

# Prosjektrapport under arbeid

## Erfaringer og lærdom fra en fylkessammenslåingsprosess - Status per november 2017

Bent Aslak Brandtzæg, Anja Hjelseth, Evy Tynes Johnsen og Are Bergquist

Telemarkforskning og Deloitte

### Innhold

<b>1. Innledning</b> .....	3
1.1 Om oppdraget .....	3
1.2 Mål for sammenslåing .....	3
1.3 Tidslinje.....	4
<b>2. Organisering og bemanning av sammenslåingsprosjektet</b> .....	6
2.1 Internt arbeid i prosjektet .....	7
2.1.1 Erfaringer internt arbeid i prosjektet .....	9
2.2 Tillitsvalgte.....	9
2.2.1 Erfaringer tillitsvalgte.....	10
2.3 Eksternt arbeid i prosjektet.....	11
2.3.1 Erfaringer eksternt arbeid.....	12
<b>3. Nærmere om ulike områder</b> .....	13
3.1 Kommunikasjon .....	13
3.1.1 Erfaringer kommunikasjon.....	14
3.2 HR.....	14
3.2.1 Erfaringer HR .....	15
3.3 IKT.....	15
3.3.1 Rapport IKT og arkiv.....	15

3.3.2	Erfaringer IKT .....	17
3.4	Fagområder .....	18
3.4.1	Erfaringer fagområder .....	19
<b>4.</b>	<b>Organisering i ny fylkeskommune.....</b>	<b>20</b>
4.1	Politisk organisering .....	20
4.1.1	Erfaringer politisk organisering i ny fylkeskommune .....	20
4.2	Administrativ organisering .....	21
4.2.1	Erfaringer administrativ organisering i ny fylkeskommune .....	22
<b>5.</b>	<b>Nærmere om spesielle tema .....</b>	<b>23</b>
5.1	Samfunnsutviklerrollen.....	23
5.2	Felles organisasjonskultur og organisasjonsbygging .....	24
5.3	Nye oppgaver .....	25
<b>6.</b>	<b>Oppsummering erfaringer.....</b>	<b>26</b>
6.1	Erfaringer organisering og bemanning av sammenslåingsprosjektet .....	26
6.2	Erfaringer internt arbeid i prosjektet .....	26
6.3	Erfaringer tillitsvalgte .....	27
6.4	Erfaringer eksternt arbeid .....	27
6.5	Erfaringer kommunikasjon .....	28
6.6	Erfaringer HR.....	28
6.7	Erfaringer IKT .....	29
6.8	Erfaringer fagområder .....	29
6.9	Erfaringer politisk organisering i ny fylkeskommune.....	29
6.10	Erfaringer administrativ organisering i ny fylkeskommune.....	30
	<b>Referanser .....</b>	<b>31</b>
	<b>Vedlegg 1 – oppgavefordeling avdelinger .....</b>	<b>32</b>
	<b>Vedlegg 2 – organisasjonskart.....</b>	<b>34</b>

# 1. Innledning

## 1.1 Om oppdraget

---

Nord- og Sør-Trøndelag er først ute i regionreformen, og sammenslåingen av de to fylkeskommunene skjer fra 1. januar 2018. KS har derfor satt i gang et FoU-prosjekt der hovedformålet er å se nærmere på hva andre fylkeskommuner kan lære av denne fylkeskommunesammenslåingsprosessen. Arbeidet gjennomføres av Telemarksforskning og Deloitte. Siden Trøndelag fylkeskommune kan karakteriseres som en «frontløper» i regionreformen, er det viktig å dokumentere erfaringer som kan ha overføringsverdi for andre fylkeskommuner som skal i gang med tilsvarende prosesser. Samtidig skal prosjektet organiseres slik at kunnskapen fra prosessen kan brukes av ledelsen i Nye Trøndelag.

Oppdraget skal svare på problemstillinger knyttet til organisering, viktige milepeler/veivalg, prosessledelse, medvirkning og erfaringer med ulike fora som er etablert. Når det gjelder de prosessene som gjennomføres, er det noen momenter som går igjen på tvers av ulike områder, og som ønskes klarlagt. Disse dreier seg om:

- Valg som er gjort
- Konsekvenser av disse valgene
- Milepeler som har vært viktige/kritiske
- Ting som kunne vært gjort annerledes
- Erfaringer som det er viktig å dele med andre

Det er også spesiell interesse for at oppdraget skal se på ledelse i en overgangsfase, balanse mellom interne og eksterne prosesser, etablering av grunnleggende administrative rutiner, rollen som samsunnsutvikler, IKT-samordning og bygging av ny felles bedrifts-/organisasjonskultur.

Sammenslåingen mellom Sør- og Nord-Trøndelag er et resultat av frivillige prosesser. I flere av de andre fylkessammenslåingene har ikke lignende prosesser ligget til grunn. Dette er moment som kan ha betydning når det gjelder erfaringsoverføring mellom prosessene, og som vi vil ha oppmerksomhet på. Den største forskjellen vil gjelde prosessen fram til vedtak om sammenslåing, men denne prosessen kan også ha betydning for hvordan prosessene forløper i ettertid.

Arbeidet med kartlegging av erfaringer og lærdom fra sammenslåingsprosessen startet i oktober 2017, dette notatet angir en kortfattet foreløpig status etter at den første intervjurunden og de første dokumentstudiene er gjennomført. Intervjuene i denne runden omfatter i første rekke administrativ og politisk ledelse og representanter for de tillitsvalgte. Endelig rapport vil foreligge 1. juni 2018. Den vil omfatte intervjuer med et bredere utvalg av politikere og eksterne aktører og samarbeidspartnere. Den vil også omfatte situasjonen på sammenslåingstidspunktet og erfaringer med de første månedene som nytt fylke.

## 1.2 Mål for sammenslåing

---

Initiativet til fylkessammenslåingen kom opprinnelig fra Nord-Trøndelag. Sør-Trøndelag responderte positivt på dette initiativet og det ble gjennomført en felles utredning (Trøndelagsutredning). Utredningsarbeidet ble gjennomført av fylkene selv og hadde bred forankring i begge fylker. Dette

arbeidet bidro til å synliggjøre både muligheter og utfordringer framover. Arbeidet var viktig for å sikre forankring av arbeidet, og prosessen ble opplevd som verdfull både politisk og administrativt. Det var en erkjennelse av Nord- og Sør-Trøndelag danner en region som vokser stadig mer sammen som funksjonell enhet, hvor stadig flere utfordringer blir felles på tvers av de to fylkene. Det var også et ønske om å få et større og sterkere fylke som bedre forutsetninger for å ta på seg nye oppgaver og fylle rollen som samfunnsutvikler. For å fylle samfunnsutviklerrollen så man også behov for en fylkesinndeling som i større grad samsvarer med regioninndelingen til statlige regionale etater og andre organisasjoner og sammenslutninger. Man så for seg at det i framtida ville bli vanskelig å ta en førende og koordinerende samfunnsutviklerrolle på regionalt nivå, så lenge man ikke har folkevalgte regioner som ikke i samsvar med utfordringer og oppgavene man skal løse. Sammenslåingen til Trøndelag vil gi landets nest største fylke i areal og det femte mest folkerike fylket. Trøndelag fylkeskommune vil ha 4 500 ansatte.

Hovedmålene for sammenslåingen er i intensjonsavtalen definert som følger:

- En region med livskraft, bærekraft og konkurransekraft.
- Etablere et nytt fylke og ny folkevalgt region, hvor fylkesnivåets ressurser og innsats kan organiseres på en mer helhetlig måte for å fremme Trøndelags samfunns- og næringsmessige utvikling.
- Gi bedre muligheter til å sikre en balansert utvikling i Trøndelag, til å fremme Trøndelag som en attraktiv region, og gjøre regionen bedre i stand til å ta på seg nye oppgaver.
- Gi Trøndelag tyngde på den nasjonale arena, for å sikre regionen en rettmessig andel av statlige ressurser, etableringer, prosjekter osv.
- Sikre og videreutvikle kvalitet i regionens tjenester til innbyggerne.

Et viktig moment med sammenslåing i Trøndelag er at den er frivillig. Selv om det var motstand underveis i Nord-Trøndelag, så hadde begge fylkestingene et flertall som stemte for sammenslåing. Og det har vært arbeidet konstruktivt med sammenslåingen også fra motstanderne etter sammenslåingen. Dette kan ha betydning for overføringsverdien fra erfaringene i Trøndelag til de kommende fylkessammenslåingene i Norge, hvor vedtakene i Stortinget ikke er likelydende med vedtakene i fylkene. Imidlertid vil en del av prosessene en skal igjennom være like, selv om utgangspunktet er ulikt. Så slik sett vil mye av det arbeidet som er gjort i Trøndelag ha stor overføringsverdi.

## 1.3 Tidslinje

Her følger en foreløpig tidslinje ut fra det viktigste vi har avdekket per oktober 2017.

Milepel	Tidsrom
Fylkestinget i Nord-Trøndelag vedtar å kontakte Sør-Trøndelag fylkeskommune for å få gjennomført en felles utredning om å samle Trøndelagsfylkene	29. april 2014
Fylkesutvalget i Sør-Trøndelag stiller seg positive til henvendelsen	29. april 2014
Fylkestingene behandler «Trøndelagsutredninga. Undervegsrapport juni 2015»	N-T: 9. juni 2015 S-T: 18. juni 2015
Intensjonsplanen og Trøndelagsutredningen legges fram	4. november 2015
Resultat av innbyggerundersøkelsen og høringsrunden presenteres for de to fylkestingene	2. mars 2016

Fylkestingene i de to trøndelagsfylkene vedtar å søke Stortinget om sammenslåing	27. april 2016
Fylkestingene oppnevner fellesnemnd og revisor som fellesnemnd. Vedtak om reglement for fellesnemndas oppgaver og fullmakter. Utpeker prosjektleder og assisterende prosjektleder. Vedtak om formannskapsmodellen som styringsform.	27. april 2016
Stortinget vedtar «Nord-Trøndelag fylke og Sør-Trøndelag fylke slås sammen til Trøndelag fylke fra 1. januar 2018»	8. juni 2016
Første møte i fellesnemnda. Valg av leder og nestleder, arbeidsutvalg og partssammensatt utvalg. Oppnevner utvalg for å utrede politisk organisering. Vedtak prosjektplan for sammenslåingsprosjektet og omstillingsdokument.	22. juni 2016
Kongen i statsråd sluttbehandler vedtak om sammenslåing	September 2016
Arbeidsutvalget vedtar prinsipper for kommunikasjonsarbeid i sammenslåingsprosessen	13. september 2016
Fellesnemnda ansetter fylkesrådmann	6. oktober 2016
Overordnet administrativ organisasjonsstruktur presentert for fellesnemnda	15. desember 2016
Fylkesdirektørene for Trøndelag fylkeskommunen er på plass. Samtidig offentliggjøres prinsippnotat om organisering av Trøndelag fylkeskommune	22. desember 2016
Innplassering av seksjonsledere	Før påske 2017
Innplassering av alle ansatte	Før sommeren 2017
Fellesnemnda vedtar politisk organisering for Trøndelag fylkeskommune	27.04.2017
Fellesnemnda velger revisor for Trøndelag fylkeskommune	15.06.2017
Fellesnemnda behandler utfordringsdokument for økonomiplan 2018 - 2021	15.06.2017
Fylkestinget for Trøndelag konstitueres	18.10.2017

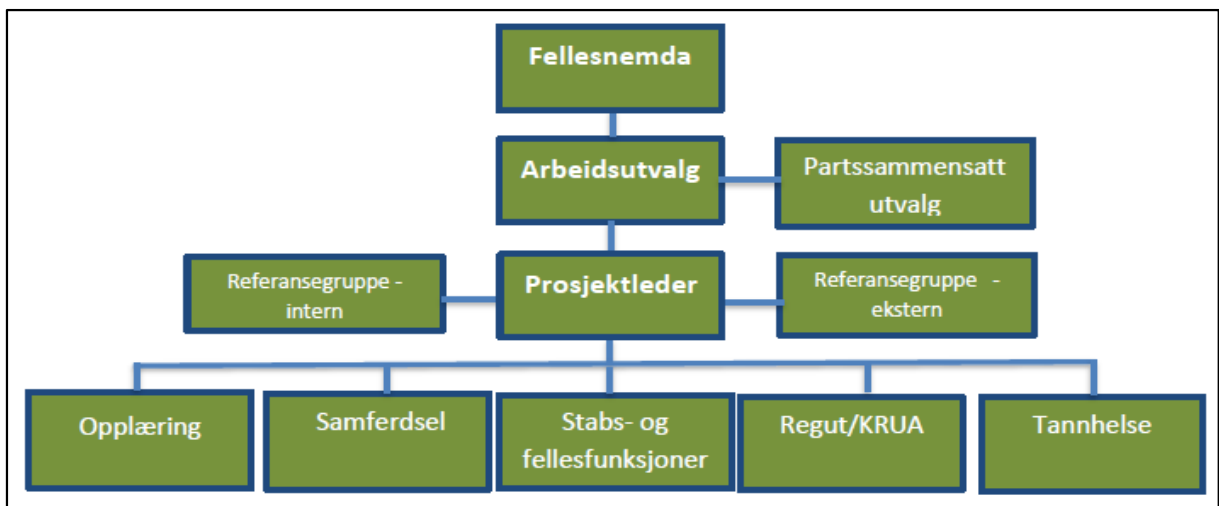
## 2. Organisering og bemanning av sammenslåingprosjektet

Intensjonsplanen la noen føringer for hvordan organiseringen av politiske arbeidet knyttet til sammenslåingsprosjektet skulle legges opp. Der ble det avgjort at:

- Fellesnemnda skulle bestå av nåværende fylkesting. 43 medlemmer fra Sør-Trøndelag og 35 medlemmer fra Nord-Trøndelag.
- Arbeidsutvalg med 11 medlemmer, med leder fra Nord-Trøndelag. Dette ble senere utvidet til 15 medlemmer.

Fellesnemnda ble gitt fullmakt til å gjøre vedtak i enkeltsaker og i saker som ikke er av prinsipiell art. I forbindelse med vedtaket om sammenslåing vedtok begge fylkestingene reglement for fellesnemndas oppgaver og fullmakter.

I sitt første møte 22. juni 2016 vedtok fellesnemnda en overordnet prosjektplan for samlingen av Nord- og Sør-Trøndelag. Prosjektet er organisert slik som Figur 1 under viser.



Figur 1 Organisasjonskart for prosjektorganisasjonen

Fellesnemnda vedtok at den nye fylkesrådmannen i Trøndelag fylkeskommune skal være prosjektleder for sammenslåingen. Før ny fylkesrådmann var på plass i oktober 2016, fungerte en midlertidig prosjektleder som fylkestingene hadde utpekt i forbindelse med vedtaket om sammenslåing. Det var også utpekt en assisterende prosjektleder, og det ble engasjert en prosjektsekretær. En startet arbeidet umiddelbart, første ledersamling var allerede 11. – 12. mai 2016.

Det partssammensatte utvalget ble utpekt i fellesnemndas møte i juni 2016, og består av 5 medlemmer. Tre fra arbeidsutvalget og to tillitsvalgte.

Intern referansegruppe består av medlemmene i administrasjonssjefens (NT) og fylkesrådmannens (ST) øverste ledergruppe. Hensikten med gruppen var å koordinere arbeidet i prosjektet med det som skjer i de eksisterende fylkeskommunene, blant annet for å avklare i hvilken organisasjon saker kjøres.

Hensikten med ekstern referansegruppe er å ha fokus på rollen fylkeskommunen har som samfunnsutvikler. Fylkeskommunen har mange partnerskap og samarbeid som også skal ivaretas inn i ett nytt sammenslått fylke, og det vil være ulike samfunnsaktører som har en særskilt interesse av hvordan den nye fylkeskommunen organiserer seg. Det er også behov for å koordinere fylkeskommunens og andre regionale aktørers kontakt med kommunene i regionen. Dette gjelder både samkjøring av møtepunkter og ulike prosesser.

Nederst i organisasjonskartet er det opprettet arbeidsgrupper som dekker alle tjenesteområdene og stabs-/fellestjenester. Hovedoppgavene til disse arbeidsgruppene er å beskrive framtidig organisering og oppgaveløsning innenfor hvert område, samt å jobbe med alle de praktiske forholdene som skal være på plass til 1.1.2018. Se mer under neste delavsnitt om arbeid i prosjektet.

### *Erfaringer med organisering og bemanning av sammenslåingsprosjektet*

- Det ble valgt en prosjektleder umiddelbart i forbindelse med vedtaket om sammenslåing. Det gjorde at arbeidet kom raskt i gang, og at en unngikk en vakuumperiode hvor en ventet på at ledelse skulle komme på plass.
- Ny fylkesrådmann for Trøndelag ble ansatt i oktober 2016 og gikk inn som prosjektleder i prosjektet. Dette var den daværende fylkesrådmannen i Sør-Trøndelag, som da valgte å overlate rådmannjobben til en annen. Det er delte meninger om dette var lurt. Noen gir tilbakemelding på at dette var nødvendig for å få fullt fokus på sammenslåingsprosjektet, mens andre mener det er krevende fordi prosjektlederen ikke kunne spille direkte på linjeorganisasjonene i dagens fylkeskommuner.
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet har laget en finansieringsordning for sammenslåing av fylker, hvor sammenslåing av 2, 3 og 4 fylkeskommuner får hhv. 30, 45 og 65 millioner kroner. For Trøndelag sin del er 27 mill. kr brukt til IKT-satsing. Slik sett er det lite midler igjen til andre kostnader knyttet til sammenslåing, så disse kostnadene er dekket av egne rammer.
- En valgte i Trøndelag å ha en stor fellesnemnd med alle fylkestingsrepresentantene. Flere uttrykker at en fornøyd med dette, siden det involverer alle fylkespolitikere, og de er oppdatert på hva som skjer. På den annen side blir det et såpass stort forum at i praksis har veldig mange saker blir lagt til arbeidsutvalget med tilhørende høyt arbeidspress. Noen mener en del politiske saker har fått for overfladisk behandling. Det virker som det er bred enighet om at en ville valgt en stor fellesnemnd en gang til, men det har kommet forslag om at en kunne organisert flere arbeidsgrupper etter tema under denne som kunne gått grundigere igjennom sakene før behandling i arbeidsutvalg og fellesnemnd.
- Til tross for valg av stor fellesnemnd og involvering av alle politikere, så mener flere at en i liten grad har fått gjort noe med utfordringen som ligger i at en kjører saker i begge fylkestingene og i prosjektorganisasjonen. Det er vanskelig å komme helt utenom dette i en sammenslåingsprosess, men det går an tidlig i arbeidet å lage noen kjøreregler på hvilke saker som skal hvor.

## 2.1 Internt arbeid i prosjektet

---

Det var to sentrale prinsipper for arbeidet i prosjektet: Bred involvering og at en skulle gjøre arbeidet selv. Tillitsvalgte skulle delta der de ønsket.

Det er noen unntak fra at arbeidet skulle gjennomføres selv, blant annet prosjektledelse i IKT og noe innleie på personal- og organisasjonsavdelingen i Sør-Trøndelag. Arkiv har som den eneste område hatt 100 prosent frikjøp.

For å sikre bred involvering ble mye av arbeidet i prosjektet organisert i ulike arbeidsgrupper med utgangspunkt i prosjektorganisasjonen. Arbeidsgruppene utarbeider forslag og iverksetter løsninger på ulike saksområder. Dette omhandler blant annet organisering, geografisk struktur, bemanning, kompetanse, anlegg, maskiner, programvare og så videre. Arbeidsgruppene skulle også angi hvordan overgangen fra gammel til ny løsning skal skje, og hvor lang tid den skal ta. Forslaget skal først og fremst sikre at saksområdet er operativt fra 1.1.2018, men bør også angi løsninger på lengre sikt.

Arbeidsgruppene hadde følgende milepæler:

- juni 2016: Arbeidsgruppen skal ha identifisert deltakere i arbeidsgruppa og sørget for å ha avklart prosjektdeltakelse med linjeleder
- 20. juni 2016: Arbeidsgruppens endelige mandat skal være ferdig
- 20. august 2016: Arbeidsgruppen skal ha utarbeidet sin egen prosjektplan
- februar 2017: Arbeidsgruppen skal ha fremlagt (alternative) forslag til fremtidig organisering av sitt ansvarsområde til prosjektleder
- Arbeidsgruppen skal sørge for iverksetting av fremtidig organisering etter godkjenning av prosjektleder frem mot 1. januar 2018

I første omgang var det de nåværende lederne på hvert område i de to fylkeskommunene som samarbeidet om arbeidet. Det var litt ulikt hvordan dette konkret var organisert med en leder og en nestleder, de to lederne som en styringsgruppe og så videre. På grunn av ulik organisering i dagens to fylkeskommuner, var det noen områder der det var naturlig med en leder. Etter innplassering av ledere overtok disse overtar lederansvaret i arbeidsgruppene. Det var også litt ulik hvordan arbeidsgruppene var organisert innenfor hvert område, og hvor mange av de ansatte som var involvert. Mens noen avdelinger hadde tett involvering av ansatte, valgte andre å ha færre direkte involvert.

Som beskrevet ovenfor skulle arbeidsgruppene levere en hovedrapport innen 1. februar 2017. Samlet foreligger det hovedrapporter fra følgende områder:

- Arkiv
- Eiendom
- HR
- IKT
- Jus og innkjøp
- Organisering av økonomiområde
- Politisk sekretariat
- Regional og kultur (REGUT-KRUA)
- Regnskap og lønn
- Tannhelse
- Utdanning

Senere i notatet har vi skrevet litt mer inngående om enkelte av disse områdene.



### 2.1.1 Erfaringer internt arbeid i prosjektet

- Involvering er svært viktig. I Trøndelag startet en dette allerede med Trøndelagsutredningen. Den var viktig for å få en felles virkelighetsoppfatning av status i begge fylkene, og diskusjon om mål framover. Men selve arbeidet var også viktig for at ansatte og senere politikere skulle bli kjent og arbeide sammen på tvers av fylkene. Videre er det en erfaring at det er viktig å involvere ansatte og tillitsvalgte på ulike nivå.
- Det kan være utfordrende med høyt arbeidspress i overgangen for lederne – de er både leder for ny organisasjon og den gamle. Det gjør at en må være bevisst på at driften også skal fortsette i den gamle organisasjonen mens den nye bygges. Flere nevnte at det kunne vært en fordel med noe mer avlastning på arbeidet i den gamle organisasjonen.
- Flere gir uttrykk for at det er viktig å prioritere hvilke oppgaver som må gjennomføres før sammenslåing, og hvilke som kan håndteres etter sammenslåingstidspunktet. Eksempler på oppgaver som en har bestemt å utsette:
  - Strategisk arbeidsgiverpolitikk
  - En kjører videre med nord og sør-base innenfor IKT på tannhelse
  - Klimaplan. Generelt er det lurt å ta en gjennomgang på hvilke planer en skal prioritere først, og hvilke som kan vente
  - Organisering av PPT. Per 1.1.2018 vil det være ulik organisering i nord og sør, men det skal harmoniseres etter hvert
- Det er også viktig å være oppmerksom på at arbeidet med sammenslåing vil være tidkrevende, og det vil måtte gå på bekostning av andre oppgaver en periode.
- Det var ulikt hvordan de ulike arbeidsgruppene ble organisert, og man hadde litt ulik erfaring med dette. Noen avdelinger hadde bred involvering av alle ansatte, mens andre involverte bare noen av de ansatte. Vi har skrevet noe mer om dette under beskrivelse av de ulike arbeidsgruppene seinere i notatet. En felles erfaring er at det er viktig med tydelige mandat til gruppene med milepæler og frister.
- Det er noe delte meninger om en har hatt nok tid fra sammenslåingsvedtaket og fram til sammenslåingstidspunktet. Men flertallet er enige om at 1 ¾ år er passelig, selv om noen gjerne skulle hatt mer tid og andre mener en burde slått seg sammen sommeren 2017. Mange peker på at det er viktig at perioden fra vedtak til sammenslåing ikke blir for lang, men samtidig må en ha tilstrekkelig tid til å gjennomføre det som må være på plass til 1.1.2018. Dette henger sammen med punktet ovenfor om at det er lurt tidlig i prosjektet å definere hvilke oppgaver som er tidskritiske, og hvilke som kan vente til etter sammenslåingen er gjennomført.
- Det er viktig med raushet i arbeidet, spesielt fra den største parten. En skal ikke undervurdere følelsen av reell likeverdighet.

## 2.2 Tillitsvalgte

---

Tillitsvalgte ble tidlig involvert og har hatt bred deltakelse gjennom hele prosessen. Rådmannen var tidlig ute og ville involvere de tillitsvalgte, og de har vært med siden arbeidet med utredningen. I 2015 ble det arrangert en felles samling, der arbeidsgiver møtte ledere, tillitsvalgte, hovedtillitsvalgte og vernetjenesten. Samarbeidet har stort sett vært godt, med de vanlige utfordringene mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. I starten så tillitsvalgte at man ikke hadde godt nok opplegg for å sikre tilstrekkelig medbestemmelse. De foreslo en endring på drøftings-/medbestemmelsesmodellen og fikk tilslag til dette. Det var også noen uklarheter rundt hvilke møter som var til informa-

sjon, dialog, foreløpig drøfting og endelig drøfting. Dette fungerte bedre etter hvert. De tillitsvalgte har organisert seg etter sammenslutningsmodellen, og de har vært bevisste på å representere alle ansatte i fylkeskommunen. Dette har fungert veldig bra. De tillitsvalgte har vært opptatt av å delta der de kan, og involvere flest mulig tillitsvalgte i arbeidsgrupper for å sikre involvering og nødvendig eierskap. Dette har også bidratt til å fordele arbeidsbelastningen som i perioder har vært stor, med jobbing kveld og helg, og på transportetapper. Det hadde vært en fordel med ekstra frikjøp, men dette har vært vanskelig å få gjennom. Informasjonsdelingen og samarbeidet mellom de tillitsvalgte har vært god.

De tillitsvalgte har deltatt i alle prosessene som omhandler forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, herunder eksempelvis ansettelsespolitikk, permisjonsreglement, lønnspolitikk, seniorpolitikk og livsfasepolitikk. Arbeidet med arbeidsgiverpolitikk startet i slutten av oktober, og lønnspolitikken kommer i slutfasen i slutten av november. Harmonisering av lønn og lønnspolitisk plan er utfordrende da lokal lønnsforhandlingspraksis historisk sett har vært ulik. Seniorpolitikk er et annet område med ulikheter, der Nord-Trøndelag har bedre ordninger og ekstraytelser enn Sør-Trøndelag. Her har det tatt lang tid å finne en farbar veg videre, men eventuelle overgangsordninger eller forskyvninger skal diskuteres i løpet av november.

Et område der det har vært utfordrende å finne en løsning, er ressursfordeling i videregående skoler. Her er det videreført to ulike ressursmodeller første skoleåret som sammenslått fylkeskommune. Fremtidig tilbudsstruktur handler både om tilbud til elever, arbeidsplasser for ansatte og distriktspolitikk.

Det var vært litt krevende å komme frem til ny tillitsvalgtstruktur i nye Trøndelag. To organisasjoner må slås sammen også her, det må holdes valg, og ressursantallet vil gå ned. Arbeidsgiver har tolket hovedavtalen som et maksimumskrav for frikjøp av tillitsvalgte og hovedverneombud, og de tillitsvalgte mener at denne frikjøpsprosenten vil sette en begrensning for muligheten til å delta i nødvendige drøftings- og medbestemmelsesfora. Det vil være krevende å skulle nå ut til 5000 ansatte spredt på mange lokasjoner i et stort geografisk område. En ekstra utfordring er at mange er i skoleverket og er frikjøpt fra sine stillinger. Rigging av ny struktur er derfor utsatt til 1.8.2018. På denne måten løses problemet praktisk, og det gir i tillegg de involverte tid til modning og bearbeiding.

De tillitsvalgte opplever at informasjonen i prosessen har vært blandet. På noen områder veldig god, men manglende på andre. Det er mye opp til avdelingene hvor flinke de er til å ta informasjonen nedover i egen organisasjon. Det har vært mye informasjon på intranett, gjennom nyhetsbrev osv., men en del krever litt innsats fra de ansatte selv.

Det er ikke alle ansatte som er like berørte av sammenslåingen, og det har også noe å si. Det er eksempelvis stor forskjell på lærere i videregående skoler og administrative ansatte. Ulike avdelinger har også kommet på plass til ulik tid, og dette har gjort at noen har fått informasjon og klarhet tidligere enn andre.

### **2.2.1 Erfaringer tillitsvalgte**

- Vær raus på involvering av tillitsvalgte og sikre tilstrekkelig frikjøp, også etter sammenslåingstidspunktet. I Trøndelag har en valgt å videreføre ressursene fram til 1.8.2018. Dette er også praktisk med tanke på at skoleåret går fra august til august.
- Ha flere uformelle informasjonsarenaer for å sikre at alle ansatte får nødvendig informasjon

- Tydeliggjør hva det skal informeres om, og hvem som har ansvar for å informere
- Organiser tillitsvalgte gjennom hovedsammenslutningsmodellen, og vær bevisste på å representere alle ansatte

## 2.3 Eksternt arbeid i prosjektet

---

Fylkeskommunen har en viktig rolle som regional utviklingsaktør, noe som gjør at de har partnerskap og samarbeid med en rekke andre aktører som kommuner, næringsliv, FoU-miljø, organisasjoner og så videre.

I prosjektet har det vært løpende dialog med KS, fylkesmannen, NHO, kommuner og regionråd. Aktørene har i første rekke vært involvert i ulike strategi- og planprosesser, bl.a.:

- Visjon. Her er arbeidet ikke avsluttet.
- Samferdselsplan. Skal vedtas i desember 2017.
- Fylkesplan. Planlagt høring våren 2018, og vedtak høsten 2018.
- Strategi for innovasjon og verdiskaping. Skal vedtas i desember 2017
- Strategi for arbeidskraft og kompetanse. Skal vedtas i mars 2018
- Kulturstrategi, i oppstartsfasen

Plan- og bygningsloven krever ikke lenger fylkesplan, kun planstrategi. Men fylkespolitikerne i Trøndelag ønsket å bruke prosessen knyttet til fylkesplanen for å bygge nye Trøndelag. Arbeidet har vært organisert som et prosjekt med en prosjektleder fra næring. For å inkludere andre har en brukt eksisterende arenaer blant annet knyttet til landbruk, ungdom osv. I august-september 2017 reiste administrasjonen på besøk til alle regionrådene i Trøndelag for å få innspill til de ulike strategiene som er nevnt ovenfor. Besøkene var lagt opp med korte presentasjoner på hvert tema, og med en prosess/dialog med kommunene om konkrete utfordringer. Regionrådene fikk også mulighet til å presentere sin region og peke på sine utfordringer og muligheter. Det var bevisst fra fylkeskommunens side at de ikke skulle delta med flere enn de som de møtte, samtidig hadde de med nok ansatte slik at de eksempelvis fikk notert det som ble sagt ved bordene når en kjørte gruppearbeid.

Som følge av fylkessammenslåingen er det også satt i gang noen prosesser med omorganisering av eksisterende regionråd og etablering av nye. Dette gjelder både i Nord- og Sør-Trøndelag. Dette har sammenheng med at kommunene ser et endret behov for å fremme sine interesser i en ny region.

Videre er det etablert en egen prosjektgruppe sammen med fylkesmannen og KS som jobber med samordning av møteplasser og treffpunkt for det kommunale nivået. Man prøver å få til bedre opplegg for samordning og koordinering. Dette gjelder også for organisasjoner og ulike typer nettverk. Næringsorganisasjonene og Innovasjon Norge har også vært samlet i forbindelse med arbeid med strategi for innovasjon og verdiskaping.

Det politiske arbeidsutvalget har også hatt annethvert møte rundt i fylket, både for å møte kommunen regionvis og for å bli bedre kjent i hele det nye fylket.

### 2.3.1 Erfaringer eksternt arbeid

- Erfaringen er at det i forbindelse med sammenslåingen er viktig å ha fokus på både interne og eksterne prosesser. Dersom fylkeskommunen skal ta en styrket rolle som samfunnsutvikler, er det viktig å ta en aktiv rolle når det gjelder samarbeid med eksterne aktører. For å komme raskt på banen er det viktig at dette arbeidet blir prioritert i forbindelse med sammenslåingsprosessen
- Det er behov for å koordinere kontakten mot kommunene. Dette gjelder møteplasser for informasjonsutveksling og gjennomføring av ulike prosesser
- Flere peker på at det er viktig å informere omgivelsene om hvordan den nye fylkeskommunen blir organisert. For eksempel planlegger avdelingen for regional utvikling et møte med alle planansatte i kommunen i slutten av november, slik at de kjenner den nye organiseringen før sammenslåingstidspunktet.
- Flere mener at besøkene hvor administrasjonen hadde møter med alle regionrådene og informerte om fylkesplan og andre strategier som var i gang eller skulle i gang, var vellykket. Både for at ansatte internt ble kjent i den andre delen av fylket som de ikke hadde arbeidet i før, og fordi kommunene fikk anledning til å komme med innspill direkte.

## 3. Nærmere om ulike områder

### 3.1 Kommunikasjon

---

I arbeidet med nye Trøndelag har en fra dag én vært opptatt av kommunikasjonsarbeidet, og at informasjon er en viktig del av prosessen. Allerede i arbeidet med høringen av Trøndelagsutredningen hadde kommunikasjon en sentral rolle. I sammenslåingsprosjektet er det én person (100 prosent ressurs) som har hatt det som dedikert oppgave å arbeide med kommunikasjon i nært samarbeid med informasjonsmedarbeiderne i både Nord-Trøndelag og Sør-Trøndelag. I praksis beskrives det som at de to avdelingene har arbeidet sammen etter at ny leder kom på plass.

Etter at vedtaket om sammenslåing var gjort, så ble det utarbeidet prinsipper for kommunikasjonsarbeidet i sammenslåingsprosessen som ble vedtatt av arbeidsutvalget 13. september 2016. Dette er et konkret arbeidsdokument som har fokus på:

- Prinsipper for kommunikasjon
  - Åpen. Informasjonsarbeidet under sammenslåingen skal skje med åpenhet.
  - Samtidig. Det tilstrebes at all informasjon blir tilgjengeliggjort samtidig for relevante interessegrupper. Spesielt gjelder dette intern informasjon.
  - Tilgjengelig. Gjennom bruk av flere kanaler vil informasjon være tilgjengelig for de ulike interessegruppene.
  - Oppsøkende. Det tilstrebes et prinsipp om at nyhetene skal oppsøke interessentene, ikke omvendt.
  - Inkluderende. Etablerte, interne informasjonskanaler tilbys brukt også for tillitsvalgte, og eventuelt andre ansatte som ønsker å fremme meningsytringer.
  - Forutsigbar. Informasjonsarbeidet skal utøves regelmessig og jevnlig. For eksempel har de alltid hatt allmøter for de ansatte på fylkeshusene etter møte i fellesnemnda, og møtene har vært streama live for øvrige ansatte.
- Ansvar for kommunikasjon
  - Prosjektledelsen har det overordna ansvaret for informasjonsarbeidet. Prosjektets kommunikasjonsansvarlige har det utøvende ansvaret. Tillitsvalgte har et medansvar for god informasjon til de ansatte.
- Målgrupper for kommunikasjon
  - Intern. Ekstra vekt på god og regelmessig informasjon til de ansatte
  - Ekstern. Innbyggere, kommuner, selskaper hvor fylkeskommunene har eierinteresser, samarbeidspartnere, leverandører, andre myndigheter, statlige virksomheter osv.
- Informasjonskanaler
  - Webside. Opprettet en egen ekstern webside, [www.trondelagfylke.no](http://www.trondelagfylke.no)
  - Intranett. Egen intranettside tilgjengelig for ansatte i de to fylkene
  - Facebook. Egen facebook-side på [fb.com/trondelagfylke](https://fb.com/trondelagfylke)
  - Allmøter
  - Nyhetsbrev. Sendes på e-post til alle ansatte
- Andre informasjonskanaler
  - Møter
  - Pressekonferanser

I det interne arbeidet med kommunikasjon har spesielt nyhetsbrev og intranettet vært viktig. Arbeidet rundt intranettet er organisert slik at en i alle grupper (eks. arbeidsgrupper) har ansvar for kommunikasjon, og man har tilgang selv til å legge ut sak på intranettet.

På nettsiden har en kommunisert eksternt med blant annet nyheter, tidslinje og kontaktinformasjon. Her har også arkiv skilt ut en eget postliste for nye Trøndelag som en kan gå inn og søke i.

### 3.1.1 Erfaringer kommunikasjon

- En sentral erfaring i arbeidet med kommunikasjon er vel at en aldri kan informere nok. Det vil alltid være noen som ikke har fått med seg informasjon. Det er en utfordring at en ikke har en kanal som når ut til alle ansatte, derfor må en bruke flere. Hovedfokuset har vært på nyhetsbrev og oppdatering av intranett med nyhets saker. Feeden til intranettet til nye Trøndelag har vært integrert i intranettet i hhv. Nord- og Sør-Trøndelag. På utdanning har en innført uformelt møte i fellesområde annenhver mandagsmorgen hvor direktøren informere muntlig om Trøndelagsprosessen.
- En har hatt noe utfordring med å få det største virksomhetsområdet til å dele informasjon med andre. Videregående opplæring hadde egne nyhetsbrev fram til våren 2017. Det kan være viktig å også dele informasjon med andre virksomhetsområder.
- En god erfaring er at kulturen for å dele har blitt bedre med organiseringen rundt intranettet. Mange av de som har hatt en slik oppgave, har ikke det som en del av jobben sin opprinnelig, men har hatt det i omstillingsfasen. Erfaringen er at det er spesielt viktig med jevnlig nyheter fra HR og IKT, noe som har fungert bra. Det er sakene fra HR som leses mest, noe som er naturlig siden dette ofte berører den enkelte arbeidstaker.

## 3.2 HR

---

HR startet arbeidet allerede før vedtaket ble gjort. Mens det var høring på Trøndelagsutredningen, arbeidet arbeidsgruppa som besto av 6 arbeidstakere og 4 tillitsvalgte med en risikovurdering av arbeidsmiljøet våren 2016. Arbeidet med omstillingsdokumentet startet også før vedtaket ble fattet, og omstillingsdokumentet ble vedtatt i første møte i fellesnemnda i juni 2016. Den første arbeidsgruppa som hadde blitt opprettet i forbindelse med Trøndelagsutredningen, ble avsluttet, og det ble etablert en HR-gruppe. Det var ingen tillitsvalgte i denne siden en skulle saksbehandle saker inn i drøftingsmøte. Det ble etablert en referansegruppe med 7 tillitsvalgte, men den har i liten grad blitt brukt. Saker ble heller tatt direkte i drøftingsmøtene.

HR har hatt flere arbeidsgrupper: HMS, lønn og Agresso, digitalisering av ansettelse og kompetanseplaner og opplæring. Arbeidet knyttet til strategisk arbeidsgiverpolitikk er utsatt til 2018. HR har arbeidet tett med prosjektledelsen om innplassering av ansatte. Fra 1.9.2016 ble det innført stillingskontroll med unntak av undervisningsstillinger og tannhelse. Etter hvert ble også andre stilinger på de videregående skolene unntatt. En må ha gode systemer for å følge opp stillingskontroll.

Saker som det har vært arbeidet mye med, er harmonisering av lønn. Til sammen skal en bruke tre år på denne harmoniseringen. Andre oppgaver er avklaring av individuelle rettigheter knyttet til goder og arbeidstidsreglement. Høsten 2017 arbeides det med seniortiltak som er ulikt i de to fylkene. Arbeidsgiver har sagt opp alle særavtaler, så disse reforhandles. Per oktober 2017 var det

forsinkelser knyttet til lønssystemet, men man mente det skulle gå bra å få dette på plass til januar.

### 3.2.1 Erfaringer HR

- Det er mange oppgaver som skal avklares knyttet til HR, så det er viktig å komme tidlig i gang. Eks. ble det gjort en risikovurdering av arbeidsmiljøet allerede våren 2016, noe en mente kunne være nyttig arbeid uavhengig av sammenslåingsvedtaket.
- Det er viktig å ta vare på de som er ledere både før sammenslåing og etter sammenslåing. I Trøndelag er det blant annet arrangert to ledersamlinger med alle lederne i Nord- og Sør-Trøndelag. Fokus har blant annet vært på endringsledelse, og utfordringer med fjernledelse.
- HR arbeider veldig tett på prosjektledelsen i mange spørsmål, og en kunne vurdert om HR formelt skulle vært en del av prosjektledelsen og ikke bare hentes inn på saker som omhandler HR. Det er også andre beslutninger som berører dette området, og HR-leder ville vært mer oppdatert som en del av prosjektledelsen.
- Det er pekt på at stillingskontrollen har gjort arbeidet litt krevende i perioden med både sammenslåingsprosjekt og drift av de nåværende fylkeskommunene. I praksis er det mer å gjøre i denne perioden, men med færre ansatte siden en eksempelvis ikke får erstattet ansatte som går av med pensjon.

## 3.3 IKT

---

Felles IKT-plattformer og systemer er en forutsetning for samkjøring av ulike oppgaver og funksjoner i fylkene, og for å kunne hente ut raske gevinster ved en sammenslåing. Med ulike plattformer kan samkjøring av IKT-systemer være både tids- og ressurskrevende. Samtidig kan det være utfordringer knyttet til å skaffe oversikt over status og utfordringer, behovsanalyser og valg av nye løsninger, tilpassing av eksisterende kontrakter og håndtering av nye innkjøpsbehov. Man ser for seg at mange av de største effektivitets- og kvalitetsgevinstene vil kunne hentes ut gjennom nye digitale løsninger.

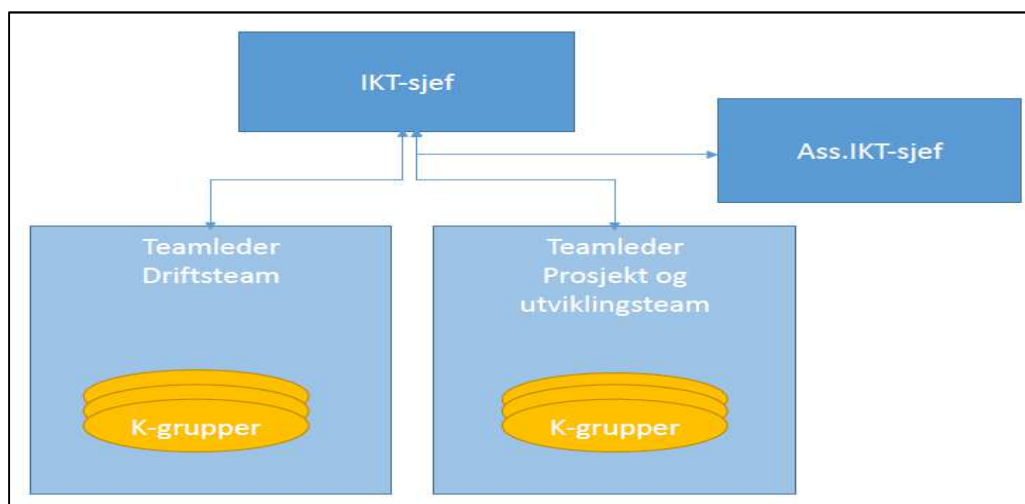
I de frivillige kommunesammenslåingene har aktuelle IKT-løsninger blitt utredet i ulike faggrupper, men dette kan være både tids- og arbeidskrevende, og ikke alle har vært helt i mål med dette arbeidet på sammenslåingstidspunktet. Det vil si at harmonisering og samkjøring av IKT-systemer er noe som også har pågått etter at den nye kommunen er etablert. Dersom denne infrastrukturen ikke er på plass, kan det føre til at oppstarten av den nye kommunen blir ekstra krevende.

Vi vet fra nylige erfaringer i Sandefjord at IKT var et av områdene som tok mye tid, og der de opplevde utfordringer både før og etter sammenslåingstidspunktet. Tilsvarende har det vært viktig å kartlegge erfaringene i Trøndelag med tanke på hva som vil være på plass til 1.1.2018, og hva som må komme etter sammenslåingstidspunktet.

### 3.3.1 Rapport IKT og arkiv

Rapporten «Forslag til fremtidig organisering av IKT i Trøndelag fylkeskommune» ble lagt frem innen 01.02.2017. Det overordnede målet var en mer attraktiv og effektiv IKT-organisasjon. Trøndelag har fem organisatoriske prinsipper for IKT, blant annet fordeling på to lokasjoner,

vektlegging av helhet, moderne kommunikasjonsteknologi for å veie opp for avstand mellom lokasjonene samt at seksjonen skal levere løsninger på bestilling for sektorene og være en aktiv bidragsyter inn i utviklingsprosesser i sektorene ved behov. Hovedoppgavene til seksjonen innebærer digitalisering, avtaleforvaltning, brukerkompetanse, systemforvaltning og drift av IKT-systemer. Organisasjonskartet som ble presentert, så slik ut:



Figur 2 Organisasjonskart for IKT. Hentet fra rapporten «Forslag til fremtidig organisering av IKT i Trøndelag fylkeskommune».

Perioden mellom 1. februar 2017 og sammenslåing 1. januar 2018 skulle brukes til kulturutvikling og sikre felles identitet, gode samarbeidsrelasjoner og felles visjon for IKT-arbeidet i fylkeskommunen, med en god strategi for oppstartsløsning 1. januar. Videre skulle det arbeides med strategisk kompetanse for å kunne løse oppgaver og dekke behovet for sektorenes behov. Til slutt skulle det arbeides med organisering og rask innplassering av IKT-leder.

Arkivgruppen la frem sin delutredning 1. juli. Fylkeskommunene har hatt samme sak- og arkivsystem, men med ulike versjoner og moduler. Det er variasjoner knyttet til soneinndeling, tilgangsstyring, administrering og integrasjoner. De to organisasjonene var noe ulikt organisert men med mye solid arkivfaglig kompetanse. De fleste av oppgavene kan løses fra ulike fysiske plasseringer/kontorsteder siden arkivene er digitale (elektroniske). Økt bruk av digitale hjelpemidler kan veie opp for nærhet til brukerne. Nåværende arkiver må avsluttes og avleveres til depot. Nord-Trøndelag har et etterslep, og arbeidet vil være tidkrevende.

Trøndelag fikk tidlig opp en IT-sjef som prosjekteier for IT. IT-området ble organisert i syv delprosjekter, der det ble leid inn noen eksterne ressurser til prosjektledelse. Det ble tidlig startet med kultur og samarbeid, siden IT er et kritisk område i en sammenslåing. De oppdaget noen forskjeller, eksempelvis at Sør-Trøndelag hadde kommet lenger når det gjelder digitalisering. Beslutningsveiene var også ulike. Det ble gjennomført flere samlinger før årsskiftet for å bygge kultur, noe som gjorde at IT tidlig ble integrert, både faglig og sosialt.

Det er mye arbeid som skal være på plass før 1.1.2018. Lønn skal utbetales, og alle medarbeiderne må få logget på og utført arbeidsoppgavene sine. Tidsmessig kunne IT ideelt sett hatt lengre tid. Organisasjonsstrukturen og innplassering av medarbeidere må på plass før IT kan få på plass systemene. Det var et ønske fra IT om å få dette på plass i mai, men det ble ikke klart før på høsten. Dette skapte forsinkelser og tidspress på noen områder.



Oktober var en kritisk måned, der alle 5000 ansatte og 20 000 elever skulle flyttes ut i skyen. Selv om mange av tjenestene var like, ble det tatt et felles løft for å sikre bedre kvalitet og brukervennlighet. Det ble satset på den mobile og digitale medarbeider. Det ble også bestemt at alle ansatte får mobil fra 1.1.2018. Det ble også bygget en plattform som lett kan vokse og utvides på et senere tidspunkt, og det ble lagt fiber på alle lokasjoner.

Man så at det ikke var alle områder i Trøndelag som ville rekke å tilpasses før 1.1.2018. Mange av systemene er kritiske og må være oppe for at medarbeiderne skal få levert sine tjenester. Man vurderte derfor risikoen som for stor til å gjøre alt på en gang. Ett eksempel er tannhelse, der det ble bestemt at man kjører videre med nord-sør-base i 2018 og sammenkobler på et senere tidspunkt.

For å sikre tilstrekkelig opplæring for alle ble det ansatt seks lærere som skulle utvikle pedagogisk veiledning, video osv. med de nye løsningene. I tillegg ble det ansatt tre ekstra medarbeidere på brukerstøtte. En utfordring som enkelte har pekt på, er at det kan bli manglende kapasitet på møterom og utstyr for gjennomføring av møter og samhandling via digitale plattformer.

I november 2017 blir det sendt ut en større brosjyre med pedagogisk informasjon om den nye IT-hverdagen i nye Trøndelag.

En erfaring fra IT-området er at det kanskje burde vært innleid enda flere til å bistå også på teknisk side. Det er vanskelig å få nok kapasitet og få frigiort nok tid for de eksisterende ansatte. Arbeidsbelastningen har i perioder vært tung på nøkkelpersonell. IT-prosjektet erkjenner i ettertid at en burde vært flere personer fra starten av. Det ville blitt ekstraarbeid å få inn flere på slutten, tiden ville gått til å sette de inn i systemene, ikke til å avlaste de andre. Selv om vedlikeholdsarbeid blir stoppet, er det fremdeles veldig mye pågående arbeid. Videre ser de at arbeidet ikke slutter ved sammenslåingstidspunktet. Det meste av IT-systemer må rett ut på anbud igjen etter sammenslåingen. Det har ikke vært mulig å kjøre anbudsrunder underveis, med tid til leverandøroppfølging, juskapasitet osv. For IT-området var det også avgjørende med felles kulturbygging tidlig. Arbeidsmengden ble stor, og da rekker en ikke kulturbygging parallelt, men man er avhengige av godt samarbeid, felles forståelse og arbeid mot felles mål.

### 3.3.2 Erfaringer IKT

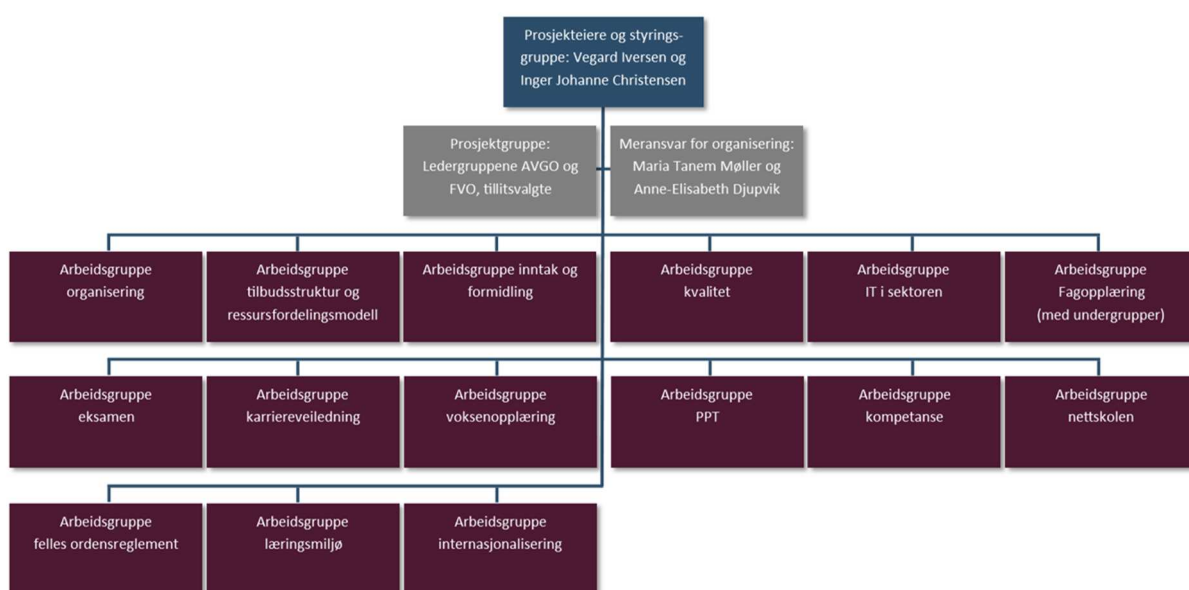
- Gode IKT-løsninger er avgjørende for å hente ut gevinster på kvalitet og effektivitet, og kunne samarbeide godt mellom ulike lokasjoner.
- Det er viktig å komme raskt i gang med å kartlegge status, behov for nye løsninger og ressursbehov. Dette gjelder også behov for kjøp av kompetanse. Innenfor IKT må det også etableres løsninger tilknyttet selve sammenslåingsprosessen. Dette gjelder f.eks. prosjektweb, midlertidig intranett, felles fiber og annen infrastruktur rundt sammenslåingsprosjektet.
- Det meste av engangsstøtten som Trøndelag fikk til fylkessammenslåingen, har blitt bruk på IKT. Det er viktig å være oppmerksom på behov for å gå ut på anbud, spesielt i forbindelse med store systemer. Behovet for ressurser til opplæring og veiledning på nye systemer og løsninger må ikke undervurderes.
- I Trøndelag legges det opp til stor grad av samhandling og samarbeid mellom ulike lokasjoner ved hjelp av digitale løsninger. I forbindelse med intervjuene var det enkelte som uttrykte bekymring for at kapasiteten på møterom med skjermer ikke vil være god nok når den nye fylkeskommunen kommer i drift.

## 3.4 Fagområder

Vi har her sett litt nærmere på tre fagområder som hadde egne arbeidsgrupper med tilhørende sluttrapporter i prosessen. Disse er videregående opplæring, regional og kultur (REGUT-KRUA) og samferdsel. På grunn av oppgaveportefølje og antall ansatte på hvert område, så kjørte disse tre ganske ulike prosesser.

**Videregående opplæring** er den største avdelingen i antall ansatte, og en har mange ansatte både på fylkeshusene og ute i skolene. Mange ble involvert direkte i arbeidet med organisering av ny struktur, men ikke alle. Bildet under viser hvordan sammenslåingsprosjektet for sektor opplæring ble organisert.

Sammenslåingsprosjektet – sektor opplæring



En startet arbeidet med å definere hvilke oppgaver som var tidskritiske, og hvilke som kan vente. Det som ble definert som mest tidskrittisk, var ny organisasjonsmodell for utdanningssektoren, ny ressursfordelingsmodell og prinsipper for inntak og tilbudsstruktur. En del ansatte ble etter hvert utålmodige og ønsket å bidra og lande prosesser, men en holdt fast på at noen oppgaver er viktigere enn andre. Og arbeidet med arbeidsprosesser o.l. ble først startet i de ulike seksjonene når seksjonslederne var på plass våren 2017. Avdelingen er veldig fornøyd selv med denne måten å organisere arbeidet på, og den skiller seg fra de andre avdelingene.

Som vi ser seinere i notatet, så vil **kultur og regional utvikling** være to ulike avdelinger. Men i sammenslåingsprosjektet ble disse sett i sammenheng, og en valgte å involvere alle ansatte i prosessen med å etablere den nye organisasjonen. En organiserte seg i fire hovedgrupper: Plan, kulturminner, kultur og næring. Folkehelse deltok også i gruppene for plan og kultur. Hele området hadde en overordnet styringsgruppe med ledere fra hver av arbeidsgruppene, samt direktørene og tillitsvalgte. Innenfor hver arbeidsgruppe var det stor frihet til å organisere arbeidet. Det som har gått igjen, er bruken av kollegatreff, men med ulik organisering. Kulturfeltet delte seg opp i mange små grupper, og hadde mye Skype-møter. Plan og kulturminner møttes hver for seg hver annen

måned, og hadde felles treff hver tredje måned. Næring benyttet også Skype en del, men hadde også noen fellesmøter.

Med unntak av folkehelse var en enig om framtidig organisering når arbeidet med kultur og regional utvikling leverte sin sluttrapport. Folkehelse ønsket å ligge til plan, men ble bestemt lagt til kultur. Begrunnelsen for dette var at en godt kan ivareta arbeidet med Plan- og bygningsloven også i denne avdelingen, som er knyttet mot ungdom, idrett også videre. Det er uansett lagt opp til at folkehelse skal være en sektorovergripende oppgave.

**Samferdsel** er det fagområde som er mest ulikt organisert i Nord- og Sør-Trøndelag. For eksempel er kollektivtrafikk i Sør-Trøndelag organisert i selskapet AtB<sup>1</sup> mens i Nord-Trøndelag er kollektivtrafikk organisert internt i fylkeskommunen. Forholdet til Statens Vegvesen (SVV) har også vært ulikt i de to fylkene. På grunn av ulike koblinger mot større eksterne aktører, så kom arbeidet med samferdsel raskt i gang. I september 2016 ble det gitt en bestilling på en samferdselsstrategi, samt avklaring av organisering av samferdsel. Organiseringen ble vedtatt våren 2017, mens strategien ble sendt på ekstern høring og vedtak er planlagt i desember 2017. Både SVV og AtB kom med innspill til organisering som til slutt ble omtrent som i dagens Sør-Trøndelag. Det vil blant annet si at kollektivtrafikken fortsatt skal driftes av AtB. En har imidlertid lagt opp til en overgangsordning hvor AtB må bygge opp egen kompetanse og kapasitet før de får overført oppgavene. Det gjelder for eksempel skoleskyss i Nord-Trøndelag som AtB formelt overtar våren 2019, og AtB skal først kjøre kollektivbudet i Nord-Trøndelag i 2021.

Selve prosjektarbeidet ble organisert med ei prosjektgruppe med 8 medlemmer, dvs. ledergruppa og 3-4 andre. En har hatt fellessamlinger med alle ansatte (ca. 35 stk.) ved viktige milepæler. Til sammen har det vært tre fellessamlinger fra høsten 2016 og fram til sluttrapporten ble levert vintren 2017. Prosessen opplevdes som noe krevende siden en samtidig med organisering fra 1.1.2018 også skulle se fram i tid mot 2030. Det var også uenighet blant de ansatte om framtidig organisering, for eksempel at kollektivtrafikken skal organiseres i selskap.

### 3.4.1 Erfaringer fagområder

- Flere peker på at det er viktig å bruke tid sammen slik at de ansatte blir kjent med hverandre, og at de får være med og påvirke hvordan den nye organisasjonen skal være. Ord som blir nevnt, er åpenhet, tillit og bred involvering.
- På fagområder hvor det er store eksterne partner, som på samferdsel hvor alle fylker har et tett samarbeid med vegvesenet, er det viktig å komme raskt i gang med planlegging av organiseringen. I Trøndelag valgte man å videreføre kollektivselskapet, men å ha en overgangsperiode slik at selskapet får bygd opp kapasitet og kompetanse før de overtar alle oppgavene, som for eksempel skoleskyss i Nord-Trøndelag.

---

<sup>1</sup> AtB AS (A til B). Administrasjonsselskapet for kollektivtrafikken i Sør-Trøndelag, eid av Sør-Trøndelag fylkeskommune.

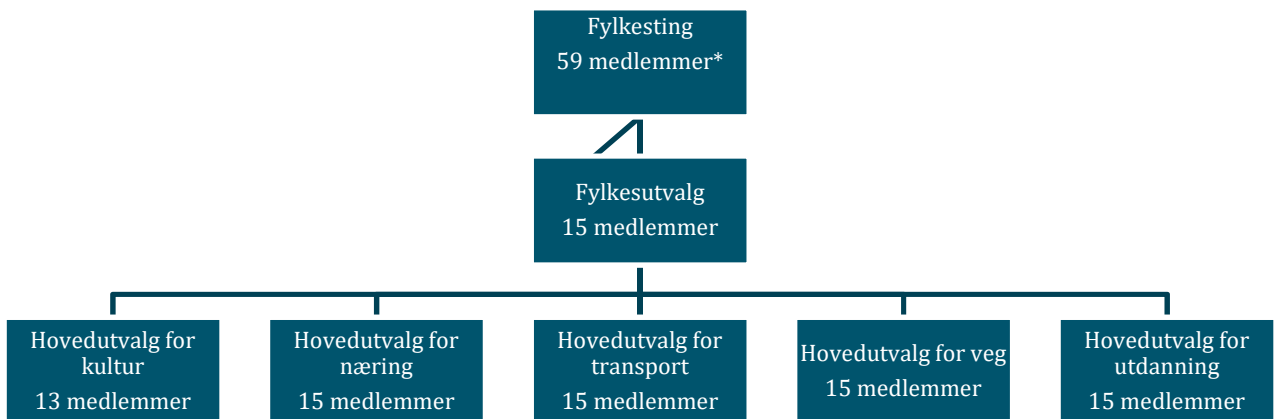
## 4. Organisering i ny fylkeskommune

### 4.1 Politisk organisering

I intensjonsplanen ble det lagt noen føringer på hvordan den politiske organiseringen skulle være. Den nye regionen skal bruke formannskapsmodellen som styringsform, i dag har Nord-Trøndelag parlamentarisme, mens Sør-Trøndelag har formannskapsmodellen. Det ble videre lagt føring på at fylkestinget skal bestå av 59 medlemmer etter valget i 2019. Angående lokalisering ble ordførerfunksjonen lagt til Trondheim. Det ble også lagt følgende føringer på hvor møter skal avholdes:

- Fire av de årlige fylkestingene avholdes henholdsvis i Trondheim og Steinkjer med to hver, og øvrige avholdes på ambulerende steder i Trøndelag.
- Fylkesutvalgets møter ambulerer likt mellom Steinkjer og Trondheim.

Den 27. april 2017 vedtok fellesnemnda politisk organisering for Trøndelag fylkeskommune. Det er vist i Figur 3 under. I tillegg til fylkesting og fylkesutvalg har en lagt opp til en utvalgsstruktur med fem ulike hovedutvalg med temaene kultur, næring, transport, veg og utdanning. Det er lagt opp til gjennomgående representasjon, hvor lederne for hovedutvalgene sitter i fylkesutvalget.



Figur 3 Politisk organisering Trøndelag fylkeskommune<sup>2</sup>

Konstitueringen av Trøndelag fylkeskommune ble gjort 18. oktober 2017. Fra dette tidspunktet overtok de formelle organene arbeidet fra fellesnemnd og arbeidsutvalg. I tillegg til å konstituere utvalg i tråd med figuren ovenfor, ble det også valgt medlemmer til kontrollutvalg, valgnemnd og andre formelle organer.

#### 4.1.1 Erfaringer politisk organisering i ny fylkeskommune

- Begrunnelser for å velge formannskapsmodellen som politisk styringsmodell er at det gir bredere politisk representasjon samtidig som den er mindre kostnadskrevene

<sup>2</sup> Fram til valget i 2019 består fylkestinget av dagens fylkesting i Sør-Trøndelag og Nord-Trøndelag, totalt 78 medlemmer.

- Sammenslåingen i Trøndelag skjer midt i valgperioden. Det har derfor vært behov for noe tilpasning siden en har en del politikere som har lagt opp til å være heltidspolitikere eller folkevalgte i en viss prosent hele perioden. En har for eksempel valgt å ha to nestledere i de nye hovedutvalgene. Dette bidrar også til å involvere flere politikere i den perioden hvor man blant annet skal lage ny fylkesplan som skal vedtas høsten 2018.
- Utfordringen med heltidspolitikere vil ikke være en problemstilling for fylkene som skal slå seg sammen 1.1.2020, siden disse vil gjennomføre valg høsten 2019.
- Flere har gitt uttrykk for at den politiske vakuumperioden har vært for lang, men det er vanskelig å gjøre noe med. I en overgangsperiode vil en måtte serve både de to gamle fylkestingene og en fellesnemnd.
- Generelt er det få som ser utfordringer med at ordførerfunksjonen skal ha hovedsete i Trondheim, mens rådmannfunksjonen har hovedsete i Steinkjer. Flere viser til at formelt møtes rådmann og ordfører kun i politiske møter, og utover det kan moderne teknologi benyttes.

## 4.2 Administrativ organisering

---

I omstillingsdokumentet som fellesnemnda vedtok i juni 2016, var det presisert at prosjektleder hadde delegert myndighet til å fastsette den administrative organiseringen av den nye fylkeskommunen. Det ble påpekt at innplassering/tilsetning av administrasjonssjefens ledergruppe burde prioriteres først, og deretter innplassering av enhetsleder/virksomhetsledere.

Til grunn for arbeidet med administrativ organisering var det lagt noen føringer i intensjonsavtalen. Rådmannfunksjonen skulle legges til Steinkjer, og Steinkjers andel av de administrative stillingene skulle minimum være på nivået på sammenslåingstidspunktet. Videre skulle ingen ansatte sies opp som følge av sammenslåingen, og i omstillingsplanen ble det gitt en garanti om at dette skal vare i 5 år fra 1.1.2018. Generelt ble det også lagt opp til at ansatte ikke skal måtte bytte arbeidssted, unntaket for dette er ledere.

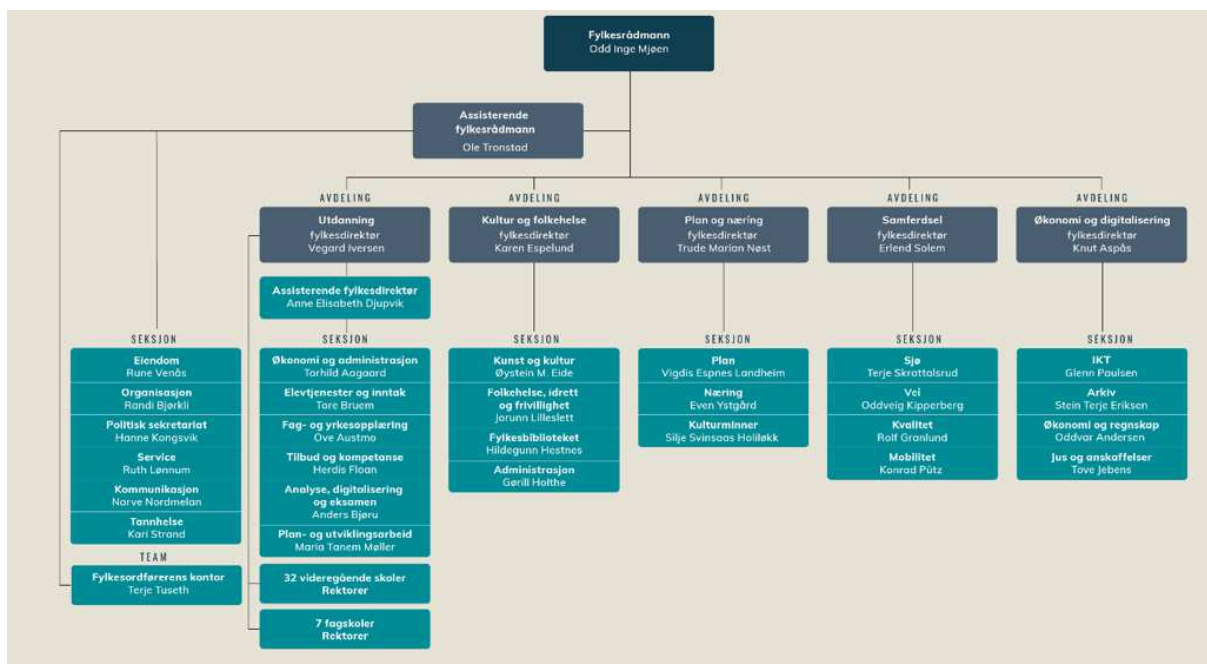
Figur 4 viser administrativ organisering i Trøndelag fylkeskommune. Fylkesdirektørene, altså lederne for hver avdeling, var på plass til 22. desember 2016. Til sammen er det etablert fem avdelinger, i tillegg til porteføljen til assisterende fylkesrådmann:

1. Utdanning
2. Kultur og folkehelse
3. Plan og næring
4. Samferdsel
5. Økonomi og digitalisering

Det er definert hvilke oppgaver som skal ligge under hver avdeling, og på enkelte områder er det en avdeling som har fått et sektoransvar for gjennomgående oppgaver. For eksempel er folkehelse en slik gjennomgående oppgave hvor ansvaret er lagt under kultur. Vi har vist oppgavefordelingen i vedlegg.

Virksomheten i hver av avdelingene er videre organisert i seksjoner med en seksjonssjef. Innplassering av disse lederne var i hovedsak på plass før påske våren 2017. Det var ikke lagt føringer på at seksjonene skal samsvare med oppgavene. Noen har videre valgt å organisere seksjonene i team, dette er blant annet avhengig av størrelsen på seksjonen og hvor mange som arbeider der. Tannhelse skiller seg ut fra denne organiseringen. Tannhelse er organisert som en eget seksjon under

fylkesrådmannen og ledes av fylkestannlege og assisterende fylkestannlege. Videre er denne seksjonen inndelt i distrikter med egne ledere. Organisasjonskart for hver avdeling med tilhørende seksjoner og team er vedlagt i vedlegg 2.



Figur 4 Administrativ organisering Trøndelag fylkeskommune

Et viktig prinsipp har vært at ingen av lederne skal bare ha deler av Trøndelag som sitt ansvarsområde, men være tilstede i både nord, sør og ytre enheter.

Innplassering av øvrige ansatte var på plass innen sommeren 2017. Det var seksjonslederen som hadde ansvar for innplassering i sin egen seksjon.

#### 4.2.1 Erfaringer administrativ organisering i ny fylkeskommune

- Trygghet for ansatte – garanti for at de ikke blir oppsagt på grunn av sammenslåingen i 5 år. I Trøndelag valgte en også å si at ingen må flytte på seg, med unntak av lederne som må regne med å reise en del imellom.
- Ved innplassering av seksjonslederne kjørte man en «vanlig» rekrutteringsprosess for å komme fram til den beste kandidaten. I all hovedsak intern rekruttering mellom 1, 2 eller flere kandidater. Tre seksjonsledere måtte rekrutteres eksternt.
- I en periode var det litt ulike benevnelser som ble brukt rundt organisering under seksjonslederne. Dette ble klargjort i et prinsippnotat, og enkelte har valgt å dele opp seksjonen i ulike team. Benevnelserne knyttet til ledere har en videre valgt å ta ut fra hovedtariffavtalen. Avdelingslederne (direktørene) og seksjonslederne er definert som ledere, mens teamledere er «vanlig» ansatte med ordinær arbeidstid.

## 5. Nærmere om spesielle tema

### 5.1 Samfunnsutviklerrollen

---

Et viktig element i regionreformen er styrkingen av de folkevalgte kommunenes samfunnsutviklerrolle. I *Prop. 84 S (2016-2017) Ny inndeling av regionalt folkevalgt nivå*<sup>3</sup> skriver regjeringen at regionstrukturen må gjøre det mulig å se funksjonelle områder i sammenheng og bygge opp under fylkeskommunenes evne til å gi samfunnsutviklingen retning, mobilisere på tvers av sektorer, nivå og aktører og koordinere offentlig innsats og virkemiddelbruk gjennom regional planlegging og utvikling. I *Oppgavemeldingen*<sup>4</sup> ble det vist til Møreforskning sine kriterier for regioninndeling som grunnlag for utøvelse av rollen som regional samfunnsutvikling: 1) Muligheten for å utøve et helhetssyn og unngå utilsiktede konsekvenser av sektorvedtak, 2) Regionenes funksjonalitet og homogenitet, blant annet med hensyn til bo- og arbeidsmarked og nærings sammensetning og 3) Felles identitet, forutsetning for at befolkningen skal identifisere seg med region og regionsenter. I Trøndelagsutredningen vises det til at dette kan være enklere her enn for andre deler av landet, da Trøndelag allerede er sterkt integrert både geografisk og funksjonelt og med en felles trønderisk identitet. Forutsetningene for at befolkningen skal identifisere seg med region og regionsenter kan derfor være større her enn i andre regioner.

NIBR<sup>5</sup> skriver at «Når fylkeskommunen skal innta en samfunnsutviklingsrolle, handler det i stor grad om å samarbeide med andre, med offentlige myndigheter, næringsliv og sivilsamfunn.» De trekker frem at rollen til de regionalt folkevalgte har vært i utvikling, og at de nå går mer mot en rolle som node på flere politikkområder, der det forventes etablering av nettverk og partnerskap for å få til en regional utvikling basert på regionenes utfordringer, muligheter og ressurser. De trekker frem ulike dimensjoner av samfunnsutviklerrollen til regionalt folkevalgt nivå (jf. Figur 5).

I en sammenslåingsprosess med mye fokus på å bygge ny organisasjon er det lett å bli introvert og bare fokusere på seg selv. Mye av det eksterne arbeidet som er beskrevet i 2.3, utgjør en viktig del av arbeidet med en større rolle som samfunnsutvikler. Arbeidsutvalget for Trøndelag har vært på rundreise for å bli kjent med regionen og kommunene, for å se på utfordringer og muligheter og for å starte dialog om områder det skal lages nye strategier for, herunder fylkesplan/trøndelagsplan, samferdselsstrategi, strategi for innovasjon og verdiskaping, strategi for arbeidskraft og kompetanse, grafisk profil og kulturstrategi. Ute i regionen har arbeidsutvalget møtt både politikere, næringsliv, institusjoner og andre aktører og samarbeidsparter. Henvendelsen har gått til regionrådene og ikke enkeltkommuner.

Det er ikke nødvendigvis lett for fylkeskommunen å ta rollen som samfunnsutvikler. Det er flere som har ambisjon om dette fra statlig side, eksempelvis fylkesmannen. Fylkeskommunen har likevel et bevisst forhold til dette og vil videreutvikle og gå inn i nye partnerskap. Det skal utvikles et

---

<sup>3</sup> <https://www.regjeringen.no/contentassets/825a10ac5ee84817a220a4d07f9ddaa4/nn-no/pdfs/prp201620170084000ddd-pdfs.pdf>

<sup>4</sup> <https://www.regjeringen.no/contentassets/01f2b178d685405e925d60ebbb9b1bdc/no/pdfs/stm201420150014000ddd-pdfs.pdf>

<sup>5</sup> <http://www.hioa.no/extension/hioa/design/hioa/images/nibr/files/filer/2015-17.pdf>

system for dialog med regionrådene, siden disse er flinke til å samle seg rundt utfordringer i mindre regioner, men man skal også ha dialog med enkeltkommuner.



Figur 5. Ulike dimensjoner av samfunnsutviklerrollen til regionalt folkevalgt nivå. Kilde: NIBR

Den politiske organiseringen vil også ha noe å si for hvordan fylkeskommunen skal klare å ta rollen som samfunnsutvikler. De folkevalgte ønsker gjerne å være sterke sektorpolitikere, men som samfunnsutviklere er regionen avhengig av å se på helheten. Rollen til fylkesutvalget må være sektorovergripende.

## 5.2 Felles organisasjonskultur og organisasjonsbygging

Et område som har blitt trukket fram som viktig i de tidligere frivillige kommunesammenslåingene, men som i noen av disse sammenslåingsprosessene ikke har hatt høy nok prioritet, er informasjonsformidling og felles kulturbygging. Dette er av grunnleggende betydning for å sikre gode prosesser og bygge et godt fundament for den nye regionen.

Trøndelagsutredningen slår fast at det allerede finnes en felles trøndersk identitet og kultur. I sammenslåingen av to organisasjoner har det likevel vist seg å være noen forskjeller i tillegg til det som



er likt. Et område som trekkes frem, er ulik begrepsbruk. Ord og begreper har ulik betydning i nord og sør, og dette har skapt noen diskusjoner. Det har også vært ulik organisasjonskultur i form av metodikk og arbeidsmåter, samt det som beskrives som måten medarbeiderne takler ting på. Spesielt den uformelle kulturen er den mest krevende å samkjøre. To administrative lokasjoner gjør det ekstra krevende å få samkjørt både formell og uformell kultur, da medarbeiderne ikke sitter sammen og arbeider tett i det daglige.

Arbeidet i arbeidsgruppene har vært med på å gjøre avdelingene kjent på tvers av nord og sør og vært starten på felles kulturbygging. Noen avdelinger har lyktes bedre enn andre, og dette kan skyldes både størrelse og når i tid strukturen kom på plass. Flere avdelinger har hatt samlinger med alle ansatte for å bli kjent og bygge felles kultur.

Prosjektledelsen har også vært forsiktige med å bygge laget og kulturen for tidlig for å ha respekt for de to eksisterende organisasjonene. Dette arbeidet starter for fullt fra årsskiftet. Det er også bestemt at logo og visjon skal profileres gjennom kulturarrangement i 2018. En stor samling og markering ved årsskiftet er vanskelig å få nok personer til å delta på.

## 5.3 Nye oppgaver

---

Nord- og Sør-Trøndelag har som frontløpere ønske om forsøk med overføring av nye oppgaver. Trøndelag skal blant annet ha et to-årig forsøk med økt ansvar for landbruksområdet fra 1. januar 2018. I brev av 7. september 2016 skriver regjeringen at forsøket innebærer at regionalt folkevalgt nivå får ansvaret for å utarbeide regionalt næringsprogram i samarbeid med det regionale partnerskapet. Selve forsøket vil bli evaluert av Landbruks- og matdepartementet og Kommunal- og moderniseringsdepartementet.

Opplevelsen til Trøndelag er at det har kommet for lite konkrete nye oppgaver og muligheter. Signalene og oppdragene er sprikende, og både fylkesmannen, direktorater og andre aktører ønsker også å flytte oppgaver til seg selv. I forbindelse med arbeidet til ekspertutvalget som arbeider med å foreslå flere oppgaver til fylkeskommunene, så har fellesnemnda i Trøndelag sendt inn innspill på en rekke områder. Man forventer at når nye regionstrukturer kommer på plass, så vil det være aktuelt å legge flere oppgaver og virkemidler under regional folkevalgt styring og kontroll.

## 6. Oppsummering erfaringer

### 6.1 Erfaringer organisering og bemanning av sammenslåingsprosjektet

---

- Det ble valgt en prosjektleder umiddelbart i forbindelse med vedtaket om sammenslåing. Det gjorde at arbeidet kom raskt i gang, og at en unngikk en vakuumperiode hvor en ventet på at ledelse skulle komme på plass.
- Ny fylkesrådmann for Trøndelag ble ansatt i oktober 2016, og gikk inn som prosjektleder i prosjektet. Dette var den daværende fylkesrådmannen i Sør-Trøndelag, som da valgte å overlate rådmannsjobben til en annen. Det er delte meninger om dette var lurt. Noen gir tilbakemelding på at dette var nødvendig for å få fullt fokus på sammenslåingsprosjektet, mens andre mener det er krevende fordi prosjektlederen i større grad blir satt på sidelinjen i dagens fylkeskommuner.
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet har laget en finansieringsordning for sammenslåing av fylker, hvor sammenslåing av 2, 3 og 4 fylkeskommuner får hhv. 30, 45 og 65 millioner kroner. For Trøndelag sin del er 27 mill. kr brukt til IKT-satsing. Slik sett er det lite midler igjen til andre kostnader knyttet til sammenslåing, så disse kostnadene er tatt av egne rammer. Med dagens inntektssystem taper nye Trøndelag 88 mill. kr sammenlignet med om de hadde vært to fylker. Nye Trøndelag har fått garantier om at dette vil bli kompensert fram til nytt inntektssystem er på plass i 2020. Usikkerhet om framtidige inntekter skaper også usikkerhet med tanke på de utviklingstiltak og investeringer som det er ønskelig å gjennomføre.
- En valgte i Trøndelag å ha en stor fellesnemnd med alle fylkestingsrepresentantene. Flere uttrykker at en fornøyd med dette, siden det involverer alle fylkespolitikere, og de er oppdatert på hva som skjer. På den annen side blir det et såpass stort forum at i praksis har veldig mange saker blir lagt til arbeidsutvalget med tilhørende høyt arbeidspress. Noen mener en del politiske saker har fått for overfladisk behandling. Det virker som det er bred enighet om at en ville valgt en stor fellesnemnd en gang til, men det har kommet forslag om at en kunne organisert flere arbeidsgrupper etter tema under denne, som kunne gått grundigere igjennom sakene før behandling i arbeidsutvalg og fellesnemnd.
- Til tross for valg av stor fellesnemnd og involvering av alle politikerne, så mener flere at en i liten grad har fått gjort noe med den utfordringen at en kjører saker i begge fylkestingene og i prosjektorganisasjonen. Det er vanskelig å komme helt utenom dette i en sammenslåingsprosess, men det går an tidlig i arbeidet å lage noen kjøreregler på hvilke saker som skal hvor.

### 6.2 Erfaringer internt arbeid i prosjektet

---

- Involvering er svært viktig. I Trøndelag startet en dette allerede med Trøndelagsutredningen. Den var viktig for å få en felles virkelighetsoppfatning av status i begge fylkene, og diskusjon om mål framover. Men selve arbeidet var også viktig for at ansatte og senere politikere skulle bli kjent og arbeide sammen på tvers av fylkene. Videre er det en erfaring at det er viktig å involvere ansatte og tillitsvalgte på ulike nivå.

- Det kan være utfordrende med høyt arbeidspress i overgangen for lederne – de er både leder for ny organisasjon og den gamle. Det gjør at en må være bevisst på at driften også skal fortsette i den gamle organisasjonen mens den nye bygges. Flere nevnte at det kunne vært en fordel med noe mer avlastning på arbeidet i den gamle organisasjonen.
- Flere gir uttrykk for at det er viktig å prioritere hvilke oppgaver som må gjennomføres før sammenslåing, og hvilke som kan håndteres etter sammenslåingstidspunktet. Eksempler på oppgaver som en har bestemt å utsette:
  - Strategisk arbeidsgiverpolitikk
  - En kjører videre med nord og sør-base innenfor IKT på tannhelse
  - Klimaplan. Generelt er det lurt å ta en gjennomgang på hvilke planer en skal prioritere først, og hvilke som kan vente
  - Organisering av PPT. Per 1.1.2018 vil det være ulik organisering i nord og sør, men det skal harmoniseres etter hvert.
- Det er også viktig å være oppmerksom på at arbeidet med sammenslåing vil være tidkrevende, og det vil måtte gå på bekostning av andre oppgaver en periode.
- Det var ulikt hvordan de ulike arbeidsgruppene ble organisert, og man hadde litt ulik erfaring med dette. Noen avdelinger hadde bred involvering av alle ansatte, mens andre involverte bare noen av de ansatte. En felles erfaring er at det er viktig med tydelige mandat til gruppene med milepæler og frister.
- Det er noe delte meninger om en har hatt nok tid fra sammenslåingsvedtaket og fram til sammenslåingstidspunktet. Men generelt er det enighet om at 1 ¾ år er passelig. Mange peker på at det er viktig at denne perioden ikke blir for lang, men samtidig må en ha tilstrekkelig tid til å gjennomføre det som må være på plass til 1.1.2018. Dette henger sammen med punktet ovenfor om at det er lurt tidlig i prosjektet å definere hvilke oppgaver som er tidskritiske, og hvilke som kan vente til etter sammenslåingen er gjennomført.
- Det er viktig med raushet i arbeidet, spesielt fra den største parten. En skal ikke undervurdere følelsen av reell likeverdighet.

### 6.3 Erfaringer tillitsvalgte

---

- Vær raus på involvering av tillitsvalgte og sikre tilstrekkelig frikjøp, også etter sammenslåingstidspunktet. I Trøndelag har en valgt å videreføre ressursene fram til 1.8.2018. Dette er også praktisk med tanke på at skoleåret går fra august til august.
- Ha flere uformelle informasjonsarenaer for å sikre at alle ansatte får nødvendig informasjon
- Organiser tillitsvalgte gjennom hovedsammenslutningsmodellen, og vær bevisste på å representere alle ansatte

### 6.4 Erfaringer eksternt arbeid

---

- Erfaringer er at det i forbindelse med sammenslåingen er viktig å ha fokus på både interne og eksterne prosesser. Dersom fylkeskommunen skal ta en styrket rolle som samfunnsutvikler, er det viktig å ta en aktiv rolle når det gjelder samarbeid med eksterne aktører. For å komme raskt på banen er det viktig at dette arbeidet blir prioritert i forbindelse med sammenslåingsprosessen
- Det er behov for å koordinere kontakten mot kommunene. Dette gjelder møteplasser for informasjonsutveksling og gjennomføring av ulike prosesser

- Flere peker på at det er viktig å informere omgivelsene om hvordan den nye fylkeskommunen blir organisert. For eksempel planlegger avdelingen for regional utvikling et møte med alle planansatte i kommunene i slutten av november, slik at de kjenner den nye organiseringen før sammenslåingstidspunktet.
- Flere mener at besøkene hvor administrasjonen hadde møter med alle regionrådene og informerte om fylkesplan og andre strategier som var i gang eller skulle i gang, var vellykket. Både fordi ansatte internt ble kjent i den andre delen av fylket som de ikke har arbeidet i før, og fordi kommunene fikk anledning til å komme med innspill direkte.

## 6.5 Erfaringer kommunikasjon

---

- En sentral erfaring i arbeidet med kommunikasjon er vel at en aldri kan informere nok. Det vil alltid være noen som ikke har fått med seg informasjon. Det er en utfordring at en ikke har en kanal som når ut til alle ansatte, derfor må en bruke flere. Hovedfokuset har vært på nyhetsbrev og oppdatering av intranett med nyhetssaker. Feeden til intranettet til nye Trøndelag har vært integrert i intranettet i hhv. Nord- og Sør-Trøndelag. På utdanning har en innført uformelle møter i fellesområdet annenhver mandagsmorgen hvor direktøren informere muntlig om Trøndelagsprosessen.
- En har hatt noe utfordring med å få de største virksomhetsområdene til å dele informasjon. De har kanskje vært seg selv nok, men det kan være viktig å også dele med andre virksomhetsområder.
- En god erfaring er at kulturen for å dele har blitt bedre med organiseringen rundt intranettet. Mange av de som har hatt en slik oppgave, har ikke det som en del av jobben sin opprinnelig, men har hatt det i omstillingsfasen. Erfaringen er at det er spesielt viktig med jevnlig nyheter fra HR og IKT, noe som har fungert bra. Det er sakene fra HR som leses mest, noe som er naturlig siden dette ofte berører den enkelte arbeidstaker.

## 6.6 Erfaringer HR

---

- Det er mange oppgaver som skal avklares, som er knyttet til HR, så det er viktig å komme tidlig i gang. F.eks. ble det gjort en risikovurdering av arbeidsmiljøet allerede våren 2016, noe en mente kunne være nyttig arbeid uavhengig av sammenslåingsvedtaket.
- Det er viktig å ta vare på de som er ledere både før sammenslåing og etter sammenslåing. I Trøndelag er det blant annet arrangert to ledersamlinger med alle lederne i Nord- og Sør-Trøndelag. Fokus har blant annet vært på endringsledelse, og utfordringer med fjernledelse.
- HR arbeider veldig tett på prosjektledelsen i mange spørsmål, og en kunne vurdert om HR formelt skulle vært en del av prosjektledelsen og ikke bare hentes inn på saker som omhandler HR. Det er også andre beslutninger som berører dette området, og HR-leder ville vært mer oppdatert som en del av prosjektledelsen.
- Det er pekt på at stillingskontrollen har gjort arbeidet litt krevende i perioden med både sammenslåingsprosjekt og drift av de nåværende fylkeskommunene. I praksis er det mer å gjøre i denne perioden, men med færre ansatte siden en eksempelvis ikke får erstattet ansatte som går av med pensjon.

## 6.7 Erfaringer IKT

---

- Gode IKT-løsninger er avgjørende for å hente ut gevinster på kvalitet og effektivitet, og kunne samarbeide godt mellom ulike lokasjoner.
- Det er viktig å komme raskt i gang med å kartlegge status, behov for nye løsninger og ressursbehov. Dette gjelder også behov for kjøp av kompetanse. Innenfor IKT må det også etableres løsninger tilknyttet selve sammenslåingsprosessen. Dette gjelder f.eks. prosjektweb, midlertidig intranett, felles fiber og annen infrastruktur rundt sammenslåingsprosjektet.
- Det meste av engangsstøtten som Trøndelag fikk til fylkessammenslåingen, har blitt bruk på IKT. Det er viktig å være oppmerksom på behov for å gå ut på tilbud, spesielt i forbindelse med store systemer. Behovet for ressurser til opplæring og veiledning på nye systemer og løsninger må ikke undervurderes.
- I Trøndelag legges det opp til stor grad av samhandling og samarbeid mellom ulike lokasjoner ved hjelp av digitale løsninger. I forbindelse med intervjuene var det enkelte som uttrykte bekymring for at kapasiteten på møterom med skjermer ikke vil være god nok når den nye fylkeskommunen kommer drift.

## 6.8 Erfaringer fagområder

---

- Flere peker på at det er viktig å bruke tid sammen slik at de ansatte blir kjent med hverandre, og at de får være med og påvirke hvordan den nye organisasjonen skal være. Ord som blir nevnt, er åpenhet, tillit og bred involvering.
- På fagområder hvor det er store eksterne partnere, som på samferdsel hvor alle fylker har et tett samarbeid med vegvesenet, så er det viktig å komme raskt i gang med planlegging av organiseringen. I Trøndelag valgte man å videreføre kollektivselskapet, men å ha en overgangsperiode slik at selskapet får bygd opp kapasitet og kompetanse før de overtar alle oppgavene som for eksempel skoleskyss i Nord-Trøndelag.

## 6.9 Erfaringer politisk organisering i ny fylkeskommune

---

- En av begrunnelsene for å velge formannskapsmodellen som politisk styringsmodell er at det er enklere å gjennomføre en sammenslåing med denne modellen siden en får involvert flere i prosessen.
- Sammenslåingen i Trøndelag skjer midt i valgperioden. Det har derfor vært behov for noe tilpasning siden en har en del politikere som har lagt opp til å være heltidspolitikere eller folkevalgte i en viss prosent hele perioden. En har for eksempel valgt å ha to nestledere i de nye hovedutvalgene. Dette bidrar også til å involvere flere politikere i den perioden hvor man blant annet skal lage en ny fylkesplan som skal vedtas høsten 2018.
- Utfordringen med heltidspolitikere vil ikke være en problemstilling for fylkene som skal slå seg sammen 1.1.2020, siden disse vil gjennomføre valg høsten 2019.
- Flere har gitt uttrykk for at den politiske vakuumperioden har vært for lang, men det er vanskelig å gjøre noe med. I en overgangsperiode vil en måtte serve både de to gamle fylkestingene og en fellesnemnd.
- Generelt er det få som ser utfordringer med at ordførerfunksjonen skal ha hovedsete i Trondheim, mens rådmannsfunksjonen har hovedsete i Steinkjer. Flere viser til at formelt

møtes rådmann og ordfører kun i politiske møter, og utover det kan moderne teknologi benyttes.

## 6.10 Erfaringer administrativ organisering i ny fylkeskommune

---

- Trygghet for ansatte – garanti for at de ikke blir oppsagt på grunn av sammenslåingen i 5 år. I Trøndelag valgte en også å si at ingen må flytte på seg, med unntak av lederne som må regne med å reise en del imellom.
- Ved innplassering av seksjonslederne kjørte man en «vanlig» rekrutteringsprosess for å komme fram til den beste kandidaten. I all hovedsak intern rekruttering mellom 1, 2 eller flere kandidater. Tre seksjonsledere måtte rekrutteres eksternt.
- I en periode var det litt ulike benevnelser som ble brukt rundt organisering under seksjonslederne. Men dette ble klargjort i et prinsippnotat, og enkelte har valgt å dele opp seksjonen i ulike team. Benevnelserne knyttet til ledere har en videre valgt å ta ut fra hovedtariffavtalen. Avdelingslederne (direktørene) og seksjonslederne er definert som ledere, mens teamledere er «vanlig» ansatte med ordinær arbeidstid.

# Referanser

Dokumenter fra Trøndelag fylkeskommune som vi har lagt til grunn for dette arbeidet:

- Trøndelagsutredningen
- Hovedrapporter fra arbeidsgruppene
- Reglement for fellesnemndas oppgaver og fullmakter
- Fylkestingssaker Sør-Trøndelag 27. april 2017
- Prosjektplan
- Omstillingsdokument
- Prinsippnotat om organisering
- Sak knyttet til konstituering
- Prinsipper for kommunikasjonsarbeid
- Organisasjonskart
- Tidslinje

# Vedlegg 1 – oppgavefordeling avdelinger

## Assisterende fylkesrådmann

- Tannhelse
- Bygg og eiendom
- Politisk sekretariat
- Kommunikasjon
- Personal og organisasjon

## Avdeling for utdanning

- Kompetanse\*
- Videregående opplæring
- Fagopplæring
- Fagskole
- Opplæring i sosiale og medisinske institusjoner

## Avdeling for kultur

- Kultur
- Bibliotek
- Idrett
- Frivillighet
- Integrering\*
- Samisk\*
- Ungdom\*
- Folkehelse\*

## Avdeling for plan og næring

- Plan\*
- Kulturminner
- Næring
- Folkehelse\*
- Miljø\*
- Klima\*

## Avdeling for samferdsel

- Fylkesveier
- Kollektivtransport
- Infrastruktur
- Bredbånd/mobil

## Avdeling for økonomi og digitalisering

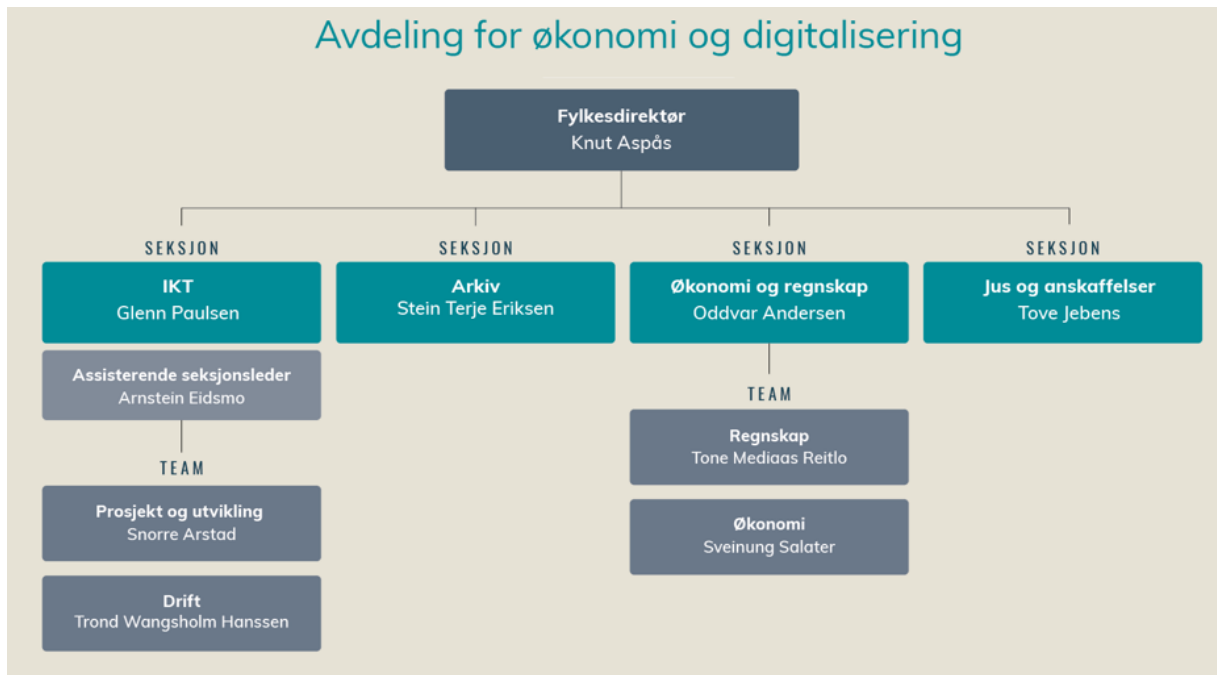
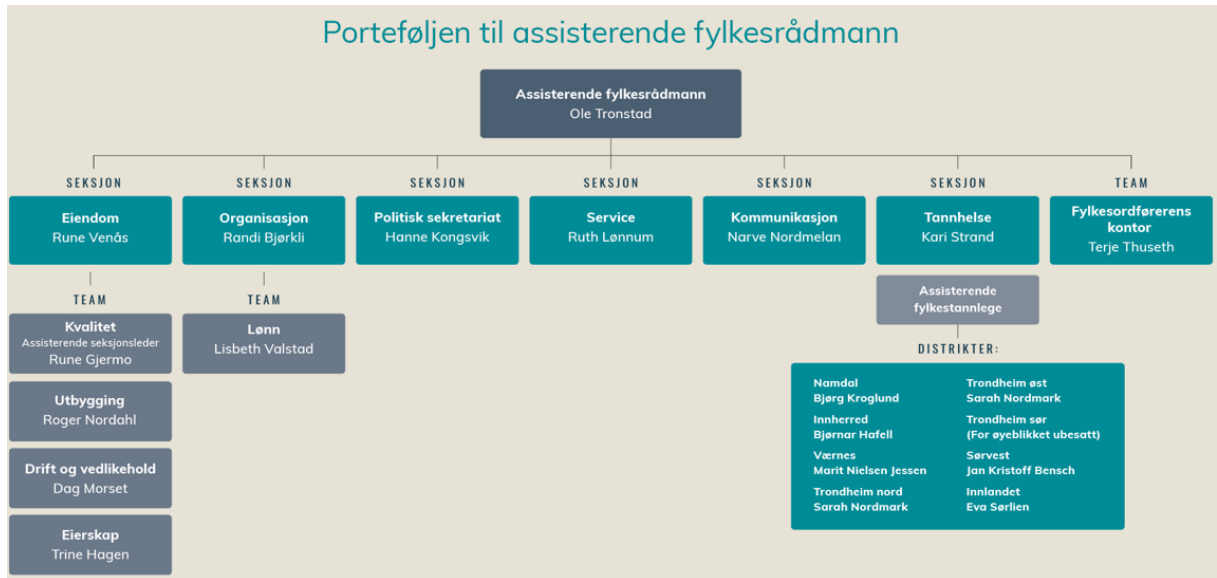
- Økonomi
- Regnskap



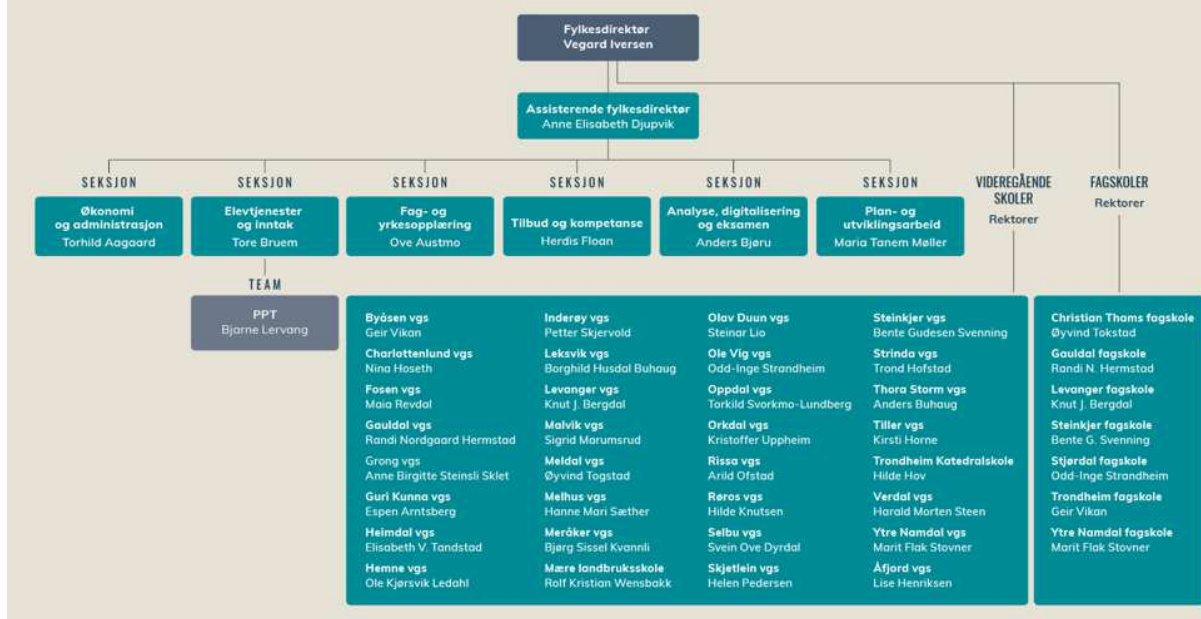
- IKT
- Digitalisering\*
- Arkiv
- Jus/innkjøp

\*Gjennomgående oppgave

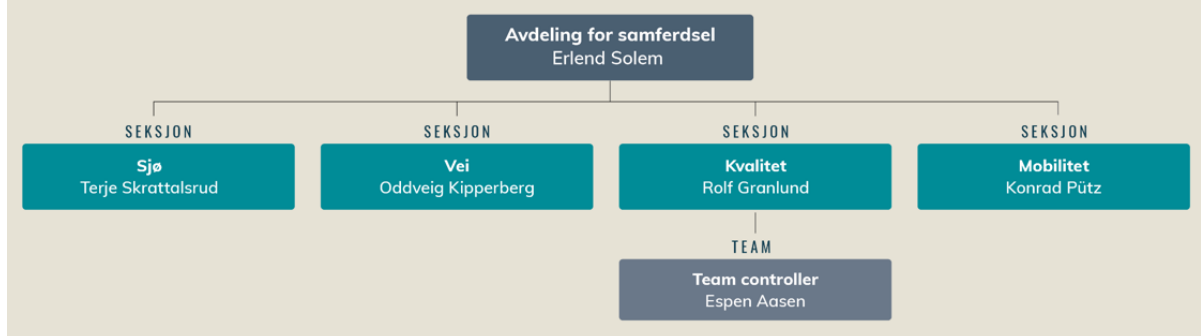
## Vedlegg 2 – organisasjonskart



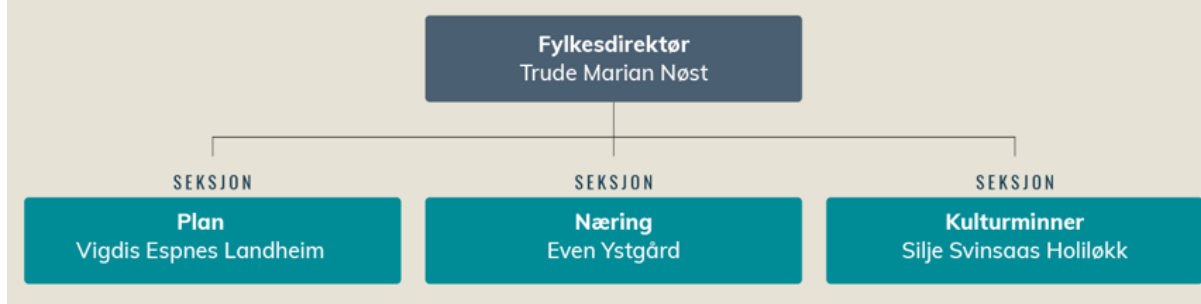
## Avdeling for utdanning



## Avdeling for samferdsel



## Avdeling for plan og næring



## Avdeling for kultur og folkehelse

