

VESTFJARÐASTOFA
STÖÐUMAT OG TILLAGA AÐ
ÚTFÆRSLU

Lagt fram fyrir Fjórðungsþing Vestfirðinga 24. maí
2017

EFNISYFIRLIT

| | |
|--|---|
| 1. INNGANGUR OG AFMÖRKUN | 2 |
| Um Fjórðungssamband Vestfirðinga | 3 |
| Um Atvinnuþróunarfélag Vestfjarða..... | 4 |
| 2. SAMANTEKNAR MEGINNIÐURSTÖÐUR GREININGARVINNU MEÐ STARFSMÖNNUM OG FORMÖNNUM STJÓRNA..... | 6 |
| 3. SVIÐSMYNDIR TIL UMRÆÐU OG ÚTFÆRSLU | 8 |

1. INNGANGUR OG AFMÖRKUN

Í mars 2017 var Capacent falið að vinna með forystu og starfsmönnum Fjórðungssambands Vestfirðinga og Atvinnuþróunarfélags Vestfjarða að því að undirbúa sameiningu FV og AtVest, móta meginmarkmið og stjórnskipulag nýrrar starfseiningar. Í kjölfarið verði síðan unnið að gerð samrunaáætlunar þegar formleg ákvörðun liggur fyrir um framtíðarskipan mála.

Lagt var til að markmiðin með vinnu ráðgjafa væru eftirfarandi:

- Að styðja starfshópin [formann FV, formann AtVest og framkvæmdastjóra] við að móta meginmarkmið og helstu áherslur nýrrar starfseiningar,
- Að leiða vinnu við að móta skipulag og form sameinaðrar einingar í samvinnu við starfshópin,
- Að leiða ritun greinargerðar sem lýsir hinni nýju starfseiningu,
- Að vinna drög að samrunaáætlun í samvinnu við starfshópin og starfsmenn,
- Að miðla upplýsingum til helstu hagaðila innan og utan nýrrar starfseiningar á meðan á sameiningarferlinu stendur eftir þörfum verkkaupa.

Eftirfarandi áfangar skulu hafðir til hliðsjónar í ferlinu:

1. Kynning á meginmarkmiðum, skipulagi og formi nýrrar starfseiningar og skipuriti fyrir aðalfundi þann 24. maí 2017.
2. Vinna að samþættingu vinnu starfsmanna og þekkingaruppbyggingu (samrunaáætlun) fram á mitt ár 2018.

Öll sameiningarferli fela í sér breytingar sem reyna á starfsmenn og því var lögð áhersla á að huga vel að starfsfólki meðan á sameiningarferlinu stendur og veita því reglulega upplýsingar um framvindu. Það verður helst gert með því að bjóða upp á samstarf og þátttöku í ferlinu og tryggja skilvirka upplýsingagjöf um framvindu verkefnisins. Meginábyrgð á sjálfri samrunaáætluninni verður í höndum starfshópsins en gert er ráð fyrir því að vinnsla hennar standi yfir til 1. júlí 2017 og að ráðgjafar komi til stuðnings fram á mitt ár 2018 eftir óskum verkkaupa.

Dagana 5. og 9. apríl tóku ráðgjafar viðtöl við alla starfsmenn FV og AtVest auk þess að ræða við formenn stjórnna FV og AtVest og framkvæmdastjóra beggja félaga. Í viðtölunum var kallað eftir mati þeirra á styrkleikum og veikleikum í núverandi starfsemi en mestur tími var settur í að ræða æskilega framtíðarskipan. Starfsmenn skiluðu svo starfsgreiningum sem lýsa núverandi störfum þeirra og helstu ábyrgðarsviðum. Í kjölfar þess settu ráðgjafar fram stöðumat og unnu drög að tveim sviðsmyndum sem kynntar voru á samráðsfundi sveitarfélaga á Vestfjörðum á Patreksfirði þann 3. maí. Á þeim fundi fóru fram umræður um sviðsmyndirnar tvær og ráðgjafar fengu umboð stjórnar FV til þess

að útfæra aðra þeirra sem greint verður nánar frá í þessu minnisblaði. Á samráðsfundinum var jafnframt ákveðið að nýta hluta af dagskrá Fjórðungspings Vestfirðinga þann 24. maí til þess að móta í sameiningu framtíðarsýn fyrir sameinaða starfsemi FV og AtVest til þess að byggja undir sameiginlega sýn hagsmunaaðila og vinna þannig að farsælli innleiðingu breytinganna.

Um Fjórðungssamband Vestfirðinga

Fjórðungssamband Vestfirðinga er samtök sveitarfélaga á Vestfjörðum, sameiginlegur vettvangur þeirra og málsvari. Tilgangur Fjórðungssambandsins er að vinna að hagsmunum vestfirskra sveitarfélaga og alls Vestfirðingafjórðungs. Fjórðungssamband Vestfirðinga fylgist náið með og beitir sér í málefnum sveitarfélaga, hvar sem þau kunna að vera til umfjöllunar, ekki síst á Alþingi, í ráðuneytum og stofnunum ríkisins.

Skipulag Fjórðungssambands Vestfirðinga hefur breyst nokkuð frá fyrstu gerð enda þótt hagsmunagæsla og samskipti við ríkisvaldið séu enn eitt meginviðfangsefnið. Það er eðlilegt að skipulag og starfsemi landshlutasamtaka taki breytingum eftir því sem verkefnið þróast. Fjórðungssambandið hefur á sl. árum tekið að sér aukin verkefni og sú þróun mun eflaust halda áfram á næstu misserum, með áframhaldandi þróun í verkaskiptum ríkis og sveitarfélaga.

Meðal annarra verkefna Fjórðungssambandsins er að annast framkvæmd **Sóknaráætlunar Vestfjarða**, en hluti áætlunarinnar er **Uppbyggingarsjóður** sem veitir styrki til menningar, atvinnuþróunar og nýsköpunar. Uppbyggingarsjóður hefur tekið við hlutverki **Menningarráðs Vestfjarða**.

Markaðsstofa Vestfjarða er jafnframt deild innan sambandsins, en helstu verkefni stofunnar eru markaðsstarf í ferðaþjónustu.

Umhverfissvottun Vestfjarða er samstarfsverkefni sveitarfélaganna sem miðar að því að fá umhverfissvottun hjá Earthcheck. Sett hefur verið fram framkvæmdaáætlun til ársins 2019, en sveitarfélögin hlutu silfurvottun árið 2015.

Sveitarfélögin reka sameiginlega **Byggðasamlag Vestfjarða um málefni fatlaðs fólks**.

Á vettvangi Fjórðungssambandsins er jafnframt haldið utan um samning við Vegagerðina um **almenningsamgöngur**.

Starfandi nefndir.

Höfuðstöðvar Fjórðungssambands Vestfirðinga eru í Þróunarsetri Vestfjarða, Árnagötu 2-4, Ísafirði, í góðu sambýli við aðra sem þar starfa. Eftir að rekstur Fjórðungssambandsins, Menningarráðs Vestfjarða og Markaðsstofu Vestfjarða var sameinaður í upphafi árs 2013 er

einnig skrifstofa í Þróunarsetrinu að Höfðagötu 3 á Hól mavík þar sem menningarfulltrúi starfar.

Um Atvinnuþróunarfélag Vestfjarða

Atvinnuþróunarfélag Vestfjarða er hlutafélag sem hefur sinnt verkefnum á sviði atvinnuþróunar frá stofnun. Hlutverk Atvinnuþróunarfélags Vestfjarða hefur verið afmarkað með eftirfarandi hætti: „Atvinnuþróunarfélag Vestfjarða aðstoðar og leiðbeinir einstaklingum, fyrirtækjum og sveitarfélögum í hugmyndavinnu, nýsköpun og atvinnuþróun og beinir hugmyndum þeirra og verkefnum í viðeigandi farveg innan þeirrar virðis_keðju sem félagið og hagsmunaaðilar þess starfa innan.“

Í samþykktum Atvinnuþróunarfélags Vestfjarða hf. segir í 2. grein að tilgangur félagsins sé að efla atvinnulíf á Vestfjörðum og að styrkja forsendur byggðar með því að bæta jarðveg viðskipta til framtíðar.

Tilgangi sínum hyggst félagið ná með því að;

1. Taka þátt í og vera leiðandi aðili við mótun atvinnustefnu á Vestfjörðum.
2. Hafa frumkvæði að leit að sóknarfærum í atvinnulífinu.
3. Standa fyrir sérstökum rannsóknar- og þróunarverkefnum, sem stuðla að þróun atvinnutækifæra.
4. Aðstoða fyrirtæki, einstaklinga, sveitarfélög, félagasamtök og stofnanir við að kanna nýjungar í atvinnurekstri.
5. Veita fyrirtækjum og einstaklingum almenna viðskiptaráðgjöf svo sem ráðgjöf varðandi vöruþróun, fjármögnun, markaðssetningu og rekstur.
6. Hafa frumkvæði að samvinnu við aðila í atvinnulífinu og efla samstarf milli þeirra.
7. Vera tengiliður milli tækni- og þjónustustofnana atvinnulífsins og þeirra, sem eru í atvinnurekstri eða starfa að atvinnumálum.
8. Miðla upplýsingum um tækni, rekstur og fjármögnunarmöguleika og aðstoða við gerð umsókna og lána.
9. Standa fyrir uppbyggingu fagþekkingar og stjórnunarkunnáttu með námskeiðahaldi og annarri fræðslustarfsemi.
10. Að kosta, veita styrki eða áhættulán til rannsókna á nýjum atvinnutækifærum svo og til þróunarverkefna vegna nýrra atvinnugreina.
11. Að kaupa, eiga og selja hlutabréf.
12. Að taka lán til eigin þarfa sem og til endurlána.

Félagið býður einstaklingum, fyrirtækjum, stofnunum og sveitarfélögum fjölbreytta þjónustu á sviði viðskiptaráðgjafar og rannsókna.

Stutt um sögulega þróun

Sögulega hefur Atvinnuþróunarfélagið verið viðkvæmt fyrir mannabreytingum og er það sambærilegt við stöðu annarra atvinnuþróunarfélaga í landinu þar sem starfsmannavelta í atvinnuþróun hefur verið mikil.

Sú leið að hafa Atvinnuþróunarfélagið í formi hlutafélags hefur bæði kosti og galla og rætt hefur verið um þá stöðu á sl. árum. Þannig var töluverð umræða um það á haustþingi Fjórðungssambandsins árið 2007 þegar ákveðið var að taka skref í þá átt að samþætta starfsemi FV og AtVest en þau áform gengu ekki eftir.

2. SAMANTEKNAR MEGINNIÐURSTÖÐUR GREININGARVINNU MEÐ STARFSMÖNNUM OG FORMÖNNUM STJÓRNA

Styrkleikar í starfsemi að mati starfsmanna

- Mikil þrautseigja í mannskapnum
- „Sjálfstætt fólk“ bæði til gagns og ógagns
- Samstarf við fyrirtækin gott
- Góð tengsl við fiskeldið
- Starfsmönnum er treyst til þess að leysa mál og þeir hafa frjálsar hendur um það hvernig mál eru leyst
- Mikil þekking á sviði byggðaþróunar- og atvinnuþróunarmála

Veikleikar í starfsemi að mati starfsmanna

- Stefnuleysi í starfsemi
- Vantar meiri fókus á verkefni og forgangsröðun
- Ekki nógu framsækin. Starfsfólk of íhaldssamt
- Ná ekki nógu vel eyrum opinberra stofnana fyrir sunnan
- Starfsmenn ekki nógu upplýstir um það hvað aðrir eru að gera
- Fólk of einangrað í sínum verkefnum
- Auka þarf samlegð og þekkingaryfirfærslu
- Þarf að styrkja og vernda ráðgjafafhlotverkið
- Passa að atvinnuþróunarhlutinn verði ekki undir í sameiningunni
- Þarf að auka traust og samheldni milli svæða og starfsstöðva
 - Á bæði við um starfsemina og samskipti sveitarfélaga
- Skipulagsmál. Ekki nógu mikil áhrif, sérstaklega á strand- og hafsvæði
- Upplýsingatæknikerfi styðja ekki nógu vel við starfsemina
- Þarf að bæta innleiðingu í störf og efla mannauðspáttinn í starfsemi
- Gera þarf starfsemina sýnilegri
- Markaðsmálin þurfa að vera á breiðari grunni en ekki bara ferðaþjónusta

Helstu tækifæri til úrbóta í starfsemi

- Marka nýja stefnu fyrir Vestfjarðastofu sem allir sameinast um
- Fókusverkefni til næstu ára
- Einbeittari í hagsmunagæslu gagnvart stjórnvöldum og atvinnulífi
- Meiri samstöðu. Finna verkefni sem er samstaða um og fókusa á þau
- Auka sýnileika og innri markaðssetningu
- Verkefni hafi heimahöfn en geti líka flætt lóðrétt og lárétt á milli sérfræðinga. Það er t.d. ekki alltaf alveg skýrt hvenær atvinnuþróunarmál er líka byggðaþróunarmál
- Halda þarf vel utan um bæði faglega og félagslega þætti í starfsemi, búa til einn vinnustað og nýta tæknina sem best til að draga úr neikvæðum áhrifum dreifingar á fleiri en eina starfsstöð
- Efla mannauðspátt starfseminnar
- Efla haggreiningar og tölfræði um svæðið
- Breyta innra skipulagi í húsnæðinu á Ísafirði

- Skerpa á vinnslu og úthlutun styrkja hvort sem er í atvinnu- eða byggðaþróunarmál. Kynna möguleikana fyrir starfandi félögum

3. SVIÐSMYNDIR TIL UMRÆÐU OG ÚTFÆRSLU

Sviðsmynd 2 sem ráðgjöfum var falið að útfæra af stjórn Fjórðungssambands Vestfjarða í kjölfar umræðna á samráðsfundi sveitarfélaga á Vestfjörðum þann 3. maí sl. er eftirfarandi.

A: Stofnun Vestfjarðastofu

Lagt er til að Vestfjarðastofa verði stofnuð sem ein rekstrareining sem sinni annars vegar byggðapróun og hins vegar atvinnuþróun.

Helstu þættir í útfærslu:

- Framkvæmdastjóri Vestfjarðastofu veitir starfseminni faglega forystu og vinnur með stjórn og starfsmönnum að lausn þeirra viðfangsefna sem Vestfjarðastofa tekur að sér að leysa á hverjum tíma.
- Framkvæmdastjóri annast einnig fjármálaumsýslu, fjárhagsáætlanagerð, hefur eftirlit með framkvæmd áætlana, leiðir starf við alla umgjörð starfseminnar og leiðir vinnu við stjórnun mannauðs innan Vestfjarðastofu.
- Öll fjármálaumsýsla verði skýr og mæti kröfum þeirra sem fjármagna verkefni Vestfjarðastofu.
- Starfsmenn Vestfjarðastofu hafa meginábyrgð annaðhvort á byggðapróunarsviði eða atvinnuþróunarsviði en unnið verði að því að halda múrum milli þessara sviða sem lægstum og að notendur eða viðskiptavinir verði ekki varir við slík skil í samskiptum sínum við Vestfjarðastofu.
- Lagt er til að miðað verði við að hvort sviðanna verði leitt af sviðsstjóra sem ber meginábyrgð á skilgreiningu verkefna í samvinnu við framkvæmdastjóra eða sérfræðinga eftir atvikum.
- Verkefnastjórar bera ábyrgð á hverju skilgreindu verkefni en sérfræðingar geta flætt á milli verkefna eftir þekkingu, reynslu og árstíðabundnu álagi og geta þannig heyrt undir bæði sviðin þegar svo ber undir.

B: Stefnumörkun og markmiðasetning

Lagt er til að mótuð verði skýr og einföld framtíðarsýn til ársins 2027 sem styðji stjórn og starfsmenn við að ná fram markmiðum og lýsi breyttu verklagi og menningu við lausn verkefna Vestfjarðastofu.

Helstu þættir í útfærslu:

- Fjórðungsþing Vestfirðinga 24. maí vinni efni sem nýtt verður til þess að setja fram framtíðarsýn til ársins 2027 fyrir sameinaða starfsemi Fjórðungssambands Vestfirðinga og Atvinnuþróunarfélags Vestfjarða.
- Unnið verði á grundvelli sviðsmyndar sem lýsir æskilegri stöðu á árinu 2027 og kallað eftir umræðum um hana og hvað vanti í þá mynd. Í kjölfarið verður unnið að útfærslu á helstu stefnumarkandi verkefnum til næstu þriggja ára sem þátt í að koma á hinni æskilegu stöðu.

- Vestfjarðastofa annist þróun og birtingu vörumerkisins Vestfirðir og vinni að því að segja sögur af svæðinu sem verðskulda athygli út fyrir fjórðunginn.

C: Starfsmenn og menning nýs vinnustaðar

Lagt er til að unnið verði stig af stigi að verkefnum meðal starfsmanna sem brjóta upp veikleika í því verklagi og verkaskiptingu sem nú ríkir um leið og það verður varið sem vel hefur gengið.

Helstu þættir í útfærslu:

- Eiginleikar opins vinnurýmis verði nýttir til þess að brjóta upp eldri vinnumynstur og draga úr líkum á því að það myndist múrar milli eininga.
- Áhersla verði lögð á styrka verkefnastjórnun og góð stuðningstæki við hana. Vel verði hugað að þróun verkefnastjórnunar innan Vestfjarðastofu, litið til þess sem vel hefur reynst hingað til og ákvarðanir teknar um sameiginlegt hópvinnumerfi.
- Komið verði á virkri upplýsingamiðlun innan Vestfjarðastofu og byggt undir sterkt faglegt starf og félagslíf starfsmanna.
- Starfsmenn verði vel upplýstir um þróun sameiningarinnar og komi að mótun hennar í eins ríkum mæli og unnt er. Hvatt verði til opinna samskipta og að starfsmenn ræði bæði það sem gengur vel en ekki síður áhyggjur sínar ef svo ber undir.

D: Skipan stjórna og samspil þeirra

Lagt er til að stjórn Vestfjarðastofu verði skipuð aðilum úr atvinnulífinu og frá sveitarfélögum.

Helstu þættir í útfærslu:

- Árlega verði haldið Fjórðungsþing þar sem saman komi fulltrúar sveitarfélaganna auk fulltrúa atvinnulífsins og staðfesti stefnumarkmið næsta árs.
- Stjórn Vestfjarðastofu verði fjölmenn en heimilt verði að skipa minni framkvæmdastjórn sem tekur ákvarðanir milli stjórnarfunda þegar þörf krefur og afgreiðir mál milli funda sem eru framkvæmdalegs eðlis og falla alfarið að stefnu Vestfjarðastofu.
- Fulltrúar sveitarfélaganna í stjórn Vestfjarðastofu myndi stjórn Fjórðungssambands Vestfjarða sem fer með samningagerð við stjórnvöld og fjallar um þau viðfangsefni sem varða hreina hagsmuni sveitarfélaganna á starfssvæði fjórðungsins.

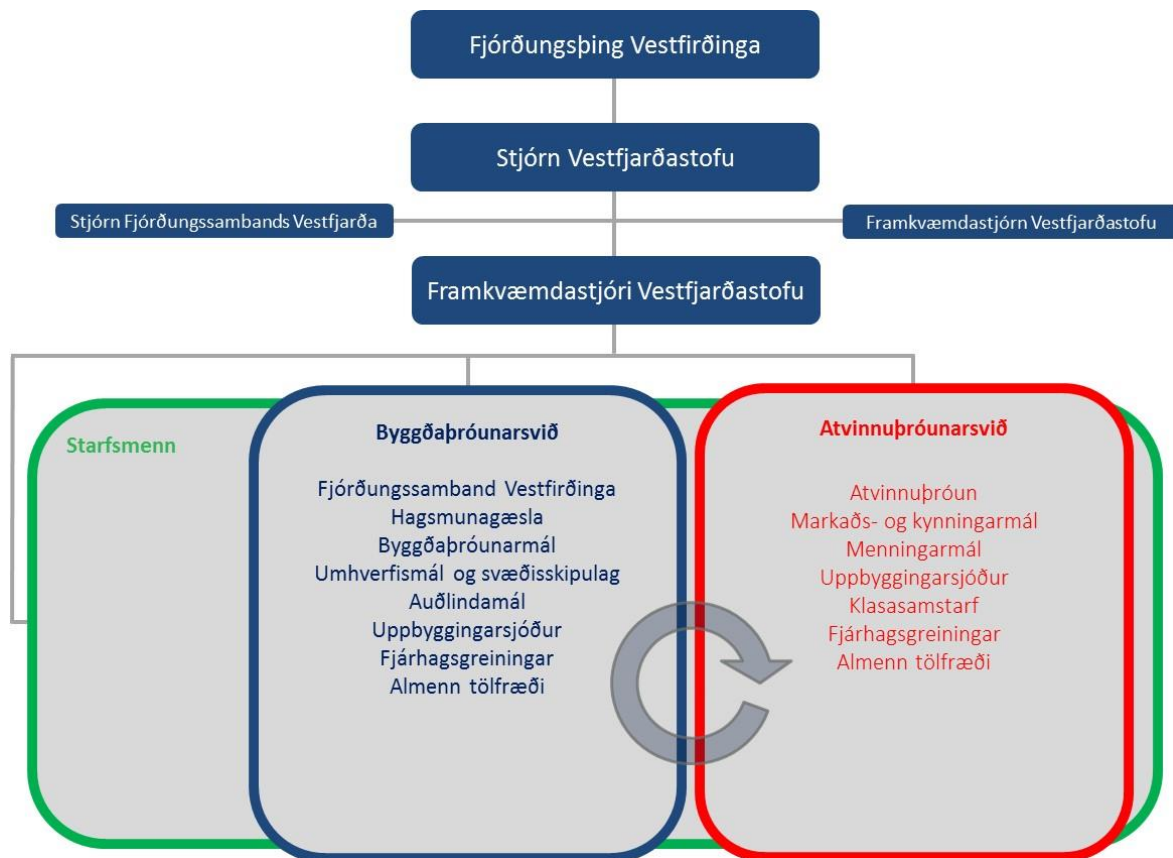
E: Tæknileg útfærsla

Lagt er til að FV og AtVest verði sameinuð með eftirfarandi hætti:

Helstu þættir í útfærslu:

- Fjórðungssambandið kaupi aðra eigendur Atvinnuþróunarfélagsins út úr starfseminni og taki þannig yfir eignir og skuldbindingar félagsins.
- Unnið verði að gerð skipulagsskrár fyrir Vestfjarðastofu ses. og komið á laggirnar hópi stofnaðila.
- Fjórðungssamband Vestfirðinga starfi áfram sem samtök sveitarfélaga á Vestfjörðum með afmarkaða starfsemi.

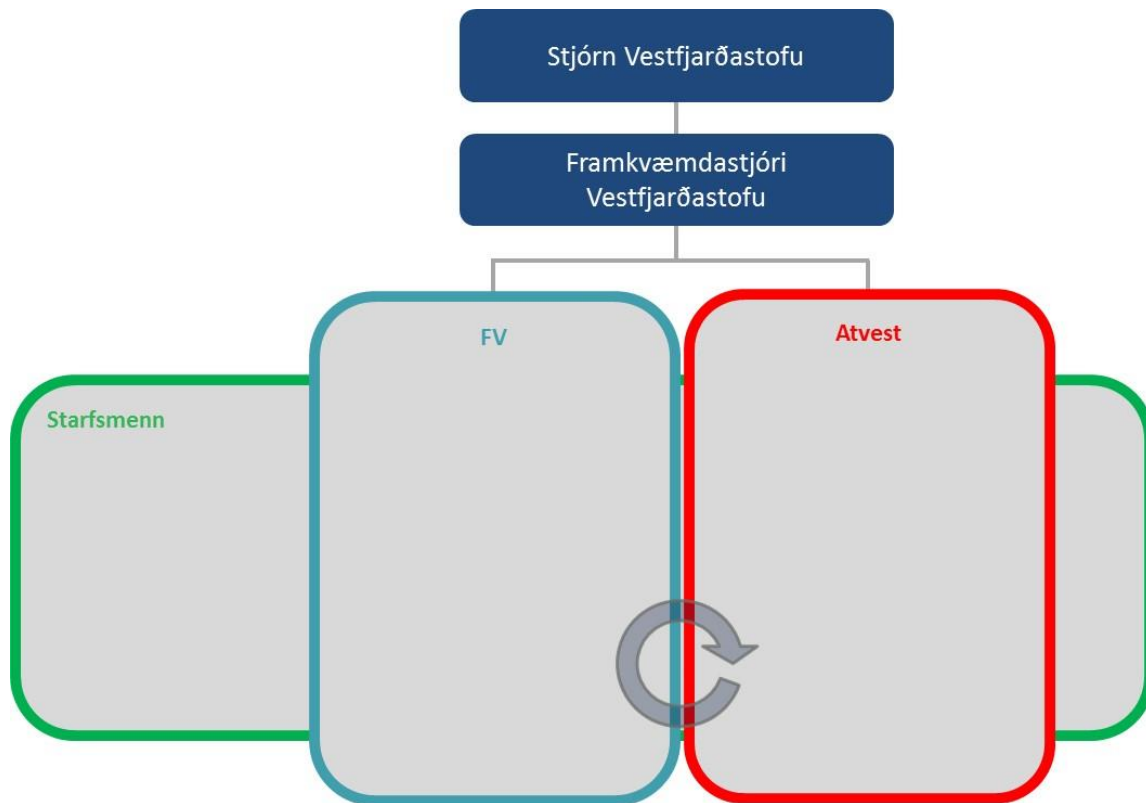
- Sérstaklega verði tryggt að Vestfjarðastofa taki ekki yfir skuldbindingar sem hafa í för með sér rekstrarlega áhættu umfram það sem talist getur ásættanlegt fyrir þá tegund af starfsemi sem fram færi innan hennar.



Mynd 1. Tillaga að skipuriti Vestfjarðastofu.

Sviðsmynd 1 sem ekki fór til útfærslu

- FV og „AtVest“ verði í grunninn áfram til sem einingar innan Vestfjarðastofu sem sinni hvort sínum verkefnastráumnum.
- Allir starfsmenn beggja geti tekið þátt í verkefnum á „báðum sviðum“ Vestfjarðastofu.
- Stjórn Vestfjarðastofu verði skipuð fólki úr atvinnulífinu og frá sveitarstjórnunum.
- Stjórn FV verði skipuð sveitarstjórnunum og hittist fjórum sinnum á ári.
- Vinna með menningu og verklag og útfæra sterk stuðningstæki við verkefnisstjórnun.
- Blanda saman nýju stjórnarfólki og þeim sem hafa reynslu af starfseminni eins og hún er í dag.



Mynd 2. Skipurit Vestfjarðastofu miðað við sviðsmynd 1.