



**Statens vegvesen**

# Evalueringsrapport **SVV2010**

*– Ett år har gått*

Vegdirektoratet  
HR- og administrasjonsavdelingen  
mars 2011



**vegvesen.no**

# Sammendrag

Hovedhensikten med evalueringen av SVV2010 har vært å bidra til kunnskap om hvorvidt de grep Statens vegvesen gjorde for å tilpasse etaten til Forvaltningsreformen har medvirket til å realisere de målsettingene man hadde. Evalueringens overordnede hovedkonklusjon er at Statens vegvesen har fått en organisasjon som er i god stand til å møte fremtidens utfordringer. Etaten har klart å omstille seg til endrede politiske rammebetingelser som følge av forvaltningsreformen, samtidig som oppdragsmengden innenfor vegsektoren har økt betydelig. Dette viser at etaten er en endringsdyktig organisasjon, noe som i seg selv har vært med på å styrke hovedkonklusjonen om at etaten er godt rustet i forhold til fremtidige utfordringer. Selv om hovedkonklusjonen langt på veg tegner et positivt bilde av Statens vegvesens håndtering av forvaltningsreformen, så eksisterer det også utfordringer som må håndteres hvis etaten i fremtiden fortsatt skal bli oppfattet som en god tjenesteleverandør som løser oppgaver på en kvalitetsmessig god måte med effektiv bruk av menneskelige og økonomiske ressurser. I evalueringsrapporten har det i denne sammenheng blitt rettet spesielt fokus mot følgende områder: byggherre, styring og strategi, trafikant og kjøretøy, trafikksikkerhet, sams vegadministrasjon, TMT, landsdekkende IKT og HR- og administrasjon.

Når det gjelder **byggherreområdet** så peker rapporten på at det i utgangspunktet er gjort grep som vil kunne bidra til at Statens vegvesen blir oppfattet som en enhetlig og forutsigbar byggherre. Imidlertid er det varierende i hvilken grad man har klart å realisere potensialet. I rapporten rettes det særlig fokus mot at veg- og transportavdelingene i regionene synes å ha en for utydelig utformet og praktisert rolle innenfor byggherreområdet.

Når det gjelder **styring og strategi** så trekkes det fram at de grepene som ble gjort i forbindelse med SVV2010 har bidratt til at styringen oppleves som tydeligere og ryddigere i etaten totalt. Imidlertid pekes det også på en rekke utfordringer, blant annet fylkesavdelingenes tette kontakt med fylkeskommunene som utfordrer det regionale fokuset på styring og kontroll. Rapporten peker også på utfordringer knyttet til rapportering og et komplekst styringssystem med mange indikatorer som kan gjøre det vanskelig å prioritere. Overordnet og strategisk planlegging trekkes også frem som et område hvor etaten har utfordringer knyttet til blant annet oppgave- og ansvarsfordeling.

**Trafikant og kjøretøy** er et område hvor rapporten i stor grad konkluderer med at de grep som ble tatt har bidratt til kortere og mer enhetlige styringslinjer og som igjen har medført at koordineringen har blitt mer effektiv. Samtidig er det trukket fram som en utfordring at TK har blitt mer polarisert i organisasjonen, og at dette kan svekke den totale samhandlingen innenfor vegområdet. Med hensyn til trafikksikkerhet så retter rapporten fokus mot at området har fått en del utfordringer i kjølvannet av SVV2010. Trafikksikkerhetsmiljøet har eksempelvis opplevd en fragmentering som har medført en svekket overordnet koordinering både i regionene og på etatsnivå.

Når det gjelder **sams vegadministrasjon** så konkluderer rapporten med at opprettelsen av fylkesavdelinger har bidratt til å realisere målsettingen med forvaltningsreformen, dvs forsterket folkestyre og demokrati på lokalt og regionalt nivå. Samtidig peker rapporten på at nærheten til de fylkespolitiske prosessene gir særskilte utfordringer i forhold til samhandling. Rapporten fremhever i denne sammenheng at kontakten med fylkeskommunene oppleves som god, men at den er krevende og utfordrer vår organisasjon på flere områder.

Med hensyn til **TMT** (Trafikksikkerhet-, miljø- og teknologiavdelingen) så trekkes det fram at avdelingen er lite kjent for mange. Samtidig legger rapporten vekt på at tidligere samarbeidsrelasjoner fungerer bra og at man oppfatter TMT som en kompetanseorganisasjon. Når det gjelder utfordringer

så pekes det på utydeligheter i grensesnittet mellom Veg- og transportavdelingen (VD), Trafikant- og kjøretøyavdelingen (VD) og TMT, og at det i denne sammenheng ikke er godt nok kjent at TMT forvalter myndighetsoppgaver fra Veg- og transportavdelingen.

Etableringen av **landsdekkende IKT** blir positivt omtalt i rapporten. Spesielt forankringen i ELM gir muligheter for en mer enhetlig arbeidspraksis. utfordringene som trekkes fram i rapporten går blant annet på at man fortsatt har en vei å gå før man er i mål med rendyrking av rollene knyttet til systemeier og systemforvalter. Videre hevdes det at selv om BSS fungerer greit, så synes det å være mangel på kompetanse knyttet til de mer komplekse systemene.

Når det gjelder **HR og administrasjon** så trekkes det fram i rapporten at man stort sett er fornøyd med operativ HR, men at man egentlig ikke merker noen stor forskjell. Når det gjelder strategisk HR så peker rapporten på at det har skjedd en viss utvikling i retning av et mer strategisk fokus, men at mange er spørrende til hva som egentlig ligger i selve HR-begrepet. Samling av administrative funksjoner har hatt positive effekter, men også enkelte utfordringer.

# Forord

Vegdirektøren vedtok på etatsledermøte 10.12.2009 at omorganiseringen SVV2010 skulle evalueres. Hensikten var å sikre at det ble jobbet systematisk med målene og at intensjonene med SVV2010 ble fulgt opp.

HR- og administrasjonsavdelingen fikk i oppdrag å etablere en prosjektgruppe med medarbeidere som representerte områder som var særlig berørt av omorganiseringen:

- Trafikant og kjøretøy
- Fylkesavdeling
- Byggherre
- HR og administrasjon
- Trafikksikkerhet, miljø og teknologi
- Landsdekkende IKT
- Strategi og økonomi

Prosjektgruppen har bestått av følgende medlemmer:

- Inge Alsaker
- Marit Brandtsegg
- Knut Martinussen
- Henry Nymann
- Anne Hege Kase
- Tor-Sverre Thomassen
- Dag Hammershaug
- Sonja Elisabeth Søyseth (prosjektleder)

Etter hovedavtalemøte 25.3.2010 ble følgende representanter med fra tjenestemannorganisasjonene:

- Irene Bolsø
- Adriana Camelia Jubskås, Cathrine Thorbjørnsen (fra 1.10.2010)
- Siw Tyldum
- Lars Erik Fuglesang, Alf Masternes (fra 1.9.2010)

Intervjugruppen har bestått av:

- Eva Monsen Haukedalen
- Ingebjørg Ljones
- Knut Martinussen
- Sonja Elisabeth Søyseth

ELM ble 9.12.2010 orientert om hovedfunnene i evalueringen. Sluttrapport og forslag til eventuelle tiltak skal i henhold til vedtatt mandat forelegges ELM etter rapportens ferdigstillelse 1.2.2011.

Det har vært orientert om prosessen på Vegdirektørens ledersamling (Gardermoen 29. og 30.9.2010), hovedavtalemøter og AMU.

*En stor takk til alle som velvillig har stilt opp til intervju!*

# Innholdsfortegnelse

<b>1. INNLEDNING</b>	<b>7</b>
1.1 Bakgrunn	7
1.2 Målsettingen med SVV2010	8
1.3 Arbeidsgrupper SVV2010 – vurdering av utfordringer og forbedringsområder	8
1.4 Evalueringens metodiske tilnærming	10
1.5 Eksempler på spørsmål som evalueringsrapporten vil forsøke å finne svar på:	11
1.6 Evalueringsrapportens struktur	11
<b>1. BYGGHERRE</b>	<b>12</b>
1.1 Etablering av byggherreseksjoner	12
1.1.1 Etablering av byggherreseksjoner – et godt grep	12
1.1.2 Byggherreseksjonen på Veg- og transportavdelingen (regionene)- en utydelig rolle	13
1.1.3 Delvis samling av operative byggherremiljø på fylkesavdelingene	13
1.2 Samhandling mellom byggherremiljøene	14
1.2.1 Strategi (Veg og transport) og fylkesavdelingene	14
1.2.2 Fylkesavdelingene og prosjektavdelingene	15
1.2.3 Veg- og transportavd (VD) og Styringsstab (VD)	15
<b>2. STYRING OG STRATEGI</b>	<b>16</b>
2.1 Styring	16
2.1.2 Tydeligere styring av etaten	16
2.1.3 Sliter med rapportering	16
2.1.4. Utfordringer i styring av fylkesavdelingene	17
2.1.5. Etablering av Vegdirektørens styringsstab	17
2.1.6. Styring av kvalitet	18
2.2 Strategi	18
2.2.1 Overordnet og strategisk planlegging	19
<b>3. TRAFIKANT OG KJØRETØY</b>	<b>20</b>
3.1 TK som egen avdeling – en opplevd suksess for mange	20
3.2 Det snakkes lite TK i RLM	21
3.3 Tydeligere i etaten hva som er faglig rådgivning og styring	22
3.4 TK «en egen satellitt»?	22
3.5 Bedret likebehandling?	23
<b>4. TRAFIKKSIKKERHET</b>	<b>24</b>
4.1 Fragmentert miljø i regionene og i Vegdirektoratet	24
4.2. Mangel på samarbeidsarenaer	25
4.3 Utydelige grensesnitt i Vegdirektoratet	26
4.4. Mangel på TS-profil	27
<b>5. SAMS VEGADMINISTRASJON</b>	<b>28</b>
5.1 God, men krevende kontakt med fylkeskommunen	28
5.2 Mye rapportering	30
5.3 Fra distrikt til fylkesavdelinger	30
5.4 Politisk nærhet bra – men ting tar tid	30
5.5 Fylkeskommunen utfordrer våre vegstandarder	31

5.6 Hva ligger egentlig i sams vegadministrasjon?	31
5.7 Regional helhet kontra lokalt ansvar	32
5.8 Mangel på planressurser	33
<b>6. TMT</b>	<b>35</b>
6.1 Lite kjent, men god når det gjelder	35
6.2 Grensesnitt forvaltning/myndighet og kompetanse	36
<b>7. LANDSDEKKENDE IKT</b>	<b>38</b>
7.1 IKT som en nasjonal avdeling et godt grep	38
7.2 Tiltro til IKT- ledelsen	39
7.3 Systemeier – kontra systemforvaltningsrollen	39
7.4 BSS og sentralisering av lokale driftsfunksjoner	39
<b>8. HR- OG ADMINISTRASJON</b>	<b>41</b>
8.1 Operativ HR	41
8.2 Strategisk HR	41
8.3 Samlingen av administrasjonsfunksjonene på en avdeling	42
<b>9. ANNET</b>	<b>43</b>

# 1. INNLEDNING

Formålet med evalueringen er å medvirke til innsikt i hvordan Statens vegvesen ligger an i forhold til målene med SVV2010. Organisasjonen kan benytte evalueringresultatene som styringsinformasjon og iverksette korrigerende tiltak på de områdene man finner det nødvendig. Evalueringsarbeidet har fokusert på områder som er særlig kritisk for å kunne realisere etatens målsettinger. Områdene som er belyst er byggherre, styring og strategi, trafikant og kjøretøy, trafikksikkerhet, TMT, sams vegadministrasjon, IKT og HR-administrasjon.

Evalueringen har hatt som overordnet fokus å gi en konkret status på etatens tilstand på et gitt tidspunkt høsten 2010. Intensjonen har derfor ikke vært å foreta noen sammenlikning av ny og gammel organisasjon. Evalueringen er heller ikke en sluttevaluering eller endelig konklusjon på i hvilken grad SVV2010 kan karakteriseres som en suksess. Etaten er fortsatt i en utviklingsprosess, så evalueringen viser først og fremst til områder som trenger økt innsats framover slik at målene med SVV2010 i størst mulig grad skal kunne realiseres.

Mandatet til evalueringsprosjektet har vært å identifisere hovedtrekkene og hvilke områder i etaten som har størst forbedringspotensial. Det har derfor ikke vært noen ambisjon å kunne presentere en altomfattende analyse av alle enhetene på alle nivåene i etaten. Dette betyr for eksempel at «problemområdene» ikke har blitt gjennomanalysert i sin fulle bredde med hensyn til å klarlegge årsaks- og virkningsmekanismer.

Statens vegvesens nye organisasjon har pr 1.1.2011 vært i drift i tolv måneder, og organisasjonen har gjort erfaringer med de nye rammebetingelsene. Noen merker veldig godt endringene som har skjedd, mens for andre er forskjellene ikke store. Det er de erfaringene man har gjort seg rundt om i etatens avdelinger som vil være hovedfokus i denne evalueringsrapporten.

## 1.1 Bakgrunn

Den 1.1.2010 iverksatte Statens vegvesen sin nye organisasjonsstruktur. Hovedmotivet som lå til grunn for den organisatoriske endringen er at Statens vegvesen til enhver tid skal sørge for å organisere sin virksomhet slik at man på best mulig måte leverer slik det er forventet.

Drivkreftene bak erkjennelsen av nødvendigheten for en vurdering av organisasjonen var spesielt knyttet til forvaltningsreformen som skulle gjennomføres med virkning fra 1.1.2010. Forvaltningsreformen hadde særlig fokus på oppgavefordelingen på det regionalpolitiske nivået, og hadde som mål å styrke fylkeskommunene som regionale utviklingsaktører. Denne styrkingen skulle skje ved å flytte ansvar for oppgaver og øke de økonomiske overføringene fra staten til fylkeskommunene. For Statens vegvesen ville dette bety at det pr 1.1.2010 ville komme et skifte i eierskap til om lag 60 % av riksvegnettet. Statens vegvesens regioner fikk da vesentlig flere oppgaver å utføre under styring av fylkeskommunene og færre oppgaver å utføre under styring av staten.

I tillegg til at den kommende forvaltningsreformen var en viktig forutsetning for at Statens vegvesen gikk i gang med å vurdere sin eksisterende organisasjon, ble det også tatt hensyn til at det var gått mer enn fem år siden forrige organisasjonsendring. Det var derfor hensiktsmessig å foreta en grunnleggende vurdering av hele organisasjonen for å sette den i stand til å gjøre de nødvendige tilpasninger både i forhold til forvaltningsreformen og eventuelt andre endrede rammebetingelser. Prosjekt SVV2010 ble dermed opprettet våren 2008.

## 1.2 Målsettingen med SVV2010

Hovedmålsettingen til prosjekt SVV2010 var «Å utvikle en organisasjon som er i god stand til å møte fremtidens utfordringer». I tillegg var følgende delmål lagt til grunn for prosessen:

- Være en god tjenesteleverandør
- Løse oppgaver på en kvalitetsmessig god måte
- Effektiv bruk av menneskelige og økonomiske ressurser
- Bli en mer enhetlig organisasjon
- Utvikle kunnskapsbedriften SVV

Disse målene skal bidra til å gjøre etaten i stand til å løse de oppgaver som følger av NTP/ handlingsprogrammet 2010–2019. Målene skulle også være en rettesnor for nødvendige endringer som følge av forvaltningsreformen og etablering av et eventuelt vegtilsyn.

## 1.3. Arbeidsgrupper SVV2010 – vurdering av utfordringer og forbedringsområder

For å sikre størst mulig grad av måloppnåelse opprettet prosjekt SVV2010 fem arbeidsgrupper som fikk i oppdrag å belyse situasjonen og klarlegge begrensninger i organisasjon og samhandlingsmønstre. Arbeidsgruppene skulle slik sett synliggjøre utfordringer og problemstillinger som kunne utfordre graden av måloppnåelse i forhold til de fem delmålene. Med bakgrunn i dette arbeidet skulle gruppene også vurdere hvilke arbeidsoppgaver og fagområder etaten ville trenge forsterkning og utvikling på i framtiden. Følgende arbeidsgrupper ble opprettet og hadde sitt virke høsten 2008:

- Arbeidsgruppe byggherrerollen
- Arbeidsgruppe trafikant- og kjøretøyområdet
- Arbeidsgruppe fag- myndighets- og forvalterroller
- Arbeidsgruppe støtteprosesser
- Arbeidsgruppe ledelse

### **Utfordringer innenfor byggherre**

Innenfor byggherreområdet fokuserte arbeidsgruppen på en rekke utfordringer. Det ble blant annet pekt på mangelfull koordinering, også faglig. Det ble videre fokusert på manglende samhandling og utydelige ansvarsforhold, og at dette blant annet medfører at det går tregt å omsette ny kunnskap og erfaringer i etaten. For at Statens vegvesen skulle kunne bli i stand til å realisere målsettingene med SVV2010 konkluderte arbeidsgruppen med at det var behov for å etablere et samlet og styrket byggherremiljø med klare styringslinjer. Videre at det måtte sørges for at prosesstyringssystemet ble tatt i bruk og fulgt opp. Videre ble det pekt på at grensesnitt mot andre prosesser enn byggherreprosessene måtte avklares for å sikre god samhandling og kvalitet på underleveranser. Arbeidsgruppen ønsket også økt ledelsesfokus på drift og vedlikehold, og at det måtte utvikles et opplegg for å kvalitetssikre konkurransegrunnlaget.

### **Utfordringer innenfor trafikant og kjøretøy**

Innenfor trafikant- og kjøretøyområdet ble det også pekt på en rekke utfordringer. Disse handler om manglende tydeliggjøring av ansvar og roller i organisasjonen, og manglende forståelse av det styringssystemet etaten har. Dette gir seg utslag i stor variasjon i kvaliteten på saksbehandlingen,



og som resulterer i at likebehandlingen blir skadelidende. I denne sammenheng ble det også pekt på utfordringer knyttet til servicenivået innenfor svartjenester, tilgjengelighet og betalingssystemer. Sist, men ikke minst så rettet arbeidsgruppen fokus mot at informasjonsflyten fra Vegdirektoratet til førstelinjen alltid har vært en utfordring og tar for lang tid. For å kunne realisere målsettingene med SVV2010 innenfor TK-området så forslø arbeidsgruppen at man i hovedsak måtte se på styringslinjene og vurdere alternative løsninger basert på enten divisjon-, region- eller distriktsmodell. I tillegg så arbeidsgruppen et behov for å forbedre kommunikasjons- og informasjonsflyten både internt og eksternt.

### **Utfordringer innenfor fag-, myndighets- og forvalterroller**

Innenfor etatens fag-, myndighets- og forvalterroller fokuserte arbeidsgruppen på utfordringer knyttet til de eksterne drivkreftene, herunder forvaltningsreformen. De vurderte at roller og ansvar mellom og innen organisatoriske nivå virket uklare. Videre fokuserte man på at styringssystemene har mangler og at sammenhengen mellom dem er uklar. Arbeidsgruppen la også vekt på at etaten ikke har et fungerende kvalitetssystem. For å kunne realisere målsettingene med SVV2010 så mente arbeidsgruppen at det først og fremst måtte fokuseres på å sette etaten i stand til å håndtere konsekvensene av forvaltningsreformen, blant annet sørge for at etaten har nødvendig kompetanse og kapasitet til å utføre bestillingene fra våre oppdragsgivere spesielt på investering og tyngre vedlikeholdstiltak. Videre pekte arbeidsgruppen på behovet for en gjennomgang av roller og ansvar mellom Vegdirektoratet (VD) og region, internt i VD og internt i region, og at dette måtte sees i sammenheng med forvaltningsreformen. I tillegg vurderte arbeidsgruppen det som nødvendig å forbedre styringssystemene og sørge for at de ivaretar forvaltningsreformen. Det ble også poengtert at etaten måtte få på plass et kvalitetssystem, og at prosessstyring/prosesseierskap i denne sammenheng måtte vurderes spesielt.

### **Utfordringer innenfor støtteprosessene**

Når det gjelder arbeidsgruppen for støtteprosesser så ble det rettet fokus mot at administrative tjenester er organisert ulikt i regioner og direktorat og at det er uklare roller. Videre ble det pekt på at det finnes få klare målformuleringer og få målinger av resultatoppnåelse. Det ble også trukket frem at prosessene innenfor støtteområdet i mindre grad er beskrevet enn kjerneprosessene. Arbeidsgruppen mente videre at IT-funksjonen var den funksjonen som hadde størst utfordringer, og da spesielt i forhold til struktur, kultur og ledelse. For å kunne forbedre støtteområdet så mente arbeidsgruppen at man måtte gjennomføre rolleavklaringer, spesielt der fagområdene er nært beslektet slik som f.eks mellom økonomistøtte og anskaffelsesstøtte. Man anså det som viktig å forberede støtteprosessene på konsekvensene av forvaltningsreformen. I denne forbindelse mente arbeidsgruppa at det blant annet var behov for å komplettere prosessbeskrivelsene innenfor støtteområdet. Når det gjelder IT-området så var arbeidsgruppen av den oppfatning at IT måtte forankres sterkere i ledelsen, samt å avklare grensesnittet mellom IT-organisasjonen og systemeierne. I tillegg å gjennomgå IT-støtte og spesielt det regionale støtteapparat i lys av forvaltningsreformen.

### **Utfordringer innenfor ledelse**

Arbeidsgruppen for ledelse oppfattet at de utfordringene etaten sto overfor var knyttet til implementering, forpliktelse og oppfølging av forventningene og konsekvensene som er beskrevet i «Grunnlag for ledelse, styring og organisering». Arbeidsgruppen hevdet at det er viktig å ha fokus på gjennomføring, og derigjennom bidra til å utvikle den ønskede organisasjonskulturen i Statens vegvesen. Utfordringene i 2010 stiller ifølge arbeidsgruppen økt krav til kompetanse innen endringsledelse, spesielt i lys av omstilling og i forbindelse med forvaltningsreformen.

## 1.4 Evalueringens metodiske tilnærming

Valg av metodisk tilnærming har blitt styrt av de problemstillingene evalueringen har hatt som mål å finne svar på. Evalueringen av SVV2010 har hatt som hovedformål å medvirke til innsikt i hvordan Statens vegvesen ligger an i forhold til målene med SVV2010, noe som i utgangspunktet tilsier en prosessuell metodisk tilnærming. Siden det er organisatoriske prosesser og utviklingsforløp og resultatene av disse som skal evalueres, så vil ikke dette gi evalueringsdata som lar seg uttrykke i størrelser og tall. En kvantitativ tilnærming med spørreskjema som metodikk ville altså ikke vært formålstjenlig. Evalueringen har derfor hatt en kvalitativ tilnærming, med intervju som metodikk for datainnsamling.

Det er til sammen gjennomført ca. 70 intervjuer både som enkeltintervju og gruppeintervju rundt om i hele etaten. Datainnsamlingen ble gjennomført i perioden sept./okt. 2010. De som har blitt intervjuet arbeider innenfor områder som har blitt særlig berørt av omorganiseringen.

Fordelen med denne typen kvalitativ tilnærming er at den gir mulighet til å gjengi noe av dynamikken i de løpende organisasjonsprosessene i etaten. All den tid dette ikke er noe man kan evaluere rent objektivt, så har det vært nødvendig å få folks egne beretninger om hvordan ting fungerer. Styrken med dette er at det er gjennom de ulike aktørenes egne beretninger at vi vil få det mest konkrete uttrykket for deres erfaringer med SVV2010 prosessen. At slike erfaringer som regel inneholder aktørenes tolkninger og oppfatninger om årsaker og konsekvenser, gjør at evalueringen får en større bredde i forståelsen av de utfordringene som trekkes fram.

Evalueringens strategi for å analysere det innsamlede datamaterialet har vært basert på en temasentral tilnærming. Det vil si at informasjonen fra alle medarbeidere om et spesielt tema ble sammenlignet og vurdert opp mot hverandre. I analysen av datamaterialet ble temaene gruppert og utsagnene relatert til variabler som region-, og avdelingstilhørighet og hierarkisk posisjon (leder/medarbeider). Oppfatningen er imidlertid at variasjonene er såpass små mellom hierarkisk posisjon og regionstilhørighet når det gjelder innholdet i utsagnene at dette ikke anvendes i rapporten som analytisk nivå.

Utsagnene som trekkes frem i rapporten er meningsbærende utsagn ved at de innholdsmessig representerer fleres meninger.

### ***Evalueringens validitet***

Når det gjelder evalueringens validitet så må den for det første vurderes i forhold til formålet med evalueringen. Formålet med evalueringen har ikke vært å klarlegge årsak-virkningsforhold, men å medvirke til innsikt i hvordan etaten ligger an i forhold til målene med SVV2010. I den forbindelse mener vi at validiteten er godt ivaretatt gjennom måten datainnsamlingen er gjennomført og gjennom hvordan selve analysen av data er håndtert. For det andre må validiteten vurderes i forhold til analysens rekkevidde og gyldighet. I utgangspunktet er analysens konklusjoner et aggregert resultat av hva som har kommet fram i intervjuene. Det vil si at det som blir trukket fram som utfordringer i rapporten har gyldighet først og fremst på et aggregert nivå i organisasjonen. Dette betyr imidlertid ikke at validiteten er svekket i forhold til de enkelte enhetene i organisasjonen. Det innebærer bare at evalueringsresultatene vil kunne variere fra enhet til enhet når det gjelder utfordringenes omfang og tyngde.

## 1.5 Eksempler på spørsmål som evalueringsrapporten vil forsøke å finne svar på:

- Har vi fått en mer samlet byggherre med tydeligere styringslinjer?
- Har TK blitt tydeligere i etaten med større grad av likebehandling, og er kommunikasjonen blitt forbedret innenfor TK?
- Hva med etatens fag- myndighets og forvalterrolle?
  - o Har ansvars- og rolleforståelse mellom og innen organisatoriske nivå blitt styrket?
  - o Klarer etaten å leve opp til de forventningene som følger av forvaltningsreformen, eller har vi for lite kapasitet eller kompetanse innenfor dette området?
  - o Har etaten fått på plass et kvalitetssystem?
- Hva med støtteprosessene?
  - o Har de klart å levere som forventet?
  - o Har IT fått en sterkere forankring i ledelsen
  - o Har det blitt en økt leverandør- og organisasjonsforståelse i IT-miljøet?

## 1.6 Evalueringsrapportens struktur

For å kunne besvare evalueringsrapportens problemstillinger så vil rapporten bli organisert i tematiske kapitler. Kapitlene vil ta for seg byggherre, styring og strategi, trafikant og kjøretøy, trafiksikkerhet, sams vegadministrasjon, TMT, IKT og HR og administrasjon.

# 1. BYGGHERRE

På Veg- og transportavdelingene, i Vegdirektoratet og i regionene, ble det fra 1.1.2011 etablert byggherreseksjoner. Disse skal i henhold til «Overordnet struktur for Statens vegvesen» (juni 2009) ha ansvaret for faglig samordning, koordinering og utvikling av byggherremiljøet i regionen. I tillegg ivareta sektoransvaret og ansvaret for prosesskoordinering for alle kjerneprosesser i enheten (unntak TK-området). Avdelingen skal videre ha ansvaret for faglig rådgiving, støtte og kvalitetssikring av anbudsgrunnlag innenfor byggherreområdet.

De fleste regioner samlet også det operative byggherremiljøet med henhold til drift, vedlikehold og investering på fylkesavdelingene.

Fordelene med et samlet byggherremiljø ble i grunnlagsnotat «Byggherrerollen» (des. 2008) vurdert å være:

- Effektiv ressursutnyttelse, bedre samhandling, bedre muligheter for jobbrotasjon og erfaringsoverføring
- Lik status og bedre muligheter for rekruttering
- Enklere styring og ledelse
- Enhetlig og forutsigbar byggherre
- Felles forståelse for helheten og betydning av helhetstenking, fra planlegging til drift og vedlikehold

## Kort sammendrag og kommentar

Å få en enhetlig og forutsigbar byggherre for stat og fylkeskommunen har vært en av målsettingene med SVV2010. Erfaringene så langt gir et positivt og optimistisk bilde av de mulighetene som følger av grepet med å samle deler av byggherremiljøet i en egen seksjon i Veg- og transportavdelingen. Det ligger slik sett godt til rette for å få til bedre erfaringsoverføring og et bedre grunnlag for å se helhet fra prosjektering og bygging til drift og vedlikehold.

I praksis er det imidlertid varierende i hvilken grad man har klart å realisere det potensialet som ligger i organisasjonsmodellen. Årsaken til dette kan i hovedsak tilbakeføres til en noe utydelig utforming og praktisering av veg- og transportavdelingenes rolle og ansvar innenfor byggherreområdet, og hvor spesielt prosesseierrollen ikke er tilstrekkelig avklart. Dette får også konsekvenser for samhandlingen med fylkesavdelingene. I dette kapittelet vil blant annet disse utfordringene bli nærmere belyst.

## 1.1 Etablering av byggherreseksjoner

### 1.1.1 Etablering av byggherreseksjoner – et godt grep

For å få et sterkere tverrfaglig byggherremiljø ble miljøer innenfor investering, drift og vedlikehold samlet på veg- og transportavdelingene (både i regionene og i Vegdirektoratet). Flere som ble intervjuet peker på fordelene med færre byggherremiljøer og viktigheten av samlede fagmiljøer. Mange sier at det har vært et godt grep som bidrar til at man på sikt kan bli en mer enhetlig byggherre. «Positivt at drift og investering er kommet i en enhet. Hele livsløpet i prosjekt blir sett i en større sammenheng.» Samlingen av byggherremiljøet oppfatter man gir synergieffekter «ved at man får et felles opplegg og behandling av avtaler og kontrakter.»

Imidlertid hevder de fleste at det har gått for kort tid i forhold til å kunne se noen særlige resultater av det organisatoriske grepet, selv om man har tiltro til at det på sikt skal fungere som forutsatt. «*Tror ikke vil blir betraktet som mer enhetlig og forutsigbar ovenfor publikum enda, men grepet er riktig.*»

### 1.1.2 Byggherreseksjonen på Veg- og transportavdelingen (regionene) – en utydelig rolle

I henhold til «Overordnet strategi for Statens vegvesen» (juni 2009) skal Veg- og transportavdelingen ha ansvaret for faglig samordning, koordinering og utvikling av byggherremiljøet i regionen.

Mange, inkludert flere byggherreseksjoner (Veg- og transportavd. i regionene), oppfatter at hva som ligger i dette ansvaret er uklart. *Det er litt utydelig hva vi skal drive med. Det er også utydelig for andre hva vi skal drive med. Det ble bare besluttet å opprette en byggherreseksjon uten at det var godt nok gjennomtenkt hva vi skal brukes til.*»

Flere beskriver at byggherreseksjonene ikke har den nødvendige myndigheten i prosesseierskapet til å ta det ansvaret som er beskrevet i den overordnede strategien. «*Noe av utfordringen er at vi ikke er en styringsavdeling lenger, men at vi har en rådgivningsrolle. Imidlertid er vi prosesseier, og har et ansvar der. Men styring følger ikke prosesseierskapet og vi har ikke autoritet til å sanksjonere. Her er det en del uklarheter å ordne opp i. Det går på rolleforståelse. Det handler litt om at vi ikke vet hvordan vi som prosesseier skal håndtere avvik.*»

Byggherreseksjonen, som den koordinerende enhet for regionen, har så langt ikke fungert trekker flere medarbeidere frem. «*Samordning via byggherreseksjonen har så langt ikke fungert.*» At man synes det er positivt med en byggherreseksjon på Veg- og transport og har tiltro til at den på sikt skal fungere, blir imidlertid også poengtert av flere.

### 1.1.3 Delvis samling av operative byggherremiljø på fylkesavdelingene

På fylkesavdelingene har de fleste regioner samlet det operative byggherremiljøet mht. drift, vedlikehold og investering. Unntakene er Region øst (samlet i Fylkesavdeling Østfold) og i Region midt (samlet i Fylkesavdeling Nord-Trøndelag) hvor man har gått motsatt vei og delt et tidligere samlet byggherremiljø i driftseksjoner og utbyggingsseksjoner.

Samlingen av byggherremiljøene blir oppfattet som positivt i forhold til at organiseringen er riktig i forhold til at det bidrar til en mer enhetlig utførelse av byggherrollerollen. Flere hevder imidlertid at opplevelsen av byggherrollerollen som styrket blir svekket av at man ikke har organisert byggherremiljøet likt mellom regionene. «*Det at man ikke har samlede byggherreseksjoner overalt (fylkesavdelingene) bidrar til å svekke enhetligheten.*»

Imidlertid oppfatter ikke de seksjonene, som ikke har et samlet byggherremiljø på fylkesavdelingene, dette. Flere fra driftsseksjonene og utbyggingsseksjonene hevder at det at man sitter såpass geografisk samlet gjør at man ikke opplever en forringelse av utøvelsen av byggherrollerollen og at man fortsatt henter synergieffekter av hverandre. De hevder også at det at man har delt mellom drift og utbygging bidrar til at ansvaret blir tydeligere. «*Det har vært en fordel å skille planlegging, drift/vedlikehold og utbygging. Det ble dårligere og dårligere og måtte kunne litt om alt.*»

Dette er et eksempel på at det organisatorisk sett finnes flere alternativer som kan bidra til å løse de samme utfordringene. I noen sammenhenger er det for eksempel sånn at en bestemt type organisatorisk struktur kan legge forholdene godt til rette for enhetlighet og forutsigbarhet. Samtidig er det ikke sånn at det er struktur alene som bidrar til at målet om å kunne oppfattes som en enhetlig byggherre realiseres. Avhengig av situasjonen så vil ulike lokale behov og utfordringer etterspørre andre organisatoriske strukturer for å kunne oppnå de samme målsettingene. Det som fungerer godt i en kontekst trenger ikke nødvendigvis være god medisin i en annen kontekst og situasjon. Dette innebærer at det til en viss grad kan aksepteres at det velges ulike løsninger på samme type utfordringer og målsettinger.

## 1.2 Samhandling mellom byggherremiljøene

### 1.2.1 (Strategi-,) Veg- og transportavdelingen (regionene) og fylkesavdelingene

Å fremstå som en enhetlig byggherre som utnytter ressurser og kompetanse på en effektiv måte har vært et sentralt mål med omorganiseringen SVV2010. Dette forutsetter imidlertid god samhandling mellom aktørene innenfor byggherreområdet. Mangelfull samhandling og utydelige ansvarsforhold var et av problemområdene som ble trukket frem i grunnlagsrapporten «Byggherrerollen» (des. 2008).

Selv om de fleste regioner har samlet investering, drift og vedlikehold i byggherreseksjoner er det en oppfatning at byggherremiljøet fortsatt er for fragmentert. *“Byggherremiljøet er plassert på flere enheter (avdelinger) og har derfor mindre mulighet til å bli enhetlig”*. Noen sier også at de skulle ønske at hele byggherremiljøet var samlet på en avdeling.

En viss fragmentering er imidlertid nødvendig for å kunne skille klarere mellom de ulike rollene innenfor området. Skillet mellom den mer operative byggherre som utøves på fylkesavdelingene og veg- og transportavdelingenes koordinerende rolle er på mange måter en fornuftig konfigurasjon som vil kunne bidra til enhetlighet. Men for å kunne realisere målsettingen med SVV2010 om en enhetlig og koordinert byggherrefunksjon så er det av avgjørende betydning at disse miljøene samhandler og har et avklart forhold til de ulike enhetenes roller og ansvar.

Det er imidlertid en oppfatning i flere regioner at kontakten mellom fylkesavdelingene og Veg- og transportavdelingen er svak og preget av uklar rolleforståelse. *«Det er et godt samarbeid mellom seksjonene på fylkesavdelingen. Men vi har ikke noe forhold til Veg- og transportavdelingen på regionen. Vi vet egentlig ikke hva de gjør. Det er en uklar intern organisering.» «Forholdet til Veg- og transportavdelingen er under utvikling, men rolleavklaring kreves. Underlig at oppgavemengden for fylkesavdelingene øker, mens ressursene tildeles region. Det er vanskelig med regionleddet i forhold til fylkeskommunen.»*

Det er flere forhold som kan forklare hvorfor kontakten mellom fylkesavdelingene og Veg- og transportavdelingen er liten og preget av uklar rolleforståelse. En årsak kan være at byggherreseksjonene selv har en utydelig forståelse av sin rolle og som igjen har sammenheng med at de mangler den nødvendige myndighet til å ha en koordinerende rolle ovenfor de andre avdelingene. En slik situasjon kan virke pasifiserende på byggherreseksjonene. En annen forklaring kan være, og som flere byggherreseksjoner beskriver, at det har tatt tid å bemanne opp seksjonen til å kunne ta det ansvaret som skal tilligge seksjonen.

Noen hevder imidlertid at byggherreseksjonene er plassert på et for lavt organisatorisk nivå i forhold til fylkesavdelingene og at det er forklaringen på at byggherreseksjonene har for liten gjennomslagskraft. *«Stiller spørsmålstegn ved at byggherreseksjonen på Veg og transport ute i regionene er organisert på et lavere nivå enn de som de skal gå etter i sømmene på prosjektavdelingene og fylkesavdelingene.»*

### 1.2.2 Fylkesavdelingene og prosjektavdelingene

I forholdet mellom fylkesavdelingene og prosjektavdelingene melder flere at kontakten er liten, men avklart. Det hevdes at siden porteføljen er delt på en hensiktsmessig måte, så fungerer det greit. *«Rollefordelingen mellom prosjekt og fylke fungerer greit siden porteføljen er delt.»*

Flere sier imidlertid at det som er definert som store kontra små investeringsprosjekt fortsatt er for uavklart. *«Liten, men avklart kontakt mellom prosjektavdelingene og fylkesavdelingene. Men det er variasjoner i forhold til hva som er definert som store og små prosjekt i regionene.» «Men hva er egentlig definisjonen på store prosjekt? Vurderes det i forhold til kompleksitet eller budsjett? Tror ikke den ballen er landet helt enda.»*

### 1.2.3 Veg- og transportavd (VD) og Styringsstab (VD)

Flere fra prosjektavdelingene sier at de opplever støy i forholdet mellom byggherreseksjonen på Veg- og transportavdelingen (VD) og Vegdirektørens styringsstab. *«Vi får motstridende signaler fra styringsstab og byggherreseksjonen på veg- og transport. Det skaper unødvendig støy. Og de bør klare opp i hvem som skal gjøre hva.» "Styringsstaben i Vegdirektoratet er et godt grep men det er ytterligere behov for tydeliggjøring. Det er en del støy, altså en del andre signaler som ikke er styringssignaler.»*

## 2. STYRING OG STRATEGI

### 2.1 Styling

En sentral føring i «Overordnet struktur for SVV2010» (juni 2009) er at Statens vegvesen skal ha en organisatorisk modell som gir klare og ryddige styringslinjer. Et viktig grep var å etablere Vegdirektørens styringsstab. Staben skal bistå Vegdirektøren med utvikling og styring av Statens vegvesen som en samlet virksomhet. Flere regioner etablerte også egne styringsstaber.

#### **Kort sammendrag og kommentar**

En av målsettingene med SVV2010 var å få en tydeligere styring av Statens vegvesen. Erfaringene så langt viser at SVV2010 har hatt en positiv effekt og gitt en totalt sett tydeligere og ryddigere styring av etaten.

Samtidig eksisterer det en rekke styringsutfordringer som fortsatt ikke er løst. Dette gjelder for eksempel rapportering, hvor inntrykket er at mengden rapportering har økt, men uten at dette er tilstrekkelig begrunnet og eller forstått av de rapporterende avdelingene. Rapporteringssystemet virker uklart og uoversiktlig og det fremmes at etaten har et svært komplekst styringssystem med mange indikatorer.

Forvaltningsreformen har medført at styringen i regionene har blitt mer utfordrende. En del styringsenheter beskriver at det er utfordrende å styre fylkesavdelingene siden disse er såpass involvert i fylkeskommunene og i realiteten håndterer ramme- og leveranseavtalene selv.

Videre eksisterer det styringsutfordringer knyttet til kvalitetsstyring, som først og fremst handler om manglende rolleavklaringer innenfor prosessstyringssystemet. I dette kapittelet vil de nevnte forhold bli nærmere belyst.

#### 2.1.2 Tydeligere styring av etaten

Mange mener at Statens vegvesen har fått en bedre styring. Regionene opplever en tettere kontakt og oppfølging fra Vegdirektørens styringsstab. Vegdirektørens styringsstab har per i dag sammen med Strategi- og økonomiavdelingen i VD månedlige møter med regionene. «Det er blitt ryddigere i forhold til styring. Linjen er tydeliggjort og styrket. Sakene går nå via styringsstab og ut mot regionene. Det er blitt ryddigere styringsmessig også mot departementet.»

Flere avdelinger i regionene hevder også at de blir bedre og tettere fulgt opp ved at styringsenhetene i regionene har jevnlig møter med avdelingene. «Vi opplever en tettere styring nå og vi har jevnlig møter med de på styring.» «Styringen er bedre enn før, men om den er god nok, vet jeg ikke. Men vi har en rimelig god styring. Vi har fått mer fokus på styring. Det drukner ikke i andre ting som ville vært tilfelle hvis det var en del av en annen avdeling.»

#### 2.1.3 Sliter med rapportering

Både medarbeidere på Veg og transport og ved fylkesavdelinger sier at mengden med rapportering har økt veldig i omfang. Fra Veg og transport begrunnes dette med rapporteringskrav i forbindelse med riksrevisjonsrapportens merknader og Dovrerapporten.



Fylkesavdelingene, som særlig beskriver en økt mengde rapportering, sier at de sliter med at mye tid og ressurser går med til dette både mot fylkeskommune og stat. «*Mye enklere å forholde seg til region nå enn tidligere når det gjelder styring generelt, men vi har strevd i forhold til rapportering.*» «*Vi styrer og rapporterer så mye at vi går oss helt vill. Vi må velge ut hvilke parameter det skal styres på.*»

De melder også at det er noe usikkerhet i forhold til hvor det skal rapporteres. «*Skal vi gå via styringsmiljøet eller direkte til fylkene? Det er et trekantforhold som preges av at ting ikke har gått seg til mellom regionvegsjefen, styring og fylke.*»

Trolig er uklarhet i hvem som skal rapportere til fylkeskommunen forklaringen når noen sier at det foregår dobbeltrapping fra styringsenhetene og fylkesavdelingene mot fylkeskommunene.

Flere fremhever at etaten har et svært komplekst styringssystem med mange indikatorer som kan gjøre det vanskelig å prioritere. I varierende grad trekkes det fram eksempler på at forskjellige indikatorer kan være i konflikt med hverandre. Enkelte hevder at indikatorer som er best egnet til å styre på et overordnet nivå og etter overordnede målsettinger i varierende grad trykkes ned til det operative nivået av organisasjonen og hvor de i styringssammenheng egentlig ikke er godt nok egnet. Evalueringsprosjektet har ikke hatt kapasitet til å gå i dybden av de problemstillinger som har blitt reist i forbindelse med styringssystemet, men har registrert at flere er opptatt av hvorvidt styringsindikatorerne utformes og brukes på riktig måte.

#### 2.1.4. utfordringer i styring av fylkesavdelingene\*

Flere hevder at forvaltningsreformen har bidratt til at styringen i regionene har blitt mer utfordrende. «*Styringen har blitt mer fragmentert etter etableringen av fylkesavdelingene.*»

Fylkesavdelingenes tette kontakt med fylkeskommunene vanskeliggjør styringen, sies det fra noen av styringsenhetene. Også fylkesavdelingene selv påpeker dette. «*Det er vanskeligere å styre oss nå, men det viktigste er jo at vi leverer det vi skal.*»

Flere sier at de opplever at fylkesavdelingene kjører egne løp mot fylkeskommunene uten at regionnivået deltar. «*Vi må trykke på slik at de ikke blir seg selv nok.*»

Noen hevder at siden ramme- og leveranseavtalene som er inngått mellom Statens vegvesen og de forskjellige fylkeskommunene er ulike så vil derfor disse i praksis håndteres av den enkelte fylkesavdelingen. Dette medfører at man mister litt av den regionale styringen og kontrollen, hevdes det. «*Ramme- og leveranseavtalene håndteres av fylkesavdelingene selv og det er ikke OK i forhold til det formelle løp eller for regionvegsjefene som skal styre fylkesavdelingene.*»

#### 2.1.5. Etablering av Vegdirektørens styringsstab

Etableringen av Vegdirektørens styringsstab blir oppfattet av mange som et riktig grep for å bidra til tydeliggjøring av styringen i Statens vegvesen. «*Vi er fornøyd med opprettelsen av styringsstab. Dette gir større apparat rundt Vegdirektøren.*»

---

\* Se også punkt 5.7 «Regional helhet kontra lokalt ansvar»

Noen hevder imidlertid at hva som er styringsstabens rolle og ansvar er utydelig og savner at dette signaliseres ytterligere. «Vi oppfatter at styringsstabens sitt mandat er utydelig.»

Mange beskriver også at det kan være utfordrende at det sitter såpass sterke fagpersoner i styringsstabens. Utfordringen er at det kan være utydelig for omgivelsene om de uttaler seg på vegne av Vegdirektøren eller om de snakker ut fra sin tidligere fagposisjon. «Det sitter sterke fagpersoner i styringsstabens som gjør at rollene kan bli litt uklare. Det er viktig når de uttaler seg i større møter osv at de vet sin rolle slik at de ikke uttaler seg som fagpersoner. Mange tror da at de snakker for Vegdirektøren. Det er også en utfordring at de i styringsstabens drar med seg gamle ting de har jobbet med tidligere.» «Det er viktig at styringsstabens er bevisst sin rolle – særlig når de snakker i forsamlingen. Det er vanskelig å vite når de uttaler seg ut fra sin tidligere rolle eller ut fra å være Vegdirektørens forlengede arm.»

### 2.1.6. Styring av kvalitet

Statens vegvesen har et prosessorientert kvalitetssystem som skal sikre at etaten leverer produkter og tjenester med rett kvalitet. Når det gjelder utfordringer knyttet til kvalitetssystemet så har ikke evalueringen hatt til hensikt å gå inn i dybden av dette feltet fordi det allerede blir ivarettatt av prosjekt for videreutvikling av prosessorientert kvalitetssystem. Med bakgrunn i de erfaringene evalueringssprosjektet har gjort seg i forbindelse med datainnsamlingen så vil det likevel bli presentert noen betraktninger rundt dette.

Prosesstyringen i Statens vegvesen bryter med de prinsippene som ligger til grunn for tradisjonell linjestyring og gjør styringen totalt sett mer komplisert og utfordrende. Dette er noe som krever at alle parter har inngående kjennskap til hvordan systemet er tenkt å fungere, og at roller og ansvarsforhold er avklart. De utfordringene som evalueringen av SVV2010 i denne sammenheng har synliggjort er ikke først og fremst er knyttet til kvalitetssystemet i seg selv, men til manglende rolleavklaringer i denne delen av styringssystemet. I et prosessbasert kvalitetssystem er prosesseier en sentral aktør og et viktig omdreiningspunkt i forhold til kvalitet. Imidlertid har evalueringssprosjektet avdekket at det fremstår som relativt uavklart for mange hva som er innholdet i blant annet prosesseierrollen. Dette går både på rollens omfang, ansvars- og myndighetsforhold og hvordan rollen som prosesseier er tenkt å samvirke med de øvrige elementene i organisasjonsstrukturen, herunder linjeledere i andre deler av organisasjonen. Det vil med andre ord være kritisk at balanseforholdet og samhandlingen i grensesnittet mellom prosesseiere/-ansvarlige og linjeledere er avklart og forstått av alle parter for at intensjonene som ligger til grunn for kvalitetssystemet skal kunne realiseres. Som allerede nevnt har ikke evalueringssprosjektet gått i dybden av disse problemstillingene fordi det forventes håndtert av arbeidet rundt videreutvikling av kvalitetssystemet.

## 2.2 Strategi

Som følge av regionenes ulike antall staver (fra null i Region øst til tre i Region nord), er ansvaret for oppgavene knyttet til styring, strategisk og overordnet planlegging noe ulikt organisert regionene i mellom. Prosjektet SVV2010 la til grunn at dette var ulikheter etaten fint kunne leve med, forutsatt at det ble utarbeidet klare ansvarsmatriser som kunne bidra til den interne styringen og samhandlingen, og at det ble klargjort hvor i organisasjonen den eksterne samhandling og kommunikasjon skal foregå. Samtidig ble det forutsatt at kvalitetssystemet ble utviklet slik at arbeidspraksisen kunne være felles i etaten.

## 2.2.1 Overordnet og strategisk planlegging

I noen regioner har man splittet fagmiljø mht. overordnet og strategisk planlegging og lagt en del av oppgaven på veg- og transportavdelingene og en annen del i styrings- og strategistab.

Mange sier at de ikke er fornøyd med delingen av fagmiljøet. *«Vi savner strategistaben og det er stor misnøye. De som er knyttet til overordnet planlegging ønsker å være oppe i styring og strategi.» «Delingen mellom ressurser på overordna planlegging mellom Styrings- og strategistaben og Veg- og transportavdelingen er vanskelig. I forhold til overordnet planlegging så burde ressursene vært rendyrka. Miljøet burde ha vært i Styrings- og strategistaben, nær regionvegsjefen. Operative oppgaver burde legges til Veg- og transportavdelingen.»*

Denne oppsplittingen har medført et komplisert grensesnitt hvor man sliter i forhold til hvem som har ansvar for hva. Utydeligheten gjør det også vanskelig for de som samhandler med dette miljøet. *«I stedet for å forsterke det strategiske arbeidet som lå i strategistaben, er ansvaret pulverisert og oppdelt. Blandingen av operative og strategiske oppgaver fungerer ikke. Styrings- og strategistaben bør overta all langsiktig planlegging.»*

Region øst har etablert en seksjon for overordnet planlegging og styring. Her hevdes det at organiseringen har bidratt til at styringsstøtten har blitt styrket. *«Styringsstøtten har blitt tydeligere, særlig på overordnet planlegging. Det er mindre konflikter.» «Samorganiseringen blir positivt omtalt av flere og hvor man hevder at det er tydelig hvor ansvar ligger.» «Fagavdeling og strategi i en enhet har gjort det litt enklere. Det er en veldig klar adresse der.»*

I Region midt hevdes det av noen at det de var mest fornøyd med etter omorganiseringen var at man koblet sammen Veg og transport med strategi. Dette mener de har gitt et bedre grunnlag for samhandling.

I Region nord er det i hovedsak strategistaben som er resultatansvarlig for de fleste oppgavene knyttet til overordnet og strategisk planlegging. Når det gjelder den praktiske utførelsen av arbeidet så er det imidlertid en utstrakt samhandling med Veg- og transportavdelingen. Tilbakemeldingene fra regionen er at dette samarbeidet fungerer godt, og at oppgavene knyttet til overordnet og strategisk planlegging blir løst på en god måte. Samtidig oppfattes dette som et krevende grensesnitt som krever god kvalitet på samhandlingen for at det skal fungere.

## 3. TRAFIKANT OG KJØRETØY

I henhold til «Overordnet struktur for Statens vegvesen» (juni 2009) ble trafikant- og kjøretøyområdet organisert som en egen avdeling på region- og direktoratsnivå. Hensikten var å etablere mer direkte og kortere styringslinjer. Før omorganiseringen gikk styringslinjen fra Vegdirektør til regionvegsjefene, og derfra til distriktsvegsjefene og seksjonslederne. Etter omorganiseringen går styringslinjen fra Vegdirektør til regionvegsjef, og derfra direkte til avdelingsdirektør for Trafikant- og kjøretøyavdelingen og seksjonslederne.

### Kort sammendrag og kommentar

De organisatoriske grep som ble tatt innenfor trafikant- og kjøretøyområdet skulle som nevnt bidra til kortere og mer enhetlige styringslinjer, slik at den samlede koordineringen innenfor området skulle bli enklere å få til både med hensyn til effektivitet, kvalitet, enhetlighet og kompetanseutnyttelse. Erfaringene så langt peker langt på veg i retning av at man allerede har realisert flere av målsettingene. Det rapporteres i forskjellig grad at styringen av TK-området har blitt tydeligere og fått mer fokus etter at TK ble egen avdeling. Samtidig eksisterer det en viss bekymring over at TK har blitt mer polarisert i organisasjonen, og at det kan svekke den totale samhandlingen innenfor vegområdet. I dette kapittelet vil det blant annet bli sett nærmere på disse forholdene.

### 3.1 TK som egen avdeling – en opplevd suksess for mange

Den valgte organiseringen av trafikant- og kjøretøyområdet som en avdeling blir av flere trukket frem som et vellykket grep som i stor grad bidrar til at man får et mer felles fokus. *«Samlingen av TK har gjort at vi går i lik retning og har fått en felles tilnærming og kompetanse.»*

Omorganiseringen har gitt en synlig endring i forholdt til å få en mer enhetlig arbeidspraksis, hevdes det. Flesteparten av de som intervjues mener imidlertid at det er for tidlig å se noen effekt enda. *«Det er vanskelig å påvise en effekt av omorganiseringen av TK enda, men forholdene er lagt til rette for en felles arbeidspraksis.»*

At sammenslåingen av fagområdet har bidratt til at man har fått en avdelingsdirektør som har TK som fagområde, blir ofte trukket frem som hensiktsmessig under intervjuene. Dette vil på sikt gi økt fokus og gevinst, hevdes det. *«Nå har man en direkte linje med egen TK-sjef. Tidligere gikk noe styring fra regionvegsjef til distriktene og ofte via veg- og trafikkavdelingen.»* *«Internt har vi en avdelingsdirektør som har våre fagområder som hovedansvar. Dette kan gi økt fokus og gevinster på sikt. TK-avdelingsdirektør gir en tydeligere veg direkte til regionvegsjefen. Men kundene har ikke merket stor endring, tror vi.»*

At man har løftet frem fagområdet og gjort det mer synlig blir også trukket frem som positivt. *«Vegdirektøren nevner nå TK i mange sammenhenger. Og nå kan vi bygge identitet til egen avdeling.»* *«Felles TK-sjef i VD og region gir en felles adresse for TK-saker.»* *«Det er en stor fordel at vi har fått en talsmann i ELM.»*

Et tydeligere fagfokus og at det er lettere å koordinere og fordele ressursene blir også beskrevet som forklaring på at TK-organiseringen har vært riktig. *«Produksjonen er blitt enklere nå i forhold til å styre ressursene. Tidligere klarte vi ikke godt nok å styre ressurser på tvers av de gamle distriktene.»*

*«Organiseringen var et klokt grep. Dette gir et større fokus på tjenesteyting.» «Det har vært en suksess fordi vi nå ikke lengre har så mange ting å fokusere på. Vi kan spisse tingene mer.» «Tidligere var det ikke så lett å fordele ressursene – men det er lettere nå.»*

Flere trekker frem at organiseringen av TK som en avdeling har medført at det innad i fagområdet trafikant og kjøretøy har blitt en vesentlig bedret samordning i regionene. *«Samhandlingen mellom områdene har blitt vesentlig styrket etter SVV2010. Men så er vi avhengig av seksjonsledere som ønsker å rendyrke dette med likhet og kvalitet. I gammel organisasjon var det lettere for TK å trekke seg inn i eget distrikt og være usynlig for andre distrikter i regionen. Det var ikke så mye samhandling tidligere. Dette er det helt slutt med nå. Det skjedde noe over natta etter 2010. Hverdagen ble endret for alle i forhold til samhandling. Det er lagt til rette for mye mer likhet enn det vi hadde tidligere.»*

At områdenivåene på TK ikke nødvendigvis er i overensstemmelse med fylkesinndelingen av fylkesavdelingene trekker flere frem. Dette oppfattes som problematisk i forhold til at det ikke blir et én til én forhold mellom fylkesavdelingen og området. Konsekvensen er at flere områder kan være inne i et fylke og omvent. Det trekkes også frem at dette kan bidra til utfordringer i forhold til beredskap og TS. *«Områdenivået stemmer ikke med resten av organisasjonen, og det er problematisk i forhold til beredskap og TS.»*

I Region sør er det ulikt syn på i hvilken grad etablering av ny ledelsesstruktur oppfattes som en god løsning. Fire ledernivåer gir på den ene siden god tilstedeværende og operativ ledelse, i tillegg til at områdeledernivået sikrer enhetlig arbeidsutførelse. På den annen side oppfattes linja som unødvendig lang, og at det fjerde ledernivået ikke involveres i avdelingens samlede utvikling.

## 3.2 Det snakkes lite TK i RLM

Flere trekker frem at omorganiseringen har medført at det snakkes mindre TK i regionleder-møtene. Før hadde flere TK-hatten på, men nå er fagområdet redusert til en sak mellom regionvegsjefen og lederen av TK, sier flere. Flere oppfatter dette som overraskende og trodde at med en egen TK-leder i RLM så ville antallet saker øke. *«Eneste utfordringen er tilknytning regionalt i RLM. TK-sjef blir veldig ensom siden det er han som har TK fokus. TS er selvsagt også en utfordring.» «Vi trodde at å få en TK-leder inn i RLM ville medføre at det ble flere TK-saker der. Så vi ble ganske overrasket over at det faktisk har blitt omvendt.» «TK burde egentlig ha vært representert med flere ledere i RLM. Nå snakkes det jo TK bare mellom TK-sjefen og regionvegsjefen.»*

Det er en utfordring hvis organiseringen gjør at viktige TK spørsmål ikke blir håndtert på riktig nivå og på de riktige arenaene i regionene. Men det er ikke nødvendigvis et problem eller en utfordring at TK i mindre grad enn tidligere er tema i RLM. I stor grad er nettopp dette en naturlig konsekvens av den valgte organisasjonsmodellen. Man har valgt å legge vekt på kortere og mer direkte styringslinjer innenfor TK-området for slik sett å få større fokus og trykk på de utfordringene som gjør seg gjeldende her. Tidligere var ansvaret for oppgavene innenfor TK-området fordelt på distriktsvegsjefene. RLM ble dermed både en arena for å koordinere og samkjøre området. Nå er totalansvaret for oppgaveporteføljen innenfor TK-området plassert hos avdelingsdirektøren for TK. Koordinering og samkjøring som tidligere ble foretatt i RLM, blir nå håndtert internt innenfor TK. Så lenge dette fungerer tilfredsstillende så er det i utgangspunktet ikke noe problem at TK i mindre grad enn tidligere er tema i RLM.

### 3.3 Tydeligere i etaten hva som er faglig rådgivning og styring

En av hovedutfordringene som ble trukket frem i grunnlagsrapport «Trafikant- og kjøretøyområdet» (des. 2008) var lange styringslinjer. Dette resulterte bl.a. i at styringssignaler kunne bruke uforholdsmessig lang tid på å nå frem fra VD til utførende ledd i ytre etat. I tillegg resulterte det i at kommunikasjonslinjene ofte gikk snarveien utenom styringslinjene. Dette medførte at det ble utydelig for regionene når Vegdirektoratet ga styringssignaler eller utøvde faglig rådgivning. Denne problematikken har særlig blitt trukket frem som en utfordring innenfor trafikant- og kjøretøyområdet.

Mange som blir intervjuet i regionene sier at dialogen med Vegdirektoratet har blitt mye tydeligere nå og at det er mye lettere å skille mellom hva som er faglig rådgivning og hva som er styring. «*Det er veldig mye klarere nå hva som kommer av styring og hva som er rådgivning fra Vegdirektoratet. Før gikk det litt alle veier.*»

Styringslinjene oppfattes å ha blitt kortere og at dette har gitt positiv effekt både i forhold til informasjon og styring. «*Det er klarere linjer på TK nå. Informasjonen kommer ut.*» «*Styringslinjen er svært forkortet. Bra å ha en TK-leder inn i RLM. Gir større fokus på de tjenestene vi utfører.*» «*Omorganiseringen av TK har bidratt til enklere og tydeligere linjer som forenkler kommunikasjonen med andre enheter. TK har nå fått mer plass i SVV og statusen er hevet.*»

### 3.4 TK «en egen satellitt»?

At trafikant- og kjøretøyområdet, som følge av omorganisering, er for dårlig integrert med etatens andre fagenheter blir svært ofte trukket frem under intervjuene. «*Overbevist om at utskillelsen av TK har vært et riktig grep. Men TK og resten av Vegvesenet har gått i hver sin retning. Og hva taper man på det?*»

Flere sier at regionen mangler samarbeidsarenaer og at det særlig er på områdene knyttet til trafiksikkerhet\*, TS-kampanjer og ulykkesgruppearbeidet at man har mistet det overordnede og koordinerende fokus. «*Ved deling av Veg og TK så har det blitt en utfordring i forhold til koordinering av TS-arbeidet. Oppfølgingen av ulykkesgrupper når det ikke lenger ligger på distrikt er også en utfordring.*»

At man har skilt fagområdet Veg fra TK blir ofte trukket frem som begrunnelse for at man har redusert samhandlingen. «*Det er bekymringsfullt om TK blir et sidespor som vi ikke klarer å samordne med andre deler av vegvesenet. Relasjonen mellom byggherre og kjøretøy er viktig. Det er vanskelig å finne samarbeidsformer mellom TK og veg og transport.*» «*Dialogen med TK-siden har blitt tyngre og litt lengre. Vi må finne nye samarbeidsformer.*»

Kanskje tapet har blitt større enn gevinsten pga. skille mellom Veg og TK undrer også noen. «*Det er delte meninger om det var et klokt grep med TK som egen avdeling. Vi taper muligens for mye med TK ut av fylkesavdelingene. Det er et stort tap for vegsida. Publikum møter veg og TK mer atskilt nå. Vanskelig å integrere TK og Veg.*»

Noen beskriver også opplevelse av statusforskjeller mellom avdelingene. «*Vi føler at vi nå har en som snakker TK-språk. Før hadde vi ingen som gjorde dette. Distriktsvegsjefene ble tidligere spist opp av kommunene og fylkene. Men det etableres et skille nå mellom veg og oss. Det har blitt et A- og B lag og hvor pengene er på vegsida.*»

\* Se også punkt 4.2 Mangel på samarbeidsarenaer

## 3.5 Bedret likebehandling?

Stor variasjon i kvaliteten på saksbehandlingen ved trafikkstasjonene ble i grunnlagsnotatet «Trafikant- og kjøretøyområdet» (des. 2008) trukket frem som en av hovedutfordringene innenfor fagområdet.

Under intervjuene både tror og hevder mange at omorganiseringen har bidratt til at man får en bedret likebehandling av kundene. «Organiseringen har helt klart fremmet likebehandling i håndtering av faget og folkene vi møter.» «Bedre oversikt over problemene og raskere beslutninger hevdes bidrar til økt likebehandling.» «Positivt i forhold til enhetlighet og likebehandling med én TK-avdeling. Vi får bedre oversikt over problemene. Vi får beslutningene raskere nå, og blir tatt mer på alvor.»

Det er for tidlig å se noen effekt enda, men det vil vi gjøre på sikt, mener noen. «Etter hvert kommer organiseringen til å bidra til mer effektiv arbeidsutførelse og økt likebehandling.» Vi merker ikke noe forskjell i det daglige, men vi har likevel stort fokus på likebehandling, hevdes det også. «Vi har stort fokus på likebehandling, men vet ikke om den nye organiseringen har hatt betydning for dette. Merker ingen forskjell i det daglige.»

Flere sier imidlertid at selv om omorganiseringen er riktig i forholdt til å kunne bidra til at saksbehandlingen blir mer likeartet, så er det andre utfordringer som gjør at man ikke oppnår dette. Eksempelvis blir manglende oppdatering av håndbøker trukket frem. Det beskrives også situasjoner hvor man bare får endringer tilsendt på e-post og der en tolkning av hvordan endringen skal forstås mangler.

Ansatte på trafikkstasjonene forteller også om at medarbeidere, som har som oppgave å støtte de som sitter i skranken, ofte av ressurshensyn også er plassert i skranken. «De som er ansatt i støttefunksjoner for å hjelpe oss med tolking av regelverket er blitt plassert i skranken og kan ikke ta telefonen». Dette resulterer i at de selv må fortolke hvordan reglene skal forstås og som resulterer i: «At man sitter og diskuterer hardt med seg selv.» Disse situasjonene vil medføre at praktisering av regelverk og retningslinjer ikke gjøres likt og får varierende resultat avhengig av hvilket tjenestested eller hvilken ansatt man henvender seg til.

En del trekker imidlertid frem at etableringen av TK-forum er en viktig arena i forhold til å bli enhetlig på trafikant- og kjøretøyområdet. «Vi diskuterer på TK-forum om hvordan vi tenker at vi skal gjøre og forstå ting. Og det er en fordel. Tror at vi blir mer enhetlig av det.»

Noen mener imidlertid at TK-forum kan bidra til å forkludre styringslinjene. «TK-forum ser ut til å bli bra mht å få et samarbeid om fagspørsmål, kontakten blir da god. Men det kan gjøre styringslinjene uklare. Det blir flere typer styringslinjer inn til Vegdirektoratet.» Andre hevder imidlertid at ledelsen av TK-forum er nøye på å poengtere at dette er et rådgivende forum, og ikke et styringsforum.

## 4. TRAFIKKSikkerhet

Fra 1.1.2011 ble det opprettet en trafikkisikkerhetsseksjon på TMT og egne trafikkisikkerhetsseksjoner på de fleste Veg- og transportavdelingene i regionene. (I Region sør er trafikkisikkerhetsområdet lagt under Samfunnsseksjonen, mens i Region nord er trafikkisikkerhet slått sammen med miljø til en Trafikkisikkerhets- og miljøseksjon.)

Iht. «Overordnet struktur for Statens vegvesen» (juni 2009) skal Veg- og transportavdelingene i regionene være regionale prosesskoordinatorer for sektoransvaret mht. trafikkisikkerhet. Fylkesavdelingenes ansvar i forhold til trafikkisikkerhet er å bidra i fylkeskommunenes og kommunenes arbeid med trafikkisikkerhet. Samtidig skal også fylkesavdelingene ivareta etatens sektoransvar og være en aktiv pådriver mot fylkeskommune og kommuner. Fylkesavdelingene skal videre ivareta sekretariatet for fylkenes trafikkisikkerhetsutvalg (i den grad fylkeskommunen ønsker det) («Overordnet struktur for Statens vegvesen» (juni 2009)).

Trafikant- og kjøretøyavdelingen ivaretar trafikkisikkerhetsansvaret gjennom blant annet å gjennomføre tungtransport-, bilbelte-, og teknisk kontroll.

### **Kort sammendrag og kommentar**

Datamaterialet gir klare signaler i retning av at trafikkisikkerhetsarbeidet i etaten har enkelte utfordringer som har oppstått i kjølvannet av prosessen rundt SVV2010. Selv om hovedinntrykket er at det isolert sett jobbes godt og målrettet med trafikkisikkerhet i etaten, så er det like tydelig at miljøene som driver med trafikkisikkerhet er for fragmentert og for svakt koordinert både i regionene og på etatsnivå. Dette handler delvis om mangel på samarbeidsarenaer, og utydelige grensesnitt både i regionene og Vegdirektoratet. I dette kapittelet vil det bli sett nærmere på disse forholdene.

### 4.1 Fragmentert miljø i regionene og i Vegdirektoratet

De fleste oppfatter at man arbeider godt med trafikkisikkerhet i Statens vegvesen. Mange som ble intervjuet var imidlertid bekymret for at det helhetlige og koordinerende trafikkisikkerhetsarbeidet både i regionene og i Vegdirektoratet var blitt skadelidende etter omorganiseringen. «*Det har skjedd en klasebombing av TS. Miljøene er spredt.*»

Det fremheves at organiseringen av trafikkisikkerhet i regionene ikke er optimal og at rollene mellom de ulike enhetene som har ansvar innenfor trafikkisikkerhet ikke er avklart. «*Vi har ikke en god og hensiktsmessig organisering. TS er kommet i skvis. Her må rollene avklares. Hovedutfordringen er at vi har fire fylkesavdelinger og hvor tre er sterkt involvert i fylkesvise FTU. Det er en arena. Så har vi trafikkisikkerhetsmiljøet på Veg og transport. Så har TK blitt polarisert ut. Organiseringen er ikke hensiktsmessig for å kunne drive godt TS-arbeid.*»

At det mangler en helhetlig og overordnet koordinering mellom enhetene med trafikkisikkerhetsansvar blir trukket frem av mange. «*TS-arbeidet er mer anonymt nå og mangler koordinering. Det er vanskelig å finne fram til hvem som gjør hva og hvor ansvaret ligger. Det er negativt med lengre linjer til 65+ prosjektet. Positivt at nasjonale kampanjer er samlet.*»



Noen hevder at forklaringen på at det helhetlige TS arbeidet har blitt dårligere ligger i at TK og Veg ikke lenger er organisert sammen og kan trekke synergier fra hverandre. «Skillet Veg og TK har bidratt til mindre fleksibilitet og effektivitet i TS-arbeidet. Organiseringen er fornuftig totalt sett, men utfordrende for samhandlingen.» «Vi må finne ut hvordan Veg og TK kan samordne seg bedre. Alle tenker nå TS hver for seg. Vi må ta på alvor de utfordringene organisasjonen gir.»

Noen hevder imidlertid at den tidligere samordningen mellom TK og Veg på distriktsnivå aldri har resultert i noe særlig effekt innenfor trafikksikkerhet. Til det har kulturforskjellene vært for store, hevdes det. «Vi sleit tidligere med å få en god effekt ut av Veg og TK i sammen.» «Vegsiden og TK-området arbeider med forskjellige områder. Ser ikke helt hva de har som er felles. De har lite med hverandre faglig å gjøre. Også et veldig stort kulturmessig skille. Men det har vært jobbet mye med integrering og det er mye å hente i forhold til trafikksikkerhet ved at man samarbeider.» Imidlertid mener noen at man på de tidligere distriktene oppnådde TS-synergier ved samordningen mellom TK og Veg, så meningene om dette er delte.

## 4.2. Mangel på samarbeidsarenaer

Vi har jo ikke lenger noen samhandlingsarenaer innen trafikksikkerhet, sier medarbeidere både på VT, TK og ved fylkesavdelingene. Mangel på samarbeidsarenaer er sannsynligvis forklaringen på opplevelsen av å ha mistet en overordnet og helhetlig koordinering innenfor trafikksikkerhetsområdet.

Særlig i fylkesavdelingene hevder mange at samarbeidet med TK har blitt fraværende og hvor man savner samarbeidsarenaer. «Selv om dialogen er god, så har vi mistet mye med TK ut av fylkesavdelingen, spesielt på vinterdrift og ulykker.» «Dialogen mot TK har blitt tyngre og lengre. Vi må finne nye samarbeidsarenaer.» «Vi var mer involvert før i forholdt til ulykker – men vi jobber ikke lenger med TK.» «Det helhetlige TS-arbeidet er uklart. Ikke mye kontakt med TS regionalt og på fylke. Tidligere samarbeidsgrupper er fjernet uten å bli erstattet.»

Også i Veg- og transportavdelingene og på Trafikant- og kjøretøyavdelingen trekkes mangel på samarbeidsarenaer frem i kontakten mot fylkesavdelingene. «Vi strever med å finne en god kontaktform med fylkesavdelingene innen trafikksikkerhet.»

TS-forum blir trukket frem av mange som en arena for felles koordinering av trafikksikkerhetsarbeidet. Dette forumet har blitt borte i vår region hevdes det fra noen. «Vi oppfatter at det lokale TS arbeidet er blitt skadelidende. Det snakkes om et TS-forum som ikke er kommet i gang enda.» «I forhold til trafikksikkerhet så har vi gått litt tilbake. Men vi er bevisst på utfordringen og etablerer et regionalt trafikksikkerhetsforum. Samordning på tvers av enheter er en utfordring, og her har vi ikke lyktes helt ennå. Det fungerte bedre tidligere.» Flere hevder imidlertid at i deres region så har de fortsatt et fungerende TS-forum.

Fra trafikant- og kjøretøysavdelingene sier flere at de mistet mye da TS-koordinatoren forsvant og at det mangler mye mht. samarbeidet mellom region og fylke. «Lite enhetlig TS-arbeid også mellom områdene i regionen. Samarbeidet med vegsiden har blitt borte. TS-koordinatorer er også tatt bort uten å ha blitt erstattet.» «Det er en uklar organisering av TS. Vi mistet mye i fylket da koordinatorene forsvant. Det er ingen kontakt med region, fylkesavd. eller Vegdir. Stor avstand mellom toppledelse og produksjon. Ledelsen etterspør ingenting. Null utviklingsarbeid.» «Svært negativt å miste koordinator. Noen på høyt nivå bestemmer uten å sjekke med folket. TS oppleves som venstrehåndsarbeid.»

Det hevdes også fra medarbeidere ved Trafikant- og kjøretøysavdelingen at de i for liten grad blir involvert i regionens TS-arbeid. «TK utfører praktisk TS-arbeid, men blir lite involvert i regionens TS-arbeid bortsett fra kampanjene.» «Det jobbes kun individuelt på TS nå og det er mindre regional og fylkesvis jobbing.»

Ute i regionene sier flere at de trenger en utdyping av hva som ligger i å inneha et sektoransvar for trafiksikkerhet. «Fylkeskommunen har TS ansvar og det samme har vi i forhold til sektoransvaret. Vet ikke om rollen er fordelt her. Det finns gode muligheter til å jobbe godt med TS regionalt, men vi trenger avklaring om sektoransvarsrollen generelt.»

Kontakten med trafiksikkerhetsområde i Vegdirektoratet beskrives av noen i regionene også som svak. «Når det gjelder TS-området oppleves det nesten som fraværende. Ingen faglig kontakt mellom VD og regionen på TS-området.» Medarbeidere på TMT fremhever imidlertid at deres kontakt med regionene blir skadelidende pga. mangel på ressurser.

## 4.3 Utydelige grensesnitt i Vegdirektoratet

Trafiksikkerhetsområdet er i forhold til organiseringen i Vegdirektoratet uoversiktlig og vanskelig å forstå, hevder mange både i Vegdirektoratet og i regionene.

«Det er utydelig med henhold til hvem gjør hva innenfor trafiksikkerhet i Vegdirektoratet. Og det er rart at TS-seksjonen på TMT sitter utenfor det miljøet som skal ivareta helheten.» «Organiseringen av TS i VD er vanskelig – og det var mye tydeligere før når det var en egen seksjon. Det finns gode muligheter til å jobbe godt med TS regionalt, men vi trenger avklaring om sektoransvarsrollen generelt.» «Organiseringen i VD synes å være noe uklart. Trafiksikkerhet er vel fordelt på styringsstab, TK, VT og TMT? På regionalt nivå synes jeg det er greit, ansvaret er plassert på et sted (VT). Samarbeidet mellom veg og trafikant –og kjøretøy er imidlertid blitt kraftig svekket.»

En forklaring på at man opplever grensenettet som uavklart er at Trafiksikkerhetsseksjonen etter omorganiseringen gikk fra å være en seksjon i en styringsavdeling (Veg- og trafikkavdelingen) til å tilhøre kompetanseavdelingen TMT. Imidlertid forvalter Trafiksikkerhetsseksjonen myndighets- og forvaltningsoppgaver i dag på vegne av Veg- og transportavdelingen. Dette bidrar til at seksjonenes rolle fremstår som utydelig både for medarbeidere i Vegdirektoratet og i regionene. «TS-seksjonen har jo fortsatt et oppfølgingsansvar overfor NTP og Samferdselsdepartementet.» «Hvem skal skrive under hvilket brev? Noen hadde tidligere en styringsrolle, men har ikke det i ny organisasjon. Flere av regionene tror fortsatt vi har denne rollen. Men vi har jo også fortsatt den rollen vi hadde tidligere også.»

Det oppfattes av flere på TMT at omgivelsene ikke har skjont at de har fått nye roller. «Omverdenen har ikke helt forstått de nye styringslinjene. Dette må kommuniseres bedre.»

Det fremkommer også synspunkter om at de som jobber med utvikling av trafikkskilt, vegoppmerking på Veg- og transport bør tilhøre TS-seksjonen på TMT.

Noen sier at de synes det er uheldig at det er ulik organisering av Trafiksikkerhetsseksjonene i regionene og i Vegdirektoratet siden man har lagt Trafiksikkerhetsseksjonen på TMT, mens den ligger på Veg- og transportavdelingene i regionene. «I regionen er det Veg- og transportavdelingene som har koordineringsansvaret for TS-arbeidet. Det burde vært samme organisering på etatsnivå, dvs TS på Veg- og transportavdelingen. Når eksempelvis veg- og transportmiljøene møtes, så har ikke veg og transport i direktoratet den samme oppbyggingen.» «Problem at man ikke har en trafiksikkerhetsseksjon på Veg og transport i Vegdirektoratet. Når veg og transport samles så har ikke TS en direktoratsperson.»

## 4.4. Mangel på TS-profil

Mange ønsker at trafikksikkerhetsområdet tydeliggjør sin profil. «Vi savner en spydspiss innenfor miljøet som kan fronte dette.» Særlig blir Vegdirektoratet oppfattet som ansvarlig for dette. «Vegdirektoratet må ta tak i hvem som skal profilere TS utad.»

# 5. SAMS VEGADMINISTRASJON

Forvaltningsreformen, iverksatt 1.1.2010 innebar at store deler av riksvegnettet ble omklassifisert fra riksveg til fylkesveg (Oslo: kommunal veg). Statens vegvesen fikk ansvaret for en sams statlig vegadministrasjon på regionalt nivå. Dette innebærer at regionvegsjefene fortsetter å høre under Vegdirektoratet i riksvegsaker og fylkeskommunene i fylkesvegsaker.

Målene med reformen var å gjøre fylkeskommunene og Oslo kommune til sterkere regionale plan- og utviklingsaktører. Et av grepene Statens vegvesen gjorde for å tilpasse seg reformen var å etablere **fylkesavdelingene** som skulle være fylkeskommunens hovedkontakt. Avdelingene fikk ansvaret for å ivareta regionens gjennomføringsansvar for investering, drift og vedlikehold på riks- og fylkesvegnettet i fylket, med unntak av de oppgaver som organisatorisk skulle ligge til prosjektavdelingene. («Overordnet struktur for Statens vegvesen» (juni 2009))

## **Kort sammendrag og kommentar**

Hovedkonklusjonen så langt er at opprettelsen av fylkesavdelinger var et riktig grep som innenfor samferdselssektoren i stor grad har bidratt til å realisere den overordnede målsettingen med forvaltningsreformen, nemlig forsterket folkestyre og demokrati på lokalt og regionalt nivå gjennom desentralisering av makt og myndighet og klar ansvarsdeling mellom forvaltningsnivåene. Samtidig er det rimelig klart at samhandlingen med fylkeskommunene er krevende og utfordrer vår organisasjon på flere områder. Nærheten til det fylkespolitiske systemet oppleves i seg selv som stimulerende, men den politiske nærheten krever en beredskap i forhold til politiske beslutninger som man i for liten grad forutså når SVV2010 ble planlagt. Trykket på fylkesavdelingene har derfor vært stort, og man har lokalt strukket seg langt for å tilfredsstille fylkeskommunenes behov. I dette kapittelet vil det bli rettet fokus på noen av utfordringene som har oppstått innenfor dette området.

## 5.1 God, men krevende kontakt med fylkeskommunen

Evalueringen viser at Statens vegvesen i hovedsak har et godt samarbeid med fylkeskommunene. Kontakten blir av flere beskrevet å være løsningsorientert og preget av tillit. Imidlertid sier mange at fylkeskommunen krever mye og at antall henvendelser er omfattende. Flere uttrykker også bekymring for at man kanskje strekker seg for langt. «Vi gjør en veldig god jobb. Vi har møtt utfordringa på en god måte. Hvis vi ikke hadde gjort en god jobb så hadde vi fått høre det. Men vi får stort sett bare skryt. Kanskje er vi i ferd med å gå for langt i forhold til tilbydersida i forhold til fylkeskommunene. Vi forvenner dem kanskje litt. De ser jo at de får ting gratis og er nok interessert å utnytte det.»

Vi klarer å levere til fylkeskommunen, men vi er hele tiden på etterskudd hevdes det også fra noen fylkesavdelinger. «Vi klarer å levere til fylkeskommunene, men vi er bestandig på hælene.» Noen fylkesavdelinger sier at de sliter med leveringen og at det leveres for sent og med for dårlig kvalitet. Forklaringen som trekkes frem er den økte oppgavemengde, mangel på ressurser og høye forventninger fra fylkeskommune. «En del ting har vi levert for sent, og en del ting med for dårlig kvalitet. Men så er det mye vi faktisk klarer å levere. Det er den økte oppgavemengden vi kanskje ikke håndterer. Vi ligger litt etter her.» «Forventningene fra fylkeskommunen er høye. De tror vi sitter parat til å dekke enhver situasjon.» «Fylkeskommunene føler at de ikke får det de trenger. Mye mer spørsmål som må besvares i dag enn tidligere og de har et voldsomt fokus på veg. Vi sliter med å levere og vi føler oss ikke trygge på at vi leverer mht. hva fylkeskommune forventer.»

At man ikke ressursmessig har fått kompensert for merarbeidet som forvaltningsreformen har medført, trekker flere frem som forklaring på arbeidspresset. «Vi prøver å løse henvendelsene fra fylkeskommunen på best mulig måte. Men vi har ikke fått noen ressursmessig kompensasjon for det merarbeidet som kontakten med fylkeskommunen utgjør i dag. Føler at vi er litt på etterskudd i forhold til fylkeskommunen. Det kommer mange henvendelser til fylkeskommunen som bare rutes videre til oss. Mange av spørsmålene det her er snakk om er det jo fylkeskommunen som avgjør.»

En annen forklaring på det høye arbeidspresset, er at fylkeskommunene mangler kompetanse slik at fylkesavdelingene derfor må yte omfattende bistand til fylkeskommunene. «Jeg tror fylkeskommunen er veldig fornøyd med oss. Vi har levert. Men vi kan ikke fortsette med det høye arbeidsnivået. Jeg har hatt 60-timers uker bare for fylkeskommunen. Så det fylkeskommunale trykket ble mye større enn vi hadde trodd. Etterspørselen fra fylket er enorm, både i forhold til små og store ting. Det har vært befaringer osv. i samarbeid med fylkeskommunen. Det er ingen på fylkeskommunene som har dette som felt. Den felles vegadministrasjonen er trukket helt ut og vi er inne og saksbehandler i fylkeskommunen. Men det er et strålende samarbeid og full tillit til oss. Vi er likevel i en situasjon hvor vi må sette grenser.»

Mange sier at det har tatt litt tid å finne ut hvordan samarbeidet med fylkeskommunen skulle være, men at det nå har begynt å gå seg til. At fylkeskommunen i starten var opptatt av å synliggjøre at de hadde «makt og myndighet», men at de etter hvert har fått økt tillit til Statens vegvesen trekkes frem. Flere sier at både fylkeskommunen og de selv gjennom året som har gått har fått økt respekt for hverandre. «Fylkeskommunen har ikke helt før nå skjont hvor komplekst det er det vi arbeider med. Men nå skjønner de det. Det har medført at de har lagt mye mer av ansvaret over på oss. De har stor tillit til oss. Vi har mye kontakt med fylkeskommunen. Vi tenkte før at vi skulle forsette å arbeide på samme måte, men nå er vi blitt mer ydmyke og skjønner at vi må tilpasse oss fylkeskommunen. Vi hadde en tendens å tenke at de kunne så lite.»

Kommuner, rådmenn og ordførere kommer også med en del henvendelser til oss, sier en medarbeider fra en fylkesavdeling. «Nå når fylkeskommunen har en mye større pengesekk til disposisjon så ser kommunene sitt snitt til å få mer penger til fast dekke. Vi kan jo ikke akkurat legge på når de ringer heller. Henvendelser som egentlig skulle gått til fylkeskommunen blir bare sendt over til oss. Fylkeskommunen har jo ikke kompetanse på det å fordele penger.»

Flere seksjoner på fylkesavdelingene sier også at de opplever det som frustrerende at de får tildelt for mange overordnede oppgaver som de oppfatter at de verken har kompetanse eller kapasitet til å løse. «Kapasiteten ligger litt på det at fylkesavdelingen kun er operativ og skal gjennomføre operative tiltak. Men så er det ønskelig at vi skal involveres i alle andre mulige ting i tillegg. Vi må støtte opp om det meste, men har ikke den type kompetanse.»

Fra noen i regionene hevdes det at Vegdirektoratet oppleves som for fraværende i kontakten mot fylkeskommunen. «Vi opplever at Vegdirektoratet er fraværende i fylkesvegnettet. Vegdirektoratet er en del av vegadministrasjonen. Det kan de ikke glemme. De skal være en støtte til oss.» «Vegdirektoratet vil ikke ta borti fylkesvegsaker. Fylkesveger er et sjeldent begrep i Vegdirektoratet.»

Andre trekker imidlertid frem at Vegdirektoratet ikke har tatt inn over seg dette med forvaltningsreformen og begrunner det med at de ikke vil gi fra seg styringen av fylkeskommunene. «Vi sitter midt i skviset mellom stat og fylke, der man opplever at de statlige oppgavene dras mer og mer inn til Vegdirektoratet, dvs. makta, vi har nesten ikke noe vi skulle sagt her. Mye må inn til direktoratet for godkjenning. Og andre veien mot fylkeskommunene, hvor dette er kommet mye nærmere. Samtidig vil heller ikke Vegdirektoratet gi slipp fylkessida. Synes ikke dette med rolle og ansvar er avklart, både i forhold til stat og fylke. Vegdirektoratet har i for liten grad tatt inn over seg forvaltningsreformen. Fordi de ikke vil gi slipp på styringen av fylkesvegene.»

## 5.2 Mye rapportering

Politikerne er detaljorientert og krever enormt i forhold til rapportering. De styrer mye mer på budsjett enn det vi er vant til, mener flere. Dette oppleves av fylkesavdelingene som krevende og ressurstappende. *«Fylkeskommunen er enda mer penge- og budsjettfokusert enn staten.»*

Noen sier også at det blir mye dobbelrapportering mot VD og fylkeskommunen og at de håper å få etablert samme rapporteringsrutiner både mot stat og fylkeskommune slik at man slipper å gjøre så mye merarbeid. *«Vi bør kunne foreta rapportering en gang som også må kunne brukes av både stat og fylkeskommunen. Men vi prøver å jobbe med fylkeskommunen i forhold til hva de trenger av rapportering.»*

Blant medarbeiderne på fylkesavdelingene sies det også at det er viktig å tenke på at det er like mye rapportering på de små prosjektene som de store. *«Det er viktig å huske på at det er minst like mye rapportering på de mindre prosjektene.»*

Fylkeskommunen krever mye mer i forhold til begrunnelser og utredninger, hevdes det fra flere fylkesavdelinger. Dette er krevende, men oppleves også som stimulerende og skjerper måten å jobbe på blir det sagt. *«Vi må begrunne mye mer hvorfor vi gjør ting, men det virker egentlig bare skjerpene, selv om det er tidkrevende.»* *«Vegeierskiftet har ført til skjerpning i måten å jobbe på.»*

## 5.3 Fra distrikt til fylkesavdelinger

Flere trekker frem at strukturendringen fra distrikt til fylkesavdelinger er positivt både for fylkeskommunen og Statens vegvesen. Dette gir en mer én til én kontakt med fylkeskommunen og i tillegg er det lettere å koordinere ressursene enn tidligere, hevder flere. Organisering i fylkesavdelinger har også medført at man geografisk har slått sammen flere fagmiljø, noe som også blir beskrevet som bra. *«En av de store fordelene med omorganiseringen er at større geografiske områder er samlet. At man har fått samlet nn gjør at man har blitt mer enhetlig ved at vi jobber mer likt. Så fra distrikt til fylke har vært bra. Det gir mer homogene enheter.»*

## 5.4 Politisk nærhet bra – men ting tar tid

Flere fra fylkesavdelingene hevder at den politiske nærheten som fulgte med forvaltnings-reformen har vært positivt. Imidlertid sliter fylkesavdelingene med å få forståelse fra politikerne om at plan- og anskaffelsesprosessene tar tid. *«Det er positivt med en større nærhet til det politiske miljø. Men det gir også noen utfordringer. Det er vanskelig å få fylkeskommunene til å forstå at anskaffelsesprosessene tar tid og at planprosessene tar tid. Men vi reagerer så raskt vi kan. Men politikerne ønsker å vise at de får ting til å skje kjapt. Og snart er det jo også valg.»*

Fylkesavdelingene sier også at det ikke er så lett å foreta omdisponeringer som tidligere fordi det nå må opp til politisk behandling. *«Vi får kritikk fordi vi ikke har planene klare. Men vi har prosesser som er såpass tidskrevende (anskaffelses- og planprosesser) som gjør at vi ikke kan snu oss så fort som fylkeskommunen mener vi skal gjøre. Det er vanskelig for politikerne å ta inn over seg dette. De tenker at så lenge vi har skaffet pengene så er det greit. Tidligere var det også lettere for oss å foreta omdisponeringer. Ønsker man i dag å omdisponere til en annen fylkesveg må det opp til behandling på politisk nivå.»* Flere poengterer imidlertid at de opplever at fylkeskommunene etter hvert har skjønnet at anskaffelses- og planprosessene tar tid og at de nå har en større innsikt i dette arbeidet.

Flere beskriver at de opplever en mye større politisk nærhet til fylkeskommunen enn de gjør mot staten. Dette beskrives av mange som positivt og stimulerende. «Det er kortere vei mot fylkeskommunen. Vi er jo i fylkestinget. Så det er en veldig forskjell i forhold til å ha påvirkning.»

## 5.5 Fylkeskommunen utfordrer våre vegstandarder

Bekymring over at fylkeskommunene ikke nødvendigvis ønsker å følge etatens håndbøker, har noen trukket frem under intervjuene. Dette kan føre til at det blir vanskeligere å oppnå enhetlig standard på vegområdet, blir det sagt. Budsjettmessige hensyn og at fylkeskommunen ønsker å vise hvem som bestemmer trekkes frem som forklaringer på dette. «Fylkeskommunen vil være et ombud for befolkningen sin og ønsker å gå på tvers av utredningene våre på to av våre viktigste fylkesveger. De har bedt om å få utredninger om en standard som er under vår standard.»

«Fylkeskommunen ønsker å vise at det er de som vil bestemme. Og sier de vil vurdere Håndbok 111 i forhold til kontrakten. De er jo ikke bundet av annet enn lover og forskrifter, så Håndbok 111 er jo bare veiledende for dem. Men den er jo Bibelen for oss. Men hvis de går ned i standard så er det de som må forholde seg til publikum og fronte det.» (Håndbok 111 omfatter ikke fylkesveger, men fylkeskommunene har i de senere år stort sett valgt å legge Håndbok 111 til grunn for drift og vedlikehold av vegnettet.)

## 5.6 Hva ligger egentlig i sams vegadministrasjon?

Flere fra fylkesavdelingene og styringsenhetene i regionene trekker frem at det er noen budsjettmessige utfordringer mht. sams vegadministrasjon. «Vi opplever og oppfatter at det er uklarheter i hva som ligger i sams på alle plan. Men særlig innenfor det økonomiske.» «Det er utydigheter mht. hva sams er. Hvor mye av det tar statsbudsjettet og hvor mye fylkesvegbudsjettet? Og har vi egentlig nok midler til sams etter 2010? Den største utfordringen ligger i å få en god oversikt over hva vi bruker sams til. Viktig å få en samlet prioritering av ressursbruken i forhold til ulike typer vegnett. Hvor skal man si ja og hvor skal man si nei. En vesentlig del av kostnadene i sams er forvaltningssoppgavene på fylkesavdelingene, drift og vedlikehold.»

Det trekkes frem at det er utfordringer i forhold til hvordan felles vegadministrasjon regnskapsmessig skal føres. «Det er fortsatt noe uklart i hva som skal betegnes som sams og ikke, og regionene fører mye forskjellig. Måten regnskapssystemet vårt er bygd opp er med på å vanskeliggjøre. Den eneste måten vi kan undersøke hvor mye som er brukt på sams, er hvor mye av timene den enkelte ansatte fører på produktkoder som er viet sams. Dette foregår mye forskjellig føring, og det er vanskelig å få korrekte tall ut fra regnskapssystemet.»

Det blir også hevdet at fylkeskommunene er engstelige for at etaten bruker noen av fylkeskommunenes penger på riksveg. «Fylkeskommunene lurer på hvor mye ressurser vi bruker på planlegging, og er bekymret for at uforholdsmessige mange ressurser brukes på riksveg med fylkeskommunes sine midler.»

## 5.7 Regional helhet kontra lokalt ansvar

Gjennom våre undersøkelser rundt omkring i regionene har det fremkommet bekymring over at det regionale fokuset som ble etablert etter forrige omstilling i 2003 i varierende grad nå synes å smuldre bort. Flere hevder i denne sammenheng at fylkesavdelingenes utstrakte kontakt mot det fylkespolitiske systemet medvirker til at regional samkjøring har blitt vanskeligere og på enkelte områder er fraværende. *«Pga. fylkesavdelingens fokus på fylkeskommunene, er det mindre bruk for region enn tidligere, og det er fare for at den regionale tankegangen forsvinner.»*

Det er ingen tvil om at en konsekvens av forvaltningsreformen er at den utfordrer flere av de målsettingene som var lagt til grunn når etaten i 2003 valgte en regional organisasjonsmodell. Forvaltningsreformens overordnede målsetting var å styrke fylkeskommunene som regionale utviklingsaktører, herunder også overføre mer makt til det regionalpolitiske nivået. I utgangspunktet kan man derfor si at polarisering til en viss grad er å betrakte som en planlagt konsekvens av at Statens vegvesen nå må forholde seg til fylket som vegeier på en helt annen måte enn tidligere.

Man kan se på dette som en prosess som skal ivareta to til dels motstridende hensyn. Det handler om på den ene siden å utforme og gjennomføre den offentlige politikken på en slik måte at demokratiske og realpolitiske hensyn blir ivaretatt. Samtidig må man sikre at selve utførelsen og implementeringen av politiske beslutninger gjennomføres på en så ressursmessig effektiv måte som mulig. Måten Statens vegvesen har forhold seg til forvaltningsreformen bidrar i utgangspunktet til å oppfylle begge målsettingene. Opprettelsen av fylkesavdelingene og disses oppgaver i forhold til fylkeskommunene et grep som bidrar til å tilfredsstille forvaltningsreformens mål om å overføre mer makt til det fylkespolitiske nivået. Samtidig har Statens vegvesen valgt å beholde den regionale organisasjonsmodellen, noe som i utgangspunktet vil kunne bidra til å sikre en effektiv utnyttelse av menneskelige og økonomiske ressurser.

Utfordringen for Statens vegvesen synes å være at det er vanskelig å finne den naturlige balansegangen mellom disse to hensynene. Fylkesavdelingene opplever voldsomt trykk fra det politiske nivået i fylkene, og dette trykket har blitt større en man forventet på forhånd. Dette medvirker til at mye av fylkesavdelingenes energi trekkes i retning av fylkeskommunene. Samtidig har etaten en organisasjonsmodell hvor man av ressursmessige hensyn langt på veg har erkjent at fylkesavdelingene ikke kan sitte på alle ressursene selv, men at det må koordineres regionalt. I stedet for at hver enkelt fylkesavdeling har sine egne ressurser, så er det altså slik at fylkesavdelingene til en viss grad deler på de samme regionale ressursene. *«Vi kan ikke ha all fagkompetansen på fylkesavdelingene – men det er en utfordring for regionen å utnytte ressursene på den mest optimale måten.»* Den regionale overbygningen skal også sikre at man innenfor et geografisk område (region) ser ting mer i sammenheng. *«Den største utfordringen ligger i å få en god oversikt over hva vi bruker sams til. Viktig å få en samlet prioritering av ressursbruken i forhold til ulike typer vegnett. Hvor skal man si ja og hvor skal man si nei.»*

Evalueringen har vist at det er i forhold til den regionale koordineringen og samhandlingen at man har de største utfordringene, og ikke nødvendigvis i hvordan man ivaretar de fylkespolitiske behovene. I et tidligere kapittel ble trukket fram at en av hovedutfordringene er knyttet til uavklarte roller og ansvarsforhold mellom fylkesavdelingene og regionnivået. *«Det skaper problemer for oss som regional avdeling av fylkene opptrer ulikt overfor fylkeskommunene. Rollene: fylkesavdeling-region-fylkeskommune er uklare. Regionen kan lett miste grepet på situasjonen, slik at fylkesavdelingene samarbeider i tråd med fylkeskommunene uten en regional helhetstanke.»* *«Vi opplever mange uavklarte spørsmål. Regionen må bli en aktør i fylkesavdelingenes kontakt med fylkeskommunen.»*



Dette handler som tidligere nevnt i stor grad om uavklarte grensesnitt mellom (S)VT og fylkesavdelingene, og i noen grad også i forhold til grensesnittet mellom de regionale styringsmiljøene og fylkesavdelingene. *«Vanskelig å koordinere fylkesavdelingene og bli en enhetlig byggherre. Vanskelig inflyt. Fylkesavdelingene kjører egne løp mot fylkeskommunene uten at regionnivået deltar. Vi får flere ressurser for å koordinere, men har ingen styringsmyndighet. Roller og ansvar er uklart. SVV har ikke klart å prosjektorganisere drift/vedlikehold og mindre investeringsprosjekter ihht. HB 151, der prosjektlederne får ansvar for økonomi og personell.» «Veg- og transportavd ligger langt unna grasrota og fylkeskommunene.»*

Det varierer fra region til region i forhold til hvor involvert regionnivåene er i forhold til de prosessene fylkesavdelingene har på den fylkeskommunale arenaen. I stor grad er altså dette et resultat av at det eksisterer uavklarte roller og rolleforståelser. Enkelte hevder også at en årsak til at det eksisterer forskjeller mellom regionene kan forklares av at det er vesentlige forskjeller i hvilke fullmakter de forskjellige regionvegsjefene har gitt lederne av fylkesavdelingene.

## 5.8 Mangel på planressurser

Iht. «Overordnet struktur for Statens vegvesen» (juni 2009) skal planressurser til planproduksjon hentes fra ressursavdelingene, mens fylkesavdelingenes faste planressurser skal være knyttet til bestillerkompetanse og forvaltningsoppgaver. Fylkesavdelingene skal legge til rette for at regionens overordnede planleggingskompetanse stilles til disposisjon for å bistå fylkeskommunen med å fylle rollen som regional utviklingsaktør.

Vi mangler planressurser og leveranser og får dermed problemer med å levere til fylkeskommunene, sier en del fylkesavdelinger. Fra fylkesavdelingene stiller også noen spørsmål om ikke ressursavdelingene kunne være mer effektive. *«Vi sliter med ressurser, spesielt på plan- og prosjekteringssiden, både i forhold til kapasitet og levering. Vi er ikke fornøyd i forhold til fremdriften.»*

Egen kontroll med de ressursene man trenger for å levere blir ofte trukket frem under intervjuene med fylkesavdelingene. *«Vi sliter på plansiden. Vi har ansvar for økonomien, men ikke styring på ressursene. De på ressurs skylder på at det er et annet prosjekt som tar mer tid. Det mangler den nødvendige styring av planressursene.» «Ressurs har ikke ressurser til å drive all prosjektledelse på plansiden. Mine forvaltere må være prosjektledere på planprosjekter. Problemet er at de gode folkene havner på store prosjekt. Og da er vi jo egentlig like gode som folka på ressurs.»*

Det er for mange små prosjekter som vi sliter med å få levert pga mangel på planressurser, hevdes det. Og mangel på ressurser får som konsekvens at vi driver en indre maktkamp innad i systemet, sies det videre. *«Det er for mange små prosjekter og vi sliter veldig med ressursavdelingen som jo har en formidabel oppgave med å prioritere ressurser. Men planressursene ligger på ressurs. Og dette medfører at vi ikke klarer å levere. Så vi skyter oss selv i benet og driver en indre maktkamp innad i systemet.»*

Det blir også hevdet at det er et problem at prosjektlederne fra Ressursavdelingen ikke har den lokale kunnskapen som flere fra fylkesavdelingene oppfatter som viktig. *«Det er også vanskelig mht. kontakten med kommunen, når prosjektlederen kommer i fra nn-by og ikke kjenner forholdene i den innerste bygd.»*

At man gjør mye av jobben på fylkesavdelingene før den går over på ressurs blir trukket frem som en tid- og ressurskrevende måte å jobbe på. *«Dypt uenig i den modellen som er nå. Det er vi som skriver prosjektbestillingen og gjør en del av det videre arbeidet. Så er det bare litt igjen når prosjektet går over til ressursavdelingen. Men de kjenner jo ikke til det som har vært og må begynne på null. Det er en ganske ressurskrevende måte å jobbe på.»*

Fra medarbeidere på ressursavdelingen blir det i imidlertid sagt at de blir for seint involvert i prosessen av fylkesavdelingene. Planressursene må være med allerede i den første kontakten med fylkeskommunene om et prosjekt. *«Man bør være i forkant i forhold til bestillingen, slik at vi får inn bestillingene i god tid. Da vil planleggingsleder på ressurs tidlig kunne komme inn i prosessen med prosjekter, slik at man ikke trenger å begynne på «scratch». Det er viktig at prosjekter er aktiv før man skriver under bestillingen. Ellers så kan det ende opp slik at man ikke har felles forståelse av hvordan ting skal gjøres. Så begynner man å jobbe og så må man korrigere eller begynne på nytt.»*

Fra noen fylkesavdelinger hevdes det at troverdigheten mot fylkeskommunen svekkes siden man gir fylkeskommunen faglige råd som man i etterkant ikke klarer å innfri. *«Vår rolle mot stat og fylkeskommune er klar og vi har en god dialog med fylkeskommunen. Utfordringen går imidlertid på det å levere. Vi starter på null ved hver planperiode. Og skulle hatt planene klare ved en ny byggeperiode slik at det arbeidet kunne gått parallelt, men vi sliter nå fordi vi ikke klarer ikke å styre ressursene. Vi har ikke styringsrett på bidragene våre inn i prosessene våre. Vi gir fylkeskommunene faglige råd som vi sliter med å få gjennomført.»*

Mange sier også at det er de statlige prosjektene som binder opp ressursene. *«De store prosjektene får de folka de vil ha. Det er der folk vil jobbe. Tydelig at det er de store prosjektene som får ressursene.»*

Flere fylkesavdelinger foreslår at situasjonen bør løses enten ved at fylkesavdelingene selv får tilgang til ressursene eller at det øremerkes folk på ressurs som kun bistår fylkesavdelingene. *«Ressursavdelingen burde ha øremerket folk som skal bistå små prosjekter.» «Fylkesavdelingen burde hatt en liten basisorganisasjon som hadde fått unna de små planleggingsprosjektene. Og de er slik vi har måttet løse det.» «Ressursene må fristilles slik at ressursene blir allokert der hvor oppgaven er.»* Noen hevder også at det er tilfeldig hvem som får ressursene. *«Det er jo helt tilfeldig hvem som får ressurser. Det er jo nesten uavhengig av hvem som tar telefonen. Og mange ganger sider de bare at de har ikke kapasitet og at ressursene er bundet opp i andre prosjekter.»*

Fylkesavdelingene beskriver en oppfatning om at ressursavdelingen ikke skjønner alvorret i det presset de opplever fra fylkeskommunene. *«De på ressursavdelingen sier jo bare at: «Dette prosjektet ser jo interessant ut», men jeg skal jo bare ha jobben gjort jeg.»*

En leder ved en ressursavdeling hevder imidlertid at: *«Det er en samlet en liste over hva som haster mest av prosjekter og så prioriteres det i RLM ut fra det.» «Det skal ikke være tilfeldig hvem som får prioritert ressurser.»*

Man kan derfor hevde at ressursprioriteringen både avklares av regionledelsen slik forutsatt, men at det er også i en del tilfeller er kontakten på saksbehandlingsnivå mellom ressurs- og fylkesavdelingene som avgjør hvilke prosjekter som prioriteres.

## 6. TMT

Trafikksikkerhet-, miljø-, og teknologiavdelingen (TMT) ble fra 1.1.2010 opprettet som en nasjonal kompetanseavdeling med ansvar for faglig utvikling innenfor områder som eks: miljø, trafikksikkerhet, ITS, prosjektering av kompliserte konstruksjoner, gang-syssel, transportmodeller, kollektiv og universell utforming osv. Avdelingen har også ansvar for ivaretagelse av etatens overordnede sektoransvar innenfor felt som tilligger enheten. Avdelingen skal arbeide for og i nært samarbeid med regionene. («Overordnet struktur for Statens vegvesen» (juni 2009)).

### Kort sammendrag og kommentar

TMT som en nasjonal kompetanseavdeling er lite kjent for mange. Det trekkes imidlertid frem at tidligere samarbeidsrelasjoner fortsatt fungerer og hvor man oppfatter at TMT har en god kompetanse. Imidlertid blir det beskrevet utydigheter i grensesnittet mellom VT/TK og TMT. Noe av dette kan forklares med at grepet med at TMT forvalter myndighetsoppgaver for VT ikke er godt nok kjent. I dette kapitlet vil det bli rettet fokus på noen av utfordringene som har oppstått innenfor dette området.

### 6.1 Lite kjent, men god når det gjelder

Trafikksikkerhet-, miljø- og teknologiavdelingen er ikke særlig kjent som en nasjonal kompetanse-enhet i regionene. Flere trekker imidlertid frem at tidligere etablerte samarbeidsrelasjoner fremdeles fungerer, men at det ikke nødvendigvis er noen utvidet kontakt. «TMT må tydeliggjøre hva de kan. De etablerte samarbeidsarenaene fra før omorganiseringen fungerer og er der. De ruller og går.» De etablerte samarbeidsrelasjonene det ofte henvises til er særlig innenfor bru og geoteknikk»

Mange sier imidlertid at de er veldig fornøyd med den kontakten og «servicen» de får fra TMT og sier at det er mye god kompetanse på avdelingen. «Vi bruker TMT så ofte som vi kan. De er en kompetent fagavdeling med troverdighet.»

Svært mange etterlyser en tydeligere profilering i forhold til hva TMT kan tilby av kompetanse. «Den direkte kontakten med TMT er meget god, men TMT må synliggjøre seg i regionene. Det er mye god kompetanse på TMT, men de kunne kanskje ha profilert seg bedre.»

På bakgrunn av forvaltningsreformen, sier noen lederne fra TMT at de forventet et trykk fra regionene som ikke kom. «Vi forventet et trykk fra regionene som ikke har kommet i forhold til kontakten med fylkes-kommunene.»

En av forklaringene på at TMT blir lite brukt i regionene er at mange er usikker på hvordan kommunikasjonslinjene mot avdelingen skal fungere. Vi kan jo ikke bare kan ringe de, men må gå den formelle veien, hevdes det. «Vi er bundet av styringslinjene i forhold til å kunne bruke TMT.» «Er litt usikker på hvordan vi som prosjektledere skal ta kontakt med TMT. Vi spør heller våre fagmedarbeidere ved kaffeautomaten. Men vi får veldig god service når vi først ringer. Men er det egentlig OK for oss å ringe TMT for å bruke de i våre prosjekt?» «Vi får ikke lov til å ta direkte kontakt med TMT. Kontakten skal gi via regionen. Men vi jukser litt når det er noen vi kjenner.» Flere sier også at de oppfatter at det er regionenes ressursavdelinger som er deres kompetansenhet. «Vi har jo TMT i Trondheim. Vi sitter jo midt i smørøyet (henviser til Ressursavdelingen) Vi oppfatter at TMT er en del av Vegdirektoratet. I forhold til å bruke TMT så er vi litt bundet til styringslinjen. Men de kunne ha synliggjort mer hva de hadde å tilby.»

Noen hevder at TMT i realiteten er Vegdirektoratets kompetanseavdeling. «I realiteten er jo TMT bare for Vegdirektoratet». Noen fra TMT sier også at det av og til kan være slik at det er «Den som er nærmest og roper høyest får hjelp.»

TMT forteller selv også at de bør utvikle seg mer i forhold til å være involvert i regionene. Imidlertid ser de at det er begrenset kapasitet på små fagområder som sykkel, kollektiv og universell utforming og som gjør utbredt kontakt vanskelig. «Omverden er fornøyd med at de vet hvor kompetansen ligger. Men vi fyller ikke enda den rollen vi er tenkt å ha. Vi bør være der mer for regionene - vi har ikke god nok kjennskap til hva de gjør ute. Men det er kapasitetsproblem særlig på små fagområder som sykkel, kollektiv og universell utforming.»

## 6.2 Grensesnitt forvaltning/myndighet og kompetanse

For tydeligere å fremheve etatens roller som fagorgan og forvalter-/myndighetsutøver skilte man i ny organisasjon klarere mellom avdelinger som skulle være ansvarlig for forvaltning- og myndighetsutøvelse og kompetanse. Mange, både i regionene og i Vegdirektoratet, oppfatter at dette skillet har vært riktig. «Har virkelig tro på grepet som er gjort, selv om det ikke er gått helt til enda.»

Flere er imidlertid opptatt av at grensesnittet mellom de oppgaver og det ansvar knyttet til myndighetsutøvelse og forvaltning kontra kompetanse ikke er rendyrket i dag og at dette har skapt forvirringer. «Skillet mellom styring og kompetanse ikke rendyrket mellom TK/VT og TMT. Og det kan diskuteres hvorvidt TS hører hjemme i TMT.» «Oppfatter ikke at skille mellom forvaltning/myndighet og kompetanse er rendyrket. Fortsatt utydelige grensesnitt. Det må tydeliggjøres hvem som har ansvar for hva og tydeliggjøring av prosessene. Problematisk mht. grensesnitt. Hvem skal dras inn når?»

Det hevdes også at det drives utviklingsarbeid på Veg og transport og Trafikant og kjøretøy og som også kan bidra til å skape oppfatningen om et utydelig grensesnitt mellom TK/VK og TMT.

Noen fokuserer imidlertid på at de synes det er en fordel at man ikke har rendyrket skille mellom kompetanse og forvaltning/myndighet. Det bidrar til at man klarer å bevare små fagmiljø. «Det er bra at man ikke har vært så stringent med å rendyrke skillet mellom kompetanse og myndighet. Det bidrar til at man klarer å holde små fagmiljø samlet.»

En annen utfordring i den nye organiseringen er håndteringen av TMT sin rolle som faglig bidragsyter inn mot TK/VT i foreksempel budsjettprosesser, NTP osv. Flere beskriver at det er vanskelig å vite når TMT skal delta og at de av og til blir koblet inn for seint. «Hvordan skal TMT sin rolle være i forhold til NTP, budsjettprosesser osv. Vanskelig å vite hvem som skal dras inn når.» «TMT sliter med å få faglig innpass.» Flere trekker imidlertid frem at samhandlingen og oppgaveløsningen mellom TK/VT og TMT fungerer godt på de fagområder hvor man kjenner hverandre fra før.

Det fremheves fra noen på VT at det er vanskelig å få til en god prosess mellom avdelingene som har forvaltnings- og myndighetsansvaret i relasjon til en avdeling som har fagansvar. «Forholdet mellom vår forvaltningsbit og deres kompetanseutviklingsbit er ikke enkel å håndtere. Det er utfordrende når Veg og transport har ansvaret for pengedelen, mens TMT har måldelen. Det er vanskelig å få det til å henge sammen – å få til en god prosess.»

Trafikksikkerhetsseksjonen og Miljøseksjonen og fagområdet transportmodeller/kollektiv var før 1.1.2010 seksjoner ved Veg- og trafikkavdelingen i Vegdirektoratet. Veg- og trafikkavdelingen var da en styringsavdeling. Etter omorganiseringen ble det opprettet en Trafikksikkerhetsseksjon og en Miljøseksjon på TMT. Seksjonene skiftet da roller fra å være en seksjon i en styringsavdeling til å tilhøre en kompetanseavdeling.

Samtidig forvalter Trafikksikkerhetsseksjonen og Miljøseksjonen myndighets- og forvaltningsoppgaver på vegne av Veg og transport. Dette gjør både seksjonenes rolle utydelig, samtidig som det gjør skille mellom kompetanse og myndighet/forvaltning utydelig. *«Saker som man tidligere kunne sende rett ut må vi nå ta via styringsstaben. Det er usikkert når det er faglig som vi kan sende ut og når det er styring som må gå via styringsstaben.» «Hvem skal skrive under hvilket brev. Noen hadde tidligere en styringsrolle, men har ikke det i ny organisasjon. Flere av regionene tror fortsatt vi har denne rollen. Men vi har jo fortsatt den rollen vi hadde tidligere også.»*

Flere trekker imidlertid frem at TMT er gode til å poengtere at de ikke driver med styring, men at de driver faglig rådgiving. *«Vi bruker ikke TMT mye, men noe Miljøseksjonen. De er nøye på å påpeke at de driver med rådgiving og ikke styring.»*

# 7. LANDSDEKKENDE IKT

For å sikre og tydeliggjøre den overordnede styring av IKT-utviklingen i etaten ble det i forbindelse med omorganiseringen besluttet å etablere en landsdekkende IKT-avdeling som skulle ivareta etatens samlede IKT-satsing. Avdelingen skal ha et overordnet ansvar for strategi og styring, samt et landsdekkende ansvar for drift og utvikling av IKT. Hensikten er å sikre samspillet mellom drift og utvikling på området, og etablere klarere roller knyttet til styring, leveranser og bestillinger. Regionenes ansvar og oppgaver innenfor IKT-området opphørte fra 1.1.2010, men lokalisering av etatens IKT-ressurser ble fortsatt opprettholdt.

Systemeierskapet ble som følge av omorganiseringen lagt til enheter med prosessansvar i virksomheten, samtidig som IKT skal ivareta rollen med systemforvaltning. («Overordnet struktur for Statens vegvesen» (juni 2009)).

## **Kort sammendrag og kommentar**

Opprettelsen av IKT-avdelingen som en landsdekkende avdeling blir positivt omtalt av de fleste. Dette gir en forankring i ELM og mulighet for en mer enhetlig arbeidspraksis. I forhold til rendyrkingen av rollene systemeier og systemforvalter, så beskriver de fleste at de oppfatter grepet som godt, men at man har kommet for kort med implementeringen. Flere sier også at de er fornøyd med BSS, men at de oppfatter at de mangler kompetanse på de mer komplekse systemene. I dette kapittelet vil det bli rettet fokus på noen av utfordringene som har oppstått innenfor IKT-området.

## 7.1 IKT som en nasjonal avdeling, et godt grep

Etableringen av en landsdekkende IKT-avdeling blir av de fleste omtalt som et godt grep som har bidratt til å synliggjøre viktigheten av IKT for etaten. «Meget klokt grep. Tydelig plassering i organisasjonen, og det ser mer enhetlig ut.» «Oppfatter at IKT er mer offensive nå. Det virker som det er en mer systematisk utvikling.»

Men utfordringer innenfor IKT-området trekkes også frem. «Det organisatoriske grepet er bra. Det gir bedre oversikt og mer likhet, men det er noen budsjettmessige utfordringer. Vi har alt for mange systemer som ikke snakker sammen.» Særlig er flere opptatt av at det er for lite trykk på IT-utviklingen og at det er mange systemmessige utfordringer. «Meget klokt grep å samle IKT på egen avd. Fungerer utmerket. Men det er for lite fokus og kompetanse på IKT-utviklingen.» «Mange systemmessige utfordringer, og lang veg å gå for å få et effektivt og forutsigbar system for styring og utvikling av etaten.»

Det er flere som hevder at IKT-avdelingen har vokst seg stor og mange lurer på om etaten har råd til dette. «IKT som en nasjonal avdeling har vært et godt grep. Tidligere var det slik at de tusener blomstrer kunne blomstre. Men IKT-avdelingen vokser formidabelt og jeg vet ikke om etaten har råd til å la de vokse slik de gjør nå.»

## 7.2 Tiltro til IKT-ledelsen

Flere sier også at de har tiltro til ledelsen og mener at mange av de grepene som er blitt gjort innenfor IKT ikke nødvendigvis har med omorganiseringen å gjøre. Mange trekker også frem at det er veldig positivt at IKT har en direkte ledelsesforankring i ELM. *«Ledelsen av IKT er åpne for dialog og synspunkter fra regionene. Dette er ei positiv utvikling som ikke har noe med organiseringen direkte å gjøre.» «Vi har stor tillit til ledelsen og det er bra med forankring i ELM.»*

## 7.3 Systemeier – kontra systemforvaltningsrollen

I forbindelse med omorganiseringen ble det besluttet at systemeierskap var en rolle som ble foreslått lagt til de enheter som har prosessansvar. Samtidig skulle IKT-avdelingen ivareta systemforvaltningen. At etaten søker å rendyrke skillet mellom systemeierskapet og systemeierrollen blir av flere beskrevet som et godt grep. *«Grepet mht. systemforvaltning og systemeierskap er et godt grep. Det har gitt et bedre grep om IKT-forvaltningen.»*

Man har imidlertid ikke kommet langt nok med implementeringen, hevder mange og det er vanskelig å gå opp grensegang og definere ansvar og roller. Kompliserte systemer gjør også dette ekstra utfordrende. *«Delingen mellom systemeierrollen og systemforvaltningsrollen er ikke iverksatt. Systemeierrollene er krevende for mange av våre systemer. Det er viktig å beholde systemeierskapet som er nødvendig og ikke bygge oss opp for mye. Men organisatorisk var det et riktig grep av IKT.» «Forvaltningsrollen for våre systemer er veldig krevende. Skillet mellom systemeierskap og forvaltning er ikke gjort og det er et krevende grensesnitt. Men vi har tro på grepet.» «Dette må gå seg til fra system til system. De små systemene er det meningsløst å lage forvaltningsavtaler på.»*

Av noen hevdes det at IKT i liten grad har overtatt systemforvaltningsansvaret og at noe av forklaringer er at forvaltningsrollen og utviklingsrollen er såpass blandet at det er vanskelig å definere et skille. *«Få har overtatt systemforvalteransvaret. IKT-avdelingen har utviklet seg til en gigantonomi. Intensjonen er god, men leveransen har man ikke sett så mye til. De involverer hele SVV i IKT-strategien. Men det er en god ledelse. I forhold til den rollen vi skal ha så er det en salig blanding av forvaltning og utvikling. Sliter med å definere rolle og ansvar. Forvaltningsrollen defineres så stor.»*

Flere fokuserer også under intervjuene på de budsjettdiskusjonene som har vært i kjølvannet av at man har lagt forvaltningsansvaret til IKT. *«Vi fikk bare beskjed om å overføre mange millioner kroner, uten at vi helt visste hvorfor.» «IKT må føre timer på forvaltningen av de ulike systemene slik at vi føler at forvaltningsnivået er riktig. Det er systemeier som må ha styring på pengene.»*

## 7.4 BSS og sentralisering av lokale driftsfunksjoner

Vi er fornøyd med BSS, hevder flere. Flere sier også at de opplever å få rask og god service. *«BSS fungerer meget bra. Merker ingen forskjell fra før endringene. Opplever IKT som mer strategisk nå. BSS er imponerende.»*

Imidlertid hevdes det at de mer komplekse utfordringene knyttet til systemer utenom vanlig kontorstøttesystem ofte kan ta for lang tid og at BSS på disse områdene har for liten kompetanse. *«BSS er OK. Vanskelig med kontakt når det gjelder utvikling av programmer.» «BSS fungerer brukbart på enkle problem, men vi opplever at tyngre problem vandrer fra saksbehandler til saksbehandler uten å finne rett*

kompetanse. Foreløpig har vi ikke fått det bedre. Men håper at utviklingen av regionalkontaktene kan være det som bidrar til en mer brukerorientert IKT-tjeneste. Hvis ikke så er det farlig med sentralisering.»

«BSS kan bli et forsinkende ledd for produksjonen når en må vente for lenge før problemet er løst. Kan oppleves som kompetansen er for svak i første linje slik at for mange spørsmål må til andre, tredje linje.» «BSS løser enkle problemer, men bistand knyttet til problem i forbindelse med større fagsystems-system er svært utfordrende og lite effektivt i dag. Positivt med standardisering.»

Noen hevder at sentraliseringen har bidratt til at fagkompetansen innen enkelte områder har blitt vanskeligere tilgjengelig. «Ressursavdelinga sliter med IKT-avdelingen innen de tunge fagsystemene sine. Det er ikke tilstrekkelig fagkompetanse på håndtering av t.d. DAK-systema tilgjengelig. Dette var bedre når en hadde denne kompetansen lokalt. Det er en tendens til at IKT-avdelingen prøver å håndtere disse systema med samme personell og på samme måte som vanlige administrative system. Det fungerer dårlig.»

Flere savner å kunne bruke de lokale IKT personer som fysisk sitter ved siden av. Nå har vi ikke lov til å spørre disse mer, hevdes det. «En del av tingene som lokale IT gjorde før, det utfører de ikke lengre, og vi må gjøre det selv. Vi mister litt ressurser, og må lære opp egne folk.» «De lokale IT-folka vil ikke snakke med meg.»

Nå må man ringe og få en lapp i køen, sier flere. For mange oppleves dette som uhensiktsmessig. «Nå må vi ringe inn for å få et saksnummer og i tillegg må vi vente en stund før vi får hjelp.» «IKT enda treigere – nå får vi ikke skiftet toner i printeren engang. Sist sto den i tre uker. Det er mye styr med formalitetene for å melde inn et problem.»



## 8. HR – OG ADMINISTRASJON

Etter omorganiseringen SVV2010 har HR- og administrasjonsavdelingen det overordnede prosessansvar for de administrative tjenester internt i etaten, samt det overordnede strategiske ansvar for utvikling av brukerrettede tjenester som arkiv, sentralbord og kontaktsenter. I regionene fikk HR- og administrasjonsavdelingene ansvar for samtlige administrative tjenester i regionen («Overordnet struktur for Statens vegvesen» (juni 2009)).

### **Kort sammendrag og kommentar**

Hovedkonklusjonen så langt er at man stort sett er fornøyd med de tjenestene som HR- og administrasjonsavdelingene leverer. Imidlertid er det flere som fremhever at støtte i forbindelse med eksempelvis ansettelser alltid har vært av god kvalitet og at man ikke merker den helt store endringen. Når det gjelder strategisk HR så er det en oppfatning om at HR- og administrasjon i større grad enn tidligere fremstår som en strategisk partner. I noen tilfeller har man pekt på at dette også har gitt positive effekter. Samtidig er det nettopp i forhold til selve begrepet HR at folk har uklare forestillinger om hva dette i praksis handler om. Når det gjelder de organisatoriske grep som ble tatt innenfor støtteprosessene i forbindelse med SVV2010, så handler det om at regioner som ikke allerede hadde samlet sine administrative ressurser, skulle gjennomføre det i forbindelse med SVV2010. Dette handler for eksempel om økonomipersonell, juridisk og anskaffelse og personal-/ledelsesstøtte som alle skulle organiseres i HR- og administrasjonsavdelingene. Erfaringene så langt er noe varierende. Det pekes både på positive effekter av denne samlingen, men også på enkelte utfordringer. I dette kapitlet vil det bli rettet nærmere fokus mot dette.

### 8.1 Operativ HR

I intervjuene om omorganisering av HR- og administrasjonsområdet trekker mange frem at de er fornøyd med operativ HR. «Synes de har vært effektiv hele tiden, og har ikke merket noen forskjell. Ansettelser går utrolig bra. Personalarbeiderproblematikken oppfatter jeg ikke som noe problem. Har aldri vært noe problem. Positiv endring.» «Har hatt mye å gjøre med HR. Har fått uvurderlig oppfølging. Vanskelig å si hvordan det har vært før, men nå er det fantastisk bra. Synes de har vært flink til å synliggjøre hva de har å bidra med til oss som seksjonsledere. Det har vært en betryggelse for meg som seksjonsleder å vite dette.»

### 8.2 Strategisk HR

Flere som blir intervjuet sier at det er bra at etaten har tatt et strategisk HR-perspektiv. Noen hevder at dette har gitt resultat. «Oppfatter at HR i større grad markedsfører seg som strategisk partner, og at dette er i ferd med å gi effekter.» «Er på veg til å bli mer strategisk innen HR-området.»

Vi har ikke har kommet helt i mål enda, men bevissthet omkring det strategiske fokus er økt, hevdes det også. «Ikke kommet helt i mål ennå. Vi er i ferd med å samordne praksis og vi er blitt mer bevisst på det strategiske fokuset og hva som skal til for å kunne være en strategisk partner. Men foreløpig så tror jeg ikke avdelingene merker så mye til dette.»

Noen sier at de ikke har merket så mye til hva HR-begrepet innebærer og at det må gis et mer innhold. «Vi har ikke sett noe innhold i HR. Det er kun et nytt navn. Dette må vi gjøre noe med nå» «Viktig med HR-fokus, men avdelingen må forklare resten av organisasjonen hva HR betyr.» «Positivt med HR-perspektiv. Men HR må gis innhold og ny praksis må etableres, ellers blir det kun negativt.»

## 8.3 Samlingen av administrasjonsfunksjonene på én avdeling

Samlingen av de administrative ressursene har gitt en positiv effekt, sier noen. *«Samling til større fagmiljø har hatt positiv effekt. Arbeidsmåtene har blitt mer ensartede og gir en større fleksibilitet. Det medfører også større bruk av rammeavtaler» «Samlingen av Juridisk og anskaffelse er ei positiv utvikling, men det burde vært helt samlet, og ikke delt på to.»*

Det hevdes at samlingen av administrasjonsfunksjonene i en avdeling har medført at HR- og administrasjonsavdelingen har blitt mer enhetlig. *«Regionene er blitt likere på HR- og administrasjon. Bra med HR-fokus.»*

Noen mener imidlertid at samorganiseringen ikke har bidratt til en mer effektiv organisasjon og enkelte synes at de administrative funksjonene burde vært plassert på fylkesavdelingen. *«Ikke blitt mer effektivt. Enten må regionkontoret være mer orientert mot fylkesavdelingene eller så bør det være en HR-rådgiver på hver fylkesavdeling. HR må bli bedre på veiledning.»*

Et savn etter lokal ledelsesstøtte som de lokale personal- og økonomiressursene utgjorde i noen enheter trekkes også frem i noen intervju. *«Har slitt litt med at økonomi og personalressursene ikke var våre lengre. De har nå også blitt mer spesialisert, slik at det er oppgaver vi ikke lengre kan bruke personalmedarbeiderne til. Det er mer behov for lokal ledelsesstøtte på personal. Grensesnittet her er vi ikke helt i mål med. Grenseoppgangene er gått opp i forhold til enkelte ting mens andre ikke er gått opp. Er det noen regler for hvor mange ansatte det skal være for at man skal kunne få internstøtte? Mye er bra, og de er effektive i forhold til ansettelser. Men vi må se på dette med lokal lederstøtte.»*

Betraktningene omkring hvorvidt det har vært gunstig å samle økonomikompetansen er varierende. En del beskriver at de har vært fornøyde med at økonomikompetansen har blitt samlet i en seksjon og sier at dette har bidratt til en mer enhetlig og effektiv tjeneste. *«Positivt at økonomene er samlet i en seksjon. Gir de et felles ståsted. Kan likevel være dedikert til forskjellige avdelinger. Men økonomene har fått en større og omfattende styringsmessig rolle en det som skjedde i 2003. Fornøyd med HR. Tror at vi blir mer effektivt regionalt og profesjonell i disse tjenestene.»* Andre er imidlertid ikke så fornøyd med dette grepet og hevder at: *«Samordning og profesjonalitet innen økonomi er blitt svakere. Uklart hvem som gjør hva. Usikker på om det er en suksess at økonomistøtten er flytta bort fra linjen og smalet ned på en avdeling.»*

## 9. ANNET

Mange trekker frem at det kunne ha vært en fordel med en likere organisering mellom regionene. Flere sier at de trodde noe av målsettingen med SVV2010 var at man skulle ha en mer enhetlig organisering. *«Man er stilt fritt mht. organiseringen av ulike fagmiljø. Vi burde ha vært mer enhetlig. Det er veldig store forskjeller ute.» «Vi er ikke enhetlig – det er blitt gitt for stor frihet til lokale tilpasninger.» «For stor spredning i hvordan vi har organisert oss.»\**

Det trekkes også frem at det er for mange seksjoner som har ulike navn på tvers av regionene selv om de utfører like oppgaver. *«Det er for ulike navn på seksjoner som har tilnærmet like oppgaver.»*

---

\* Se kommentar pkt. 1.1.3.