



Klarere ansvarslinjer – mer samarbeid

Rapport fra Leifseth-utvalget 2010



Klarere ansvarslinjer – mer samarbeid

Rapport fra Leifseth-utvalget 2010

NVEs virksomhet i regionene, organiseringen
av denne og samspillet med hovedkontoret

Innhold

1.0 Innledning	4	14.0 Veien videre	20
2.0 Utvalgets mandat	5	15.0 Utvalgets anbefalinger	21
3.0 Utvalgets medlemmer	5	Vedlegg 1: Liste over mottatte innspill	23
4.0 Utvalgets arbeid	5		
5.0 Situasjonen i dag	5		
6.0 Hvorfor ny vurdering nå?	5		
7.0 Nye oppgaver	5		
8.0 Roller	6		
8.1 Regionsjefrollen	6		
8.2 Seksjonssjefrollen	6		
8.3 Medarbeiderrollen	6		
9.0 Hva skal regiontjenesten være i NVE?	7		
9.1 Nærhet og målgruppe	7		
9.2 Regionale og nasjonale oppgaver	7		
9.3 Nærhet til kompetanse	7		
9.4 Beredskap	7		
10.0 Organisering av regionkontorene	8		
10.1 Alternativ 1: "Dagens ordning"	8		
10.2 Alternativ 2: "Nytt ledelsesnivå under regionsjef"	10		
10.3 Alternativ 3: "Samle fag/personal/budsjett i linjen".	11		
11.0 Arbeid på tvers	14		
11.1 På regionkontoret	14		
11.2 Mellom regionkontorene	14		
11.3 Mellom hovedkontor og regionkontorene			
12.0 Administrative funksjoner	16		
12.1 Regionkontorets administrative støttefunksjon	16		
12.2 Regnskap	16		
12.3 Personalsaker	17		
12.4 Tilsettingssaker	17		
12.5 Lønnsforhandlinger	17		
12.6 HMS og BHT	17		
12.7 Arkiv	17		
12.8 Sentralbord	18		
12.9 Juridisk kompetanse	18		
12.10 Drift	18		
12.11 IKT - drift og vedlikehold	18		
13.0 Damtilsynets organisatoriske tilhørighet	19		

1.0 Innledning

8. februar 2010 nedsatte Vassdrags- og energidirektøren i Direktørmøtet et utvalg for å se på organiseringen av NVEs regiontjeneste. Utvalget fikk i oppdrag å vurdere NVEs virksomhet i regionene, samt å se på organiseringen av det enkelte regionkontor for å oppnå god drift og effektiv oppgaveløsning, samt effektiv kvalitetsstyring og ledelse. En av hovedgrunnene for arbeidet er at regionkontorene i løpet av de siste årene har vokst betydelig i omfang, i hovedsak som følge av nye og krevende oppgaver. I tillegg er noen sentrale oppgaver og stillinger flyttet ut til regionkontorene delvis som følge av politiske føringer. Dette innebærer at prinsippet fra tidligere utredning - Bjørnå II (2006) som slår fast at regionsjefen har personalansvar for alle ansatte på regionkontorene gir en stor administrativ arbeidsbelastning i SV-systemet. I dette ligger medarbeideroppfølging, rekruttering og tilsetninger, lønnsforhandlinger og budsjettoppfølging knyttet til andre fagavdelingers ansvarsområder. I tillegg opplever seksjonssjefer på H og K, med fagansvar for oppgaver som utføres på regionkontorene, at de ikke har tilstrekkelig kontroll over nødvendige ressurser og virkemidler for å ivareta sitt ansvar.

I tillegg er det nye faglige ansvarsområde på skred stort, omfattende og krevende og vil medføre økt arbeidsmengde i tiden framover.

Leifseth-utvalget har diskutert hva regiontjenesten skal være i NVE, hva som ligger i rollen som regionsjef og seksjonssjef, hvordan regiontjenesten best kan organiseres, hvordan vi best kan arbeide på tvers av organisatoriske og geografiske grenser, og hvordan vi best kan utføre de administrative oppgavene på regionkontorene. I tillegg har utvalget drøftet damtilsynets organisatoriske tilhørighet.

Generelt i staten har man de siste årene sett en utvikling hvor man har søkt å rydde i de vertikale linjene i organisasjonene, for å skape entydige og klare ansvarslinjer i håndteringen av komplekse saksområder. Utfordringen med en slik opprydding er at man også må legge til rette for arbeid horisontalt – mellom de ulike fagmiljøene – for å sikre god faglig utvikling, oppgaveløsning og godt arbeidsmiljø.

NVE har behov for nettopp en slik gjennomgang knyttet til regiontjenesten. Det er nødvendig å rydde i de formelle linjene. Samtidig ønsker vi å legge godt til rette for å videreføre det gode horisontale samarbeidet som finnes på regionkontorene.

De anbefalinger utvalget kommer med innebærer en opprydding i rolleforståelse, ansvar og myndighet, linjer og praksis. Som førende prinsipper har utvalget arbeidet for at vi skal få til

- best mulig grunnlag for god, effektiv og enhetlig oppgaveløsning
- fleksibilitet i forhold til ytterligere styrking og oppbygging av regionkontorene, og
- klare og entydige organisatoriske forhold og ansvarslinjer for å redusere unødig byråkrati.

Utvalget har "snudd alle steiner" for å klarlegge utfordringer og muligheter på regionkontorene og i relasjonen mellom regionkontorene og hovedkontoret, mellom avdelinger og regionkontor osv. Det har vært sentralt for utvalgets arbeid at vi har drøftet fordeler og ulemper med ulike løsninger. Denne rapporten inneholder disse drøftingene. I tillegg har utvalget gitt anbefalinger til Vassdrags- og energidirektøren om tiltak.

2.0 Utvalgets mandat

- Utvalget skal vurdere NVEs virksomhet i regionene og organiseringen av denne for dermed å oppnå en god og effektiv kvalitetsstyring og ledelse.
- Det skal vurderes om personal- og budsjettansvaret skal tillegges regionsjefen for samtlige ansatte eller om dette skal følge fagansvaret.
- Man kan vurdere om fagansvaret for noen områder skal endres.
- Utvalget skal vurdere administrative funksjoner og mulighetene for å flytte noen av disse ut fra hovedkontoret og spesialisere enkelte regionkontor.
- Utvalget kan også peke på arbeidsmåter som i større grad sikrer samarbeid mellom kontorene (inkludert også hovedkontoret) og som kan utnytte spesialkompetanse og administrative funksjoner på tvers av regionkontorene slik at grensene mellom regionene blir mindre viktige.
- Utvalget skal gjøre en ny vurdering av damtilsynets organisatoriske tilhørighet.

3.0 Utvalgets medlemmer

Leder: Anne Britt Leifseth

Fra H: Morten Johnsrud

Fra K: Rune Flatby

Fra A: Gunn Oland

Fra Regionkontorene: Kari Øvrelid og Stein Nordvi

Fra Tjenestemannsorganisasjonene: Kjell Molkersrød (Tekna)

Sekretariat: Atle Tostensen (leder) (VED stab) og Knut Sørgaard (SV stab)

4.0 Utvalgets arbeid

Utvalget har avholdt 9 utvalgsmøter. 5 av disse møtene har vært avholdt på regionkontorene. Under besøkene på regionkontorene er det, i tillegg til utvalgsmøter, avviklet allmøter. Allmøtene har gitt utvalget verdifulle innspill sett fra regionkontorenes perspektiv om utfordringer for kontorene og de som jobber der. Regionkontorene har også gitt gode innspill på hva som fungerer bra, og som ikke bør endres. Det er også avviklet et møte med aktuelle seksjonssjefer og enkelte andre sentrale aktører i Oslo, for å høre deres innspill til prosessen. Utvalget har mottatt mange gode innspill fra enkeltpersoner og grupper. Alle innspill er vurdert i drøftingen. Skriftlige innspill er listet opp bak i rapporten, og er tilgjengelige i Doculive på sak nr: 201000359.

Utvalget har også basert sitt arbeid på Bjørnå II-utvalgets innstilling av 9. februar 2006, og på dokumentene fra organisasjonstilpasningen i NVE i 2008. Sistnevnte har vært nyttig i behandlingen av damtilsynets organisatoriske tilhørighet.

Utvalget har også fått tekstbidrag til rapporten for kapittelet om roller fra Gurid Lunde, seksjonssjef APO.

Utvalgets anbefalinger presenteres fortløpende i teksten og samlet til slutt i rapporten. Utvalgets flertall består av Anne Britt Leifseth, Morten Johnsrud, Rune Flatby og Gunn Oland. Utvalgets mindretall består av Kari Øvrelid og Stein Nordvi. De ansattes representant, Kjell Molkersrød, har valgt å ikke støtte verken flertallet eller mindretallet i innstillingen, og ønsker at de ansattes synspunkter kommer til uttrykk gjennom høringen av rapporten.

5.0 Situasjonen i dag

Tilveksten av oppgaver som legges til regionkontorene og påfølgende økning i antall ansatte medfører stadig større arbeidsbelastning for regionsjefene regionalt og for avdelingsdirektør for Skred- og vassdragsavdelingen sentralt. Innenfor SVs ansvarsområde har regionsjefene både personal-, fag- og budsjettansvar. For de andre fagområdene ligger kun personalansvaret og budsjettansvaret til regionsjefen. Fagansvaret derimot ligger til de ansvarlige seksjoner og avdelinger ved hovedkontoret. Dette medfører stadig mer koordineringsarbeid etter som regionkontorene vokser.

I praksis viser det seg vanskelig å skille fag- og personalansvar. Følgen er at regionsjefene delvis har ivarettatt en faglig rolle overfor de ansatte med faglig tilhørighet i andre avdelinger. Dette inkluderer blant annet støtte med faglig tilrettelegging, møter med brukere, og ellers sørget for at fagoppgavene blir løst. Bakgrunnen for å ta en slik faglig rolle har vært at regionsjefene har sett på dette som en del av den daglige oppfølgingen av de ansatte. En annen grunn kan være at det delvis har vært for dårlig oppfølging fra enkelte seksjonssjefer ved hovedkontoret. Her ser utvalget at det ligger potensial for uklarhet, misforståelser, feil og konflikter. Utvalget ser behov for opprydding i ansvarslinjer og praksis.

Gjennom besøk på alle regionkontorene har utvalget fått gode tilbakemeldinger om at arbeidsmiljøet er godt, og trivselen høy. I utvalgets arbeid er det viktig å bygge videre på det gode grunnlag som finnes.

6.0 Hvorfor ny vurdering nå?

Det er nærliggende å stille seg spørsmålet om hvorfor det er behov for en ny gjennomgang av regionapparatet bare 4 år etter Bjørnå II? Svaret ligger nettopp i nye arbeidsoppgaver og omfang på regionkontorene.

Siden Bjørnå II la fram sin rapport i 2006 har regionkontorene vokst, både personalmessig og ansvarsmessig. I tabell 1 vises utviklingen i antall ansatte fra 1. januar 2006 til 30. juni 2010 for det enkelte regionkontor og for NVE samlet.

Det økte antallet ansatte på regionkontorene gir nye utfordringer for regionsjefene. I tillegg til å ivareta personalansvaret skal regionsjefen ivareta et bredere fagansvar etter at NVE fikk det statlige skredansvaret fra 1. januar 2009. Dette ansvaret vil etter all sannsynlighet medføre ytterligere styrking av bemanningen på regionkontorene. Utfordringen blir derfor ikke mindre framover.

	1. januar 2006	30. juni 2010
Region Midt	19	29
Region Nord	15	22
Region Sør	16	21
Region Vest	19	24
Region Øst	16	20
Til sammen på regionkontorene	85	119 (+40%)
Hele NVE	427	540 (+24%)

Tabell 1: Antall ansatte på regionkontorene (utenom anlegg) og i hele NVE 1.1.2006 og 30.6.2010.

7.0 Nye oppgaver

Fra 1. januar 2009 har NVE ansvaret for statlige forvaltningsoppgaver innen forebygging av skredulykker. Arbeidsmengden og kompleksiteten, fra kartlegging av fare, uttalelser til kommunale planer, til sikring og beredskap/hendelser, har økt betydelig som følge av dette. På regionkontorene har antall uttalelser til kommunale planer økt med 40 % i 2009. Forventningene fra samfunnet er store og for å håndtere disse kreves god lederoppfølging i alle ledd i NVE, i tillegg til fagkompetanse og kapasitet. Særlig ser vi behovet for regionsjefenes engasjement og deltakelse mot regionale og lokale myndigheter. Det har blitt særlig krevende å håndtere alle typer skred- og flomhendelser og beredskapssituasjoner. Fra avdelingsdirektør på Skred- og vassdragsavdelingen er det forventning til regionsjefene om å være aktive deltagere og sentrale aktører i ledelsen og utviklingen av dette arbeidet.

I tillegg til skredansvaret har olje- og energidepartementet besluttet å overføre konsesjonsmyndighet for små vannkraftanlegg under 1 MW til fylkene. Utvalget mener konsesjonsbehandling er en nasjonal oppgave. Politisk er det imidlertid besluttet at en del av konsesjonsbehandlingen skal utføres ved regionkontorene.

Også vanndirektivet gir nye oppgaver til NVE. Fylkeskommunene er regional vannmyndighet og NVE skal bidra som fagorgan i planarbeidet. Dette medfører også økt arbeidsbelastning på regionkontorene.

I NVEs tildelingsbrevet for 2010 fra Olje- og energidepartementet heter det i punkt 4.5: "Det bes om at NVE løpende vurderer om arbeidsoppgaver kan legges til regionkontorene".

En slik føring gjør at man ved gjennomgangen av organiseringen av regionkontorene må finne en robust organisasjonsform som gir den nødvendige fleksibilitet og rom for vekst og utvikling. Dette har vært et viktig element i utvalgets arbeid.

8.0 Roller

Uansett valg av organisatorisk løsning kreves det bevissthet om samarbeid på tvers av fagområder og omsorg for felles arbeidsmiljø – også kalt horisontale strukturer. Disse utfordringene må adresseres, og utvalget vil foreslå at det legges opp klare linjer for dette. Det er viktig å ha med seg at disse utfordringene ikke kun er for regionsjef og alle de som jobber på regionkontoret, men også for alle seksjonssjefer, avdelingsdirektører og ansatte ved hovedkontoret. Alle har et eget ansvar for å legge til rette for et godt faglig og sosialt fellesskap som gir grunnlag for god oppgaveløsning lokalt og gode synergieffekter ved å ha ulike fagretninger representert ved regionkontoret.

Om ledelse i NVE: Fra "Plattform for ledelse i staten" finner vi følgende. "Ledelse i staten er å tjene fellesskapet og forvalte verdier. Forvaltningen bygger på grunnleggende verdier som kjennetegner god forvaltningspraksis og forvaltningskultur.

Strategi for NVE 2010-2014 slår fast at "For å nå NVEs mål er det viktig å ha en endringsvillig og tilpasningsdyktig organisasjon som setter oss i stand til å møte stadig endrede rammevilkår og nye utfordringer." Videre står det at "Tverrfaglig oppgaveløsning, nye samarbeidsformer og bruk av IKT stille store krav til kommunikasjon."

I NVE er regionsjefer og seksjonssjefer på samme nivå i organisasjonsstrukturen og er definert som mellomledere. Alle lederne er en del av NVEs samlede ledelse. Lederne skal bidra til å sikre

gode resultater og nå mål innenfor eget ansvarsområde og også bidra utover eget ansvarsområde til NVEs samlede måloppnåelse. Et klart definert mandat for lederrollen i forhold til ansvars- og myndighetsforhold er en viktig forutsetning for å kunne utøve ledelse.

8.1 Regionsjefrollen

Regionsjefen har en rolle som representant for NVE i regionen, i tillegg til sine spesifikke ansvarsområder. Det er en forutsetning med god kommunikasjon mellom regionsjefen og de fagansvarlige på alle NVEs områder. Dette for at regionsjefen skal kunne utøve representantrollen på en hensiktsmessig og god måte, og for å sikre den nødvendige forankring og støtte. Avklaring av mandat og rolle er viktig i forkant i de tilfeller regionsjef bidrar utenfor eget ansvarsområde. Ansvar for kontakten tilligger alle involverte parter.

Regionsjefen har også en rolle i å sørge for en god kultur som legger til rette for samarbeid på tvers.

8.2 Seksjonssjefrollen

Seksjonssjefene har sine spesifikke ansvarsområder. Flere seksjoner har medarbeidere som er tilsatt eller har kontorplass ved regionkontorene. Seksjonssjefen har i dag faglig lederansvar for sine medarbeidere ved regionkontoret og skal følge opp alle medarbeiderne uavhengig av fysisk plassering. Når leder og medarbeider har ulik lokalisering er det særlig utfordrende å holde jevnlig og god kontakt. Med dagens informasjonsteknologi og mobile løsninger holdes kontakten virtuelt, uten at leder og medarbeider oppholder seg i samme rom.

8.3 Medarbeiderrollen

Medarbeidere på regionkontorene opplever i dag utfordringen med å forholde seg til flere ledere. Dette skaper utfordringer for medarbeiderrollen når de berørte sjefer ikke er koordinert. Koordineringen er en lederoppgave, men man er avhengig av at den berørte medarbeider gjør de aktuelle lederne oppmerksom på inkonsistens. Dette er en utfordring for alle medarbeidere i NVE, men spesielt på regionkontorene.

Det er også en viktig oppgave for den enkelte medarbeider å bidra til et godt arbeidsmiljø og legge til rette for tverrfaglig samarbeid i organisasjonen.

9.0 Hva skal regiontjenesten være i NVE?

Når man diskuterer regiontjenestens rolle i NVE er det naturlig å stille spørsmålet om regiontjenesten skal representere hele NVE, eller kun deler av virksomheten.

9.1 Nærhet og målgruppe

Utvalget har vurdert det slik at det er naturlig og mest effektivt at oppgaver løses i forhold til prinsippet om nærhet, gitt at kompetanse og kapasitet er til stede. Spørsmålet er da hvem som er målgruppen for de forskjellige oppgavene NVE utfører. Er målgruppen kommunale og regionale myndigheter, eller er det nasjonale aktører? Dersom oppgavens målgruppe er lokale eller regionale myndigheter tilsier det behandling på regionkontoret. Dersom det ikke er nødvendig med lokal behandling av en sak, eller at den har et nasjonalt perspektiv, er det naturlig at ansvaret for behandlingen er samlet på ett sted i organisasjonen for lettere å sikre enhetlig behandling av sakene. Det kan argumenteres for at også nasjonale oppgaver kan ivaretas fra ett regionkontor.

9.2 Regionale og nasjonale oppgaver

For å kunne skille mellom oppgaver som skal behandles i regionene og ved hovedkontoret, har utvalget valgt å skille mellom nasjonale og regionale oppgaver. Grunnlaget for å slå fast om en oppgave er nasjonal eller regional er knyttet til hvem som er målgruppen/brukeren. For nasjonale oppgaver er det stort sett nasjonale aktører. Dette gjelder for eksempel for energiområdet. Det er store kraftselskaper og nettselskaper som opererer i hele landet. Håndtering av saker relatert til disse er dermed nasjonale oppgaver. Regionale oppgaver er oppgaver med en klart lokal og/eller regional målgruppe. I de fleste tilfeller er dette kommunale eller regionale myndigheter. I forhold til saksbehandling mot slike målgrupper er det viktig å ivareta lokalkunnskap og tett og god dialog med målgruppen. Dette er i dag spesielt aktuelt på skred- og vassdragsområdet.

Konsesjonsavdelingen har en målgruppe som både er nasjonal og regional. I et mindretall av tilfellene er det lokale aktører som søker konsesjon, men normalt dreier det seg om større aktører med aktivitet i store deler av landet. Kravet til enhetlig behandling i hele landet gjør at konsesjonsbehandlingen sees på som en nasjonal oppgave. Dette gjelder også damtilsyn og miljøtilsyn som arbeider med regelverksutvikling, systemutvikling og oppfølging av konsesjoner som er gitt. Konsesjonsbehandlingen har en klar lokal forankring, men det er behov for likebehandling mot en enhetlig bransje. Konsesjonsbehandlingen kan derfor skje lokalt, men enhetlig, og ansvaret må derfor ligge til seksjonssjef.

Hydrologisk avdeling er data og kunnskapsleverandør for alle NVEs fagområder. Lokalkunnskap om vassdrag og vannføring i regionen er et viktig grunnlag for å gjøre en god jobb. Arbeid utført av felthydrologer skjer lokalt. Utvalget anser nærheten til vassdraget som grunnlag for å si at dette er en regional oppgave. I tillegg er hydrologisk lokalkunnskap viktig for regionkontorets håndtering av beredskapssituasjoner knyttet til flom og skred. I så måte er det naturlig med hydrologisk kompetanse på regionkontorene.

9.3 Nærhet til kompetanse

Nærhet til kompetanse, rekrutteringsgrunnlag og nærhet til andre fagmiljøer kan være argumenter for å ha oppgaver på et regionkontor. Det er ikke gitt at alle nasjonale oppgaver automatisk skal utføres fra hovedkontoret. Det kan tenkes at nasjonale oppgaver kan utføres fra ett av regionkontorene. Da er nærhet til kompetanse sentralt. Dersom vi for eksempel skal rekruttere folk til et fagområde, og all ekspertisen finnes i Narvik – ville det være naturlig å vurdere om den aktuelle enheten skal legges til Narvik. Dette kan også gjelde på områder hvor man ønsker å rekruttere nasjonal spisskompetanse, og disse bør andre steder enn der man i utgangspunktet har ønsket at tjenestestedet skal være. Utvalget mener det i større grad bør åpnes for å gi slike medarbeidere mulighet for å ha kontorsted på et regionkontor.

9.4 Beredskap

I dag har regionkontorene en operativ beredskapsrolle i forhold til skred og flom. En fordel med å ha denne rollen regionalt er nærhet til hendelsen og regionale myndigheter. I tillegg opparbeider man spisskompetanse for å håndtere slike situasjoner. Utvalget har diskutert om regionkontorene også skal ha en operativ beredskapsrolle på andre av NVEs ansvarsområder. En fordel i så måte vil være at man får en helhetlig beredskap på alle NVEs områder. Dette kan eksemplifiseres ved at man kan få en skredsituasjon som tar med seg en større kraftlinje.

En ulempe med å legge en operativ beredskap til regionkontorene også for andre av NVEs ansvarsområder er at summen av fagområdene blir svært komplekse. Dette kan skape mangel på kunnskap om rammer og betingelser i en beredskapssituasjon. Det er også fare for at en kombinert hendelse kan bli for stor å håndtere for ett regionkontor. På denne bakgrunn anbefaler utvalget at beredskapsansvaret følger dem som har ansvar for problemstillingen i det daglige.

Utvalgets anbefaling

Utvalget anbefaler at regiontjenestens hovedoppgave skal være å ivareta NVEs oppgaver med klar regional profil.

Utvalget anbefaler at nærhet til kompetanse muliggjør ansettelse av personer med spisskompetanse med kontorsted ved et regionkontor, selv om ansvaret for oppgaven som skal utføres er lokalisert et annet sted.

Utvalget anbefaler at Energiavdelingens oppgaver inntil videre forblir lokalisert til hovedkontoret, da det ikke er naturlig regional nærhet til oppgavene som tilsier regional plassering.

Utvalget anbefaler at beredskapsansvaret følger dem som har ansvaret for problemstillingen i det daglige.

10.0 Organisering av regionkontorene

Utvalget har diskutert flere muligeorganisasjonsmodeller for å håndtere de utfordringer NVE og regionkontorene spesielt står overfor. Det finnes ingen organisatorisk løsning som er helt optimal.

De nye ansvarsområdene NVE har fått, som gir økt arbeidsbelastning og aktivitet på regionkontorene, medfører behov for å se på organiseringen av regionkontorene. Målet er at man skal finne en mest mulig effektiv og god organisering for å møte de nye utfordringene NVE står overfor.

I det følgende presenteres tre alternative løsninger for organisering av regionkontorene, med en drøfting av fordeler og ulemper for hver løsning. Det er vanskelig å fremstille en fullstendig uttømmende liste med fordeler og ulemper for alle løsninger. De elementene som er med i fremstillingen oppleves av utvalget som de viktigste faktorene for vurdering av de tre alternativene.

Utfordringen er å finne den organisasjonsformen som gir oss best fleksibilitet, ryddigst struktur og grunnlag for mest mulig effektiv oppgaveløsning. Det er også viktig å erkjenne at valget av organisasjonsform vil få konsekvenser for andre deler av organisasjonen, for eksempel seksjoner ved hovedkontoret. Dette kan i sin tur gi grunnlag for behov for større organisasjonsjusteringer.

Et grunnleggende prinsipp i organisasjonslæren er at den som har ansvaret for oppgaveløsningen også må ha myndigheten. Det betyr i praksis at den som har ansvaret for å levere har ansvaret for personalet som skal produsere, herunder instruksjonsmyndighet, budsjettansvar og rapporteringsansvar. Konkret betyr dette at lederne i H og K som holdes ansvarlig for sine respektive fagområder må ha ansvar for, og myndighet over sine medarbeidere.

Dette prinsippet gjelder uansett hvor medarbeiderne har sin arbeidsplass – om de sitter fysisk samme sted som lederen eller har kontor plass på et regionkontor, har hjemmekontor eller har en annen fysisk kontorplassering.

10.0.1 Fagmyndighet

NVE er ett forvaltningsnivå og derved er all myndighet lagt til Vassdrags- og energidirektøren. Alle avgjørelser som treffes på lavere nivå skjer som intern delegering av myndighet. Av dette følger at alle vedtak med klageadgang avgjøres av Olje- og energidepartementet. I begrepet fagmyndighet ligger ansvaret for å levere resultater innen de krav og forventninger som er lagt av vårt fagdepartement. Fagansvaret er fordelt på de respektive avdelinger, og avdelingsdirektørene står ansvarlige for sine felt overfor VED. Dette innebærer at fagansvaret følger linjeansvaret i organisasjonen.

10.0.2 Personalansvar

En hensiktsmessig måte å definere personalansvaret på er å beskrive det formelle personalansvaret på den ene siden og det personlige mellommenneskelige på den andre siden. Det formelle ansvaret er en rekke administrative oppgaver og lederoppgaver

som rekruttering, lønnsforhandlinger, oppfølging og kontroll av diverse administrative rutiner og systemer, ressursoppfølging samt medarbeidersamtaler og oppfølging i livssituasjoner med mer. Denne delen av personalansvaret er nært knyttet til den faglige oppfølgingen. Den andre delen er knyttet til den mer omsorgsmessige delen som handler om tilstedeværelse og daglig oppfølging. Denne delen av personalansvaret må ikke nødvendigvis ses i sammenheng med den faglige oppfølgingen.

10.0.3 Budsjettmyndighet

Budsjettmyndighet omfatter myndighet til å bestemme hva budsjettmidler avsatt til nærmere avgrensede formål skal brukes til, herunder myndighet til å inngå avtaler og gi tilsagn som medfører økonomisk binding for NVE. VED har budsjettmyndighet og kan delegerer denne helt eller delvis til ansatte på lavere nivåer, primært ledere.

10.1 Alternativ 1: "Dagens ordning"

Det første alternativet, omtalt som "Dagens ordning", innebærer Status quo. I figur 1 illustreres dette.

I dag ligger fagansvaret, personalansvaret og budsjettansvaret for SVs fagområder i regionen til regionsjefen. Det er en logisk følge av at linjen går til SV-direktør. For avdelingene K og H har regionsjefen personal- og budsjettansvar også for disse medarbeiderne, mens fagansvaret ligger på fagavdelingene.

10.1.1 Fordeler med "Dagens ordning":

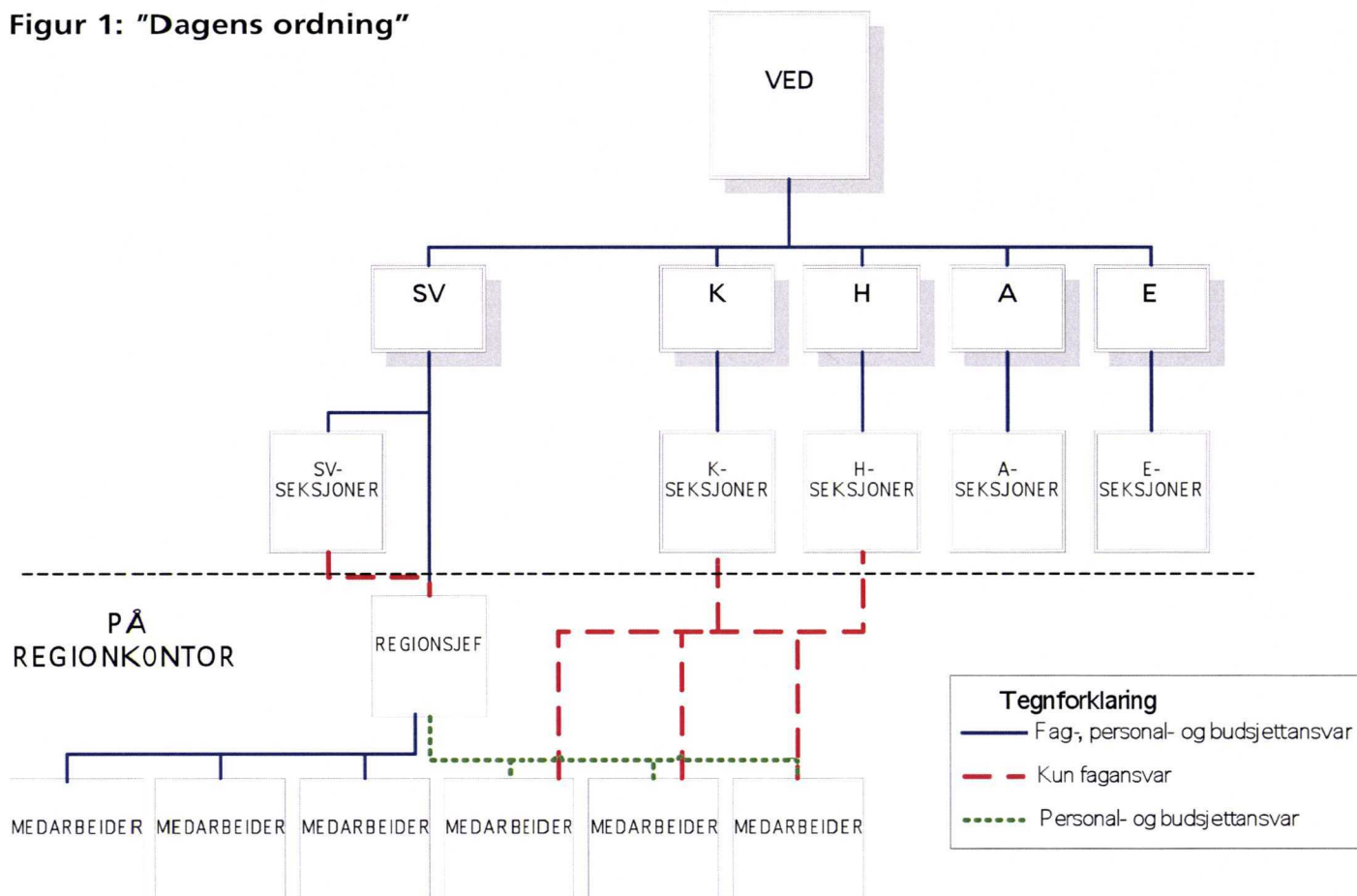
En fordel med "Dagens ordning" er at hver enkelt medarbeider på regionkontoret har plasseringsmessig nærhet til leder og har medarbeidersamtale med en stedlig leder. Det er også en fordel at den som har personalansvaret for den enkelte ser vedkommende daglig. Basert på dagens erfaring gir også dette alternativet et godt grunnlag for opplevd rettferdig faglig og lønnsmessig utvikling på regionkontoret. Løsningen følger prinsippet om personaloppfølging fra Bjørnå II, og den har fungert godt i praksis sett fra regionkontorenes ståsted. Nærhet til personalleder som er fysisk til stede i hverdagen for den enkelte ble understreket som ønskelig under allmøtene på regionkontorene. På allmøtene er det gitt tilbakemelding om at det er bra med regionsjefen som faglig diskusjonspart utover det å være personalleder for ansatte med tilknytning til andre avdelinger.

Innenfor "dagens ordning" er det rom for bruk av faglige koordinatore. Disse kan avlaste regionsjef og seksjonssjef faglig, men ikke administrativt og personalmessig.

"Dagens ordning" gir også regionsjefen rom til å disponere arbeidskraften på regionkontret ut fra de oppgaver som skal utføres, både i en driftsituasjon og i en beredskapssituasjon.

Under allmøtene er det fra ansatte gitt uttrykk for at det å kunne arbeide innenfor flere fagområder, på tvers av avdelingsstruktur, gjør jobben interessant.

Figur 1: "Dagens ordning"



10.1.2 Ulempene med "Dagens ordning"

Erfaringen viser at det er vanskelig å skille fag og personalansvar. I NVE er fagledelse en viktig del av personalledelse. Dette har medført at regionsjefene delvis har ivarettatt en form for faglederrolle overfor de ansatte på regionkontorene som faglig ikke er underlagt dem. Det har stort sett fungert bra, men har skapt noe uro i enkeltsaker. Her ser utvalgets flertall at det ligger potensial for uklarhet, misforståelser, feil og konflikter. Utvalget ser behov for gjennomgang og tilpasning av ansvarslinjer og praksis.

Dagens situasjon er bakgrunnen for utvalgets arbeid, blant annet fordi arbeidsbelastningen er for stor for regionsjefene. Regionsjefene har stor administrativ arbeidsbyrde. Flertallet mener at regionsjefen alene ikke kan ha alt personal- og budsjettansvar for alle medarbeidere på regionkontoret i tillegg til fagansvaret for SV. Gjennom dagens måte å organisere arbeidet på har regionsjefens arbeidsbelastning blitt større siden regionkontorenes oppgaver og ressurser har økt betraktelig de siste årene jf. tabell 1. Den økte arbeidsbelastningen gjør også dagens organisering lite fleksibel i forhold til eventuell utflytting av oppgaver fra hovedkontoret til regionkontorene jf. tildelingsbrevet 2010.

En annen ulempe, ut fra dagens erfaring, er liten oppfølging fra seksjonssjefene av sine folk på regionkontorene – med noen hederlige unntak. Fra regionsjefens side oppleves det også at det er mangelfull kommunikasjon om formidling av strategi fra den faglig ansvarlige seksjonssjef, og at dette vanskeliggjør felles tilnærming til aktivitet uavhengig av lokalitet.

Basert på erfaring med "dagens ordning" medfører organiseringen ekstraarbeid i forhold til den årlige budsjett og VP-prosessen. I og med at personalansvaret for alle medarbeidere på regionkontoret sorterer under SV, medfører dette at også store deler av

budsjettet ligger på samme avdeling. Virksomhetsplanleggingen for fagområdene K og H gjøres fra disse avdelingene, men krever koordinering med SV med å se ressursbruk i forhold til oppgaver. Noen stillinger er i tillegg delt, og man har diskusjoner om hvilke oppgaver den enkelte medarbeider skal arbeide med og hvordan det skal finansieres. Dette er spesielt utfordrende knyttet til gebyrfinansierte oppgaver.

Fra allmøtene ble det uttrykt at det er uklare faglige ansvarslinjer mellom seksjonssjefene på SV og regionsjefen. Dette er krevende å få på plass med det nye ansvarsområdet og nye seksjoner innen SV. Utvalget adresserer denne problemstillingen til SV.

Kommunikasjonen mellom ledere utenfor SVs område og regionsjefene oppleves til tider mangelfull. Dette gjelder både i forhold til utføring av oppgaver og disponering av ressurser. Det argumenteres fra enkelte seksjonssjefer med at man er faglig ansvarlig, men ikke har nødvendig kontroll og innflytelse over de ressursene som skal til for å utføre oppgavene. I dag er flere fagområder på regionkontorene spredt på flere personer, som i tillegg er organisert som faggrupper. Dette oppleves som problematisk for seksjonssjef da man får unødige mange personer å forholde seg til i forhold til fag og kompetanse. Medarbeidere har i hvert fall tidligere gitt uttrykk for at det er en utfordring lojalitetsmessig å forholde seg til 2 ledere som ikke alltid er koordinert.

Virksomhetsplanlegging og budsjettering er vanskelig i en modell med delt fag- og personalansvar, og skaper mer uklarhet og byråkrati enn nødvendig.

10.1.3 Mulig alternativ "Dagens ordning +"

Utvalget har identifisert et alternativ kalt "Dagens ordning+" som en justering av "Dagens ordning". I dette alternativet er det en forutsetning med tilførsel av flere administrative ressurser

til regionkontoret for å avlaste regionsjefen for administrative oppgaver. I tillegg ligger bruk av faglige koordinatorene på enkeltområder.

10.1.4 Fordelene med "Dagens ordning+"

Fordelene med "Dagens ordning+" er at regionsjefen kan bruke mindre tid på administrative oppgaver sammenlignet med i dag. Man vil også, gjennom flere faglige koordinatorene, kunne etablere en faglig gruppe på regionkontoret, som vil gi regionsjefen en mer overordnet faglig rolle enn i dag.

10.1.5 Ulempene med "Dagens ordning+"

Ulempene med "Dagens ordning+" er at selv om man bruker flere faglige koordinatorene blir det ikke færre medarbeidere regionsjefen har personalansvaret for. Arbeidsomfanget vil bli det samme, og man vil få større faglig avstand mellom regionsjef og den enkelte medarbeider på regionkontoret. Dersom man også bruker faglige koordinatorene på de oppgavene hvor fagansvaret i dag ikke tilligger regionsjefen, vil dette kunne skape enda større uklarhet om faglig ansvar mellom regionsjef og seksjonssjef enn det man har i dag. Det kan bli utfordrende å definere ansvar. Flere involverte kan gi nye/flere gråsoner.

Utvalgets anbefaling

Utvalgets flertall anbefaler verken "Dagens ordning" eller "Dagens ordning+". De utfordringer NVE står overfor i dag; nye utfordrende oppgaver, stort arbeidsomfang, mye byråkrati i forhold til VP-prosessen, uklarhet i roller og ansvarsfordeling mellom regioner og seksjoner ved hovedkontoret, bedres ikke med denne organisasjonsformen. Løsningen gir heller ikke grunnlag for den fleksibilitet som er nødvendig for å legge til rette for vekst og styrking av regionkontorene. Løsningen rydder ikke opp i de faglige og budsjettmessige ansvarsforholdene og gir ikke svar på de utfordringene NVE står overfor.

Utvalgets mindretall anbefaler bruk av alternativ "Dagens ordning+". Hovedgrunnen til dette er at man frykter for arbeidsmiljøet og ulik faglig og personellmessig utvikling på regionkontorene dersom personalansvaret ikke skal tilligge regionsjefen for alle medarbeidere på regionkontoret. Videre vil man, ved administrativ avlasting, komme ned på et håndterbart arbeidsomfang. Mindretallet mener dette er den løsningen som gir best personellmessig oppfølging, og best grunnlag for god oppgaveløsning i regionen.

10.2 Alternativ 2: "Nytt ledelsesnivå under regionsjef"

Denne løsningen innebærer innføring av et ekstra ledelsesnivå på regionkontoret – under regionsjefen. Se figur 2. Personal-, fag- og budsjettansvar samles under regionsjefen, og denne avlastes ved å innføre et nytt ledelsesnivå for spesifikke fagområder. Ved en slik organisering får seksjonssjefene et overordnet rammeansvar for fagområdene og kompetanseutvikling på fagfeltet, mens det operative ansvaret tilligger regionsjef og ny leder på regionkontoret. Antallet nye ledere kan variere fra region til region, alt etter behov og naturlig gruppeinndeling. Dette vil innebære en stor koordineringsutfordring og vil skape lengre avstand mellom medarbeider og leder, ved at man får 3 ledere å forholde seg til. Dette er det motsatte av hva medarbeidere i dag ønsker seg, nemlig kort vei til leder.

Regionsjefens rolle i en slik modell er noe uklar. På den ene siden vil regionsjefens rolle kunne bli mer som en direktør med samlet ansvar og en ledergruppe under seg. På den andre siden vil fortsatt det overordnede faglige rammeansvaret ligge til seksjonssjefen, og dermed står regionsjefen i fare for å bli en "postmann" som fordeler saker i systemet. Hva som skulle tillegges de ulike rollene i en slik modell vil måtte vurderes grundig.

10.2.1 Fordeler med "nytt ledelsesnivå under regionsjef"

Gjennom innføring av et nytt ledelsesnivå vil regionsjefen få frigjort tid og ressurser til tverrfaglig arbeid, og vil få en styrket rolle som NVEs representant i regionen. Arbeidsomfanget vil bli mindre gjennom delegering av ansvar og myndighet til nye ledere for de forskjellige fagområdene. Regionsjefen får færre personer å forholde seg direkte til på regionkontoret, både faglig og personalmessig.

Noen mener at ved å samle fag- og personalansvaret på regionkontoret vil det være enklere å sikre likebehandling av faglig og lønsmessig utvikling på regionkontoret enn det er med dagens løsning. Det vil også øke effektiviteten i det daglige arbeidet når man har kort avstand til nærmeste leder, og arbeider i små grupper.

Gjennom innføring av et nytt ledelsesnivå vil regionkontorene få en fleksibilitet de ikke har i dag knyttet til en mulig framtidig styrking av regionkontorene. Det vil være mulig å legge nye oppgaver til regionkontorene uten at dette vil medføre nye store organisatoriske tilpasninger.

I NVE er fagledelse en viktig del av personalledelse. Ved å samle alt ansvaret på ett sted vil det være enklere å få en helhetlig oppfølging av den enkelte medarbeider.

10.2.2 Ulemper med "nytt ledelsesnivå under regionsjef"

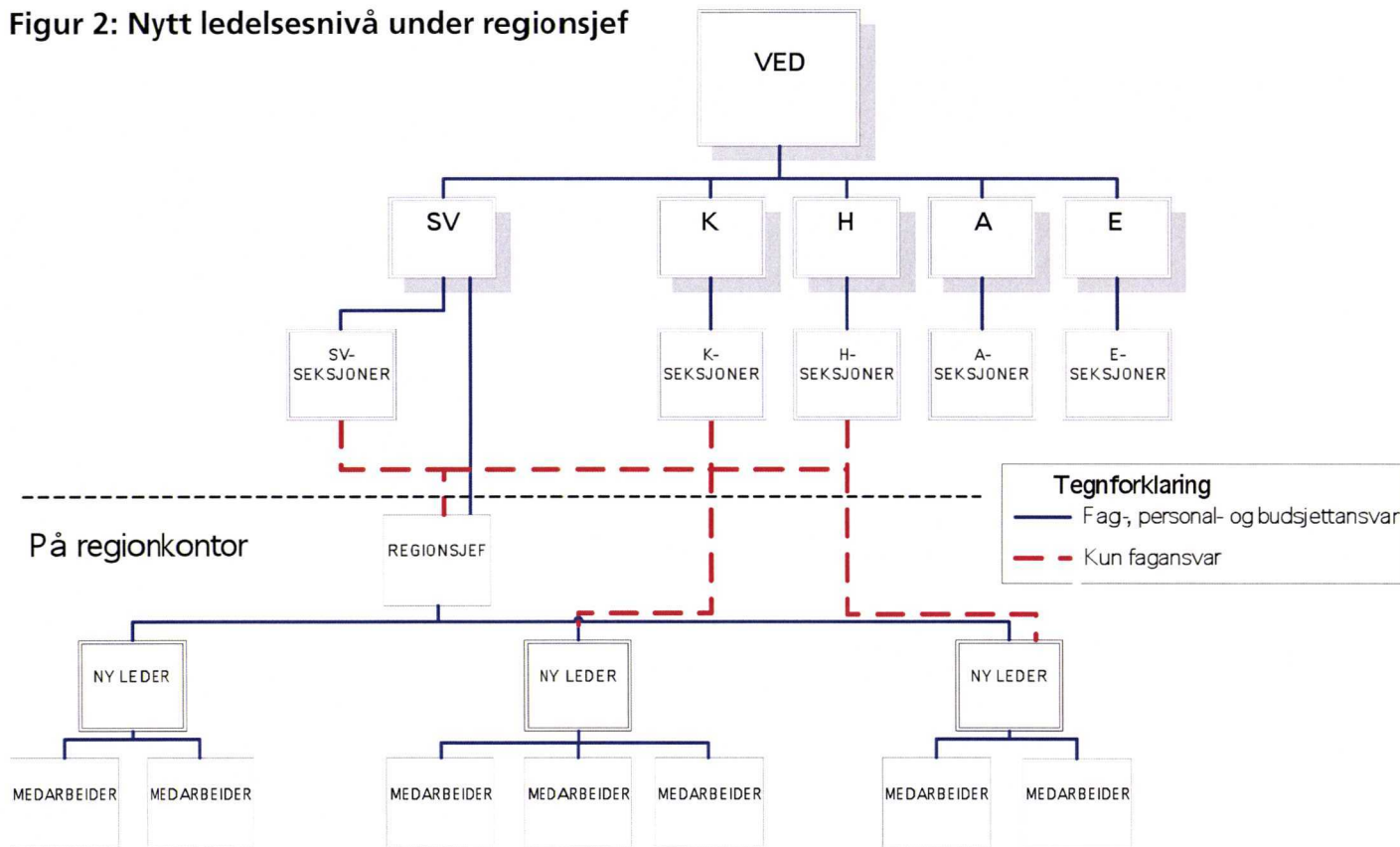
En viktig ulempe med en slik organisasjonsmodell er at avstanden i linjen blir større. Som et eksempel vil en saksbehandler på regionkontoret måtte sende en sak til godkjenning til ny leder, som sender den videre til regionsjef, som sjekker saken ut med seksjonssjef med orientering til SV-direktør eller annen direktør. Det vil i en slik ordning bli vanskeligere å sikre lik saksbehandling i NVE, uavhengig av hvor saksbehandler sitter.

Dersom fagansvaret for konsesjonssaker og hydrologisaker i regionen legges til regionkontoret/regionsjef vil det medføre at to avdelinger og seks "seksjoner og grupper" har ansvaret for den samme type saker. Dette vil kunne medføre fare for ulik behandling av saker avhengig av hvem som behandler saken. For å unngå dette må man lage et koordineringssystem som vil bli meget omfattende. Som resultat blir byråkratiet i NVE mer omfattende, og det blir uklare ansvarslinjer. Regionsjefen vil måtte rapportere til flere direktører siden fagansvaret er lagt ut. Dette medfører at flere avdelingsdirektører må dele på personalansvar og fagansvar i forhold til regionsjefene. Med andre ord flyttes flerlederproblemet opp ett nivå på organisasjonskartet.

Det kan, gjennom å samle fag-, personal- og budsjettansvaret på det enkelte regionkontor, være vanskeligere å sikre opplevd likebehandling av faglig og lønsmessig utvikling mellom medarbeidere på samme fagområde plassert på ulike regionkontorer eller hovedkontoret.

Dersom man skulle velge en slik organisatorisk løsning vil det medføre store organisatoriske endringer i hele organisasjonen.

Figur 2: Nytt ledelsesnivå under regionsjef



10.2.3 "Nytt ledelsesnivå under seksjonssjef"

Det er også mulig å se for seg en annen organisatorisk tilknytning for et nytt ledelsesnivå på regionkontorene. Ut fra målet om klare og entydige organisatoriske forhold og ansvarslinjer vil det være mulig å legge dette nye ledelsesnivået direkte under seksjonssjefene som har det overordnede faglige ansvaret.

En fordel med en slik løsning, i forhold til "nytt ledelsesnivå under regionsjef", vil være at man har ett ledd mindre i linjen fra ansvarlig seksjonssjef til utførelse av oppgavene. Dette vil gjøre kommunikasjonen i organisasjonen mindre komplisert. Imidlertid vil fortsatt avstanden i denne modellen bli større enn i dag mellom seksjonssjef og medarbeider ute. Det vil også medføre veldig små organisatoriske enheter for K og H ute på regionkontorene.

Utvalgets anbefaling

Utvalgets flertall fraråder alternativet "nytt ledelsesnivå under regionsjef" og "nytt ledelsesnivå under seksjonssjef". Hovedgrunnen til dette er at avstanden i organisasjonen vil øke. Kommunikasjonen blir vanskeligere gjennom lenger avstand mellom beslutningstaker og utøver, noe som medfører mer byråkrati. Det vil også være vanskeligere å sikre lik behandling av saker nasjonalt ved "nytt ledelsesnivå under regionsjef". Denne modellen, i begge former, vil også kunne medføre en større omorganisering i hele NVE, da det kan være aktuelt å innføre dette ledelsesnivået også andre steder i organisasjonen. Utvalget ser det som lite hensiktsmessig å anbefale en slik løsning på det nåværende tidspunkt.

10.3 Alternativ 3: "Samle fag/personal/budsjett i linjen".

Denne modellen innebærer samling av fag-, personal- og budsjettansvar. Dette for å rydde i ansvarslinjene i NVE. For SVs aktivitet vil fortsatt fag-, personal- og budsjettansvar ligge til regionsjefen. For K og H medfører modellen at det formelle personalansvaret og budsjettansvaret for medarbeiderne i regionen overføres til seksjonssjef.

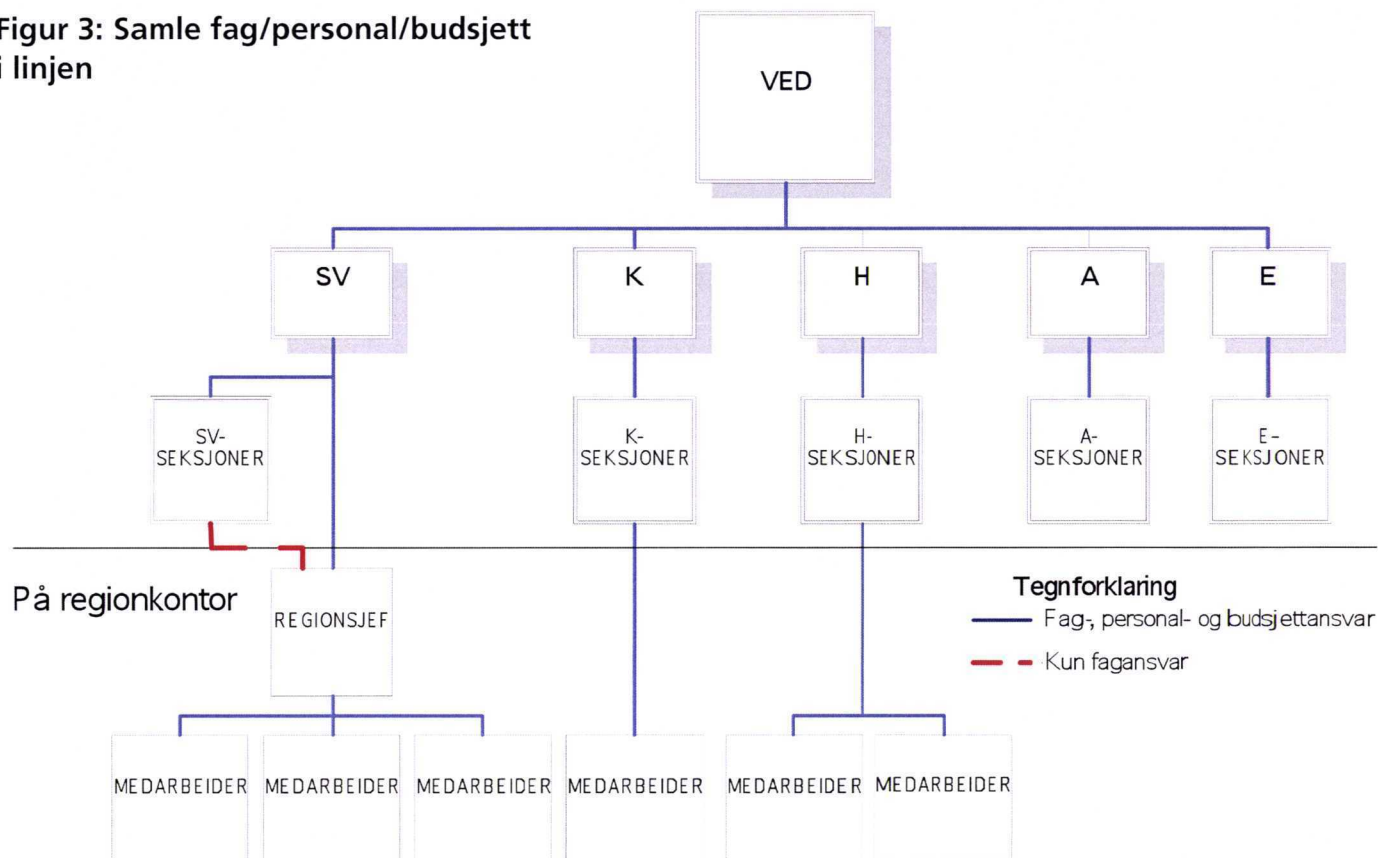
Utvalget viser til avsnittet om personalansvaret (10.0.2) og understreker at det er snakk om å legge den formelle delen av personalansvaret til linjen. Det formelle ansvaret er en rekke administrative oppgaver og lederoppgaver som rekruttering, lønnsforhandlinger, oppfølging og kontroll av diverse administrative rutiner og systemer, ressursoppfølging samt medarbeidersamtaler og oppfølging i livssituasjoner med mer. Denne delen av personalansvaret er nært knyttet til det faglige ansvaret. Det omsorgsmessige, som handler om tilstedeværelse og daglig oppfølging må fortsatt ivaretas av regionsjefen som en del av ansvaret for å ivareta det psykososiale arbeidsmiljøet på regionkontoret.

Denne modellen endrer ikke regionsjefens rolle som leder for hele regionkontoret. Den endrer heller ikke regionsjefens rolle som representant for NVE i regionen. Det er imidlertid en forutsetning med god kommunikasjon mellom regionsjefen og de fagansvarlige seksjonssjefene, primært for at regionsjefen skal kunne utøve representantrollen på en god måte. For å sikre nødvendig forankring og støtte ligger det her klare gjensidige forpliktelser fra alle parter – medarbeidere, seksjonssjefer, regionsjef og avdelingsdirektører.

Regionsjefene vil her rapportere direkte til SV-direktør, som har fag-, budsjett- og personalansvar for alle SV-oppgaver på regionkontoret. SV-direktør vil fortsatt ha en koordinerende rolle mellom avdelingene og regionene.

Modellen er illustrert i figur 3.

Figur 3: Samle fag/personal/budsjett i linjen



Utvalget forslår å fase ut såkalte "50-50" stillinger. En medarbeider vil være ansatt i en enhet og primært arbeide innenfor ett fagområde. Utvalget legger imidlertid opp til at det må være åpning for "utlån" av ledig kapasitet og prosjektarbeid for best mulig oppgaveløsning og ressursutnyttelse. Et slikt arbeid på tvers vil også styrke miljøet og samarbeidsklimaet på regionkontoret.

10.3.1 Fordeler med å "samle fag/personal/budsjett i linjen."

En fordel med denne organisasjonsmodellen er at det blir klare felles linjer for fag-, personal- og budsjettansvar. Dette vil gi de som har det faglige ansvaret for et område i NVE full disposisjonsrett over de som jobber med disse sakene, samtidig som ansvaret er klart plassert. En slik organisering vil også redusere byråkrati og planlegging i forhold til dagens deling mellom fag- og personalansvar.

Et samlet ansvar i linjen vil også gi økt organisatorisk fleksibilitet på regionkontoret i forhold til vekst og styrking av NVEs regiontjeneste. Hvis nye oppgaver flyttes ut, følges den samme linjen som før utflytting.

En slik modell gir bedre grunnlag for enhetlig saksbehandling i hele landet, uavhengig av hvor saksbehandler sitter. Dette vil også styrke og forenkle arbeidet på tvers av regiongrensene, og gjøre samarbeidet med brukerne enklere og mer konsistent.

Regionsjefen vil få mindre arbeidsbelastning enn i dag, ved at antallet ansatte man har personalansvar for reduseres. Dette vil gi regionsjefen mindre administrativt arbeid. Det gir blant annet større rom for å være en tydelig leder og faglig bidragsyter på Skred- og vassdragsavdelingens område. Dette gjelder spesielt for å videreutvikle det nye skredansvaret i NVE.

Modellen vil gi regionsjefen mer rom til å utøve representantrollen. Gjennom regionsjefens rolle som NVEs representant vil brukerne ha en representant å forholde seg til i regionen. Det er vik-

tig at regionsjefen og seksjonssjefene har en god dialog i forhold til hva som er offisiell policy på de enkelte områder. Videre må regionsjefen holdes orientert om det som foregår i regionen og vice versa må regionsjef holde seksjonssjefen orientert. Dette er viktig for at regionsjefen skal kunne utøve representantrollen etter intensjonen. Videreutviklingen av et felles forventningsbrev fra hovedkontoret til regionkontoret bør fortsette.

Skred- og vassdragsavdelingen vil også få færre ansatte gjennom denne løsningen, og vil bruke mindre ressurser på administrative tjenester overfor de andre avdelingene som har fagoppgaver tillagt regionkontorene. Det vil også medføre mindre koordineringsarbeid mellom avdelingene knyttet til budsjett og virksomhetsplanlegging.

Det å rydde i de formelle linjene gir klarere rammer og større forutsigbarhet og trygghet. Gjennom at seksjonssjef selv disponerer ressursene kan vedkommende innenfor sitt fagområde lettere utnytte ressurser og kompetanse på tvers av regionene. Damtilsynet er et eksempel på dette i dag.

Denne modellen vil også gi en ryddigere styring av gebyrfinansierte oppgaver.

10.3.2 Ulemper med "samle fag/personal/budsjett i linjen".

En ulempe med denne organisasjonsmodellen er at det kan være vanskeligere å følge opp den enkelte medarbeider når denne ikke har sin personalleder fysisk tilstede på regionkontoret.

Det vil også kunne skape forskjeller i opplevd rettferdig faglig utvikling og lønnsutvikling mellom faggruppene på regionkontoret. Dette kan på sikt svekke det gode arbeidsmiljøet på regionkontoret og være en trussel for god oppgaveløsning.

Sett fra regionsjefens perspektiv vil denne organiseringen gi mindre fleksibilitet i forhold til å disponere medarbeidere for

effektiv oppgaveløsning. Dette skyldes at regionsjefen vil disponere færre medarbeidere på regionkontoret.

En annen ulempe med denne organiseringsformen er at den gir konsekvenser for arbeidsmengden hos de seksjonssjefene på H

og K som har mange medarbeidere på regionkontorene. Dette kan utløse andre organisatoriske konsekvenser, som behov for deling av seksjoner.

Utvalgets anbefaling

Utvalgets flertall anbefaler "samle fag/personal/budsjett i linjen". Dette skyldes i hovedsak at man har fått et utvidet ansvarsområde og sterk vekst på regionkontorene, og at man med denne modellen får best grunnlag for styrking og tilrettelegging av oppgaveløsningen i NVE. Man får også ryddet opp i ansvarsforhold og roller, fjernet en del byråkrati og sikret bedre enhetlig oppgaveløsning.

For å sikre et fortsatt godt arbeidsmiljø på regionkontoret ønsker utvalgets flertall en klargjøring av hvilket ansvar regionsjef, seksjonssjef og de ansatte på regionkontoret har for å følge opp hverandre i hverdagen. Utvalget anbefaler derfor at det settes ned en gruppe under APOs ledelse, bestående av representanter for regionsjefer, aktuelle seksjonssjefer, medarbeidere på regionkontor for å utarbeide ett sett med kjøreregler. APO skal gjennom dette klargjøre en gjensidig måte å samhandle på for å sikre samarbeid på tvers, godt arbeidsmiljø og regionsjefens og seksjonssjefens informasjonsbehov.

Flertallet mener at denne modellen reduserer den administrative belastningen, og vil lette arbeidet for SV og regionssjefene betydelig.

Flertallet ser også på denne løsningen som det beste grunnlaget for videre vekst og utvikling på regionkontorene. Dette muliggjør oppfylning av de politiske føringer om åpning for flytting av andre oppgaver til regionkontoret, uten hyppige organisasjonsjusteringer. Gjennom å følge et etablert prinsipp om at fag/personal/budsjettansvar skal være samlet i linjen, åpner man også for større regionkontor på sikt, uavhengig av hvordan man organiserer NVE.

Utvalgets mindretall anbefaler ikke denne løsningen. Dette skyldes i hovedsak frykt for at den på sikt vil kunne medføre forskjellig behandling av medarbeidere fra de ulike avdelingene på regionkontoret, dårligere arbeidsmiljø, samt vanskelige arbeidsforhold for de ansatte som har sin nærmeste leder sittende et annet sted. Mindretallet er også bekymret for at en slik løsning over tid vil føre til mindre forståelse i organisasjonen for å dele på oppgaver ved ressursmangel, sykdom og uforutsette hendelser.

Utvalget anbefaler, uavhengig av valg av organisatorisk modell, at man går bort fra såkalte "50-50" stillinger. En medarbeider skal være ansatt ved en enhet og primært arbeide innenfor ett fagområde. Utvalget anbefaler en praksis med "utlån" av ledig kapasitet for best mulig oppgaveløsning og ressursutnyttelse.

11.0 Arbeid på tvers

Uansett organisatorisk modell som blir brukt for regionkontorene er det viktig å legge til rette for arbeid på tvers i organisasjonen.

Utvalget har identifisert forhold det er viktig å fokusere på for å få til godt samarbeid på tvers av fag, organisatoriske eller geografiske grenser.

Dette må konkretiseres gjennom den foreslåtte gruppen når organisasjonsmodell er valgt.

11.1 På regionkontoret

11.1.1 Beredskap

I Bjørnå II ble det konkludert med at alle ressurser på regionkontoret skal stilles til disposisjon for regionsjefen i en beredskapssituasjon. For Hydrologisk avdelings personale på regionkontorene praktiseres dette slik at man i en beredskapssituasjon står til disposisjon for regionsjefen så lenge man jobber for å sikre liv, helse og betydelige verdier. I neste fase ivaretar de sine kjerneoppgaver. Utvalget foreslår denne tilnærmingen for alle H og K-ansatte på regionkontoret knyttet til beredskapssaker. På denne måten har regionsjefen de nødvendige ressurser i akuttfasen for å sikre liv, helse og betydelige verdier. Samtidig ivaretar man tilsyn og målinger og samler erfaring som gir verdifull kunnskap for håndtering av lignende situasjoner. Med en slik organisering ivaretar man både den nødvendige fleksibilitet, samtidig som alle får ivaretatt sine faglige oppgaver i en beredskapssituasjon.

Utvalget anbefaling

Utvalget anbefaler at alt personale på regionkontoret stilles til disposisjon for regionsjefen ved en beredskapssituasjon i forhold til å sikre liv, helse og betydelige verdier fram til situasjonen er avklart.

11.1.2 Kontormøter

Om man velger den organisatoriske modellen "Dagens ordning+" eller "fag/personal/budsjett samlet i linjen" så er det viktig å ha gode samarbeidsrelasjoner mellom de som arbeider på ett regionkontor. Fagansvaret er uansett delt mellom ulike fagavdelinger. Spørsmålet er hvordan man sikrer god informasjonsflyt mellom de ulike fagområdene, og hvordan man enkelt identifiserer de løpende kontaktpunktene for tverrfaglig samarbeid.

Størrelsen på regionkontorene i dag gjør det mulig å avvikle kontormøter med alle ansatte tilstede, med jevne mellomrom. Her skal alle ansatte delta. I møtet er det naturlig å gå gjennom hvilke saker man arbeider med, status for disse og hvilke behov man har. På denne måten gjøres alle kjent med de utfordringer regionkontoret står overfor, regionsjefen blir bedre oppdatert i forhold til ekstern kontakt, og det er mulig å identifisere samarbeidspunkter man ellers ikke ser i hverdagen.

På regionkontorene jobber de fleste så tett på hverandre at man kjenner hverandre som personer, og da er også terskelen lav for å starte samarbeid.

Utvalget anbefaling

Utvalget anbefaler at alle regionkontor avviker regelmessige kontormøter for å oppdatere hverandre på faglige problemstillinger og status. Regionsjefen har ansvaret for å initiere og lede disse møtene. Alle har møteplikt.

11.1.3 Sosiale arrangement

Et annet tiltak for å legge bedre til rette for samarbeid mellom fagområdene er sosiale arrangementer. Dette er også viktig for å videreutvikle et godt arbeidsmiljø. Alle som arbeider på et kontorsted har et ansvar for å delta og bidra til dette.

Utvalget anbefaling

Utvalget anbefaler at regionsjefen har et ansvar for å initiere sosiale arrangementer for å styrke og vedlikeholde et godt arbeidsmiljø. Alle ansatte har et ansvar for å bidra til et godt arbeidsmiljø. Seksjonssjefene skal påse at det settes av tid til dette i virksomhetsplaner og signaliseres overfor de ansatte at det skal prioriteres.

11.2 Mellom regionkontorene

De fem regionkontorene har noenlunde samme type oppgaver og utfordringer. Det er viktig at regionsjefene har jevnlig kontakt for å utveksle og drøfte problemstillinger. I tillegg er det sentralt at også medarbeidere på tilgrensende fagområder møtes på tvers av regiongrensene. Disse tiltakene er viktige både for å sikre faglig utvikling, og for å sikre enhetlig saksbehandling fra en region til en annen.

Utvalget anbefaling

Utvalget anbefaler at det fortsatt legges til rette for faglige samlinger på tvers av regiongrensene.

11.3 Mellom hovedkontor og regionkontorene

Når de samme oppgavene utføres på alle fem regionkontorene i tillegg til hovedkontoret er det en utfordring å sikre helhetlig og enhetlig oppgaveløsning i hele organisasjonen. Noen deler av organisasjonen, for eksempel damtilsynet, har funnet en god løsning på dette. Seksjonssjef har godt tak i oppgavene som skal løses og har aktiv kommunikasjon med sine medarbeidere på alle regionkontorene. Dette sikrer samhandling på tvers

av de geografiske grensene i organisasjonen. For å sikre god kommunikasjon og felles oppgaveløsninger er det viktig at ansvarlig leder ofte er til stede på alle kontorsteder. Er man seksjonssjef med medarbeidere på et regionkontor er det viktig å reise dit med jevne mellomrom for å sikre nødvendig oppfølging. Det er viktig å være oppmerksom på hvilke utfordringer fjernledelse innebærer både for medarbeider og leder.

Uansett valg av organisatorisk modell er det viktig at det legges opp til tett, hyppig og god kontakt mellom dem som skal utføre en fagoppgave på regionkontoret og ansvarlig seksjonssjef. Dette kan gjøres gjennom involvering på fagsamlinger og aktiv bruk av videokonferanseutstyr. God dialog er en forutsetning for faglig oppdatering, utvikling og kvalitetskontroll.

For å sikre god kommunikasjon og samhandling mellom regionsjefene og berørte seksjonssjefer og avdelingsdirektører er det viktig at berørte seksjonssjefer rutinemessig deltar på regionsjefmøtene.

Utvalget anbefaling

Utvalget anbefaler at alle ledere med faglig og/eller personal- og budsjettansvar for medarbeidere på regionkontor må besøke jevnlig, i tillegg til aktiv dialog gjennom bruk av moderne teknologi. Informasjon og dialog med regionsjefene skal inngå i dette.

Utvalget anbefaler at det på hver enkelt seksjon som har faglige oppgaver utført på mer enn ett sted, etableres rutiner for involvering av alle medarbeidere som arbeider på fagområdet. Dette for å sikre faglig oppdatering, utvikling og kvalitetskontroll.

Utvalget anbefaler at seksjonssjefer og avdelingsdirektører rutinemessig deltar på regionsjefmøtet, minimum 1 gang per halvår.

12.0 Administrative funksjoner

De administrative tjenestene som i dag ivaretas på regionkontoret varierer i omfang. Utvalget har drøftet ulike typer administrative oppgaver og hvordan disse skal løses for det enkelte regionkontor.

Gjennom utvalgets møter har man funnet det naturlig å dele de administrative funksjonene i to typer – sentrale og lokale tjenester. De sentrale tjenestene er tjenester som gjelder hele NVE, og som i prinsippet er uavhengige av lokalitet. Dette gjelder for eksempel sentralbord og regnskap.

De lokale tjenestene er de daglige støtteoppgavene som tjener de ansatte på det enkelte regionkontoret direkte, og som er en vital del i hverdagen for alle som har sin arbeidshverdag på et regionkontor. De lokale administrative støttefunksjoners arbeid er helt sentral for effektiv oppgaveløsning på hvert enkelt regionkontor.

I den videre diskusjonen om administrative funksjoner har det for utvalget vært viktig å fokusere på ressursutnyttelsen i hele NVE. I tråd med utvalgets mandat har man også diskutert om det er mulig å spesialisere enkelte regionkontor for noen administrative funksjoner.

12.1 Regionkontorets administrative støttefunksjon

Mange offentlige virksomheter har effektivisert bort lokale støttefunksjoner, med det resultat at de resterende ansatte bruker mer av sin tid på administrative oppgaver, og mindre tid på fag.

Det er fra mange hold understreket behov for å opprettholde administrative støttefunksjoner på hvert enkelt regionkontor til å ivareta lokale administrative oppgaver. Denne vil tjene alle de ansatte på det enkelte regionkontoret direkte, og være en viktig hjelp i hverdagen. Oppgaver som naturlig tilligger en slik støtteenhet er arkivoppgaver, oppfølging av driftsforhold vedrørende lokaler, fysisk infrastruktur, resepsjon, bistand med arrangementer, besøk, sekretærfunksjon etc. Dette arbeidet er helt sentralt for at hjulene skal gå rundt på hvert enkelt regionkontor.

Utvalget anbefaling

Utvalget anbefaler, uavhengig av valg av organisatorisk modell, at administrative støttefunksjoner videreføres ved regionkontoret - faglig, personalmessig og budsjettmessig underlagt regionsjefen. Disse skal ha ansvar for å støtte regionsjefen og alle ansatte på regionkontoret med merkantile og administrative tjenester.

12.2 Regnskap

NVE leverer ett regnskap for forvaltningssiden og ett for anlegssiden. Det første berører alle regionkontorene og hovedkontoret, mens anlegg kun berører 4 regionkontor.

AØ har det økonomifaglige ansvaret i NVE og har ansvaret for oppfølging av budsjett og regnskap. Som direktorat er det viktig at vi ivaretar helhetlig økonomihåndtering og regnskapspraksis i hele organisasjonen. Det kan gjøres på flere måter, blant annet ved at ett regionkontor ivaretar regnskapsfunksjonen for alle kontorene.

God kontakt mellom den som utfører en oppgave og den som fører regnskapet er også sentralt for å sikre kvalitet i alle ledd. Nærhet er et argument for å beholde regnskapsfunksjon på alle regionkontorene slik som i dag.

Hovedansvarlig og fagansvarlig for regnskap i NVE er økonomisjefen ved AØ. Økonomisjefen skal godkjenne de medarbeidere som skal utføre regnskap og ha tilgang til regnskapssystemene. Ved ansettelser vil det derfor være naturlig og hensiktsmessig at økonomisjefen konsulteres og gis anledning til å delta i rekrutteringsprosessen.

Utvalget har drøftet organiseringen av regnskapsførselen for regionkontorene, og mener at det i forhold til rekruttering og kompetanseutvikling på sikt er ønskelig å vurdere om regnskapsoppfølging kan samles på få personer som arbeider fulltid med dette. Økonomisjefen må ved langvarig fravær, nyansettelser og lignende, i samarbeid med regionsjefene og avdelingsdirektør SV, vurdere hvordan de samlede regnskapsressursene skal utnyttes både faglig og kapasitetsmessig.

På denne bakgrunn kan det være naturlig å se på en mulig samlokalisering av regnskap for regionkontorene i forbindelse med naturlig avgang. Dette må sees i sammenheng med regnskapsfunksjonen i hele NVE.

Utvalget anbefaling

Utvalget anbefaler at det, uavhengig av organisasjonsmodell, gjøres en grundig vurdering av hvordan regnskapsfunksjonen i NVE skal kunne utnytte ressursene best mulig, og hvordan samsillet mellom regionkontor og hovedkontor kan bli mest mulig effektivt. Det bør også vurderes en eventuell samlokalisering av regnskapsfunksjonen for regionkontorene. Herunder må det vurderes om det er funksjonelt om regionsjefene i fremtiden eventuelt ikke skal ha lokale regnskapsmedarbeidere. Utvalget foreslår at det settes ned en gruppe ledet av AØ, bestående av brukere og økonomifaglig kompetanse, til å vurdere den mest hensiktsmessig lokalisering av regnskapsfunksjonen. Det er viktig å understreke at utvalget mener en slik eventuell samlokalisering bør skje i forbindelse med naturlig avgang.

12.3 Personalsaker

Utgangspunktet er at alle personalsaker skal behandles av APO uavhengig av hvor medarbeider og leder er lokalisert. APO forholder seg til regionsjefene på samme måte som til de øvrige mellomlederne. Personalsakene fra regionkontorene følger samme saksbehandling. Når det er spesielle utfordringer trekkes også avdelingsdirektør inn.

Utvalget anbefaling

Utvalget anbefaler at ordningen med at alle personalsaker skal behandles av APO, uavhengig av hvor medarbeider og leder er lokalisert, videreføres.

12.4 Tilsettingssaker

I dagens situasjon har regionsjefen innstillingsmyndighet for alle tilsettingssaker på regionkontoret. Ved rekruttering til stillinger som har en faglig linje til annen avdeling enn SV, deltar seksjonssjef for fagseksjonen i rekrutteringsprosessen. Ved ulik oppfatning av kandidatene og innstillingsrekkefølge løstes saken til avdelingsdirektør SV før innstillingen går til tilsettingsrådet. Avdelingsdirektør SV tilsetter ved regionkontoret selv om faglig linje går til annen avdelingsdirektør.

Ved valg av løsningen "Dagens ordning+" vil dette innebære en videreføring av dagens situasjon.

Ved valg av løsningen "samle fag/personal/budsjett i linjen" vil seksjonssjefen overta rekrutteringsansvaret og innstillingsmyndigheten, da dette følger personalansvaret. Utvalgets flertall foreslår at regionsjefen skal gis anledning til å delta i rekrutteringsprosessen. Ved ulik oppfatning av kandidater og innstillingsrekkefølge løstes saken til seksjonssjefens avdelingsdirektør. Avdelingsdirektør for den aktuelle fagavdeling tilsetter. En slik løsning vil redusere omfanget av administrative oppgaver på regionsjefen og avdelingsdirektør SV, samtidig som regionsjefen fortsatt har innflytelse på tilsettingsprosessen.

Utvalget anbefaling

Et flertall i utvalget anbefaler, som konsekvens av "samle fag/personal/budsjett i linjen", at rekrutteringsansvaret og innstillingsmyndigheten overføres til seksjonssjef. Flertallet foreslår at regionsjefen skal gis anledning til å delta i rekrutteringsprosessen.

Et mindretall i utvalget anbefaler, som konsekvens av "Dagens ordning+", videreføring av dagens situasjon. Dette begrunnes med at en samlet og felles rekruttering med kjennskap til den lokale kontekst gir et bedre grunnlag for et likeverdig og godt arbeidsmiljø.

12.5 Lønnsforhandlinger

Ved de lokale lønnsforhandlingene skal avdelingsdirektør sette opp prioritert liste for egen avdeling etter å ha fått prioriteringer fra respektive seksjonssjef/regionsjef.

En utfordring med dagens organisering er at faglig linje og personalansvaret ikke er hos samme avdeling. Denne ansvarsblandingen gjør også prioriteringen for avdelingsdirektør i SV vanskelig.

Dersom man flytter lønnsbudsjettet, sammen med det formelle personalansvaret, jf. "samle fag/personal/budsjett i linjen", vil koordineringen i forbindelse med lønnsforhandlingene bli betraktelig enklere. Ved denne løsningen vil regionsjefen avlastes administrative oppgaver. Jobben med å sikre en riktig lønnsutvikling i forhold til andre grupper ligger til APO som ansvarlig for oppfølging av NVEs lønnspolitikk.

Utvalget anbefaling

Flertall i utvalget anbefaler, som konsekvens av "samle fag/personal/budsjett i linjen", at lønnsbudsjettet overføres til seksjonssjef.

Mindretall i utvalget anbefaler, som konsekvens av "Dagens ordning+", videreføring av dagens situasjon.

12.6 HMS og BHT

HMS er et linjeansvar i NVE. Regionsjefene og seksjonssjefene har det daglige operative ansvaret for helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet, og for at målsettingen blir nådd på lik linje med øvrige resultatomål, og har ansvar for at lover og forskrifter blir overholdt.

APO har ansvar for at NVE har avtaler om bedriftshelsetjeneste i tråd med forskriften om bedriftshelsetjenester. Per i dag har hvert regionkontor inngått avtaler om bedriftshelsetjenester lokalt, noe som er hensiktsmessig ut fra behov for fysisk nærhet til tjenesten. Regionsjef er ansvarlig for at avtalene er i tråd med innkjøpsregelverket. APO er rådgiver for regionsjef i forhold til tjenestens innhold og skal sikre at alle NVE ansatte får et tilbud som er i henhold til regelverket.

Utvalget anbefaling

Utvalget anbefaler at ordningen videreføres etter dagens praksis, som nedfelt i HMS-håndboka.

12.7 Arkiv

NVE har ett arkiv, og det arkivfaglige ansvaret ligger til arkivleder ved hovedkontoret. For å sikre den nødvendige arkivfaglige kvalitet er det viktig at det finnes arkivkyndig personell på hvert enkelt regionkontor. Dette for å sikre både arkivets kvalitet og at man kan yte den nødvendige arkivmessige service til brukerne på regionkontoret. Ved ansettelse av arkivpersonell på regionkontorene må disse godkjennes av arkivleder.

Utvalget anbefaling

Utvalget anbefaler at det skal være arkivfaglig kompetanse på alle regionkontor.

12.8 Sentralbord

Utvalget har fått mange innspill om sentralbordfunksjonen gjennom sitt arbeid. Utvalget har ikke diskutert hvordan funksjonen skal ivaretas. Det er imidlertid enighet i utvalget om at sentralbordfunksjonen er en sentral tjeneste, og at

man ønsker ett telefonnummer for NVE, med rask tilgang til regionkontorenes resepsjon.

Utvalget anbefaling

Utvalget anbefaler at det opereres med ett telefonnummer til NVE med rask tilgang til regionkontorenes resepsjon. I et nytt system må henvendelser kunne håndteres lokalt for at kunden skal oppleve at NVE kjenner og forstår den lokale kontekst.

Utvalget anbefaling

Utvalget anbefaler at husleieavtaler og sikkerhet i lokaler ivaretas av Administrasjonsavdelingen ved hovedkontoret. Resterende driftsoppgaver ivaretas av støttefunksjonen på regionkontoret underlagt regionsjefen. Utvalget anbefaler videre at felles innkjøp for hele NVE søkes der dette er fordelaktig.

12.9 Juridisk kompetanse

Juridisk kompetanse i NVE er samlet i seksjon for juridisk rådgivning (AJ) i Administrasjonsavdelingen. Det er gjennom arbeidet kommet fram ønske fra enkelte regionkontor om dedikerte juridiske medarbeidere som regionkontoret kan henvende seg til om sine saker. Et annet ønske er å få juridisk kompetanse på det enkelte regionkontor. Fordelen med en slik ordning ville være raskere tilgang til juridisk bistand for den enkelte på regionkontoret. En ulempe vil derimot være at man da vil fokusere rådgivningen ut fra lokale forhold, og ikke ut fra helhetlig faglig vurdering for hele NVE. Utvalget har diskutert dette og vurdert at dersom man skal sikre helhetlig oppgaveløsning nasjonalt er det viktig å ivareta et samlet juridisk kompetansemiljø. Koordinering av juridisk støttefunksjon følger fagansvaret, uansett organisasjonsmodell.

Utvalget anbefaling

Utvalget anbefaler at juridisk støttefunksjon følger fagansvaret for å sikre nasjonal enhetlig saksbehandling.

12.11 IKT - drift og vedlikehold

IKT driftsinstruks og vedlikehold ivaretas av AIT. Det er problemer med vanskelig tilgjengelig service for regionkontorene. Dette skyldes at selskap NVE har avtale med ikke er representert i rimelig nærhet til alle regionkontorene. AIT vil nå legge forholdene til rette for at regionkontorene kan kontakte lokale leverandører av IT-service, i samråd med AIT.

12.10 Drift

Driftsoppgavene skjer stort sett på det enkelte regionkontor. Dette innebærer innkjøp og anskaffelser av kontorutstyr og IKT-utstyr, oppfølging av huseier og husleieavtaler, sikkerhet, post, vaktmester, vaskepersonell, drift av bilpark, oppfølging av kontordrift med mer.

Utvalget har diskutert om noen av disse funksjonene kan håndteres sentralt for å avlaste regionkontoret. De eneste områdene som er identifisert er at Administrasjonsavdelingen kan ivareta husleieavtaler og sikkerhet i lokalene i større grad enn i dag. Fordelen med en sentral ivaretagelse av slike oppgaver vil være at man bruker mindre ressurser på anskaffelse, får like forhold og enhetlig behandling i NVE. Slik utvalget ser det vil mesteparten av driftsoppgavene, som i dag, naturlig ivaretas av støttefunksjonen på regionkontoret.

Det bør, etter utvalgets syn, fokuseres ytterligere på felles innkjøp der dette er fordelaktig. Dersom det, av spesielle grunner, er behov for avvik fra felles innkjøp må dette argumenteres for og godkjennes av A.

13.0 Damtilsynets organisatoriske tilhørighet

Utvalget er i mandatet bedt om å gjøre en ny vurdering av damtilsynets organisatoriske tilhørighet. Denne saken ble også vurdert i forbindelse med organisasjonsjusteringen i 2008. Basert på diskusjonen i 2008, og en realitetsvurdering i utvalget, finnes det tre mulige steder å plassere damtilsynet i organisasjonen:

1. I Konesjonsavdelingen.
2. I Skred- og vassdragsavdelingen
3. I en nyopprettet Tilsynsavdeling.

Etablering av en Tilsynsavdeling ble grundig diskutert i 2008, og man valgte da å ikke gå for en slik løsning. Forslag om å opprette nye avdelinger ligger, så vidt utvalget vurderer det, utenfor mandatet. Utvalget har derfor kun drøftet de to andre alternativene. Skal damtilsynet organisatorisk plasseres i K eller SV?

Hovedgrunnen til at spørsmålet om damtilsynets organisatoriske tilhørighet kommer opp i utvalgets mandat er å få frem en drøfting av fordeler og ulemper ved organisering i henholdsvis K og SV.

Damtilsynets tilsyns- og forvaltningsoppgaver og regelverksarbeid peker i retning av organisering i K. Samtidig har et dambrudd potensial til å bli den største menneskeskapte naturhendelse i Norge, og damtilsynets arbeid for å hindre naturskade kan peke i retning av organisering i SV.

Damtilsynet har ansvar for forvaltningsoppgaver, tilsynsoppgaver og regelverksarbeid. Dette utgjør størstedelen av damtilsynets arbeid. Dette taler for at damtilsynet er organisert i en avdeling der man arbeider med lignende type saker og etter sammenlignbare metoder. Det er også viktig at et tilsynsorgan organisatorisk er knyttet til en avdeling som har myndighetsutøvelse som kjerneoppgaver. I tillegg arbeider damtilsynet og miljøtilsynet etter samme metodikk og arbeidsform og har et tett praktisk samarbeid i saksbehandlingen. Det er naturlig at disse har lik organisatorisk tilhørighet. Dette taler for organisering i K. Gjennom høringsrunden i forkant av organisasjonsjusteringen i 2008 ble det fra juridisk hold trukket fram faren for habilitetskonflikter og rolleblanding. Dette dersom damtilsynet og miljøtilsynet, som tilsynsorganer, organisatorisk skulle tilhøre samme avdeling som anleggsvirksomheten som utfører tiltak etter pålegg fra damtilsynet. Dette taler mot flytting av damtilsynet til Skred- og vassdragsavdelingen. Imidlertid er det i ettertid gjort justeringer i forhold til hvilke typer oppgaver anleggsvirksomheten kan gjøre, og det er blant annet besluttet at NVE Anlegg ikke skal konkurrere om eller påta seg arbeid som omfattes av damsikkerhetsforskriften.

Dammer er i Norge den enkeltstående menneskeskapte konstruksjon med størst fare for naturskade. På denne bakgrunn kan det argumenteres for at damtilsynet bør organiseres sammen med avdelingen som har ansvar for flomhåndtering. Damtilsynets arbeid er en viktig del av det forebyggende arbeidet. Damtilsynets rolle overfor dameier i en flomsituasjon er en viktig del av den helhetlige håndteringen av flommen. Dette taler for organisering i SV.

En annen fordel ved å samle damtilsynet under SV vil være at

man i en beredskapssituasjon har alle berørte aktører samlet i en avdeling. Dette vil avhjelpe kommunikasjon og videreutvikle samarbeidet.

I innsatsplanene for flomsituasjoner på Skred- og vassdragsavdelingen er damtilsynet ført opp. Når en naturfaresituasjon skal vurderes er det viktig med tett dialog mellom beredskap på SV og damtilsynet. Det samme gjelder for hydrometri som ikke er tatt inn i utvalgets mandat.

I Bjørnå II ble det konkludert med at alle ressurser på regionkontoret skal stilles til disposisjon for regionsjefen i en beredskapssituasjon. For Hydrologisk avdelings personale på regionkontorene praktiseres dette slik at man i en beredskapssituasjon står til disposisjon for regionsjefen så lenge man jobber for å sikre liv, helse og betydelige verdier. I neste fase ivaretar medarbeiderne sine kjerneoppgaver. Utvalget foreslår lik organisering for alle ansatte på regionkontoret. I forbindelse med flomsituasjoner skal damtilsynet som del av sine kjerneoppgaver utføre tilsyn med dameier. På denne måten har regionsjefen de nødvendige ressurser i akutfasen for å sikre liv, helse og betydelige verdier. Samtidig får NVE foretatt tilsyn, målinger og erfaringer som kan gi verdifull kunnskap for håndtering av lignende situasjoner ved neste korsvei.

Med denne måten å håndtere beredskap på er ikke beredskapssituasjoner et argument for plassering i SV. Det er overfor utvalget tilkjennegitt bekymring for at man for sent vil bli "frigjort" til å utføre sine kjerneoppgaver dersom man er organisert i SV, og at dette er et argument for å forbli i K.

Damtilsynet fremstår i dag som en seksjon som har god kommunikasjon regionkontorene i mellom og mot hovedkontoret. Den arbeidsformen damtilsynet har funnet for å sikre enhetlig saksbehandling i hele landet er en viktig nøkkel til suksess, og kan med fordel benyttes i flere seksjoner. Dette fungerer godt i dag, og utfordringen med å ivareta helhetlig saksbehandling er ikke et argument for flytting av damtilsynet til SV.

Dersom damtilsynet skulle flyttes til SV vil avdelingen bli enda større. SV har et stort omfang i utgangspunktet, og en økt portefølje vil øke avdelingsdirektørens arbeidsomfang ytterligere og ikke gjøre driften av avdelingen enklere. En flytting vil også kunne medføre uro i organisasjonen som i sin tur kan medføre økt turnover på et område vi har vanskelig for å rekruttere nye dyktige medarbeidere.

Utvalget anbefaling

På bakgrunn av diskusjonen over anbefaler utvalget at damtilsynet organisatorisk fortsatt bør tilhøre Konesjonsavdelingen. Videre anbefaler utvalget at i en beredskapssituasjon stilles alt personale på regionkontoret til disposisjon for regionsjefen i forhold til å sikre liv, helse og betydelige verdier til situasjonen er avklart.

14.0 **Veien videre**

I henhold til utvalgets mandat overleverer utvalget sin rapport til Vassdrags- og energidirektøren 31. august 2010, som forestår den videre behandling.

15.0 Utvalgets anbefalinger

9.0 Hva skal regiontjenesten være i NVE?

- Utvalget anbefaler at regiontjenestens hovedoppgave skal være å ivareta NVEs oppgaver med klar regional profil.
- Utvalget anbefaler at nærhet til kompetanse muliggjør ansettelse av personer med spisskompetanse med kontorsted ved et regionkontor, selv om ansvaret for oppgaven som skal utføres er lokalisert et annet sted.
- Utvalget anbefaler at Energiavdelingens oppgaver inntil videre forblir lokalisert til hovedkontoret, da det ikke er naturlig regional nærhet til oppgavene som tilsier regional plassering.
- Utvalget anbefaler at beredskapsansvaret følger dem som har ansvaret for problemstillingen i det daglige.

10.0 Organisering av regionkontorene

10.1 Alternativ 1: "Dagens ordning"

- Utvalgets flertall anbefaler verken "Dagens ordning" eller "Dagens ordning+". De utfordringer NVE står overfor i dag; nye utfordrende oppgaver, stort arbeidsomfang, mye byråkrati i forhold til VP-prosessen, uklarhet i roller og ansvarsfordeling mellom regioner og seksjoner ved hovedkontoret, bedres ikke med denne organisasjonsformen. Løsningen gir heller ikke grunnlag for den fleksibilitet som er nødvendig for å legge til rette for vekst og styrking av regionkontorene. Løsningen rydder ikke opp i de faglige og budsjettmessige ansvarsforholdene og gir ikke svar på de utfordringene NVE står overfor.
- Utvalgets mindretall anbefaler bruk av alternativ "Dagens ordning+". Hovedgrunnen til dette er at man frykter for arbeidsmiljøet og ulik faglig og personellmessig utvikling på regionkontorene dersom personalansvaret ikke skal tilligge regionsjefen for alle medarbeidere på regionkontoret. Videre vil man, ved administrativ avlastning, komme ned på et håndterbart arbeidsomfang. Mindretallet mener dette er den løsningen som gir best personellmessig oppfølging, og best grunnlag for god oppgaveløsning i regionen.

10.2 Alternativ 2: "Nytt ledelsesnivå under regionsjef"

- Utvalgets flertall fraråder alternativet "nytt ledelsesnivå under regionsjef" og "nytt ledelsesnivå under seksjonssjef". Hovedgrunnen til dette er at avstanden i organisasjonen vil øke. Kommunikasjonen blir vanskeliggjort gjennom lenger avstand mellom beslutningstaker og utøver, noe som medfører mer byråkrati. Det vil også være vanskeligere å sikre lik behandling av saker nasjonalt ved "nytt ledelsesnivå under regionsjef". Denne modellen, i begge former, vil også kunne medføre en større omorganisering i hele NVE, da det kan være aktuelt å innføre dette ledelsesnivået også andre steder i organisasjonen. Utvalget ser det som lite hensiktsmessig å anbefale en slik løsning på det nåværende tidspunkt.

10.3 Alternativ 3: "Samle fag/personal/budsjett i linjen"

- Utvalgets flertall anbefaler "samle fag/personal/budsjett i linjen". Dette skyldes i hovedsak at man har fått et utvidet ansvarsområde og sterk vekst på regionkontorene, og at man med denne modellen får best grunnlag for styrking og tilrettelegging av oppgaveløsningen i NVE. Man får også ryddet opp i ansvarsforhold og roller, fjernet en del byråkrati og sikret bedre enhetlig oppgaveløsning.
- For å sikre et fortsatt godt arbeidsmiljø på regionkontoret ønsker utvalgets flertall en klargjøring av hvilket ansvar regionsjef, seksjonssjef og de ansatte på regionkontoret har for å følge opp hverandre i hverdagen. Utvalget anbefaler derfor at det settes ned en gruppe under APOs ledelse, bestående av representanter for regionsjefer, aktuelle seksjonssjefer, medarbeidere på regionkontor for å utarbeide ett sett med kjøreregler. APO skal gjennom dette klargjøre en gjensidig måte å samhandle på for å sikre samarbeid på tvers, godt arbeidsmiljø og regionsjefens og seksjonssjefens informasjonsbehov.
- Flertallet mener at denne modellen reduserer den administrative belastningen, og vil lette arbeidet for SV og regionsjefene betydelig.
- Flertallet ser også på denne løsningen som det beste grunnlaget for videre vekst og utvikling på regionkontorene. Dette muliggjør oppfylling av de politiske føringer om åpning for flytting av andre oppgaver til regionkontoret, uten hyppige organisasjonsjusteringer. Gjennom å følge et etablert prinsipp om at fag/personal/budsjettansvar skal være samlet i linjen, åpner man også for større regionkontor på sikt, uavhengig av hvordan man organiserer NVE.
- Utvalgets mindretall anbefaler ikke denne løsningen. Dette skyldes i hovedsak frykt for at den på sikt vil kunne medføre forskjellig behandling av medarbeidere fra de ulike avdelingene på regionkontoret, dårligere arbeidsmiljø, samt vanskelige arbeidsforhold for de ansatte som har sin nærmeste leder sittende et annet sted. Mindretallet er også bekymret for at en slik løsning over tid vil føre til mindre forståelse i organisasjonen for å dele på oppgaver ved ressursmangel, sykdom og uforutsette hendelser.
- Utvalget anbefaler, uavhengig av valg av organisatorisk modell, at man går bort fra såkalte "50-50" stillinger. En medarbeider skal være ansatt ved en enhet og primært arbeide innenfor ett fagområde. Utvalget anbefaler en praksis med "utlån" av ledig kapasitet for best mulig oppgaveløsning og ressursutnyttelse.

11.0 Arbeid på tvers

11.1 På regionkontoret

11.1.1 Beredskap

■ Utvalget anbefaler at alt personale på regionkontoret stilles til disposisjon for regionsjefen ved en beredskapssituasjon i forhold til å sikre liv, helse og betydelige verdier fram til situasjonen er avklart.

11.1.2 Kontormøter

■ Utvalget anbefaler at alle regionkontor avvikler regelmessige kontormøter for å oppdatere hverandre på faglige problemstillinger og status. Regionsjefen har ansvaret for å initiere og lede disse møtene. Alle har møteplikt.

11.1.3 Sosiale arrangement

■ Utvalget anbefaler at regionsjefen har et ansvar for å initiere sosiale arrangementer for å styrke og vedlikeholde et godt arbeidsmiljø. Alle ansatte har et ansvar for å bidra til et godt arbeidsmiljø. Seksjonssjefene skal påse at det settes av tid til dette i virksomhetsplaner og signaliseres overfor de ansatte at det skal prioriteres.

11.2 Mellom regionkontorene

■ Utvalget anbefaler at det fortsatt legges til rette for faglige samlinger på tvers av regiongrensene.

11.3 Mellom hovedkontoret og regionkontorene

■ Utvalget anbefaler at alle ledere med faglig og/eller personal- og budsjettansvar for medarbeidere på regionkontor må besøke jevnlig, i tillegg til aktiv dialog gjennom bruk av moderne teknologi. Informasjon og dialog med regionsjefene skal inngå i dette.

■ Utvalget anbefaler at det på hver enkelt seksjon som har faglige oppgaver utført på mer enn ett sted, etableres rutiner for involvering av alle medarbeidere som arbeider på fagområdet. Dette for å sikre faglig oppdatering, utvikling og kvalitetskontroll.

■ Utvalget anbefaler at seksjonssjefer og avdelingsdirektører rutinemessig deltar på regionsjefmøtet, minimum 1 gang per halvår.

12.0 Administrative funksjoner

12.1 Regionkontorets administrative støttefunksjon

■ Utvalget anbefaler, uavhengig av valg av organisatorisk modell, at administrative støttefunksjoner videreføres ved regionkontoret faglig, personalmessig og budsjettmessig underlagt regionsjefen. Disse skal ha ansvar for å støtte regionsjefen og alle ansatte på regionkontoret med merkantile og administrative tjenester.

12.2 Regnskap

■ Utvalget anbefaler at det, uavhengig av organisasjonsmodell, gjøres en grundig vurdering av hvordan regnskapsfunksjonen i NVE skal kunne utnytte ressursene best mulig, og hvordan samspillet mellom regionkontor og hovedkontor kan bli mest mulig effektivt. Det bør også vurderes en eventuell samlokalisering av regnskapsfunksjonen for regionkontorene. Herunder må det vurderes om det er funksjonelt om regionsjefene i fremtiden eventuelt ikke skal ha lokale regnskapsmedarbeidere. Utvalget foreslår at det settes ned en gruppe ledet av AØ, bestående av brukere og økonomifaglig

kompetanse, til å vurdere den mest hensiktsmessig lokalisering av regnskapsfunksjonen. Det er viktig å understreke at utvalget mener en slik eventuell samlokalisering bør skje i forbindelse med naturlig avgang.

12.3. Personalsaker

■ Utvalget anbefaler at ordningen med at alle personalsaker skal behandles av APO, uavhengig av hvor medarbeider og leder er lokalisert, videreføres.

12.4 Tilsettingssaker

■ Et flertall i utvalget anbefaler, som konsekvens av "samle fag/personal/budsjett i linjen", at rekrutteringsansvaret og innstillingsmyndigheten overføres til seksjonssjef. Flertallet foreslår at regionsjefen skal gis anledning til å delta i rekrutteringsprosessen.

■ Et mindretall i utvalget anbefaler, som konsekvens av "Dagens ordning +", videreføring av dagens situasjon. Dette begrunnes med at en samlet og felles rekruttering med kjennskap til den lokale kontekst gir et bedre grunnlag for et likeverdig og godt arbeidsmiljø.

12.5 Lønnsforhandlinger

■ Flertall i utvalget anbefaler, som konsekvens av "samle fag/personal/budsjett i linjen", at lønnsbudsjettet overføres til seksjonssjef.

■ Mindretall i utvalget anbefaler, som konsekvens av "Dagens ordning +", videreføring av dagens situasjon.

12.6 HMS og BHT

■ Utvalget anbefaler at ordningen videreføres etter dagens praksis, som nedfelt i HMS-håndboka.

12.7 Arkiv

■ Utvalget anbefaler at det skal være arkivfaglig kompetanse på alle regionkontor.

12.8 Sentralbord

■ Utvalget anbefaler at det opereres med ett telefonnummer til NVE med rask tilgang til regionkontorenes resepsjon. I et nytt system må henvendelser kunne håndteres lokalt for at kunden skal oppleve at NVE kjenner og forstår den lokale kontekst.

2.9 Juridisk kompetanse

■ Utvalget anbefaler at juridisk støttefunksjon følger fagansvaret for å sikre nasjonal enhetlig saksbehandling.

12.10 Drift

■ Utvalget anbefaler at husleieavtaler og sikkerhet i lokaler ivaretas av Administrasjonsavdelingen ved hovedkontoret. Resterende driftsoppgaver ivaretas av støttefunksjonen på regionkontoret underlagt regionsjefen. Utvalget anbefaler videre at felles innkjøp for hele NVE søkes der dette er fordelaktig.

13.0 Damtilsynets organisatoriske tilhørighet

■ På bakgrunn av diskusjonen over anbefaler utvalget at damtilsynet organisatorisk fortsatt bør tilhøre Konesjonsavdelingen.

■ Videre anbefaler utvalget at i en beredskapssituasjon stilles alt personale på regionkontoret til disposisjon for regionsjefen i forhold til å sikre liv, helse og betydelige verdier til situasjonen er avklart.

Vedlegg 1: **Liste over mottatte innspill**

Notat fra ansatte ved RM i samband med utvalgets møte der 19.03.2010

Notat fra ansatte ved RØ i samband med utvalgets møte der 23.04.2010

Sammendrag av innspillet fra de ansatte ved RØ i samband med utvalgets møte der 23.04.2010

Notat fra ansatte ved RV i samband med utvalgets møte der 30.04.2010

Notat fra ansatte ved RS i samband med utvalgets møte der 07.05.2010

Notat fra ansatte ved RN i samband med utvalgets møte der 09.06.2010

Notat fra seksjonssjef Lars Grøttå "Beskrivelse av damsikkerhetsseksjonens oppgaver i ordinær drift og ved beredskap", datert 12.03.2010

Notat fra KDs ansatte ved RM datert 26.03.2010

Notat fra KDs ansatte ved RØ datert 16.04.2010

Notat fra KDs ansatte ved RV datert 26.04.2010

Notat fra vassdragsteknisk fagansvarlige ved regionkontorene, datert 15.06.2010

Notat fra merkantilt ansatte ved regionkontorene, datert 16.06.2010



Norges
vassdrags- og
energidirektorat

Norges vassdrags- og energidirektorat

Middelthunsgate 29
Postboks 5091 Majorstuen,
0301 Oslo

Telefon: 22 95 95 95
Internett: www.nve.no