

Fylkesrådmannen

SFJ 2019

Rammer for det administrative omstillingsarbeidet 2014-19

# Innhald

Innholdsliste .....	i
Føreord .....	2
Felles plattform .....	2
Køyrereglar for omstillingsarbeidet .....	2
Aktivitatar og informasjon .....	2
1. Innleiing .....	3
1.1 Bakgrunn og grunngeving .....	3
1.2 Overordna mandat .....	3
2. Mål for omstillingsarbeidet .....	4
2.1 Hovudmål .....	4
2.2 Resultatmål: Langsiktig rettesnor .....	4
2.3 Effektmål: Konkrete innsparingar .....	4
2.4 Prosessdrivarar og kritiske faktorar .....	5
3. Organisering og informasjon .....	5
3.1 Leiingsstruktur for omstilling .....	5
3.2 Kommunikasjonsstrategi .....	6
3.3 Rammer for det administrative omstillingsarbeidet .....	7
3.4 Milepelar og vedtakspunkt .....	7
4. Prosjektorganisering .....	8
4.1 Prosjektverktøy og roller .....	8
4.2 Risikoanalyse og kvalitetssikring .....	9
4.3 Interessentanalyse .....	9
Vedlegg 1: Fortløpande oppdatert aktivitetsplan .....	10
Vedlegg 2: Fast administrativ organisering .....	11

# Føreord

## Felles plattform

Dette er ei felles plattform og eit retningsgjevande dokument for det administrative omstillingsarbeidet som Sogn og Fjordane fylkeskommune startar hausten 2014. Det definerer roller og oppgåver i samband med arbeidet, og gjev rammer for relasjonar og kommunikasjon mellom den administrative leiinga og det politiske nivået, dei tilsette, eksterne samarbeidspartar, media og andre.

Omstillingsarbeidet har sitt utspring i at vi dei neste fem åra skal redusere det samla driftsbudsjettet i fylkeskommunen i tråd med det nye inntektssystemet for fylkeskommunane. For å imøtekomme innsparingskrava, legg vi opp til ein gjennomgripande prosess som omfattar alle ledd i organisasjonen. Ein særleg viktig føresetnad for å lukkast i dette organisasjonsarbeidet, er ei god samhandling mellom politisk og administrativt nivå. Like eins er det eit sentralt vilkår at vi opprettheld ein open og konstruktiv dialog med alle tilsette, og sikrar tillitsvaldapparatet medverknad gjennom heile omstillingsprosessen.

## Køyrereglar for omstillingsarbeidet

I lys av Stortinget sine endringar i inntektssystemet frå juni i år fremja fylkesrådmannen overfor finansutvalet 18.06.2014 følgjande køyrereglar for prosessen vi no går inn i. Desse organisasjonsinterne køyrereglane vart positivt mottekne i utvalet:

1. Vi må setje innbyggjarane sitt beste i fokus
2. Vi må vise respekt for alle tilsette
3. Vi må følgje gjeldande lover og forskrifter
4. Oppgåver kan vere lovpålagte, ikkje løysingsmåten
5. Alle reduksjonsforslag må vere tilstrekkeleg utgreidde
6. Vi må planlegge og budsjettere realistisk
7. Vi må vurdere oppgåver og tenester, vekk med ostehøvelen
8. Vi må framleis ha nokre vekstelement i budsjetta
9. Vi må sikre rett og nok kompetanse – i føreståande arbeid
10. Vi må framleis arbeide for å betre rammevilkåra våre

Når fylkesrådmannen no trekkjer opp rammer for det administrative omstillingsarbeidet, legg ein til grunn at administrasjonen til ei kvar tid arbeider innanfor gjeldande politiske vedtak og føringar.

## Aktivitetar og informasjon

I endrings- og omstillingsarbeid er kommunikasjon om prosessar og aktivitetar avgjerande for ei vellukka omstilling. Informasjonsverdi og kommunikasjonsbehov både i organisasjonen og eksternt vert vurdert ved kvar aktivitet. Prosjektplanar knytte både til hovudomstillingsprosjektet og delprosjekt må haldast oppdaterte. Gjeldande framdriftsplanar vert gjort tilgjengelege.

Gjennom strukturerte, opne prosessar og ein felles innsats for gode langsiktige løysingar, er målsettinga å levere høg kvalitet i alle prioriterte tenester i Sogn og Fjordane fylkeskommune også i framtida.

Tore Eriksen, fylkesrådmann  
Leikanger, 12.09.2014

# 1. Innleiing

## 1.1 Bakgrunn og grunngeving

Eit eige omstillingsprosjekt vil ha ei sentral rolle i det omfattande omstillingsarbeidet som no startar. Prosjektet har sitt utspring i at vi står framføre den mest krevjande budsjett- og økonomiplanfasen i fylkeskommunen si moderne historie. Kommuneproposisjonen for 2015 frå Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) inneheldt framlegg til eit nytt inntektssystem. Framlegget gjev ein vesentleg rammereduksjon for Sogn og Fjordane fylkeskommune. Gjennom inntektssystemet vert dei såkalla kostnadsnøklane endra slik at vårt utgiftsutjamnande tilskot vert redusert med 264 mill.kr. I tillegg vert inntektsgarantiordninga (INGAR) erstatta av ei ny overgangsordning som gjer at reduksjonen skal innarbeidast innan fem år. Omstillingsprosjektet skal arbeide for å finne løysingar basert på effektivisering, oppgåveprioritering og nye organiseringsformer.

Over 10% reduksjon i driftsbudsjettet i løpet av ein femårsperiode krev ein gjennomgripande omstillingsprosess. Oppgåver og strukturar må vurderast opp mot kravet om å ivareta, så langt det er muleg, den verdiskapinga fylkeskommunen står for i dag. Vi tek utgangspunkt i at ein omstillingsprosess også gjev mulegheiter for kompetanseheving på fleire område, og såleis også mulegheiter for å yte betre tenester m.o.t. til oppgåvene vi prioriterer. Omstillingsprosessen innanfor vidaregåande opplæring har auka kompetansen innan leining og personaladministrasjon, og har styrka samhandling, koordinering og gjennomføring i sektoren. Prosessen har vidare stilt store krav til informasjon og dialog med organisasjonane, både sentralt og lokalt. Alt dette er erfaringar vi tek med oss inn i det omfattande administrative omstillingsarbeidet fram mot 2019. Prosjekt personal, oppretta for å følgje opp skulebruksplanen innan vidaregåande opplæring, vert fasa inn i det samla omstillingsarbeidet vidare.

## 1.2 Overordna mandat

Fylkesrådmannen understrekar at fylkeskommunen også i omstillingsperioden skal yte tenester av høg kvalitet overfor innbyggjarar og samarbeidspartar. Omstillingsarbeidet har følgjande mandat:

1. Sektorane og prosjektet skal produsere gjennomarbeidde og konsekvensbevisste utgreiingar som grunnlag for administrative og politiske avgjerder knytte til innsparingskrava Sogn og Fjordane fylkeskommune møter i økonomiplanperioden 2015–19.
2. Arbeidet skal vurdere alle tenesteområde i fylkeskommunen, og m.a. vurdere følgjande grep i organisasjonen:
  - Avvikle heile tilbod, oppgåver, funksjonar og aktivitetar
  - Sanere gjeld, også gjennom realisering av verdiar
  - Endra investeringstakt
  - Frikjøp frå inngåtte avtalar og kontraktar
  - Meir fellesorganisering av funksjonar og tenester
  - Andre organisatoriske grep
3. Prosjektorganisasjonen skal vere eit supplement til, og tett samordna med, arbeidet i den faste lineorganisasjonen<sup>1</sup>. Gjennom ei matrisetilnærming<sup>2</sup> skal prosjektet si styringsgruppe (jf. pkt. 3.1) i

---

<sup>1</sup> Lineorganisasjonen er den faste administrative organiseringa vår. Sjå organisasjonskart i vedl. 2 i denne prosjektplanen.

<sup>2</sup> Matriseorganisering inneber i denne samanhengen at vi kombinerer den faste lineorganisasjonen med eit tidsavgrensa prosjekt, der både lineorganisasjonen og prosjektet gjer seg nytte av dei same ressursane (personar/kompetanse).

hovudsak nytte organisasjonsinterne ressursar i utgreiingsarbeidet. Delprosjekt kan hente si bemanning frå heile lineorganisasjonen etter kompetansebehov.

4. Alle delutgreiingar skal ta utgangspunkt i *oppgåvene* som fylkeskommunen løyser og *tenestene* innbyggjarane har krav på. Eventuelle konsekvensar for dei tilsette skal vurderast etter ei samla vurdering av potensialet for å endre oppgåveporteføljene og mulegheitene for å løyse oppgåvene meir kostnadseffektivt.
5. Større delprosjekt (delutgreiingar) kan få eigne mandat frå styringsgruppa, med særskilt vekt på tilpassingar til sektoren/tenesteområdet sine behov.

## 2. Mål for omstillingsarbeidet

### 2.1 Hovudmål

Fylkesrådmannen legg følgjande overordna mål til grunn for omstillingsarbeidet<sup>3</sup>:

- Som regional utviklingsaktør skal fylkeskommunen mobilisere eigne tilsette, aktørar og ressursar til ei målretta og kontinuerleg utvikling av fylket.
- Sogn og Fjordane fylkeskommune skal levere høg kvalitet innanfor alle prioriterte tenester.
- Omstillingsprosessen skal sikre lovpålagde oppgåver (kjerneaktivitet) i tillegg til flest muleg prioriterte utviklingsoppgåver utanom kjerneaktiviteten.

### 2.2 Resultatmål: Langsiktig rettesnor

Sogn og Fjordane fylkeskommune er ein berekraftig og robust regional utviklingsaktør og tenesteytar som yter tenester overfor innbyggjarar og samarbeidspartar av høg kvalitet. Dette lukkast vi med fordi:

- Fylkeskommunen løyser oppgåvene effektivt – i og på tvers av sektorane.
- Vi har eit særskilt fokus på eksterne samarbeidsrelasjonar for å finne nye og innovative løysingar.
- Vi har endrings- og utviklingsorienterte og engasjerte medarbeidarar med høg fagleg kompetanse.
- Fylkeskommunen er ein attraktiv og ryddig arbeidsgjevar som trekkjer til seg dyktige medarbeidarar.

### 2.3 Effektmål: Konkrete innsparingar

Prosjektet sine konkrete effektmål skal definierast gjennom fylkestinget si behandling av tilrådde tiltak i juni 2015. Fylkesrådmannen vil fram til fylkestinget si behandling gjere konkrete vurderingar omkring potensialet innan fleire aktuelle kvantitative og kvalitative effektmål. I defineringa av alle effektmål er det avgjerande å også definere tydelege *referansegrunnlag* (innsparingar i forhold til klare referansepunkt):

- Innsparte årsverk (i forhold til nivå per 01.01.2014).
- Innsparing ved investeringsreduksjonar (i forhold til nivå per 01.01.2014).
- Innsparing ved samordning og effektivisering av fellestenester/-funksjonar.
- Innsparing ved at tenester/tenesteområde/funksjonar/oppgåver vert avvikla.

---

<sup>3</sup> Hovudmål og resultatmål byggjer på mål for Sogn og Fjordane fylkeskommune definerte i budsjett 2014/ budsjett og økonomiplan 2014-17 kap. 3.2, samt gjeldande overordna mål for sektorar og tenesteområde.

## 2.4 Proses drivarar og kritiske faktorar

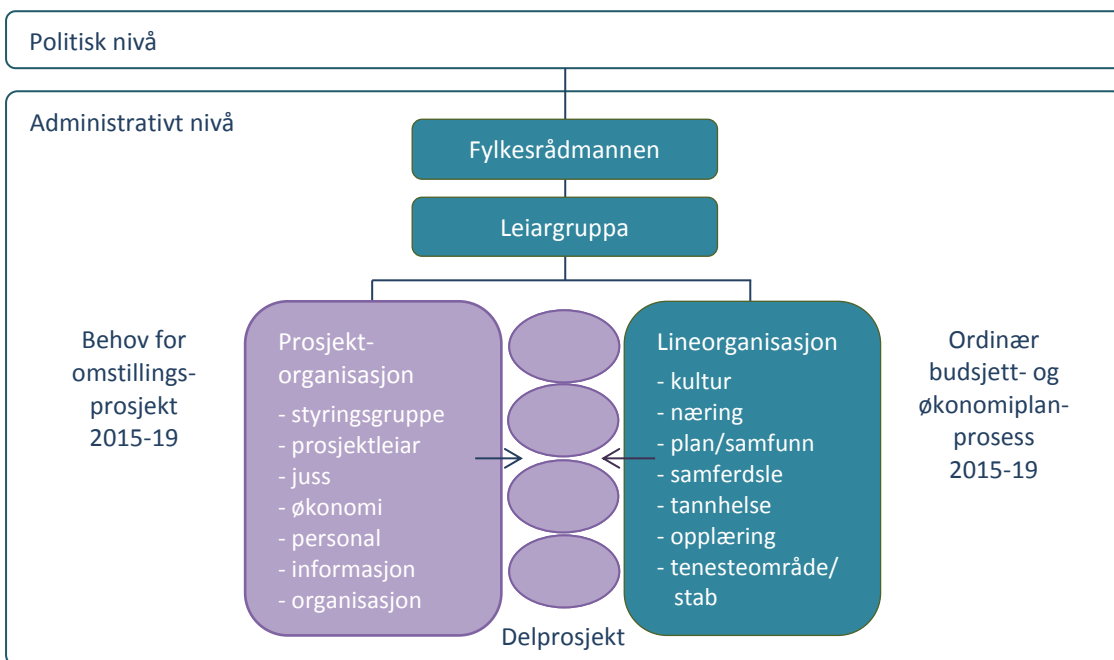
I omstillingsprosessen skal vi særleg vere merksame på følgjande drivarar og kritiske suksessfaktorar som vil kunne påverke måloppnåinga i omstillingsarbeidet:

- Vi må sikre god samhandling mellom politisk og administrativt nivå.
- Vi må ha eit langsiktig perspektiv på politiske og administrative avgjerder (langsiktige styringssignal), for å sikre størst muleg handlingsrom for iverksettinga av naudsynte tiltak.
- Vi må sikre at vi har ei tilstrekkeleg felles situasjonsforståing både internt og eksternt.
- Vi må ha ein open og konstruktiv dialog med alle tilsette og sikre tillitsvaldapparatet medverknad gjennom heile omstillingsprosessen.
- Vi må ha eit godt samarbeid, god koordinering og eit felles ansvar i leiargruppa som styringsgruppe.

## 3. Organisering og informasjon

### 3.1 Leiingsstruktur for omstilling<sup>4</sup>

Fylkesrådmannen si leiargruppe er også styringsgruppe for det administrative omstillingsprosjektet. Styringsgruppa utgjer ein viktig støttespelar for prosjektleiar, og tek avgjerder om oppstart og avslutning av tiltak, korrigerer av prosjektplanen og tilhøyrande aktivitetsplanar samt koordinering av informasjon mellom involverte aktørar. Styringsgruppa vedtek oppretting av delprosjekt og deira mandat.



Figur 1: Modell for organisering og samhandling i det administrative omstillingsarbeidet.

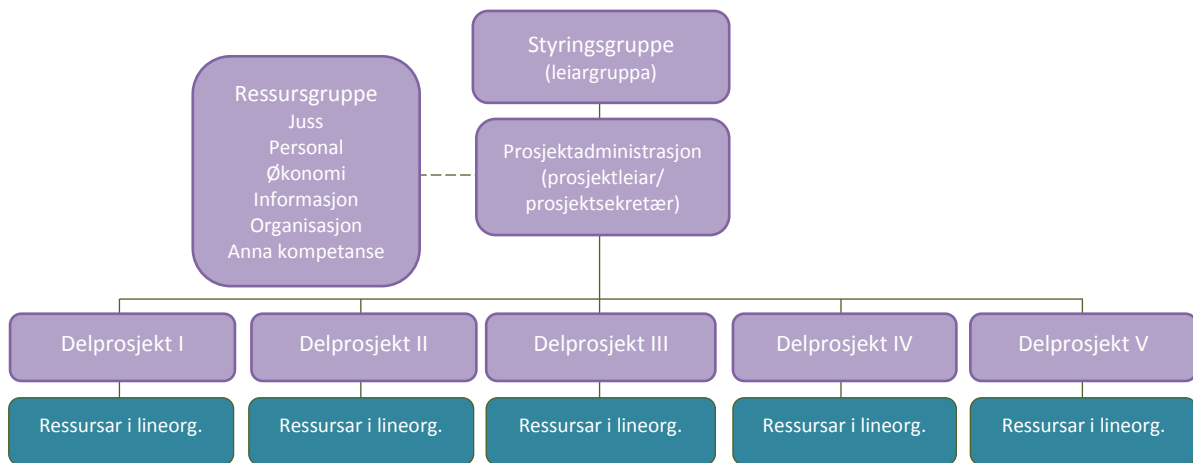
I styringsgruppa vil både sektorovergrepande og sektorspesifikke problemstillingar bli drøfta inngåande. Dette stiller krav til at styringsgruppa evnar å ta eit fellesansvar for heilskapen i omstillingsarbeidet.

<sup>4</sup> Fylkesrådmannen står for all kommunikasjon mellom det politiske nivået og omstillingsprosjektet, slik han er ansvarleg for kommunikasjonen mellom lineorganisasjonen og politisk nivå. Arbeidsdokumenta til behandling i finansutvalet vil utgjere eit sentralt bindeledd i omstillingsarbeidet framover.

I arbeidet med framlegg til mandat og samansetting for delprosjekta, nyttar prosjektleiar ei *ressursgruppe* av rådgjevarar frå fagfelte juss, personal, informasjon, økonomi, organisasjon m.fl. Gruppen er ei fagleg beredskapsgruppe for avklaringar undervegs i prosjektarbeidet, og kan på lik line med andre kompetansemiljø trekkjast inn i delprosjekt. Gruppen kan òg få oppgåver knytt til kvalitetssikring.

Prosjektleiar er ansvarleg for framdrift og at aktivitetane samsvarer med gjeldande prosjektplan. Han har det operative ansvaret og legg til rette for realisering av avgjerder i styringsgruppa. Prosjektleiar sikrar at det vert utarbeidd planar med definering av mål, skildring av hovudaktivitetar, fastsetting av avgjerdspunkt og risikoanalysar. Delprosjekt og utgreiingar kan få ein eigen delprosjektleiar som rapporterer til prosjektleiar.

**Planlegging vs. gjennomføring**  
 Vi skil generelt mellom *planleggingsprosjekt* (delutgreiingar som arbeider for å fram fakta og best muleg avgjerdsgrunnlag) og *gjennomføringsprosjekt* (gjennomføring av vedtekne tiltak). Planleggingsprosjektdelen treng ikkje ha ansvar for gjennomføring av konkrete tiltak, då ein her må finne føremålstenlege arbeidsdelingar mellom omstillingsprosjektet og lineorganisasjonen.



Figur 2. Organisering av det administrative omstillingsprosjektet i Sogn og Fjordane fylkeskommune.

### 3.2 Kommunikasjonsstrategi

Omstillingsprosessen set store krav til god kommunikasjon og informasjon. Fylkesrådmannen meiner det er behov for å heve den samla strategiske informasjons- og kommunikasjonskompetansen i organisasjonen. I samband med omstillingsarbeidet jobbar vi strategisk med kommunikasjon som eit verktøy for å nå prosjektet sine mål. Det bør vere eit førande prinsipp at all informasjon følgjer lina. Leiarane har eit særskilt ansvar for kommunikasjon og haldningsarbeid i prosessen.

Medverknad og intern informasjon skal vektleggjast. Det er difor viktig å sikre god prosessdialog og faste kontaktpunkt mot fylkes- og lokaltillitsvalde, hovudsamarbeidsutvalet (HSU), verneomboda og lokale arbeidsmiljøutval. Leiargruppa møtest fast, og set av ein fast bolk til styringsgruppearbeid for omstillingsprosjektet. Informasjon frå gruppa må tilpassast aktørane sitt løpande informasjonsbehov.

Interessentmodellen i avsnitt 4.3 skisserer elles nokre sentrale aktørar som bør takast særleg omsyn til i utarbeidinga av ein kommunikasjonsstrategi.

### 3.3 Rammer for det administrative omstillingsarbeidet

Fylkesrådmannen legg rammer for arbeidet, og vil utvikle desse undervegs. Så langt gjeld følgjande:

1. Omstillingsarbeidet har ei samla tidsramme for perioden 2014–2019
2. Omstillingsprosjektet arbeider i første omgang fram mot FRM si saksførebuing til FT juni 2015
3. Gjennom ei matrisetilnærming skal styringsgruppa i hovudsak nytte organisasjonsinterne ressursar frå lineorganisasjonen i arbeidet med alle nødvendige delutgreingar
4. Kostnadsrammer ved bruk av ekstern kompetanse er førebels sett til kr. 2 mill. per år. Fylkesrådmannen vurderer denne ressursbruken fortløpande.
5. Omstillingsprosjektet forhold seg elles til budsjetterte omstillingskostnader.

Når fylkesrådmannen no trekkjer opp rammer for det administrative omstillingsarbeidet, legg ein til grunn at administrasjonen til ei kvar tid arbeider innanfor gjeldande politiske vedtak og føringar.

### 3.4 Milepelar og vedtakspunkt

Fylkesrådmannen ser følgjande milepelar for budsjett- og økonomiplanprosessane eitt år fram i tid:

Prosess	Vedtaks punkt				
Budsjett 2015	Rammer for 2015 i finansutvalet 18.06.2014	Detaljbudsjett 2015 i hovudutvala sept. 14	Slutthandsaming i Fylkestinget des. 14		
Budsjett 2016	Rammer for 2016 i finansutvalet 18.06.2014	Skisse til naudsynte tiltak i hovudutvala sept. 14	Vedtak i Fylkestinget des.14	Ev. utgreingar og implement. i 2015	
Økonomiplan 2016-19	Prosessvedtak i finansutvalet 18.06.2014	Hovudutvala utfordra oktober og november 14	Saldering av økonomiplan – teknisk i FT des. 14	Økonomiplan-arbeid våren 2015	Vedtak i fylkestinget juni 2015

Tabell 1: Milepelar/sentrale vedtakspunkt for perioden 24.09.2014 til FT juni 2015

Vedlegg 1 i denne prosjektplanen skal i prosjektperioden synleggjere pågåande og aktuelle aktivitetar som skal leie fram mot milepelane i arbeidet. Aktivitetsplanen skal haldast oppdatert, og vil såleis bli fortløpande utfylt og justert i tråd med styringsgruppa sine prioriteringar.



## 4. Prosjektorganisering

### 4.1 Prosjektverktøy og roller

Fylkesrådmannen legg ikkje opp til at det skal nyttast eit avansert prosjektverktøy for oppretting av delprosjekt eller for status- og sluttrapportering i prosjektet. Dette skal gjerast så enkelt og oversiktleg som muleg, men der følgjande element alltid er ivaratekne:

- Delprosjektet sitt oppdrag vert formulert ut i eit eige, punktvis mandat.
- Kvant delprosjekt har ein leiar og ei delprosjektgruppe – og avklarte ressursar til arbeidet.
- Delprosjekta fastset ein milepelsplan ut frå ein leveringsfrist fastsett av styringsgruppa.

Prosjekteigar er prosjektet sin oppdragsgjevar. I det administrative omstillingsarbeidet er dette fylkesrådmannen. Prosjekteigar er leiar av styringsgruppa. Rolla som prosjekteigar inneber:

- Fastsetjing av mandat, og eit overordna ansvar for prosjektet og resultatata ein kjem fram til.
- Ansvar for prosjektetablering, syte for ressursar og andre føresetnader, overvåke framdrifta gjennom rolla som leiar i styringsgruppa.
- Delegering av aktuelle fullmakter i arbeidet.

Styringsgruppa er ansvarleg for forankring mot lineorganisasjonen. Styringsgruppa godkjenner prosjektet sitt mandat og overordna rammer i samråd med oppdragsgjevar. Alle avgjerder som påverkar omfang, tidsplan eller kostnad skal takast opp her. Styringsgruppa pliktar å engasjere seg i prosjektet, og skal vere tilgjengeleg for prosjektleiarar for diskusjonar og avgjerder undervegs.

Prosjektleiar/delprosjektleiarar er operativt ansvarleg for å styre prosjekt. Prosjektleiar skal:

- Leie og motivere prosjektdeltakarane mot prosjektet sine mål.
- Sjå til at prosjektet sine leveransar har rett kvalitet og vert leverte på tid og i samsvar med budsjett.
- Ta avgjerder innanfor rammene styringsgruppa set og rapportere til styringsgruppa.
- Føreta internkontroll og følgje opp avvik.
- Prosjektleiar har saman med sektorleiarar, gjensidig ansvar for å utvikle nødvendig samarbeid og relasjonar mellom prosjektorganisasjonen og den enkelte sektor.

Prosjektsekretær samarbeider tett med prosjektleiar og styringsgruppa både i planleggings- og gjennomføringsdelane av prosjektet. Prosjektsekretær utarbeider prosjektplanar og andre strategiske dokument for hovudprosjektet og aktuelle delprosjekt, og kan ev. delta i/leie delprosjekt der det er føremålstenleg.

Prosjektdeltakarar vert stilte til rådvelde frå lineorganisasjonen ved avgjerd i styringsgruppa, og skal medverke i delutgreiningar med bakgrunn i sin faglege kompetanse og organisasjonsmessige heimebase.

#### Prinsipp for prosjektorganiseringa

Prosjektarbeidsforma kan arte seg på ulike måtar, alt etter kva for oppgåvetypar prosjektet skal løyse. **Prosjektleiarprosessen (PLP)** er ein prosjektstyringsmetode utvikla for ulike typar utviklingsprosjekt. Metoden fokuserer på ei klar faseinndeling for framdrifta, tydelege rollebeskrivingar, definerte milepelar og vedtaks punkt samt ei grundig identifisering av kritiske suksessfaktorar som grunnlag for målretta prosjektplanar og rammeverk. I oppbygginga av denne prosjektplanen legg vi prinsippa i PLP-metoden til grunn, sjølv om vi så langt ikkje har valt å bygge opp ein prosjekt-administrasjon der heile mangfaldet av roller og organ er med. Fylkesrådmannen vil ved behov utvide prosjektorganisasjonen.

## 4.2 Risikoanalyse og kvalitetssikring

Truslar for måloppnåinga i omstillingsarbeidet skal kartleggjast, og ein bør vurdere ulike risikoreducerande tiltak. I risikovurderinga tek vi utgangspunkt i følgjande hovudområde:

- Strategiske risikofaktorar
- Økonomiske risikofaktorar
- Operative risikofaktorar.

Merk særleg at førebygging i høve til risikofaktorar vert arbeidd med kontinuerleg gjennom heile omstillingsperioden. Elementa vi var innom i avsnitt 2.3 *Prosessdrivarar* inngår også i denne fortløpande og kontinuerlege vurderinga.

## 4.3 Interessentanalyse

Interessentanalysen vert nytta for å avdekke kva for interessentar som vert påverka, og som såleis er berørte, av omstillingsarbeidet. Interessentanalysen bør knytast tett opp mot arbeidet som er nemnt i avsnitt 3.2: Ein overordna informasjons- og kommunikasjonsstrategi for omstillingsarbeidet.



Figur 3. Seks sentrale interessentar knytte til omstillingsarbeidet (døme på interessentkartlegging).

Interessentar er personar eller grupper som blir positivt eller negativt berørte av prosjektet, eller dei kan sjølve påverke utviklinga i arbeidet. Interessentane kan ha ulike behov, forventningar og ønske til prosjektet, og det er vanleg å rangere interessentane for å kunne setje størst ressursar inn i kommunikasjon og samhandling med dei «viktigaste» partane. Dette vert det arbeidd vidare med for å utvikle ein best muleg kommunikasjons- og informasjonsstrategi i omstillingsarbeidet fram mot 2019.

## Vedlegg 1: Fortløpande oppdatert aktivitetsplan<sup>5</sup>

Med omsyn til arbeidsdelinga i aktivitetsplanen vil hovudansvaret for delprosjekt bli fordelt på *prosjektleiing*, *sektorleiing* og *fylkesrådmannen*. Alt utgreiingsarbeid, *sektorovergripande* og meir *sektorspesifikke* delprosjekt definert i aktivitetsplanen, skal rapporterast til den administrative styringsgruppa:

	Delprosjekt	Innhald	Ansvar	Ressursar	Oppstart	Milepelar	Rapporteringspkt.	Sluttleveranse
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								
6.								
7.								
8.								
9.								
10.								

Tabell 2: Aktivitetsplan for perioden 24.09.2014 til FT juni 2015: [Versjon datert 12.09.2014](#).

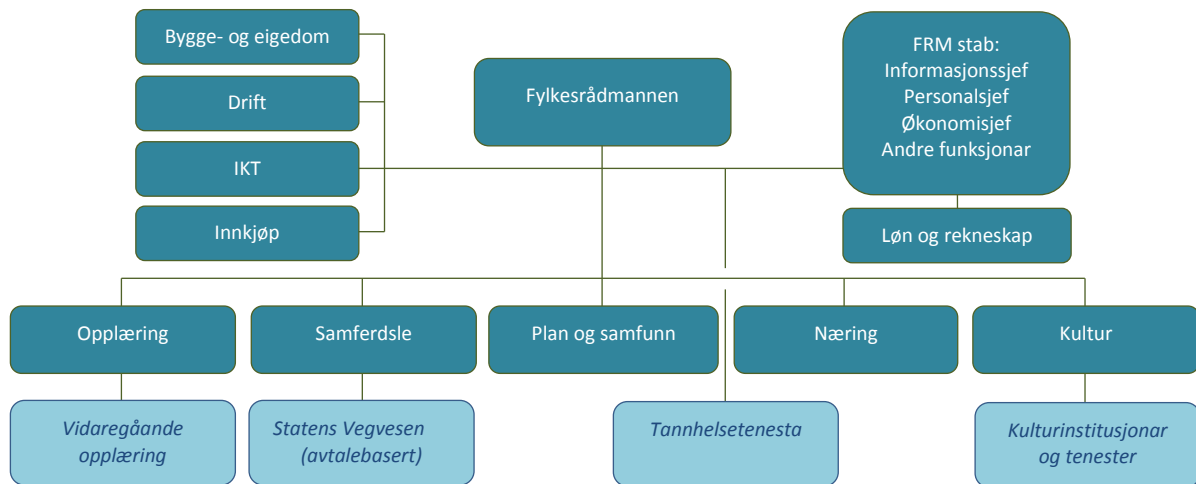
---

<sup>5</sup> Delprosjekta skal identifisere mulegheiter for effektivisering, og synleggjere synergjar i og på tvers av sektorar og tenestoområde. Arbeidet vil krevje mange av dei same ressursane, t.d. kompetanse frå bygge- og eigedomstenesta. Det er difor viktig med ein gjennomtenkt tidsplan / «logistikkplan» for dei ulike delutgreiingane.

## Vedlegg 2: Fast administrativ organisering

Lineorganisasjonen er den faste administrative organiseringa vår. Lineleiinga er dei leiarane som sit i line- eller basisorganisasjonen, og desse leiarane vil måtte «avgje» ressursar (personar) for at det administrative omstillingsprosjektet skal kunne gjennomførast (jf. figur 2 i hovuddokumentet).

Det er viktig at både arbeids- og ressursfordelinga, kommunikasjonstilhøva og beslutningsansvarsdelinga mellom prosjektet og line-/basisorganisasjonen er klarlagt på ein tydeleg måte før ein startar arbeidet.



Figur 4. Organisering i Sogn og Fjordane fylkeskommune etter sektorprinsippet (lineorganisasjonen).