



Organisering

Alle må tilpasse seg Viken

– Vi tilpasser oss hvis det er behov, sier Osmund Kaldheim leder i Husbanken. Statens Vegvesen vurderer å organisere seg med divisjoner i stedet for geografi.

Av Joakim B Jacobsen

jbj@dagensperspektiv.no

Fra 2020 vil en rekke offentlige virksomheter få en regioninndeling som går på tvers av kjemp fylket Viken som strekker seg fra Halden til Hemsedal.

Det nye fylket blir ikke bare det med flest innbyggere, det vil også måtte koordinere seg med flest antall kommuner.

Fortsatt gjenstår det å finne gode løsninger på hvordan beredskap og planlegging mellom staten, kommunene og regionen skal fungere.

Difi tror at løsningen er at alle andre tilpasser seg Viken.

- **Alle bør tilpasse seg. Vikens geografi låses inn i byråkratiet.**
- **Divisjoner. Statens Vegvesen vurderer ny organisering.**
- **Husbanken har nylig gjennomført omorganisering. Men er klare for tilpasse seg hvis de må.**

Ulik inndeling

I en ny Difi-rapport går det frem at Statens Vegvesen, Innovasjon Norge, NVE, Sivilforsvaret og Husbanken bør organisere seg etter Vikens grenser (Se tekstboks).

– I dag har regionale statsetater ulik inndeling. Det er først nå vi får et helhetlig bilde av hvordan dette oppleves av aktørene regionalt, og ikke minst hvordan de vurderer forutsetningene for samhandling i lys av ny fylkesstruktur, sier statssekretær i Kommunal- og moderniseringsdepartementet, Paul Chaffey.

KS er fornøyde med konklusjonene i rapporten.

– Vi ser at rapporten fra Difi anbefaler det KS, fylkeskommunene og kommunene har påpekt overfor regjeringen i mange sammenhenger. For det første sier Difi at statens regionale organisering i utgangspunktet bør følge fylkesgrensene. Dernest at inndelingen av lokale kontorer også bør tilpasses gjeldende kommune- og fylkesinndeling, sier KS-leder Gunn Marit Helgesen.

Husbanken har nylig gjennomført en større organisasjonsendring som tok høyde for fylkesinndeling. Leder i Husbanken, Osmund Kaldheim er likevel klar til å tilpasse seg enda en ny struktur om det blir nødvendig.

– **Om det er behov for justeringer, så tilpasser vi oss. Det viktigste er at vi får til samarbeidet med kommunene, sier han.**

Statens Vegvesen vurderer divisjoner

Tilpasningen blir trolig mest omfattende for Statens Vegvesen som i dag er organisert med to kontorer som går på tvers av det nye fylket. Samtidig har Stortinget bestemt at forvaltningsansvaret for fylkesvegene skal overføres til fylkeskommunen og sams vegadministrasjon skal oppløses.

– Oppdelingen av Statens vegvesen er etter mitt syn eksempel på en unødvendig og helt tulle reform, sier Geir Vinsand partner i NIVI Analyse. Konsulentselskapet har vært delaktige i utformingen av Difi-rapporten.

Vinsand synes Difis arbeid bringer samordningen i den regionale stat i riktig retning, men minner om at Difi for bare ett år siden mente at det ikke var noe reformbehov av betydning.

– **Nå foreligger analyser som kan være en start på mindre sektoriell særforvaltning til fordel for en mer samordnet statlig forvaltning, sier han.**

Som et svar på signaler fra departementet, vurderer for tiden Statens Vegvesen ny organisering. I utredningsarbeidet har ledelsen lagt til grunn at en eventuell fortsatt regional inndeling ikke må krysse de nye fylkesgrensene.

– Det betyr at alternative modeller som viderefører en inndeling i regioner, må innrettes slik at hver region omslutter en eller flere av de nye fylkesgrensene - ikke bare deler av dem, sier avdelingsdirektør Roar Midtbø Jensen i Statens vegvesen, Vegavdeling Østfold.

Han forteller at Statens Vegvesen vurderer en organisasjonsstruktur med divisjoner i stedet for regioner. Tanken er at man skal organisere noen oppgaver etter geografi på undernivå i divisjonen.

– Ved en slik inndeling vil det være naturlig å legge vekt på en inndeling som er i samsvar med de nye fylkesgrensene, men ikke nødvendigvis etter samme antall og inndeling som fylkeskommunene, sier Jensen.

Digitalisering vs geografi

Seniorforsker Torstein Nesheim ved Senter for Næringslivsforskning peker på at det er to store trender som påvirker offentlige virksomheters organisering i dag. Digitalisering og regionreform.

– Digitaliseringen åpner for å gå bort fra det geografiske prinsippet om organisering, sier han. – Men samtidig trekker regionreformen i retning av fortsatt geografisk organisering, men med en inndeling som «speiler» de nye fylkene.

Nesheim tror man kan komme begge trendene i møte ved å organisere primærenhetene etter funksjoner eller oppgaver, og kombinere dette med å etablere geografiske sekundærstrukturer.

– **Samtidig åpner dette for en matriseorganisering, som har sine utfordringer, sier han.**

Matriseorganisering kritiseres ofte for å ha uklare kommandolinjer i motsetning til klassiske hierarkiske strukturer hvor det er tydeligere hvem som svarer til hvem. ●

Viken viser vei

Difi anbefaler at en rekke statlige etater retter seg etter Vikens geografi. Det gjelder spesielt Statens Vegvesen, Innovasjon Norge, NVE, Sivilforsvaret og Husbanken.

NAVs inndeling fra 2019 vil sammenfalle med Vikens grenser. Men Heimevernet, Mattilsynet og UDI bør også vurdere å følge etter, ifølge rapporten.

Politiets inndeling kommer ikke til å passe med Vikens grenser, men en endring av politidistriktene vurderer Difi som uaktuelt.

Bufetat, Arbeidstilsynet, Kriminalomsorgen, Lagdømmer og Tolletaten vurderes som å ha for lite å hente på å tilpasse seg Vikens grenser. Gjennomgangen har omfattet 11 statsetater, og beskrivelser og vurderinger er basert på dokumentstudier og intervjuer med sentrale aktører på regionalt nivå.

å se seg i bakspeilet.

– Det er kanskje enkelte ting jeg ville gjort litt annerledes, sier han.

I starten brukte de mye krefter. Det var kanskje ikke så nødvendig.

– **Vi kunne nok gått raskere rett på målet. Men det har vært mye jobbing og et intenst løp hele veien egentlig, sier han.**

Før han startet tenkte han at dersom man skal lykkes med omfattende endringer i en stor organisasjon, er det viktig med god forankring av endringene.

– Forankring er avgjørende, av to grunner. For det første må ledelsen teste og drøfte endringsplanene med fagmiljøene, for å få kvalitetssikret og justert. For det andre vil eierskapet til endringen, og dermed mulighetene til gjennomføring være vesentlig bedre med god forankring i forkant, sier han.

Han er også ydmyk overfor jobben som gjenstår.

– Hvis det blir for mye lederpreik uten at det konkretiseres hva det faktisk betyr for jobben medarbeiderne skal gjøre, er faren at gode intensjoner og det som kan være en strategisk riktig endringsambisjon blir «lost in translation». Da kan det bli nok en historie om en endring ledelsen er såre fornøyd med, men som medarbeiderne ute "på gølv" trekker på skuldrene av.

Planen videre er å jobbe konkret gjennom hele linjen når de nye lederne er på plass.

Holte er offensiv: – Dette er et tidspunkt hvor vi kan endre på ting. Det må vi bruke.

Statens Vegvesen vurderer divisjoner

Nylig ble det klart at også Statens Vegvesen vurderer å organisere seg i divisjoner.

– Vi har jobbet med landsdekkende oppgaveløsning, og vi har tro på at det vil virke bra hos oss. Det er ikke unaturlig at flere statlige virksomheter gjør de samme vurderingene, sier Skattedirektøren. ●

Skattedirektør Hans Christian Holte har gjennomført store endringer i Skatteetaten.

FOTO: TERJE PEDERSEN / NTB SCANPIX