

FYLKESRÅDMANNEN

SFJ 2019

SAMLA OVERSYN OVER UTGREIINGSRAPPORTAR  
VÅREN 2016 – FULLTEKSTVERSJON

# Innhald

<b>Vidaregåande opplæring</b>	<b>Utgreiing (#)</b>
Rådgeving ut over avtalefesta nivå.	7.
Oppfølging av kostnadskrevjande tiltak i vedteke handlingsprogram.	9.
Leiingsressurs ved dei vidaregåande skulane ut over avtalefesta nivå.	10.
Sommarskule	11.
Rekruttering og kompetanseutvikling pedagogisk personale.	12.
Omstillingstiltak og seniortiltak for pedagogisk personale.	13.
Stimuleringstiltak i fag- og yrkesopplæringa.	17.
E-pedagogressurs i vidaregåande opplæring.	58.
<b>Samferdsle</b>	
Framlegg til driftsstandard på fylkesvegnettet.	45.
<b>Sektorovergripande utgreiingar</b>	
Folkehelsearbeidet.	51.
IKT-tenestene.	53.
Løn- og rekneskapstenestene.	54.
Driftsteknikartenestene.	55.
Sentraladministrasjonen – roller og storleik.	57.

## **Vidaregåande opplæring**

(utgreiingar vinteren/våren 2016)

# Vidaregåande opplæring i skule: Rådgjeving ut over avtalefesta nivå (utgreiingsoppdrag nr. 7), rapport

## Innleiing

Mandatet for utgreiingsoppdrag 7: *Rådgjeving ut over avtalefesta nivå* er å kartleggje og vurdere eit mogeleg innsparingskrav innanfor teneste 5210 – Utdanningsprogramma, ved å fjerne styrkinga av rådgjevingstenesta som kom 1.8.2008.

Fylkesdirektøren gjer i rapporten greie for følgjande:

- Rådgjevingstenesta generelt
- Ressursar og kompetanse i rådgjevingstenesta i Sogn og Fjordane skuleåret 2015-16
- Innhald i og organisering av rådgjevingstenesta i Sogn og Fjordane
- Samarbeidspartar og aktørar i rettleiingsarbeidet
- Verktøy og hjelpemiddel i rettleiingsarbeidet
- Forsking på og evaluering av rådgjevingstenesta
- Veggen vidare
- Konsekvensar av å redusere ressursane til rådgjevingstenesta ut over avtalefesta nivå

## Om rådgjevingstenesta generelt

Retten til rådgjeving er heimla i opplæringslova §9-2 første ledd: «Elevane har rett til nødvendig rådgiving om utdanning, yrkestilbod og yrkesval og sosiale spørsmål.». Kapittel 22 i forskrift til opplæringslova gir nærare reglar for rådgjevinga.

Lærlingar og lærekandidatar har ikkje lovfesta rett til rådgjeving. Det same gjeld vaksne som er tekne inn til vidaregåande opplæring, jamvel om dei har rett til vidaregåande opplæring etter § 4A-3 i opplæringslova. Vaksne som er tekne inn til vidaregåande opplæring etter § 4A-3 vil likevel kunne ha rett til rettleiing om søknad om inntak, realkompetansevurdering, vurdering og klagesaker, etter forvaltningslova §12.

Ei formålstenleg og god rådgjeving skal mellom anna bidra til å jamne ut sosiale skilnader, til å integrere etniske minoritetar og til å sikre at elevane gjennomfører det 13-årige løpet. Rådgjevinga skal også ta i vare likestillingsperspektivet, slik at elevane kan utnytte og utvikle eigne ressursar utan omsyn til tradisjonelle kjønnsroller.

Utdannings- og yrkesrådgjevinga skal gje råd og rettleiing om val av utdanning og yrke og informasjon om utdanningsvegar både i Noreg og i utlandet. Elevane skal hjelpast til å bli medvitne på eigne verdiar, interesser og føresetnader, til sjølvinnstekt, kunnskap og evne til å gjere eigne val, inkludert konsekvensane av vala dei gjer. Det er ein føresetnad at utdannings- og yrkesrådgjevinga er heile skulen sitt ansvar, som eit samarbeid mellom ulike personar og instansar. Skulen skal så langt det er råd trekkje inn eksterne samarbeidspartar for å gje elevane best mogeleg informasjon og tilbod om rådgjeving om yrkes- og utdanningsval.

Den sosialpedagogiske rådgjevinga skal heilt spesifikt medverke til at den enkelte elev finn seg til rette i opplæringa. Rådgjevinga skal hjelpe elevane med personlege, sosiale og emosjonelle problem som kan påverke opplæringa og sosiale forhold på skulen. Området er nært knytt til læringsmiljøet på skulen, og har koplingar til arbeidet til både miljøkoordinatorane, skulehelsetenesta og den pedagogisk-psykologiske tenesta.



Rådgjevarrolla har eit stort innhaldsmessig spenn, som føreset brei og mangfaldig kompetanse, ikkje minst på systemnivå. Rundskriv Udir-2-2009 [Retten til nødvendig rådgiving](#) presiserer og tydeleggjer krava i §9-2 i opplæringslova og kap.22 i forskrift til opplæringslova.

§22-4 i forskrift til opplæringslova omhandlar ansvaret skuleeigar har til å oppfylle elevane sine rettar, og til å sjå til at begge formene for rådgjeving vert utførde av personale med relevant kompetanse. Det er også krav om at skulen har plan for og systematikk i arbeidet med rådgjeving.

Utdanningsdirektoratet gjer i brev datert 29.6.2009, [Anbefalt formell kompetanse og veiledende kompetansekriterier for rådgivere](#) nærare greie for kva kompetanse og kunnskapar ein rådgjevar bør ha, som tilrådingar, ikkje krav.

Ein rådgjevar er i dag i all hovudsak ein lærar som har tilleggfunksjon som rådgjevar. Arbeidstida til rådgjevar er regulert i ein sentral forbundsvis særavtale (SFS 2213), og er vanlegvis lagt som ein prosentvis del av ei undervisningsstilling.

Prosjektet *Delt rådgjevingsteneste* (2002-2005) prøvde ut modellar for å dele tenestene i yrkes- og studierettleiing og sosialpedagogiske oppgåver. Erfaringane frå prosjektet viste at ei rydding og spesifisering av ansvar, roller og oppgåver bidrog til å styrke både utdannings- og yrkesretteleinga og det sosialpedagogiske arbeidet. I Sogn og Fjordane vart det opna for forsøk med delt rådgjevingsteneste gjennom handlingsprogrammet til *Rom for alle – syn for den enkelte* i planperioden 2007-11. Ingen skular prøvde ut dette, med grunngjevinga at dei fleste skulane i Sogn og Fjordane er små, og at det er ikkje økonomiske rammer for å dele tenesta mellom to rådgjevarar med kvart sitt ansvarsområde.

Rådgjevingstenestene vart i 2009, gjennom ei endring i forskrifta, delt i to former, sosialpedagogisk og utdannings- og yrkesrådgjeving. Dei to formene skal sjåast i samanheng, og det skal vere eit heilskapleg perspektiv på eleven. Skuleeigar er ansvarleg for at elevane sine rettar til naudsynt rådgjeving vert oppfylte. Opplæringslova med forskrifter set likevel ikkje detaljerte krav til korleis dette skal organiserast, jf. §22-4 i forskrift til opplæringslova. Eleven har ein rett til individuell rådgjeving og rettleiing, og skulen skal gjere retten kjend for eleven og føresette.

### **Ressursar og kompetanse i rådgjevingstenesta i Sogn og Fjordane skuleåret 2015-16**

I særavtalen SFS 2213 for perioden 1.8.2014-31.12.2017, Undervisningspersonalet i kommunal og fylkeskommunal grunnopplæring, står følgjande om rådgjevingsressursen i vidaregåande skule: *På den enkelte skule skal det setjast av minimum 28,5/38\* årsrammetimar per påbyrja 25 elevar, pluss 5% av eit årsverk til lærarar som utfører rådgjeving.* I tillegg er godtgjersle for funksjonar omtalt slik: *Rådgjevar-/sosiallærarteneste skal godtgjerast med minimum 12 000 kr per år.*

Ressursen til rådgjevingstenesta i Sogn og Fjordane vart permanent styrkt med 147% stilling frå 1.8.2008, fordelt på skulane etter elevtal. Styrkinga var generell, utan føringar for korleis den skulle nyttast. I vedteken skulebruksplan er det lagt til grunn at styrkinga skal reduserast til 123% ressurs. Dette er delvis innfridd gjennom nedlegging av Luster vidaregåande skule og avdeling Jølster. Rest på 10% ressurs vert effektuert hausten 2016. Ressursen til rådgjevingstenesta er skuleåret 2015-2016 fordelt slik det går fram av tabellen nedanfor. Sogn jord- og hagebruksskule er statleg finansiert gjennom landslineordninga, og brukar skuleåret 2015-16 samla 20% stilling til rådgjevingstenester.

	<b>Ordinær ressurs skuleåret 2015-16</b>	<b>Fast tilleggs- ressurs frå 1.8.2008</b>
<b>Årdal vgs</b>	50,04	9,28
<b>Sogndal vgs</b>	173,89	17,79
<b>Høyanger vgs</b>	35,96	9,17
<b>Mo og Øyrane vgs</b>	106,33	14,46
<b>Hafstad vgs</b>	100,7	12,5
<b>Dale vgs</b>	38,78	10
<b>Flora vgs</b>	117,59	14,69
<b>Firda vgs</b>	78,19	12,44
<b>Stryn vgs</b>	61,3	11,14
<b>Eid vgs</b>	86,63	11,71
<b>Måløy vgs</b>	72,56	9,85
	<b>921,97</b>	<b>133,03</b>
<b>Til saman</b>		<b>1055</b>

I budsjettsaka som ligg til grunn for utgreiinga er kostnaden med tillegget til rådgjevsressursen rekna til 0,8 mill. kr.

Bakgrunnen for styrkinga frå 2008 var prosjektet «Rådgjeving på nett», som vart gjennomført i samarbeid med Ungdomspolitisk utval skuleåret 2006-07. Målet var å gjere rådgjevarane meir tilgjengelege gjennom bruk av e-post og SMS.

Erfaringane frå prosjektet vart summerte opp slik i eit notat til hovudutval for opplæring i august 2007:

- Større fokus på rådgjevingstenesta har vore viktigare enn tilbodet om rådgjeving på e-post og SMS.
- Tilleggsressursane skulane fekk har gjort rådgjevarane meir tilgjengelege, noko dei fleste skulane vurderte som viktigare enn organiseringa av tilbodet.
- Elevane ønskjer primært å møte rådgjevarane ansikt til ansikt, men meiner at e-post og SMS kan vere nyttige supplement

Rådgjevingstenestene på dei vidaregåande skulane i Sogn og Fjordane er inneverande skuleår fordelt på 22 personar. Det er variasjonar i kompetansen deira, sjå oversyn nedanfor. Halvparten har likevel formell kompetanse i rådgjeving/rettleiing. Manglande formell utdanning er i stor grad kompensert gjennom lang praksis og ulike kurs og etterutdanning. Skulane legg til rette for både etter- og vidareutdanning i rådgjeving og rettleiing for rådgjevarane.

Inga formell utdanning, men ulike kurs i rådgjeving og rettleiing	Formell vidareutdanning i rådgjeving/rettleiing	Anna formell utdanning, t.d. spesialpedagogikk
6	11	5

Andre land har i større grad enn Noreg stilt formelle kompetansekrav til rådgjevarane. På Island er det til dømes krav om ein mastergrad i rettleiing.

## **Innhald i og organisering av rådgjevingstenesta på dei vidaregåande skulane i Sogn og Fjordane**

I samband med utgreiingsoppdraget har skulane svart på spørsmål om organisering, ansvarsdeling og kompetanse i rådgjevingstenesta.

Spørsmåla er tekne med i fulltekst, medan svara frå skulane er summerte opp.

- a) *Rådgjevingstenesta er i opplæringslova §9 delt i ein sosial-pedagogisk del og ein del knytt til yrkes- og utdanningsrådgjeving.*

- *Kor stor del (stipulert) av den samla rådgjevingressursen vert brukt på kvar av dei?*

Dei aller fleste skulane melder at rådgjevarane brukar mest tid på sosial-pedagogiske oppgåver, i snitt ei 60/40-fordeling. Dette stadfestar fylkesdirektøren si oppfatning frå tidlegare.

- *Dersom ressursen er delt på fleire rådgjevarar – er den delt mellom sosialpedagogiske og yrkesretteleingsoppgåver, eller mellom utdanningsprogram?*

Fleire skular har delt rådgjevingressursen på to rådgjevarar, i hovudsak etter utdanningsprogram. Ingen av skulane i Sogn og Fjordane har delt rådgjevingstenesta i ei sosial-pedagogisk teneste og ei med ansvar for yrkes- og utdanningsretteleing.

- b) *Korleis er ansvarsfordelinga mellom kontaktlærar, arbeidslivskontakt (for skulane som har) og rådgjevar i yrkes- og utdanningsretteleinga til elevane?*

Av tilbakemeldingane frå skulane går det fram at rådgjevarane har hovudansvaret for at utdanningsretteleing vert gitt, og at rådgjevaren også står for både informasjon og individuelle samtalar. Kontaktlærarane og faglærarane følgjer opp elevane i det daglege og i høve praksis, medan arbeidslivskontaktane sitt ansvar er mot eksterne samarbeidspartar, som å koordinere bedrifts- og næringslivssamarbeidet.

- c) *Korleis er ansvarsfordelinga mellom kontaktlærar, skulehelsetenesta, OT, PPT, ev. andre, og rådgjevar i den sosial-pedagogiske retteleinga?*

Dei fleste skulane har organisert den sosial-pedagogiske tenesta i team, der kontaktlærar, skulehelsetenesta, rådgjevar, PPT og OT deltek. Kontaktlærar er «førstelineteneste», som koplar inn teamet/deler av teamet ved behov.

- d) *Korleis brukar skulen prosjekt til fordjuping (PTF) i retteleingsarbeidet mot elevane?*

Mange skular brukar timane i PTF på vg1 til retteleing i høve vg2-tilbod og til innføring i fagretningar med lokal tilknytning, medan timane på vg2 vert brukte til hospitering/utplassering i bedrift og fordjuping i ønskt lærefag.

- e) *Kva samarbeid har skulen med eksterne om yrkes- og utdanningsretteleinga? (t.d. opplæringskontora, lokale nettverk, bedrifter og andre)*

Skulane samarbeider tett med bedrifter, opplæringskontor, høgskular og universitet og andre vidaregåande skular, både gjennom partnerskapsavtalar og ulike hospiteringsordningar. Karrieremesser er ofte besøkt.

- f) *Har rolla til rådgjevaren/rådgjevarane endra seg som følgje av utvida samarbeid/endra ansvarstilhøve? (spørsmåla b, c, d og e.)*

Fleire skular melder at det no er meir fokus på karriereretteleing enn tidlegare, samstundes som talet på elevar som treng sosial-pedagogisk oppfølging aukar. Samarbeidet med

grunnskulen er også utvida. Rådgjevarrolla har samla sett blitt meir krevjande, og problema til elevane meir komplekse, men nye samarbeidsstrukturar, internt og eksternt, gjer at oppgåvene og ansvaret no kan delast på fleire.

- g) *Kva seier Elevundersøkinga om rådgjevings- og rettleiingstenesta på eigen skule? (2 siste år)*

Elevundersøkinga er ei spørjeundersøking som måler fleire faktorar ved skulen i Noreg. Eit av spørsmåla er om elevane har fått eit godt grunnlag for vidare val av utdanning og yrke. Elevane i Sogn og fjordane seier dei i svært stor eller stor grad fått eit godt grunnlag for valet vidare, heile 79% i mot 72% nasjonalt. Viss ein ser på statistikken dei siste tre åra, ser ein at elevar i snitt i Sogn og fjordane er meir tilfredse enn på nasjonalt plan.

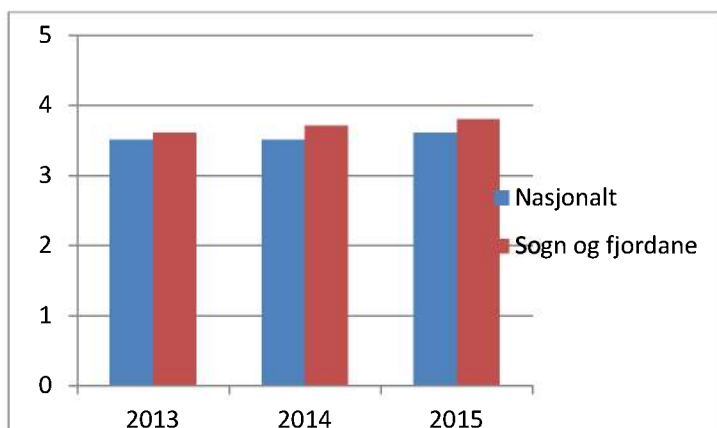


Fig. 1 Snitt elevscore

Det har ikkje vore spurt spesifikt om elevane er tilfredse med den sosialpedagogiske rettleiinga.

- h) *Korleis vurderer skulen at ei styrkt rådgjevingsteneste (frå 1.8.2008) har hatt innverknad på den høge gjennomføringa i vidaregåande opplæring i Sogn og Fjordane?*

Det førebyggjande arbeidet har komme meir i fokus, og det har blitt lettare å fange opp risikoelevar. Samarbeidet med føresette og andre faginstansar har blitt betre. Rådgjevarane har hatt meir tid til individuell rådgjeving og oppfølging, på begge ansvarsområda, og i tillegg har det vore mogeleg å leggje til rette for meir tid til samarbeid med andre internt og eksternt. Eleven møter i større grad enn tidlegare eit koordinert støtteapparat, gjennom eit ansvarsteam.

- i) *Kva konsekvensar vil ein eventuell reduksjon i rådgjevingsressursen kunne ha for gjennomføringa?*

Dei fleste skulane peikar på samanhengen mellom ressursar brukte til rådgjeving og høg gjennomføring, og at ein reduksjon i rådgjevingsressursen vil reversere den positive utviklinga som auken frå 2008 la til rette for. Rådgjevaren sin koordineringsfunksjon er viktig for å sjå eleven i eit heilskapsperspektiv. Dei fryktar at mindre tid til individuell oppfølging og rådgjeving vil føre til at fråværet aukar. Det kan bli fleire feilval, med avbrot/omval som konsekvens.

Dei siste åra har det vorte stadig fleire minoritetsspråklege elevar i dei vidaregåande skulane. I 2015 har det komme svært mange flyktningar til fylket, og dei fleste kommunane har sagt ja til å busetje flyktningar. Denne utviklinga vil halde fram. Mange av flyktningane er mindreårige og har rett til vidaregåande opplæring.

Rådgjeving av/til elevar med ikkje-norsk bakgrunn er særleg utfordrande og tidkrevjande for rådgjevarane. Dette gjeld både i høve realistiske utdanningsmål, kontakten med føresette og at elevane har lite kjennskap til det norske skulesystemet. Det kan krevje ekstra innsats både frå eleven og skulen for at desse elevane skal greie å fullføre norsk skule, særleg ved kort butid i Noreg. I dette arbeidet er rådgjevarane spesielt viktige.

## **Samarbeidspartar og aktørar i rettleiingsarbeidet**

### Grunnskulane

Rådgjevarane i vidaregåande skular har i lang tid vore involvert i utdannings- og yrkesorientering på ungdomsskular som soknar til den vidaregåande skulen, ved å delta på møte med elevar og føresette i 10.klasse. Vidare har det vore samarbeid kring overgangen frå ungdomsskule til vidaregåande skule, og særleg kring elevar som treng ulik grad av tilrettelegging.

Med innføring av faget utdanningsval i grunnskulen har rådgjevarane fått utvida arbeidsoppgåver kring førebuing, gjennomføring og etterarbeid i høve informasjon og hospitering. Både 9. og 10.klasseelevar hospiterer no to dagar kvart skuleår på vidaregåande skule. Rådgjevarane blir og inviterte til grunnskulane sitt informasjonsmøte om vidaregåande opplæring og søking til vidaregåande skule. Dette gjeld no både 9. og 10.klasse. Ved nokre ungdomsskular har dei innført arbeidslivsfag, og dei samarbeider gjerne med vidaregåande skular om faget. Dette krev også tilrettelegging frå rådgjevar i vidaregåande skule.

### Foreldre/føresette.

Samarbeidet med foreldre/føresette i vidaregåande opplæring har fått meir merksemd i dei seinare åra, særleg med tanke på å førebygge fråfall og auke gjennomføringa. Sjølv om kontaktlærer er «førstelineteneste» i høve foreldresamarbeid vil det også involvere rådgjevar i mange tilfelle.

### Prosjekt til fordjuping.

Faget prosjekt til fordjuping vart innført med Kunnskapsløftet. Faget har 6 t/v i vg1 og 9 t/v i vg2, og eg såleis det mest omfattande faget i dei dei yrkesfaglege utdanningsprogramma. Målet med faget er at elevane skal få prøve ut ulike fag og yrke i utdanningsprogrammet, og gjere seg kjende med innhald, oppgåver og arbeidsmåtar som karakteriserer dei ulike sluttkompetansane. Mykje av opplæringa i faget føregår ute i bedrifter/verksemder som er relevante for den sluttkompetansen (fagbrevet) som eleven ønskjer å prøve ut. Ansvar for organiseringa av faget, m.a. å skaffe bedrifter til utplassering, er noko ulikt frå skule til skule. I hovudsak er det arbeidslivskontaktane som har det overordna ansvaret for å byggje lokale nettverk av bedrifter som kan ta i mot elevar i utplassering, og i tillegg vere potensielle lærebedrifter. Sjølv detaljplanlegginga av faget og det daglege samarbeidet med bedriftene er det lærarane i faget og kontaktlærarane som tek seg av.

Prosjekt til fordjuping er eit godt verkemiddel i yrkesorienteringa for elevar i yrkesfaglege utdanningsprogram, og avlastar truleg rådgjevaren i nokon grad i høve yrkesrettleiing og overgangen frå skule til bedrift. Ein kan seie at prosjekt til fordjuping har medverka til at fleire i skulen har fått, og har teke, ansvar i høve yrkesrettleiinga – som er eit steg i rett retning når det gjeld «rådgjeving - heile skulen sitt ansvar».

### Karriere Sogn og Fjordane

Karriere Sogn og Fjordane er eit partnerskap mellom Sogn og Fjordane fylkeskommune, NAV og kommunane i HAFS og Nordfjord. Karrieresentra driv ikkje førstelineteneste mot elevar i grunnopplæringa, men skal bidra til koordinering av rådgjevingstenesta og kompetanseheving for alle som driv med yrkes- og karriererettleiing.

### Oppfølgingstenesta

Ungdom mellom 16 og 20 år som ikkje er i opplæring eller arbeid vert følgde opp av oppfølgingstenesta. I Sogn og Fjordane er det 10 OT-koordinatorar lokaliserte på vidaregåande skular. Heimeadressa til ungdommane avgjer kva OT-kontor som følgjer opp ungdommen. Oppfølgingstenesta driv også yrkes- og karriererettleiing i sitt arbeid med den einskilde ungdommen. Ofte handlar det om å få ungdommen til å fullføre vidaregåande opplæring, men for nokre vil det vere aktuelt å gjere omval i høve sluttkompetansen dei ønskjer. OT samarbeider mykje med rådgjevarar både før eleven eventuelt slutter og etter at eleven har slutta, viss ungdommen skal ha delvis skulegang.

### NAV

NAV har kompetanse i høve arbeidsmarknad og utviklingstrendar i marknaden. Fleire skular, både ungdoms- og vidaregåande skular, bruker NAV i yrkesretteiinga. Dette gjeld også kva krav arbeidslivet stiller til ungdommane når dei skal ut i arbeid. Skulane samarbeider også med NAV om einskildungdommar som har særlege utfordringar i høve utdanning og arbeid.

### Næringsliv og opplæringskontor.

Representantar frå arbeids- og næringsliv og opplæringskontora deltek oftare i yrkesretteiinga no enn tidlegare. Dette er eit nyttig og godt supplement til den retteiinga skulen og rådgjevaren kan gje, men det krev også tilrettelegging og organisering frå rådgjevar. Samarbeid med bedrifter om t.d. utplassering av einskildelevar er også sentrale oppgåver for rådgjevar.

### Private tilbydarar

Det finst få eller ingen private tilbydarar på yrkes- og karriererettleiingsfeltet i Sogn og Fjordane.

## **Informasjon, verktøy og hjelpemiddel**

Det er mykje informasjon om opplæring på heimesida til fylkeskommunen, med lenker til ulike nettstader. Det finst vidare fleire ulike nettstader, offentlege og private, for relevant og god informasjon om yrkesval, utdanning og arbeidsmarknaden, nasjonalt, regionalt og lokalt. Ulike kartleggingsverktøy og interessetestar ligg også på desse nettstadene. Døme er [Vilbli.no](http://vilbli.no), [utdanning.no](http://utdanning.no) og [Nav.no](http://nav.no).

Desse informasjonskjeldene og verktøya kan vere gode supplement for rådgjevarane i retteiing av elevar og føresette i høve utdannings- og yrkesval. Det vil likevel vere rådgjevaren som sit med hovudansvaret for yrkesretteiinga, og mellom anna må gjere elevar/føresette kjent med dei ulike nettstadene og verktøya.

## **Evaluering av og forskning på fråfall og rådgjevingstenesta**

Kunnskapsenter for utdanning (ei avdeling i Noregs forskingsråd) utarbeidde i 2015, på oppdrag frå Kunnskapsdepartementet, eit oversyn over forskning på tiltak mot fråfall i vidaregåande opplæring.

Den viktigaste generelle konklusjonen er at det må setjast inn tiltak mot fråfall, at tiltaka må tilpassast lokale tilhøve, og at tiltaka må gjennomførast på ein skikkeleg måte. Nokre tiltakskategoriar peikar seg likevel ut som meir effektive enn andre, blant anna retteiing og tidleg identifikasjon og inngrep når problem oppstår.

Kunnskapssenteret har også sett spesielt på tiltak som har vist dokumentert effekt. Ein studie av 26 forskingsrapportar (norske og utanlandske, publiserte i perioden 2010-15) gjorde det moglege å identifisere tre slike tiltakskategoriar:

- 1) Tiltak retta mot oppmøte og åtferd
- 2) Tiltak i form av rettleiing
- 3) Tiltak i form av kurs som førebuing til neste utdanningsnivå

I følgje forskingslitteraturen peikar rettleiing og relasjonsbygging seg ut som meir effektive tiltak enn andre.

SINTEF (Stiftelsen for industriell og teknisk forskning ved NTH), har på oppdrag frå Kunnskapsdepartementet evaluert rådgjevingstenesta i Noreg. Sluttrapporten «*På vei mot framtida – men i ulik fart*» kom i 2011. Rapporten viser at rådgjevingstenesta utviklar seg i rett retning, men at det er store skilnader mellom skulane og mellom fylkeskommunane. Nye arbeidsformer og organisasjonsformer er i stor grad implementerte og under utvikling, og er spegla i kvaliteten på rådgjevinga. Rapporten viser i tillegg at rådgjevarane har meir og betre kompetanse enn tidlegare, og at rådgjevinga faktisk i større grad har blitt heile skulen sitt ansvar. Likevel er ein av konklusjonane i rapporten at ut frå eit nasjonalt perspektiv er dagens rådgjevingssressurs for liten til at elevane får tilstrekkeleg rådgjeving av god nok kvalitet. Rapporten viser ei ny rådgjevarrolle som har større vekt på systemretta arbeid, meir samarbeid med fleira aktørar rundt elevane og færre oppgåver direkte retta mot elevane. Oppgåvene blir retta meir mot koordinatorrolla rundt både karriererettleiing og organisering av tiltak rundt enkeltelevar når det gjeld det sosialpedagogiske arbeidet.

God rettleiing og rådgjeving er særleg viktig for å hindre fråfall i skulen. For at elevar som slit skal greie å fullføre, er det to faktorar som forskarane spesielt peikar på som avgjerande. Det eine er tiltak som gjer at skulekvardagen er lettare å halde ut, og det andre er tiltak for å forhindre feilval. Rapporten *Intet menneske er en øy* frå SINTEF (2007) peikte på rådgjevar som ein viktig koordinator for førebygging mot fråfall, der desse faktorane blir nemnde: god rådgjeving, godt samarbeid mellom ungdomsskule og vidaregåande skule, tilpassa opplæringsløp og betre overgang mellom skule og bedrift.

NIFU (Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning) konkluderte i rapporten *Gode råd? En studie av utdannings- og yrkesveiledning i videregående skole med vekt på veiledning i forbindelse med val og bortvalg av realfag* (2002) med at det må gjerast noko på fleire område med dersom skulane sine utdannings- og rådgjevingstilbod skal bli betre, mellom anna at tidsressursen må aukast ut over gjeldande minstenorm.

Ei faggruppe frå SINTEF, IRIS (International Research Institute of Stavanger), og NTNU (Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet) gjennomførde i 2014 eit prosjekt for fylka Møre og Romsdal, Sør-Trøndelag og Nord-Trøndelag (for grunnopplæringa samla), som grunnlag for ein framtidretta strategi for rådgjevingstenestene. I prosjektrapporten «*Æ skjønne itj, æ vakne opp kvar dag å vil bli nå nytt æ*» vart det tilrådd mange tiltak for å styrke rådgjevingstenesta i dei tre fylka. Av desse kan nemnast å auke rådgjevingssressursen, å skilje dei sosialpedagogiske oppgåvene frå karriererettleiinga (delt rådgjevingsteneste), å samordne elevtenestene på skulane betre, å opprette stillingar som regionale rådgjevarar som kan arbeide på tvers av skuleslag og å tilby skulebasert kompetanseutvikling. Skuleeigar må vidare stille krav om formell kompetanse ved tilsetningar, og leggje til rette for utvida samarbeid med karrieresenter og i nettverk mellom rådgjevarane.

## **Vegen vidare?**

### Offentleg utval om karriererettleiing

OECD rådde i rapporten *OECD Skills strategy* (2014) til at Noreg utvikla eit heilskapleg system for livslang karriererettleiing. Det vart difor i mars 2015 sett ned ei ekspertgruppe,

Karriereveiledningsutvalget, som skal vurdere den samla karriererettleiingstenesta, med hovudfokus på tilgjenge for ulike målgrupper, inkludert vidaregåande opplæring. Utvalet skal levere si hovudinnstilling innan utgangen av april 2016. I innstillinga skal det mellom anna gjevast ei vurdering og tilråding knytt til korleis eit heilskapleg system for livslang karriererettleiing, fysisk og på nett, bør organiserast og utviklast for å gje betre tilgang til karriererettleiing for elevar, lærlingar, studentar og vaksne. Første delrapport, *Karriereveiledning i en digital verden*, kom 15.10.2015. Utvalet si hovudtilråding her er at det vert etablert ein offentleg finansiert og drifta nettstad for alle som skal gjere val knytte til utdanning og arbeid, og at det vert oppretta ei e-rettleiingsteneste i tilknytning til dette.

### **Konsekvensar av å redusere rådgjevingstenesta ut over avtalefesta nivå**

Rådgjeving er heile skulen sitt ansvar. Likevel vil rådgjevaren ha den sentrale koordineringsfunksjonen som er heilt naudsynt for at dette skal fungere etter intensjonane. Kontaktlærar, miljøkoordinator og skulehelsetenesta er viktige samarbeidspartar på det sosial-pedagogiske området, i tillegg til leiinga, men hovudansvaret ligg på rådgjevar.

Dei vidaregåande skulane i Sogn og Fjordane er samstemde i at rådgjevaren i dag har ei nøkkelrolle, både i høve sosial-pedagogiske oppgåver og rettleiing i korleis elevane skal nå karrieremåla sine. Dei vidaregåande skulane meiner det er avgjerande at tilleggsressursen til styrking av rådgjevingstenesta ut over lovfesta nivå vert vidareført. Dei ser dette som eit minimum for at rådgjevinga på skulen kan fungere.

Det er mogleg å redusere tilleggsressursen til rådgjeving innanfor eksisterande lov og avtaleverk.

Det er i utgreiinga peika på viktigheita av rådgjevingstenesta m.a. for gjennomføring. Det er fylkesdirektøren si vurdering at ein reduksjon av tilleggsressursen vil få konsekvensar for kvaliteten på opplæringa.



# Vidaregåande opplæring i skule: Oppfølging av kostnadskrevjande tiltak i vedteke handlingsprogram (utgreiingsoppdrag nr 9), rapport

## Mandat

Utgreiinga skal kartlegge og vurdere eit mogleg innsparingskrav innanfor teneste 5201 Pedagogiske fellesutgifter.

Ein skal særleg kartleggje og vurdere følgjande problemstillingar:

- Korleis blir løyvinga nytta i dag?
- Utgreiinga skal vurdere om det skal løyvast midlar ut over ordinær drift til gjennomføring av tiltak i handlingsprogrammet?
- Kva er konsekvensen av å ta bort eller redusere løyvinga?

## Bakgrunn

Sidan 2001 har Sogn og Fjordane fylkeskommune gjennom eit systematisk og målretta strategiarbeid samordna det politiske og administrative fokuset på felles mål og strategiar. Arbeidet med mål og strategiar for vidaregåande opplæring er arbeidskrevjande og har involvert heile sektoren på dei ulike nivåa. Tilhøyrande handlingsprogram tidfestar, prioriterer og kostnadsreknar tiltak og inngår som ein del av grunnlaget for budsjett- og økonomiplan. Handlingsprogrammet inneheld både kostnadskrevjande tiltak og tiltak som ikkje krev særskilte løyvingar. Utgreiinga vurderer innretning og nivå på ei særskilt løyving avsett til kostnadskrevjande tiltak. Vidare vurderer rapporten konsekvensane av å redusere eller ta bort løyvinga.

## Korleis blir løyvinga nytta i dag?

For perioden 2013-2015 har løyvinga vore vedteken nytta slik:

Tiltak	Beløp
Stimuleringsmidlar, danning	0,080
Hospitering i sentraladministrasjonen for skuleleiarar	0,040
Delta i Pathfinder/Partners in learning (nytt tiltak i 2014)	0,050
Info- og fagmøte for bibliotekarane	0,030
Leiarutviklingstiltak	0,400
Rådgevarkonferansen	0,030
Årleg samling for kantinepersonell	0,020
Næringsreiser	0,120
Fylkesdirektøren-til disposisjon	0,010
<b>Totalt</b>	<b>0,780</b>

Vedtaket spesifiserer fordeling av løyvinga på tiltak. Kostnadene ved tiltaka varierer frå år til år. Fylkeskommunen har årleg nytta om lag 70 % av løyvinga.

## Skal det løyvast midlar ut over ordinær drift til gjennomføring av tiltak i handlingsprogrammet?

Vidaregåande opplæring i Sogn og Fjordane har høg kvalitet og høg grad av gjennomføring. Løyvinga til å gjennomføre tiltak som krev særskilt løyving gir sektoren eit handlingsrom til å gjennomføre satsingar som truleg ikkje ville blitt prioriterte innanfor dei ordinære driftsrammene. Fylkesdirektøren si vurdering er at ei slik løyving har vore viktig for å kunne auke kvaliteten på opplæringa. Ei av utfordringane i bruken av desse midlane er innretninga med eit svært detaljert vedtak om bruken av midlane i hovudutval for opplæring.

### **Kva er konsekvensen av å ta bort eller redusere løyvinga?**

Løyvinga har ikkje vore nytta fullt ut. Ei viktig årsak til dette er innretninga med ei detaljert tiltaksliste. Avsetjing av løyvinga som ein sentral «pott» vil truleg gje større fleksibilitet og meir målretta bruk av midlane.

Einskilde år kunne ein redusert løyvinga med 10-30 % utan at dette ville fått særskilte konsekvensar for gjennomføring av handlingsprogrammet. Ein varig reduksjon i løyvinga i denne storleiksorden vil redusere handlingsrommet til å setje i verk tiltak for å nå måla for sektoren.

Dersom løyvinga vert teken bort vil det vere uråd å gjennomføre særskilte satsingar for å auke kvaliteten på opplæringa. Eventuelle satsingar vil då auke presset på organisasjonen. Alternativt må ambisjonsnivået i målekartet og mål- og strategidokumentet justerast ned.

# Vidaregåande opplæring i skule: Leiingsressurs på dei vidaregåande skulane, ut over avtalefesta nivå (utgreiingsoppdrag nr 10), rapport

## Bakgrunn

Fylkesdirektøren har fått i oppdrag å gjere eit utgreiingsarbeid som skal kartlegge og vurdere eit mogleg innsparingskrav innanfor teneste 5200 Pedagogisk leining m.v.

Utgreiingsarbeidet skal vurdere konsekvensane av å redusere eller ta bort leiingsressurs ut over avtalefesta nivå.

Leiingsressursen ved dei vidaregåande skulane vart frå hausten 2007 styrka med 339% stillingsressurs (leiingsressursen ut over avtalefesta nivå), tilsvarande ein kostnad på 2,5 mill. Fordelinga vart gjort etter tal undervisningsstillingar. I vedteken skulebruksplan er det lagt til grunn at ressursen skal reduserast med ca. 40% stilling, tilsvarande om lag 0,3 mill. kr. Denne reduksjonen er delvis innfridd gjennom nedlegging av Luster vidaregåande skule, 15 % stilling, rest på 25% stilling vert effektivt hausten 2016. Denne rapporten tek utgangspunkt i ressurnivået frå hausten 2016 (297 %).

**Mogleg innsparing, dersom ein tek bort heile tilleggsressursen (297 %), er rekna til om lag 2,2 mill. kr**

## Leiarrolla

Leiingsressursen ved dei vidaregåande skulane vart frå 2007 styrka som følgje av auka krav til leiarrolla.

Krav til kompetanse og ressursar til leiingsoppgåver i skulen har ikkje vorte redusert i tida etter 2007. Forventningane til skuleleiar og skuleleiing er høge, og skuleleiar har fått meir omfattande oppgåver og ansvar dei siste åra. Fylkesdirektøren har gjennomført auka delegering og desentralisering av oppgåver ut til einingane, for å styrke lokalt handlingsrom og lokalt ansvar. Ansvar for elevresultat, iverksetjing av nye reformer og ny tilnærming til læring har bidrege til at leiarjobben no er meir krevjande enn tidlegare. Skuleleiinga og skulen som organisasjon legg rammer og set premisser for det læringsmiljøet elevane opplever i sin skulekvardag. Eit godt og inkluderande læringsmiljø krev ei tydelig leining og ein kollektiv orientert organisasjon i skulen. Endrings- og utviklingsarbeid i skulen handlar blant anna om å etablere eit profesjonelt læringsfellesskap der både skuleleiing, lærarane og andre tilsette utviklar seg ut ifrå felles mål og til beste for elevane. Dette handlar om at skuleutvikling er utvikling av dei menneska som arbeider der. Eit slikt profesjonelt læringsfellesskap byggjer på tre grunnleggande vilkår og kvar av desse vilkåra har konsekvensar for lærarar og skuleleiing:

- Alle elevar skal ha eit høgast mogleg læringsutbytte ut ifrå sine forutsetningar
- Skuleleiinga og lærarane må alle samarbeide nært om læring og undervisning
- Utvikling av ein læringskultur i skulen.

## Korleis påverkar skuleleiing kvaliteten på opplæringa?

Skulen si leining er tillagt eit betydeleg ansvar i forhold til å skape ein god skule med fokus på læring, trivsel, resultat og gjennomføring. Forsking understrekar betydningen av at god leining er viktig for eleven sitt læringsutbytte. Forsking og erfaring viser at ei god og tydeleg skuleleiing er av stor betydning for å sikre god pedagogisk kvalitetsutvikling i organisasjonen. Dette inneber at leiinga må vere i stand til å motivere personalet til å ta kollektivt ansvar for eleven si læring ved å dele oppgåver, bidra til fagutvikling, evaluere eigen praksis, vere framtidsretta og syne endringsvilje. Nyare forskning syner at elevsentrert leiarskap har positiv effekt på eleven sine prestasjonar. Dette inneber at skuleleiinga må ha hovudfokus på skulen sine kjerneoppgåver og eleven sin læringsprosess.

Overordna mål må vere kva som er best for eleven, best for eleven si læring og korleis skulen kan bidra til auka læring. Vi veit at størst effekt på eleven si læring er kvaliteten og gjennomføringa av sjølve undervisninga. For å imøtekomme kravet om å bidra til eleven si læring, må leiinga ta ansvar for å sikre best mogleg kvalitet på undervisninga.

Mange skuleleiarar melder at dei fortsatt brukar mest tid på administrative oppgåver. Den totale arbeidsmengde kan til tider skape problem i forhold til prioritering, involvering og gjennomføring av pedagogiske oppgåver.

Dei administrative oppgåvene dominerer tidsbruken og det går ut over den tida mange leiarar helst ville prioritert i forhold til pedagogisk leiing.

### **Kva er konsekvensar av å redusere eller ta bort styrkinga av leiingsressursen?**

Arbeidet med kostnadsreduksjonar i sektoren har allereie i stor grad prioritert bort ikkje-lovpålagte oppgåver. Det er rimeleg å tru at mindre ressursinnsats i kjerneverksemda vil redusere kvaliteten på opplæringa for elevane. Ein reduksjon i leiingsressursen på einingsnivå vil føre til at det sentraladministrative nivå må overta delar av oppgåvene. Ei slik omfordeling vil truleg krevje auka ressursar sentralt.

Ein reduksjon i leiingsressursen vil kunne føre til at det vert mindre merksemd og trykk på den pedagogiske leiinga.

Skuleeigar har som mål å oppretthalde og setje ytterlegare trykk på det gode pedagogiske arbeidet som vert utført ved dei vidaregåande skulane i fylket. I ein organisasjon der skuleleiinga har fått auka sitt ansvar og mynde, er det viktig for arbeidsgjevar å gje einingsleiing tilfredsstillande rammevilkår for å utøva sine oppgåver.

Det har gjennom mange år vore høg innsats for å auka gjennomføringa i vidaregåande opplæring. Det er det lokale og nære oppfølgingsarbeidet som gjer skulane best i stand til å lukkast i dette arbeidet.

Ein reduksjon i leiingsressursen vil kunne føre til mindre oppfølging av elevane.

Ein reduksjon av leiingsressursen vil kunne svekke mogelegheita til tilstrekkeleg personaloppfølging, og gje færre moglegheiter til å vere tett på der lærarane utviklar sin profesjonalitet. Det vil også bli mindre tid til oppfølging av kartleggingar og undersøkingar, oppfølging som skal bidra til kompetanseutvikling i kollegiet.

### **Tildeling av leiingsressurs**

Utgreiingsoppdraget omhandlar tilleggsressursen som vart innført 2007 (jf. Bakgrunn ), men vi finn det naturleg i denne samanheng å syne korleis den samla leiingsressursen til skulane vert tildelt. Leiingsressursen vert berekna og fordelt etter ei norm og ein fordelingsnøkkel som ligg i budsjettprogrammet.

Tildelinga skjer på grunnlag av kriterium knytte til berekna tal elevplassar og tal undervisningstimar. Berekninga av elevplassa tek omsyn til skular som har grupper med yrkesfag (grupper med inntil 16 elevplassar). Som følgje av kriteriet tal undervisningstimar vil også skular som får tilleggsressursar til undervisning få høgare leiingsressurs. Tildelinga byggjer i tillegg på prinsippet om størst tildeling per elevplass ved lågt elevplassstal.

Opplæringslova og Hovudtariffavtalen definerer krav til leiing i skuleverket:

#### **Opplæringslova**

##### **§ 9-1. Leiing**

Kvar skole skal ha ei forsvarleg fagleg, pedagogisk og administrativ leiing.

Opplæringa i skolen skal leiast av rektorar. Rektorane skal halde seg fortrulege med den daglege verksemda i skolen og arbeide for å vidareutvikle verksemda. Den som skal tilsetjast som rektor, må ha pedagogisk kompetanse og nødvendige leiareigenskapar. Rektorar kan tilsetjast på åremål.

Departementet kan etter søknad gjere unntak frå reglane i andre ledd og gi høve til andre måtar å organisere leiinga på.

#### **SFS2213**

##### **8.2 Ledelsesressurs**

Kommunen/fylkeskommunen fastsetter, etter drøfting, samlet ledelsesressurs ved den enkelte skole. I utgangspunktet videreføres ledelsesressursen fra foregående skoleår som et minimum. Ved nye skoler eller ved større endringer i elevtall/undervisningsomfang eller andre vesentlige driftsmessige forhold, fastsettes ledelsesressursen med utgangspunkt i sammenlignbare skoler.

I grunnlaget for drøftingene om å øke ledelsesressursen, bør det tas hensyn til lokal styringsstruktur og delegering, og videre det behovet for styrking av pedagogisk og administrativ ledelse som følger av et mer rammepreget avtaleverk og de nasjonale føringene som er lagt for endringer i grunnopplæringen.

Ansatte i lederstillinger skal minst avlønnes med den årslønn vedkommende ville vært garantert i en undervisningsstilling.

Tabellen under er basert på opplæringstilbudet skuleåret 2015-2016:

Skule	Tal elevplassar	Tal tilsette	Leiingsressurs-ordinær	Tilleggsressurs frå hausten -16 basert på tal undervisningsstillingar 15/16
Årdal	225	53	241	16
Sogndal	780	190	612	56
Høyanger	154	39	179	11
Mo og Øyrane	451	185	624	42
Hafstad	495	80	355	26
Dale	155	43	187	12
Flora	547	106	446	36
Firda	325	64	304	27
Stryn	294	64	269	19
Eid	372	84	363	27
Måløy	320	89	349	26

### Oppsummering

Sogn og Fjordane skårar høgt på kvalitetsmålingar både i grunnskule og vidaregåande opplæring. Fylkesdirektøren er oppteken av å oppretthalde den gode kvaliteten som er i den vidaregåande opplæringa i fylket.

Skulen si leiing er ein av dei viktigaste faktorane i dette arbeidet. Ei god skuleleiing er av stor betydning for å sikre pedagogisk kvalitetsutvikling i organisasjonen.

Den vidaregåande opplæringa i Sogn og Fjordane er kjenneteikna av ein særst desentralisert skulestruktur med mange små skular og ein høg ressursinnsats. Den økonomiske kostnaden per elev er høgare enn i andre samanliknbare fylke, og lærartettleiken er av dei høgaste i landet. Fylkesdirektøren vurderer leiingsressursen på det nivå den er i dag, som naudsynt for å nå dei mål som er nedfelt i overordna mål- og strategidokument, både lokalt og nasjonalt.

Ein reduksjon i ressursen vil kunna få konsekvensar for kvaliteten i den vidaregåande opplæringa.

# Vidaregåande opplæring i skule: Sommarskule (utgreiingsoppdrag nr. 11), rapport

Utgreiinga skal kartlegge og vurdere eit muleg innsparingskrav innanfor teneste 5620 – tilpassa opplæring.

I mandatet til utgreiingsoppdraget står det at rapporten skal kartleggje og vurdere følgjande problemstillingar:

- Korleis blir ressursen organisert og nytta i dag?
- Kva er konsekvensen av å ta bort eller omorganisere tenesta?

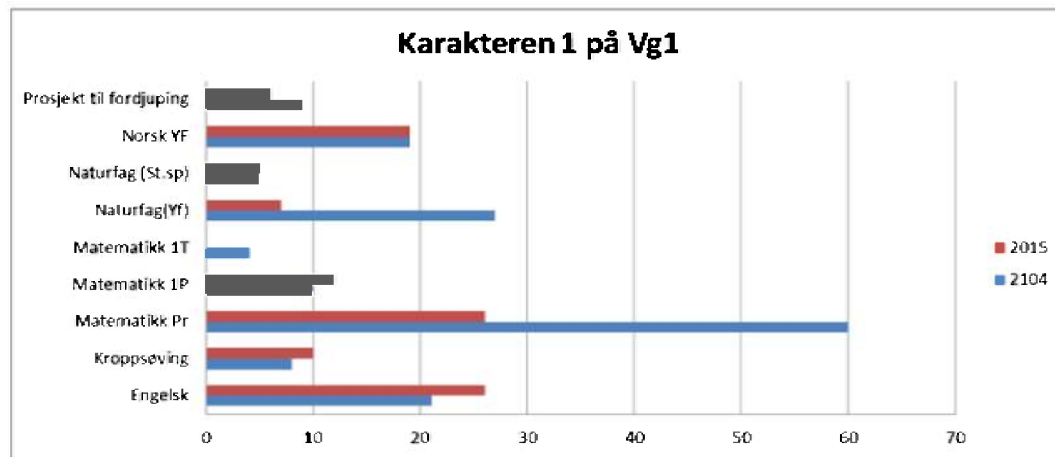
## Bakgrunn

Sommarskulen er eit av fleire kvalifiseringstiltak (tilbakeførande tiltak) som skal bidra til auka gjennomføring for elevar/ lærlingar. Sommarskulen er eit tilbod til elevar og lærlingar som har karakteren 1 (stryk) i standpunkt og/eller eksamen i fellesfaga matematikk og naturfag på vg1 innanfor yrkesfaglege utdanningsprogram. Desse faga vert avslutta på vg1. Erfaring syner at mange av elevar ikkje tek oppatt desse faga dersom dei har stryk. Dette gjer at dei ikkje får fullført vitnemål og heller ikkje får utstedt fag- eller svinebrev.

Sommarskulen vert arrangert av Mo og Øyrane vidaregåande skule som intensivopplæring dei to fyrste vekene i sommarferien. Undervisninga føregår måndag til fredag – og det vert halde eksamen siste dagen. Tilbodet er gratis. Elevane bur på internatet og får tre måltid per dag på skulen.

## Grunnlag for tiltaket med intensivopplæring

Tabellen under syner tal elevar som fekk karakteren 1 i naturfag og matematikk i våren 2014 og 2015



## Effekten av sommarskulen

Gjennom den nasjonale satsinga på auka gjennomføring har det vore satsa både på førebyggjande og tilbakeførande tiltak. Offensivt arbeid med førebyggjande tiltak kan vere ei av årsakene til at færre elevar har behov for tilbakeførande tiltak som t.d. sommarskule.

Tabellen under viser tal deltakarar på sommarskulen og prosent bestått dei siste fem åra:

År	Matematikk	Naturfag	Bestått
2011	14		64,2 %
2012	17		41,1 %
2013	4		75 %
2014	7		71,4 %
2015	9	1	90,0%

Tal elevar som deltek på sommarskulen har i perioden vore synkende, men fleire av dei som deltek står til eksamen.

Mange av dei vidaregåande skulane at det er utfordrande å få elevar til å delta på dette frivillige tilbodet, fordi mange av elevane startar i sommarjobb rett etter skuleslutt og at det kan vere langt å reise.

### Økonomi

Det er årleg sett av kr 200 000 til sommarskulen på budsjettet for tilpassa opplæring. Avvikling av tilbodet om sommarskule vil gje tilsvarande innsparing.

Tabellen under syner rekneskapen for sommarskulen dei fire siste åra:

År	Økonomi
2012	124 535 kr
2013	160 401 kr
2014	89 106 kr
2015	192 624 kr

### Kva er konsekvensen av å ta bort eller omorganisere tenesta?

Tabellen under viser resultatata på NUS-eksamen (ny og utsett prøve) i perioden 2012-2015:

	Matematikk Tal deltakarar	Matematikk Bestått	Naturfag Tal deltakarar	Naturfag Bestått
12/13	14	7%	4	0 %
13/14	7	14,2 %	4	25 %
14/15	10	50 %	4	25 %

Resultata på sommarskulen samanlikna med resultatata på Nus-eksamen, viser at ungdomane består i mykje større grad eksamen rett etter sommarskulen enn på NUS-eksamen på hausten.

Dersom sommarskulen blir avvikla som tilbod vil retten til NUS-eksamen (ny og utsett og særskilt eksamen) påfølgjande haust vere det tilbodet elevane må nytte. Elevane med karakteren 1 vil då ikkje få intensivundervisning og moglegheit til å ta eksamen på nytt før i haustsemesteret. Dersom retten til NUS-eksamen ikkje vert nytta, må eleven ta faget som privatist.

Mange av ungdomane som nyttar seg av tilbodet på sommarskulen, treng tett oppfølging for å klare å gjennomføre. Fråfall i vidaregåande opplæring fører til store individuelle og samfunnsmessige utfordringar. I Senter for økonomisk forskning sin rapport nr 08/09 Kostnader av fråfall i vidaregåande opplæring, er samfunnskostnaden for ein elev som ikkje fullfører vidaregåande opplæring rekna til om lag 0,9 mill. kr.

# Vidaregåande opplæring i skule: Rekruttering og kompetanseutvikling pedagogisk personale (utgreiingsoppdrag nr. 12), rapport

## Mandat

Utgreiinga skal kartlegge og vurdere eit mogleg innsparingskrav innanfor teneste 5201 Pedagogiske fellesutgifter.

Ein skal særleg kartleggje og vurdere følgjande problemstillingar:

- Korleis blir løyvinga nytta?
- Kva er konsekvensen av å ta bort eller redusere løyvinga?

## Bakgrunn

*Kompetanse for kvalitet* er den statlege satsinga på kompetanseutvikling i grunnopplæringa. Frå 2009 vart den ordninga etablert som ei varig satsing med statleg finansiering av etter- og vidareutdanning for pedagogar og hospiteringsmidlar til fag- og yrkesopplæringa. I tillegg til den statlege satsinga har fylkeskommunen sett av eigne midlar til rekruttering og kompetanseutvikling. Det er i gjeldande økonomiplan årleg sett av om lag 2,3 mill. kr i fylkeskommunale midlar til føremålet. Denne utgreiinga tek føre seg den fylkeskommunale løyvinga.

## Korleis blir løyvinga nytta?

Fylkeskommunen si løyving var i 2015 fordelt slik:

Kompetanse tiltak	Fylkeskommun
<b>Vidareutdanning:</b>	
Master i realfag og norsk	325 000
Leiaropplæring	400 000
<b>Etterutdanning(skulebas</b>	
Grunnleggande ferdigheiter	944 000
Vurdering	110 000
<b>Fag og yrkesopplæring:</b>	
Hospitering	530 000
<b>Totalt</b>	<b>2 309</b>

## Vidareutdanning

Fylkeskommunen har over eige budsjett gjennom fleire år gitt støtte til pedagogar som har teke masterutdanning i realfag og norsk. Ved endring av ordninga i 2009 har pedagogane og skulane nytta seg av den statlege finansieringsordninga. Budsjetterte midlar på leiaropplæring vert hovudsakleg nytta til rektorskulen og etterutdanningskurs for mellomleiarar.

## Etterutdanning

Etterutdanningsmidlane vart i 2015 dreia frå individuell støtte til meir kollektive tiltak. Grunngevinga for denne endringa er at etterutdanning i samspel med andre pedagogar gir større utbyte for den einskilde og kollegiet på skulen enn meir



individuelt retta etterutdanning. Dette gjer det òg lettare å tilpasse etterutdanninga til lokale behov på skulane.

### Fag- og yrkesopplæringa

Samanhengen i det fireårige opplæringsløpet er viktig for kvalitet og gjennomføring. Hospitering kan gjennomførast både av faglærarar og instruktørar i bedrift og er med på å gjere overgangane i opplæringsløpet lettare for elevane. I gir hospiteringsordninga fagleg påfyll for faglærarane og den einskilde instruktør. Hospiteringsordninga er ein viktig del av den nasjonale satsinga [Yrkesfagløftet](#). Satsinga har som mål å gje fleire læreplass og knyte skule og arbeidsliv betre saman. Mellom anna er breiddekompetansen til yrkesfagfaglærarane særskilt løfta fram i satsinga.

### **Kva er konsekvensen av å ta bort eller redusere løyvinga?**

Forsking peikar på pedagogen/instruktøren som den viktigaste faktoren som medverkar til å gje kvalitet på opplæringa. Å auke kompetansen til dei tilsette er difor den viktigaste enkeltfaktoren for å auke kvaliteten på opplæringa.

Fylkeskommunen som arbeidsgjevar er gjennom sentrale avtalar forplikta til å legge til rette for kompetanseheving for tilsette.

Ved ein reduksjon i løyvinga vil færre tilsette kunne få kompetanseutvikling. Dette vil på sikt påverke kvaliteten på opplæringa.

# Vidaregåande opplæring i skule: Omstillingstiltak og seniortiltak for pedagogisk personale (utgreiingsoppdrag nr. 13), rapport

## Bakgrunn

Utgreiinga skal kartlegge og vurdere eit mogleg innsparingskrav innanfor teneste 5201 Pedagogiske fellesutgifter.

Utgreiinga skal ta utgangspunkt i ein «normalsituasjon» med årlege variasjonar i opplæringstilbodet og skal ikkje ta føre seg ekstraordinært løyvingsbehov i samband med større omstillingsarbeid. Auken i løyvinga til omstillingstiltak som følgje av skulebruksplanen, må såleis vurderast særskilt og ikkje som del av denne utgreiinga.

## Organisering og bruk av midlar

Sogn og Fjordane fylkeskommune skal vera ein god og ansvarleg arbeidsgjevar. Vedtak om skulebruksplan fekk konsekvensar for mange tilsette, ca. 70 tilsette fekk endra sin arbeidssituasjon. Omstillingar og omorganisering i ei verksemd set ekstra fokus på personalpolitikk og god personalhandtering. Bruk av omstillingsmidlar og gode verkemiddelordningar har vore ein viktig faktor for at vi i dette arbeidet har lukkast med å finna gode løysingar for dei aktuelle tilsette.

Det knyter seg stor uvisse til framtidige utfordringar på dette området.

I ein «normalsituasjon» vil ein årleg måtte gjere justeringar innan stillingsplanar, som følgje av endringar i opplæringstilbodet. Ytterlegare vil framtidig reduksjon i elevtalet utfordre arbeidsgivar innan personalområdet.

Fylkeskommunen set årleg av midlar til omstillingstiltak og seniortiltak. Omstillingstiltak for pedagogisk personale går i hovudsak med til å dekke lønsutgifter i overtalssituasjonar og andre utgifter knytt til omstilling. Løyvinga til seniortiltak skal nyttast til retrettstillingar for skuleleiarar. I samband med oppfølging av skulebruksplanen har løyvingane til omstillings- og seniortiltak vore sett i samanheng.

Behovet for midlar kan variere frå år til år. For åra 2012 og 2013 (dei siste «normalåra» før ekstraordinær auke i omstillingsperioden etter skulebruksplanen), viser rekneskapen følgjande bruk:

	2012	2013
Omstillingstiltak	3,034	4,089
Seniortiltak	0,277	0,083

Når ein ser bort frå auken i omstillingsmidlar som følgje av skulebruksplanen er det i økonomiplanen frå 2019 lagt til grunn eit løyvingsnivå på omstillingstiltak med om lag 5,9 mill. kr og for seniortiltak om lag 1,0 mill. kr.

## Konsekvensar av å redusere eller ta bort løyvinga

Gjennom mål og strategiplan, God-betre-best, har fylkestinget vedteke at elevar og lærlingar i Sogn og Fjordane skal ha det kvalitativt beste opplæringstilbodet i landet. For å nå denne målsetjinga må skuleeigar syte for at den beste og den rette kompetanse er på plass i skulen.

Omstillingsmidlar gir arbeidsgjevar fleksibilitet og handlingsrom til å løyse utfordringar knytt til årlege endringar i opplæringstilbodet. Midlane gir også arbeidsgjevar handlingsrom til å løyse andre krevjande saker innan personalområdet.

Ei slik innretning vil leggje til rette for utøving av ein god arbeidsgjevarpolitikk, noko som vil kunne verke positivt for fylkeskommunen sitt omdøme som arbeidsgjevar. Dette vil igjen gje eit godt grunnlag for fylkeskommunen til å lukkast i arbeidet med å rekruttere naudsynt ny kompetanse.

Det er viktig at fylkeskommunen har eit samla rekrutterings- og kompetansehevingsarbeid. Fylkeskommunen løyver årleg midlar til kompetanseheving for pedagogisk personale, midlane vert tildelt ut frå prioriteringar gjort i vedteken kompetanseplan. Å sjå kompetanseutvikling i

samanheng med omstillingsarbeid er naudsynt. Felles målsetjing er å behalde stabil og god arbeidskraft.

Fylkesdirektøren meiner det er naturleg å sjå løyvingane til omstillings- og seniortiltak som ein samla omstillingspott. Det er vanskeleg å vurdere det framtidige behovet for midlar. Ut frå tidlegare bruk av midlar til føremålet er det fylkesdirektøren si vurdering at ein reduksjon av den samla potten med inntil 2,9 mill. kr årleg truleg ikkje vil gje store konsekvensar. Ein reduksjon ut over 2,9 mill. kr. årleg vil gje redusert handlingsrom, og kunne gjere det vanskeleg å føre ein ønska arbeidsgjevarpolitikk.

Ein organisasjon sin humankapital er den viktigaste faktoren for god kvalitet.

# Vidaregåande opplæring i bedrift: Stimuleringstiltak i fag- og yrkesopplæringa (utgreiingsoppdrag nr. 17), rapport

## Mandat

Utgreiingsarbeidet skal kartlegge og vurdere muleg innsparingskrav innafor teneste 5701 Opplæring i bedrift.

Ein skal særleg kartleggje og vurdere følgjande problemstillingar:

- Korleis blir midlane nytta i dag?
- Kva er konsekvensen av å redusere eller ta bort løyvinga?

## Bakgrunn for midlane

I samband med finanskrisa i 2009 vart fylkeskommunane tilført statlege ekstramidlar til fagopplæring for å oppretthalde talet på læreplassar. Det var sentralt bestemt at midlane skulle fordelast flatt som eit tillegg til det ordinære lærlingtilskotet med kr 400,-pr månad. Frå 2010 fekk fylkeskommunen mynde til å målretta bruken av ekstramidlane mot einskildbransjar og einskildbedrifter med konjunkturproblem, og til å stimulere nye lærebedrifter til å ta inn lærlingar. Frå 2011 har midlane vore innarbeidd i rammetilskotet til fylkeskommunane Midlane har vore nytta til stimuleringsmidlar for fag- og yrkesopplæringa («ekstramidlar fagopplæring»).

Fagopplæringsnemnda gjev tilråding til hovudutval for opplæring på bruken av stimuleringsmidlane. Prioriteringa av tiltak i fagopplæringsnemnda har endra seg noko frå år til år, men hovudmålet har heile tida vore auka gjennomføring og kvalitet på fag- og yrkesopplæringa.

## Korleis blir midlane nytta?

Midlane har i hovudsak vore nytta til:

- stimuleringstiltak for rekruttering /revitalisering av lærebedrifter
- tilskot til lærlingar som treng ekstra tilrettelegging i opplæringa
- formidling av lære kandidatatar og lærlingar som er vanskeleg å formidle
- kvalifisering av lærlingar som manglar fag eller har «feil» vg2
- styrking av instruktør- og prøvenemndsopplæring
- stillingsressurs til arbeid med å skaffe nye lærebedrifter og formidling og oppfølging av lære kandidatatar

Alle desse tiltaka har som mål å få fleire ungdommar til å fullføre opplæringa og å sikre at kvaliteten på opplæringa blir best mogeleg.

## Kva er konsekvensen av å redusere eller ta bort løyvinga?

Fylkesdirektøren har i samband med utgreiinga vore i dialog med leiarane av opplæringskontora.

Under følgjer fylkesdirektøren si vurdering av dei ulike tiltaka. Opplæringskontora sine innspel er oppsummerte under kvart av tiltaka.

### Stimuleringstilskot (kr 50 000) til nye lærebedrifter (statlege føringar)

Det vart frå 1.1.2014 lagt statlege føringar på at nye lærebedrifter skal få eit stimuleringstilskot på kr 50.000 og at lærlingtilskotet skulle aukast med 3 500,-. Rammetilskotet til fylkeskommunen vart frå same tidspunkt auka for å finansiere dette. Auken i rammetilskot har i sin heilskap vore nytta til å finansiere auken i tilskot til lærebedrifter, medan ordninga med stimuleringstilskot har vore finansiert over «ekstramidlar fagopplæring».

I «Informasjon til bedrifter som tar inn lærlingar og lære kandidatatar» av 02.02.2015 seier Utdanningsdirektoratet m.a. dette om stimuleringstilskotet:

*Tilskuddet skal stimulere til flere læreplasser, og dermed bidra til at flere fullfører videregående opplæring. Fylkeskommunen er tilskuddsforvalter og skal forvalte tilskuddet i tråd med intensjonen. Ordningen er videreført i statsbudsjettet for 2015. Fylkeskommunene kan lage egne kriterier for hvilke nye lærebedrifter som bør utløse tilskudd. Fra 2015 kan fylkeskommunene selv fastsette nivået, og bestemme innretningen*

*for lokale stimuleringsstilskudd til lærebedrifter som tegner lærekontrakt/opplæringskontrakt for første gang.*

*Fylkeskommunene kan se stimuleringsstilskuddet i sammenheng med økte overføringer til fylkeskommunene, som ble gitt i regjeringens tiltakspakke i 2009.*

Dette betyr at fylkeskommunen sjølv kan fastsetje kriteria for stimuleringsstilskotet til nye lærebedrifter og storleiken på tilskotet. Fagopplæringsnemnda tilrådde å vidareføre ordninga med kr 50 000 i tilskot også for 2015.

Dei fleste opplæringskontora meiner tilskotet er eit viktig bidrag for å rekruttere nye lærebedrifter. Særleg for små bedrifter, som vi har mange av her i fylket, kan dette vere eit viktig insitament til å bli lærebedrift. Nokre få opplæringskontor meiner at tilskotet ikkje er så viktig for ny-rekruttering, men at tilskotet kanskje heller kunne vore brukt til å stimulere dei som alt er lærebedrifter til å ta inn ein lærling ekstra.

Omfanget har dei siste åra vore om lag 20-25 nye lærebedrifter årleg.

Konsekvensen av å ta bort tilskotet kan bli at færre kan skaffe seg læreplass. Statistikken syner at overgangen mellom vg2 i skule til vg3 i bedrift er den mest kritiske med tanke på gjennomføring. Mangel på godkjende lærebedrifter vil kunne påverke gjennomføringa negativt. Sjølv om fylkeskommunen er pliktig å tilby vg3 i skule som alternativ til opplæringa i bedrift, syner det seg at mange elevar takkar nei til eit slikt tilbod og dermed ikkje fullfører opplæringa. Om tilskotet skal ha den tiltenkte effekten kan størrelsen på tilskotet vere avgjerande.

#### Midlar til tilrettelegging for lærlingar som treng ekstra oppfølging i bedrifta - ekstra «instruktørstøtte»

Dei opplæringskontora som har gitt uttale meiner dette er eit av dei viktigaste verkemidla for å hindre heving av lærekontrakt, og bidreg til å auke gjennomføringa i opplæring i bedrift. Ordninga med midlar til ekstra tilrettelegging/instruktørstøtte vert administrert av fylkesdirektøren og det er kort sakshandsamingstid. Det betyr at tiltak kan setjast i verk raskt og ein kan unngå heving av lærekontrakten. Å ta bort eller redusere løyvinga til eit lågare nivå enn det ein har brukt dei siste åra vil truleg få negative følgjer for gjennomføringa i yrkesfaglege utdanningsprogram, med dei konsekvensar det har for den einskilde ungdom og for samfunnet.

Utdanningsdirektoratet har ei tilskotsordning for lærlingar og lære kandidatlar som har særskilte behov, og difor ikkje kan få tilfredstillande utbytte av den ordinære opplæringa. Tilskotsordninga er styrt av årlege løyvingar i statsbudsjettet, og følgjer eigen søknadsprosess .

#### Midlar til utprøvsperiode (inntil kr 50 000,-) for lærlingar som er vanskelege å formidle

Kvart år syner det seg at ein del søkjarar til læreplass har vanskar med å skaffe seg læreplass. Det kan skuldast svakt karaktergrunnlag, nedsett ordenskarakter, stort fråvær eller andre grunnar. Lærebedriftene avgjer sjølv om dei vil tilsetje lærling og kven dei vil tilsetje. Fylkeskommunen har ikkje styringsrett over lærebedriftene. Lærlingar har heller ikkje prøvetid slik som andre arbeidstakarar.

Dersom ein søkjar er vanskeleg å formidle på grunn av t.d. svakt karaktergrunnlag eller stort fråvær, kan bedrifta få høve til å prøve ut søkjaren i 2-3 månader mot at fylkeskommunen betaler lønstilskot (inntil kr. 50 000). Målet med utprøvinga er at bedrifta skal teikne lærekontrakt med søkjaren etter utprøvsperioden, noko som svært ofte skjer. Starttidspunkt for kontrakten blir då tilbakedatert til den dato utprøvinga starta. Dette er eit tiltak som alle opplæringskontora meiner er svært viktig for at flest mogeleg skal få lærekontrakt og få fullført opplæringa si.

Konsekvensen av å redusere eller ta bort midlane til dette tiltaket kan lett bli at fleire blir ståande utan lærekontrakt og ikkje får fullført opplæringa si. Vg3 i skule er gjerne ikkje noko godt alternativ for denne gruppa søkjarar, og eitt enkelt vg3-tilbod vil koste fylkeskommunen meir enn heile dette tiltaket.

#### Styrking av instruktør opplæringa – kr 5000,- til nye lærebedrifter

Nye lærebedrifter får stimuleringsstilskot med vilkår om at minst ein fagleg leiar eller instruktør deltek på instruktør opplæring. Tilskotet på kr 5000 er til frikjøp og deltaking på instruktørkurs. Dei fleste opplæringskontora meiner at dette tilskotet er viktig, særleg for dei mindre bedriftene. Mange av dei vegrar seg for å ta fagleg leiar/instruktør ut av produksjonen med den kostnaden det påfører bedrifta. Instruktør opplæring er viktig for å heve kvaliteten på opplæringa i bedrifta. Godt kvalifiserte faglege leiarar og instruktørar vil også kunne påverke læringsmiljø og trivsel for lærlingane, og såleis bidra til auka gjennomføring.

Konsekvensen av å ta bort dette tilskotet kan bli dårlegare kvalitet på opplæringa, som igjen kan føre til at fleire lærlingar vel å heve kontrakten.

#### Nettverk for jenter i mannsdominerte lærefag og for gutar i kvinnedominerte lærefag

Dette er ei ordning som vart innført i 2014 etter framlegg frå nokre av opplæringskontora. Det var tenkt som eit tiltak for å førebyggje at særleg jenter i dei mannsdominerte faga droppar ut. Til no har det ikkje vore nettverkssamlingar for gutar i kvinnedominerte fag.

Dei opplæringskontora som representerer dei tradisjonelle mannsdominerte faga meiner det er viktig at ordninga ikkje vert teken bort. Opplæringskontora som har lærlingar i dei mest mannsdominerte faga, har i samarbeid arrangert samlingar for jenter som har lærekontrakt i slike fag. Tilbakemeldingane frå samlingane er gode, og det at jenter får treffa andre i ein tilsvarende situasjon og utveksle erfaringar har vore svært positivt. At det finst eit slikt nettverk kan verke positivt på rekrutteringa av jenter til typiske «gutfag».

Det er små midlar som årleg har vore nytta til tiltaket, og konsekvensen av å ta bort løyvinga kan bli at fleire jenter i dei typiske mannsdominerte faga vel å avbryte opplæringa.

#### Styrking av yrkesfaglege nettverk

Dei yrkesfaglege nettverka, både lokalt rundt den einskilde vidaregåande skule og dei fylkesdekkande fagnettverka, skal medverke til enklare overgang frå vg2 til opplæring i bedrift, og sikre heilskap og kvalitet i heile det fireårige opplæringsløpet. Kvar av dei vidaregåande skulane skal byggje nettverk med lokale, relevante bedrifter og verksemder knytt til kvart av dei yrkesfagleg utdanningsprogramma skulen har. Dette har fungert noko ulikt, men stort sett har skulane knytt til seg bedrifter som dei m.a. nyttar til utplassering av elevar i Prosjekt til fordjuping (PTF). I 2015 prioriterte fylkesdirektøren hospiteringsmidlar til samarbeid mellom bedrifter og lærarar i ulike programområde til arbeid med lokalt tilpassa læreplanar i PTF. Denne prioriteringa har ført til mykje større aktivitet i dei lokale nettverka.

I tillegg til dei lokale nettverka har kvart utdanningsprogram eit fylkesdekkande fagnettverk, der ein vidaregåande skule i lag med eit opplæringskontor har ansvar for drifta av nettverka. Opplæringskontora er noko delte i synet på kor viktig den økonomiske støtta til fagnettverka er. Det kan ha samanheng med at nettverka har fungert noko ulikt innan dei ulike utdanningsprogramma og ved den einskilde vidaregåande skule. Likeeins er det ulikt i kor stor grad opplæringskontora har vore engasjerte i nettverksarbeidet.

Der nettverksarbeidet har fungert godt, ser ein tydeleg gevinst i høve m.a. arbeidet med Prosjekt til fordjuping, formidlingsprosessen og samarbeid om kompetanseheving.

I 2015 fekk fylkeskommunen statlege midlar til kompetanseheving av yrkesfaglærarar og desse midlane vart m.a. nytta til å styrke nettverksarbeidet. Ein veit ikkje om ordninga med statlege løyvingar held fram.

Konsekvensen av å ta bort mogelegheita til å nytte ekstramidlar til å styrke netteverksarbeidet kan bli at arbeidet i fylkesnettverka stansar heilt opp. Fylkesnettverka er ein viktig arena for å kunne få til felles kompetanseheving, kunne utveksle erfaringar og syne fram «beste praksis», noko som alt er viktig for kvaliteten i fag- og yrkesopplæringa.

#### Kvalifisering av lærlingar som manglar fag eller har «feil» vg2.

Dette er også eit tiltak stimuleringsmidlane kan nyttast til, men dei siste åra har ein gjennom «Prosjekt betre gjennomføring» kunne søkje på midlar til kvalifisering av søkjarar til læreplass. Det har derfor vore nytta lite av stimuleringsstilskotet til dette tiltaket dei to siste åra. Noko midlar har vore nytta til lærlingar med «feil» vg2.

Om dei statlege midlane ikkje blir vidareført, vil det kunne vere behov for kvalifiseringsmidlar for å auke gjennomføringa.

#### Stillingsressurs til arbeid med å skaffe nye lærebedrifter og formidling og oppfølging av lærekandidatar.

Frå 2010 har ein brukt av stimuleringsmidlane til frikjøp av ein stillingsressurs til å arbeide med å rekruttere nye lærebedrifter, formidling og tett oppfølging av lærekandidatar. Dette er eit arbeid som har hatt stor effekt.

I 2010 og 2011 vart det rekruttert svært mange nye lærebedrifter. Etterkvart har skulane og opplæringskontora vorte meir aktive i å skaffe nye lærebedrifter. Ressursen har dei siste åra vore brukt til å få gode prosessar rundt formidlinga av lærekandidatar. Tett samarbeid med dei

vidaregåande skulane om tidleg kartlegging av potensielle lærekandidatar, nært samarbeid med NAV i tidleg fase og aktivt arbeid frå skulane med å finne aktuelle bedrifter har vore vesentlege suksessfaktorar.

Det har resultert i at nær alle søkjarar til opplæringskontrakt har fått tilbod om plass. Det har også vore tett oppfølging av den einskilde lærekandidat i bedrifta, noko som syner att i svært lite fråfall av lærekandidatar i vårt fylke. `

Konsekvensen av å ta bort ressursen kan gi store utfordringar i høve formidling og oppfølging av lærekandidatane.

### **Samla konsekvensvurdering**

For å nå måla som ligg i intensjonane for kvalitet/gjennomføring er fleire av tiltaka som stimuleringsmidlane er nytta til peikt på som svært viktige. Gjennomføringa i yrkesfaga er truleg den største utfordringa i vidaregåande opplæring.

Stimuleringsmidlane er i hovudsak knytt til einskildindividet sine behov, og behovet for å rekruttere nye lærebedrifter slik at fleire søkjarar får læreplass. Behovet er såleis uføreseieleg og kan variere frå år til år. Dei siste 3 åra har forbruket variert mellom 3,3 og 4,4 mill. kroner. Løyvinga var i 2015 6,9 mill. kroner, ein liten auke frå tidlegare år. Det vil truleg ikkje få store konsekvensar om ein reduserer løyvinga til om lag 4,5 mill. kroner – det vil seie ei innsparing på 2,4 mill. kr.

Konsekvensen av å redusere løyvinga ytterlegare eller å ta den bort vil svært truleg bli lågare gjennomføring i yrkesfaga og dårlegare kvalitet på opplæringa. Samarbeidet mellom skule og arbeids- og næringsliv kan bli svekka og heilskapen i opplæringsløpet dårlegare. Sogn og Fjordane ligg over landsgjennomsnittet for gjennomføring og bestått fagprøve, men dette vil kunne endre seg i negativ lei dersom vi ikkje opprettheld trykket på kvalitet og gjennomføring.

# Vidaregåande opplæring i skule: E-pedagogressurs ved dei vidaregåande skulane (utgreiingsoppdrag nr 58), rapport

## Mandat

Utgreiinga skal kartlegge og vurdere eit mogleg innsparingspotensiale innanfor teneste 5200 – Pedagogisk leing.

Ein skal særleg kartleggje og vurdere følgjande problemstillingar:

- Kva var bakgrunnen for e-pedagogressursen, og er grunngevinga framleis aktuell?
- Korleis blir ressursen organisert og nytta i dag?
- Kva er konsekvensen av å redusere eller ta bort ressursen?

## Bakgrunn og grunngeving for e-pedagogressursen

I læreplanverket for Kunnskapsløftet er digital kompetanse ein av dei fem grunnleggjande dugleikane. I samband med innføring av ordninga med berbar pc for elevar, fekk skulane øyremerka ressurs til e-pedagog. E-pedagogen si oppgåve er først og fremst å vere ein ressurs som skal bidra til å utvikle skulane når det gjeld pedagogisk bruk av IKT. Det pedagogiske personalet på skulane treng stadig oppfølging og opplæring i nytt utstyr og digitale tenester og ressursar.

Gjennom læreplanverket har elevane krav på å få utvikla dei digitale dugleikane og den digitale dømmekrafta dei treng for å gjennomføra vidaregåande opplæring og seinare utdanning, og for å vere rusta til arbeidslivet.

## Korleis vert ressursen organisert og nytta i dag?

I samband med den digitale satsinga vart skulane frå hausten 2009 tilført til saman 172% stillingsressurs til e-pedagog. I vedteken skulebruksplan er det lagt til grunn at ressursen skal reduserast til 154% stillingsressurs. Dette er delvis innfridd ved nedlegging av Luster vidaregåande skule og avdeling Jølster. Rest på 4% stillingsressurs vert effektuert hausten 2016. Mogleg innsparing dersom ein tek bort heile ressursen til e-pedagog (154%) er om lag 1,1 mill. kr).

Samla ressurs til e-pedagogar for alle skulane for skuleåret 2015-2016 er på 158%. Fordelt på skulane utgjer dette mellom 8 og 27% stilling, avhengig av storleiken på skulane. E-pedagogressursen har, på dei fleste skulane, vore organisert ved at ein pedagog eller leiar har hatt denne som del av årsverket sitt.



Skule	E-pedagogressurs 2015-2016 (i%)
Årdal vidaregåande skule	9
Sogndal vidaregåande skule	27
Høyanger vidaregåande skule	8
Mo og Øyrane vidaregåande skule	22
Hafstad vidaregåande skule	12
Dale vidaregåande skule	9
Flora vidaregåande skule	16
Firda vidaregåande skule	15
Stryn vidaregåande skule	13
Eid vidaregåande skule	14
Måløy vidaregåande skule	13
<b>Sum</b>	<b>158</b>

### Konsekvensar av å redusere eller ta bort ressursen

I utarbeidinga av rapporten har fylkesdirektøren henta inn vurderingar frå dei vidaregåande skulane.

I tilbakemeldingane trekker skulane særskilt fram konsekvensar som:

- tap av IKT som pedagogisk verktøy
- redusert kompetanse hos lærarar og elevar
- mangel på opplæring og bruk av pedagogisk programvare
- frustrasjon over mangel på akutt tilgjengeleg brukarstøtte, som er naudsynt for å oppretthalde eit operativt og effektivt læringsmiljø
- at ny og føremålstenleg pedagogisk programvare og verktøy ikkje blir «fanga opp» og teke i bruk
- at den digitale dugleiken vert svekka fordi skulen manglar den IT-kompetansen som kan gi hjelp og støtte til både lærarar og elevar.

Satsinga på innhald, kompetanse og digitale dugleikar vil vere eit viktig og kritisk ledd for å auke kvaliteten på opplæringa i fylket. Elevar med gode digitale ferdigheiter, og med sterk digital dømmekraft, vil lettare kunne gjennomføre den vidaregåande opplæringa, og vil gå styrka inn i arbeidsliv og høgare utdanning. Fylkesdirektøren si vurdering er at ressursen til e-pedagog er på eit minimumsnivå.

## **Samferdsle**

(utgreiing vinteren/våren 2016)



# Framlegg til driftsstandard for fylkesvegnettet

ved redusert løyving til drift- og vedlikehald





## Innhald

Bakgrunn .....	2
Tidlegare utgreiing om vinterstenging av vegar .....	2
0.    Generelt .....	3
Om drift og vedlikehald.....	3
Driftskontrakter .....	3
Dagens kostnad med driftskontraktene.....	4
Innsparingspotensiale innanfor dagens kontrakter .....	5
Trafikkmengde på fylkesvegnettet.....	5
Funksjonsklassar.....	5
1.    Generell drift .....	6
Framlegg til ny driftsstandard .....	6
Rigg, inspeksjon og beredskap .....	6
Tunnel.....	6
Grøfter og stikkrenner.....	8
Dekkelapping.....	9
Vegutstyr.....	9
Kantslått, grøntvedlikehald/vegservice .....	12
2.    Vinterdrift.....	14
Framlegg til vinterdriftsstandard for fylkesvegnettet.....	17
Høgfjell .....	17
Konsekvensar.....	18
Konsekvensar for framkomst.....	18
3.    Beredskap .....	18
Trafikkberedskap .....	18
Vinterberedskap.....	20
4.    Samla innsparingspotensiale .....	20
Tidspunkt for å fase inn eventuelle innsparingar .....	22
5.    Trafikktryggingskonsekvensar .....	23
Uluksessituasjonen .....	23
Endra vinterdriftsstandard .....	24
Auka pris på «Trygt heim for ein 50-lapp» .....	25
Kutt i ordninga «Trafikktryggingstiltak i kommunar» .....	26
6.    Oppsummering.....	27



## Bakgrunn

På grunn av at fylkeskommunen ventar reduserte inntekter og overføringer frå Staten i åra som kjem, har Statens vegvesen fått i oppdrag å greie ut følgjande:

- Ny driftsstandard for fylkesvegnettet i høve til
  - Generell drift
  - Vinterdrift
  - Beredskap

med ei utgreiingsramme på om lag 40 mill. kr årleg i høve til dagens standard når ny standard er etablert for heile fylket. Vi skal ha rapport ferdig før *1. september 2015*, med orientering om status for arbeidet under vegs.

Standard for drift og vedlikehald av vegnettet er beskrevet i Statens vegvesen si handbok R610 «Standard for drift og vedlikehold av riksveger». Det er standarden i denne som er lagt til grunn for driftskontraktane, både for riks- og fylkesvegnettet.

I notatet tek vi utgangspunkt i at utgreiingsramma er gitt i forhold til løyvinga til drift i 2014. denne var på om lag 200 mill. kr. Av dette er om lag 180 mill. kr knytt til driftskontraktene, inkl. elektrokontraktar. Ein reduksjon i drifta på 40 mill. kr tilsvarer ein nedgang på omlag 22 % i høve løyvinga til drift av fylkesvegnettet for 2014. Kontraktane blir ikkje lyst ut på same tid. Dei har 5 års varighet, nokre med moglegheit for forlenging. Eventuelle endringar i driftsstandard kan fastset inn etter kvart som vi lyser ut nye kontrakter.

### Tidlegare utgreiing om vinterstenging av vegar

Vi har tidlegare sett på potensiale for innsparing ved vinterstenging av vegar og utsett opning eller tidlegare stenging av vinterstengde vegar med eit mogleg innsparingspotensiale på inntil 11 mill. kr.

## 0. Generelt

### Om drift og vedlikehald

Drift og vedlikehald er eit fagområde som har stor betydning for framkomst og trafikksikkerhet på vegane.

Med *drift* meiner vi naudsynte oppgåver og rutinar for at vegane skal fungere godt for trafikantane sin daglege bruk. Utfordringane er størst om vinteren med snørydding/brøyting og tiltak for å gi bedra friksjon.

*Vedlikehald* betyr innsats og aktivitetar som tek vare på den fysiske infrastrukturen i eit lenger perspektiv, som å oppretthalde standarden på vegdekke, grøfter og vegutstyr.

Krava til drift og vedlikehald av det enkelte objekt tar utgangspunkt i den tiltenkte funksjonen til objektet. Når vi gjennomfører drift og vedlikehald i samsvar med krava sikrar vi at funksjonen til objektet blir teken vare på. Lågare innsats resulterer i auka forfall.

Standard for drift og vedlikehald er beskrevet i Statens vegvesen si handbok R610 Standard for drift og vedlikehald av riksvegnettet. Det er tidlegare vedteke at vi skal nytte same standard for fylkesvegane som for tilsvarende riksvegar.

Vi legg til grunn at vi framleis skal ha felles driftskontrakt med riksveg innan kontraktsområda. Dersom ikkje, vil det vera omfattande og ressurskrevjande å beskrive ny standard og lage nye kontraktsmalar for fylkesvegane. Oppfølging av to kontrakter og fleire entreprenørar per driftsområde vil også gje meirarbeid og meirkostnader.

Vi er særskilt bedne om å sjå på standarden innan generell drift, vinterdrift og beredskap.

### Driftskontrakter

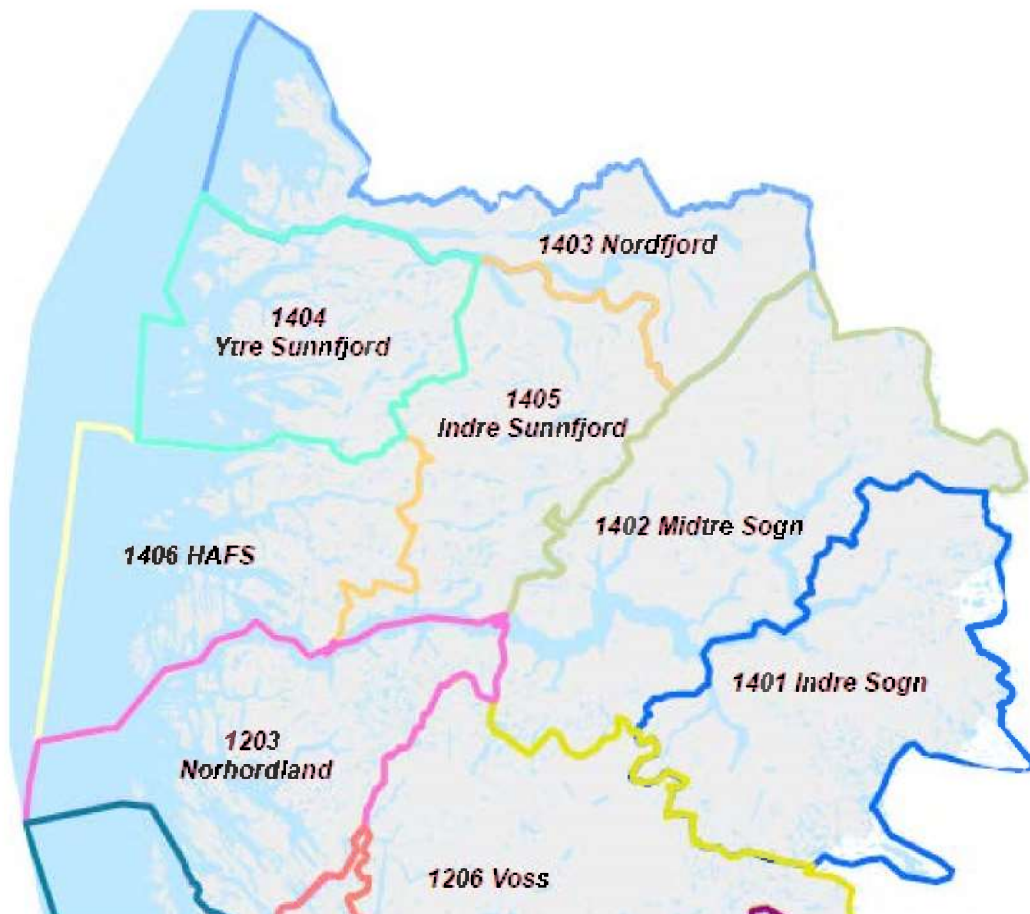
Statens vegvesen har ansvaret for drift og vedlikehald av fylkesvegvegnettet på vegne av fylkeskommunen. Drift- og vedlikehaldsoppgåvene blir utført av innleigde entreprenørar etter anbud. Vegnettet blir drifta gjennom til saman 7 driftskontrakter, inkludert Nordhordland (Gulen og Høyanger sørside). I tillegg har vi to driftskontrakter for elektroarbeid, ei for Sogn og ei for Fjordane:

<b>Driftskontrakt</b>	<b>Kontraksperiode</b>
<b>Indre Sogn</b>	2014-2019
<b>Midtre Sogn</b>	2016-2021
<b>Nordfjord</b>	2010-2015 (+3år)
<b>Ytre Sunnfjord</b>	2013-2018
<b>Indre Sunnfjord</b>	2015-2020
<b>Hafs</b>	2012-2017
<b>Nordhordland</b>	2013-2018
<b>Elektro Sogn</b>	2012-2017
<b>Elektro Sunnfjord</b>	2012-2017

Når nye kontrakter bli lyst ut, er det med ein kontraksperiode på 5 år, med 1 års opsjon. Enkelte kontrakter har hatt mulighet for 3 års forlenging, noko som vi har god erfaring med. Gjeldande kontrakt for Nordfjord er forlenga med 3 år til 2018.

Figuren under syner grensene for driftkontraktsområda i Sogn og Fjordane:





### Dagens kostnad med driftskontraktene

Arbeidet i kontraktene er beskrevet i tråd med handbok R610, med spesiell skildring av enkeltprosesser i tillegg. Prisene er gjevne som en kombinasjon av rund sum og mengdebasert kostnad. I kontraktene som var gjeldende størstedelen av 2014, var kostnadene fordelt mellom rundsum, mengdebaserte kostnader og mannskap og maskiner (mill. 2015-kr, inkl. mva):

Oppgåve	Kostnad fylkesveg (mill. 2015-kr)		
	RS	MP	MM
Rigg, inspeksjon, beredskap	32	-	-
Tunnel	64	26	-
Grøfter	22	45	-
Dekke	10	41	-
Utstyr + grønt	157	55	-
bru + kai	5	-	-
Vinter, inkl. beredskap	194	211	-
<b>SUM (mill. 2015-kr)</b>	<b>482</b>	<b>378</b>	<b>49</b>
Totalt for kontraktperioden	909		
Totalt per år	182		

**RS:** Rund sum-kostnad. Dvs. at det ikkje er avhengig av mengder, men blir utbetalt uansett

**MP:** Mengdebasert kostnad. Utbetaling avhengig av utført mengde arbeid.

**MM:** Mannskap og maskiner. Dvs. det vi betalar for å leige desse på timesbasis.

I tillegg blir det gjennomført ein del arbeid gjennom driftskontraktene som blir finansiert over andre postar. I desse tilfelle kan vi nytte prisar frå mannskap og maskin (MM). Innafor mengdebaserte kostnader er det lagt til grunn eit *forventa nivå* på kor store mengder entreprenøren skal utføre innanfor kvar prosess. Vi skal nytte einingsprisane som er i kontrakten før vi går på timeprisar. Dersom arbeid skal gjennomførast gjennom driftskontrakten, er det eit krav at arbeidet er «ein naturleg del av kontraktarbeidet» dvs. er arbeid som er omtalt der. Innkjøpsregelverket legg strenge føringar på dette.

### Innsparingspotensiale innanfor dagens kontrakter

Vi kan redusere totalsummen i driftskontraktene med inntil 15 % utan krav frå entreprenøren om kompensasjon. Dette utgjer i snitt 27 mill. kr per år (basert på tal frå tabell over) for dagens kontrakter.

Dersom vi reduserer mengdene i kontrakten vil det kunne gje ei innsparing i mengdebaserte kostnader, men rundsumdelen av prosessane kjem likevel til betaling. Sidan driftsentreprenøren også har eit funksjonsansvar, vil reduserte mengder kunne påverke muligheita til å halde gjeven standard, og vi kan risikere at entreprenøren vil seie frå seg ansvar. Det er mogleg, og kan vera eit betre alternativ, å ta ut heile prosessar frå kontraktane. Då vil også rundsumdelen av prosessen og entreprenøren sitt ansvar falle bort.

### Trafikkmengde på fylkesvegnettet

I vegnormalen (handbok R610) er driftsstandarden på vegnettet avhengig av trafikken på vegane, slik at vegar med mykje trafikk har høgare driftsstandard enn vegar med låg trafikk. Dei fleste fylkesvegane i Sogn og Fjordane har relativt låg trafikk:

ÅDT-intervall	0-100	101-300	301-500	501-1000	1001-1500	1500-3000	>3000	Sum
tal km	705	911	469	298	126	82	10	2601
	27,1 %	35,0 %	18,0 %	11,5 %	4,8 %	3,2 %	0,4 %	100,0 %

Av tabellen ser vi at 62 % av fylkesvegnettet har årsgjertrafikk (ÅDT) mindre enn 300 kjt/d, og 80 % har trafikk mindre enn 500 kjt/d (tal frå 2014).

### Funksjonsklassar

Gjennom vedtak av Regional transportplan 2014-2023 vedtok fylkestinget å dele fylkesvegnettet inn i funksjonsklassar. Med utgangspunkt i dette er fylkesvegane delt inn i følgjande funksjonsklassar (vedteke i Hovudutval for Samferdsle 2. juni 2015):

Funksjonsklasse	Samla lengde (km)
B : Regionale hovudvegar	600
C: Lokale hovudvegar	545
D: Lokale samlevegar	970
E: Lokale tilkomstvegar	480

Funksjonsklasse A er dei nasjonale hovudvegane, riksvegnettet.

Funksjonsinndelinga av fylkesvegnettet skal gje kunnskap som kan nyttast for ein heilskapleg og behovsbasert utvikling av vegnettet. Funksjonsinndelinga skal leggest til grunn ved vurdering av behov for standard som breidde, kurvatur osv., på ulike vegstrekningar. Dei skal også vere grunnlag for prioriteringar av drifts- og vedlikeholdstiltak og investeringar i handlingsprogrammet. Ved langsiktig planlegging og dimensjonering av innsatsen på fylkesvegnettet skal funksjonsklassane leggest til grunn.

## 1. Generell drift

Vi har lagt til grunn at generell drift omfattar følgjande arbeidsoppgåver: Rigg, inspeksjon og beredskap

- Drift av tunnelar
- Grøftereinsk
- Vegdekke
- Rasteplassar/toalett/venterom
- Grøntanlegg
- Feiing
- Kantslått

## Framlegg til ny driftsstandard

I det følgjande gir vi ein generell omtale av dei ulike prosessane, inkludert dagens driftsstandard. Vidare føreslær vi endring i prosessen og mogleg innsparingspotensiale. Dei økonomiske vurderingane er utfordrande, då prissetjing av ulike prosessar varierer mykje mellom kontraktane. Forholdet mellom rund sum og mengdebaserte kostnader varierer også. Det er i tillegg uvisse knytt til korleis entreprenørane vil vurdere endringar i driftsstandard og deira strategiske vurderingar knytt til prising av desse. Det vurderte innsparingspotensialet er difor å sjå på som eit mogleg innsparingsnivå med stor uvisse.

## Rigg, inspeksjon og beredskap

Dette omfattar alle kostnader for transport, opprigging og klargjering, drift, nedrigging og fjerning av provisoriske bygg. Omfattar også alle kostnader til arbeidsadministrasjon, og til eventuelt kjøp, leige og bruk av bygningar og utstyr, i den grad disse kostnadene ikkje inngår i egne prosessar eller er inkludert i einingsprisar. I tillegg kjem inspeksjon av vegnett og konstruksjonar kvar andre veke for fylkesvegnettet, samt trafikkberedskap. Prisen er gitt som rund sum, dvs. at den er uavhengig av utførte mengder. Entreprenørane prisar dette svært ulikt ut frå ulike strategiske vurderingar. Vi meiner at det er vanskeleg å gje noko innsparingspotensiale for denne posten.

## Tunnel

Denne prosessen omfattar inspeksjon og reinsk i samband med nedfall av stein i tunnel, reparasjon av skader på stabilitets-, vatn- og frostsikringstiltak, reparasjon av skader på portalar og overbygg.

### Inspeksjon, reinsk og reinhald

Tunnelane med tilhøyrande nisjer og rom skal reinhaldast etter definerte intervall, avhengig av kor stor trafikken er:

Trafikkvolum ÅDT pr tunnellop	Renhold: Hel	I tillegg: Renhold: Halv	I tillegg: Renhold: Teknisk
0 - 300	Hvert 5. år	---	1 pr. år i år uten Renhold:Hel
301-4000	1 pr. år	---	1 pr. år
4001-8000	1 pr. år	1 pr. år	2 pr. år

### Forklaring på begrep

Reinhold Heil	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reingjering av kjørebane og skulder med oppsamling av masser</li><li>• Reingjering av tak og vegger</li><li>• Reingjering av køyrebane og skulder</li><li>• Reingjering av sideplasserte og overhengende skilt, bommer inklusive belysning, kjørefeltsignaler, naudstasjoner med utstyr, dører, kamera, lysarmatur/kabelbru, bufferar, ventilatorar</li><li>• Tømming av sandfang</li></ul>
Reinhold Halv	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reingjering av kjørebane og skulder med oppsamling av masser</li><li>• Reingjering av tak og vegger</li><li>• Reingjering av køyrebane og skulder</li><li>• Reingjering av sideplasserte og overhengende skilt, bommer inklusive belysning, kjørefeltsignaler, naudstasjoner med utstyr, dører, kamera, lysarmatur/kabelbru, bufferar</li></ul>
Reinhold Teknisk	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reingjering av sideplasserte og overhengende skilt, bommer inklusive belysning, kjørefeltsignaler, naudstasjoner med utstyr, dører, kamera, lysarmatur/kabelbru, bufferar</li><li>• Reingjering av køyrebane og skulder</li></ul>

Reinhold blir samordna med inspeksjon. Systematisk spetteinsk blir gjennomført kvart 5. år for alle tunnelar, dvs. ein gong per kontraktperiode. Tunnelar med spesielle behov kan bli renska oftare (t.d. sprakefjell). Vi ønskjer ikkje å endre på dette.

### Kvitmåling

I fleire av driftskontraktene er det sett av midlar til kvitmåling av tunnelar. Statens vegvesen legg følgjande til grunn for kva tunnelar som skal kvitmålast (sitat frå vedtak i regionleiar møtet):

*«I Region vest skal det nyttast kvitmåling til betring av lystilhøva i følgjande tunnelar på riksvegnettet:*

- 1. Tunnelar med ÅDT > 8000 vert målt 3 m opp i heile lengda*
- 2. Alle tunnelar med kuvaturradius < 400 m i inngangssona og der køyretøybana er mindre enn 6,3 m vert kvitmåla 3 m opp i inngangssonene.*
- 3. Kvitmåling kan også vurderast ved andre spesielle forhold, som t.d. manglande lys, stor gangtrafikk eller liknande*

*Som kvitmåling skal nyttast sementbasert kvitmåling. Kvitmålinga vert lagt inn i driftskontraktene etter kvart som dei vert lyste ut på ny. Vi gjer fylkeskommunen kjende med vedtaket og tilbyr å innføre det same på fylkesvegnettet i denne kontrakten.»*

Tunnelsikkerheitsforskrifta for fylkesveg seier ikkje noko om kvitmåling av tunnelar. Når det gjeld inspeksjonar står det at Fylkeskommunen skal sørge for inspeksjonar, evaluering og prøver på minst same nivå som for tilsvarende riksvegtunnelar. Det skal gjennomførast jamlege inspeksjonar for å sørge for at forskrifta sine krav er oppfylt.

### Øvingar

I tunnelkostnaden ligg det inne kostnader med «mindre» øvingar. Større øvingar som krev skilting og/eller manuell dirigering, medfører ekstrakostnad.

### Framlegg til endring i standard

Følgjande driftsstandard kan leggjast til grunn for tunnelane på fylkesvegnettet:

Endring i intervall for reinhald, inspeksjon og reinsk:

ÅDT >300: Reinhald heil 2. kvart år

ÅDT <300: Reinhald heil 5. kvart år

Inspeksjon i alle tunnelar 2. kvar år

Tunnelane på fylkesvegnettet skal ikkje målast kvite.

### Mogleg innsparing

Innsparingspotensialet er i storleiken

- 2,2 mill. 2015-kr per år for endring i reinhald, inspeksjon og reinsk
- 1,6 mill. 2015-kr per år viss vi sluttar å kvitmåle tunnelane

### Konsekvens

Endra rutinar for inspeksjon kan medføre auka fare for nedfall av stein i tunnelane.

Manglande kvitmåling av tunnelar vil kunne gje dårlegare trafikktrygging og trivsel i tunnelane.

Manglande reinhald kan medføre at levetida til teknisk utstyr blir redusert. Vi får dårlegare sikt og miljø på grunn av støv i lufta.

### **Grøfter og stikkrenner**

Reinsk av grøfter blir gjort for å oppretthalde grøfta sin funksjon slik at vatn blir leda bort frå vegbana og vegkroppen. Det er viktig å sikre fritt avløp for vatn for å unngå skader på vegkroppen og trafikkfarlege situasjonar. I dette arbeidet inngår også fjerning av torvkantar og anna som hindrar avrenning til grøft. Det er ønskjeleg med grøftereinsk før dekkelegging for å auke levetida til vegdekket. Reinsk av grøfter og stikkrenner er viktig førebyggjande arbeid som reduserer skadeomfang ved store mengder nedbør og flaum.

### Krav i dag

- Det er krav til reinsk av stikkrenner og røyrsystem. Slam og anna materiale skal ikkje fylle opp meir enn 20 % av innvendig høgde i stikkrenna.

I dag ligg større utskifting av gamle stikkrenner inne i driftskontraktene. Det er mogleg å ta dei ut av kontraktane og kjøpe det som eige arbeid.

### Framlegg til ny standard

Slam og anna materiale skal ikkje fylle opp meir enn 40 % av innvendig høgde i stikkrenna.

Større utskifting av stikkrenner blir teke ut av kontrakten.

### Mogleg innsparing

Vi har berekna eit innsparingspotensiale på i storleiken 5 mill. 2015-kr per år.

## Konsekvens

Reduksjon i standard på drenstiltak vil gje meir vatn i vegbana og større fare for vassplaning. Tette drenerør vil medføre større skadar på vegkropp og vegdekke ved store nedbørmengder og flaum, redusere vegen si levetid og auke forfallet.

## **Dekkelapping**

For vegdekke er det krav til jamnheit på langs og på tvers (spor), friksjon, sprekker, krakelering, tverrfall, hol, langsgåande og tversgåande kantar, nivåskilnader med meir. Mykje av dette må reparerast gjennom dekkeprogrammet, men nokre skader må takast gjennom driftskontrakten.

Krav i dag:

- Nivåskilnader pga. setningar, deformasjonar etc., målt som avvik frå 2 mm rettholt, skal vera mindre enn gitt i tabell under:

Tillatt nivåforskjell over 2 meter lengde		Tidsperiode	
		1 juni – 30. september	1. oktober – 31. mai
Riksveger og fylkesveger i vegdekkeklasse 1	Lengderetning	25 mm	40 mm
	Tverretning	20 mm	25 mm
Fylkesveger i vegdekkeklasse 2	Lengderetning	35 mm	50 mm
	Tverretning	30 mm	40 mm

Framlegg til ny standard:

Reparasjonar av nivåskilnader pga. setningar, deformasjonar etc., blir ikkje gjort utanom ordinær dekkelegging.

Vi reknar med at tiltaket har eit innsparingspotensiale i storleiken 4 mill. 2015-kr.

## Konsekvens

Dårleg dekke kan gje dårlegare trafikktrygging, særleg for motorsykel og syklistar. I tillegg blir levetida til vegdekke redusert når vi ikkje gjer reparasjonar etter kvart. Dersom setningar, skadar og spor ikkje blir reparert, kan det gje problem for vinterdrifta, sidan det er vanskeleg å få vekk snø som ligg i hol og groper.

## **Vegutstyr**

Vegutstyr omfattar skilt, kantstolpar, brøytestikker, vegoppmerking, system for trafikkovervaking, rekkverk, gjerder, støyskjermer, leskur, servicebygg, tekniske bygg etc. Alt dette må haldast i orden etter gitte kriterium.

## **Skilt**

Utskifting av skiltplater er tingingsarbeid. Vi skifter skilt når desse blir nedkøyrd og set opp nye skilt når det er fatta vedtak etter skiltforskrift og vegtrafikklova, til dømes om fartsgrenser etc. I tillegg set vi opp service- og verksemdsskilt som er delvis brukarbetalte. Innsparingspotensialet er lite. Større utskifting av utslitte skilt vert teke gjennom eige skiltfornyingsprogram. Med mindre løyvingar kan det bli lenger mellom utskiftingane, og skilta blir mindre synlege.

## **Kantstolpar og brøytestikker**

Kantstolpar blir nytta for å gje visuell leiing og syne vegen sin geometri. Mellom 1. september og 1. april skal manglande kantstolpar erstattas innan 2 veker dersom det ikkje er snø som gir brøytekantar langs vegen.

Kantstolpar reduserer trongen for brøytestikker, og blir mest nytta der vi har problem med hærverk på brøytestikker.

Brøytestikker blir nytta for å gje visuell leiing, syne vegen sin geometri og varsle om spesielle forhold ved denne. Dei syner ytterkant for brøyting og markerer spesielle objekt utanfor vegbana.

I dag er det krav om at minst 3 brøytestikker skal være synlige samtidig på same side av vegen. Skada eller manglande brøytestikker skal erstattast innan 4 veker. Dersom to eller fleire brøytestikker på rad manglar eller ikkje er synleg, skal dei erstattast innan 2 veker.

Med redusert løyving føreslær vi å kutte dagens krav til kantstolpar og brøytestikker (inkludert hengande kantstolpar i tunnel), og la entreprenøren sjølv sette opp brøytestikker i det omfang og i tidsrom dei meiner dei treng det for å brøyte forsvarleg.

Noko av kostnaden med dette kan bli lagt på andre prosessar. Innsparingspotensialet er uvisst, men vi legg til grunn at det kan vera i storleiken 2,5 mill. kr.

#### Konsekvens

Kantstolpar og brøytestikker gir god optisk leiing slik at trafikantane og brøytebilsjåførane ser kvar vegen går i mørkt og dårleg vår. Manglande brøytestikker kan medføre at vegen kan bli brøyta anten for langt ut på kantane eller med for lita vegbreidde. Dette kan gje dårlegare trafikktrygging og framkomst.

#### **Feiing**

Feiing (reinhald av vegbane) blir gjort for å sikre vegbana sin funksjon (friksjon, avrenning, synlegheit), miljøforhold (luftkvalitet), universell utforming og estetikk ved fjerning av uønska og framande gjenstandar, material og belegg. Det er krav til kor raskt dette skal gjerast etter vintersesongen og korleis avfallet skal handterast. Dersom sand/grus og anna ikkje blir fjerna, kan det medføre dårlegare friksjon og fare/ulempe, særleg for gåande, syklende og motorsyklistar, i tillegg til støvplager.

I dag feiar vi 1 gong kvar 4. veke i tettbygde strøk med fartsgrense 50 km/t eller mindre. Resten av vegnettet blir feia vår og haust. Kravet for gang- og sykkelveggar er som for køyreveggar.

Vi foreslår at fylkesvegnettet blir feia ein gong om våren for å fjerne strøsand og skrot og at gang- og sykkelvegnettet ikkje blir feia i barmarksperiodar om vinteren.

#### Mogleg innsparing

Innsparingspotensialet er lite, i storleiken 0,2 mill. 2015-kr per år.

#### Konsekvens

Det kan medføre trafikktryggingsproblem, særleg for motorsyklistar og syklistar. Meir rusk og støv i vegbana gir negativt estetisk inntrykk. Nokre stader kan vi få støvproblem som også kan gå ut over naboane til vegen.

Grus på gang- og sykkelveggar kan gje fleire ulykker ved at syklistar og andre sklir på grusen. Vi kan også få fleire syklistar i vegbana i staden for på gang- og sykkelvegen.



## **Vegbelysning**

Vegbelysning skal redusere ulukkesrisikoen i mørke ved å gjere det lettare å oppfatte vegen, andre trafikantar og vegen sine næraste omgjevnader. Andre formål med vegbelysning er å gjere det mindre ubehagelig å ferdast i mørke, og å førebygge kriminalitet.

Det meste av den informasjon trafikantane får og nyttar i trafikken, får dei gjennom synet. Lystilhøva har difor stor betydning for sikker ferdsel. I mørke oppfattar auget kontrastar, detaljar og rørsler langt dårlegare enn i dagslys. Difor er mellom anna ulukkesrisikoen i mørke høgre enn i dagslys for alle trafikantgrupper.

No er kravet at defekt vegbelysning på stader som er viktige for trafikktrygging (som til dømes ved gangfelt, plankryss og busstopp), skal verte utbetra innan 1 døger. Utfall av heil seksjon skal vera utbetra innan 1 døger. Defekt vegbelysning elles (enkeltstående lamper) skal vera utbetra innan 1 veke.

Dersom vi skal ha innsparing på veglys, meiner vi det beste er å kutte det heilt ut.

Eit alternativ er at defekt vegbelysning på stader som er viktige for trafikktrygging (som til dømes ved gangfelt, plankryss og busstopp), skal verte utbetra innan 1. veke. Defekt vegbelysning elles vert ikkje utbetra.

### Mogleg innsparing

Vi har relativt lite veglys på fylkesvegnettet. Nokre kommunar får tilskot til drift av veglys. Innsparingspotensiale er truleg under 0,1 mill. kr per år.

### Konsekvens

Redusert veglys vil gå ut over trafikktrygging og trivsel langs vegnettet. Undersøkingar syner at bruk av veglys gir stor sikkerheitsgevinst på ulykker i mørket. Vegbelysning reduserer dødsulukker i mørke med om lag 60 %. For personskadeulukker gir det ein reduksjon på 14 %.

Det vil særleg vera uheldig å veksla mellom mørke og lyse soner på strekningar, då vil det vera betre å slå heilt av lyset.

### **Rekkverk**

Rekkverk er eit av dei viktigaste trafikksikkerheitstiltaka vi har og skal hindre utforkøyring og påkøyrse av trafikkfarlige objekt langs vegen, samt hindre mjuke trafikantar i å falle utfor farlige område. Rekkverk skal redusere skadeomfang ved utforkøyring, samt beskytte spesielle anlegg, konstruksjonar og utstyr mot påkøyrse. Rekkverk skal leie køyretøyet tilbake til køyrebana ved påkøyrse slik at vi unngår samanstyrt, samt skilje grupper av trafikantar. Rekkverksende skal redusere skadeomfang ved påkøyrse gjennom å retardere køyretøyet jamt til kontrollert stopp, eller leie det utanom faremomentet.

I kontraktane er det gitt pris på utskifting av rekkverksende etter t.d. påkøyring. Nedkøyrde rekkverk er forsikringsskade slik at vi får att delar av kostnaden frå forsikringsselskapa. Dersom vi gjer tiltak som medfører standardheving betaler vi mellomlegget. Det blir også gjort ein del reparasjon av skader etter skred.

Vi meiner at rekkverk er eit så viktig trafikktryggingsutstyr at det ikkje er forsvarleg å late vere å reparere skada og nedkøyrte rekkverk. Følgjekostnader for sikring av skadestad vil langt på veg vera like store som ei eventuell innsparing.



## **Framlegg til standard for vegutstyr**

Øydelagde eller manglande kantstolpar blir ikkje erstatta.

Entreprenørane skal sette opp brøytestikker på stader og i tidsrom dei meiner dei treng det for å brøyte forsvarleg.

Fylkesvegnettet skal feiest ein gong om våren for å fjerne strøsand og skrot.

Gang- og sykkelvegnettet blir ikkje feia i barmarksperiodar om vinteren.

Defekt vegbelysning på stader som er viktige for trafikktrygging (som til dømes ved gangfelt, plankryss og busstopp), skal verte utbetra innan 1. veke. Defekt vegbelysning elles vert ikkje utbetra.

### Mogleg innsparing

Innsparingspotensiale for vegutstyr er rekna til om lag 4 mill. 2015-kr per år.

### **Kantslått, grøntvedlikehald/vegservice**

Vi har tidlegare sett på kva vi sparer ved å *halvere dagens innsats* på grøntvedlikehald og vegservice. Dette vil kunne gje ei årleg innsparing i storleiken 8-10 mill. kr i høve dagens nivå.

Ein del vegstrekningar er Nasjonale turistvegar. Her har det vore satsa ekstra på design og opplevingar langs vegen. Dette stiller i mange tilfelle også større krav til drift av dei ulike installasjonane. Turistvegprosjektet skal syte for vedlikehaldet av desse.

### **Grøntvedlikehald**

Grøntvedlikehald omfattar oppgåver som kantslått langs veg, gang- og sykkelveg og fortau, rydding av siktsoner, klippe plenar og parklike areal, skjøtsel av busker og blomster, samt fjerning av uønska vegetasjon og framande/skadelege artar. I dagens standard er det krav om at kantslått skal gjerast i breidde på 6 meter frå vegkant. Det er ikkje alle stader dette er råd å få til, så i praksis er det truleg 3 meter som blir utført dei fleste stader.

Nokre stader blir det slege eit par gonger i sesongen. Dette gjeld særleg langs jordbrukseigedomar og bidreg til å hindre spreining av ugrasplanter. Dette er ikkje ei lovpålagt eller forskriftsfesta oppgåve. Strekningar med artsrike vegkantar blir slegne etter spesielle krav.

Vi bruker noko ressursar på å bli kvitt og hindre spreining av skadelege artar langs fylkesvegnettet. Dette er svartlista artar som til dømes slirekne-artar, kjempebjørnekjeks, lupinar og kjempespringfrø. Mykje av dette er vanskeleg å bli kvitt så lenge ikkje vegen sine naboar gjer det same. Plantene spreier seg tilbake. Vi gjer tiltak for at dei ikkje skal spreie seg til andre stader. Det blir nytta noko kjemisk behandling for å halde kostnaden nede både på kort og lang sikt.

### **Leskur med venteareal**

Leskur med venteareal omfattar leskur, ventearealet, samt utstyr integrert i leskuret som benk, lys mm. Krava til venteareal gjeld også for busstopp utan leskur.

Det er krav til at leskur skal vera reine. Det skal ikkje sette seg flekkar på kle når ein er i kontakt med benkar og vegger. Transparente flater (glas, plast, mm) skal ikkje ha skader som reduserer eller forstyrrar sikta gjennom flata, slik skade skal utbetras innan 4 veker. Knuste transparente flater skal sikras innan 1 døger og erstattas innan 1 veke.

Det er krav om at defekt belysning og skade på anna utstyr integrert i leskuret skal repareras innan 1 veke. Annan vegetasjon i og rundt leskur enn vegetasjon som er planta i samsvar med plan, skal fjernast. Vinterdrift i og ved leskur skal gi godt veggrep, god tilkomst samt sikre trygg av- og påstiging på kollektivt transportmiddel. Snø skal ikkje hindre sikt for trafikantgrupper. Med redusert løyving føreslær vi å kutte reparasjonar og fjerning av tagging knytt til leskur.

### ***Servicebygg***

For vegserviceanlegg er det krav til kor ofte toalett skal vaskast, og kva tilstand dei til ei kvar tid skal ha. Det same gjeld for bord, benkar, avfallshandtering, leikeapparat og vegetasjon. Dette er anlegg som tilbyr service og høve til rekreasjon for trafikantane.

Servicebygg omfattar bygning med inn- og utvendige venterom og toalettbygg, samt tilhøyrande utstyr og konstruksjonar, både på rasteplassar og på kaier. Servicebygg skal vera reine, trygge og tilgjengelige for alle trafikantar. Skader på servicebygg skal repareras innan 1 veke.

Servicebygg skal inspiseras dagleg. Venterom skal reingjerast dagleg mellom kl. 06.00 – 10.00 eller etter spesiell skildring. Attestasjon på gjennomført reinhald skal vera synleg oppslått.

Avfallsbeholdarar i servicebygg skal reingjerast slik at dei ikkje luktar.

Servicebygg skal ha utvendig hovudreinhald inklusive dører og vindauge kvart år før 1. mai eller etter spesiell skildring. Takrenner og nedløp skal vera opne og gi vatnet fritt avløp. Annan vegetasjon langs og rundt servicebygg enn vegetasjon som er planta i samsvar med plan, skal fjernast.

Dersom standarden ikkje kan haldast, bør vi vurdere om anlegga skal stengast for å hindre forsøpling og hærverk.

### ***Framlegg til ny standard for kantslått, grøntvedlikehald/vegservice***

Kantklipp blir utført i 3 meter breidde. Vi slår berre ein gong per sesong. Krav til siktsoner blir oppretthalde.

Rasteplassar og toalett blir stengde; bord og bossdunkar skal takast vekk og plassane blir stengde. Venterom blir stengde.

Øydelagde leskur med belysning og inventar blir ikkje reparert. Tagging blir ikkje fjerna.

### **Mogleg innsparing**

Innsparingspotensiale er rekna til om lag 11 mill. 2015-kr. Størstedelen av innsparinga er knytt til rasteplassar, servicebygg og toalett.

### **Konsekvensar**

Ein reduksjon i standard vil kunne gi konsekvensar for trafikksikkerheit og miljø. Vi får dårlegare sikt langs vegane. Etter kvart vil skog kunne vekse inn frå sidene og greiner/tre lettare legge seg i vegbana om vinteren. Dette vil gje auka behov for vertikal klipp etter nokre år.

Endring i kantslått kan medføre spreiring av uønska artar, samt spreiring av ugras til dyrka mark. På sikt kan dette gje auka kostnader til kantslått.

Rasteplassar, plenar og servicebygg kan kuttast utan trafikale konsekvensar, men det gir eit dårlegare tilbod og trivsel til trafikantane. Det vil bli forsøpling og tilgrising når vi ikkje lenger tilbyr søppeldunkar og toalett.

Vi får generelt dårlegare tilbod til vegfarande.

Vi risikerer at Nasjonale turistvegar mister denne statusen dersom vi ikkje lenger kan oppretthalde eit attraktivt kvalitets- og servicenivå langs turistvegstrekingane. Dette gjeld fv. 13 Gaularfjellet, fv. 55 Sognefjellet, fv. 243 Aurlandsfjellet og fv. 258 Gamle Strynefjellsvegen.

## 2. Vinterdrift

Standardkrava for vinterdrift er beskrivne i Vegvesenet si handbok R610 "Standard for drift og vedlikehold av riksveger". Denne dannar grunnlaget for krava som er sette i driftskontraktane. Vinterdriftsstandarden er avhengig av kor mykje trafikk det er, om det er ei viktig transportrute for næringslivet, klimatiske forhold og miljøkonsekvensar (til dømes ved salting). Krava til vinterdrift gjeld i perioden med vinterberedskap. I handbok R610 er målet for vinterdrifta beskrive slik:

### Vinterdrift skal sikre

- Forutsigbar og god framkommelighet med god regularitet og sikker trafikkavvikling under vinterforhold for alle trafikanter på en måte som ivaretar miljøhensyn
- Synlighet, lesbarhet og øvrig funksjon for objekter, spesielt med hensyn til trafikkavvikling, trafiksikkerhet og tilgjengelighet
- Sikt for alle trafikanter
- Tilgjengelighet til vegutstyr for de som utfører drift og vedlikehold

Dette skal oppnås ved å gjennomføre vinterdrift for å begrense lengden av perioder med vanskelige føreforhold forårsaket av vintervær samt sikre best mulig veggrep og jevnhet i perioder hvor det aksepteres snø/is-dekke på vejen.

Ferdselsareal for gående og syklende skal være farbart og attraktivt for fotgjengere og syklister slik at de foretrekker å ferdes der framfor i kjørebanaen.

## Vinterdriftsklassar

Vi har 5 ulike vinterdriftsklassar. Vinterdriftsklasse vert i hovudsak valt ut frå trafikkmengda på ei samanhengande vegrute. I tillegg skal det takas omsyn til m.a. vegkategori, trafikksamansetning, geometrisk standard, klimatiske forhold mv.:

Drifts-klasse	Forklaring	ÅDT	Friksjon	Tidskrav for å gjenopprette godkjent føreforhold
			Spesiell omtale	2-4 t
DkA	Berr veg	1500-		
DkB	Berr veg, hard snø/is utanom hjulspor i avgrensa tidsrom	1500-20000	>0,25	2-5 t for «hjulspor» 24-120 t for øvrig areal
DkC	Berr veg i milde periodar, hard snø/is i kalde periodar	0-5000	>0,25	4-24t
DkD	Hard snø/is, friksjon ned til 0,25	0-5000	>0,25	4-48 t
DkE	Hard snø/is, friksjon ned til 0,20	0-5000	>0,2	4-72 t

Hovudregelen er at det skal gjerast tiltak for å halde køyrebana fri for is og snø i syklusar på 1,5 time på dei mest trafikkerte vegane, klasse A. På vegar der fristen for berr veg er

eit døger eller meir, klasse B, skal det være bart i hjulspora innan 2,5 til 5 timar etter vêrhendinga.

Det som byr på dei største utfordringane for trafikantane er snø, is og rim i vegbana. Salt er eit effektivt middel for å hindre at snø og is festar seg til vegbana.

Når det gjeld mindre trafikkerte vegar og vegar i område med stabilt kalde vintre er desse delt inn i tre klasser (C, D og E). I periodar med lite nedbør eller riming, samt ved temperaturar rundt null grader, skal vegbana i klasse C vera fri for is og snø. I klassane D og E vert salt berre unntaksvis nytta. I kalde periodar kan vegbana i klassane C, D og E ha hardt og jamt snø- og isdekke.

Når det snør skal det ikkje gå meir enn 2,5 til 3 timar mellom kvar gong vegen blir brøytta. Dersom det er is eller rim i vegbana skal det ikkje gå meir en tre til fire timar mellom kvar gong det blir strødd. Vegane kan ha hardt og jamt snø- og isdekke med maksimum to-tre cm laus snø. Krava går altså på hyppigheit og ikkje på kor mykje snø det er.

Ulike arbeidsoppgåver innan vinterdrift:

- Brøyting
- Snørydding
- Fres/skrape
- Strøing med salt eller sand
- Drift av høgfjellsstrekningar
- Kolonnekøyning

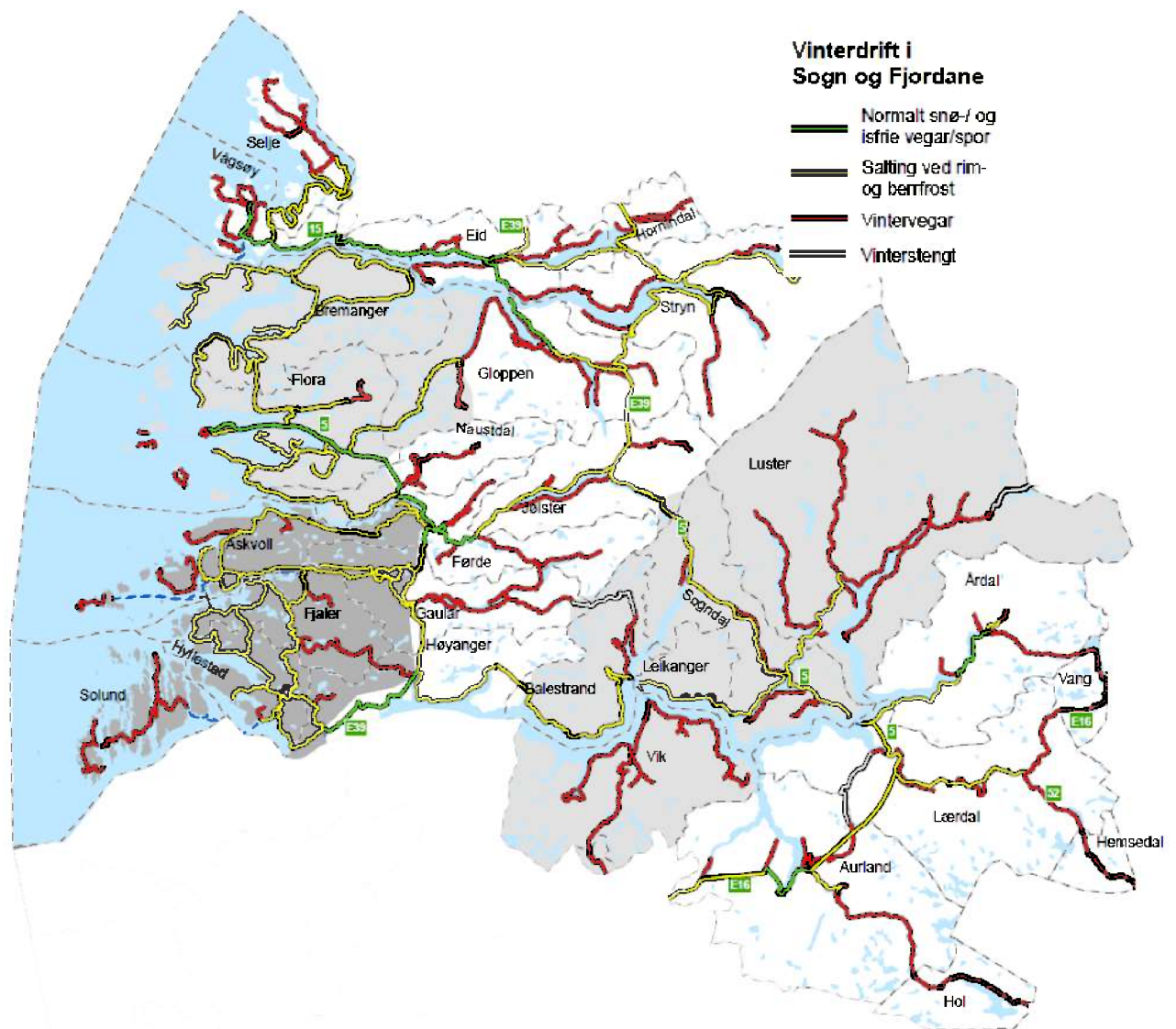
Det er ikkje mogleg å dimensjonere brøyteberedskapen etter ekstremvêr. Under og like etter store snøfall kan difor trafikantane oppleve at det tek tid før vegane er brøytta godt nok.

Salt blir nytta som preventivt tiltak på vegar med vinterdriftsklasse A, B og C for å oppretthalde og gjenopprette berr veg på desse. På vegar med driftsklasse D og E skal salt berre nyttas under spesielle forhold for å hindre glatt veg pga. av tynn is eller rim. Elles skal vi nytte sand for å betre friksjonen. Krava til vinterdrifta er nærare omtala i handbok R610.

I dag har vi krav til veghøvel i kontraktane. Veghøvel blir nytta til å fjerne snø-/issåle og hjulspor. Dette reduserer forbruk av sand, samt gir betre framkomst og trafikktrygging. Vi bør halde fram med å ha dette med i kontrakten. Alternativet er at risikoen for å ikkje klare å halde gjeven standard kan bli lagt til rundsumkostnad, slik vi får ein stor auke i denne. Vi har også vurdert om veghøvel kan erstattast av bil/traktor med midtmontert skjer. Dette blir kravd på nokre strekningar i dag. Fordelen er at vi sparer behov for høvel på nokre stader der det blir bygd opp issåle og spor, men det vil ikkje vera egna alle stader.

Sideplog blir brukt på nokre få fylkesvegar i dag. Fordelen med dette er at vi kan brøyte busslommer etc. utan å køyre ein ekstra omgang. Sideplog gir om lag 0,5 meter auka breidde på køyretøyet og stiller større krav til sjåføren. Det er mogleg at dette kan nyttast på fleire vegar for å få ned tal køyretøy. Det er vanskeleg å anslå kor mykje vi kan spare på dette.

Kart som syner dagens vinterdriftsstandard:



I ein overgangsfase (fram til 2018) har vi vegar med både ny og gamal vinterdriftsstrategi, slik at dei ulike vinterdriftsklassane har ulike terminologi i nye og gamle kontrakter. I figuren over blir dette slik:

- Normalt snø- og isfrie vegar/spor: DkA og DkB.
- Salting ved rim- og berrfrost: DkC.
- Vintervegar: DkD og DkE



## Framlegg til vinterdriftsstandard for fylkesvegnettet

I framlegget til vinterdriftsstandard tek vi utgangspunkt i funksjonsklassane for fylkesvegnettet. Dei fleste fylkesvegane har i dag vinterdriftsklasse C og D (eller gamal mellomstrategi). Vi føreslær at vi i framtida berre nyttar vinterdriftsklasse D og E for fylkesvegnettet, ut frå funksjonsklassen til vegen:

Funksjonsklasse	Samla lengde (km)	Vinterdriftsklasse
B	600	DkD
C	545	DkD
D	970	DkE
E	480	DkE

Sjølv om vi føreslær å berre nytte vinterveg (DkD og DkE), kan det vera aktuelt å nytte preventiv salting på enkelte vegar. Dette vil i så fall bli teke inn i samband med den enkelte kontraktsutlysinga.

Det er også aktuelt å redusere standard på gang- og sykkelareal.

### Mogleg innsparing

Vi har rekna at endring i vinterdriftsstrategi har eit innsparingspotensiale i storleiken 5 mill. kr per år.

### **Høgfjell**

På høgfjellet (fv. 50 og fv. 53) har vi både hjullastarar og fresar. Desse har vesentleg høgare kostnad enn beredskapsmaskiner for opprydding etter skred i låglandet (mindre maskiner). Her har vi vurdert innsparingspotensialet, til dømes ved å redusere til ein fres på Aurland – Hol, samt ta vekk fres knytt til fv. 53. Vi vil få dårlegare regularitet på høgfjellet, men vegane vil framleis vera opne. Til dømes på fv. 53 vil vi kunne nytte fresar knytt til E16 og rv. 52 dersom desse er disponible.

Vi har vurdert desse alternativa for fv. 50 og fv. 53 dersom dei framleis skal vera opne om vinteren:

- Kutte kolonnekøyning på fv. 50. I dag blir det køyrt kolonne på dagtid (i tidsrommet 08:00-22:00) dersom vêrtilhøva krev det. Det blir normalt ikkje køyrt kolonne på fv. 53. Strekninga har lite trafikk om vinteren, særleg i periodar med dårleg vær.
- Stenge fjellovergane (fv. 50 og fv. 53) om natta mellom kl. 21:00 og kl. 10:00. dette kan gje innsparing pga. mindre nattarbeid.
- Ta vekk ein fres på fv. 50 og ein på fv. 53. Dette gir dårlegare regularitet på fjellovergane. Vegane vil blir meir igjenblåst i uvêrsperiodar, og det vil ta lenger tid å opne dei att etter stenging.

### Mogleg innsparing

Det er vanskeleg å talfeste innsparingspotensialet ved desse tiltaka. Dersom vi tek vekk maskiner og lar det gå lenger tid før vi opnar etter stengingsperiodar, vil vi få mindre faste kostnader til maskinene samstundes som dei variable kostnadene vil auka. På vintre med mykje uvêr i fjellet vil denne kostnadsauken vera stor. Vi trur innsparingspotensialet kan vera i storleiken 1-1,5 mill. 2015-kr per år.

## Konsekvensar

Dersom vi går ned i vinterdriftsklasse, vil frekvensen for brøyting og strøing gå ned, og det kan bli behov for færre køyretøy for å halde tinga frekvens.

Med berre DkD og DkE vil vi få meir «sporete snøføre» og vanskelegare køyreforhold. Dette pga. lågare frekvens på brøyting og ingen preventiv salting. Vi får også auka behov for feiing og grøftereinsk på grunn av meir strøsand i vegbana.

Prissetjing av vinterdriftsklasse kan vera avhengig av kor stor del av vegnettet i kontrakten som er innanfor dei ulike vinterdriftsklassane. Prisen vil følgjeleg variere ein del frå kontrakt til kontrakt. Vinterkostnaden er samansett av ein rund sum-del (RS) og ein mengdebasert del, og vi kan få endra fordeling mellom desse kostnadene. Ved å redusere standard vil det totalt bli brøytta færre kilometer veg, samt at forbruk av salt minkar. Dette vil truleg medføre framkomstproblem ved snøfall og overgang til mildvær pga. tjukkare snøsåle.

Ein konsekvens kan vera at vi ikkje kan nytte preventiv salting, noko som kan medføre svært glatte overgangsperiodar på nokre vegstrekninga. Preventiv salting blir nytta i DkA, DkB og DkC. I samband med utlysing av kontrakter kan vi likevel legge inn preventiv salting for dei vegane vi meiner treng det mest.

### Konsekvensar for framkomst

God framkomst er hovudmålet for dei fleste vinterdriftstiltak. Når det er dårlege vêr- og føreforhold kan trafikantane velje å avlyse eller utsetje reiser dei elles ville gjennomført. Det er gjort fleire undersøkingar av korleis ulike vinterdriftstiltak påverkar fartsnivået. Desse tyder på at vinterdriftstiltak aukar gjennomsnittshastighet med opp til 7 km/t. Fartsauken er avhengig av kor stor betring vi får på friksjonen. Ut frå dette er det grunn til å anta at dårlegare vinterdrift vil gje lågare fart og lenger reisetid for dei som vel å gjennomføre reisa eller som ikkje har noko alternativ.

Meir snøføre og glatt veg vil også kunne medføre at vi oftare får blokkering av vegnettet pga. fastkøyrd køyretøy.

## 3. Beredskap

Vi har trafikkberedskap for å sikre trafikantane trygg trafikkavvikling og best mulig framkomst ved uføresette og planlagde hendingar på vegnettet. I tillegg har vi vinterberedskap som del av vinterdrifta.

### Trafikkberedskap

Krava til trafikkberedskapen seier noko om kor raskt entreprenøren skal vera på plass ved hendingar på veg, til dømes ved ulykker, køyretøyhavari, skred/flaum, skader på vegobjekt og andre uhell. Det er krava til riksveg som er dimensjonerande for trafikkberedskapen. Det er såleis ikkje noko å hente på å redusere denne då entreprenøren må ha folk på vakt uansett. Eit unntak her kan vera Hafs, då den kontrakten berre inneheld fylkesvegar.

Trafikkberedskapen skal redusere skadeverknadene av hendingar gjennom å:

- Sikre staden der hendinga har skjedd
- oppretthalde trygg trafikkavvikling, unngå følgjeulykker
- oppretthalde mest mogleg effektiv trafikkavvikling
- skjerme arbeid på stader det har vore hendingar

- redusere varighet av trafikkforstyrning
- hindre vidare skadeutvikling og avgrense skade på eigedom

Trafikkberedskap blir gjennomført i samsvar med Statens vegvesen Handbok R611 «Trafikkberedskap. Handtering av hendelser på veg». Krav til utrykkingstid blir fastsett etter ei rute- eller strekningsvis vurdering med hovudvekt på dei høgste ÅDT-tala på strekninga i samsvar med krava i tabellen nedanfor:

ÅDT	Natt		Overgang natt/dag		Dag og kveld	
	Hendelse meldes i tiden:	Utrykningstid mindre enn (timer)	Hendelse meldes i tiden:	På hendelsessted innen	Hendelse meldes i tiden:	Utrykningstid mindre enn (timer)
0 – 500	22.00-04.00	4	04.00–06.00	08.00	06.00-22.00	2
501 – 3000	22.00-04.30	3	04.30–06.00	07.30	06.00-22.00	1,5
3001 – 20 000	22.00-05.00	2	05.00–06.00	07.00	06.00-22.00	1
over 20 000	22.00-05.30	1	05.30–06.00	06.30	06.00-22.00	0,5
Strekninger og/ eller objekter etter spesiell beskrivelse	22.00-05.30	1	05.30–06.00	06.30	06.00-22.00	0,5

Nesten alle fylkesvegar i Sogn og Fjordane har ÅDT mindre enn 3000 kjt/d. I tillegg til krava i tabellen over er det krav om inspeksjon med jamne intervall for å ha grunnlag for drift og vedlikehald, samt å oppdage avvik frå standard, oppdage skader og skadeutvikling, fastsette behov for driftstiltak og vedlikehaldstiltak eller behov for utskifting, ombygging eller modernisering.

Vi har vurdert om det kan vera aktuelt å utsette opprydding etter hendingar som skjer i helga til første virkedag etter helga. Entreprenøren får ikkje tillegg for å rydde i helga utanom sundag, berre om natta mellom kl. 21:00 og 06:00 og heilag dagar (påske, jul, pinse, 17. mai, 1. mai, nyårsaftan). Vi har ikkje godt grunnlag for å vurdere innsparingspotensialet på dette, det dreier seg truleg om i storleiken 0,1 mill. kr per år, då tillegg for mannskap og maskinkostnaden er den same.

#### Trafikkavvikling i tunnel ved kommunikasjon- eller straumutfall

I dag har vi store kostnader ved styrt trafikkavvikling og brannvaktpatruljering ved bortfall av straum og kommunikasjon i tunnelar. Alternativet er at vi stenger tunnelane til problemet er løyst. Dette kan bety stenging i fleire dagar, og i nokre tilfelle veker. Alternativt kan vi vente med å innføre styrt trafikkavvikling etc. før tidlegast etter 1 døger stenging på vegar i funksjonsklasse D og E.

Innsparingspotensiale dersom vi legg til grunn at tunnelar på vegar i funksjonsklasse D og E blir haldne stengde det første døgeret etter kommunikasjons- eller straumutfall, før det blir sett i gang styrt trafikkavvikling, vil truleg vera i storleiken 0,6 mill. kr per år

*Konsekvens:* Manglande framkomst og dårleg regularitet, behov for mellombelse løysingar som til dømes båtskyss. Manglande omkøyring og beredskap (utrykking).



## Vinterberedskap

I den perioden vi har vinterberedskap er utrykkingstida for å sikre vegen (stenge, sperre av) pga. skred, uvêr, eller andre hendingar styrt av tabellen over. Tilkallingstid for maskiner for opprydding varierer frå kontrakt til kontrakt. Også kor mange maskiner vi har for utrykking varierer. Dette er avhengig av kor viktige vegar det er i kontrakten (trafikktalet, SAMROS), kor store avstandar det er, samt akseptabel tid for opprydding og opning av vegen.

Innsparingspotensialet på vinterdrift er knytt til kor mange maskiner som skal vera i beredskap, samt lokalisering av desse. Vi kan til dømes kutte ei beredskapsmaskin per kontrakt. Dette vil medføre vesentleg dårlegare regularitet for vegnettet og lang tid før opning av vegen etter hendingar på grunn av færre maskiner og lenger køyring. Vi har ikkje noko godt grunnlag for å vurdere kva vi kan spare på å redusere tal beredskapsmaskiner. Vi har grunn til å tru at det er underentreprenørane som vil få mindre å gjera dersom vi går inn på ei slik ordning. Dersom det likevel vil bli naudsynt å kalle ut maskiner som ikkje er i beredskap, vil utrykkingstida bli lenger (til dømes er kravet at maskin skal vera i arbeid innan 4 timar for beredskapsmaskin og innan 96 timar for ordinær maskin i Indre Sunnfjord om vinteren).

Eit anna alternativ er meir preventiv stenging av vegstrekningar på grunn av fare for hendingar i samband med vêrhending. Vi greier ikkje å talfeste innsparingspotensialet ved å gjera dette.

## 4. Samla innsparingspotensiale

Samla berekna innsparingspotensiale går fram av tabellane under. Her er det føreslege innsparingstiltak i tre nivå. Tiltak vi meiner er vanskelegast å gjennomføre, har størst konsekvens og/eller lite innsparingspotensiale, er sett i nivå 3.

<b>Nivå 1</b>		
<b>Oppgåve</b>	<b>Standard</b>	<b>Innsparingspotensiale inkl. mva (mill. 2015-kr)</b>
<b>Grøfter</b>		
Utskifting stikkrenner	Større utskifting av stikkrenner blir teke ut av kontrakten.	3,4
<b>Vegutstyr</b>		
Kantstolpar og brøytestikker	Øydelagde eller manglande kantstolpar blir ikkje erstatta. Entreprenørane skal sette opp brøytestikker på stader og i tidsrom dei meiner dei treng det for å brøyte forsvarleg.	2,5
<b>Kantslått, grøntvedlikehald og vegservice</b>		
Servicebygg	Rasteplassar og toalett blir stengde; bord og bossdunkar skal takast vekk og plassane blir stengde. Venterom blir stengde. Øydelagde leskur med belysning og inventar blir ikkje reparerte. Tagging blir ikkje fjerna.	5,0
Drift, tømning av septiktankar, beising/maling bygg		3,9
<b>Vinter inkl. beredskap</b>		
Kutte kolonne fv. 50	Det skal ikkje vera kolonnekøyring på fv. 50	0,6
<b>SUM nivå 1</b>		<b>15,4</b>

<b>Nivå 2</b>		
<b>Oppgåve</b>	<b>Standard</b>	<b>Innsparingspotensiale inkl. mva (mill. 2015-kr)</b>
<b>Dekke</b>		
Dekkelapping	Reparasjonar av nivåskilnader pga. setningar, deformasjonar etc., blir ikkje gjort utanom ordinær dekkelegging.	4,3
<b>Vegutstyr</b>		
Reinsk skjeringar	Omfang på reinsk av skjering blir redusert.	0,9
<b>Vinter inkl. beredskap</b>		
Vinterdriftsklasse	Funksjonsklasse B og C skal ha vinterdriftsklasse DkD, Funksjonsklasse D og E skal ha vinterdriftsklasse DkE	4,9
Nattestengt fv. 50 mellom kl. 21 og kl. 10	Fjellovergangane på fv. 50 og fv. 53 skal vera stengde om natta mellom kl. 21:00 og 10:00	0,4
Nattestengt fv. 53 mellom kl. 21 og kl. 10		0,4
<b>SUM nivå 2</b>		<b>10,9</b>

<b>Nivå 3</b>		
<b>Oppgåve</b>	<b>Standard</b>	<b>Innsparingspotensiale inkl. mva (mill. 2015-kr)</b>
<b>Tunnel</b>		
Rundsum vask og reinhald, inkl. nisjer, rømmingsvegar	ÅDT >300: Reinhald heil 2. kvart år ÅDT <300: Reinhald heil 5. kvart år	2,2
Inspeksjon, reinsk og kvitmåling av tunnelar	Inspeksjon i alle tunnelar 2. kvar år. Tunnelane på fylkesvegnettet skal ikkje målast kvite.	1,6
<b>Grøfter</b>		
Torvkant og grøfter	Slam og anna materiale skal ikkje fylle opp meir enn 40 % av innvendig høgde i stikkrenna.	1,3
<b>Vegutstyr</b>		
Feiing	Fylkesvegnettet skal feiast ein gong om våren for å fjerne strøsand og skrot. Gang- og sykkelvegnettet blir ikkje feia i barmarksperiodar om vinteren.	0,2
Vegbelysning	Defekt vegbelysning på stader som er viktige for trafikktrygging (som til dømes ved gangfelt, plankryss og busstopp), skal verte utbetra innan 1 veke. Defekt vegbelysning elles vert ikkje utbetra.	0,1
<b>Kantslått, grøntvedlikehald og vegservice</b>		
Rydding vegens frie rom	Kantklipp blir utført i 3 meter breidde. Vi slår berre ein gong per sesong. Krav til siktsoner blir oppretthalde.	1,9
<b>Beredskap</b>		
Trafikkberedskap	Ikkje rydde opp etter hendingar på veg på dagar/tidspunkt med tillegg.	0,1
	Tunnelar på vegar i funksjonsklasse D og E blir haldne stengde det første døgeret etter kommunikasjons- eller straumutfall, før det blir sett i gang styrt trafikkavvikling	0,6
<b>SUM nivå 3</b>		<b>8,0</b>

Nivå 3		
Oppgåve	Standard	Innsparingspotensiale inkl. mva (mill. 2015-kr)
<b>SUM NIVÅ 1-3</b>		<b>34,3</b>

I tillegg til desse innsparingane på drifta, er det mogleg å redusere totalsummen i driftskontraktene med inntil 15 % av totalsummen i perioden utan krav om kompensasjon.

## Tidspunkt for å fase inn eventuelle innsparingar

Dersom fylkeskommunen vedtek endring i driftsstandard for fylkesvegnettet, vil dette bli fasa inn i nye kontrakter etter kvart som dei blir lyst ut i åra 2017-2021:

Driftskontrakt	Aktuelt frå kontraktsperiode
Indre Sogn	2019-2024
Midtre Sogn	2021-2026
Nordfjord	2018-2023
Ytre Sunnfjord	2018-2023
Indre Sunnfjord	2020-2025
Hafs	2022-2027
Nordhordland	2018-2023
Elektrokontraktar	2022-2027

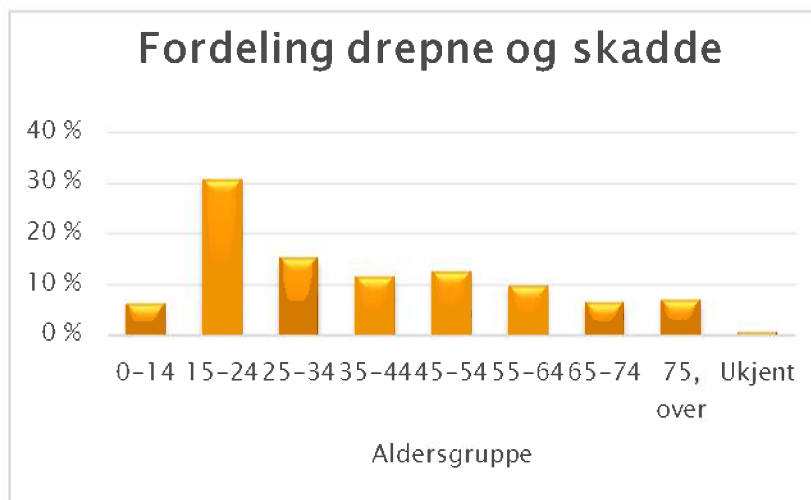
Det er viktig med god informasjon til kommunar og trafikantar før vi eventuelt innfører lågare standard. Dette vil særleg vera viktig i forhold til endring i vinterstandard, men også når det gjeld servicetilbod som rasteplassar og toalett langs vegen om sommaren. Det er viktig at Statens vegvesen og fylkeskommunen har ein felles strategi på dette, og at vi ikkje overlèt det til entreprenøren som skal gjera jobben.

## 5. Trafikktryggingsekvensar

I tillegg til trafikktryggingsekvensar av det som er omtala i dette dokumentet, er vi bedne om å vurdere konsekvens av

- Auka pris på «Trygt heim for ein 50-lapp» til 100 kr for dei under 30 og 200 kr for dei over 30
- Kutte i tilskotsordninga «Trafikktryggingstiltak i kommunar» (tidlegare Aksjon skuleveg) frå dagens 5 mill. kr per år

### Ulukkessituasjonen

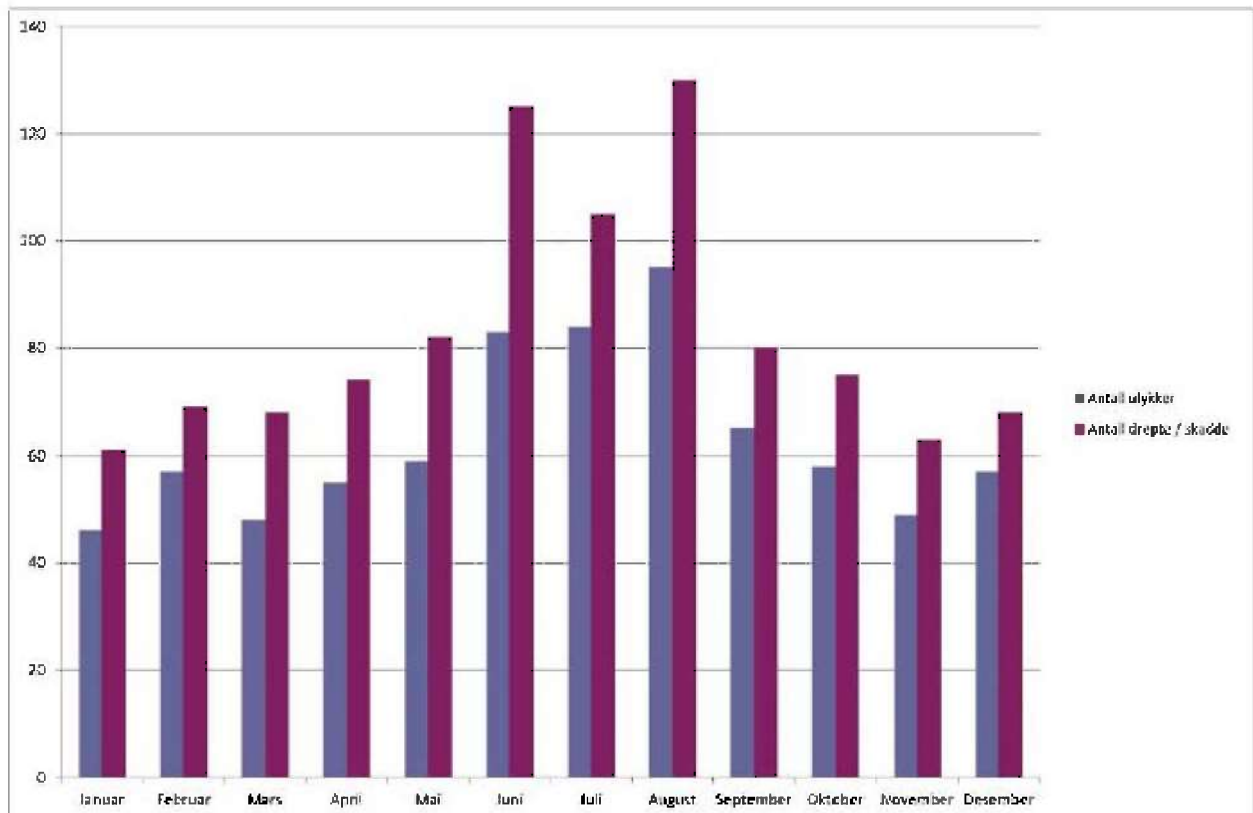


Figuren syner aldersfordelinga til drepne og skadde personar i trafikken i Sogn og Fjordane i perioden 2003-2012 (tal frå [Fylkeskommunal handlingsplan for trafikktrygging 2014-2017](#)). Aldersgruppa 15-24 år er sterkt overrepresentert i ulykkesstatistikken. Over 30 % av alle skadde var i den gruppa. Denne aldersgruppa er risikoutsett i alle trafikantgrupper, men mest som bilførarar og passasjerar og som moped-/MC-trafikanter. Aller mest utsett er aldersgruppa 18-20 år.

## Endra vinterdriftsstandard

Det er vanskeleg å talfeste til dømes auke i tal trafikkulykker med eller utan personskade som følgje av å redusere vinterdriftsstandarden. Dei fleste ulukkene skjer om sommaren. I ein ulukkesanalyse for perioden 1999 – 2008 for Region vest, vart det avdekket at over halvparten av ulukkene med drepne/alvorleg skadde skjedde på tørr veg, og at det var relativt få drepne/alvorleg skadde i ulukker med heilt eller delvis snø- eller islagd veg. Vi har ikkje grunnlag for å tru at dette har endra seg. Vurderingane under er basert på det som står i trafikktryggingshandboka, <http://tsh.toi.no/>.

Ein veg som er dekt av snø eller is har som regel høgare ulukkesrisiko enn ein tørr og bar



veg, noko som skuldast redusert friksjon. Den har likevel som regel mindre alvorlege ulykker, noko som kan forklarast med at farten oftast er lågare på snø- eller isdekt veg enn på tørr veg. Redusert friksjon kan forventast å auka ulukkesrisikoen, men i den grad slike tiltak fører til redusert fart kan alvorlighetsgraden til ulykkene minke. Dette er truleg forklaringa på at det er vanskeleg å finna ulykkesreducerande verknad av vinterdriftstiltak, særleg på vegar med høg fartsgrense. Resultata frå empiriske studiar av ulike vinterdriftstiltak er svært sprikande, noko som delvis kan forklarast med at mange studiar har metodiske svakheter og at verknaden i stor grad er avhengig av lokale forhold. En generell trend er likevel at samanhengen mellom friksjon og ulykker, samt verknaden av vinterdriftstiltak, ser ut til å ha blitt svakare over tid.

Trafikantane kompenserer dårlege vegforhold på ulike måtar, som t.d. med å sette ned hastigheten, utsette eller avlyse reiser, og med auka merksemd.

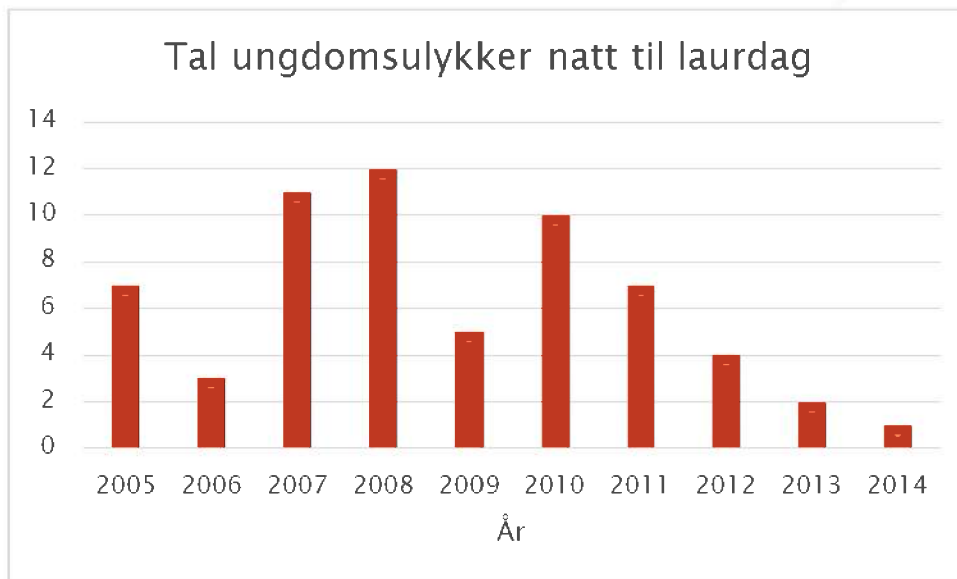
Ut frå dette kan vi vente at talet på ulykker går opp som følgje av redusert vinterdriftsstandard på fylkesvegnettet. Det er grunn til å anta at det er dei minst alvorlege ulykkene, med låg eller utan personskade, vil auke mest. Dei vanskelegaste forholda å skjønne for trafikantane er «black ice» som vil opptre mykje oftare dersom vi går vekk frå preventiv salting.

## Auka pris på «Trygt heim for ein 50-lapp»

Hovudutvalet for Samferdsle vedtok i HS-sak 17/2015 å auke prisen på «Trygt heim» til 100 kroner for ungdom og 200 kr for vaksne. Målet med «Trygt heim» er å redusere helgeulykkene i trafikken ved å legge til rette for bruk av kollektivtransport natt til søndag.

Ordninga vart innført i 2002 for å gje ungdom eit alternativ transporttilbod heim frå fest, og redusere tal skada og drepne ungdomar i trafikkulykker. Transportøkonomisk institutt (TØI) evaluerte ordninga i 2005. Undersøkinga synte at alt tydar på at «Trygt heim for ein 50 – lapp» har vore ein suksess som trafikktryggingstiltak. Rapporten frå TØI viser at reisene med privatbil på laurdagskveldane/natt til søndag har blitt redusert. Det har vore ein nedgang på mellom 22-30 prosent i tal skadde og drepne i trafikken i aldersgruppa 16 - 30 år i Sogn og Fjordane sidan Trygt heim for ein 50 - lapp starta i 2002. Kor mykje av nedgangen som skuldast naturlege variasjonar, og kor mykje som skuldast «Trygt heim for ein 50 – lapp» er usikkert. Men alt tydar på at «Trygt heim for ein 50 – lapp» har hatt ein svært positiv innverknad på trafikktryggleiken i Sogn og Fjordane. Tal reisande auka jamt frå 6000 i 2003 til over 9000 i 2009. Bruken av tilbodet har blitt gradvis mindre dei seinare åra og var i 2014 på 6075 reisande. Om lag 80 prosent av bruken knyter seg til Førde og Sogndal.

Figuren under syner utvikling i ungdomsulykker natt til laurdag frå 2005 til i dag. Det er små tal og dei varierer noko. Det kan sjå ut som om trenden er nedgang i ungdomsulykker. Kva denne positive utviklinga skuldast veit vi ikkje.



Det er vanskeleg å anslå verknad av å doble prisen. Den har vore uendra i 13 år sidan ordninga vart innført i 2002 og ikkje auka i takt med prisauke elles i samfunnet. Samstundes har bruken av ordninga har gått ned sidan 2009, utan at vi kjenner til kvifor dette har skjedd. Det kan skuldast både at ungdom går mindre ut, eller at dei har gått over til andre transportformer, samt storleik på ungdomskulla. Til trass for at bruken av ordninga har gått ned, har vi fått reduksjon i ungdomsulykker i perioden.

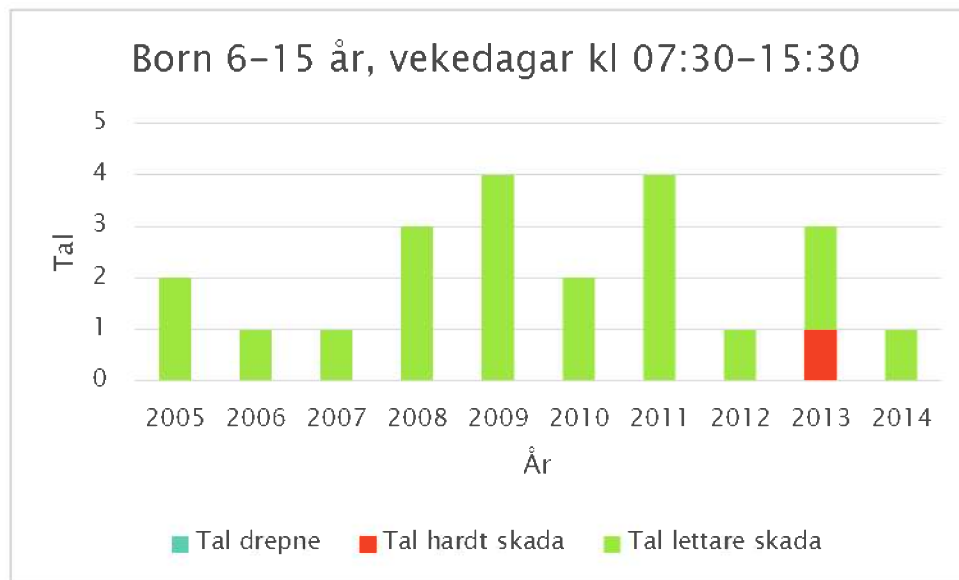
Dersom vi tek utgangspunkt i konsumprisindeksen, vil 50 kroner i 2002 tilsvare om lag 63 kroner i 2014. Ein auke til 100 kroner vil såleis medføre ein kostnadsauke vesentleg høgare enn prisstigninga tilseier. Korleis dette vil påverke bruken av ordninga har vi ikkje grunnlag for å seie noko om.

## Kutt i ordninga «Trafikktryggingstiltak i kommunar»

I HS-sak 17/2015 vedtok Hovudutvalet for Samferdsle at dei vil vurdere å kutte i ramma for «Trafikktryggingstiltak i kommunar». FTU fordeler midlane innanfor ordninga til kommunane etter gitte rammer. Midlane skal i hovudsak nyttast til tiltak på kommunale og fylkeskommunale vegar, og det er ein føresetnad at kommunane yter minst 25 % av kostnaden sjølv. Dei siste åra har det vorte fordelt 5 mill. kr årleg på denne måten. Med kommunane sitt bidrag gir det ei investeringsramme på om lag 6,3 mill. kr per år.

Vi har ikkje noko godt talgrunnlag som kan seie kva trafikktryggingssverknaden av denne ordninga er. Dersom vi nyttar erfaringstal frå verknaden av tiltak etter trafikktryggingssinspeksjonar, vil verknaden vera i storleiken 0,03 færre skadde og drepne per år med den tilskotsramma vi har i dag. I dette talet ligg stor uvisse.

Sidan det er tiltak på skuleveg som er prioritert i ordninga, kan vi rekne med at den primære målgruppa er born og unge. Born under 15 år er dei minst utsette for trafikkulykker i fylket. Det er også desse som (saman med eldre) er minst eksponert i trafikken. I figuren under har vi teke utgangspunkt i born i alderen 5-15 år i tidsrommet måndag – fredag mellom klokka 07:30 og 15:30. Vi reknar med at det hovudsakleg er på desse tidene born er på skuleveg.



Til saman 22 born i skulealder er blitt skada i trafikken på dagtid på kvardagar dei siste 10 åra, noko som gir eit snitt på 2,2 per år. Av desse er det flest syklistar:

- 9 fotgjengarar
- 12 syklistar
- 1 mopedførar

Ingen er drepne i trafikken i denne tidsperioden, men ein vart hardt skada. Tala seier ikkje noko om i kva grad det var tilrettelagt med gang- og sykkelveg eller andre tiltak der ulykkene skjedde. Ut frå dette er det vanskeleg å seie at å halvere eller kutte tilskotet vil få store trafikktryggingsskonsekvensar for denne målgruppa. Samstundes er det stor uvisse i tala og truleg ein del underrapportering, særleg av sykkelulykker.

## 6. Oppsummering

I notatet har vi gjort greie for moglege innsparingar innan drift av fylkesvegnettet på nesten 40 mill. kr. Vi legg til grunn at redusert driftsstandard bli fasa inn i tråd med utlysing av nye kontrakter i perioden 2017-2021.

Vi ser føre oss ei slik mogleg prioritering av innsparingane (jf. Kap. 4):

	<b>Funksjon</b>	<b>Konsekvens</b>	<b>Innsparingspotensiale (mill. 2015-kr)</b>
Nivå 1	Moderate kutt	Større konsekvensar for få, mindre konsekvensar for dei fleste	15,5
Nivå 2	Harde kutt i tillegg til tiltaka gjennomført i nivå 1	Større konsekvensar for fleire	10,8
Nivå 3	Svært harde kutt i tillegg til tiltaka gjennomført i nivå 1 og 2	Tiltak med størst trafikktryggingskonsekvens	8,1
	<b>Sum nivå 1+2+3 (inkl. mva)</b>		<b>34,4</b>

For detaljering – sjå kap. 4

Tiltak vi meiner er vanskelegast å gjennomføre, har størst konsekvens og/eller lite innsparingspotensiale, er sett i prioriteringsgruppe 3. I tillegg til desse innsparingane på drifta, er det mogleg å redusere totalsummen i driftskontraktene med inntil 15 % av totalsummen i perioden utan krav om kompensasjon til driftsentreprenøren.

Dette er kostnader som for det meste er bundne gjennom driftskontrakter, og vi er usikre på korleis entreprenørane vil respondere på og prise endringar i driftsnivå. Det er difor stor uvisse knytt til dette. I verste fall kan vi få redusert standard til om lag same kostnad som tidlegare. Reduksjonen i driftsstandard vil også ha konsekvensar for både framkomst og trafikktrygging, i tillegg til trivsel langs vegnettet. På sikt vil forfallet auke viss vi ikkje greier å halde unna for skader som følgje av flaum/tetting av grøfter og stikkrenner, dekkelapping etc.







Statens vegvesen  
Region vest  
Vegavdeling Sogn og Fjordane  
Askedalen 4 6863 LEIKANGER  
Tlf: (+47 915) 02030  
firmapost-vest@vegvesen.no

[vegvesen.no](http://vegvesen.no)

**Trygt fram sammen**

## **Sektorovergripande utgreiingar**

(vinteren/våren 2016)



EIT FRAMTIDSRETTE FOLKEHELSEARBEID I SOGN  
OG FJORDANE FYLKESKOMMUNE  
Prosjektrapport frå arbeidsgruppa

SFJ2019: FOLKEHELSEARBEIDET (#51)

**MÅL**

*Eit sterkare søkjelys på levevilkår og livskvalitet (folkehelse) som del av regional- og kommunal planlegging, helseovervaking og eit operativt folkehelsearbeid i Sogn og Fjordane.*

Sogn og Fjordane fylkeskommune

25.04.2016

## Innleiing

Den overordna målsetjinga for denne delen av omstillingsarbeidet er å styrke og utvikle fylkeskommunen sitt overordna søkjelys på levekår og livskvalitet som det bærande i arbeidet til fylkeskommunen med folkehelse i Sogn og Fjordane.

Målet er å støtte under alt levevilkårs- og folkehelsearbeid som går føre seg i lag, organisasjonar og kommunar i fylket, med dei kunnskapane og ressursane vi rår over. Samarbeid med andre offentlege og private institusjonar er også sentralt.

**Målsetjinga med folkehelsesatsinga i Sogn og Fjordane fylkeskommune er å bidra til å vidareutvikle gode levevilkår og livskvalitet for innbyggjarane i Sogn og Fjordane.**

Arbeidsgruppa støttar seg m.a. på definisjonane til Helsedirektoratet<sup>1</sup> knytt til eit mest mogleg systematisk folkehelsearbeid. Lov om folkehelsearbeid (folkehelselova) legg opp til ei systematisk arbeidsform som inneber oversikt over folkehelsesituasjonen, planforankring av mål, samt tiltak og evaluering av folkehelsearbeidet i kommunesektoren på lang og kort sikt.

### Arbeidsgruppa sitt arbeid

Denne utgreiingsrapporten summerer opp utgreiingsarbeidet innanfor det fylkeskommunale folkehelsearbeidet. Arbeidsgruppa har vore samansett slik, men med noko ulik deltaking retta inn mot dei ulike tema som er drøfta:

- Svein Arne Skuggen Hoff – plan og samfunn
  - Anne-Lene Normann – plan- og samfunn
  - Ingebjørg Erikstad – kulturavdelinga
  - Britt Elise Sønnesyn – tannhelsetenesta
  - Ingeborg Lysne Mcevoy – næringsavdelinga
  - Kenth Rune Teigen Måren – opplæringsavdelinga
  - Velaug Veum – samferdsleavdelinga
  - Jan Heggheim – næringsavdelinga
  - Clara Øberg – tannhelsetenesta
- 
- Rolf Årdal – prosjektleiar for omstillingsprosjektet «SFJ 2019»
  - Ole I. Gjerald – prosjektsekretær for omstillingsarbeidet «SFJ 2019»

Arbeidsgruppa har hatt følgjande arbeidsmøte:

- Arbeidsmøte 1 – 18.06.2015
- Arbeidsmøte 2 – 10.08.2015
- Arbeidsmøte 3 – 17.12.2015
- Arbeidsmøte 4 – 22.01.2016
- Arbeidsmøte 5 – 25.02.2016

---

<sup>1</sup> <https://helsedirektoratet.no/folkehelse/folkehelsearbeid-i-kommunen>

## Innhald

Innleiing.....	1
Innhald.....	2
Samandrag.....	3
1. Folkehelseutgreiinga .....	6
1.1 Folkehelse som del av regional- og kommunal planlegging.....	6
1.2 Helseovervaking .....	7
1.3 Operativt arbeid – konkrete aktivitetar knytt til folkehelse.....	8
1.4 Samordning for gjennomføring .....	10
1.5 Bruk av budsjettmidlar og konsekvensar ved kutt .....	10
1.6 Konsekvensar av kutt i økonomi og stillingar i kommunane.....	11
1.7 Konsekvensar ved kutt i stilling i fylkeskommunen.....	11
1.8 Konsekvensar ved ytterlegare kutt i driftsmidlar .....	11
2. Vedlegg.....	12
Andre fylkeskommunar sitt folkehelsearbeid .....	12

## Samandrag

1.	Utgreiing
	Eit styrka søkjelys på folkehelse i Sogn og Fjordane, skal styrke arbeidet omkring levevilkår og livskvalitet for innbyggerane.
2.	Kort omtale av utgreiinga (ev. sentrale utfordringar og dilemma i konsekvensvurderingane)
	Den overordna målsetjinga for denne delen av omstillingsarbeidet er å finne fram til ein mest muleg effektiv og målretta bruk av fylkeskommunen sin kompetanse og ressurs når det gjeld arbeidet med levevilkår og livskvalitet i Sogn og Fjordane.
3.	Økonomisk innsparingspotensiale
	<p>Fylkeskommunen kan spare 3,30 mill.kr. ved å endre fokus og innretning på folkehelsearbeidet. Dette inneber m.a. avvikling av tilskotsordninga retta mot folkehelsekoordinator i 22 kommunar i fylket. Innsparinga har forankring, og er innarbeidd i, økonomiplan 2016-19.</p> <p><b>2017:</b> 3,30 mill.kr. <b>2018:</b> Ytterlegare effektiviseringspotensiale i den nye organiseringsforma vert vurdert <b>2019:</b> Ytterlegare effektiviseringspotensiale i den nye organiseringsforma vert vurdert</p> <p><b>Sum: kr. 3 300 000</b></p> <p><u>Innsparingstiltak:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Avvikle stønadsordninga retta mot lønstilskot til folkehelsekoordinatorar i kommunane.</li><li>• Avvikle ein 100 % stilling</li><li>• Samordne kompetanse og ressursbruk i større grad i sentraladministrasjonen.</li></ul>
4.	Administrativt innsparingspotensiale
	Fylkeskommunen sparer 1,0 årsverk knytt til sentraladministrasjonen ved å endre innretninga på folkehelsesatsinga etter framlagde organisering og arbeidsform. Fylkesrådmannen hentar inn synergjar gjennom ei tydelegare arbeidsdeling, som skal styrke både den interne og eksterne samordninga.
5.	Grunnprinsippa sin innverknad på utgreiinga og konsekvensvurderingane
	<p><u>A. Kvalitet i vidareførde oppgåver:</u> Samfunnet er i stadig utvikling, og utviklingstakta akselererer. Dette rører også ved folkehelsa og verkar inn på levekår og livskvaliteten (folkehelsa) til innbyggjarane. Sosial utjamning, «helse i alt vi gjer», deltaking og meistring er viktige stikkord i levekårarbeidet. Ambisjonen er å vidareføre og vidareutvikle kvaliteten på det folkehelseretta arbeidet i Sogn og Fjordane fylkeskommune.</p>

B. Oppgåve- og ansvarsdeling mellom forvaltningsnivåa: Helsedirektoratet sin rettleiar for kommunalt og fylkeskommunalt folkehelseansvar definerer rolla fylkeskommunen skal fylle på området (<https://helsedirektoratet.no/folkehelse/folkehelsearbeid-i-kommunen/systematisk-folkehelsearbeid>).

Fylkeskommunen er ein offentleg folkestyrt organisasjon som tek i vare offentlege forvaltnings- og tenesteoppgåver som samferdsle, vidaregåande opplæring, tannhelseteneste, kulturminnevern, regional utvikling, arealforvaltning og folkehelse. Fylkeskommunen har frå 2010 eit lovpålagt ansvar for mellom anna å fremje folkehelse innafør dei oppgåver og ansvarsområde han er tillagt og å vere pådrivar for, og skal samordne folkehelsearbeidet i fylket. utfordringa som er gitt gjeld i første rekke det breie folkehelsearbeidet som krev tverrsektoriell og nivåovergripande innsats, samt der det er rom for regionalpolitisk skjøn og behov for regionale og lokale tilpassingar.

C. Funksjonelle bu- og arbeidsmarknadsområde: Rører ikkje direkte ved folkehelsearbeidet, men auka merksemd på å bygge sterkare og meir funksjonelle bu- og arbeidsmarknadar gjer at vi kan skape betre balanse mellom kjønna i folkesetnaden, ved at bygger større attraktivitet både i arbeidsmarknaden og i tilhøve som verkar positivt på det sivile liv.

D. Fylkeskommunen si rolle i den regionale partnerskapen: Fylkeskommunen har fått ei tydeleg regional rolle i å utvikle strategiar, samordne og bidra til heilskapleg arbeid aktørane i mellom. Dette vil bli følgt opp gjennom dei strukturelle oppgåvene og ansvaret fylkeskommunen har tatt på seg gjennom den regionale planen for folkehelse. Behova i fylket vart då tydeleg adressert til å ligge på dei strukturelle grepa for å styrke samhandling og meir effektiv bruk av ressursane. Dette er i første omgang knytt til å etablere samarbeidsorgan på ansvarleg nivå mellom dei viktige regionale aktørane, systematisk dialogbasert samarbeid med friviljug sektor og formelle avtalar om arbeidsdeling og ansvar. Dette siste handlar mellom anna å etablere eit operasjonelle forpliktande samarbeidsavtalar om helseovervaking med dei ulike partane med formelt ansvar. Det gjeld og å bygge formelle arenaer for samhandling på ansvarleg nivå for å samordne og utvikle arbeidet. Gjennom rolla til fylkeskommunen for regionalt plan- og utviklingsarbeid vil vi adressere viktige utfordringar på folkehelseområdet, slik det mellom anna er gjort i utkast til ny regional planstrategi.

E. Langsiktige avgjerder innanfor tenesteområdet: Framlagd modell er eit forslag til ein framtidretta måte å jobbe på innanfor folkehelsearbeidet i Sogn og Fjordane ved å fremje levekår innanfor dei oppgåver, og med dei verkemiddel, fylkeskommunen har til rådvelde. Dette skal skje gjennom regional utvikling og planlegging, forvaltning og tiltak som kan møte fylket sine utfordringar på levekårområdet. Fylkeskommunen skal støtte levekårarbeidet i kommunane og vere pådrivar for, og samordne, dette arbeidet i fylket. Fylkeskommunen skal ha oversikt over levekårstilstanden i fylket og dei positive og negative faktorar som kan verke inn på denne. I operativt levekårarbeid skal søkjelys rettast mot aktivitetar som rettar seg inn mot inkludering/deltaking for alle, meistring og sosial utjamning.

F. Alternative finansieringskjelder: For å finansiere kommunale stillingar ligg dette ansvaret til kommunane og det er vanskeleg å sjå for seg andre kjelder for driftsfinansiering over tid. Når det gjeld friviljug sektor har dei mange ulike kjelder dei kan søkje støtte frå, men det meste av dette vert knytt til prosjekt og meir tidsavgrensa finansiering. Organisasjonar og institusjonar treng føreseielege rammer over tid, og ei basisfinansiering som gjer dei i stand til å ha rolla som ein viktig kompetansebygger, aktivitetsskapar og deltakar i det regionale (og lokale) samarbeidet på folkehelseområdet.



6.	Andre prinsipp og særleg viktige omsyn knytt til tenesteområdet
	Arbeidsgruppa ser ikkje på noverande tidspunkt andre prinsipp som bør trekkjast fram.
7.	Alternativ organisering eller innretning på tenesteområdet/-tilbodet
	Arbeidsgruppa føreslær ein ny måte å organisere arbeidet på, i tråd med ny organisering i sentraladministrasjonen i Sogn og Fjordane fylkeskommune frå 01.04.2016.
8.	Eventuelle behov for ytterlegare avklaringar/utgreiingar
	Arbeidsgruppa ser ikkje på noverande tidspunkt behov for ytterlegare fagutgreiingar.

# 1. Folkehelseutgreiinga

Folkehelsearbeidet i fylkeskommunen kan delast inn i tre hovudkategoriar:

- folkehelse som del av regional- og kommunal planlegging,
- helseovervaking og
- operativt folkehelsearbeid.

## 1.1 Folkehelse som del av regional- og kommunal planlegging

Lov om folkehelsearbeid definerer ansvaret til fylkeskommunen:

*§ 20. Fylkeskommunens ansvar for folkehelsearbeid*

*Fylkeskommunen skal fremme folkehelse innen de oppgaver og med de virkemidler som fylkeskommunen er tillagt. Dette skal skje gjennom regional utvikling og planlegging, forvaltning og tjenesteyting og tiltak som kan møte fylkets folkehelseutfordringer, jf. § 21 annet ledd.*

*Fylkeskommunen skal understøtte folkehelsearbeidet i kommunene, blant annet ved å gjøre tilgjengelig opplysninger i henhold til § 21, jf. § 5 første ledd bokstav a. Fylkeskommunen skal være pådriver for og samordne folkehelsearbeidet i fylket, for eksempel gjennom partnerskap.*

Det konkrete arbeidet er knytt til utarbeiding av regionale og kommunale planstrategiar, til Regional plan for fysisk aktivitet, idrett og friluftsliv 2016-19 samt tilsvarende fagplanar på kommunalt nivå. I tillegg tek vi i vare rettleiarrolla inn mot samfunnsdelen i kommuneplanlegginga og anna planlegging der levekårs- og folkehelse spørsmål kan vere viktige tema.

Plan- og bygningslova set krav om tiltak som skal bidra til god folkehelse

*§ 3-1. Oppgaver og hensyn i planlegging etter loven*

*Innenfor rammen av § 1-1 skal planer etter denne lov:*

*e) legge til rette for god forming av bygde omgivelser, gode bomiljøer og gode oppvekst- og levekår i alle deler av landet*

*f) fremme befolkningens helse og motvirke sosiale helseforskjeller, samt bidra til å forebygge kriminalitet*

Det er etablert plannettverk og folkehelsenettverk med kommunane, og her vil også representantar frå vidaregåande opplæring og tannhelsetenesta bidra der det er naturleg. Plannettverka er organisert regionvis, medan folkehelsenettverket er samla for heile fylket. Plannettverka er etablert for å styrkje koplinga mellom regional og kommunal planlegging, slik intensjonane er med etablering av planstrategiar for dei to nivåa. Gjennom plannettverka vert og problemstillingar knytt til spesifikke satsingsområde, som til dømes folkehelse adressert, og fagfolka på desse områda vert då knytt opp til møte i plannettverka. Nettverket for folkehelsekoordinatorane i heile fylket er eit godt supplement til dette, av di dei kan utviklar meir generell kunnskap både om arbeidsformer og satsingar som er meir generelle for heile fylket. utfordringane er stort sett dei sama, men ein må finne lokale løysingar. Som ein del av

nettverkarbeidet og kompetanseutviklinga i fylket er vi og med å arrangere store og små konferansar saman med andre aktørane i fylket.

I økonomiplan 2016-19 er delvis finansiering av kommunale stillingar som folkehelsekoordinator vedteke å kutte frå 2017. Vedtaket er gjort ut frå ei økonomisk vurdering og ut frå ei vurdering av at det er primærkommunane som har ansvar for å finansiere kommunale stillingar. Dette er og i tråd og med den praksisen og dei vurderingane dei fleste fylka i Noreg har (sjå vedlegg).

Ansvar for folkehelsearbeidet som del av regional- og kommunal planlegging ligg hos Plansjefen. For utvikling av folkehelsearbeidet i Sogn og Fjordane er det viktig at det vert lagt meir vekt på det strukturelle folkehelsearbeidet gjennom regional- og kommunal planstrategi.

Kva rolle er det særleg viktig at fylkeskommunen tek i høve å støtte kommunane? I den årlege rapporten frå folkehelsekoordinatorane (2015) er tilbakemeldingane summert slik:

- Nettverk mellom kommunane knytt til arbeidet med folkehelse
- Kunnskap om sosiale skilnadar i helse
- Integrering av folkehelsearbeid i kommunen
- Hjelp til betre statistikkverktøy/helseovervaking
- Gode prosjekt på tvers av kommunar og fylkeskommunen
- Prioritering av tiltak i handlingsprogrammet (Regional plan for folkehelse) og korleis dette arbeidet skal gå føre seg
- Evaluering av folkehelseiltak – verkar desse over tid ?
- Kva data er relevante for planarbeidet ?
- Hjelp til analyse av data
- Kva tyder å ha «søkelys på helsefremmande arbeid» i kommunen ?
- Gode døme på prosessar i oversiktsarbeidet
- Kriminalførebygging

Innspela frå folkehelsekoordinatorane understøttar at fylkeskommunen i langt større grad må satse på det strategiske arbeidet retta mot levekår og folkehelse.

## 1.2 Helseovervaking

Helseovervakinga er ei lovpålagt oppgåve for fylkeskommunen og er heimla i Folkehelselova (Lov om folkehelsearbeid), og § 21 definerer ansvaret:

*§ 21. Oversikt over helsetilstand og påvirkningsfaktorer i fylket*

*«Fylkeskommunen skal ha nødvendig oversikt over helsetilstanden i fylket og de positive og negative faktorer som kan virke inn på denne. Oversikten skal blant annet baseres på:*

*a) opplysninger som statlige helsemyndigheter gjør tilgjengelig etter § 25,*

*b) relevant kunnskap fra kommunene, tannhelsetjenesten og andre deler av fylkeskommunens virksomhet med betydning for folkehelsen.*

*Oversikten skal være skriftlig og identifisere folkehelseutfordringene i fylket, herunder vurdere konsekvenser og årsaksforhold. Fylkeskommunen skal særlig være oppmerksom på trekk ved*

*utviklingen som kan skape eller opprettholde sosiale eller helsemessige problemer eller sosiale helseforskjeller.»*

Hovuddelen av rolla til fylkeskommunen m.o.t. kunnskapsutvikling og kunnskapsformidling innan helseovervaking er:

- Utarbeiding av eit oversiktsdokument med status, trendar og viktige utviklingstrekk.
- Sette i verk undersøkingar og forskning for å skaffe fram kunnskap vi treng for å kunne gje eit bilete av levekår og livskvalitet i fylket.
- Samhandle med andre om å få fram god og relevant kunnskap
  - i. Helse Førde gjennom *Samhandlingsbarometer*.
- Drifte og halde ved like data og analyser knytt til levekår og livskvalitet i Fylkesspegelen i samarbeid med kommunane, Fylkesmannen, Høgskulen i Sogn og Fjordane, NAV og Helse Førde .

Oversikta over utfordringane for folkehelsa i fylket skal etter Plan- og bygningslova § 7-1., 2. lekk, gå inn som ein del av grunnlaget for arbeidet med regionale planstrategiar. I arbeidet skal ein og drøfte dei utfordringane som kjem fram i oversikta.

### **1.3 Operativt arbeid – konkrete aktivitetar knytt til folkehelse**

Etter omorganiseringa 01.04.2016 vil fylkeskommunen sitt operative folkehelsearbeid bli samordna mellom kulturavdelinga, næringsavdeling og PSA. Internt i fylkeskommunen vert det frå 01.04.16 etablert ei tverrsektoriell gruppe som skal sikre samarbeid og koordinering mellom avdelingane. NKA skal leie dette arbeidet. Dette skal gi grunnlag for å vidareutvikle det operative folkehelsearbeidet internt i fylkeskommunen og vidare ut mot eksterne samarbeidspartnarar.

Vi har summert opp spesifikke tiltak eller satsingsområde som i dag ligg i ulike avdelingar.

#### Næringsavdelinga:

- Samspel reiseliv og friluftsliv, friluftsråd, finansiering av infrastruktur, sykkelstiar, turstiar, finansiering av bussruter, vandreruter som er med på å gjerne naturen tilgjengeleg.
- Oppfølging av prosjektet «Samfunnsansvarleg næringsliv» som er nettverk i samarbeid med NHO og einskildbedrifter, der folkehelse er ein del av dette.

#### Kulturavdelinga:

- Sentrumsnære turvegar
- Skisenter, badeplassar og turutgangspunkt
- Variert anleggsutbygging
- Integrering og mangfald
- Kultur for eldre
- Særlege grupper
- Uformelle møteplassar
- Bibliotek
- Universell utforming og tilgjenge

- Frivillig sektor

Andre relevante satsingar for å styrkje meistring og deltaking er : UKM og UPU/FTU.

#### Dagens Plan- og samfunnsavdeling (01.03.2016):

Frå folkehelseprogrammet vert fleire organisasjonar og tiltak stetta gjennom ulike partnerskapsavtalar/utviklingsavtalar:

- Sogn og Fjordane idrettskrets
- Redningselskapet
- Skikrinsen
- Fotballkrinsen
- Det frivillige skyttarvesen i fylket
- Dans utan grenser (danseverkstadar for ungdom ute i kommunane)
- SMISO (Senter mot incest og seksuelle overgrep i Sogn og Fjordane)
- Partnerskapsarbeid med økonomisk støtte til folkehelsekoordinatorar i 23 kommunar

#### Den offentlege tannhelsetenesta i Sogn og Fjordane:

Den offentlege tannhelsetenesta skal organisere førebyggjande tiltak til heile folkesetnaden.

§ 1-2.(Tannhelsetjenestens formål):

*Fylkeskommunen skal fremme tannhelsen i befolkningen og ved sin tannhelsetjeneste sørge for nødvendig forebyggelse og behandling. Den skal spre opplysning om og øke interessen for hva den enkelte selv og allmennheten kan gjøre for å fremme tannhelsen.*

Den skal gje eit regelmessig og oppsøkande tilbod til:

- Barn og ungdom frå fødsel til og med det året dei fyller 18 år
- Psykisk utviklingshemma i og utanfor institusjon
- Gruppe av eldre, langtidssjuka og uføre i institusjon og heimesjuka
- Ungdom som fyller 19 eller 20 år i det året dei får handsaming.
- Andre grupper som fylkeskommunen har vedteke å prioritere.

Tannhelsetenesta i Sogn og Fjordane har pr. i dag inngått forpliktande samarbeidsavtalar med kommunane på ulike tenestnivå: Helsestasjon- og skulehelsetenesta, Tenesta for PU, Pleie- og omsorgstenesta, Rusomsorg, Barnevern og Kriminalomsorga (fengsel). Tannhelseutgreiinga i «SFJ 2019» syner at arbeidet knytt til førebyggjande folkehelse skal ha same prioritet framover.

#### Samferdsleavdelinga:

- Universell utforming og serviceskyss
- Trygt heim for 50 lapp
- Gang- og sykkelveggar (i arbeid)
- Sykkelbyar (i arbeid)

#### Opplæringsavdelinga:

Tiltaka er knytt til alle skular og femner no om desse oppgåvene:

- Folkehelsegrupper på alle skulane
- Røykfrie skular
- Skulemiljøutval
- Miljøkoordinator

- Mobbe- og krenkingsfri skule
- Skulehelsetenesta

I tillegg har skulane egne tiltak som sunn kantine, dagleg fysisk aktivitet, brusfri skule osv.

## 1.4 Samordning for gjennomføring

Det er etablert eit samarbeidsorgan i fylket, Forum for Helse, omsorg og folkehelse (HOF). Dette er eit felles samarbeidsforum mellom KS, fylkesmannen, HF, HiSF, NAV, fylkeskommunen og representantar direkte frå kommunane. Per i dag er det planar om at HOF skal få eit formelt ansvar til vidareføring/ iversetting av regional plan for folkehelse.

Internt i fylkeskommunen vert det frå 01.04.16 etablert ei tverrsektoriell gruppe som skal sikre samarbeid og koordinering mellom avdelingane. NKA skal leie dette arbeidet.

I samarbeidet er det særleg viktig å få til god samhandling og samordning av arbeidet med levekår. Gjensidig informasjonsutveksling og samordning av tiltak på aktuelle område, er viktig for institusjonen som heilskap. Det er særleg viktig at arbeidet med levekår vert løfta inn i det overordna planarbeidet i fylkeskommunen og i kommunane.

## 1.5 Bruk av budsjettmidlar og konsekvensar ved kutt

Utover ordinære midlar til lønn- og kontorkostnadar går budsjettmidlane til Folkehelsekoordinator i kommunane, som del av folkehelseprogrammet vert det gitt støtte til friviljuge organisasjonar fleirregional forskning og eigne samlingar. Det er ikkje sett av eigne midlar til helseovervaking eller til undersøkingar/forsking.

Aktivitet	Budsjett 2016
Folkehelsekoordinator (22 kommunar)	3 300 000
Frivillege organisasjonar (årlege avtalar)	1 175 000
Fleirregional forskning på frisklivssentralar 2016-2018, HiSF.	120 000
Eigne samlingar og konferansar saman med andre offentlege aktørar (200 000 kr)	200 000
Helseovervaking	0
<b>Sum</b>	<b>4 795 000</b>

## **1.6 Konsekvensar av kutt i økonomi og stillingar i kommunane**

Partnerskapsavtalen som stettar kommunane si folkehelsekoordinatorstilling (kr 150 000 per kommune per år) vil bli avslutta etter 2016. Dette vil gje ei innsparing på 3,30 mill. kroner.

I dei aller fleste kommunane er folkehelsekoordinatorstillinga ei deltidsstilling (berre to kommunar har 100 % stillingsheimel).

Det er signal om at fleire av kommunane i fylket ikkje vil ha økonomi til ei folkehelsekoordinatorstilling dersom det fylkeskommunale tilskotet fell bort. For å stette kommunane i arbeidet med levekår vert det i framtida særst viktig å gjere dette gjennom planarbeidet og samarbeide tett med planleggarar og personar på rådmannsnivå. Dette, i tillegg til, å halde fram med samarbeid om konkrete prosjekt og aktivitet knytt til alt frå danseverkstadordningar, fysisk aktivitet, prosjekt omkring ernæring og psykisk helse m.m.

## **1.7 Konsekvensar ved kutt i stilling i fylkeskommunen**

Gjennom endringar i sentraladministrasjonen vert det eit tydelegare ansvar og rolle for plansjefen til å ha den strategiske rolla i partnerskapen, og i høve folkehelse. Det operative arbeidet vert samla i fagavdelingane. Organiseringa vil gje styrka ressursar til det operative arbeidet ved at det og følgjer med stillingsressurs som er større enn det som er av oppgåver. I kva grad vi klarar å ta ei leiroll i partnerskapen på strategisk nivå, vil avhenga av dei samla ressursane som vert liggande til plansjefen og samarbeidet mot fagavdelingane. Planfunksjonen i fylkeskommunen er alt under stort press med manglande ressursar til å følgje opp vedtekne satsingar, jamfør Kystplanen.

## **1.8 Konsekvensar ved ytterlegare kutt i driftsmidlar**

Fylkeskommunen har tidlegare gjort effektivisering ved at det meste av arbeidet knytt til helseovervakinga, då dette kom som ny oppgåve i 2011, vart knytt til eksisterande analyseperson. Budsjetta har ikkje gitt rom for å sette av eigne budsjettpostar til analyser for ny kunnskap, men har nytta av avsette midlar frå plan/utvikling (715) og frå folkehelseprogrammet (480). Dette gjer at det har vore vanskeleg å ha ei langsiktig planlegging av undersøkingar. Ungdomsundersøkinga er den einaste systematiske undersøkinga vi har vore med på dei siste åra. Av di nasjonale tal og andre kjelder ikkje gir nok kunnskap om utviklinga og situasjonen i fylket, eller i den einaskilde kommune, når det gjeld levekår og livskvalitet, vil ytterlegare kutt enten føre til at vi må redusere og heilt avvike denne type faglege undersøkingar, eller vi må redusere i prosjektaktivitet eller det systematiske avtalebaserte samarbeidet med friviljuge organisasjonar.

## 2. Vedlegg

### Andre fylkeskommunar sitt folkehelsearbeid

Andre fylke si tilnærming til finansiering og samarbeid mellom FK og kommunane

Gjennom utgreiingsarbeidet vart det spurt om kva for ordningar og system andre fylke har for finansiering og støtte til arbeidet med folkehelse i kommunane. Vi sendte då følgjande spørsmål til regionalsjefane i alle fylka:

*I Sogn og Fjordane etablerte vi ei ordning for mange år sida der vi gav kommunane økonomisk støtte på kr. 150.000 til dei kommunane som tilsette folkehelsekoordinatorar i minimum 50 % stilling. Totalt har vi nytta opp til 3,6 mill. kr. årleg til dette.*

*Ordninga vart innført for å styrke arbeidet med folkehelse i ein fase der dette ikkje var eit direkte lovpålagt arbeid.*

*Argumentasjonen for å kutte ordninga er knytt til at vi no har kome i ein driftsfase, og ikkje lenger er i ein utviklingsfase for eit tenesteområde. I ein driftsfase meiner vi det ikkje er vår rolle å bidra til å finansiere kommunale stillingar.*

Spørsmål til dykk:

*Har ditt fylke ordningar vi kan samanlikne med dette?*

*Kva for argumentasjon har ein i botn for å bidra til finansiering av stillingar?*

*Eg treng ikkje lange utgreiingar omkring dette, men ei enkel tilbakemelding som gir eit bilete av situasjonen i ditt fylke.*

Og her er svara:

#### **Buskerud**

Buskerud fylkeskommune hadde partnerskapsavtaler med kommunene om folkehelse. Disse avtalene ble avviklet i 2012 etter ny folkehelselov trådte i kraft. Argumentasjonen er at folkehelsearbeid nå er en del av de lovpålagte oppgavene for kommunene.

#### **Telemark**

Telemark hadde den samme ordningen som så godt som alle fylkene før folkehelseloven – før det ble lovpålagt område både for fylkeskommuner og kommuner. Det var ikke naturlig å gi tilskuddsmidler til et lovpålagt fagområde i kommunene når kommunene (så vidt jeg husker) fikk overført de midlene som fylkene tidligere hadde fått i sine økte frie midler.

Telemark gav på den tiden tilskudd opp mot kr 200.000 for full stilling og minimum kr. 50.000 for delstilling (20%). I tillegg til tilskudd til stilling ble det også gitt aktivitetstilskudd. Dette var en del av partnerskapsavtalene som ble inngått med hver enkelt kommune der kommunen forpliktet seg til å legge det tilsvarende beløp i «potten» både til stilling og til aktivitet. Kommunene forpliktet seg dessuten til å forberede å innarbeide folkehelsekoordinatorstillingen i budsjettet i løpet av den perioden



partnerskapsavtalen varte. Dette skjedd bare i noen få tilfeller. Mange kommuner kuttet ut stillingen når tilskuddet fra fylkeskommunen opphørte.

### **Vestfold**

Vi gir fast ca. 1,2 mill. kroner samlet til kommunene pr år gjennom partnerskapsavtaler etter en bestemt formel: 3 kr pr innbygger, og 30 000 kroner i grunntilskudd pr kommune.

Vi forutsetter at kommuner som mottar slikt tilskudd har en folkehelsekoordinator. Stillingsprosenten varierer fra kommunene til kommune.

Kommunene kan bruke av tilskuddsmidlene til å delfinansiere folkehelsekoordinator, men de kan også bruke pengene til aktivitet. Bruken av midlene avtales i partnerskapsavtalen med den enkelte kommune, og er da knyttet til innsatsområdene i den regionale planen. Situasjonen nå er at de fleste kommunene har prioritert folkehelsestillingen innen eget budsjett, og støtten fra fylkeskommunen brukes til aktivitet.

Så oppsummert: Vi gir et fast årlig tilskudd til kommunene, forutsatt at de har en folkehelsekoordinator. Midlene vi gir betrakter vi først og fremst som stimulans til å gjennomføre den regionale planen i kommunene, og er ikke direkte knyttet til å finansiere folkehelsestillinger i kommunene, selv om det er adgang til dette.

### **Aust-Agder**

For noen år tilbake (ca tidsperiode 2007-2012) mottok fylkeskommunen tilskudd fra Helsedirektoratet på 1-1,4 millioner kroner årlig som var tiltenkt finansiering av slike koordinator-stillinger i kommunene. Da denne tilskuddsordningen ble avviklet, oppretter Aust-Agder fylkeskommune en egen tilskuddsordning (600 000 kroner, egne midler). Dette ble fordelt etter kommunestørrelse. Det var imidlertid opp til kommunene selv hvordan de ville disponere midlene og mange valgte å finansiere/delvis finansiere en folkehelsestilling.

Denne tilskuddsordningen er nå avviklet (fra 1.1.2016), slik jeg forstår det er dette primært fordi fylkeskommunen ønsker å fokusere på mer omfattende oppgaver som følger med rollen som regional utviklingsaktør. Med dette menes i hovedsak regional samordning og oversiktsarbeid. Dette er blant annet også nevnt i Folkehelseloven § 20 annet ledd, der det fremgår at fk skal understøtte folkehelsearbeidet i kommunene, blant annet ved å gjøre tilgjengelig opplysninger over helsetilstanden i fylket og de positive og negative faktorene som virker inn på denne (oversiktsarbeid).

Ifm. oversiktsarbeid vil FK i større grad fremskaffe, bearbeide og analysere data som vi deretter gjør tilgjengelig for kommunene (jf. Folkehelseundersøkelsen og UngData). Dette har også blitt etterspurt av kommunene. Fylkeskommunen har av den grunn valgt å omdisponere de 600 000 fra kommunene og til eget virke.

Det var for øvrig aldri noe krav – hverken fra FK eller helsedir – om at kommunene måtte ha ansatt en folkehelsekoordinator i 50 prosent stilling. Det var imidlertid et krav om 20 prosent (dette kom fra helsedir da man fremdeles fikk tilskudd den veien). Etter at tilskuddsordning fra helsedir ble avviklet har FK oppfordret kommunene til å ha folkehelsekoordinator i minst 20 prosent stilling.

### **Vest-Agder**

Fra og med 2004 - til og med 2011 gav Vest-Agder fylkeskommune finansiell støtte til folkehelsestillinger i kommunene (minimum 20 % stilling). Tilskuddet var differensiert med hensyn til innbyggerantall, med et grunnbeløp i bunn. De største kommunene fikk mest. Totalt på det meste var det knytt opp mot 1,6

millioner kr. pr. år til formålet. Ordninga var finansiert i hovedsak av STATLIGE PARTNERSKAPSMIDLER, som var ØREMERKET.

Som følge av ny folkehelselov fra og med 2012 ble rammeverket for samarbeidet mellom fylkeskommune og kommunene endret. Loven tydeliggjorde kommunens og fylkeskommunens roller og ansvar i folkehelsearbeidet. ØREMERKINGA FRA STATEN FALL BORT. VAF avsluttet da den finansielle støtten til stillinger i kommunene.

Som erstatning for tidligere tilskudd til folkehelsekoordinatorstillinger i kommunene, fokuserer VAF nå på prosjekter og spesifikke tematiske satsninger med et regionalt fokus. Dette gir rom for regionalpolitisk skjønn og lokal tilpasning. Midler til "folkehelseiltak" sees i sammenheng med ordinære regionalutviklingsmidler.

### **Sør-Trøndelag**

Sør-Trøndelag vart eit «partnerskapsfylke» i 2003, noko som innebar midlar frå staten. Året før vart Sør-Trøndelag eit Fysak fylke. I ca 2-3 år stimulerte me kommunar med økonomisk støtte til oppretting av stillingar. Men dette vart avvikla (truleg som eit av dei første fylkene)

Fylkets strategi var å oppmoda kommunane sølv å organisere og løyse dette med ein folkehelsekoordinator. Me tolka arbeidet med folkehelse som ein del av fylkeskommunens rolle som regionalutviklingsaktør, noko som for vår del ikkje innebar midlar til stillingar men utviklingsarbeid innanfor folkehelse.

### **Nord-Trøndelag**

Her i Nord-Trøndelag valgte vi en litt annen modell. I perioden 2009-2012 inngikk vi 3-årige partnerskapsavtaler med de fleste kommuner i fylket. Ett av punktene i avtalen var opprettelse av en ressurs for kommunal folkehelsekoordinator. Gulrota til hver kommune var kr. 150.000,- i en engangs etableringsstønad til folkehelsekoordinator. Dette utløste etablering av små eller større stillingsressurser som dekker 18 av fylkets 23 kommuner. Stillingsressursene opprettholdes fortsatt og finansieres i dag i sin helhet av kommunene selv.

### **Troms**

Troms fylkeskommune hadde en tilsvarende ordning med finansiering av kommunale stillinger i den tiden folkehelsearbeidet var mer prosjektbasert og «frivillig» for fylkeskommunene. Ordningen var av en slik art at den var søknadsbasert. Troms avvirket ordningen da folkehelse ble lovpålagt for fylkeskommunen, og da Helsedirektoratet sluttet å gi medfinansiering til fylkeskommunene. I en overgangsfase ble det gitt tilskudd til aktivitetsbaserte tiltak i kommunene.

I dag understøtter vi kommunenes arbeid ift kompetansehevingstiltak, oversiktsarbeid, planlegging, aktivitetstiltak i samarbeid med frivillige mv. Folkehelsearbeid skal ivaretas innenfor alle sektorer.

### **Finnmark**

Finnmark fylkeskommune har ikke gitt kommunene økonomisk støtte til folkehelsekoordinatorstillinger. Vi gjorde det tidligere da folkehelse var et prosjekt, men har nå partnerskapsavtaler med alle kommunene bortsett fra 1.

Vi har brukt midler til prosjekter i kommunene f. eks. tilskudd til «Helsefremmende skoler og barnehager» og «Turskiltprosjektet». Samt at vi dekker mye for kommunene når det gjelder kompetanseheving. Det vil si at vi dekker konferanser og nettverkssamlinger for kommunene.

Men vi ser at det nok er et behov for insitamenter, for at kommunene skal prioritere å ansette folkehelsekoordinator. I Finnmark har vi alt fra kommuner, som vi ikke oppnår kontakt med fordi de ikke har definert hvem som har ansvaret for området, til kommuner (2 stk.) som har folkehelsekoordinator i 100 % stilling. Ved å gi insitamenter til stillinger er det nok flere som vil prioritere egne stillinger. Men samtidig har kommunene en helt definert og klar oppgave i henhold til folkehelseloven, som de må løse uavhengig av insitamenter fra FK.

-----



EIT KUNNSKAPSGRUNNLAG FOR VURDERING AV  
FRAMTIDIG ORGANISERING OG RESSURSBRUK  
Utgreiingsrapport

## **IKT-UTGREIINGA (#53)**

### **MÅL**

*Ei framtidsretta organisering av dei samla IKT-tenestene i Sogn og Fjordane fylkeskommune*

**Sogn og Fjordane fylkeskommune**

25.04.2016

## Innleiing

### Overordna mål for utgreiingsarbeidet

Den overordna målsetjinga for denne delen av omstillingsarbeidet er å finne fram til ei mest muleg framtidretta organisering og ein effektiv ressursbruk innanfor dei samla IKT-tenestene i Sogn og Fjordane fylkeskommune.

IKT-teknologi og -kompetanse er eit sentralt verkemiddel som bør utviklast som *drivar* for utviklinga av fylkeskommunen som organisasjon. IKT-teknologi tilfører organisasjonen ein betydeleg meirverdi innanfor m.a. undervisning og læring, og er ein nødvendig reiskap i all organisasjons- og systemutvikling. Like eins må vi ha eit overordna fokus på at brukarar av fylkeskommunale tenester forventar at vi følgjer den generelle utviklinga og tilpassinga til ny teknologi som vi møter elles i samfunnet. Dette er eit perspektiv som er viktig å ha med innleiingsvis i denne utgreiinga, slik at vi er medvitne eventuelle konsekvensar av å gjere innsparingar innanfor IKT-området. Utvikling og trendar syner at det vert stilt stadig nye og større krav til tilgang og teknologiske løysingar.

Eit anna aspekt knytt til effektivisering og innsparing i forvaltninga, er at dette svært ofte gjev auka behov for IKT-teknologi og driftsressursar. Deler av innsparingskrava i fylkeskommunen vil truleg måtte realiserast gjennom m.a. auka fokus på effektivisering og digitalisering. Dette bør vi gjere innanfor gjennomtenkte og realistiske rammer, då slike grep svært ofte får direkte konsekvensar for IKT-drifta i form av nye og fleire IKT-baserte løysingar og dermed også auka driftskostnader – men som gjerne samla sett medfører kostnadsreduksjonar for fylkeskommunen.

**Målet med utgreiingsarbeidet er å bidra til ei framtidretta organisering og ein effektiv ressursbruk innanfor dei samla IKT-tenestene i Sogn og Fjordane fylkeskommune.**

### Eit sektoroverskridande administrativt utgreiingsarbeid

Denne utgreiingsrapporten summerer opp utgreiingsarbeidet som så langt er gjort knytt til dei samla IKT-tenestene i Sogn og Fjordane fylkeskommune. Rapporten er utarbeidd av ei arbeidsgruppe, og det har i tillegg vore fleire undergrupper i sving knytt til same tematikken:

- Tom Sølve Myklebust – nestleiar, IKT-tenesta (utgreiingsleiar)
- Bjørn Normann Sørensen – leiar, IKT-tenesta
- Paal Fosdal – assisterande fylkesrådmann
- Tor-Einar Holvik Skinlo – assisterande fylkesdirektør for opplæring
- Ingeborg Lie Fredheim – kontorsjef, fylkesdirektøren for opplæring
  
- Gro Fivelsdal – Dale vidaregåande skule (ressursperson i utgreiingsarbeidet)
- Knut Ivar Hoff – Mo og Øyrane vidaregåande skule (ressursperson i utgreiingsarbeidet)
- Kenth Rune Teigen Måren – fylkesdirektøren for opplæring (ressursperson i utgreiingsarbeidet)
  
- Rolf Årdal – prosjektleiar omstillingsprosjektet «SFJ 2019»
- Ole I. Gjerald – prosjektleiar utgreiingspakken «SFJ 2019»

# Innhald

Innleiing.....	1
Innhald .....	2
Samandrag .....	3
1. Mandat for utgreiinga .....	5
1.1 Mandat for hovudoppdraget (#53) .....	5
1.2 Delmandatet: Utgreiingsoppdrag (#3) .....	5
1.3 Definisjonar .....	6
2. Organisering .....	6
2.1 Standardar for utstyr og innkjøp .....	7
2.2 IKT-tenesta .....	7
2.3 IKT-ansvarlege .....	7
2.4 E-pedagogar .....	8
2.5 Andre IKT-tilsette i fylkeskommunen .....	8
3. Oppgåvefordeling.....	8
3.1 IKT-tenesta .....	8
3.2 IKT-ansvarlege .....	9
4. Endring og utvikling.....	10
4.1 Driftsoppgåver vert sentraliserte .....	10
4.2 Endring i oppgåver til dei IKT-ansvarlege.....	10
4.3 IKT-utvikling i eit 5-årsperspektiv.....	10
5. Områder utan effektiviseringspotensiale .....	14
5.1 Ekstern leveranse av drift og tenester .....	14
5.2 Datatryggleik .....	14
5.3 Drift av IKT-tenester i sentraladministrasjonen .....	14
6. Innsparingspotensiale .....	14
6.1 Standardisering og felles innkjøp .....	14
6.2 Standardisering av brukarhjelp for tilsette .....	15
6.3 Fleksibel funksjons- og oppgåvefordeling .....	15
7. Konklusjon.....	15
8. Litteratur .....	16

## Samandrag

1.	Utgreiing
	Ei framtidsretta organisering av dei samla IKT-tenestene i Sogn og Fjordane fylkeskommune.
2.	Kort omtale av utgreiinga (ev. sentrale utfordringar, dilemma og konklusjonar)
	Den overordna målsetjinga for denne delen av omstillingsarbeidet er å finne fram til ei mest muleg framtidsretta organisering og ein effektiv ressursbruk innanfor dei samla IKT-tenestene i Sogn og Fjordane fylkeskommune.
3.	Økonomisk innsparingspotensiale
	<p>Vi legg ikkje fram modellar for reduksjon i denne utgreiinga. Effektivisering gjennom sentralisert innkjøp er gjennomført og vi peikar på at det finst eit potensial for større innsparingar. Dette er likevel vanskeleg å talfeste eksakt, då det er svært stor usikkerheit knytt til utfordringar som er drøfta i kapittel 6. Vi veit svært lite om korleis omstilling både i fylkeskommunen og i kommunane som vi leverer tenester til, vil påverke dei driftsoppgåvene som er knytt til IKT-tenesta i dag. Ein ytterlegare reduksjon av IKT-ressursane på skulane vil gjere kvar enkelt stillingsprosent så liten, at det er vanskeleg å behalde folk i desse stillingane. Det er og utfordrande å flytte sentrale driftsoppgåver frå sentraladministrasjonen til tilsette på skulane, då dette er tunge stordriftsoppgåver som krev spesiell kompetanse som dei tilsette på skulane ikkje har.</p> <p>Arbeidsgruppa tilrår at IKT-drift vidareførast som eit utviklingsprosjekt der ein vurderer alternative driftsmodellar. Gjennom pilotprosjekt vil ein kunne prøve ut ulike driftsmodellar og tilpasse desse til den enkelte eining sine behov og sikre at fylkeskommunen til ei kvar tid har ein samla IKT-drift som er kostnadseffektiv og tilpassa fylkeskommunen sine behov. Ei slik tilnærming vil understøtte prinsippet om IKT som ein avgjerande viktig støttfunksjon for verksemda vår.</p>
4.	Administrativt innsparingspotensiale
	Jf. pkt. 3 ovanfor, siste avsnitt.
5.	Grunnprinsippa sin innverknad på utgreiinga og konsekvensvurderingane
	<p><u>A. Kvalitet i vidareførde oppgåver:</u> Samfunnet er i stadig utvikling, og utviklingstakta akselererer. Dette er særleg merkbart innanfor IKT-området. Målsettinga for den samla IKT-tenesta i Sogn og Fjordane fylkeskommune er at vi også for framtida skal levere kvalitativt gode IKT-løysingar og tenester overfor brukarar, tilsette og samarbeidspartane våre.</p> <p><u>B. Oppgåve- og ansvarsdeling mellom forvaltningsnivåa:</u> Dette grunnprinsippet er ikkje direkte relevant i samband med denne utgreiinga.</p> <p><u>C. Funksjonelle bu- og arbeidsmarknadsområde:</u> Gode IKT-løysingar legg i dag til rette for tenlege heimekontorløysingar, og gjer det mogleg å rekruttere dyktige fagfolk utan at dei dagleg må vere til stades på eit fast kontor. Slik sett har IKT-verksemda vår innverknad på dette grunnprinsippet.</p>

	<p><u>D. Fylkeskommunen si rolle i den regionale partnerskapen:</u> Dette grunnprinsippet er ikkje direkte relevant i samband med denne utgreiinga.</p> <p><u>E. Langsiktige avgjerder innanfor tenesteområdet:</u> Det er særleg viktig innanfor IKT-teknologi-området å heile tida løfte blikket framover i høve korleis oppgåveporteføljen i IKT-tenesta vil utvikle seg t.d. i eit 5-årsperspektiv.</p> <p><u>F. Alternative finansieringskjelder:</u> IKT-tenesta har i dag samarbeid om drift av kommunar og har full tenestedrift for 3 kommunar, og del-leveransar til 5 andre kommunar. Denne drifta inkluderer alle typar IKT-tenester i kommunane. Leveransen er tenestebasert, dvs. at kommunane betalar for tenesta ferdig levert. Alt utstyr i leveransen (med unntak av brukarutstyr som PC, skjerm etc.) er eigd av fylkeskommunen. Dette betyr at ein kan oppnå stordriftsfordelar ved at desse brukarane nyttar same datarom/nettverkskomponentar og serverar som brukarane i fylkeskommunen. Dette medfører ein vinst for både kommunane og fylkeskommunane. Frå tenestekjøpar (kommunane) si side er dette å betrakte som ein skyteneste. Kommunane og 2 interkommunale selskap har sett bort drift av IKT til fylkeskommunen – eit val som vi må ta omsyn til når vi diskuterer organisering av IKT-drift.</p>
6.	Andre prinsipp og særleg viktige omsyn knytt til tenesteområdet
	Arbeidsgruppa har ikkje vurdert andre grunnprinsipp i samband med utgreiinga.
7.	Alternativ organisering eller innretning på tenesteområdet/-tilbodet
	Dette må laupande vurderast framover.
8.	Eventuelle behov for ytterlegare avklaringar/utgreiingar
	Arbeidsgruppa ser på noverande tidspunkt behov for ytterlegare fagutgreiingar, m.a. knytt til arbeidsdelinga mellom IKT-tenesta og dei fylkeskommunale sektorane.



## 1. Mandat for utgreiinga

I dette utgreiingsoppdraget har vi valt å sjå på to utgreiingar i same leveranse. Oppdrag #53 er eit oppdrag som skal sjå på mogleg innsparing innanfor dei samla IKT-tenestene, og utgreiingsoppdrag #3 er ei delutgreiing som gjeld systemansvarleg/ IKT ressurs ved dei vidaregåande skulane. Vi har valt å sjå desse i samanheng, då ein i begge oppdraga handterer dei same oppgåvene.

### 1.1 Mandat for hovudoppdraget (#53)

Fylkesrådmannen har fått i oppdrag å kartlegge muleg innsparing innanfor dei samla IKT-tenestene i Sogn og Fjordane fylkeskommune. Ansvars- og oppgåvefordelinga mellom IKT-tenesta, dei vidaregåande skulane, tannhelsetenesta og andre tenesteeiningar skal i dette arbeidet særskilt vurderast m.o.t. innsparingspotensiale.

Ein skal særleg kartleggje og vurdere problemstillingar knytt til følgjande hovudområde:

- IKT-drift: Vurdering av framtidig funksjons- og oppgåvefordeling mellom sentraladministrasjonen, dei vidaregåande skulane, tannhelsetenesta og ev. andre aktuelle einingar inkl. ekstern tenesteleveranse.
- Standardar for utstyr og innkjøp.

Det skal særleg setjast søkelys på følgjande grunnprinsipp:

- Langsiktig perspektiv: Korleis bør oppgåveporteføljen i IKT-tenesta utvikle seg i eit 5-årsperspektiv?
- Kva rolle er det særleg viktig at IKT-ressursen tek i vare for å tilby ei kvalitativt god vidaregåande opplæring og kva ansvars- og oppgåvefordeling bør det vere mellom IKT-tenesta og skulane?

### 1.2 Delmandatet: Utgreiingsoppdrag (#3)

Fylkesdirektøren for opplæring skal i denne delutgreiinga kartleggje og vurdere ei omorganisering, eit mogleg innsparingspotensiale og konsekvensar av eventuell reduksjon i dei økonomiske rammene knytt til teneste 5150 – Forvaltning og fellesutgifter/IKT ansvarlege.

Delutgreiinga skal særleg kartleggje og vurdere følgjande problemstillingar:

- Korleis blir IKT-ressursen organisert og nytta i dag?
- Kva er konsekvensen av å redusere IKT-ressursen eller omorganisere tenesta?

Det skal særleg setjast søkelys på følgjande grunnprinsipp:

- Kva rolle er det særleg viktig at IKT-ressursen tek hand om for å tilby ei kvalitativt god vidaregåande opplæring?
- Kva for langsiktige perspektiv er viktige for å vurdere ordninga?

## 1.3 Definisjonar

Drift:	Installering, oppdatering og vedlikehald av IKT-system frå oppstart til avslutning. Drift omfattar arbeid med fysisk maskinvare (hardware), nettverk (faste og trådlause) og teknisk programvare (software).
IKT-tenesta:	Teneste organisert i sentraladministrasjonen under IKT-sjefen, og har formelt namnet IKT drifts- og utviklingstenesta. Vi nyttar her kortforma IKT-tenesta.
IKT-ansvarleg:	Tilsett ved vidaregåande skule under rektor. Tittelen er ikkje heilt eintydig, men vert nytta om IKT-tilsette. Her vert denne nytta om tilsette på skulane som handterer IKT-tekniske driftsoppgåver. Nokre av desse er pedagogar, andre har teknisk bakgrunn.
Utvikling:	Programmering og tilpassing av applikasjonar og/eller integrasjonar mellom system.
Applikasjon:	«Dataprogram» eller programvare. Vert og nytta om programvare på mobile einingar med kortvarianten «app». Døme: Word, Excel, Visma Flyt Skole. Ein applikasjon kan vere bygd opp av fleire modular (bitar). Det kan og vere ein del av ein større applikasjonssuite (t.d. Office som består av Word, Excel m.m.).
Superbrukar:	Ein person med innsikt i fagsystem og som er ressursperson og opplæringsansvarleg.
BYOD:	Bransjeforkorting for «Bring Your Own Device». System der brukarane kan ta med eigen PC og bruke denne i bedrifta.

## 2. Organisering

Modellen under syner korleis IKT-driftsoppgåvene er organiserte, kva for arbeidsoppgåver som vert utførde og korleis desse oppgåvene har endra seg over tid. IKT-tenesta er organisert i sentraladministrasjonen under fylkesrådmannen. Dei IKT-ansvarlege på skulane er organiserte under kvar enkelt rektor, som òg har budsjett- og personalansvar. IKT-sjef ved IKT-tenesta i sentraladministrasjonen har det faglege ansvaret for driftsoppgåver knytt til både IKT-tenesta og dei IKT-ansvarlege.

Oppgåver	2005		2010		2015	
Mottak og lokal handtering av elev-PCar	Skulane		Skulane		Leverandør	
Drift av digitale klasserom	Skulane		Skulane		Skulane	
Lokal brukarhjelp	Skulane		Skulane		Skulane	Sen
Innkjøp av PC-ar lokalt	Skulane		Skulane		Skulane	Sen
Innkjøp av multifunksjonsmaskiner	Skulane		Skulane		Skulane	Sen
Drift av telefonitenester	Sku	Lev	Sku	Lev	Sentraladm	
Innkjøp og drift av kabla nettverksinfrastruktur	Skulane		Sentraladm		Sentraladm	
Drift av server, lagring og backup	Skulane		Sentraladm		Sentraladm	
ID-handtering	Skulane		Sentraladm		Sentraladm	
Innkjøp og drift av trådlaus infrastruktur	Ingen		Sentraladm		Sentraladm	
Innkjøp av server	Sentraladm		Sentraladm		Sentraladm	
Tryggleiksansvar	Sentraladm		Sentraladm		Sentraladm	

Tabell 1: Oppgåver og organisering. Endring i fordeling av oppgåver frå 2005 til 2015.

- Dei grøne felta syner område som rektor har ansvaret for, og som vert utført av IKT-ansvarlege.
- Dei gule felta syner område som IKT-sjefen har ansvar for, og som vert utført av IKT-tenesta.
- Dei grå felta syner område med ulik ansvarsfordeling, men som vert handtert av ekstern leverandør.

## 2.1 Standardar for utstyr og innkjøp

Før 2015 vart innkjøp av utstyr utført av kvar enkelt skule. Alle skulane gjorde eigne vurderingar kring kva for utstyr som er eigna, og handterte eigne innkjøp. Ein har òg måtta tilpassa installasjonsoppsetta til kvar enkelt modell. Innkjøp av nettverksutstyr og brannmurar er standardisert, og vert handtert av IKT-tenesta.

## 2.2 IKT-tenesta

Drift og utvikling av IKT-tenester i Sogn og Fjordane fylkeskommune er i dag organisert ved sentraladministrasjonen si IKT drifts- og utviklingsteneste (IKT-tenesta). Tenesta har per 01.10.15 ein totalressurs på 1300% fordelt på 3 lokasjonar. I tillegg kjem 1-2 lærlingar. I tillegg leverer IKT-tenesta tenester til 8 kommunar i Indre Sogn og til to interkommunale selskap. Dette er omtalt meir detaljert seinare i dokumentet.

## 2.3 IKT-ansvarlege

Det er tilsett IKT-tilsette på dei fleste vidaregåande skulane i fylket tilsvarande totalressurs på 1180%. I praksis er det ein person pr. skule som utøver denne funksjonen. Nokre av skulane har lærlingar. Den vedtekne skulebruksplanen for vidaregåande opplæring i Sogn og Fjordane gir full effekt på innsparingssida skuleåret 2016/17. Planen føresett at IKT-ressursen vert redusert, men det ligg ei uavklart utfordring i at nokre skular kan bli ståande med marginale IKT-ressursar dersom effektane skal takast fullt ut. Storleiken på ressurs til IKT-ansvarlege per skule skuleåret 2015/2016 og 16/17:

Skule	15/16	16/17
Årdal vidaregåande skule.	66 %	63 %
Sogndal vidaregåande skule.	177 %	189 %
Høyanger vidaregåande skule.	64 %	40 %
Mo og Øyrane vidaregåande skule.	148 %	122 %
Hafstad vidaregåande skule	120 %	113 %
Dale vidaregåande skule.	69 %	47 %
Flora vidaregåande skule.	132 %	147 %
Firda vidaregåande skule.	102 %	87 %
Stryn vidaregåande skule.	94 %	48 %
Eid vidaregåande skule.	100 %	94 %
Måløy vidaregåande skule.	101 %	89 %
<b>Totalt</b>	<b>1173 %</b>	<b>1039 %</b>

Tabell 2: Storleik på ressurs til IKT-ansvarleg

For skuleåret 2015/2016 er det 6 skular som har lærling innan IKT relaterte fag. Lærlingane er finansierte gjennom basistilskot for lærebedrifter og over skulane sine eigne budsjett.

## 2.4 E-pedagogar

I samband med innføring av pc-ordninga for elevar i 2011 vart også e-pedagogar innført som ei ordning og ein funksjon. E-pedagogane har ein samla ressurs for alle skulane på 175%. Fordelt på skulane utgjer dette mellom 5% og 20% stilling alt etter storleiken på skulen. E-pedagogar er ikkje definert som IKT-driftsansvarlege og har heller ikkje denne rolla ute på skulane.

## 2.5 Andre IKT-tilsette i fylkeskommunen

Fylkeskommunen har ikkje andre ressursar knytt til drift av IKT-system. Fylkesarkivet har ein stillingsressurs tilsvarende 100% for å løyse fagrelaterede IKT-utviklingsoppgåver. Denne funksjonen er halde utanfor denne utgreiinga då oppgåvene ikkje er knytt til IKT-drift.

Mange avdelingar har eigne brukarar som har eit tyngre brukaransvar i enkelt-applikasjonar. Dette er typisk superbrukarar som har utvida rettigheter i fagsystem, men dette vert ikkje rekna som drift. I den vidare utgreiinga ser vi berre på drift av IKT-tenester knytt til sentraladministrasjonen (IKT-tenesta) og dei vidaregåande skulane.

# 3. Oppgåvefordeling

Det er vanskeleg å talfeste oppgåvefordelinga mellom IKT-tenesta og IKT-ansvarlege. Likevel er det ei tydeleg deling mellom ansvar og oppgåver.

## 3.1 IKT-tenesta

### Overordna drifts- og forvaltningsansvar

IKT-tenesta driftar/forvaltar og supporterar alle fylkeskommunale IKT-system, applikasjonar og støttesystem. I tillegg har dei ansvar for maskinvare (datamaskiner og serverar), forvaltning og drift av nettverk i og mellom alle fylkeskommunale lokasjonar. IKT-tenesta har og det utøvande ansvaret for informasjonstryggleik, teknisk ikt-tryggleik i fylkeskommunen. IKT-tenesta har og ansvar for all identitetsforvaltning i fylkeskommunen (inklusive skulane).

### Drift av tenester på skulane

Alle servertenestene som vert nytta av elevar og tilsette vert drifta av IKT-tenesta. Desse tenestene er fysisk plasserte i fylkeskommunen sitt driftssenter på Leikanger, eller hjå andre tenesteleverandørar. IKT-tenesta driftar fysisk og trådløs infrastruktur på skulane samt andre tryggleikssystem på skulane. IKT-tenesta driftar alle utskriftstenester på skulane.

### Drift av IKT-oppgåver knytt til andre einingar

Fylkeskommunen har mange store og tunge fellessystem som vert drifta av sentral IKT-teneste. Dette er t.d. sak-arkivsystem, lønn-, personal- og økonomisystem, nettpubliseringsystem og intranett. I tillegg driftar tenesta fleire sektorspesifikke system, som t.d. skuleadministrative system for alle skulane, felles journalsystem og røntgen for alle tannklinikkar, skyss- og ruteplanleggingsystem for samferdsletenesta, SD-anlegg for bygg- og eigedomstenesta. Det er ingen IKT-tilsette på andre einingar som har driftsrelaterede oppgåver knytt til desse systema.

### Drift av IKT-oppgåver knytt til eksterne tenesteleveranse

IKT-tenesta har i dag samarbeid om drift av kommunar og har full tenestedrift for 3 kommunar, og del-

leveransar til 5 andre kommunar. Denne drifta inkluderer alle typar IKT-tenester i kommunane. Leveransen er tenestebasert, dvs. at kommunane betalar for tenesta ferdig levert. Alt utstyr i leveransen (med unntak av brukarutstyr som PC, skjerm etc.) er eigd av fylkeskommunen. Dette betyr at ein kan oppnå stordriftsfordelar ved at desse brukarane nyttar same datarom/nettverkskomponentar og serverar som brukarane i fylkeskommunen. Dette medfører ein vinst for både kommunane og fylkeskommunane. Frå tenestekjøpar (kommunane) si side er dette å betrakte som ein skyteneste. Kommunane og 2 interkommunale selskap har sett bort drift av IKT til fylkeskommunen – eit val som vi må ta omsyn til når vi diskuterer organisering av IKT-drift.

## 3.2 IKT-ansvarlege

### Fyrstelinje mot elevar

Det er i dag ein føresetnad at elevar stiller på skulen med fungerande berbar datamaskin til bruk i undervisninga. Dersom ein ikkje har, eller får, tilgang til det ein treng for å utøve eller ta i mot undervisning, vil dette gå ut over kvaliteten på opplæringa.

I instruksen om elev-pc-ordninga (2015/16) står det følgjande om forventningane til servicen skulane bør yte til elevane:

*«Skulane har ikkje ansvar for elevmaskiner kjøpt gjennom fylkeskommunal rammeavtale. Maskinene er eleveigde og private maskiner frå mottak. Likevel er det naturleg å bruke IKT-ressursen til ein del av innføringa og gjennomføringa av denne ordninga.*

*IKT-ansvarlege lyt framleis hjelpe elevar som har tekniske spørsmål eller problem med maskinene. Det er ikkje meininga at dei IKT-ansvarlege skal bruke lang tid på feilsøking, og dei skal ikkje prøve å reparere elev-maskiner då dette vil kunne føre til at garantien ikkje gjeld lenger.*

*Det må og presiserast at dei IKT-ansvarlege ikkje skal ha brukarhjelp-funksjon for elevar som vel å kjøpe maskin gjennom denne ordninga. Elevane skal handtere dette sjølve, og elevane vil ha tilgang til support frå Atea kvar vekedag frå 0800-1600 via telefon, chat eller e-post.»*

Trass i instruksen om at dei IKT-ansvarlege ikkje skal nyttast til brukarhjelp-funksjon mot elevane sine pc-ar, er tilbakemeldingane frå skulane at elevar og lærarar tek først kontakt med IKT-ansvarlege for å løyse problem med eigne pc-ar (elevmaskiner). Både lærarar og IKT-ansvarlege vurderer denne hjelpe som svært avgjerande for om elevane skal få hjelp til å ordne opp i problem med maskinene. Brukarhjelp til elevane er viktig for at dei skal ha ei datamaskin som fungerer, men at oppgåvene i større grad må rettast inn mot rettleiing om kvar eleven kan få hjelp til å rette problema.

### Fyrstelinje mot tilsette på skulane

IKT-ansvarlege tilbyr hjelp til brukarar, raskt og enkelt, når det oppstår problem. I mange tilfelle vil det vere føremålstenleg å kontakte sentral brukarhjelp (IKT-tenesta), men i enkelte høve vil det vere naudsynt med hjelp på staden. Dei IKT-ansvarlege vert i stor grad nytta til fyrstelinjetenester for tilsette og til assistanse i undervisningssituasjonen.

### Assistanse i undervisningssituasjonen/teknisk bistand eksamen og tentamen

Dei IKT-ansvarlege yter strakshjelp i undervisningssituasjonen. Det å vere til stades når problem av mindre eller større karakter oppstår, er ei av dei viktigaste oppgåvene til dei IKT-ansvarlege.



Eksamen vert gjennomført ved bruk av elevane sine egne maskiner, og det kan oppstå situasjonar knytt til pålogging, utskrifter, formatering og tilkopling til nettverk. Rutinesjekk av funksjonar og kontroll av tilgang til tenester før eksamen reduserer i svært stor grad førekomsten av slike feil.

### **Bindeledd mellom skule og IKT-tenesta**

IKT-ansvarlege på skulane er eit viktig bindeledd mot sentral IKT-teneste. Skulane har den største brukarmassen til IKT-systema i fylkeskommunen. Ein kan difor sjå på dei IKT-ansvarlege som IKT-tenesta sin utøvande part mot brukarane på skulane. Sidan systema vert drifta og definerte av IKT-tenesta, er det viktig at denne kommunikasjonen er laupande og god.

## **4. Endring og utvikling**

### **4.1 Driftsoppgåver vert sentraliserte**

Frå 2008 og fram til i dag har arbeidsoppgåvene og fordelinga av desse mellom IKT-ansvarlege og IKT-tenesta endra seg gradvis men drastisk. Auka krav til standardisering og profesjonalisering av tenester har medført at IKT-tenesta har overteke meir og meir av den daglege drifta på skulane. I 2004 tok ein eit sentralt ansvar for nettverk og tryggleik. Innkjøp og drift av nettverksutstyr vart sentralisert allereie i 2006. I 2009 vart alle servertenester sentraliserte, og i 2014 vart alle serverar fysisk flytte frå skulane til felles datasenter på Leikanger. Den siste prosessen var ikkje praktisk mogleg før, då tilgjengeleg bandbreidde ikkje tillét full serversentralisering.

### **4.2 Endring i oppgåver til dei IKT-ansvarlege**

I 1998 vart det oppretta IKT-stillingar på kvar enkelt skule. Det vart på denne tida sett ut serverar, og skulane vart knytt til intranett. Arbeidet var stort sett av teknisk art, mellom anna drift av lokale svitsjar og serverar, samt det som var av datamaskiner. Desse stillingane var fordelte på kvar skule ut frå ein definert stillingsnøkkel. Som eit resultat av skeivfordeling, endring av behov og eit større fokus på innhald, vart stillingsfordelinga gjennomgått i 2008. 12, 9 årsverk vart fordelt på skulane til stillinga «IKT-ansvarleg». Ressursauken til dei IKT-ansvarlege og e-pedagogane ved skulane vart innført samstundes som elev-pc ordninga vart oppretta.

Elev-pc-ane var i perioden 2009-2013 fylkeskommunalt eigde maskiner, og dei IKT-ansvarlege lokalt på skulane hadde ansvaret for å handtere brukarhjelp mot elevane, og handtere innsending og enkle reparasjonar. I dag eig elevane maskinene sjølve, men får likevel same support/brukarstøtte av dei IKT-ansvarlege.

Etter 2009 har dei fleste driftsoppgåvene vorte flytta til sentral IKT-teneste. Dei IKT-ansvarlege handterer i dag stort sett fyrsteline mot elevar og tilsette, samt handtering av digital eksamen, og drift og oppsett av digitale klasserom.

### **4.3 IKT-utvikling i eit 5-årsperspektiv**

Det er ikkje enkelt å sjå for seg korleis IKT-tenester vil utvikle seg dei neste fem åra, men med bakgrunn i forskning på feltet og erfaringar ut frå utviklinga ein ser, kan ein i alle fall sjå tydelege tendensar.

#### **Større krav frå brukarar**

I følgje analysar frå Gartner (Gartner Group, 2013) (Jones, 2013) (Marshall, 2013) (Willis, 2011) vil brukarar vil krevje meir eigarskap, friare tilgang til bruk av eige utstyr, egne applikasjonar, friare tilgang til

ulike plattformer, tilgang til alt overalt. Vi må sjå dette i lys av kva for type organisasjon Sogn og Fjordane fylkeskommune er. Det er ikkje sikkert at Gartner sine analysar samsvarar med behova til fylkeskommunen, men det er viktig å følgje samfunnsutviklinga elles på dette området.

Eigarskap av programvare (applikasjonar<sup>1</sup>) vil flytte seg frå IKT-tenesta til einingane som brukar programvare. Dette ser vi allereie i dag hjå oss. Det er berre standard fellesapplikasjonar som i dag vert eigd av IKT-tenesta. Den andre lina syner at utviklinga vil gå frå windowsapplikasjonar til mobile applikasjonar. Dette vil nok vere tilfelle for ein del «frie applikasjonar», men for våre fagsystem vil Windows vere den viktigaste plattformen. Det vi likevel ser, er at dei fleste applikasjonar kjem med tilleggsapplikasjonar på mobile einingar for utføring av bestemte tenester, t.d. tilvising av reiserekning, godkjenning av innkjøp, fråværsmelding i skuleadministrativt system m.m.

Analysane seier og at vi vil ha behov for å jobbe meir mobilt enn i dag. Her er fylkeskommunen allereie kome svært lang. Vi har i dag lagt til rette for at brukarar kan nå mest alle system, berre ein har internett-tilgang. Her er Noreg kome mykje lengre enn dei fleste andre land, og fylkeskommunen er kome langt i Noreg. Brukarar vil i framtida ha arbeidsflata på meir enn ei teknologisk løysing (pc, mobiltelefon, nettbrett osv.). Dette ser vi allereie i dag og det er venta at denne utviklinga vil gå fort (jamfør tilvising av reiserekningar på mobiltelefon).

### **Korleis vil desse trendane påverke fylkeskommunen?**

Dersom vi skal legge alle system til rette for at alle brukarforventningane skal slå til, vil det vere ei ressurskrevjande oppgåve. Å legge til rette for at kvar enkelt brukar skal få velje utstyr vil auke driftskostnader med omsyn til innkjøp og drift av datamaskiner. Dersom ein opnar opp for å velje maskiner med andre operativsystem, t.d. Mac, vil ein og måtte bygge opp nye driftsløysingar som ein ikkje har i dag. Ved å opne opp for at brukarar skal nytte privat datamaskin (BYOD-løysing), vil ein ikkje kunne drifte maskinene i det heile. Då må brukarane sjølv gjerast ansvarleg for sikkerheitsnivået på eiga maskin, med omsyn til antivirus og sikkerheitsopptateringar. Dei må og kople seg opp sjølv gjennom trådlause nett. Ein vil då tilby heilt opne nett med ingen sikkerheitsfiltrering. Leveransen vil då vere gjennom virtuelle applikasjonar<sup>2</sup>. Dette vil medføre ein ny kostnad knytt til virtualisering av applikasjonar, men den største utfordringa vil vere at servicen mot brukarane vil bli betydeleg dårlegare. Det vil stille svært store krav til IKT-kompetanse hjå kvar enkelt brukar. Dette vil og vere uaktuelt i forhold til fylkeskommunen sin etablerte sikkerheitspolicy.

Vår tilnærming vil vere å tilby brukarane den beste kvaliteten og tilgjenge til applikasjonar og system, men å minske valfridomen til kvar enkelt brukar. På den måten oppnår vi sikkerheit og føreseielegheit på klientar, samstundes som ein oppnår stor grad av tilgjenge til applikasjonar.

### **Krav om tilgjenge, oppetid og kvalitet**

I dag er alle tilsette i fylkeskommunen IKT-brukarar. IKT er det viktigaste verktøyet til dei aller fleste brukarane. Dersom ikkje IKT-systema fungerer, får vi ikkje gjort jobben vår. Forventningane om stabile system og høg oppetid er difor blitt sterkare dei siste åra. I dag har og brukarane svært høg grad av fleksibilitet og tilgjenge til systema. Dette betyr at ein kan bruke berbare einingar og nå dei fleste systema frå kor som helst i verda. Eit slikt bruksmønster krev drift av systema som gir oppetid ut over normal arbeidstid, og ekstra fokus på tryggleik grunna utvida tilgjenge. Det er meir krevjande å drifte system som

---

<sup>1</sup> Applikasjon=programvare. Sjå definisjon i kapittel 2.2.

<sup>2</sup> Virtuelle applikasjonar=Applikasjonar som køyrer på datasenter i staden for på brukar si maskin.

skal vere tilgjengelege til ei kvar tid og frå ein kvar plass enn, å drifte system som er berre er tilgjengelege på arbeidsplassen i arbeidstida.

Samtidig som ein opnar opp systema mot omverda, ser ein og at trusselbiletet endrar seg. Vi ser stadig meir målretta angrep mot fylkeskommunen, og angrepsmetodane vert meir og meir utspekulerte. Vi vert t.d. angripne med målretta DDOS<sup>3</sup> angrep kvar månad, spesielt retta mot elevar som tek eksamen og treng tilgang til nettressursar. Analysar frå analyseselskapet Gartner seier at nettkriminalitet vil auke framover, noko som gjer at ein og må auke beredskapen mot dette.

*«By 2020, enterprises and governments will fail to protect 75% of sensitive data, and will declassify and grant broad/public access to it.» (Gartner Group, 2013)*

Forventningane om å kunne nå alle system frå alle stader til ei kvar tid vil ikkje bli mindre dei neste 5 åra. Dette betyr at ein må ha eit stort og auka fokus på tilgjenge, oppetid, tryggleik og kvalitet for å nå tenester til ei kvar tid.

### **Auke i tal IT-system**

Alle IKT-system er laga for å effektivisere arbeidsprosessar og auke kvaliteten på desse. Alle IKT-system ein nyttar i dag har som formål å effektivisere, forenkle og forbetre andre arbeidsprosessar. Slik sett vert drift av IKT-tenester på mange måtar omvendt av andre effektiviseringsprosessar, sidan ein effektivisering i ein avdeling ofte medfører auka IKT-drift. Eit eksempel på dette er IKT-system som sender ut politiske saker til politikarane i staden for papirkopiar. Dette systemet bidrar til ein betydeleg total kostnadsgevinst, men medfører auka kostnader og press på IKT-tenesta isolert sett.

### **Oppgradering og vedlikehald av system**

Server- og klientsystem må oppgraderast og vedlikehaldast jamnleg. Dette er ein prosess ein må følgje med på til ei kvar tid. Brukarkrav og auka trusselbilete gjer at slike oppdateringar kjem hyppigare enn før. Det er og ein trend til at programvaren blir lagt ut på brukaren sin maskin (klienten) - enten fysisk eller virtuelt. For 10 år sidan trudde vi at mest alle applikasjonar ville vere nettbaserte no, men denne spådommen slo ikkje til. Klientbasert programvare gir som regel ei betre brukaroppleving og enklare tryggleikshandtering. Desse trendane medfører at krav til drift av datamaskiner vil auke.

### **Effektivisering og innsparing i forvaltning gir auka behov for IKT-drift**

Vi ser for oss at deler av innsparingskrava til fylkeskommunen dei neste 5 åra vil måtte realiserast med auka fokus på *effektivisering og digitalisering*. Dette vil få direkte konsekvensar for IKT-drift, i form av at drift av fleire løysingar gir auka driftskostnader, men som totalt sett for fylkeskommunen medfører kostnadsreduksjon.

### **Integrasjonar og samanveving av system**

Historisk sett vart IKT-system designa for å løyse enkeltståande problem. I dag er IKT-systema komplekse og samanvevde. Svært mykje av drifta er å utvikle og vedlikehalde koplingane (integrasjon) mellom systema. Vi har ulike leverandørar på ulike system, og alle system kan i større eller mindre grad snakke med kvarandre. Ein tilsett på ein skule er i dag registrert i det skuleadministrative systemet «SATS». Dette systemet (og det framtidige skuleadministrative systemet som er under innføring) har direkte eller indirekte koplingar mot sentralt inntakssystem, læringsplattform, sentral katalog for digitale tenester

---

<sup>3</sup> DDOS= Distributed Denial of Service. Angrep der ein sender store trafikkmengder mot ei spesifikk adresse for å hindre at brukarane bak denne adressa får tilgang til tenester på nettet. Eit DDOS angrep skaper ein digital trafikkork.



(FEIDE), kompetansekartleggingssystem, biblioteksystem, timeplanleggingssystem, sak-arkiv, biletearkiv, tilgangsstyringssystem, lønssystem, katalogteneste, identitetshandteringssystem, økonomisystem, skuleskyssystem og rapporteringssystem.

Ein vil framover få enno meir samanvevde system. Forsøk på å lage system som «dekker alt» har mislukkast ved fleire høve, så integrasjon mellom system vil bli enno viktigare framover. Krav om kvalitet på lokal og sentral drift vil difor vere enno sterkare.

### **Ekstern tenesteleveranse**

På bakgrunn av at bandbreidda vert auka, vil fleire bedrifter og forvaltningsorgan bruke ekstern tenesteleveranse. Dette blir, noko udefinert, ofte omtala som å «flytte tenester ut i skya». Det er mange fordelar knytt til dette, spesielt for små og mellomstore bedrifter som ikkje har høve til å sjølv ha den kompetansebreidda ein krev for å ivareta god og stabil drift.

### **Leveranse mot kommunar**

IKT-tenesta sin eksterne leveranse genererer i dag omlag 7 mill.kr. i inntekter og finansierer gjennom dette 3-4 stillingar innanfor IKT-tenesta. Den eksterne tenesteleveransen er viktig for å oppretthalde det totale kompetansenivået på tenesta. I ein eventuell reduksjon av rammevilkår må ein beskytte denne delen av leveransen, då dette er ein teneste som vert regulert gjennom avtalar. Ein kan ikkje justere ned nivået på desse tenestene utan å endre innhaldet i avtalane.

### **Skytenester**

Skytenester er eit omgrep som i dag vert nytta om all ekstern tenesteleveranse innanfor IKT. Dette er ikkje noko nytt, men bandbreidd og tenestekvalitet har gjort det meir aktuelt å la andre ta over drift av heile eller deler av tenestetilbodet. For små bedrifter og kommunar er det fornuftig å setje vekk deler av drifta til andre, då det er ressurskrevjande å handtere alle oppgåvene som involverer moderne IKT-drift. Det er svært mange ulike kompetanseområder som skal dekkast, og det må vere ein viss storleik på organisasjonen og IKT-staben for å klare å dekkje alle kompetansefelt. Sogn og Fjordane fylkeskommune er t.d. skyleverandør for fleire kommunar i indre Sogn. Skyteneste som omgrep er ganske vidt og lite konkret og vi vel å ikkje drøfte dette vidare her. Når det gjeld kjøp av reine IKT-driftstenester ser vi dette som lite aktuelt for dei neste fem åra. Sogn og Fjordane fylkeskommune har investert betydeleg i datarom og IKT-driftsverktøy og det er etablert ein infrastruktur som er godt tilrettelagt for kostnadseffektiv intern drift dei neste fem åra.

### **Usikre faktorar knytt til avtalar med kommunane**

IKT-tenesta har i dag heil- eller delansvar for IKT-drift av 8 kommunar. Avtalane med kommunane har 6 månaders oppseiingstid. Arbeidet med kommunereforma gjer det vanskeleg å planlegge kor stor bemanning ein skal ha 5 år fram i tid. Det kan komme til fleire kommunar, men ein kan og risikere å måtte avvike driftsavtalar med fleire av kommunane.

Det er og stor usikkerheit knytt til opplæringstilbodet på kvar enkelt skule. Her kan det skje endringar dei neste åra som vi ikkje har oversikt over no.

## 5. Områder utan effektiviseringspotensiale

### 5.1 Ekstern leveranse av drift og tenester

I eit fem-årsperspektiv vil ikkje ekstern teneleveranse ha effektiviseringspotensiale. Fylkeskommunen har investert i nytt og energieffektivt datarom, og alle infrastrukturelle investeringar som er aktuelle i dette tidsrommet er allereie gjort. Ei ev. flytting av desse tenestene vil difor ikkje gje ytterlegare økonomisk effekt. Det er i dette perspektivet viktig å ta ut effekten av dei investeringane som allereie er gjort (jf. punkt 4.3 om skytenester).

### 5.2 Datatryggleik

Å setje i verk tiltak som går ut over datatryggleiken vert heller ikkje vurdert. Fylkesrådmannen er ansvarleg for den leveransen ein har i dag, og for å ivareta god nok datatryggleik basert på personopplysningslova (POL) og personopplysningsforskrifta (POF). Fylkeskommunen har ein *policy* som skildrar kva for nivå vi skal vere på for å halde oss innanfor krava i desse lovtekstane. Det er ikkje vurdert som aktuelt å justere ned graden av tryggleik.

### 5.3 Drift av IKT-tenester i sentraladministrasjonen

IKT fungerer på mange måtar motsett av logisk bedrifts- og effektiviseringstankegang. Effektivisering betyr i dei fleste tilfelle digitalisering og automatisering av arbeidsoppgåver. Det betyr og enklare tilgang til dei IKT-systema ein treng for å få gjort jobben. Brukarar er t.d. meir effektive når dei har fjerntilgang til systema og dei får meir gjort når dei kan nytte videostudio og moderne kommunikasjonsmiddel i staden for å bruke reisetid på møter. Merk at *effektivisering av arbeidsoppgåver* difor i mange samanhengar inneber auka driftskostnader for IKT-system, då effektivisering ofte skal gjerast gjennom *digitalisering*.

Effektiviseringstiltak gir fleire IKT-system og auka krav til kvalitet og tryggleik på IKT-tenestene. Det er difor vanskeleg å redusere IKT-drift samstundes som ein legg opp til effektivisering ved auka bruk av IKT. Eit eksempel er utsending av brev. Dette kostar 110 kr. Pr. brev i handtering og porto, medan eit digitalt brev vil koste ca. 3 kr. (Austlid, 2013) Dette kan ein oppnå ved å ta i bruk digital postkasse mot alle brukarar (t.d. foreldre til elevar i vidaregåande opplæring). Ulempene er at det medfører ekstra IKT-drift, noko ein ikkje må sjå bort frå i den totale rekneskapen.

## 6. Innsparingspotensiale

### 6.1 Standardisering og felles innkjøp

Det enklaste innsparingspotensialet kan realiserast ved å standardisere innkjøp og budsjett for IKT-utstyr (avgrensa til personleg PC-utstyr, multifunksjonsmaskiner og innhald i digitale klasserom). Det er naturleg at dette vert handtert av IKT-tenesta. For å få til dette vert midlar for innkjøp av datautstyr flytt frå dei vidaregåande skulane til IKT-tenesta. Dette betyr i praksis at alt innkjøp av alle typar personleg datautstyr og multifunksjonsmaskiner vert handtert av IKT-tenesta. Som ein del av denne ansvarsflyttinga vert det og innført stramme rutinar for standard kring utstyr og utskiftingstakt av slikt utstyr. Dette er naudsynt for at IKT-tenesta skal kunne handtere større voluminnkjøp utan å bruke meir ressursar på innkjøp enn ein gjer i dag. Ein må då saman med leverandør legge til rette for standardar på leveransar av digitale klasserom. Det vil vere ei potensiell innsparing i reine innkjøpskostnader estimert til 0,1 mill. ut frå at ein ved større bulkkjøp vil oppnå betre prisar frå leverandør.

Standardisering av innkjøp vil potensielt kunne gje auka innsparing dersom ein ser på tidsbruk knytt til innkjøp og redusert behov for brukarhjelp på staden som eit resultat av standardisert kvalitet.

## **6.2 Standardisering av brukarhjelp for tilsette**

Det ligg og potensiale for innsparing ved å samkøyre og effektivisere ein del fellesfunksjonar for tilsette, t.d. brukarhjelp. Standardisering av utstyr vil og kunne redusere feilraten og dermed behovet for brukarhjelp.

## **6.3 Fleksibel funksjons- og oppgåvefordeling**

Mandatet ber om ei vurdering av framtidig funksjons- og oppgåvefordeling mellom sentraladministrasjonen, dei vidaregåande skulane, tannhelsetenesta og ev. andre aktuelle einingar inkl. ekstern tenesteleveranse. Det er eit potensiale for innsparing om ein ser nærare på organisering og oppgåvefordeling

Som denne utgreiinga viser, er det mange usikre trekk knytt til generell utvikling innfor IKT og til krav som vil kome som følgje av omstillinga som fylkeskommunen og kommunane er inne i. Arbeidsgruppa vil tilrå at IKT-drift vidareførast som eit utviklingsprosjekt der ein ser på alternative driftsmodellar. Dette er særleg aktuelt overfor dei vidaregåande skulane, og må tilpassast kvar enkelt skule og inkluderer vurderingar opp mot e-pedagogfunksjonen.

## **7. Konklusjon**

Vi legg ikkje fram modellar for reduksjon i denne utgreiinga. Effektivisering gjennom sentralisert innkjøp er gjennomført og vi peikar på at det finnast eit potensial for større innsparingar. Dette er likevel vanskeleg å talfeste eksakt, då det er svært stor usikkerheit knytt til utfordringar som er drøfta i kapittel 6. Vi veit svært lite om korleis omstilling både i fylkeskommunen og i kommunane som vi leverer tenester til, vil påverke dei driftsoppgåvene som er knytt til IKT-tenesta i dag. Ein ytterlegare reduksjon av IKT-ressursane på skulane vil gjere kvar enkelt stillingsprosent så liten, at det er vanskeleg å behalde folk i desse stillingane. Det er og utfordrande å flytte sentrale driftsoppgåver frå sentraladministrasjonen til tilsette på skulane, då dette er tunge stordriftsoppgåver som krev spesiell kompetanse som dei tilsette på skulane ikkje har.

Arbeidsgruppa tilrå at IKT-drift vidareførast som eit utviklingsprosjekt der ein vurderer alternative driftsmodellar. Gjennom pilotprosjekt vil ein kunne prøve ut ulike driftsmodellar og tilpasse desse til den enkelte eining sine behov og sikre at fylkeskommunen til ei kvar tid har ein samla IKT-drift som er kostnadseffektiv og tilpassa fylkeskommunen sine behov. Ei slik tilnærming vil understøtte prinsippet om IKT som ein avgjerande viktig støttefunksjon for verksemda vår.

## 8. Litteratur

Austlid, H. A. (2013, 10 24). IKT-Norge. Henta Juni 30, 2015 frå IKT-Norge:  
<https://ikt-norge.no/kommentar/sterk-styring-gir-resultater/>

Gartner Group. (2013, Oktober 7). Gartner Top Predictions 2014: Plan for a Disruptive, but Constructive Future. Henta juni 24., 2015 frå [http://entreprisematrix.com/wp-content/uploads/2008/09/Gartner\\_top\\_predictions\\_2014\\_257728-3.pdf](http://entreprisematrix.com/wp-content/uploads/2008/09/Gartner_top_predictions_2014_257728-3.pdf)

Jones, N. (2013). Mobile Trends and Issues from 2013 to 2017. Stamford: Gartner Group.

Marshall, R. (2013). Minimizing the Number of Supported Mobile Application Architectures. Stamford: Gartner Group.

Willis, D. (2011). Bring Your Own Device: The Facts and the Future. Stamford: Gartner Group.



**LØN- OG REKNESKAPSTENESTENE I SOGN OG  
FJORDANE FYLKESKOMMUNE**

**MÅL**

*Ein framtidsretta og effektiv løn- og rekneskapsfunksjon*

UTGREIING # 54  
25.04.2016

## PROSJEKT #54 – Løns og rekneskapstenestene

### Innleiing

Målsettinga med dette utgreiingsarbeidet er å kartlegge og vurdere ei mogeleg innsparing innanfor den samla løns- og rekneskapsfunksjonen i fylkeskommunen.

Fylkesrådmannen skal vurdere nærare om det er eit effektiviserings- og samordningspotensiale mellom løns- og rekneskapsfunksjonen sentralt (LOR) og dei vidaregåande skulane, tannhelsetenesta og eventuelt sektor/einingar.

Ein skal særleg kartlegge og vurdere følgjande problemstillingar:

- Kva er potensialet for innsparingar gjennom:
  - Meir effektiv bruk av løns- og rekneskapssystemet (standardisering/effektivisering)?
  - Omorganisering/samordning av løns- og rekneskapsfunksjonen?

Det skal særleg setjast søkelys på følgjande grunnprinsipp:

- Arbeidsdelinga i rekneskapsfunksjonen mellom løns- og rekneskapstenesta sentralt og dei «ytre einingane»
- Kvaliteten på tenesta skal oppretthaldast minst på dagens nivå
- Utgreiinga må også sjåast i samanheng med utgreiing 7: Sentraladministrasjonen – roller og storleik

I mandatet, pkt. 4, er det lagt til grunn at det er behov for ekstern kompetanse i gjennomføringa av oppdraget. Mandatet peikar naturleg på VISMA. Visma er leverandør av vårt løns- og rekneskapssystem - Visma Enterprise - som fylkeskommunen tok i bruk 1. mars 2011.

Tillegg til mandatet:

Hovudutvalet for opplæring, sak 11/15, 13. mai 2015 - pkt. 3:

3. Hovudutvalet for opplæring ber om at det vert utgreidd ein modell med større ansvar til den einsskilde skulen, mellom anna knytt til personale og økonomi. Dette må vurderast i samanheng med utgreiinga om sentraladministrasjonen, roller og storleik.

Visma vart engasjert og i avtalen med VISMA vart det lagt opp til følgjande arbeidsprosess:

Basert på VISMA sin erfaring frå andre tilsvarende prosjekt vart det sett fokus på datafangsprosessane. Ved at data vert registrert ein plass, so tidleg som mogleg i prosessen, saman med bruk av elektronisk saksflyt kan ein oppnå store gevinstar og auka kvalitet. Gjennom å kartleggja datafangsprosessane vil vi sjå om arbeidsoppgåvene blir utført effektivt og av rett ressurs i organisasjonen.

På bakgrunn av ovannemnde vart det gjennomført prosessanalyse på følgjande arbeidsprosessar:

1. Datafangst frå tilsetjing til utlønning
2. Datafangst hovudbok frå A til Å
3. Datafangst frå bestilling til betaling
4. Datafangst frå utførte tenester til fakturering og oppfølging

Det vart nedsett arbeidsgruppe for kvar av arbeidsprosessane. Arbeidsgruppene har vore samansett slik:

<b>Frå tilsetjing til utlønning</b>	
Nils Geir Myrkaskog	Utgreiingsleiar
Alvhild Orvedal	LOR, løn og rekneskapssjef
Kari Norevik Fosdal	LOR
Mads Karlson	LOR
Paul Lemvik	Mo og Øyrane vgs
Anne-Lise Nikøy	Dale vgs
Vibeke Gjeldsvik	Hafstad vgs
Anne-Kjersti Stavø Steneheim	Staben, berre rekruttering
Kjersti Trude Høyheim	Tannhelse
Jan Erik Weinback	Personal
Nils Arne Hove	IKT

<b>Datafangst hovudbok frå A til Å</b>	
Nils Geir Myrkaskog	Utgreiingsleiar
Alvhild Orvedal	LOR, Løn- og rekneskapssjef
Tone Myklebust	LOR
Paul Lemvik	Mo og Øyrane vgs
Torill Haga	Tannhelse
Kjersti Trude Høyheim	Tannhelse
Stig Vattekar	Plan og samfunnsavdeling

<b>Datafangst frå bestilling til betaling</b>	
Alvhild Orvedal	LOR, Løn- og rekneskapssjef
Magna Hatlevoll	LOR
Tone Myklebust	LOR
Paul Lemvik	Mo og Øyrane vgs
Anne - Lise Nikøy	Dale vgs
Tove Måren	Tannhelse
Stig Vattekar	Plan og samfunnsavdeling
Frank Have Olesen	Innkjøp

<b>Datafangst frå utførte teneste til fakturering og oppfølging</b>	
Nils Geir Myrkaskog	Utgreiingsleiar
Alvhild Orvedal	LOR, Løn- og rekneskapssjef
Anne Kristin Aarskog	LOR
Paul Lemvik	Mo og Øyrane vgs
Anne-Lise Nikøy	Dale vgs
Tove Måren	Tannhelse
Stig Vattekar	Plan og samfunnsavdeling

Arbeidsgruppene si hovudoppgåve har vore å delta i kartlegginga av status/nositasjonen og vidare gje tilbakemelding på mogelege endringsforslag – både på utkast til rapport og på ferdigstilte rapportar.

I kartleggingsfasen har det vore 6 kartleggingsdagar samt 1 «overleveringsdag» der arbeidsgruppene har delteke.

Visma har levert 5 delrapportar (2 på delprosess 1) samt ein samla slutt-/oppsummeringsrapport. Oppsummeringsrapporten ligg vedlagt.



## Samandrag

<b>1. Utgreiing</b>	
	Ei kartlegging og vurdering av ein mogleg innsparing innanfor den samla løns- og rekneskapsfunksjon i fylkeskommunen.
<b>2. Kort omtale av utgreiinga (ev. sentrale utfordringar og dilemma i konsekvensvurderingane)</b>	
	<p>Den overordna målsetjinga for dette utgreiingsarbeidet er å finne ut om der er eit effektiviserings- og samordningspotensiale mellom løn- og rekneskapsfunksjonen sentralt (LOR) og dei vidaregåande skulane, tannhelsetenesta og eventuelt andre aktuelle sektorar/einingar.</p> <p>Inkludert i dette har ein og vurdert Hovudutvalet for opplæring sitt innspel (sak HO 11/15); «vurdere ein modell med større ansvar til den einskilde skulen, mellom anna knytt til personale og økonomi. Dette må vurderast i samheng med utgreiinga om sentraladministrasjonen, roller og storleik.»</p> <p>I utgreiinga har ein kartlagt potensialet for innsparingar ved:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Meir effektiv bruk av løns- og rekneskapssystemet</li><li>• Ev. omorganisering/samordning av løns- og rekneskapstenesta</li></ul> <p>Det har vore ein premiss for arbeidet at tenesta minst skal oppretthaldast på dagens nivå.</p>
<b>3. Økonomisk innsparingspotensiale</b>	
	<p>Med bakrunn i utgreiinga er innsparingspotensiale vurdert til:</p> <p><b>2019:</b> kr 700 000</p> <p>Det må påreknast kostnader til nokon ekstern hjelp i omstillingsfasen.</p>
<b>4. Administrativt innsparingspotensiale</b>	
	<p>Det er eit mål at fylkeskommunen kan spare 1 årsverk ved løn- og rekneskapstenesta ved at dei føreslegne tiltaka vert innført. Denne vurderinga baserer seg på at Postmottak/scanning vert flytta frå LOR.</p> <p>Arbeidsdelinga og innsparingspotensiale ved skulane vert vurdert i samband med innføring av VISMA flyt Skule.</p>
<b>5. Grunnprinsippa sin innverknad på utgreiinga og konsekvensvurderingane</b>	



	<p><u>A. Kvalitet i vidareførde oppgåver:</u> Kvaliteten vert auka ved at meir av rekneskapsarbeidet kjem over på elektronisk format.</p> <p><u>B. Oppgåve og ansvarsdeling mellom forvaltningsnivåa:</u> Ikkje relevant.</p> <p><u>C. Funksjonelle bu og arbeidsområde:</u> Ikkje relevant.</p> <p><u>D. Fylkeskommunen sin rolle i den regionale partnerskap:</u> Ikkje relevant.</p> <p><u>E. Langsiktige avgjerd innan tenesteområdet:</u> Ikkje relevant.</p> <p><u>F. Alternative finansieringskjelder:</u> Ikkje relevant.</p>
<b>6.</b>	<b>Andre prinsipp og særleg viktige omsyn knytt til tenesteområdet</b>
	<p>Tenesteområdet har store oppgåver (f.eks løn, mva oppgåver etc) som skal utførast til faste tidspunkt. Det gjer at LOR er sårbar med omsyn til sjukdom/fråvær. Det er difor ei nedre grense for bemanninga ved eininga. Dette må vurderast oppimot omsynet til innsparing.</p>
<b>7.</b>	<b>Alternativ organisering eller innretning på tenesteområdet/-tilbodet</b>
	<p>Utgreiinga har ikkje framlegg om ny organisering av tenesteområdet, men at dette vert vurdert seinare jf. pkt. 4 ovanfor.</p> <p>Utgreiinga gjev ikkje grunnlag for å føreslå at større ansvar/oppgåver innan løn- og rekneskapsfunksjonen bør setjast ut til den einskilde skule, jf. HO sak 11/15.</p>
<b>8.</b>	<b>Eventuelle behov for ytterlegare avklaringar/utgreiingar</b>
	<p>Løn- og rekneskapssjef får ansvar for å operasjonalisere dei føreslegne tiltaka. I tillegg skal det også avklarast om arbeidsoppgåva «postmottak og scanning/fordeling av papirfaktura» kan overførast til driftstenesta.</p> <p>Det vert sett ei tidsramme fram til sommar 2018.</p> <p>Fylkesrådmannen vil gjennomføre ei eiga vurdering knytt til sentrale arbeidsprosessar og systemløyningar innan HR- området, bl.a. for avklaring av val av rekrutterings- og kompetansem modul.</p>

## OPPSUMMERING FRÅ VISMA

I sin «sluttrapport» har Visma oppsummert slik:

*«Visma har gjennomført analyse av utvalgte prosesser hos Sogn og Fjordane fylkeskommune på bakgrunn av effektiviseringsprosjektet hos fylkeskommunen.*

*Metodikken for analysen er å kartlegge dagens prosess og sammenholde dette med erfaringsmateriale og anbefalinger («Beste Praksis») fra Visma. Analysen er utført ved å sitte sammen med ressurser hos fylkeskommunen (LOR og enheter) og dokumentere nå-situasjonen. Tilbakemeldingen fra møtedeltagere er at denne type gjennomganger gir en god forståelse for hele arbeidsprosessen og motiverer til endring. Visma har i etterkant av felles arbeidsmøte bearbeidet innsamlet informasjon og skissert forslag til endring i prosessene pr område. Dette er dokumentert i egne rapporter.*

*Fylkeskommunen har gjennomgående gode rutiner på de fleste områder, men det er fortsatt mulig å hente gevinster ved å endre arbeidsprosesser og utnytte systemet mer effektivt. Dette går særlig på områdene datafangst, digitalisering, automatisering og det å ta i bruk ny funksjonalitet som har kommet etter at innføringsprosjektet ble avsluttet.*

*Fylkeskommunen vil oppnå gevinster ved å ha tydeligere oppgavefordeling mellom LOR og enhetene. Data skal registreres en gang der de oppstår. Dette reduserer tidsbruk og øker kvaliteten på dataene i samtlige ledd. LOR vil få et større ansvar i forhold til rådgivning og tilrettelegging for enhetene, mens enhetene i større grad registrerer hendelser direkte når de oppstår. LOR må være pådriver i å utnytte eksisterende og ny funksjonalitet og drive og eie utrullingsprosjektene. (Eksempelvis ta i bruk personalmeldinger, elektronisk bilagsregistrering, elektroniske innkjøp mv)*

*Samlet har vi anslått økonomiske besparelser ved disse omleggingene til ca **1,6 millioner kroner pr år**. I tillegg kommer miljøgevinster ved å digitalisere prosessene.*

*Tabellen under viser de ulike prosessområdene og sammendrag av forventet besparelse ved iverksettelse av tiltak.*

<b>Prosessområder</b>	<b>Forventet besparelser</b>
<i>Datafangst Hovedbok</i>	<i>281 500</i>
<i>Faktureringsprosess</i>	<i>74 400</i>
<i>Fra bestilling til betaling</i>	<i>742 000</i>
<i>Datafangst utlønning</i>	<i>469 300</i>
<i>Rekruttering</i>	<i>50 300</i>
<b>Besparelse:</b>	<b>1 617 500</b>

*Kommentar til tabell: Beregnet årslønn 585000 og 1950 timer pr årsverk ligger til grunn for beregnet besparelse».*

Rapportane skisserer ei rekke større og mindre tiltak – samla føreslær Visma 79 konkret tiltak.

Dei skisserte innsparingane frå Visma er basert på tal bilag/transaksjonar og estimert tidsbruk pr. bilag/transaksjon. Tilbakemeldingane frå arbeidsgruppene syner at dette kan vera sett i overkant høgt. Men det er på det reine at det vil vera ei innsparing både ved LOR og dei «ytre einingane»

dersom ein gjennomfører dei føreslegne tiltaka.

Innsatsfaktorane i rekneskapsfunksjonen er i hovudsak årsverk og kostnadane med datasystem/-utstyr. Dei skisserte innsparingane vil i all hovudsak vera knytt til reduserte årsverk og skriv seg både frå LOR og frå rekneskapsfunksjonane i dei ytre einingane – i hovudsak tannhelse og dei vidaregåande skulane.

Utfordringa i dei ytre einingane vil vera om ein klarer å ta ut ev. økonomiske gevinstar då dei vil vera relativt små pr. eining.

Gevinstrealisering på rekneskapsfunksjonane ved dei vidaregåande skulane må sjåast i samanheng med konklusjonane som vert trekt i pågåande VISMA flyt skule (nytt skuleadministrativt system) og vert ikkje drøfta vidare her.

Parallelt med denne rapporten er det ei eiga utgreiing for tannhelsetenesta. Ev. gevinstrealisering i tannhelse må sjåast i samanheng med denne utgreiinga og bygge opp under dei tiltak/reduksjonar i merkantilt personale som er skissert der.

### **Tilbakemeldingar frå deltakarane i arbeidsgruppene**

Alle medlemar av dei ulike arbeidsgruppene har fått høve til å gje tilbakemelding – fyrst på utkast til rapportar frå Visma og seinare på dei endelege rapportane.

Tilbakemeldingane frå deltakarane i dei ulike arbeidsgruppene på dei føreslegne tiltaka er i hovudsak samstemte og positive. Gjennomgåande er at det må leggjast til grunn ei **stegvis endring** og at **nødvendige resursar må stillast til disposisjon i «omstillingstida»**. Det vert vist til erfaringane frå innføringa av Visma i 2011 der vi undervurderte «omkostningane» ved innføringar av nye system/rutinar. Det er og sett spørsmålsteikn om innsparingane - både ved LOR og ved einingane - kan vera så store som skissert.

### **Rekruttering- og kompetansem modulane**

Rapportane frå Visma viser at fylkeskommunen har kostnader på Rekrutteringssystem både frå ESA og Visma. Dei viser og at fylkeskommunen har 2 løysingar for Kompetanseregistrering - KOS og Visma. Visma meiner at den største gevinsten for SFFK er å setja fokus på val av framtidig løysning og då berre ei løysning.

Ei eventuell overgang frå å nytte Esa og Kos til Visma for rekruttering og kompetanse involverer fleire avdelingar enn dei som har vore inkludert i LOR – prosjektet. Fylkesrådmannen vil gjennomføre ei eiga vurdering knytt til sentrale arbeidsprosessar og systemløysingar inn HR- området, og eventuelle innsparingspotensiale innan dei sentraladministrative kuttrammene.

### **SAMLA VURDERING**

Rapportane gjev ei rekke detaljerte forslag til endringar i korleis vi nyttar systemet i dag. Hovudfunna i rapportane er at arbeidsdelinga mellom løns- og rekneskapstenesta sentralt og dei ytre einingane er fornuftige - oppgåvene vert i hovudsak gjort på rett stad i organisasjonen.

Hovudutvalet for opplæring har i sak 11/15 pkt. 3 bedt om at det vert «utgreidd ein modell med større ansvar til den einskilde skule, mellom anna knytt til personale og økonomi. Dette må vurderast i samanheng med utgreiinga om sentraladministrasjonen, roller og storleik.»

Rapportane frå LOR-prosjektet gjev ikkje grunnlag for å føreslå å flytte større ansvar innan løn – og rekneskapsfunksjonen ut til den einskilde skule.

Rapportane viser at det er eit potensiale for innsparingar ved å ta VISMA meir effektivt i bruk.

Utgangspunktet er at data skal registrerast ein gong, så tidleg som mogleg i prosessen og ved bruk av elektronisk saksflyt. Data skal registrerast der dei oppstår. Dette i motsetning til i dag der mange av arbeidsprosessane vert gjort manuelt/«på papir» ved einingane og så oversendt LOR for registrering i Visma.

Etter innføring av dei skisserte tiltaka vil arbeidsprosessane ved LOR endre seg frå registrering til meir kontroll og rådgjeving. LOR vil få eit større ansvar i forhold til rådgjeving og tilrettelegging for dei «ytre einingane», mens einingane i større grad registrerer hendingar elektronisk direkte der dei oppstår. Deler av den skisserte innsparinga må reserverast LOR for auka fokus på kontroll og rådgjeving.

LOR må vera ein pådrivar i å få heile organisasjonen til å utnytta eksisterande funksjonalitet, samt ta ny funksjonalitet i bruk. (Eksempelvis personalmeldingar, meir bruk av elektronisk bilagsregistrering, meir bruk elektronisk innkjøp m.v.)

Det er ein premiss i mandatet at kvaliteten på løn- og rekneskapstenesta skal oppretthaldast minst på dagens nivå. Dei skisserte tiltaka vil i sum, i tillegg til økonomisk innsparing, også føra til ein kvalitetsheving av tenesta som f.eks.:

- Betre dokumentasjon (elektronisk arkiv)
- Mindre feil (færre manuelle bilag)
- Meir avtalelojalitet (meir handel via ehandel)

Ved innføring av VISMA flyt Skule er det naturleg å gjera ein ny vurdering av arbeidsdelinga mellom sentraladministrasjonen og dei vidaregåande skulane.

#### Postmottak og scanning/fordeling av gjenværande «papirfaktura»

Eitt av måla er å redusera mottak av papirfaktura til eit minimum. Men det må påreknast at ein ikkje får alle faktura over på elektronisk format. Visma har i sine rapportar ikkje drøfta kvar i organisasjonen handsaminga av postmottak og scanning/fordeling av desse skal utførast. Det er ikkje uvanleg at dette vert løyst av sentralbordfunksjonen. I det vidare arbeid bør det vurderast om postmottak og scanning/fordeling av papirfaktura kan flyttast til driftstenesta v/sentralbordet.

#### Bemanning LOR

I samband med at Visma løn- og rekneskapssystem vart teke i bruk 2011 vart det lagt til grunn ein innsparing på eit årsverk med verknad frå 01.07.2012. Ramma til LOR vart redusert tilsvarande. Ved LOR er det pr. i dag 8 årsverk – 3 årsverk løn, 4 årsverk rekneskap + løn- og rekneskapsjef. Ein kritisk faktor for arbeidsoppgåvene ved eininga er at dei må vera utført til faste tidspunkt. Det gjer at eininga er sårbar for f.eks. sjukdom. Det er difor ei nedre grense for kor stor bemanninga ved LOR må vera.

## Økonomiske konsekvensar

Det må vera eit mål at ein fram til sommaren 2018 har gjennomført dei fleste av dei skisserte forslaga. Dei viktigaste enkelttiltaka vil vera å ta i bruk personalmeldingar og HRM web timeløn, og ta ebilag og ehandel meir i bruk i heile organisasjonen. Basert på utgreiingsarbeidet, og tilbakemeldingane frå arbeidsgruppene, vert det langsiktige innsparingspotensialet ved LOR vurdert til eitt årsverk.

Erfaringa frå innføringsfasen av VISMA i 2011 viste at det er nødvendig å avsetje nok ressursar i omstillingsfasen. Det er avgjerande for omstillinga at LOR tek den pådrivarrolla som dei må for at vi skal klare å ta i bruk eksisterande og nye funksjonalitetar i VISMA. Det er LOR som må driva og ta eigarskap til gjennomføringa av dei føreslegne «endringstiltaka». Ved LOR er det redusert bemanning pr. i dag. Det må difor påreknast kostnader til ekstern hjelp i omstillingsfasen 2016-2018.

## Vidare framdrift

Det vil vera naturleg at løns- og rekneskapsjef får ansvar for å effektuera dei føreslegne tiltak i rapportane. Rapportane frå Visma vil vera eit godt reiskap for LOR i arbeid med å effektivisere løns- og rekneskapsfunksjonen.

## **Konklusjon**

- LOR v/løn- og rekneskapsjefen får ansvar for å effektuera tiltaka jf. rapportane.
- Rapportane frå VISMA er styrande for det vidare arbeidet med å samordne og effektivisere rekneskapsfunksjonen i fylkeskommunen.
- Det skal vurderast om «postmottak og scanning/fordeling av papirfaktura» kan flyttast til driftstenesta v/sentralbord.
- Det vert lagt til grunn ei tidsramme fram til sommaren 2018.
- Det må påreknast kostnader til ekstern hjelp i «omstillingsfasen».
- Basert på utgreiingsarbeidet vert det langsiktige innsparingspotensialet ved LOR vurdert til eitt årsverk.
- Rapportane gjev ikkje grunnlag for å føreslå at større ansvar/oppgåver innan løn- og rekneskapsfunksjonen vert overført til den einskilde skule, jf. HU sak 11/15 pkt. 3.
- Ev. innsparingar i rekneskapsfunksjonen ved skulane må sjåast i samanheng med det pågåande prosjektet VISMA flyt som er planlagt gjennomført 2017-18.
- Innsparinga ved tannhelse må sjåast i samanheng med utgreiinga på tannhelsesektoren (# 22) og bygge opp under dei tiltak/innsparingar på merkantilt personell som er der.
- Val av framtidig løysing for rekruttering og kompetanse vert gjennomført som eige prosjekt.

# Vedlegg

- 1 Mandat utgreiing #54 Løns- og rekneskapsfunksjonen**
- 2 Prosessanalyse – Oppsummeringsrapport frå VISMA**

# MANDAT

## #54 Løn- og rekneskapstenestene

#54

### 1. NAMN/ARBEIDSTITTEL PÅ UTGREIINGSOPPDRAGET

- Organisering av løn- og rekneskapstenesta i Sogn og Fjordane fylkeskommune.
- Merk: Utgreiinga krev noko samordning med personalstaben og IKT-tenesta (e-handel).

### 2. MANDAT

Frå 25.02.2015 startar fylkesrådmannen opp eit utgreiingsarbeid som skal kartlegge og vurdere ei mogleg innsparing innanfor den samla løns- og rekneskapsfunksjonen i fylkeskommunen.

Fylkesrådmannen skal vurdere nærare om det er eit effektiviserings- og samordningspotensiale mellom løn- og rekneskapsfunksjonen sentralt (LOR) og dei vidaregåande skulane, tannhelsetenesta og eventuelt andre aktuelle sektorar/einingar.

Ein skal særleg kartleggje og vurdere følgjande problemstillingar:

- Kva er potensialet for innsparingar gjennom:
  - meir effektiv bruk av løns- og rekneskapsystemet (standardisering/effektivisering)?
  - omorganisering/samordning av løns- og rekneskapsfunksjonen?

Det skal særleg setjast sokelys på følgjande grunnprinsipp:

- Arbeidsdelinga i rekneskapsfunksjonen mellom løn- og rekneskapstenesta sentralt og dei «ytre einingane».
- Kvaliteten i tenesta skal oppretthaldast minst på dagens nivå.
- Utgreiinga må også sjåast i samanheng med utgreiing 7: *Sentraladministrasjonen – roller og storleik*.

### 3. KRAV TIL KONSEKVENSVURDERINGA

- Kort oppsummering av aktuelle konsekvensar.
- Økonomiske konsekvensar: Langsiktige økonomiske vinstar inkl. gjennomføringskostnader, alternative kompensierende tiltak m.m.
- Administrative konsekvensar: Administrative stillingsressursar som kan sparast inn.

### 4. LEIING OG RESSURSAR (SEKTORINTERNE OG SEKTOROVERGRIPANDE)

- Nils Geir Myrkaskog, FRMØ (utgreiingsleiar )
- Alvhild Orvedal, løns- og rekneskapstenesta
- Kristin Elde Færoystrand, tannhelsetenesta
- Ingeborg Lie Fredheim, opplæringsavdelinga
- Ressurspersonar vert trekt inn etter behov (fagkompetanse).

Medverknad frå tillitsvalde (utgreiingar der dette er aktuelt)

- Ja.

Behov for ekstern kompetanse (fagkompetanse og/eller utgreiingskapasitet)

- VISMA.

### 5. MILEPÆLAR OG RAPPORTERINGSPUNKT

- Førebels ikkje definert milepælar eller rapporteringspunkt undervegs i arbeidet.

### 6. FRIST FOR LEVERING TIL STYRINGSGRUPPA

- 1. oktober 2015

# Prosessanalyse

## oppsummering

Kari Johansen / Jorunn M Misje



Designrapporten er utarbeidet på grunnlag av dokumentert NÅ og NY arbeidsprosess.

Rapporten overleveres kunde for implementering.



## DOKUMENTKONTROLL

### DISTRIBUSJONSLISTE

#### VISMA UNIQUE

Navn	Funksjon/Rolle	E-post
Jorunn M Misje	Prosjektleder	Jorunn.misje@visma.com
Kari Johansen	Tjenesteutvikler	Kari.johansen@visma.com

#### SOGN OG FJORDANE FYLKESKOMMUNE

Navn	Funksjon/Rolle	E-post
Nils Geir Myrkaskog	seniorrådgjevar, fylkesrådmannen – stab (PL)	Nils.Geir.Myrkaskog@sfj.no

Prosessgrupeleder ivaretar intern distribusjon av rapporten hos kunden.

Godkjent av kunde den, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Prosjektleder kunde

\_\_\_\_\_  
Prosjektleder Visma

## **INNHOLDSFORTEGNELSE**

<b>1</b>	<b><u>DOKUMENTKONTROLL</u></b>	<b>13</b>
<b>1.1</b>	<b>DISTRIBUSJONSLISTE</b>	<b>13</b>
1.1.1	VISMA UNIQUE	13
1.1.2	SOGN OG FJORDANE FYLKESKOMMUNE	13
<b>2</b>	<b><u>INNHOLDSFORTEGNELSE</u></b>	<b>14</b>
<b>3</b>	<b><u>HENSIKTEN MED PROSESSANALYSE</u></b>	<b>15</b>
<b>4</b>	<b><u>OPPSUMMERING AV GEVINSTPOTENSIALE</u></b>	<b>16</b>
<b>5</b>	<b><u>FUNN PR ANALYSEOMRÅDE</u></b>	<b>17</b>
<b>5.1</b>	<b>MULIGE GEVINSTER DATAFANGST HOVEDBOK</b>	<b>17</b>
<b>5.2</b>	<b>VIDERE VEI - HOVEDBOK</b>	<b>19</b>
<b>5.3</b>	<b>MULIGE GEVINSTER FAKTURERINGSPROSESS</b>	<b>19</b>
<b>5.4</b>	<b>VIDERE VEI - FAKTURERINGSPROSESS</b>	<b>21</b>
<b>5.5</b>	<b>MULIGE GEVINSTER – INNKJØPT OG FAKTURABEHANDLING</b>	<b>21</b>
<b>5.6</b>	<b>VEIEN VIDERE – INNKJØP OG FAKTURABEHANDLING</b>	<b>23</b>
<b>5.7</b>	<b>MULIGE GEVINSTER – DATAFANGST UTLØNNING</b>	<b>23</b>
<b>5.8</b>	<b>VEIEN VIDERE – DATAFANGST UTLØNNING</b>	<b>25</b>
<b>5.9</b>	<b>MULIGE GEVINSTER – REKRUTTERING</b>	<b>25</b>
<b>5.10</b>	<b>VIDERE VEI – REKRUTTERING</b>	<b>27</b>

## HENSIKTEN MED PROSESSANALYSE

Sogn og Fjordane fylkeskommunen har i verksatt et prosjekt med å se på organisering av lønn- og regnskapstenester i Sogn og Fjordane fylkeskommune.

### **Mandatet er:**

Frå 25.02.2015 startar fylkesrådmannen opp eit utgreiingsarbeid som skal kartlegge og vurdere ei mogleg innsparing innanfor den samla løns- og rekneskapsfunksjonen i fylkeskommunen

Fylkesrådmannen skal vurdere nærare om det er eit effektiviserings- og samordningspotensiale mellom løn- og rekneskapsfunksjonen sentralt (LOR) og dei vidaregåande skulane, tannhelsetenesta og eventuelt andre aktuelle sektorar /einingar

Ein skal særleg kartleggje og vurdere følgjande problemstillingar:

Kva er potensiale for innsparingar gjennom:

- Meir effektiv bruk av løns- og rekneskapssystemet (standarisering/effektivisering)?
- Omorganisering/samordning av løns- og rekneskapsfunksjonen?

Det skal særleg setjast søkelys på følgjande grunnprinsipp:

- Arbeidsdelinga i rekneskapsfunksjonen mellom løn- og rekneskapstenesta sentralt og dei « ytre einingane»
- Kvaliteten i tenesta skal oppretthaldast minst på dagens nivå

## OPPSUMMERING AV GEVINSTPOTENSIALE

Visma har gjennomført analyse av utvalgte prosesser hos Sogn og Fjordane fylkeskommune på bakgrunn av effektiviseringsprosjektet hos fylkeskommunen.

Metodikken for analysen er å kartlegge dagens prosess og sammenholde dette med erfaringsmateriale og anbefalinger («Beste Praksis») fra Visma. Analysen er utført ved å sitte sammen med ressurser hos fylkeskommunen (LOR og enheter) og dokumentere nå-situasjonen. Tilbakemeldingen fra møtedeltagere er at denne type gjennomganger gir en god forståelse for hele arbeidsprosessen og motiverer til endring. Visma har i etterkant av felles arbeidsmøte bearbeidet innsamlet informasjon og skissert forslag til endring i prosessene pr område. Dette er dokumentert i egne rapporter.

Fylkeskommunen har gjennomgående gode rutiner på de fleste områder, men det er fortsatt mulig å hente gevinster ved å endre arbeidsprosesser og utnytte systemet mer effektivt. Dette går særlig på områdene *datafangst*, *digitalisering*, *automatisering* og det å ta i bruk ny funksjonalitet som har kommet etter at innføringsprosjektet ble avsluttet.

Fylkeskommunen vil oppnå gevinster ved å ha tydeligere oppgavefordeling mellom LOR og enhetene. Data skal registreres en gang der de oppstår. Dette reduserer tidsbruk og øker kvaliteten på dataene i samtlige ledd. LOR vil få et større ansvar i forhold til rådgivning og tilrettelegging for enhetene, mens enhetene i større grad registrerer hendelser direkte når de oppstår. LOR må være pådriver i å utnytte eksisterende og ny funksjonalitet og drive og eie utrullingsprosjektene. (Eksempelvis ta i bruk personalmeldinger, elektronisk bilagsregistrering, elektroniske innkjøp mv)

Samlet har vi anslått økonomiske besparelser ved disse omleggingene til ca **1,6 millioner kroner pr år**. I tillegg kommer miljøgevinster ved å digitalisere prosessene.

Tabellen under viser de ulike prosessområdene og sammendrag av forventet besparelse ved iverksettelse av tiltak.

Prosessområder	Forventet besparelser
Datafangst Hovedbok	281 500
Faktureringsprosess	74 400
Fra bestilling til betaling	742 000
Datafangst utlønning	469 300
Rekruttering	50 300
Besparelse:	1 617 500

*Kommentar til tabell: Beregnet årslønn 585000 og 1950 timer pr årsverk ligger til grunn for beregnet besparelse.*

### MULIGE GEVINSTER DATAFANGST HOVEDBOK

Dataflyt knyttet til hovedbok skal resultere i et regnskap som til enhver tid er oppdatert, korrekt, er lett tilgjengelig og med god kvalitet. Dette er viktig i forhold til løpende regnskaps- og budsjettoppfølging samt rapportering til administrativ og politisk ledelse. Målsetningen er at hovedboksprosessene skal gjennomføres på en effektiv måte, med god kvalitet og gode kontrollrutiner hvor systemene benyttes optimalt slik at dobbeltarbeid og manuelle prosesser kan unngås.

I dette analysearbeidet har en valgt å fokusere på følgende områder:

- Innbetalinger
- Utbetalinger
- Korreksjoner i hovedbok og reskonto

Det største **gevinstpotensialet** forventes å kunne hentes ut ved bedre utnyttelse av funksjonene i økonomisystemet. Ved å starte registreringen elektronisk der hendelsen oppstår reduseres dobbeltarbeid og tid til manuell saksbehandling (skrive ut, sende og arkivere). I tabellen under har vi anslått besparelse på rundt 300' ved å iverksette anbefalte endringsforslag.

Endringsbesparelse	Forventet Antall bilag	Forventet Besparelse
Ta i bruk eBilag på utbetaling tilskudd	1000	75000
Ta i bruk eBilag på Korreksjoner	700	38500
Ta i bruk prosess for å remittere valuta	100	13000
Ta i bruk eBilag for tilskudd og refusjoner	1000	55000
Generell gevinst ved bruk av elektronisk arkiv	500	100000
<b>Besparelse:</b>		<b>281 500</b>

I tillegg til rene tidsbesparelser vil endringsforslagene gi en forbedret kvalitet knyttet til:

- Elektronisk arkivering gir forenklet og bedre oversikt i alle ledd.
- Økt automatisering av rutine oppgaver
- Forbedret oppfølging av inntekter

Visma ønsker å påpeke at endringene vil medføre at LOR må dreie arbeidsoppgavene for medarbeidere i LOR fra å registrere og korrigere bilag til å bli rådgivere ut til enhetene og ha fokus på rutineforbedringer for hele organisasjonen. For Enhetene vil endringene være overgang fra manuelle operasjoner (papir / Excel / mail ) til selvbetjeningsløsninger.

**Visma anbefaler at følgende oppgaver utføres lokalt hos Enhetene:**

- Registrering av bilag i eBilag ute på Enhetene
- Tannklinikken bruker eBilag i forbindelse kassoppgjør.

**Visma anbefaler at følgende oppgaver utføres hos LOR:**

- Remittering, ta i bruk valutarutine
- Rulle ut eBilag, tilrettelegge maler etc for Enhetene
- Sikre digitalisering av flest mulig bilag, alle moduler
- Tilrettelegging for automatisering av rutiner
- Effektivisere oppfølging av reskontro, rutiner
- Betalingsoppfølging
- Purring og innfordring

Forslag til endringer er definert i 4 grupper.

1. *Innføring eBilag i alle enheter i fylkeskommunen (Enheter)*
2. *Sikre inntekter og redusere tap for fylkeskommunen (LOR)*
3. *Forenkle og forbedre oversikt (LOR/noen enheter)*
4. *Økt automatisering (LOR)*

For enhetene (punkt 1) vil viktigste endring være å kunne registrere bilag selv via eBilag. Fylkeskommunen har fortsatt mange manuelle bilag (innbetalinger, utbetalinger, korreksjonsbilag). Ved å registrere bilag i web modul økes kvaliteten og tilgjengeligheten på regnskapsdata. Bilagsdata arkiveres elektronisk noe som gir en miljøgevinst i tillegg til reduksjons av kostnader knyttet til papir og kopiering. Det vil videre lette oppfølging av innbetalinger og utbetalinger av tilskudd mv.

Ved at selve bilagsbehandlingen overføres til enhetene, vil sentral Lønns- og regnskapsavdeling kunne bruke noe frigjort tid på internkontroll. Regelverk i forhold til bilag og krav til sentral kontroll og saksgang, legges enkelt til rette i modulen. Det er gode muligheter for automatisering, noe som vil kunne gi raskere saksbehandlingstid og mindre manuelt arbeid. Saksbehandling i eBilag kan også utføres på mobile enheter, om ønskelig.

For Lønn- og regnskapsfunksjonen (LOR) vil en kunne høste gevinster ved å gjennomføre mindre rutineforbedringer knyttet til motregning og oppfølging av forfalte krav. (Punkt 2,3,4) Tilsvarende rutineforbedringer anbefales også å gjennomføre i oppfølging av kunderskontro. I tillegg anbefales økt bruk av budsjettdringer, eksempel for Opplæringsområdet, for å sikre bedre oppfølging av tilskudd.

Opgaver som i dag utføres manuelt kan settes opp som automatiske jobber i systemet, f eks. overføring av fakturaer til økonomi og postering av bilag, oppdatering av valutakurser og innsending av mva-oppgave. Ved å automatisere frigjøres tid til andre oppgaver og rutiner blir regelmessig gjennomført.

Våre anbefalinger kan gjennomføres relativt raskt i Sogn og Fjordane Fylkeskommune. Anbefalte endringer vil medføre en effektivisering av arbeidsprosessene slik at frigjort tid kan omprioriteres til andre arbeidsoppgaver.

Endring	Område / Tiltak
	<b>Innføring eBilag i alle enheter i fylkeskommunen (Enheter)</b>
6.2.4.1	Innfør eBilag hos alle avdelinger og i alle ledd i forbindelse med utbetaling av tilskudd
6.4.4.1	Bruk eBilag i alle avdelinger og i alle ledd i forbindelse med innbetaling av tilskudd
6.5.4.1	Regnskap for tannklinikene oppdateres daglig ved bruk av modul eBilag (OPUS)
6.4.4.2	Innfør daglig gjennomgang og kontroll av venterommet for eBilag i økonomi
6.6.4.1	Benytt eBilag til alle korreksjonsbilag
6.6.4.2	Overgang fra papirbasert til elektronisk arkiv.

	<b>Sikre inntekter og redusere tap for fylkeskommunen (LOR)</b>
6.2.4.3	Vurder motregning av tilskudd i eventuelle skyldige beløp hos tilskuddsmottaker.
6.7.4.2	Overfør ubetalte purregebyr til fakturering
6.7.4.3	Ta i bruk rutinen for å overføre restanse til neste faktura
	<b>Forenkle og forbedre oversikt (LOR/noen enheter)</b>
6.2.4.2	Benytt budsjettendringer i forbindelse med tilskudd opplæring.
6.7.4.1	Bruk rutinen «tap på krav» for å rydde i alle småbeløp i reskontroen
	<b>Økt automatisering (LOR)</b>
6.6.4.3	Automatiser posteringsrutinen
6.6.4.4	Økt bruk av programserver for å automatisere jobber
6.3.4.1	Ta i bruk valutarutinen i forbindelse med betaling av fakturaer i utenlandsk valuta

## VIDERE VEI - HOVEDBOK

For iverksettelse av forbedringstiltak foreslår designteamet at det tidfestes en aktivitets plan for gjennomføring og opplæring for de endringsforslag som SFFK ønsker å iverksette.

Her anbefales det også å gjøre en tallfesting av nå-situasjon for å sette resultatmål for gjennomføringen. Eksempel, måle hvor mye tid går med til manuelle operasjoner som kan erstattes av automatisk jobber. Noen operasjoner ak være, oppdatering av valutakurser, sende momsoppgave til Altinn, postering av bilag, overføring av fakturaer til økonomi fra Fakturabehandling,

LOR har daglig rutine for å korrigere dette samtidig som de leser inn OCR-innbetalingene. Korrigeringsene utføres ved manuell bilagsføring i Økonomi.

### Utsettelse på betaling

LOR behandler forespørsler i forbindelse med betalingsavtaler. Hvis dette innvilges, legges betalingsavtalen inn på fakturaen og det lages et notat.

## MULIGE GEVINSTER FAKTURERINGSPROSESS

Faktureringsprosessen har som mål at korrekt faktura skal produseres til korrekt kunde og så snart fakturakravet oppstår. Data skal registreres en gang ett sted og integrasjoner og elektroniske arkiv skal benyttes. Dette reduserer manuelt arbeid og dobbeltarbeid og gir enklere og sikrere tilgang til dokumentasjon for alle parter i ettertid. Innbetalinger skal skje rettidig og bokføres i regnskapet umiddelbart ved betaling. Manglende innbetalinger skal kunne følges opp på en enhetlig og effektiv måte, ved behov helt til inkasso er gjennomført.

SFFK har etablert mange gode nedskrevne rutiner knyttet til prosesser vedrørende utgående faktura. Under kartleggingen framkommer det at gjennomføringen av de beskrevne rutinene varierer noe fra avdeling til avdeling.

Det største **gevinstpotensialet** forventes å kunne hentes ut ved å utføre oppgavene der de oppstår, eksempelvis registrere fakturagrunnlag. Ved å starte registreringen elektronisk der hendelsen oppstår reduseres dobbeltarbeid og tid til manuell saksbehandling (skrive ut, sende og arkivere). Ved å tilrettelegge for gode rutiner for reskontroføring av alle krav, sikres FK sine inntekter og forenkler videre betalingsoppfølging.

I tabellen under har vi anslått besparelse på rundt 75' ved å iverksette anbefalte endringsforslag.

Endringsbesparelse	Forventet	Forventet
	Antall bilag	Besparelse
Ta i bruk infotorg for alle enheter	100	2500
Ta i bruk automatisk vask av kunderegister via ELMA	100	6200
Ta i bruk eOrdre for fakturagrunnlag på enhetene	500	30000
Reskontroføre alle krav	50	11000
Ta i bruk Cremul rutine for innbetalinger daglig (260 dager)		24700
<b>Besparelse:</b>		<b>74 400</b>

**Visma anbefaler at følgende oppgaver utføres lokalt hos Enhetene:**

- Registrering av fakturagrunnlag i eOrdre
- Opprettelse av nye kunder

**Visma anbefaler at følgende oppgaver utføres hos LOR:**

- Tilrettelegge for automatisering av rutiner (vask av kunderegister mv)
- Fakturering i Enterprise
- Betalingsoppfølging
- Purring og innfordring
- Remittering av tilgodebeløp

**Designtemaet har gruppert forslag til endring i 4 grupper.**

1. Sikre fylkeskommunens inntekter (LOR)
2. Kvalitetsforbedring og automatisering (LOR)
3. Forenklet oppfølging (LOR)
4. Forenkle grunnlag for fakturering (Enheter)

De 3 første punktene berører i hovedsak sentral Lønn- og Regnskapstjenester (LOR) og kan iverksettes uten omfattende opplæring av mange brukere. Forslagene omfatter forbedring av rutiner og utnyttelse av økonomiløsningen. Analysen viser at det største gevinstpotensialet på området kan oppnås ved at SFFK tar i bruk mer automatiserte og elektroniske løsninger gjennom de ulike stegene i faktureringsprosessen.

For enhetene vil viktigste endring være at de selv registrerer fakturagrunnlagene via webgrensesnitt. Målsettingen er at datagrunnlag registreres en gang, der det oppstår. Det kan gjøres ved å ta i bruk eOrdre, et verktøy som i dag er tilgjengelig for SFFK.

En annen viktig besparelse er å øke volum på elektroniske fakturaer. Fylkeskommunen vil frigjøre tid ved bortfall av manuelle rutiner. I tillegg kommer besparelser på kostnader til blanketter, konvolutter og porto.

Økonomiske og miljømessige gevinster oppnås ved at SFFK tilbyr sine kunder bruk av Avtalegiro og eFaktura. Dette øker andel fakturaer betalt til rett tid.



## Overordnet oversikt over endringsforslag.

Endring	Område / Tiltak
	<b>Sikre fylkeskommunens inntekter (LOR)</b>
6.3.4.3	Reskontroføre alle fakturagrunnlag
6.4.4.2	Tilby avtalegiro og eFaktura
6.6.4.2	Etablere rutiner for oppdatere satser purregebyr (gjennomført)
6.5.4.2	Etablere rutine for daglig føring av innbetalinger i OPUS (Overført til Hovedbok)
	<b>Kvalitetsforbedring og automatisering (LOR)</b>
6.2.4.1	Gi flere tilgang til Evry infotorg samt etablere rutiner for vask av kunderegister mot
6.3.4.2	Ta i bruk integrasjon for import av fakturagrunnlag
6.3.4.4	Ta i bruk elektronisk arkivering av fakturagrunnlag
6.4.4.1	Etablere rutine for sentral fakturering
6.6.4.4	Undersøke om kreditorforeningen kan benytte Web-Service inkasso
	<b>Forenklet oppfølging (LOR)</b>
6.5.4.1	Ta i bruk Cremul format for innbetalinger vedrørende utgående faktura
6.5.4.3	Benytte remitteringsrutinen til alle utbetalinger i tilknytning til tilgodebeløp på
6.6.4.1	Etablere forbedrede rutiner rundt rydde reskontro
6.6.4.3	Ta i bruk løsning for å lagre purreblanketter elektronisk (oppl gjennomført)
	<b>Forenkle grunnlag for fakturering (Enheter)</b>
6.3.4.1	Ta i bruk eOrdre (Oppl gjennomført)

## VIDERE VEI - FAKTURERINGSPROSESS

For iverksettelse av forbedringstiltak foreslår designteamet at det tidfestes en aktivitets plan for gjennomføring og opplæring for de endringsforslag som SFFK ønsker å iverksette. Her anbefales det også å gjøre en tallfesting av nå-situasjon for å sette resultatmål for gjennomføringen. Eksempelvis, hvor mange fakturaer sendes elektronisk i dag – hva er målsettingen år 1 år 2 etc.

## MULIGE GEVINSTER – INNKJØPT OG FAKTURABEHANLING

Proessen fra bestilling til betaling har som mål at fylkeskommunens innkjøp gjennomføres med minst mulig ressursbruk, og innenfor gjeldende lovverk. Det må være en målsetting at flest mulig bestillinger gjøres i innkjøpsløsningen og med så god kvalitet at transaksjonen gjenbrukes ved fakturabehandling og kan overføres til økonomi for utbetaling uten ytterligere saksbehandling.

Fylkeskommunen har anskaffet et innkjøpsverktøy og startet utrulling av denne løsningen, men analysen viser at det er mye arbeid som gjenstår før alt innkjøp er samlet i løsningen. Hittil i 2015 er ca 650 bestillinger gjort i systemet, noe som tilsvarer omlag 2% av årlig fakturamengde. Fakturabehandlingen for disse kjøpene har i stor grad (97%) vært automatisert. De største gevinstene for fylkeskommunen vil helt klart være å flytte mer av kjøpet fra telefon, papir og epost over i eHandel. Dette sikrer elektroniske spor og automatisert kontering og fakturabehandling.

Det forventes at det å få alle rammeavtaler og øvrige anskaffelser inn i et felles innkjøpssystem vil gi fylkeskommunen langt bedre kontroll med inngåtte avtaler, priser og betingelser, som går direkte på økonomisk resultat. Økt lojalitet og bruk av inngåtte avtaler, samt en samlet oversikt over egen innkjøpsadferd gir grunnlag for nye og bedre avtaler i framtiden og langt bedre oppfølging av

leverandørene. Sortimentsstyring med fokus på å redusere total kostnadene i et levetidsperspektiv bør prioriteres ved valg av produkter som skal anskaffes.

Ved å sette trykk på utrulling av innkjøpsløsning og EHF-faktura, er det mulig å ta ut gevinster både i enhetene og sentralt. Det bør være mulig å oppnå minst 50% dekning på EHF-faktura, og på disse igjen 90% automatisk fakturamatch. For fylkeskommunen betyr dette at mer enn 14000 fakturaer ikke saksbehandles manuelt når dette målet nås. Gevinst blir forbedret transaksjonsflyt og lavere ressursbruk.

Vi har beregnet **mulige gevinster** til en verdi av minst 740.000 kroner for fylkeskommunen innenfor innkjøp og fakturabehandling. I tillegg kommer besparelser som følge av at feil/avvik i større grad vil avdekkes når innkjøp gjennomføres i felles innkjøpssystem med elektroniske spor mot faktura.

*Tabellen viser oppsummering av forventet besparelse ved å gjennomføre tiltakene:*

Endringsbesparelse	Forventet Antall	Forventet Besparelse
Redusert kostnad ved tilgjengelige innkjøpsavtaler i eHandel, oppslag (Enheter)	100	17500
Automatisert katalogimport (Innkjøp)	160	12000
Redusert tidsbruk manuell kontering av varelinjer (Enheter)	500	7500
Besparelse ved ordrematch av nye fakturaer (Enheter)	10000	500000
Besparelse ved overgang fra skanning til EHF (LOR)	10000	205000
<b>Besparelse:</b>		<b>742 000</b>

Felles arbeidsprosesser og tettere samarbeid mellom innkjøp, regnskap og enhetene vil gi økt kvalitet. Kartleggingen avdekket flere områder med behov for tydeligere felles rutiner. Anskaffelser som gjelder bygg- og anlegg og innen veisektoren bør legges inn sammen med innkjøpsavdelingen slik at anskaffelser blir en felles profesjon.

Noen av anbefalingene har vi ikke beregnet den økonomiske effekten av, som f.eks innføring av modul for komplettering av handlevogn, men effekter av innføring er beskrevet i de aktuelle avsnittene av rapporten. Rapporten er også oppdatert med noen flere anbefalinger knyttet til nyere funksjonalitet i Fakturabehandling som kan ha god nytte og spare tid og gi økonomisk gevinst for fylkeskommunen.

På fagområdet fra bestilling til betaling utføres oppgavene stort sett på rett plass i organisasjonen, så vårt hovedfokus har vært å peke på de områdene det bør brukes mer systemstøtte i utførelsen, eller rutiner må utvikles for å få større effekt av innkjøpsløsningen. Vi anbefaler at SFFK jevnlig måler utviklingen i bruk av innkjøpssystemet, andel EHF fakturaer og fakturamatch uten/med avvik for å sikre at gevinstene blir realisert.

#### **Designteamet har gruppert forslag til endring i 4 grupper**

1. Tilrettelegge for god anskaffelse
2. Felles arbeidsprosesser innkjøp
3. Økt effektivitet og redusert tidsbruk til fakturabehandling
4. Felles arbeidsprosesser i Fakturabehandling

### Overordnet oversikt over endringsforslag.

Endring	Område / Tiltak
	<b>Tilrettelegge for god anskaffelse</b>
6.2.4.1	Tilgjengeliggjøre oversikt over eksisterende rammeavtaler
6.2.4.2	Anskaffe modul for komplettering av handlevogn for innmelding av behov til IKT og
6.3.3.1	Automatisering av katalogimport
6.3.3.3	Bruke eHandel som rekvisisjonsblokk for alle anskaffelser
6.3.3.4	Iverksette e-postvarsling for bestillinger som feiler
6.3.3.5	Bør vurdere å anskaffe GLN integrasjon
	<b>Felles arbeidsprosesser innkjøp</b>
6.3.3.2	Utarbeide og implementere rutine for kontering av artsgrupper
6.4.3.1	Vurdere struktur på brukerroller og forbruksenheter
6.5.1.1	Utarbeide og implementere rutine for ordrebekreftelse
6.6.1.2	Utarbeide og implementerer rutine for varemottak
6.7.1.1	Utarbeide og implementere driftsrutiner og rapportering av nøkkeltall
	<b>Økt effektivitet og redusert tidsbruk til fakturabehandling</b>
6.9.3.1	eHandel som rekvisisjonsblokk gir gevinster i fakturabehandling
6.9.4.1	Øke andel EHF
6.9.4.2	Økt bruk av ordrenummer
6.9.5.1	Ta i bruk profiler i fakturabehandling
	<b>Felles arbeidsprosesser i Fakturabehandling</b>
6.10.1.	Utarbeide og implementere rutiner for avviksbehandling i fakturabehandling
6.11.1.	Felles rutiner for kontroll av manuelle fakturaer
6.12.3.	Utarbeide og implementere rutiner for rydding av innkjøpsordre der faktura er

### VEIEN VIDERE – INNKJØP OG FAKTURABEHANDLING

For iverksettelse av forbedringstiltak foreslår designteamet at det tidfestes en aktivitets plan for gjennomføring og opplæring for de endringsforslag som SFFK ønsker å iverksette. Her anbefales det også å gjøre en tallfesting av nå-situasjon for å sette resultatmål for gjennomføringen. Eksempelvis, hvor mange fakturaer mottas elektronisk i dag – hva er målsettingen år 1 år 2 etc.

### MULIGE GEVINSTER – DATAFANGST UTLØNNING

Prosessen datafangst utlønning har som mål at data skal registreres et sted og der fangsten oppstår. Det bør være en målsetting at flest mulig selvbetjeningsmoduler tas i bruk og at en flytter arbeidet ut til der arbeidet oppstår. Gevinsten her vil være å unngå dobbeltregistrering av informasjon for både enheter og LOR. Visma ønsker å påpeke at endringene vil medføre at LOR må dreie arbeidsoppgavene for medarbeidere i LOR fra å være «registreringsmedarbeidere» til å bli rådgivere og utføre støttefunksjoner ut til enhetene.

Fylkeskommunen har anskaffet Visma Enterprise Rekrutteringsmodul og det første endringsforslaget er å ta i bruk denne. Henviser videre til Designrapport for Rekruttering og mer utfyllende informasjon.

Kartleggingen viser at data registreres opptil flere ganger i SFFK, både av ansatte selv, av enhetene og av LOR. Kartleggingen viser også at grunnlaget stort sett er på papir og at grunnlag for registrering blir oversendt per post. Dette medfører en kostnad både på papir og porto for SFFK, samt lønnskostnader i form av medgått tid.

Visma har påpekt besparelser ved å innføre modulen Personalmeldinger for registrering av nyansatte i form av både tid og direkte lønnskostnad. Rapporten viser en besparelse på 32 minutter per nyregistrering. Ved 350 nyregistreringer gir dette en besparelse på totalt ca. 187 timer per år. Hvis vi legger til grunn en årslønn på kr. 585.000 for en ansatt i SFFK som gjør registreringsarbeidet vil dette gi en besparelse på direkte lønnskostnad på totalt kr. 43.000,-

Visma har videre beskrevet besparelse ved å innføre modulen Personalmeldinger ved registrering av lønnstilvisninger/endringer på eksisterende ansatte i form av både tid og direkte lønnskostnad. Rapporten viser en besparelse på 17 minutter per endring. Visma har tatt utgangspunkt i at SFFK har 1400 ansatte og at det gjennomsnittlig er endring på 10 % på ansatte hver måned. Dette betyr total 1680 endringer per år. Ved 1680 endringer gir dette en besparelse på totalt ca. 476 timer per år. Hvis vi legger til grunn en årslønn på kr. 585.000 for en ansatt i SFFK som gjør registreringsarbeidet vil dette gi en besparelse på direkte lønnskostnad på totalt tilnærmet kr. 110.000,-

Visma har også påpekt besparelse ved å innføre modulen HRM-WEB timelønn for registrering av variable bilag i form av både tid og direkte lønnskostnad. Rapporten viser en besparelse på 10 minutter per timeliste. Visma har tatt utgangspunkt i at SFFK har 5000 manuelle variable bilag per år. Ved 5000 variable bilag gir dette en besparelse på totalt ca. 833 timer per år. Hvis vi legger til grunn en årslønn på kr. 585.000 for en ansatt i SFFK som gjør registreringsarbeidet vil dette gi en besparelse på direkte lønnskostnad på totalt tilnærmet kr. 190.000,-

Endringsforslag	Besparelse timer	Besparelse kostnad
Ta i bruk personalmeldinger på nyregistreringer	187	56 100
Ta i bruk personalmeldinger på endringer	476	142 800
Ta i bruk HRM-WEB timelønn	833	249 900
Ta i bruk excel innlesning i lokale forhandlinger	25	7 500
Ta i bruk privat e-postadresse		13 000
<b>Sum besparelser</b>	<b>1521</b>	<b>469 300</b>

Gitt at forutsetningene Visma har lagt til grunn er korrekte vil implementering av ovennevnte moduler gi en besparelse på rundt 0,8 årsverk. Det er viktig å presisere at dette årsverket er fordelt både på enhetene og på LOR at gevinsten ikke er synlig før alle moduler er implementert og iverksatt.

Visma antar at det også vil medføre betydelig kostnadsbesparelse på porto da det ikke lenger vil være nødvendig å sende informasjon per post mellom enhetene og LOR.

Felles arbeidsprosesser og tettere samarbeid mellom personal, enhetene og LOR vil gi økt kvalitet. Kartleggingen avdekket flere områder med behov for tydeligere felles rutiner.

### Designteamet har gruppert forslag til endring i 3 prosesser

- Registrering av nye ansatte
- Endring på eksisterende ansatte
- Registrering av variable bilag, inkludert fravær

## Overordnet oversikt over endringsforslag.

Endring	Område / Tiltak
	<b>Registrering av nye ansatte</b>
6.2.4.1	Ta i bruk Visma Enterprise rekruttering
6.2.4.2	Bygge ferdig organisasjonsstrukturen i HRM
6.2.4.3	Ta i bruk Personalmeldinger
6.2.4.4	Vurdere å ta i bruk Visma Enterprise Standard AD-integrasjon
6.2.4.5	Sette stoppdato på stillingsbildet og feltet «stilling til» på alle avtaler
	<b>Endring på eksisterende ansatte</b>
6.3.4.1	Implementere hrm-web personalia for alle ansatte
6.3.4.2	Erstatte lønnstilvisning med personalmelding
6.3.4.3	Vurdere å implementere HRM-web mine ansatte for ledere/merkantilt personell
6.3.4.4	Vurdere å ta i bruk varslinger på web for å få automatisk varslingsdato
6.3.4.5	Ta i bruk Excel funksjonalitet for å oppdatere resultat automatisk til forhandlingsmodulen
	<b>Registrering av variable bilag, inkludert fraværsregistrering</b>
6.4.4.1	Implementere hrm-web timelønn for flere ansattgrupper i SFFK
6.4.4.2	Vurdere å ta i bruk automatisk innlesning fra excel inn i HRM
6.4.4.3	Innskjerpe forskudd
6.4.4.4	Ta i bruk privat e-postadressefelt for utsendelse av lønsslipp
6.4.4.5	Vurdere å ta i bruk fravær og ferieregistrering på web
6.4.4.6	Kjøre samlerapport på refusjon for å fange opp evt krav som ikke er dannet ute på

## VEIEN VIDERE – DATAFANGST UTLØNNING

For iverksettelse av forbedringstiltak foreslår designteamet at det tidfestes en aktivitets plan for gjennomføring og opplæring for de endringsforslag som SFFK ønsker å iverksette. Her anbefales det også å gjøre en tallfesting av nå-situasjon for å sette resultatmål for gjennomføringen. Eksempelvis, hvor mange papirbaserte arbeidsavtaler har SFFK i dag og hva er målsettingen om 1 år.

Visma anbefaler at SFFK starter med implementering av Personalmeldinger og HRM-WEB timelønn. Dette er de to modulene Visma mener vil gi størst gevinst. Visma har under kartleggingen oppfattet at et er begrenset med ressurser hos SFFK som kan ta eierskap til disse aktivitetene. Visma mener at det er helt nødvendig å ha en dedikert ressurs som holder i og eier aktivitetene. Hvis SFFK ikke har ressurser til dette internt, anbefaler Visma at SFFK vurderer å kjøpe denne tjenesten av Visma.

En svært viktig faktor for suksess er informasjon til alle i organisasjonen om endring av arbeidsrutiner, og at det gjennomføres regelmessig opplæring for alle roller som skal registrere i selvbetjeningsløsningene.

## MULIGE GEVINSTER – REKRUTTERING

Prosesskartleggingen viser at SFFK har kostnader på Rekrutteringssystem både fra ESA og Visma Unique. Visma mener at den største gevinsten for SFFK er å sette fokus på valg av fremtidig løsning og da kun en løsning.

Det viste seg også at SFFK har 2 løsninger for Kompetanse registrering, KOS og Visma Enterprise

Kompetanse, hvor ingen av løsningene benyttes fullt ut. Også her mener Visma at det vil være gevinst for SFFK å sette fokus på valg av fremtidig løsning.

Kartleggingen viser i tillegg at SFFK i rekrutteringsprosessen har mye manuelle og dobbelt registreringer.

Eksempelvis registreres Informasjon om nyansatte på 3 nivåer.

- Søker på stilling legger inn egen personalia i søkeprosessen
- Ved ansettelse registrerer enhetene arbeidsavtaler i dagens rekrutteringsløsning samt lønnstilvisning som oversendes LOR.
- LOR registrerer på nytt alle opplysninger inn i Visma Enterprise HRM.

De samme gjelder også for registrering av kompetanse for den ansatte.

Anbefalinger fra Visma er at SFFK vil kunne hente ut gevinster ved å ha fokus på at data registreres kun en gang og der den oppstår. Valg av løsning må kunne støtte dette.

Det er ulik praksis knyttet til rutiner for gjennomføring av rekrutteringsprosessen hos SFFK. Visma anbefaler å reddyke modell med administrativt støttepersonale som ivaretar prosesstekniske sider av rekrutteringssaken samt at all annonsering via Frantz koordineres gjennom en kontaktperson via fylkeskommunen.

Videre anbefaler Visma å stramme inn mottak av manuelle søknader. Kartleggingen viser at 30 % av søkere sender søknader på e-post /post som medfører at saksbehandlere må registrere disse inn manuelt. SFFK har gjennomsnittlig 90 saker pr år med 30 søkere pr utlysning. 30 % sender manuelle søknader noe som utgjør 810 manuelle søknader som skal registreres hvert år. Estimert tid for registrering av en søknad er 30 minutter.

Tabellen under viser tidsbruk og kostnadsbesparelse fra nå til ny situasjon. Ved å ha fokus på å stramme inn mottak av manuelle søknader forventes en reduksjon på 50 %. For beregning av kostnadsreduksjon har vi lagt til grunn en årslønn på kr. 450 000 for en ansatt i SFFK som gjør registreringsarbeidet.

Eksempel på tid og kostnad ved registrering av manuelle søknader

Arbeidsoppgaver ved registrering av nyansatte fast og timer	Minutter	
	Nå situasjon	Ny situasjon
810 manuelle søknader per år	24300	12180
Direkte lønnskostnad (årslønn 585') * antall minutter/60	100731	50490
Besparelse:		50 241

**Visma har gruppert forslag til endringer i 2 hoved grupperinger:**

- Generell anbefaling
- Rekrutteringsprosess



### Overordnet oversikt over endringsforslag.

Endring	Område / Tiltak
	Generell anbefaling
6.2.2.1	Innføre administrativ støtte for rekrutteringsprosessen
6.2.2.2	Ta i bruk Visma Enterprise Rekruttering
	Rekrutteringsprosess
6.3.3.1	Avklare rutiner for arkivering
6.3.3.2	Ta i bruk Visma enterprise Rekruttering for bruka av Annonsemal knyttet til
6.3.3.3	Ta i bruk Visma Enterprise Rekruttering for automatisk kobling for skjema web-søknad
6.3.3.4	Ta i bruk Visma Enterprise Rekruttering for standard visning av annonser.
6.3.3.5	Fast kontaktperson / bestiller mot Frantz
6.3.3.6	Systematisk kartlegging av hvor søker ser annonse
6.3.3.7	Ta i bruk Visma enterprise Rekruttering for standard funksjonalitet som gir informasjon
6.3.3.8	Stramme inn elektronisk søknad
6.3.3.9	Standard rutine for å sende bekreftelsesbrev
6.3.3.1	Ta i bruk Visma Enterprise Rekruttering standard rutiner for svarbrev til søker.
6.3.3.1	Ta i bruk Visma Enterprise Rekruttering sin funksjonalitet for automatisk lagring av
6.3.3.1	Administrativt personale utarbeider tilbud
6.3.3.1	Ta i bruk Visma Enterprise Rekruttering sin standard funksjonalitet for å generere
6.3.3.1	Avklare muligheter for eksport av data fra ESA
6.3.3.1	Ta i bruk Visma Enterprise Rekruttering for automatsik overføring av ansatte fra
6.3.3.1	Workshop avklare behov & muligheter kompetansem modul

### VIDERE VEI – REKRUTTERING

For iverksettelse av forbedringstiltak foreslår Visma at det tidfestes en aktivitets plan for gjennomføring og opplæring for de endringsforslag som SFFK ønsker å iverksette.

- Beslutte å implementere endringsforslag knyttet til hvem som utfører hvilke oppgaver i rekrutteringsprosessen.
- Beslutte valg av Rekrutteringsløsning
- Beslutte Workshop for å avklare behov og muligheter kompetansem modul
- Beslutte innstramming av elektronisk søknad.



SFJ 2019: DRIFTSTEKNIKARTENESTENE (#55)  
Prosjektrapport frå ei arbeidsgruppe

## MÅL

*Ei effektiv og føremålstenleg dimensjonering av den samla driftsteknikartenesta.*

Sogn og Fjordane fylkeskommune  
25.04.2016



## Innleiing

Ei målsetting med dette utgreiingsarbeidet er å finne ei mest muleg effektiv og føremålstenleg dimensjonering av den samla driftsteknikartenesta i Sogn og Fjordane fylkeskommune, med utgangspunkt i noverande bygningsmasse, bruk og driftsareal. Utgreiinga inneber ei samla *behovsanalyse* og fagleg vurdering i høve ressursar og kapasitet for å ivareta alle bygg.

Det er ikkje sett ei utgreiingsramme eller eit konkret innsparingskrav til denne utgreiinga, då driftsteknikartenestene så seint som 01.01.2015 innførte ei ny og meir effektiv organisering i tre regionvise driftseiningar. Bygge- og eigedomssjefen har hatt ei målsetting om å gjere ein grundig organisasjonsgjennomgang i samband med utgreiingsprosjektet. Gjennom arbeidet har arbeidsgruppa difor også sett etter mulege effektiviseringspotensiale innanfor den samla bygge- og eigedomstenesta.

Den overordna målsettinga for bygge- og eigedomstenesta bygger på fylkestinget sitt vedtak i sak 041/01 pkt. 1-4, og fylkesrådmannen sitt vedtak av 12.06.02 om "Ny administrasjon". I fylkestingvedtaket ligg følgjande mål til grunn for tenesta:

- Verdien av eigedomsmassen skal ikkje forringast
- Grunneigedomane og bygningane skal til ei kvar tid vera tilpassa det behovet som brukarane av eigedomane har, og vera best mogeleg lagt til rette for framtidige endringar.
- Ressursinnsatsen i eigedomsforvaltninga må ikkje vera større enn det som må til for å nå dei primære målsettingane ovanfor.

Arbeidsgruppa har vore samansett slik:

- Jan Tore Rosenlund, bygge- og eigedomssjef (utgreiingsleiar)
- Roald Dyrdal, overingeniør, bygge- og eigedomstenesta
- Jan Ove Gjermundstad, driftsleiar region Sunnfjord, bygge- og eigedomstenesta
- Ole I. Gjerald, seniorrådgjevar/prosjektleiar, fylkesrådmannen sin stab

Faggruppa har hatt følgjande arbeidsmøte:

<u>24.08.2015</u>	Oppstartmøte	<u>18.11.2015</u>	Arbeidsmøte 5
<u>07.09.2015</u>	Arbeidsmøte 1	<u>24.11.2015</u>	Arbeidsmøte 6
<u>21.09.2015</u>	Arbeidsmøte om brukaravtalane	<u>09.12.2015</u>	Arbeidsmøte om brukaravtalane
<u>25.09.2015</u>	Arbeidsmøte 2	<u>16.12.2015</u>	Arbeidsmøte 7
<u>13.10.2015</u>	Arbeidsmøte om brukaravtalane	<u>06.01.2016</u>	Statusmøte med FRM
<u>19.10.2015</u>	Arbeidsmøte 3	<u>18.01.2016</u>	Arbeidsmøte 8
<u>06.11.2015</u>	Arbeidsmøte 4	<u>11.02.2016</u>	Arbeidsmøte 9

Arbeidsgruppa takkar dei to administrative leiarane Magne Frøholm ved Hafstad vidaregåande skule og Paul Lemvik ved Mo og Øyrane vidaregåande skule for ein konstruktiv og god prosess rundt rulleringa av driftsavtalen mellom Bygge- og eigedomstenesta og dei vidaregåande skulane.

# Innhald

Innleiing.....	i
Innhald .....	ii
Samandrag .....	3
1. Bakgrunn og status.....	5
1.1 Mandatet.....	5
1.2 Dagens organisering og leiingsstruktur .....	5
1.3 Effektiv ressursutnytting .....	6
1.4 Organisasjonsgjennomgang – referansemodellar som grunnlag.....	7
2. Brukaravtalane mellom BET og dei vidaregåande skulane .....	8
2.1 Felles mal for brukaravtalar – formell ansvarsavklaring .....	8
2.2 Samhandling og rutinar – formell og uformell dialog og kommunikasjon .....	9
3. Driftsteknikardekking: Areal, normtal og opplevd kapasitet .....	10
3.1 Areal og kapasitet for driftsteknikarane .....	10
3.2 Fagleg vurdering: Samsvar eller avvik mellom normtal og kapasitet? .....	11
3.3 Tannhelsetenesta .....	12
3.4 Innsparingskrav i samband med skulebruksplanen m.m. ....	13
3.5 Evaluering av ressursbruken knytt til drift og vedlikehald .....	13
3.5.1 Energi .....	14
3.5.2 Vedlikehald/drift .....	15
3.5.3 Drift .....	17
3.5.4 Leiing og administrasjon .....	17
3.5.5 Forsikring.....	17
4. Konklusjon og fagleg tilråding jf. mandatpunkta .....	17
4.1 Brukaravtalen .....	17
4.2 Samhandling: bestillingar, avklaringar, loggføring, utkvittering av oppdrag .....	17
4.3 Areal per driftsteknikar .....	18
4.4 Vedlikehald, drift, energi – ressursbruk og kapasitet.....	19
4.5 Utvikling og potensiale for inntening (jf. IKT-modellen) .....	19
4.6 Samla vurdering frå arbeidsgruppa .....	19
5. Vedlegg.....	20
5.1 Fylkeskommunale bygg og eigedomar – areal og alder .....	20
5.2 Fylkeskommunale bygg og eigedomar – tabelloversyn .....	21
5.3 Brukaravtale (mal) mellom BET og dei vidaregåande skulane (frå 01.06.2016) .....	22

## Samandrag

1.	Utgreiing
	Ei mest muleg tenleg og effektiv dimensjonering av den samla driftsteknikartenesta i Sogn og Fjordane fylkeskommune med utgangspunkt i noverande bygningsmasse, bruk og driftsareal.
2.	Kort omtale av utgreiinga (ev. sentrale utfordringar og dilemma i konsekvensvurderingane)
	<p>Utgreiinga er ein første gjennomgang av organisering og ressursbruk innanfor bygge- og eigedomstenesta etter innføringa av ny organisering frå 01.01.2015. Utgreiinga har arbeidd etter følgjande todelte mandat (jf. punkt 1–4):</p> <p>A. Oppgåver, ansvarsdeling, kommunikasjon:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Er fordelinga av oppgåver og ansvarsområde mellom bygge- og eigedomstenesta og brukar/skuledrift tydeleg og rett?</li><li>2. Kan vi forbetre samhandling og rutinar mellom bygge- og eigedomstenesta og brukar av fylkeskommunale bygg?</li></ol> <p>B. Ressursbruk:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>3. Er arealansvar per driftsteknikkar forsvarleg og rett i høve gjeldane normer?</li><li>4. Ligg vi på rett nivå i høve rettleiande normer for ressursbruk knytt til vedlikehald i den fylkeskommunale bygningsmassen?</li></ol> <p>A. Oppgåver, ansvarsdeling, kommunikasjon – <u>konklusjonar</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Revidert brukaravtale mellom bygge- og eigedomssjefen og dei vidaregåande skulane (vedl. 5.3).</li><li>▪ Samla gjennomgang av samhandlingsrutinar og formell styringsdialog i organisasjonen.</li><li>▪ Starta opp utviklingsarbeid knytt til FDV-systemet (forvaltning, drift, vedlikehald).</li><li>▪ Tydelegare elevfokus i den samla driftsteknikartenesta (jf. opplæringslova §9a).</li><li>▪ Dentalteknikk er implementert som eit nytt arbeids-/utviklingsområde.</li></ul> <p>B. Ressursbruk – <u>konklusjonar</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Bygge- og eigedomssjefen har auka fokus på rett ressursbruk og god eigedomsforvaltning.</li><li>▪ Bevisstgjerjing i høve bygge- og eigedomstenesta sitt potensiale for å tilby FDV-tenester.</li><li>▪ Det samla kostnadsbiletet knytt til drift og vedlikehald for bygningsmassen syner at vedlikehaldsutgiftene må aukast i åra som kjem, dersom vi skal greie målsettinga om eit <i>verdibevarande vedlikehald</i> og vi framleis skal ha gode, tilfredstillande og godkjende bygg.</li></ul>
3.	Økonomisk innsparingspotensiale
	Det har ikkje vore sett ei utgreiingsramme eller innsparingskrav til utgreiinga, då driftsteknikartenestene så seint som 01.01.2015 innførte ei ny organisering i tre regionvise driftseiningar. Bygge- og eigedomssjefen har hatt ei målsetting om å gjere ein grundig <i>organisasjonsgjennomgang</i> . Med referanse til FEF-modellen og Holte Prosjekt sine berekningsmodellar, finn ikkje arbeidsgruppa grunnlag for å gjere kostnadsinnsparingar knytt til den areal- og bygningsmessige forvaltninga no.
4.	Administrativt innsparingspotensiale:
	Fylkeskommunen kan per i dag ikkje spare administrative årsverk knytt til driftsteknikartenestene.

5.	Grunnprinsippa sin innverknad på utgreiinga og konsekvensvurderingane:
	<p><u>A. Kvalitet i vidareførte oppgåver:</u> Det er avgjerande at kvalitet og funksjonalitet i fylkeskommunale bygg ikkje vert forringa eller redusert ved at vi endrar organisering og praksis. For det første er organiseringa i regionvise driftseiningar (driftsteam) ein ressurseffektiv og framtidretta modell som legg til rette for at vi nyttar fagleg spisskompetanse effektivt på tvers av institusjonar i fylket. Per i dag er driftseininga i Sogn underbemanna. Dette bør balanserast dersom vi skal oppretthalde forsvarleg kapasitet og unngå å kjøpe for mykje dyre tenester frå eksterne aktørar. For det andre ser arbeidsgruppa ei betydeleg utfordring knytt til planlegging og budsjettering av naudsynt vedlikehaldsarbeid. Arbeidsgruppa understrekar at vedlikehaldsbehovet må vurderast nærare i eit meir langsiktig perspektiv enn vi har gjort dei siste 10-15 åra. Dette heng m.a. saman med at bygningsmassen ikkje skal utfordre offentlege krav til inneklima, arbeidsmiljø og funksjonalitet.</p> <p><u>B. Oppgåve- og ansvarsdeling mellom forvaltningsnivåa:</u> Ikkje direkte relevant grunnprinsipp her.</p> <p><u>C. Funksjonelle bu- og arbeidsområde:</u> Ikkje direkte relevant grunnprinsipp her.</p> <p><u>D. Fylkeskommunen si rolle i den regionale partnerskapen:</u> Ikkje direkte relevant grunnprinsipp.</p> <p><u>E. Langsiktige avgjerder innanfor tenesteområdet:</u> Vedlikehaldsperspektivet krev eit langsiktig og kontinuerleg fokus i organisasjonen. Fylkeskommunen bør fullføre arbeidet med å etablere eit samla system for forvaltning, drift og vedlikehald (FDV) som kan nyttast som grunnlag for alt mål- og planarbeid som involverer fylkeskommunale bygg og anlegg. Fylkeskommunen bør oppretthalde det gode arbeidet som vert gjort for å kartlegge tilstanden på all bygningsmasse (naudsynt oversikt over samla vedlikehaldsbehov). Ei meir langsiktig og framtidretta dimensjonering av det samla vedlikehaldet må difor utarbeidast snarleg, slik at vedlikehald og opprusting av bygningsmassen i større grad vert sett på som ein del av den samla ressursprioriteringa. Dette er nødvendig for å samstemme tilrådde normer for bygningsmassen og faktiske vedlikehaldsløyvingar (for å unngå ein situasjon med stengde skulebygg og ein arbeidskvardag som ikkje set helse og tryggleik i sentrum).</p> <p><u>F. Alternative finansieringskjelder:</u> Driftsteknikartenestene har høve til å ta på seg oppgåver ut over eigen organisasjon ute i regionane/kommunane. På same måte som IKT-tenesta sel tenester til andre offentlege aktørar, kan også BET levere tenester knytt til teknisk drift av offentlege og private bygg utanfor fylkeskommunen. Dette potensialet bør sjåast på i ei eiga utgreiing. <u>Sjå kap. 4.5.</u></p> <p>Nokre aktuelle døme: Kunstmuseet i Førde, der bygge- og eigedomssjefen alt i dag driftar bygget basert på ein eigaravtale. Eit anna døme er Operahuset Nordfjord, der fylkeskommunen ved bygge- og eigedomssjefen frå 2009 har hatt teknisk drift og vedlikehaldsansvar sidan bygget var nytt.</p>
6.	Andre prinsipp og særleg viktige omsyn knytt til dette tenesteområdet:
	Arbeidsgruppa peikar ikkje på andre prinsipp eller omsyn her.
7.	Alternativ organisering eller innretning på tenesteområdet/-tilbodet:
	Arbeidsgruppa meiner organiseringa i regionvise driftseiningar er framtidretta og ressurseffektiv.
8.	Eventuelle behov for ytterlegare avklaringar/utgreiingar:
	Driftsteknikartenestene har høve til å ta på seg oppgåver ut over eigen organisasjon ute i regionane/kommunane, og levere tenester knytt til teknisk drift av offentlege og private bygg utanfor fylkeskommunen. Dette potensialet bør sjåast på i ei eiga utgreiing.

# 1. Bakgrunn og status

## 1.1 Mandatet

Frå 25.08.2015 starta fylkesrådmannen opp eit utgreiingsarbeid knytt til driftsteknikartenestene innanfor bygge- og eigedomsforvaltninga i fylkeskommunen. Eit sentralt element har vore å sjå nærare på den samla ressursbruken innanfor bygge- og eigedomsforvaltninga, og m.a. vurdere driftsteknikardekkinga opp mot areal og bygningsmassen som bygge- og eigedomssjefen er ansvarleg for.

Eit anna viktig element i arbeidet har vore å greie nærare ut arbeidsdelinga og kommunikasjonsforma mellom bygge- og eigedomstenesta og dei vidaregåande skulane. I tillegg har arbeidsgruppa vurdert i kva grad det for framtida er føremålstenleg å etablere nye eller forbetra rutinar for driftsteknikartenestene knytt til drift og vedlikehald ved alle fylkeskommunale bygg.

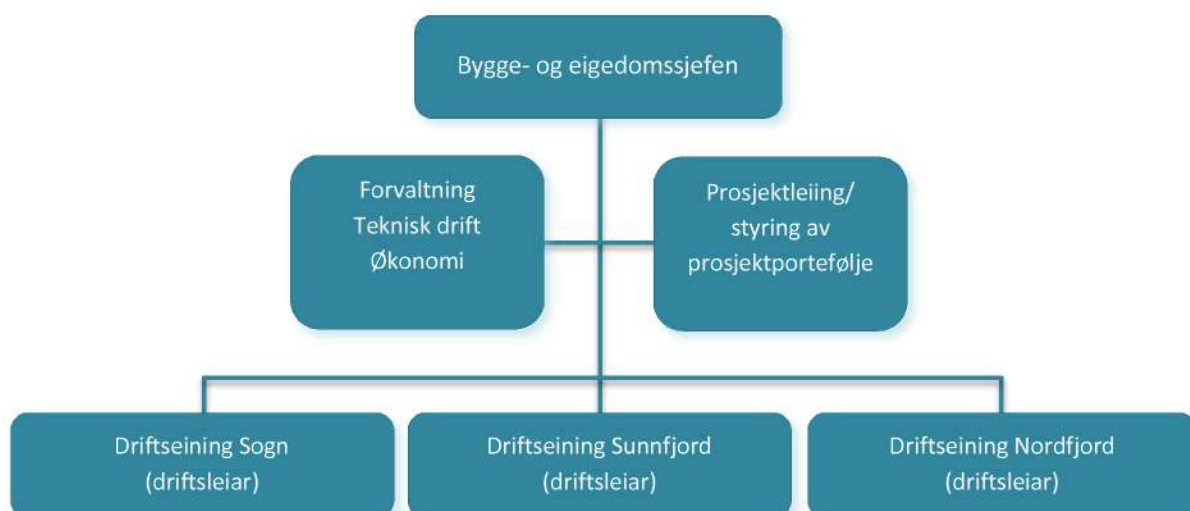
Bygge- og eigedomssjefen har leia dette utgreiingsarbeidet som, i tillegg til å vurdere og evaluere dagens praksis på ei rekkje område, har sett nærare på i kva grad det er eit innsparingspotensiale og moglegheiter for effektivisering i organisasjonen.

Mandatet for arbeidet peikar på følgjande fire hovudproblemstillingar:

1. Er fordelinga av oppgåver og ansvarsområde mellom bygge- og eigedomstenesta og brukar/skuledrift tydeleg og rett?
2. Kan vi forbetre samhandling og rutinar mellom bygge- og eigedomstenesta og brukar av fylkeskommunale bygg?
3. Er arealansvar per driftsteknikkar forsvarleg og rett i høve gjeldane normer?
4. Ligg vi på rett nivå i høve rettleiande normer for ressursbruk knytt til vedlikehald i den fylkeskommunale bygningsmassen?

## 1.2 Dagens organisering og leiingsstruktur

Bygge- og eigedomstenesta har i dag ei slik organisering:



**Figur 1.** Bygge- og eigedomstenesta i Sogn og Fjordane fylkeskommune frå 01.01.2015.

Bygge- og eigedomsforvaltninga i fylkeskommunen har frå 01.01.2015 ei felles organisering for alt driftsteknisk personell. Dagens organisering har erstatta den mellombelse organiseringa frå 01.08.2003, der det vart oppretta egne team for driftsteknikarane i Førde- og Sogndals-området samt ved Årdal vidaregåande skule (FT-sak 41/01). Driftsteknikarane som har vore knytte til teama har etter 2003 hatt si organisatoriske forankring i sentraladministrasjonen ved bygge- og eigedomstenesta. Dei andre driftsteknikarane i fylkeskommunen var fram til 01.01.2015 organisatorisk tilknytte institusjonen der dei hadde sin daglege arbeidsstad.

Fylkesutvalet slutta seg 18.06.2014 til fylkesrådmannen si tilråding om å innføre ei felles organisering for heile bygge- og eigedomsforvaltninga. Bygge- og eigedomssjefen har den administrative og faglege leiinga av bygge- og eigedomstenesta, og er ansvarleg for forvaltning, drift, vedlikehald, utvikling og service ved alle fylkeskommunale bygg og eigedomar (FDVUS). Bygge- og eigedomstenesta er ansvarleg for å ivareta eigedomane sin realverdi og for å utføre eigar sine oppgåver. Eininga er etablert som eige resultatområde direkte under fylkesrådmannen. Fylkesutvalet slutta seg til at det frå 01.01.2015 skulle opprettast tre regionvise driftseiningar leia av kvar sin driftsleiar.

Det er vidare etablert brukaravtalar for dei einskilde institusjonane som beskriv rettar og plikter for eigar/forvaltar og brukar. Utarbeidinga av brukaravtalar for kvar ein skild institusjon vart gjort som ein del av implementeringa av ordninga med driftseiningar som vart innført 01.08.2003. Eit sentralt punkt i brukaravtalane er knytt til brukarservedelen. Dette inneber den delen av arbeidet for driftsteknikarane som ikkje er teknisk drift eller vedlikehaldsorientert, t.d. brannvernopplæring, renovasjon, flytting av inventar og utstyr, tilrettelegging av rom til ulike aktivitetar, skilting, snørydding m.m.

Det er til ei kvar tid ei målsetting å ha ei mest muleg effektiv og fagleg god forvaltning av den fylkeskommunale eigedomsmassen. Arbeidsgruppa meiner at vi i dag langt på veg har oppnådd ei god ressursutnytting og ei tenleg organisering, m.a. for å kunne prioritere teknisk retta oppgåver på tvers av institusjonar, gjennom ordninga med driftseiningar i bygge- og eigedomstenesta.

Bygge- og eigedomssjefen har også ansvar for drift og vedlikehald av utleigebustadar på Nordfjordeid, Lærdal, Leikanger, Aurland og i Førde. Det er også knytt driftsoppgåver til bygningane som fylkeskommunen leiger/eig for tannhelsetenestene. Bygge- og eigedomssjefen har også eit rådgjevings- og oppfølgingsansvar knytt til kulturinstitusjonane utanom Sogn og Fjordane kunstmuseum. Ei sams organisering inneber at driftsleiar i kvar region koordinerer informasjonsflyt og ressursbruk på tvers av institusjonar og sektorområde i organisasjonen. Driftsleiar samlar ved behov driftsteknikarane for å sikre planlegging og prioritering av teknisk retta oppgåver på tvers av institusjonar. Ein annan viktig del inneber å definere behovet for kompetansehevingstiltak for driftsteknikarane i samråd med bygge- og eigedomssjefen. Driftsteknikarane treng elles ikkje å samlast fysisk ofte.

### **1.3 Effektiv ressursutnytting**

Varme-, ventilasjons- og sanitærtekniske anlegg (VVS-anlegg) utgjer i dag kompetansekravjande fagområde. Det same gjeld t.d. dei nye energioppfølgingsystema, driftskontrollanlegga, brannalarmanlegg og andre avanserte, tekniske styresystem. Med dagens organisering har driftseiningane primært eit teknisk hovudfokus. Fokuset er på helse, miljø og tryggleik, god brannteknisk tilstand, optimale ventilasjonsløyser og eit best muleg inneklima for tilsette og brukarar. Vidare at varme- og kjølesystem er operative samt at alt byggeteknisk utstyr har oppfølging og vedlikehald. Alle desse spesialiserte funksjonane er no samordna regionvis. Dei fleste driftsteknikarane er fagutdanna, og



representerer alt frå elektrikarar, røyrleggarar, tømrrarar og ulike teknikarar med unik erfaring og bakgrunn. Med ein slik samla driftsteknisk ressurspool i regionane medfører «lagarbeidet» ei tilnærma optimal ressursutnytting.

Driftsteknikarane har sin daglege arbeidsstad ute ved dei fylkeskommunale institusjonane, og utøver her bygge- og eigedomssjefen sin eigarfunksjon på staden. Driftsteknikarane utfører samstundes serviceoppgåver for den enkelte institusjonen i samsvar med gjeldande brukaravtale. Sjølv om driftsteknikarane formelt sorterer inn under bygge- og eigedomstenesta skal t.d. rektorane ved dei vidaregåande skulane kunne nytte driftsteknikarane til aktuelle førefallande og tilgrensande oppgåver (jf. nemnde servicetenester). Dagens praksis syner at organiseringa er fleksibel t.d. i høve arrangement ved dei vidaregåande skulane, der driftsteknikar gjennomfører klargjering og førebuing.

Arbeidsgruppa meiner det, som ei vidareutvikling av dagens organisering innan bygge- og eigedomsforvaltninga, bør vurderast ei tettare og meir føremålstenleg organisatorisk samhandling mellom fleire driftsrelaterte tenester i fylkeskommunen, t.d. ei tettare samhandling mellom driftsteknikarane, reinhaldartenesta og IKT-koordinatorane ved dei vidaregåande skulane. Det bør etablerast ein funksjon som kan bistå institusjonane og planleggje ei mest muleg einskapleg reinhaldarteneste i den fylkeskommunale bygningsmassen. IKT-tenesta har også driftsrelaterte funksjonar som i større grad kan sjåast i samheng med driftsteknikartenestene ute. Bygge- og eigedomstenesta vil òg ha eit stadig aukande behov for IKT-kompetanse i all si drift og styring av den fylkeskommunale bygningsmassen i åra framover.

#### **1.4 Organisasjonsgjennomgang – referansemodellar som grunnlag**

Arbeidsgruppa har i samband med dette utgreiingsarbeidet gjort ei vurdering av driftsteknikarane sin samla ressursbruk i lys av arealstorleiken i den fylkeskommunale bygningsmassen. Det har vore eit særleg behov for å gjere ei slik samla vurdering etter at ein del av endringane frå skulebruksplanen tredde i kraft hausten 2014. Arbeidsgruppa har nytta Fylkeskommunalt eigedomsforum (FEF) som referanse og samanlikningsgrunnlag. FEF-arealmodellen er ein modell som fylkeskommunane nyttar for å rekne ut behov for storleik/areal ved t.d. ein vidaregåande skule. Modellen er utarbeidd av Fylkeskommunalt eigedomsforum (FEF) med grunnlag i erfaringstal frå vidaregåande skular over heile landet. Det er viktig å presisere at modellen gjev eit teoretisk areal for overordna vurderingar. Dei faktiske areala må alltid bereknast og tilpassast det enkelte prosjektet, då lokale parameter må takast med i ei heilskapsvurdering. Eit relevant lokalt parameter er t.d. knytt til uteareal ved einingar (som varierer frå eigedom til eigedom).

Arbeidsgruppa har også studert ressursbruken knytt til drift og vedlikehald. Det mest nytta referansegrunnlaget for budsjettering, planlegging og kontroll av kostnadsdata knytt til forvaltning, drift og vedlikehald (FDV) av kommunal, fylkeskommunal og statleg bygningsmasse er Holte Prosjekt sin «FDV-nøkkel». Holte Prosjekt gjer vurderingar omkring kostnadsdata, og gjev verdifulle råd for å drive effektiv bygningsforvaltning. Nøkkelen er eit verktøy for å finne svar på om bygg vert drivne til rett kostnad. Den gjev også rettleiing om innsparingsmulegheit og tiltak som kan auke bygningen sin verdi.

Med utgangspunkt i kostnadsdata i FDV-nøkkelen vert det utarbeidd prognosar og budsjett for forventa nivå på kostnadar til bygningsdrifta. Ut i frå rekneskapstal og budsjett kan ein danne seg eit bilete av om måten ein driv eigen bygningsmasse på er kostnadseffektiv. Med bakgrunn i denne kunnskapen skal ein kunne utarbeide detaljerte planar for ressursbehov for drift- og vedlikehaldsaktivitetar. Tala i FDV-nøkkelen kan også nyttast ved «benchmarking» (samanlikning) mot eigne tal for å få ei oversikt over korleis eige nivå på FDV-kostnadane er i forhold til Holte sine talstorleikar og berekningar.

Utdanningsdirektoratet har etablert kunnskapsbanken *Rådgivningstjenesten* for fysisk læringsmiljø i barnehage- og skuleanlegg. Her har ein som mål å formidle forskingsbasert kunnskap mellom anna omkring vedlikehald av skulebygg. Arbeidsgruppa meiner at prioriteringar i arbeidet med å utvikle ei effektiv og føremålstenleg driftsteknikkarteneste i svært stor grad samsvarer med dei sentrale faktorar vi finn i direktoratet sine tilrådingar. Vi refererer frå denne kunnskapsbanken:

*«Det er svært mange faktorer som avgjør om vi oppnår et godt og forsvarlig vedlikehold av bygningsmassen. Her er noen sentrale faktorer, uprioritert, som har betydning for resultatet:*

- *Kompetanse hos personell som har ansvaret for planlegging og utførelse av vedlikehold.*
- *Organisering og rolleavklaring innen bygg- og eiendomsforvaltning i organisasjonen*
- *Bevilgning til vedlikeholdstiltak. (Et verdibevarende, forsvarlig vedlikeholdsnivå vil normalt ligge i størrelsesorden 80 - 120 kr/m<sup>2</sup> bygg/år).*
- *Forståelse for vedlikeholdets betydning for skolens virksomhet hos de ansvarlige.*
- *Prioritering av drift og vedlikehold av bygningsmassen hos teknisk driftspersonell/vaktmester på bekostning av brukertjenester og service.»*

## **2. Brukaravtalane mellom BET og dei vidaregåande skulane**

I dette kapitlet ser vi nærare på arbeidsgruppa sine synspunkt på dei to første punkta i utgreiingsmandatet (jf. kap. 1.1):

- Er fordelinga av oppgåver og ansvarsområde mellom bygge- og eigedomstenesta og brukar/skuledrift tydeleg og rett?
- Kan vi forbetre samhandling og rutinar mellom bygge- og eigedomstenesta og brukar av fylkeskommunale bygg?

Arbeidsgruppa ønskjer å få fram forbetningspotensialet som ligg i dagens modell, og samstundes få tydeleg fram kvar arbeidsgruppa meiner det er rom for forbetring.

### **2.1 Felles mal for brukaravtalar – formell ansvarsavklaring**

Brukaravtalane mellom bygge- og eigedomssjefen og dei vidaregåande skulane definerer ansvars- og oppgåvefordelinga mellom einingane. Dei første avtalane har eksistert sidan 2004, og desse har heile vegen fungert svært godt som ein avklarande mal for oppgåve- og ansvarsdelinga i organisasjonen. Gjennom dei årlege vedlikeholdsmøta har bygge- og eigedomstenesta og dei vidaregåande skulane teke opp arbeidsoppgåver og arbeidsdeling, og slik har mindre justeringar vorte gjort ved behov.

Arbeidsgruppa har tolka det første punktet i sitt mandat slik at arbeidsdelinga som er regulert gjennom brukaravtalen skulle reviderast. Dette er gjort, og arbeidsgruppa sitt framlegg til ny brukaravtale ligg ved denne rapporten (sjå side 18).

Arbeidsgruppa har sett nærare på i kva grad fordelinga av oppgåver og ansvarsområde mellom bygge- og eigedomstenesta og brukar/skuledrift er tydeleg og rett. Utgangspunktet for drøftingane har her vore gjeldande brukaravtale mellom bygge- og eigedomstenesta og den einskilde institusjonen. Eitt av måla med gjennomgangen av brukaravtalane har vore å finne fram til ein mal for avtalane som i større grad tydeleggjer kostnader og ansvar.



Med bakgrunn i oppdaterte tekniske krav og dei erfaringane som einingane har gjort siste åra, føreslær gruppa nokre tydeleggjingar og konkretiseringar i den nye, felles malen for brukaravtalar. Til dømes presiserer arbeidsgruppa skiljet mellom teknisk drift av bygget og drift av undervisningsteknisk utstyr.

Av punkta som er justerte i framlegget til ny avtalemal, vil arbeidsgruppa spesielt nemne skiljet mellom drift og vedlikehald av undervisningsutstyr/-fasilitetar og byggtekniske anlegg. Dette skiljet er no tydeleggjort i framlegget vedlagt her.

I drøftingane omkring brukaravtalane mellom bygge- og eigedomstenesta og dei fylkeskommunale institusjonane har arbeidsgruppa knytt til seg Paul Lemvik og Magne Frøholm frå Mo og Øyrane vidaregåande skule og Hafstad vidaregåande skule.

## 2.2 Samhandling og rutinar – formell og uformell dialog og kommunikasjon

Arbeidsgruppa har også sett nærare på i kva grad vi bør forbetre samhandling og rutinar mellom bygge- og eigedomstenesta og brukarane av fylkeskommunale bygg. I denne vurderinga ligg det til grunn at arbeidsgruppa har hatt kontakt mot administrativ leiding ved to vidaregåande skular for å få betre innsikt i praksis knytt til utøving av rolla som eigar og brukar av bygningsmassen.

Arbeidsgruppa meiner følgjande grunnelement bør ha stor bevisstheit i organisasjonen:

- Dagleg kommunikasjon mellom einingar må gå føre seg med gjensidig respekt og tillit.
- Bestillingar til driftsteknikarane må vere tydelege og formaliserte.
- Vi skil mellom oppgåver som hastar og det som ikkje nødvendigvis må gjennomførast snarleg.

Bygge- og eigedomssjefen har i dag følgjande samhandlingsrutinar og –arenaer som påverkar dialogen mot dei fylkeskommunale institusjonane:

1. Minimum ein gong per år tek bygge- og eigedomssjefen initiativ til ein samla gjennomgang av tekniske prioriteringar i vedlikehaldsplanen opp mot dei vidaregåande skulane (skuledrifta) sine ynskje og prioriteringar (vedlikehaldssynfaringar). Denne dialogen ligg som ei grunnplattform i samhandlinga, og har eksistert sidan 2003-04.
2. Bygge- og eigedomssjefen har min. eitt årleg dialogmøte (styringsdialog) med fylkesrådmannen.
3. Bygge- og eigedomssjefen har ein løpande dialog med fylkesdirektøren for opplæring (assisterande fylkesdirektør). Føremålet er å sikre intern samordning mellom BET og vidaregåande opplæring.
4. Bygge- og eigedomssjefen og driftsleiarane held 3-4 årlege møte, der ein tek opp konkrete innspel og aktuelle problemstillingar ved den enkelte regionale driftseininga. Føremålet med dialogen er å sikre intern samordning og avklaring.
5. Driftsleiarane held faste møte med sine regionvise driftseiningar for å drøfte aktuelle problemstillingar ved den enkelte regionale driftseininga (intern samordning og avklaring).
6. Bygge- og eigedomssjefen held min. ei årleg samling for alle tilsette i bygge- og eigedomstenesta. Samlinga har både eit fagleg og administrativt innhald (kompetansehevande kurs- og føredrag).

Arbeidsgruppa meiner bygge- og eigedomstenesta kan effektivisere dialogen med institusjonane ved å:

- A. Vidareutvikle og formalisere FDV-systemet: Ein del av dette systemet definerer samhandling og kommunikasjon. Dette inneber den daglege bestillinga og innmeldinga av feil/manglar ute på institusjonane (lys, varme, lås m.m.). Frå 2015 er det i gang eit arbeid som i første omgang tydeleggjer og definerer behovet. Målsettinga er å gjennomføre ei behovskartlegging før ein gjer ei endeleg bestilling til ekstern leverandør.

- B. Få tydeleg fram driftsteknikarane si rolle med omsyn til elevfokus og krava i opplæringslova §9A. Eit eige forvaltningsrevisjonsprosjekt ser også på dette.
- C. Implementere og gjennomføre bygge- og eigedomstenesta si overtaking av alt driftsteknisk ansvar ved tannhelseklinikkane frå 2016.

Bygge- og eigedomstenesta er inne i eit langsiktig utviklings-/forbetningsarbeid som følgjer følgjande plan:

2014: Førebuing av ny organisering med regionvise driftseiningar (jf. FU-vedtak sak 85/2014).

2015: Igangsetting og gjennomføring av ny organisering.

2016: Forbetring og optimalisering i høve rutinane ved tenesta og i høve samhandlinga med institusjonsnivået (t.d. forbetre FDVUS-systemet, intern evaluering m.m.).

2017: Vidareutvikle tenestene ved bygge- og eigedomsforvaltninga (t.d. eksterne samarbeidspartar m.m.) og implementering av forbetra samhandlingsrutinar.

### 3. Driftsteknikardekking: Areal, normtal og opplevd kapasitet

Her ser vi nærare på dei to siste punkta i utgreiingsmandatet (jf. kap. 1.1):

- Er arealansvar per driftsteknikkar forsvarleg og rett i høve gjeldane normer?
- Ligg vi på rett nivå i høve rettleiande normer for vedlikehald i den fylkeskommunale bygningsmassen?

#### 3.1 Areal og kapasitet for driftsteknikarane

Forvaltning, drift, vedlikehald, utvikling og service (FDVUS) inneber aktivitetar og kostnadar som knyter seg til bygningane si totale levetid frå overtaking av eit nybygg eller eit rehabilitert bygg til bygget skal rivast/sanerast. Forvaltning omfattar administrative oppgåver som kjøp og sal av eigedomar, utleige av bygningar og lokale, husleigeadministrasjon, utarbeiding av forsikringsavtalar, økonomisk planlegging og styring samt personaladministrasjon m.m. Drift omfattar oppgåver og rutinar som er nødvendige for at bygningar og tekniske installasjonar fungerer som planlagt. Dette omfattar m.a. betening av installasjonar, forsyning av vatn, energi samt reinhald og renovasjon. Vedlikehald er oppgåver knytt til det å oppretthalde bygningen og tekniske installasjonar på eit fastsett kvalitetsnivå for å kunne bruke bygget til tiltenkte føremål. Utvikling av bygnings- og eigedomsmassen inneber å oppgradere bygningane til moderne og effektiv bruk. Servicedelen for brukarane inneber anna tilrettelegging og bistand.

I denne delen av utgreiingsarbeidet har arbeidsgruppa sett nærare på areal og driftsteknikardekking. Som fagleg rettesnor for arbeidsgruppa sine vurderingar nyttar vi den tidlegare nemnde FEF-modellen (jf. kap. 1.4). Tabellen under syner dagens driftsteknikardekkinga for vidaregåande skular og administrasjonsbygg (inkl. leigeareal), dekkinga som FEF-modellen tilrår samt differansen mellom dagens situasjon og FEF:

Samla areal	m <sup>2</sup>	DT-dekking (FEF)	DT-dekking (i dag)	Differanse
Sogn	46959	9,39	6,80	- 2,59
Sunnfjord	63953	12,79	11,55	- 1,24
Nordfjord	44763	8,95	7,60	- 1,35
Samla	155675	31,13	25,95	- 5,18

**Tabell 1:** Areal og driftsteknikardekking for vidaregåande skular og administrasjonsbygg (inkl. leigeareal).

Samla ser vi at vi i Sogn og Fjordane fylkeskommune ligg om lag 5,2 årsverk under FEF-modellen sin tilrådde ressursbruk. Merk særleg at leigerealdelen utgjer 21836 m<sup>2</sup>, men her er det lagt inn 10918 m<sup>2</sup> i summen ovanfor (155675 m<sup>2</sup>), sidan vi reknar driftsteknikarbelastninga på leigereald til 50% av normal.

Samla areal	m <sup>2</sup>	DT-dekking (FEF)	DT-dekking (i dag)	Differanse
Sogn	3335	0,67	---	- 0,67
Sunnfjord	1256	0,25	---	- 0,25
Nordfjord	170	0,03	---	- 0,03
Samla	4761	0,95	---	- 0,95

**Tabell 2:** Areal og driftsteknikardekking for fylkeskommunale husvære. DT-dekkinga for fylkeskommunale husvære i dag er lagt inn i tabell 1 ovanfor.

Samla areal	m <sup>2</sup>	DT-dekking (FEF)	DT-dekking (i dag)	Differanse
Sogn	50294	10,06	6,80	- 3,26
Sunnfjord	65209	13,04	11,55	- 1,49
Nordfjord	44933	8,99	7,60	- 1,39
Samla	160436	32,09	25,95	- 6,14

**Tabell 3:** Areal og driftsteknikardekking for heile den fylkeskommunale bygningsmassen.

Driftsteknikardekkinga for heile den fylkeskommunale bygningsmassen syner at vi per i dag har om lag 6,1 årsverk mindre dekking enn FEF-arealmodellen tilrår.

### 3.2 Fagleg vurdering: Samsvar eller avvik mellom normal og kapasitet?

Tabell 4 syner at Sogn har eit samla areal per driftsteknikar på 7396 m<sup>2</sup>, Sunnfjord på 5646 m<sup>2</sup> og Nordfjord på 5912 m<sup>2</sup>. Arbeidsgruppa vurderer behovet samla sett slik at vi i Sogn og Fjordane fylkeskommune kan leggje oss noko under FEF-modellen i vurderinga av kva kapasitet vi må ha for å yte forsvarlege og kvalitativt gode tenester knytt til forvaltning, drift og vedlikehald av den fylkeskommunale bygningsmassen:

	Areal i dag	Areal per DT i dag	Tal DT i dag	Vår samla ressursvurdering	FEF si tilråding	Differanse mellom FEF og arb.gruppa	Differanse FEF og dagens bemanning	Areal per DT jf. vår vurdering
Sogn	50294	7 396	6,80	8,50	10,06	- 1,56	- 3,26	5 917
Sunnfjord	65209	5 646	11,55	11,00	13,04	- 2,04	- 1,49	5 928
Nordfjord	44933	5 912	7,60	8,50	8,99	- 0,49	- 1,39	5 286
Snitt/total	160436	6 182	25,95	28,00	32,09	- 4,09	- 6,14	5 730

**Tabell 4:** Areal og driftsteknikardekking: Bygge- og eigedomssjefen sine vurderingar.

Tabellen kan lesast på følgjande måte:

- Vi har eit gjennomsnittleg areal per driftsteknikar på 6182 m<sup>2</sup> i Sogn og Fjordane fylkeskommune.
- Driftseininga for Sogn ligg høgt på snittareal per driftsteknikar med 7396 m<sup>2</sup>, og er underbemanna.

- Arbeidsgruppa legg til grunn ei samla behovsvurdering på 28 stillingar som driftsteknikar for at vi skal kunne yte forsvarlege og kvalitativt gode tenester knytt til forvaltning, drift og vedlikehald. Dette inneber ein auke på 2,05 stillingar frå dagens 25,95 stillingar.
- Arbeidsgruppa si vurdering er altså at vi vil greie oss utan å leggje oss på FEF-tilrådinga på 32 stillingar.
- Med 28 stillingar samla sett, vil vi kome ut med eit areal per driftsteknikar på 5917 m<sup>2</sup> i Sogn, 5928 m<sup>2</sup> i Sunnfjord og 5286 m<sup>2</sup> i Nordfjord.

Arbeidsgruppa merkar seg særleg at t.d. Statsbygg reknar 9000 m<sup>2</sup> per driftsteknikar i sine arealberekningar (7000 m<sup>2</sup> til fengselsbygg). Det er viktig å understreke at dei gjennom si tilnærming reknar driftsteknikarane som reine «bestillarar» (innkjøparar) av driftstenester. Ein slik referanse er såleis ikkje samanliknbar med driftsteknikarberekninga i Sogn og Fjordane fylkeskommune, då driftsteknikarane her i stor grad også utfører FDVUS-tenester sjølve. I tillegg utfører driftsteknikarane serviceoppgåver knytt til drifta av dei vidaregåande skulane tilsvarande om lag 20% stilling per skule. Statsbygg forhold seg utelukkande til marknaden, og skal ikkje bygge opp eigne «entreprenøravdelingar» som utfører FDVUS-oppgåver. I tillegg har dei respektive høgskulane eigne vaktmeistrar som utfører dagleg drift og interne tenester. Statlege institusjonar si innretning av ansvaret for driftstekniske oppgåver tillet difor eit langt høgare kvadratmetertal per driftsteknikar.

Til dømes har driftseininga i Sunnfjord dokumentert at eigne kostnader knytt til større utbetningsarbeid i mange tilfelle ligg på om lag 35% av kostnadane vi ville hatt dersom fylkeskommunen kjøpte desse tenestene frå eksterne leverandørar.

### 3.3 Tannhelsetenesta

Bygge- og eigedomssjefen og direktøren for tannhelsetenesta har frå februar 2016 starta eit praktisk samarbeid for å drifte bygningsmasse og areal innanfor den offentlege tannhelsetenesta. Bygge- og eigedomstenesta vidareutdannar også no driftsleiarane regionvis for å kunne «serve» tannhelsetenesta på teknisk drift av tannklinikane (inkl. tannhelseteknisk utstyr).

Prosjektet «Teknisk drift tannklinikkar» er eit relativt lite organisasjonsutviklingsprosjekt innanfor tannhelsetenesta (THT) og bygge- og eigedomstenesta (BET). Målsettinga har vore å integrere den tekniske drifta av tannklinikane i dagens driftstekniske tenester som bygge- og eigedomstenesta utfører på dei fylkeskommunale eigedommane. Føremålet er å gjere dette på ein ressurseffektiv og fagleg god måte. Prosjektet vert gjennomført i perioden 01.11.15 til 01.04.16. Framdrifta er avhengig av ressursar både økonomisk og organisatorisk, slik at det kan være naudsynt å justere framdrifta vidare undervegs.

Samla areal	m <sup>2</sup>
Sogn	1 551
Sunnfjord	1 537
Nordfjord	1 948
Samla	5 036

**Tabell 5:** Areal og driftsteknikardekking innanfor den offentlege tannhelsetenesta.

Ein har alt overført driftsteknikarressursen i tannhelsetenesta til bygge- og eigedomstenesta, jf. ovanfor omtalte utviklingsarbeid.

### 3.4 Innsparingskrav i samband med skulebruksplanen m.m.

I skulebruksplanen er det lagt til grunn ei innsparing tilsvarande 240% driftsteknikarstilling. Kronesummen som er innarbeidd i innsparingskravet (jf. vedteken økonomiplan 2016-19) er berekna ut frå gjennomsnittsløna for driftsteknikarar. Ressursen som skal sparast inn er berekna ut i frå FEF-modellen. Innsparinga er førebels ikkje realisert, trass i at Luster vidaregåande skule og Mo og Øyrane vidaregåande skule si avdeling i Jølster er lagde ned.

Arbeidsgruppa har drøfta dette innsparingskravet i lys av at vi i Sogn og Fjordane fylkeskommune ligg svært lågt i høve til driftsteknikardekking per i dag. Vi har sett at vi ligg langt under FEF-modellen sin tilrådde ressursbruk/driftsteknikarkapasitet. Det er såleis ikkje rimeleg at ein arealbasert reduksjon etter skulebruksplanen skal medføre eit tilsvarande stillingsnedtak for driftsteknikarane, rekna ut etter ressursbruken vi hadde hatt dersom vi låg på FEF-modellen sitt gjennomsnittsnivå. Dimensjonering av ressursar og kapasitet og nedtak/innsparingar må reknast etter same malen.

Arbeidsgruppa ser at det i samband med skulebruksplanen vart gjort ein faktisk reduksjon i samla areal som svarer til om lag 1,6 stillingar (drygt 8100 m<sup>2</sup>) fordelt på Luster vidaregåande skule (4018 m<sup>2</sup>) og Mo og Øyrane vidaregåande skule avd. Jølster (4093 m<sup>2</sup>).

Sogn og Fjordane Kunstmuseum er kome til i tillegg etter skulebruksplanprosessen. Dette «trekkjer oppatt» det samla ressursbehovet. Operahuset Nordfjord er rekna inn som ein del av den arealmessige porteføljen i etterkant. Dei to bygga utgjer til saman per i dag 4679 m<sup>2</sup>. Vi kjem då fram til ein netto reduksjon i det faktiske arealet på 3421 m<sup>2</sup>, noko som svarer til 0,7 stilling jf. FEF-modellen og om lag 0,5 stilling med dagens snittareal for tilsette driftsteknikarar i Sogn og Fjordane fylkeskommune.

Arbeidsgruppa meiner bygge- og eigedomstenesta alt i dag ligg på eit svært høgt ressursutnytingsnivå, ikkje minst når vi også legg følgjande til grunn:

- Dei regionvise driftsleiarane har ein administrativ del lagt til sine stillingar, og desse er difor ikkje å rekne som 100% utøvande driftsteknikarar.
- Dei regionvise driftseiningane er ein samla ressurspool, og ein må rekne med noko logistikk- og «forflyttingskostnader».

Med driftsnivået bygge- og eigedomstenesta har i dag, utgjer 1,6 stillingar jf. FEF-modellen om lag 1,33 stillingar i Sogn og Fjordane fylkeskommune per i dag.

### 3.5 Evaluering av ressursbruken knytt til drift og vedlikehald

Arbeidsgruppa vil i det følgjande sjå nærare på ressursbruken knytt til drift og vedlikehald. Det mest nytta referansegrunnlaget for budsjettering, planlegging og kontroll av kostnadsdata knytt til forvaltning, drift og vedlikehald (FDV) av kommunal, fylkeskommunal og statleg bygningsmasse er Holte Prosjekt sin «FDV-nøkkel». Holte Prosjekt gjer vurderingar omkring kostnadsdata, og gjev verdifulle råd for å drive effektiv bygningsforvaltning. Nøkkelen er eit verktøy for å finne svar på om bygg vert drivne til rett kostnad. Den gjev også rettleiing om innsparingsmulegheiter og tiltak som kan auke bygningen sin verdi.

Holte Prosjekt gjev kostnadsdata på ulike detaljnivå. Med utgangspunkt i kostnadsdataene i FDV-nøkkelen vert det utarbeidd prognosar og budsjett for forventa nivå på kostnadar til bygningsdrifta. Ut i frå rekneskapstal og budsjett kan ein danne seg eit bilete av om måten ein driv eigen bygningsmasse på er kostnadseffektiv. Med bakgrunn i denne kunnskapen skal ein kunne utarbeide detaljerte planar for

ressursbehov for drift- og vedlikehaldsaktivitetar. Tala i FDV-Nøkkelen kan nyttast til budsjettering av FDV-kostnader, men kan også nyttast ved «benchmarking» (samanlikning) mot egne tal for å få ei oversikt over korleis eige nivå på FDV-kostnadane er i forhold til Holte sine talstorleikar og berekningar.

Merk at også Deloitte er i gang med å gjennomføre eit forvaltningsrevisjonsprosjekt som rettar seg mot drift og vedlikehald i Sogn og Fjordane fylkeskommune.

	SFFK/BET (inkl. areal bustader og leigebygg (50%))			Holte (referansetal for bygg) FDV-nøkkel 2015		
	År 2015 (budsj.) NOK (eks. mva.)	BTO m <sup>2</sup>	NOK/m <sup>2</sup>	6211 UV-lokale høgskule/vgs. (middel)	Diff. NOK/m <sup>2</sup>	Diff. total
<b>Energi</b>	14 213 000	160 435	88,59	125,99	- 37,40	- 6 000 206
<b>Vedl./drift</b>	10 563 000	160 435	65,84	188,39	- 122,55	- 19 661 350
<i>(inkl. uføresett vedlikehald)</i>	<i>13 563 000</i>	<i>160 435</i>	<i>84,54</i>	<i>188,39</i>	<i>- 103,85</i>	<i>- 16 661 350</i>
<b>Drift</b>	14 109 000	160 435	87,94	58,58	29,36	4 710 718
<b>Sum</b>	38 885 000	160 435	242,37	372,96	- 130,59	- 20 950 838
<b>Leiling og administrasj.</b>	4 445 000	155 675	28,55	35,30	- 6,75	- 1 050 328
<b>Forsikring</b>	1 400 000	155 675	8,99	7,16	1,83	285 367

**Tabell 6:** Oversikt over utgifter (NOK) per m<sup>2</sup> (driftskostnader).

Holte representerer rettleiande talstorleikar som grunnlag for eigenvurderinga arbeidsgruppa her har gjort med tanke på dimensjonering og ressursbruk i Sogn og Fjordane fylkeskommune. I det følgjande kommenterer vi kort postane i tabellen over.

### 3.5.1 Energi

Tabell 6 syner at vi for 2015 budsjetterte med kr. 14 213 000 på oppvarming, kjøling, belysning m.m. (energi). Dette tilsvarer kr. 88,59 per kvadratmeter. Vi ser at vi her ligg kr. 37,40,- under referansetala frå Holte per kvadratmeter. Dette gjev samla sett ei «innsparing» knytt til energiområdet på meir enn kr. 6 000 000,- i høve referansetala frå Holte (retningsgjevande storleik for skule-/undervisningsbygg).

Arbeidsgruppa vil understreke at energidelen «vert som han vert» frå år til år, avhengig av temperatur, energiprisar m.m. Det er også viktig å understreke at brukstida aukar ved dei vidaregåande skulane, og at vi har ei meir effektiv bygningsutnytting enn tidlegare.

Det er her viktig å understreke at denne posten vil variere, og at samla utgifter for fylkeskommunen i eit samla bilete heng saman med inntektssida knytt til konsesjonskraft.



Regional plan for klima og miljø vart vedteken i fylkestinget i desember 2015. Bygge- og eigedomstenesta har eigne ressursar for å imøtekomme krava som planen stiller i komande fireårsperiode. Dette inneber m.a. tilpassing av budsjettet retta mot energibruk.

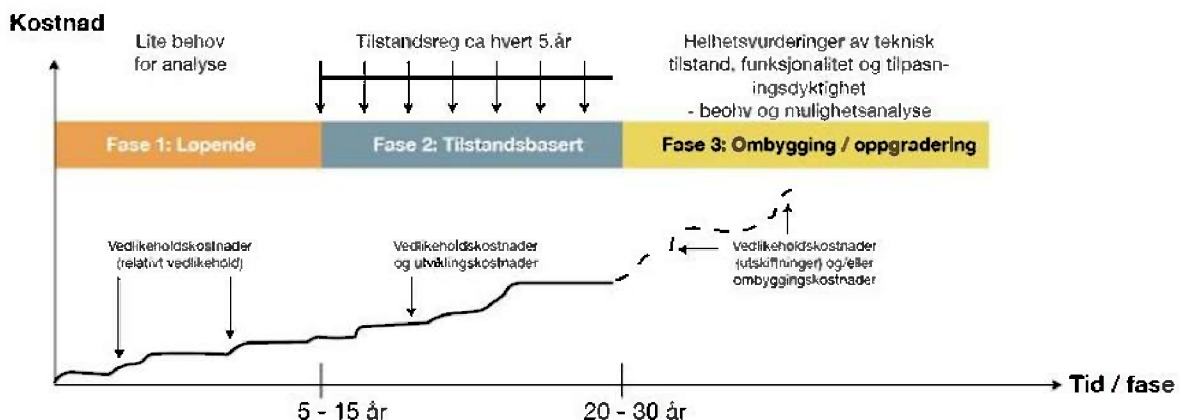
### 3.5.2 Vedlikehald/drift

Også når det gjeld vedlikehald og drift ligg vi i Sogn og Fjordane fylkeskommune relativt langt under referansemodellen. Hovudgrunnen til at vi har greidd oss godt på vedlikehaldssida dei siste åra, er at det har vore gjort store investeringar i bygningsmassen. I framtidig budsjetteringsarbeid må vi i større grad vere bevisste behovet for såkalla «vedlikehaldsbudsjettering».

I ein periode der investeringsmidlar har vore nytta til oppføring og etablering av nybygg (store investeringar), har vi ikkje hatt nødvendig fokus på den samla vedlikehaldsbudsjetteringa for bygningsmassen. Budsjettposten «vedlikehald/drift» bør aukast opp når den omfattande investeringsperioden truleg vert mindre, slik at fokus i større grad vert dreia mot drift- og vedlikehald.

Bygge- og eigedomstenesta understrekar at avsette midlar til «uføresette vedlikehaldsutgifter» er svært nyttig og gjev ein god fleksibilitet i planlegging og drift. Investeringsmidlar i storleiken 3 mill.kr. vert i dag sett av til uføresette drifts- og vedlikehaldsutgifter (jf. grå skrift i tabell 6 ovanfor).

Ei nærare kartlegging av areal og alder på den fylkeskommunale bygningsmassen er vist i vedlegg 5.1. Framstillinga viser dagens situasjon og korleis alder/areal er samansett om 10 år. Dette er eit enkelt bilde på utfordringane bygningsmassen gjev oss med omsyn til det framtidige vedlikehaldet.

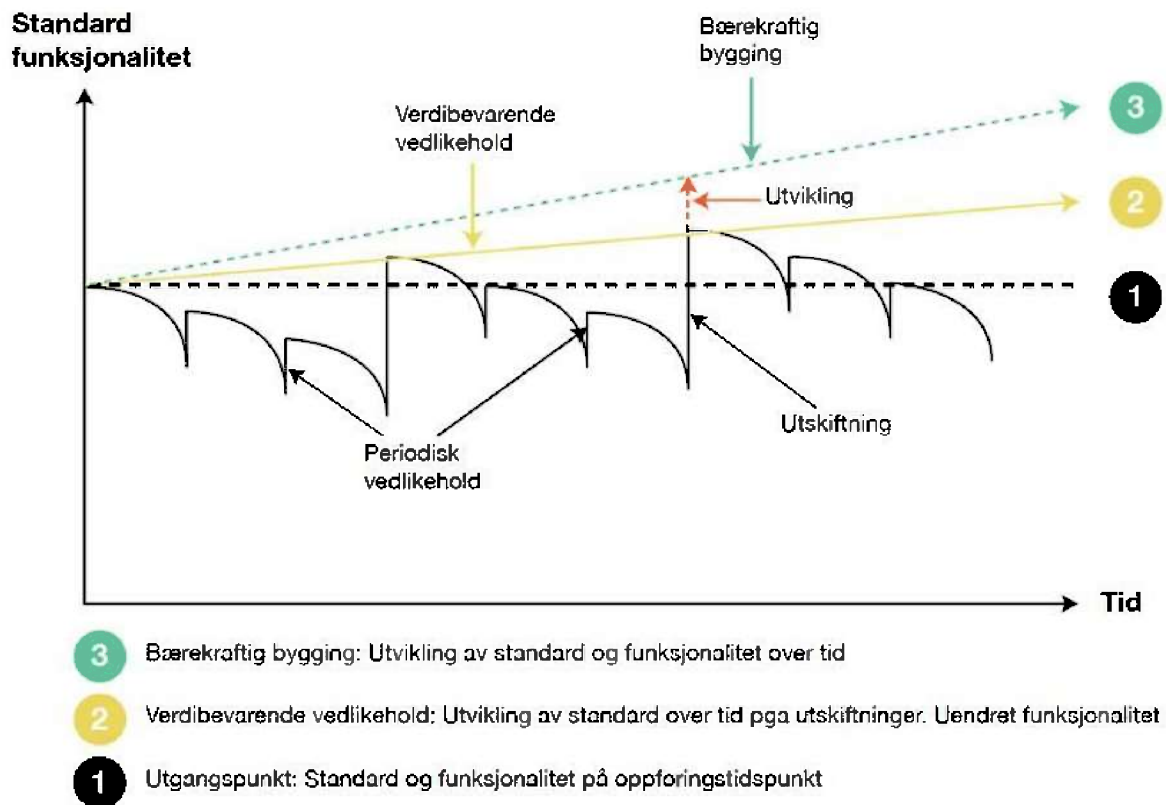


Figur 1 illustrerer behovet for vedlikehald over levetid (Kjelde: Mulitconsult/PWC 2008).

Figuren over viser korleis trongen for vedlikehald aukar i løpet av bygget sin levetid. Dei første åra etter at eit bygg er ferdigstilt vil det normalt ikkje være naudsynt med større vedlikehaldsarbeid og utskiftingar. Etter ca. 10 år startar behovet for større arbeid og vedlikehaldet bør planleggast med grunnlag i tilstandsanalysar. Etter 20-30 år kjem behovet for større rehabilitering og modernisering i tillegg til meir omfattande vedlikehaldsarbeid.

Eit godt vedlikehalde bygg bidreg til tryggleik (brann), førebygging av skadar og eit godt innemiljø. Dette er det mykje forskning på og ikkje minst historie for i Noreg. Fylkeskommunen si overordna målsetting om eit verdibevarande vedlikehald er grunnleggande i bygge- og eigedomstenesta sitt arbeid. Omgrepa

vedlikehold og utvikling kan visast som ein funksjon av korleis bygget sin funksjon endrar seg over tid (sjå figuren under):



**Figur 2 illustrerer utviklinga av eit bygg sin standard og funksjonalitet over tid og korleis vedlikehald og utvikling bidreg til eit bærekraftig bygg (Kjelde: NTNU/Bjøberg 2008).**

Utfordringa vi i dag står ovanfor er at bygg generelt sett vert meir og meir teknisk avanserte samt at vi ynskjer fleksible og tilpassingsdyktige bygg. Dette utvidar bygget sin totale livssyklus og at bygget fungerer for sin funksjon over lengre tid. Dette er det vi normalt kan omtale som bærekraftig bygging. I dette perspektivet er val, planlegging og resursbruk sentrale og viktige faktorar for at vi i fylkeskommunen skal lukkast med å ha gode bygg for den fylkeskommunale verksemda i framtida.

Kva er så rett nivå på vedlikehaldet? Analysen som vi tidlegare har referert til (Holte FDV nøkkel 2015 ) gjev ein middelværdi på kr 188,- kr/m<sup>2</sup> (jf. tabell 6 ovanfor). I NTNU sitt temahefte «Bygningsvedlikehold» frå 2011 tilrår ein offentleg forvaltning å legge seg på «normal standard» tilsvarande om lag 150,- kr/m<sup>2</sup>, justert for konsumprisindeks til dagens verdi om lag 164,- kr/m<sup>2</sup>. Skal ein unngå eit såkalla akselererande forfall i den fylkeskommunale bygningsmassen framover er det avgjerande at vi gjer nøye vurderingar på vår budsjettering i høve desse tilrådde normene.



### 3.5.3 Drift

Når det gjeld direkte utgifter knytt til løn, utstyr og rammevilkår for driftsteknikarane, ser vi at vi i Sogn og Fjordane fylkeskommune ligg noko over referansemodellen. Det er her viktig å vere klar over at definisjonen av driftsteknikarrolla som ligg til grunn i referansemodellen **ikkje** inkluderer vedlikehaldsaktivitetar som vårt driftspersonale utfører sjølve. I Holte-modellen inneber kostnadane til driftsteknikarane utelukkande bestillingar (bestillarfunksjonen), kontroll og teknisk tilsyn.

Vi viser her til diskusjonen under kap. 3.2., der vi viser at denne referansen ikkje er samanliknbar med driftsteknikarberekninga i Sogn og Fjordane fylkeskommune då driftsteknikarane her i stor grad også utfører FDVUS-tenester sjølve. I tillegg utfører driftsteknikarane i Sogn og Fjordane fylkeskommune «servicearbeid» (jf. brukaravtalen).

### 3.5.4 Leiging og administrasjon

Alle tilsette ved bygge- og eigedomstenesta er tilsette på «vanlege vilkår», og er ikkje knytte opp til dei respektive utbyggingsprosjekta som fleire av dei tilsette jobbar med (lønsutgiftene vert ikkje førde som prosjektmidlar). Bygge- og eigedomssjefen har eit samla lønsbudsjett på 7.113 mill.kr. til administrative funksjonar. Av dette er det gjort ei berekning som syner at 5/8-del av lønsmidlane vert nytta til det vi definerer som drift og vedlikehaldsplanlegging, jf. tabell 6 (4.445 mill.kr.). Resterande 3/8-del av lønsramma vert nytta direkte mot prosjekt.

### 3.5.5 Forsikring

Når det gjeld forsikring disponerer bygge- og eigedomssjefen eit samla budsjett på 2.139 mill.kr. Av dette utgjer 65% ting- og naturskade (1.4 mill.kr.). Forsikringsavtalane vert fortløpande fornya gjennom egne tilbod/konkurransetsetting.

## 4. Konklusjon og fagleg tilråding jf. mandatpunkta

### 4.1 Brukaravtalen

Arbeidsgruppa har gjort ein gjennomgang av brukaravtalen mellom bygge- og eigedomstenesta og dei vidaregåande skulane. I dette arbeidet har vi hatt med oss to administrative leiarar frå skulane. Arbeidet har avdekka relativt få uklarheiter i høve til den avtalte samhandlinga, og det er såleis grunnlag for å vidareføre avtalane i stor grad slik desse er i dag. Etter gjennomgangen legg arbeidsgruppa likevel fram eit framlegg til ein noko forbetra fellesmal for alle dei vidaregåande skulane. Den nye malen ligg vedlagt dette dokumentet (sjå vedleggskap. 5.3.).

### 4.2 Samhandling: bestillingar, avklaringar, loggføring, utkvittering av oppdrag

I mandatet vert det stilt spørsmål om i kva grad vi kan og bør forbetre samhandling og rutinar mellom bygge- og eigedomstenesta og brukar av fylkeskommunale bygg (jf. utøving av rolla, kommunikasjon, bestillingar til driftsteknikareiningane m.m.).

Arbeidsgruppa meiner følgjande grunnelement framleis bør ha stor bevisstheit i organisasjonen:

- Dagleg kommunikasjon mellom einingar må gå føre seg med gjensidig respekt og tillit.

- Bestillingar til driftsteknikarane må vere tydelege og formaliserte.
- Vi skil mellom oppgåver som hastar og det som ikkje nødvendigvis må gjennomførast snarleg.

Bygge- og eigedomssjefen har fleire faste samhandlingsrutinar og –arenaer som påverkar dialogen mot dei fylkeskommunale institusjonane. Det viktigaste kontaktpunktet er den årlege gjennomgangen av tekniske prioriteringar i vedlikehaldsplanen opp mot dei vidaregåande skulane (skuledrifta) sine ynskje og prioriteringar (vedlikehaldssynfaringar). Denne dialogen ligg som ei grunnplattform i samhandlinga, og har eksistert sidan 2003-04. Bygge- og eigedomssjefen og driftsleiarane held 3-4 årlege møte, der ein tek opp konkrete innspel og aktuelle problemstillingar ved den enkelte regionale driftseininga og institusjonen.

Arbeidsgruppa held fast på at det er viktig å halde god kontinuitet og dialog mellom fylkesrådmannen, bygge- og eigedomssjefen og det fylkeskommunale institusjonsnivået. Vi må difor halde fram i sporet som vi i dag følgjer på dette området, og utvikle dialog og samhandling gjennom gjensidig respekt for rollene og ansvaret som ulike partar har.

### 4.3 Areal per driftsteknikar

Mandatet utfordrar arbeidsgruppa til å vurdere om arealansvar og driftsteknikardekking er forsvarleg og rett. Arbeidsgruppa har teke utgangspunkt i dimensjoneringa av dei regionvise driftseiningane («driftseiningsnivået»), og har utifrå dette gjort ei samla vurdering. Gruppa vurderer behovet slik at vi i Sogn og Fjordane fylkeskommune kan leggje oss noko under FEF-modellen i høve til kva kapasitet vi må ha for å yte forsvarlege og kvalitativt gode FDVUS-tenester:

	Areal i dag	Areal per DT i dag	Tal DT i dag	Vår samla ressursvurdering	FEF si tilråding	Differanse mellom FEF og arb.gruppa	Differanse FEF og dagens bemanning	Areal per DT jf. vår vurdering
Sogn	50294	7 396	6,80	8,50	10,06	- 1,56	- 3,26	5 917
Sunnfjord	65209	5 646	11,55	11,00	13,04	- 2,04	- 1,49	5 928
Nordfjord	44933	5 912	7,60	8,50	8,99	- 0,49	- 1,39	5 286
Snitt/total	160436	6 182	25,95	28,00	32,09	- 4,09	- 6,14	5 730

**Tabell 4:** Areal og driftsteknikardekking: Bygge- og eigedomssjefen sine vurderingar.

Tabellen summerer opp følgjande:

- Vi har eit gjennomsnittleg areal per driftsteknikar på 6182 m<sup>2</sup> i Sogn og Fjordane fylkeskommune.
- Driftseininga for Sogn ligg høgt på snittareal per driftsteknikar med 7396 m<sup>2</sup>, og er underbemanna.
- Arbeidsgruppa legg til grunn ei samla behovsvurdering på 28 stillingar som driftsteknikar for at vi skal kunne yte forsvarlege og kvalitativt gode tenester knytt til forvaltning, drift og vedlikehald. Dette inneber ein auke på 2,05 stillingar frå dagens 25,95 stillingar.
- Arbeidsgruppa si vurdering er altså at vi vil greie oss utan å leggje oss på FEF-tilrådinga på 32 stillingar.
- Med 28 stillingar samla sett, vil vi kome ut med eit areal per driftsteknikar på 5917 m<sup>2</sup> i Sogn, 5928 m<sup>2</sup> i Sunnfjord og 5286 m<sup>2</sup> i Nordfjord.

#### 4.4 Vedlikehald, drift, energi – ressursbruk og kapasitet

Mandatet stiller spørsmål ved om vi ligg på rett nivå i høve rettleiande normer for vedlikehald, drift og energibruk i den fylkeskommunale bygningsmassen. Det mest utfordrande området her er knytt til vedlikehaldsbudsjettering, der vi i Sogn og Fjordane fylkeskommune ligg relativt langt under referansemodellen. Hovudgrunnen til at vi har greidd oss godt på vedlikehaldssida dei siste åra, er at det har vore gjort store investeringar i bygningsmassen. I framtidig budsjetteringsarbeid må vi i større grad vere bevisste behovet for såkalla «vedlikehaldsbudsjettering».

Vedlikehaldet påverkar tilstanden til ein bygning. Tilstanden til ein bygning påverkar vidare brukarar, eigarar og andre interessentar. I sin ytste konsekvens vil eit utsett vedlikehald kunne påverke liv og helse. Andre konsekvensar som kan komme fram på mykje tidlegare tidspunkt er mistriksel, redusert produktivitet og i nokre tilfelle auka sjukefråvær. Arbeidsgruppa ser det som viktig at bygge- og eigedomstenesta i framtida har fokus på god vedlikehaldsplanlegging og at de overordna budsjettarbeidet legg til rette for at dette kan fylgjast opp.

#### 4.5 Utvikling og potensiale for inntening (jf. IKT-modellen)

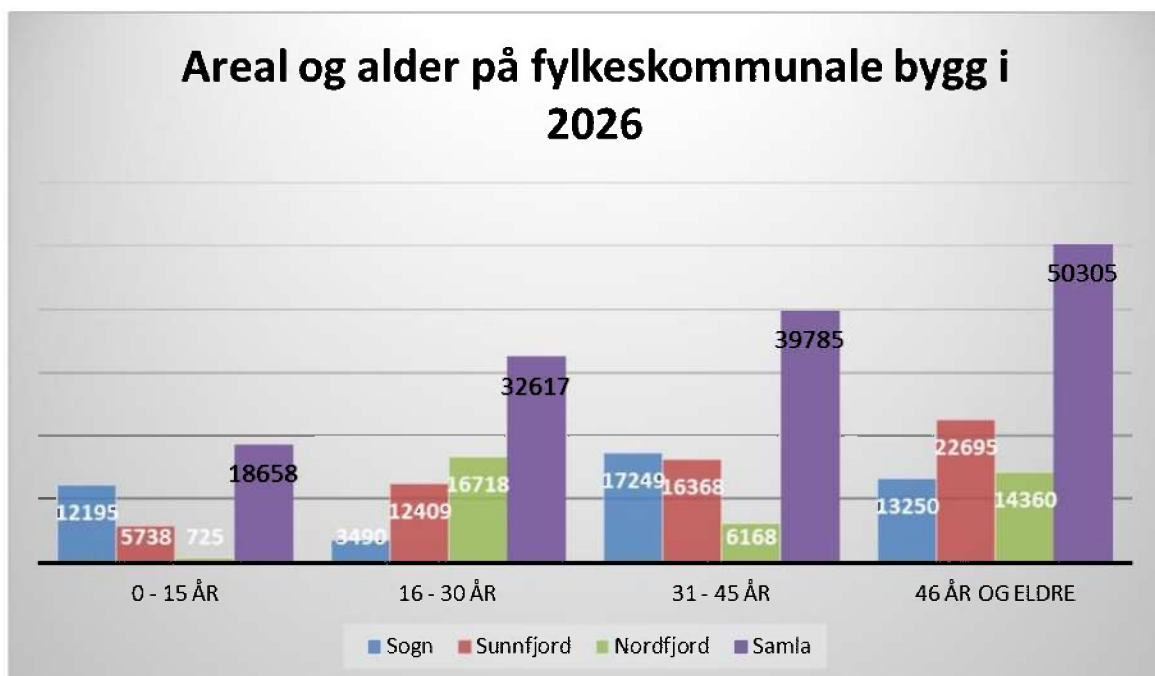
Bygge- og eigedomstenesta ser i dag eit potensiale for å vere offensive og etablere eit fagmiljø som også kan selje fleire tenester til kommunar og samarbeidspartar i Sogn og Fjordane (jf. etablert praksis innanfor IKT-tenesta. Arbeidsgruppa har drøfta dette spørsmålet, men er førebels ikkje i mål med denne delen. Gruppa meiner dette bør vere gjenstand for eit eige internt utgreiingsarbeid i samarbeid mellom bygge- og eigedomssjefen og fylkesrådmannen. Bygge- og eigedomssjefen syner her elles til sin langtidsplan, der det går fram at bygge- og eigedomstenesta frå 2017 vil ha eit auka fokus på sal av fagtenester til eksterne aktørar og såleis sikre ei større inntening.

#### 4.6 Samla vurdering frå arbeidsgruppa

1. Areal og ressursbehov: Den samla vurderinga og arbeidsgruppa si tilråding inneber ein auke i kapasitet innanfor driftsteknikarkorpset samanlikna med dagens kapasitet. Arbeidsgruppa meiner det er særskilt viktig å peike på at vi bevegar oss langs ei grense i høve kva som er forsvarleg kapasitet ved dei tre driftseiningane. Driftseininga i region Sogn er per i dag underbemanna jf. areal per driftsteknikar i dag i tabell 4 ovanfor.
2. Handtering av nedtak frå skulebruksplanen: Arbeidsgruppa meiner det teoretiske nedtaket som følgje av skulebruksplanen er for omfattande, og at det er urimeleg at nedtaket skal bereknast utifrå FEF-modellen all den tid vi ligg såpass langt under FEF-modellen si kapasitetstilråding i dag.
3. Det vil vere svært uheldig dersom løyvinga knytt til vedlikehald og drift vert ståande fast framover, når vi no går over frå ein betydeleg investeringsfase til ein drifts- og vedlikehaldsorientert fase. Bygge- og eigedomssjefen tek i løpet av 2016 initiativ til utarbeiding av ein langsiktig plan for betre samsvar mellom aukande vedlikehaldsbehov og målsettinga om eit verdibevarande vedlikehald.
4. Gjennomgangar som no er gjort i rapporten skal brukast vidare for å halde fokus på rett ressursbruk for bygge- og eigedomstenesta og det grunnleggjande for god eigedomsforvaltning. Dette skal nåast gjennom god oversikt over bygga våre, klar strategi og mål for eigedomsmassen og god vedlikehaldsplanlegging.
5. Innteningspotensiale gjennom utvida sal av tenester: Arbeidsgruppa ser eit potensiale i høve å nytte dei tre regionvise driftseiningane til å yte/tilby tenester ut over vår eigen organisasjon (jf. IKT-tenesta sin praksis for sal av tenester/inntening).

## 5. Vedlegg

### 5.1 Fylkeskommunale bygg og eiedomar – areal og alder



## 5.2 Fylkeskommunale bygg og eigedomar – tabelloversyn

	Skular/adm.bygg, eigd	Skular/adm.bygg leigd/delt eigarskap	Bustadar	Kommentar:
<b>Sogn</b>	Årdal vidaregåande skule, Sogn jord- og hagebruksskule, Sogndal AF, Sogndal YF, Sogndal idrettshall, Kaupanger (Hendenbygget, Modulbygget, Hansabygget, ADK- bygget), Fylkeshuset	Sogndal fotball (linesbygget, idrettsfag)	Leikanger (Hellebergvegen, Vokeldvegen),  Lærdal, husvære Sogn jord- og hagebruksskule	
<b>Sunnfjord</b>	Høyanger vidaregåande skule (inkl tannlejekontor), Dale vidaregåande skule, Mo og Øyrane vidaregåande skule, Hafstad vidaregåande skule, Flora vidaregåande skule	Fagskulen, Concordbygget, Begobygget, Storehagen atrium, Kunstmuseet	Husvære Mo, leil. Førde	Kunstmuseet er "vekta" med 1. BET har ansvar for teknisk drift.
<b>Nordfjord</b>	Firda vidaregåande skule, Stryn vidaregåande skule, Eid vidaregåande skule, Måløy vidaregåande skule	Trivselshagen, Operahuset N.fjord	Leil. Eid	Opera Nordfjord er "vekta" med 1. BET har teknisk drift av bygget.

## 5.3 Brukaravtale (mal) mellom BET og dei vidaregåande skulane (frå 01.06.2016)

### BRUKARAVTALE

For forvaltning, drift, vedlikehald, utvikling og service.

#### MELLOM

Sogn og Fjordane fylkeskommune  
BYGGE- OG EIGEDOMSTENESTA

#### OG

Sogn og Fjordane fylkeskommune  
\_\_\_\_\_ VIDAREGÅANDE SKULE

**1. Eigar av eigedomen**

Sogn og Fjordane fylkeskommune  
Bygge- og eigedomstenesta  
6863 Leikanger

**2. Brukar av eigedomen**

\_\_\_\_\_ vidaregåande skule,  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Bto. areal: \_\_\_\_\_ m<sup>2</sup>

**3. Heimel**

Brukaravtalen er inngått med heimel i FT-sak 0041/01 og FU-sak 85/14.

**4. Målsetjing**

Målsetjinga for den framtidige eigedomsforvaltninga skal vere:

- Verdien av eigedomsmassen skal ikkje forringast.
- Grunneigedomane og bygningane skal til ei kvar tid vere tilpassa det behovet som brukarane av eigedomane har, og vere best mogleg lagde til rett for framtidige endringar.

**5. Eigar og brukar sine rettar og plikter**

Eigar og brukar sine rettar og plikter er nærare definert i vedlegg 1.

**6. Teknisk driftspersonale**

Bygge- og eigedomstenesta sin representant på skulen er driftsteknikar/driftsleiar.

**7. Budsjett**

All forvaltning, teknisk drift m.v. skal skje innafor dei budsjетtrammer som er fastsett av FT.  
Eigar har budsjett og tilvisingsansvar for FDV-arbeidet.

## 8. Informasjon/kontakt

Det vert halde møte 1-2 gonger i året mellom brukar og eigar:

1. Møte februar/mars - Gjennomføring av drifts- og vedlikehaldsoppgåver.
2. Ved behov, møte haust – Status og planlegging av drifts- og vedlikehaldsoppgåver.

## 9. Avtaleperiode

Avtalen gjeld med verknad frå \_\_\_\_\_. Dersom det oppstår særlege behov for endringar, kan partane be om at avtalen blir gjennomgått/revidert.

..... den .....


..... den .....

Jan Tore Rosenlund  
Bygge- og eigedomssjef

Namn på rektor  
Rektor ved \_\_\_\_\_ vidaregåande skule

### Vedlegg til avtalen:

1. Ansvarsfordeling av FDVUS-oppgåver (neste side)
2. Stillingsbeskriving for driftspersonellet (ikkje vedlagd)

 <b>SOGN OG FJORDANE FYLKESKOMMUNE</b> _____ vidaregåande skule Ansvarsfordeling av FDVUS-oppgåver	BET sitt ansvar og kostnad	Skulen sitt ansvar og kostnad. BET utfører arbeidet. Servicearbeid	Skulen sitt ansvar og kostnad
<b>FORVALTNING</b>			
Eigedomskatt			X
Kommunale avgifter (vatn, avlaup og renovasjon)			X
Brannokumentasjon, merking i samsvar med forskrifter	X		
Forsikring	X		
Utleigekontraktar (langtidsutleige over 3 månader)	X		
Søknad om godkjenning i høve miljøretta helsevern (BET bistår med ev. naudsynt dokumentasjon i høve teknisk drift)			X
<b>DRIFT</b>			
<b>REINHOLD OG RENOVASJON</b>			
Renovasjon transport til hovudcontainer			X
Innvendig reinhold inkludert vindauge og persienner			X
Handklehaldarar, såpedispenserar og liknande			X
Reinholdsartiklar			X
Sanitærartiklar			X
Fasadar (utanom vindauge)	X		
Utvendige tak ,slukar og takrenner	X		
Tekniske rom	X		
Ventilasjonskanalar og sjakter (innvendig)	X		
Kjøkenhetter og avtrekk frå anna brukarutstyr			X
Dagleg, tradisjonelt reinhold			X
Innvendig hovudreingjering inkl. vindauge ut-/ og innvendig			X
Boning av golv			X
Dørmatter innvendig og utvendig			X
<b>UTOMHUSANLEGG</b>			
Rydding av uteområde (bos og avfall)			X
Snøbrøyting og strøing av vegar og parkeringsplassar		X	
Snøbrøyting og strøing av gangstiar/interne vegar		X	
Tøming av boskorger		X	
<b>Merknad:</b> Byggeigar og /-brukar har eit felles ansvar for å sjå til at uteområda til ei kvar tid er ryddige og framkomelege.			
<b>ENERGI</b>			
Straum / varme	X		
Energiregistrering	X		
Skifting av lysstoffrøyr og lyspærer	X		



<b>VEDLIKEHALD</b>			
<b>BYGNING</b>			
Yttervegg, utvendig kledning og overflate	X		
Tak, tekking, beslag, takrenner og nedlaup	X		
Bærande konstruksjonar	X		
Vindauge, dører m.m., synlege overflater ute	X		
Vindauge, dører m.m., synlege overflater inne	X		
Ruter, skadar som skuldast brukar		X	
Ruter, skadar som ikkje skuldast brukar	X		
Innerveggar, innvendige kledningar og overflater	X		
Utvendig solavskjerming	X		
Innvendige persienner, rullegardiner, blending		X	
Glasparti, dører med meir	X		
Dørlåsar/-beslag	X		
Spesialinnreiing, brukarutstyr, jf. vedlagd liste			X
Golv og overflater	X		
Himlingar og overflater	X		
Trapp innvendig	X		
Trapp utvendig	X		
<b>VVS</b>			
<b>SANITÆR</b>			
Botnleidningar	X		
Leidningsnett	X		
Armaturar, tappekranar, servantar og WC m.m. knytt til bygget si tekniske drift	X		
Drikkefontene, kaffiautomatar og liknande			X
Vassfilter til brukarutstyr			X
Sentral varmtvassberedar	X		
Speglar på toalett og i garderobar	X		
Handklehaldarar, såpedispensarar og liknande		X	
Kloakk og spillvasspumper	X		
<b>VARME</b>			
Varmeanlegg, oljetankar m.m.	X		
Leidningsnett vassboren varme	X		
Termostatar, ventilar, radiatorar m.m.	X		
Varmepumper	X		
<b>GASS / TRYKKLUFTANLEGG</b>			
Gass og trykkluft for undervisningsutstyr som skuldast brukarbehov, jf. vedlagd liste			X

<b>KJØLEANLEGG</b>			
Kjølediskar og fryseskåp/-boks i kantine		X	
Kjøling knytt til bygget si tekniske drift	X		
Kjøling for brukarutstyr, dataservarar m.m. som ikkje er knytt til bygget si tekniske drift		X	
Kjøle-/fryserom inkludert teknisk utstyr	X		
<b>VENTILASJON</b>			
Ventilasjonsanlegg, kanalar, ventilar	X		
Tilfluktsrom	X		
Lufthandsamingsutstyr, laust utstyr av brukarbehov, jf. vedlagd liste			X
<b>EL-KRAFTINSTALLASJONAR</b>			
Tavler og kursopplegg	X		
Belysningsutstyr, fast montert allmenn belysning	X		
Tilleggsbelysning		X	
Naudlys	X		
Fastmonterte panelomnar og varmeomnar	X		
Varmekablar	X		
Varmtvassberedarar, el-kjelar (sentrale)	X		
<b>SVAKSTRAUMSANLEGG / TELE</b>			
Kursopplegg og utstyr for brannalarm	X		
Dør- og portautomatikk	X		
Inngangskontroll / overvaking / skalsikring	X		
Kursopplegg og utstyr (SD-anlegg)	X		
IKT-anlegg, alt opplegg og utstyr (inkl. telefon)			X
Kursopplegg og utstyr for tilleggsalarm			X
Nøklar og nøkkeltast / kortproduksjon tilsette		Etter avtale	
Audiovisuelt utstyr			X
Callinganlegg m.m.			X
Antenneanlegg for radio og TV			X
<b>DIVERSE TEKNISKE ANLEGG</b>			
Reservekraft, naudstraumsanlegg	X		
Heisar og løfteplattformer for drift av bygget	X		
Løfterampar/-innretningar, transportband m.m.			X
<b>UTOMHUSANLEGG</b>			
Vegar, plassar og grøntanlegg	X		
Sykelstativ	X		
Innkjøp av boskoger		X	
<b>DIVERSE</b>			
Spesialinnreiing/-inventar installert for eller av brukar, jf. liste over brukar-/undervisningsutstyr			X
Hærverk, innbrot, skadar på bygg (innvending og utvendig)	X		
Hærverk og innbrot, skadar på møblar/utstyr			X

<u>Merknad:</u> Byggeigar og /-brukar har eit felles rapporteringsansvar ved hærverk, innbrot og skadar på fylkeskommunale bygg og eigedomar.			
<b>HUSDYRBYGG, GARTNERI, VERKSTADBYGG</b>			
Årskontroll dieseltank		X	
Innvendig / utvendig driftsutstyr av brukarbehov			X
Innreiingar (båsinneiingar, driftsutstyr m.m.)			X
Ventilasjonsanlegg	X		
Vedlikehald av vegar og plassar samt tunområde (område avmerkt på kart)	X		
<b>UTVIKLING</b>			
Ominneiing, ombygging og rehabilitering	X		
<b>SERVICE</b>			
Montering og reparasjon av inventar, ikkje brukar- og undervisningsutstyr jf. liste		X	
Flytting av inventar og utstyr		X	
Tilrettelegging av rom i samband med eksamen eller møte skal avtalast i høve til kveldsarbeid for driftsteknikar		X	
Flagg på off. flaggdagar, jf. felles retningsliner for fylkeskommunale bygg		etter avtale	
Flagg på andre dagar			X
Låsing og tryggleiksrutinar			X
Posthenting			X
Kaffiautomatar, vassautomatar og liknande			X
Innvendige planter og grøntanlegg			X
Skilting, namneplater, anvisningstavler		X	
Vakhald			X
Reaksjonar ved feilparkeringar			X
<u>Merknad:</u> Byggeigar og /-brukar har eit felles ansvar ved feilparkering ved fylkeskommunale bygg og eigedomar.			
Administrering og oppfølging av snøbrøyting, strøing, feiing av vegar og parkeringsplassar		X	
Innhenting av tilbod for strøing og brøyting		etter avtale	
Brannvernoplæring (oplæring av tilsette)		etter avtale	
Brannøvingar		etter avtale	
<b><u>Utføring - Servicearbeid</u></b>			
Etter avtale er det driftsteknikarane som utfører denne servicen, slik det er spesifisert her			
<b><u>Årleg tidressurs til service</u></b>			
For ... vidaregåande skule er det årleg sett av ... timar (... % av 1730 timar) til service, slik det er spesifisert her			

<b>BRUKARUTSTYR (UTSTYR SOM IKKJE ER KNYTT TIL TEKNISK DRIFT AV BYGGET)</b>			
Avtrekkssarmar (sveise, lodde m.m.)			
Sponavtrekk inkl. filter og oppsamling (tre og metall)			
Andre punktavsug med lokale vifter: Eksos, motorvask, avtrekksskåp, industristøvsugar, etc.			
Befuktarar/avfuktarar i samband med undervisning			
Sveise/lodde-apparat			
Gassanlegg m/røyranlegg for sveis			
Gassanlegg (LPG) for kjøkken			
Luftkompressor m/røyranlegg			
Kran, løftebukk og anna løfteutstyr			
AV-utstyr som: kopimaskiner, skrivarar, smart-tavler, etc.			
Bearbeidingsmaskiner: Kappemaskiner, sager, dreiebenker, etc.			
Kjøkkenmaskiner: Komfyr, ovn, sag, kvern, etc.			
Reinholdsmaskiner			
Vaskemaskiner			
<b>Merk: Oversikta er ikkje uttømmmande, kun retningsgjevande</b>			



## EIN ENDRINGSDYKTIG, EFFEKTIV OG FAGLEG STERK SENTRALADMINISTRASJON

Rapportutkast til drøfting i styringsgruppa

### SFJ2019: SENTRALADMINISTRASJONEN – ROLLER OG STORLEIK (#57)

#### MÅL

*Ein endringsdyktig, effektiv og fagleg sterk sentraladministrasjon som rettar innsatsen mot politiske organ, eigen driftsorganisasjon, samarbeidspartar, bedrifter og organisasjonar – til beste for innbyggjarane.*

Sogn og Fjordane fylkeskommune

25.04.2016

# Innleiing

## Mål med organisasjonsendringa

Ei overordna målsetjing for endringane i sentraladministrasjonen er å tilpasse den administrative organiseringa til den politiske organisasjons- og styringsmodellen i Sogn og Fjordane fylkeskommune. Dette gjev organisasjonen ein skreddarsaum for å ivareta samspelet mellom politisk og administrativ leiing. Både i høve tenesteproduksjon og samfunnsutvikling, som utgjer kjerneaktivitetar i fylkeskommunen, vil ei slik koordinert arbeidsdeling og sams fagleg spesialisering vere føremålstenleg.

Organisasjonsendringane utgjer i tillegg eit nødvendig grunnlag for å imøtekome dei økonomiske innsparingskrava vi står overfor. Gjennom ein slankare leiingsstruktur og ei meir dynamisk og lettadministrert tilnærming til prosjektarbeid og tverrsektorielle arbeidsgrupper, vil vi gjennomgåande vere meir ressurseffektive. Like eins vil det vere effektivt og samordnande at vi i større grad samlar tilgrensande arbeidsoppgåver i organisasjonen, anten i lina eller stab. Dette gjev oss i sum store mulegheiter for å framstå meir samordna og koordinerte overfor samarbeidspartane våre.

Målsetjinga er å til ei kvar tid å ha ein endringsdyktig, effektiv og fagleg sterk sentraladministrasjon som rettar innsatsen mot politiske organ, eigen driftsorganisasjon, samarbeidspartar, bedrifter og organisasjonar – til beste for innbyggjarane.

## Det vedtekne rammeverket

Frå fylkesrådmannen ligg det føre eit administrativt vedtak frå 22.10.2015, der det organisatoriske rammeverket som skal gjelde frå 01.04.2016 vart fastsett:

1. Det vert etablert symmetri mellom politisk og administrativ organisering ved at:
  - a) Dagens næringsavdeling og dagens kulturavdeling vert slegne saman til ei ny nærings- og kulturavdeling (NKA). Den nye avdelinga vil bli leia av 1/ein fylkesdirektør, og vil få to assisterande fylkesdirektørar (éin på næring og éin på kultur). Dei som i dag sit i direktør- og ass. direktørstillingar ved dei respektive avdelingane vil bli innplasserte i den nye avdelinga.
  - b) Plan- og samfunnsavdelinga vil bli plassert i fylkesrådmannen sin stab og vil bli leia av ein plansjef. Den nærare organiseringa av dagens plan- og samfunnsavdeling vil bli vurdert i det vidare arbeidet, jf. pkt. 4 under.
2. Personalsjef og informasjonssjef, som no rapporterer direkte til fylkesrådmannen, vil med ny organisering rapportere til assisterande fylkesrådmann.
3. Innkjøpssjef, som no rapporterer til assisterande fylkesrådmann, vil med ny organisering rapportere til økonomisjefen.
4. Fylkesrådmannen kjem tilbake til meir detaljerte organisatoriske tilpassingar kring årsskiftet 2015/16.

# Innhald

Innleiing.....	1
Mål med organisasjonsendringa.....	1
Det vedtekte rammeverket.....	1
Innhald .....	2
Samandrag frå utgreiinga.....	3
1. Mål og bakteppe for organisasjonsjusteringa.....	4
1.1 Organisasjonskartet – ramme for samhandlinga.....	4
1.2 Organisasjonsmål- og faktorar som bakteppe.....	4
A. Sentraladministrasjonen sitt føremål.....	4
B. Effektivisering og innsparing.....	4
C. Skilje mellom line- og stabsfunksjonar.....	5
D. Fylkesrådmannen si leiargruppe.....	5
E. Tverrfagleg samarbeid og samhandling (matriseorganisering).....	5
F. Intern og ekstern samordning.....	5
G. Strategisk planlegging og utvikling.....	6
2. Sentraladministrasjonen frå 01.04.2016.....	6
2.1 Arbeidsdeling mellom stabseiningane og lina.....	6
A. Økonomisjef.....	6
B. Løn- og rekneskapssjef.....	6
C. Innkjøpssjef.....	7
D. Plansjef.....	7
E. Personalsjef.....	8
F. Juridisk sjef.....	8
G. Informasjonssjef.....	8
H. IKT-sjef.....	8
I. Bygge- og eigedomssjef.....	9
J. Driftssjef.....	9
2.2 Arbeidsdeling mellom lineavdelingane.....	10
A. Fylkesdirektøren for opplæring.....	10
B. Fylkesdirektøren for samferdsle.....	11
C. Fylkesdirektøren for næring og kultur.....	11
D. Ansvarsdeling mellom fylkesdirektøren for næring og kultur og plansjef.....	12
E. Fylkesrådmannen si leiargruppe.....	13
2.3 Tverrsektoriell samhandling.....	14
A. Fag- og arbeidsgrupper.....	14
B. Målretta prosjektstyring.....	14
3. Innsparingar innan politisk styring, plan og forvaltning.....	15
Politisk styring, plan og forvaltning.....	15
Vedlegg.....	16
A. Mandat for utgreiinga.....	16
B. Økonomiske innsparingar – politisk styring, plan og forvaltning.....	17

## Samandrag frå utgreiinga

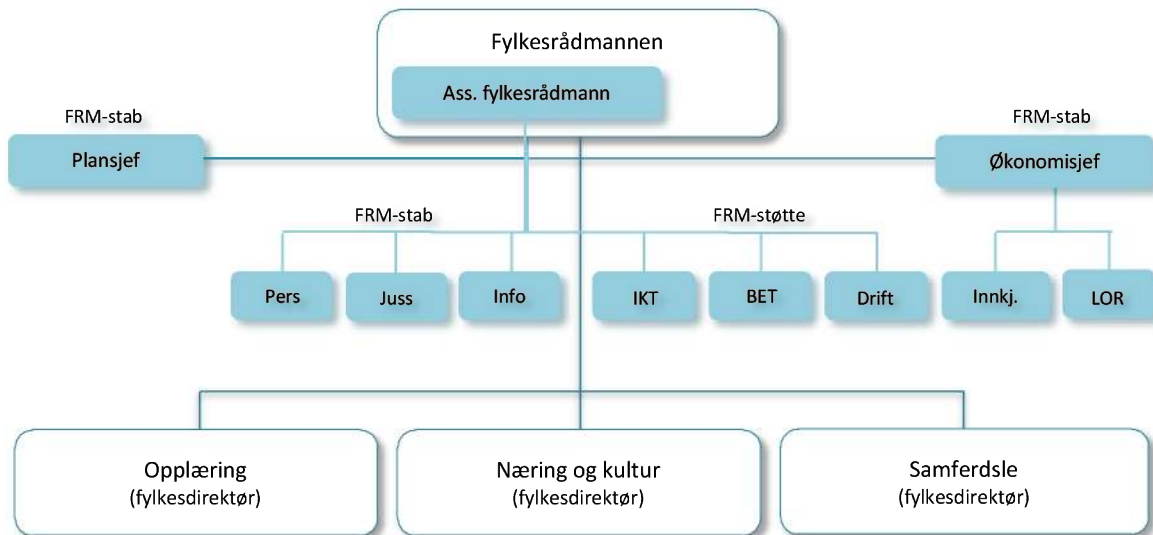
1.	Utgreiing																														
	Sentraladministrasjonen – roller og storleik (utgreiing 57).																														
2.	Kort omtale av utgreiinga (ev. sentrale utfordringar og dilemma i konsekvensvurderingane)																														
	<p>Fylkesrådmannen har igjennom utgreiinga hatt ei målsetjing om å utvikle ein meir endringsdyktig, effektiv og fagleg sterk sentraladministrasjon, som også framover skal rette innsatsen mot politiske organ, eigen driftsorganisasjon, samarbeidspartar, bedrifter og organisasjonar – til beste for innbyggjarane i Sogn og Fjordane.</p> <p>Fylkesrådmannen legg opp til ei administrativ tilpassing til den politiske organisasjons- og styringsmodellen ved å m.a. erstatte fem lineavdelingar med tre frå 01.04.2016. Modellen det vert lagt opp til medverkar til å imøtekomme innsparingskrava fylkeskommunen står over for.</p>																														
3.	Økonomisk innsparingspotensiale																														
	<p>Fylkesrådmannen vurderer gjennom utgreiingsarbeidet eit samla innsparingspotensiale innan politisk styring, plan og forvaltning (administrasjon) til å vere på <u>19,7 mill.kr.</u>, basert på ambisjonen om å oppretthalde dagens tenesteproduksjon, aktivitet og kvalitet. Eit vidare kutt opp mot 30 mill.kr. vil gjere det uråd å oppretthalde tenestnivået og oppgåveporteføljen med eit tilstrekkeleg fagleg ambisjonsnivå. Fylkesrådmannen har likevel ei målsetjing om å ta ut noko meir innsparingar enn dei føreslegne 19,7 mill.kr. fram mot 2019. Dette vil vidare bli konkretisert i løpet av 2017-18.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2016</th> <th>2017</th> <th>2018</th> <th>2019</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Politisk</td> <td>- 1,4</td> <td>- 1,0</td> <td>- 1,0</td> <td>- 1,0</td> </tr> <tr> <td>2. Kontrollorgana</td> <td>- 0,5</td> <td>- 0,4</td> <td>- 0,4</td> <td>- 0,4</td> </tr> <tr> <td>3. Politisk/administrativ aktivitet</td> <td>- 5,2</td> <td>- 5,9</td> <td>- 5,9</td> <td>- 6,4</td> </tr> <tr> <td>4. Stillingar i sentraladministrasjonen</td> <td>- 7,6</td> <td>- 11,5</td> <td>- 11,5</td> <td>- 11,9</td> </tr> <tr> <td>Totalsum:</td> <td>- 14,7</td> <td>- 18,8</td> <td>- 18,8</td> <td>- 19,7</td> </tr> </tbody> </table>		2016	2017	2018	2019	1. Politisk	- 1,4	- 1,0	- 1,0	- 1,0	2. Kontrollorgana	- 0,5	- 0,4	- 0,4	- 0,4	3. Politisk/administrativ aktivitet	- 5,2	- 5,9	- 5,9	- 6,4	4. Stillingar i sentraladministrasjonen	- 7,6	- 11,5	- 11,5	- 11,9	Totalsum:	- 14,7	- 18,8	- 18,8	- 19,7
	2016	2017	2018	2019																											
1. Politisk	- 1,4	- 1,0	- 1,0	- 1,0																											
2. Kontrollorgana	- 0,5	- 0,4	- 0,4	- 0,4																											
3. Politisk/administrativ aktivitet	- 5,2	- 5,9	- 5,9	- 6,4																											
4. Stillingar i sentraladministrasjonen	- 7,6	- 11,5	- 11,5	- 11,9																											
Totalsum:	- 14,7	- 18,8	- 18,8	- 19,7																											
4.	Administrativt innsparingspotensiale																														
	Fylkeskommunen sparer <u>19,7 mill.kr.</u> knytt til leiging, administrasjon, politisk styring, plan og forvaltning ved å omorganisere sentraladministrasjonen samt ved å gjennomføre vedlagde innsparingar.																														
5.	Grunnprinsippa sin innverknad på utgreiinga og konsekvensvurderingane																														
	<ol style="list-style-type: none"> <li><u>Kvalitet i vidareførte oppgåver:</u> Ein overordna premis for vurderingane i denne utgreiinga er at kvaliteten på tenestene som vert levert frå sentraladministrasjonen skal vere like høg som i dag. Dette utgangspunktet ligg fast, men det vil på enkelte område vere utfordrande å leve opp til dette ambisjonsnivået då organisasjonen har avgrensa ressursar på fleire fagområde.</li> <li><u>Oppgåve- og ansvarsdeling mellom forvaltningsnivåa:</u> Ikkje vurdert i samband med utgreiinga</li> <li><u>Funksjonelle bu- og arbeidsområde:</u> Ikkje vurdert i samband med utgreiinga</li> <li><u>Fylkeskommunen si rolle i den regionale partnerskapen:</u> Ikkje vurdert i samband med utgreiinga</li> <li><u>Langsiktige avgjerder innanfor tenesteområdet:</u> Ikkje vurdert i samband med utgreiinga</li> <li><u>Alternative finansieringskjelder:</u> Ikkje vurdert i samband med utgreiinga</li> </ol>																														



# 1. Mål og bakteppe for organisasjonsjusteringa

## 1.1 Organisasjonskartet – ramme for samhandlinga

Fylkesrådmannen sitt vedtak frå 22.10.2015 er førebels teikna ut i følgjande organisasjonsskisse.



Figur 1: Organisasjonsskisse.

## 1.2 Organisasjonsmål- og faktorar som bakteppe

Fylkesrådmannen ønskjer å syne til sju faktorar eller temaområde som vi har med oss som bakteppe for organisasjonsgjennomgangen. Faktorane representerer ikkje endelege «fasitsvar» på korleis organisering, arbeidsdeling og samhandling skal vere i organisasjonen, men dei tener som utgangspunkt for fordelinga av oppgåver og ansvarsområde i sentraladministrasjonen. Faktorane uttrykkjer høge ambisjonar for både organisering og samhandling, og bør vere noko vi strekkjer oss etter i den daglege oppgåveløysinga.

### A. Sentraladministrasjonen sitt føremål

Dei sentraladministrative funksjonane skal sikre at fylkeskommunen utøver rolla si og er tilpassa tenestene vi skal yte mot politiske organ, eigen driftsorganisasjon og eksterne partar (bedrifter, organisasjonar, innbyggjarar). I organisasjonsutforminga legg vi vekt på at vi skal serve desse målgruppene på ein mest muleg samordna og effektiv måte. Administrasjonen må i tillegg vere driven på ein måte som gjer at vi til ei kvar tid stettar norsk lov og følgjer dei krav og forventningar som fylkestinget set.

### B. Effektivisering og innsparing

Organisasjonsendringane skal leggje eit nødvendig grunnlag for å imøtekome dei økonomiske innsparingskrava vi står overfor. Gjennom ein slankare leiingsstruktur og ei meir dynamisk og lettadministrert tilnærming til prosjektarbeid og tverrsektorielle arbeidsoppgåver, vil vi gjennomgåande vere meir ressurseffektive. Like eins vil det vere effektivt og samordnande at vi i større grad samlar tilgrensande arbeidsoppgåver i organisasjonen (t.d. innan folkehelseområdet). Dette gjev oss i sum store mulegheiter for å stå fram meir samordna og koordinerte overfor samarbeidspartane våre.

### C. Skilje mellom line- og stabsfunksjonar

Lineorganisasjonen utgjer den hierarkiske fag- og vedtakslina frå fylkesrådmannen ut til nivået som møter brukarar og samarbeidspartar. Dette er stammen i organisasjonstreet. I lineorganisasjonen har vi ei etablert arbeidsdeling, med eit delegert mynde og eit konkret ansvar for å følgje opp vedtekne mål og tiltak. Fylkesdirektørane servar kvar sine hovudutval (politiske fagutval). Ansvaret for alle oppgåver som skal handsamast i hovudutvala bør, som eit grunnprinsipp, liggje til lineorganisasjonen. Fylkesdirektørane rapporterer direkte til fylkesrådmannen, og får sine fullmakter frå han.

Stabs- og støttefunksjonane er plasserte på sida av lineorganisasjonen, og desse etablerer vi av to hovudgrunnar: For det første har staben oppgåver knytte til *strategisk leiing og styring*. Økonomistyring, strategiutvikling, overordna planlegging, juridisk rettleiing, kontroll og avklaring, HR-forvaltning, informasjon og organisasjonsutvikling er døme her. Staben er støtte for fylkesrådmannen og lineavdelingane, og bidreg med sektorovergripande kompetanse. Staben har stor grad av fagspesialistar og i lita grad generalistkompetanse, og utarbeider på vegne av fylkesrådmannen felles politikk på fagområde som krev dette i organisasjonen.

For det andre har stabs- og støtteressursane oppgåver under nemninga *fellesfunksjonar*. Desse inneber i stor grad støtte til den operative og utøvande delen av organisasjonen. Bygge- og eigedomsforvaltninga, IKT-tenesta, løn- og rekneskapstenesta og andre driftstenester er døme her. Tenesteeiningane har m.a. i oppgåve å støtte alt laupande arbeid relatert til drifta av fylkeskommunale institusjonar.

### D. Fylkesrådmannen si leiargruppe

Leiargruppa er ikkje eit lovpålagt organ med avgjerdsmynde, men eit rådgjevande organ som fylkesrådmannen set saman og nyttar slik han finn det tenleg. Samansetjing og arbeidsform i leiargruppa vert vurdert fortløpande. Samtidig med organisasjonsendringa vert det lagt opp til ei noko mindre leiargruppe med eit større innslag av fagpersonar som deltek «frå sak til sak».

Leiargruppa vil også framover ha medlemmer både frå line- og stabsleiinga. Leiargruppa har særleg to hovudføremål: For det første er leiargruppa ei støtte for fylkesrådmannen og fylkesdirektørane i strategisk viktige og komplekse spørsmål. For det andre er gruppa ein sentral arena for å sikre forankring, informasjonsflyt og felles kunnskap og haldningar i organisasjonen knytt både til sektorinterne og sektorovergripande problemstillingar.

### E. Tverrfagleg samarbeid og samhandling (matriseorganisering)

Det er eit mål å styrkje det tverrfaglege samarbeidet og samhandlinga mellom fagavdelingar og tenesteeiningar når oppgåveløysinga tilseier dette. Tverrfagleg samarbeid er eit middel for å løyse komplekse oppgåver og utfordringar vi står overfor, og dette kan etablerast gjennom ei formell prosjektplanlegging, jf. t.d. «SFJ 2019-prosjektet» med leiargruppa som styringsgruppe. Vi har også tverrfagleg samarbeid gjennom faste arbeids-/faggrupper. Begge formene for tverrfagleg samarbeid bør forankrast i leiargruppa, slik at vi sikrar ei sams behovsvurdering og ein god struktur på arbeidet.

### F. Intern og ekstern samordning

Færre lineavdelingar og ei mindre leiargruppe bør føre til betre intern og ekstern samordning. Det er særleg sentralt å ha eit kontinuerleg fokus på at vi skal vere samkøyrd og kjenne til aktivitetar retta mot kommunane. Ei tydeleg arbeidsdeling mellom stab og lina vil gje betre føresetnader for intern- og ekstern

samordning og ein meir effektiv ressursbruk. Med utgangspunkt i ny organisering vil arbeidsdelinga mellom planfunksjonen i staben og Nærings- og kulturavdelinga vere vesentleg.

### G. Strategisk planlegging og utvikling

Strategisk planlegging vil her seie å leggje rammer, planar og føringar for heile eller deler av verksemda. Dette kan dreie seg om både kortsiktig, mellomlang og langsiktig planlegging. Ved å etablere ei ny stabseining under fylkesrådmannen sin stab, plansjef, tydeleggjer vi skiljet mellom strategisk overordna planlegging (regional planstrategi, økonomisk planlegging, personalhandtering m.m.) og den meir spesifikke strategiske sektorplanlegginga. For å utvikle denne rolla vidare, bør forvaltningsoppgåver i størst muleg grad leggest til lineavdelingane.

Fylkesrådmannen meiner punkta A. til G. ovanfor er tenlege rammefaktorar for organisasjonsutviklingsarbeidet vi no gjer. Desse står naturleg fram som ambisiøse målsetjingar vi bør strekkje oss etter, men som også kan vere utfordrande å etterleve i kvardagen. I fastsetjinga av arbeidsdelinga mellom fylkesrådmannen sin stab og lineorganisasjonen er det til dømes eit sentralt poeng å sikre at vi ikkje legg opp til dobbeltarbeid mellom fagkompetansen i staben og lina. Dette argumentet vil innanfor enkelte fagområde føre til at vi anten: **a)** samlar stabsfunksjonar i ei lineavdeling eller **b)** at vi i større grad samlar fagområde og fagmiljø i staben. Dette vil likevel kunne gje ei tydeleg og klar ansvars- og arbeidsdeling.

## 2. Sentraladministrasjonen frå 01.04.2016

### 2.1 Arbeidsdeling mellom stabseiningane og lina

Fylkesrådmannen legg opp til at den konkrete oppgåve- og ansvarsdelinga mellom fylkesrådmannen sin stab og lineavdelingane i stor grad held fram som i dag. Vi skal her likevel gå igjennom nokre presiseringar i høve arbeidsdelinga mellom einingane, sjølv om det enkelte stader framleis vil vere behov for vidare detaljering og avklaringar. Her fokuserer vi på oppgåve- og ansvarsdeling – ikkje på konkrete tilrådingar i høve dimensjonering og/eller økonomiske innsparingar. Avklaringane her dannar utgangspunktet for vidare arbeid og raffinering knytt til oppgåveportefølje og organisering i avdelingane/einingane.

#### A. Økonomisjef

Det vil også frå 01.04.16 vere ein økonomistab lagt til fylkesrådmannen. Arbeidet vert leia av økonomisjefen som koordinerer arbeidet med, og utviklinga av, fylkeskommunen si samla finans- og økonomiforvaltning. Økonomisjef har også det overordna oppfølgingsansvaret for løn- og rekneskapstenesta. Innkjøpssjef vil i den nye organiseringa rapportere til økonomisjef, på same måte som løn- og rekneskapssjef.

#### B. Løn- og rekneskapssjef

Løn- og rekneskapssjef rapporterer til økonomisjef. Løn- og rekneskapsutgreiinga (LOR-utgreiinga) innanfor omstillingsprosjektet «SFJ 2019» vil kunne påverke utforminga av organisering og arbeidsdeling innanfor fagområdet. Fylkesrådmannen vil avklare dette nærare.

### C. Innkjøpssjef

Innkjøpssjef rapporterer til økonomisjef, og har den overordna styringa i innkjøpsfaglege spørsmål i fylkeskommunen. Innkjøpssjef gjev faglege råd og vurderingar til fylkesrådmannen og samarbeidspartar i innkjøpsspørsmål. Ved større einskildkjøp (utstyrskjøp) og prosjekt vil innkjøpssjef kunne rapportere direkte til den eininga innkjøpet gjeld.

### D. Plansjef

Fylkesrådmannen knyter til seg plansjef i FRM-stab. Målet er å styrke samanhengen mellom strategisk planlegging og samfunnsutvikling, slik plan- og bygningslova legg føringar for. Plansjef får to sentrale fag-/ansvarsområde: «Strategisk planlegging og samfunnsutvikling» og «Planansvar for tematiske og geografisk avgrensa planar». Plansjef får gjennom dette ei noko meir strategisk orientert rolle. Rolla krev ei tydeleg intern samordning, då det vil vere avgjerande å trekkje på kompetanse frå heile organisasjonen. Strategisk planlegging og samfunnsutvikling inneber m.a.:

- a) Samfunnsanalyse og statistikk
- b) Regional planstrategi (lovpålagd)
- c) Samfunnsutvikling

Pkt. a) og b) inneber regionale analysar og statistikk, utforming av regional planstrategi, heilskaplege geografiske planar, rettleiing i høve til kommunalt planstrategiarbeid, verktøy for plan- og utviklingsarbeid (t.d. GIS og Fylkesatlas), interkommunalt planarbeid, tematiske og geografisk avgrensa planar eller regionale planar som ikkje naturleg høyrer heime i ei fagavdeling<sup>1</sup>.

I dette ligg ansvaret for å bidra med plan- og prosesskompetanse for heile organisasjonen, samt ut mot kommunane i samband med deira planstrategiarbeid. Fylkesdirektøren for næring og kultur har på si side ansvaret for den faglege rettleiinga og fråsegner i høve kommunal planlegging (kommunale detaljplanar), etter nærare avtale med plansjef og i tråd med loverket knytt til uttalar overfor kommunale planar.

Samfunnsutviklarrolla (pkt. c) utover kommunalt retta planarbeid, inneber utviklingsprosjekt på tvers av sektorar og innanfor prioriterte samfunnsområde. Feltet kan også bidra til å utarbeide utviklingsprogram for geografiske område. Plansjef vil kunne initiere kunnskapsutvikling gjennom forskings- og utviklingsaktivitet. Andre delar av organisasjonen kan også initiere forskings- og utviklingsprosjekt, og FRM/plansjef vil kunne ha eit overordna samordningsansvar her. Planansvar for tematiske eller geografisk avgrensa planar (døme):

- a) Regional plan for arealbruk
- b) Regional plan for kysten
- c) Regional plan for klima og miljø

#### **Oppgåver retta mot Kommunal planstrategi, jf. rettleiar (2015):**

Utvikle eit opplegg med kommunane som sikrar samordning mellom regional og kommunal planstrategi.

Utvikle samarbeid mellom fylkeskommunen, fylkesmannen og kommunane om kunnskapsgrunnlaget i planlegging generelt, og som også vil vere relevant for arbeidet med kommunal planstrategi.

Drøfte utviklingstrekk med den enkelte kommune som samfunn og organisasjon som grunnlag for å vurdere planbehovet i kommunestyreperioden. I denne samanhengen skal ein også kunne bidra inn mot utarbeiding av eit eige utfordringsdokument som grunnlag for ein politisk diskusjon om planbehovet.

Prosessrådgjeving m.a. m.o.t. medverknad i ulike delar av planarbeidet og evaluering av planar og gjennomføring.

Drøfte utviklingstrekk med den enkelte region som grunnlag for planbehovet i regionen.

Plansjefen nyttar utviklingsavtalar med organisasjonar etter behov i sitt plan- og utviklingsarbeid. Fylkeskommunen sine utviklingsavtalar med kommunane, regionråda, Distriktssenteret, HiSF/VF, Helse Førde, NAV, Fylkesmannen m.m. ligg til plansjef. Til desse oppgåvene skal fylkesdirektøren for næring- og kultur bistå plansjefen med administrative ressursar etter nærare avtale (jf. del 3, fylkesdirektør for næring og kultur, pkt. 9). Fylkesrådmannen legg til grunn at den samla økonomi- og personalforvaltninga for FRM-stab også skal gjelde etter overføringa av planressursar til staben. Dette inneber at FRM får ei noko utvida portefølje på økonomi- og personalsida etter at organisasjonsendringa trer i kraft.

#### E. Personalsjef

Hovudressursen knytt til personal- og arbeidsgjevpolitik, lønsforhandlingar og HMT-arbeidet vil også frå 01.04.16 liggje til fylkesrådmannen sin stab, men med rapportering til assisterande fylkesrådmann. Arbeidet vert leia av personalsjef, som gjev faglege råd og vurderingar i personalspørsmål. Personalstabten medverkar i tilrettelegging for ulike politiske organ i saker som naturleg følgjer av eininga sine oppgåver, og har sekretariatsfunksjonen for Hovudsamarbeidsutvalet (HSU).

Personalforvaltninga innan opplæringssektoren vert styrkt ved at fylkesdirektør for opplæring set av to medarbeidarar til arbeidsfeltet. Fylkesdirektør for opplæring utarbeider HR-strategiar retta mot vidaregåande opplæring innanfor rammene som er lagt frå fylkesrådmannen sin personalstab.

Det vert utarbeidd ei ansvars- og arbeidsdeling mellom fylkesrådmannen sin stab og fylkesdirektøren for opplæring på personalforvaltningsområdet (handtering av personalsaker, drøftingsfullmakter m.m.).

#### F. Juridisk sjef

Juridisk sjef vil også i framtida liggje til fylkesrådmannen sin stab. Juridisk sjef har ein koordineringsfunksjon for juristane i organisasjonen, i tillegg til å vere ein nær støttespelar for fylkesrådmannen og leiinga. Sakshandsaming, kvalitetskontroll av utkast til vedtak, saksoppfølging og rådgjeving er sentrale ansvarsområde. Juridisk rådgjeving skal bidra med, bygge og utvikle, juridisk kompetanse i avdelingane, t.d. ved anbudsutlysingar, kontraktsoppfølging, personal-forvaltning og innkjøp m.m.

#### G. Informasjonssjef

Informasjonssjef vert også i framtida lagt til FRM-stab, med rapportering til assisterande fylkesrådmann frå 01.04.16. Det vil framleis vere viktig med god informasjonsflyt frå strategisk nivå for å sikre rett og god kommunikasjon, både internt i organisasjonen og eksternt. Informasjonsflyt mellom strategisk nivå og informasjonssjefen har høg prioritet:

- Fylkesdirektørane og leiarar for tenesteeiningane har ansvar for å kalle informasjonssjef inn til møte der dette er relevant for informasjonsarbeidet, ved intern og eksternt kommunikasjon.
- Fagredaktørane er informasjonssjef sine hovudkontaktar i avdelingane og tenesteeiningane, og informasjonstenesta møter på sektorane sine avdelingsmøte der det er relevante saker.

#### H. IKT-sjef

IKT-sjef vil også etter 01.04.16 ha den daglege administrative og faglege leiinga av IKT-tenesta. Tenesta arbeider etter arbeidsgrunnlaget for tenesta som fylkesrådmannen gjev gjennom årlege oppdragsbrev, og IKT-sjef gjev faglege råd og vurderingar til fylkesrådmannen i IKT-spørsmål.



I samband med utgreiingsarbeidet «SFJ 2019» vert det sett nærare på arbeidsdelinga mellom IKT-tenesta og dei vidaregåande skulane. Utgreiinga vurderer også den interne organiseringa i IKT-tenesta. IKT-utgreiinga vil kunne påverke den konkrete utforminga av organisering og arbeidsdeling på fagområdet. Fylkesrådmannen vil avklare dette nærare.

### I. Bygge- og eigedomssjef

Bygge- og eigedomssjef vil også etter 01.04.16 ha den daglege administrative og faglege leiinga av all bygge- og eigedomsforvaltning. Bygge- og eigedomstenesta er definert som leverandør av tenester knytt til eigarfunksjonen, noko som omfattar forvaltning, drift, vedlikehald, utvikling og service og å skaffe naudsynte bygg og eigedomar til fylkeskommunen sine aktivitetar. Bygge- og eigedomssjef gjev faglege råd til fylkesrådmannen og institusjonane, og representerer fylkesrådmannen overfor samarbeidspartar, interesseorganisasjonar og brukarar.

Frå 01.01.15 vart heile bygge- og eigedomsforvaltninga samla under bygge- og eigedomssjef. Organisasjonsendringa innebar at all driftsteknisk teneste i organisasjonen rapporterer til bygge- og eigedomssjef i sentraladministrasjonen. Innanfor omstillingsprosjektet «SFJ 2019» vert det arbeidd med to sektorovergripande utgreiingar knytt til reinhaldartenesta og alt driftsteknisk personale. Både vil kunne påverke endelege samhandlingsrutinar og arbeidsdeling her.

### J. Driftssjef

Driftssjef vil også etter 01.04.16 ha den daglege administrative og faglege leiinga av driftstenesta. Tenesta skal bidra til kompetanseheving i heile organisasjonen (opplæring, informasjon) innan sine ansvarsområde, og yter tenester til den fylkeskommunale forvaltninga, Fylkeshuset og tilsette i sentraladministrasjonen med kontorstad andre stader i fylket. Innanfor «SFJ 2019» vert det vinteren 2016 arbeidd med ei utgreiing knytt til reinhaldartenesta.

## 2.2 Arbeidsdeling mellom lineavdelingane

Oppgåve- og ansvarsdelinga mellom fylkesdirektørane skal vere slik at vi unngår dobbeltarbeid mellom fagmiljø. Vi tydeleggjer grenseoppgangane mellom fagmiljøa når vi no går over i ein ny linestruktur, og vi har eit aktivt forhold til kven som legg fram saker innan ulike fagområde til hovudutvala.

Fylkesrådmannen har, etter at det organisatoriske rammeverket vart fastlagt 22.10.15, utarbeidd følgjande overordna ramme for ansvars- og arbeidsdelinga for fylkesdirektørane. Denne dannar utgangspunktet for vidare avklaringar av oppgåveportefølje og organisering for den enkelte sektor.

Fylkesrådmannen legg opp til at vi gjennomfører ei samla revidering og konkretisering av ansvarsdelinga i lineorganisasjonen. Revidert delegeringsreglement, som kjem til fylkestinget i juni 2016, og påfølgjande administrative reglement, vil konkretisere fylkesdirektørane sine ansvarsområde ytterlegare.

### A. Fylkesdirektøren for opplæring

Fylkesdirektøren har det administrative ansvaret for at ungdom og vaksne får ei kvalitativt god vidaregåande opplæring som fører fram til studiekompetanse, fag-/sveinebrev eller annan fagkompetanse. Opplæringa skal skje i samsvar med gjeldande lover med forskrifter og læreplanar og skal ivareta skuleeigarrolla gjennom å:

- Sikre eit kvalitativt godt opplæringstilbod.
- Styre gjennom strategiar, planar og dokumentasjon for å sikre ei heilskapleg vidaregåande opplæring.
- Sikre rett kompetanse gjennom rekruttering og stabilisering.
- Arbeide med kvalitetsutvikling i heile grunnopplæringa.

Fylkesdirektøren har ansvaret for at det fylkeskommunale opplæringstilbodet er tilpassa den einsskilde eleven og lærlingen sine behov/interesser samt næringslivet sitt behov for kompetanse. Eit likeverdig og forpliktande samarbeid mellom skule og arbeidsliv vil her vere eit viktig verkemiddel.

Fylkesdirektøren skal synleggjere vidaregåande opplæring som eit viktig regionalpolitisk verkemiddel i høve kompetanseheving, næringsutvikling og eit godt liv. For å ivareta fylkeskommunen si rolle som regional utviklingsaktør, skal fylkesdirektøren leggje til rette for eit tettare og meir formalisert samarbeid med det lokale nivået og næringslivet.

Arbeidsoppgåvene til fylkesdirektøren for opplæring er mellom anna knytt til:

- Skuleoverskridande drifts- og utviklingsoppgåver
- Inntak av elevar
- Eksamen og dokumentasjon (inkl. privatisteksamen)
- Vaksenopplæring
- Opplæring i bedrift
- Fagskulen i Sogn og Fjordane<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Organisatorisk plassering for dette ansvarsområdet vert vurdert nærare innan 01.01.2017.

## B. Fylkesdirektøren for samferdsle

Fylkesdirektøren arbeider for at innbyggjarane og næringslivet i fylket har eit godt og føreseieleg transport- og kommunikasjonstilbod med sikker framcome der tryggleik og miljø er vektlagt.

Fylkesdirektøren har ansvaret for:

- Kollektivtransport
  - o Ruteplanlegging og rutegående transport
  - o Skuleskyss
  - o Transporttenester for funksjonshemma
  - o Transportløyve
  - o Transportplanlegging
  - o Ungdomsretta tiltak
- Fylkesvegar
  - o Drift og vedlikehald av vegar
  - o Investeringar for fylkesvegar
  - o Ras-sikring
  - o Trafikktryggleik
- Beredskap
  - o Transportberedskap
- Påverknadsområde
  - o Nasjonal transportplan m/handlingsprogram
  - o Riksvegnettet/budsjett
  - o Hamner og farleier
  - o Luftfart

Gjeldande delegeringsreglement med vidaredelegering frå fylkesrådmannen gjev fylkesdirektøren ansvaret for oppgåver knytt til lover med forskrifter. Innanfor ansvarsområdet fylkesvegar skal fylkesdirektøren ivareta eigaransvar og eigarstyring. Statens vegvesen har eit vegfagleg ansvar på fylkesvegnettet på vegne av fylkeskommunen. Sidan SVV tener både stat og fylkeskommune, blir dette kalla "sams vegadministrasjon". Samferdsle er sentral i den regionale utviklarrolla.

## C. Fylkesdirektøren for næring og kultur

Fylkesdirektøren for næring og kultur støttar, utviklar og utfordrar næringslivet og kulturlivet i Sogn og Fjordane. Målet er å utvikle eit godt og variert næringsliv og kulturtilbod for heile fylket. Dette ved å mellom anna:

- Leggje til rette for næringsutvikling, auka sysselsetting og regionalt samarbeid
- Initiere og drifte nettverksarbeid i næringslivet og i kunnskapsmiljøa
- Ha ansvaret for omstillingskommunane
- Forvalte midlane til kommunale næringsfond
- Leggje til rette for det bedriftsretta arbeidet som skjer gjennom Innovasjon Norge
- Forvalte ressursgrunnlaget knytt til akvakultur og oppgåvene fylkeskommunen har innan jakt- og fiskeforvaltning
- Leie vassregionforvaltninga
- Ha sekretariatsfunksjonen for Regionalt forskingsfond (RFF)
- Administrere og handsame kompensasjonsmidlane (INU FSF)



Kultur er eit viktig element i fylkeskommunen si regionale utviklarrolle, m.a. som basis for regional og lokal identitet og forankring. Kultur gir grunnlag for demokrati, sosiale fellesskap og møteplassar, og utviklar den enkelte innbyggjar sitt engasjement, trivsel og evne til kritisk refleksjon.

Målet er å utvikle eit variert og mangfaldig kulturliv. Dette ved m.a. å arbeide for å:

- Vere ein samarbeidspart som gjennom råd og rettleiing stiller kultur- og kulturminnefagleg kompetanse til disposisjon til kommunar, institusjonar, private, lag og organisasjonar
- Forvalte økonomiske verkemiddel frå fylkeskommune og stat til drift og utvikling av kulturlivet
- Medverke til å utvikle regionale kulturminneverdiar
- Forvalte automatisk freda kulturminne, freda bygg og verdsarv
- Bidra til ei aktiv utvikling av fylkesarkiv og museumsdrift i fylket
- Bidra til ei framtidretta bibliotekutvikling i fylket
- Støtte opp om og stimulere frivillig arbeid
- Stimulere deltaking innan idrett, friluftsliv og fysisk aktivitet
- Sikre gode rammevilkår for kunst- og kulturproduksjon
- Sikre ei aktiv og god kulturformidling, t.d. gjennom den kulturelle skulesekken
- Stimulere tiltak som legg til rette for møteplassar, deltaking og inkludering
- Samordne det operative folkehelsearbeidet
- Halde sekretariatsfunksjon for Ungdommens fylkesting/ungdomspolitisk utval

#### D. Ansvarsdeling mellom fylkesdirektøren for næring og kultur og plansjef

Fylkesrådmannen legg med bakgrunn i målsettinga om ei tydeleg arbeidsdeling i organisasjonen, samordning og effektivitet følgjande forvaltningsoppgåver til fylkesdirektøren for næring og kultur<sup>2</sup>:

1. Forvaltningsplan for vassressursane. Dette utgjer frå 01.04.2016 tre stillingsressursar.
2. Forvaltningsplanlegging som omfattar operativ deltaking.
3. Ansvaret knytt til vilt- og fiskeforvaltning.
4. Ansvar for fråsegner til konsesjonssøknader for kraftutbygging.
5. Folkehelsearbeid definert som arbeid retta mot levekår og livskvalitet: Fylkesdirektør for næring og kultur får ansvaret for samordning av alt operativt folkehelsearbeid retta mot tannhelse, vidaregåande opplæring og samferdsle. Fylkesdirektøren knyter til seg ressursar og kompetanse i organisasjonen etter behov. Det vert frå 01.04.16 overført ein stillingsressurs frå tidl. PSA. For å ivareta rettleiarrolla inn mot samfunnsdelen i kommuneplanlegginga, nyttar FRM/plansjef noko folkehelsekompetanse i organisasjonen.
6. Porteføljen av strategisk og operativt retta FoU-arbeid vert fordelt mellom FRM/plansjef og fylkesdirektør for næring og kultur, med utgangspunkt i kva som er naturleg ut frå rolle og ansvarsområde elles. Overordna vurderingar kring FoU-satsingar ligg primært til FRM/plansjef, medan satsinga på FoU som verkemiddel generelt ligg til fylkesdirektør for næring og kultur.
7. Fylkesdirektøren for næring og kultur har ansvaret for forvaltning av, og operativt arbeid knytt til, avtaleoppfølging og støtte til enkeltorganisasjonar og kommunar. NKA forvaltar midlar til organisasjonar si sjølvstendige drift og utvikling, og ulike utviklingsprosjekt knytt til desse.

---

<sup>2</sup> Merk at endeleg ressurs og budsjettfordeling må detaljplanleggast vidare, men at vi her seier noko om omfanget per i dag.

8. Rettleiing og oppfølging av kommunale detaljplanar: Dette inneber at ansvaret som nærings- og kulturavdelingane har i dag vert supplert med kommunale detaljplanar som PSA har i dag.
9. Fylkesdirektøren for næring- og kultur bistår, etter nærare avtale, FRM/plansjef med administrative ressursar for handtering av utviklingsavtalar med organisasjonar, med kommunane, regionråda, Distriktssenteret, HiSF/VF, Helse Førde, NAV, Fylkesmannen m.m. (jamfør omtalen om plansjefen, siste avsnitt).

#### E. Fylkesrådmannen si leiargruppe

Leiargruppa er ikkje eit lovpålagt organ med avgjerdsmynde, men eit rådgjevande organ som fylkesrådmannen set saman og nyttar slik han finn det tenleg. Frå 01.04.16 vil fylkesrådmannen si leiargruppe vere samansett av følgjande leiarar som rapporterer direkte til han:

- Fylkesrådmannen
- Assisterande fylkesrådmann
- Økonomisjef
- Plansjef
- Fylkesdirektørane (3)

I tillegg møter informasjonssjef med ansvar for referat frå leiarmøta og annan tekstproduksjon for portalen, heimesida og/eller media knytt til sakene som er oppe til handsaming.

Fylkesrådmannen legg opp til ei møteform der andre leiarar enn dei som er nemnde over, samt sakshandsamarar, møter frå sak til sak. Ass. fylkesrådmann har ansvar for innkalling og sakliste.

## 2.3 Tverrsektoriell samhandling

Fylkesrådmannen ser det som eit mål å styrkje det tverrfaglege samarbeidet når oppgåveløysinga tilseier dette. Tverrfagleg samarbeid er eit middel for å løyse komplekse oppgåver vi står overfor som krev fleire typar kompetanse.

### A. Fag- og arbeidsgrupper

Fag- og arbeidsgrupper på tvers i organisasjonen skal som hovudregel ha ein koordinerande ressurs oppnemnd av fylkesrådmannen, og arbeidet bør prioriterast i avdelingane slik at faggruppene får sektorbidraga dei treng. Gruppene skal ha sitt utgangspunkt i ein overordna strategi, og byggje arbeidet på operative handlingsplanar som er forankra i leiargruppa.

Vi vil frå 01.04.16 ha følgjande faste tverrsektorielle arbeidsgrupper i sentraladministrasjonen:

- Budsjettgruppa er etablert som ein fast samhandlings- og koordineringsarena for økonomiarbeid i fylkeskommunen. Gruppa støttar opp om eit sentralt lineansvar, og er ein prioritert arena for alle einingar å bidra inn mot. Budsjettgruppa held fram som i dag.
- Arbeidsgruppe for Vestlandsrådet koordinerer innspel til sekretariatet for rådet. Her må det påreknast noko meir aktivitet frå 01.01.2017, då Sogn og Fjordane fylkeskommune overtek sekretariatsansvaret. Fylkesrådmannen sitt kontaktpunkt for VR koordinerer arbeidet i gruppa.
- Informasjonsgruppa støttar opp om eit sentralt lineansvar knytt til informasjon og openheit. Informasjonssjefen er ansvarleg for å koordinere arbeidet, og avdelingane sine NK-ar (assisterande) er faste bidragsytarar.
- Arbeidsgruppe for klima og miljø arbeider i noka grad med oppgåver som ligg ute på dei vidaregåande skulane. Gruppa vert vurdert nærare.
- Ei arbeidsgruppe knytt til fylkeskommunen sitt planarbeid vert vurdert oppretta. Gruppa får m.a. i oppgåve å koordinere og strukturere alt arbeid innanfor regional planlegging og analyse. Fylkesrådmannen vil vurdere behovet for å sjå gruppa sitt arbeid i samheng med arbeidet retta inn mot planforum.
- Organisasjonsutviklingsarbeidet vidare vil vise kva for konkrete behov vi har for tverrsektorielle arbeidsgrupper i sentraladministrasjonen.

### B. Målretta prosjektstyring

Prosjektarbeid er kjenneteikna av at vi skal gjere ein innsats for å oppnå eit definert mål, som oftast innanfor ei planlagd tids- og ressursramme. Fylkesrådmannen legg opp til ei meir dynamisk og fleksibel tilnærming til å opprette prosjekt på tvers av einingar i organisasjonen. Vi bør samstundes vere kritiske til når vi nyttar prosjektformaliseringa (jf. FRM sitt forvaltningsrevisjonsarbeid for ei meir målretta prosjektstyring hausten 2015).

Fylkesrådmannen og FRM/ leiargruppa opprettar prosjekt på tvers i organisasjonen, og er gjerne sjølv styringsgruppe der dette er føremålstenleg (jf. forankringselementet).

### 3. Innsparingar innan politisk styring, plan og forvaltning

Fylkesrådmannen har i dette utgreiingsarbeidet sett nærare på sektorområdet «politisk styring, plan og forvaltning», der programområdet «administrasjon» inngår. Frå 2014 har fylkesrådmannen hatt eit overordna fokus på at innsparingane i organisasjonen som heile skal speglast i administrasjonen.

«Administrasjon» har i seg den kompleksiteten at ein del utgifter som blir oppfatta som sentraladministrative også blir førte *utanfor* sektorområdet «politisk styring, plan og forvaltning». Dette er m.a. basert på føringskrava i KOSTRA (jf. Statistisk Sentralbyrå (SSB)). Denne utgreiinga ser difor, ut i frå dette, også på andre relevante programområde samt på utgifter på andre budsjettområde som vert oppfatta som sentraladministrative og/eller er knytte til tenesteeiningar i administrasjonen.

Dei sentraladministrative funksjonane må også i framtida vere dimensjonerte slik at dei er tilpassa:

- Tenestene vi skal yte i høve politiske organ.
- Støtte og kontroll vi skal yte i høve eigen driftsorganisasjon.
- Arbeidet vi skal utføre mot eksterne partar (bedrifter, organisasjonar og innbyggjarar).

Sentraladministrasjonen skal elles vere driven på ein måte som gjer at vi stettar norsk lov og er i stand til å følgje opp alle krav og forventningar som fylkestinget set, t.d. gjennom ulike forvaltningsrevisjonsprosjekt. Sentraladministrativ verksemd er ikkje eit mål i seg sjølv, men heller ein aktivitet vi må ha for å støtte andre og meir primære sider ved fylkeskommunen si verksemd.

Utgreiingsramma for sektoren vart i 2014 auka frå 17 til 30 mill.kr.<sup>3</sup> Fylkesrådmannen legg i dette utgreiingsarbeidet opp til ei samla innsparing på om lag 19,7 mill.kr., der vi så langt råd er skal oppretthalde dagens tenesteproduksjon/aktivitet. Eit vidare kutt opp mot 30 mill.kr. vil ikkje gjere det mogleg å oppretthalde dagens oppgåveportefølje med eit tilstrekkeleg høgt fagleg ambisjonsnivå.

Fylkesrådmannen har likevel ei målsetjing om å ta ut noko meir innsparingar enn dei føreslegne 19,7 mill.kr. fram mot 2019, noko som vert vidare konkretisert i løpet av 2017.

#### Politisk styring, plan og forvaltning

	2016	2017	2018	2019
Politisk	- 1,4	- 1,0	- 1,0	- 1,0
Kontrollorgana	- 0,5	- 0,4	- 0,4	- 0,4
Politisk/administrativ aktivitet	- 5,2	- 5,9	- 5,9	- 6,4
Stillingar i sentraladministrasjonen	- 7,6	- 11,5	- 11,5	- 11,9
Totalsum	<b>- 14,7</b>	<b>- 18,8</b>	<b>- 18,8</b>	<b>- 19,7</b>

Innsparingspotensiale i sektoroverskridande utgreiingar som gjev effekt innanfor «stillingar i sentraladministrasjonen» inngår også i denne kuttramma. Så langt viser desse utgreiingane ei innsparing på om lag 0,7 mill.kr. innanfor LOR-utgreiinga (#54), medan utviklingsarbeidet knytt til framtidig IKT-organisering (#53) og reinhaldstenesta (#56) må vurderast nærare.

<sup>3</sup> Finansutvalet si handsaming av arbeidsdokument nr. 3 (2014) den 18.06.2014.

# Vedlegg

## A. Mandat for utgreiinga

### 1. NAMN/ARBEIDSTITTEL PÅ UTGREIINGSOPPDRAGET

- Sentraladministrasjonen – roller og storleik (utgreiing nr. 57)

### 2. MANDAT

Frå 25.02.2015 startar fylkesrådmannen opp eit utgreiingsarbeid som skal kartlegge og vurdere eit muleg innsparringskrav knytt til tilpassinga av sentraladministrasjonen til den samla fylkeskommunale oppgåveporteføljen.

Fylkesrådmannen har som rettesnor for dei organisasjonsmessige tilpassingane vi må gjennomom at sentraladministrasjonen skal vere tilpassa tenestestrukturen vi tilbyr brukarar og samarbeidspartar. Utgreiingsramma for forvaltninga omfattar både reduksjon i administrative funksjonar retta mot den politiske organiseringa og sentraladministrative funksjonar, og har ei samla ramme på 30 mill. kr.

Det vil vidare vere eit krav at alle sektorspesifikke utgreiingar skal sjå på administrative konsekvensar av dei endringar som vert utgreidde. Ut over dette må administrasjonen vere bemanna slik at han yter tilstrekkelege tenester til fylkeskommunen sine politiske organ og stettar dei lov- og forskriftskrav som statlege styresmakter har fastsett. Fylkesrådmannen vil ha eit gjennomgåande fokus på dette i det vidare arbeidet, og det vil også vere aktuelt å gjere administrative tilpassingar parallelt med andre delar av utgreiingsarbeidet.

Ein skal særleg kartleggje og vurdere følgjande problemstillingar:

- Vurdere samla administrativt innsparringspotensiale basert på dei sektorvise og sektorovergripande utgreiingane.
- Vurdere synergjar knytt til alternative organisasjonsformer for administrative stabs- og støttefunksjonar.
- Tilpassing av stabs- og støttefunksjonar med alternative bemanningsplanar. I dette ligg også effektiviseringspotensiale knytt til større samordning av kontorstøttefunksjonar i organisasjonen som heile.

Det skal særleg setjast søkelys på følgjande grunnprinsipp:

- Sentraladministrasjonen skal vere tilpassa tenestene som fylkeskommunen tilbyr brukarar og samarbeidspartar, og samtidig ivareta utviklarrolla.
- Effektivisering inkl. digitalisering (viktig å sjå dette i samheng med IKT-utgreiinga)
- Få leiarnivå og ein flat struktur i organisasjonen er ei målsetting.
- Sentraladministrasjonen skal vere tilpassa til den politiske strukturen/organiseringa på ein tenleg måte.

### 3. KRAV TIL KONSEKVENSVURDERINGA

- Kort oppsummering av aktuelle konsekvensar.
- Økonomiske konsekvensar: Langsiktige økonomiske vinstar inkl. gjennomføringskostnader, alternative kompensierende tiltak m.m.
- Administrative konsekvensar: Administrative stillingsressursar som kan sparast inn.

### 4. LEIING OG RESSURSAR (SEKTORINTERNE OG SEKTOROVERGRIPANDE)

- Paal Fosdal (utgreiingsleiar, hovudprosjekt)
- Svein Hågård, fylkesrådmannen sin stab
- Eli Nes Killingrød, fylkesrådmannen sin stab
- Rolf Årdal, fylkesrådmannen sin stab
- Ole I. Gjerard, fylkesrådmannen sin stab

Medverknad frå tillitsvalde (utgreiingar der dette er aktuelt)

- Ja.

Behov for ekstern kompetanse (fagkompetanse og/eller utgreiingskapasitet)

- Kan vere aktuelt for delar av utgreiinga.

## 5. MILEPÆLAR OG RAPPORTERINGSPUNKT

- 01.11.2015: Samla administrativt innsparingspotensiale.
- 01.11.2015: Synergjar knytt til alternative organisasjonsformer for administrative stabs- og støttefunksjonar.
- 01.03.2016: Tilpassing av stabs- og støttefunksjonar til alternative bemanningsplanar.

## 6. FRIST FOR LEVERING TIL STYRINGSGRUPPA

- 15. mars 2016

### B. Økonomiske innsparingar – politisk styring, plan og forvaltning

	2016	2017	2018	2019	Referanse
<b>Politisk</b>					
Tal fylkestingsrepresentantar	- 1,0	- 1,0	- 1,0	- 1,0	A5/15
Frivillig partistøtte	- 0,4				A5/15
Delsum:	- 1,4	- 1,0	- 1,0	- 1,0	
<b>Kontrollorgana</b>					
KU-sak 59/14	- 0,5	- 0,4	- 0,4	- 0,4	A5/15
Delsum:	- 0,5	- 0,4	- 0,4	- 0,4	
<b>Politisk/administrativ aktivitet</b>					
Til disposisjon for hovudutvala	- 4,0	- 3,7	- 3,7	- 3,7	A5/15
Personalretta tiltak	- 2,4	- 2,4	- 2,4	- 2,4	A5/15
Tillitsvalde/verneombod	- 0,3	- 0,3	- 0,3	- 0,3	A5/15
Auka salsinntekt IKT	- 1,0	- 1,0	- 1,0	- 1,0	A5/15
E-handel, innføring/drift	0,2	0,2	0,2	0,2	A5/15
Reduserte inntekter utleige	0,3	0,3	0,3	0,3	A5/15
Auke juridiske honorar	2,0	1,0	1,0		A5/15
Delsum:	- 5,2	- 5,9	- 5,9	- 6,4	
<b>Stillingar sentraladministrasjonen</b>					
B/ØP-kutt (hausten 2014)	- 4,0	- 7,0	- 7,0	- 7,0	A5/15
Seinare (vakanse/reduksjon)	- 3,6	- 3,6	- 3,6	- 3,6	A5/15
Stilling kulturminnevern		- 0,7	- 0,7	- 0,7	A5/15
Stilling næring				- 0,4	A5/15
Innsparing (politisk sekretariat)		- 0,2	- 0,2	- 0,2	Pol.sekr.
Delsum:	- 7,6	- 11,5	- 11,5	- 11,9	
<b>Totalsum</b>	<b>- 14,7</b>	<b>- 18,8</b>	<b>- 18,8</b>	<b>- 19,7</b>	

#### Merknader:

- Folkehelseutskottet (3,3) er godskrive Plan/Næring, og ikkje sektoren *Forvaltning*.
- Stillingsreduksjon folkehelse (jf. utgreiing) inngår i ovannemnde 3,6, og er ikkje ført eksplisitt.
- Stillingsreduksjon LOR (2019, jf. utgreiing) inngår i ovannemnde 3,6, og er ikkje ført eksplisitt.