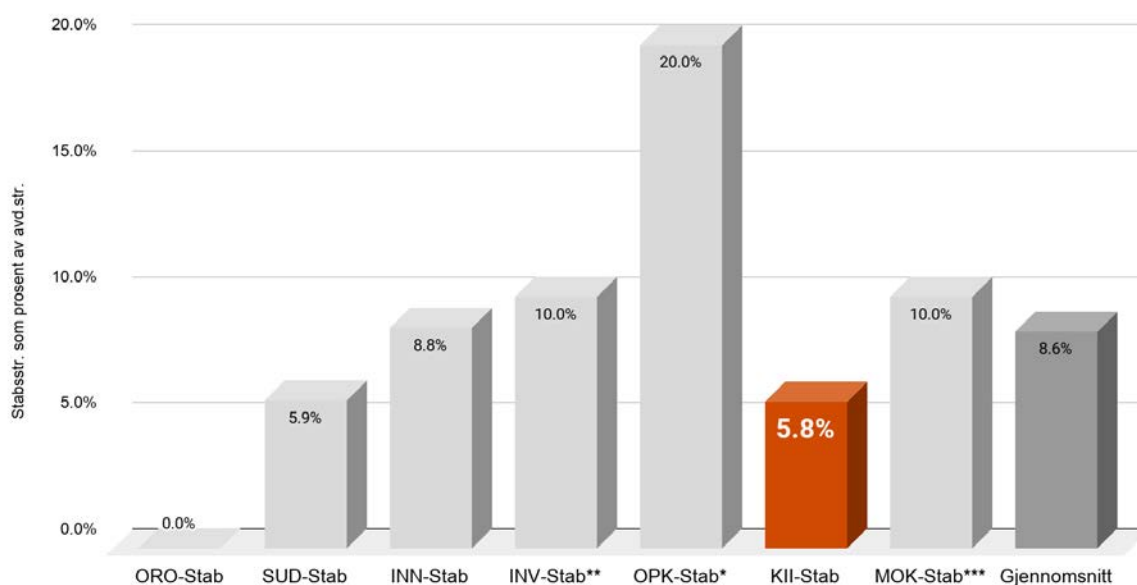
Figur 6.5A: KII-Stab i organisasjonskart

Staben i KII består av 7 tilsette. Seksjonsleiar har kontorstad i Bergen.

	Bergen	Førde	Totalt
KII-Stab	6	1	7
Totalt	6	1	7

Tabell 6.5B: Ressurskartlegging, KII-Stab

Sett i forhold til avdelinga sin storleik, utgjør staben 5,8 %. Dette er under gjennomsnittet for Vestland fylkeskommune. Også i denne staben vert det utført oppgåver tett knytt til avdelinga si kjerneverksemd, og då kanskje spesielt retta inn mot porteføljestyling av tilskotsordningane i avdelinga.



Figur 6.5C: Stabsstorleik som andel av avdelingsstorleik, KII-Stab

SUD-stab har to sektorovergripande funksjonar

*OPK-Stab betener også dei vidaregåande skulane i Vestland

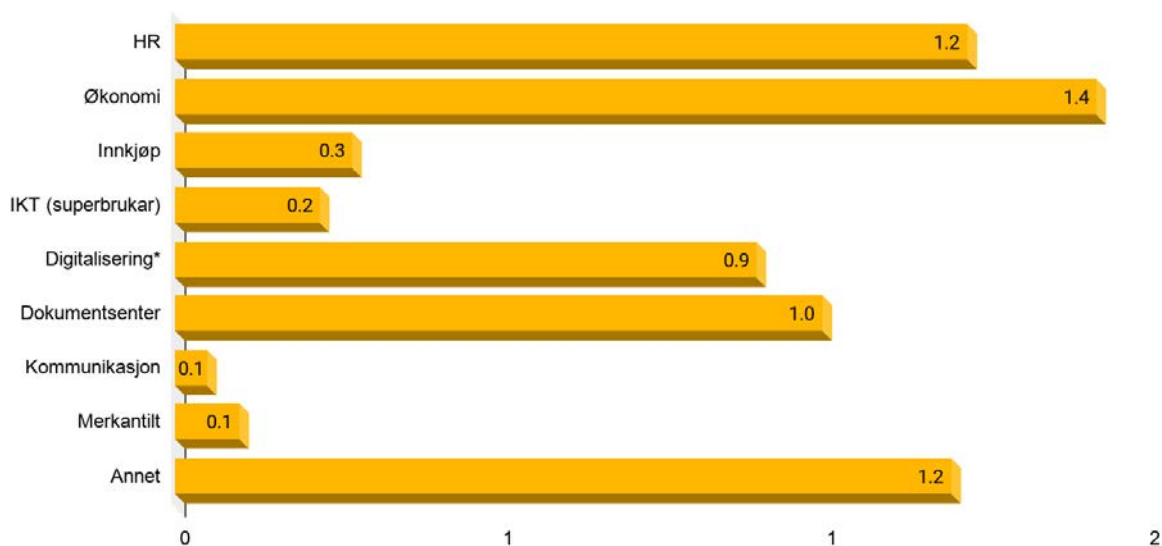
**INV-Stab har eit betydeleg tal stabsressursar som er tett kopla til kjerneverksemd

***MOK-Stab blei som følgje av ein omorganisering 01.01.2021 slått saman med seksjon for forvaltning

Basert på innspel frå arbeidsmøta, kjem det fram at staben kontinuerleg adresserer spørsmålet om det å finne ein balanse mellom generalistar (som gjer "litt-av-alt") og spesialistar. Leiar for staben hadde elles, allereie før PwC si kartlegging, eit veldig tydeleg bilete av ressursfordeling opp mot oppgåver for sine tilsette - og påpeikte at dette blei oppdatert jamleg. Budsjettarbeidet vert opplyst til å bære preg av at tilskotsforvaltning er ein sentral del av avdelinga si virksomhet, noko som aukar detaljgraden. Utover dette er det først og fremst leveransar som ORO-Økonomi bestiller (t.d. kvartalsrapportering), det vert brukt tid på innan økonomiområdet. Tilskotsordningar er ein sentral del av avdelinga sitt virke, og staben handsamer dermed også post og tilskotsbrev. Produksjon og drift av tilskotsskjema legg også beslag på ein betydeleg andel av stabens ressursbruk. I tillegg fungerer dei tilsette i staben som superbrukare i ePhorte og bistår heile Vestland fylkeskommune med sin kunnskap til sak/arkiv-systemet.

I avdeling for kultur, idrett og inkludering antek ein at det er noko høgere reiseverksemd enn i øvrige avdelingar (t.d. arkeologar som reiser kvar dag), og staben brukar derfor ein del tid på reiserekningar. I tillegg handsamer staben rekruttering og tilsetjingsprosessar “fra a til å”, med unntak av fastsetting av lønn.

Ytterlegare digitalisering og automatisering, spesielt i forhold til å få gode løysingar som gir mindre ressursbruk rundt porteføljestyring av tilskotsordningane i framtida, vert trekt fram av staben sjølv som eit fokusområde. Her vil val og innføring av nytt sak/arkivsystem kunne vere ein sentral bidragsytar.

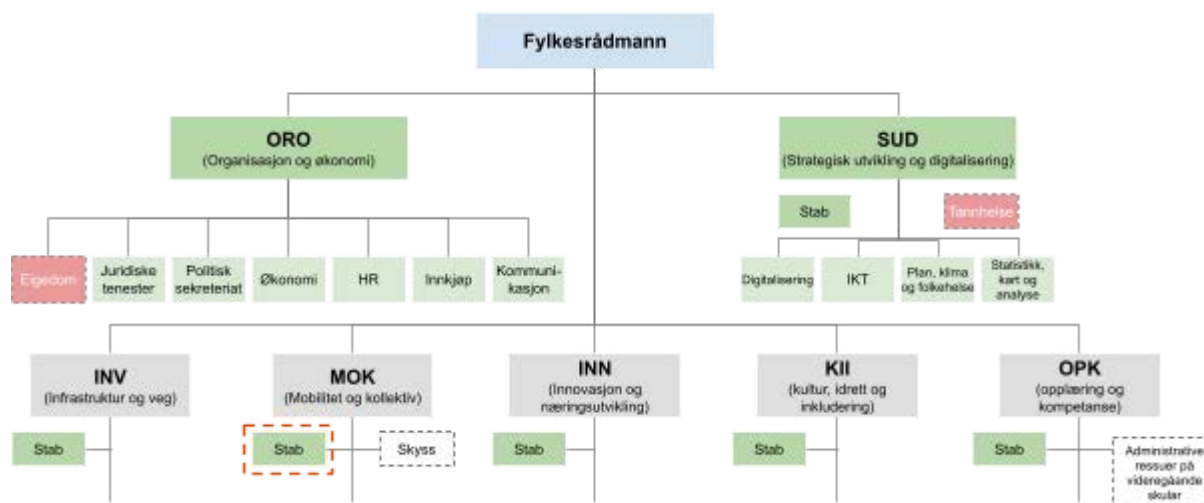


Figur 6.5D: Ressursfordeling på administrative stabsfunksjonar, KII-Stab
*inkluderer blant ana grafisk støtte og produksjon/drift av tilskotsskjema

Avslutningsvis ønskjer PwC å trekkje fram at av staben sine tilsette sit 6 i Bergen og 1 i Førde. Dette er ikkje problematisert i vår gjennomgang frå staben si side - med grunngeving i at vedkommande er ein del av eit større INN miljø lokalt. I eit leiingsmessig perspektiv, og i forhold til å føle tilhøyrse til eget fagmiljø i stab, vil det likevel vere fornuftig å ha fokus på dette (spesielt i forhold til slutten på pandemi og til dømes møteaktivitet, mm).

6.6 Lokal fagstab i avdeling for mobilitet og kollektiv (MOK)

Lokal fagstab i MOK er markert med raud stipla linje i figur 6.6A.



Figur 6.6A: MOK-Stab i organisasjonskartet

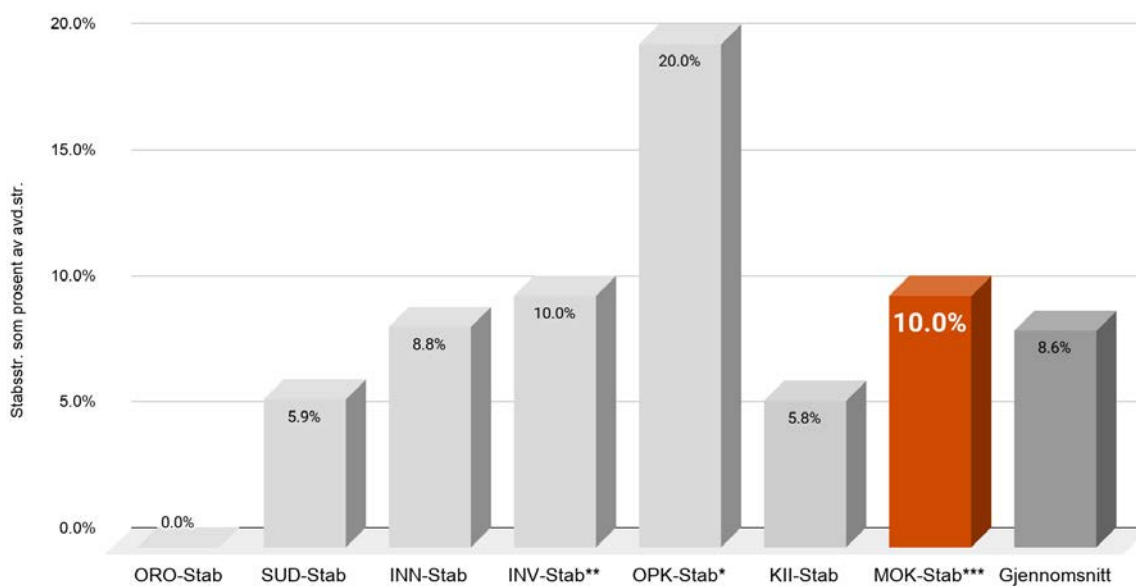
MOK har som følge av ein omorganisering 01.01.2021, slått saman tidlegare seksjon for forvaltning og tidlegare stab til “seksjon for forvaltning og stab”. Denne består i dag av totalt 11 tilsette. Leiar for seksjonen har kontorstad i Leikanger.

	Bergen	Leikanger	Førde	Totalt
Stab				2
Forvaltning				9
Totalt	8	2	1	11

Tabell 6.4B: Ressurskartlegging, MOK-Stab

Den tidlegare forvaltningsseksjonen reknast som ein del av MOK sin kjerneverksemd. Stabsstorleik (forutan ressursar til forvaltning) som andel av avdelingsstorleik blir dermed 10 % for MOK. I forhold til at avdelinga kun består av 20 tilsette totalt, gir tal tilsette/årsverk rekna som stab relativt stort utfall i prosent.

I tillegg til MOK-Stab har Skyss, som formelt er ein del av MOK, men med stipla linje til fylkesdirektør i organisasjonskartet, også to eigne stabsseksjonar. Desse blir adressert i eige kapittel (kapittel 7.1).



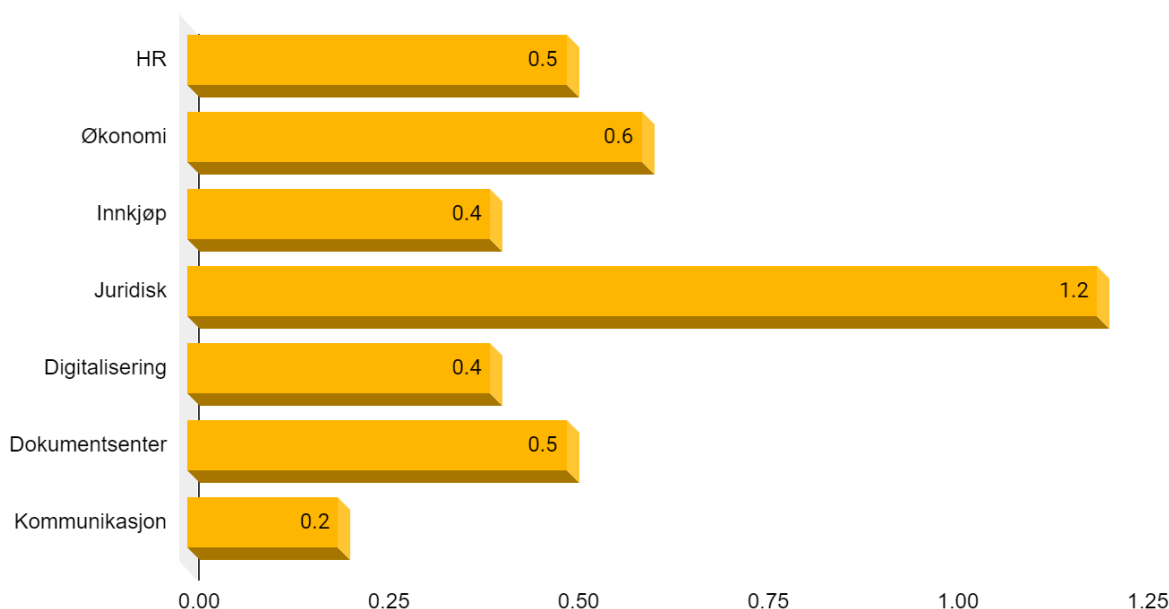
Figur 6.6C: Stabsstorleik som andel av avdelingsstorleik, MOK-Stab

SUD-stab har to sektorovergripande funksjonar

*OPK-Stab betener også dei vidaregåande skulane i Vestland

**INV-Stab har eit betydeleg tal stabsressursar som er tett kopla til kjerneverksemd

Slik PwC har forstått innspel frå arbeidsmøte, ligg ansvaret for rekruttering og handsaming av enklare personalsaker til MOK-Stab. I tillegg har seksjonsleiar for stab ansvar for avdelingsbudsjettet. Ein jurist i staben gjer avrop på eksisterande rammeavtalar og gjennomfører innkjøp under 1,3 millionar.



Figur 6.6D: Ressursfordeling på administrative stabsfunksjonar, MOK-Stab



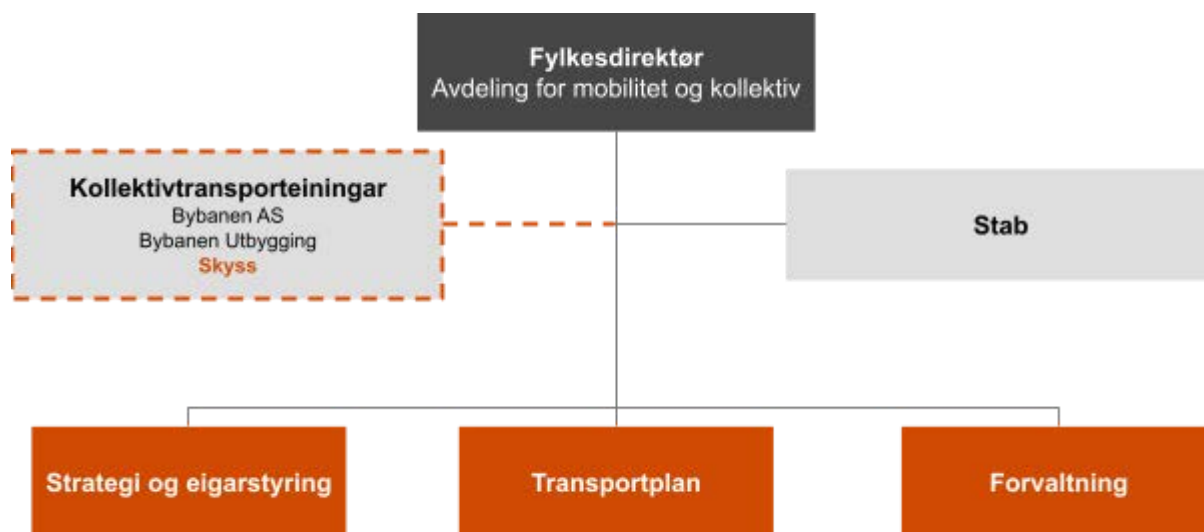
Vestland
fylkeskommune



7 Kartlegging av stabar i ytre einingar

7.1 Skyss

Skyss er formelt ein del av avdeling for mobilitet og kollektiv, med ei stipla linje i organisasjonskartet til fylkesdirektør, på lik linje med andre kollektivtransporteininger.



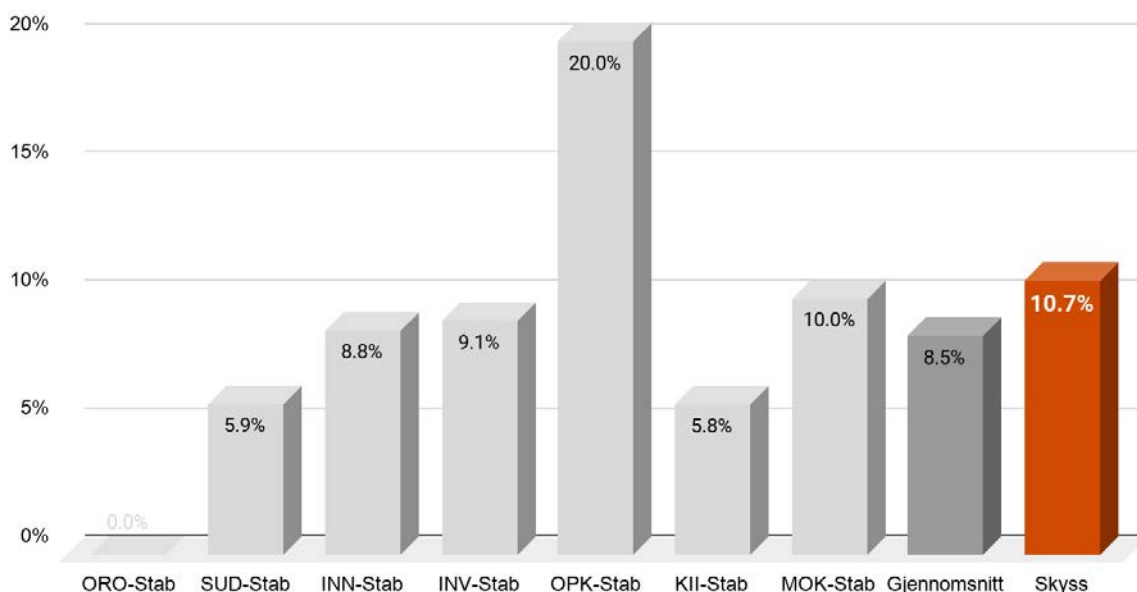
Figur 7.1A: Skyss i organisasjonskart, MOK

Skyss har to stabar; *strategi og organisasjon* og *økonomi og administrasjon*, med høvesvis 3 og 8 tilsette.

	Bergen	Leikanger	Totalt
Strategi og organisasjon med einingsleiar i Leikanger	2	1	3
Økonomi og administrasjon med einingsleiar i Bergen	8	0	8
Totalt	10	1	11

Tabell 7.1B: Ressurskartlegging, Skyss

Skyss har ein stabsandel på 10,7 %, noko over snittet for Vestland fylkeskommune. Gjennom kartlegginga har det vore påpeika at dette er naturleg då Skyss i større grad skal fungere som ei autonom eining med eige merkenamn.

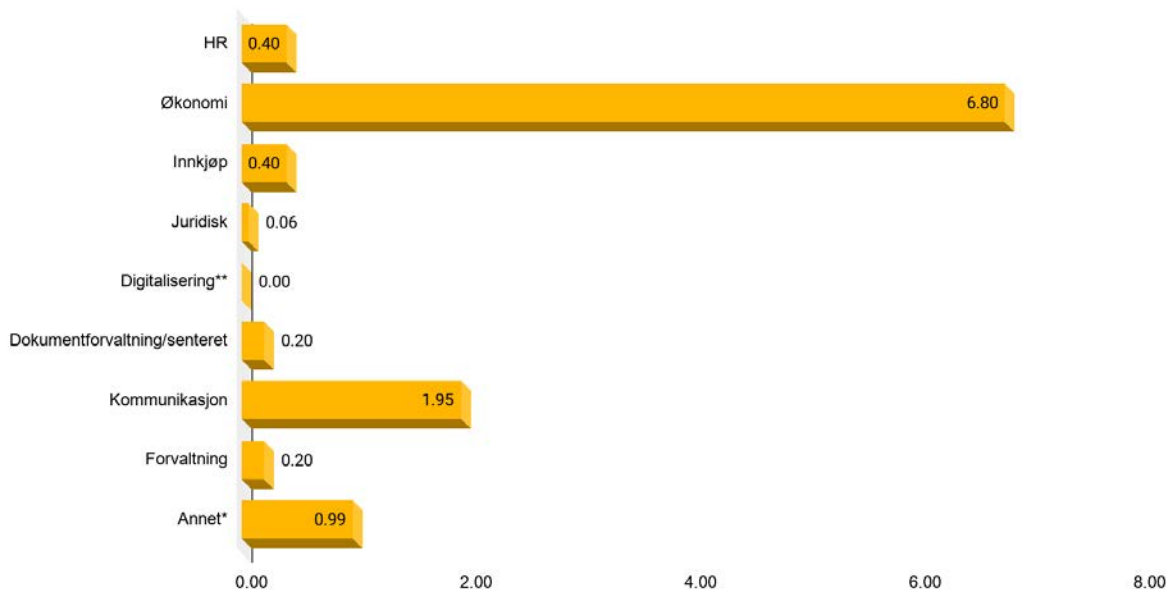


Figur 7.1C: Stabsandel i fagavdelingar inkl. Skyss

Basert på innspel frå arbeidsmøte, observerer PwC at det i seksjon for strategi og organisasjon går med noko tid og ressursar (1,8 årsverk) til handsaming av presse, media og kommunikasjon. Fagleg kommunikasjon og krisekommunikasjon (beredskap) skjer internt hos Skyss gjennom eigne kommunikasjonskanalar, medan politisk kommunikasjon går via sektorovergripande seksjon for kommunikasjon (ORO). I tillegg ligg oppgåver og ansvar for strategi og politikk, organisasjonsutvikling og leiarstøtte til seksjonen. I Skyss er det seksjonsleiarane som rekrutterer, og som tek det fulle ansvaret for rekrutterings- og tilsettingsprosessane.

Det er PwC sitt inntrykk at seksjon for økonomi og administrasjon både har ansvar for økonomistyringa i Skyss, i tillegg til eit transaksjonsansvar for ei rekke løyve og kontraktar. Ein betydeleg andel av oppgåvesettet kan såleis knytast tett til Skyss si kjerneverksemd. Innanfor administrasjonsområdet i seksjonen finnast det nokre innkjøpsrelaterte oppgåver knytt til mindre innkjøp og avrop på eksisterande rammeavtalar. Større, fagrelaterte anskaffingar fell på Skyss si kjerneverksemd og fagseksjonane.

Skyss har utgifter til ekstern konsulentbistand og har budsjettert 15 millionar til dette (inkl. fagutgreiingar). Av desse ligg 1,5 millionar til stabsavdelingane. Desse midla er satt av til tenester som tener fellesskapet (t.d. GDPR) og er ikkje utelukkande øyremerka til stab såleis.



Figur 7.1D: Ressursar i staben fordelt på administrative støbsfunksjonar.

*Anna inkluderer strategiarbeid, porteføljestyling, politikk, personvern og organisasjonsutvikling m.m.

**Digitaliseringoppgåver løysast i fagseksjon for digitale tenester i Skyss

Basert på arbeidsmøte med Skyss er det PwC si oppfatning at den stipla linja som knyter Skyss til resten av MOK byr på utfordringar. Leiinga i Skyss opplev at dei tidvis blir inkludert som om dei er organisert med heiltrekt linje, medan i andre samanhengar som frikopla frå resten av MOK. Dette problematiserast gjennom inkonsekvent informasjonsutveksling frå resten av Vestland fylkeskommune og det er uvisst når og om nødvendig informasjon om til dømes bestillingar frå fylkesadministrasjonen når dei nødvendige mottakarane i Skyss.

I tillegg kjem det fram forventningar om at ein eventuell samarbeidsavtale med Bergen kommune potensielt vil kunne krevje meir av Skyss som eining, i form av å respondere på nye krav/bestillingar og rapportering. PwC forstår det også som relativt ope om ein slik samarbeidsavtale kan påverke framtidig organisasjonsform. PwC ser det derfor som føremålstenleg å leggje til rette for en ytterlegare gjennomgang av Skyss til hausten når dette er nærare avklart.

Med bakgrunn i desse funn og observasjonar, vil PwC trekke fram følgjande anbefaling:



Planlegg for gjennomgang av støbsoppgåver i Skyss til hausten, i lys av samarbeidsavtale med Bergen kommune

Det er gjennomført ei kartlegging av staben i Skyss, og samhandling med resterande MOK. Vidare anbefalingar med omsyn til dette utredast hausten 2021 basert på eventuell samarbeidsavtale om kollektivtrafikk med Bergen kommune – og implikasjonar av dette.

7.2 Tannhelse stab

Tannhelse er organisert under SUD som illustrert i figur 5.14A, men er ikkje å rekne som ein del av avdelinga si kjerneverksemd.



Figur 7.2A: Tannhelse i organisasjonskart, SUD

*Områdeleiarar

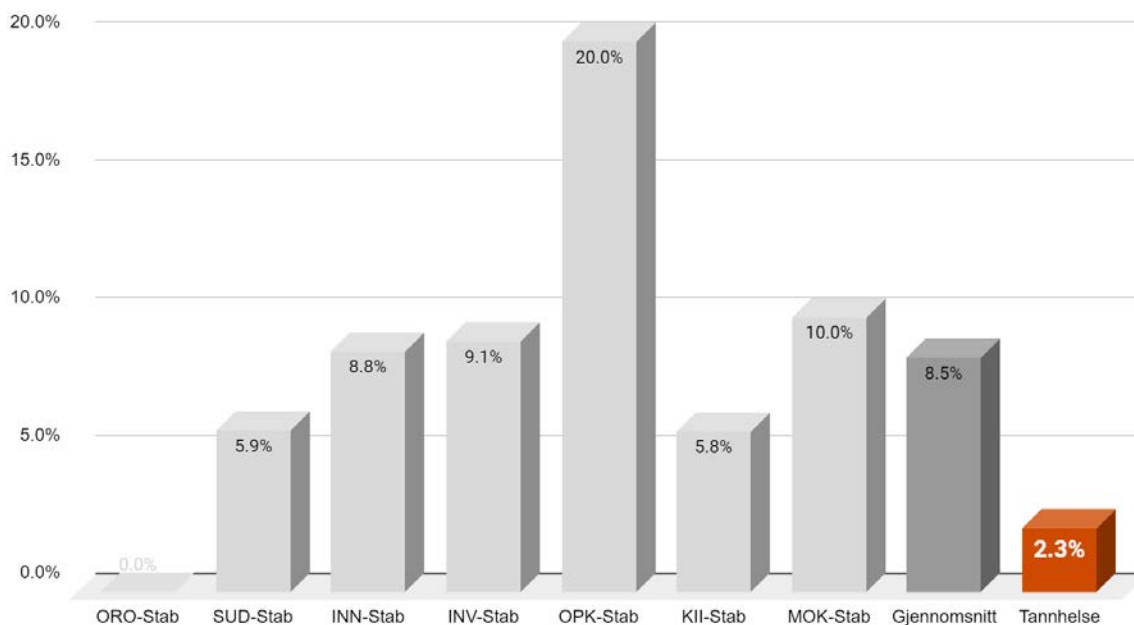
I Tannhelse sin stab er det totalt 14 ressursar, fordelt på Bergen, Leikanger, Måløy og Høyanger. Stabsleiar sit i Leikanger.

	Bergen	Leikanger	Annet	Totalt
Tannhelse-stab	7	5	2	14

Tabell 7.2B: Ressurskartlegging, Tannhelse stab

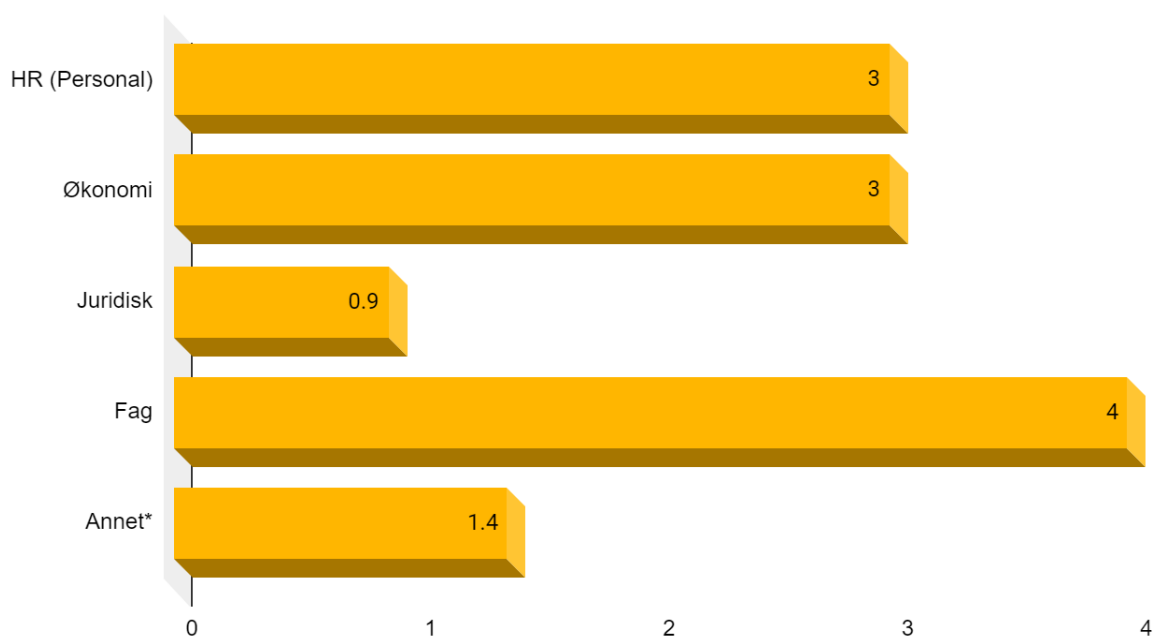
PwC erfarer at tannhelse sin stab sit noko fysisk spreidd med omsyn til det som er føremålstenleg for optimal drift og støtte av Tannhelse sine tenestoområde. Det er ein risiko for at dagens geografiske spreiding går på bekostning av eit robust fagmiljø i staben.

Sett i forhold til fagavdelingane i Vestland fylkeskommune som også har sine egne stabar, ligg Tannhelse under gjennomsnittet med sin stabsandel på i overkant av 2 %. Det gjerast merksam på at PwC i si kartlegging då ikkje har tatt med eventuelt administrativt personell ute i tannklinikane og i området elles (tilsvarande som på skular), samt at "nemnar" i reknestykket om storleik i prosent er alle tilsette i Tannhelse.



Figur 7.2C: Stabsstorleik som andel av avdelingsstorleik, SUD-Tannhelse

Basert på innspel frå arbeidsmøte er ressursane fordelt på fagområda personal, fag, økonomi og teknisk. Innanfor økonomiområdet finn vi oppgåve- og ansvarsområde som budsjettleveransar på bestilling frå sektorovergripande seksjon for økonomi, kontrollpunkt, rekneskap og opplæring av klinikkleiarar på dette området. Det er PwC si forståing at ORO-HR nyttast til dei fleste HR-relaterte arbeidsoppgåver og ansvarsområder, medan dei tre ressursane innan området i tannhelse sin eigen stab stort sett har sekretær oppgåver relatert til personal. Rekruttering skjer ute i tannklinikane basert på malar og verktøy produsert av ORO-HR.



Figur 7.2D: Ressursfordeling på administrative støttefunksjonar, SUD-Tannhelse

*Ein ressurs på teknisk, 0,4 områda

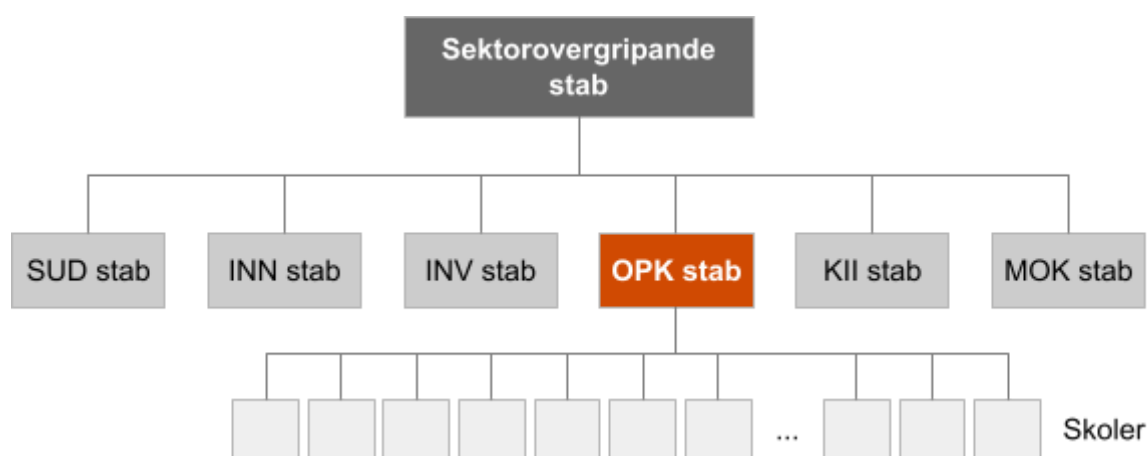
Avslutningsvis ønskjer PwC å trekkje fram at Tannhelse sin stab har ein eigen kontaktperson i ORO-Økonomi, som bekler rolla som Controllarstøtte overfor dei. Dette er staben særdeles nøgd med.

Tannhelse sin stab har også eit godt samarbeid med seksjon for IKT i SUD og er svært nøgd med denne seksjonen si støtte med omsyn til standardisering og føreseielegheit på kostnadssida rundt IKT. Her trekkjast det blant anna fram at det i samarbeid med seksjon for IKT først blei gjort ei kartlegging av no-situasjon og deretter utarbeida ein plan for kjøp og fornying av IKT-utstyr i heile Tannhelse. Dette gir Tannhelse full kontroll på kostnadssida til IKT ettersom dei har eit fast årleg beløp å forhalde seg til, med tydeleggjering av dei tilfella som går utanfor avtalt ramme.

7.3 Skulane

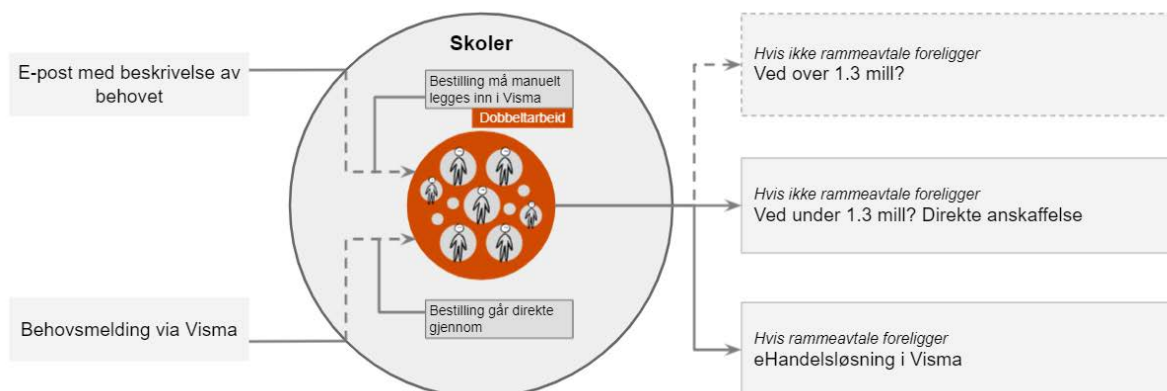
Prosjektet har ikkje gjort ei kartlegging av administrative ressursar på tvers av alle skulane i fylkeskommunen. Gjennom møte med lokal fagstab i OPK kjem det fram at den består av 20 ressursar, fordelt på økonomiområdet, HR-området og drift/støtte, og vidare at ca 75% av deira ressursbruk er knytt til skulane. Det er eigne fagleiarar for høvesvis økonomi og HR.

Figuren under illustrerer grensesnitt frå sektorovergripande stabar, til lokal fagstab i OPK og vidare ut til administrative ressursar ved den enkelte skule. Det er altså oppgåver som i staden for å leggjast til kvar skule er sentralisert til OPK stab, og oppgåver på tvers av lokale fagstabar som kan vere sentralisert vidare til sektorovegripande stabar.



For å illustrere nærare behovet for ytterlegare gjennomgang av kontorstøtte ved skulane, visast det til gjennomgangen av stabsfunksjonen for Innkjøp tidlegare i denne rapporten. Her er det attgjeve ein figur som illustrerer flyt i prosessen med operativt innkjøp. Kort attgjeve ved at behov om eit innkjøp fremjast, enten gjennom e-post med rein tekstleg skildring, eller gjennom funksjonalitet for Behovsmelding i Visma. Dersom det blir motteke e-post må denne manuelt leggjast over i valde eHandelsløysing for vidare effektuering, eventuelt direkte anskaffing med konkurranse blant (minst) 3 leverandørar under terskelverdi på 1,3 millionar i dei tilfelle det ikkje eksisterer rammeavtale for å dekke behovet som etterspørjast. I nokre sjeldne tilfelle vil anskaffinga vere over terskelverdi på 1,3 millionar, og då krevjast eigen og meir omfattende prosedyre for å etterleve gjeldande lovar og reglar. For innkjøp ved fylkesadministrasjonen har ORO-Innkjøp ei sentral rolle i dette, for skulane er oppgåva og ansvaret potensielt fordelt til eit mykje større tal ressursar. Dette aukar risikoen for at

anskaffingar kan bli gjort ved enkeltskular, uten at heilskapsbiletet er tilstrekkeleg kjent slik at anskaffinga kan vurderast opp mot terskelverdi og prosedyrar i offentlege lovar og reglar, samt at ressursar som meir sjelden nyttar systema naturleg nok “øver mindre på å bli gode”.

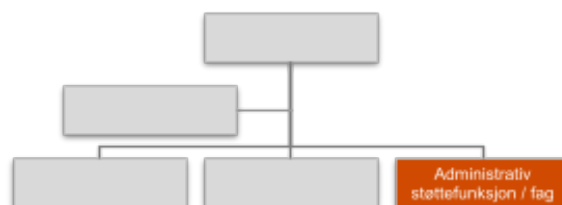


PwC vil gjennomføre ytterlegere kartleggingar ved skulane i neste fase av prosjektet for organisatorisk gjennomgang av fylkeskommunen, med fokus på administrative ressursar. Mykje tyder på at det kan vere fordelaktig å sjå etter moglegheiter for f.eks “felles tenestesenter” (CoE - Center of Expertise) for nokre funksjonsområde på tvers av skulane (fokus på Økonomi, HR og Innkjøp).

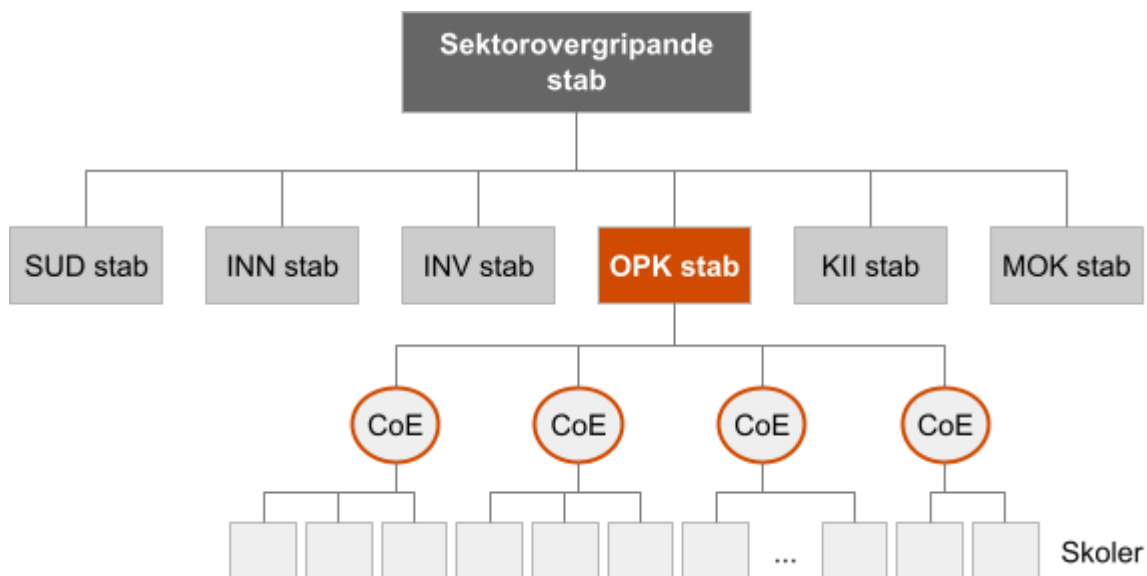
Det visast til kapittel for overordna kartlegging, der følgjande definisjon av dette er attgjeve.

Center of Expertise

Ein anna variant av sentral organisering er når den administrative stabsfunksjonen er plassert hos største brukar i organisasjonen.



Gjennomgangen ved skulane vil såleis ta utgangspunkt i ein hypotese om at det spesielt for områda økonomi, innkjøp og HR vil vere mogleg å etablere CoE på tvers av skular, for gjennom dette å skape sterkare fagmiljø og mindre sårbarheit, men likevel behalde nær kontakt til kjerneverksemd.



Med bakgrunn i disse funn og observasjonar vil PwC trekkje fram følgjande anbefaling:



Gjennomføre kartlegging av administrativ ressursbruk i skulane, og eventuelt foreslå samling av fag/kompetansemiljø

Det vil gjennomførast ei grundigare kartlegging av administrative ressursar og funksjonar i skulane i gjennomgangen til hausten ved organisasjonsgjennomgangsprosjektet. OPK sin stab brukar per i dag mykje tid på å betene skulane, og mykje tyder på at det kan vere fordelaktig å sjå etter moglegheiter for til dømes “felles tenestесenter/center of expertise” for nokre funksjonsområde på tvers av skulane (fokus på Økonomi, HR og Innkjøp).



Vestland
fylkeskommune

Velkommen til Fuglesteg



8 Oppsummering av anbefalingar

Økonomi

- **Behov for kompetansevriding**
Vestland fylkeskommune bør planleggja vidare for generasjonsskifte kva gjeld kompetanse (gjeld spesielt rekneskap). Dette vil sannsynlegvis gi moglegheit for reduksjon av tal tilsette på sikt.
- **Leggje til rette for effektiv drift ved nytt ERP-system (prosessfokusert kravspesifikasjon)**
Nytt ERP-system bør kunne resultere i eit lågare ressursbehov, spesielt i eininga for rekneskap pga. automatiserte prosessar og redusert behov for "føring".
- **Rekneskap i Leikanger**
Ny leiar for rekneskapseininga er lagt til Leikanger, noko som medfører at det vil vere naturleg å vurdere vidare oppbygging av fagmiljø hit.
- **Økt Controllarstøtte**
Reindyrke rolla til Controllar i avdelingane og auke fokus på Controllarstøtte frå ORO.
- **Tenestekatalog – utarbeidast i samarbeid mellom utførande og mottakande**
Det vil vere ein fordel om det vert tydeleg kva tenester/støtte avdelingane får frå kvar sektorovergripande stab, gjennom ein tenestekatalog. Innunder dette tydeleggjering av kva område desse gir premisser for i form av strategiske føringar.
- **Vurdere organisatorisk samanslåing av rekneskap og lønn**
Det sterkaste argumentet for å samorganisere lønn og rekneskap, er at lønn kan sjåast på som eit forsystem for rekneskap. Alt som gjerast på lønn påverkar datakvaliteten på rekneskapet og miljøa må jobbe tett saman fordi dei påverkar kvarandre i utstrakt grad. Samtidig må vurderinga ta opp i seg at HR gir input til lønn, og at det her og er ei fagleg kopling. Dersom ein slår saman rekneskap og lønn, kan ein vurdere om dei bør bli ein ny eigen seksjon i ORO - også avhengig av korleis en tenkjer knytninga til økonomi

Innkjøp

- **Innføre kategoristyring**
Det vil vere føremålstenleg å dele opp innkjøpsporteføljen i kategoriar for å analysere og få betre innsikt i Vestland fylkeskommune sitt behov. Då kan også kopling til overordna strategi for ulike kategoriar gjerast tydelig (innkjøpsstrategi og innkjøpsplanar).
- **Meir tid på strategiske innkjøp og mindre tid på operative innkjøp**
Innkjøpsfunksjonen bør bruke meir tid på å sikre høg avtaledekning og avtalelojalitet, syte for at desse er kjent og vert brukt for å vidare sikre meir tid til strategiske innkjøp. Effektiv systemstøtte er ein del av dette biletet (eHandelsløysing + KGV + ERP evt), for å gjere linja i stand til sjølv å gjere avrop på rammeavtalar. Innunder dette også frigjere tid frå rein prosjektleiing av anskaffingar, til meir innkjøpsfagleg bistand og rådgiving overfor prosjektleiarar i linja (jmf. annan anbefaling om å styrke prosjektleiarkapasitet/kompetanse i SUD). Får då tid til å bistå i fleire anskaffingar, sikre inngåing av rammeavtalar og tilgjengelighet via valde løysingar.
- **Vurdere å etablere “felles tenestесenter” for innkjøp i skulane**
Det bør vurderast å etablere/fordele ansvar i tenestесentre for innkjøp* på tvers av skular for å sikre fagmiljø og meir effektiv ressursbruk. Vurdere å gruppere i same struktur som områdeleiarane.
* Vil også inkludere vurdering av spesielt økonomi og HR-ressursar
- **Sørge for eit effektivt fagnettverk for innkjøp (frivillig ressursstyring)**
Fagnettverket for innkjøparar vurderast som særdeles viktig i forhold til eit tydeleg regelverk alle må fylgja innan dette området. Det å utveksle erfaringar, og samtidig sikre riktig og effektiv bruk av dei malar og verktøy som støttar dette, krev gode møteplassar for fagressursar.
- **Tenestekatalog – utarbeidast i samarbeid mellom utførande og mottakar**
Det vil vere ein fordel om det vert tydeleg kva tenester/støtte avdelingane får frå kvar sektorovergripande stab, gjennom ein tenestekatalog. Innunder dette også tydeleggjing av kva område desse gir premisser i form av strategiske føringar.

HR

- **Betre og meir saumlaus bruk av systemstøtte ved rekruttering (Webcruiter)**
I nokre avdelingar vert rekrutteringsprosessen opplevd som noko tungvint. Det ligg eit tilsynelatende stort potensiale i betre bruk av Webcruiter (og inn i ePhorte), som kan bidra til ein meir saumlaus rekrutteringsprosess. Her vil det vere behov for både opplæring i systemet og ei forbetra systemstøtte. Dette må òg vere eit fokus ved anskaffing av nytt ERP-system.
- **Bemannings- og kompetanseplan**
HR bør eige prosessen med å få på plass ein bemanningsplan inkl. kompetansestrategi, medan dei enkelte einingane i Vestland fylkeskommune sjølv bør gjennomføre og respondere på «bestilling».

- **Vurdere lønnsfullmakt**
Det bør vurderast å delegere lønnsfullmakt til fylkesdirektørane innanfor godkjente rammer.
- **Sektorovergripende stab må bevege seg “oppover i HR-trappa”**
Oppgåvefordeling bør avklarast nærare med lokale stabar, blant anna for å frigjere tid frå operativt til strategisk fokus.
- **Samhandling/kommunikasjon**
Det er behov for å kommunisere på ein meir strukturert måte til avdelingane, med eit bevisst val av kva kanal som nyttast til kva føremål.
- **Den nye normalen – herunder leggje til rette for dette på alle lokasjonar**
Alle delar av Vestland fylkeskommune bør rette fokus mot og planleggje for den “nye normalen” etter endt pandemi. Opplevd «likeverdighet» bør jobbast for også fremover, gjennom bruk av enten heldigitale eller fysiske møte for alle deltakerne som ein hovudregel.
- **Tenestekatalog – utarbeidast i samarbeid mellom utførande og mottakar**
Det vil vere ein fordel om det vert tydeleg kva tenester/støtte avdelingane får frå kvar sektorovergripande stab, gjennom ein tenestekatalog. Innunder dette også tydeleggjing av på kva område desse gir premissar for i form av strategiske føringar.

Kommunikasjon

- **Kommunikasjons- og kanalstrategi (på vegne av fylkeskommunen)**
Ei gjennomgåande utfordring er at både leiarar og tilsette er usikker på kva kanalar som skal brukast ved informasjonsdeling, samt kven dei skal henvende seg til ved ulike problemstillingar og anna som skal formidlast. Det bør etablerast ein kommunikasjons- og kanalstrategi som tydeleggjer dette både for internt og eksternt føremål. I lys av tydelegare strategi på dette området kan premiss og fullmakt (f.eks. redaksjonelt ansvar og grad av fridom) bli gjennomgått.
- **Unngå siloar på Intranett**
Vurdere å gjere avdelingane sine intranettsider tilgjengeleg for andre avdelingar for å bryte ned siloar, eventuelt bli tydelegare i føremål og bakgrunn for dagens løysing.
- **Vurdere å samle fagmiljø i Vestland fylkeskommune**
Kommunikasjonsressursar frå stab i INV (inntil 4 personar) bør vurderast organisatorisk samla med sektorovergripande stab (ORO-Kommunikasjon). Dette for å samle og styrke fagmiljøet, bli meir “einingleg” i budskap og bygge felles kultur. Skyss: Ingen endring foreløpig i forhold til sine to ressursar (avvente i lys av samarbeidsavtale BK).

- **Tenestekatalog – utarbeidast i samarbeid mellom utførande og mottakar**
Det vil vere ein fordel om det vert tydeleg kva tenester/støtte avdelingane får frå kvar sektorovergripande stab, gjennom ein tenestekatalog. Innunder dette også tydeleggjing av kva område desse gir premisser for i form av strategiske føringar.

IKT

- **Vurdere redusert kontrollspenn**
Faggruppa tenesteleveranse består av 25 (+3 innleide) tilsette og utgjer eit for stort kontrollspenn for faggruppeleiar. I tillegg har faggruppa og faggruppeleiar det overordna ansvaret for lærlingar (~45 stk). Her bør det vurderast eit nivå 5 for å sikre tilstrekkeleg oppfølging av dei tilsette.
- **Målbilete for skybasert framtid vil påverke framtidig ressursbehov**
Det bør utarbeidast eit målbilete for ei skybasert framtid og gjerast ei vurdering på korleis dette vil påverke framtidig bemanning (mindre drift/forvaltning i eigen regi). Dette vil gjelde både applikasjonsdrift og potensielt drift av infrastruktur (as-a-service).
- **Fokus på fortsatt standardisering - og lojalitet til valde alternativ**
Det er ei utfordring for effektivitet i drift og forvaltning av IKT at det framleis ikkje er godt nok koordinert ute i avdelingane (og på tvers innan same kategori) kva utstyr som vert anskaffa. Dette grunna ein kombinasjon av eigne prosjektmidlar der det gjerast direkte anskaffingar, manglande rammeavtalar og lojalitet til desse.
- **Tenestekatalog – utarbeidast i samarbeid mellom utførande og mottakar**
Det vil vere ein fordel om det vert tydeleg kva tenester/støtte avdelingane får frå kvar sektorovergripande stab gjennom ein tenestekatalog. Innunder dette også tydeleggjing av på kva område desse gir premisser for i form av strategiske føringar.

Digitalisering

- **Vurdera å samla to SUD seksjonar til èn**
Slå saman dagens seksjon for digitalisering og seksjon for statistikk, kart og analyse (ekskl. folkehelseressursar) til ein ny, samla seksjon med nytt namn.
- **Etablere ei dedikert prosjektleiargruppe for endringsprosjekt - plassert i ny samanslått seksjon i SUD**
Vestland fylkeskommune treng ei gruppe med dedikerte prosjektleiarar som kan nyttast på tvers av organisasjonen. Dette vil òg ytterlegere styrke samarbeidet med ORO-Innkjøp (i forhold til prosjektleiing av strategiske anskaffingar på digitalisering, med fokus på å kompetanse rundt behovskartlegging, gevinstpotensiale, trendar osv.). Same i forhold til ORO-HR på

organisasjonsutviklingsprosjekt eller andre sektorovergripande tiltak på andre områder.

- **Tydeleggjere eigarskap, forvaltning og tilgangsstyring av data for analyse (med bakgrunn i “ny” samla seksjon)**

Interne brukarar må kunne finne, bruke og dele relevante data på ein enkel, sikker og effektiv måte. Eksterne brukarar likedan der det er ønskjeleg. For å sikre at interne og eksterne brukarar effektivt kan utnytte potensialet som ligg i tilgjengelege data fullt ut, må fylkeskommunen ha «orden i eige hus», og konkret tiltak vil vere å etablere “datasjø” for å både ta stilling til teknologi, datakjelder, eigarskap, bruk og roller/ansvar.

- **Videreutvikle prosjekt porteføljestyingsprosessen**

Følge opp digital strategi, investeringer, prioriteringer og portefølje. Innunder dette tydeleg prosjektmetodikk med fassr og slutningspunkt, innmelding og prioritering av prosjektkandidatar, oppfølging og rapportering, samt etablere rammeverk for gevinstplanlegging - og realisering i digitaliseringsprosjektet.

- **Tenestekatalog – utarbeidast i samarbeid mellom utførande og mottakar**

Det vil vere ein fordel om det vert tydeleg kva tenester/støtte avdelingane får frå kvar sektorovergripande stab, gjennom ein tenestekatalog. Innunder dette også tydeleggjering av på kva område desse gir premissar for i form av strategiske føringar.

Juridiske tenester

- **Enten styrke sektorovergripande stab eller vurdere alternativ organisering av seksjonen**

Dagens seksjon for juridiske tenester i ORO har utfordringar med å få synleggjort og kommunisert kva dei kan bistå dei andre avdelingane i organisasjonen med.

Mobbeombodet (2 tilsette) brukar store delar av tida si på grunnskulen. Dette er eit pilotprosjekt der det er sannsyn for at dette vil bli plassert utanfor Vestland fylkeskommune på sikt.

Alternativ som kan vurderast vidare:

- Styrke miljøet internt i ORO-Juridiske tenester for å redusere eksterne kjøp - tydeleggjere støtte
- Vurdere organisatorisk løysing, med fokus på å finne alternativ, føremålstenleg plassering av eigarskapsoppfølging og evt. habilitetsvurderingar, samt elev/læringsombod*

* Det kan og argumenterast for at elev/læringsombodet bør ligge nærare HR

Eigedom

- **Vurdere potensial for lågare ressursbruk innan reinhald**
Det kan synast å vere ein overkapasitet i ressursar innan reinhald (storleiksorden 8-10%).
- **Vurdere kontrollspenn: Seksjon for Utbygging**
Kontrollspenn i seksjon for Utbygging er i dag oppgitt til 1:24 (forhold mellom leiar og tilsette), men dette må vurderast opp mot i kva grad dette primært er grunna prosjektorganisering.
- **Tilstandsbasert vedlikehald/reinhald**
Det bør vurderast å i auka grad innføre tilstandsbasert vedlikehald/reinhald. Utarbeide målbilete for dette der moglege teknologiar blir utforska og gevinstar blir vurdert.

Politisk sekretariat

- **Utnytte effektivitetsgevinst i gjennomføring av politiske møte**
Dimensjonerende faktor for ORO-Politisk sekretariat, vil i stor grad vere tal politiske møte, samt tal saker på desse. Ein reduksjon i møte (sjølv om dei blir fysiske ettersom digitale verktøy allereie er på plass og tatt i bruk) bør også kunne gi moglegheit for redusert ressursbruk. Det er særdeles viktig at fylkeskommunen ikkje "går tilbake" til tidlegare praksis, men fortset å identifisere moglege effektivitetsgevinstar- kanskje spesielt i høve deltaking på politiske møte frå seksjonen.
- **Nytt sak/arkiv system - fokus på gevinstplan- og realisering**
I lys av nytt system må moglege endringar i arbeidsmåter som kan generere gevinstar i form av nedtrekk på ressursar vurderast særskilt. Organisasjonsgjennomgangen har ikkje detaljert innsikt i korleis utrulling og tilhøyrande gevinstplanlegging- og realisering er tenkt.
- **Kompetansevridding i dokumentserveret**
Bevisst planlegging av kompetansesamansetning framover vil kunne gi moglegheiter for å vurdere framtidig redusert ressursbehov.
- **Tenestekatalog – utarbeidast i samarbeid mellom utførande og mottakar**
Det vil vere ein fordel om det vert tydeleg kva tenester/støtte avdelingane får frå kvar sektorovergripande stab, gjennom ein tenestekatalog. Innunder dette også tydeleggjing av på kva område desse gir premissar i form av strategiske føringar

Plan, klima og folkehelse

- **Samle kompetansen innan folkehelse**
I dag ligg det to samfunnsanalytikarar med folkehelsebakgrunn i seksjon for statistikk, kart og analyse. Det bør vurderast å leggje desse to ressursane til seksjon for plan, klima og folkehelse for å samle og styrke fagmiljøet - ikkje minst i lys av anbefaling om å samle dei to seksjonane i SUD for høvesvis digitalisering og statistikk, kart og analyse til ein ny seksjon.
- **Vurdere kontrollspenn i seksjon plan, klima og folkehelse (SUD)**
Leiar for seksjonen har i dag eit kontrollspenn på 1:22, med to ressursar til frå seksjon statistikk, kart og analyse blir dette 1:24. Naturleg å ikkje dele opp i mange «undergrupper» for å unngå silo, mogleg å vurdere å dele i kun 2.
- **Ytterlegare tydeleggjering av grensesnitt mot seksjon for grøn vekst, klima og energi i INN**
Det har vore eit tidvis uklart grensesnitt mellom SUD-Plan, klima og folkehelse og fagseksjonen grøn vekst, klima og energi i INN.

Det er vurdert to moglege løysingar her, enten tydeleg avklare grensesnitt eller samle i eit fagmiljø. PwC er av den oppfatning at det er føremålstenleg å behalde to miljø for å sikre fokus på dette viktige området både internt og eksternt, og at det basert på vår kartlegging bør vere fullt mogleg å beskrive ansvars- og oppgåvedeling inkludert mekanismer for å handsame overlapp i målgrupper (kommunar og politikarar).

- **Tenestekatalog – utarbeidast i samarbeid mellom utførande og mottakar**
Det vil vere ein fordel om det vert tydeleg kva tenester/støtte avdelingane får frå kvar sektorovergripande stab, gjennom ein tenestekatalog. Innunder dette også tydeleggjering av på kva område desse gir premisser for i form av strategiske føringar.

Statistikk, kart og analyse

- **Vurdere å samle to SUD seksjonar til ein, og samtidig samle kompetanse innan folkehelse**
Slå saman dagens seksjon for digitalisering og seksjon for statistikk, kart og analyse (ekskl. folkehelseressursar) til ein ny, samla seksjon med nytt namn.

Anna

- **Vurder organisatorisk plassering av sektorovergripande funksjonar i SUD Stab**
Både Beredskap og IKT-sikkerhet er lagt til SUD sin stab. Desse funksjonane er lite synleg elles i organisasjon.

- **Planlegg for gjennomgang av stabsoppgåver i Skyss til hausten, i lys av samarbeidsavtale med Bergen kommune**
Det er gjennomført ei kartlegging av staben i Skyss og samhandling med resterande MOK. Videre anbefalingar i forhold til dette greiast ut hausten 2021 basert på eventuell samarbeidsavtale om kollektivtrafikk med Bergen kommune – og implikasjonar av dette.
- **Gjennomføre kartlegging av administrativ ressursbruk i skulane og eventuelt foreslå samling av fag/kompetansemiljø**
Det vil gjennomførast ei grundigare kartlegging av administrative ressursar og funksjonar i skulane i ein gjennomgang i haust som ein del av organisasjonsgjennomgangsprosjektet. OPK sin stab brukar per i dag mykje tid på å betene skulane og mykje tyder på at det kan vere fordelaktig å sjå etter moglegheiter for f.eks. “felles tenestesenter” for nokre funksjonsområde på tvers av skulane (fokus på Økonomi, HR og Innkjøp).

Vestland fylkeskommune

mobilpunkt

veien 54



9 Vedlegg

9.1 Oversikt over personar PwC har involvert i si kartlegging

Namn	Avdeling	Seksjon	Rolle
Rune Haugsdal			Fylkesrådmann
Ingrid Holm Svendsen	ORO		Fylkesdirektør
Paal Fosdal	SUD		Fylkesdirektør
Hilde Withammer	ORO	Seksjon for HR	HR-direktør
Hanne Lin Øvsthus	ORO	Seksjon for HR	Einingsleiar lønn
Johan Julius Meyer	ORO	Seksjon for HR	Seniorrådgivar
Frode Mannsåker	ORO	Seksjon for HR	Einingsleiar HMS og Kvalitet
Trond Amundsen	ORO	Seksjon for innkjøp	Seksjonsleiar
Rolf Arild Solheim	ORO	Seksjon for innkjøp	Seniorrådgivar
Nils Egil Vetlesand	ORO	Seksjon for økonomi	Seksjonsleiar
Helge Johan Flatebø	ORO	Seksjon for økonomi	Einingsleiar rekneskap
Pål Andre Kleive	ORO	Seksjon for økonomi	Spesialrådgivar
Bertil Søfteland	ORO	Seksjon for politisk sekretariat	Seksjonsleiar
Thorbjørn Aarethun	ORO	Seksjon for politisk sekretariat	Seniorrådgivar
Kenneth Stigen Fureli	ORO	Seksjon for politisk sekretariat (Dokumentsenteret)	Leiar dokumentsenteret
Svein Hågård	ORO	Seksjon for juridiske tenester	Seksjonsleiar
Signe Rauboti	ORO	Seksjon for juridiske tenester	Seniorrådgivar
Svein Dyrddal	SUD	Seksjon for IKT	Seksjonsleiar
Jan Olav Botnevik	SUD	Seksjon for IKT	Faggruppeleiar
Hilde Joranger Mæland	ORO	Seksjon for kommunikasjon	Seksjonsleiar
Gro Siversten	ORO	Seksjon for kommunikasjon	Rådgiver
Marian Gudvangen Leganger	ORO	Seksjon for kommunikasjon	Leiar resepsjon
Jostein Fjærestad	ORO	Eigedom	Direktør
Tom Sølve Myklebust	SUD	Seksjon for digitalisering	Seksjonsleiar
Bente Leivestad	SUD	Seksjon for digitalisering	Seniorrådgivar
Geir Ove Hall Johnsen	SUD	Seksjon for digitalisering	Seniorrådgivar

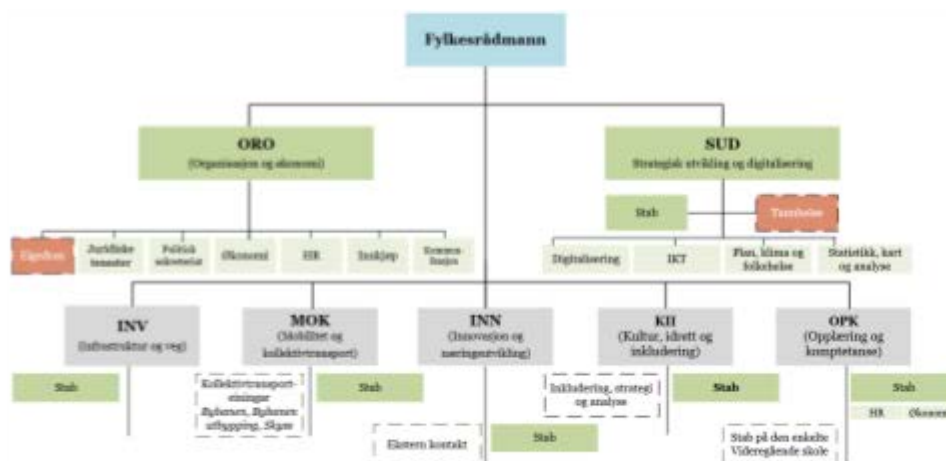
Stian Skår Ludvigsen	SUD	Seksjon for statistikk, kart og analyse	Seksjonsleiar
Synnøve Stalheim	SUD	Seksjon for plan, klima og folkehelse	Seksjonsleiar
Anne-Kjersti Stavø Stenehjem	SUD	Seksjon for stab	Seksjonsleiar
Lisa Marie Hillestad Alsberg	SUD	Seksjon for stab	Seniorrådgivar
Kristin Rundsveen Bøtun	SUD	Seksjon for stab	Beredskap
Einar Kvam	INV	Seksjon for stab	Seksjonsleiar
Øyvind Hansen	INV	Seksjon for stab	Seniorrådgivar HR
Ingrid Røyenstrand Birkelund	INN	Seksjon for stab	Seksjonsleiar
Odd Kenneth Mellingen	KII	Seksjon for stab	Seksjonsleiar
Janne Dokken	MOK	Seksjon for stab	Seksjonsleiar
Målfrid Sønstabø	Skyss		Direktør
Knut Peder Eriksen	Skyss	Stab	Seksjonsleiar
Camilla Selch	Skyss	Stab	Seksjonsleiar
Birthe Andersen Haugen	OPK	Seksjon for stab	Seksjonsleiar
Berit Roksvåg	OPK	Seksjon for stab	Seniorrådgivar
Brita Bøyum	OPK	Seksjon for stab	Seniorrådgivar
Sølve Dag Søndbø	INN	Seksjon for grøn vekst, klima og energi	Seksjonsleiar
Clara Øberg	SUD	Tannhelse Stab	Seksjonsleiar
Jorunn Bakke Johannessen			Fylkesvernombod
Dagmar Hillestad			Hovudtillitsvalt
Rune Stadsnes			Hovudtillitsvalt
Trond Vedvik			Hovudtillitsvalt
Ann Elin Innebø			Hovudtillitsvalt
Bård Sandal	INN		Fylkesdirektør
Bjørn Lyngedal	OPK		Fylkesdirektør
Dina Lefdal	INV		Fylkesdirektør
Håkon Rasmussen	MOK		Fylkesdirektør
Per Morten Ekerhovd	KII		Fylkesdirektør

9.2 Intervjuguide og agenda for arbeidsmøta

9.2.1 Intervjuguide og agenda for arbeidsmøta med sektorovergripande stabar

Det blei i forkant av alle møte oversendt bakgrunn for prosjektet og dei spørsmåla PwC ønskja å ha fokus på i gjennomgangen. Føremålet med dette var å ha identisk tilnærming til samtlege arbeidssamlingar og sikre ei konsistent kartlegging.

Arbeidsmøtet i dag er med stabsfunksjonen xx, som er ein av fleire stabsfunksjonar i Vestland

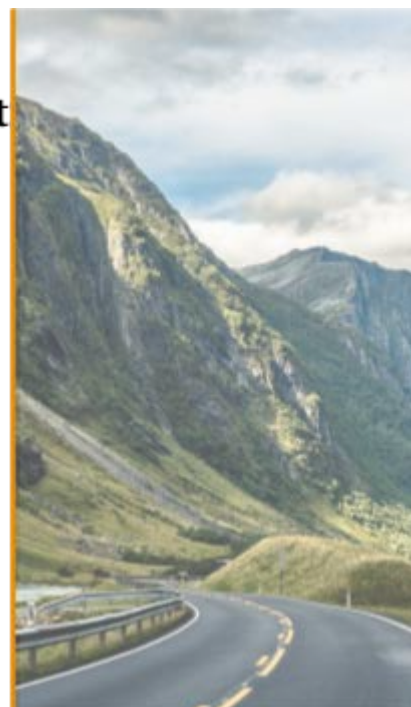


Spørsmål 1 - kjenner du til prosjektet

Introduksjon



- Prosjektet er i hovedsak delt opp i eit hovedprosjekt, og fire delprosjekt, der leveransar på delprosjekt 1 (stab) og 2 (digitaliseringspotensiale) kjem fyrst
- Ein (sjølvstendig) delrapport på DP1 skal vere utarbeida i slutten av mai
- Ein (sjølvstendig) delrapport på DP2 skal vere utarbeida i juni
- Innhald og tidsline for ytterlegare delprosjekt må falle på plass innan sommaren 2021

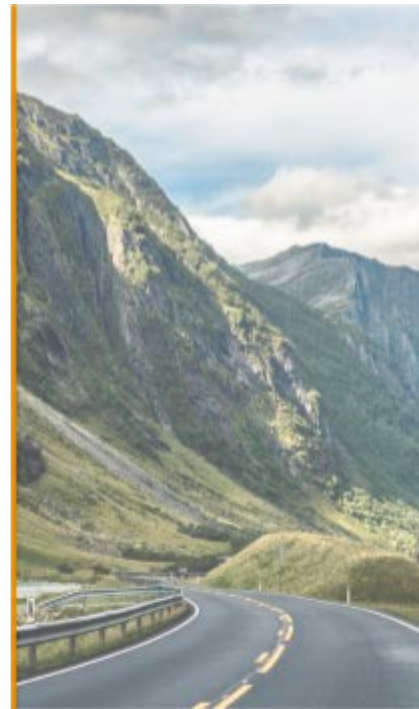


Spørsmål 2

Overordna kartlegging

1. *Beskriv din eigen seksjon når det kjem til hovedoppgåver, organisasjonsstruktur og kjøp av tenester/eigenproduksjon*
(Her vil vi adressere både spørsmål 3 og 4, så dette bør sjåast i samanheng)

Første naturlege spørsmål er: Kven leverer du dine tenester til (dine "kunder/brukarar")
2. *Beskriv korleis din seksjon jobbar med eigne delmål og utviklingstiltak for å støtte opp under Utviklingsplanen til Vestland fylkeskommune*



Spørsmål 3

Vi vil vidare ta utgangspunkt i ei tredelt prinsippkisse (Y-modellen), som vil hjelpe oss i evalueringen av stabane

Med utgangspunkt i dei to dimensjonane styring/premissgjevar (3) og sektorovergripande stab (2) - korleis opplever du dette anten som sektorovergripande stab, eller i din seksjon som brukar av deira tenester?

- i. *Kva er dei typiske stabstenestene i (1), (2) og (3) slik du ser det? (Sjå figur til høgre)*
- ii. *Kor er det mest manuelle rutiner, bruk av papir, stort volum, kva som tar mest tid*
- iii. *Korleis er samhandlingen:*

Tankar om kapasitet, kompetanse, uklare ansvarsområde, eventuelt tenestekatalog som er utarbeidd, mm.

- iv. *I kva for ein grad er du i stab i avdeling, og leverer sjølv tenester direkte til eigen avdeling, i tillegg til det dei får frå konsernovergripande stabar*



Spørsmål 4

Når det gjeld lokasjon for ledelse versus produksjon av tenester, skiller vi mellom fire modellar, som er lista til høgre

1. *I kva for ein grad er dykkar avdeling organisert i forhold til desse modellane (spesielt 1 og 2)?*
2. *Har dykk eventuelt ein kombinasjon av desse?*

1.Felles ledelse - sentralisert produksjon

Eit felles tenestestenter leverer tenester til alle verksemdar. Alle ressursar er samlokalisert, og all produksjon/kjøp av tenester skjer på ein stad.

2.Felles ledelse - distribuert produksjon per teneste

Eit felles tenestestenter som leverer tenester til alle verksemdar. Ressursane er lokalisert på ulike stadar, saman med brukarane, men blir leia frå eit felles tenestestenter.

3.Center of excellence - sentralisert produksjon

Ansvar for tenesten blir lagt til den delen av verksemdene som har best forutsetningar (kompetanse, kapasitet) for å levere til alle verksemdar. Ressursane er samlokalisert/sentralisert under den valde verksemda.

4.Center of excellence - distribuert produksjon

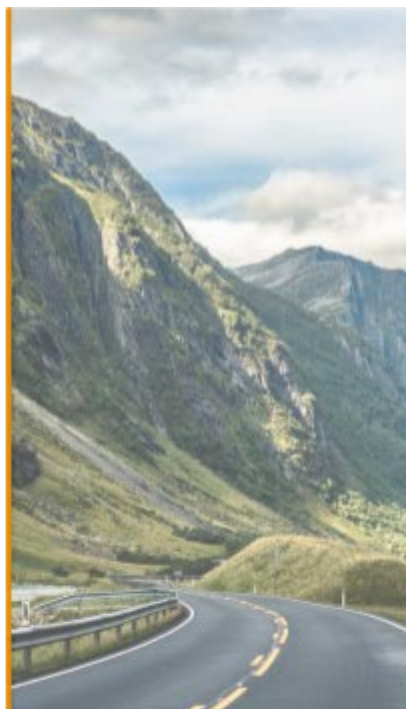
Ansvar for tenesten blir lagt til den delen av verksemdene som har best forutsetningar (kompetanse, kapasitet) for å kunne levere til alle verksemdar. Ressursane er fysisk distribuert på fleire produksjonsstadar per teneste.

Spørsmål 5

Vi har henta ut ei oversikt over ansatte i di avdeling, og treng hjelp til å verifisere noko informasjon

Kan du verifisere følgande?

- Tilsette vs. årsverk*
- Tilsette vs. lokasjon (Sandsli, Leikanger, Førde, andre)*
- Fordeling av årsverk etter dei tre rollane i Y-modellen*
- ... og detaljert for aktivitetar under kvar av rollene*
- Omfang på kjøp av tenester innan ditt område (Kva og årleg volum etc.)*

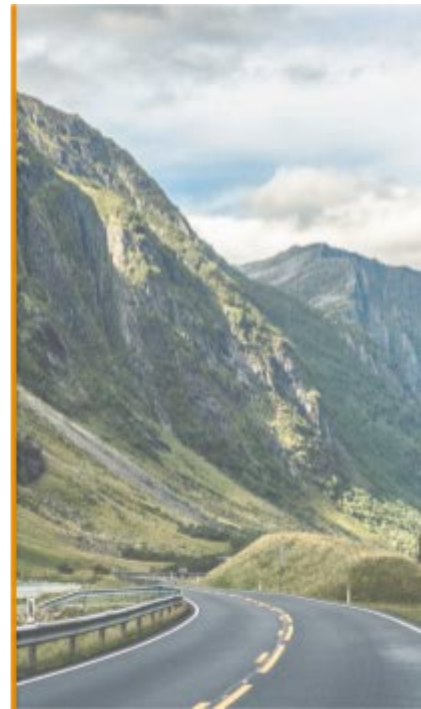


Spørsmål 6

Styrkar og eventuelle forbetningsområde

1. *Kva vil dine brukare si er di avdeling sine styrkar?*
2. *Kva er viktigast for din seksjon framover?*
3. *Kva ser du som di avdeling sine eventuelle forbetningsområde?*

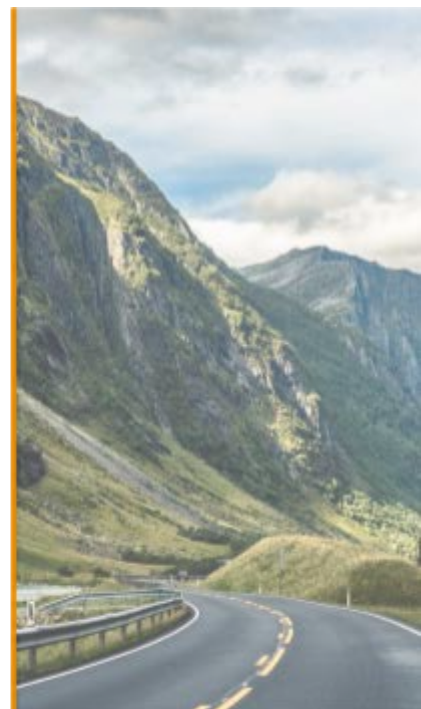
Stikkord: Digitalisering, kompetanseutvikling, prosessforbetring, standardisering og forenkling av prosessar



Spørsmål 7

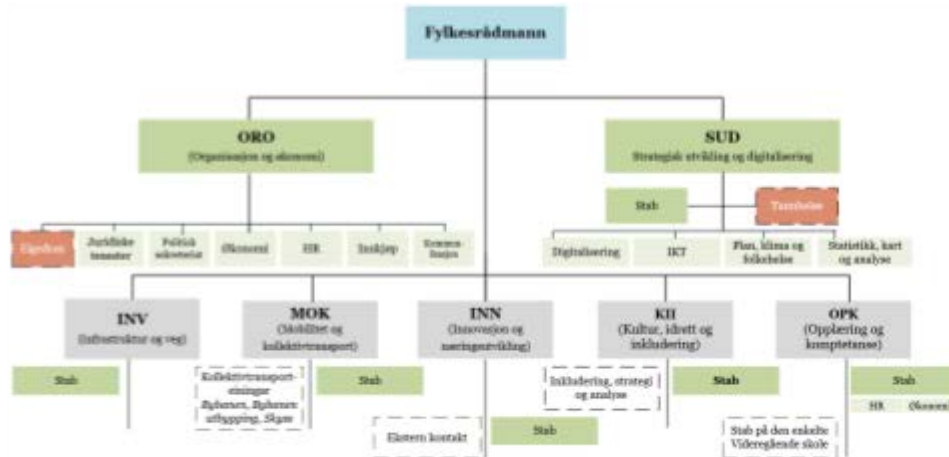
Eventuell supplerande informasjon

Har du andre innspel?



9.2.1 Intervjuguide og agenda for arbeidsmøta med fagstabar

Arbeidsmøtet i dag er med stabsfunksjonen i avdeling for XX, som er ein av fleire stabsfunksjonar i Vestland

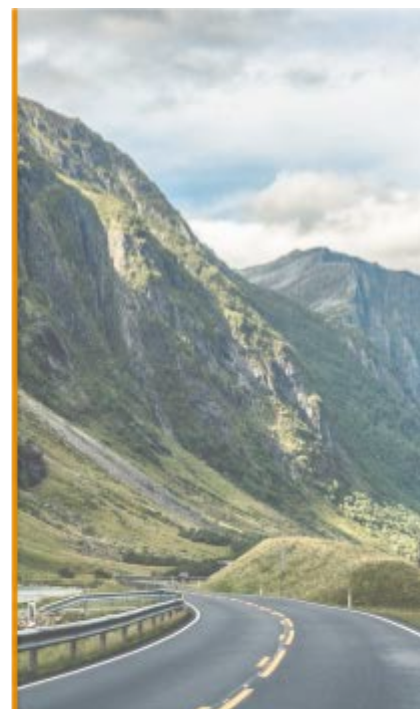


Spørsmål 1

Kjennskap til prosjektet og introduksjon



- Prosjektet er i hovedsak delt opp i eit hovedprosjekt, og fire delprosjekt, der leveransar på delprosjekt 1 (stab) og 2 (digitaliseringspotensiale) kjem fyrst
- Ein (sjølvstendig) delrapport på DP1 skal vere utarbeida i slutten av mai
- Ein (sjølvstendig) delrapport på DP2 skal vere utarbeida i juni
- Innhald og tidsline for ytterlegare delprosjekt må falle på plass innan sommaren 2021

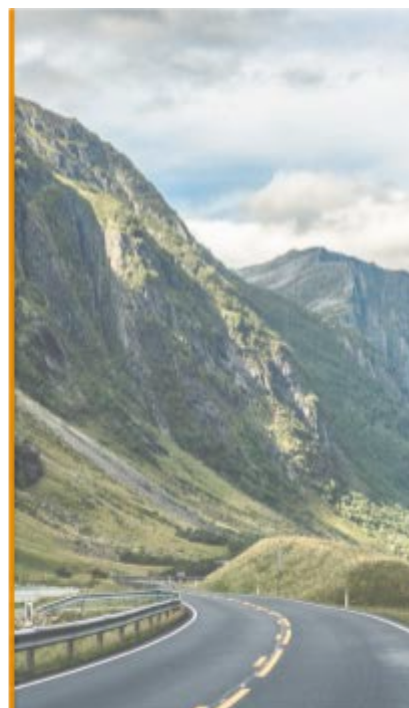


Spørsmål 2

Overordna kartlegging

1. Beskriv din eigen seksjon når det kjem til hovedoppgåver, organisasjonsstruktur og kjøp av tenester/eigenproduksjon

Kven leverer du dine tenester til (dine "kunder/brukarar"). Korleis er du organisert, blant anna i form av antallårsværk, geografisk plassering. Kva for nokre hovedaktivitetar brukast det mest tid på og kor stort er omfanget av kjøp av tenester for din seksjon.



Spørsmål 3

Fordeling av oppgåver innanfor stab- og støttefunksjonar

I kartlegginga av del sektorovergripande stabane har vi benytta oss av ein tredelt prinsippkisse (Y-modellen), for å få oversikt over kva for nokre oppgåver og område som er rekna som premissgjevande og kva for nokre tenester som blir levert til brukarar av staben. I den anledning ynskjer vi å kartlegge kva dykk gjer sjølve i dykkar stab, og kva for nokre tenester dykk mottar frå sentral stab innanfor dei ulike funksjonsområda.

Stabefunksjonar	Kva gjer dykk sjølve innanfor denne stabefunksjonen?	Tenester / aktivitetar / oppgåver som blir levert frå sentral stab?
HR og løn		
Skjenseri og relasjonar		
Innkjøp		
Juridiske tenester		
Politisk sekretariat		
Kommunikasjon		
IKT		
Digitalisering		
Statistikk, kart og analyse		
Plan, klima og folkehelse		



Spørsmål 4

Samarbeid med sentrale stabsseksjonar

1. Korleis opplever du samarbeidet med dei sektorovergripande stabane?
2. Er det nokre grensesnitt mot dei sentrale stabane som er uklare? (rolle-, ansvar- og oppgåvefordeling, kven gjer kva etc.)

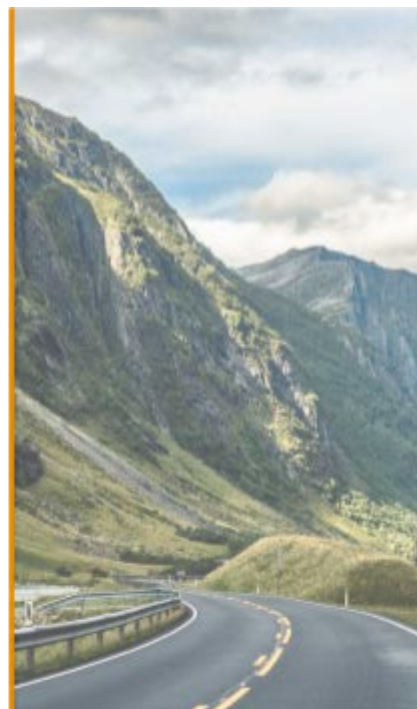


Spørsmål 5

Styrkar og eventuelle forbetningsområde

1. Kva vil dine brukare sei er din stab sine styrkar?
2. Kva er viktigast for din stab framover?
3. Kva ser du som din stab sine eventuelle forbetningsområde?

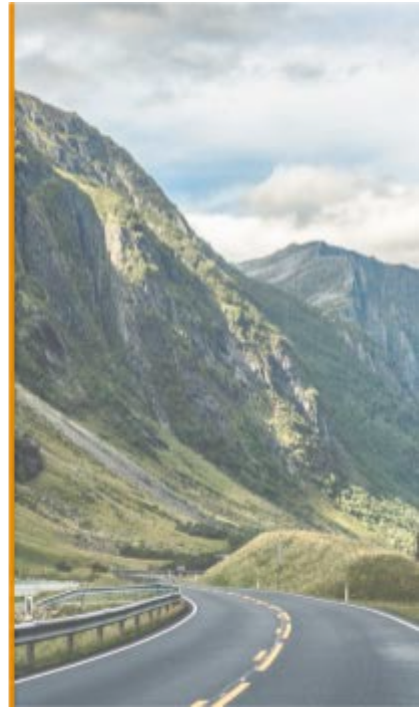
Stikkord: Digitalisering, kompetanseutvikling, prosessforbetring, standardisering og forenkling av prosessar



Spørsmål 6

Eventuell supplerende informasjon

Har du andre innspel?



9.3 Dokument for informasjonsinnhenting og -validering

Både dei sektorovergripande stabane og dei lokale fagstabane avdelingane fekk i etterkant av gjennomført arbeidsmøte tilsendt eit dokument for informasjonsvalidering og ytterlegare informasjonsinnhenting.

9.3.1 Informasjonsinnhenting og -validering, sektorovergripande stabar

Hei igjen,

Takk for hyggeleg arbeidsmøte. Vi er i gang med å samanstille alle innspel og informasjon, og i den forbindelse hadde vi sett pris på om de kunne bruke litt tid på å hjelpe oss med innspel på punkta i vedlagt dokument.

Vi ønskjer å presisere at den oversikta vi treng innspel til ikkje er meint å vere absolutt "perfekt". Spesielt på fordeling av ressursinnsats på oppgåver treng vi meir ein indikasjon på korleis dette fordeler seg, vel vitande om at vi ikkje klarer å fange alle nyansar, detaljar og variasjonar.

1. Tilsette totalt, geografisk plassering og leiarplassering

- a) Basert på arbeidsmøtet har vi kome fram til følgjande fordeling av tilsette basert på geografisk lokasjon:

	Bergen	Leikanger	Totalt
Gruppe 1	x		x
Gruppe 2	y	z	y+z
Gruppe 3	x+y	z	x+y+z

Kan de, etter beste evne, bekrefte / avkrefte at dette stemmer, evt. korrigere oss der de finn eventuelle avvik?

- b) Vi har notert oss følgjande når det gjeld geografisk lokasjon for leiarar for både seksjon og dei ulike undereiningane:

Seksjonsleiar	Bergen
Leiar Område 1	
Leiar Område 2	

Kan de, etter beste evne, bekrefte / avkrefte at dette stemmer, evt. korrigere oss der de finn eventuelle avvik?

- c) Dersom de har eller har hatt innleide ressursar det siste året, kva har omfanget av dette vore i 2020 og der mykje er planlagt for 2021?

Tal innleide ressursar	2020	Planlagt for 2021

Område 1		
Område 2		

2. Tilsette per ansvar / oppgåve

Her ønskjer vi å få ein idé om korleis ressursbruken er fordelt på dei ulike aktivitetane, ansvarsområda og oppgåvene som ligg til seksjonen. Det er ikkje nødvendig med nøyaktige tal, omtrentlege estimat basert på opplevd tid brukt er heilt fint.

- a) **Overordna:** Kan de, etter beste evne, fordele dykkar totale ressursbruk (fordele i sum 100 %, og altså ikkje på individnivå)...
 i) ... på tid brukt på premissgivande aktiviteter/oppgåver (til dømes.)
 ii) ... og tid brukt på å levere tenester (til dømes.)?

	<i>Eks:</i>	Faktisk fordeling
i. Premissgivande aktiviteter	40 %	
ii. Tenesteleveransar	60 %	
Totalt	100 %	

- b) **Tenesteleveransar:** Korleis fordeles den totale tida brukt på tenesteleveransar (100 %) på dei ulike hovudaktivitetane innan denne kategorien?

Hovudaktiviteter	<i>Eks:</i>	Faktisk fordeling
Aktivitet 1	16,67 %	
Aktivitet 2	16,67 %	
Aktivitet 3	16,67 %	
Aktivitet 4	16,67 %	
Aktivitet 5	16,67 %	
Aktivitet 6	16,67 %	
Annet:	0 %	
Totalt	100 %	100 %

3. Tilsette for tenesteleveransane til ulike oppdragsgivarar

Kan de, etter beste evne, fordele den ressursbruken de nyttar innan tenesteleveransar (100 %, hovudaktivitetene i 2b) på følgjande, basert på kven de leverer tenester til (oppdragsgivar)?

Oppdragsgivar	<i>Eks</i>	Faktisk fordeling
Direkte til politikarar	11,11 %	
Direkte til fylkesrådmann	11,11 %	
ORO	11,11 %	
SUD	11,11 %	
MOK	11,11 %	
INN	11,11 %	
INV	11,11 %	
OPK	11,11 %	
Andre	11,11 %	
Totalt	100 %	100 %

4. Ekstern bistand

- Kva tenester kjøpast eksternt?
- Kor mykje (ca) kjøpast innanfor dei ulike tenesteområda kvart år?

a) Teneste	b) Volum
<i>Kva teneste kjøpast</i>	<i>Kor mykje kjøpast årleg</i>

9.3.2 Informasjonsinnhenting og -validering, stabar i fagavdelingar

Hei igjen,

Takk for hyggeleg arbeidsmøte. Vi er i gang med å samanstille alle innspel og informasjon, og i den forbindelse hadde vi sett pris på om de kunne bruke litt tid på å hjelpe oss med innspel på punkta i vedlagt dokument.

Vi ønskjer å presisere at den oversikta vi treng innspel til ikkje er meint å vere absolutt "perfekt". Spesielt på fordeling av ressursinnsats på dei ulike administrative tenesteområda treng vi meir ein indikasjon på korleis dette fordeler seg, vel vitande om at vi ikkje klarer å fange alle nyansar, detaljar og variasjonar.

1. Tal tilsette, geografisk plassering og leiarplassering

- a) Basert på arbeidsmøte har vi kome fram til følgjande fordeling av tilsette basert på geografisk lokasjon:

	Bergen	Leikanger	Førde	Totalt
Stab				x
Forvaltning				y
Totalt				z

Kan de, etter beste evne, bekrefte/avkrefte at dette stemmer, eventuelt korrigerer oss der de finn avvik og/eller tomme felt?

- b) Vi har notert oss følgjande når det gjeld geografisk lokasjon for leiar:

Stabsleiar	
------------	--

2. Oppgåvesett fordelt på administrative stabsfunksjonar

- a) Kan dere etter beste evne fordele deira ressursar/årsverk på desse administrative stabsfunksjonar?

Administrativ tenesteområde	Eks	Faktisk fordeling
HR	12,5 %	
Økonomi	12,5 %	
Innkjøp	12,5 %	
Juridisk	12,5 %	

Digitalisering	12,5 %	
Oppgaver relatert til Dokumentsenter	12,5 %	
Kommunikasjon	12,5 %	
Forvaltning	12,5 %	
Annet:		
Totalt	100 %	100 %