



Arbeidstilsynet

VÅR DATO
30.04.2012
DERES DATO

VÅR REFERANSE
2012/10513 52090/2012
DERES REFERANSE

1

VÅRE SAKSBEHANDLERE
Stein Magne Saltbones og Anja Sterten

Arbeidsdepartementet
Postboks 8019 Dep
0030 OSLO

HØRINGSUTTALELSE - UTKAST TIL VEILEDER I ORGANISERING

Arbeidstilsynet viser til høringsbrev av 30.03.12 ref 12/417 fra Arbeidsdepartementet hvor det bes om at etatene vurderer hvorvidt det er grunnlag for merknader i vedlagt høring om utkast til veileder i "Organisering av statlig virksomhet" fra Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet. Arbeidstilsynet mener det er grunnlag for å komme med merknader på høringen med bakgrunn i argumentasjonen som følger i dette brevet.

Hvordan veilederen kan gjøres mer brukervennlig

Arbeidstilsynet er positiv til en slik veileder for å lette arbeidet med omstillings- og endringsprosesser. Veilederen gir en god innføring i teorier og strukturell oppbygning av Staten som virksomhet. Arbeidstilsynet oppfatter at veilederen er godt teoretisk forankret og i samsvar med vår forståelse av den strukturelle oppbygningen. Veilederen fremhever et strukturelt organisasjonsperspektiv. Vekten er lagt på de objektivt deskriptive forholdene ved en organisasjon; hierarki, roller (formelle), oppgaver, teknologi, økonomi osv. Organisasjonsteori omfatter flere områder som for eksempel prosess og kultur. Veilederen nevner dette kort, men gir ingen råd for en mer helhetlig tilnærming til organisasjonsutvikling - og endring som også omfatter alle disse områdene (struktur, kultur og prosess). Veilederen er navngitt «organisering» generelt. Dette skaper en forventning om at helheten er ivaretatt. Utfordringen for veilederens målgruppe er at de må forholde seg til helheten i det å danne en organisasjon og det er behov for veiledning til å forholde seg til denne kompleksiteten ved organisasjonsutvikling i Staten.

Vi viser til avgrensning i veilederen hvor det påpekes at den ikke er ment som en prosessveileder og det henvises videre til en rekke andre veiledere som er ment å dekke dette området og flere andre områder. Arbeidstilsynet savner en samordning av veilederne for å få synliggjort en helhet.

Veilederens inndeling i temaområder vil vi fremheve som god og noe som gjør den lett å orientere seg i. Vi vurderer bruken av eksemplifisering i veilederen som hensiktsmessig, og mener det kunne vært benyttet i enda større grad.

Det er i høringsutkastet tilsynelatende lagt liten vekt på design i layout. Vektlegging av grafisk design vil kunne bidra til bedre tilgjengeliggjøring og forståelse av innholdet i veilederen. Det bør være mulig å overføre noe av det man forteller med skrift til visuelle beskrivelser (f.eks ved å benytte modeller). Språket er tidvis litt tungt med blant annet unødvendig bruk av passiv form, og ved at man av og til har veldig fortettede setninger som ramser opp premisser, kompleksiteten i forhold og faktorer av mer eller mindre betydning for det primære budskapet i setningen.

POSTADRESSE
Postboks 4720 Sluppen
7468 Trondheim
Norge

E-POST
post@arbeidstilsynet.no
INTERNETT
www.arbeidstilsynet.no

TELEFON
815 48 222
TELEFAKS
73 19 97 01

ORGANISASJONSNR
974761211



Temaer som burde behandles mer inngående:

Arbeidstilsynet vil påpeke at hensynet til helse- miljø og sikkerhet er fraværende i veilederen, noe vi anser som uheldig. Ved valg av organisering skal arbeidsmiljølovens krav til et forsvarlig helse-, miljø- og sikkerhetsnivå ivaretas. Dette er et viktig prinsipp og vurderingskriterium og bør derfor tas inn på linje med de andre prinsippene som er referert til i St.melding nr 19 2008-2009. Hvordan en organiserer arbeidsprosessene og arbeidsoppgavene, hvordan en organiserer planleggings- og styringssystemene som tas i bruk, hvordan en organiserer arbeidet i tid osv, er selve kjernen i en virksomhets arbeidsmiljø. En grunnleggende forutsetning i arbeidsmiljøloven er at det er gjennom organisering av arbeidet og arbeidstakermedvirkning i utformingen av denne organiseringen, at det gode arbeidsmiljø skapes. Koplingen mellom organisering og arbeidsmiljø bør derfor tydeliggjøres.

Endring og omstilling er ofte forankret i virksomhetene med bakgrunn i ønske om å oppnå effektiviseringsgevinster. Veilederen gir liten oppmerksomhet til vurderinger hvorvidt de ulike skisserte organisasjonsformene har betydning for måloppnåelse.

Om det er temaer som ikke er behandlet i veiledere, men som naturlig hører hjemme i en slik veileder

Arbeidstilsynet savner henvisninger til lovverket i litteraturlista og vil også komme med innspill om at det henvises til Arbeidstilsynets publikasjon best. Nr. 590 av september 2008 "*Omstilling? Har du husket det viktigste? Hva kan du gjøre for å sikre sunne omstillingsprosesser*" i oversikten over anbefalt litteratur i vedlegg 3.

Arbeidstilsynet har ingen merknader ut over dette.

Vi ber om at vårt referansenummer 2012/10513 oppgis ved svar.

Med hilsen
Direktoratet for arbeidstilsynet

Tone Sandø
avdelingsdirektør, Organisasjon
(sign.)

Anja Sterten
seniorrådgiver, Organisasjon
(sign.)

Dette brevet er godkjent elektronisk i Arbeidstilsynet og har derfor ingen signatur.



PETROLEUMSTILSYNET

Arbeidsdepartementet
Postboks 8019 Dep

0030 Oslo

Vår saksbehandler
Gudmund Rydning

Deres ref.

Vår ref. (bes oppgitt ved svar)
Ptil 2012/724/GR

Dato
7.5.2012

Høring om utkast til veileder i organisering av statlig virksomhet

Petroleumstilsynet har vurdert utkast til veileder i organisering og synes veilederen er god og prinsipiell. De prinsipper og vurderinger som ligger til grunn for organisering av statlig virksomhet blir behandlet på en systematisk og logisk måte. Dilemma knyttet til hierarkisk styring (formell myndighet) og saklig uavhengighet (faglig kyndighet) behandles på en gjennomgående god og nyansert måte.

Veilederen kan gjøres mer brukervennlig ved layoutmessige grep, bl a ved større bruk av bilder, illustrasjoner og grafer enn i foreliggende versjon.

Tema som læring i byråkratiske organisasjoner, eller byråkratiske organisasjoners svake evne til læring, samt omorganisering som virkemiddel for å fremme læring, kunne med fordel ha vært behandlet mer inngående. Forholdet mellom læring og kompetanseutvikling på etats- og individnivå skjer f. eks på forskjellige måter i hierarki og i selvstendige fagetater med to karriereveier. Etaters krav til kompetanseutvikling kan dermed legge føringer på organiseringen.

Utfordringer knyttet til departementale hierarki i interdepartementale prosjekt, f eks ved gjennomføring av forskjellige bistandsprogram, kunne med fordel ha blitt behandlet mer inngående. Flere departementale hierarki involvert i styring og gjennomføring av ytre etaters prosjekt kan være utfordrende. Prosjektene kan miste effektivitet og styring når motstridende hensyn fra flere departement skal balanseres.

Med hilsen

Gerd-Randi Kaland e.f.
Organisasjonsdirektør

Gudmund Rydning
Spesialrådgiver
organisasjonsutvikling

Dette brevet er godkjent elektronisk i Petroleumstilsynet og har derfor ingen signatur