



**TRØNDELAG  
FYLKESKOMMUNE**

## **Forslag til fremtidig organisering av IKT i Trøndelag fylkeskommune**



## **Innholdsfortegnelse**

1. Sammendrag .....	3
2. Bakgrunn/ begrunnelse (hensikt) .....	4
3. Hovedmål Trøndelag fylkeskommune.....	4
4. Overordnet mål fra mandat .....	4
5. Leveranser hovedprosjekt .....	5
6. Leveranser til milepæl 1.2.2017 .....	6
• Organisatoriske prinsipper for Trøndelag fylkeskommune.....	7
• Organisatoriske prinsipper for IKT.....	7
7. Hovedoppgaver og roller for IKT I DEN NYE FYLKESKOMMUNEN.....	8
• Digitalisering.....	8
• Avtaleforvaltning .....	9
• Brukerkompetanse .....	9
• Systemforvaltning.....	10
• Drift av IKT systemer .....	11
8. Forslag til ORGANISERING .....	12
9. Grafisk illustrasjon forslag IKT organisasjon:.....	15
10. Tiltaksplan 01.02 – 31.12.17.....	16
• Kulturutvikling/ fellesskap.....	16
• Strategisk kompetanse .....	16
• Organisering .....	16

## **1. SAMMENDRAG**

Arbeidsgruppen mener at det er strategisk viktig for IKT å inneha strategisk kompetanse for å understøtte sektorenes/ seksjonenes behov for bistand i anskaffelsesprosessene og prosjektledelse ved innføring av systemer.

IKT med sin strategiske kompetanse har som mål å kunne bidra med å:

- Stimulere til digitalisering og effektivisering av arbeidsprosesser.
- Knytte utviklingstiltak inn i overordnede strategier
- Å være pådriver for å optimalisere teknologiske løsninger
- Tilpasse nye løsningsinfrastruktur og vedtatte standarder på IKT-området

### **Anbefalt organisasjonsmodell for IKT i Trøndelag:**

En flat struktur basert på overordnet ledelseskapasitet, 2 virtuelle team med teamleder og kompetansegrupper i hvert team.

Faglig fordeling i ledelsen vil det måtte jobbes videre med etter at ny IKT-leder er ansatt.

En slik organisering ansees å ville gi gode effekter og synergier med sterke og nært beslektede fagmiljø og gir samtidig meget god ressursutnyttelse, både faglig og personellmessig. Ikke minst fleksibilitet til å sette sammen kompetansegrupper etter behov og utvikling innen IKT.

Evalueringsprosessen vil være en kontinuerlig prosess basert på hvilke oppgaver som skal løses, og hvilken kompetanse som er nødvendig å ha i eget hus og hva som kan settes ut. Hvis IT-ansatte på skolene etter hvert skal innlemmes i en felles IKT-organisasjon, vil dette også medføre en ny vurdering av hvordan organisasjonen skal bygges opp.

Spesiell fokus vil være å se om man har oppnådd den grad av relasjonsbygging, utvikling av kultur for del og bruk, tillit og samhold som arbeidsgruppen mener må ligge til grunn for en delt lokalisering av IKT funksjonene.



## **2. BAKGRUNN/ BEGRUNNELSE (HENSIKT)**

Fylkestingene i Nord- og Sør-Trøndelag vedtok 27.04.2016 å søke Stortinget om at de to fylkene slås sammen fra 1.1.2018. Samtidig ble det vedtatt rammer og fullmakter for arbeidet med å forberede sammenslåingen iht bestemmelsene i *Inndelingslova*. Den folkevalgte *Fellesnemnda* vil iht dette ha det overordnede ansvaret for arbeidet, mens løpende oppfølging vil være delegert til *Arbeidsutvalget*, bestående av 15 av Fellesnemndas 78 medlemmer.

Det er bestemt at gjennomføringsprosjektet i hovedsak skal baseres på samme arbeidsmodell som i utredningsprosjektet, med arbeidsgrupper som utarbeider forslag og iverksetter løsninger på ulike saksområder. Som i utredningsprosjektet skal dette arbeidet gjøres i henhold til et nærmere fastsatt mandat, og iht prosjektledelsens løpende bestemmelser.

Mandatet består av en del som er felles for gruppene, samt en del som er spesifikk for den enkelte gruppe.

## **3. HOVEDMÅL TRØNDELAG FYLKESKOMMUNE**

- Nytt fylke og ny folkevalgt region innen 01.01.2018
- Økt livskraft, bærekraft og konkurransekraft
- Muligheter for en balansert utvikling i Trøndelag
- Trøndersk innflytelse nasjonalt
- Kvalitet i regionens tjenester til innbyggerne
- 

## **4. OVERORDNET MÅL FRA MANDAT**

En mer attraktiv og effektiv IKT-organisasjon hvor det skal bli enklere å rekruttere IKT-personell, gi synergi i utnyttelsen av eksisterende kompetanse på tvers, og økt mulighet for standardisering



## 5. LEVERANSER HOVEDPROSJEKT

1. Sammenslåingsprosjektet for IKT (SIKT) vil levere en smidig oppstart av nytt fylke innen IKT senest 1. januar 2018. Med IKT menes det her alle leveranser som trengs i forbindelse med den nye regionens IT infrastruktur og arbeidsflater. SIKT vil også vurdere og eventuelt innføre forbedringer innenfor dette ansvaret.
2. I tillegg skal SIKT støtte andre arbeidsgrupper/prosjekt med IKT leveranser i forbindelse med fagapplikasjoner<sup>2</sup> som ligger utenfor SIKT's eierskap. Denne støtten avtales enkeltvis med hver arbeidsgruppe/prosjekt.
3. SIKT vil også etablere og innføre en ny felles IKT organisasjon for Trøndelag fylkeskommune.

Leveranser	Beskrivelse
Felles IT Infrastruktur	Robust, fleksibel og skalerbar IT infrastruktur som kan håndtere en sammenslått ny fylkeskommune med eksisterende og nye tjenester
Felles Arbeidsflate	En brukervennlig arbeidsflate som støtter opp under brukerne i den nye fylkeskommunen
Felles Bruker Administrasjonssystem	Et funksjonelt og sikkert system for å håndtere oppretting, endring og fjerning av IT brukere i den nye fylkeskommunen.
IKT fagapplikasjoner	Levere nødvendige IKT fagapplikasjoner for den nye fylkeskommunen
Felles samhandlingsplattform	Levere en felles samhandlingsplattform som støtter opp under behov for den nye fylkeskommunens behov
Felles IKT organisasjon	Etablere og innføre en felles IKT organisasjon som skal være innovativ i forhold til nye og eksisterende digitale tjenester og dermed bli oppfattet som attraktiv for eksisterende og nye ITK ansatte.
Nødvendige IKT avtaler for Trøndelag Fylke	Alle IKT avtalene må kartlegges, vurderes og flyttes inn i nye Trøndelag



## **6. LEVERANSER TIL MILEPÆL 1.2.2017**

Prosjektet er av prosjektledelsen bedt om å fremlegge forslag til fremtidig organisering, herunder hovedoppgaver, av sitt ansvarsområde til 1.2.2017. Dette knytter seg til overnevnte pkt.5.3.

Prosjektet har med bakgrunn i hvordan IKT-funksjonene i de to fylkeskommunene er organisert i dag, de og omfattende leveransene i SIKT prosjektet står ovenfor, valgt å legge arbeidet med forslag til organisering til en mindre strategisk arbeidsgruppe.

Det er gjennomført 2 samlinger i arbeidsgruppen. Arbeidsgruppen bestod av:

Glenn Paulsen, IKT-sjef STFK

Bjørn Sakariassen, IKT-sjef NTFK

Arnstein Eidsmo, IKT-driftsleder NTFK

Snorre Arstad, IKT-driftsleder STFK

Etter avtale med tillitsvalgte i Sammenslåing av IKT - prosjektet, er forslaget til organiseringsmodell drøftet i eget møte med dem.



- **Organisatoriske prinsipper for Trøndelag fylkeskommune**

**Sentrale fokusområder i «prinsippnotat organisering av Trøndelag fylkeskommune»**

1. Sentrale administrative funksjoner skal være fordelt på to lokasjoner (Steinkjer og Trondheim)
2. Det skal være økt fokus på helhet og sammenheng i oppgaveløsningen. I denne forbindelsen skal det tas hensyn til funksjonalitet og effektivitet, samt grunnleggende verdier som åpenhet, brukervennlighet og godt arbeidsmiljø.
3. Den nye organisasjonen skal være utviklingsorientert og funksjonsbasert
4. Organiseringen skal bygge på en såkalt 2-nivåmodell (ledelsesnivå)
5. Økt bruk av moderne kommunikasjonsteknologi skal redusere «avstandsurempene» i samarbeidet mellom de to lokasjonene.
6. Trøndelag fylkeskommune skal organiseres ut fra prinsippet flat struktur
7. Prinsippet om enhetlig ledelse skal legges til grunn i struktureringen. Det vil i praksis bety at det er kun en leder på hvert nivå.
8. Lederen skal ha personal- og budsjett-/ økonomiansvar
9. Fremtidig organisering skal ikke ha stabsfunksjoner, men kun støttefunksjoner. Det vil i praksis bety at seksjoner som er støttefunksjoner ikke kan iverksette tiltak direkte i linjen. Det vil være sektorene som «bestillere» av løsninger som har ansvaret for implementeringene.
10. Prosess-/ prosjektarbeid vil være gjennomgående strategisk metode i utviklingsarbeidet. Rådmannens ledergruppe, sektorlederne, skal være strategisk enhet som skal ivareta helhets- og utviklingsperspektivet, samt bidra med ressurser til prosesser og prosjekter knyttet til strategisk nivå. Støttefunksjonene vil i slike prosesser være viktige bidragsytere i utviklingen av sektorene.

- **Organisatoriske prinsipper for IKT**

1. Seksjonen skal være fordelt på to lokasjoner (Steinkjer og Trondheim)
2. Det skal legges vekt på helhet og sammenheng i oppgaveløsningene, funksjonalitet, effektivitet og godt arbeidsmiljø.
3. Seksjonen skal ha en leder med overordnet personal- og budsjettansvar, og organiseres ut fra prinsippet om flat struktur.
4. Bruk av moderne kommunikasjonsteknologi skal « redusere avstanden » mellom lokasjonene, og legge til rette for organisering.
5. Seksjonen skal på «bestilling» fra sektorene levere løsninger, være en aktiv bidragsyter inn i utviklingsprosesser i sektorene ved behov.



## **7. HOVEDOPPGAVER OG ROLLER FOR IKT I DEN NYE FYLKESKOMMUNEN**

### **• Digitalisering**

IKT benyttes til å understøtte viktige samfunnsoppgaver rettet mot innbyggere og samarbeidspartnere. I dag stilles det krav til at en fylkeskommune i tillegg til rene driftsinterne tjenester skal også ha et fokus på å utvikle

- digitale tjenester mot innbyggerne,
- fylkeskommunens rolle som regional utviklingsaktør også på det digitale området,
- tilfredsstillende nasjonale myndigheters krav til digital samhandling mellom forvaltningsnivå.

Med dette som bakgrunn vil digital utvikling måtte sees i sammenheng med framtidig utvikling av effektiv tjenesteproduksjon på alle områder. Digitale strategier må derfor være integrert i et overordnet planarbeid for fylkeskommunen.

IKT vil bli sentral i alle arbeidsprosesser som utføres i framtida. Derfor må IKT involveres tidlig i endringsprosessene sammen med blant annet HR funksjonen i fylkeskommunen, da fusjonen er en stor OU-prosess (organisasjons-utviklingsprosess)

Digitaliseringen er hver enkelt sektor og seksjon sitt ansvar. IKT vil kunne bidra både med kompetanse i forbindelse med kartlegging av arbeidsprosesser, og hvordan dette kan løses med moderne teknologi og systemløsninger. I tillegg bidra med støtte til utarbeidelse av kravspesifikasjon, bestilling(er) og implementering av ny(e) løsning(er).

Prosjektgruppen mener derfor det er viktig at IKT har kapasitet til å støtte organisasjonen med sin strategiske kompetanse. Dette vil gjøre organisasjonen i stand til å gjennomføre endringer i organisasjonen ved digitaliseringsprosjekter. IKT vil blant annet kunne bidra med rådgivning, prosjektledelse, prosessveiledning og opplæring.

IKT med sin strategiske kompetanse har som mål å kunne bidra med å:

- Stimulere til digitalisering og effektivisering av arbeidsprosesser.
- Knytte utviklingstiltak inn i overordnede strategier
- Å være pådriver for å optimalisere teknologiske løsninger
- Tilpasse nye løsningsinfrastruktur og vedtatte standarder på IKT-området





- **Avtaleforvaltning**

Innen IKT området er det en rekke avtaler som krever aktiv avtaleforvaltning. Dette krever at både Jus/ innkjøp og IKT innehar god kompetanse på hele avtaleområdet. IKT må derfor ha strategisk kompetanse til å gjennomføre god leverandør- og avtaleoppfølging, på de avtalene IKT har ansvar for.

- **Brukerkompetanse**

I fylkeskommunen er behovet for IKT-kompetanse forskjellig for ulike grupper av ansatte. Alle brukere har behov for grunnleggende kompetanse for bruk av standard programvare/ verktøy og kontorstøtteprogrammer, samt felles fagsystemer. Kompetansebehovet vil for øvrig være styrt av den eller de roller og oppgaver hver enkelt har.

- For ledere er kompetansebehovet i stor grad knyttet til effekten av IKT som strategisk virkemiddel, og behov for bestiller kompetanse.
- For lærere er behovet pedagogisk bruk av IKT
- For andre ansatte kan være behov knyttet til bruk av særskilte fagsystemer

De ansattes kompetanse i bruk av IKT er avgjørende for effektiv forvaltning og tjenesteyting.

I et nytt felles IKT-miljø er det mulighet for å satse ytterligere på utvikling av brukerkompetanse, og dette bør det dedikeres ressurser til. Dette vil sikre at organisasjonen er bedre rustet til å ta imot, og benytte nye IKT-løsninger.

Utrulling av digital kompetanse satt i system i et felles fylke, vil være en viktig brikke i målsetningen om digitalisering av offentlig sektor.

Fylkeskommunen bør ha en tverrsektoriell enhet som koordinerer all kompetanseheving. Her kan IKT kunne bidra med fagressurser knyttet til opplæring og veiledning i grunnleggende IKT-forståelse og basissystemer.

- **Systemforvaltning**

Systemer anskaffes for å gi brukere best mulig støtte for de arbeidsoppgavene de skal utføre. Behovene og kravene oppstår ute i fagmiljøene. Det vil derfor være fornuftig at premissene for de arbeidsverktøy som anskaffes, for å gjøre organisasjonen mer effektiv, legges her.

Man oppnår størst effekt og utnyttelse av IKT-systemene ved å knytte systemene tett til den organisasjonen som skal understøttes. Man må derfor sikre at der er sammenheng mellom de beslutninger som treffes omkring bruken av IKT-systemer, og organisasjonens behov for IKT-understøtte i arbeidsprosessene.

Bak beslutningen om å anskaffe et IKT-system ligger som regel en forventning om kvalitative eller kvantitative gevinster for organisasjonen. God systemforvaltning er nødvendig for å synliggjøre og realisere de gevinster som er målsatt.

På denne bakgrunn er det mest naturlig at eierskapet til systemene er plassert i ledelsen for de sektorer og seksjoner som har best kunnskap om de rutiner og arbeidsprosesser som systemet understøtter.

Systemeier har det juridiske og økonomiske ansvaret for bruken av systemet. Det er viktig at det utarbeides gode rutiner for anskaffelser, prosjektstyring, brukerstøtte, opplæring og internkontroll, som er suksesskriterier for god systemforvaltning.

Arbeidsgruppen ønsker å poengtere at det er viktig at Trøndelag fylkeskommune etablerer systemeierfunksjon for alle store fagsystemer. Dette krever at systemeier knytter til seg ressurser til å ivareta daglige oppgaver knyttet til systemforvaltningen.

I forbindelse med anskaffelse og igangsetting av nye systemer og/eller moduler kreves det god dialog mellom systemeier/ systemansvarlig og IKT for å avklare behovet for økning av kapasiteter eller tilpasninger til teknisk infrastruktur.

Det er derfor strategisk viktig for IKT å inneha strategisk kompetanse for å understøtte sektorenes/ seksjonenes behov for bistand i anskaffelsesprosessene og prosjektledelse ved innføring av systemer.

Det vil i mange tilfeller være behov for bistand og/ eller avklaringer i tekniske spørsmål/ problemstillinger. Som initieres enten av systemeier/ systemansvarlig eller IKT. I slike tilfeller er det nødvendig at disse samarbeider opp mot leverandøren for å løse aktuelle problemer.



- **Drift av IKT systemer**

IKT i Trøndelag vil ha en betydelig virksomhet innen drift og vedlikehold av IKT systemer. Dette krever at IKT har ansvar for å levere smidige, stabile, sikre og brukervennlige felles IKT systemer til Trøndelags brukere.

IKT har også ansvar for å gi interne IKT brukere første og andre linje brukerstøtte på bruk av felles IKT løsninger.

Prosjektgruppen anser det som viktig at drift videreutvikler gode standarder for drift av IKT løsninger i Trøndelag. Internasjonale standarder som blant annet ITIL blir derfor viktig i videre arbeidet for å skape forståelse for kvalitetsarbeidet innen IKT drift.

Prosjektledelsen har gitt signaler om økt ansvar for felles IKT anskaffelser som del av fylkeskommunens satsning på digitalisering og «den digitale medarbeider».



## 8. FORSLAG TIL ORGANISERING

Arbeidsgruppen har drøftet ulike modeller, men det er bred enighet om å anbefale kun en modell, og at den ansees som den beste for IKT i Trøndelag som en startløsning.

### Anbefalt modell:

En flat struktur basert på overordnet ledelseskapasitet, 2 virtuelle team med teamleder og kompetansegrupper i hvert team.

Faglig fordeling i ledelsen vil det måtte jobbes videre med etter at ny IKT-leder er ansatt. Men en fornuftig fordeling basert på erfaringene den strategiske gruppen har i dag kan være:

Rolle	Ansvar
IKT-sjef	Strategi/utvikling Overordnet personalansvar Økonomiansvar Lederstøtte til sektorledelse/rådmann inne IKT Ansvar for intern dialog i fylkeskommunen. Seksjonsledere, systemeiere etc. Ansvar for ekstern dialog
Ass. IKT-sjef	Stedfortreder IKT-sjef Ansvar for interne prosesser i IKT-seksjonen. ITIL, kompetanse, kvalitet, økonomi og personal Ansvar for informasjonssikkerhet/beredskap IKT Bistå IKT-sjef i OU prosesser



# TRØNDELAG FYLKESKOMMUNE

Teamleder prosjekt og utvikling	Ansvar for prosjektstyring/utviklingsarbeid Ansvar for utvikling/ kompetanse Personal ansvar Økonomi
Teamleder drift	Ansvar for operativ drift/brukerstøtte Ansvar strategi drift Ansvar for utvikling/ kompetanse Personal ansvar Økonomi

Hvorfor satsning på virtuelle team?

- a) To lokasjoner
- b) Digital kommunikasjon
- c) Fleksibilitet

I organisasjonsteori skiller modellene for virtuelle team og tradisjonelle team ofte mellom sosioemosjonelle prosesser og oppgavebaserte prosesser. Det vil si at i virtuelle team er det vel så viktig å fokusere på den sosiale delen av samarbeidet som den oppgaverelaterte. Relasjonsbygging, utvikling av sterk fellesskapskultur der tillit og samhold er spesielt viktig når man ikke arbeider sammen ansikt til ansikt (to lokasjoner).

Arbeidsgruppen ser det derfor som strategisk viktig å ha en større satsning på kulturbygging. Dette for lettere å skape en felles identitet, gode samarbeidsrelasjoner og felles visjon for IKT-arbeidet i fylkeskommunen.

De virtuelle teamene skal ha fokus på å løse oppgavene innenfor sitt kompetansefelt. Organisert i kompetansegrupper innenfor teamet gir det fleksibilitet til å raskt endre prioritering innenfor sitt område ved å øke eller minske kapasiteten i kompetansegruppene ettersom oppgavene endrer seg.

K-gruppene har egenart og rammebetingelser som er ulike, derfor må samarbeid om gjennomføring løses på ulike måter innenfor teamet og mellom teamene.

Alle IKT ansatte vil tilhøre en eller flere kompetansegrupper. Tilhørighet baseres primært på nåværende kompetanse, sekundært på interesseområder og fremtidig kompetanse.



Den enkeltes kompetanse og kompetansebehov vil følges opp som en kontinuerlig prosess med oppdatering minimum 2 ganger pr år i samband med utarbeidelse og revidering av kompetanseplaner for IKT.

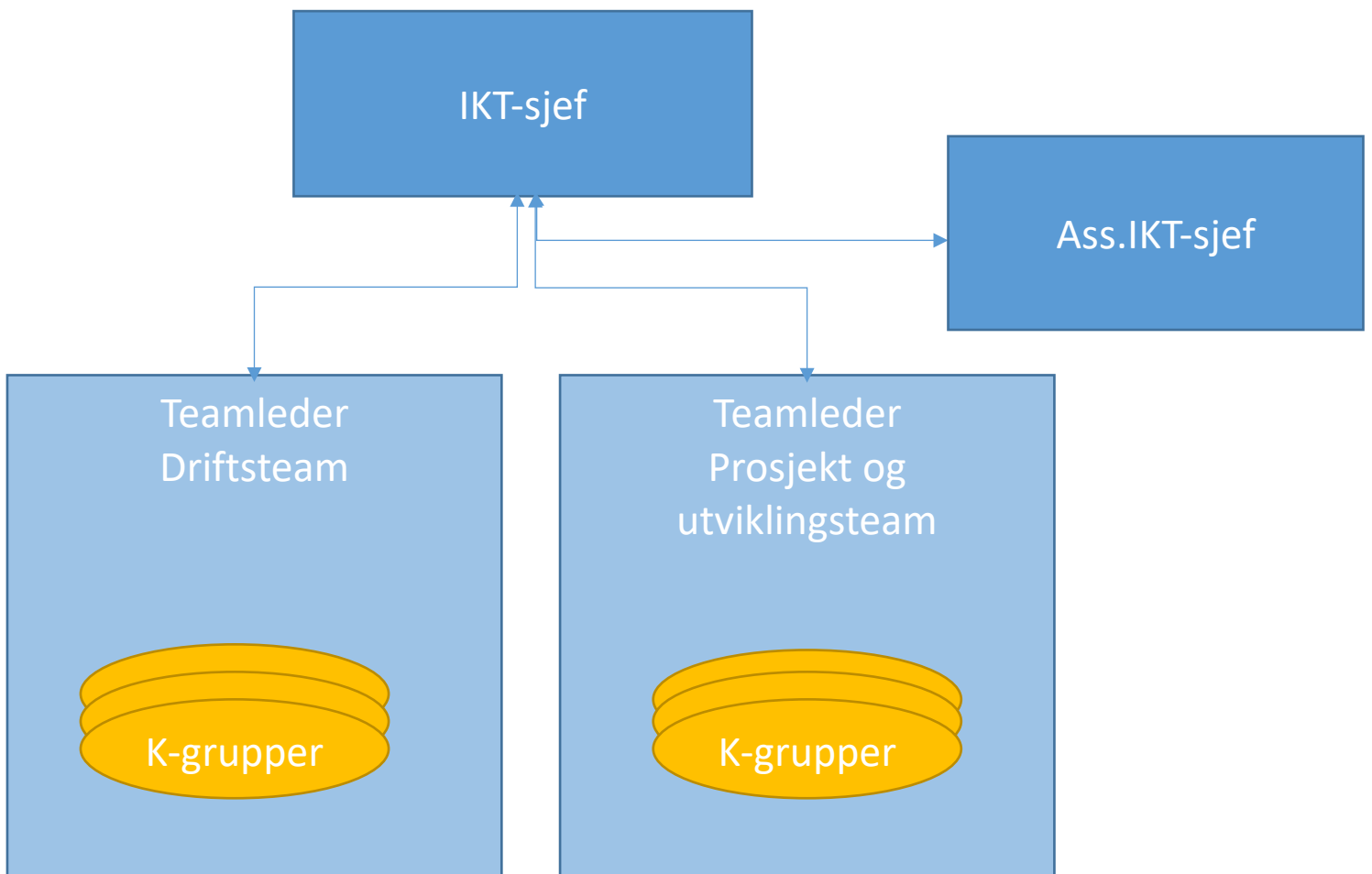
En slik organisering ansees å ville gi gode effekter og synergier med sterke og nært beslektede fagmiljø og gir samtidig meget god ressursutnyttelse, både faglig og personellmessig. Ikke minst fleksibilitet til å sette sammen kompetansegrupper etter behov og utvikling innen IKT.

Evaluering av organisasjonen vil være en kontinuerlig prosess basert på hvilke oppgaver som skal løses, og hvilken kompetanse som er nødvendig å ha i eget hus og hva som kan settes ut. Hvis IT-ansatte på skolene etter hvert skal innlemmes i en felles IKT-organisasjon, vil dette også medføre en ny vurdering av hvordan organisasjonen skal bygges opp.

Spesielt viktig å evaluere over tid er om man har oppnådd den grad av relasjonsbygging, utvikling av kultur for del og bruk, tillit og samhold som gruppen mener må ligge til grunn for en delt lokalisering av IKT funksjonene.



**9. GRAFISK ILLUSTRASJON FORSLAG IKT  
ORGANISASJON:**





## **10. TILTAKSPLAN 01.02 – 31.12.17**

Perioden vil være forberedelsesfase hvor tiltak/ aktiviteter til hvordan overgang fra gammel til ny løsning skal skje. Arbeidsgruppen har vurdert dette, og kommet frem til følgende fokusområder som det bør arbeides med i perioden:

- **Kulturutvikling/ fellesskap**

IKT skal være organisert basert på to lokasjoner. Det vil være viktig å bygge en felles identitet, gode samarbeidsrelasjoner og felles visjon for IKT arbeidet i fylkeskommunen.

Det vesentlige vil være å utvikle en strategi for en god oppstarts-løsning 01.01.2018 med hovedfokus på viktige leveranser for IKT også etter 1.1.2018. I første omgang

frem til 2019. Der digital strategi 2018-2022 for fylkeskommunen vil være en av de viktigste som er identifisert pr i dag.

- **Strategisk kompetanse**

I forbindelse med strategien for 2018 – 19 vil det være naturlig å sette fokus på hvilken kompetanse som vil kreves for å løse primære oppgaver, og behovet for tjenester som skal leveres til sektorene i Trøndelag fylkeskommune.

- **Organisering**

Oppstarts-løsningen er gitt slik arbeidsgruppen har skissert dette. Dette vil gi en god start for IKT- leveranser i fylkeskommunen. Arbeidsgruppen mener det er viktig at ny ledelse innen IKT, blir innplassert så fort så mulig. Dette for å kunne begynne arbeidet med utvikling felles prosesser.