



Sluttrapport m/ innstilling

Hovedprosjekt – leveranse 2 og 3/ organisering

Forslag til fremtidig organisering av Jus og innkjøp i Trøndelag fylkeskommune

Arbeidsperiode: Oktober 2016 – januar 2017

0. Innholdsfortegnelse

1.	Sammendrag	3
2.	Bakgrunn/ begrunnelse (hensikt)	4
3.	Hovedmål Trøndelag fylkeskommune.....	4
4.	Mandat hovedprosjekt Jus/ innkjøp.....	4
5.	Overordnet mål	4
6.	Leveranser hovedprosjekt.....	5
7.	Leveranser til milepæl 1.2.2017	5
8.	Mandat leveranse 2 og 3 - organisering.....	6
8.1.	Mål.....	7
8.2.	Organisering, aktiviteter og metoder	7
8.3.	Organisatoriske prinsipper for Trøndelag fylkeskommune.....	7
8.4.	Organisatoriske prinsipper for Jus/ innkjøp	8
9.	Hovedoppgaver og roller for jus og innkjøp I DEN NYE FYLKESKOMMUNEN	8
9.1.	Juridiske oppgaver.....	8
9.1.1.	Advokatvirksomhet	9
9.2.	Innkjøpsoppgaver	9
9.2.1.	Innkjøpsentral	10
10.	ORGANISERING.....	11
10.1.	Alternativ 1: Jus og innkjøp som en seksjon.....	11
10.2.	Alternativ 2: Jus og innkjøp som to adskilte seksjoner	11
10.3.	Alternativ 3: Jus og innkjøp som del av en annen seksjon.	11
11.	Organisering Jus og innkjøp 01.01.2018.....	12
11.1.	Strategigruppens innstilling.....	12
12.	STILLINGSOVERSIKT OG BEMANNING 01.02.17	12
13.	Tiltaksplan 01.02 – 31.12.17.....	12
13.1.	Kulturutvikling/ fellesskap	12
13.2.	Strategi 2018 – 2022.....	13
13.3.	Strategisk kompetanse	13
13.4.	Struktur/ organisering	13
13.5.	Øvrige leveranser i hovedprosjektet (4-9).....	13



1. SAMMENDRAG

Fylkestingene i Nord- og Sør-Trøndelag vedtok 27.04.2016 å søke Stortinget om at de to fylkene slås sammen fra 1.1.2018.

Fellesnemnda har hatt det overordnede ansvaret for arbeidet, mens løpende oppfølging ble delegert til *Arbeidsutvalget*, bestående av 15 av Fellesnemndas 78 medlemmer.

Hovedmålene for Trøndelag fylkeskommune er:

- 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

Mandatet som ble lagt til grunn i arbeidet med denne rapporten var formulert på følgende måte:

«Arbeidsgruppen skal levere et begrunnet forslag til organisering av saksområdene i det nye Trøndelagsfylket. Forslaget skal utvikles i en prosess hvor alle berørte ansatte i dagens stabs- og støttefunksjoner involveres og gis mulighet til å fremme sine synspunkter.»

Område Jus og innkjøp ble organisert som et prosjekt, med prosjektledelse og prosjektgrupper.

Prosjektgruppene har hatt som hovedoppgave å arbeide med leveranser knyttet til delprosjekter med dedikerte mandater. Denne rapporten omhandler delprosjekt organisering, leveranse 2 og 3. Arbeidet har vært strukturert i arbeidsprosesser med forankring i hovedaktiviteter (HA1 – HA5), **vedlegg 1; Prosjektplan**.

Arbeidsgruppen for jus og innkjøp innstiller på en videreføring av dagens ordning i STFK med samlet seksjon for jus og innkjøp med følgende begrunnelse:

Løsningen er velprøvd og fungerer godt og dette vil gi en god startløsning. Organiseringen gir gode effekter og synergier med sterke og nært beslektede fagmiljø og gir samtidig meget god ressursutnyttelse, både faglig og personellmessig.

En eventuell splitting anses litt prematurt på nåværende tidspunkt, men dette må vurderes i perioden frem til 2022.

Seksjonen skifter navn fra 01.01.2018 til **Jus og anskaffelser**.



2. BAKGRUNN/ BEGRUNNELSE (HENSİKT)

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. MANDAT HOVEDPROSJEKT JUS/ INNKJØP

Vedlegg 1; Prosjektplan: Mandat prosjektledelsen 27.06.16

5. OVERORDNET MÅL

Prosjektet skal bidra til at løsningene for utøvelse av juridiske oppgaver og innkjøpsvirksomheten i den nye fylkeskommunen er avklart innen 1.1.2018, at saksområdene er operative fra oppstart for den nye organisasjonen i samsvar med mål og føringer i fylkestingenes vedtak av 27.04.2016, at det blir etablert en ny felles organisasjonskultur, og at de viktigste overgangsutfordringer innenfor fagområdene blir løst.



6. LEVERANSER HOVEDPROSJEKT

1. Bygge ny felles organisasjonskultur
2. Utredning med forslag til samlet organisering av fagområdene
3. Utredning med forslag til organisering av stabs-/støttefunksjoner for fagområdene
4. Forslag til strategisk utvikling på fagområdene.
5. Forslag til innkjøpspolitikk, innkjøpsstrategi og innkjøpsreglement
6. Generell informasjon og veiledning for innkjøpsområdet og annen intern juridisk bistand i forbindelse med sammenslåingsprosessen
7. Samordning av innkjøpsløsninger, kontrakter og rammeavtaler
8. Prosedyrer, maler og verktøy for innkjøpsområdet
9. Prosedyrer, maler og verktøy for det juridiske området

7. LEVERANSER TIL MILEPÆL 1.2.2017

Arbeidsgruppen 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. 2 og 3. Følgende medarbeidere har deltatt i prosessen:

Navn
Kjell Ivar Bye, STFK
Astrid Haugskott Dahl, NTFK
Tarjei Fikseanet, STFK
Aud Elin Finstad, NTFK
Vibeke K. Fleten, STFK
Hanne Haugnes, STFK
Tove Jebens, STFK
Ellinor F. Nossun, NTFK
Harald Jarle Overrein, NTFK
Roar Pedersen, NTFK
Trude Reinsberg, STFK
Vigdis Aasegg, NTFK

Det er gjennomført 5 samlinger for alle ansatte med i alt 8 samlingsdager og strategigruppen har hatt 10 møter.



8. MANDAT LEVERANSE 2 OG 3 - ORGANISERING

Arbeidsgruppen skal levere et begrunnet forslag til organisering av saksområdene i det nye Trøndelagsfylket. Forslaget skal utvikles i en prosess hvor alle berørte ansatte i dagens stabs- og støttefunksjoner involveres og gis mulighet til å fremme sine synspunkter.

Utredningen omfatter følgende hovedoppgaver;

- Arbeidsgruppen skal utrede prinsipper for den samlede organisering av saksområdene i linje og stab/ støtte. Forhold av betydning for oppfyllelse av de overordnede målsettingene med Trøndelagsregionen og forhold av betydning for helhetlig styring på overordnet nivå skal tillegges vekt. Spørsmål av betydning for utredningen avklares med prosjektledelsen.
- Arbeidsgruppen skal utrede konkret(e) forslag til organisering av de(n) sentrale stabs- og støttefunksjon(er) for jus og innkjøp med roller og hovedoppgaver. Det kan utredes alternative løsninger. Løsninger for ledelse, organisering av oppgaveløsningen (herunder spesialisering), bemannings- og kompetansebehov, løsninger for lokalisering og nødvendig infrastruktur skal bl.a. framgå.
- Det skal gjøres rede for styrker og svakheter mht politisk og administrativ styring, intern samhandling, faglig kvalitet og kostnadseffektivitet. Også i forhold til dagens løsninger i de 2 fylkeskommunene.
- Det skal angis hvordan overgangen fra gammel til ny løsning kan skje, herunder hvilke tiltak som må gjennomføres, og hvor lang tid overgangen vil ta.

Etter utarbeidelse og godkjenning av mandat er det i hovedprosjektet foretatt en del avklaringer som medfører at flere av forholdene i mandatet som skal utredes ikke lenger er relevant.

Med bakgrunn i disse avklaringer vil sluttrapporten omfatte følgende oppgaver:

- Arbeidsgruppen skal utrede konkret(e) forslag til organisering av de(n) sentrale stabs- og støttefunksjon(er) for jus og innkjøp med roller og hovedoppgaver. Det kan utredes alternative løsninger.
- Det skal angis hvordan overgangen fra gammel til ny løsning kan skje, herunder hvilke tiltak som må gjennomføres, og hvor lang tid overgangen vil ta.

Ut fra dette har arbeidsgruppen utarbeidet følgende mål:



8.1. Mål

Mål for prosessarbeidet «Leveranse 2 og 3/ organisering»

1. God samhandling (helhetstenkning).
2. Avklarte roller (oppgaver, ansvar og myndighet)
3. Effektiv stab-/ støttefunksjon i Trøndelag fylkeskommune – avklart organisatoriske prinsipper
4. Sammensveiset kultur
5. Kvalitet i tjenestetilbudene
6. Gjennomføre nødvendige strukturelle endringer med tydelig ledelsesstruktur

8.2. Organisering, aktiviteter og metoder

Beskrivelse av organisering, aktiviteter og metoder som er benyttet i prosjektgjennomføringen følger som vedlegg.

- a) Organisering av prosjektet – Prosjektplan – vedlegg 1; **pkt. 8.1**
- b) Organisasjonsteori – **vedlegg 2**
- c) Prosjektplan – **vedlegg 1**
 - a. Roller og kompetanse – Prosjektplan – vedlegg 1; **pkt. 8.2**
 - b. Standarder/ spilleregler – Prosjektplan – vedlegg 1; **pkt. 5.1**
 - c. Kritiske suksessfaktorer/ risikoanalyse – Prosjektplan - vedlegg 1; **pkt. 5.2**
 - d. Hovedaktiviteter (HA1 – HA5) – Prosjektplan vedlegg 1; **pkt. 9.1.2**
- d) Pedagogiske opplegg (HA1 – HA5) – **vedlegg 3 - 7**
- e) Resultater/ arbeidsdokumenter fra gruppearbeider – **vedlegg 8**

8.3. 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 «avstandsulempene» 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.

8.4. Organisatoriske prinsipper for Jus/ innkjøp

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 personal- og budsjettansvar, og organiseres ut fra prinsippet om flat struktur
4. Bruk av moderne kommunikasjonsteknologi skal «reduere avstanden» mellom lokasjonene, og legge til rette for organisering.
5. Seksjonen skal på «bestilling» fra sektorene levere løsninger, eller gå inn i arbeids-/utviklingsprosesser ved behov.

Nærmere poengtering av framtidig behov må avklares i neste fase i forbindelse med konkretisering av oppgaver i startløsningen (f.eks. kontorfasiliteter, arkivløsninger, kommunikasjonsløsninger mv)

9. HOVEDOPPGAVER OG ROLLER FOR JUS OG INNKJØP I DEN NYE FYLKESKOMMUNEN

9.1. Juridiske oppgaver

- Veiledning, rådgivning og bistand i forhold til alle juridiske problemstillinger for fylkeskommunen.
 - Forebyggende juridiske oppgaver, eksempelvis kursvirksomhet og deltakelse i prosjekt.
 - Bidra til/ støtte i strategiutviklingsprosesser.
 - Forberedelse av klagesaker.
 - Prosessoppdrag i saker for domstolene.
-
- Saksutredning.

Nærmere detaljering av oppgaver skjer i neste fase.

9.1.1. Advokatvirksomhet

Uavhengighet og objektivitet

Særlige problemstillinger på det juridiske området – advokatoppgaver

I Sør-Trøndelag driver fylkeskommunen advokatvirksomhet. Samtlige jurister på jus- og innkjøpsavdelingen er advokater eller advokatfullmektiger. Dersom fylkeskommunen helt eller delvis velger å løse behovet for advokat gjennom egne ansatte advokater (internadvokat), kan det oppstå utfordringer knyttet til uavhengighet og krav til taushetsplikt. Imidlertid anses ikke dette som et avgjørende hinder for at de juridiske oppgavene i organisasjonen kan ivaretas av advokater i en samlet jus- og innkjøpsavdeling. Det pekes imidlertid på at internadvokater må gis en organisasjonsmessig plassering som sikrer den nødvendige uavhengighet og avstand fra den løpende virksomheten i organisasjonen for øvrig. Det vises bl.a. til advokatforeningens faglige retningslinjer.

Ledelsen for den nye fylkeskommunen bør avklare løsningen for advokatoppgaver. Dette gjelder behov, viktige rettsområder, og løsninger for organisering.

Erfaringer fra Sør-Trøndelag viser at advokattittelen synes å gi noe større gjennomslagskraft overfor utenforstående, samt noe større respekt for juristenes vurderinger innomhus. Erfaringene fra Sør-Trøndelag viser også at rekruttering til intern advokatvirksomhet kan gjøre det lettere å få medarbeidere med høy kompetanse.

Det anbefales at advokatvirksomheten videreføres som en del av startløsningen for den nye organisasjonen.

9.2. Innkjøpsoppgaver

- Inngåelse og oppfølging av fylkeskommunens felles innkjøpsavtaler for kjøp av varer og tjenester.
 - Bidra til/ støtte i strategiutviklingsprosesser.
 - Veiledning, rådgivning og bistand i forhold til innkjøpsfaglige spørsmål og bruk av innkjøpsverktøy.
 - Forebyggende innkjøpsrelaterte oppgaver, herunder kursvirksomhet.
 - Nettverksbygging/kunnskapsdeling.
 - Digitalisering og utvikling av anskaffelsesprosessen, eksempelvis konkurransegjennomføringsverktøy og verktøy for gevinstmåling.
 - Bidrag til å effektivere politiske vedtak på innkjøpsområdet.
 - Rådgivning/veiledning overfor kommunene i fylket.
-
- Saksutredning.

Nærmere detaljering av oppgaver skjer i neste fase.

9.2.1. Innkjøpssentral

Hvilke utfordringer ligger her i forhold til organisering

Særlige problemstillinger relatert til støttefunksjon for innkjøpsområdet - innkjøpssentral

Begge fylkeskommuner utøver i dag en funksjon som innkjøpssentral for kommuner og andre offentlige virksomheter i de respektive fylkene. Dette innebærer at de eksterne virksomhetene som deltar i løsningen, tilsluttes fylkeskommunenes rammeavtaler for kjøp av varer og tjenester som etableres innenfor jus- og innkjøpssjefenes ansvarsområder.

Innkjøpsfunksjonene har i denne sammenhengen ansvar for forsyningsløsningen (kontraktene) og hele anskaffelsesprosessen, dvs også løsningen for fylkeskommunens egne behov. Samarbeidet er avtalebasert, og prinsippene for tilslutning er litt forskjellig mellom Nord og Sør, men dette har ikke avgjørende betydning. Det leveres for øvrig også tilknyttede innkjøpstjenester til de eksterne virksomhetene.

Aktiviteten medfører en sentralisert løsning og avviker dermed fra hovedprinsippet om at den sentrale innkjøpsfunksjonen skal være støttefunksjon for desentralisert utøvelse av innkjøpsaktiviteten. Dette kan skape utfordringer i den interne samhandlingen som må foregå etter forskjellig prinsipp, avhengig av hva anskaffelsessaken gjelder. Det hører videre med til bildet at aktiviteten som innkjøpssentral har vokst fram i løpet av de siste 10-15 år.

Innkjøpsfunksjonene i begge fylker har vært pådriver for samarbeid på innkjøpsområdet, og løsningen oppfattes som viktig for kommunene. Det er samtidig uavklarte forventninger rundt fylkeskommunens rolle, spesielt hva denne kan omfatte av rådgivning, bistand og fellesløsninger på innkjøpsområdet.

Spørsmålet om innkjøpssentral og evt løsninger for dette, bør utredes særskilt. Det er mest hensiktsmessig å gjøre dette gjennom en strategiprosess etter at ny organisering er avklart. Dette skyldes både at spørsmålet kan berøre flere deler av organisasjonen enn jus/ innkjøp, at det vil kreve prosess med eksterne virksomheter, og at det er begrenset kapasitet til utredningsarbeid i overgangsperioden.

Det legges derfor til grunn at dagens aktivitet på området samordnes og videreføres i startløsningen for den nye støttefunksjonen. Dette innebærer også at begge fylkeskommuners praksis for andre virksomheters tilslutning til rammeavtaler kan opprettholdes inntil videre.



10. ORGANISERING

Forslag til organisering med alternative modeller – fordeler og ulemper

Alternativ 1: Jus og innkjøp som en seksjon

Alternativ 2: Jus og innkjøp som to adskilte seksjoner

Alternativ 3: Jus og innkjøp som del av en annen seksjon

10.1. Alternativ 1: Jus og innkjøp som en seksjon

Fordeler: Sam-organisering kan gi store effekter og synergier. Sterkt fagmiljø. To forskjellig fagfelt, men nær beslektet. Juristene må kjenne det praktiske ved innkjøp for å kunne yte god juridisk bistand i innkjøpssaker. God ressursutnyttelse.

Dette alternativ er i samsvar med dagens organisering i sør. Denne organisering fungerer godt og en videreføring vil skape trygghet.

Ulemper: Fagfeltene kan «drukne» i hverandre. Vanskeligere for andre å kontakte jus og innkjøp, og det vil være mer utydelig hvilken service som ytes

10.2. Alternativ 2: Jus og innkjøp som to adskilte seksjoner

Fordeler: Begge seksjoner blir mer tydelig. Egne seksjonsledere med kompetanse innenfor området. Rendyrking av fagområdene kan være en styrke da en får rendyrket funksjonene. Mindre konflikt mellom tidsbruk de ulike oppgaver innenfor jus/innkjøp.

Ulike arbeidsmetoder – en del av innkjøpsoppgavene er mer rutinepregede, mens de juridiske er mer skjønsmessig med behov for andre typer vurderinger. Kan være en fordel ved rekruttering av juridisk kompetanse. Lettere å synliggjøre juridisk kompetanse.

Ulemper: Dårligere juridisk kompetanse innenfor innkjøp. Vanskeliggjør erfaringsoverføring mellom fagområdene. Kan medføre dårligere kvalitet på tjenestene. Enhetene blir for små.

10.3. Alternativ 3: Jus og innkjøp som del av en annen seksjon.

Fordeler: Mulig fordel i forhold til enkelte sider ved avtaleoppfølging. Bedre kompetanse fra andre områder.

Ulemper: Mister faglig fokus, både i forhold til daglig drift og utviklingsarbeid. For stort sprik i fagmiljø, få likhetstrekk i arbeidsoppgaver.

Alternativet anses upraktisk og lite hensiktsmessig og drøftes ikke nærmere.



11. ORGANISERING JUS OG INNKJØP 01.01.2018

11.1. Strategigruppens innstilling

De ulike alternativene med tilhørende fordeler og ulemper bygger på arbeidsgruppens resultater fra gruppearbeider HA3 – 4. Resultater/ arbeidsdokumenter fra gruppearbeider – **vedlegg 8**

Strategigruppen for jus og innkjøp innstiller på en videreføring av dagens ordning i STFK med samlet seksjon for jus og innkjøp med følgende begrunnelse:

Løsningen er velprøvd og fungerer godt og dette vil gi en god startløsning. Organiseringen gir gode effekter og synergier med sterke og nært beslektede fagmiljø og gir samtidig meget god ressursutnyttelse, både faglig og personellmessig.

Det anbefales at advokatvirksomheten videreføres som en del av startløsningen for den nye organisasjonen.

En eventuell splitting anses litt prematurt på nåværende tidspunkt, men dette må vurderes i perioden frem til 2022.

Gjennom prosessen har det kommet forslag om at seksjonen skifter navn til **Jus og anskaffelser**. Dette for bedre å reflektere seksjonens rolle.

12. STILLINGSOVERSIKT OG BEMANNING 01.02.17

Det vises til **vedlegg 9**

13. TILTAKSPLAN 01.02 – 31.12.17

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

13.1. Kulturutvikling/ fellesskap

Da Jus/ innkjøp skal være organisert basert på to lokasjoner vil det være viktig å bygge en sterk fellesskapskultur, hvor medarbeidere har god kunnskap om, og tillit til hverandre i



tjenesteproduksjonen/ leveransene. En del av arbeidet vil bli gjennomført basert på virtuelle team ved hjelp av moderne kommunikasjon som digitale løsninger/ plattformer.

13.2. Strategi 2018 – 2022

Det vesentlige vil være å utvikle en strategi for en god oppstartsløsning 01.01.2018 med hovedfokus på «retningen», i første omgang frem til 2019.

13.3. 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.

13.4. Struktur/ organisering

Oppstartsløsningen vedrørende organisering, vil i hovedsak bli slik den er i dag. Konsekvensene av strategien 2018-2019, og behovet for bidrag fra Jus/ innkjøp vil mest sannsynlig påvirke måten seksjonen vil bli organisert i løpet av 2018.

13.5. Øvrige leveranser i hovedprosjektet (4-9)

Se: **Punkt 6. Leveranser hovedprosjekt**

Vedlegg

Vedlegg 1 – Prosjektplan (eget dokument)