



Agder fylkeskommune – kommer i 2020

Administrativ struktur for Agder fylkeskommune

24. september 2018



Innhold

1.	Sammendrag	2
2.	Bakgrunn	4
2.1	Mandat	4
2.2	Dagens organisering av Aust-Agder fylkeskommune og Vest-Agder fylkeskommune.....	5
3.	Beslutningsprosess.....	6
3.1	Prosjektets overordnede tilnærming	6
3.2	Prosjektets overordnede fremdrifts- og leveranseplan	6
3.3	Prosjektorganisering av prosjekt Agder fylkeskommune	6
3.4	Tilnærming til administrativ struktur for Agder fylkeskommune	7
3.5	Detaljert fremdriftsplan for administrativ struktur	8
3.6	Involvering	9
4.	Beslutningsunderlag.....	10
4.1	Samfunnsoppdraget	10
4.1.1	Hensikt med organisasjonen	10
4.1.2	Fylkeskommunens rolle og oppgave	10
4.1.3	Regionreformen.....	11
4.1.4	Regionplan Agder 2030	11
4.1.5	Politisk organisering av Agder fylkeskommune	11
4.2	SWOT- analyse.....	12
4.3	Verdier og kultur.....	13
4.4	Organisasjonsteori.....	13
5.	Vurderinger og anbefaling	16
5.1	Førende prinsipper	16
5.2	Alternative modeller for organisering	16
5.3	Administrativ organisering av Agder fylkeskommune.....	19
6.	Veien videre	21
6.1	Organisasjonsstruktur.....	21
6.2	Arbeidsform	21
6.3	Strategi	21
6.4	Lederskap.....	21
6.5	Medarbeiderskap	21
6.6	Kompetanse.....	21
6.7	Felles verdier og kultur	22
7.	Vedlegg.....	23
7.1	Vedlegg 1: Innspill fra FHSU til ny administrativ struktur.....	23
7.2	Vedlegg 2: Oppsummering av SWOT.....	28



1. Sammendrag

Beslutningsunderlaget oppsummerer prosessen og vurderingene i etableringen av Agder fylkeskommunes administrative struktur. I henhold til mandatet til prosjektleder fra fellesnemnda 5. september 2017 fremmes med dette forslag til administrativ struktur til drøfting i fellesnemnda.

Administrativ struktur forstås her som et sett førende prinsipper for organisering, valgt organisasjonsmodell og overordnet administrativ organiseringen av Agder fylkeskommune. Oppgavene i organisasjonen er tilstrekkelig beskrevet til å etablere fylkesrådmannens lederteam.

Beslutningsunderlag

De førende prinsippene, organisasjonsmodell og administrativ organisering for Agder fylkeskommune er utarbeidet med utgangspunkt i fire underlag; Samfunnsoppdraget til Agder fylkeskommune, analyse av fylkeskommunens styrker, svakheter, muligheter og trusler (SWOT), oppsummering av verdier og kultur og organisasjonsteori.

De førende prinsippene

Med utgangspunkt i disse underlagene har prosjektet gjennomført en prosess med å utarbeide ni førende prinsipper for organisering. De førende prinsipper sier hvilke grunnprinsipper Agder fylkeskommune skal bygge på. De ni førende prinsipper for Agder fylkeskommune er:

- Samhandling på tvers, internt og eksternt
- Kvalitet i leveransene og brukeren i sentrum
- En robust og fleksibel fylkeskommune
- En synlig fylkeskommune
- Tydelig strategisk retning, og god gjennomføring
- Innovasjon og kontinuerlig forbedring
- Bruke fylkeskommunens samlede kompetanse
- Åpenhet og tillit
- En attraktiv og framoverlent fylkeskommune

De førende prinsippene understreker hva som er viktig for at Agder fylkeskommune skal kunne løfte landsdelen, og hva som er viktig for å løse samfunnsoppdraget.

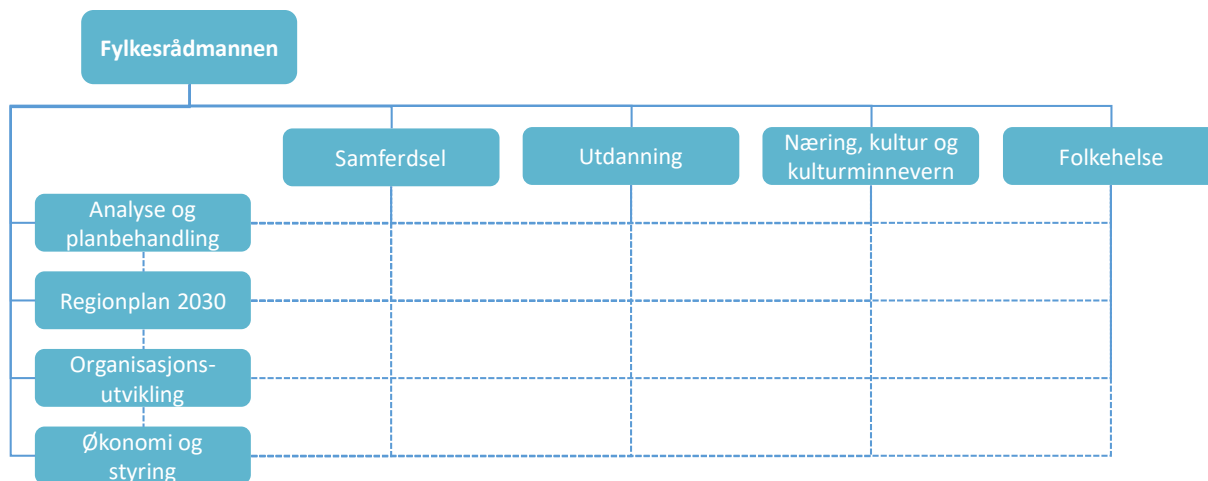
Organisasjonsmodell

Med utgangspunkt i de fire underlagene, særlig SWOT-analysene av Agder fylkeskommunes egenart, omgivelser, strategi og menneske og teknologi, ble fylkeskommunens interne og eksterne kompleksitet belyst. Basert på den intern og eksterne kompleksiteten ble tre ulike organisasjonsmodeller vurdert; funksjonell struktur, divisjonsstruktur og matrisestruktur.

Vurdert opp mot de førende prinsippene vurderes matriseorganisering som mest formålstjenlig organisasjonsmodell for Agder fylkeskommune.

Administrativ organisering

Basert på de førende prinsippene og valgt organisasjonsmodell illustreres administrativ organisering av Agder fylkeskommune av figuren nedenfor.



Figur 1 - Administrativ organisering for Agder fylkeskommune

Administrativ organiseringen består av totalt åtte hjemmehavner. Fire tjenesteområder; samferdsel, utdanning, næring, kultur og kulturminnevern og folkehelse, og fire gjennomgående funksjoner; analyse og planforvaltning, regionplan 2030, organisasjonsutvikling og økonomi og styring.

Under følger en kort beskrivelse av de åtte hjemmehavnene:

- **Samferdsel:** Utvikle og tilrettelegge all mobilitet på Agder.
- **Utdanning:** Sikre den enkelte og samfunnet nødvendige forutsetninger for fremtidig velferd, verdiskaping og en bærekraftig utvikling.
- **Næring, kultur og kulturminnevern:** Tilrettelegge for et rikt kulturliv og økt verdiskaping.
- **Folkehelse:** Påvirke faktorer som direkte eller indirekte fremmer befolkningens fysiske og psykiske helse, herunder tannhelse og folkehelseprogrammet.
- **Analyse og planbehandling:** Sikre tilgang på gode analyser gjennom et solid statistikkmiljø for å levere underlag til kunnskapsbaserte beslutninger og gode tjenester. Etablere et felles planmiljø for blant annet behandling av fylkets 25 kommuneplaner og en profesjonell høringsinstans.
- **Regionplan 2030:** Sikre god koordinering og gjennomføring av regionplan 2030s tre gjennomgående perspektiver: (1) klima og miljø, (2) levekår, likestilling, inkludering og mangfold og (3) næringsutvikling og samarbeid om nye arbeidsplasser. Samt blant annet etablere og følge opp samarbeids- og utviklingsavtaler med 25 kommuner på Agder.
- **Organisasjonsutvikling:** Utvikle organisasjonen i ønsket retning.
- **Økonomi og styring:** Sikre god styring på tvers av hele organisasjonen, på kort og lang sikt.

Agder fylkeskommune vil dermed få åtte likeverdige ledere med samlet resultatansvar – totalt ni ledere i lederteamet til Agder fylkeskommune.

Veien videre

De førende prinsipper, organisasjonsmodell og administrativ organisering er første steget for å etablere Agder fylkeskommune, og å bygge en ny organisasjon som løfter landsdelen.

Prosjektet vil strukturere det videre arbeidet rundt et rammeverk med fokus på syv interne elementer som må etableres og ivaretas på en god måte for å realisere en velfungerende organisasjon; organisasjonsstruktur, strategier, arbeidsform, kompetanse, lederskap, medarbeiderskap og felles verdier og kultur.



2. Bakgrunn

Stortinget har vedtatt at Aust-Agder fylkeskommune og Vest-Agder fylkeskommune blir slått sammen fra 1. januar 2020.

Formålet med regionreformen er blant annet å etablere større og mer funksjonelle fylkeskommuner som vil styrke både lokaldemokratiet og vekstkraften. Det legger grunnlaget for bedre samarbeid med andre regionale aktører og en styrket samfunnsutvikling. Målet med reformen er:

- å legge til rette for positiv samfunnsutvikling i alle deler av landet, ut fra regionale fortrinn, forutsetninger og prioriteringer.
- å legge til rette for samordnet oppgaveløsning, samordning av sektorer og prioriteringer, og for sektorovergripende initiativer.
- å bidra til forenkling og tydeliggjøring av ansvarsdelingen innenfor samfunnsutvikling.
- større fylkeskommuner som har bedre mulighet til å være likeverdige partnere i samarbeid med statlige aktører, og som bedre vil kunne fremme innbyggernes og næringslivets interesser overfor nasjonale myndigheter.
- større fylkeskommuner med større kapasitet og kompetanse i oppgaveløsningen, som gir stordriftsfordeler og frigjøring av ressurser til tjenesteproduksjon.

Fylkestingenes vedtak om å søke Stortinget om sammenslåing av fylkeskommunene var basert på forhandlingsutvalgets innstilling der det fremgår at det overordnede målet med den nye fylkeskommunen er å understøtte regionplanens hovedmål om å utvikle en sterk og samlet landsdel som er attraktiv for bosetting og næringsutvikling både i kystsonen og i de indre distriktene.

Andre viktige målsettinger med en ny region Agder er å:

- forsterke samhandlingen regionalt, øke gjennomslaget nasjonalt og bedre utnytte mulighetene internasjonalt
- sikre et godt tjenestetilbud i hele regionen, herunder et desentralisert utdanningstilbud
- arbeide for at hele regionens behov ivaretas med hensyn til den fremtidige utvikling av de tre sykehusene i regionen
- arbeide for at hele regionens behov ivaretas med hensyn til den videre utbygging av kommunikasjonene i landsdelen
- bidra til bedre levekår, bl.a. gjennom mestring, deltagelse, inkludering og likestilling, tilgang til kompetent arbeidskraft og styrket samhandling på folkehelseområdet
- forsterke demokratiet på regionalt nivå gjennom økt dialog, deltagelse og interesse
- bidra til å utvikle det regionale folkevalgte nivået slik at regionen kan ta på seg nye oppgaver og den samfunnsutviklerrollen som Meld. St. 22 (2015-2016) skisserer

Prosjekt Agder fylkeskommunes hovedmålsetting er å bygge en ny organisasjon som løfter landsdelen.

2.1 Mandat

Fastsettelse av administrativ struktur ble behandlet i fellesnemnda 5. september 2017, saksnummer 17/3. Mandatet til prosjektleder oppsummeres i vedtaket; *Fastsette administrativ organisering av den nye fylkeskommunen etter drøftelse med fellesnemnda.*

Agder fylkeskommunes administrative struktur er planlagt behandlet i fellesnemnda 8. oktober 2018.

Administrativ struktur som nevnt i mandatet, forstås her som et sett førende prinsipper for organisering, best egnet organisasjonsmodell og overordnet administrativ organiseringen av Agder fylkeskommune. Oppgavefordeling i strukturen er tilstrekkelig beskrevet til å etablere fylkesrådmannens lederteam.

For å sikre en god beslutningsprosess med relevant involvering vil det endelig innhold i ansvarsområdene og organisering besluttet i etterkant av etableringen av fylkesrådmannens ledersteam.

2.2 Dagens organisering av Aust-Agder fylkeskommune og Vest-Agder fylkeskommune

Aust-Agder fylkeskommune og Vest-Agder fylkeskommune er i dag organisert med ulike varianter av det som kalles en funksjonell organisasjonsmodell.

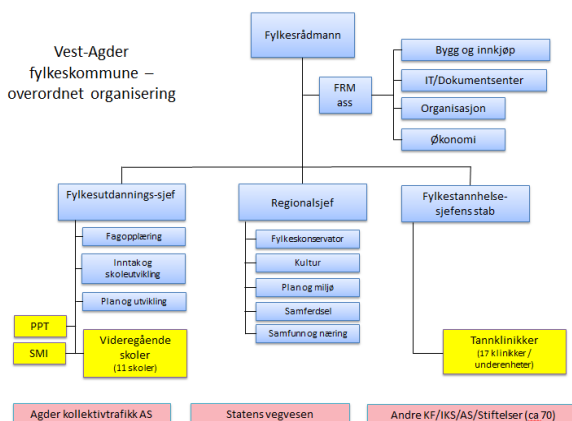
Organisering av Vest-Agder fylkeskommune

Overordnet ledelse og styring ligger hos fylkesrådmannen, mens styring, kompetanse, og rådgivning ligger i de tre fagavdelingene regional, utdanning, og tannhelse. Disse tre avdelingene utvikler organisasjonen på sine respektive områder.

Fylkesrådmannens stab har ulike faglige ansvar og oppgaver som sørger for den daglige driften i organisasjonen.

Fagavdelingene og staben kalles sentraladministrasjonen og utgjør omlag 190 ansatte. Driftsoppgaver og deler av leveransen til innbyggerne er inkludert i sentraladministrasjonen.

Vest-Agder fylkeskommune har tre fullmaktsnivåer. Fra fylkestinget til fylkesrådmannen, fra fylkesrådmannen til fagavdelingene/stab, og fra fagavdelingen/stab til driftsenheter/seksjoner.



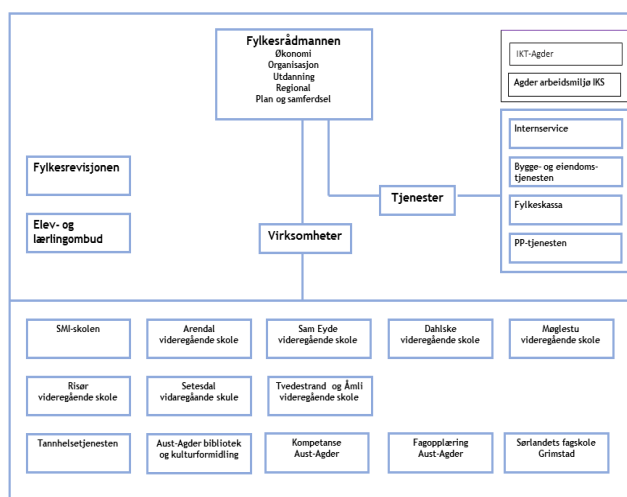
Organisering av Aust-Agder fylkeskommune

Fylkesrådmannen som organisatorisk enhet inneholder fem fagavdelinger, økonomi, utdanning, plan og natur, regional og organisasjon, i tillegg til fylkesrådmannen selv. Fylkesrådmannens ledergruppe består av fylkesrådmannen og lederne for fagavdelingene.

Fylkesrådmannen som organisatorisk enhet har ansvaret for overordna planlegging, styring og utvikling av fylkeskommunens totale virksomhet. Dette omfatter omlag 70 ansatte, i tillegg kommer prosjekstillinger og stillinger som er felles med Vest-Agder.

Driftsoppgaver er organisert i tjenester, eller IKS, og er ikke en del av den organisatoriske enheten fylkesrådmannen.

Det som er å betrakte som en leveranse til innbyggerne er organisert i virksomheter, dette utgjør neste fullmaktsnivå etter fylkesrådmannen. Der finner du skolene, tannhelsetjenesten, bibliotek- og kulturformidling, fagopplæring, etc.

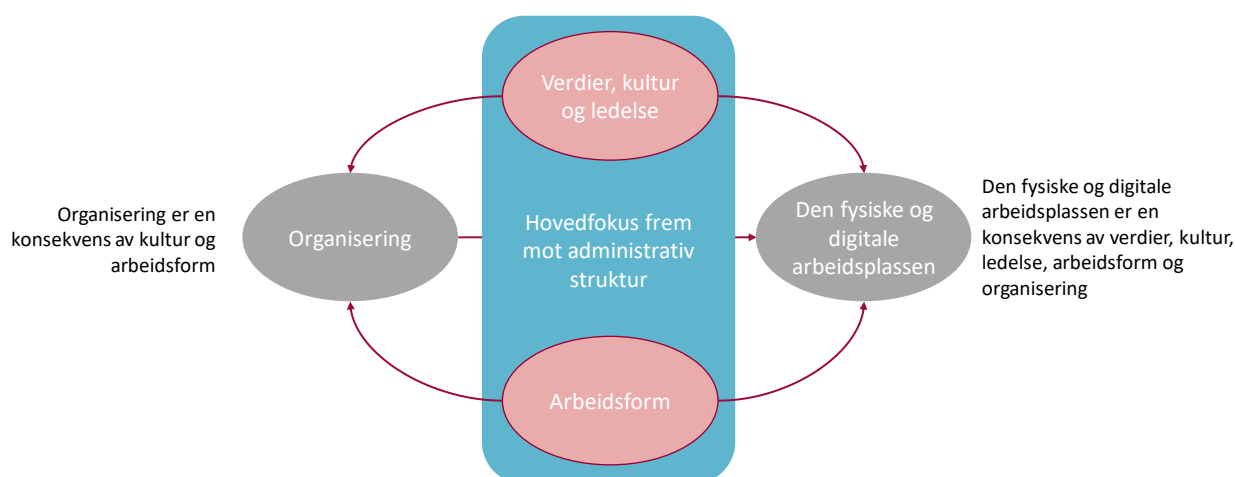


3. Beslutningsprosess

Prosjekt Agder fylkeskommune har lagt opp til en bred beslutningsprosess med omfattende involvering av ansatte i de to fylkeskommunene.

3.1 Prosjektets overordnede tilnærming

Prosjektet valgte en tilnærming til organisering med fokus på verdier, kultur og ledelse sammen med arbeidsform før organisering. Tilnærmingen kommer frem av figur 1 nedenfor.

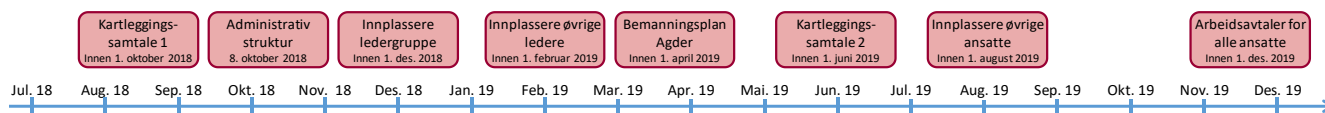


Figur 2 - Prosjektets overordnede tilnærming

Organisering er en konsekvens av verdier, kultur og ledelse sammen med arbeidsform, og den fysiske og digitale arbeidsplassen er en konsekvens av disse tre faktorene. Prosjektet brukte våren og tiden frem til slutten av august på å identifisere og analysere Agder fylkeskommunes ønskede verdier, kultur og arbeidsform.

3.2 Prosjektets overordnede fremdrifts- og leveranseplan

Prosjektet arbeider etter en stram tidsplan for å etablere Agder fylkeskommune organisatorisk. Administrativ struktur er første milepæl for etableringen av Agder fylkeskommune. Påfølgende leveranser og fremdrift er avhengig av at strukturen er på plass.

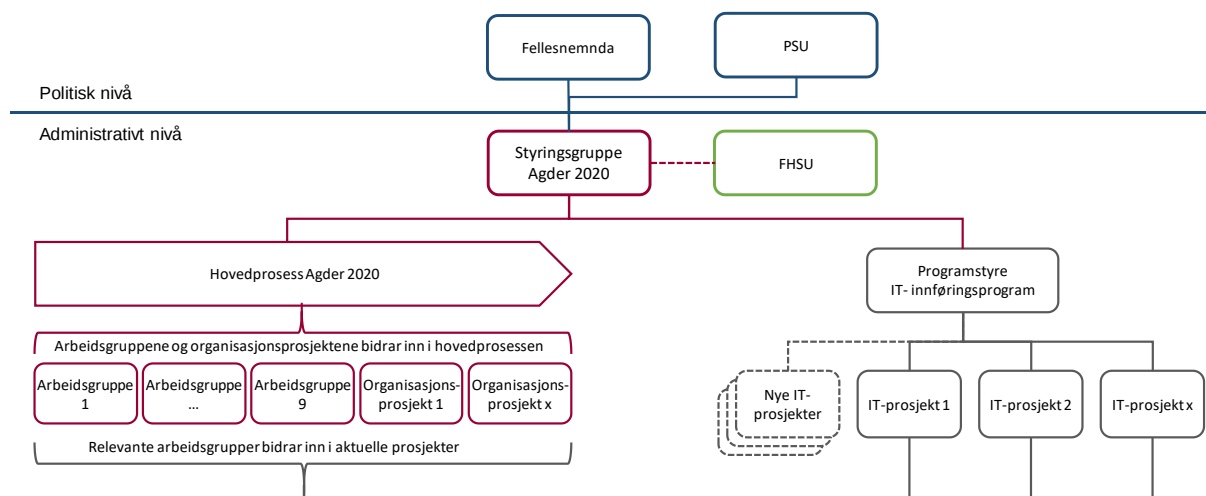


Figur 3 - Fremdrift- og leveranseplan

Figuren illustrerer hovedmilepælene og leveransene for prosjekt Agder fylkeskommune frem mot 2020.

3.3 Prosjektorganisering av prosjekt Agder fylkeskommune

Sammenslåingen av Aust-Agder fylkeskommune og Vest-Agder fylkeskommune til Agder fylkeskommune er organisert som et prosjekt. Prosjektet har et politisk nivå og et administrativt nivå. Konseptskissen av prosjektorganiseringen er illustrert i modellen nedenfor.



Figur 4 - Organisering av prosjekt Agder fylkeskommune

Hovedprosessen er en illustrasjon av fremdrifts- og leveranseplanen fra figur 2. De viktigste organene er beskrevet i tabell 1 nedenfor.

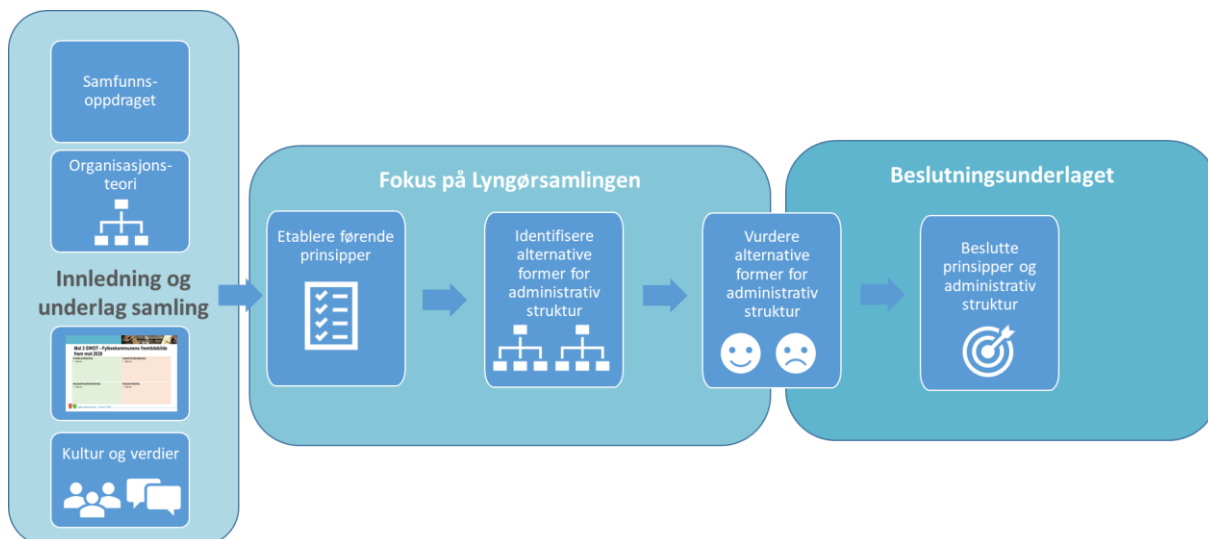
Organ	Kort beskrivelse
Fellesnemnda	Fellesnemnda består av 22 politiske medlemmer, 11 fra Aust-Agder og 11 fra Vest-Agder, som skal samordne og forberede sammenslåingen av fylkeskommunene. For ytterligere informasjon: HYPERKOBLING
PSU	Det partssammensatte utvalget (PSU) skal behandle saker som gjelder forholdet mellom fylkeskommunen som arbeidsgiver og de ansatte. Deltagerne består av politikere fra fellesnemnda og representanter for de ansatte. For ytterligere informasjon: HYPERKOBLING
Styringsgruppen	Styringsgruppen ledes av prosjektleder og er prosjektets øverste administrative organ. Styringsgruppen består av fem deltagere; prosjektleder, fylkesrådmann i Aust-Agder fylkeskommune, fylkesrådmann i Vest-Agder fylkeskommune og organisasjonssjefene for de to fylkeskommunene.
FHSU	Felles hovedsamarbeidsutvalg (FHSU) skal fremme et godt samarbeid og danne grunnlag for gode beslutninger i saker som berører forholdet mellom arbeidsgiver og ansatte. Deltakerne er styringsgruppen og representanter for de ansatte i begge fylkeskommuner. For ytterligere informasjon: HYPERKOBLING
Programstyret	Programstyret er etablert for å sikre en helhetlig styring av IT-prosjektene. Programstyret ledes av prosjektleder Agder fylkeskommune. IT-sjefene i Aafk, VAF, IKT Agder og organisasjonssjef Aafk deltar i programstyret.

Tabell 1 - Organene i prosjektorganiseringen

For ytterligere informasjon om prosjekt Agder fylkeskommune, se [HYPERKOBLING](#)

3.4 Tilnærming til administrativ struktur for Agder fylkeskommune

Agder fylkeskommunes administrative struktur bygges på et sett førende prinsipper. De førende prinsippene er første leveranse og underlag for å kunne identifisere og vurdere alternative former for organisasjonsmodeller.



Figur 5 - Tilnærming administrativ struktur for Agder fylkeskommune

Modellen over illustrerer hvordan prosessen har vært for å komme frem til førende prinsipper for administrativ organisering av Agder fylkeskommune. Tilnærmingen har vært stegvis.

Første steg bestod i å etablere en felles forståelse for relevante underlag. Det ble sett på fire underlagselementer for Agder fylkeskommune; samfunnsoppdraget, SWOT analyser, innsikt i relevant teori om organisering og innsikt i kultur og verdier som ansatte i Agder fylkeskommune mener er viktige. Alle disse fire underlagstemaene blir utdypet i kapittel 4, Beslutningsunderlag. I dette kapitlet blir det også vist hvordan ledere og ansatte har vært involvert i arbeidet med SWOT-analyser og kultur og verdier.

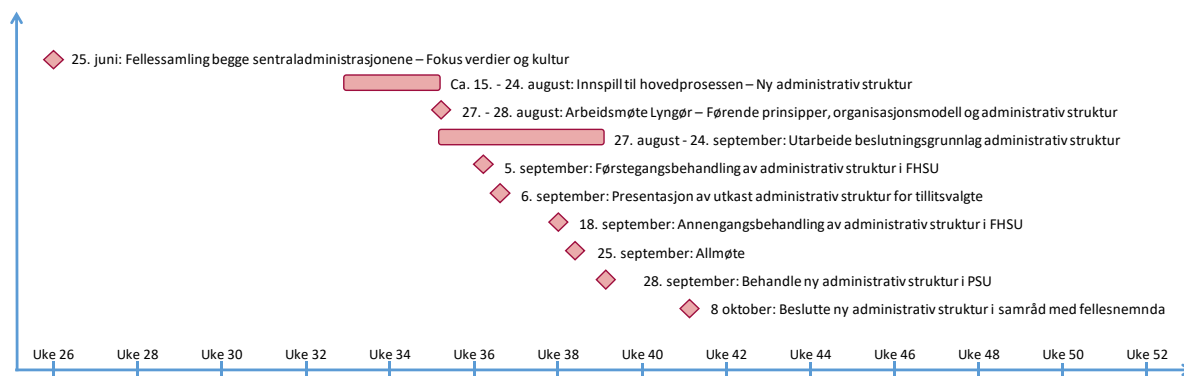
Neste steg var å etablere førende prinsipper for administrativ organisering. Dette er kriterier som alternative former for organisering ble vurdert ut ifra. Det var essensielt at disse prinsippene ble etablert før ulike modeller for organisering ble vurdert.

Da førende prinsippene for organisering var etablert, kom jobben med å identifisere alternative former for organisering, og deretter vurdere de ulike opp mot de førende prinsippene. Dette arbeidet beskrives ytterligere i kapittel 5, Vurdering og anbefalinger.

Siste steg i prosessen var å komme frem til en anbefaling for administrativ struktur. Den anbefalte administrative strukturen er basert på innsikt og kunnskap fra de første stegene i prosessen. Kapittel 5 utdyper prosjektets anbefaling.

3.5 Detaljert fremdriftsplan for administrativ struktur

Prosjektet har hatt en stram fremdriftsplan frem mot ferdigstillelse av beslutningsunderlaget for administrativ struktur. Fra våren og frem til sommeren var det fokus på verdier, kultur og arbeidsform. Prosessen endte med fellessamlingen på Dahlske videregående skole.



Figur 6 - Detaljert fremdriftsplan for administrativ struktur

Administrativ struktur ble behandlet i to omganger i FHSU, 5. september og 18. september. I perioden mellom behandlingene, ble underlaget og involveringsprosessen forvaltet av ansatterepresentantene i FHSU.

3.6 Involvering

Prosjektet har lagt opp til en bred involvering av organisasjonen i beslutningsprosessen med administrativ struktur for Agder fylkeskommune. En viktig suksessfaktor for god involvering har vært å benytte de etablerte forumene, herunder styringsgruppen, FHSU og arbeidsgruppene. I tillegg har det vært informasjons- og involveringsaktiviteter i form av allmøter og fellessamlinger.

Involverende prosess for å identifisere verdigrunnlag, organisasjonskultur og arbeidsformer

25. juni 2018 ble det avholdt en fellessamling på Dahlske videregående skole hvor over 300 ansatte fra begge fylkeskommuner deltok. Målet for samlingen var å få innspill til hvilke verdier og hvilken kultur som bør kjennetegne Agder fylkeskommune. Besvarelsene er oppsummert og en del av beslutningsgrunnlaget for administrativ struktur, se kapittel 4.3. Underlaget vil være sentralt i det videre arbeidet med å bygge Agder fylkeskommune, se kapittel 6.

Opptakt til og gjennomføring av samling på Lyngørporten

Formålet med samlingen på Lyngørporten var å identifisere og vurdere førende prinsipper, organisasjonsmodeller og administrativ organisering. På samlingen deltok 22 lederne fra blant annet arbeidsgruppene, styringsgruppen og leder av Statens vegvesen Agder.

Som en del av beslutningsgrunnlaget til samlingen utarbeidet alle arbeidsgruppene SWOT-analyser. Totalt bidro over 100 medarbeidere med innspill. For ytterligere informasjon, se kapittel 4.2.

Felles hovedsamarbeidsutvalg

Utkast til administrativ struktur var til førstegangsbehandling i FHSU 5. september 2018. I perioden frem til annengangsbehandling 18. september 2018 ble underlaget forvaltet av ansattrepresentantene i FHSU. For ytterligere informasjon om FHSUs prosess og innspill, se vedlegg 1.

I tillegg har beslutningsprosessen og -underlaget vært diskutert gjentatte ganger i styringsgruppen.

4. Beslutningsunderlag

De førende prinsippene, organisasjonsmodell og administrativ organisering for Agder fylkeskommune er utarbeidet med utgangspunkt i fire underlag, ref. figur 4; Samfunnsoppdraget til Agder fylkeskommune, analyse av fylkeskommunens styrker, svakheter, muligheter og trusler (SWOT), oppsummering av ønsket verdier og kultur og beste praksis fra organisasjonsteorien.

4.1 Samfunnsoppdraget

Klimaendringer, raskere teknologisk utvikling, befolkningsvekst, flere eldre, migrasjon og strammere økonomiske rammer i offentlig sektor utgjør samlet et utfordringsbilde som vil kreve at fylkeskommunene forbereder seg på fremtiden. I tillegg har Agder en særskilt levekårsutfordring. Vi kan ikke løse morgendagens utfordringer med dagens svar alene.

4.1.1 Hensikt med organisasjonen

Stortinget har vedtatt at det fortsatt skal være tre folkevalgte nivåer. Regjeringen ønsker en helhetlig forvaltningsstruktur som kan møte dagens og fremtidens utfordringer.

Prosjektet skal tilrettelegge for å utvikle Agder ved blant annet å;

- gi strategisk retning til samfunnsutviklingen på Agder
- levere gode tjenester
- mobilisere privat sektor, academia, kulturliv og lokalsamfunn
- samordne og koordinere offentlig innsats og virkemiddelbruk

4.1.2 Fylkeskommunens rolle og oppgave

Fylkeskommunen skal løse alle våre tre roller; myndighetsutøver, tjenesteprodusent og samfunnsutvikler på en god måte. De tre rollene er illustrert i figuren nedenfor.



Figur 7 - Fylkeskommunens tre roller

Vårt totale samfunnsoppdrag ligger til grunn for de førende prinsipper, organisasjonsmodell og administrativ organisering for Agder fylkeskommune.

Fylkeskommunen har en sentral rolle mellom staten og kommunene. For å leve på forventninger må fylkeskommunen ta en regional koordinatorrolle mellom forvaltningsnivåene, academia, ideelle organisasjoner og næringslivet.

Den nye situasjonen på Agder med 25 kommuner hvorav den største kommunen har ca. en tredjedel av innbyggerne stiller store krav til fylkeskommunen.

4.1.3 Regionreformen

Reformen skal legge til rette for utvikling og vekst i alle deler av landet, ut fra regionale muligheter og fortrinn, og for bedre samordning av sektorer og prioriteringer. Regjeringen vil derfor tydeliggjøre og utvikle det regionale folkevalgte nivå som samfunnsutviklere. Den regionale inndelingen vil omfavne større og mer funksjonelle regioner, som er i bedre samsvar med de samfunnsutfordringer regionalt folkevalgt nivå skal bidra til å løse.



Figur 8 - Nye oppgaver til fylkeskommunene

Regionreformen har mandat til å vurdere overføring av ytterligere oppgaver og ansvar fra staten til de nye fylkeskommunene, med oppmerksomhet mot ansvar, oppgaver og myndighet som støtter opp under fylkeskommunens samfunnsutviklerrolle.

4.1.4 Regionplan Agder 2030

Med bakgrunn i Regionplan Agder 2020, FNs 17 bærekraftsmål, innspillene fra høring av planprogram-utkastet, samt politiske vedtak i Aust-Agder fylkesting og Vest-Agder fylkesting legges det opp til følgende tematiske innretninger for det videre arbeidet med Regionplan Agder 2030:

- Tre gjennomgående perspektiver:
 - Klima og miljø
 - Levekår, likestilling, inkludering og mangfold
 - Næringsutvikling og samarbeid om nye arbeidsplasser
- Fem hovedsatsingsområder:
 - Transport og kommunikasjon
 - Attraktive og livskraftige byer, tettsteder og distrikter
 - Verdiskaping og bærekraft
 - Utdanning og kompetanse
 - Kultur

Regionplan 2030 blir Agder fylkeskommunes fremste styringsdokument.

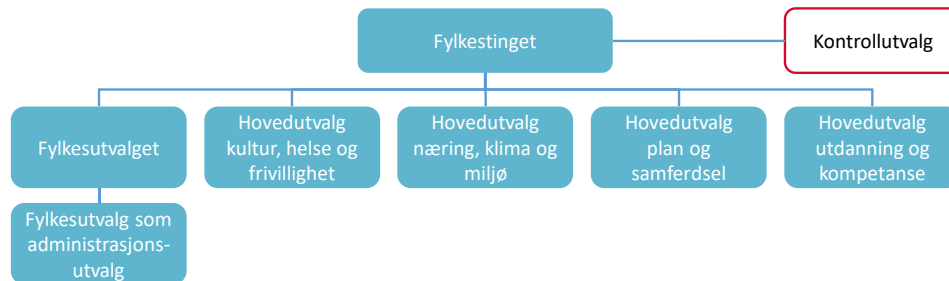
4.1.5 Politisk organisering av Agder fylkeskommune

Fellesnemnda behandlet 4. juni 2018 politisk organisering for Agder fylkeskommune, saksnummer 26/18. Innenfor rammene av formannskaps- og hovedutvalgsmodellen skal den nye fylkeskommunen ha følgende fire hovedutvalg med 9 medlemmer hver:

- Hovedutvalg for utdanning og kompetanse
- Hovedutvalg for plan og samferdsel

- Hovedutvalg for næring, klima og miljø
- Hovedutvalg for kultur, folkehelse og frivillighet

Fylkesutvalget skal ha 11 medlemmer og får ansvar for økonomi, overordnet regional utvikling, likestilling og levekår. Videre vil administrasjonsutvalget skal bestå av fylkesutvalgets medlemmer samt de ansattes representanter.



Figur 9 - Politisk organisering av Agder fylkeskommune

Den administrative strukturen til Agder fylkeskommune må understøtte den politiske organiseringen og sikre den politisk måloppnåelse ved god gjennomføring av vedtak.

4.2 SWOT- analyse

Som en del av beslutningsgrunnlaget for administrativ struktur, ble arbeidsgruppene bedt om å gjennomføre SWOT- analyser. SWOT-analysene fokuserer på fire utvalgte hovedområder som påvirker administrativ struktur; fylkeskommunens egenart, fylkeskommunens omgivelser, fylkeskommunens fremtidsbilde mot 2030 og samspill mellom mennesker og teknologi. I SWOT-analysene ble styrker og svakheter (interne faktorer) og trusler og muligheter (eksterne faktorer) med de fire områdene analysert.

Noen arbeidsgrupper involverte også undergrupper, mens andre gjennomførte analysen kun i arbeidsgruppen. Under Lyngørsamlinga 27.august presenterte arbeidegruppelederne SWOT-analysene. Innholdet i SWOT-analysene ga innsikt og kunnskap som var sentralt for å etablere førende prinsipper og valg av organisasjonsmodell.

På tvers av arbeidsgruppene var det flere likhetstrekk i oppsummeringen av fylkeskommunens styrker og svakheter, trusler og muligheter. Under følger en overordnet oppsummering av de viktigste styrkene, svakheterne, truslene og mulighetene:

- **Styrker:** Høy kompetanse og faglig robusthet, ambisiøs og framoverlent, regional samhandlingskompetanse, leverer tjenester med høy kvalitet.
- **Svakheter:** Begrenset samhandling på tvers av fagområder, fylkeskommunene er ikke synlige nok, flere planer bør operasjonaliseres, ikke tilstrekkelig analysekapasitet.
- **Muligheter:** Ta ansvar for samfunnsområder ingen andre har, sette retning for regional utvikling, samordne kompetanse innenfor prioriterte områder, skape bedre samhandling og bygge gjennomføringskraft, ha de gode samfunnsanalysene, bli en tydeligere samfunnsaktør, økt samhandling med kommunene, utvikle strategier, bedre planer og mer effektiv gjennomføring. Landsdelen har eget universitet og sterke næringsklynger.
- **Trusler:** Evner ikke å bruke handlingsrommet, lykkes ikke i å bygge en organisasjonskultur, statlig oppgaveoverføring kan stoppe opp, ulikt styrkeforhold mellom små og store kommuner, ulik digital kompetanse blant innbyggerne, at økonomiske ressurser ikke matcher oppgavene man ønsker å ta.

For ytterligere informasjon se vedlagt oppsummert SWOT-analyse i vedlegg 2.

4.3 Verdier og kultur

Organisasjonsverdier og -kultur er et suksesskriterium i etableringen og videreutviklingen av Agder fylkeskommune. Verdier gir seg til syne gjennom organisasjonskulturen og kan defineres som «de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene.» (Bang, 1988, s. 23).

«Culture eats strategy for breakfast», sa Peter Drucker. Det er ikke uvanlig at det utvikles kultur i organisasjoner som svekker effekten av de formelle styringsmekanismene. Forskning viser at 50 - 80 % av endringsprosesser mislykkes. Kultur er dokumentert å være en vanlig årsak til at det går galt. Derfor er organisasjonskultur et suksesskriterium for å utvikle Agder fylkeskommune, på kort og lang sikt.

Gruppeprosessen om ønskede verdier, kultur og arbeidsformer på fellessamlingen i juni brakte frem et stort dataunderlag. Dataene er bearbeidet av prosjektet og oppsummert i ordskyen nedenfor.



Figur 10 - Billedlig oppsummering av medarbeiderinvolveringen på Dahlske VGS

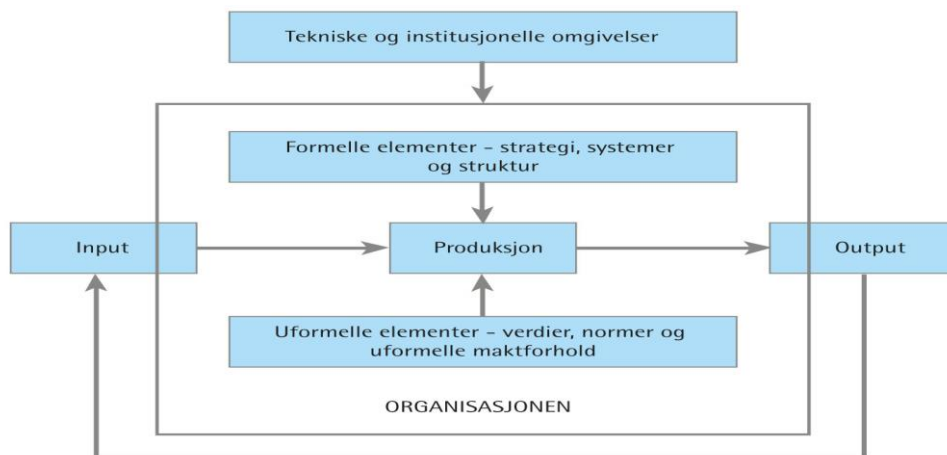
Besvarelsene er en del av beslutningsgrunnlaget for administrativ struktur. Datagrunnlaget fra samlingen vil bli brukt i det videre arbeidet med organisasjonsutvikling og kulturbygging på flere nivåer.

4.4 Organisasjonsteori

Organisasjoner, som Agder fylkeskommune, består av uformelle og formelle elementer som samhandler og gjensidig påvirker hverandre.

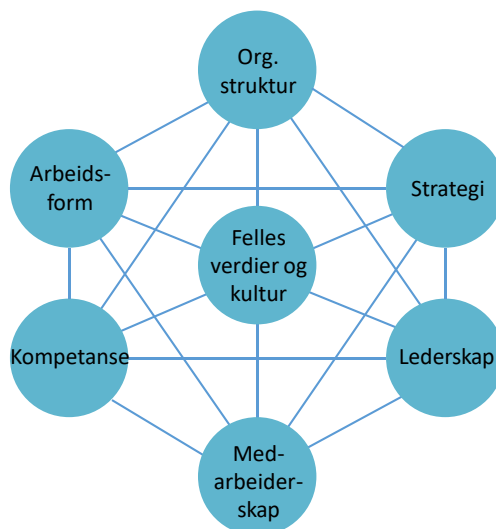
Endring eller etablering av formelle elementer som strategi, systemer, struktur, samt fysiske bygg og kontorer påvirker menneskene i organisasjonen. På den andre siden, og minst like viktig, vil de uformelle elementene i eksempelvis Agder fylkeskommune som verdier, kultur, normer, ledelse, kompetanse og uformelle maktforhold påvirke hvordan organisasjonsstrukturen og systemer fungerer i praksis.

Både de formelle og uformelle elementene vil igjen påvirke i hvilken grad en organisasjon, som Agder fylkeskommune, evner og levere de samfunnsoppdrag, tjenester og ytelser som organisasjonen er satt til å levere. For å bidra til å løfte landsdelen må det med andre ord fokuseres på både de menneskelige og de mer formelle elementene i Agder fylkeskommune.



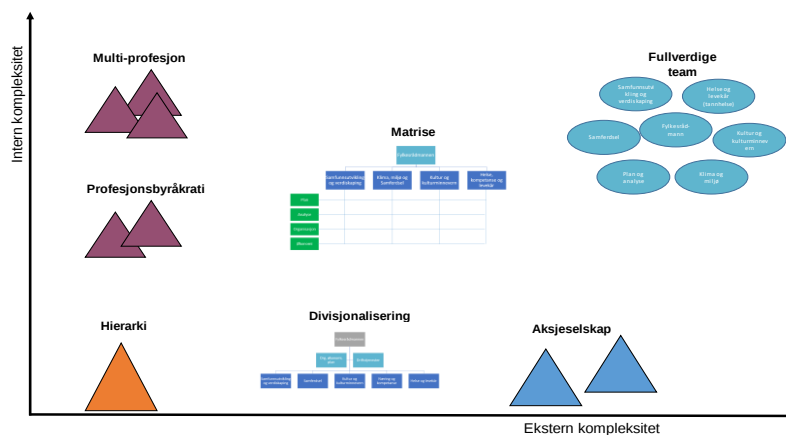
Figur 11 – Hvordan organisasjoner fungerer - Kilde: Jacobsen, 2012, s. 68

McKinseys oppsummerer syv interne aspekter som er ivaretatt på en god måte i velfungerende organisasjoner.



Figur 12 – McKinseys 7-S modell (oversatt)

På spørsmålet om hvilke organisasjonsstrukturer som er best, finnes det ingen konkrete svar. I midlertidig peker forskning og teori innen organisasjonsstruktur på at det finnes ulike måter å organisere seg på som vil være gunstig, basert på organisasjonens interne og eksterne kompleksitet.



Figur 13 - Illustrasjon på ulike organisasjonsmodeller basert på intern og ekstern kompleksitet
Kilde: Sæther og Andersen.

Med intern kompleksitet forstås antall fagområder, ansvarsområder og tjenester som en organisasjon skal levere. Som identifisert i SWOT-analysene skal Agder fylkeskommune levere tjenester innen mange fagområder – alt fra samferdsel, videregående opplæring og tannhelse til oppgaver knyttet til fylkeskommunens rolle som myndighetsutøver og samfunnsutvikler. Dette tyder på at den interne kompleksiteten er stor.

Med ekstern kompleksitet forstås et stort antall aktører utenfor organisasjonen som organisasjonen må forholde seg til. Agder fylkeskommunen har oppgaver både som myndighetsutøver, tjenesteproducent og samfunnsutvikler. Dette vil si at det er et komplekst omfang av aktører som staten, kommuner, næringsliv, frivillighet, academia, brukere og innbyggere, politikere, lover, regelverk og samfunnstrender som påvirker fylkeskommunen, og som fylkeskommunen igjen må forholde seg til. Dette tyder på at den eksterne kompleksiteten også er stor.

Alle organisasjonsmodeller har fordeler og ulemper. Som en innledning og underlag til arbeidet med å etablere førende prinsipper for organisering og vurdere alternative modeller for administrativ organisering, ble fordeler og ulemper med sentrale modeller gjennomgått.

Kapitel 5.2 Alternative modeller for organisering beskriver hvilke modeller som ble gjennomgått, samt vurderinger av disse oppimot de førende prinsipper.



5. Vurderinger og anbefaling

Basert på de fire underlagene omtalt i kapittel 4, har prosjektet gjennomført en prosess med å utarbeide de førende prinsippene for organisering og vurdert alternative organisasjonsmodeller opp mot de etablerte prinsippene.

Basert på de etablerte prinsippene og valgt organisasjonsmodell ble administrativ organisering beskrevet.

5.1 Førende prinsipper

Førende prinsipper sier hvilke grunnprinsipper Agder fylkeskommune skal bygge på. Prinsippene bygger på fylkeskommunens rolle og oppgaver, faglige vurderinger omkring kompleksitet og organisasjonsstruktur, verdarbeidet, samt styrker og svakheter, muligheter og trusler (SWOT).

Det ble gjennomført en gruppeprosess for å komme frem til hvilke førende prinsipper Agder fylkeskommune skal bygges på, med utgangspunkt i følgende problemstilling: Hva er kritisk for at Agder fylkeskommune skal løfte landsdelen, og hva skal til for at vi kan løse vårt samfunnsoppdrag?

Det er etablert ni førende prinsipper for Agder fylkeskommune:

- Samhandling på tvers, internt og eksternt
- Kvalitet i leveransene og brukeren i sentrum
- En robust og fleksibel fylkeskommune
- En synlig fylkeskommune
- Tydelig strategisk retning, og god gjennomføring
- Innovasjon og kontinuerlig forbedring
- Bruke fylkeskommunens samlede kompetanse
- Åpenhet og tillit
- En attraktiv og framoverlent fylkeskommune

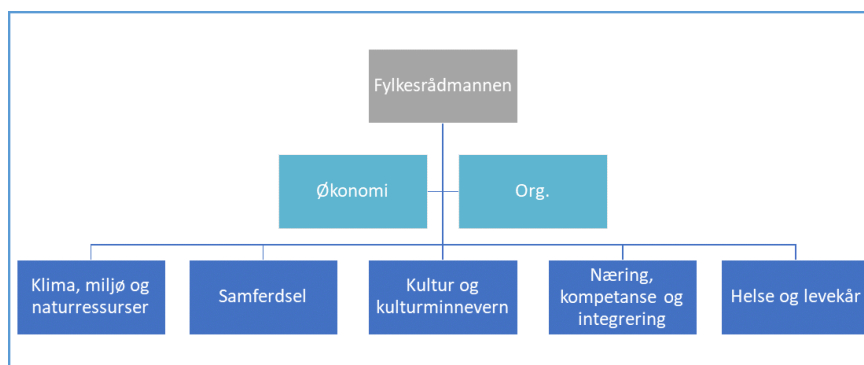
De førende prinsippene understreker hva som er viktig for at Agder fylkeskommune skal kunne løfte landsdelen, og hva som er viktig for å løse samfunnsoppdraget. Således vil de førende prinsippene være viktige når den administrative strukturen etableres. Som beskrevet i kapittel 5.2 ble alternative modeller for organisering vurdert opp mot prinsippene.

De førende prinsippene vil også gi retning for Agder fylkeskommune i et større perspektiv. Eksempelvis peker de førende prinsippene på hva som er viktig for kulturen, verdiene, atferden til ledere og medarbeidere, samarbeid, arbeidsformer og hvordan Agder fylkeskommune skal oppleves av innbyggere, politikere og samarbeidspartnere. De førende prinsippene om samhandling, kvalitet, robusthet, fleksibilitet, synlighet, kontinuerlig forbedring, kompetanse, åpenhet og tillit og det å være en framoverlent fylkeskommune vil være en rettesnor for alt vi gjør.

5.2 Alternative modeller for organisering

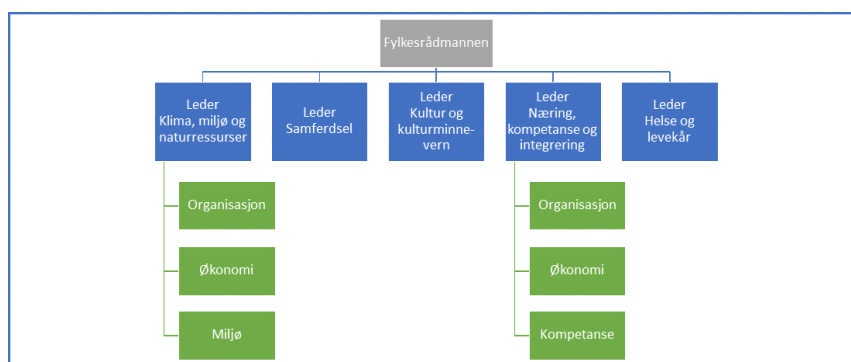
Basert på de fire beslutningsunderlagene omtalt i kapittel 4, særlig SWOT-analysene av Agder fylkeskommunes egenart, omgivelser, strategi og menneske og teknologi, ble fylkeskommunens interne og eksterne kompleksitet belyst.

Med utgangspunkt i den intern og eksterne kompleksiteten ble tre ulike organisasjonsmodeller vurdert; funksjonell struktur, divisjonsstruktur og matrisestruktur. De tre organisasjonsformene er illustrert og kort beskrevet nedenfor (Navnene i boksene er tatt fra Stortingsmelding 22 og er kun brukt som eksempler):



Figur 14 - Funksjonell struktur

I figur 13 illustreres en typisk funksjonell struktur. I en funksjonell struktur er organiseringen basert på at fagområder grupperes sammen. Eksempelvis kunne Samferdsel og Kultur og kulturminnevern være hver sin enhet.



Figur 15 - Divisjonsstruktur

I figur 14 illustreres en typisk divisjonsstruktur. Divisjonsstruktur baserer seg på at funksjonsområder er organisert sammen. En hovedforskjell fra funksjonell struktur er at hver divisjon har sine egne økonomer og HR- funksjoner, mens det i en funksjonell struktur vil være økonomi- og HR funksjoner samlet på ett sted.



Figur 16 - Matrisestruktur

I figur 15 illustreres en typisk matrisestruktur. Matrisestruktur består både av funksjonelle områder og gjennomgående områder. En av hovedstyrkene med denne modellen, er at gjennomgående områder blir løftet frem som egne enheter og bygger opp under samarbeid på tvers.

Fordelene og ulempene ved de ulike modellene er kort oppsummert i tabellen nedenfor:

	Fordeler	Ulemper
Funksjonell struktur	• Fremmer og utvikler spesialisering • Reduserer forbruk av knappe ressurser • Gir klare karrieremuligheter • Mulighet for tydelige prosedyrer og standarder med ledere som har samme kompetanse som medarbeidere • Støtter felles prosedyrer og standardisering	• Vektlegger rutineoppgaver som kan fremme kortsiktighet • Fostrer trangsynthet hos ledere og vanskeliggjør bredere samarbeid og innovasjon • Prosessene knyttet direkte til funksjonene som vanskeliggjør samhandling • Kan bli lang avstand fra bunn til topp og dermed vanskelig å skape felles forståelse for oppdraget
Divisjonsstruktur	• Fremmer selvstendighet, reduserer kompleksitet • Fokus på divisjonens output og resultat • Muliggjør utvikling og ekspansjon av ferdigheter og kompetanse innad i divisjonene • Gir mulighet for dedikasjon og autoritet til den enkelte divisjonsleder • Skaper økt sammenheng og involvering / eierskap i den enkelte divisjon	• Læring, koordinering og utvikling på tvers er utfordrende. «Silo-problematikk» • Begrenser mulighet for utvikling utenfor egen divisjon • Vanskelig å skape felles prosesser og felles styring • Kan gi trangsynte divisjonsperspektiver, og ikke helhetlig organisasjonsperspektiver
Matrisestruktur	• Fremmer kryssfunksjonelle produkter, funksjoner eller programmer • Muliggjør bruk av spesiell kompetanse fra ett sted på tvers i organisasjonen • Bruker menneskers fleksibilitet på tvers knyttet til knappe ressurser og kompetanse • Fremmer læring mellom prosjekter og programmer • Gir mulighet for å håndtere ulike former for makt i en organisasjon • Kan lett tilpasse seg komplekse og skiftende omgivelser ved å fokusere mellom ulike prosjekter og funksjoner	• Svært utfordrende å introdusere hvis ikke full støtte og forståelse blant ledere i organisasjonen • Kan gi konflikt mellom operasjoner og funksjoner knyttet til metode, ressurser, prioriteringer osv. • Øker rolleklarhet, stress og usikkerhet fordi mennesker må forholde seg til mer enn ett organisatorisk område • Inkonsistente pålegg som kan skape konflikter • Politisk spill vs. teknisk / faglige ferdigheter

Tabell 2 - Overordnet oppsummering av fordeler og ulemper med de ulike strukturene

Disse tre ulike organisasjonsmodellene ble deretter vurdert opp mot de førende prinsippene. Vurderingen ble kategorisert ut fra en skalert fempunktsskala fra -- (stor ulempe) – (noe ulempe) 0 (Nøytral) + (noe fordel) ++ (stor fordel).

Vurderingene er oppsummert i tabellen nedenfor.

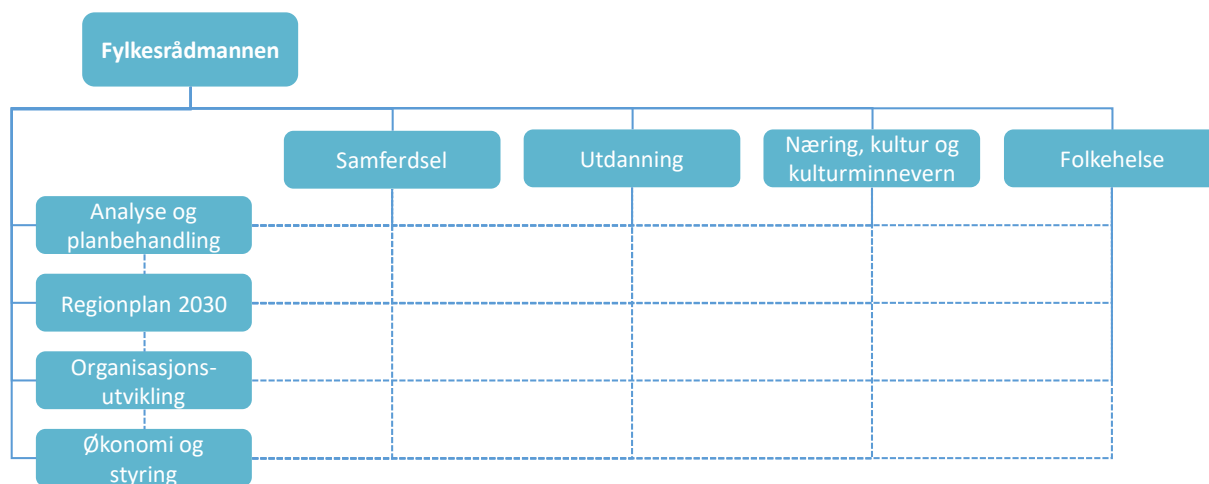
Førende prinsipper for Agder fylkeskommune	Funksjonell struktur	Divisjonsstruktur	Matrisestruktur
Samhandling på tvers, internt og eksternt	-	--	+
Kvalitet i leveransene og brukeren i sentrum	+	0	+
En robust og fleksibel fylkeskommune	0	-	0
En synlig fylkeskommune	+	+	+
Tydelig strategisk retning, og god gjennomføring	0	-	0
Innovasjon og kontinuerlig forbedring	0	-	+
Bruke fylkeskommunens samlede kompetanse	-	--	++
Åpenhet og tillit	0	0	0
En attraktiv og framoverlent fylkeskommune	-	-	+

Tabell 3 - Vurdering av org. modellene mot førende prinsipper

Med utgangspunkt i de førende prinsippene vurderes matriseorganisering som best egnet for organisasjonsmodell for Agder fylkeskommune.

5.3 Administrativ organisering av Agder fylkeskommune

Basert på de førende prinsippene og valgt organisasjonsmodell illustreres administrativ organisering av Agder fylkeskommune av figuren nedenfor.



Figur 17 - Administrativ organisering for Agder fylkeskommune

Organiseringen består av totalt åtte hjemmehavner. Fire er basert på tjenesteområder; samferdsel, utdanning, næring, kultur og kulturminnevern og folkehelse, mens fire er basert på gjennomgående funksjoner; analyse og planforvaltning, regionplan 2030, organisasjonsutvikling og økonomi og styring.

Under følger en kort beskrivelse av de åtte hjemmehavnene:

- **Samferdsel:** Utvikle og tilrettelegge all mobilitet på Agder.
- **Utdanning:** Sikre den enkelte og samfunnet nødvendige forutsetninger for fremtidig velferd, verdiskaping og en bærekraftig utvikling.
- **Næring, kultur og kulturminnevern:** Tilrettelegge for et rikt kulturliv og økt verdiskaping.
- **Folkehelse:** Påvirke faktorer som direkte eller indirekte fremmer befolkningens fysiske og psykiske helse, herunder tannhelse og folkehelseprogrammet.

- 
- **Analyse og planbehandling:** Sikre tilgang på gode analyser gjennom et solid statistikkmiljø for å levere underlag til kunnskapsbaserte beslutninger og gode tjenester. Etablere et felles planmiljø for blant annet behandling av fylkets 25 kommuneplaner og en profesjonell høringsinstans.
 - **Regionplan 2030:** Sikre god koordinering og gjennomføring av regionplan 2030s tre gjennomgående perspektiver: (1) klima og miljø, (2) levekår, likestilling, inkludering og mangfold og (3) næringsutvikling og samarbeid om nye arbeidsplasser. Samt blant annet etablere og følge opp samarbeids- og utviklingsavtaler med 25 kommuner på Agder.
 - **Organisasjonsutvikling:** Utvikle organisasjonen i ønsket retning.
 - **Økonomi og styring:** Sikre god styring på tvers av hele organisasjonen, på kort og lang sikt.

Agder fylkeskommune vil dermed få åtte likeverdige ledere med samlet resultatansvar – totalt ni ledere i lederteamet til Agder fylkeskommune.

Dette er i tråd med erfaring som viser at lederteam på en størrelse på inntil 10 personer er hensiktsmessig og effektivt. Hvordan lederteamet i praksis skal fungere vil være en sentral del av videre detaljering av organisasjonen.

Det endelige innholdet i porteføljen til de hver av de åtte øverste lederne avklares etter etableringen av fylkesrådmannens lederteam.



6. Veien videre

Førende prinsipper, organisasjonsmodell og administrativ organisering er første steget på veien for å etablere Agder fylkeskommune. For å bygge en ny organisasjon som løfter landsdelen, vil ikke dette i seg selv medføre nødvendig endring.

McKinseys 7-S modell, (ref. kapittel 4.4.) illustrerer syv interne elementer i en organisasjon som gjensidig påvirker hverandre. Hvor suksessfull en organisasjon er avgjøres av disse syv elementene; struktur, strategier, arbeidsform, kompetanse, kultur, medarbeidere og felles verdier, og hvordan de virker sammen.

Den videre organisasjonsutviklingen av prosjekt Agder fylkeskommune vil følge dette rammeverket.

Nedenfor følger en kort beskrivelse av de syv elementer og veien videre for organiseringen av Agder fylkeskommune. De førende prinsippene vil ligge til grunn for i de syv aspektene.

6.1 Organisasjonsstruktur

Organisasjonsstruktur er en fremstilling av en organisasjons oppbygging, og er formelt element i organisasjonsutviklingen.

I etterkant av besluttet administrativ struktur og innplassering av fylkesrådmannens lederteam vil arbeidet med å detaljere Agder fylkeskommunes organisasjons-, rapporterings- og fullmaktstruktur starte.

6.2 Arbeidsform

Arbeidsform er måten vi samhandler og arbeider på, herunder arbeidsprosesser, verktøy og systemer.

Med utgangspunkt i valgt organisasjonsmodell vil prosjektet detaljere og beskrive Agder fylkeskommunes arbeidsform, blant annet den digitale og fysiske arbeidsplassen. Arbeidsform er et formelt element i organisasjonsutviklingen.

6.3 Strategi

Regionplan 2030 er Agder fylkeskommunes øverste styringsdokument. Alle tilhørende strategier og planer skal understøtte og forsterke regionplanen. Planen er med andre ord en føring for det videre strategi og planarbeidet. Strategi er et formelt element i organisasjonsutviklingen.

6.4 Lederskap

Lederskap er en avgjørende faktor i den videre organisasjonsutviklingen og en kritisk suksessfaktor for å få en matriseorganisering til å fungere etter intensjonen.

Etter innplassering av fylkesrådmannens lederteam starter arbeidet med å etablere og videreutvikle et lederskap som understøtter og forsterker potensialet i matriseorganiseringen.

6.5 Medarbeiderskap

Tillit og åpenhet er et av de førende prinsippene, og dette henger tett sammen med medarbeiderskap. Medarbeiderskap handler om hvordan man forholder seg til arbeidsoppgaver, til kollegaer og arbeidsgiveren, og godt medarbeiderskap handler om at medarbeidere tar medansvar for å oppnå resultater.

Prosjekt Agder fylkeskommune må operasjonalisere sin personalpolitikk for å understøtte de syv S-ene.

6.6 Kompetanse

Kompetanse kan beskrives som en kombinasjon av kunnskaper, ferdigheter og oppførsel brukt til å forbedre ytelse, eller evne til å utføre en gitt rolle. Som en del av sammenslåingsprosessen gjennomføres det to kompetansekartlegginger. Kompetanse er et uformelt element i organisasjonsutviklingen.



Et av de førende prinsippene er å bruke fylkeskommunens samlede kompetanse, dette skal operasjonaliseres på en god måte. Et av de første tiltakene etter at lederteamet til fylkesrådmannen er etablert å starte opplæring og trening av lederne våre.

6.7 Felles verdier og kultur

Agder fylkeskommunes felles verdier er inntil videre oppsummert i de førende prinsippene, som er basert på underlaget fra fellessamlingen på Dahlske videregående skole. På sikt vil man utarbeide et sett felles kjerneverdier, normer, identitet, mv. som vil erstatte de førende prinsippene. Felles verdier er et uformelt element i organisasjonsutviklingen.



7. Vedlegg

7.1 Vedlegg 1: Innspill fra FHSU til ny administrativ struktur

Til prosjektleder Tine Sundtoft

Fra ansattrepresentantene og hovedverneombudene i FHSU

14.09.2018

Innspill til prosjektledelsens forslag til administrativ struktur for Agder fylkeskommune

Ansattrepresentantene og hovedverneombudene i FHSU gir sin prinsipielle tilslutning til en matrisemodell for Agder fylkeskommune, slik denne er skissert i prosjektleders presentasjon til FHSU 5. september 2018.

Vi mener det er viktig at de ni førende prinsippene som er lagt til grunn for modellen, «*Samhandling på tvers, internt og eksternt (etc)*» kommuniseres til hele organisasjonen for å oppnå aksept og forståelse for valg av modell. En bør videre legge stor vekt på *begrunnelsen* for valg av modell når modellen er vedtatt. Som ansattrepresentanter og hovedverneombud har vi et medansvar til å bistå med dette.

Gjennom kontakt med de ansatte har vi ikke registrert motforestillinger mot modellen, derimot gir flere uttrykk for en viss usikkerhet om hva modellen innebærer og hva som er forventet effekt av denne nye modellen. Fylkeskommunene leverer per i dag som kjent gode tjenester, og mange spør seg nok om hva som ligger i «ny modell» av forventet mergevinst.

Videre vil vi understreke at den modellen som vedtas 8. oktober forutsetter full tilslutning fra de åtte topplederne som skal inngå i fylkesrådmannens ledergruppe. Dette må legges til grunn når de åtte lederne velges ut og innplasseres.

Vi mener det er en styrke ved matrisemodellen at den er ny for begge fylkeskommunene. Det kan gi økt fellesskapsfølelse og eierskap og et felles mål å jobbe sammen om.

I den videre prosessen mener vi det bør settes fokus på følgende for å lykkes med å implementere en matriseorganisasjon, forutsatt at denne vedtas av politikerne 8. oktober:

- Arbeidet med å forankre arbeidsmetodikken må starte i de nåværende organisasjonene umiddelbart etter vedtaket 8. oktober i fellesnemnda. Dette arbeidet må ha sterkt fokus på organisasjonsutvikling og kulturbygging fram til 1.1.2020.
- Det vil bli behov for kompetanseheving av ledere og ansatte. Organisasjonsformen krever større fleksibilitet, bredere kunnskap om - og vilje til – samarbeid i alle ledd. Derfor må teamkompetanse, prosjektmetodikk m.m. vektlegges i arbeidet med kompetanseutviklingsplaner.
- Arbeidet for å støtte opp om en enda mer omfattende delingskultur må prioriteres; den nye organisasjonen vil ha behov for utvikling/forankring av felles mål.
- Det er viktig å sikre balanse/likeverdighet mellom «linjeorganisasjon» (vertikalt) og «prosjektorganisasjon» (horisontalt).
- Hovedtyngden av ressursene vil antakeligvis ligge i linjeorganisasjonen (mange ansatte og tung økonomi). Organiseringen forutsetter at vertikale og horisontale ledere blir enig om prioriteringer. Skal linjeorganisasjonen i tillegg kunne bestille tjenester fra prosjektorganisasjonen eller motsatt - eller begge deler? Det bør avklares noen kjøreregler her.
- Det vil være viktig å skille mellom drift og utvikling, samtidig som drift og utvikling må jobbe sammen og på tvers. Her må man ha fokus på å finne en balanse.

- Når det gjelder ansattes tilhørighet til både linje- og prosjektorganisasjon er det viktig med tydelighet rundt:
 - Hvem er min nærmeste leder?
 - Hvem disponerer arbeidstiden min?
 - Hvem rapporterer jeg til?
- Organiseringen bør også gi føringer for fysisk lokalisering av ansatte; skal man ha fysisk nærhet til prosjekt og/eller linje?

Noen kommentarer til den foreslåtte administrative struktur:

Vi har mottatt enkeltinnspill fra medlemmer i ulike fagorganisasjoner, hvorav noen er sammenfallende. Dette er hovedsakelig individuelle innspill basert på faglige vurderinger, og vi har valgt å samle dem opp og bringe dem videre, uten at vi som ansattrepresentanter i FHSU nødvendigvis tar stilling til disse. Poenget er at prosjektledelsen tar disse innspillene med i det videre arbeidet. Disse innspillene kan oppsummeres i to punkter:

- Ett av de ni førende prinsippene som er lagt til grunn for valg av modell, er «En synlig fylkeskommune». Det er et ønske om at følgende emner får en tydeligere plass i selve benevnelsene i de åtte boksene:
 - *Klima og miljø*
 - *Innovasjon, forskning og utvikling*
 - *Folkehelse, levekår, LIM og internasjonalt arbeid*
- I tillegg foreslås det at *Plan/analyse og Regionplan Agder* er i samme enhet (boks).

Vi er i klar over at en eventuell «seksjonering» under hovedenhetene kan ivareta noe av det som er trukket fram over. Vi foreslår derfor ikke på nåværende stadium endringer i forhold til det som er presentert i prosjektleders forslag, men ber om at våre innspill blir vurdert i den videre prosessen.

Med hilsen

Atle Oanes	Klaus Allan Eide	Randi Gunsteinsen
Hovedtillitsvalgt Utd.forb.	Hovedtillitsvalgt Utd.forb.	Fellestillitsvalgt LO
Vest-Agder fylkeskommune	Aust-Agder fylkeskommune	Aust-Agder fylkeskommune
Synnøve H. Prebensen (observ.)	Kjell Martin Holthe	Torleiv O. Momrak
Fellestillitsvalgt YS	Fellestillitsvalgt Akademikerne	Fellestillitsvalgt Akademikerne
Vest-Agder fylkeskommune	Vest-Agder fylkeskommune	Aust-Agder fylkeskommune
Solveig Helljesen	Tor Aurebekk	Inger Johanne Engmark
Hovedverneombud	Hovedverneombud	Fellestillitsvalgt LO
Aust-Agder fylkeskommune	Vest-Agder fylkeskommune	Vest-Agder fylkeskommune



Vedlegg 1: Sammendrag av innspill fra ansatte:

- Matrise som struktur er OK, men boksen med Regionplan er ikke i stil med resten. Den bør bort og innlemmes i Planboksen.
- Påpekt en viss disharmoni ifm. Regionplan 2030. Her jobber det en til halvannen stilling med dette fram til planen er vedtatt. Hva skjer etter det? Kanskje bare en stilling til å følge opp og revidere planen sammen med styringsgruppa? Hvorfor kan ikke den enkelt plasseres under Plan/Analyse i linja til venstre i matrisen?
- Ansatte hos fylkeskonservatoren fremhever betydningen av et tettere samarbeid med de som skal ivareta arealforvaltning, særlig innenfor miljø-, natur- og friluftsinnteresser når det gjelder fylkeskonservatorens rolle knyttet til lovpålagte oppgaver. Dette er også i tråd med planlagte oppgaver innenfor for eksempelvis landskapsvern som er tenkt overført fra fylkesmannen til fylkeskommunen. En god regional arealforvaltning forutsetter at ny organisering legger til rette for samhandling mellom fagområdene. Det er viktig for å yte et godt servicetilbud for kommuner og publikum, som bør forholde seg til én samlet uttalelse vedrørende kulturminne-, miljø- og naturinteresser m.m.
- Ansatte skulle fått en mer grundig innføring og eksemplifisering av hva en matrise organisering (MO) faktisk går ut på. Kunnskapen og erfaringene med en slik modell er mangelfull i dagens organisasjon. Det er et viktig grep som nå gjøres og hvilken modell som velges vil kunne få stor betydning for den enkelte ansatte.
- MO er en (svært) utfordrende modell når det gjelder tydelig ledelse. Dette står i motstrid til resultatene fra Dahlske der det nettopp var pekt på behovet for tydelig ledelse. Det savnes en grundigere problematisering av dette. MO kan også føre til utfordringer knyttet til ressursstyringen, noe som står i motstrid til det som oppfattes som noe av hensikten med den nye fylkeskommunen.
- Nødvendig med rask avklaring om hver seksjon skal ha personal- og økonomiansvar fordi dette kan få stor betydning for hvordan man innretter hver enkelt "avdeling".
- Savner miljøaspektet i modellen. Sikter her til klima, natur, fisk/vilt, vannforvaltning, villrein, friluftsliv m.m. Skjønner at navnene på "avdelingene" og den underliggende porteføljen ikke er ferdig landet, men dette med miljø i videste forstand er allerede en viktig oppgave og vil kunne bli betydelig styrket dersom ekspertutvalgets anbefalinger tas til følge.
- Bør/kan miljø innlemmes i "kultur-/næringsavdelingen"? Ser at det kan være koblinger mellom kultur, kulturminnevern og næring/verdiskapning. Det er dessuten nylig gitt ut en rapport som omhandler verdiskapningsaspektet innen kulturminnevernet.
- Ikke komfortabelt å se at en av de 8 lederne skal ha ansvar for kulturminnevern, kultur og næring. Kulturminnevern og kultur har noen felles interesser, men har hovedsakelig veldig forskjellig oppgave i fylkeskommunen. Kulturminnevernet har myndighetsutøvende oppgaver (lovpålagte oppgaver), kultur har mer tjenesteytende oppgaver. Det hadde vært mer naturlig å samordne dette med plan- og miljø istedenfor en næring.

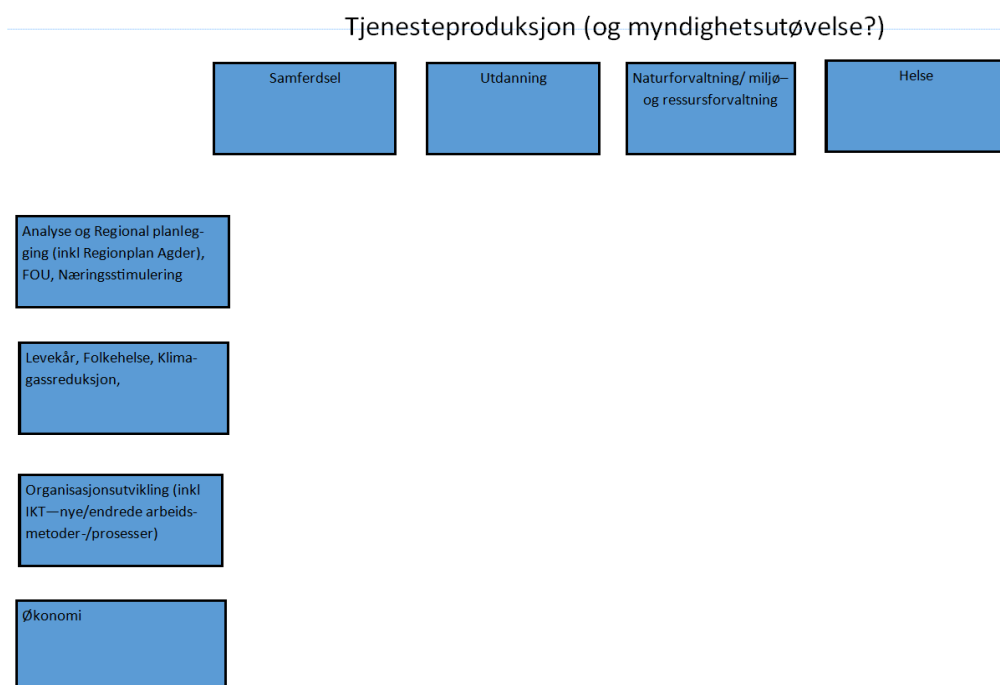
- Spennende struktur som vil kreve mye av lederne og ansatte som jobber med utviklingsoppgaver innen alle fagområdene våre. Koordinering og gjennomføring av regionale planer, inkludert Regionplan Agder bør ligge i Plan- og analyseavdelingen. Agder bør ha en plansjef som får overordnet ansvar både for utarbeiding og gjennomføring av planene våre – på tvers av alle fagavdelingene.
- Klima, miljø og ressursforvaltning bør inn som en egen avdeling, som tverrgående fagfelt gjennom alle fagavdelingene. En slik organisering tar også høyde for å ta inn oppgaver som er foreslått av Ekspertutvalget. Det er også et poeng å gi signal til omverdenen at dette er viktige oppgaver som fylkeskommunen har alle forutsetninger for å ta imot og videreutvikle.
- Må ikke skille det overordnede ansvaret for utarbeiding/strategi og gjennomføring. Fagfeltene for økonomi/styring og plan/analyse må jobbe tettere sammen enn i dag. Det kan bli komplisert å ha en koordineringsavdeling oppi det hele som egentlig skal gjøre det samme som resten? Uten at en vet hvilke oppgaver som er tenkt inn i en slik koordineringsgruppe.
- Miljø og ressursforvaltning (ref. forvaltning av fisk/vilt, vann, friluftsliv, marine næringer, landbruk mm) settes inn i «enheten» som heter næring, kultur og kulturminnevern. Da får man bl.a. reiseliv og natur-/kulturarv, friluftsliv, idrett og folkehelse i en avdeling – mange temaer som kan forsterke hverandre.
- Enheten plan og analyse kan ev. hete «plan, klima og analyse» om man vil få frem at klima er et satsingsområde for oss. Da kommer diskusjonen om levekår, integrering mm nok raskt opp – men vi har jo en helseenhet i matrisen også som kanskje skal fylles med et innhold utover tannhelse?

Naturviterne (Vest-Agder fk) er grunnleggende positive til matriseorganisering. Det er likevel ikke ukjent at matriseorganisering også kan ha en del utfordringer:

- Kompleks struktur som setter strenge krav til kompetent ledelse.
- Uklare ansvarsforhold mellom linjeleder(e) og prosjektledere
- Utydelig og fragmentert ledelse
- Kamp om ressursene mellom prosjektledere og linjeledere.
- Stress, overbelastning og rolleusikkerhet blant ansatte knyttet til tilhørighet, lojalitetskonflikt og forventninger og tidspress fra flere ulike ledere.
- Ansatte i kulturminnesektoren (Vest-Agder fk) ser fordeler med å knyttes tettere til næring. Dette vil bidra til at kulturminneinteresser blir synliggjort og vektlagt tidlig i prosesser, slik at konflikten mellom vern og utvikling blir mindre. Swot-analysen hos Fylkeskonservatoren viste at flertallet i kulturminneseksjonen ser det som naturlig å plasseres sammen med de som skal ivareta oppgavene til dagens Plan- og miljøseksjon, samt forvaltningsoppgavene som skal overføres fra Fylkesmannen. Disse ansatte har på ulike måter ansvaret for arealutvikling, og uttaler seg – gjennom saksbehandling – om mange av de samme forholdene. Samordning av disse arbeidsoppgavene vil være lettere dersom de tilhører samme avdeling.
- Fra plan- og miljøsektoren (Vest-Agder fk) spørres det om «hjemmehavnen» helse er tannhelse eller folkehelse, og om idrett og friluftsliv hører inn her. Videre etterlyses arealforvaltning og stedsutvikling i matrisen. Utøvelse av friluftsliv krever arealer, og dette fagområdet må derfor kobles opp imot arealforvaltning. Når det gjelder naturressurser/biologisk mangfold så vil jo dette – sammen med areal – også få en særlig betydning for næring, eksempelvis – vann- og vindkraft, høsting av marine ressurser mm.



- Delta AAFK: Når det gjelder kulturfeltet registrerer vi at det har kommet et synspunkt i vedlegget som Deltas medlemmer på kultursektoren IKKE støtter. Vi mener det vil være en stor fordel med et bredt, synlig og sterkt kulturfelt i den nye modellen, og vi tror at det vil være klokt med én felles linjefunksjon for hele kulturfeltet (kultur, kulturminnevern med mer). Det er heller ikke riktig som det står i vedlegget at kultur ikke har lovpålagte oppgaver. Deler av det feltet som i dag dekkes av AAbk er lovpålagt (biblioteksektoren), i tillegg til at det kan komme nye, lovpålagte oppgaver i forbindelse med behandlingen av ekspertutvalgets innstilling.
- Delta AAFK: Linjefunksjonen som i utkastet heter Helse kan bli stor eller liten, avhengig av oppgavefordeling/-overføring. Dersom tannhelse blir eneste fagfelt innen helse i den nye fylkeskommunen, antar vi at Helse ikke vil bli stående som egen linjefunksjon. Tannpleierne er bekymret for hvor tannhelse da vil bli plassert, og hvilken gevinst som kan ligge i en matriseorganisering med tanke på de oppgavene og utfordringene tannhelsesektoren skal løse.
- Forlag fra en ansatt til org. struktur (AAFK):





7.2 Vedlegg 2: Oppsummering av SWOT

Ref. kapittel 4.2 er det gjennomført SWOT-analyser i de ni arbeidsgruppene. Nedenfor følger en overordnet oppsummering av analysene innenfor de fire hovedområdene:

Fylkeskommunens egenart

STYRKER (STRENGTHS)

- Stor handlefrihet – vi har spillerom på oppgavesiden
- Samfunnsbygging – tjene samfunnet, ikke penger
- Riktig størrelse – forenkler mulighet for relasjonsbygging
- Høy kompetanse og stor kompetansebredde
- Ambisiøs og framoverlent
- Ryddig og skikkelig utad- godt omdømme
- En ressurs og god samarbeidspartner for kommunene (veiledning, samarbeidsavtaler, stedsprosjekter m.m.)

SVAKHETER (WEAKNESSES)

- Begrenset samhandling på tvers av fagområder
- Mangler organisasjonskultur som støtter innovasjon
- Lederne har begrenset digital innsikt
- Fylkeskommunen er ikke synlig nok
- Ikke alltid sammenheng mellom planer og ressurser
- Manglende regionalt perspektiv hos politikere
- Skiftende politiske prioriteringer

MULIGHETER (OPPORTUNITIES)

- Tar viktige samfunnsområder ingen egentlig tar
- Sette retning for regional utvikling og bidra med ressurser og kompetanse
- Forbedre og samordne kompetansen innenfor de prioriterte områdene
- Trekke veksler på kompetanse i omgivelsene
- Styrke samarbeid på tvers av fagfelt ved å legge til rette for gode møteplasser
- Skape bedre samhandling og bygge gjennomføringskraft

TRUSLER (THREATS)

- Ikke evne å bruke handlingsrommet
- Fare for at den nye fylkeskommunen mislykkes i å bygge en ny kultur
- Antall nye oppgaver blir for mange i forhold til ressurstilgangen
- Ikke lykkes bygge felles organisasjonskultur, gjenoppbygger siloer
- Manglende gjennomføringsevne

Fylkeskommunens omgivelser

STYRKER (STRENGTHS)

- Kontaktflaten mot stat og kommuner
- Eget universitet og sterke næringsklynger
- God samhandlingskompetanse
- Nærhet til andre regionale aktører
- Strategisk plassering Oslo-kontinentet

SVAKHETER (WEAKNESSES)

- Vanskelig å skape politisk engasjement
- Opptretter fragmentert og sektorisert
- Tar ikke en synlig rolle i samfunnsutviklingen – manglende politisk lederskap
- Ikke gode nok analyser av regionens behov
- Dårlig fylkesvegnett og sårbar næringsstruktur
- Ulik sosioøkonomisk status blant innbyggerne
- Ulikt kompetansenivå i de ulike kommunene
- Tendens til å snakke oss sjøl ned

MULIGHETER (OPPORTUNITIES)

- Aktiv bidragsyter til «Det grønne skiftet»
- Tettere samarbeid med akademisk, næringsliv, frivillighet, offentlig
- Bli en tydeligere samfunnsaktør og ha de beste samfunnsanalysene
- Sterkere oppfølging av regionplanene
- Utnyttelse av kraftoverskuddet lokalt – industri, datalagring, kraftutveksling m.m. Electric city
- Ny E39/E18 åpner nye muligheter for felles bo- og arbeidsmarked + positive ringvirkninger for næringslivet
- Mangfold og nye impulser bidrar til utvikling, rekruttering og samskaping

TRUSLER (THREATS)

- Kamp om «de beste hodene»
- Kniving om oppgaver med storby-kommunene
- Det kan bli langt fra periferien til sentrum
- Konjunktursensitivt næringsliv
- Kraftoverskuddet eksporteres ut av fylket
- Statlig oppgaveoverføring kan stoppe opp
- Mangel på arbeidsplasser – særlig kompetansearbeidsplasser
- Ny E39/E18 gir utfordringer for eksisterende byer og tettsteder
- Ulikt styrkeforhold mellom små og store kommuner
- Levekår og utdanningsnivå påvirker deltakelse



Fylkeskommunens fremtidsbilde mot 2030

STYRKER (STRENGTHS)

- Et samlet Agder og regionreformen gir større tyngde
- Mange viktige planer og strategier er på plass eller på vei til å komme på plass; Regionplan Agder, Klimaveikart Agder etc.
- Sterk og bred kompetanse
- Passelig størrelse- både organisasjonen og fylket
- Godt utgangspunkt for å gjennomføre

SVAKHETER (WEAKNESSES)

- Fylkeskommunen er lite synlig i samfunnet
- Manglende samhandling internt i fylkeskommunen
- Flere strategier bør operasjonaliseres ned på konkret operativt nivå, og det bør utvikles veikart for at forvaltningen og prosjekter vet hvordan de skal komme seg i den retningen strategiene tilsier
- Manglende vilje og evne til å foreta vanskelige politiske valg og prioriteringer
- Ikke tilstrekkelig analyse kapasitet

MULIGHETER (OPPORTUNITIES)

- Økt samhandling med kommunene
- Koble regional kompetanseutvikling tettere på de videregående skolene
- Fortsette arbeidet med å utvikle strategier, målbilder og planer, og samtidig satse enda sterkere på gjennomføring, og øke måloppnåelsen - «Alle drar i samme retning»
- Tettere samarbeid med relevante miljøer for å tilføre ny kunnskap til forvaltningen
- Økt samfunnsforståelse omkring regions betydning

TRUSLER (THREATS)

- Innbyggerdialogen for svak
- Flere oppgaver kan gi knapphet på ressurser
- Sterkt sentrum, men svakere flanker
- Dårlig samordning mellom regionale planer, strategier og operasjonalisering bl.a. manglende økonomisk prioritering
- Strategiene blir for generelle, for lite bindende, uten finansiering og måloppfølging etc.
- Vi bygger opp «siloene» på nytt
- Manglende distriktsfokus
- Bortfall av regionale virkemidler og statlige føringer

Samspill mellom mennesker og teknologi

STYRKER (STRENGTHS)

- Enkelt å dele informasjon på tvers av enheter og faggrupper
- Brukerne har mulighet til informasjon og innsyn 24/7
- Høy kompetanse og faglig robust
- Leverer tjenester av høy kvalitet
- En felles, og styrket IKT-forvaltning er/blir etablert. Dette gir kompetanse og kapasitet til å kunne ligge i godt fremme
- Sosiale medier brukes som formidlingsplattform

SVAKHETER (WEAKNESSES)

- Manglende opplæring og oppfølging over tid fører til at nyttige digitale løsninger ikke blir brukt
- Svært ulik digital kompetanse gjør at en må tilrettelegge og løfte den digitale kompetansen hos brukerne for å få ut større gevinster
- Manglende rutiner og ressurser til å vedlikeholde digitale plattformer og innhold
- Sprik mellom valg og bruk av digitale flater – målgruppe/avsender

MULIGHETER (OPPORTUNITIES)

- Lett tilgjengelig digital dialog med fokus på tjenester (24/7), bedre innsyn og bedre tilgjengelig informasjon
- Bedre informasjonsflyt kan stimulere til økt samhandling – interaktive møteplasser
- Ny teknologi må tilpasses vår organisasjon – ikke omvendt
- Bli en tydeligere samfunnsaktør
- Større og mer solide fagmiljøer
- Jobbe sammen på nye arenaer
- Drive mer effektivt
- Storebror for småkommunene
- Bygge ny organisasjon – mulighet til å bruke nye arbeidsformer og effektivisere arbeidsprosessene

TRUSLER (THREATS)

- Overdreven tro på at digitalisering «løser alt»
- Miste nærhet til brukerne av tjenestene
- Data- og informasjonssikkerhet, og sårbart
- Eldre kan oppleve det som utfordrende å kommunisere med fylkeskommunen
- Mindre menneskelig kontakt som følge av økt bruk av IT – utfordringer for psykososialt arbeidsmiljø
- Digitale løsninger gjør at publikum forventer umiddelbar tilbakemelding – utfordringer for administrasjon og politikere
- Teknologi gjør at skille mellom arbeid og fritid viskes ut
- Delingskultur uteblir – mangel på tillit
- Bruker teknologi der vi ikke burde