



Organisasjonsstrategi

2020-2032



Møre og Romsdal
fylkeskommune

Innhald

1. Mål og føringar	4
1.1 Mål for organisasjonsstrategien.....	5
2. Samfunnsoppdrag, visjon og verdiar	5
2.1 Verdiskapande samarbeid	5
2.2 Visjon og verdiar.....	6
3. Plansystem og verksemdstyring	7
3.1 God samanheng mellom plan-, økonomi- og porteføljestylingssystema	7
3.1.1 Årshjul for politiske og administrative prosesser og vedtak	9
3.2 Heilskapleg og lærande verksemdstyring.....	9
3.2.1 Leiardialogen	10
3.2.2 Samanhengar mellom kontinuerleg forbetningsarbeid i linja og prosjektarbeid	10
3.3 Internkontroll og kvalitetsarbeid.....	11
3.3.1 Beredskap	11
4. Organisasjons- og tenesteutvikling	12
4.1 Brukarorientering og effektive løysingar.....	12
4.2 Digitalt moden organisasjon.....	12
4.3 Gode samarbeidsmodellar	13
5. Leiar- og medarbeidarskap i ein lærande organisasjon	14
5.1 Lærande organisasjon	14
5.2 Myndiggjorte medarbeidarar	14
5.3 Heilskapleg leiarskap som utfordrar og mobiliserer	15
6. Arbeidsmiljø og HMS	16
6.1 Heilskapleg arbeidsmiljø- og HMS-perspektiv.....	16
6.2 Bransje-/yrkestilpassa HMS.....	17

Forord

Som følge av raske og gjennomgripande endringar i omgjevnadane våre må vi utvikle organisasjonen vår og ta i bruk nye arbeids- og samhandlingsformer.

Organisasjonsstrategien er den felles plattformen vår for korleis vi som organisasjon skal løyse samfunnsoppdraget vårt best mogleg, slik at vi når måla i den regionale planstrategien (RPS) og FN sine berekraftsmål.

I denne organisasjonsstrategien omtalar vi:

- Visjon og verdiar
- Plansystem og verksemdstyring
- Organisasjons- og tenesteutvikling
- Leiar- og medarbeidarskap i ein lærande ein organisasjon
- Arbeidsmiljø og HMS.

Merksemda er retta mot resultat og dei effektane vi skal skape for brukarar, kundar, elevar, pasientar, samarbeidspartnarane våre, organisasjonen og samfunnet. Strategien har same tidshorisont som måla i RPS, 2020-2032.

Målgruppa for dette dokumentet er leiarar på politisk og administrativt nivå, tillitsvalte og verneombod. Det er laga eit kortare samandrag av strategien.

Ottar Brage Guttelvik

Ottar Brage Guttelvik
Fylkeskommunedirektør



1. Mål og føringar

Offentleg sektor har hovudrolla i utviklinga av eit berekraftig samfunn. Dette krev at vi kontinuerleg arbeider med å oppretthalde og bygge ut tenestetilbodet, og kan ta på oss fleire og nye oppgåver. Fylkeskommunen vil ha ei viktig rolle som tydeleg pådrivar og medspelar for nytenking og innovasjon.

I den regionale planstrategien (RPS) gir vi retning for samfunnsutviklinga i Møre og Romsdal. RPS er det overordna dokumentet som beskriv dei viktigaste utfordringane i fylket, moglegheiter og prioriteringar. RPS ligg til grunn for alle regionale planar og fylkesstrategiar.

FN sine berekraftmål utgjer det overordna rammeverket for utviklinga av Møre og Romsdal som region og for organisasjonen vår. Dette er verdas felles arbeidsplan for å sikre sosial rettferd, god helse og stanse tap av naturmangfald og klimaendring. Den legg vekt på å sjå miljømessig, økonomisk og sosial utvikling i samheng. Det er ein føresetnad for berekraftig utvikling at det er tilgang til rettsvern for alle, med velfungerande, ansvarlege og inkluderande institusjonar på alle område.

Den regionale planstrategien tar opp i seg dette, og set desse fire langsiktige måla for perioden 2020-2032:

1. Møre og Romsdal skal vere eit føregangsfylke på samarbeid
2. Møre og Romsdal skal bli miljøfylke nr. 1
3. Møre og Romsdal skal vere eit attraktivt og mangfaldig fylke der folk vel å bu
4. Møre og Romsdal skal ha eit internasjonalt leiande næringsliv og ein innovativ offentlig sektor

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

Gevinstar er ulike typar effektar for brukarar, kundar, elevar, pasientar, samarbeidspartane våre, organisasjonen og for samfunnet i form av:

- Tid: Prosessforbetringar, forenkling, digitalisering
- Økonomi: Sparte midlar eller bevisste val for korleis vi riggar ein berekraftig økonomi
- Kvalitet: Betre og riktige tenester og auka eller ny verdi for brukarane, betre arbeidsmiljø, betre samarbeid, omdøme

I eit berekraftig gevinstperspektiv prioriterer vi prosjekt, tiltak og investeringar for å bidra inn mot berekraftsmåla.



1.1 Mål for organisasjonsstrategien

Organisasjonsstrategien skal medverke til enklare styring gjennom tydelege grep for heilskapleg og berekraftig verksemdstyring. Samfunnsoppdraget, visjon og verdigrunnlag, samt prinsippa for utvikling av ein lærande organisasjon er berebjelkane i strategien. Målformuleringane for strategien tek utgangspunkt i overordna mål og effektmål for Omstilling av organisasjonen mot 2020, jf. sak T-13/19.

Overordna mål for strategien:

Vi samarbeider om å nå måla for Møre og Romsdal fylkeskommune og møter framtidens behov med berekraftige løysingar

Innafor kvart av temaområda som blir beskrive i strategien, omtalar vi prioriterte innsatsområde og prinsipp for korleis vi skal arbeide med desse. Gevinstane vi vil oppnå, kjem fram i effektmåla for organisasjonsstrategien:

1. Vi har eit gjennomgåande og tydeleg plan- og styringssystem, som strukturerer arbeidet med prioritering, planlegging og gjennomføring for å nå måla våre.
2. Verksemdstyringa bygger på kunnskapsbasert praksis og systematisk arbeid for å betre kvaliteten og oppnå gevinstar.
3. Vi har ein organisasjonskultur som fremmar verdiskapande samarbeid, kompetansebygging og læring på tvers av fag og nivå
4. Vi har myndiggjorte og engasjerte medarbeidarar og leiarar
5. Vi er ein innovativ og digitalt moden organisasjon
6. Vi har gode samarbeidsmodellar for internt samarbeid og for eksternt samspel med brukarar, kommunar, næringsliv og organisasjonar
7. Vi har eit fullt forsvarleg arbeidsmiljø, der eit heilskapleg og risikobasert HMS-arbeid er tilpassa fagområda sin eigenart

2. Samfunnsoppdrag, visjon og verdier

Fylkeskommunen har fire hovudroller: Samfunnsutviklar, tenesteleverandør, myndigheitsutøvar og demokratisk aktør. I tillegg har fylkeskommunen rolla som ein av dei største arbeidsgivarane i regionen.

Fylkeskommunens regionale samfunnsutviklarrolle handlar om å:

- Gi strategisk retning til samfunnsutviklinga
- Mobilisere privat sektor, kulturliv og lokalsamfunn
- Samordne og koordinere offentleg innsats og verkemiddelbruk
- Ivareta og styrke det regionale demokratiet

Vårt samfunnsoppdrag ligg innafor fagområda samferdsel, kultur, folkehelse, kompetanse og næring og tannhelse.

2.1 Verdiskapande samarbeid

Arbeidet med berekraft krev at vi ser miljømessige, sosiale og økonomiske faktorar i samanheng. Dette utfordrar den sektorinndelte organisasjonen vår. For å nå berekraftsmåla treng vi nye og sterke

samarbeidsformer både internt og eksternt. I samsvar med mål 1 i RPS skal Møre og Romsdal vere eit føregangsfylke på samarbeid.

I eit verdiskapande samarbeid går offentleg sektor, innbyggjarar, næringsliv, organisasjonar saman for å utvikle betre eller nye løysingar og ny kompetanse. Verdiskapande samarbeid stiller krav til aktive og forpliktande samarbeidsformer som gir gevinstar for partane og samfunnet.

I verdiskapande samarbeid vil fylkeskommunen vere eit knutepunkt for å kople saman ulike ressursar og kunnskap for å løyse dei regionale behova og produsere tenester på best mogeleg måte.

Samarbeidsfylket

Vi skaper løysingar i lag



2.2 Visjon og verdier

Visjonen og verdiane er grunnlag for og ein raud tråd gjennom heile organisasjonsstrategien. Dei skal vere vegvisar for handlingane våre, vurderingane vi gjer og haldningane våre. Dei fortel oss korleis vi skal vere som kollegaer og leiarar, korleis vi skal vere ovanfor dei som brukar tenestene våre og korleis vi samarbeider med eksterne aktørar.

Visjonen vår er:

Ein tydeleg medspelar

Dette er ei referanseramme for korleis vi vil vere og bli oppfatta av andre og korleis vi skal bygge ein sterkare felles identitet for organisasjonen. I dette ligg det at vi skal stå fram einskapleg som ein regional utviklar, god tenesteleverandør og arbeidsgivar. Vi skal vere tydelege medspelarar på vegner av fellesskapet i regionen, utviklingsorienterte og profesjonelle i alt vi gjer.

Verdigrunnlaget vårt er:

Møre og Romsdal fylkeskommune er ein lærande organisasjon kjenneteikna av verdiskapande samarbeid og tillit.

Verdigrunnlaget føreset at vi er opne ved å lytte, lære og dele, at vi er rause overfor kvarandre og opne for nye synsmåtar, at vi utvekslar kunnskap med andre og at vi involverer innbyggjarar og samarbeidspartnarar i samband med vår oppgåveløysing. Vi er avhengig av å oppnå psykologisk trygghet for å kunne vere opne, bygge gode relasjonar og tillit. Tillit er eit resultat av måtane vi arbeider og samhandlar på, og dei resultatane vi oppnår.

Felles refleksjon over praksis som involverer både politisk nivå og tilsette, er ein føresetnad for at visjonen og verdigrunnlaget skal bli ein del av vår organisasjonskultur. Dei politiske og administrative leiarane, skal saman med våre tilsette, både enkeltvis og i samla kollegium bruke arbeids- og kommunikasjonsformer som bygger tillit og godt omdømme.

3. Plansystem og verksemdstyring

Plan- og styringssystemet omfattar dei sentrale prosessane og dokumenta vi har for planlegging og styring. Det viser korleis vi skal følge opp mål og prioriteringar og korleis vi kan bruke resultatane til å gjere forbetringar og nå måla. Ved å følge opp og vurdere resultatane vil vi lære av det vi har gjort og få eit kunnskapsgrunnlag for vidare planarbeid. I sum handlar dette om å gjere dei rette tingane rett. For å utvikle arbeidet med plan og styring, har vi definert tre innsatsområde.

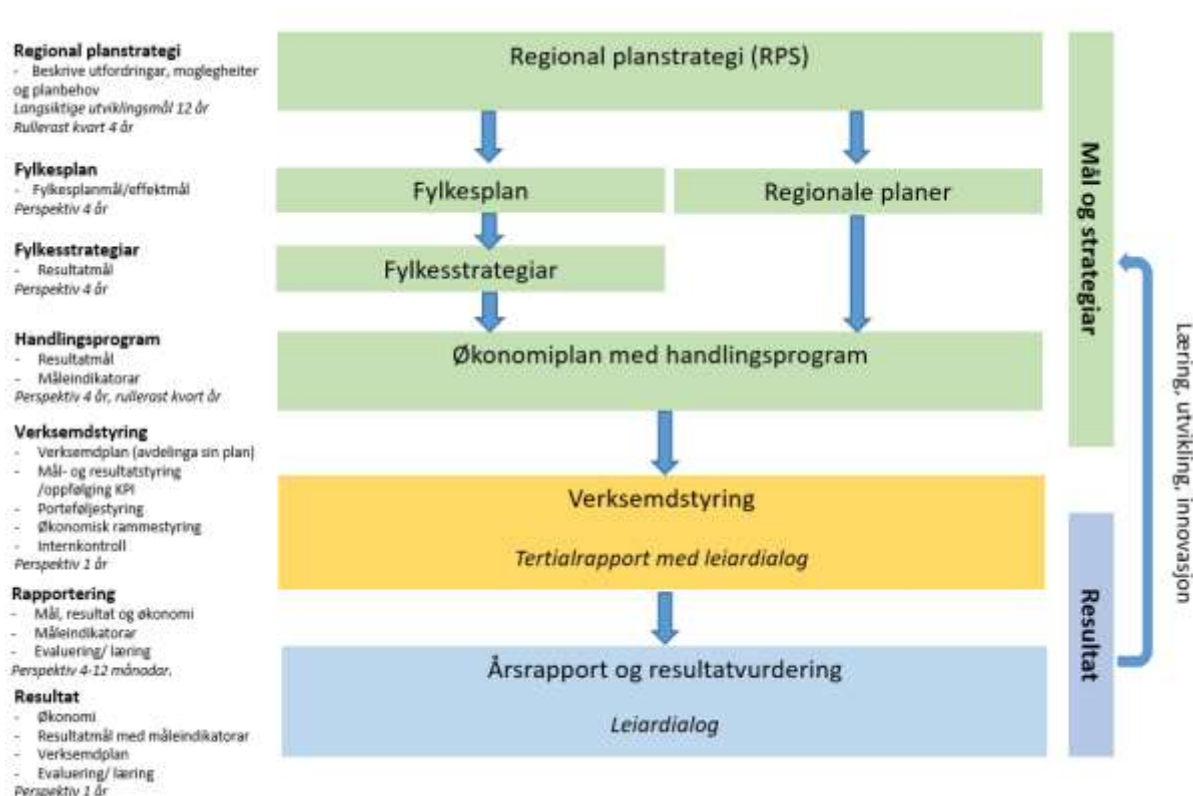
Plansystem og verksemdstyring

Innsatsområde:

- God samanheng mellom plan-, økonomi- og porteføljestylingssystema
- Heilskapleg og lærande verksemdstyring
- Internkontroll og kvalitetsarbeid

3.1 God samanheng mellom plan-, økonomi- og porteføljestylingssystema

Regional planlegging er heimla i plan- og bygningslova og skal fremme berekraftig utvikling til beste for den enkelte, samfunnet og framtidige generasjonar. Regionale planar skal ligge til grunn for fylkeskommunal verksemd og er retningsgivande for kommunal og statleg planlegging og verksemd. Planlegginga handlar om å sette langsiktige mål for framtida, legge til rette for medverknad, engasjement og samarbeid og skape legitimitet for politiske og administrative prioriteringar.

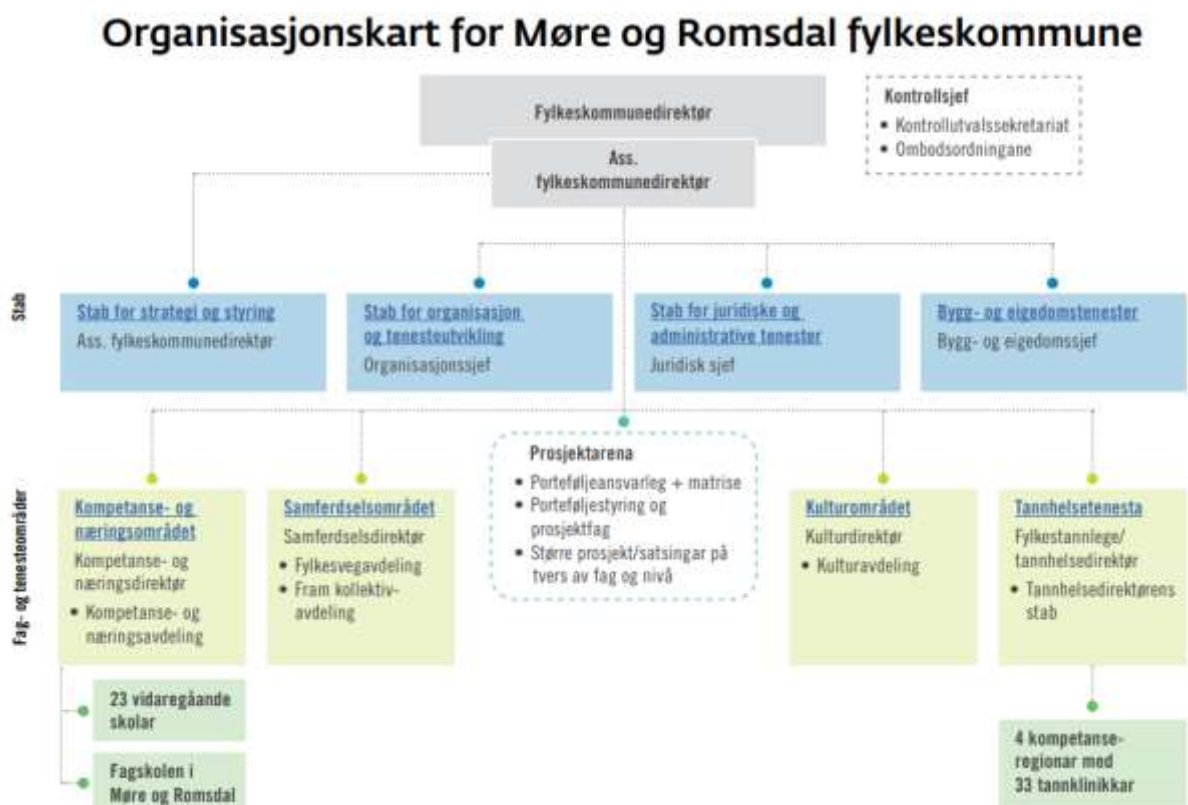


Møre og Romsdal fylkeskommune utarbeider økonomiplan og handlingsprogram i ein felles prosess og gir eit samla dokument som blir vedtatt av fylkestinget. Dokumentet inneheld fylkeskommunen sine samla mål og prioriteringar.

Mål og resultat blir følgt opp og nytta som grunnlag for utvikling og læring i organisasjonen. Det er viktig at den kunnskapen vi får gjennom resultatinformasjon og evalueringar blir tatt med i styringa og i arbeidet med utarbeiding av nye planar, strategiar og prosjekt.

Prosjektarenaen skal sikre verdiskapande samarbeid og god gjennomføring av større satsingar, prosjekt og program. Samarbeidet i prosjektarenaen skal gå tvers av fag- og tenesteområda og mellom nivåa i organisasjonen, og mot eksterne. Dette skal vere ein levande arena der alle som deltar i prosjekt og program kan bygge nettverk og vere ein del av eit tverrfagleg fellesskap.

Som ein del av plan- og styringssystemet etablerer vi porteføljestyling på to nivå. Med-porteføljestyling forstår vi her prioritering, oppfølging og fagleg kvalitetssikring av dei prosjekt- og programma styret (leiinga) har vedtatt at vi skal gjennomføre. Nivå 1 er fylkeskommunedirektøren si portefølje. Større tverrgående utviklingsprosjekt og -program i prosjektarenaen skal ligge i denne portefølja, saman med prosjekt og program av ein viss økonomisk størrelse. Nivå 2 består av prosjekt og program for kvart fag- og tenesteområde. Leiargruppene innafor fag- og tenesteområda utgjer det vi kallar delporteføljestyre for lokal prosjektarena.



Prinsippa vi arbeider etter:

- *Vi arbeider kunnskapsbasert og deler kunnskap med heile organisasjonen*
- *Vi legg til rette for medverknad, engasjement og samarbeid i plan- og strategiprossessane*
- *Vi nyttar mål- og resultatoppfølging som grunnlag for utvikling og læring i organisasjonen utarbeiding av nye planar, strategiar og prosjekt.*
- *Vi nyttar Prosjektarenaen for å sikre verdiskapande samarbeid og god gjennomføring av større satsingar, prosjekt og program.*
- *Vi brukar porteføljestyling på to nivå. Oppfølging av dette skjer gjennom prosjektarenaen.*
- *Vi brukar felles årshjul for dei styrande plan- og økonomiprossessane og porteføljestylinga*

3.1.1 Årshjul for politiske og administrative prosesser og vedtak

Møre og Romsdal fylkeskommune skal ha eit 4-årshjul som viser plan- og styringsprosessane for den regionale planlegginga, og eit 1-årshjul som omtalar dei årlege strategiske plan- og styringsprosessane for økonomiplan og handlingsprogrammet. Det blir utvikla årshjul både for politisk- og administrativt nivå.

3.2 Heilskapleg og lærande verksemdstyling

Verksemdstyling handlar om den totale styringa av fylkeskommunen og skal sikre at fylkeskommunen når sine mål og løyser sine oppgåver på ein god måte.

Prinsippa vi arbeider etter:

- *Vi brukar mål- og resultatstyling som overordna styringsprinsipp og leiardialog som verktøy for oppfølging*
- *Vi legg økonomisk rammestyling til grunn*
- *Vi involverer politisk nivå i budsjett- og økonomiplanarbeidet (Det vert gjennomført budsjettseminar mellom fylkestingssamlinga i april og juni, og før fylkestinget i oktober. Seminara gir innspel til strategi og rammer for arbeidet med ny økonomiplan.)*
- *Vi rapporterer på den økonomiske situasjonen til hovedutvalg, fylkesutvalg og fylkestinget tre gonger årlig, i tillegg til måloppnåing i samband med årsrapporten*
- *Vi rapporterer regelmessig til fylkesutvalet om status for oppfølging av planer, politiske vedtak og oversendingsforslag frå fylkestinget*
- *Vi brukar gevinstanalyser som grunnlag for prioriteringar og ressursbruk (vurdering av gevinstar for brukarar, kundar, elevar, pasientar, samarbeidspartar, organisasjonen og for samfunnet)*
- *Vi brukar leiardialogen som verktøy for oppfølging, utvikling og felles læring mellom leiarnivåa i organisasjonen*
- *Vi arbeider kontinuerleg med forbetring, utvikling og læring*

3.2.1 Leiardialogen

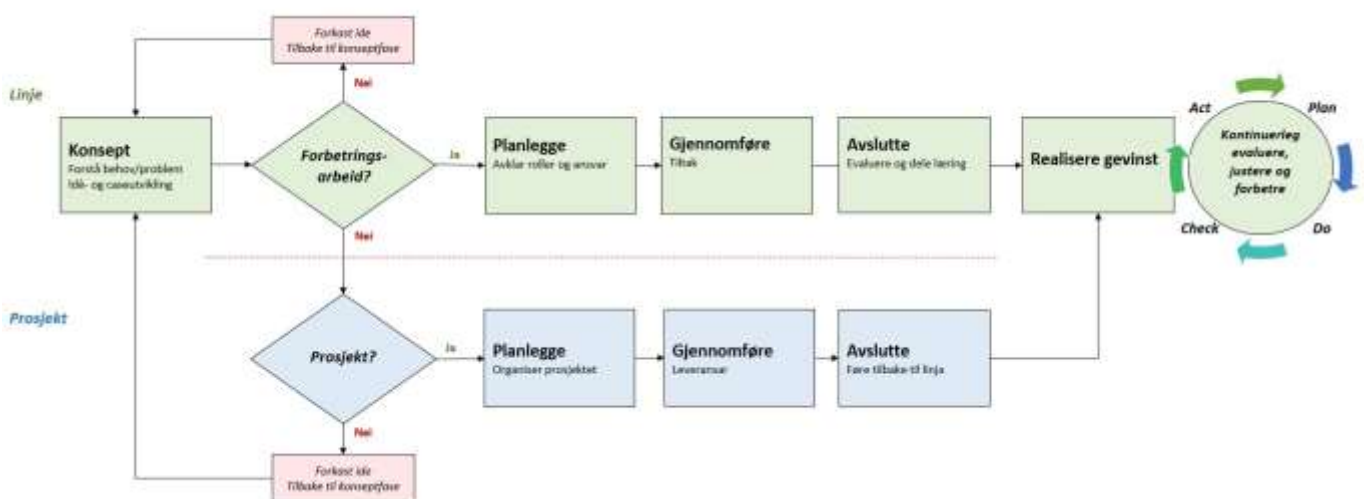
Som ein del av mål- og resultatstyringa blir leiardialogen brukt som verktøy for oppfølging, utvikling og felles læring mellom leiarnivåa i organisasjonen. Dialogen skal bygge på eit systematisert data- og kunnskapsgrunnlag.

Vi ønsker å skape eit samspel mellom leiarnivå for å nå definerte mål og realisere gevinstar for brukarar, kundar, elevar, pasientar, samarbeidspartnarane våre, organisasjonen og samfunnet. Leiardialogen skal vidare vere ein arena for å prioritere og justere arbeidet. Det å verdsette gode resultat, motivere for og stimulere til kontinuerleg utvikling og forbetring skal ligge i botnen for leiardialogen. Dialogen skal bidra til læring og forplikte til vidare forbetningsarbeid hos partane. Som eit produkt av leiardialogen kan det vere aktuelt å inngå oppdragsavtalar eller utarbeide verksemdplanar for den enkelte eining som tek opp i seg dei viktigaste prioriteringane fram mot neste dialogmøte. Leiardialogen vil inngå som ein del av århjulet vi arbeider etter i verksemdstyringa.

Fylkestinget har arbeidsgivaransvar for fylkeskommunedirektøren. På vegne av fylkestinget gjennomfører fylkesordførar og det politiske lønnsutvalet eit leiardialogmøte med fylkeskommunedirektøren og assisterande fylkeskommunedirektør i mai kvart år. Dialogmøtet tek utgangspunkt i sak til fylkestinget i april om Rekneskap med resultatvurdering og årsmelding.

3.2.2 Samanhengar mellom kontinuerleg forbetningsarbeid i linja og prosjektarbeid

Utvikling skjer primært i linjeorganisasjonen. Eit problem løysast best nært på arbeidsprosessane og brukarane. Når vi set utviklingsarbeidet i linja inn i eit funksjonelt system, kan vi omtale dette som kontinuerleg forbetningsarbeid. Nokre gongar krev likevel storleiken eller kompleksiteten på utfordringane ekstra ressursar. Då er det aktuelt å etablere ein tidsavgrensa prosjektorganisasjon for å arbeide nærare med eit spesifikt utviklingsområde, jf. prinsippa for porteføljestyling.



3.3 Internkontroll og kvalitetsarbeid

Internkontrollen skal bidra til at administrasjonen utfører sine oppgaver i tråd med lover, reglar og forskrifter, samt fylkestinget sine vedtak. Den skal også bidra til at fylkeskommunen når sine mål og at innbyggjarane får dei tenestene dei har krav på. Internkontrollen skal forebygge uønska hendingar, feil og manglar, samt identifisere og lukke avvik. For å få til dette må internkontrollen vere basert på vurdering av risiko og kor viktig forholdet er for organisasjonen. Vidare må internkontrollen inngå som ein integrert del av leiaroppgåvene, verksemdstyringa og det systematiske kvalitetsarbeidet som alle i organisasjonen må ta del i. Det handlar i stor grad om å utvikle ein organisasjonskultur prega av læring, forbetring og deling.

Prinsippa vi arbeider etter:

- *Vi har oppdaterte og lett tilgjengeleg oversikter over verksemda sine hovudoppgåver, organisering og styringsdokument med mål*
- *Vi har rutinar og prosedyrar som vi evaluerer og forbetrar for områder der risikovurderingar tilseier at det er behov for dette*
- *Vi dokumenterer skriftleg det vi gjer på områder der det er formelle krav eller der risikovurderingar tilseier at det er behov for dette*
- *Vi identifiserer og lukkar avvik, samt følgjer opp forslag til forbetringstiltak i eit digitalt forbetnings- og avvikssystem*
- *Vi har oversikt over aktuelle ressursar som er relevante for verksemdstyringa og internkontrollen og gjer desse lett tilgjengeleg for leiarar, tilsette, folkevalde og kontrollorgan*

3.3.1 Beredskap

Fylkeskommunen skal til ei kvar tid ha ein oppdatert beredskapsplan. Planen skal bidra til at vi handterer krise- og beredskapssituasjonar på ein best mogleg måte. Beredskapsplanen legg opp til regelmessige øvingar og er eit praktisk hjelpemiddel til bruk under krise- eller beredskapssituasjonar. Den gir føringar for handtering av kriser og ulykkeshendingar og klargjer roller og ansvar

4. Organisasjons- og tenesteutvikling

Organisasjonsutvikling handlar om å tilpasse og effektivisere organisasjonen slik at vi møter framtidige behov med berekraftige løysingar. Dette inneber arbeid med strategiar for endring og gjennomføring av utviklings- og innovasjonsprosessar i samsvar med desse endringsstrategiane. Leiing, disponering og utvikling av personalressursar, endring av arbeidsprosessar og organisasjonsstruktur, samt utvikling av organisasjonskulturen er sentrale element i dette.

Tenesteutvikling handlar om å skape og vidareutvikle effektive tenester som varetek brukarane sine behov. Det handlar om å arbeide kontinuerleg og systematisk med riktig kvalitet og «timing» på tenesteleveransane, samtidig som vi evner å respondere på nye og endra behov hos brukarane og omgjevnadane våre. I utviklingsprosessar er det ein suksessfaktor at vi ser brukaropplevd kvalitet, fagleg kvalitet og organisatorisk kvalitet i samanheng.

For å utvikle tenestene og regionen på ein berekraftig måte, er det også nødvendig at vi vidareutviklar og skaper nye arbeidsprosessar og samarbeidsmåtar både internt og eksternt. Vi lærer ved å samarbeide, erfare og dele.

Prioriteringane for organisasjons- og tenesteutviklinga er samla i tre innsatsområde.

Organisasjons- og tenesteutvikling

Innsatsområde:

- *Brukarorientering og effektive løysingar*
- *Digitalt moden organisasjon*
- *Gode samarbeidsmodellar*

4.1 Brukarorientering og effektive løysingar

Omstilling og endring skjer oftare og raskare enn før. Nye behov oppstår hos innbyggerane, og krav til kvalitet og innhald i tenestene våre vert endra. Fylkeskommunen ønskjer å utvikle meir tilgjengelege og effektive tenester for innbyggerane. Dette betyr løysingar som er med på å gjere ein hektisk kvardag enklare for brukarar, kundar, elevar og pasientar. Vi som leverer tenestene let oss motivere av gevinstane som ligg i brukarfokusert endring, smarte løysingar og nye arbeidsmåtar.

Prinsippa vi arbeider etter:

- *Vi legg brukarane sine behov til grunn for våre tenester og løysingar*
- *Vi bygger tillit og tileignar oss brukarkompetanse gjennom å involvere brukarane gjennom dialog og brukartesting*

4.2 Digitalt moden organisasjon

For å nå berekraftsmåla må vi tenkje heilt nytt omkring korleis vi løyser oppgåvene våre. Systematisk arbeid med forenkling, forbetring og digitalisering av arbeidsprosessar, gjer at vi kan utnytte ressursane våre smartare.

Ein digitalt moden organisasjon utviklar vi over tid. Det handlar i stor grad om kva haldning vi har til digital utvikling og innovasjon, og korleis vi legg til rette for at dette skal kunne skje. Det handlar og om korleis vi tek i mot og tek i bruk teknologi. For å lykkast med innføring av ny teknologi, må vi og tillate ein digital transformasjon. Det inneber at når vi innfører noko nytt, brukar vi også tid på å utvikle måtane vi arbeider og organiserer arbeidet vårt på. Dette er nødvendig for at vi skal kunne realisere dei ønska gevinstane av det vi innfører.

Prinsippa vi arbeider etter:

- *Vi prioriterer digital kompetanseutvikling på både leiar-, medarbeidar- og organisasjonsnivå*
- *Vi automatiserer manuelle arbeidsoppgåver for å frigjere kapasitet og kompetanse til verdiskaping og utvikling*
- *Vi deler data på tvers av system, organisasjonseiningar og med andre aktørar*
- *Vi varetek informasjonssikkerheit og personvern i utviklinga av nye tenester.*

For å skaffe oss kunnskap om vi er på rett kurs, gjennomfører vi kartleggingar som grunnlag for ei analyse av kor digitalt moden organisasjonen er. Dette handlar om å vurdere organisasjonen sine styrker og svakheiter i det digitale transformasjonsarbeidet. Dette er ei kartlegging av kor digitalt utvikla organisasjonen er. Ei slik kartlegging tek typisk for seg områda strategi og leiing, organisasjonsstruktur, innovasjonsevne, kultur, kompetanse, kapasitet og teknologibruk.

4.3 Gode samarbeidsmodellar

Regionale og nasjonale utfordringar kan ikkje løysast av ein aktør eller sektor åleine. Vi må samarbeide på tvers for å skape samanhengande offentlege tenester. Tenestene skal møte behova til innbygarane og næringslivet, uavhengig av kven som er tenesteleverandør.

Organisasjonen vår har einingar og tilsette spreidd over heile fylket. Nokre gongar kan avstanden gjere det vanskeleg å sjå heilskapen og nytte fordelane med det store fellesskapet vi er ein del av. Det er difor viktig at vi kontinuerleg forbetrar arbeidsflyt, samarbeid og kommunikasjon også i dei interne prosessane våre. Dette er ein føresetnad for at vi får levert ønska kvalitet og samanheng i tenestene våre.

Prinsippa vi arbeider etter:

- *Vi samarbeider på tvers av fag, nivå og sektor for å levere relevante og framtidsretta tenester. Vi definerer våre interne roller, støtter, lærer saman og deler med kvarandre*
- *Vi vidareutviklar modellar og metodikk for organisasjons- og tenesteutvikling*
- *Vi skaper møteplassar og treffpunkt for læring og innovasjon både internt og eksternt*
- *Vi samarbeider om å utvikle samanhengande tenester i offentleg sektor i tråd med intensjonane i regjeringa sin digitaliseringsstrategi*
- *Vi er tydelege i eksterne roller*
 - som regional pådrivar for digitalisering og innovasjon
 - som samarbeidspartnar i nasjonale fellessatsingar og nettverk

5. Leiar- og medarbeidarskap i ein lærande organisasjon

Prinsippa for ein lærande organisasjon legg føringar for korleis vi arbeider i eit forpliktande samspel mellom tilsette og leiing. Vi har definert tre innsatsområde for leiar- og medarbeidarskap.

Leiar- og medarbeidarskap

Innsatsområde:

- *Lærande organisasjon*
- *Myndiggjorte medarbeidarar*
- *Heilskapleg leiarskap som utfordrar og mobiliserer*

5.1 Lærande organisasjon

«En lærende organisasjon er et sted hvor menneskene kontinuerlig utvikler sin kapasitet til å skape de resultatene de virkelig ønsker og drømmer om, hvor nye og utviklende tankemønstre dyrkes fram, hvor kollektive ambisjoner er frigjort, og hvor mennesker kontinuerlig lærer å lære sammen.» (Senge, 1990)

Læring er eit vilkår for å forbetre og fornye organisasjonen vår og måtane vi løyser samfunnsoppdraget på. Læring er og ein viktig føresetnad for at vi kan utvikle nye mål og møte framtidige behov. Det å bli ein meir lærande organisasjon er ein kontinuerleg prosess vi må samarbeide om.

Prinsippa vi arbeider etter:

- *Vi lærer ved å skape, vidareutvikle og delta i felles læringsarenaer*
- *Vi lærer gjennom å overføre og dele kunnskap*
- *Vi lærer gjennom kontinuerleg refleksjon over eigen praksis*
- *Vi lærer gjennom systematisk problemløysing og utprøving*
- *Vi arbeider målbevisst for å utvikle og tilpasse åtferda og arbeidsforma vår i samsvar med ny kunnskap og innsikt*
- *Vi legg til rette for kompetanseutvikling både gjennom læring på arbeidsplassen, kursing og etter- og vidareutdanning*

5.2 Myndiggjorte medarbeidarar

Møre og Romsdal fylkeskommune vil utvikle myndiggjorte leiarar og medarbeidarar. Myndiggjering handlar om å sjå til at det er balanse mellom utfordringar, krav og handlingsrom på den eine sida, og tryggleik, kunnskap og handlingskompetanse på den andre.

Den myndiggjorte medarbeidaren arbeider kunnskapsbasert slik at dei tar avgjerder og arbeider sjølvstendig innafor eige kompetanse- og fagområde.

Den myndiggjorte medarbeidaren veit kva organisasjonen forventar av dei. Mandat, mål og ansvar er avklart og tydeleg formidla. Innafor desse rammene blir medarbeidaren i stor grad vist tillit til å kunne utforme og leie sin eigen arbeidskvardag. Medarbeidarane er opptatt av å nå organisasjonen sine mål saman med andre og tar sjølv initiativ til eigen og andre si utvikling i eit tillitsfullt og sterkt arbeidsfelleskap.

Prinsippa vi arbeider etter:

- *Vi er trygge på eigen kompetanse, og vi ser og gjer oss nytte av andre sin kompetanse*
- *Vi avklarar gjensidige forventningar*
- *Vi handlar i tråd med organisasjonen sin visjon, verdiar og mål*
- *Vi har tillit til kvarandre, stiller spørsmål og melder frå om manglar og forslag til forbetringstiltak*
- *Vi innhentar og deler relevant informasjon og kunnskapsgrunnlag*
- *Vi har kontroll over eigen arbeidssituasjon og tek avgjerder på område der vi har kompetanse og avgjerdsmynde*
- *Vi bidreg alle til og opplever trivsel på arbeidsplassen*

5.3 Heilskapleg leiarskap som utfordrar og mobiliserer

Heilskapleg leiarskap inneber at leiarane ser samanhengar på ein slik måte at dei samhandlar aktivt på tvers og mellom nivå der organisasjonen sine samla behov blir ivaretatt. Heilskapleg leiarskap legg også til grunn at det er eit godt samspel mellom det politiske og administrative leiarskapet. I samband med strategiutvikling og større prosjekt vert det politiske nivået i større grad involvert i eit verdiskapande samarbeid for å gje retning og innspel før administrasjonen ferdigstiller sine utgreingar og saksframlegg.

Vi har ein grunnleggande tillit og tiltru til at medarbeidarane har eit stort potensial til å løyse krevjande oppgåver og skape forbetringar. Leiar skal derfor mobilisere og utfordre medarbeidarane sine for å få fram det beste i dei. Dette må skje på ein slik måte at det blir skapt utvikling både hos den enkelte, i kollegiet og organisasjonen samla. Leiar skal kunne utfordre, stille krav til, støtte og oppmuntre medarbeidarane. Får å få til dette, må det utviklast ein utviklings- og tilbakemeldingskultur der det er lagt til rette for kontinuerleg og systematisk refleksjon over praksis. Leiarane viser tillit til sine medarbeidarar ved å delegere avgjerdsmynde innafor den enkelte sin kompetanse og ansvarsområde. Det er forventat at medarbeidarane tek eigne avgjerder innafor sin kompetanse og mynde, men konfererer og samhandlar med andre når dette nødvendig for å sikre god kvalitet og nå organisasjonen sine mål.

Prinsipp for heilskapleg leiarskap:

- *Leiarane skal ta eit heilskapleg resultatansvar og arbeide på tvers og mellom nivå i organisasjonen for å fremme ein utviklingskultur*
- *Leiarane skal legge til rette for felles refleksjon over praksis der det blir gitt gjensidige tilbakemeldingar, kommunisert forventningar, bygd lagånd, optimisme. Leiing skal utøvast gjennom visjon og mål for det vi skal oppnå, framfor å utøve kontroll og styring av arbeidet*
- *Leiarane skal mobilisere kompetanse og stimulere til å bruke og utvikle evner og ferdigheiter*
- *Leiarane skal gi tilsette mynde til å ta avgjerder der dei er kompetanse, utfordre eksisterande måtar å utføre arbeidet på og stimulere til kreativ tenking og sjølvleiing*
- *Leiarane skal gi støtte, anerkjenning og sjå individuelle behov*
- *Leiarane skal vere rollemodell ved å bygge tillit, vise engasjement og interesse*

6. Arbeidsmiljø og HMS

I samsvar med arbeidsmiljølovgivinga skal arbeidsmiljøet vurderast til å vere fullt forsvarleg med omsyn til alle faktorar i arbeidsmiljøet som kan ha verknad på arbeidstakarane si fysiske og psykiske helse og velferd.

Fleire arbeidsmiljøfaktorar kan bli påverka av korleis vi organiserer arbeidet. Dette gjeld både fysiske (mekaniske, ergonomiske, kjemiske, biologiske) og psykososiale- og organisatoriske arbeidsmiljøfaktorar. Vi vil derfor vidareutvikle eit heilskapleg arbeidsmiljø med fokus på førebygging av skadar og sjukdom, samt fremming av produktivitet, motivasjon og engasjement hos alle våre medarbeidarar.

Med dette som utgangspunkt, er det definert to innsatsområde for arbeidsmiljø og HMS.

Arbeidsmiljø og HMS

Innsatsområde:

- *Heilskapleg arbeidsmiljø- og HMS-perspektiv*
- *Bransje-/yrkestilpassa HMS*

6.1 Heilskapleg arbeidsmiljø- og HMS-perspektiv

Eit heilskapleg arbeidsmiljø og HMS-perspektiv tar opp i seg alle faktorar i arbeidsmiljøet for våre tilsette. Målretta innsats for å bygge opp eit godt arbeidsmiljø er avhengig av balanse mellom krav og belastningar i arbeidsmiljøet på den eine sida og graden av ressursar som den tilsette disponerer på den andre sida.

I hovudsak handlar ressursar om kompetanse og personleg meistring, men også oppleving av positive utfordringar, meningsfullt arbeid, moglegheit til å påverke eigen arbeidssituasjon, sosial støtte, anerkjenning med vidare.

Der krava er høgare enn ressursane, kan ubalansen skape en negativ belastning som kan påverke den enkelte si helse og velferd. Dette kan gje auka risiko for skadar og fråvær. For låge krav kan også vere uheldig, då dette medfører at tilsette ikkje får brukt sine ressursar og kompetanse. Dette kan svekke motivasjon og engasjement og det blir vanskelegare å hente ut potensialet den enkelte har med tanke på eigen vekst og utvikling. Heilskapleg og målretta arbeid med arbeidsmiljø og HMS handlar difor om å skape balanse mellom krav og ressursar.

Prinsippa vi arbeider etter:

- *Vi gjennomfører og følger opp regelmessige medarbeidarundersøkingar for å utvikle det psykososiale og organisatoriske arbeidsmiljøet*
- *Vi gjennomfører og følger opp regelmessige kartleggingar (risikovurderingar og vernerundar) for å utvikle det fysiske, mekaniske, kjemiske og biologiske arbeidsmiljøet*
- *Vi legg til grunn at alle tilsette skal ha eit arbeidsmiljø prega av tryggleik og tillit utan negative belastningar*
- *Vi aukar ressursane og reduserer negative belastningar for å møte krav på tvers av alle arbeidsmiljøfaktorane*

6.2 Bransje-/yrkestilpassa HMS

I arbeidet med arbeidsmiljø og HMS, er utgangspunktet at vi har mange forskjellige arbeidsmiljø i organisasjonen og at dei ulike yrkesgruppene og arbeidsplassane i fylkeskommunen difor treng ei tilpassa tilnærming.

Psykososiale og organisatoriske arbeidsmiljøfaktorar er viktig på tvers av alle bransjar og yrkesgrupper. Alle må vurdere organiseringa av arbeidet, leiing, sosial støtte, bruk av eigen kompetanse med vidare. Dei ulike yrkesgruppene har ulik eksponering av forskjellige arbeidsmiljøfaktorar som følgje av arbeidet sin eigenart. Gjennom ei risikobasert tilnærming, kartlegg vi kor sannsynlege dei negative belastningane på arbeidsplassen er og kva som er konsekvensane av å bli eksponert for desse.

Prinsippa vi arbeider etter:

- *Vi arbeider kunnskapsbasert og legg til grunn korleis arbeidet er organisert og blir utført i dei ulike yrkesgruppene/fagområda*
- *Vi bygger ein kultur på arbeidsplassen som er kjenneteikna av kontinuerleg forbetring. Å dele og lære av feil er verdifullt*
- *Vi arbeider systematisk med HMS for å forebygge risiko*
- *Vi vurderer risiko kontinuerleg i alle einingar gjennom regelmessige kartleggingar og vurdering av negative arbeidsmiljøfaktorar. Tiltak blir følgt opp basert på denne risikovurderinga.*
- *Vi etterlever krav til dokumentasjon i HMS-arbeidet*



Møre og Romsdal fylkeskommune

Postboks 2500, 6404 Molde (postadresse)
Julsundvegen 9, 6412 Molde (besøksadresse)

Tlf: 71 28 00 00
E-post: post@mrfylke.no
Web: mrfylke.no