

Støtte til ledelse av «Program for nye digitale arbeidsformer»

1 GENERELL BESKRIVELSE

1.1 Om Oppdragsgiver

Oppdragsgiver for denne konkurransen er Møre og Romsdal fylkeskommune ved stab for organisasjon og tjenesteutvikling.

1.2 Om Oppdraget – anskaffelsens formål og omfang

Som en del av omstillingsprosjektet «Omstilling 2020» vedtok fylkestinget i sak T-68/20 [organisasjonsstrategi for Møre og Romsdal fylkeskommune](#). Strategien drar blant annet opp prinsipp for hvordan vi skal arbeide og lære sammen. Digitalisering og utvikling av nye arbeidsformer står sentralt i dette. Møre og Romsdal fylkeskommune har innført Microsoft 365 (MS 365) som felles samhandlingsplattform i hele organisasjonen. Dette gjelder ikke bare for samhandling mellom ansatte internt, men også i samhandling med eksterne. MS 365, med vekt på Teams og OneDrive, er som nevnt organisasjonens felles løsning for dokumentsamhandling. Teams brukes også for videomøter på web. MS 365 vurderes også som kommunikasjonsplattform for chat, telefoni og video som erstatning for dagens Cisco Jabber.

Som et ledd i oppfølgingen av organisasjonsstrategien, skal organisasjonen nå gjennomføre en rekke prosjekt som er gjensidige avhengige av hverandre og samlet under «Program for nye digitale arbeidsformer». De har et felles mål om å forbedre våre arbeids- og samhandlingsformer i hele organisasjonen, samt løse våre lovpålagte krav knyttet til behandling av bl.a. personopplysninger, ivaretagelse av arkivansvar-/pliktene mv. For at vi skal lykkes med dette og for å realisere (hente ut) gevinstene fra arbeidet, er det viktig at prosjektene blir koordinert og jobbet med på en systematisk og helhetlig måte. En slik koordinering og felles/samordnet styring av prosjektene som omfattes av programmet er også i seg selv risikoforebyggende med tanke på å unngå og/eller begrense uønskede hendelser.

1.3 Innhold i programmet

Foreløpig er det besluttet at disse prosjektene skal inngå i programmet, flere prosjekter kan komme til underveis.:

- A. Utvikling av prinsipper/retningslinjer for informasjonsforvaltning og lagring av data
- B. Revisjon av kommunikasjons- og kanalstrategi
- C. Innføring av nytt intranett og nettsideutvikling
- D. Innføring av nytt Sak- og arkivsystem
- E. Virksomhetsstyringssystem
- F. Internkontroll og forvaltning av kvalitetsdokumentasjon
- G. Kompetansestyling

1.4 Nærmere om prosjektene i programmet

A. Retningslinjer for informasjonsforvaltning og lagring av data

Retningslinjene skal tydeliggjøre hvordan vi organiserer lagringen av data for våre IT-tjenester, herunder hvor vi skal lagre dataene, behov for oppetid, backup, kapasitet mv. Det omfatter også retningslinjer for hvor og hvordan den enkelte medarbeider skal lagre dokumenter, presentasjoner, bilder og andre data på en sikker måte. Informasjonsforvaltning dekker også data vi har liggende i fagsystemene våre og en beskrivelse for hvordan vi skal nå og dele disse dataene.

Vi har valgt Microsoft 365 som dokumentsamhandlingsløsning. Vi må sikre at de arkiverdige dokumentene vi jobber med i Microsoft 365, blir arkivert på en tilfredsstillende måte også mht informasjonssikkerhet. I dag foregår dette manuelt ved at dokumenter må legges i vårt sak- og arkivsystem i en egen arbeidsprosess. Disse funksjonene må ligge innebygd i Microsoft 365, slik at dokumentene blir arkivert som en del av arbeidet med dokumentet, ikke en ekstra prosess i etterkant.

B. Revisjon av kommunikasjons- og kanalstrategi

Kommunikasjonsstrategi og kanalstrategi er viktig for å bygge en felles identitet og kultur internt i organisasjonen, og et godt omdømme for fylkeskommunen. En revisjon av gjeldende kommunikasjonsstrategi skal bygge et tydelig rammeverk for god kommunikasjon både internt og eksternt. Strategien skal også beskrive roller og ansvar i kommunikasjonsarbeidet.

Kanalstrategien skal beskrive hvilke digitale kanaler organisasjonen benytter både eksternt og internt for å nå bestemte målgrupper. Kanalstrategien skal hjelpe oss med å velge kanal til formålet, hva det er klokt å formidle hvor og hvorfor. Strategien skal videre beskrive hvordan vi skal utnytte kvalitetene i de enkelte kanalene best mulig og hvordan vi skal tilpasse utformingen av budskapet etter dette.

C. Nytt intranett og nettsideutvikling

Det skal utvikles et nytt og funksjonelt intranett. Dagens intranett ble utviklet i 2010, og er ikke tilpasset organisasjonens behov verken når det gjelder plattform, funksjonalitet, innhold eller design. Våre samhandlings- og arbeidsformer blir stadig mer digitale. Det stiller større krav om en heldekkende digital arbeidsplass, der vi kan samle, dele og organisere informasjon og verktøy. Prosjektet skal utvikle et moderne, funksjonelt og fremtidsrettet intranett som tar opp i seg brukernes behov for en digital arbeidsflate. I dag består intranettet også av noen webapplikasjoner som benyttes av ansatte. Disse må tas med i prosessen med å etablere nytt intranett.

D. Nytt sak- og arkivsystem

Møre og Romsdal fylkeskommune er blant annet gjennom arkivlov og offentlighetslov pålagt å ha dokument-/ dokumentasjonsrutiner for virksomheten. Dette skal også sikre lagring/arkivering for ettertiden. Organisasjonens nåværende sak- og arkivsystem er besluttet oppgradert og vi skal ut på anbud for å anskaffe en ny løsning. Tilbyder skal kunne gi bistand til dette prosjektet angående i forbindelse med utarbeidelse av et konkurransegrunnlag med behovsbeskrivelse og kravspesifikasjon for anskaffelse og implementering av nytt saks- og arkivsystem for hele den fylkeskommunale organisasjonen.

E. Virksomhetsstyringssystem

Kap. 3 i organisasjonsstrategien omtaler plan og styringssystemet. Med bakgrunn i plan- og styringssystemet er det utarbeidet et [styringsårshjul/kalender](#) (link) som klargjør hvilke aktiviteter som gjennomføres når og hvem som har ansvar for disse. Møre og Romsdal fylkeskommune skal ut med en anbudskonkurranse for å anskaffe et digitalt verktøy for virksomhetsstyring som innbefatter bl.a. analyse, planlegging, budsjettering og rapportering.

En digital løsning skal kunne benyttes av alle de som har en rolle i virksomhetsstyringen, og skal forenkle dagens prosesser i styringsårshjulet mellom fylkeskommunedirektøren og hans stab, linjeledere i organisasjonen og folkevalgt nivå. Løsningene som velges må sikre at styringsdata er lett tilgjengelig og anvendbare på tvers av datakilder. Integrasjonsmuligheter mot ulike fagsystem og åpne data blir derfor viktig. Virksomhetsstyringssystemet skal effektivisere hele plan- og styringsprosessen i form av mindre tidsbruk, økt brukervennlighet, gi bedre tilgjengelighet for de prosessinvolverte, øke kvaliteten på beslutningsgrunnlaget, forenkle samarbeidet og gi bedre oversikt.

Virksomhetsstyringssystemet må ha en tett kobling til internkontroll og hvordan vi forvalter vår kvalitetsdokumentasjon.

F. Internkontroll og forvaltning av kvalitetsdokumentasjon

Kap. 3.3 i organisasjonsstrategien omtaler internkontroll og kvalitetsarbeid:

«internkontrollen inngår som ein integrert del av leiaroppgåvene, verksemdstyringa og det systematiske kvalitetsarbeidet som alle i organisasjonen må ta del i. Det handlar i stor grad om å utvikle ein organisasjonskultur prega av læring, forbetring og deling.» KS sin veileder «Orden i eget hus» sier blant annet dette om kommunedirektørens internkontroll: «God internkontroll handler i stor grad om systematisk arbeid, god organisering og dokumentasjon, arbeidsmetoder og samhandling som kan forebygge lovbrudd og uønskede hendelser». Internkontroll kan overlappes og/eller supplere virksomhetsstyringen, men internkontrollen vil i sterkere grad ha fokus på å hindre uønskede hendelser og lovbrudd, enn hva som er tilfelle i mål- og resultatstyringen som har oppmerksomheten på å realisere mål. Organisasjonsstrategien slår fast at vi skal ha *«oversikt over aktuelle ressursar som er relevante for verksemdstyringa og internkontrollen og gjer desse lett tilgjengeleg for leiarar, tilsette, folkevalde og kontrollorgan»*.

Møre og Romsdal fylkeskommune er en svært kompleks virksomhet med mange ulike virksomhetsområder som hver for seg har sin egenart med definerte standarder og krav. Det vil likevel være behov for å utvikle et felles overordnet rammeverk for internkontroll, kvalitetsarbeid- og dokumentasjon. På noen områder vil det være behov for felles løsninger som gjelder hele virksomheten mens det på andre områder må være skreddersydde løsninger som ivaretar enkelte fag- og tjenestoområder sin egenart. På flere områder har vi klare definerte standarder og krav som er fastsatte av sentrale myndigheter slik som f.eks. fagskolene som har egne godkjenningsordninger knyttet drift, studietilbud og KS-systemer. Det er derfor viktig å kartlegge de ulike fag- og tjenestoområdene sine behov og hvilke formelle krav som gjelder for/i tjenesteproduksjonen.

Utvikling av virksomhetsarkitektur vil også inngå som del av prosjektet «Forvaltning av kvalitetsdokumentasjon». Virksomhetsarkitektur dreier seg om hvordan en virksomhet er organisert, hvordan arbeidsprosesser er satt sammen og hvordan IT-løsninger utnyttes. En virksomhetsarkitektur består av prinsipper, metoder og modeller som til sammen beskriver dette i en helhet. Hensikten med en godt beskrevet og omforent virksomhetsarkitektur er blant annet at enkeltløsninger realiseres i en helhetlig sammenheng og ikke hver for seg. Formålet er, i tillegg til å sikre god

sammenheng mellom arbeidsprosesser og IT-løsninger, å unngå at det etableres informasjonssystemer som ikke snakker sammen - såkalte siloer.

G. Kompetansestyring

Helhetlig kompetansestyring handler om å se flere læringsprosesser i sammenheng. Strategisk kompetansestyring innebærer en målrettet og helhetlig satsing på kompetanse, med vekt på planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre organisasjonen og den enkelte medarbeider nødvendig kompetanse for å nå definerte mål.

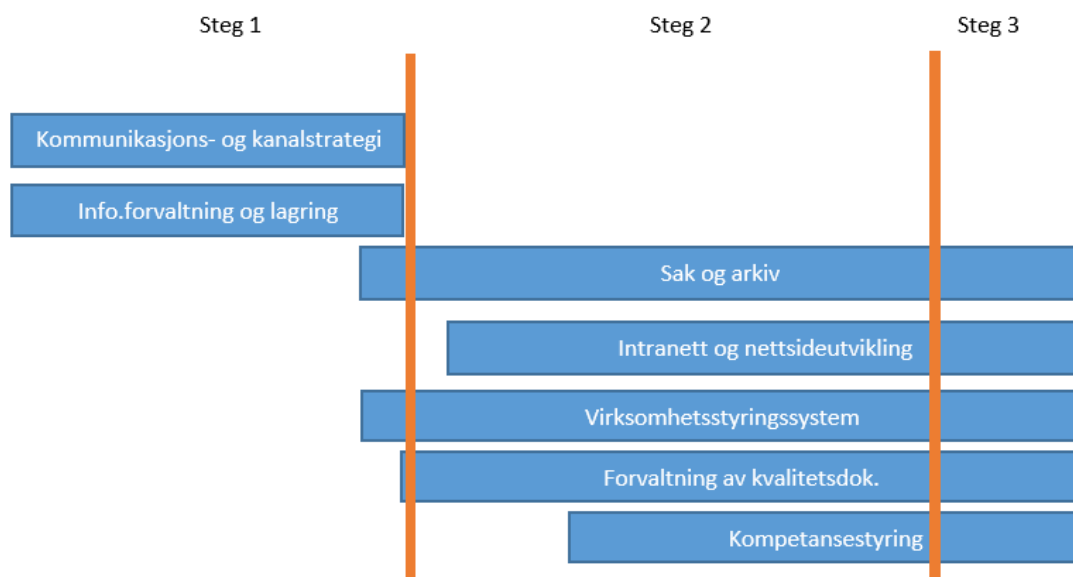
Gjennom dette prosjektet skal vi utvikle digitale løsninger som kan:

- Følge og styre kompetanseutviklingen til den enkelte medarbeider der dette blir koblet til individuelle medarbeider-/utviklingssamtaler
- Utvikle og administrere e-læringskurs og andre kompetansehevingspakker
- Gi oversikt og gjøre utvalgte kurs/kompetansehevingspakker lett tilgjengelig for aktuelle målgrupper i hele organisasjonen

1.5 Avhengighet mellom prosjektene

Gjennomføring av de ulike prosjektene må skje i naturlig rekkefølge med god koordinering av aktiviteter. Dette vil være særlig viktig når vi i fase 2 skal utrede nye digitale løsninger innenfor de ulike prosjektene.

Figuren under illustrerer avhengighetsforhold mellom prosjektene for at en skal kunne oppnå ønsket resultat og gevinst, slik vi ser programmet før ståsteds- og behovsanalysen er gjennomført (se framdriftsplan med faseinndeling under pkt. 3).



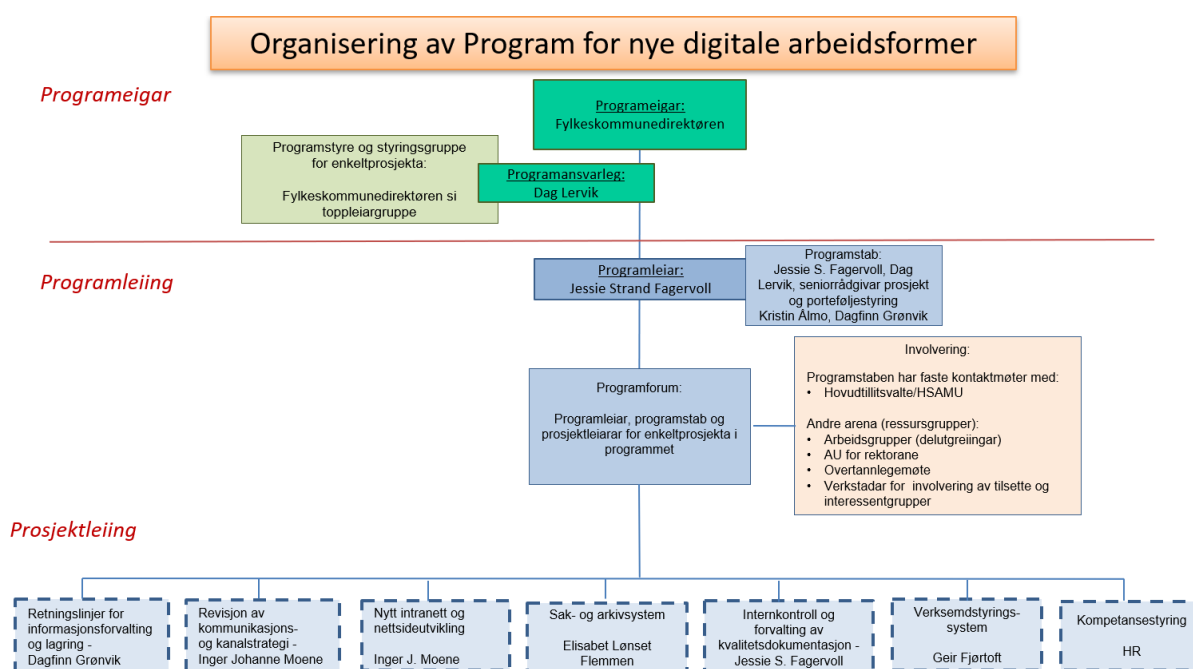
Først når arbeidet med «Retningslinjer for informasjonsforvaltning og lagring» og Revisjon av kommunikasjons- og kanalstrategi» er levert/fullført, kan gevinster realiseres (steg 1). For at prosjektet Intranett skal kunne startes opp er vi f.eks. avhengig av at de to førstnevnte prosjektene er fullført. Det samme vil gjelde for steg 2 og 3.

2 ORGANISERING AV PROGRAMMET

Møre og Romsdal fylkeskommunen har etablert en prosjektarena for større tverrgående utviklingsprosjekt og –program som inngår i fylkeskommunedirektørens portefølje.

De prosjektene som er omtalt i denne konkurransen blir organisert som et program på prosjektarenaen sammen med de prosjektene og programmene som det allerede er vedtatt inngå i fylkeskommunedirektørens portefølje.

2.1 Organisasjonskart for programmet



2.2 Ledelse av programmet

2.2.1 Strategisk ledelse: Programeier

Fylkeskommunedirektøren er leder av programstyret og er programeier. Fylkeskommunedirektørens toppledergruppe utgjør programstyret. Toppledergruppen er med dette strategisk viktig i arbeidet med programmet, og er det organet som har ansvaret for eierstyringen. I forbindelse med dette programmet får toppledergruppa en dobbel rolle som programstyre og styringsgruppe for alle prosjekter som ligger i programmet.

2.2.2 Operativ ledelse: Programstab

Den operative ledelsen av programmet er programstaben. Programstaben består av programansvarlig, programleder, porteføljeansvarlig og intern fagstøtte for digitalisering. Seksjonsleder for tjenesteutvikling og digitalisering og IT-sjef representerer den interne fagstøtten for digitalisering i programstaben. Programstaben har ansvar for å identifisere gevinster/effekter og nødvendige endringer som må gjennomføres for å oppnå ønskede effekter.

Programstabens roller og funksjoner:

Programansvarlig	Representerer programeier, og sitter både i programstyret og programstaben. Organisasjonssjefen i Møre og Romsdal Fylkeskommune er programansvarlig i dette programmet.
Programleder	Har ansvar for igangsetting og overordnet styring av programmets prosjekter som skal realisere programmets gevinster. Programleder leder programstaben og programforum (se pkt 2.5). Programleder ivaretar avhengigheter, koordinering og ressurskonflikter mellom prosjektene og tiltakene som gjennomføres av programmet. Programleder er utnevnt internt.
Seniorrådgiver for prosjekt og porteføljestyling	I samråd med programleder gi prosjekt- og programstøtte.
Intern fagstøtte digitalisering	IT-sjef Leder tjenesteutvikling og digitalisering

2.3 Roller i programmets prosjekter

2.3.1 Prosjektledelse - operativ ledelse

Prosjektlederen har ansvar og myndighet til å lede prosjektet og skal sørge for å levere ihht målsettingen i prosjektet, dette innenfor de rammer og begrensninger som er definert av prosjekteier. I denne organiseringen må også prosjektlederen sørge for i tilstrekkelig grad å ha kunnskap og innsikt i de andre prosjektene i programmet.

2.3.2 Programledelsen

Gir støtte til prosjektledere. Er kontaktpunkt og koordinerende ledd for enkeltprosjektene i programmet.

2.3.3 Linjeledelse

Gevinster fra prosjektene realiseres gjennom endring av arbeidsmåter/arbeidsprosesser i linja. Det er linjeleder som har ansvar for å iverksette de beslutninger som tas i programmet og sørge for å gjennomføre nødvendige prosessendringer for å sikre at gevinstene kan realiseres i henhold til gevinstplan.

2.4. Ekstern program- og prosjektstøtte

Leverandøren skal gi støtte til programleder, programstab og prosjektledere.

2.5. Arena: Programforum

Programforum er arenaen der programstaben møter alle prosjektlederne. Programforum ivaretar oppfølging, samordning mellom prosjektene og koordinering av fremdriften i programmet. Det holdes jevnlig møter på tvers og legges opp til digital samhandling via Teams.

3 TENTATIV FRAMDRIFTSPLAN

Det er utarbeidet en grovskisse for det videre arbeidet i programmet:

Fase 0	Organisering av programmet, inkludert de ulike prosjektene. Sørge for finansiering av arbeidet i programmet i 2021.
Fase 1	<p>Konseptfasen Hovedaktiviteter:</p> <p>1. Ståsteds- og behovsanalyse. Her kartlegges:</p> <p>A. Hvor vi er i dag</p> <ul style="list-style-type: none"> a. hvordan eksisterende digitale løsninger knyttet til programmets utviklingsområder blir brukt i organisasjonen b. organisasjonens funksjonelle behov for helhetlige sømløse løsninger med utgangspunkt i organisasjonsstrategien og de prinsipper vi skal arbeide etter c. formelle krav som eksisterende og framtidige løsninger må ta hensyn til d. organisasjonens digitale modenhet og kompetanse <p>B. Hvor vi ønsker å komme</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Forventninger og behov i organisasjonen tilknyttet nye digitale løsninger og arbeidsformer b. Hvilke utfordringer og gjensidige avhengigheter mellom funksjonalitet i løsningene må vi ta hensyn til? <p>C. Hva som er mulig</p> <ul style="list-style-type: none"> a. trender og utviklingstrekk for digital transformasjon generelt i samfunnet

	<ul style="list-style-type: none"> b. hva finnes i markedet som ivaretar våre behov for helhetlige, sømløse løsninger c. hvilke behov har vi som det ikke finnes gode løsninger på og som krever utvikling eller innovasjon <p>D. Hva som kan hindre oss</p> <ul style="list-style-type: none"> a. risiko og sårbarhetsvurdering med et overordna perspektiv for programmet. <p>2. Gevinstkartlegging Revisjon av Kommunikasjons- og kanalstrategien, samt retningslinjer for informasjonsforvaltning og lagring av data.</p> <p>3. Tilpasse og koordinere framdriftsplaner for prosjektene</p> <p>Ståsteds- og behovsanalysen skal oppsummere de behov fylkeskommunen har til innholdsproduksjon for hvert prosjekt og sammenhenger mellom de ulike prosjektene i en faserapport. Frist for dette arbeidet er ved utgangen av 4. kvartal i 2021. Da må man også ta en endelig beslutning om hvilke prosjekter som blir en del av programmet.</p>
Fase 2	<p>Utredning og forarbeid til anskaffelser</p> <p>I denne fasen utredes spesifikasjoner og krav som grunnlag for vurdering og valg av framtidige løsninger. Utredningene med anbefalinger til programstyret oppsummeres i en faserapport som framstiller en oversikt over investerings- og driftsrammer for hvert enkelt prosjekt, og samlet for programmet.</p> <p>Basert på rapporten i fase 1, skal tilbyder bistå med å lage spesifikasjoner og konkurransegrunnlag som kan benyttes i anskaffelsesprosesser for valg av digitale løsninger, herunder legge rette for ev. innovative anskaffelser. Det vil kunne være ulike frister for de ulike prosjektene, men alle prosjektene skal være konkurranseutsatt i løpet av 2. kvartal 2022 og leverandører valgt innen 3. kvartal. Vi viser her til det som er omtalt under pkt. 1.5 ovenfor om avhengighet mellom prosjektene og gjennomføringsrekkefølge.</p> <p>Møre og Romsdal fylkeskommune gjennomfører selv de enkelte anskaffelsesprosessene.</p>
Fase 3	<p>Opsjon: Bistå med å gjennomføre implementeringsprosessen av valgte løsninger. I opsjonsleveransen inngår ikke opplæring i de valgte digitale løsninger. Plan for implementering skal være ferdig innen utgangen av 2022.</p>
Fase 4	<p>Oppfølging og gevinstrealisering. Følges systematisk opp fra oppstart av implementering og ut 2023</p>

4 INNHOLD I TJENESTELEVERANSEN

Program for nye digitale arbeids- og samhandlingsformer anses som relativt omfattende og komplisert. Møre og Romsdal Fylkeskommune skal derfor innhente ekstern programstøtte i fase 1 og 2 av programmet med opsjon på støtte i fase 3.

Støtten skal i alle faser gis til programleder, programstab og prosjektledere:

- Faglig støtte i arbeidet med programmet
 - Oppfølging av hvordan programmet blir organisert og hvordan det blir styrt
 - Kunne følge opp arbeidet med risikovurdering og gevinstrealisering
- Operativ oppfølging av programmet
 - Oppfølging av programmets ulike styringsorganer
 - Gi faglig støtte til ledelse av programmet (programleder- og stab) og delprosjektene i programmet (prosjektledere) i samspill med programledelsen
 - Utarbeidelse av saker, notater, referater og rapporter
 - Kontakt med de ulike prosjektene, eventuell deltakelse på møter i regi av prosjekter i programmet
 - Annet etter behov

5 KRAV TIL KOMPETANSE OG ERFARING

Oppdraget skal utføres av personell med tilstrekkelig kompetanse og erfaring til å gjennomføre de prosesser som naturlig ligger inn under programmet og de underliggende prosjekter.

Program-, prosjekt- og prosessledelse knyttet til programmets innhold, samt innovasjonsmetodikk og digital utvikling, blir særlig vektlagt. Dokumentert kompetanse/erfaringer med innovative anskaffelser blir også vektlagt. Det er ønskelig at tilbyder har god kjennskap til relevante krav som gjelder for organisering av arbeidsprosesser, ledelse og styring i offentlig sektor knyttet til:

- Saksbehandling og arkivering (forvaltningsretts- og arkivlovgivningen)
- Virksomhetsstyring
- Internkontroll og forvaltning av kvalitetsdokumentasjon
- Gjennomføring av offentlige anskaffelser, her under innovative anskaffelser

Krav til kompetanse og erfaring er også nærmere omtalt i vedlegg 3 – kravspesifikasjon med minimumskrav og tildelingskriterium.

6 OMFANG PÅ TJENESTELEVERANSEN

Størrelsen på dette oppdraget er estimert til inntil et 2000 timer til fase 1 og 2. Opsjonen for fase 3 er estimert til 300 timer. Timetallet vil bli benyttet ved evaluering av mottatte tilbud, likevel slik at kostnaden for fase 3, opsjon, medregnes med 50% i evalueringen.

Det vil ikke bli skrevet kontrakt på eksplisitt timetall, jf. Vedlegg 4 - Prisskjema.

Opsjon for fase 3 blir ev. utløst etter at fase 1 og 2 er gjennomført. Møre og Romsdal fylkeskommune vil i den forbindelse vurdere om er behov for videre ekstern bistand, og hvordan tilbudt personell med relevant kompetanse skal benyttes dersom opsjonen utløses.