



Arkivnr: 2016/8972-1
Saksbehandlar: Birte Markeseth Aasen

Saksframlegg

Saksgang

Utval	Saknr.	Møtedato
Fylkesutvalet		21.09.2016
Fylkestinget		04.10.2016

Verksemndstrategi for Hordaland fylkeskommune

Samandrag

Arbeidet med å utvikle og formulere ein verksemndstrategi for Hordaland fylkeskommune starta opp primo 2015 og vart fullført våren 2016. Det har vore ein grundig og omfattande prosess som i hovudsak har skjedd i toppleiargruppa til fylkesrådmannen, men som også har involvert lokale leiargrupper og andre medarbeidarar samt tillitsvalde.

Arbeidet med verksemndstrategien har vore ein viktig del av programmet «Førebudd på framtida» som fylkesrådmannen starta opp i 2014 på bakgrunn av fylkestinget sine budsjettvedtak for 2013 og 2014, der ein m.a. ba om ein gjennomgripande organisasjonsutviklingsprosess.

Arbeidet med å utvikle verksemndstrategien har vore tett kopla mot arbeidet med ny regional planstrategi, som vil bli lagt fram for politisk handsaming hausten 2016. Den administrative verksemndstrategien skal støtte opp under regional planstrategi for å sikre ei tydeleg innretting på og prioritering av organisasjonen sine ressursar og aktivitetar i tråd med dei politiske føringane.

Verksemndstrategien er basert på vedtekne regionale planar. Dei ulike tiltaka som er avleia av verksemndstrategien inngår i budsjettdokumentet og økonomiplanen. Det er utarbeidd ein plan for lansering og vidare implementering av denne strategien. Verksemndstrategien vil bli rullert kvart fjerde år og revidert kvart andre år, første gang i 2017.

Forslag til innstilling

Fylkestinget tek verksemndstrategi for Hordaland fylkeskommune til etterretning.

Rune Haugsdal
fylkesrådmann

Ingrid Kristine Holm Svendsen
fylkesdirektør økonomi og organisasjon

Saksframlegget er godkjent elektronisk og har derfor inga underskrift.

Vedlegg

1 Verksemndstrategi for Hordaland fylkeskommune
Fylkesrådmannen, 01.09.2016

I budsjettvedtaka for 2013 og 2014 ga Fylkestinget følgjande oppdrag til fylkesrådmannen:

«Parallelt må Hordaland fylkeskommune arbeide målrettet med utviklingstiltak for å kunne effektivisere driften, øke servicenivået og bedre tjenesteproduksjonen overfor innbyggerne i fylket. Ekommune-satsing, med helelektroniske arbeidsprosesser, er ett eksempel på utviklingsarbeid som bør stå i fokus de kommande årene. Koalisjonen vil også be om at fylkesrådmannen vurderer om den fylkeskommunale organisasjonen er moden for en mer gjennomgripende organisasjonsutviklingsprosess der en bl.a. ser på organisasjonsstruktur, styringsmodell, rapporteringsregime til politisk nivå, arbeidsprosesser og tjenesteutvikling.»

Fylkesrådmannen valde å foreta ein gjennomgang av større deler av den sentrale organisasjonen ved hjelp av eit eksternt konsulentshus, og den såkalla «BDO-rapporten» låg føre sumaren 2014. Med utgangspunkt i denne, ulike rapportar frå forvaltningsrevisjonen og andre interne analysar ble det vedteke å starte programmet «Førebudd på framtida», innafør tre hovudområder med ulike delprosjekt eller delaktivitetar:

1. Strategisk utvikling
 - a. Utvikling og ferdigstilling av ny verksemdstrategi
 - b. Utvikling og ferdigstilling av ny regional planstrategi
2. Kjerneoppgåver
 - a. Kartlegging og gjennomgang av oppgåvene i dei ulike einingane, med forslag til forbetringar
3. Administrativ drift og utvikling
 - a. Arbeidsdeling og prioritering av drift vs (strategiske) utviklingsoppgåver
 - b. Arbeids- og ansvarsdeling mellom stab (Økonomi- og organisasjonsavdelinga) – og linja (fagavdelingane/sectorane)

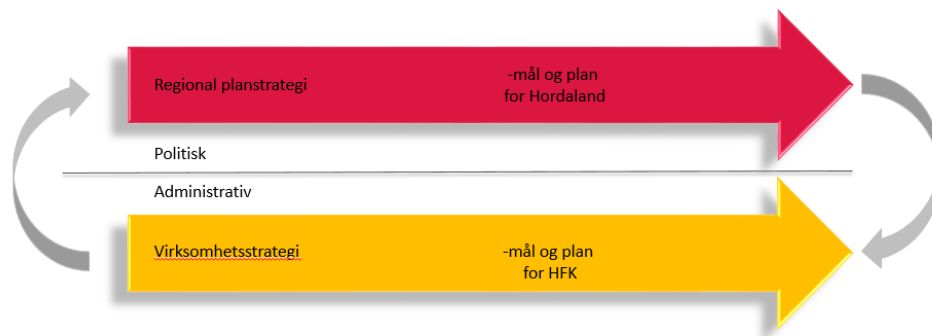
Følgjande mål vart satt for strategisk utvikling:

- Gjennom programmet «Førebudd på framtida» skal Hordaland fylkeskommune utvikle og implementere ein overordna verksemdstrategi med tilhøyrande verksemdplanar.
- Strategien skal sikre at HFK har ei målretta, brukarorientert leiing og organisering, når det gjelder kjerneoppgåver så vel som administrative drifts- og utviklingsoppgåver.
- Verksemdsstrategien skal rette seg både mot eksterne og interne deler av verksemda, og ivareta formelle krav.
- I den utadretta delen av verksemdstrategien vil «Regional planstrategi» utgjere eit hovudelement.
- Programmet skal også sikre at vedtekne endringar og forbetringar blir satt i verk og implementerte.

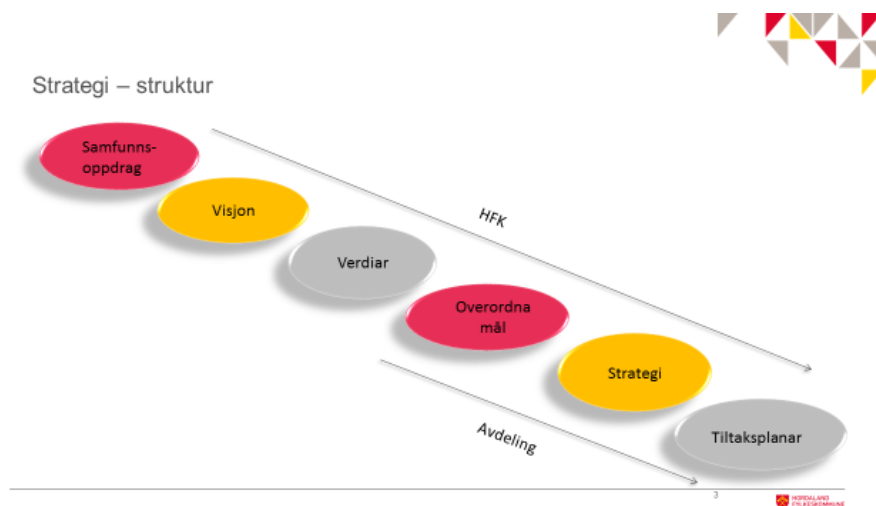
I denne samanhengen vurderte fylkesrådmannen ein ny verksemdstrategi som ein sentral faktor i ein styringsmodell for fylkeskommunen.

Føremål

Verksemdstrategien skal ha både eit internt retta og eit eksternt retta fokus gjennom tett kopling mot regional planstrategi. Den skal adressere og konkretisere mellom anna felles ambisjonsnivå, retning, vegval og prioriteringar for dei ulike einingane i organisasjonen. Sjå figur:



Fylkesrådmannen valde å la følgjande element inngå i dokumentet for verksemdstrategien: Samfunnsoppdraget, visjon, verdiar, overordna mål, strategi og tiltaksplanar. Dette skal leggjast til grunn for vidare oppgåvekonkretisering, - gjennomføring og resultatoppfølging. Samfunnsoppdrag, visjon og verdiar gjeld på verksemdnivå, medan overordna mål, strategiar og tiltaksplanar også vart utforma på avdelingsnivå. Sjå figur:



Tilnærming

Bakteppet for strategiarbeidet som starta tidleg i 2015 var mellom anna kommunereforma, regionreforma, omorganisering av statlege etatar og også strammare økonomiske rammetilhøve. I tillegg sto val av nytt fylkesting i 2015 for døra. I den samanheng skulle det og utarbeidast ny regional planstrategi, no kalla «Utviklingsplan for Hordaland».

For å sikre eit forsvarlig teoretisk og faglig fundament som utgangspunkt for arbeidet, vart det inngått eit samarbeid med Handelshøgskolen BI, som også følgde prosessen i dei ulike fasane. Fylkeskommunen innehar viktige roller som tenesteproducent, samfunnsutviklar, myndesutøvar og politisk organ og demokratisk arena. Det er viktig at mål og strategiar tek vare på desse rollene.

Gjennomføring og deltaking

Det vart sett av fleire 1-2 dagars samlingar i fylkesrådmannen si toppleiargruppe, der det ble fokusert på ulike område og tema og der ulike modeller og verkty vart nytta. Her inngikk mellom anna scenario- og næringsklyngeanalyser, trendanalyser, interne og eksterne utfordringar, likskap og ulikskap i organisasjonen, osv. I tillegg vart det arbeid med avklaringar og konkretiseringar mellom samlingane, både i toppleiargruppa og i avdelingane. Toppleiargruppa prosesserte til slutt dei overordna måla og strategiane, sett i samanheng med avdelingane og seksjonane sine eigne mål og strategiar.

For å sikre ei god kopling mellom verksemdstrategien og den kommande regionale planstrategien, har plansjefen frå regionalavdelinga også delteke i prosessen knytt til verksemdstrategien.

Mål og strategi har også vært tema på dei utvida leiarsamlingane til fylkesrådmannen. Undervegs har fagforeiningane, som også har delteke i referansegruppa for programmet, blitt informerte om framdrifta i arbeidet. Dei er også blitt inviterte til å kommentere og eventuelt foreslå endringar.

Resultat og røynsle så langt

Toppleiargruppa har summert opp at arbeidet har vært krevjande, men særst nyttig. Prosessen har skapt ei større felles forståing for utfordringar og måtar å løyse desse på, i leiinga, i avdelingane og mellom einingane. Grunnlag for ytterlegare strategisk fokus på leirolla er lagt, og mange sentrale medarbeidarar gjev uttrykk for at dei kjenner seg godt igjen i mål og strategiar.

Implementering og iverksetting

For å sikre realisering av verksemdstrategien og synlege resultat, vert det gjennomført ei rekkje planlagde tiltak i løpet av 2016, mellom anna:

- Konkretisering av tiltak i lys av mål og strategiar i budsjett dokumenta
 - Rapportering med omsyn til framdrift og resultat
- Viktig emne i kommande leiaropplæring
- Fleire kommunikasjons- og informasjonstiltak mot ulike målgrupper i organisasjonen
- Gjennomgang i dei ulike einingane med formål å konkretisere og følgje opp planar og tiltak i lys av strategien