

Vedlegg 4 OPPDRAGBESKRIVELSE

Det lyses med dette ut en konkurranse der oppdraget er bistand til gjennomføring av ledelse- og lederutvikling i fylkeskommunen. Oppdraget består av to uavhengige deler og skal være tilpasset Møre og Romsdal fylkeskommune og den konteksten som organisasjonen opererer i. Opplegget for ledelse- og lederutvikling består av følgende deler

1. Ledergruppeutviklingsprogram
2. Individuelt lederutviklingsprogram

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

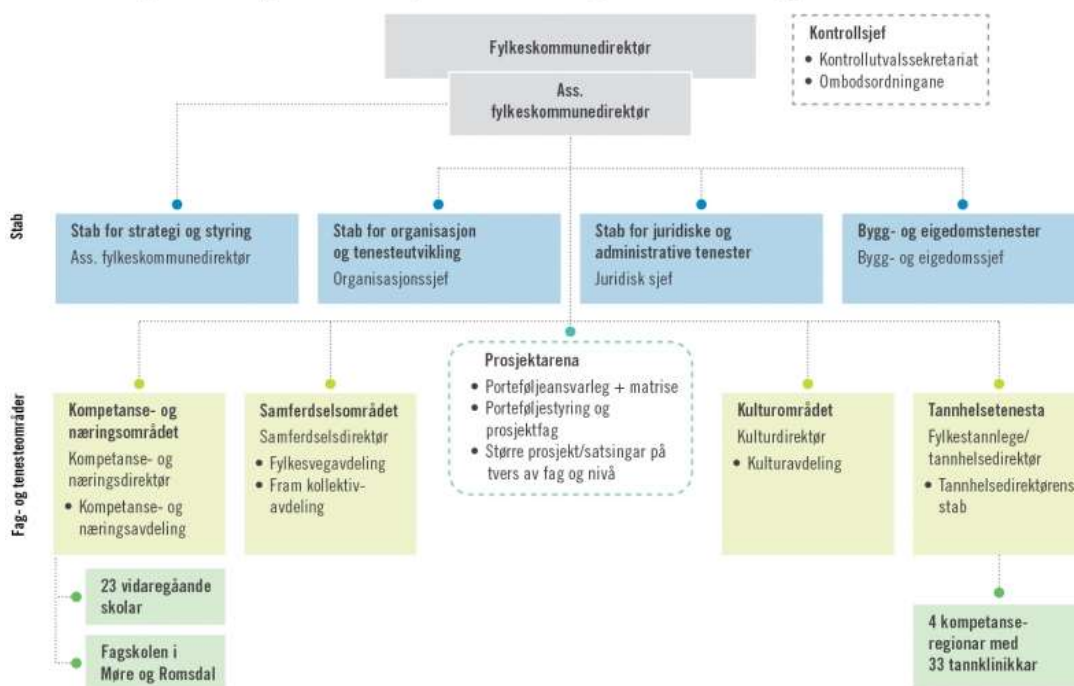
1. Om Oppdragsgiver

1.1. Organisering

Møre og Romsdal har ca. 265 000 innbyggere, fordelt på 26 kommuner med en utstrekning på ca. 14 000 km². Fylkeskommunen har tre bysenter Molde, Ålesund og Kristiansund. Fag- og tjenesteområdene har fylkeskommunale arbeidsplasser i disse byene, men også i andre deler av fylket som følge av skole- og tannklinikkstrukturen.

Møre og Romsdal fylkeskommune er en av de største arbeidsgiverne i regionen og leverer tjenester knyttet til disse fag- og tjenesteområdene: samferdsel, kultur og folkehelse, kompetanse og næring, og tannhelse. Møre og Romsdal fylkeskommune har ca. 2600 ansatte, der ca. 220 er ledere med personalansvar. Lokaliseringen av ansatte i ulike deler av fylket gjør at det stilles store krav til digitale verktøy og arbeidsflater som ivaretar behovene til det enkelte fag- og tjenesteområdet samtidig som det legges til rette for samhandling og samskaping på tvers av fag, nivå og arbeidssted.

Organisasjonskart for Møre og Romsdal fylkeskommune



Det kan leses mer om vår organisering og oppgavene som ligger til det enkelte fag- og tjenesteområde og stabsavdelingene på våre nettsider:

<https://mrfylke.no/om-oss/om-fylkeskommunen/slik-er-vi-organisert>

1.2. Mål for virksomheten

FNs bærekraftsmål utgjør det overordnede rammeverket for utviklingen av Møre og Romsdal som region og organisasjonen vår. Det er laget en 12-årig regional planstrategi, en 4-årig fylkesplan og økonomiplan med handlingsprogram som gir mål og retning. Innenfor fag- og tjenesteområdene er det laget egne fylkesstrategier forankret i det overordnede planverket.

Møre og Romsdal fylkeskommune har som målsetting å bli:

- Et foregangsfylke på samarbeid
- Bli miljøfylke nr.1
- Et attraktivt og mangfoldig fylke der folk velger å bo
- Internasjonalt ledende innenfor næringslivet med en innovativ offentlig sektor

Det kan leses mer om våre sentrale plandokumenter på våre nettsider:

<https://mrfylke.no/om-oss/planar-planarbeid-og-hoeyringar>

1.3. Organisasjonsstrategi

Organisasjonsstrategien til Møre og Romsdal fylkeskommune gir felles plattform for hvordan vi som organisasjon skal løse samfunnsoppdraget vårt og nå målene i den regionale planstrategien (RPS) som bygger på FN sine bærekraftsmål.

Verdigrunnlaget vårt er at «Møre og Romsdal fylkeskommune skal være en lærende organisasjon kjennetegnet av verdiskapende samarbeid og tillit». Visjonen vår er å være «**en tydelig medspiller**». Organisasjonsstrategien er vår felles plattform for hvordan vi som organisasjon skal løse samfunnsoppdraget vårt best mulig, slik at vi når måla i den regionale planstrategien (RPS) og FN's bærekraftsmål.

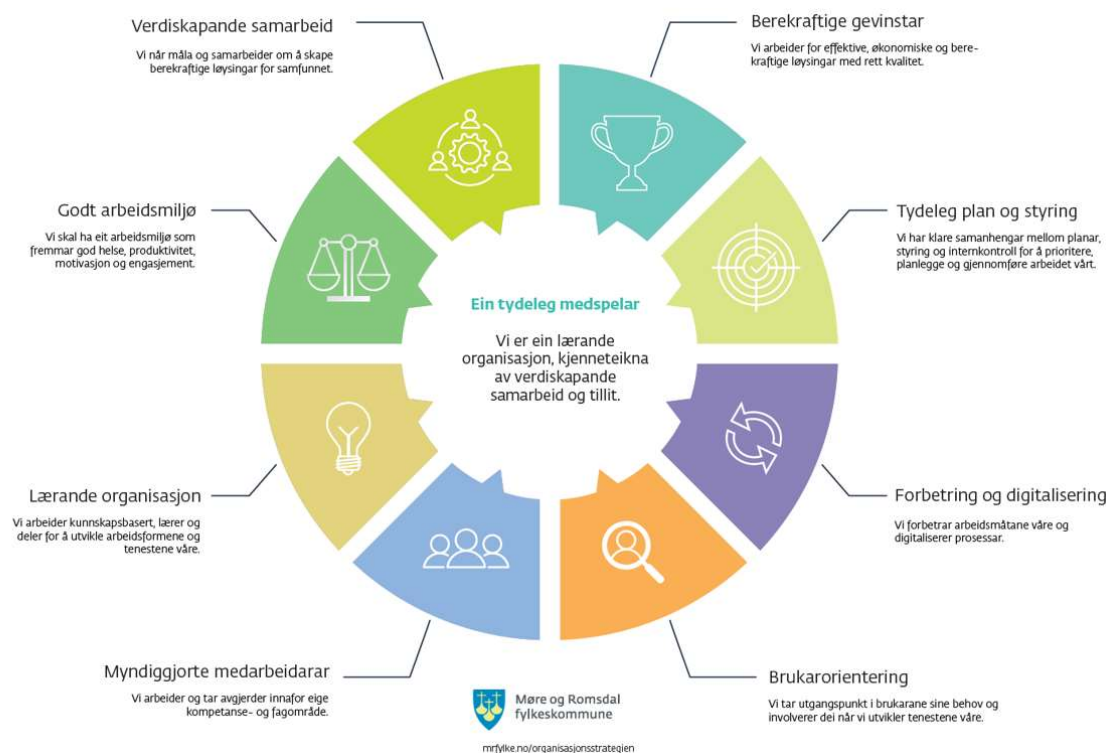
Sitat fra strategien:

«For å lykkest med å følgje opp berekraftsmåla lokalt og regionalt, må dette integrerast i interne prosessar; i leiing, planlegging, styring og utvikling. Dette krev at vi endrar arbeidsmåtene våre i tråd med prinsippa for ein lærande organisasjon. Dette skal gje oss nødvendig kompetanse og kapasitet til å nå måla.»

Strategien omtaler samfunnsoppdraget, visjon og verdigrunnlag, overordna mål og effektmål samt innsatsområder og prinsipper vi som organisasjon skal arbeide etter. Et gevinst- og bærekraftsperspektiv skal ligge til grunn for all vår virksomhet, der effekter er:

- Tid – prosessforbedringer, forenkling, digitalisering
- Økonomi – sparte midler eller bevisste valg for hvordan vi rigger en bærekraftig økonomi
- Kvalitet – bedre og riktige tjenester og økt eller ny verdi for brukerne, bedre arbeidsmiljø, bedre samarbeid, omdømme

De mest sentrale innsatsområdene og innholdselementene i strategien framgår av denne figuren:



Det kan leses mer om organisasjonsstrategien her:

<https://mrfylke.no/om-oss/om-fylkeskommunen/organisasjonsstrategi>

1.4. Demokratisk aktør

Samfunnsoppdraget til fylkeskommunen er knyttet til disse fire hovedrollene som:

- Samfunnsutvikler
- Tjenesteleverandør
- Myndighetsutøver
- Demokratisk aktør

I forbindelse med kommune- og fylkestingsvalget hvert fjerde år velger innbyggerne representanter til fylkestinget. Fylkestinget er fylkeskommunens øverste organ og består av 47 medlemmer. Fylkespolitikkerne styrer fylkeskommunen og tar avgjørelser på vegner av innbyggerne i saker knyttet til samfunnsoppdraget hvor administrasjonen ikke har beslutningsmyndighet. Fylkespolitikkerne skal ta vare på regionen sine interesser på nasjonalt plan. Regionalt planprogram, fylkesplan og økonomiplan med handlingsprogram blir vedtatt av fylkestinget og legger føringer for administrasjonen sitt arbeid. Lederutvikling må også hensynta at mange av våre ledere skal utøve sitt lederskap i spenningsfeltet mellom administrasjon og politikk, og alle skal forholde seg til politisk styring.

2. Bakgrunn

Møre og Romsdal fylkeskommune skal være en lærende organisasjon kjennetegnet av verdiskapende samarbeid og tillit. Dette legger føringer for ansattes handlinger, vurderinger og holdninger i samspill og utførelse av arbeidet deres. Dette forteller oss hvordan vi skal være som kolleger og ledere, hvordan vi skal være overfor de som bruker tjenestene våre og hvordan vi samarbeider med eksterne aktører.

Gode ledere er en viktig forutsetning for å kunne nå de mål som er satt for organisasjonen. Ledere i fylkeskommunen skal ha en helhetlig tilnærming som grunnlag for sin atferd der de ser sammenhenger på tvers og mellom nivå i organisasjonen slik at organisasjonens samlede behov blir i varetatt. Dette er noe som ledere ikke kan gjøre alene i et vakuum, men gjennom å samarbeide/samhandle med egen ledergruppe, involvere og myndiggjøre ansatte, og ikke minst samhandle/samskape med brukere og samarbeidspartnere for å kunne levere i henhold til de behov som gjelder til enhver tid.

Utvikling av ledere er et prioritert tiltaksområde for å kunne utvikle organisasjonen og medarbeiderne slik at vi kan løse samfunnsoppdraget og nå fylkeskommunens mål. Medarbeiderundersøkelser som er gjennomført i fylkeskommunen viser at våre ledere vurderes gjennomgående godt når det gjelder utøvelse av sitt lederskap. Det vil si at de fleste ledere støtter sine medarbeidere, involverer dem og behandler medarbeidere på en rettferdig måte. Vi skal likevel ikke ta disse resultatene for gitt, og vi må derfor arbeide kontinuerlig med utvikling av våre ledere.

Med dette som bakgrunn er det ønskelig å få tilbud på ledelse- og lederutvikling (ledergruppeutvikling og individuell lederutvikling) for ledere i Møre og Romsdal fylkeskommune som er godt forankret i vår organisasjonsstrategi.

3. Oppdraget

Det er ønskelig at tilbyder leverer et opplegg for ledelse- og lederutvikling som består av to uavhengige deler og er tilpasset Møre og Romsdal fylkeskommune og den konteksten som organisasjonen opererer i. Det er ikke anledning til å levere kun på en av delene.

- Ledergruppeutviklingsprogram
- Individuelt lederutviklingsprogram

Disse lederutviklingsprogrammene vil inngå som en del av et rammeverk for god ledelse i Møre og Romsdal fylkeskommune, og vil komme i tillegg til blant annet kompetansepåfyll innenfor ulike områder som lederne må kunne (f.eks. økonomi og personaladministrasjon), introduksjonsprogram for nye ledere.

Ambisjonene til fylkeskommunen er godt beskrevet og nedfelt i vår regional planstrategi, fylkesplan, økonomiplan med handlingsprogram og organisasjonsstrategi. Det er ønskelig at retningsvalg og ambisjoner som går fram av vedlagte dokumenter gjenspeiles i

ledelses- og lederutviklingen, der det særlig legges vekt på prinsipp for helhetlig ledelse (hentet fra organisasjonsstrategien s. 15):

- Ledere skal ta et helhetlig resultatansvar og arbeide på tvers og mellom nivå i organisasjon for å fremme en utviklingskultur.
- Ledere skal legge til rette for felles refleksjon over praksis der det bli gitt gjensidige tilbakemeldinger, kommunisert forventninger, bygd lagånd, optimisme. Ledelse skal utøves gjennom visjon og mål for det vi skal oppnå, fremfor å utøve kontroll og styring av arbeidet.
- Ledere skal mobilisere kompetanse og stimulere til å bruke og utvikle evner og ferdigheter.
- Ledere skal gi ansatte myndighet til å ta avgjørelser der de har kompetanse, utfordre eksisterende måter å utføre arbeidet på og stimulere til kreativ tenkning og selvledelse.
- Ledere skal gi støtte, anerkjennelse og se individuelle behov.
- Ledere skal være rollemodeller ved å bygge tillit, vise engasjement og interesse.

Opplegg for ledelse- og lederutvikling skal være fundert på relevant kunnskapsgrunnlag og forskning/teori rundt ledelse som understøtter de innsatsområder og prinsipper som går frem i organisasjonsstrategien. Tilbudene skal redegjøre for forslag til innhold med henvisning til faglig kunnskapsgrunnlag, praktisk gjennomføring (metode) og hvilke konsulenter (CV og referanser) som vil bli benyttet til de ulike delene. Tilbyder skal ha en faglig ansvarlig kontaktperson som ivaretar helheten i samarbeid med oppdragsgiver.

3.1 Nærmere om ledergruppeutvikling

Det er behov for utvikling av effektive ledergrupper. Det er ønskelig at det lages et opplegg for ledergruppeutvikling som bidrar til denne effektiviseringen og som kan bygge på følgende faktorer:

- Rammebetingelser for ledergruppens fungering
- Arbeids- og mellommenneskelige prosesser
- Relasjonelle tilstander og samarbeidsevne
- Merverdien av effektive ledergrupper

Opplegget skal kunne brukes på alle ledergrupper i fylkeskommunen, men med forutsetning om at innretningen sikrer kobling til ledernes praksisfelt/virksomhetsområde slik at dette er tilpasset til den kontekst, egenart og ledernivå de ulike ledergruppene er i. Denne forutsetningen må avklares med den enkelte ledergruppe før iverksettelse av opplegget.

I tilbudet skal det tas utgangspunkt i at programmet for ledergruppeutvikling for deltakerne skal ha et omfang på inntil 8 dager à 7,5 timer. Dette inkluderer også en felles oppstartsdag med ledergruppen for sikre innretning og tilpassing i tråd med

forutsetningen som beskrevet i avsnittet over. Ledergruppeutviklingsprogrammet kan gjennomføres over en periode på 6-12 måneder.

Tilbyder må ha kapasitet til å kunne gjennomføre opp mot fire ledergruppeutviklingsprosesser i løpet av 1 år, men slik at flere prosesser kan gjennomføres samtidig.

3.2. Nærmere om individuell lederutvikling

Det er ønskelig med et modulbasert lederutviklingsprogram rettet mot enkeltledere for å gjøre dem tryggere og mer bevisst sin lederrolle. Hensikten med individuell lederutvikling er først og fremst utvikling av individuell lederkompetanse og ferdighetstrening sett i den konteksten som ledelse utøves i. Programmet skal likevel være sektoroverbyggende og kunne tilbys alle ledere i vår organisasjon med personalansvar.

Mulige tema som kan inngå i et individuelt lederutviklingsprogram er:

- Organisasjons- og rolleforståelse
- Endringsledelse
- Kultur- og arbeidsmiljøutvikling
- Prosessledelse- og fasiliteringskompetanse
- Personlighet og ledelse
- Team og teamledelse
- Relasjonsledelse/kommunikasjon
- Kompetansestyring/-utvikling

Tilbyderne blir gjort oppmerksom på at det vil være aktuelt for Møre og Romsdal fylkeskommune å ta et selvstendig faglig ansvar for oppfølging og gjennomføring av enkelte innholdselement/tema i programmet.

Det individuelle programmet må også inneholde aktiviteter som sikrer forankring og involvering av egen ledergruppe og personalgruppen vedkommende er leder for. Dette innebærer ikke nødvendigvis at alle lederne som deltar i det individuelle programmet også må være i en gruppe som gjennomfører ledergruppeutviklingsprogrammet, men personlig/individuell utvikling krever interaksjon med andre i gruppen man tilhører.

Denne delen av programmet skal gjennomføres over en periode på 12-18 måneder og skal kunne kvalifisere for inntil 15 studiepoeng på masternivå. Omfang estimerte timer som grunnlag for denne konkurransen er 12 dager à 7,5 timer til sammen for ett kull. Det er ønskelig med oppstart ett kull år en og tre i avtaleperioden, noe som blir til sammen to kull.

Det er også ønskelig at fullført individuelt lederutviklingsprogram vil kunne være del av frie emner som kan inngå som en del av et masterløp dersom dette er ønskelige fra deltakernes/studentenes side. Det forutsettes at deltakerne skal være i ordinært arbeid og at de knytter gjennomføringen av studiet til reelle prosesser vedkommende leder har ansvar for.

Tilbyder skal ha kompetanse eller på forhånd ha inngått samarbeid med høyskole/universitet der vurdering og tildeling av studiepoeng er en del av tilbudet. Oppstart av programmet med nye deltakere skjer en gang i året (januar/august). Antall deltakere per kull skal gå frem i tilbudet. Tilbyder må ha kapasitet til å gjennomføre et kull modulbasert program på individuell lederutvikling samtidig som gjennomføring av opplegg for ledergruppeutvikling i fylkeskommunen.

Programmet vil ikke være åpent for deltakelse for andre uten arbeidsforhold i Møre og Romsdal fylkeskommune. Det kan opplyses at Møre og Romsdal fylkeskommune har erfaringer med lignende konsept for individuelt lederutviklingsprogram tidligere. 6 kull med ca. 20 deltakere per kull har tidligere gjennomført lignende program. Form og innhold bør også tilpasses slik at det lettere kan gjøres kobling mellom individuell lederutvikling og utvikling av ledergrupper.

4. Kontaktpunkter

HR-sjefen og hans medarbeidere i HR-seksjonen, som inngår i stab for organisasjon og tjenesteutvikling under ledelse av organisasjonssjefen, følger på vegne av fylkeskommunedirektøren opp den overordnede personal- og arbeidsgiverfunksjonen i hele fylkeskommunen. Primæroppgavene til HR-seksjonen er å gi støtte til enhetslederne innenfor hele arbeidsgiver- og organisasjonsområdet. HR-seksjonen vil være fylkeskommunens kontaktpunkt i forbindelse med denne avtalen.

Det skal være tett samarbeid gjennom hele prosessen. Det skal være jevnlig kontakt og dialog med oppdragsgiver om hva slags kompetanse og type tjenester som skal anvendes i det aktuelle oppdraget. Oppdragsgiver skal også være løpende orientert om prosessen, i tillegg til å være samtale- og vurderingspart i forhold til analyse av funn, resultater, vurderinger og tiltak. Oppdragsgiver forbeholder seg retten til å kunne delta i valg av konsulent, eventuelt bytte av konsulent knyttet til det enkelte oppdrag.

5. Pris

Ved utarbeidelse av tilbud skal det tas utgangspunkt i det estimerte omfanget som er fastsatt ovenfor i pkt. 3.1 og 3.2 for de ulike lederutviklingsprogrammene, men likevel slik at tilbyder også legger inn estimerte timetall/pris til for- og etterarbeid. I prisskjema operer vi med en samlet pris for henholdsvis ett prosess med ledergruppeutvikling (en ledergruppe) og ett kull med individuelt lederutviklingsprogram.

Avtalen vil ha en varighet på 3 år, med opsjon på forlenging i 1 år. For å estimere samlet verdi på avtalen tas det i utgangspunkt i 4 ledergruppeutviklingsprosesser for hvert av årene i avtaleperioden, altså 16 prosesser over 3 år og inkludert, samt 2 kull med individuelt lederutviklingsprogram i samme periode.

Det vil ikke bli skrevet kontrakt på eksplisitt timetall, jf. Vedlegg 3 – Prisskjema. Det oppgitte rammene blir brukt som grunnlag for evaluering av tilbudene.

Opplyst timepris er grunnlag for bestilling og fakturering i avtaleperioden.

6. Oppstart av programmet

Fylkeskommunens plan er at 1. ordinære kull settes i gang januar 2024, i det man vil benytte høsten 2023 til å «selge inn» kurset internt.

Oppdragsgiver skal imidlertid ha mulighet til å sette i gang inntil ett kull, knyttet til Ålesund vgs., allerede høsten 2023.

7. Opsjon

I forbindelse med gjennomføring av et ledergruppeutviklingsprogram vil det kunne avdekkes behov som krever en videre oppfølging utover programmets forhåndsdefinerte rammer. Dette kan gjelde særlige utfordringer knyttet til samarbeid og endring/omstilling av virksomheten der det vil være et ekstra behov for å gi støtte/veiledning/coaching på gruppe- og/eller individnivå.

Rammen for slik opsjon avgrenses opp til 100 timer per år i avtaleperioden.

Bistand under opsjonen honoreres etter timesatser opplyst i tilbudet.