



Ny organisasjonsmodell

Utredning av lokaliseringspolitiske hensyn

Fiskeridirektøren 24. mai 2022

1. Innledning

1.1. Dagens organisering

Fiskeridirektoratet er en desentralisert, landsdekkende organisasjon, med hovedkontor i Bergen og fem regioner med 20 kontor spredt langs hele kysten fra Fredrikstad i sørøst til Vadsø i nordøst. Direktoratet har gjennom sin 120 år lange historie bidratt med kompetansekrevene arbeidsplasser langs kysten.

Selv om vi i dagens samfunn er svært mobile og man er på forsøksstadiet med utstrakt bruk av hjemmekontor, er det viktig at direktoratet har jevn tilstedeværelse langs kysten. De faglige problemstillingene kan ha noe ulik tyngde etter hvor i landet vi befinner oss, men uansett må direktoratets rundt 420 ansatte til sammen ha både bred og spisset kompetanse innenfor ulike typer fiskerier, akvakultur, arealforvaltning og marint miljø.

Fagområdene direktoratet forvalter er knyttet til innovative næringer i rask teknologisk utvikling. Direktoratet er en betydelig tjenesteleverandør. Det er viktig at forvaltningen holder tritt, og på enkelte områder, ligger foran, for å kunne legge til rette for god og bærekraftig næringsutvikling. Derfor er tilgangen på ny kompetanse innen både naturvitenskapelige og samfunnsvitenskapelige studieretninger helt essensielt.

Dagens ledere arbeider fra kontorer i Egersund, Bergen, Måløy, Ålesund, Bodø og Tromsø (unntaket er én seksjonsleder som sitter i Trondheim). Vi har derfor lang erfaring både med desentralisering og fjernledelse. Vi har jevnt opp gjennom årene innført tiltak som bidrar til god samhandling på tvers i organisasjonen. Det kan være tverrfaglige, landsdekkende faggrupper, ledelsesopplæring eller digitale løsninger. Ett eksempel; da koronapandemien traff landet og alle ansatte i direktoratet ble sendt på hjemmekontor, klarte vi fra dag én å opprettholde tilnærmet normal produksjon fordi de ansatte hadde gode samhandlingsverktøy og erfaring med fjernledelse og -samarbeid.

Fiskeridirektoratets samfunnsoppdrag er å fremme lønnsom og verdiskapende næringsaktivitet gjennom bærekraftig og brukerrettet forvaltning av marine ressurser og marint miljø. Etaten ble etablert i Bergen i 1900, er myndighetens rådgivende og utøvende organ innen fiskeri- og akvakulturforvaltning og underlagt Nærings- og fiskeridepartementet (NFD).

Mer informasjon om dagens organisasjonsstruktur og ledelse finnes i vedlegg 1 og på fiskeridir.no/om oss

1.2. Hvorfor starte en omorganiseringsprosess?

Fiskerikontrollutvalget mente i NOU 2019:21 at en lite hensiktsmessig organisering av direktoratets kontrollarbeid var et sentralt hinder for en effektiv ressurskontroll. NFD ba i tildelingsbrevet for 2021 direktoratet om å sette i gang en prosess for å vurdere fremtidig organisering.

Direktoratets fiskerikontroll er godt vevd sammen med resten av oppgaveporteføljen, og fiskeridirektøren fikk derfor gehør i NFD for at det ikke var mulig å gjennomføre en vellykket omorganisering av fiskerikontrollen uten å omorganisere hele Fiskeridirektoratet. I tillegg til utfordringen med fiskerikontrollen, hadde Fiskeridirektoratet selv avdekket blant annet

manglende likebehandling mellom regionene, manglende effektivitet i klagesaksbehandlingen og potensiale for å bli bedre på porteføljestyring og profesjonalitet ved utviklingen av digitale løsninger og tjenester.

Det er altså med bakgrunn i en politisk beslutning at fiskeridirektøren har arbeidet fram en mer hensiktsmessig organisasjonsstruktur som bedre svarer ut direktoratets samfunnsoppdrag.

I tildelingsbrevet for 2021 spesifiserte NFD at arbeidet med omorganiseringen måtte ta hensyn til målet i den statlige lokaliseringspolitikken om å medvirke til god fordeling av statlige arbeidsplasser som bidrar til å utvikle robuste arbeidsmarkeder i alle deler av landet. Fiskeridirektoratet ble spesifikt bedt om å vurdere om det er stedsuavhengige funksjoner som i dag er lokalisert til hovedkontoret i Bergen som eventuelt kan utøves andre steder i Norge. Samtidig skulle det legges vekt på effektiv oppgaveløsning og kostnadseffektivitet.

Dette har Fiskeridirektoratet fulgt opp i arbeidet med ny modell og i denne utredningen. I og med at direktoratet allerede er en desentralisert organisasjon med godt fungerende kontorer langs hele kysten, ble det da arbeidet startet lagt til grunn at alle ansatte i fortsettelsen skulle ha sitt fysiske arbeidssted der de er i dag. Slik sikrer vi effektivitet gjennom å unngå unødvendig fragmentering av etablerte fagmiljøer og vi fjerner mye av usikkerheten for de ansatte som ofte følger med en omorganisering. Problemene som er skissert over, og som er hovedgrunnene til å ønske en omorganisering, mener vi ikke er forårsaket av feil geografisk og fysisk kontorstruktur i direktoratet, men av en oppgavefordeling som ikke fungerer optimalt i dagens samfunn. Kravene om rask utviklingstakt, en stadig større portefølje av oppgaver og mer profesjonelle næringsaktører innenfor våre forvaltningsområder, innebærer at også Fiskeridirektoratet må arbeide annerledes enn før.

1.3. Ny organisasjonsmodell

Fiskeridirektøren satte våren 2021 ned en utredningsgruppe som høsten etter kom med et forslag til fremtidig organisering av direktoratet. Gruppen gjennomførte rundt 50 intervjuer både med ledere og ansatte i direktoratet og eksterne samarbeidsorganisasjoner. Utkast til rapport var også på høring internt i direktoratet og alle ansatte hadde mulighet til å si sin mening.

Utredningsgruppen anbefalte en modell med to landsdekkende divisjoner og en egen klagesaksenhet. Modellen fikk også bred støtte i den interne høringsprosessen.

Fiskeridirektøren går også for denne modellen i sitt forslag til nytt organisasjonskart, og dette lå til grunn for forhandlingene med hovedsammenslutningene i mars 2022. Kartet er også grunnlaget for forslaget til denne lokaliseringspolitiske utredningen.

Det nye, foreslåtte organisasjonskartet, forutsetter at en funksjonsdeling erstatter dagens hovedkontor og det regionale administrative nivået. Dette innebærer altså ikke avvikling av dagens desentraliserte kontorstruktur eller opprettelse av nye kontorer.

De som blir mest direkte berørt er lederne ved alle kontorene. Ettersom omorganiseringsprosessen har vart en stund, er i dag 13 av 41 ledere konstituerte. Nytt organisasjonskart krever 38 ledere og for mange er endringen i oppgaveporteføljen så stor at de ikke har krav på en av de nye lederstillingene. For noen ledere nærmer det seg nå et tidspunkt for å gå av med pensjon, mens en del ledere vil altså miste sin nåværende stilling. Samtidig vil det oppstå nye muligheter for dem som ønsker det og er kvalifiserte. Blant

annet har vi flere faggrupper og prosjekter som kan egne seg godt for de som vil utforske andre typer lederroller og øke sin kompetanse på andre områder. For disse vil vi sette inn kompetansehevede tiltak.

Fiskeridirektøren mener at vi ved å innføre funksjonsdelte, landsdekkende divisjoner vil bidra til å løse utfordringene beskrevet i kapittel 1.2 og at direktoratet bedre kan utnytte sine ressurser ved at ansatte er mer samlet om oppgavene, samarbeider bedre og bidrar til gjensidig kompetanseutvikling.

2. Svar på vilkår for lokalisering og formålet med lokaliseringspolitikken

2.1. Krav til nærhet til tjenester

Fiskeridirektoratet har i prinsippet ingen stedsavhengige tjenester. En del av våre inspektører på land bør likevel være knyttet til regionene der de i hovedsak skal utføre inspeksjoner, fordi lokalkunnskap kan være viktig i en del situasjoner. I andre situasjoner kan det være hensiktsmessig at inspektørene ikke har tilknytning til stedet der de skal utføre kontroller.

Det pågår et omfattende arbeid med å utnytte digitale muligheter innenfor tilsyn i næringene. Dette vil kunne påvirke arbeidsmetodene i fremtiden, men bruk av fysisk tilsyn vil altså fortsatt være en del av et helhetlig tilsynsregime.

2.2. Kompetansekrav til de som skal utføre arbeidsoppgaver

Fiskeridirektoratet rekrutterer stort sett bare arbeidstakere med høyere utdanning og spesialisert kompetanse. Lang og spesialisert erfaring kan kompensere for høyere utdanning. Her har det vært en vridning de siste årene, fra at vi tidligere i noen stillinger vektla praktisk erfaring, til i dag da vi eventuelt krever både praktisk erfaring og utdanning. Ett godt eksempel er fiskerikontrollører eller tilsynsmedarbeidere innen akvakultur. For å kunne rekruttere og beholde kvalifisert arbeidskraft, mener vi det er avgjørende at våre største kontor ligger på steder der det er god tilgang til nyutdannede, sterke fagmiljø som stimulerer og som gir ansatte valgfrihet og karrieremuligheter.

Se vedlegg 2 Utlyste inspektørstillinger 2021-2022.

2.3. Krav til infrastruktur etc.

Fiskeridirektoratet samarbeider med en rekke offentlige etater, interesseorganisasjoner og forskningsinstitusjoner. På enkelte områder kan det være en fordel med fysisk nærhet til samarbeidspartnere, men i hovedsak er fysisk nærhet opp gjennom årene erstattet av gode digitale møtearenaer og reisevirksomhet. Våre samarbeidspartnere er dessuten også spredt rundt i hele landet og digitalisering og reiser har derfor i flere år vært en helt nødvendig del av et godt samarbeid. Dette er også begrunnelsen for at en desentralisert etat som Fiskeridirektoratet er helt avhengig av særdeles god fysisk og digital infrastruktur. Ikke minst gjelder dette innenfor tilsyn med næringene. Vi har få ansatte i forhold til antallet tilsynsobjekter. For å sikre effektiv bruk av ressurser, er det helt nødvendig at de ansatte kommer seg raskt fra A til B.

2.4. Formålet med lokaliseringspolitikken

I og med at Fiskeridirektoratet allerede er en desentralisert etat, bidrar vi med statlige arbeidsplasser i alle deler av landet. Som sagt skal vi heller ikke legge ned kontorer og dermed heller ikke bidra til negative virkninger for lokale eller regionale arbeidsmarkeder. Våre største kontor, utenom Bergen, ligger i Egersund, Måløy, Ålesund, Bodø og Tromsø. Hvis vi ser på veilederen for bo- og arbeidsmarkedsregioner 2015-2020 bidrar vi i dag (13.05.22) med:

- 17 arbeidsplasser i Egersund – en region som har hatt en nedgang på 15,5 % (andelen sysselsatt i staten 2,7 %)
- 19 arbeidsplasser i Måløy – en region (Kinn) som har hatt en nedgang på 7,5 % (andelen sysselsatt i staten 4,4 %)
- 20 arbeidsplasser i Ålesund – som har hatt en oppgang på 6,7 % (andelen sysselsatt i staten 9,8 %)
- 17 arbeidsplasser i Bodø – som har hatt en oppgang på 8,2 % (andelen sysselsatt i staten 22,5 %)
- 27 arbeidsplasser i Tromsø – som har hatt en oppgang på 8,9 % (andelen sysselsatt i staten 23,7 %)
- 227 arbeidsplasser ved hovedkontoret i Bergen – som har hatt en oppgang på 12,5 % (andelen sysselsatt i staten 14,5 %)

2.5. Kostnadseffektivitet og effektiv oppgaveløsning

I og med at Fiskeridirektoratet ikke skal legge ned eller opprette nye kontor, legger vi dagens organisering til grunn for dokumentasjon på kostnadseffektivitet.

Vi har fire hovedmål for omorganiseringen:

- organisering som sikrer helhetlig styring og likebehandling av næringene uavhengig av geografisk plassering
- organisering der funksjoner er plassert der det er mest hensiktsmessig innenfor eksisterende kontorstruktur
- effektiv utnyttelse av direktoratets ressurser
- god balanse mellom virksomhetsstyring og fagstyring, og mellom løpende driftsoppgaver og utviklingsarbeid

To eksempler på mer effektiv drift er at alt tilsynspersonell samles i en felles operativ avdeling for å oppnå synergier mellom det som tidligere var delt opp i helt adskilte enheter, og at opprettelsen av en egen klagesaksenhet skal gi raskere klagebehandling.

3. Lokaliseringpolitisk utredning

3.1. Vektingen av kriteriene

3.1.1. Prioritet 1-3

For at Fiskeridirektoratet skal levere på samfunnsoppdraget, mener vi at de høyest prioriterte områdene er å:

- beholde eksisterende kompetanse

- rekruttere ny relevant kompetanse og
- samarbeide godt med relevante utdanningsinstitusjoner

Det er helt avgjørende at vi klarer å videreutvikle eksisterende kompetanse, altså tilbyr faglig utfordrende arbeidsoppgaver og alternative karriereveier, og at vi samarbeider klokt med relevante utdanningsinstitusjoner for å vise oss som en attraktiv arbeidsplass for nyutdannede.

3.1.2. Prioritet 4-5

Effektiv oppgaveløsning er nødvendig for å drive virksomheten innenfor de økonomiske rammene vi tildeles. Direktoratet har ansatte ved 21 kontor og transporttilbudet til og fra lokaliseringene er viktig. Godt transporttilbud og -infrastruktur reduserer reisetiden (tapt arbeidstid).

3.1.3. Prioritet 6-8

Fysisk nærhet til brukerne av våre tjenester, nærhet til samarbeidspartnere og mulige samlokaliseringer kan i en del tilfeller gi oss nødvendige innspill til forvaltningen og tilsynet med næringene.

3.1.4. Prioritet 9

Bygningsmessig infrastruktur gis lavest prioritet. Vi mener at medarbeidere kan innplasseres i eksisterende bygg/infrastruktur.

3.2. Egersund

Tabell 1: Lokalisering basert på lokaliseringspolitiske mål (Egersund)

Sysselsette i bo- og arbeidsmarkedsregionen	Antall/andel/prosentvis endring
Antall sysselsatte i arbeidsmarkedet	10.105 (absolutte tall, 2020)
Andel statstilsatte i arbeidsmarkedsregionen	2,7 % (prosentvis andel, 2020)
Endring i statlig sysselsetting over tid	-15,5 % (prosentvis endring 2015-2020)

Tabell 2: Lokalisering basert på behovene til virksomheten (Egersund)

Gi prioritet (1 viktigst)	Lokaliseringen tilfredsstillers sektorens behov for:	Ja	Til en viss grad	Nei	Ikke relevant
6	Fysisk nærhet til brukere av tjenester	x			
7	Fysisk nærhet til samarbeidspartnere (fagmiljø, offentlige myndigheter osv.)			x	
1	Bruk av eksisterende kompetanse	x			
2	Nyrekruttering av relevant kompetanse		x		
3	Relevante utdanningsinstitusjoner i arbeidsmarkedet		x		
5	Transporttilbud og -infrastruktur		x		
8	Samlokalisering med andre enheter			x	
9	Bygningsmessig infrastruktur	x			
4	Effektiv oppgaveløsning og kostnadseffektivitet	x			

Ved kontoret i Egersund er det et etablert fagmiljø som det er viktig å beholde og bygge videre på. I bo- og arbeidsmarkedsregionen er det ikke relevante utdanningsinstitusjoner, men nærliggende region Stavanger/Sandnes har slike institusjoner.

Egersund har god fysisk nærhet til noen brukere av direktoratets tjenester, og da spesielt de pelagiske fiskeriene og rekefisket. Området som dekkes av dagens Fiskeridirektoratet region Sør, fra svenskegrensen til og med Rogaland, er tett befolket og det er mange planer om tiltak i sjø og konflikter som er relatert til fiskeri- og arealinteresser og marint miljø.

3.3. Bergen

Tabell 1: Lokalisering basert på lokaliseringspolitiske mål (Bergen)

Sysselsatte i bo- og arbeidsmarkedsregionen	Antall/andel/prosentvis endring
Antall sysselsatte i arbeidsmarkedet	201.018 (absolutte tall, 2020)
Andel statstilsatte i arbeidsmarkedsregionen	14,5 % (prosentvis andel, 2020)
Endring i statlig sysselsetting over tid	+12,5 % (prosentvis endring 2015-2020)

Tabell 2: Lokalisering basert på behovene til virksomheten (Bergen)

Gi prioritet (1 viktigst)	Lokaliseringen tilfredsstillers sektorens behov for:	Ja	Til en viss grad	Nei	Ikke relevant
6	Fysisk nærhet til brukere av tjenester		x		
7	Fysisk nærhet til samarbeidspartnere (fagmiljø, offentlige myndigheter osv.)	x			
1	Bruk av eksisterende kompetanse	x			
2	Nyrekruttering av relevant kompetanse	x			
3	Relevante utdanningsinstitusjoner i arbeidsmarkedet	x			
5	Transporttilbud og -infrastruktur	x			
8	Samlokalisering med andre enheter	x			
9	Bygningsmessig infrastruktur	x			
4	Effektiv oppgaveløsning og kostnadseffektivitet	x			

I Bergen sitter et sterkt fagmiljø innen fiskeri- og akvakulturforvaltning både nasjonalt og internasjonalt, strategisk tilsyn, marint miljø, statistikk og digital utvikling av systemer og tjenester, som danner kjernen av dagens fiskeridirektorat. Dette bør ikke svekkes, men restruktureres og bygges videre på. I bo- og arbeidsmarkedsregionen er det flere relevante utdanningsinstitusjoner. Universitet i Bergen er en sentral utdanningsinstitusjon, blant annet med juridisk fakultet og det matematiske-naturvitenskapelige fakultet med alle sine sentre. Norges handelshøyskole (NHH) er også sentral. Viktige samarbeidspartnere i næringen har hovedkontor i Bergen. Havforskningsinstituttet (HI) er direktoratets viktigste forskningsleverandør og regjeringen har planlagt en samlokalisering mellom direktoratet og HI i Bergen.

3.4. Måløy

Tabell 1: Lokalisering basert på lokaliseringspolitike mål (Kinn)*

Sysselsatte i bo- og arbeidsmarkedsregionen	Antall/andel/prosentvis endring
Antall sysselsatte i arbeidsmarkedet	14.213 (absolutte tall, 2020)
Andel statstilsatte i arbeidsmarkedsregionen	4,4 % (prosentvis andel, 2020)
Endring i statlig sysselsetting over tid	-7,5 % (prosentvis endring 2015-2020)

* SSB har ikke publisert tall for statsforvaltningen i Bremanger kommune i 2020

Tabell 2: Lokalisering basert på behovene til virksomheten (Måløy)

Gi prioritet (1 viktigst)	Lokaliseringen tilfredsstillter sektorens behov for:	Ja	Til en viss grad	Nei	Ikke relevant
6	Fysisk nærhet til brukere av tjenester	x			
7	Fysisk nærhet til samarbeidspartnere (fagmiljø, offentlige myndigheter osv.)			x	
1	Bruk av eksisterende kompetanse	x			
2	Nyrekruttering av relevant kompetanse		x		
3	Relevante utdanningsinstitusjoner i arbeidsmarkedet			x	
5	Transporttilbud og -infrastruktur		x		
8	Samlokalisering med andre enheter			x	
9	Bygningsmessig infrastruktur	x			
4	Effektiv oppgaveløsning og kostnadseffektivitet	x			

Ved kontoret i Måløy er det et etablert fagmiljø som det er viktig å beholde og bygge videre på. I bo- og arbeidsmarkedsregionen er det ikke relevante utdanningsinstitusjoner.

Måløy har god fysisk nærhet til noen brukere av direktoratets tjenester, og da spesielt knyttet til pelagisk fiske og akvakulturnæringen. Området, som dekkes av dagens Fiskeridirektoratet region Vest, Vestland fylke, har stor næringsaktivitet knyttet til fiskeri og akvakultur. Tiltak og konflikter relatert til fiskeri, akvakultur, arealinteresser og marint miljø er betydelige.

3.5. Ålesund

Tabell 1: Lokalisering basert på lokaliseringspolitiske mål (Ålesund)

Sysselsatte i bo- og arbeidsmarkedsregionen	Antall / andel / prosentvis endring
Antall sysselsatte i arbeidsmarkedet	47.173 (absolutte tall, 2020)
Andel statstilsatte i arbeidsmarkedsregionen	9,8 % (prosentvis andel, 2020)
Endring i statlig sysselsetting over tid	+6,7 (prosentvis endring 2015-2020)

Tabell 2: Lokalisering basert på behovene til virksomheten (Ålesund)

Gi prioritet (1 viktigst)	Lokaliseringen tilfredsstillers sektorens behov for:	Ja	Til en viss grad	Nei	Ikke relevant
6	Fysisk nærhet til brukere av tjenester	x			
7	Fysisk nærhet til samarbeidspartnere (fagmiljø, offentlige myndigheter osv.)		x		
1	Bruk av eksisterende kompetanse	x			
2	Nyrekruttering av relevant kompetanse	x			
3	Relevante utdanningsinstitusjoner i arbeidsmarkedet		x		
5	Transporttilbud og -infrastruktur	x			
8	Samlokalisering med andre enheter			x	
9	Bygningsmessig infrastruktur	x			
4	Effektiv oppgaveløsning og kostnadseffektivitet	x			

Ved kontoret i Ålesund er det et etablert fagmiljø som det er viktig å beholde og bygge videre på. Flere aktuelle NTNU-studier er etablert i byen, for eksempel Biomarin Innovasjon (bachelor).

Ålesund har en sentral plassering når det gjelder nærhet til både fiskeri- og akvakulturnæringene. Det landes fortsatt mest fisk i Ålesund målt i kvantum. Området, som dekkes av dagens Fiskeridirektoratet region Midt, Møre og Romsdal og Trøndelag, har svært stor næringsaktivitet knyttet til fiskeri og akvakultur.

3.6. Bodø

Tabell 1: Lokalisering basert på lokaliseringspolitiske mål (Bodø)

Sysselsatte i bo- og arbeidsmarkedsregionen	Antall / andel / prosentvis endring
Antall sysselsatte i arbeidsmarkedet	29.473 (absolutte tall, 2020)
Andel statstilsatte i arbeidsmarkedsregionen	22,5 % (prosentvis andel, 2020)
Endring i statlig sysselsetting over tid	+8,2 % (prosentvis endring 2015-2020)

Tabell 2: Lokalisering basert på behovene til virksomheten (Bodø)

Gi prioritet (1 viktigst)	Lokaliseringen tilfredsstillers sektorens behov for:	Ja	Til en viss grad	Nei	Ikke relevant
6	Fysisk nærhet til brukere av tjenester	x			
7	Fysisk nærhet til samarbeidspartnere (fagmiljø, offentlige myndigheter osv.)		x		
1	Bruk av eksisterende kompetanse	x			
2	Nyrekruttering av relevant kompetanse	x			
3	Relevante utdanningsinstitusjoner i arbeidsmarkedet	x			
5	Transporttilbud og -infrastruktur	x			
8	Samlokalisering med andre enheter			x	
9	Bygningsmessig infrastruktur	x			
4	Effektiv oppgaveløsning og kostnadseffektivitet	x			

Ved kontoret i Bodø er det et etablert fagmiljø som det er viktig å beholde og bygge videre på. Byen samarbeider med Nord universitet og har derfor noe relevant marin utdanning.

Bodø har en sentral plassering når det gjelder nærhet til både fiskeri- og akvakulturnæringene. Området, som dekkes av dagens Fiskeridirektoratet region Nordland, har svært stor næringsaktivitet knyttet til fiskeri og akvakultur.

I Bodø ligger ett av landets sju A-krimsentre (arbeidslivskriminalitet), der Skatteetaten, kemneren, politiet, Tollvesenet, NAV og Arbeidstilsynet samarbeider. Fiskeridirektoratet har allerede et nært samarbeid med flere av disse etatene og ønsker å videreutvikle samarbeidet.

3.7. Tromsø

Tabell 1: Lokalisering basert på lokaliseringspolitiske mål (Tromsø)

Sysselsatte i bo- og arbeidsmarkedsregionen	Antall / andel / prosentvis endring
Antall sysselsatte i arbeidsmarkedet	48.526 (absolutte tall, 2020)
Andel statstilsatte i arbeidsmarkedsregionen	23,7 % (prosentvis andel, 2020)
Endring i statlig sysselsetting over tid	+8,9 % (prosentvis endring 2015-2020)

Tabell 2: Lokalisering basert på behovene til virksomheten (Tromsø)

Gi prioritet (1 viktigst)	Lokaliseringen tilfredsstillers sektorens behov for:	Ja	Til en viss grad	Nei	Ikke relevant
6	Fysisk nærhet til brukere av tjenester	x			
7	Fysisk nærhet til samarbeidspartnere (fagmiljø, offentlige myndigheter osv.)	x			
1	Bruk av eksisterende kompetanse	x			
2	Nyrekruttering av relevant kompetanse	x			
3	Relevante utdanningsinstitusjoner i arbeidsmarkedet	x			
5	Transporttilbud og -infrastruktur	x			
8	Samlokalisering med andre enheter			x	
9	Bygningsmessig infrastruktur	x			
4	Effektiv oppgaveløsning og kostnadseffektivitet	x			

Ved kontoret i Tromsø er det et etablert fagmiljø som det er viktig å beholde og bygge videre på. I bo- og arbeidsmarkedsregionen er det flere relevante utdanningsinstitusjoner.

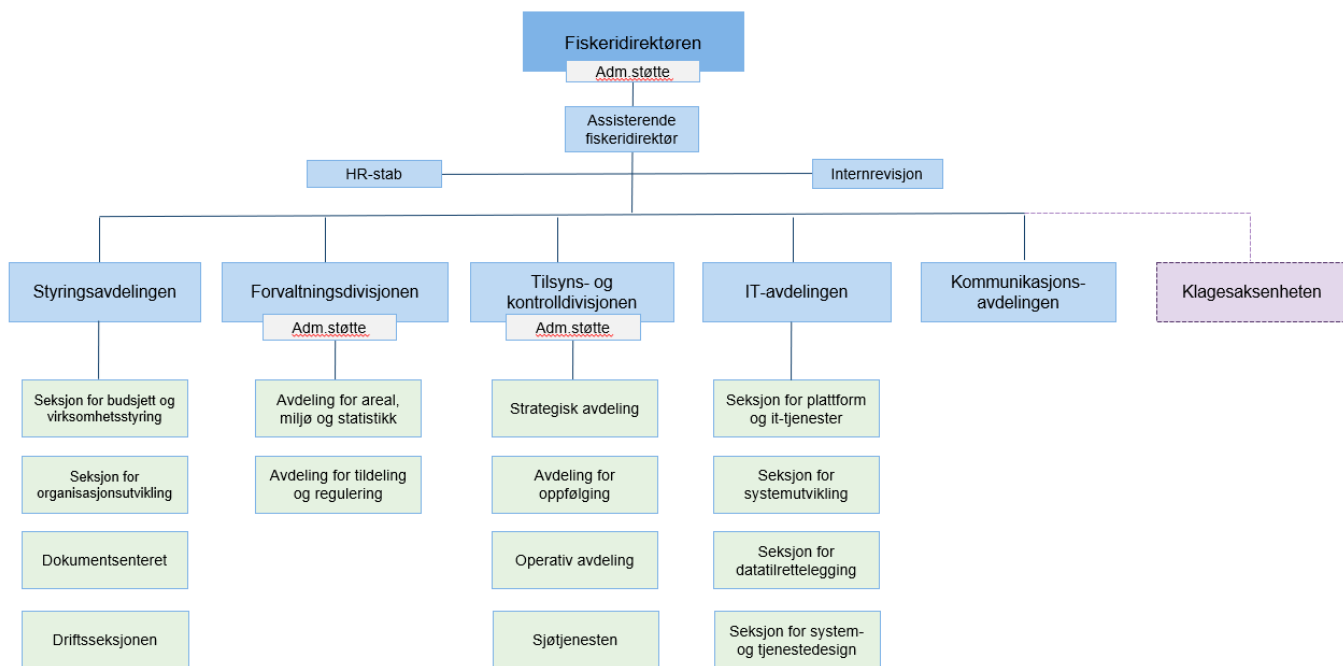
Tromsø har en sentral plassering når det gjelder nærhet til både fiskeri- og akvakulturnæringene. Flere viktige samarbeidspartnere er lokalisert i byen. Polarinstituttet, KSat, Barents Watch og Nofima. I tillegg til at Havforskningsinstituttet har en avdeling der. Det er også viktige utdanningsinstitusjoner i byen, som UIT Norges arktiske universitet med Norges Fiskerihøgskole.

Området, som dekkes av dagens Fiskeridirektoratet region Nord, Troms og Finnmark, har stor næringsaktivitet knyttet til fiskeri og akvakultur og kystarealene som skal dekkes er svært store.

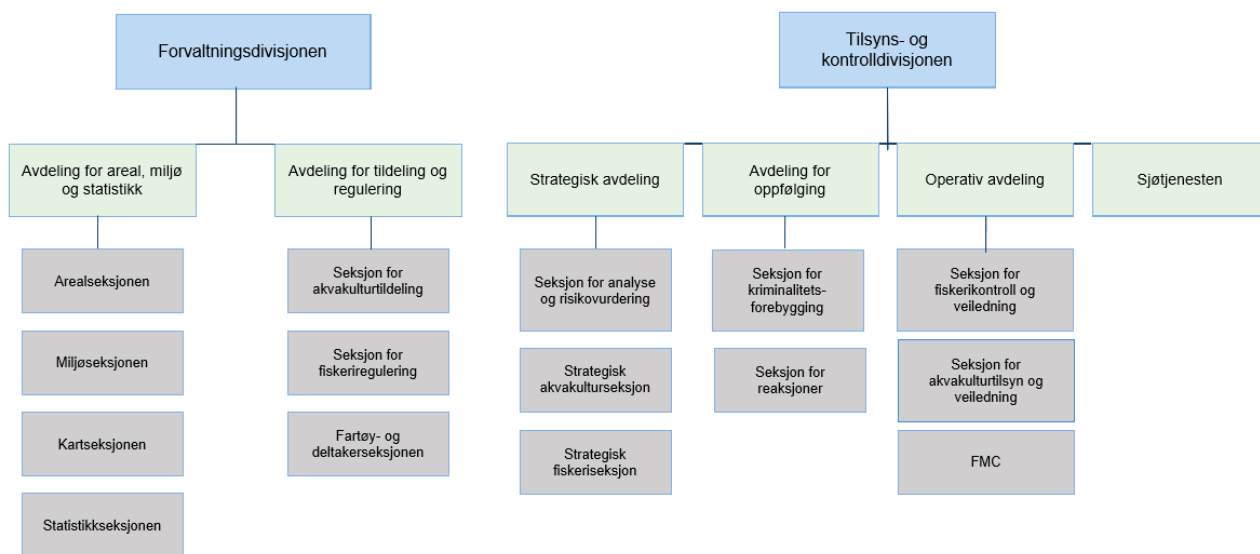
4. Drøfting av ny oppgavestruktur

Den videre drøftingen er gjort under visse forutsetninger. NFD har spesifikt bedt Fiskeridirektoratet vurdere om det er stedsuavhengige funksjoner som i dag er lokalisert til hovedkontoret i Bergen som kan utøves andre steder i Norge. Lokalisering i Nord-Norge bør ifølge «Rettleiing til retningslinjene for statlig lokalisering» vurderes.

I brev av 8. mars 2022 ber NFD om at det særskilt sies noe om organiseringen av klagesaksbehandlingen samt hvordan det overordnede ansvaret for informasjonsforvaltningen vil bli ivaretatt i ny organisasjonsmodell.



Ny ferdig forhandlet organisasjonsstruktur



Detaljert struktur for de to divisjonene

4.1. Klagesaksbehandlingen

Leder av klagesaksenheten står, i fremforhandlet organisasjonskart, på linje med avdelingsdirektører og divisjonsdirektører, men vises med en stiplet linje i organisasjonskartet for å tydeliggjøre uavhengigheten.

Klagesaksbehandlingen i direktoratet oppfyller, i dagens organisering, ikke rollen den må ha når det gjelder likebehandling av næringsaktørene og læring i etaten. Fiskeridirektøren ønsker derfor å etablere en egen klagesaksenhet som ledd i en profesjonalisering av denne funksjonen.

En slik enhet må selvsagt ivareta kravet til to-instansbehandling. Dette gjelder særlig for saker som i dag avgjøres i regionene og med hovedkontoret som klageinstans. For å sikre fortsatt to-instansbehandling i en funksjonsstyrt modell, er det nødvendig å fastsette formelle saksbehandlingsregler. Klagesaksenheten må innhente nødvendig informasjon fra den som har behandlet saken i førsteinstans, men for øvrig fatte vedtak uten involvering i saksbehandlingen. Dette vil også sikre kvalitet og tempo i klagesaksbehandlingen.

I tillegg må klagesaksenheten selvsagt forholde seg til alminnelige prinsipper for hvilke spørsmål et direktorat skal og bør forelegge for overordnet departement. Det betyr at klagesaker som berører prinsipielle eller politiske spørsmål, på vanlig måte må avklares med departementet før vedtak fattes. Departementet vil også til enhver tid kunne beslutte hvilke klagesaker de ønsker å få seg forelagt. I tillegg vil også klagesaksenheten måtte forelegge eventuelle fortolkningsspørsmål for overordnet departement, for å sikre riktig lovforståelse. Det vil utarbeides en instruks for klagesaksenheten der disse spørsmålene er presisert og ivaretatt. En slik instruks godkjennes av departementet.

Ved henvendelse til Tolletaten, som har etablert en lignende klagesaksenhet som del av en funksjonsstyrt modell, opplyser de at ordningen fungerer godt – både etter Tolletatens og Finansdepartementets vurdering.

Klagesaksenheten bør legges i Bergen av flere grunner; mye av dagens kompetanse på klagesaker sitter der i dag, tilgangen på kompetent arbeidskraft er stor, avstand til der vedtak fattes kan være en fordel i og med at enheten skal ha en uavhengig rolle.

4.2. Informasjonsforvaltning

Bakgrunnen for at Fiskeridirektoratet har en satsing på informasjonsforvaltning er at vi samler inn og registrerer store mengder data. Dataene er en del av vårt kunnskapsgrunnlag, og det er derfor viktig at vi bruker dem optimalt. Samtidig skal vi dele og formidle data til eksterne slik at de kan skape verdi også for andre.

Målet er at vi skal ha en helhetlig og standardisert tilnærming til å hente, bruke og dele data. Det har vi ikke per i dag.

Arbeidet med informasjonsforvaltning er organisert som et program som løper ut 2023. Da skal informasjonsforvaltning være en integrert del av direktoratets virke. I programmet arbeider det tre fulltidsstillinger. Disse har nå klart et rammeverk for optimal ende-til-ende dataflyt. Neste steg er med smidig metode å integrere rammeverket i direktoratets drift.

Programmet arbeider tett med mange deler av direktoratet, ikke minst med dagens statistikkavdeling som har høy kompetanse på datatilrettelegging.

Eierskapet til dataene, altså dataeier, må som hovedregel ligge der forskriftene har sitt utspring. I praksis betyr det at dataeier vil være plassert i divisjonene. En profesjonell rådgivergruppe på informasjonsforvaltning vil trolig arbeide i seksjon for datatilrettelegging i IT-avdelingen. Da vil de med sin spesialkunnskap kunne fungere som bindeledd mellom dataeier og systemutvikler, og kunne sikre at informasjonsforvaltning blir integrert i digitaliseringsprosjekter.

4.3. Oppgavefordeling og ledelsesstruktur

Fiskeridirektøren mener at vi ved å innføre funksjonsdelte, landsdekkende divisjoner vil bidra til å løse utfordringene beskrevet i kapittel 1.2 og at direktoratet dermed kan utnytte sine ressurser mer effektivt ved at ansatte ved alle etatens kontorer kjenner hverandre bedre, samarbeider bedre og bidrar til gjensidig kompetanseutvikling.

De utfylte lokaliseringstabellene viser at Bergen, Bodø og Tromsø scorer høyest på de kriteriene som vektlegges mest. Vi har tidligere argumentert for at en viss tilstedeværelse langs kysten er viktig og at dagens kontorstruktur derfor er nødvendig. Samtidig må vi på grunn av kompetansebehov, rekruttering og karrieremuligheter, passe på å opprettholde også større kontorsteder. Fiskeridirektoratet har i dag seks kontor med tre eller færre ansatte og sju kontor med færre enn 10 ansatte.

Hvis vi skal, som vi ble bedt om, vurdere om det er stedsuavhengige funksjoner som kan utøves andre steder enn i Bergen, samtidig som medarbeidere ikke skal måtte flytte, er det naturlig å vurdere hvor nyopprettede stillinger kan utlyses.

Igjen minner vi om at direktoratet i dag er en desentralisert organisasjon med lang erfaring med fjernledelse. Alle organisasjonsformer har plusser og minuser, men vår erfaring tilsier at det er balanse som er nøkkelen. Det innebærer en god vektning mellom desentralisering/klynger, små/store kontor, autonomi for den enkelte / dyktige ledere som setter rammer o.l.

Når det gjelder ledelsen av de to divisjonene og deres underliggende avdelinger og seksjoner, kan vi ta utgangspunkt i klynger knyttet til dagens seks største kontor. Ved å legge ledelsen av de to divisjonene utenfor Bergen, samtidig som sentrale fagmiljøer fortsatt ledes fra Bergen, mener vi at direktoratet kan sikre effektiv oppgaveløsning og samtidig unngå en for fragmentert virksomhet. I årene framover vil det trolig skje større endringer i måten direktoratet løser sine oppgaver på, ikke minst som følge av pågående digitalisering. Dette vil kunne påvirke oppgavefordeling og dimensjoneringen av seksjonene, og det er nødvendig å legge til rette for en endringsvillig organisasjon og fokusere på videre organisasjonsutvikling i årene som kommer.

Før endelig lokalisering kan vedtas må vi ta høyde for at rettskrav på lederstillinger kan være styrende for geografisk lokalisering.

4.3.1. Tilsyns- og kontrolldivisjonen

Tatt i betraktning kriteriene for lokalisering, er det Tromsø, Bodø og Ålesund som peker seg ut som egnede ledelsesklynger.

Hvis vi skal forfølge ideen om ledelsesklynger, kan ledelsen av Tilsyns- og kontrolldivisjonen legges til Bodø gitt sin nærhet både til ulike typer fiskerinæring og en

fremvoksende akvakulturnæring. For å sikre tilstrekkelig overordnet faglig koordinering av arbeidet i divisjonen bør lederne for Avdeling for oppfølging og Operativ avdeling samlokaliseres med divisjonsleder i Bodø.

Videre kan lederne av Seksjon for fiskerikontroll og veiledning og Seksjon for akvakulturtilsyn og veiledning også bli del av denne lederklyngen, da det er naturlig at seksjonslederne for slike store operative seksjoner er samlokalisert med avdelingsleder for Operativ avdeling. I tillegg kan leder for Seksjon for kriminalitetsforebygging legges til Bodø, blant annet med bakgrunn i det kompetansemiljøet i samarbeidende offentlige etater som finnes i Bodø knyttet til A-krimsentret.

Sjøtjenesten med sine fartøy har en omfattende geografisk virksomhet og mange ulike oppgaver. Sett i lys av virksomhetens omfang og størrelse etableres denne som en egen avdeling i Tilsyns- og kontrolldivisjonen. Sjøtjenestens ledelse er i dag lokalisert i Tromsø, og dette bør bestå. Sjøtjenesten arbeider i turnus. De starter arbeidsperioden der fartøyet til enhver tid befinner seg. Bosted er derfor ikke så relevant for tjenestens inspektører.

Vi ønsker at ledelsen av Strategisk avdeling, både avdelingen og de tre tilhørende seksjonene, legges til Bergen. Årsaken er at avdelingens oppgaver med tilhørende kompetanse i all hovedsak finnes der i dag. Ikke minst gjelder dette det tette samarbeidet mellom systemutvikling (IT) og fagsystemer for fiskeri og akvakultur.

Den beskrevne ledelsesklyngen i Bodø kan bytte by og for eksempel legges til Ålesund, som er den fiskeribyen som tar imot mest fisk målt i antall tonn. Da kommer man imidlertid noe lenger unna de delene av landet der det er flest fiskere (Nordland og Troms). Ålesund scorer også noe lavere på kriteriene «fysisk nærhet til samarbeidspartnere» og «relevante utdanningsinstitusjoner i arbeidsmarkedet».

Det samme vil i enda større grad gjelde hvis man ser for seg å legge ledelsen av Tilsyns- og kontrolldivisjonen i Måløy eller Egersund. Kompetansemessig kan denne klyngen legges i Tromsø, men da er kanskje ledelsen plassert for langt unna de sørlige fiskeriene og ikke minst akvakulturområdene.

Man kan tenke seg en noe mer fragmentert ledelse uten at det bør gå ut over ønsket om å opprette sentrale fagmiljøer og effektiv oppgaveløsning.

De alternative scenarioene blir listet opp etter at vi også har presentert Forvaltningsdivisjonen.

4.3.2. Forvaltningsdivisjonen

Ledelsen av Forvaltningsdivisjonen kan utøves fra Tromsø, blant annet gitt sin nærhet til Havforskningsinstituttet, Polarinstituttet og UiT. For å sikre en tilstrekkelig ledelsesklynge i Tromsø kan leder for Avdeling for areal, miljø og statistikk og leder for Arealseksjonen samlokaliseres med divisjonsleder.

Når det gjelder de øvrige tre seksjonene under Avdeling for areal, miljø og statistikk er de sentrale fagressursene i disse seksjonene i all hovedsak lokalisert i Bergen i dag. For en mest mulig effektiv ressursutnyttelse er det derfor riktig at disse lederstillingene lokaliseres til klyngen i Bergen.

Forvaltningsdivisjonens andre avdeling, Avdeling for tildeling og regulering, må etter fiskeridirektørens vurdering lokaliseres i Bergen, da hovedtyngden av både kompetanse og arbeidsoppgaver ligger der. Ikke minst gjelder dette de to seksjonene, Seksjon for akvakulturtildeling og Seksjon for fiskeritildeling.

Når det gjelder Fartøy- og deltakerseksjonen ønsker imidlertid fiskeridirektøren at lederfunksjonen legges til Vadsø, altså eneste lederfunksjon som legges utenfor de tre etablerte ledelsesklyngene. Dette er med bakgrunn i behovet for å sikre fortsatt stor offentlig tilstedeværelse helt nordøst i landet, i tråd med de signalene regjeringen har gitt. Eventuelt rettskrav på stillingen vil være styrende for når lederfunksjonen fysisk kan plasseres i Vadsø. Seksjonen har oppgaveporteføljen spredt rundt på enheter i hele direktoratet og utøvelsen av oppgavene er derfor i dag stedsuavhengige.

4.3.3. Ulike scenarier

Under følger mulig plassering av ledere i Tilsyns- og kontrolldivisjonen og Forvaltningsdivisjonen.

4.3.3.1. Scenario 1

Tilsyns- og kontrolldivisjonen - Bodø

- ✓ Strategisk avdeling - Bergen
 - Seksjon for analyse og risikovurdering - Bergen
 - Strategisk akvakulturseksjon - Bergen
 - Strategisk fiskeriseksjon - Bergen

- ✓ Avdeling for oppfølging - Bodø
 - Seksjon for kriminalitetsforebygging - Bodø
 - Seksjon for reaksjoner – Tromsø

- ✓ Operativ avdeling - Bodø
 - Seksjon for fiskerikontroll og veiledning - Bodø
 - Seksjon for akvakulturkontroll og veiledning - Bodø

- ✓ FMC - Bergen

- ✓ Sjøtjenesten – Tromsø

Forvaltningsdivisjonen – Tromsø

- ✓ Avdeling for areal, miljø og statistikk – Tromsø
 - Arealseksjonen – Tromsø
 - Miljøseksjonen - Bergen
 - Kartseksjonen - Bergen
 - Statistikkseksjonen - Bergen

- ✓ Avdeling for tildeling og regulering - Bergen
 - Seksjon for akvakulturtildeling - Bergen
 - Seksjon for fiskeriregulering - Bergen
 - Fartøy- og deltakerseksjonen – Vadsø

4.3.3.2. Alternative scenarier

Tilsyns- og kontrolldivisjonen - Bodø

- ✓ Strategisk avdeling - Bergen
 - Seksjon for analyse og risikovurdering - Bergen
 - Strategisk akvakulturseksjon - Bergen
 - Strategisk fiskeriseksjon - Bergen

- ✓ Avdeling for oppfølging - Bodø
 - Seksjon for kriminalitetsforebygging - Bodø
 - Seksjon for reaksjoner – Måløy/Ålesund/Egersund

- ✓ Operativ avdeling - Bodø
 - Seksjon for fiskerikontroll og veiledning - Bodø
 - Seksjon for akvakulturkontroll og veiledning – Tromsø/Ålesund

- ✓ FMC - Bergen

- ✓ Sjøtjenesten – Tromsø

Forvaltningsdivisjonen – Tromsø

- ✓ Avdeling for areal, miljø og statistikk – Tromsø
 - Arealseksjonen – Egersund/Måløy/Ålesund
 - Miljøseksjonen - Bergen
 - Kartseksjonen - Bergen
 - Statistikkseksjonen - Bergen

- ✓ Avdeling for tildeling og regulering - Bergen
 - Seksjon for akvakulturtildeling - Bergen
 - Seksjon for fiskeriregulering - Bergen
 - Fartøy- og deltakerseksjonen – Ålesund/Måløy/Egersund

4.3.4. Øvrige avdelinger

Fiskeridirektøren legger til grunn at avdelingsdirektører og seksjonssjefer for Kommunikasjonsavdelingen, IT-avdelingen og Styringsavdelingen lokaliseres i Bergen da ressursene i disse enhetene i sin helhet på nåværende tidspunkt er lokalisert der. Imidlertid er også en del stillinger knyttet til disse avdelingene/seksjonene stedsuavhengige, og kan ved fremtidige tilsetninger bli utlyst ved andre kontorer i hele landet. Dette vil kunne gi bredere rekrutteringsgrunnlag og sikre større tilførsel av kompetanse ved behov.

Assisterende fiskeridirektør bør være lokalisert i Bergen all den tid fiskeridirektøren er plassert der og at det forutsettes en særlig tett samhandling mellom disse to rollene.



FISKERIDIREKTORATET

Telefon: 55 23 80 00

E-post: postmottak@fiskedir.no

Internett: www.fiskerdir.no

Livet i havet - vårt felles ansvar