

Evaluering av sentraladministrasjonen i Trøndelag fylkeskommune

2022



0

1

Trøndelag fylkeskommune
v/fylkesdirektør Carl-Jakob Midttun

2

3

Vår referanse: Frode Singstad
Deres referanse: Carl-Jakob Midttun

4

Evaluering av sentraladministrasjonen i Trøndelag fylkeskommune

Denne evalueringen er utført av PwC på oppdrag fra Trøndelag fylkeskommune i samsvar med avtale av 05.04.2022.

Oppdragsansvarlig partner har vært Geir Are Nyeng. Vårt team har bestått av Frode Singstad (prosjektleder), Rolf Tørring og Maria Myrland.

PwC vil benytte anledningen til å takke for et godt samarbeid i forbindelse med evalueringen. Vi vil også takke ansatte i Trøndelag fylkeskommune som har bidratt med informasjon og innspill til evalueringen. Dette har vært til stor nytte i arbeidet.

Trondheim, 14.12.2022



Geir Are Nyeng
Partner



Frode Singstad
Prosjektleder

Denne rapporten er utarbeidet for Trøndelag fylkeskommunes interne bruk i forbindelse med evaluering av organiseringen i samsvar med engasjementsbrevet datert 05.04.2022. Våre vurderinger bygger på faktainformasjon som har fremkommet i intervjuer med Trøndelag fylkeskommunes ansatte og i dokumentasjon som fylkeskommunen har gjort tilgjengelig for oss. PricewaterhouseCoopers (PwC) har ikke foretatt noen selvstendig verifisering av informasjonen som har fremkommet, og vi inntar ikke for at den er fullstendig, korrekt og presis. PwC har ikke utført noen form for revisjon eller kontrollhandlinger av Trøndelag fylkeskommunes virksomhet.

Trøndelag fylkeskommune har rett til å benytte informasjonen i denne rapporten i sin virksomhet, i samsvar med forretningsvilkårene som er vedlagt vårt engasjementsbrev. Rapporten og/eller informasjon fra rapporten skal ikke benyttes for andre formål eller distribueres til andre uten skriftlig samtykke fra PwC. PwC påtar seg ikke noe ansvar for tap som er lidt av Trøndelag fylkeskommune eller andre som følge av at vår rapport eller utkast til rapport er distribuert, gjengitt eller på annen måte benyttet i strid med disse bestemmelsene eller engasjementsbrevet. PwC beholder opphavsrett og alle andre immaterielle rettigheter til rapporten samt ideer, konsepter, modeller, informasjon og know-how som er utviklet i forbindelse med vårt arbeid. Enhver handling som gjennomføres på bakgrunn av vår rapport foretas på eget ansvar.

0

Samlet vurdering og anbefalinger

1

Denne evalueringen er en oppfølging av vedtak fra sammenslåingen til Trøndelag fylkeskommune (TRFK) fra 1.1.2018: organiseringen av sentraladministrasjonen skulle evalueres innen fem år.

2

Målet med evalueringen har vært å vurdere status i dag, og om sentraladministrasjonen har en organisering som legger til rette for å drive effektivt og å nå samfunnsmålene fremover. Samtidig skulle det vurderes om organiseringen legger til rette for å levere gode tjenester til de ytre enhetene og andre interessenter. Innledningsvis er det viktig å understreke at det ofte er vanskelig å konkludere med om utfordringer skyldes (og kan rettes gjennom) organisering, eller om det skyldes kulturer, arbeidsmåter eller andre forhold som er uavhengig av valgt organisering.

3

Fokus i denne rapporten er behov for endring og forbedring, og rapporten kan derfor gi et mer negativt inntrykk av fylkeskommunens samlede organisering enn hva som er realiteten. I det etterfølgende omtales hovedfunnene fra rapporten, med fokus på områder der evalueringen har avdekket (eller bekreftet) viktige behov for endring.

4

Fylkeskommunen oppfattes som en tydelig samfunnsutvikler, og viktige samarbeidsaktører ser på fylkeskommunen som en tydelig premissleverandør og initiativtaker for regional utvikling i hele fylket. Fylkeskommunen kan likevel framstå som lite koordinert utad, og for noen fremstår fylkeskommunen for opptatt av indre prosesser. Det kan også stilles spørsmål ved om organisasjonen har tilstrekkelige mekanismer og evne til å "snu seg raskt" i takt med endrede behov og forventninger hos eksterne. De områder hvor fylkeskommunen har mest behov for å styrke seg internt vil også bidra til å styrke TRFK som samfunnsutvikler. Ansatte og ledere i fylkeskommunen har et nært forhold til fylkeskommunens rolle som samfunnsutvikler, og kan i stor grad plassere seg selv og sine egne oppgaver i sammenheng med de store samfunnsmålene og Trøndelagsplanen.

Uklare mål og strategier for utvikling av egen organisasjon. Det er uklart for ansatte hvilke mål og strategier fylkeskommunen har for utvikling av organisasjonen. Vi observerer at andre fylkeskommuner kan ha tydeligere strategier for utvikling av egen organisasjon, som Møre og Romsdal sin organisasjonsstrategi. Dette kan være et godt grep for å tydeliggjøre hvordan utvikling av organisasjonen henger sammen med fylkeskommunens mål, og et godt grunnlag for konkrete handlinger.

Er tiden inne for mer grunnleggende endringer, innenfor rammen av to kontorsteder? Ved etableringen av TRFK var "bevaring" et nøkkelord, blant annet for å redusere usikkerhet og støy i organisasjonen. Det synes som man har lyktes med en "fredfull" overgang. Det har gitt en "ny" organisasjon uten de store konfliktene, men der mye er som før sammenslåingen. Dette i motsetning til for eksempel Agder fylkeskommune hvor momentet ved sammenslåingen er benyttet til omfattende nytenkning og modernisering hva gjelder organisasjonsstruktur.

Samtidig fremstår organisasjonsstrukturen i hovedsak som et logisk og fungerende hierarki. Selve organisasjonsstrukturen - altså inndeling i avdelinger og seksjoner - fremstår som fungerende. Det betyr at organisasjonsstrukturen i seg selv i hovedsak må sies å legge til rette for at fylkeskommunen skal nå sine mål, og at det er andre forhold innenfor strukturen som først og fremst må utvikles.

Det er likevel sider ved organiseringen som bør vurderes med tanke på endring. Avdeling for organisasjon, eiendom og tannhelse er stor, og flere av enhetene har lite til felles. Det er gode argumenter for å revurdere organisering av denne avdelingen. Dette bør i så fall ses i sammenheng med den andre avdelingen med stabsfunksjoner og støttetjenester: Avdeling for økonomi og digitalisering. Man bør tenke nytt rundt hvordan disse tjenestene kan organiseres for å gi størst mulig utviklingskraft til organisasjonen. Dette gir en mulighet for å utnytte den samlede utviklingskraften som bør ligge i stab og støtte bedre. Det er en utviklingskraft fylkeskommunen er avhengig av om man skal videreutvikle organisasjonen, blant annet gjennom en digital transformasjon.

0

Samlet vurdering og anbefalinger

1

Behov for å etablere en felles forståelse av roller og oppgaver til stabsfunksjonene og støttetjenestene. Bevisstheten om at de aktuelle avdelinger/seksjoner har en dobbeltrolle må styrkes i hele organisasjonen. Ivaretagelse av stabsfunksjoner på vegne av fylkesdirektøren vil ofte medføre at staben stiller krav om at andre skal levere. Det blir utfordrende om linja i det aktuelle tilfellet forventer at staben kommer i rollen som støttende.

2

3

En mer proaktiv stab som inviterer til utvikling og samhandling. Budsjettprosessen er trukket fram som eksempel på dette. Denne burde i større grad tatt utgangspunkt i planer og prioriteringer for det kommende året, fremfor prosentvise endringer av fjorårets budsjett. En slik tilnærming åpner muligheter for reelle prioriteringer da pengene i større grad følger neste års planer, og ikke hva man gjorde i fjor. Stabsfunksjonene bør være initiativtaker og fasilitator for slike prosesser.

4

Behov for gjensidig avklaring av forventninger med hensyn til type og omfang av støttetjenester som skal leveres. Manglende forventningsavklaring og uklare grenser for oppgaver og ansvar kan føre til både lavere effektivitet og frustrasjon i hverdagen både for tjenesteleverandør og -bruker. Lederne etterspør bedre støtte til gjennomføring av egne oppgaver. Det gjelder systemstøtte og støtte i form av tilgang på ressurser innen for eksempel rekruttering eller økonomi, eller råd til strategisk utvikling av egne seksjoner. Her er det et skille mellom avdelingsdirektører og seksjonsledere, hvor sistnevnte i langt større grad føler seg overlatt til seg selv. Gode støttesystemer rundt lederne kan frigjøre kapasitet til strategisk utvikling, noe som er en nøkkel for videre utvikling av fylkeskommunen som organisasjon. Enkelte avdelinger har etablert desentrale støttetjenester. En viktig del av forventningsavklaringen er prinsipielle avklaringer rundt sentrale/desentrale støttetjenester - og etablering av løsninger i samsvar med disse prinsippene. Det foreligger eksempler på å avstemme forventninger, blant annet innen rekruttering, uten at det ser ut å ha blitt en felles forståelse.

To kontorsteder fungerer relativt godt, men det er muligheter for forbedringer innenfor denne rammen. Det har blitt jobbet godt med å få ordningen med to kontorsteder til å fungere, og de fleste ansatte og ledere opplever at det fungerer greit i utførelsen av daglige oppgaver. De langt fleste opplever også tilstrekkelig tilgjengelighet til nærmeste leder, selv om de fleste

seksjonene er delt mellom to steder. Fylkeskommunens samarbeidspartnere ser få problemer med delt geografisk organisering, og det oppleves som positivt at fylkeskommunen har tilstedeværelse i begge de gamle fylkene. Det bør imidlertid vurderes om endringer kan gi bedre rammer for styrket samhandling på tvers av organisasjonen.

Det er behov for å utvikle en sterkere felles kultur på tvers av avdelinger, seksjoner og geografi. Det er kun 4 av 10 ansatte og ledere som mener at fylkeskommunen har en felles organisasjonskultur på tvers av administrasjonssteder. Det er flere eksempler på at arbeidsprosesser er ulike mellom kontorstedene. Ettersom "bevaringsperspektivet" har vært sterkt er det en jobb å gjøre før prosesser, rutiner og kultur er felles.

Kontrollspennet varierer betydelig, men oppfattes generelt ikke som et stort problem for ledere.

En av de største utfordringene for fylkeskommunen er å sikre tilstrekkelig helhet og samhandling på tvers. Det er store forskjeller mellom avdelingene på dette området. Kun en av fire ansatte mener at fylkeskommunen har en felles organisasjonskultur på tvers av avdelinger. Særlig to - Avdeling for veg og Avdeling for utdanning og kompetanse - fremstår som "stater i staten". Det samme gjelder Seksjon eiendom. Andre avdelinger opplever disse til dels som lite tilgjengelige, med egne løsninger og ressurser til oppgaver som kunne ha vært samordnet bedre med sentrale ressurser. PwC etterlyser en helhetlig tilnærming til hvilke oppgaver fylkeskommunen skal løse hvor, og en tydeligere linje for hva som skal samles i fellesfunksjoner og hva som kan finnes desentralt.

Selv om det er behov for mer samhandling og involvering på tvers, mener ansatte at fylkeskommunen bruker for mye tid på interne prosesser. Dette kan virke som et paradoks. Det er flere forklaringer på dette. Den ene er at mange av de interne samarbeidsgruppene har for uklart mandat og ikke fungerer etter hensikten. Det andre er at mange mener det er en for svak møtekultur i fylkeskommunen, i betydningen at det er et stort behov for å være kritisk til møteaktivitet: hva er hensikten med møtet, hvem må delta, hva er agendaen og ikke minst hva som er oppfølgingspunktene.

0

Samlet vurdering og anbefalinger

1

Det tredje er at det er en rekke systemer som oppleves som for svake, og dermed krever tid. Dette henger tett sammen med det fjerde: at stab-/støttefunksjonene til dels oppleves som at de "stiller krav" til leveranser og av og til fremstår dårlig koordinerte.

2

Det er potensial for å koble både analysekapasitet og strategisk kapasitet tettere på andre deler av organisasjonen. Trøndelag fylkeskommune har gode kompetansemiljøer innen både analyse og utforming av planer og strategier, særlig i Avdeling for plan, næring og kulturminner. Det er mange eksempler på gode prosesser der fylkeskommunen har jobbet fram planer og strategier som er godt forankret i hele organisasjonen. Det er derimot et tydelig potensial for å koble særlig analysekapasitet (GIS/Geodata/statistikk/analyse) tettere på andre deler av organisasjonen, for å utnytte den i utforming av planer i de ulike avdelingene. Dette må skje uten at det går utover den eksternt rettede funksjonen som kunnskapsutvikler og leverandør for utvikling av Trøndelag. I flere av sammenligningsfylkene er det tydeligere hvor både analysekapasiteten og den strategiske kapasiteten ligger, slik at det er lettere for øvrige deler av virksomheten å utnytte denne for å sikre gode, treffsikre strategier basert på data.

3

4

Strategisk kapasitet til organisasjonsutvikling for bedre måloppnåelse. I sum er det behov for å tenke nytt rundt hvordan fylkeskommunen kan utnytte hele organisasjonen til å jobbe mer strategisk sammen for å nå samfunnsmålene, og sikre effektive arbeidsprosesser på tvers. Mange organisasjoner har strategisk kapasitet på et "høyere nivå" i organisasjonen, f.eks. i stabsfunksjoner eller i egne strategienheter. Dette gjør dem tilgjengelige for og gir gjennomslag i hele organisasjonen. I Trøndelag fylkeskommune har man vært mer opptatt av at eierskapet til strategisk arbeid må ligge i avdelingene, hos de som kan faget.

Det må uansett vurderes om det kan finnes nye løsninger som kan gi bedre gjennomslag i for eksempel digitaliseringsarbeidet eller bærekraftsarbeidet enn dagens. Sammenligningsfylkene har noen andre modeller som kan være til inspirasjon:

- Agder fylkeskommune har en helt annen tilnærming til organisering, der arbeidsprosesser og smidig samhandling står i førersetet, og der hierarkiske strukturer og funksjonsinndeling skal ha minst mulig betydning. Dette er en modell som er krevende å lykkes fullt ut med i praksis for en virksomhet, så lenge det alltid er systemer og insentiver som vil trekke ansatte og ledere i retning funksjonsinndelingen. Det kan likevel være mye å lære fra Agders tilnærming.
- Møre og Romsdal fylkeskommune har etablert en "prosjektarena", for å sikre tverrfaglig samarbeid og bryte ned siloer. Prosjektarenaen er koordinator for fylkeskommunedirektørens portefølje for samfunnsutviklingsprosjekt, og driftes av Seksjon tjenesteutvikling og digitalisering. Arenaen har en matriseorganisering med ansatte på tvers, og jobber etter prinsipper for porteføljestyring.

0

Samlet vurdering og anbefalinger

1

Oppsummering av anbefalinger:

2

Denne rapporten inneholder en rekke anbefalinger og innspill til forbedring. Det har ikke vært en del av mandatet å foreslå og analysere nye helhetlige organisatoriske modeller. Datainnsamlingen har likevel gitt grunnlag for å peke på noen områder med behov for justering, og derfor anbefales det å gjøre nærmere vurderinger.

3

4

Den viktigste anbefalingen til fylkeskommunen er å finne tiltak for å skape en bedre kultur for, og effektive metoder for, å samarbeide på tvers av hele organisasjonen. Dette kan inkludere arenaer, møter/møtekultur, saksbehandling, informasjonsutveksling/intern kommunikasjon, lokalisering mv. Ansatte må oppleve at et slikt samarbeid gir en merverdi faglig og sosialt.

Vi anbefaler videre å vurdere organisering av de to avdelingene som inneholder stabsfunksjoner og støttetjenester, med hovedfokus på å skape større utviklingskraft. Dette bør skje gjennom en prosess med etablering av omforente prinsipper for hva man ønsker å oppnå med endringen ("designprinsipper"), som ulike alternativer kan vurderes opp mot. Det er mange ulike måter å løse dette på, noe omtalene av andre fylkeskommuner viser. Det må derfor brukes tilstrekkelig tid på å definere hva man ønsker å oppnå med en endring før det lanseres ulike alternativer.

Andre viktige anbefalinger er:

- Finne tiltak for å fremstå mer koordinert i kontakten med kommunene og andre eksterne interessenter.
- Klargjøre mål og strategier for utvikling av egen organisasjon.
- Å bevare strukturer var viktig for å få til en god sammenslåing og sikkerhet for fortsatt fungerende tjenester. Organisasjonen "leverer", men fremstår hierarkisk og "tradisjonell" sammenlignet enkelte andre fylkeskommuner. Er tiden inne for å vurdere mer grunnleggende organisatoriske endringer, innenfor rammen av to kontorsteder?
- Gjøre en vurdering av om organisatorisk plassering av seksjonene for henholdsvis kulturminner og folkehelse er den beste.
- Etablere en sterkere felles forståelse av roller og oppgaver til stabsfunksjonene og støttetjenestene. Bevisstheten om at de aktuelle avdelinger/seksjoner har en dobbeltrolle må styrkes i hele organisasjonen.
- Behov for gjensidig avklaring av forventninger med hensyn til arbeidsform, type og omfang av støttetjenester og rådgivning som skal leveres, bidrag til utvikling og hva avdelingene selv må løse.
- Kritisk revurdere ordningen med gjennomgående tema og om dette er det beste grepet for å skape helhet og samhandling på tvers.
- Finne tiltak for å knytte analysekapasiteten nærmere på det strategiske arbeidet i fylkeskommunen.



- 0 Samlet vurdering og anbefalinger
- 1 Bakgrunn og mandat
- 2 Metode for datainnsamling og analyse
- 3 Våre funn
- 4 Sammenligningsfylker



0

1

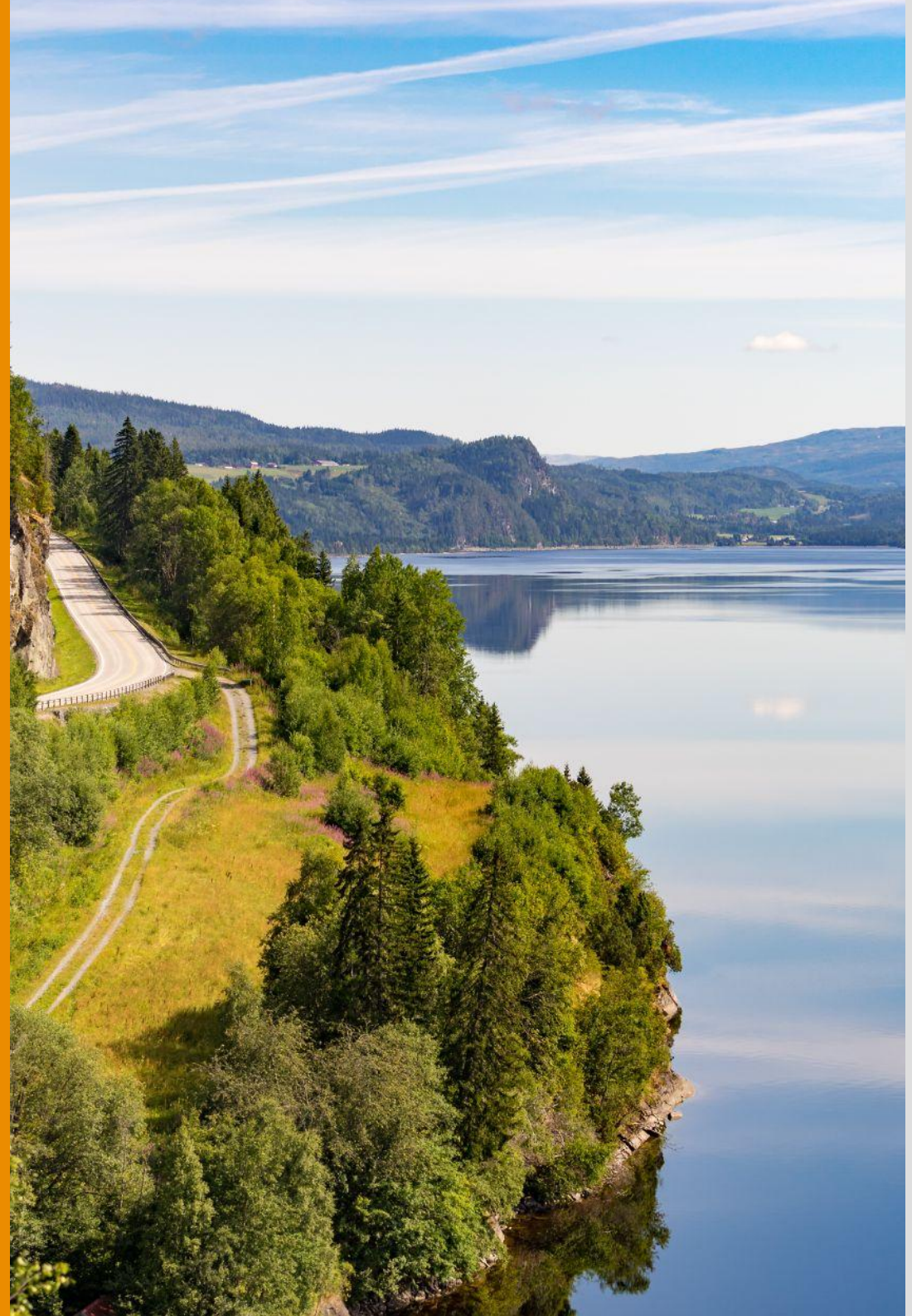
2

3

4

1

Bakgrunn og mandat



Bakgrunn og mandat

Ved sammenslåingen til dagens Trøndelag fylke fra 1.1.2018 ble det forutsatt at organiseringen skulle evalueres innen fem år. Denne evalueringen er en oppfølging av dette.

Da de to organisasjonene skulle fusjoneres til én fra 01.01.2018 ble det utviklet et sett prinsipper for organiseringen, som har vært førende for strukturen siden, dog med noen tilpasninger.

Etter sammenslåingen har regionreformen tilført fylkeskommunen nye oppgaver som har ført til nødvendige endringer i organisasjonen, primært opprettelsen av Avdeling for veg.

Det ble gjennomført en evaluering av organiseringen i 2019, ledet av en intern prosjektgruppe. Evalueringens formål var å innhente informasjon og kunnskap om hvordan organisasjonen fungerte, og foreslå forbedringspunkter. Denne evalueringen bygger blant annet på kunnskapen og resultatene fra evalueringen i 2019, men gjør selvstendige vurderinger av de forhold som omtales.

Formålet med denne evalueringen er å etablere et analysegrunnlag for å vurdere om sentraladministrasjonen er organisert riktig og har de rette forutsetningene for å oppfylle fylkeskommunens nåværende, men spesielt framtidige rolle som samfunnsutvikler, tjenesteyter og forvalter.

For å kunne vurdere dette må man se organiseringen opp mot de store samfunnsmålene slik disse fremkommer, særlig i Trøndelagsplanen. Det er ikke måloppnåelse for de konkrete målene i planen som skal evalueres, men om sentraladministrasjonen er rett organisert for å nå målene.

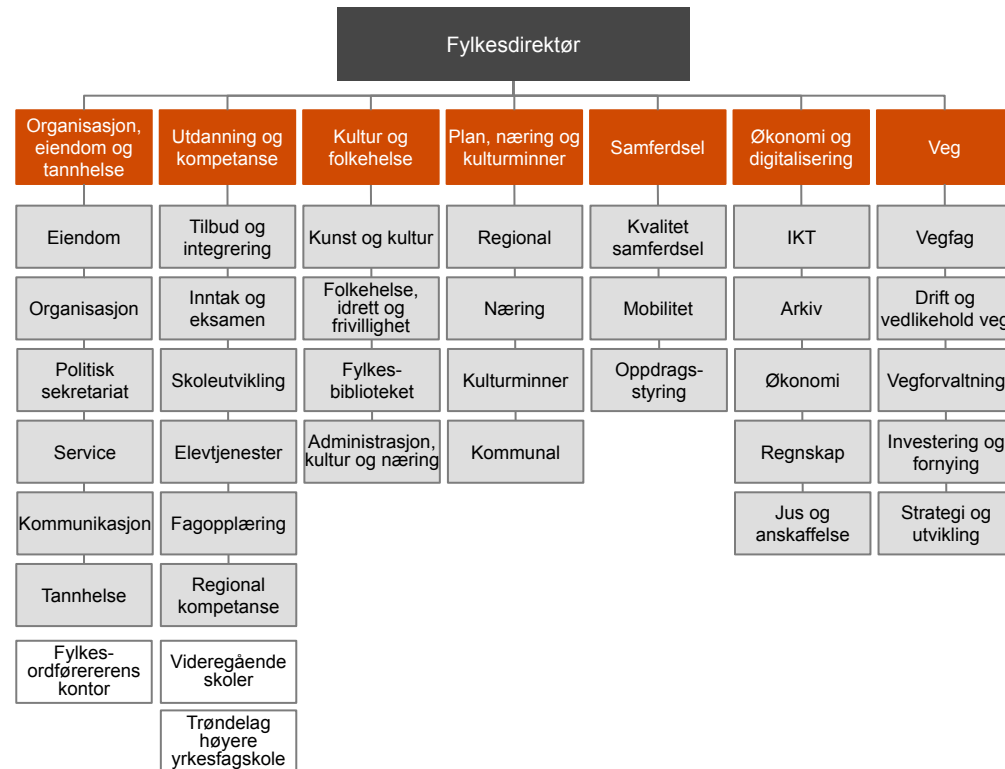
I tillegg er det et mål å evaluere om fylkeskommunen leverer gode nok tjenester til eksterne og interne interessenter/brukere. Dette kan være både kommuner, Statsforvalteren, næringslivet og frivilligheten, hvor fylkeskommunen som samfunnsutvikler har en viktig rolle. Det kan også være interne, ytre enheter slik som de videregående skolene.

De grunnleggende prinsippene fra fylkessammenslåingen skal være del av evalueringen, men prinsippet om tilstedeværelse på Steinkjer og i Trondheim skal ikke utfordres. De viktigste prinsippene er:

- Utvidet to-nivåmodell
- Fylkesrådmannens ledergruppe består av assisterende fylkesrådmann (senere endret) og fylkesdirektører som leder sine avdelinger
- Stab-/støttefunksjonene er organisert i selvstendige seksjoner
- Fagenhetene under fylkesdirektørene benevnes seksjoner
- Seksjonslederne har budsjett- og personalansvar
- Seksjonene kan deles i team med ledere som har personalansvar
- Sentraladministrasjonen er fordelt på Steinkjer og Trondheim, med Steinkjer som administrasjonssted for Fylkesdirektøren.

Det er ikke del av mandatet å utarbeide og analysere nye forslag til organisasjonsstruktur, men å anbefale tiltak der det er behov.

Dagens organisering:





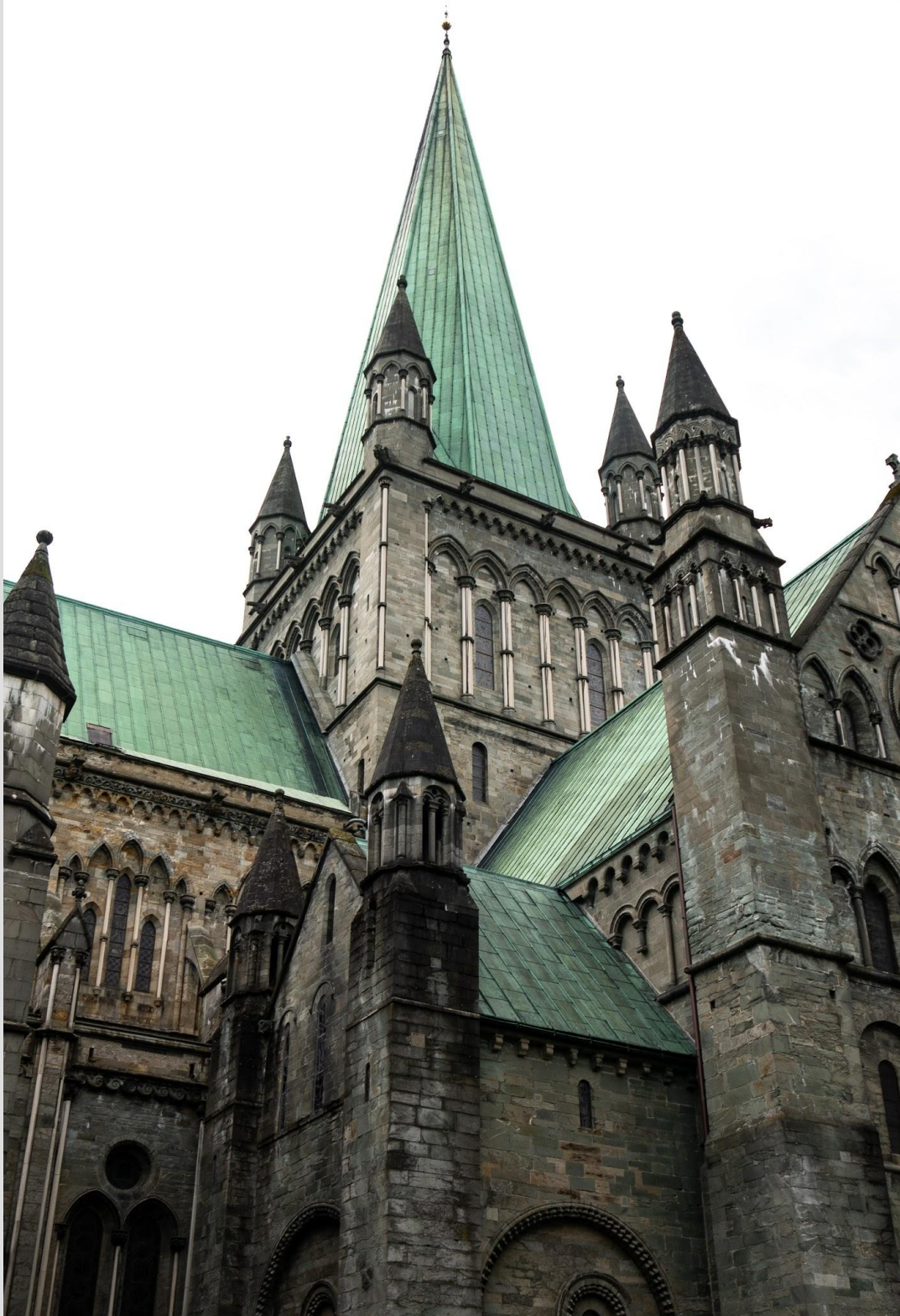
0

1

2

3

4



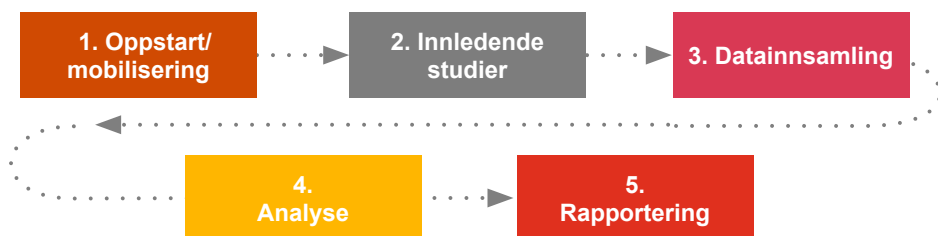
2

Metode for datainnsamling og analyse



Metode for datainnsamling og analyse

Utredningen er gjennomført i fem faser:



Oppstart

Oppstartsfasen har bestått av oppstartsmøter med etablert styringsgruppe og referansegruppe i Trøndelag fylkeskommune, for å sikre engasjement og involvering fra hele fylkeskommunen.

Innledende studier

Vi har gjennomført innledende studier gjennom dokumentanalyser og intervjuer med utvalgte ansatte fra referansegruppen, med formål om å skaffe kontekstuell forståelse av utfordrings- og mulighetsbildet i Trøndelag fylkeskommune.

Datainnsamling

Metoder for datainnsamling er drøftet med referansegruppen, og data har blitt innhentet fra flere ulike kilder, se figur til høyre.

Analyse og vurdering

Informasjon fra datainnsamlingen er analysert og bearbeidet av PwC, hvor vi har oppsummert Trøndelag fylkeskommunes utviklingsområder og anbefalinger for veien videre.

Rapport

PwC har utarbeidet denne rapporten med mål om at den skal være konkret og lettforståelig, og bli et godt verktøy i det videre arbeidet. Rapporten bygger på et stort og komplekst datagrunnlag. For å gjøre framstillingen overkommelig har vi gjennomgående fokusert på utviklingsområder, ikke å beskrive alt som fungerer bra. Utkast til rapport er kvalitetssikret av Trøndelag fylkeskommune, ved referansegruppa.

Data har blitt innhentet og analysert fra ulike kilder



Dokumentgjennomgang

Utredningen er basert på en gjennomgang av en lang rekke dokumenter fra Trøndelag fylkeskommune, herunder intensjonsplan for samling av Nord- og Sør-Trøndelag fylkeskommune, prinsippnotater om organisering, tidligere evaluering av organisering, medarbeider- og omdømmeundersøkelse, Trøndelagsplanen m.v.

Spørreundersøkelse til interne og eksterne ansatte

Det ble sendt ut to spørreundersøkelser, en til ansatte i fylkeskommunen og en til rektorer i de videregående skolene. Spørreundersøkelsene hadde en svarprosent på henholdsvis 65 % og 100 %. Svarprosenten på 65 % utgjør 478 ansatte i TRFK. Vi vurderer at dette er et forsvarlig utvalg respondenter totalt sett, men utviser varsomhet ved tolkning av resultater på lavere nivå.

Interne og eksterne intervjuer

Det er gjennomført intervjuer med seksjonsledere og avdelingsdirektører i fylkeskommunen, samt fylkesdirektør, fylkesordfører og -varaordfører, opposisjonsleder, tillitsvalgte, rektorer og overtannleger. Det har også blitt gjennomført intervjuer med toppledere hos en rekke eksterne aktører som har naturlige samarbeidsflater med Trøndelag fylkeskommune (se neste side).

Sammenligning med andre fylkeskommuner

Vi har gjennomført intervjuer med Vestland, Agder og Møre og Romsdal fylkeskommune for å undersøke hvordan andre fylkeskommuner har organisert sine sentraladministrasjoner. Målet med dette er å nysansere i hvilken grad Trøndelag fylkeskommunes valg er den beste for å nå samfunnsmålene og levere gode tjenester i en effektiv organisasjon.

0

1

2

3

4

Vi har gjennomført både interne og eksterne intervjuer i forbindelse med evalueringen

Underveis i rapporten brukes enkelte sitater fra intervjuer eller åpne svarfelt i spørreundersøkelser, der disse kan bidra til å illustrere eller understreke poeng i datagrunnlaget. Sitatene er anonymisert og kan være noe bearbeidet.

Interne informanter

Politisk	Fylkesordfører
	Fylkesvaraordfører
	Opposisjonsleder
Administrasjon	Fylkesdirektør
	Avdelingsdirektører
	Seksjonsledere
	Tillitsvalgte
Ytre enheter	Rektorer
	Overtannleger

Eksterne informanter

Sentrale myndigheter	Statens Vegvesen Statsforvalteren NAV Trøndelag
UH	NTNU Nord Universitet
Lokal forvaltning	Trondheim kommune KS Trøndelag
Næringsliv	Næringsalliansen i Trondheimsregionen NHO LO
Kultur	Museene i Sør-Trøndelag (MIST) Museet Midt Trøndelag idrettskrets
Annet	AtB
Andre fylkeskommuner	Vestland fylkeskommune Møre og Romsdal fylkeskommune Agder fylkeskommune

Evalueringen er gjennomført i tråd med PwCs evalueringsmetodikk, og med tett involvering av ledere og ansatte i fylkeskommunen

PwCs metodikk for evaluering:

Formål	Hva ønsker vi å oppnå med evalueringen? Vi prioriterer en grundig avstemming av forventninger med styringsgruppa innledningsvis, basert på vår plan. Det vil legge til rette for en effektiv og treffsikker evaluering.
Problemstillinger	Hva ønsker vi å finne ut av? Tydelige og konkrete problemstillinger med utgangspunkt i våre forslag i dette tilbudet, men justert i tråd med avstemminger med styringsgruppa innledningsvis.
Evalueringskriterier	Hva skal målestokken være? En vellykket evaluering forutsetter at det er tydelig <i>hva man skal evaluere mot</i> . Kriteriene behøver ikke å være fullstendige fra start, og kan justeres underveis.
Analysebevis	Hvilken informasjon trenger vi? Nødvendig, tilstrekkelig og pålitelig informasjon for å svare på problemstillingene.
Metode	Hvor finnes informasjon og hvordan kan den innhentes, bearbeides og analyseres? Den systematiske fremgangsmåten, tydelig på kilder og utvalg.
Forventede funn	Hypotesebasert tilnærming: hvilke funn forventer man? Formulere arbeidshypoteser om hva man kan forvente å finne, søke bredt og åpent, justere underveis.
Gjennomførbarhet	Hvilken usikkerhet finnes i undersøkelsesdesign og prosjektplan? Er risiko akseptabel og håndterbar? Hvilke risikoreducerende tiltak må iverksettes?

Involvering av fylkeskommunen

Direktørgruppa og hovedtillitsvalgt har utgjort styringsgruppen for prosjektet. Styringsgruppa har blitt orientert gjennom korte, månedlige statusmøter.

I tillegg har det vært nedsatt en referansegruppe bestående av seksjonsledere fra alle avdelinger, samt fylkeshovedvernombudet. Referansegruppa har samhandlet relativt tett med PwC, gjennom omtrent månedlige statusmøter, samt noen lengre arbeidsøkter for:

- Utarbeidelse og kvalitetssikring av spørreundersøkelse
- Analyse og tolkning av datagrunnlag, med hovedvekt på resultater fra spørreundersøkelse

En viktig involvering har også vært utført som del av datainnhenting, der alle ansatte i sentraladministrasjonen har fått mulighet til å komme med innspill i spørreundersøkelsen, og seksjonsledere har blitt intervjuet.



De som blir berørt, skal bli hørt!

0

1

2

3

4

Evalueringen er tematisk strukturert rundt PwCs organisasjonsdiamant

PwCs organisasjonsdiamant beskriver de ulike faktorene som påvirker organisering av en virksomhet, og er et godt grunnlag for å sikre at en utredning eller evaluering av organisering tar innover seg alle relevante momenter:



Basert på mandatet fra fylkeskommunen ble det innledningsvis etablert følgende foreløpige problemstillinger for evalueringen:

1. Har sentraladministrasjonen en organisering som legger til rette for å nå samfunnsmålene i dag og fremover?
2. Har sentraladministrasjonen en organisering som er effektiv per i dag og i framtiden?
3. Har sentraladministrasjonen en organisering som legger til rette for å levere gode nok tjenester til kunder/brukere, de ytre enhetene og andre interessenter?

Etter de innledende studiene ble det klart at disse problemstillingen henger så tett sammen at de vanskelig kan besvares hver for seg, men må ses i sammenheng.

Med utgangspunkt i organisasjonsdiamanten og de innledende studiene, etablerte vi derfor følgende hovedtema som evalueringen videre er strukturert rundt:

1. Trøndelag fylkeskommune som samfunnsutvikler
2. Effektiv oppgaveløsning
3. Organisasjonsstruktur
4. Organisasjonskultur
5. Helhetlig, tverrfaglig samarbeid
6. Stab- og støttefunksjoner
7. Rammebetingelser for ledelse

Disse hovedtemaene har vært førende for all datainnsamling og analyse, og ligger til grunn for strukturen i denne rapportens kapittel 3.



0

1

2

3

4

3

Våre funn



Rektor-undersøkelse

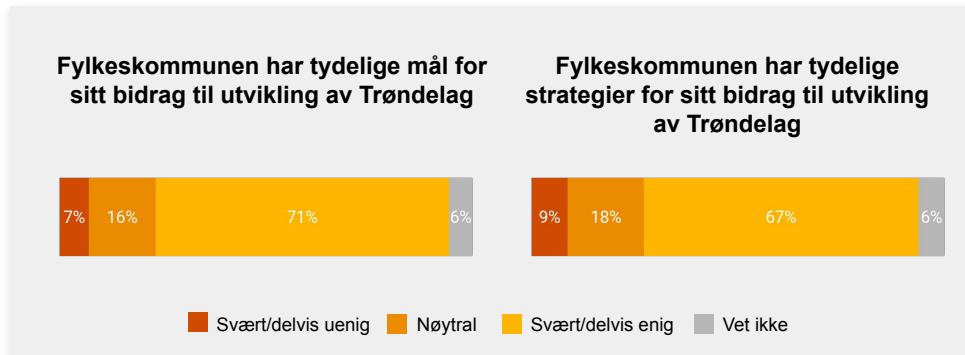
Fylkeskommunen oppfattes som en tydelig samfunnsutvikler

Observasjoner

Det stilles stadig høyere forventninger til fylkeskommunen som samfunns- og tjenesteutvikler, både av interne og eksterne brukere, og andre interessenter. Målet er at TRFK skal levere gode tjenester til samtlige av disse interessentene, og samtidig ha en rolle som en synlig og engasjert aktør i samfunnet, med tydelige mål for egen virksomhet, og mål og strategier for utvikling av Trøndelag.

Majoriteten av respondentene i den interne spørreundersøkelsen mener at TRFK har tydelige mål og strategier for å utvikle Trøndelag, og at egne arbeidsoppgaver er godt forankret i fylkeskommunens mål og strategier.

Intern undersøkelse



Fra de ytre enhetenes/rektorenes perspektiv oppfattes også TRFK i stor grad som en synlig aktør i utviklingen av Trøndelag, hvor over 80 % av rektorene mener at fylkeskommunen helt eller delvis er en synlig aktør. To tredeler mener også at opplæringsområdet brukes som et strategisk virkemiddel i regional utvikling.

Fra eksterne samarbeidsaktørers perspektiv trekkes utdannings- og kompetanseområdet frem som et område hvor TRFK oppfattes som en offensiv og samhandlende initiativtaker. Samtidig er ikke alle eksterne helt sikre på at opplæringsområdet brukes godt nok som et strategisk virkemiddel i utviklingen av regionen.

Fylkeskommunen er en synlig aktør i utviklingen av Trøndelag



Opplæringsområdet i TRFK brukes som et strategisk virkemiddel i regional utvikling i Trøndelag



■ Svært/delvis uenig ■ Nøytral ■ Svært/delvis enig

Flere eksterne understreker behovet for å videreutvikle utdanning og kompetanse som strategisk virkemiddel for å drive frem næringsutvikling i regionen. Både næringsliv og samarbeidspartnere er opptatte av endringene som skjer i arbeidsmarkedet, og mener at fylkeskommunen med fordel kan snu seg raskere for å utvikle mer treffsikre utdanningsretninger i distriktene.

De eksterne har en generell oppfatning av fylkeskommunen som en tydelig premissleverandør og initiativtaker for regional utvikling i hele fylket. Likevel mener enkelte eksterne at TRFK bruker mye tid på planprosesser på noen områder, og at gjennomføringsevnen har vært noe "seig". Det antas av flere at dette kan komme av oppstartsproblemer ved sammenslåingen, og forventer en positiv utvikling i tiden som kommer. Rollen som samfunnsutvikler er styrket de siste årene, og det oppfattes at de øverste nivåene i fylkeskommunen har større fokus på samfunnsoppdraget enn før.

“Fra et eksternt perspektiv oppfattes Trøndelag fylkeskommune som en offensiv og innovativ fylkeskommune.”

“Fylkeskommunen er flink til å lage planer, men klarer ikke utnytte kraften som ligger i organisasjonen til å gjennomføre dem.”

Fra enkelte etterspørres det at TRFK i større grad kan prioritere mer tverrfaglig samarbeid og etablere flere arenaer for dette. Andre har også nevnt at fylkeskommunen tidvis kan oppfattes som for opptatt av interne prosesser og lite utadrettet. Sistnevnte varierer ut fra hvilke aktører som samhandler lite eller mye med fylkeskommunen over flere områder, og er ikke et gjennomgående funn. På kommunesiden har TRFK gjort et stykke arbeid når det gjelder samordning utad.

0

1

2

3

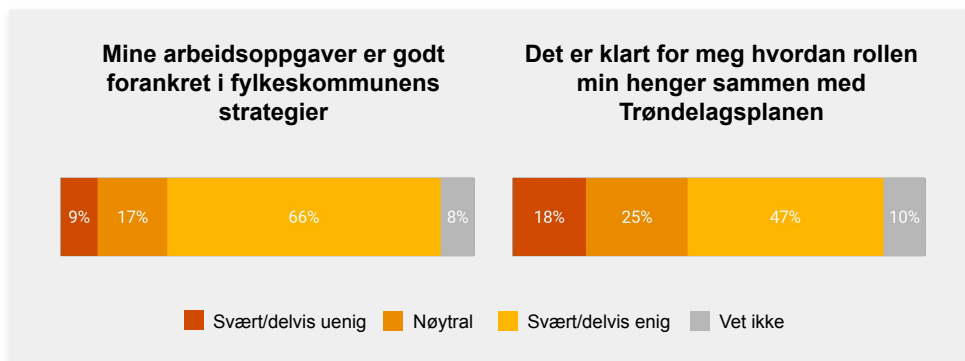
4

Intern undersøkelse

... men mangler strategier for utvikling av egen virksomhet

Ansatte og ledere i fylkeskommunen har et nært forhold til fylkeskommunens rolle som samfunnsutvikler. De fleste kan også i stor grad plassere seg selv og sine egne oppgaver i sammenheng med fylkeskommunens strategier. Det er noe mer uklart for ansatte hvordan deres rolle henger sammen med Trøndelagsplanen, hvor under halvparten av respondentene har sagt seg enig i påstanden. I sum kan vi tolke dette som at ansatte ser sin plass i helheten, men at Trøndelagsplanen ikke er en like tydelig rettesnor for alle i det daglige arbeidet.

Intern undersøkelse

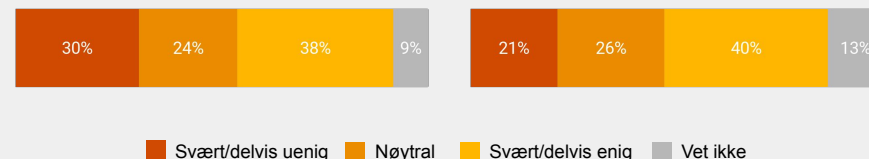


På tross av dette er det mange som etterspør tydeligere virksomhetsstyring, for å knytte den enkeltes ansvar og oppgaver til de overordnede strategiene og målene.

Der det er rimelig klart for ansatte hvilke strategier fylkeskommunen har for utvikling av fylket, er det mer uklart hvilke strategier fylkeskommunen har for utvikling av *organisasjonen*, hvor kun 38 % har sagt seg delvis eller svært enig i påstanden. Dette stemmer med funn i intervjuene. Mange etterspør tydeligere strategier for utvikling av fylkeskommunen som organisasjon og arbeidsplass. Det er nylig vedtatt en organisasjonspolitikk for 2023-2027, og det er for tidlig å si om denne vil fylle dette behovet.

Fylkeskommunen har tydelige strategier for utvikling av fylkeskommunen som organisasjon

TRFK bruker for mye tid på interne prosesser fremfor aktiviteter som i større grad gir verdi for brukerne



Noen ansatte mener at fylkeskommunen har så mange planer og delmål som skal nås, at dette kan skape tvil rundt hva det overordnede målet egentlig er. Andre nevner at fylkeskommunen har så mange avdelingsvise mål at man risikerer at de kan være motstridende. Det etterspørres at fylkeskommunen styrker formidlingen av sine målsetninger og presiserer hva de overordnede målene faktisk er.

Vurdering

Fylkeskommunen oppfattes som en initiativtaker og samfunnsutvikler i Trøndelag. Det er likevel områder som bør vurderes for å forsterke posisjonen.

- Vurdere om TRFK er organisert for å respondere tilstrekkelig raskt på endringer i samfunnet. For eksempel tilpasning til endrede behov for utdanningsretninger som offentlig sektor og næringsliv etterspør.
- TRFK bør etablere gode strategier for hvordan man skal utvikle egen virksomhet. Det oppfattes som uklart for mange ansatte hva fylkeskommunen egentlig vil med organisasjonen, og hvordan den må utvikle seg for å bidra til at målene i Trøndelagsplanen nås. Dette kan bety at fylkeskommunen ikke bruker sin egen organisasjon godt nok som verktøy for å nå samfunnsmålene.

De øverste ledernivåene, som har mye ekstern kontakt, er tilgjengelige og har større fokus på samfunnsoppdraget nå enn før.

“Det kan virke som vi har vært så opptatt av å lage planer for å utvikle Trøndelag, at vi har glemt å planlegge for å utvikle oss selv”

Effektiv oppgaveløsning

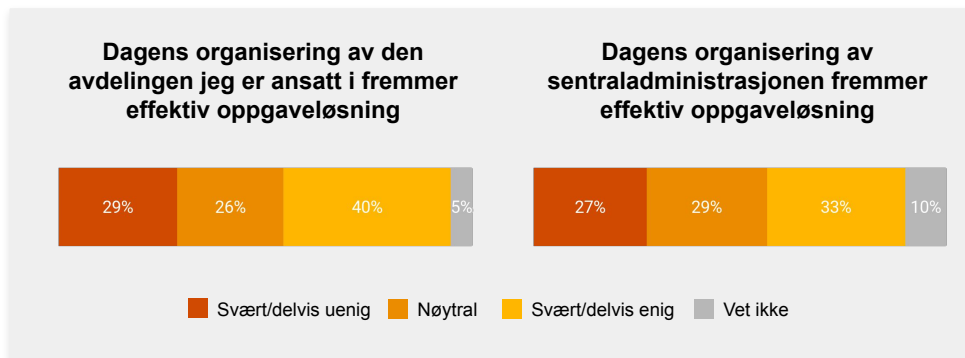
Det er flere hinder for effektiv oppgaveløsning i organisasjonen

Observasjoner

Når to fylkeskommuner gjennomgår en sammenslåing vil effektiv oppgaveløsning være en sentral problemstilling. Ett av målene med evalueringen er å vurdere om sentraladministrasjonen har en organisering som legger til rette for å drive effektivt.

For flere av de ansatte i sentraladministrasjonen oppleves det som fylkeskommunen stadig søker effektiviseringsmuligheter samtidig som at kompleksiteten i organisasjonen øker, både som følge av sammenslåing og nye ansvarsområder. For enkelte kan dette oppleves som at man stadig må "springe fortere" med de ressursene man har til rådighet.

Intern undersøkelse



Svarene fra spørreundersøkelsen viser at dagens organisering ikke i tilstrekkelig grad fremmer effektiv oppgaveløsning. Det er også mange som mener at dagens inndeling i avdelinger heller ikke er den mest optimale for å arbeide effektivt. Det er delte meninger om hvorvidt dette egentlig handler om organisasjonsstruktur, eller om andre ting - som arbeidsprosesser.

“Organisasjonskartet står ikke i veien for å være effektiv. Vi mangler prosessbeskrivelse og styring, altså beskrivelse av hvordan oppgavene er løst før og hvordan de skal løses nå.”

Det er et gjennomgående funn at fylkeskommunen har potensial for mer effektiv oppgaveløsning. Det er flere årsaker til at det foreligger forbedringsmuligheter. En viktig forutsetning for effektiv oppgaveløsning er involvering av riktige ressurser til riktig tid.

Behandling av saker som skal opp til politisk behandling er nevnt som eksempel på en arbeidsprosess som kan effektiviseres med riktig involvering til riktig tid. Her blir blant annet økonomi og andre stab-/støttefunksjoner koblet på for sent, ofte dagen før politisk behandling.

De ansatte har videre en oppfatning av at fylkeskommunen mangler gode prosesser og prosessbeskrivelser av hvordan oppgavene i virksomheten skal utføres. God systemstøtte er en forutsetning for at arbeidet utføres effektivt, og det er til dels misnøye med dagens systemer. Mange hadde satt sin lit til at nytt ERP-system skulle løse flere av prosessutfordringene, men det systemet kom som kjent ikke på plass. Det hevdes å være mange eksempler på tungvinte, manuelle prosesser i fylkeskommunen.

Inkonsistens i ansvar og arbeidsprosesser på tvers av administrasjonssteder kan også være en grunn til at oppgaveløsningen ikke oppfattes som tilstrekkelig effektiv eller hensiktsmessig. Et eksempel er at Seksjon service har ulike ansvarsområder på hvert administrasjonssted, hvor de for eksempel på Steinkjer har ansvar for renhold, men ikke i Trondheim.

Vurderinger

Fylkeskommunen har potensial til å løse sine oppgaver mer effektivt. Det er noe uklart i hvilken grad dette har med organisering gjøre. Flesteparten av forbedringspunktene handler mer om oppgaveløsning, arbeidsprosesser og systemer, enn organisasjonsstruktur:

- Rett involvering til rett tid i arbeidsprosesser
- Mangelfulle beskrivelser av hvordan oppgaver utføres
- Svak systemstøtte og systemer som ikke snakker godt nok sammen
- Ulike arbeidsprosesser og ansvar på tvers av kontorsteder

0

1

2

3

4

Organisasjonsstruktur

En organisasjonsstruktur som fungerer, men med noe behov for endring

Observasjoner

Med organisasjonsstruktur menes den formelle inndelingen i organisatoriske enheter, slik det fremstilles i organisasjonskartet. Spørreundersøkelsen viser at det er en generell usikkerhet knyttet til hvorvidt dagens organisering er den mest optimale både for dagens drift og for å tilrettelegge for endring og utvikling av fylkeskommunen. Noen er usikre på eller uenige i at deres seksjon har naturlig tilhørighet i den avdelingen den er underlagt. Dette vedrører spesielt:

1. Organisering av de to avdelingene for stab-/støttetjenester (organisasjon, eiendom og tannhelse og økonomi og digitalisering)
2. Organisatorisk plassering av enkelte fagområder, der kulturminner og folkehelse er de tydeligste eksemplene.

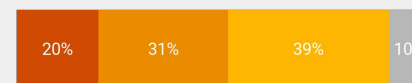
1. Organisering av de to avdelingene med stab-/støttefunksjoner

Flere mener at støttefunksjonene ikke fremstår tydelig nok som premissgivere og kompetansemiljøer i organisasjonen per i dag, og derfor ikke evner å sørge for nok utvikling. Dette ses til dels i sammenheng med organisering. Det er usikkerhet om man klarer å utnytte den samlede utviklingskraften i tjenestene godt nok med dagens organiseringen. Dette knyttes særlig til at det er stor spredning i ansvarsområder i Avdeling for organisasjon, eiendom og tannhelse. Det gjør noe med det samlede fokuset og dermed kraften i avdelingen.

Eiendom og tannhelse er seksjoner med mindre stab/støtte-preg enn de øvrige. Tannhelse er en tjenesteyter, som i utgangspunktet har lite til felles med de øvrige seksjonene i avdelingen. Eiendom er en stor seksjon med stor grad av autonomi, og som har kontaktpunkter mot flere avdelinger i fylkeskommunen. Flere tar til orde for at Seksjon eiendom bør knyttes tettere mot økonomi- og virksomhetsstyringen, og hører mer naturlig hjemme sammen med økonomi.

Intern undersøkelse

Dagens organisasjonsstruktur legger til rette for endring og utvikling av tjenestene



Min seksjon har naturlig tilhørighet til avdelingen vi tilhører



■ Svært/delvis uenig ■ Nøytral ■ Svært/delvis enig ■ Vet ikke

2. Organisatorisk plassering av kulturminner og folkehelse

Kulturminner er i dag organisert som en seksjon under Avdeling for plan, næring og kulturminner. Den største utfordringen med dette oppleves å være knyttet til samhandling mellom kulturminner og kulturfeltet forøvrig. Dette knyttes også til fysisk plassering. Samhandlingen på Steinkjer (der kulturminner og kultur ikke sitter i nærheten av hverandre) beskrives som svakere enn i Trondheim. En annen utfordring er sammenhengen med politisk utvalgsstruktur. Det er mange saker i hovedutvalg kultur som har betydning for kulturminnefeltet, men der kulturminner ikke nødvendigvis er godt nok involvert i saksbehandlingen.

Folkehelsearbeidet ligger i dag i Seksjon folkehelse, idrett og frivillighet i Avdeling for kultur og folkehelse. Et spørsmål er om dette er rett organisatorisk innplassering for et ansvarsområde som i så stor grad er sektorovergrepene og så tett koblet til helheten i de fylkeskommunale planene, og til den rollen fylkeskommunen har opp mot kommunene. Folkehelsearbeidet i fylkeskommunen oppleves av de aller fleste som velfungerende, og det samme gjelder samarbeidet mellom folkehelse og planmiljøene. Flere av de vi har intervjuet mener likevel at fylkeskommunen kunne ha styrket sitt helhetlige folkehelsearbeid om området var organisatorisk plassert tettere på plan.

Organisasjonsstruktur

... det bør vurderes ny organisering for enkelte fagområder

Det er stort behov for samarbeid mellom folkehelse og for eksempel friluftsliv og kultur, som i dag ligger i samme avdeling, fordi disse fagområdene er typiske virkemidler for å oppnå god folkehelse. På samme måte kan man si at opplæring, samferdsel og tannhelse sitter på viktige virkemidler for å oppnå god folkehelse.

Intern undersøkelse



Et konkret forhold som kommer opp i flere intervju er behov for å tydeliggjøre skillet mellom fylkeskommunens ulike roller der fylkeskommunen både har en rolle som ombud, for eksempel for å følge opp at barn og unges rettigheter blir ivaretatt, og en rolle som klagebehandler. Det er viktig at det ikke oppstår tvil om habilitet mellom utøvende funksjoner og klageorgan. Organisatorisk uavhengighet kan oppnås ved at behandlende funksjon ligger direkte under fylkesdirektøren.

Fylkeskommunen sitter på en stor mengde data om både Trøndelagssamfunnet og tjenestene som ytes. Analysekompetanse i Avdeling for plan, næring og kulturminner produserer gode kunnskapsgrunnlag for fylkeskommunen som helhet, noe “Trøndelag i tall” er et godt eksempel på. De bidrar også mot de ulike avdelingene etter behov. Men intervjuene viser at det i liten grad har vært fokus på å bruke data til utvikling av egen virksomhet, eller på viktige områder som bærekraft eller i økonomi- og handlingsplanarbeidet. Det gis derfor uttrykk for at det er behov for å bruke data og analyse mer systematisk og strategisk i utviklingen av både fylkeskommunen og tjenestene. Analysemiljøene har en

viktig “utadrettet” funksjon, med produksjon av kunnskapsgrunnlag for utvikling av Trøndelagssamfunnet og av og til for enkeltkommuner. Det fremheves at økt bruk av denne kapasiteten til “interne” behov ikke må gå utover den utadrettede virksomheten.

Inndeling i ledernivåer

I prinsippene fra fylkessammenslåingen er det lagt til grunn at seksjoner ved behov kan deles i underenheter, som i så fall skal benevnes “team” og ledes av en teamleder med personalansvar. I etterkant er det innført en gruppeleder-funksjon. Noen opplever at tilnærmingen til disse nivåene er for lite helhetlig.

Vurderinger

Selve organisasjonsstrukturen i Trøndelag fylkeskommune i fungerer hovedsak greit, men har noen utfordringer. Det betyr at organisasjonsstrukturen i seg selv stort sett legger til rette for at fylkeskommunen skal nå sine mål, og at man kan få til mye utvikling innenfor dagens struktur ved å utvikle samhandling, kultur og arbeidsprosesser.

På noen områder er det likevel behov for å vurdere organiseringen. Det tydeligste er de to stab-/støtteavdelingene, for å sikre mer samkjørte avdelinger med større utviklingskraft og styrket servicenivå. I dette arbeidet må organisatorisk plassering av tannhelse og eiendom vurderes. Det kan tenkes ulike måter å organisere disse tjenestene på, noe også organiseringen hos sammenligningsvirksomhetene (kapittel 4) viser. En vurdering av ny organisering bør bygge på noen tydelige og omforente prinsipper for hva man ønsker å oppnå med endringene, som ulike alternativer for organisering kan vurderes opp mot.

Det er mange gode argumenter for å flytte kulturminner til avdeling for kultur og folkehelse. Dette bør derfor vurderes nærmere, og i så fall er det viktig å sørge for at den gode samhandlingen mellom kulturminner og planmiljøene opprettholdes. Det samme gjelder organisatorisk plassering av folkehelse.

Det bør også gjøres en vurdering av om skillet mellom behandlende funksjoner og klageorgan er tilstrekkelig hensyntatt, slik at habilitetsutfordringer unngås. Videre bør det vurderes hvordan fylkeskommunen kan utnytte analysekapasiteten enda bedre på tvers, og sikre at planer og strategier i hele virksomheten baserer seg på data.

Organisasjonsstruktur

To kontorsteder oppleves ikke å være en utfordring for en fungerende organisering

Observasjoner:

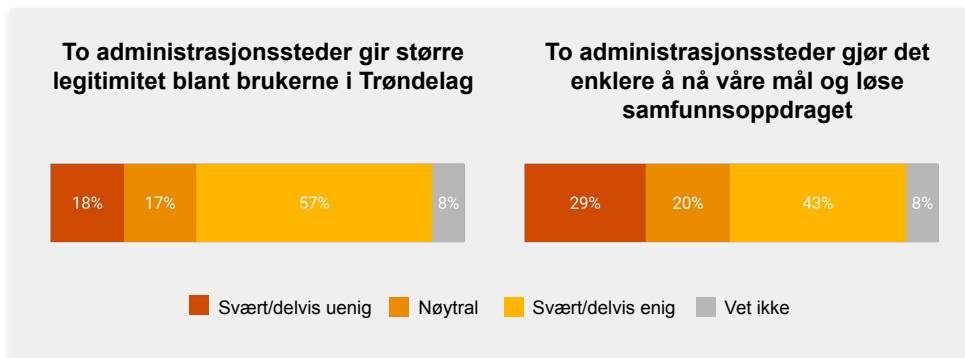
Da fylkessammenslåingen ble vedtatt var det mange ansatte som fryktet at de måtte bytte arbeidssted. Det har imidlertid blitt lagt stort fokus på at de ansatte selv skal kunne velge hvilket administrasjonssted de ønsker å ha som arbeidssted.

Det observeres ulike synspunkter på hvordan fylkeskommunen fungerer med to kontorsteder. Enkelte seksjoner mener at det ikke er noe problem, mens andre mener det er utfordrende å ha seksjonen fordelt på to steder. Eksempelvis kan kreative miljøer slik som kunst og kultur ha større behov for å samles fysisk, og dermed større utfordringer med delte miljøer.

Datagrunnlaget fra spørreundersøkelsen viser at noen ansatte er skeptiske til delte administrasjonssteder, hvor under halvparten mener at to steder gjør det enklere å nå fylkeskommunens mål og løse samfunnsoppdraget. De ansatte stiller seg derimot litt mer positiv til at to steder gir større legitimitet blant brukerne, selv om det fortsatt er mange som enten er nøytrale/uenige i dette.

Når det gjelder rekrutteringsgrunnlag ved de to kontorstedene opplever ansatte at det er mer utfordrende å rekruttere nødvendig kompetanse til kontoret på Steinkjer enn i Trondheim. Samtidig mener de også at det er noe mer utfordrende å beholde kompetanse i Trondheim, noe som kan indikere en høyere turnover i Trondheim sammenlignet med Steinkjer.

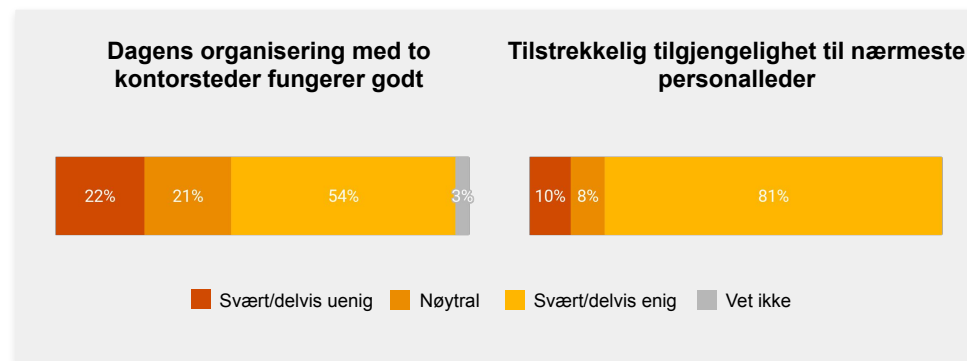
Intern undersøkelse



Trondheim er generelt mer negativ til to kontorsteder enn Steinkjer

I snitt mener litt over halvparten av de ansatte at dagens organisering med to kontorsteder fungerer godt. Ansatte er noe mer nøytrale enn ledere, men forskjellene er relativt små. Deler man opp svarene per kontorsted er det imidlertid tydelig at Trondheim er generelt mer negativt innstilt til dagens ordning. Her svarte 26 % svært/delvis uenig til at to kontorsteder fungerer godt, sammenlignet med 15 % på Steinkjer.

Intern undersøkelse



Eksterne har få utfordringer med fylkeskommunens to kontorsteder

Aktører utenfor TRFK, som interesseorganisasjoner og museene, ser få problemer med delt geografisk organisering. Kontaktpersonene er uansett "utenfor egne lokaler", og det spiller mindre rolle hvor de har sitt kontorsted. Nærhet til fylkeskommunen kan oppleves mindre for kilder i tidligere NTFK, uten at det likevel oppleves som et problem. Det oppleves heller ikke utfordrende for denne gruppen at seksjoner og fagmiljøer er delt geografisk.

Vurderinger

Ett av prinsippene for fylkessammenslåingen var at den nye fylkeskommunen skulle beholde begge administrasjonssteder. Ettersom vi ikke skal utfordre prinsippene fra fylkessammenslåingen i denne rapporten, vil vi heller ikke gjøre noen vurderinger som berører problemstillingen rundt to fylkeshus.

Det er imidlertid tydelig at fylkeskommunens ledere og ansatte har delte meninger knyttet til dette, og mange ansatte har utfordringer med at egne seksjoner er splittet på to fylkeshus. Fylkeskommunen kan eksempelvis gjøre en kartlegging av hver seksjons behov, og vurdere om enkelte seksjoner har større behov for å sitte samlet på én lokasjon enn andre, uten at grunnleggende prinsipper endres.

Organisasjonskultur

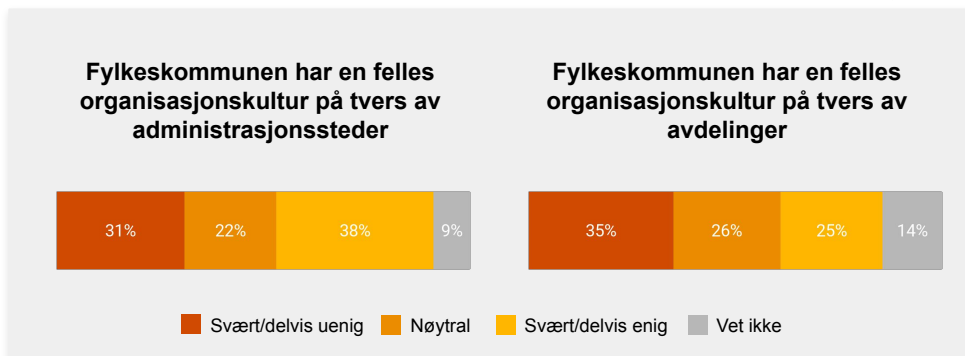
I liten grad en opplevelse av felles organisasjonskultur på tvers i fylkeskommunen

Å oppnå en enhetlig organisasjonskultur i en stor organisasjon kan være utfordrende, særlig når to fylkeskommuner slår seg sammen og skal jobbe som én, og det i tillegg kommer nye oppgaver og nye folk som følge av reformer. Trøndelag fylkeskommune har hatt stort fokus på organisasjonskultur gjennom sammenslåingsprosessen, men har fortsatt en del å jobbe med.

En etablert silotankegang i det daglige arbeidet har også stor påvirkning på hvordan man tenker organisasjonskultur. Pandemien har forsterket bruken av digitale møter, noe som fører til at ansatte i mindre grad møtes fysisk. De få gangene fylkeskommunen har samlinger, er disse gjerne inndelt avdelingsvis. Dette er med på å skape subkulturer, og bidrar ikke til én felles organisasjonskultur på tvers.

Datagrunnlaget for evalueringen viser at fylkeskommunen i liten grad har en felles organisasjonskultur på tvers av administrasjonsstedene Steinkjer og Trondheim. Enda mindre felles kultur er det på tvers av avdelingene, hvor kun en fjerdedel oppfatter at man har felles kultur på tvers. Enkelte mener at å ha de ansatte på to kontorsteder bare forsterker kulturforskjellene, mens andre ikke har utfordringer med dette.

Intern undersøkelse



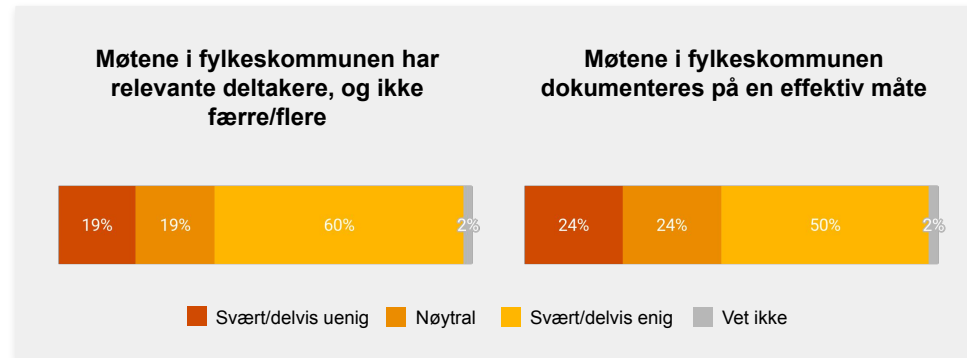
Å ha seksjonen på to steder er den største utfordringen - har vært det siden dag én. Handler om at org.kulturen på disse to stedene er helt forskjellige. Å skape en felles plattform i saksbehandling og bruke samme språk er en utfordring. Skulle startet med kulturforskjellene først, og ikke oppgavene.

Møtekultur

Møtekulturen i fylkeskommunen har endret seg de siste årene. Omfanget av digitale møter (og møter generelt) er økt, både som følge av at fylkeskommunen er spredt over to administrasjonssteder, men også som følge av økt digital kompetanse etter koronapandemien. De ansatte er positive til mindre reising mellom kontorene.

Enkelte mener at den økte møtefrekvensen kommer som en ulempe på grunn av sammenslåingen av fylkeskommunene. En organisasjon på denne størrelsen vil ha større behov for mer formaliserte prosesser, kvalitet- og dokumentasjonssikring, hvor mange av møtene er et resultat av avklaringsbehov. Flere mener at det er for mange deltakere i møtene, og at det til tider kan virke som om ansatte er redde for å utelukke noen. Det etterspørres at man i større grad stiller seg spørsmålet *hvem bør delta i møtet, og hvem er det tilstrekkelig at man kun holder informert?* Kun halvparten av de ansatte mener at møtene dokumenteres på en effektiv måte. Bedre dokumentasjon av møter kan bidra til å holde interessenter, som ikke nødvendigvis behøver å delta, informert.

Intern undersøkelse



Vurderinger

Fylkeskommunen har en utfordring med silotankegang, både arbeidsmessig og sosialt. Dette påvirker organisasjonskulturen, hvor fylkeskommunen er i ferd med å danne avdelingsvise sub-kulturer. Det er behov for å arbeide med en felles organisasjonskultur på tvers av hele fylkeskommunen - både på tvers av administrasjonssteder og avdelinger. Videre kan fylkeskommunen vurdere å utvikle noen prinsipper for god møtekultur. Dette gjelder spesielt vurdering av relevante deltakere inn i møtet, samt god dokumentasjon slik at andre interessenter kan holdes informert gjennom referater.

0

1

2

3

4

Helhetlig, tverrfaglig samarbeid

Klare silotendenser med flere “stater i staten”

Observasjoner

Fylkeskommunens brede samfunnsoppdrag stiller krav til at organisasjonen evner å jobbe helhetlig, med gode og effektive arbeidsprosesser på tvers av organisatoriske skillelinjer, om fylkeskommunen skal nå sine mål. Dette er derfor et viktig tema for evalueringen.

Et gjennomgående funn fra både intervjuer og spørreundersøkelsen er et stort potensial for å samarbeide bedre på tvers. Fylkeskommunen anses for å være for “silo-orientert”, i betydningen at organisering og arbeidsprosesser i for stor grad er fokusert om egne fagfelt, egne seksjoner og avdeling. Det tas ikke nok hensyn til fylkeskommunens helhetlige ansvar, og mulighetene for å styrke kvaliteten, gjennom å involvere resten av organisasjonen i utførelsen av de ulike oppgavene. Dette kommer til uttrykk på mange ulike måter:

Enkelte avdelinger og seksjoner oppfattes som “stat i staten”, med:

- til dels mangelfull samhandling mot andre deler av organisasjonen,
- egne systemer på områder som kunne ha vært felles og
- egne støtteressurser innen områder som kan ivaretas av sentrale tjenester.

De tre tydeligste eksemplene på dette er Seksjon eiendom, Avdeling for veg og Avdeling for utdanning og kompetanse. Eiendomsseksjonen oppfattes av resten av organisasjonen som svært autonom. Samhandlingen mot resten av organisasjonen oppfattes ikke som god nok. Det kan eksemplifiseres på flere måter:

- Ytre enheter opplever til tider Seksjon eiendom som lite lydhør. Det gir seg utslag i en opplevelse av manglende medvirkning og påvirkning ved utforming av bygg, det være seg skole- eller kulturbygg. Byggene blir i for liten grad utformet etter brukernes behov: “eiendom vet best”, blir det hevdet. Eiendom kjenner seg ikke igjen i disse vurderingene, og mener brukerne blir tatt med på råd, men at det er ulike synspunkter mellom ulike brukergrupper.
- Politiske saksframlegg som kommer i siste liten, uten mulighet for involvering fra deler av organisasjonen som burde ha vært involvert
- Egne systemer på flere områder som kunne ha vært koordinert

- Seksjonen oppleves generelt som for lite tilgjengelig for andre områder med stort behov for samhandling med dem, eksempelvis kulturminner. Noen har satt det på spissen ved å si at “avstanden fra kulturminner til eiendom oppleves som større enn avstanden fra kulturminner til Statsbygg.”

Avdeling for opplæring og kompetanse er en stor avdeling, med et noe annet interessentbilde enn de øvrige avdelingene. Det å legge strategier for, samhandle med og serve de videregående skolene er en stor del av virksomheten. Også denne avdelingen har bygget egne systemer og ressurser på flere områder.

For vegavdelingen er bildet noe annerledes. At avdelingen ikke oppfattes som fullt ut integrert i fylkeskommunen, kan til dels forklares med at store deler av avdelingen ble overflyttet fra Statens vegvesen i 2020, og tok med seg både kulturer og systemer derfra. Vegavdelingen har flere egne systemer på områder der det er grunn til å stille spørsmål ved om de kunne ha vært sett i sammenheng med felles-systemer i fylkeskommunen, og egne støtteressurser. Samhandlingen mellom vegavdelingen og resten av organisasjonen beskrives dels som mangelfull. Eksterne oppfatter også enkelte seksjoner som noe “bakpå” etter sammenslåingen, men at dette er i ferd med å bedres. Det stilles imidlertid spørsmål ved rollen til f.eks. Seksjon strategi og utvikling, hvor viktige samarbeidsaktører hadde forventet mer proaktivt samarbeid enn de opplever i dag.

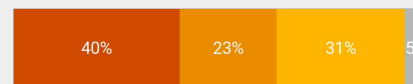
“Det er utbredt silotenking i avdelinger og seksjoner. Lite samarbeid på tvers, intern posisjonering, få felles mål”

Intern undersøkelse

Dagens organisering legger til rette for samarbeid på tvers av avdelinger og seksjoner



I fylkeskommunen samarbeider vi godt på tvers av avdelinger og seksjoner



■ Svært/delvis uenig
 ■ Nøytral
 ■ Svært/delvis enig
 ■ Vet ikke

Helhetlig, tverrfaglig samarbeid

Ikke tilstrekkelig samhandling på tvers

Et annet uttrykk for manglende helhet og tverrfaglighet er mangelfull koordinering og involvering i relevante prosesser. Eksempler på det er politiske saker hvor relevante miljøer ikke blir involvert i tide. Et lignende eksempel er at en avdeling i fylkeskommunen sender et dokument på høring, som en annen avdeling svarer på og går i mot. Dette fremstår som en lite effektiv arbeidsform, som også fremstår uheldig for omverdenen. Spørreundersøkelsen viser at det varierer noe mellom avdelingene i hvilken grad de opplever samarbeidet på tvers som godt. Blant dem som er mest kritisk er Avdeling for plan, næring og kulturminner. En forklaring på dette er at avdelingen i stor grad jobber med arbeidsprosesser på tvers, og er avhengige av andre avdelinger for å kunne gjøre jobben sin. Dermed merkes det bedre når denne samhandlingen ikke fungerer optimalt.

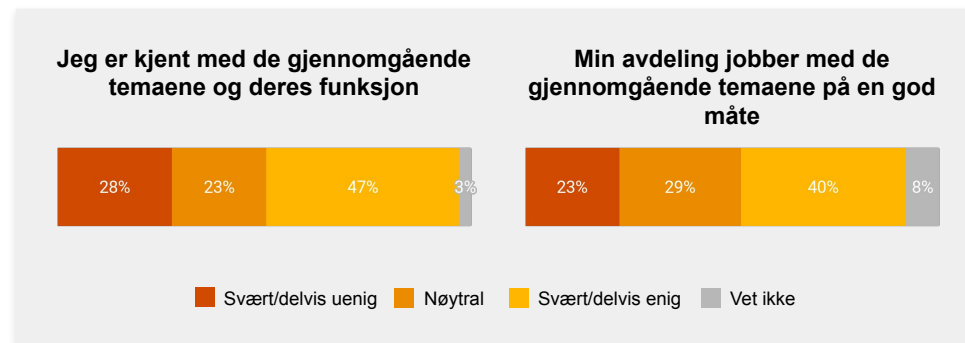
Ved fylkessammenslåingen var et av grepene for å sikre samhandling å innføre såkalte stjernepunkter, som senere ble døpt om til gjennomgående tema. Dette ble gjort på områder der det ble ansett som særlig viktig at fylkeskommunen jobbet godt sammen på tvers: digitalisering, kompetanse, inkludering, samisk, ungdom, folkehelse, plan og miljø og klima. Ved den interne evalueringen i 2019/2020 ble det slått fast at dette ikke fungerte godt nok. Blant annet ble det pekt på utydelige mandat, manglende forankring i fylkesdirektørens ledergruppe og at arbeidet ikke ble prioritert. Det ble derfor blant annet anbefalt at det ble utarbeidet nye mandat og lagt opp til fast rapportering på arbeidet, men dette er ikke fulgt opp.

Datagrunnlaget for denne evalueringen viser at det fremdeles er stort forbedringspotensial i arbeidsform og resultatopptak for de gjennomgående temaene. Det er fremdeles for lite kjennskap til de gjennomgående temaene og hvordan man skal jobbe med dem i store deler av organisasjonen. En forklaring hevdes å være at når koordineringsansvaret for et gjennomgående tema legges til en avdeling, er det en tendens at avdelingen tar for stort ansvar for arbeidet, slik at andre avdelinger ikke engasjeres nok. Man mister noe av det helhetsperspektivet som er hensikten med temaene. Ufordringene med manglende forankring og uklare mandat gjelder fremdeles, som i 2019/2020.

Det er likevel stor variasjon i hvordan de gjennomgående temaene fungerer, og på flere av områdene der det finnes gjennomgående tema, kan TRFK vise til gode resultater.

Digitaliseringsprosjektet trekkes av mange frem som et eksempel på godt samarbeid på tvers, med dedikerte ressurser spredt på mange avdelinger som jobber godt sammen.

Intern undersøkelse



Bærekraft er ett av fylkeskommunens gjennomgående tema. Bærekraftsområdet trekkes frem av flere som et godt eksempel på et område der TRFK oppnår gode resultater, men der man likevel ikke klarer å hente ut det fulle potensialet ved en samordnet, helhetlig tilnærming til temaet. De ressursene som har dedikert ansvar for å koordinere arbeid på bærekraftsområdet opplever at det er krevende å nå ut til alle avdelinger og seksjoner. Innen klima og miljø (som er en av tre dimensjoner innen bærekraft) har fylkeskommunen mange gode resultater på grunn av initiativer fra de ulike avdelingene, men uten at man kan si det er effekter av en koordinert, helhetlig tilnærming til området.

Bærekraft er også et eksempel på et område der noen av de eksterne interessentene mener at fylkeskommunen kunne ha vært en synlig aktør som tok et større ansvar for å sette agenda i regionen gjennom for eksempel å etablere felles arenaer og koordinere innsats og initiativer.

Flere stiller spørsmål ved om fylkeskommunens organisering legger godt nok til rette for å hente ut det strategiske potensialet i organisasjonen. Dette ses i sammenheng med analysekapasiteten. Hvor er ressursene som skal sikre strategiske initiativ på tvers av organisasjonen, og sørge for at analysekapasiteten bidrar til å fatte gode beslutninger på tvers? Den viktigste analysekapasiteten ligger i dag i Avdeling for plan, næring og kulturminner, og oppleves som lite tilgjengelig av deler av organisasjonen. Det er delte meninger om det hadde vært hensiktsmessig med ressurser med ansvar for "strategi og analyse" sentralt plassert i organisasjonen, eller om dette ansvaret må ligge på avdelingene, som i dag.

0

1

2

3

4

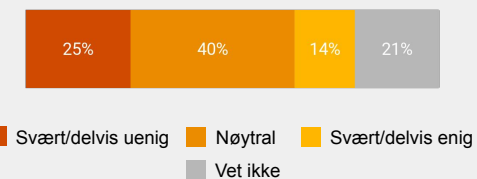
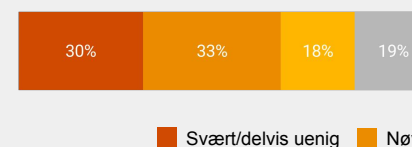
Helhetlig, tverrfaglig samarbeid**Det er likevel mange “aktiviteter” på tvers, men hva er effekten?**

En av forklaringene som gis på hvorfor TRFK ikke lykkes godt nok med helhetlig samhandling og involvering på tvers, er at ansatte har mer enn nok med sine egne ansvarsområder, og at de opplever at samarbeid på tvers ikke kan prioriteres fordi det kan gå ut over egen saksbehandling. Sett utenfra kan dette forklares med at ansatte ikke opplever at det gir nok verdi å delta i tverrfaglig samhandling. Spørreundersøkelsen viser at ansatte synes det går for mye tid til interne prosesser (“serve hverandre”) fremfor verdiskapende aktiviteter. Det uttrykkes at det er “alt for mange grupper i fylkeskommunen”, hvor ansatte opplever det som uklart hva slags mål “gruppen” jobber etter, hvem som deltar, hvorfor disse deltar og hva effekten av dem er.

Eksterne interessenter opplever også fylkeskommunen som “silo-orientert”, med for lite intern kommunikasjon. Opplevelsen er i blant at representanter fra fylkeskommunen besøker eksterne uten å vite om hverandre, eller om budskap overlevert av andre i fylkeskommunen på områder hvor det burde vært en intern informasjonsflyt.

Som nevnt foran finnes det mange eksempler på vellykkede utviklingsprosesser. Spørreundersøkelsen viser likevel at det er usikkert for ansatte om fylkeskommunen prioriterer de rette initiativene når den skal utvikle organisasjonen. Det er videre uenighet om tverrgående endrings- og utviklingsprosesser planlegges på en god måte, og om de implementeres på en god måte.

Et av de aller viktigste suksesskriteriene for å lykkes med å utvikle en organisasjon som jobber godt på tvers og tar ansvar for helhet, er en toppledergruppe som gjør det samme. Intervjuene tyder på at dagens gruppe har en arbeidsform som bør være egnet til å sikre stor grad av helhetstankegang.

Fylkeskommunen prioriterer de rette initiativene og prosjektene når vi skal utvikle organisasjonen*Intern undersøkelse***Fylkeskommunen planlegger tverrgående endrings- og utviklingsprosesser og/eller prosjekter på en god måte****Fylkeskommunen implementerer resultatet av tverrgående endrings- og utviklingsprosesser og/eller prosjekter på en god måte**

“Har aldri jobba mer på tvers enn vi gjør nå. Før var det helt vanntette skott. Vi har definert tverrfaglige grupper på tvers av avdelingene, men nå har vi så mange tverrfaglige grupper at vi mister oversikt. Begynner å ligne en matriseorganisering.”

Helhetlig, tverrfaglig samarbeid

Det må tenkes nytt rundt hvordan man sikrer helhet og godt internt samarbeid

Vurderinger

Det er liten tvil om at Trøndelag fylkeskommune har stort potensial i å utvikle bedre samhandling på tvers av avdelinger og seksjoner, og utvikle en sterkere fellesskapsfølelse i sentraladministrasjonen. Det er beskrevet en lang rekke eksempler på at manglende involvering og samhandling på tvers skaper ineffektive prosesser og sannsynligvis bidrar til lavere kvalitet. I tillegg fremstår fylkeskommunen som mindre koordinert utad. PwC vurderer dette som det viktigste utviklingsområdet for fylkeskommunen, om den skal evne å utnytte potensialet i organisasjonen til å drive effektivt og nå sine mål.

Avdelinger og seksjoner har ulik størrelse. Enkelte seksjoner oppfattes å opptre som selvstendige avdelinger, selv om de er seksjoner. Nye avdelinger blir ikke godt nok integrert i organisasjonen, og deres egenart oppleves ikke å bli tilstrekkelig ivaretatt.

Det kan være behov for å tydeliggjøre rollene, og forventninger til samspill og hvordan rollen skal ivaretas. Det brukes en del energi på intern misnøye med opplevde holdninger i andre deler av organisasjonen, som heller burde vært kanalisert til et arbeid mot felles mål.

Det er behov for å revurdere tilnærmingen til de ulike utviklingsprosessene, for å sikre at det er tydeligere for organisasjonen hva målet med ulike prosessene ("gruppene") er. De gjennomgående temaene fungerer i ulik grad. Men flere må enten revitaliseres og tydeliggjøres, eller man må finne andre arbeidsformer for å sikre samhandling på disse områdene.

0

1

2

3

4

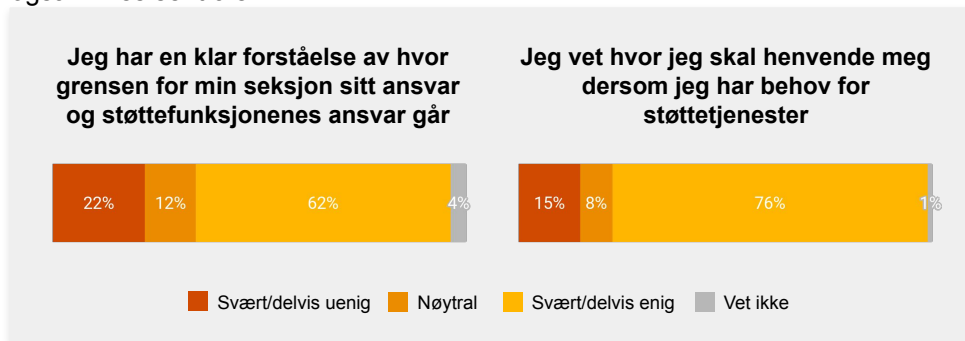
Stab- og støttetjenester

Behov for gjensidige forventningsavklaringer mellom støttetjenestene og brukerne

Observasjoner

Stabsfunksjoner og støttetjenester er organisert i de to avdelingene “organisasjon, eiendom og tannhelse” og “økonomi og digitalisering”. Avdelingene med stabsfunksjoner og støttetjenester har to hovedoppgaver. På den ene siden er de toppledelsens verktøy for å etablere rammeverk og retningslinjer, overvåke etterlevelse og drift, og koordinere arbeid innenfor sine fagområder. Stabens rolle innebærer også å ta ansvar for rapportering, kommunikasjon mv opp mot departementet og tilsvarende. På den andre siden skal disse avdelingene bistå med støttetjenester til hele organisasjonen og være rådgiver innenfor sine respektive fagområder. Fra “mottakersiden” opplever flere usikkerhet med hensyn til hvilken støtte man kan forvente å få og i hvilket omfang. Flere avdelinger har etablert egne støttetjenester på områder hvor det også finnes sentrale.

Intern undersøkelse



De aller fleste respondentene i undersøkelsen vet hvor de skal henvende seg dersom de har behov for støttetjenester. Det er likevel en viss andel som ikke gjør det. Dette medfører risiko for mindre effektive arbeidsprosesser og svakere løsninger. I intervju beskrives dette som at de som har jobbet lenge i fylkeskommunen lærer seg “hvem som kan hjelpe til med hva” og henvender seg direkte til disse.

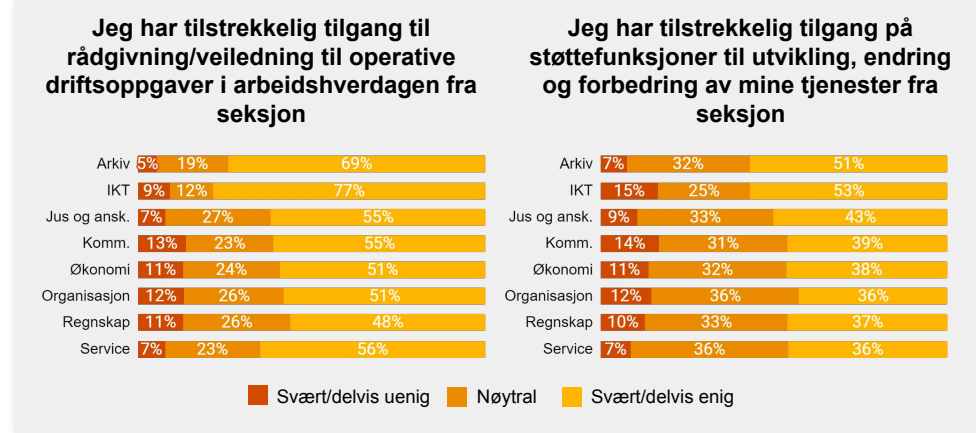
På spørsmål om de har tilstrekkelig tilgang til den støtten de har behov for, varierer svarene for de ulike støttetjenestene. For mange av tjenestene er det kun rundt halvparten som svarer positivt på at de har tilstrekkelig tilgang til støtte til driftsoppgaver, og enda færre til utviklingsoppgaver. Lavest skårer regnskap, økonomi og organisasjon.

Gjennomgående er det mange som stiller spørsmålstegn ved det som kan omtales som kultur eller holdninger hos de som leverer støttetjenestene, men som kanskje også kan forklares med behov for gjensidig forventningsavklaring. Det er en opplevelse blant noen seksjonsledere av at noen av funksjonene i større grad er “til for seg selv enn for de enhetene de skal støtte”. Flere etterspør en proaktiv og støttende stab som inviterer til utvikling og samhandling også innenfor egne fagområder. Istedenfor oppleves at “de kommer og stiller krav” om enten informasjon eller utførelse av oppgaver. Regnskap og økonomi trekkes frem som eksempler på slike. Her kan det nok også være mangelfull forståelse av at staben har to ulike roller. Det etterlyses mer nytenkning fra staben. Et eksempel kan være den interne plan og budsjettprosessen. Prosessen oppleves i stor grad å ta utgangspunkt i forrige års budsjett. Det burde i større grad vært tatt utgangspunkt i en prosess hvor konkrete og oppdaterte planer og aktiviteter for det kommende året er diskutert og prioritert. Det presiseres imidlertid at siste års budsjettprosess er opplevd som bedre.

“Stab/støtte har dyttet oppgaver ut i enhetene, og det er varierende hvor mye bistand man får. Det burde vært en tydelig forventningsavklaring for tjenesteleveranse fra stab/støtte.”

Spørreundersøkelsen viser at ledere ønsker støtte til gjennomføring av egne oppgaver og utvikling av tjenestene, men at de bare i noen grad får den støtten de ser behov for. Mengden bistand, og kvaliteten, man får fra støttefunksjonene er også varierende, og gjerne personavhengig. Direktørnivået er generelt fornøyd med støtten de får, mens seksjonsledere i større grad føler seg overlatt til seg selv.

Intern undersøkelse



■ Svært/delvis uenig ■ Nøytral ■ Svært/delvis enig

0
1
2
3
4



Stab- og støttetjenester

Uklar forventning og manglende kapasitet og forståelse gir desentraliserte støttefunksjoner

Et område med mangelfull støtte som trekkes fram er ansettelsesprosessen, både rekruttering og onboarding. En seksjonsleder som nokså sjelden gjennomfører en slik prosess, bruker mye tid på å finne løsninger og forstå prosesser og systemer. Det oppleves frustrerende at man ikke får mer bistand fra seksjon organisasjon, som har dette som kjernekompetanse. Fra seksjon organisasjons side er målet med den støtten som ytes å gjøre seksjonslederne i stand til å gjennomføre slike prosesser selv på en effektiv måte. Seksjonen har i mai 2019 klargjort hva som skal være forventninger til støtte, uten at dette synes oppfattet eller vurdert som hensiktsmessig av de som mottar tjenesten.

Fra støttefunksjonenes perspektiv oppleves at man mangler kapasitet og myndighet til rollen som sentral premissgiver. De opplever at det kan være krevende å få forståelse for betydningen av at rutiner og prosesser må følges. For eksempel bruker støttefunksjoner unødvendig mye kapasitet på å be andre seksjoner om å følge regnskapsregelverk. På den andre siden mener avdelingene at de tildeles oppgaver som stabsfunksjonene selv burde og kunne løst.

Intern undersøkelse



Svarene fra spørreundersøkelsen viser at det varierer hvor fornøyd ansatte i sentraladministrasjonen er med kvaliteten på støtten de får, både til operative driftsoppgaver og til utvikling. Også her viser skåren at de er gjennomgående mer fornøyd med støtte til drift enn støtte til utvikling, endring og forbedring av tjenestene.

Et tema som går igjen i svarene fra spørreundersøkelse og intervju er manglende kompetanse til digital transformasjon i fylkeskommunen. IKT-seksjonen mener de verken har kapasitet eller kompetanse til å bidra tilstrekkelig til digitalisering eller digital transformasjon i hele sentraladministrasjonen. Det fører til at det rekrutteres eller leies inn IT-kompetanse ute på avdelingene, og at avdelingene anskaffer egne systemer som ikke er godt nok koordinert med andre IKT-løsninger. Dette medfører at fylkeskommunen ikke får en helhetlig tilnærming til digital transformasjon, og det blir krevende å jobbe strategisk mot et felles målbilde.

Alle avdelingene i fylkeskommunen har behov for støttetjenester slik som IT, HR og økonomi, men de har også behov for at disse støttetjenestene har forståelse av fagområdet og de problemstillingene som hver avdeling står overfor. I dag har eksempelvis hver avdeling sine dedikerte kontaktpersoner på økonomi, men det varierer mellom enhetene i hvilken grad de opplever at disse har nok innsikt til å forstå behovene i "deres" avdeling. Som følge av at tilgjengeligheten til støttetjenestene oppleves varierende, og at avdelingene ser behov for mer spisset kompetanse enn hva de sentrale støttefunksjonene yter, har flere avdelinger etablert egne støttetjenester som til dels overlapper med de sentrale tjenestene.

Eksempler på dette er avdeling utdanning. Dette er en stor, men også kompleks og faglig tung avdeling. Støttetjenestene må ha forståelse for både skoleøkonomi, ressursfordelingsmodell, problemstilling rundt skoleår/ budsjettår m.m. I dag innehar de denne kompetansen, men den er sårbar. Kultur og folkehelse har også egen adm-seksjon som server egen avdeling, men også Avdeling for plan, næring og kulturminner. Dette skyldes blant annet behovet for spisskompetanse på tilskuddsordninger.

Ved overføringen av regional vegadministrasjon til fylkeskommunen fra 2020 ble enkelte støttetjenester, samt spesialløsninger værende igjen i Statens vegvesen/Vegdirektoratet. Avdelingen opplevde at TRFK ikke hadde alle verktøy de har behov for, og heller ikke hadde dimensjonert støttetjenestene for å fange opp behovet til en den nye, store avdelingen. For å bøte på dette har Avdeling veg en del egne tjenester, blant annet innen HR. De jobber for tiden også med å forberede anskaffelse av et styringssystem, samtidig som også resten av organisasjonen ser behov for et helhetlig kvalitets/styringssystem.

0

1

2

3

4

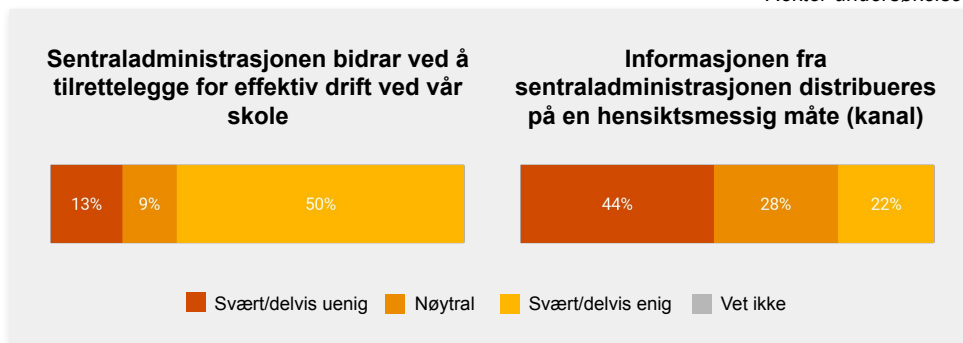
Stab- og støttetjenester

Sentraladministrasjonen yter i hovedsak god støtte til de videregående skolene

De fleste rektorene er generelt fornøyd med samhandlingen med sentraladministrasjonen og kvaliteten på bistanden fra ulike deler av sentraladministrasjonen. For eksempel sier de aller fleste rektorene at de får svar på sine henvendelser til sentraladministrasjonen innen rimelig tid. Samtidig er det stor etterspørsel etter mer støtte til både daglig drift og utvikling av tjenestene, særlig innen økonomi og HR/organisasjon.

Rektorene ønsker mer målrettet og bedre økonomioppfølging av skolene, men også en bedre forståelse av skoledrift blant de som støtter dem. For de som ikke har egne ressurser med økonomikompetanse er det behov for enklere tilgang til kompetente kontaktpersoner i sentraladministrasjonen - og da må disse ha tilstrekkelig innsikt i skoledrift til å kunne yte effektiv støtte.

Rektor-undersøkelse



Rektorene er forøvrig fornøyde med kvaliteten på støtten fra Seksjon organisasjon, men stiller spørsmål ved seksjonens kapasitet og om den er tilpasset de virkelige behovene på de ytre enhetene.

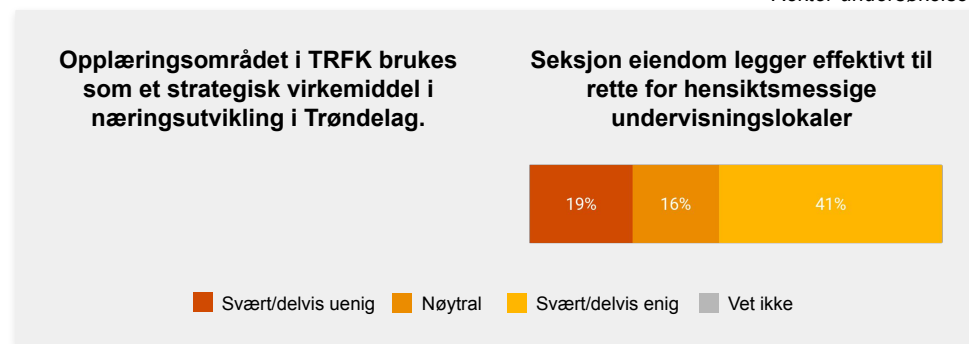
“Seksjon organisasjon er en svært viktig støttefunksjon for meg som rektor. Dette området burde vært bedre bemannet. Flere prosesser kjøres samtidig, feks. lønnsoppgjør, overtallighet, frigiving av stillinger i stillingsbanken, mulig også streik. Dette utføres av de samme personene, og da er det vanskelig hvis man samtidig har behov for andre råd.”

For noen rektorer oppleves det likevel som at avstanden mellom sentraladministrasjonen og skolene blir for stor, og at man ikke samarbeider nok mot sine strategiske mål i fylkeskommunen. Dette gjelder særlig samarbeid mot Avdeling for utdanning og kompetanse, men også for eksempel næring.

“Det er behov for mer samarbeid mellom rektorene og fagsjefene på utdanning for å sikre at vi jobber strategisk mot samme mål. Skolene får mye informasjon, men alt kan ikke være like viktig. Vi må gjøre gode, prioriterte valg, ut i fra hovedmålsettinger vi har satt oss i fellesskap. For å nå viktige mål må vi tørre å prioritere, og dermed velge noe bort.”

En konkret tilbakemelding fra rektorene er at informasjon fra sentraladministrasjonen ikke distribueres på en hensiktsmessig måte.

Rektor-undersøkelse



Eiendomsseksjonen trekkes frem av rektorene som et område i sentraladministrasjonen de ser behov for bedre samarbeid med. Dette er omtalt tidligere i rapporten.

Avdeling for utdanning og kompetanse kan mest om skole og Seksjon eiendom er best på bygg. Derfor oppleves det rart at Eiendom skal legge føringer på hvordan skolene skal være - dette bør skje i et samarbeid!

0

1

2

3

4

Stab- og støttetjenester

Behov for å styrke forståelsen av stabens rolle og gjensidig avklare forventninger

Vurderinger:

I intervjuene er det i all hovedsak ledere på avdelings- og seksjonsnivå som er spurt. Det er vår forståelse av deres opplevelse av hvordan stabsfunksjoner og støttetjenester fungerer som ligger til grunn for våre vurderinger. Disse lederne bør også være de viktigste kontaktpunktene for stabsfunksjonene og støttefunksjonene, og deres opplevelse bør lyttes til.

Det er tydelig at en del av de som leverer støttetjenester har et syn på egen rolle som ikke harmonerer med forventningene i organisasjonen. Der ledere og ansatte ønsker proaktive og støttende ressurser som initierer utviklingsarbeid og yter støtte til drift, ser noen av stabs/støttefunksjonene sin egen rolle først og fremst som premissgivere som skal sette standard, bidra til kompetanseutvikling og/eller sikre kvalitet. Her er det behov for å avklare forventninger.

Aller først kan det være behov for å tydeliggjøre at stabsfunksjoner og støttetjenester er to ulike roller og oppgaver som ivaretas av de samme avdelingene. Mangelfull rolleforståelse kan oppleves negativt av den som forventer støtte, men i stedet møtes med krav til leveranser fra staben. Det kan være indikasjoner på at de to stab- og støtteavdelingene prioriterer å ivareta rollen som stabsfunksjon fremfor å levere støttetjenester. Det er viktig at disse avdelingene er seg bevisst sin dobbeltrolle, og at både toppledelsen, og kjernevirksomheten har sammenfallende forståelse av hva rollene innebærer og hvordan de skal ivaretas.

At noen ledere er misfornøyde med kapasitet og holdninger blant de som leverer støttetjenester, bør sees i sammenheng med manglende rolledefinisjon, forståelse og forventningsavklaringer. Når det ikke er klart hva slags og hvor mye støtte man kan forvente, er det lett å være negativ til den støtten man får. Samtidig er det liten tvil om at fylkeskommunen framover må utvikle sterkere kompetanse på noen områder, som innen digital transformasjon og økonomistyring.

En følge av problemstillingen omtalt ovenfor er at det “gror opp” støttetjenester i andre avdelinger. Dette er i noen grad tilfellet også i TRFK. En slik deling av støttetjenestene mellom sentralt nivå og den enkelte avdeling må være basert på en tydelig, helhetlig tilnærming til hvilke støttetjenester avdelingene selv skal ivareta og hva som skal være sentralt.

Det kan være grunner for at det skal finnes egne støttefunksjoner på noen avdelinger eller seksjoner, men i så fall bør det være resultat av en helhetlig tilnærming. Det er bare slik man kan sørge for at fylkeskommunen totalt sett utnytter den samlede kapasiteten og kompetansen på en god nok måte - på tvers av organisatoriske skillelinjer. Om det skal være støtteressurser ute i de ulike avdelingene og seksjonene, bør disse som minimum samhandle tett med hverandre gjennom etablerte fagnettverk.

I budsjettprosessen bør Seksjon økonomi være både en premissleverandør og en støtte til avdelinger og seksjoner. Det synes å være forbedringsmuligheter i hvordan dette ivaretas. Budsjettprosessen burde i større grad tatt utgangspunkt i planer og prioriteringer for det kommende året, fremfor prosentvise endringer av fjorårets budsjett. En slik tilnærming åpner muligheter for reelle prioriteringer da pengene i større grad følger neste års planer, og ikke hva man gjorde i fjor. Staben bør være initiativtakere og fasilitatorer for slike prosesser.

Evalueringen har ikke gjort noen vurdering av om stabsfunksjoner og støttetjenester er dimensjonert riktig i forhold til de oppgaver de skal løse. Dette vil blant annet kreve en omforent avklaring mht rolle og oppgaver.

Samhandlingen mellom skolene og sentraladministrasjonen fremstår i all hovedsak å fungere godt, med noen forbehold som allerede er poengtert tidligere i rapporten:

- Det virker å være potensial for å knytte skolene enda tettere på det strategiske utviklingsarbeidet
- Det er behov for å bedre arbeidsprosesser og samhandling mot støttetjenestene og miljøer som eiendomsseksjonen

0

1

2

3

4

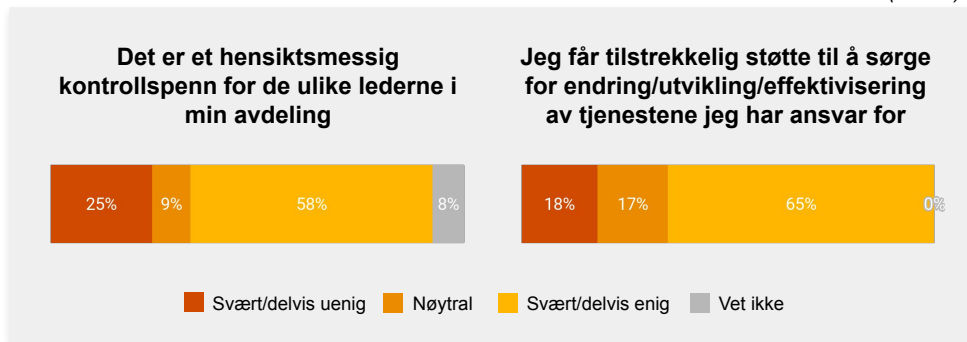
Rammebetingelser for ledelse

I hovedsak et håndterbart kontrollspenn for ledere, men behov for bedre støtte

Observasjoner

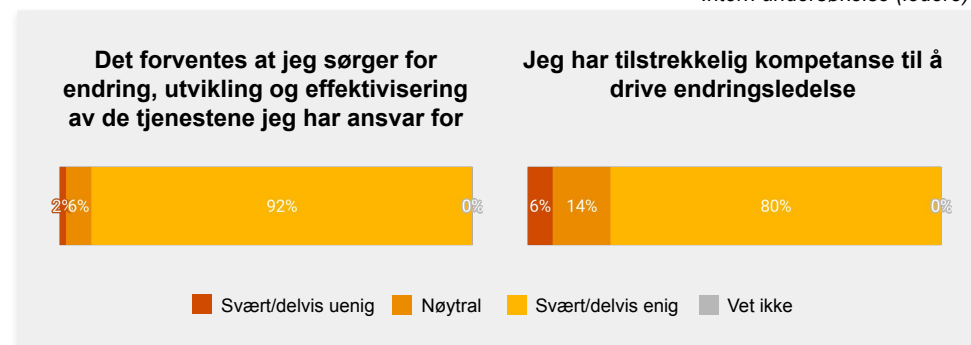
Tydelige og gode rammer rundt lederrollen er en viktig forutsetning for at organisasjoner skal kunne drive effektivt og nå sine mål. I Trøndelag fylkeskommune vurderer de fleste lederne sitt kontrollspenn til å være hensiktsmessig, selv om det er store variasjoner. Også blant dem som vurderer eget kontrollspenn for å være hensiktsmessig, beskrives lederrollen som travel og intensiv, med til dels lange dager. Enkelte roller, som direktør for utdanning og kompetanse, har et spenn som åpenbart er stort, enten man måler i antall hoder han har ansvar for, omsetning eller kompleksitet i oppgaver, men uten at dette beskrives som særlig problematisk.

Intern undersøkelse (ledere)



I spørreundersøkelsen svarer ca. 20 % av lederne at de ikke får tilstrekkelig støtte til endring, utvikling og effektivisering av tjenestene. I intervju med lederne fremheves tilgangen på lederstøtte som en større utfordring enn kontrollspenn. Dette er til dels beskrevet foran ("stab og støttetjenester"). Det er klart for de fleste at de forventes å sørge for endring, utvikling og effektivisering av tjenestene. De aller fleste vurderer videre sin egen kompetanse til å drive endringsledelse som tilstrekkelig. Det som i større grad mangler er den støtten de opplever behov for til å sørge for endring og utvikling, og kapasitet til å jobbe strategisk og kontinuerlig med utviklingsarbeid.

Intern undersøkelse (ledere)



Lederne opplever ikke å ha gode nok arenaer til å utvikle en felles forståelse, både for overordnede strategier og for politiske vedtak og føringer. Flere mener også at fylkeskommunen mangler gode arenaer for erfaringsutveksling med andre ledere.

Intern undersøkelse (ledere)



Vurderinger

PwC vurderer at det til dels er stor belastning på ledernivåene i Trøndelag fylkeskommune, men antagelig ikke verre enn sammenlignbare virksomheter. Dette må ses i sammenheng med at flere har en opplevelse av mangelfull støtte til utvikling av tjenestene. Det kan fungere fint å ha et stort kontrollspenn, i betydningen ansvar for mange hoder, om man opplever å ha god tilgang på effektive støttesystemer som bistår i ledergjerningen. Slik er det kun delvis i Trøndelag fylkeskommune, og det gjelder både støtteressuser og systemstøtte. Videre er det behov for å etablere noen arenaer der ledere kan drøfte overordnede strategier, politiske føringer og utvikle seg som ledere.

0
1
2
3
4



- 0
- 1
- 2
- 3
- 4



4

Løsninger og erfaringer fra sammenlignbare fylker

Vi har sett nærmere på tre andre fylkeskommuner

Som en del av evalueringen har vi gjennomført intervjuer med tre andre fylkeskommuner, Vestland, Agder og Møre og Romsdal for å se nærmere på hvordan disse har løst organiseringen av sentraladministrasjonen.

Fylkeskommunene er valgt ut i samråd med styringsgruppa fordi de også har gjennomgått en fylkessammenslåing (Agder og Vestland), har noenlunde sammenlignbar størrelse med Trøndelag og/eller har gjort organisatoriske grep som Trøndelag fylkeskommune mener det er interessant å se nærmere på om kan være aktuelle for dem.

Formålet med sammenligningen var å se på om alternative organiseringer kan gi innspill til endringer i organiseringen av Trøndelag fylkeskommunes, for å styrke arbeidet med å nå samfunnsmålene og levere gode tjenester i en effektiv organisasjon.

I intervjuene med utvalgte fylkeskommuner har vi blant annet undersøkt følgende områder:

1. Organisering av stab/støtte-funksjoner (økonomi, IT, HR, innkjøp, kommunikasjon osv.)
2. Administrativ lederstøtte på toppnivå
3. Hvor i organisasjonen ligger "strategisk kapasitet" (ressurser til å sørge for strategisk retning, helhet og sammenheng, analysekraft m.m.)?
4. Hvordan sikres helhet og tverrfaglighet, og motvirker siloer?
5. Hvordan er bærekraftsarbeidet organisert?
6. Hvordan er digitaliseringsarbeidet organisert?
7. Sammenheng mellom administrativ og politisk organisering
8. Hvordan organisatoriske løsninger for utvalgte områder fungerer:
 - a. Tannhelse
 - b. Kulturminner
 - c. Folkehelse
 - d. Eiendom

Sammenligning med andre fylkeskommuner



**Vestland
fylkeskommune**



**Agder
fylkeskommune**



**Møre og Romsdal
fylkeskommune**

0

1

2

3

4



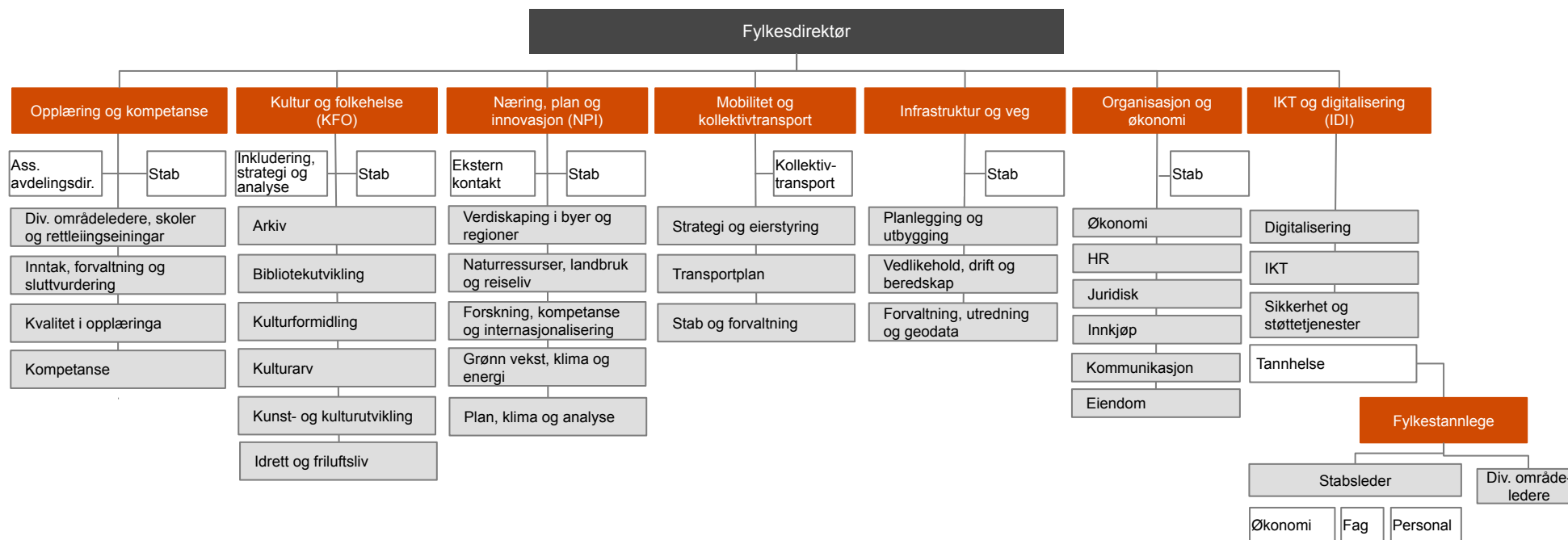
Vestland fylkeskommune

Vestland fylkeskommune ble etablert med virkning fra 2020 ved sammenslåing av Hordaland og Sogn og Fjordane fylkeskommuner. Det er iverksatt en ny organisering av sentraladministrasjonen fra oktober 2022. Det er da for tidlig å vurdere hvordan denne vil fungere.

For stabsfunksjonene var det tidligere større grad av desentralisering, men disse er nå trukket inn slik at stab/støtte ivaretas sentralt. Samtidig er det fortsatt egne staber i de fleste avdelingene. Dette kan gi uklarheter i roller og ansvar og spørsmål om sammenheng mellom kapasitet og oppgaver på ulike nivå.

De syv avdelingene er lokalisert til Bergen (4), Leikanger (2) og Førde. Dette gjenspeiler i stor grad plasseringen av virksomheten før sammenslåingen.

Organiseringen er hierarkisk. I likhet med for TRFK er veg og samferdsel organisert i egne avdelinger. En felles stabsavdeling ivaretar alle stabsområder med unntak av IKT og digitalisering. Avdelingene har underliggende seksjoner. Opplæring og kompetanse har i tillegg en geografisk dimensjon. Det samme gjelder f.eks. Tannhelse, som i likhet med flere avdelinger har egne stabsfunksjoner. (se illustrasjon nedenfor)



0

Vestland fylkeskommune (2 av 2)

1

Organisering av stab/støtte-funksjoner

Det er etablert to sentrale stab/støttefunksjoner. IKT og digitalisering er skilt ut som egen avdeling. Andre funksjoner er samlet i en felles stab/støtteavdeling. I tillegg har de fleste avdelingene egne staber. Flere av fagområdene sentralt har få ressurser og oppgaver er i betydelig grad lagt til avdelingenes staber. Arbeidsdeling sentralt/desentralt kan fremstå utydelig, men man har vunnet lite erfaring hittil. Flere funksjoner er trukket inn ved siste endring, Lønn flyttet fra HR til økonomi.

2

3

4

Administrativ lederstøtte på toppnivå

Er i hovedsak knyttet til budsjett og økonomistyring. Stab støtter videre kultur og næring med tilskuddsforvaltning. Videre bistand til lønnsforhandlinger, rekruttering og noe merkantilt.

“Strategisk kapasitet”

Lovpålagt planarbeid er lagt til avdeling for Næring, plan og innovasjon, seksjon for Plan, klima og analyse, Økonomi har ansvar for økonomiplanen. Prøver å gjenskape et sterkt analysemiljø som en egen faggruppe. Ingen felles funksjon under fylkesdirektør med ansvar for strategisk utvikling og tverrgående planprosesser.

Helhet og tverrfaglighet

Lite formalisert struktur for å ivareta helhet og tverrfaglighet. Etablert forum, eksempelvis planforum hvor alle avdelinger er med. Egne kontaktpersoner i hver avdeling, eksempelvis kvalitetskoordinering. Uformelle nettverk som innkjøpsforum, økonomiforum mv.

Organisering av bærekraftsarbeidet

Hovedansvaret er lagt til seksjon for Plan, klima og analyse. Generelt har hver avdeling ansvar for å tenke bærekraft. Skal være et obligatorisk punkt i alle politiske saker hvor det kan være relevant. Arbeides med å utvikle indikatorer slik at utvikling kan måles og følges opp.

Organisering av digitaliseringsarbeidet

Egen avdeling for IKT og digitalisering i ny modell. Disse har ansvar for strategier på disse områdene, samt områder som personvern og sikkerhet.

Sammenheng med politisk organisering

Det er utfordringer med at det ikke er fullt samsvar mellom utvalgene og avdelingene, spesielt for planarbeidet. Her var det tidligere et eget planutvalg på politisk nivå, skal nå ivaretas av fylkesutvalget. Det interne planarbeidet går direkte til fylkesutvalget. Finnes også et politisk sammensatt finansutvalg. Fremstår i noen grad som en “kvasi-parlamentarisme”.

Tannhelse

I ny org. flyttet fra fylkesdirektør til avdeling for IKT og digitalisering, som selvstendig enhet. Basert på avdelingsleders kunnskap og behov for å balansere portefølje mellom avdelingsdirektørene.

Kulturminner

Benevnt kulturarv. Plassert i avdeling for Kultur og folkehelse.

Folkehelse

Plassert i avdeling for Kultur og folkehelse, som også inneholder andre områder. Er vurdert å legges til Plan, da folkehelse er vurdert som planarbeid, mens øvrige seksjoner i stor grad er virkemidler.

Eiendom

Er lagt til stabsavdeling med stort spenn i seksjoner. Fungerer i praksis som egen avdeling med stor autonomi. Skiller seg ut både i størrelse og mht oppgaver fra de andre seksjonene.

Agder fylkeskommune

Agder fylkeskommune er resultat av sammenslåingen av Vest-Agder og Aust-Agder fylkeskommuner fra 1.1.2020.

I arbeidet med design og utvikling av ny organisering etter sammenslåingen har Agder vært veldig opptatt av at de skal organisere seg for å kunne løse samfunnsoppdraget best mulig, gjennom tett samhandling med andre. Agder er uttalt lite opptatt av faste organisatoriske struktur og hierarkiske styringslinjer, men veldig fokusert på samhandling, eksternt orientering og smidige arbeidsprosesser. Det vises tydelig i organisasjonskartet (til høyre): funksjonsinndelingen (de oransje linjene) vises kun av helt nødvendige hensyn, som “at ERP-systemet skal fungere og for å sikre at noen godkjenner reiseregningen”, som de sier selv. I det daglige jobber de mot å frigjøre seg mest mulig fra hierarkiske strukturer og faste funksjonsinndelinger, for å jobbe mest og best mulig på tvers.

Agder har 8 direktører med definerte ansvarsområder. Størrelsen på deres porteføljer varierer - fra “utdanning” og “samferdsel og eiendom”, som begge har både mange ansatte og en stor bredde i fagområder, til “folkehelse”. Agder har likevel prioritert at f.eks. folkehelse skal være så tydelig representert i direktørteamet for å sikre hensynet til folkehelse i alle prosesser. Det erkjennes fra Agder at dagens direktørgruppe er stor, at det er store forskjeller i portefølje mellom direktørene, og at dette naturlig vil være gjenstand for løpende vurderinger/justeringer.

Alle fylkeskommuner samhandler tett med kommunene, men Agder fylkeskommune har en særlig tett samhandling med både kommunene og KS, nedfelt i den regionale samhandlingsstrukturen [Vårt Agder](#). Det tette samarbeidet har også implikasjoner for hvordan Agder fylkeskommune organiserer sine tjenester, blant annet er det som felles interkommunale selskap (IKS-er) som håndterer både strategi og oppgaver på IKT-området.

Agder har to kontorsteder: Arendal og Kristiansand (ca. 45 min reisetid). Direktørene har oppmøtested i Kristiansand, og det er utarbeidet prinsipper for hvilke funksjoner som må være tett på ledelsen (i Kristiansand) og hvilke fagmiljøer og funksjoner som skal sitte i Arendal. Samarbeidet på tvers av kontorsteder beskrives som godt.



0

Agder fylkeskommune (2 av 2)

1

Organisering av stab/støtte-funksjoner

Fra sammenslåingen et tydelig prinsipp om sentraliserte støttefunksjoner (samordning av kompetanse pr fagområder). Det er vurdert å både redusere kostnader og styrke muligheten til sterke fagmiljøer på lengre sikt.

2

3

4

Helhet og tverrfaglighet

Hele organisasjonsmodellen er etablert for å sikre helhet, tverrfaglighet og smidige arbeidsprosesser, der samhandling skal skje uten hensyn til organisatoriske skillelinjer. I praksis beskriver Agder at mange strukturer (budsjett, ERP osv) likevel drar organisasjonen i retning av tradisjonell funksjonsinndeling, og at det er et langsiktig arbeid å få den ønskede strukturen til å fungere. Blant annet må det trenes jevnlig på nye arbeidsformer.

Sammenheng med politisk organisering

Det er fire hovedutvalg i Agder: samferdsel; næring, klima og miljø; utdanning og kompetanse; kultur, folkehelse og frivillighet. Disse er ikke fullt ut samkjørt med direktørområdene, noe som medfører at flere av direktørene kan ha politiske saker i samme utvalg, og en direktør kan ha flere utvalg å forholde seg til. Det beskrives som en logistisk utfordring, men ikke noe stort problem.

Administrativ lederstøtte på toppnivå

Direktørene har ingen stab, men noen støttefunksjoner.

Organisering av bærekraftsarbeidet

Koordineringsansvar i egen enhet "Bærekraftig utvikling" under direktørområdet Regionplan 2030. Agder sin hovedtilnærming på bærekraftsarbeidet er at de 3000 ansatte skal jobbe for et mer bærekraftig samfunn hver dag, og å få kommunene som fylkeskommunen samarbeider tett med til å lage gode planer for de første årene i barns liv.

Tannhelse

Funksjonsmessig underlagt direktør for folkehelse, men Agder er uttalt lite opptatt av hierarkiske styringslinjer.

Kulturminner

Funksjonsmessig underlagt direktør for Næring, kultur og kulturminnevern.

"Strategisk kapasitet"

Det er ingen stabsfunksjoner i Agder. Agder er veldig bevisst på å bruke ressursene i linja, ikke bygge staber. Det ligger noe ressurser til å støtte ledere med strategi/politikk på store områder som samferdsel, og det ligger mye strategi og analysekapasitet i noen direktørområder, som Regionplan for Agder.

Organisering av digitaliseringsarbeidet

Ansvar for digitalisering ligger i IKT Agder IKS. Det er derfor ikke et ønske å ha strategisk IKT-kompetanse i fylkeskommunen: ansvaret skal ivaretas av IKS-et sammen med linjeledere. Det er noe å gå på før IKS-et tar det strategiske handlingsrommet som ligger der.

Folkehelse

Organisert som eget direktørområde for å sikre folkehelseperspektiver i alle saker og få gjennomslag på tvers av organisasjonen.

Eiendom

Del av direktørområdet "Samferdsel og eiendom", sammen med både veg og mobilitet. Beskrives som et stort og komplekst område.



Møre og Romsdal fylkeskommune (1 av 2)

Møre og Romsdal fylkeskommune har gjennomført en omstilling av organisasjonen frem mot 2020. Ny organisering har inndelt administrasjonen i fire stabsavdelinger og fire fag-/tjenesteområder.

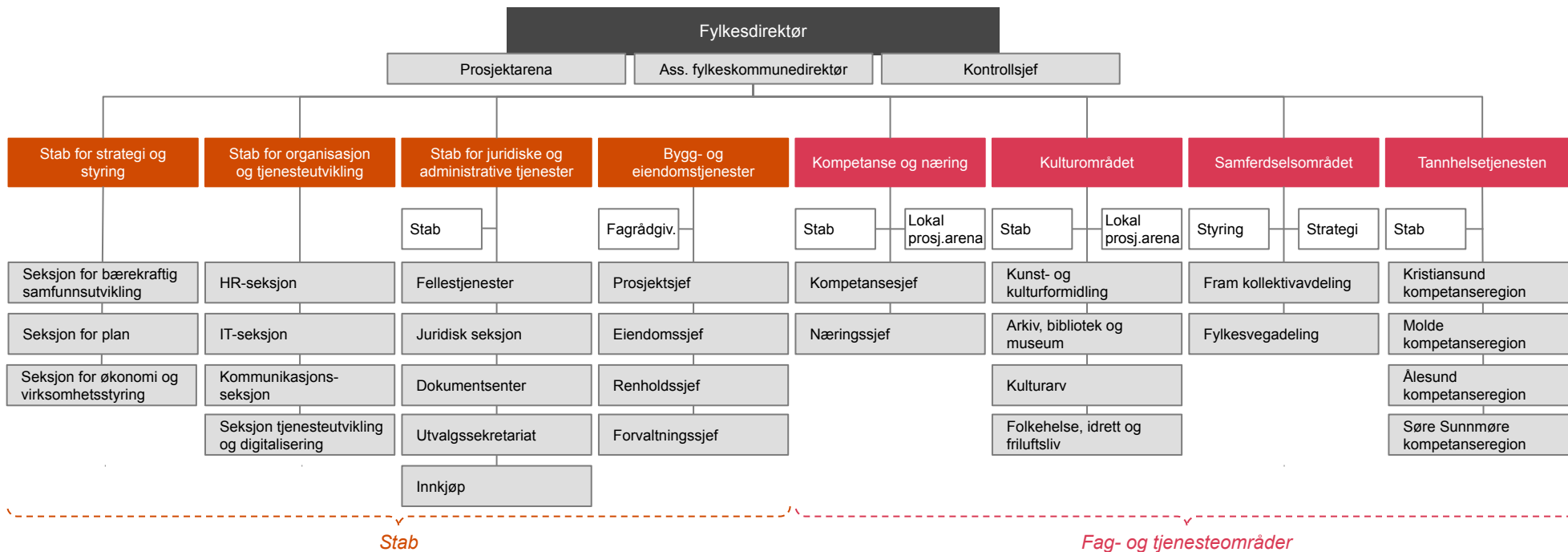
I administrasjonen har Møre og Romsdal samlet alle støttetjenester i stab, inndelt etter strategi og styring, organisasjon og tjenesteutvikling, samt juridiske administrative tjenester. I tillegg ligger også bygg- og eiendomstjenester som en stabsfunksjon.

Innen fag- og tjenesteområdene har Møre og Romsdal samlet kompetanse og næring i samme avdeling, i motsetning til TRFK. De har også et samferdselsområde, hvor både kollektivt og fylkesveg ligger underlagt.

Kulturområdet i Møre og Romsdal har gjennomført en egen organiseringsprosess, hvor folkehelse ble vurdert hvorvidt den skulle tilhøre plan eller kultur, men ble lagt under kulturområdet.

Møre og Romsdal har etablert en "prosjektarena" for å sikre tverrfaglig samarbeid og bryte ned siloer. Prosjektarenaen er koordinator for fylkeskommunedirektørens portefølje for samfunnsutviklingsprosjekt, og driftes av seksjon for tjenesteutvikling og digitalisering. Arenaen har en matriseorganisering med ansatte på tvers, og jobber etter prinsipper for porteføljestyring.

Møre og Romsdal har utarbeidet en [organisasjonsstrategi](#), som beskrives som et godt verktøy for å knytte organisering av virksomheten og bevissthet rundt arbeidsformer opp mot målene for fylkeskommunen.



0
1
2
3
4



Møre og Romsdal fylkeskommune (2 av 2)

0

1

2

3

4

Organisering av stab/støtte-funksjoner

Har skilt organiseringen inn i egne stabsavdelinger med ulike roller, samtidig som at hvert fag-/tjenesteområde også har sin egen stabsfunksjon.

Helhet og tverrfaglighet

Har opprettet en seksjon som heter Prosjektarena. Prosjektarenaen er matriseorganisert med ansatte på tvers og drives etter porteføljestyling. Formålet med en slik organisering er arbeid med prosjekter på tvers av organisasjonen og bryte ned siloer. Prosjektarenaen driftes av seksjon for tjenesteutvikling og digitalisering.

Sammenheng med politisk organisering

Har tre hovedutvalg; Kultur-, næring og folkehelseutvalget, samferdselsutvalget, samt utdannings- og kompetanseutvalget. Utvalgene er ikke helt sammenfallende med fagorganiseringen i administrasjonen, ettersom næring ligger under Kompetanse- og næringsområdet. Dette betyr at flere direktører kan ha politiske saker i samme utvalg, og en direktør kan ha flere utvalg å forholde seg til.

Administrativ lederstøtte på toppnivå

Hvert fagområde har egne staber som bistår med både økonomi, personal, kommunikasjon og politiske saker.

Organisering av bærekraftsarbeidet

Stab for strategi og styring har en egen seksjon for bærekraft og samfunnsutvikling som har et større ansvar for tverrfaglige utviklingsprosjekt. Fire store prosjekter: *Samarbeidsfylket Møre og Romsdal 2025*, *Bærekraftsfylket Møre og Romsdal*, *Campus Kristiansund* og *Byen som regional motor*.

Tannhelse

Organisert som et eget område under fylkesdirektør, med egen stab og egen folkehelsekoordinator.

Kulturminner

Benevnt kulturarv, ligger på Kulturområdet.

“Strategisk kapasitet”

Egen stab for Strategi og styring, som ikke har egen avdelingsleder, men som ledes av ass. fylkesdirektør for å sikre at arbeidet foregår nærmest mulig toppen. Har også en egen seksjon (Økonomi og virksomhetsstyring) som etter omstillingen har tatt større ansvar for virksomhetsstyringen.

Organisering av digitaliseringsarbeidet

Ansvar for digitalisering ligger under seksjon for tjenesteutvikling og digitalisering (Stab for organisasjon og tjenesteutvikling). Har en ledende rolle i digitaliseringsarbeidet og satsingen på robotisering. MRFK Har også gjort endringer på IT, som nå ligger samlet under felles ledelse. Før omstillingen var det IT-medarbeidere i hver avdeling. IT har også tett kobling til arbeidet med digitalisering, integrasjon og robotisering.

Folkehelse

Folkehelse, idrett og friluftsliv er underlagt Kulturområdet. Ble vurdert å legges til Planområdet.

Eiendom

Organisert som et eget område under fylkesdirektør, men benevnt som ett av stabsavdelingene. Større ansvar for utviklingsoppgaver enn før.

Oppsummering av inntrykk fra sammenligningsfylkene

Organisering av stab/støtte-funksjoner:

Sammenligningsfylkene har ulik tilnærming til organisering av stab/støtte-funksjonene, og hvordan de ulike funksjonene er samlet i enheter og avdelinger varierer. Det de har felles er en tilnærming om mest mulig sentraliserte støttefunksjoner (IKT, HR osv).

Agder skiller seg ut med sin tilnærming om minst mulig fokus på funksjonsinndeling og hierarkiske strukturer, og mest mulig på smidig samhandling på tvers. Det bør være noe inspirasjon å hente i Agder sin tilnærming, selv om deres erfaringer tilsier at det er en krevende jobb å lykkes fullt ut med en slik tankegang.

Lederstøtte på toppnivå og “strategisk kapasitet”

Også på dette området har sammenligningsfylkene ulike valg, fra Vestland som har staber på alle direktørområder, til Agder som helt bevisst ikke har staber, men der all strategisk kapasitet ligger i linja hos dem som sitter tett på fag og tjenester. Sistnevnte ligner mest på TRFKs strategi pr i dag. Det er ikke lett å si hva som er den beste tilnærmingen for TRFK, men det kan stilles spørsmål ved om en annen tilnærming enn dagens kunne ha vært et av flere bidrag til å sikre mer helhet og sammenheng i den fylkeskommunale organisasjonen.

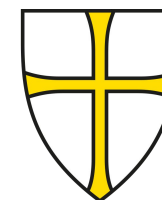
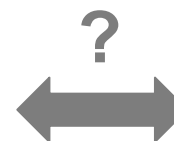
Hvordan sikres helhet og tverrfaglighet?

Den mest radikale tilnærmingen ligger i Agders valg: å frigjøre seg i størst mulig grad fra hierarkiske strukturer og funksjonsinndeling, for å sikre korte veier på tvers og effektiv samhandling. Dette har de blant annet lagt til grunn for utforming av kontorlokaler, slik at ansatte i samme “avdeling” ikke nødvendigvis sitter samlet.

I tillegg har Agder dedikert ansvar for noen viktige helhetlige tema på høyt nivå i organisasjonen, som en egen direktør for folkehelse og enheten “Bærekraftig utvikling” under direktørområdet Regionplan 2030. Disse valgene synes å gi gjennomføringskraft i Agder, uten at man kan si at det ville ha betydd det samme i TRFK.

Fra Møre og Romsdal er det verdt å merke seg den såkalte “prosjektarenaen”, som er etablert nettopp for å sikre tverrfaglig samarbeid og bryte ned siloer. Prosjektarenaen er koordinator for fylkeskommunedirektørens portefølje for samfunnsutviklingsprosjekt, og driftes av Seksjon tjenesteutvikling og digitalisering. Arenaen har en matriseorganisering med ansatte på tvers, og jobber etter prinsipper for porteføljestyring

For de konkrete øvrige tjenesteområdene vi har undersøkt (folkehelse, kulturminner, eiendom og tannhelse) ser vi også at sammenligningsfylkene har gjort ulike valg, og har ulike erfaringer med hvordan de fungerer.



0

1

2

3

4



Act with integrity



Make a difference



Care



Work together



Reimagine the possible

© 2022 PwC. All rights reserved. Not for further distribution without the permission of PwC. "PwC" refers to the network of member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL), or, as the context requires, individual member firms of the PwC network. Each member firm is a separate legal entity and does not act as agent of PwCIL or any other member firm. PwCIL does not provide any services to clients. PwCIL is not responsible or liable for the acts or omissions of any of its member firms nor can it control the exercise of their professional judgment or bind them in any way. No member firm is responsible or liable for the acts or omissions of any other member firm nor can it control the exercise of another member firm's professional judgment or bind another member firm or PwCIL in any way.