

Sluttrapport

'Videreutvikling av Miljøløftet'



01

Prosjektets formål



02

Hovedfunn



03

Vedlegg

- Leveranse 1: Nåsituasjonsbeskrivelse
- Leveranse 2a: Forslag til fremtidig organisering
- Leveranse 2b: Mandater
- Leveranse 3a: Implementeringsplan
- Leveranse 3b: Støttmateriell
- Leveranse 3c: Prosjektark - Prosessbeskrivelse

Bakgrunn og formål

Bakgrunn

I desember 2019 ble utkast til ny byvekstavtale for Bergen og omegn (2019-2029) signert. Våren 2020 ble avtalen lokalpolitisk vedtatt og høsten 2020 ble byvekstavtalen regjeringsgodkjent og signert av alle parter. Den nye byvekstavtalen bygger videre på byvekstavtale Bergen (2017-2023) mellom Bergen kommune, Hordaland fylkeskommune, Statens vegvesen, Jernbanedirektoratet og Fylkesmannen i Hordaland, som igjen bygget videre på Bergensprogrammet (2002-2025). Bergensprogrammet var et samarbeid mellom Hordaland fylkeskommune, Bergen kommune og Statens vegvesen. Bergensprogrammet hadde opprinnelig tidshorisont 2002-2025, men ble avløst av byvekstavtale og ny bompengepakke for Bergen 1. januar 2018. Avtalene ble samlet under begrepet Miljøløftet fra og med 2018. I den nye byvekstavtalen (2019-2029) er avtaleområdet utvidet med fire nye kommuner: Alver, Askøy, Bjørnafjorden og Øygarden. Avtalen består nå av totalt ni parter. Miljøløftet er fortsatt samlebetegnelsen på Byvekstavtalen i Bergen og omegn og Bypakke Bergen (bompengepakke Bergen). Byvekstavtalens hovedmål er nullvekstmålet: «I Bergensområdet skal klimagassutslipp, kø, luftforurensning og støy reduseres gjennom effektiv arealbruk og ved at veksten i persontransporten tas med kollektivtransport, sykling og gange».

Begrunnelsen for leveransen var å videreutvikle Miljøløftets organisering der de nye kommunene ble tettere inkludert. Organiseringen skulle innrettes slik at Miljøløftet er best mulig rustet til å nå målene i byvekstavtalen og drive reell porteføljestyling. Organiseringen skulle videre ivareta alle partene i samarbeidet, samt de vedtatte retningslinjene for Miljøløftets sekretariat. Med fire nye kommuner i avtalen, var noen av møteforaene blitt veldig store. Andre møtefora var planlagt omorganisert, og hadde derfor ennå ikke inkludert nye medlemmer fra de nye kommunene i avtalen. Det var dermed behov for en klargjøring av hvordan samarbeidet skal organiseres fremover og for en tydeliggjøring av beslutningsprosesser, ansvarsområder og deltakelse i ulike fora.

Formål

Formålet med prosjektet var å videreutvikle Miljøløftets organisering slik at den bidrar til målet om «Miljøløftets organisering skal underbygge og bidra til måloppnåelse ved reell porteføljestyling, organiseringen skal ivareta alle partene og være i tråd med retningslinjene for Miljøløftets sekretariat».

Prosjektet var delt inn i tre faser. I fase 1 ble det gjennomført analyser, kartlagt samarbeidet og innhentet erfaringer og forventninger fra alle samarbeidspartene i Miljøløftet. Fase 1 ble avsluttet med fremleggelse av en kartlegging og analyse av dagens situasjon, med muligheter og utfordringer.

I fase 2 vurderte prosjektet fremtidig organisering av Miljøløftets praktiske arbeidsgrupper for kunne løse byvekstavtalens mål, og hvordan arbeidsgruppene skulle organiseres for å være robuste og formålstjenlige. Prosjektet skulle drøfte ulike løsninger og belyse hvordan disse vil kunne fungere for Miljøløftet. Fase 2 ble avsluttet med et løsningsforslag til hvordan fremtidig organisering, som ble behandlet av Administrativ koordineringsgruppe og Styringsgruppen. Styringsgruppen vedtok forslag til organisering og at prosjektet gikk til fase 3, implementering.

Ny organisering ble tatt i bruk 1. oktober 2021.

Forutsetninger og avgrensninger

Omfang for oppdraget

Omfanget for oppdraget var å innhente erfaringer og forventninger fra alle samarbeidspartene i Miljøløftet gjennom intervjuer med deltakere i Administrativ koordineringsgruppe og Arbeidsutvalget, samt faggruppelederne. Videre var oppdraget å analysere og kartlegge nåsituasjon og forbedringspotensial for Miljøløftets organisering.

Det var bedt om skissering av forslag til fremtidig organisering av samarbeidet, herunder et løsningsforslag som besvarte:

- a. Hvilke arbeids- og møteforumer bør Miljøløftet bestå av?
- b. Hvilken sammensetning og kompetanse, hvilket ansvar og kapasitet bør de ulike arbeids- og møteforumer i Miljøløftet ha?

Løsningsforslaget skulle omhandle hvordan fremtidig organisering av Miljøløftets praktiske arbeidsgrupper kan løse byvekstavtalens mål, og hvordan arbeidsgruppene kan være robuste og formålstjenlig.

Avgrensninger

Oppdraget var avgrenset til å vurdere arbeids- og møteforumer i Miljøløftet. Det er derfor ikke gjort vurderinger knyttet til organisering av styringsgruppen og sekretariatet, men de øvrige arbeids- og møteforumenes samhandling med disse er omtalt. I prosessen kom forslag til bl.a. organisatorisk plassering av sekretariatet, som ble ansett til å være utenfor oppdragets omfang. Deltakere av styringsgruppen og sekretariatet ble ikke intervjuet i forbindelse med oppdraget, men sekretariatet deltok i forberedende diskusjoner.

Rapporten fokuserer i stor grad på områder med forbedringspotensial ved dagens organisering. Områder som fungerer godt er mindre fremtredende i rapporten.

Arbeidet med prosjektet startet i oktober 2020

Formål med prosjektet

- Formålet med prosjektet er å videreutvikle Miljøløftets organisering slik at den bidrar til målet om «Miljøløftets organisering skal underbygge og bidra til måloppnåelse ved reell porteføljestyling, organiseringen skal ivareta alle partene og være i tråd med retningslinjene for Miljøløftets sekretariat».



SAMMEN
OM



Miljøløftet

Bergen kommune

Alver kommune

Askøy kommune

Bjørnafjorden kommune

Øygarden kommune

Vestland fylkeskommune

Jernbanedirektoratet

Statens vegvesen

Statsforvaltaren i Vestland

Oppnådde resultater

Prosjektet har gjennom tre faser arbeidet med å videreutvikle Miljøløftets organisering. I prosjektets første fase ble det gjennomført en kartlegging av samarbeidet der forventninger og erfaringer fra alle samarbeidspartene i Miljøløftet ble innhentet. Totalt ble det gjennomført 33 intervjuer. I prosjektets andre fase ble alternativer for fremtidig organisering av Miljøløftets praktiske arbeidsgrupper identifisert, og det ble belyst hvordan disse ville kunne fungere for Miljøløftet. I prosjektets tredje fase har EY bistått Miljøløftet med å etablere og implementere den nye organiseringen.

Gjennom hele utviklingsarbeidet har det vært et tett samarbeid mellom EYs prosjektgruppe og Miljøløftets sekretariat og samarbeidsparter. Administrative koordineringsgruppe har også vært tett involvert i prosessen og Miljøløftets styringsgruppen har jevnlig vært orientert om prosjektets fremdrift.

Gjennom prosjektet 'Videreutvikling av Miljøløftet' er følgende resultater oppnådd:

- En organisering som ivaretar alle partene og er i tråd med retningslinjene for Miljøløftets sekretariat.
- Bedre integrering av omlandskommunene; Alver, Askøy, Bjørnafjorden og Øygarden.
- En organisering som gjør Miljøløftet bedre rustet til å nå målene i byvekstavtalen og bidrar til måloppnåelse ved reell porteføljestyling.
- Tydeligere beslutningsprosesser, ansvarsområder og deltakelse i de ulike forumene.
- Tydeliggjøring av arbeids- og møteforumenes formål, vedtakskompetanse, ansvarsområder og kapasitet.
- Klarere forventninger til involvering og avklaringer i egne organisasjon.

Ny organisering fokuserer på følgende forbedringsområder





01

Prosjektets formål



02

Hovedfunn



03

Vedlegg

- Leveranse 1: Nåsituasjonsbeskrivelse
- Leveranse 2a: Forslag til fremtidig organisering
- Leveranse 2b: Mandater
- Leveranse 3a: Implementeringsplan
- Leveranse 3b: Støttmateriell
- Leveranse 3c: Prosjektark - Prosessbeskrivelse

Kartleggingen har tatt utgangspunkt i elementene som inngår i EY sitt metodeverk for organisasjonsutvikling

1

Kartlegge dagens situasjon

2

Forslag til fremtidig organisering

3

Implementering

EY har tatt utgangspunkt i rammeverk for organisasjonsutvikling i kartleggingen av Miljøløftets organisering (se figur). Modellen systematiserer områder som er viktige å kartlegge og vurdere for dagens organisering av Miljøløftet. Modellen deler mellom omgivelser, som danner rammebetingelsene for Miljøløftet, og fire kjerneelementer, som hjelper oss å strukturere funnene ved dagens organisering.

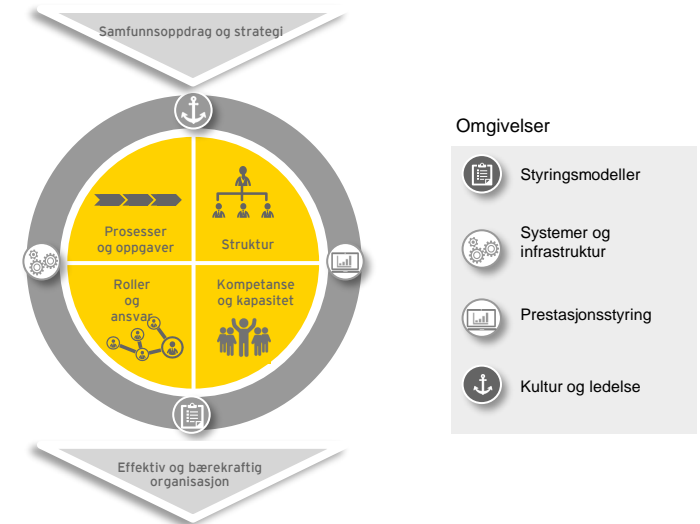
Ytre faktorer som påvirker Miljøløftet organisering er også vurdert, blant annet landskapet organisasjonen opererer i, herunder formål, samfunnsoppdrag og mål.

Modellen tar videre hensyn til fire kjerneelementer: 1) struktur, 2) prosesser og oppgaver, 3) roller og ansvar, 4) kompetanse og kapasitet. For 'Videreutvikling av Miljøløftets organisering' har hovedfokuset vært på modellens kjerneelementer for å sortere og beskrive funnene, samt å få innsikt i hvordan partene opplever Miljøløftet og deres behov sett opp mot dagens organisering.

Kartleggingen har *ikke* inkludert en prosesskartlegging eller en kompetansekartlegging. Kartlegging av kultur og ledelse har ikke vært et hovedfokus i dette arbeidet, men beskrives kort i funnene.

For å kartlegge nåsituasjonen har man valgt en tilnærming som både fokuserer på dagens arbeids- og møteforumer, men også gir partene i Miljøløftet mulighet til å ytre sine behov til organiseringen av Miljøløftet. Styrende dokumenter er også kartlagt. Følgende metoder er benyttet:

- Dokumentgjennomgang av sentrale dokumenter for å få innsikt i kontekst og nåsituasjon, herunder sentrale styringsdokumenter, samt tidligere kartlegginger og andre dokumenter som gir innsikt i dagens situasjon.
- Bruk av semistrukturerte intervjuer der intervjuguidene vil ha noen hovedtemaer, samtalen vil ta form basert på svarene til intervjuobjektet. Intervjuguiden dannet grunnlaget for samtalen.
- Arbeidsmøter med sekretariatet for å verifisere nåsituasjonen, og få diskusjoner med ulike perspektiver.
- Diskusjon om nåsituasjon i AKG 03.12.2020.



Fra analysen av nåsituasjonen fant vi at Miljøløftet opererer innen følgende rammebetingelser og omgivelser



Styringsmodell

Miljøløftet er en samarbeidsarena for koordinering av tiltak for å nå felles mål, og samarbeidet avhenger av alle parter

Miljøløftet avhenger av politiske vedtak

- Endelig vedtak foreligger når de er behandlet hos partene. Det er ulik politisk organisering i kommunene. Modellen påvirker Miljøløftets handlingsrom og saksflyt.

Finansiering

- Tiltak forutsetter finansiering med statlige midler, fylkeskommunale midler og bompenger. Statlige midler fastsettes gjennom bevilgninger i statsbudsjettet, og fylkeskommunale midler vedtas årlig i fylkestinget. Statsbudsjettet vedtas årlig i Stortinget, og er vesentlig for de økonomiske rammene for Miljøløftets porteføljestyling. Byvekstavtalen skisserer rammene i perioden 2019-2029 fra hhv. stat og fylket.



Systemer og infrastruktur

Sekretariatet er navet for koordinering

- Sekretariatet koordinerer saksflyt mellom møte- og samarbeidsforumene og til Styringsgruppen

Digital porteføljestyling og digital dokumentdeling

- Digitaliseringen av prosjektark og oppfølgingen av disse bidrar til bedre porteføljestyling. Det er et internt system i Miljøløftet som legger til rette for deling av saksflyt og vedtak for medlemmer i de enkelte forumene.



Prestasjonsstyring

Årsmelding

- Miljøløftet rapporterer årlig til partene i samarbeidet gjennom årsmeldingen for Miljøløftet, som inneholder rapportering på kostnad og måloppnåelse for foregående år.

Miljøløftet har et gitt indikatorsett som det rapporteres på

Handlingsprogram

- Handlingsprogrammet er en sammenfatning av alle planer og prosjekter med finansiering for neste fireårsperiode. Dette utarbeides av sekretariatet sammen med AU og AKG, drøftes i Styringsgruppen, og oversendes deretter til lokalpolitisk behandling hos de lokale partene.

Flere viktige sakspapirer er offentlige

- Partene i Miljøløftet er underlagt offentlighetsloven. Det er vedtak om at styringsgruppens møter og dokumenter er åpne for offentligheten.



Kultur og ledelse

Flere parter har lang historikk i Miljøløftet, mens noen er nye i samarbeidet

Alt skjer digitalt - det er ønske om flere felles møteplasser

- Grunnet covid-19 har mesteparten av møteaktiviteten i Miljøløftet gjennom 2020 vært digital.
- Smittesituasjonen har gjort det utfordrende å arrangere sosiale og faglige fellesarrangementer, slik som konferanser eller temadager. Dette svekker videre muligheter for å styrke fellesskapsfølelse og forståelse mellom partene, noe som kan ha vært spesielt viktig i 2020 da de nye omlandskommunene har entret samarbeidet.

Beskrivelsen fokuserer på ytterligere forbedringspotensial

Beskrivelsen av rapportens hovedfunn fokuserer på ytterligere forbedringspotensial i organiseringen av Miljøløftet. Gjennom de skriftlige styringsdokumentene og intervjuene med Miljøløftets medlemmer, ble det imidlertid også identifisert flere aspekter ved dagens organisering som fungerer godt. Videre vil det for noen av hovedfunnene som beskrives i rapporten allerede være iverksatt forbedringstiltak. Noen av funnene knytter seg til at tiltakene er nye og derfor ikke har oppnådd ønsket effekt ennå, eller at det vil kreves en justering av disse tiltakene. Vi ser at flere av tiltakene iverksatt drar organisasjonen i en positiv retning. I det følgende løftes noen funn fra kartleggingen av nåsituasjonen som peker på styrker ved dagens organisering, før det i resten av rapporten fokuseres på elementer ved Miljøløftets organisering som har ytterlige forbedringspotensial.

- Samarbeidet rundt Miljøløftet har lagt grunnlag for utarbeidelsen og gjennomføringen av flere gode prosjekter i bergensregionen som har bidratt til måloppnåelse.
- Samhandling med sekretariatet trekkes frem av samtlige parter som god. Sekretariatet er serviceinnstilt, lett å kommunisere og komme i kontakt med og sørger for at saksdokumenter sendes ut i god tid i forkant av møter.
- Utviklingen av prosjektark og videreutviklingen av disse har bidratt positivt i porteføljestyringen.
- Medlemmene er omforent om det overordnede målet i Miljøløftet.
- Det er et godt samarbeid mellom partene i Miljøløftet, og fremheves som en viktig møteplass som tilrettelegger for koordinering og diskusjon i de faglige tverrsnittene.
- Samarbeidet har bidratt til kompetanseutvikling og kompetansedeling på tvers av linjeorganisasjonene.

Funn fra kartleggingen av nåsituasjonen- Miljøløftets struktur



Struktur

Dagens struktur underbygger ikke tilstrekkelig for måloppnåelse ved reell porteføljestyring

- Organiseringen kan forbedres slik at Miljøløftet i enda større grad er innrettet for å nå målene i byvekstavtalen, og drive reell porteføljestyring.

Har ikke en helhetlig beskrivelse av struktur for Miljøløftet

- AKG har ikke mandat, AU har mandat men dette er ikke oppdatert til å inkludere omlandskommunene og faggruppene har et foreløpige mandat.
- Vedtatte mandater er ikke kjent eller tilgjengelig for det enkelte forum.
- Uklar vedtakskompetanse i ulike forumer.
- Ikke klart hvem som er formelle medlemmer og hvem som er observatører i AKG og AU.
- Ulik og uklar oppfatning av hvem som er eier av de ulike forum og hvem som derav beslutter mandatet.

Dagens struktur legger ikke til rette for inkludering av omlandskommunene

- Omlandskommunene ønsker å bli integrert i alle deler av Miljøløftets organisering. I dagens organisering er de f.eks. ikke inkludert i mandat, nettsiden er ikke oppdatert, hovedfokuset er på Bergen og de er ikke med i faggrupper.

Strukturen legger ikke til rette for koordinert tverrfaglig samarbeid

- Ønske om mer koordinert tverrfaglig samarbeid, både i faggrupper og i AU.

For store møtefora.

- Eksempelvis legger omforent mandat for AU opp til stort møteforum.



Funn fra kartleggingen av nåsituasjonen - Miljøløftets prosesser



Prosesser og oppgaver

Ikke klart definerte prosesser og grensesnitt.

- Uklar oppgavedeling: f.eks. at de samme diskusjoner går igjen i AU og AKG med sammenfallende tematikk, og uklare ansvarsområder og sakflyt.
- Saksflyt og sakshistorikk er uklar.

Uklare bestillings- og rapporteringsformer.

- Uklare bestillingslinjer i Miljøløftet: f.eks. at faggruppene savner klare føringer og bestillinger.
- For sen/mangelfull rapportering av prosjekter - både på fremdrift, økonomi og måloppnåelse.

Uklare vurderingskriterier knyttet til porteføljestyling.

- Uklart hvordan man skal sammenligne potensielle prosjekter, både mot nullvekstmålet og mot hverandre.

Uklar forankring av prosjekter i linjeorganisasjonene

- Avklaringer med linjeorganisasjonene gjøres i varierende grad og på ulike tidspunkt, noe som kan føre til manglende estimater og informasjon for hvorvidt et prosjekt er realiserbart.



Funn fra kartleggingen av nåsituasjonen- Roller og ansvar



Roller og ansvar

Samstemt om hovedmål for Miljøløftet.

- Det er mer uklart hvilken rolle man har for å oppnå målet.

Ikke avklarte mandater.

- AKG har ikke mandat, men rollen er omforent. Uklar oppfattelse av vedtakskompetansen.
- AU har mandat, men dette oppleves manglende/uklart. Uklar oppfattelse av rolle.
- Faggruppene har et foreløpige mandat, men savner tydeligere beskrivelse av hvilke oppgaver de skal utføre.

Presentasjon vs. diskusjon

- Utfordring både i AKG og AU at sakene preges mye av presentasjon i stedet for diskusjon.

Tverrfaglig samarbeid

- Det ønskes mer strukturert og koordinert tverrfaglig samarbeid mellom faggruppene.



Funn fra kartleggingen av nåsituasjonen- Kompetanse og kapasitet



Kompetanse og kapasitet

Kompetanse

- AKG har behov for bedre saksgrunnlag gjennom tydeligere prosjektark og statusrapportering på disse for å kunne utføre god porteføljestyring.
- AU ønsker å ha mer faglige diskusjoner og kunne ta faglige avklaringer før sakene presenteres for AKG og styringsgruppen, men mangler noe av denne kompetansen i dag.
- For en del av prosjektene mangler det planfaglige diskusjoner og validering hos byggherren og i linjen.
- Kompetansedelingen i Miljøløftet oppleves som verdifullt for partene.
- Uklart hvordan man skal vurdere samfunnsnyttene av prosjekter, i alle fora, men spesielt vanskelig i faggruppene.
- AKG og AU opplever at prosjektarkene kan være mangelfullt utfyllt.

Kapasitet

- Mange rapporterer om for lite tid til å prioritere Miljøløftet og det er usikkerhet rundt hva som er forventet tidsbruk til Miljøløftet.
- Ønske om å tydeliggjøre Miljøløftets forventninger, og en organisering av Miljøløftet som tilrettelegger for å involvere og gjennomføre saksforberedelser i egen organisasjon.
- Faggruppene opplever at de trenger ekstern bistand for å dekke inn nødvendige kapasitets- eller kompetansebehov.
- Ønske om å knytte agenda i møter tettere til den årlige saksflyten.



Fra kartleggingen av nåsituasjonen ble det identifisert fem overordnede funn

1

Måloppnåelse

Dagens struktur og organisering legger ikke tilstrekkelig til rette for å sikre reell porteføljestyling for å nå nullvekstmålet.

2

Rolle- og ansvarsfordeling

Arbeids- og møteforaenes mandater, roller, fullmakter og vedtaks-kompetanse er uklar, og ikke tilstrekkelig kjent i Miljøløftet.

3

Saksflyt

Saksflyt og -historikk oppleves som uklar og det er usikkerhet om hvordan innhold er forankret hos partene i saken.

4

Samarbeid

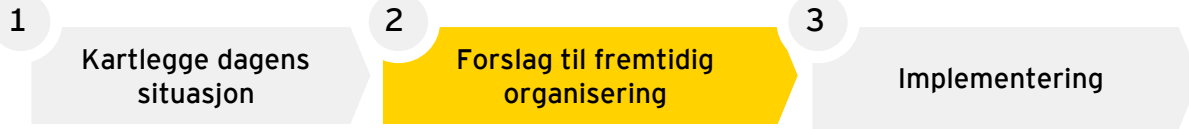
Det er et ønske om mer koordinert tverrfaglig samarbeid, og større integrering av omlandskommunene.

5

Kapasitet

Ønske om å tydeliggjøre Miljøløftets forventinger, og en organisering av Miljøløftet som tilrettelegger for å involvere og gjennomføre saksforberedelser i egen organisasjon.

Kartlegging av alternativer og anbefaling til fremtidig organisering av Miljøløftet har tatt utgangspunkt i kriterier og praksis for god porteføljestyring

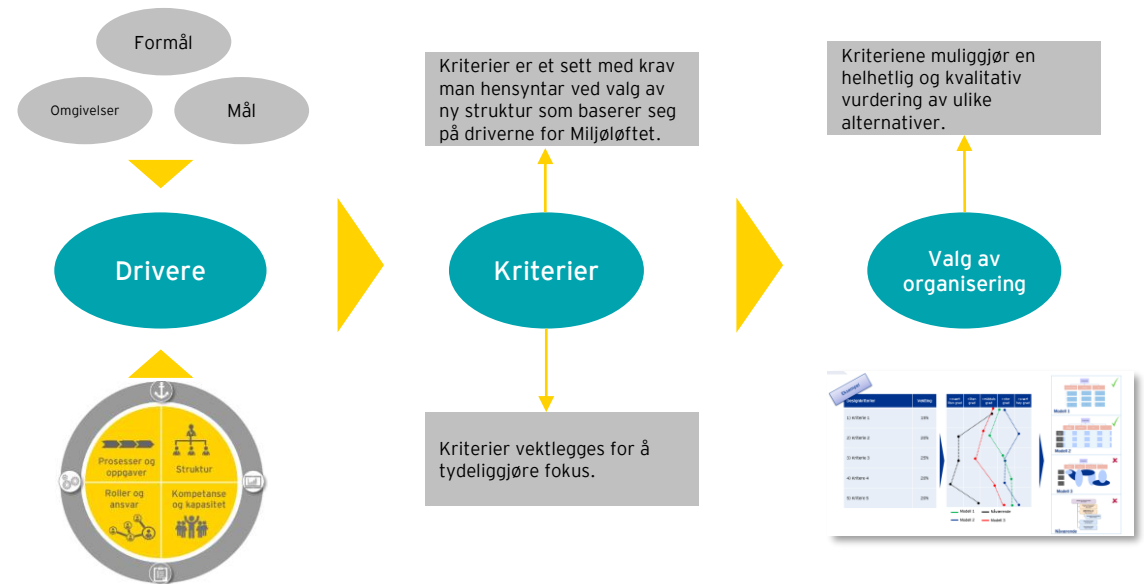


Kriterier er forutsetninger for hvordan Miljøløftet skal organiseres og benyttes for å vurdere alternativer

- Kriterier er et sett med krav man hensyntar ved valg av ny struktur som baserer seg på forutsetningene og omgivelsene for Miljøløftet
- Kriterier vektlegges for å tydeliggjøre fokus, og sikrer konsistens i valg mellom alternativer
- Kriteriene muliggjør en helhetlig og kvalitativ vurdering av ulike alternativer
- Etablere enighet hos beslutningstaker om et felles målbilde før man vurderer alternativer for organisering
- Hjelper til å vurdere hva man ønsker å oppnå
- Hjelper med å sette strategisk mål og retning

Bred involvering av AKG i utviklingen av vurderingskriterier for Miljøløftet
Kriterier angir krav for fremtidig organisering og sikrer konsistens i valg mellom alternativer. De legger til rette for at partene etablere enighet om et felles målbilde før man vurderer alternativer for organisering. Forslag til kriterier ble presentert og diskutert i AKG-møte 07.01.2021 samt 04.02.2021.

Basert på bred diskusjon og tett involvering av AKG ble det utarbeidet syv kriterier som skulle vektlegges for valg av fremtidig organisering.



Fremtidig organisering av Miljøløftet må først og fremst ta hensyn til føringene fra Byvekstavtalen, Miljøløftets rammebetingelser og omgivelser, og deretter kriterier basert på hovedfunn i nåsituasjonsbeskrivelsen

Byvekstavtalen

Miljøløftets rammebetingelser og omgivelser

- | | | | |
|---|--|---|---|
| 1 | Rolle- og ansvarsfordeling | 5 | Felles kompetanseutvikling |
| 2 | Prosesser og saksflyt | 6 | Forventninger til tidsbruk |
| 3 | Kommunikasjon og samhandling på tvers | 7 | Forventninger til saksforberedelser i egen organisasjon |
| 4 | Vedtaksorienterte arbeids- og møtefora | | |

Porteføljestyring: Utvelgelsesprosessen av prosjekter består typisk av fire steg

Porteføljestyring er et samlebegrep for prosesser og beslutninger som til sammen sikrer en best mulig prosjektportefølje for Miljøløftet, sett i lys av Byvekstavtalens overordnede mål. Hensikten med porteføljestyring er å velge de beste initiativene, gitt begrenset ressurser, som gir best måloppnåelse av nullvekstmålet, innen de definerte satsingsområdene i byvekstavtalen. De definerte satsingsområdene kan ses som strategiske fokusområder hvor det skal utvikles prosjektidéer innen. Videre skal disse prosjektene samordnes og prioriteres innen slik at man får gjennomført de beste prosjektene for å nå det overordnede målet om nullvekst.

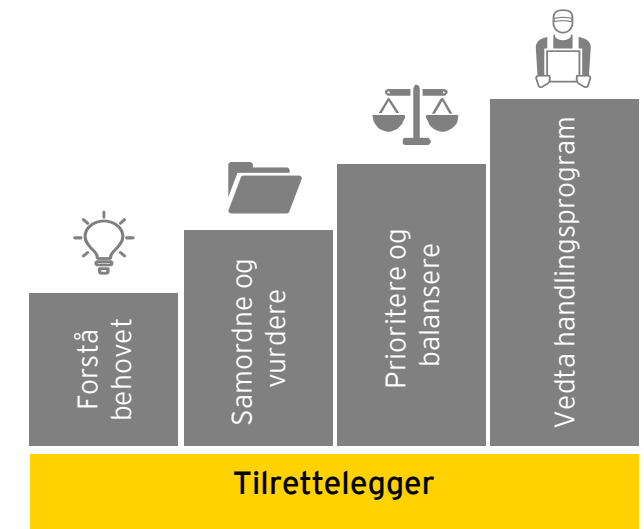
Utvelgelsesprosessen av prosjekter består typisk av fire steg:

1. Forstå behovet og foreslå tiltak
2. Samordne og vurdere
3. Prioritere og balansere
4. Vedta handlingsprogram

I tillegg brukes rammeverket til «Management of Portfolios» til å kartlegge viktige fellesfunksjoner i Miljøløftet

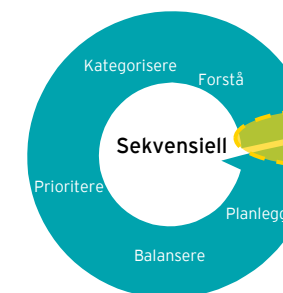
Det internasjonale anerkjente rammeverket «Management of Portfolios» viser hvordan Miljøløftets administrative funksjoner kan støtte beslutningstakerne med å ta riktige valg i porteføljestyringen. Rammeverket bygger to hovedprosesser i organisasjonen som bør koordineres og ses i sammenheng for at porteføljestyringen kan foregå optimalt. Disse prosessene er delt i å «Definere porteføljen», altså å gjøre de riktige tingene og «Levere handlingsprogram», altså å gjøre ting riktig.

Definere porteføljen handler i stor grad om de ulike trinnene i trappetrinnsmodellen. Å definere porteføljen skjer sekvensielt i gjennom året for å fremme gode prosjekter til prosjektporteføljen. *Levere handlingsprogram* handler i stor grad om fellesfunksjoner som må ivaretas i løpende drift, og behandles av beslutningstakere i organisasjonen. Dette omfatter gevinst-, økonomi- og risikostyring, samt leveranseoppfølging med mer. Vesentlige avvik og endringsanmodninger bør behandles av beslutningstakere. For å ivareta samordning av disse funksjonene i den videre rapporten, legges det til en tilretteleggerrolle i trappetrinnsmodellen som koordinerer saker med de ulike funksjonene og fremmer saker til beslutningstaker. Tilretteleggerrollen har også ofte oppgaver i «Definere porteføljen» med å sikre samhandling mellom de trinnene, tilrettelegge for møter og kommunikasjon.

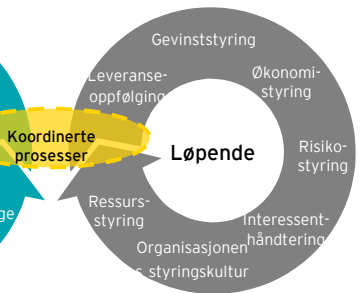


Kilde: EYs praksis og [Porteføljestyring - hvordan skille gull fra gråstein?](#) | Metier ([prosjektbloggen.no](#))

Definere porteføljen «Gjøre de riktige tingene»



Følge opp handlingsprogram «Gjøre tingene riktig»



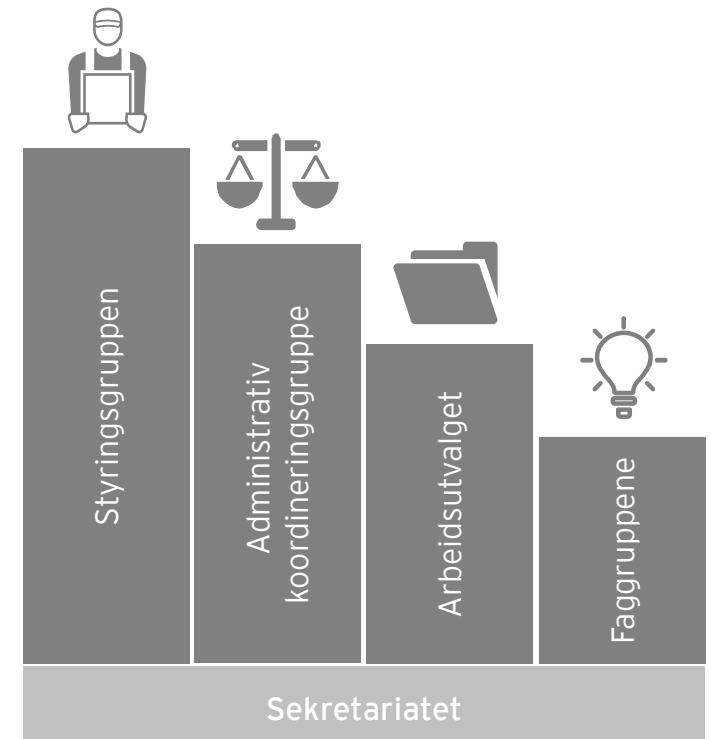
Kilde: EYs praksis og Axelos Management of Portfolios

Prioritering av prosjekter og tiltak skal styres etter prinsipper om porteføljestyring. Det er forbedringspotensial for porteføljestyring i Miljøløftet

For å målene i Byvekstavtalen er det avgjørende med god porteføljestyring for å nå nullvekstmålet. Miljøløftet bør derfor være organisert på en måte som sikrer rolle- og ansvarsfordeling etter prinsippene for god porteføljestyring. Dagens organisering av Miljøløftet samsvarer i stor grad med trinnene i modellen for porteføljestyring:

- Styringsgruppen vedtar årlige handlingsprogram
- Administrativ koordineringsgruppens hovedoppgave er tett oppfølging av porteføljestyring og økonomistyring i Miljøløftet.
- Arbeidsutvalget skal sammen med sekretariatet sikre at alle prosjektene blir godt beskrevet med fokus på porteføljestyring, slik at det legges til rette for gode prioriteringsdiskusjoner.
- Faggruppene skal foreslå aktuelle plan- og utredningsarbeid til årlige planprogram, følge opp vedtatt planprogram i handlingsprogrammet med forslag til prosjektering, erverv m.m., samt foreslå aktuelle byggbare tiltak i handlingsprogrammet.
- Sekretariatet skal koordinere samarbeidet og oppfølgingen av byvekstavtalen på vegne av partene legge til rette for porteføljestyring

Dagens arbeids- og møteforum følger de fire modenhetstrinnene i modellen, men nåsituasjonsbeskrivelsen identifiserer områder hvor dagens organisering ikke fungerer tilfredsstillende. Siden Styringsgruppens organisering ikke er omfattet av oppdraget, legges dagens organisering og formål til grunn for de videre vurderingene. Fordi Styringsgruppens organisering setter krav til hvordan de andre arbeids- og møteforumene er organisert, vil det videre i rapporten være hensiktsmessig å vurdere organiseringen «ovenfra og ned» heller enn «nedenfra og opp».



Alternative organiseringer for de ulike trinnene i modellen

* Alternativene markert med gul representerer EY sin anbefaling for fremtidig organisering av Miljøløftet.



Anbefalt organisering av Miljøløftet

EY anbefaler at Miljøløftet organiserer arbeids- og møteforumene tett opp til metodikk for porteføljestyring, og at det gjennomføres tilpasninger i dagens organisering for å samsvare bedre med anbefalingene i dette rammeverket. Det anbefales også innføring av en rekke tiltak for å klargjøre roller, ansvar og saksflyt, samt bedre samhandling i samarbeidet.

Styringsgruppen: Vedtar handlingsprogram, strategiske satsingsområder og vurderingskriterier for prosjekter i porteføljen. Sørger for at handlingsprogrammet gjennomføres. Behandler vesentlige avvik og endringsanmodninger (rebalansering) til handlingsprogrammet. Behandler saker av strategisk betydning for byvekstsamarbeidet.

Prioriteringsrådet: Prioriterer og balanserer porteføljen basert på vurderingskriterier og strategiske satsingsområder. Anbefaler innstilling til handlingsprogram. Behandler avvik og gir råd på gjennomføring av handlingsprogrammet. Gir råd på saker av strategisk og taktisk betydning for byvekstsamarbeidet.

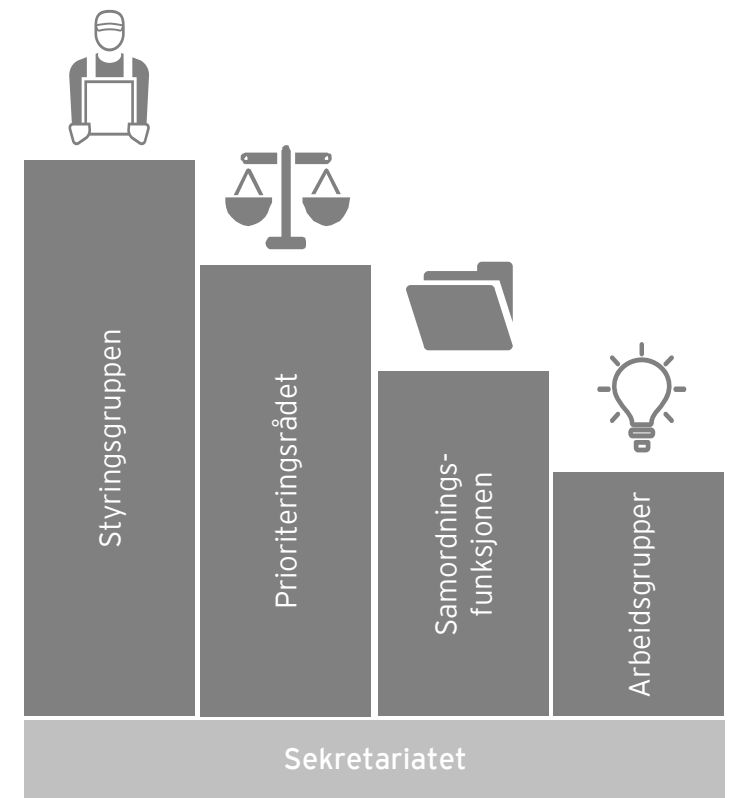
Samordningsfunksjonen: Vurderer og samordner prosjektark med hensyn på tverrfaglighet og geografi. Behandler forslag til handlingsprogram. Behandler samordning av pågående prosjekter i handlingsprogrammet. Gir råd på saker som omhandler samarbeid i byveksttalen.

Arbeidsgrupper: Forstår behovet og fremmer prosjekter til Samordningsfunksjon, basert på de strategiske satsingsområdene som Styringsgruppen har vedtatt. Har ansvar for at prosjektene som fremmes har god faglig forankring og at all relevant informasjon om prosjektet fremkommer.

Sekretariatet: Arbeider på oppdrag fra styringsgruppen. Tilrettelegger for kommunikasjon og samhandling mellom arbeids- og møteforumene, sikrer tilstrekkelig kvalitet og samordning i sakspapirer og saksflyt, arrangerer fellesarrangementer, samt bistår partene med koordinering av kommunikasjon. Identifiserer behov for og fremme saker av strategisk og taktisk betydning for byvekstsamarbeidet, samt saker som omhandler behov for samarbeid. Sikre formålstjenlige saksunderlag og gode beslutningsunderlag. Ivaretar i tillegg oppgaver knyttet til å definere og levere porteføljen.

Definere porteføljen: Ansvarlig for at handlingsprogrammet revideres og fremmes for beslutning i styringsgruppen. Bistår arbeidsgrupper, samordningsfunksjonen og prioriteringsrådet med å sammenstille og saksforbereder saker.

Levere porteføljen: Ansvarlig for å sammenstille, følge opp og kvalitetssikre leveranse av handlingsprogrammet. Viktige områder er oppfølging av økonomi, gevinst, risiko, interessenter/kommunikasjon, leveranser, ressurser og Miljøløftets organisering.

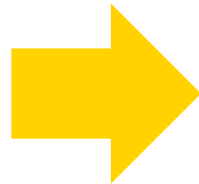


Dagens Administrative koordineringsgruppe er erstattes med Prioriteringsrådet



Prioriteringsrådet: Prioriterer og balanserer porteføljen basert på vurderingskriterier og strategiske satsningsområder bestemt av Styringsgruppen. Anbefaler innstilling til handlingsprogram. Behandler avvik og gir råd på gjennomføring av handlingsprogrammet. Gir råd på saker av strategisk og taktisk betydning for byvekstsamarbeidet.

Administrativ koordineringsgruppe



Prioriteringsrådet

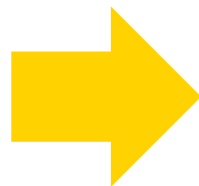
- Innstiller handlingsprogram til Styringsgruppen med bakgrunn i prosjektark, basert på satsningsområder og etablerte vurderingskriterier.
- Prioriteringsrådet vil behandle saker rettet inn mot prioritering og balansering.
- Strengere skille for medlemmer og observatører.
- Det vil utarbeides og foreligge tydelige omforente mandater for Prioriteringsrådet.

Dagens Arbeidsutvalg er erstattet med en samordningsfunksjon ledet av sekretariatet



Samordningsfunksjon ledet av sekretariatet: Sekretariatet vil i samarbeid med arbeidsgruppens ledere og representanter fra de største prosjekteierne være ansvarlig for en samordningsfunksjonen. De vurderer og samordner prosjektark med hensyn til tverrfaglige vurderinger og helhetlige transportløsninger. Sekretariatet overtar ansvaret for å utarbeide forslag til handlingsprogram i tillegg til å behandle samordning av pågående prosjekter i handlingsprogrammet.

Arbeidsutvalget



Samordningsfunksjon ledet av sekretariatet

- Med en samordningsfunksjonen ledet av sekretariat, vil det være ett mindre utvalg i Miljøløftet. Dette vil kreve mindre ressurser fra samarbeidspartnerne.
- Samordningsfunksjonen vil som en integrert del av sekretariatet omfatte færre deltakere med tydeligere roller.
- Økt fokus på samordning av partene i pågående arbeid knyttet til oppfølging av handlingsprogram, noe som vil sikre en mer reell og bedre porteføljestyling.
- Samordningsfunksjonen vil ha fokus på tverrfaglig, tverrtematisk og helhetlig samordning av prosjektark. Dette vil redusere arbeid for Prioriteringsrådet, og øke kvaliteten i prosjektarkene.
- Samordningsfunksjonen vil sikre tverrfaglige diskusjoner og samordning med større fokus på diskusjon enn presentasjon. Dette vil øke relevans for partene.
- Funksjonen vil ha mandat til å fremme forslag til handlingsprogram til Prioriteringsrådet.
- Organiseringen vil kreve mindre kapasitet fra samarbeidspartnerne, men tilføre sekretariatet nye oppgaver. Dette vil kunne medføre ressursbehov eller omprioritering i dagens oppgaveportefølje.
- Det vil utarbeides og foreligge tydelige omforente mandater for samordningsfunksjonen.
- Større fokus på kvalitetssikring av prosjektark.

Dagens faggrupper vil erstattes med nye geografiske arbeidsgrupper



Arbeidsgruppene skal forstå behovet og fremme prosjekter i sitt geografiske område, gjennom utfyllelsen av prosjektark. Arbeidsgruppene fremmer prosjekter til samordningsfunksjonen, basert på de strategiske satsingsområdene som Styringsgruppen har vedtatt. Arbeidsgruppene har ansvar for at prosjektene som fremmes har god geografisk forankring og at all relevant informasjon om prosjektet fremkommer.

Faggrupper



Organisering

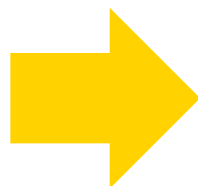
Kollektiv

Gang og sykkel

Trafikksikkerhet

Kommunikasjon

Sentrum



Geografiske arbeidsgrupper

- Geografiske arbeidsgrupper vil sikre helhetlig planlegging for definerte geografiske områder.
- Organiseringen vil sikre god samordning av arealbruk.
- Organiseringen vil sikre mer relevans for alle parter i Miljøløftet.
- Arbeidsgruppene vil vurdere kostnad, samfunnsnytte og risiko i henhold til en etablert standard. Dette vil føre til økt kvalitet og standardisering i utfyllelsen av prosjektark.
- Det opprettes en egen «sjekkliste» for prosjektark som sørger for at faktorer som arealbruk, trafikksikkerhet og andre tematiske hensyn vurderes i utarbeidelsen av prosjektark.
- Kommunikasjon vil bli et nettverkssamarbeid knyttet til sekretariatet.
- Det vil utarbeides og foreligge tydelige omforente mandater for arbeidsgruppene.

Nye arbeidsgrupper

Arbeidsgruppe Nordøst

Arbeidsgruppe Sør

Arbeidsgruppe Vest

Arbeidsgruppe Bergen sentrum

Ny organisering ivaretar også nye parter i samarbeidet og fokuserer på følgende forbedringsområder



Å sikre nok kapasitet til god ledelse av Miljøløftets arbeids- og møteforum er en viktig suksessfaktor

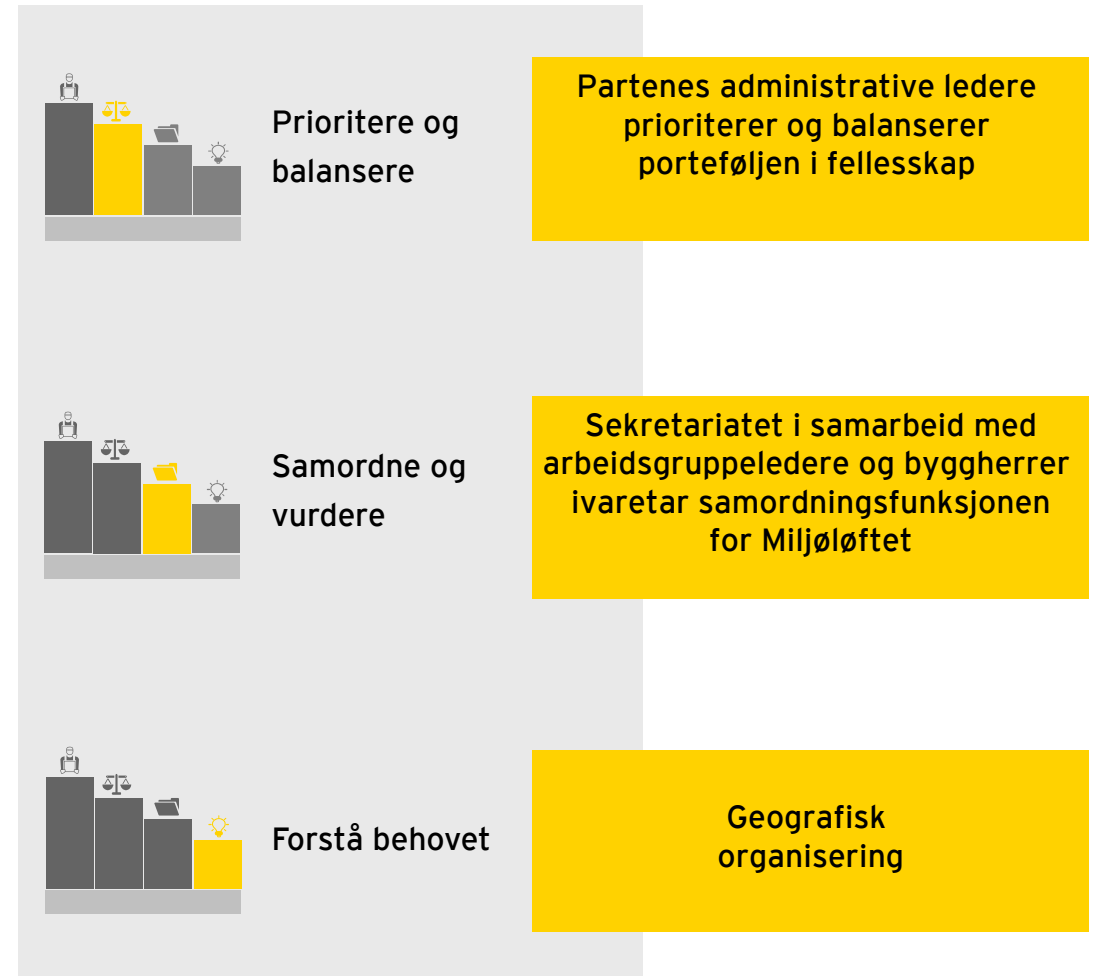
En viktig suksessfaktor for at den nye organiseringen skal fungere optimalt, vil være å sikre tilstrekkelig kapasitet til ledelse av de ulike arbeids- og møteforumene.

Det er leders hovedansvar å:

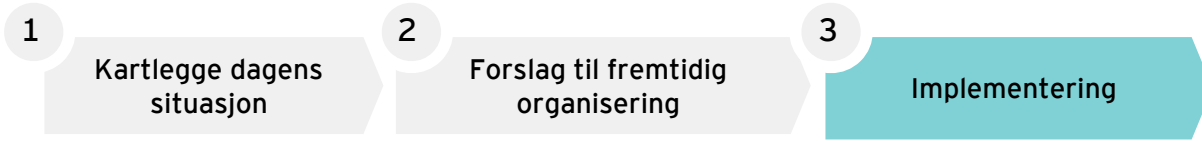
- Sikre at arbeids- og møteforumet etterlever mandat og oppfyller sitt formål
- Sikre at forumet etterlever felles arbeidsrutiner og rutiner for saksgang
- Utforme årlige handlingsplaner og rapportere på arbeidsgruppens arbeid
- Sikre utarbeidelse av årsrapport og selvevaluering for forumet
- Benytte partenes kapasitet og kompetanse formålstjenlig
- Sikre samarbeid med relevante bidragsytere
- Arbeide på vegne av alle partene i Miljøløftet

EYs anbefaling for bemanning av arbeids- og møteforum:

- Ledelse av arbeids- og møteforum bør sammensettes slik at man sikrer balanse mellom partene
- Ledelse av arbeids- og møteforum bør fastsettes for en avtalt tidsperiode og revurderes når denne utløper



EY bistod i planleggingen og gjennomføringen av implementeringen og ibruktakelsen av Miljøloftets nye organisering



8. oktober 2021 ga styringsgruppen sin tilslutning til implementeringen av Miljøloftets nye organisering, og at nye mandater er gjeldende for Miljøloftets nye arbeids- og møte forum. Tilsluttet organisering av Miljøloftet tar hensyn til føringene fra Byvekstavtalen og Miljøloftets rammebetingelser og omgivelser.

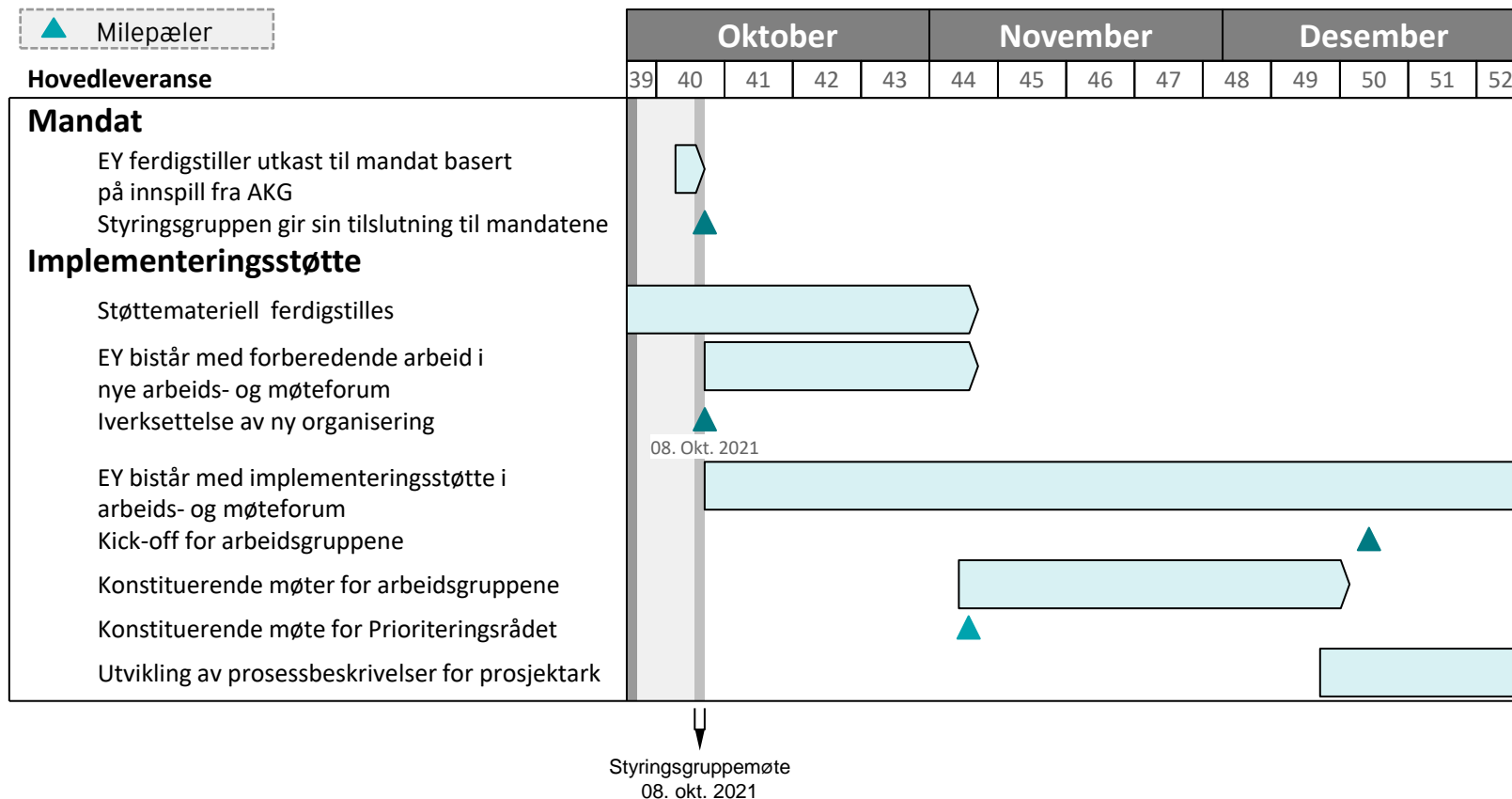
Prosjektet 'Videreutvikling av Miljøloftets organisering' bidrar til målet om «Miljøloftets organisering skal underbygge og bidra til måloppnåelse ved reell porteføljestyling, organiseringen skal ivareta alle partene og være i tråd med retningslinjene for Miljøloftets sekretariat».

Prosjektet anbefalte en ny organisering der omlandskommunene blir inkludert, og som gjør Miljøloftet best mulig rustet til å nå målene i byvekstavtalen og drive reell porteføljestyling. Ny organisering skal ivareta alle partene i samarbeidet, samt de vedtatte retningslinjene for Miljøloftets sekretariat.

EY bistod i etableringen for implementeringen av organisasjonsendringen med følgende støttemateriell:

- Aktivitetsplan for implementeringen av ny organisering
- Bistand til bemanning av arbeids- og møteforumene
- Bistå til at videreutviklet organisering av Miljøloftet og den enkelte arbeidsgruppe understøtter porteføljeprosessen for å oppnå byvekstavtalens mål
- Oppstartstøtte til ledere av arbeidsgrupper
- Gjennomføring av konstituerende møter i de nye arbeids- og møteforumene
- Informasjonspakke for deltakere av Miljøloftet
- Utarbeidelse av prosessbeskrivelse for utfylling av Miljøloftets prosjektark

Aksjonsplan for implementering av ny organisering



EY har bistått med følgende støttmateriell:

- Oppstartstøtte til ledere av arbeidsgrupper
- Informasjon til nye deltakere
- Bistand til at ny organisering av Miljøløftet og den enkelte arbeidsgruppe understøtter porteføljeprosessen for å oppnå byvekstavtalens mål
- Kick-off med arbeidsgruppene



Som en del av prosjektet ble det også opprettet mandater for Miljøløftets faste samarbeidsarenaer, samt en oppgavebeskrivelse for samordningsfunksjonen

Prioriteringsrådet



Samordningsfunksjonen



Geografiske arbeidsgrupper



- Inkluderer og ivaretar alle samarbeidspartene i Miljøløftet
- Støtter opp under og bidrar til reell porteføljestyring
- Tydeliggjør rolle- og ansvarsfordeling
- Tydeliggjør saksflyt
- Tydeliggjør beslutningslinjer og struktur mellom de ulike samarbeidsarenaene
- Tilrettelegger for samarbeid mellom partene
- Tydeliggjør kapasitetsbehov hos partene
- Klargjør forventninger til partene i samarbeidet
- Klargjør organisering og sammensetning, herunder deltakere og leder for de ulike samarbeidsarenaene

Det er utarbeidet en informasjonspakke til internt bruk, med formål å gi en overordnet introduksjon av Miljøløftet. I tillegg har EY støttet oppstart av samordningsfunksjonen og arbeidsgruppene samt beskrivelse av prosessflyt for prosjektark

Informasjon til deltakere

Dokumentet 'Informasjon til deltakere' har som formål å være en overordnet introduksjon av Miljøløftet til internt bruk for deltakere i de ulike arbeids- og møteforumene. Dokumentet skal gi en kort introduksjon til hva Miljøløftet er og hvordan samarbeidet er organisert med beskrivelse av de ulike samarbeidsarenaene og funksjonene. Videre presenteres interne verktøy som Webforum og prosjektark.

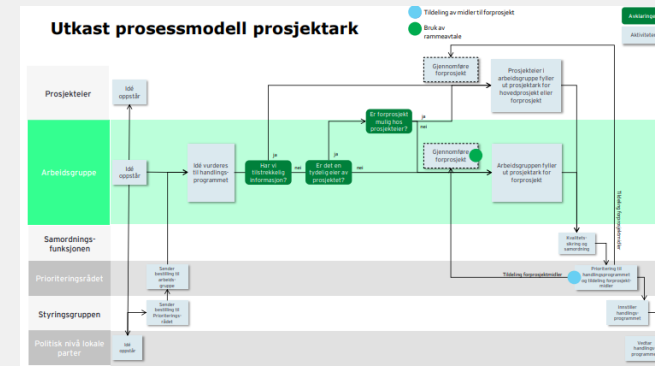


Oppstartsstøtte for samordningsfunksjonen og arbeid

EY har bistått og deltatt på konstituerende møter for samordningsfunksjonen og flere arbeidsgrupper. I møtene har EY delt beste praksis for god møteledelse, prinsipper for en suksessfull implementering, samt implementering og etablering av roller og ansvar i de nye arbeidsgruppene.

Utarbeide beskrivelse av prosessflyt for prosjektark

EY bistod også med å skissere utkast til prosessflyt for prosjektark i Miljøløftet fra ideen oppstår, til prosjektet er inkludert og vedtatt i handlingsprogrammet. Tanken bak dette arbeidet var blant annet å tydeliggjøre ansvarsområdene hos de ulike arbeids- og møteforumene.



For spørsmål om rapporten, vennligst kontakt



Jan Eirik Olsen

E-post: jan.eirik.olsen@no.ey.com

Mobil: +47 93 23 04 34



Ingunn Aanes

E-post: ingunn.aanes@no.ey.com

Mobil: +47 48 28 08 83



Maria Bjørsvik Songve

E-post: maria.b.songve@no.ey.com

Mobil: +47 97 96 38 18

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

Om EY

EY er en ledende global aktør innen revisjon, skatt og avgift, transaksjoner og rådgivning. Gjennom kontinuerlig fokus på kvalitet bygger vi tillit i kapitalmarkedene og i økonomier over hele verden. Gjennom å utvikle gode ledere som forplikter seg til å levere det vi lover bidrar vi til å bygge et bedre arbeidsliv for våre ansatte, kunder og lokalsamfunn.

Ernst & Young AS inngår i det globale nettverket til Ernst & Young, og kan referere til en eller flere av medlemmene av Ernst & Young Global Limited, der hvert medlem er en egen juridisk enhet. Ernst og Young Global Limited er et britisk selskap med begrenset ansvar og leverer ingen tjenester til kunder. For mer informasjon, se www.ey.com/no

© 2020 Ernst & Young AS

All Rights Reserved