



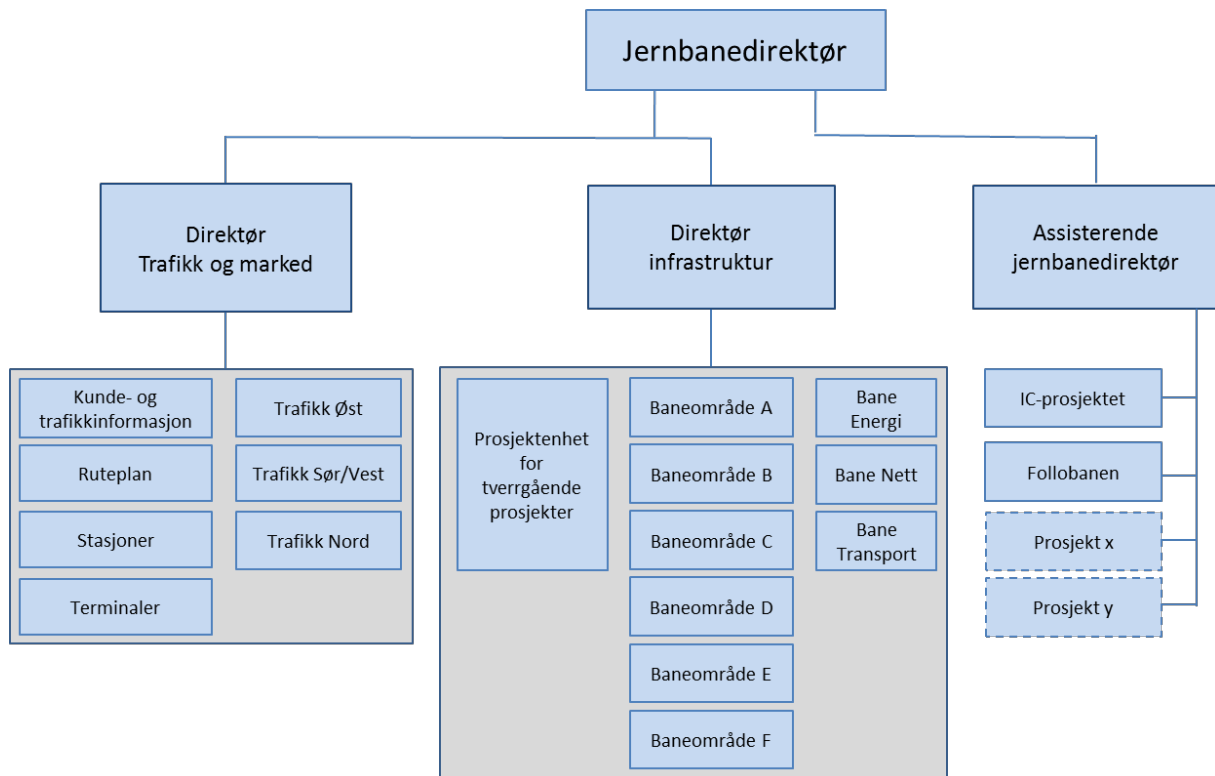
**Jernbaneverket**

# Effektiv organisering av Jernbaneverket Høringsnotat: Hovedstruktur for stabs- og støttefunksjoner

17. september 2013

# Innledning

Dette dokumentet inneholder forslag til noen prinsipper og en hovedstruktur for Jernbaneverkets faglige og administrative stabs- og støttefunksjoner, heretter omtalt som støttefunksjoner. Modellen nedenfor viser hvilken hovedstruktur for kjernefunksjonene som er besluttet



## *Kort om prosessen*

Det pågår en detaljering av hovedstrukturen for den nye Infrastrukturdivisjonen. Blant annet skal det konkretiseres hvilke oppgaver som skal ligge på hvilket nivå. Det må også tas stilling til hvor i UPB-prosessen et investeringsprosjekt skal plasseres enten i infrastrukturdivisjonen eller som et særskilt prosjekt hos assisterende jernbanedirektør. Slike beslutninger vil påvirke hvilke støttefunksjoner som skal plasseres hvor og hvilken kapasitet og kompetanse de skal ha.

Når det er bestemt hvilke prinsipper som skal gjelde for støttefunksjonene, må strukturen for stabs- og støtteressursene vurderes grundig på et mer detaljert nivå. Dette arbeidet sees i sammenheng med arbeidet i "Effektiv støtte" for støttefunksjonene økonomi, HR, dokument, IKT, sikkerhet, eiendom, innkjøp. Det vil bli startet egne delprosjekter for øvrige støttefunksjoner.

# Prinsipper for organisering

Den nye organisasjonsmodellen for kjernevirksomheten vår gir en enklere og tydeligere linjeorganisering i Jernbaneverket. Hensikten er å frigjøre tid og ressurser slik at vi kan øke innsatsen der den teller mest: ute i sporet.

For å få til dette, er vi helt avhengige av gode og effektive støttefunksjoner som er tilgjengelig for de som trenger det, når de trenger det, og som er dimensjonert riktig ut i fra behovet.

I utformingen av den nye organisasjonen er det lagt noen hovedprinsipper til grunn:

- Resultatansvar, økonomiansvar og personalansvar skal i størst mulig grad ligge hos samme leder gjennom hele linjeorganisasjonen.
- Kravstilling og -oppfølging skal ligge i linjen og ikke på tvers mellom organisasjonsenheter.
- Linjeenheter skal så langt som praktisk fornuftig ha råderett over egne ressurser for å utføre sitt oppdrag. Matriseorganisasjoner skal derfor ikke være en foretrukken organisasjonsform.
- Tydelige fullmakter og ansvar for beslutninger skal plasseres der hvor informasjon og kunnskap om hva som skal besluttes er best. Der dette er i de operative miljøene skal beslutningene tas der.
- Ansvar for gjennomføring skal desentraliseres.
- Ansvar for overordnet prioritering skal sentraliseres.

En fellesnevner er ansvar. Det skal bli enklere å vite hvem som har myndighet til å fatte en beslutning og hvem som har det faktiske resultatansvaret.

For investeringene betyr det ansvar for at kvalitetsmål, kostnader og fremdrift nås.

For vedlikeholdsaktivitetene betyr det ansvar for at kvalitets- og resultatmål for infrastrukturen nås – med best mulig utnyttelse av tilgjengelige ressurser.

For trafikkstyring betyr det ansvar for en punktlig togframføring, best mulig utnyttelse av tilgjengelig infrastruktur og fornøyde kunder.

Med ansvaret må det følge nødvendige virkemidler for å nå målene, som økonomiske og menneskelige ressurser samt tilstrekkelig fullmakter. Et virkemiddel er også effektiv støtte på en rekke faglige og administrative områder; fra faglig støtte på elkraft til HR-støtte i rekrutteringsprosesser.

I arbeidet med organisering av støttefunksjonene har hensynet til linjens ansvar for resultatmålene vært det viktigste. Det betyr at andre viktige hensyn, som faglig utvikling innenfor de enkelte fagområdene, må løses på andre måter enn gjennom etablering av felles faglige organisasjonsenheter. Høy og riktig kompetanse i støttefunksjonene er avgjørende for at linjeorganisasjonen skal få den støtten de trenger. Slik kompetanseutvikling, ut over det som skjer gjennom daglig arbeidsoppgaver, vil skje gjennom fagnettverk og etterutdanning. I organisasjonen vil det være tydelig plassering av ansvar for faglig utvikling. Der det er enheter med retningsgivende funksjon vil disse få dette ansvaret. I tillegg vil det i den nye organisasjonen etableres et

kompetansesenter med ansvar for utvikling og koordinering av Jernbaneverkets og jernbanesektorens kompetansestyling og opplæringskapasitet. Ved samling av personalansvar, resultatansvar og økonomiansvar hos linjeledere, er også personalansvaret tydelig plassert. Med det følger også ansvar for å sikre og tilrettelegge for faglig utvikling hos egne ansatte.

Målet er at vår kjernevirksomhet får den faglige og administrative støtten den trenger for å sikre en best mulig måloppnåelse og effektiv utnyttelse av ressursene. Med utgangspunkt i behovene for støtte til kjernevirksomheten foreligger det nå forslag til prinsipper for støttefunksjonene og plassering av dem.

Det er hensiktsmessig å dele støttefunksjonene inn i tre kategorier:

1. **Retningsgivende:** Strategisk utvikling, ansvar for å sette standard og retningslinjer (policy) for fagområdet for hele Jernbaneverket. Disse plasseres gjerne i en stab nær den lederen som formelt beslutter retningslinjene.
2. **Støtte tilknyttet linjen:** Være faglig rådgiver og levere faglig kapasitet til linjeledere som har behov for spesialistkompetanse innen sitt ansvarsområde og for sin leveranse.
3. **Fellesfunksjoner:** Spesialiserte oppgaver som det er hensiktsmessig å samle i egne "produksjonsenheter", slik at de blir gode til akkurat denne oppgaven. Disse kan plasseres der det er mest hensiktsmessig.

I praksis vil det være flytende overganger mellom kategoriene. Mange fagområder i Jernbaneverket vil ha aktiviteter innen alle de tre kategoriene av støttefunksjoner, i en eller flere enheter.

Som eksempel fra fagområdet sikkerhet:

1. **Retningsgivende:** Sikkerhetsstaben utvikler Jernbaneverkets overordnede dokumenter i sikkerhetsstyringsystemet. Da foreslår den våre felles prinsipper for sikkerhetsstyring, før disse vedtas av Jernbanedirektøren.
2. **Støtte tilknyttet linjen:** Sikkerhetsrådgivere på ulike nivåer gir lederstøtte i sakshåndtering for linjeledere og prosjektledere. Det inkluderer håndtering av revisjoner, gjennomføring av risikoanalyser som del av ledes beslutningsgrunnlag, faglig oppfølging av egen organisasjon og leverandører på vegne av egen linjeleder etc.
3. **Fellesfunksjoner:** drift av avvikssystem (Synergi), analyse av avviksdata.

## Støtte til resultatansvarlige linjeenheter i divisjonene

Resultatenhetene på alle nivåer i divisjonene vil ha behov for tilgang til lederstøtte innen flere fagområder:

1. Spesialiststøtte innen eget arbeidsområde. Dette vil typisk være innen de ulike jernbanefagene, produksjonsoptimalisering eller prosjektrelaterte fag

2. Generell styringsstøtte. Dette vil være innenfor fag som økonomi, personal/HMS, innkjøp og sikkerhet.

Hvor stor støttekapasitet de ulike enhetene skal ha, og hvor langt ut i organisasjonen de ulike støttefagene bør plasseres, vil avhenge av den videre detaljering av organisasjonen. I det ytterste leddet med resultatansvar, vil det være en flytende overgang mellom teknisk fagstøtte og operative spesialister. Jo lenger ut i organisasjonen den faglige spisskompetansen plasseres, jo mindre behov vil det være for delte faglige støtteenheter. Et hovedprinsipp er at støtteressursene rapporter til – og ledes av lederen for den linjeenheten de skal støtte.

I hvilken grad den enkelte enhet har egne ressurser eller ressurser som deles, ved at de er plassert på nivået over, vil være avhengig av størrelse på enheten og praktisk behov.

## Assisterende jernbanedirektørs stab og særskilte prosjekter

Assisterende jernbanedirektør skal ha en styrings- og oppfølgingsfunksjon for de særskilte prosjektene etter at disse er definert og besluttet av jernbanedirektøren. Dette ansvaret medfører et behov for lederstøtte til oppfølging av prosjektene. Det vil også være hensiktsmessig å legge noen retningsgivende funksjoner hos assisterende jernbanedirektør. Det gjelder særlig de områdene som i stor grad berører de særskilte prosjektene.

Assisterende jernbanedirektør skal drive jernbaneverkets eierstyring overfor de store prosjektene. Det vil være nødvendig med en stab som kan sikre kapasitet, systematisk koordinering og enhetlig eierstyring. Staben må ha kompetanse innenfor prosjektoppfølgning, herunder

- oppfølging av samfunns- og effektmål
- RAMS oppfølging (basert på effektmål)
- risiko- og usikkerhetsstyring
- estimering og definering av kostnads- og styringsrammer
- kostnads- og framdriftsoppfølging

Staben må også holde kontakt med marked og leverandører og samarbeide med andre offentlige byggherrer.

Eierstyringsstaben til assisterende jernbanedirektør og den tilsvarende staben i infrastrukturdivisjonen vil ha behov for samarbeid om fellesfunksjoner. Slike fellesfunksjoner kan være samling og analyse av erfaringsdata for investeringskostnader og utvikling av Jernbaneverkets prosjektstyringsmetodikk og-verktøy. Slike fellesfunksjoner foreslås lagt til assisterende jernbanedirektørs stab. Fellesfunksjonene skal ivareta behov knyttet til hele Jernbaneverkets prosjektportefølje og tilpasses de ulike typene prosjekter.

## Teknologistab

I tillegg til stab for prosjektoppfølgning og eierstyring, vil Jernbaneverkets retningsgivende stab innen teknologistrategi rapportere til assisterende jernbanedirektør. Staben plasseres her da det i stor grad vil være gjennom de særskilte prosjektene at nye teknologiske løsninger aktualiseres, og de særskilte prosjektene er spesielt avhengige av strategi for ny teknologi. Teknologi skal fortsette med å standardisere de tekniske valgene som gjøres i Jernbaneverket. Teknologi har ansvar for

- teknologiske strategier
- forvaltning og videreutvikling av Teknisk Regelverk
- teknisk godkjenning av systemer og komponenter
- utvikling av RAMS metodikk
- teknologisk FoU
- deltagelse i internasjonale fora innen standardisering og interoperabilitet
- IKT-arkitektur og -strategier

## Støtte til særskilte prosjekter

De særskilte prosjektene vil i stor grad selv definere sine behov for støttetjenester, og som hovedregel sikre tilstrekkelig egen kapasitet.

Det er imidlertid noen felles støttetjenester for de særskilte prosjektene det er hensiktsmessig å organisere felles. Disse vil ligge hos assisterende jernbanedirektør. Eksempler på slike kan være

- HR-støtte til ressursallokering mellom prosjekter i ulik fase
- sikring av erfaringslæring på tvers av prosjektene
- felles markedsstrategi og kompetansestrategi

# Infrastrukturdivisjonens staber

Divisjonene, både Infrastruktur og Trafikk og marked, er enheter med ansvar for betydelige ressurser. Til støtte for styring, kontroll og utvikling av divisjonene vil divisjonsdirektørene ha staber til støtte innen fagområder som sikkerhet, økonomi, organisasjonsutvikling, HR, intern og ekstern kommunikasjon. Divisjonene vil også ha faglige staber.

Infrastrukturdivisjonen vil ha faglige staber innen vedlikeholdsstyring og prosjektoppfølgning. Disse skal støtte divisjonsdirektøren innen kjernefunksjonene.

## Vedlikeholdsstyring

Direktøren for infrastruktur har behov for støtte til prioritering av vedlikeholds- og fornyelsesinnsatsen. Divisjonene vil ha en stab som vil ha som hovedoppgave å utarbeide grunnlag for overordnet prioritering av vedlikeholds- og fornyelsesinnsatsen. Stabens hovedoppgaver er å

- sikre gode tilstandsdata og ha god tilstandsoversikt for hele jernbanenettet
- forvalte data om infrastrukturen, som Banedata og teknisk dokumentasjon

- utvikle og levere analytisk basert prioriteringsgrunnlag, inkludert analyser for optimalisert vedlikehold
- utvikle felles fornyelsesprogram
- ivareta/koordinere systemansvar for eksisterende jernbanetekniske systemer
- forvalte generiske arbeidsrutiner for vedlikehold

## Prosjektoppfølgning

Direktøren for infrastrukturdivisjonen er ansvarlig for Jernbaneverkets eierstyring overfor alle investeringsprosjektene som gjennomføres i denne divisjonen. Det vil være nødvendig med en stab som kan sikre kapasitet, systematisk koordinering og enhetlig ivaretagelse av dette ansvaret. Innenfor området ligger ansvar for porteføljestyling (prosjektovergripende styring), samt prosjektoppfølgning, herunder

- oppfølging av samfunns- og effektmål
- RAMS oppfølging (basert på effektmål)
- Risiko- og usikkerhetsstyring
- estimering og definering av kostnads- og styringsrammer
- kostnads- og fremdriftsoppfølging

Enheten forutsettes å samarbeide tett med tilsvarende stab hos assisterende jernbanedirektør, der ansvaret for fellesfunksjoner innen prosjektoppfølgning vil ligge.

# Jernbanedirektørens staber

Jernbanedirektøren vil ha en strategistab og en styringsstab, samt sikkerhetsdirektør og kommunikasjonsdirektør med staber. Strategistaben vil ha jernbanenes utvikling som arbeidsfelt. Styringsstaben skal arbeide med styring og utvikling av Jernbaneverket.

## Strategistab

Strategistaben skal ha kompetanse og kapasitet til å arbeide med

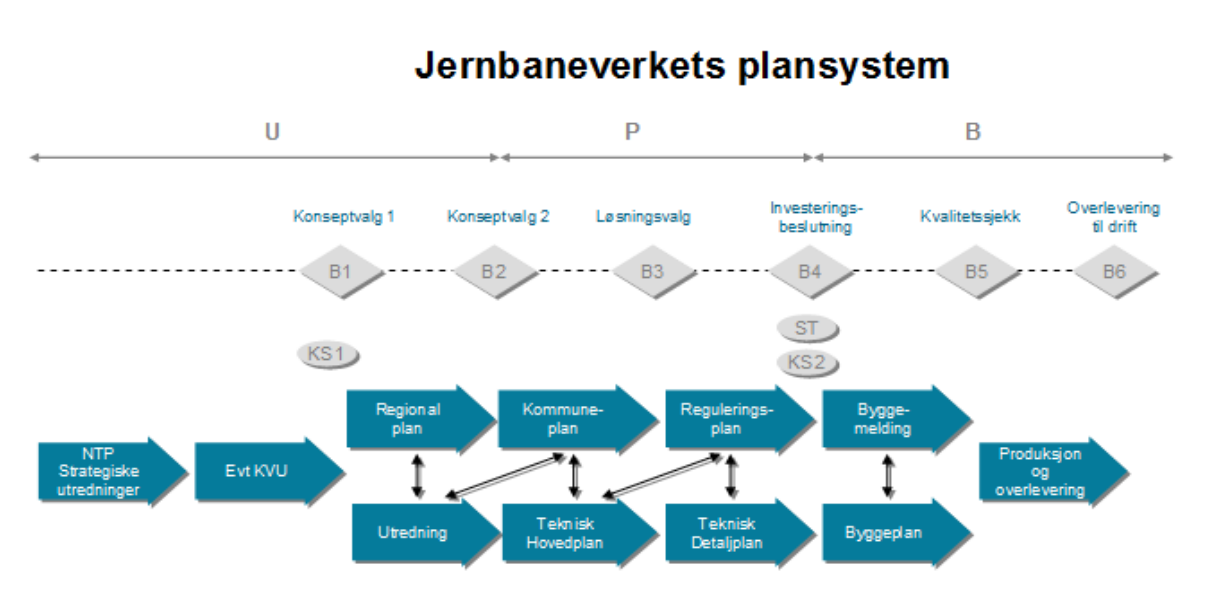
- perspektivutredninger, det vil si jernbanenes utvikling på lang sikt
- Nasjonal Transportplan inklusiv arbeidet med handlingsprogrammet
- utvikling av prosjekter i tidlig fase, inkludert klargjøring av samfunns mål og effektmål for prosjektene
- samfunnsøkonomiske analyser og analyser av framtidig rutemodeller
- tidligfaseutredning og- planlegging av prosjekter før de overleveres til Infrastrukturdivisjonen eller etableres som særskilt prosjekt
- kommunal og fylkeskommunal kontakt, kontakt med øvrige myndigheter og organisasjoner. Det forutsettes lokal representasjon i Trondheim, Bergen og Oslo. Omfang og organisering avklares i det videre arbeidet med grensesnitt mellom Infrastrukturdivisjonen og Strategistaben.

## Definering og styring av prosjekter

Strategistaben vil ha ansvar for prosjektene i de tidlige utredningsfasene. I alle faser av en investering, fra idé til byggeklart prosjekt, ligger det planoppgaver. Dette gjelder både tekniske planoppgaver, det vil si utforming av de jernbanetekniske anleggene slik at de tilfredsstill

målsetningene med prosjektet, og det gjelder arealplanlegging. Disse oppgavene er gjensidig avhengige.

I UPB-prosessen er disse fasene, og sammenhengen mellom dem, vist på følgende måte:



I dagens modell har plan- og utvikling ansvaret til og med kommuneplan og teknisk hovedplan. Intensjonen i den nye strukturen er at strategistaben skal ha ansvaret i planleggingsfasen til det foreligger et tilstrekkelig styringsunderlag. Det vil si å beskrive hva vi skal oppnå med prosjektet, samfunns mål og effektmål samt hva som kjennetegner konseptet. Fra da vil videre eierskap til prosjektet innenfor de fastlagte rammene være enten hos Infrastrukturdivisjonen eller hos assisterende jernbanedirektør.

UPB-prosessen sine fase- og milepælsinndeling bør gjennomgå før det tas endelig beslutning om grensesnittet. Det forutsettes at grensesnittet settes tidligere i prosessen enn i dag.

Vi tar også som utgangspunkt at strategistaben selv skal ha kapasitet og kompetanse til utførelsen av de planoppgavene den tillegges.

## Styringsstab

Jernbanedirektørens styringsstab skal bistå i utvikling, styring og kontroll av virksomheten. De viktigste innsatsfaktorene for utvikling av Jernbaneverkets virksomhet er kompetansen vi har og de økonomiske rammene vi har – og hvordan vi organiserer disse. Styringsstaben skal derfor ha kapasitet og kompetanse til å arbeide med økonomistyring, kompetansestyring og organisasjonsutvikling.

Innen økonomistyring skal staben

- støtte jernbanedirektøren med samlet virksomhetsplan, budsjett og resultatrapportering
- utvikle systemer og rutiner for virksomhetsplanlegging, budsjettering og alle typer resultatrapportering



Styringsstaben skal også bistå jernbanedirektøren med kontroll gjennom resultatoppfølging av divisjonene (for de særskilte prosjektene vil dette bli koordinert med assisterende jernbanedirektør). Styringsstaben har videre et særskilt ansvar for oppfølging og måling av Jernbaneverkets samlede produktivitets- og effektivitetsutvikling. I dette ligger også koordinering av Jernbaneverkets effektiviseringsprogram.

Styringsstaben vil ha retningsgivende funksjoner for Jernbaneverkets HMS-arbeid. Endelig fordeling av fagområdene innen HMS (Ytre miljø og SHA), og grensesnittet mot Sikkerhet, er ikke avklart og vil komme i det videre arbeidet.

For overordnet styring og utvikling av kompetanse foreslås det å utvikle et kompetansesenter for jernbane. Det skal

- ha oversikt over dagens kompetanse og behov framover
- samarbeide med universiteter og høyskoler om utvikling av relevant utdanning samt holde oversikt over eksisterende utdanningstilbud
- samarbeide med bransjen og andre aktører, nasjonalt og internasjonalt, om utvikling av relevant opplæring/etterutdanning
- utvikle strategi for rekruttering til jernbanesektoren og drive markedsføring
- drive bedriftsintern utdanning og opplæring, slik dette gjøres av Jernbaneskolen i dag.

Styringsstaben skal ha kapasitet og kompetanse til å bistå jernbanedirektøren innen organisasjonsutvikling.

## **Sikkerhetsstab**

Sikkerhetsdirektør er leder for strategisk sikkerhetsstab. Staben er retningsgivende for sikkerhetsstyringen i Jernbaneverket. Staben har blant annet følgende oppgaver

- utvikling av Jernbaneverkets sikkerhetsstyring (retningsgivende)
- undersøkelse og analyse
- resultatoppfølging/rapportering for hele Jernbaneverket innen sikkerhet
- utvikle felles metodeverk innen sikkerhet
- forvaltning av avvikssystemet (Synergi)

## **Kommunikasjonsstab**

Staben ledes av kommunikasjonsdirektør, som har ansvar for felles interne og eksterne kommunikasjonsfunksjoner, inklusive retningsgivende funksjoner. Staben vil ha følgende oppgaver

- retningsgivende funksjoner for intern og ekstern kommunikasjon
- koordinering av felles informasjonsberedskap
- ansvar for felles kommunikasjonskanaler
- kommunikasjonsstøtte for jernbanedirektøren og jernbanedirektørens øvrige staber. Resultatenhetene forutsettes å ha egen kommunikasjonsstøtte, organisert som øvrig støtte til linjen, rapporterende til linjeleder.
- ansvar for internasjonalt arbeid på vegne av jernbanedirektøren

Endelig organisering av kommunikasjonsvirksomheten vil bli sett i sammenheng med den geografiske organiseringen av Jernbaneverket.

## Fellesfunksjoner

Jernbaneverket har en rekke spesialiserte fellesfunksjoner, som gjerne er egne organisasjonsenheter. Slike fellesfunksjoner kan legges til største bruker, nær retningsgivende funksjoner eller der det finnes liknende kompetanse som kan gi synergier. Dersom en fellesfunksjon legges til en linjeenhet, er det viktig å styre denne virksomheten slik at den gir støtte til hele Jernbaneverket, ikke kun egen enhet. Der det er hensiktsmessig vil fellesfunksjoner legges til administrasjonsavdelingen. Lederen for administrasjonsavdelingen rapporterer til leder av jernbanedirektørens styringsstab. Følgende funksjoner ligger i administrasjonsavdelingen

- administrativt dokumenthåndtering
- bibliotektenester, informasjonsdelingssystemer og samhandlingsstøtte
- regnskap
- lønn og personaladministrasjon
- kontordrift, servicetorg og sekretærstøtte (Servicesenteret)
- juridiske tjenester

Oversikten er ikke komplett, og endelig organisering av fellesfunksjonene vil avhenge av arbeidet som gjøres i prosjektene i "Effektiv Støtte".

For noen øvrige fellesfunksjoner er forslag til organisering beskrevet under.

### Eiendomsforvaltning

For eiendomsforvaltning er det sett på to alternativer:

1: Eiendomsforvaltning foreslås som en fellesfunksjon som fra et samlet fagmiljø betjener linjeenhetene med deres eiendomsbehov. Forvaltningsansvaret og retningsgivende funksjon ligger da i en felles enhet. Eiendomsforvaltning blir da ikke en del av linjeorganisasjonens ansvar. En slik enhet kan plasseres hos Trafikk og marked for å sikre nærhet til brukere av tjenestene, alternativt i Administrasjonsavdelingen.

2: Alternativet er at ulike nivåer i linjeorganisasjonen får tydelig ansvar for eiendomsforvaltningen innen eget område. Den eiendomsfaglige kompetansen må da fordeles slik at ansvarlige linjeledere har tilgang på tilstrekkelig lederstøtte.

En viktig del av eiendomskompetansen i Jernbaneverket er knyttet til grunnerverv. Grunnerverv betraktes som en kompetanse som er nødvendig for gjennomføring av prosjekter i de ulike enhetene. Denne kompetansen vil ligge i prosjektenhetene.

Eiendomsprosjektet i "Effektiv Støtte" vurderer disse alternativene videre, samt ulike alternativer for de forskjellige tjenestene og fagområdene innenfor eiendom.

## IKT

IKT-enheten vil rapportere til Teknologi som i dag. I forbindelse med “Effektiv Støtte” har organisering av IKT sammen med Bane Nett vært foreslått. Av hensyn til kompleksiteten og mengden endring i forbindelse med opprettelse av Infrastrukturdivisjonen, legges disse forslagene til side inntil videre. Teknologi vil ha ansvaret for IKT-arkitektur og -strategi. Dette skal sikre at IKT i Jernbaneverket bygges rundt en felles plattform.

## Signaltjenester

Signaltjenester er i dag en særskilt fellestjeneste som rapporterer til utbyggingsdirektøren. Denne løsningen videreføres inntil videre i den nye organisasjonen, men enheten vil rapportere til direktør for Infrastruktur. Signalressurser for gjennomføring av de særskilte prosjektene vil som hovedregel ha tilknytning til disse.

## Innkjøp

Innkjøpskompetanse er en nødvendig støtte til linjeledelsen for at denne skal nå sine mål. Fagressurser vil ligge til de enhetene som har behov for denne kapasiteten, og de har sin ledelse der, på samme måte som for økonomi eller sikkerhet. Ved en slik løsning må det finnes en retningsgivende enhet som også ivaretar felles innkjøpsverktøy, holder oversikt over rammeavtaler etc. Denne enheten kan ligge i jernbanedirektørens styringsstab, eventuelt i Juridisk avdeling.

Et alternativ er at innkjøpstøtten samles i en felles ressursgruppe som gir støtte til divisjonene i forbindelse med den enkelte innkjøpsprosess. En slik enhet ligger enten til største bruker som vil være Infrastrukturdivisjonen, eller til Administrasjonsavdelingen. De særskilte prosjektene vil uansett ha egen innkjøpskapasitet. Dette alternativet vurderes som mindre aktuelt ut fra hovedprinsippene om at linjeorganisasjonen skal ha egne støtteressurser til kjerneoppgavene.

# Videre arbeid

Dette notatet beskriver prinsipper og en hovedstruktur for stab og støttefunksjoner.

Notatet er ute til almen høring der alle ansatte kan komme med innspill. Foreningene vil også bli bedt om innspill. På bakgrunn av innspillene vil forslaget oppdateres. Prinsippene og hovedstrukturen i et oppdatert notat vil drøftes med foreningene, sikkerhetsvurderes og formelt besluttet av jernbanedirektøren.

Det vil være nødvendig å detaljere forslagene før de kan implementeres. Dette arbeidet vil gjøres av ulike arbeidsgrupper innen ulike områder. Der det eksisterer arbeidsgrupper innenfor “Effektiv Støtte”, vil de arbeide videre innenfor de rammene som blir gitt ved beslutning. På de områdene som ikke har slike pågående arbeidsgrupper vil det bli etablert delprosjekter. Det vil bli behov for koordinering delprosjektene i mellom og med arbeidet med detaljering av hovedstruktur. Ansvarlig for dette er organisasjonsdirektøren, i tett samarbeid med administrasjonsdirektøren som er ansvarlig for “Effektiv støtte”.