



KYSTVERKET

UTGREIING OM KYSTVERKETS FRAMTIDIGE ORGANISERING, RESSURS- UTNYTTING OG STYRINGSSYSTEM

1. februar 2020



Innhald

FORORD FRÅ KYSTDIREKTØREN	4
SAMANDRAG	5
1 DAGENS ORGANISERING	9
1.1 KYSTVERKETS VISJON, OVERORDNA MÅL OG VERDIAR	9
1.2 KORT OM KYSTVERKETS ROLLER, ANSVAR, OPPGÅVER OG REGELVERKSRAMME I DAG	10
1.3 DAGENS ORGANISASJONSKART OG FORDELING AV ÅRSVERK	10
1.4 RIKSREVISJONENS UNDERSØKING AV ETATS- OG VERKSEMDSTYRINGA AV KYSTVERKET	12
1.5 FORVALTINGSANSVARET FOR FISKERIHAMNER OVERFØRT FYLKESKOMMUNANE I 2020	12
1.6 KYSTVERKETS INTERNREVISJON	13
1.7 OPPSUMMERING – ERFARINGAR MED DAGENS ORGANISERING	14
2 FRAMTIDSBILETET	15
2.1 KYSTVERKET SOM TRANSPORTETAT	15
2.2 HAVROMMET OG NORDOMRÅDA	17
2.3 KLIMA OG MILJØ	18
2.4 TEKNOLOGI OG DIGITALISERING	18
2.5 NY HAMNE- OG FARVASSLOV	19
2.5.1 FORSTERKA ROLLE SOM TILSYNSMYNDIGHEIT	19
2.6 ENDRINGAR I TRAFIKKBILETET PÅ SJØ	19
2.7 ENDRINGAR I SIKKERHEITSBILETET - SAMFUNNSSIKKERHEIT OG BEREDSKAP	20
3 MÅL OG KRITERIER FOR FRAMTIDIG ORGANISERING	21
3.1 MÅLSETTING FOR NY ORGANISERING	21
3.2 KRITERIER SOM SKAL LIGGE TIL GRUNN FOR NY ORGANISERING AV KYSTVERKET	21
4 TILRÅDING TIL FRAMTIDIG ORGANISERING OG RESSURUTNYTTING	24
4.1 NYTT ORGANISASJONSKART	26
4.1.1 EIN MODELL SOM FREMMER ROBUSTE FAGMILJØ	27
4.2 STYRING AV VERKSEMDA – KYSTDIREKTØREN SOM OVERORDNA LEIAR	27
4.2.1 FIRE VERKSEMDSOMRÅDEDIREKTØRAR MED STAB	29
4.2.2 FRAMLEIS GEOGRAFISK SAMLA TOPPLEIING	29
4.2.3 ALTERNATIV ORGANISASJONSMODELL – DIREKTORATSMODELLAR	30
4.2.4 ALTERNATIV ORGANISASJONSMODELL – MODELL MED EKSTERN KLAGENEMND	34
4.3 PRØVING AV FORVALTINGSAVGJERSLER	35
4.3.1 KLAGESAKSBEHANDLINGA I DAG	35
4.3.2 KLAGESAKSBEHANDLING I NY FUNKSJONSORGANISERING	35
4.3.3 INTERN KLAGEBEHANDLING OG OMSYNET TIL FORVALTNINGSLOVA	36
4.3.4 TILRÅDING OM ORGANISERING AV FORVALTINGSAVGJERSLER	38
4.4 VERKSEMDSOMRÅDA I NY ORGANISERING	39
4.4.1 VERKSEMDSOMRÅDE 1 TRANSPORT, HAMN OG FARLEI	39
4.4.2 VERKSEMDSOMRÅDE 2 NAVIGASJONSTEKNOLOGI OG TENESTER	44

4.4.3	VERKSEMDSOMRÅDE 3 MILJØBEREDSKAP	46
4.4.4	ETABLERING AV TESTFASILITETAR PÅ FISKEBØL OG FORHOLDET TIL SOMM	50
4.4.5	VERKSEMDSOMRÅDE 4 LOSTENESTA	55
4.5	STAB OG STØTTEFUNKSJONAR	57
4.6	BRUKARPERSPEKTIVET	60
4.6.1	OMDØMME OG EKSTERN BRUKARUNDERSØKING 2019	60
4.6.2	GEOGRAFISK BRUKAR- OG SAKSKONSENTRASJON	61
4.6.3	TILRÅDING OM GEOGRAFISK NÆRVÆR I NY MODELL	62
5	GEOGRAFISK PLASSERING	63
5.1	TILRÅDING OM LOKALISERING AV KYSTVERKETS ARBEIDSPASSAR	63
5.2	SAMLA OVERSIKT OVER TAL ÅRSVERK PER LOKASJON I NY MODELL, HERUNDER EFFEKTIVISERING	64
6	GEVINSTREALISERINGSPLAN	67
6.1	KVALITATIVE GEVINSTAR	67
6.2	ØKONOMISKE GEVINSTAR	70
6.3	REDUKSJON I ÅRSVERK	71
6.4	OVERORDNA GEVINSTREALISERINGSPLAN	73
6.5	RISIKO VED OMORGANISERING	75
7	TILRÅDING TIL FRAMTIDIG STYRINGSSYSTEM (MÅL OG RESULTATINDIKATORAR)	76
VEDLEGG		79
	VEDLEGG 1 FIGUR- OG TABELLOVERSIKT	79
	VEDLEGG 2: NÆRARE OMTALE AV KYSTVERKETS BEREDSKAPSOMRÅDE - HEIMELSGRUNNLAG, MYNDIGHEIT OG OPPGÅVER	80
	OVERSIKT VEDLEGG 3 (SEPARAT VEDLEGG TIL UTGREIINGA) BRUKARUNDERSØKING 2019 - RESULTAT	87
	OVERSIKT VEDLEGG 4 (SEPARATE VEDLEGG TIL UTGREIINGA) GEOGRAFISK PLASSERING - ANALYSE OG KONKLUSJONAR	87



FORORD FRÅ KYSTDIREKTØREN

Endring er ikkje festtalar, det er kvardagsrealisme. Oppdraget Kystverket fekk denne hausten frå Samferdselsdepartementet var omfattande og har kravd betydeleg fag- og prosesskompetanse av oss.

Tilrådinga Kystverket no gir departementet teiknar ein oversiktleg organisasjon som kan møte omgivnadane sine forventningar. Etaten får ein tydelegare organisasjonsstruktur, med inndeling i einingar som vi meiner det ligg betydelege gevinstar i å samle. Den største effekten ligg i fjerninga av dagens doble styringslinjer – altså ein overgang frå region- til funksjonsorganisering. Samla vil dette gi oss moglegheiter til å bygge ein organisasjon som framhevar Kystverket som ein fullverdig transportetat, der alle tenestene skal understøtte visjonen vår, «Vi tek ansvar for sjøvegen».

Det gjer Kystverket betre i stand til å møte framtida og vi kan ta ansvar for endra og nye oppgåver i samsvar med dei behova samfunnet har. Digitale satsingar skal styrkast, inklusiv datafangst, -analyse og formidling. Vi ser eit klarare mandat for forvaltning av havrommet og nordområda, samt ei sterkare rolle i miljø og beredskap. Kystverket er også gitt ei tydelegare tilsyns- og forvaltingsrolle i ny hamne- og farvasslov. Samtidig vil den føreslegne effektiviseringa merkast.

Tilrådinga følger utviklinga i statsforvaltninga mot funksjonsorganisering og meir fagretta struktur. Samstundes er det tilrådd at Kystverket framleis skal vere til stades langs kysten der vi møter brukarar og samarbeidspartar. Eg vil oppretthalde ei spreidd lokalisering i ei ryddigare og meir funksjonell organisering tilpassa framtida.

Kystverket har mange kvalitetar, både som myndigheitsutøvar, utviklar og i operativ teneste. Styrken vår ligg i denne kombinasjonen i ein liten etat, og det vil vi ikkje organisere oss vekk frå. Når vi i Kystverket ser at noko må fiksast, så tek vi tak og set i gang, med brukarane i fokus. Det er ein vesentleg del av varemerket til Kystverket, vår kvardagsrealisme. Det tverrfaglege, der både forvaltning og operativ drift samhandlar, er den absolutte styrken til Kystverket. Den kulturen, dette engasjementet og den praktiske tilnærminga bevarer vi inn i ny struktur. Dette får vi til ved å samle fagområda i fire verksemdsområde med heilskapleg ansvar - frå regelverksarbeid til operativ drift av tenestene.

I den nye funksjonsorganiseringa utgår regioninndelinga av etaten, men mellomleiarane for dei ulike fagområda får ein styrka posisjon og større tyding, og vert sentrale for å sikre fagleg utvikling av Kystverket langs heile kysten. Mellomleiarane må vere lokalisert saman med dei tilsette og i størst mogleg grad nær tenesteproduksjonen. Samtidig er det viktig for kystdirektøren å framleis ha toppleiinga geografisk nær seg, for å sikre god styring og strategisk leiing av ein etat med relativt autonome einingar og store delegerte ansvarsområde.

Gjennom arbeid i ei partsamansett gruppe og involvering av faggrupper og leiing i Kystverket, har dette vore ein brei intern prosess. Regionale og lokale myndigheiter er orienterte om det pågåande omorganiseringsarbeidet, og får tilsendt denne endelege rapporten til informasjon.

Ålesund, 1. februar 2020

Einar Vik Arset
kystdirektør

SAMANDRAG

Denne rapporten er Kystverkets svar på oppdraget frå Samferdselsdepartementet datert 15. august 2019 *Oppdrag om utredning av Kystverkets organisering, styringssystemer og ressursutnyttelse*. Oppdraget har gitt Kystverket høve til å gjere ei heilskapleg vurdering av korleis ei framtidig organisering bør vere.

Kystverket har ansvar for sjøvegen, vår visjon er å utvikle kysten og havområda til verdas sikraste og reinaste. Overordna samfunns mål for utgreiinga er at Kystverket skal ta i vare eit heilskapleg sektoransvar for sjøtransport og framkome til sjøs, hav- og kystforvaltning, sjøsikkerheitsarbeid og for klima og miljø innan vår sektor, samt ha eit sektorovergripande ansvar for beredskap mot akutt forureining.

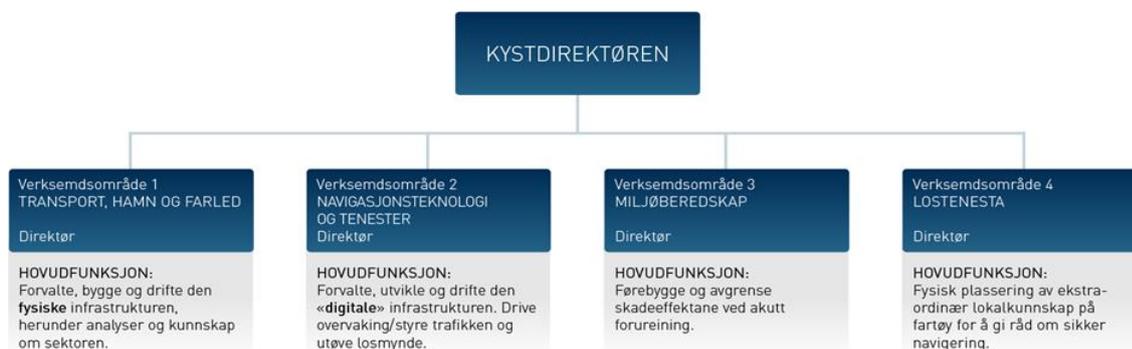
Det er peika på fleire utfordringar ved dagens organisering av Kystverket, mellom anna av Riksrevisjonen i 2018. Etaten har utfordringar med doble styringslinjer og organisatoriske barrierar som hindrar samhandling. Samstundes har Kystverket gode erfaringar med funksjonsorganiseringa av lostenesta og beredskapsområdet. Funksjonsorganisering peika seg tidleg ut som den riktige retninga for Kystverket si organisering, og denne hovudretninga får brei støtte internt i Kystverket. Denne utgreiinga har difor ikkje sett på vidareføring av ein regionmodell, men vektlagt å finne gode løysingar i ein funksjonsmodell.

Funksjonsorganisering

Fordelar med funksjonsorganisering er at ein mellom anna legg til rette for spesialisering, unngår dobbeltarbeid, hentar ut stordriftsfordelar og overfører kunnskap rundt like oppgåver.

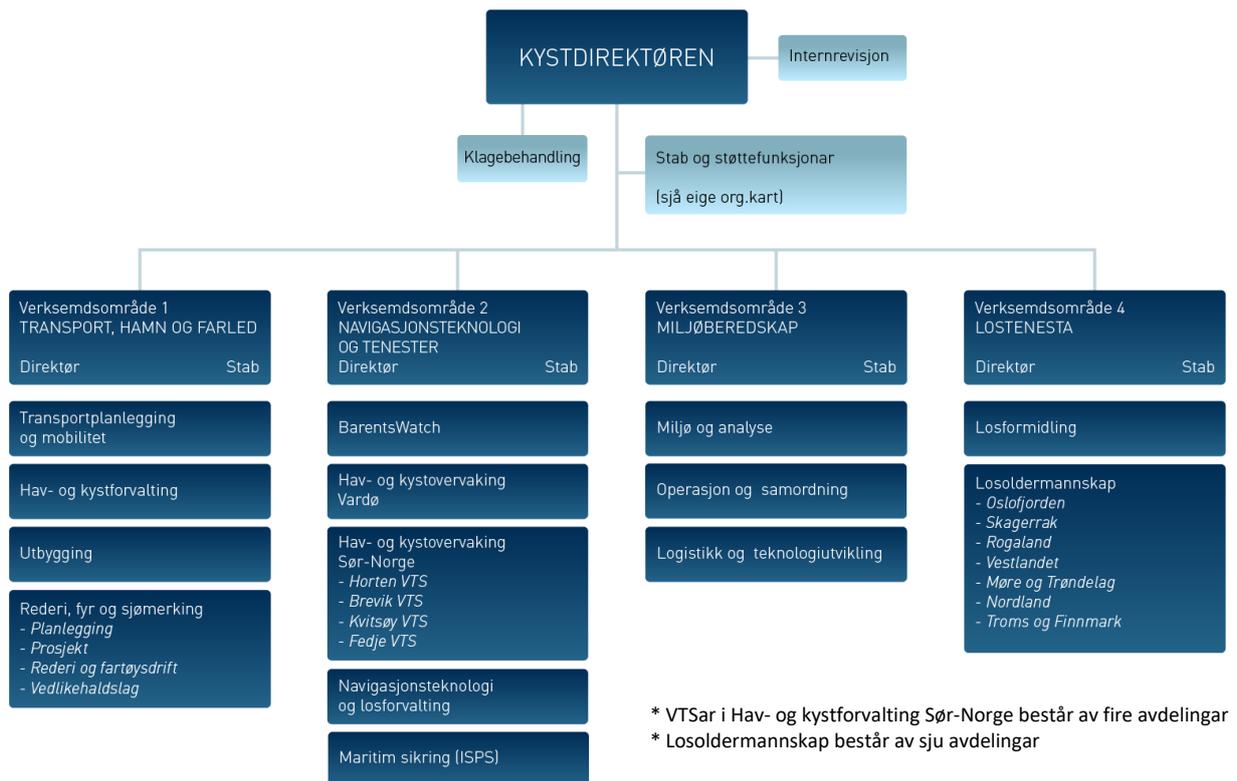
Det er arbeidd med å finne den riktige inndelinga i funksjonar, eller verksemdsområde som det her vert kalla, i den nye organiseringa. I tilrådinga vert oppgåver og ansvar delt inn i fire verksemdsområde, med tydelege hovudfunksjonar vist i figurane under.

Figur 1: Inndeling i fire verksemdsområde etter hovudfunksjon i ny organisasjonsmodell for Kystverket



Styring av verksemdsområda er nærare omtala i kapittel 4.2. Direktørane for desse verksemdsområda skal ha det overordna fag-, resultat-, økonomi- og personalansvaret for heile verksemdsområdet og vere den overordna leiaren for avdelingane i verksemdsområdet. Verksemdsområda skal ha eit felles ansvar for å nå Kystverket sine hovudmål, og direktørane inngår i Kystdirektøren si leiargruppe. Staben i kvart verksemdsområde vert sentral i å hjelpe direktøren i styring og koordinering av verksemdsområdet.

Figur 2: Forslag til nytt organisasjonskart for Kystverket



Dei einsslede verksemdsomsråda med underliggande avdelingar er nærare omtala i kapittel 4.4.

Prøving av forvaltningsavgjersler i ny modell

Ein viktig føresetnad for organiseringa er at den oppfyller omsyna i forvaltningslova når det gjeld klagesaksbehandling. Fleire ulike løysingar har vore drøfta, og det er ulike fordelar og ulemper ved løysingane. Den tilrådde organiseringa inneber å opprette ei eiga eining for klagebehandling internt i Kystverket. I den vidare prosessen må det klargjerast korleis denne eininga skal sikre tilstrekkeleg uavhengigheit og gi ei truverdig klagesaksbehandling, og ny ordning må bli heimla i relevante regelverk. Løysinga omtalt i kap. 4.3. gir samla sett dei enklaste styringslinjene for etaten, og kan betre ta i vare behova for råd og rettleiing under saksbehandlinga i første instans enn i dag.

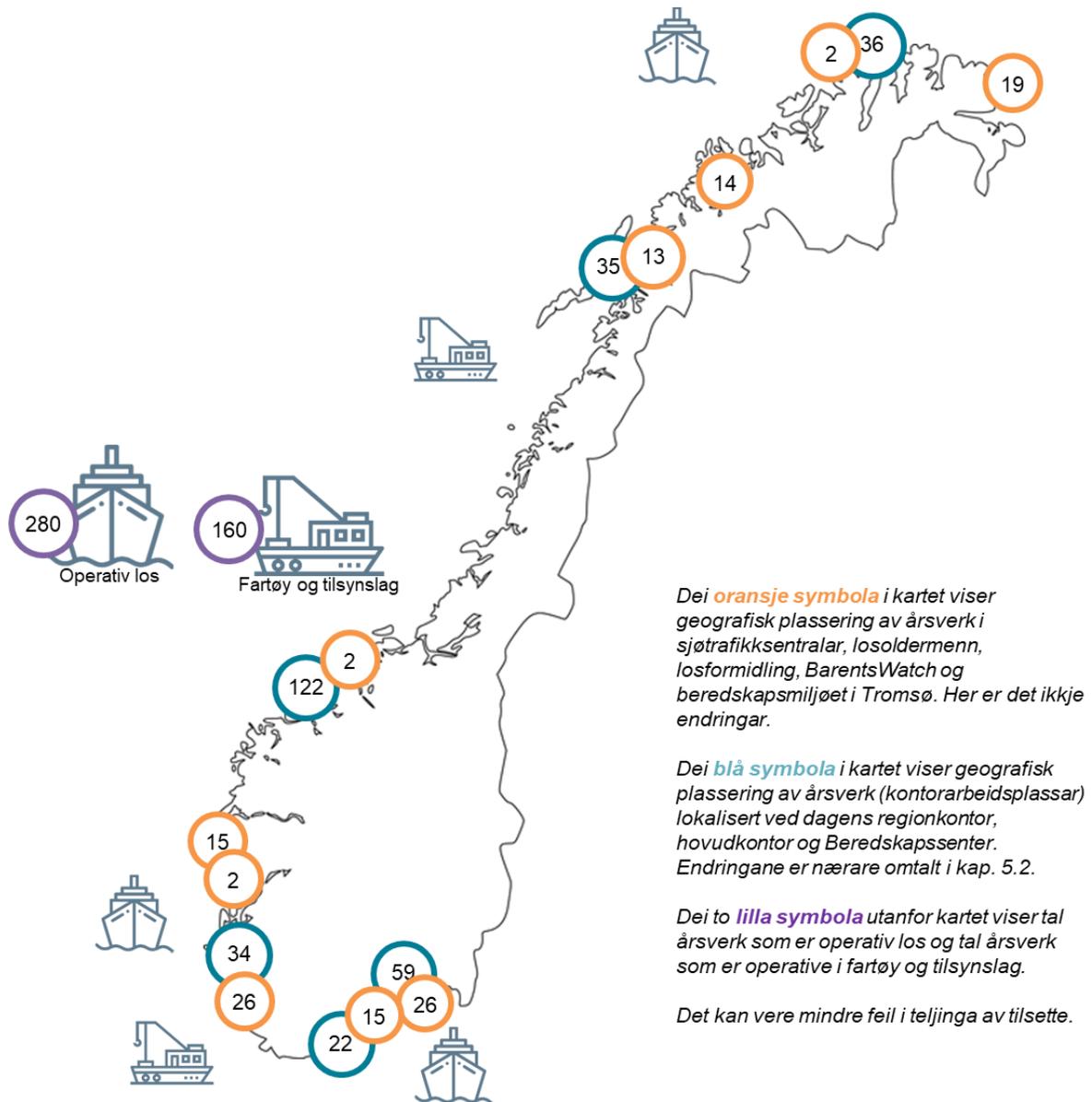
Geografisk lokalisering

I den tilrådde funksjonsorganiseringa utgår regionstrukturen med eigne regionale direktørar (5), men leiarane på avdelingsnivå (30) får ei meir sjølvstendig rolle enn i dag og vil framleis vere lokalisert der dei er, med nokre få unntak. Kystverket tilrår at også den strategiske leiinga beheld dagens lokalisering - Kystdirektøren har framleis behov for å ha strategisk leiing og kompetanse samla geografisk nær seg i Ålesund, og tilrår ikkje å splitte direktørane utover til ulike lokasjonar. Eitt unntak er direktøren for miljøberedskap som er godt etablert i eit samla fagmiljø i Horten. Kystdirektøren si styring av verksemda er omtalt i kapittel 4.2.

Kystverket har brukt tid på å utgreie kva som er den beste geografiske lokaliseringa av fagfolka våre. På den eine sida er det høge forventningar til å skape robuste fagmiljø og effektivisere drifta. På den andre sida er det forventningar om at Kystverket skal vere tilgjengelege over store delar av landet, og vi skal ha nok lokalkunnskap til å utføre arbeid langs heile den langstrakte kysten. Brukarperspektivet er nærare omtalt i kapittel 4.6.

Oppsummert vil endringa frå regionsvis organisering til funksjonsorganisering bety framleis regionalt nærvær og god brukarkontakt. Det vert tilrådd at Kystverket framleis skal vere til stades langs kysten, slik figuren under viser:

Figur 3: Kystverket er til stades langs heile kysten – oversikt over arbeidsplassar i ny organisasjon



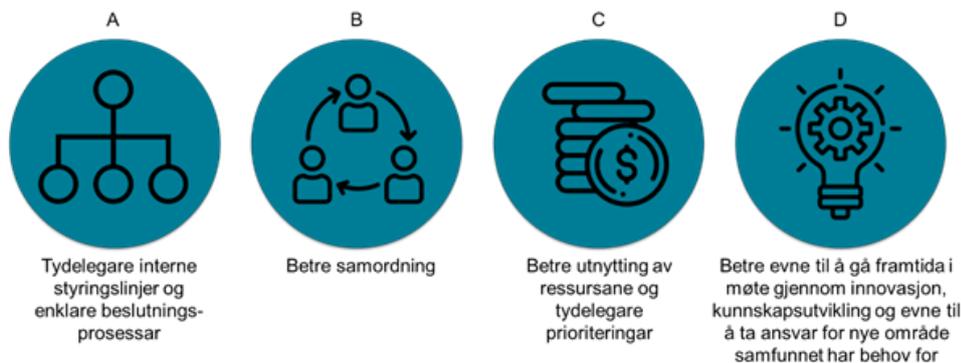
Gevinstar med ny organisering

Forslaget til ny organisering gir klare kvalitative og økonomiske gevinstar i samsvar med bestillinga frå Samferdselsdepartementet. Kvalitative gevinstar for kvart av verksemdsområda er omtalt i kap. 6.1. Dei økonomiske gevinstane er omtalt i kap. 6.2. og er førebels rekna til omlag 96 millionar kroner årleg.

Den tilrådde organiseringa gjer Kystverket i stand til å vere ein kompetent og velfungerande organisasjon som løyser samfunnsoppdraget på ein effektiv og brukarretta måte - med riktig kvalitet.

Etaten vert betre i stand til raskt å møte endringar, nye utfordringar og moglegheiter til sjøs, samt endringar i teknologien og i høve miljø og klima. Det vart sett fire interne effektmål for utarbeiding av ny organisasjonsmodell. Samla sett synest den tilrådde organiseringa å innfri desse effektmåla som vist i figuren:

Figur 4 Fire effektmål for utgreiinga av ny organisering for Kystverket



Tilleggsoppgdrag: Etablering av testfasilitetar i Fiskebøl

Kystverket er i tilleggsoppgdraget særleg bedt om å vurdere kva konsekvensar etableringa av testfasilitetar for oljevern teknologi på Fiskebøl kan få for Kystverkets organisering av beredskap mot akutt forureining. Etableringa skjer i regi av Senter for oljevern og marint miljø (SOMM). Kystverket si vurdering er nærare omtalt i kapittel 4.4.3 og 4.4.4.

Etablering og utvikling av testfasilitetar er ein liten del av det heilskaplege beredskapsarbeidet i Norge, og må sjåast i ei heilskapleg ramme. Så lenge rolledeling mellom Kystverket og SOMM ligg fast, vil konsekvensane for Kystverket bli små; Kystverket som nasjonal fagmyndigheit, vidarefører aktivitetar i eigen testhall og vårt teknologiutviklingsprogram på same nivå som i dag. For å sikre effektiv og god samhandling inviterer vi med SOMM på ulike aktivitetar knytt til testing av oljevern utstyr, og vidareutviklar samarbeidet innan rammene av den inngåtte samarbeidsavtalen mellom SOMM og Kystverket, og tilhøyrande årlege handlingsplan basert på forventningar og oppdrag mellom anna i tildelingsbrevet frå Samferdselsdepartementet.

Konsekvensane på lang sikt vil vere avhengig av vidare prosess knytt til prosjektering og etablering av testfasilitetar på Fiskebøl. Samferdselsdepartementet påpeiker at denne prosessen nødvendigvis vil ta tid og at behovet for både utandørs og innandørs testfasilitetar vil vurderast vidare i eit forprosjekt. Før denne prosjekteringa er slutført er det ikkje grunnlag for å vurdere kva nivå, tenester eller oppgåver som testfasilitetane på Fiskebøl skal ta i vare eller kva konsekvensar dette vil få for Kystverket på lang sikt.

1 DAGENS ORGANISERING

1.1 Kystverkets visjon, overordna mål og verdier

Kystverkets overordna mål og visjon

Kystverkets overordna mål og visjon ligg til grunn for utgreiinga av framtidig organisering, ressursutnytting og styringssystem.

Kystverkets visjon er å utvikle kysten og havområda til verdas sikraste og reinaste.

Det overordna målet for den nasjonale transportpolitikken er eit transportsystem som er sikkert, fremjar verdiskaping og bidreg til omstilling til lavutsleppssamfunnet. Målet for statleg beredskap mot akutt forureining er å hindre og redusere miljøskade ved akutt forureining i norske havområde eller på norsk territorium.

Kystverket har fire hovudmål¹:

1. **Framkome:** Betre framkome for personar og gods i heile landet.
2. **Transportsikkerheit:** Redusere transportulykkene i tråd med nullvisjonen.
3. **Klima og miljø:** Redusere klimagassutsleppa i tråd med ei omstilling til eit lavutsleppssamfunn og redusere andre negative miljøkonsekvensar.
4. **Beredskap mot akutt forureining:** Hindre og redusere miljøskade ved akutt forureining, eller fare for akutt forureining.

Kystverkets verdigrunnlag

Kystverket har utarbeidd eit felles verdigrunnlag som gjeld for alle tilsette i etaten. Dette skal også ligge til grunn for utgreiinga av ny organisering, ressursutnytting og styringssystem.

I Kystverket er vi framtidsretta, engasjerte og pålitelege:

- **Framtidsretta:** I Kystverket ser vi framover, vi søker stadig ny kunnskap, driv kontinuerleg utvikling og er endringsvillige. Vi er dyktige til å sjå kva som er viktig for brukarane våre og oss sjølve.
- **Engasjert:** I Kystverket har vi respekt for brukarar, samarbeidspartnarar og kvarandre, vi dreg i same retning og gjer kvarandre gode. Vi er stolte av kven vi er og av kva vi gjer.
- **Påliteleg:** I Kystverket følger vi lover og reglar, og er gode rollemodellar til sjøs og på land, vi er sannferdige i vår kommunikasjon og opptrer profesjonelt. Vi set vår stoltheit i å levere det vi skal til rett tid og med rett kvalitet.

¹ Jamfør «Statsbudsjettet 2019 - Tildelingsbrev til Kystverket» kap. 3 datert 14.1.19, målstrukturen i Meld. St. 33 (2016-2017) og Nasjonal transportplan 2018-2029 kap. 3, og omtalen av Kystverket i Prop. 1 S (2018-2019).

1.2 Kort om Kystverkets roller, ansvar, oppgaver og regelverksramme i dag

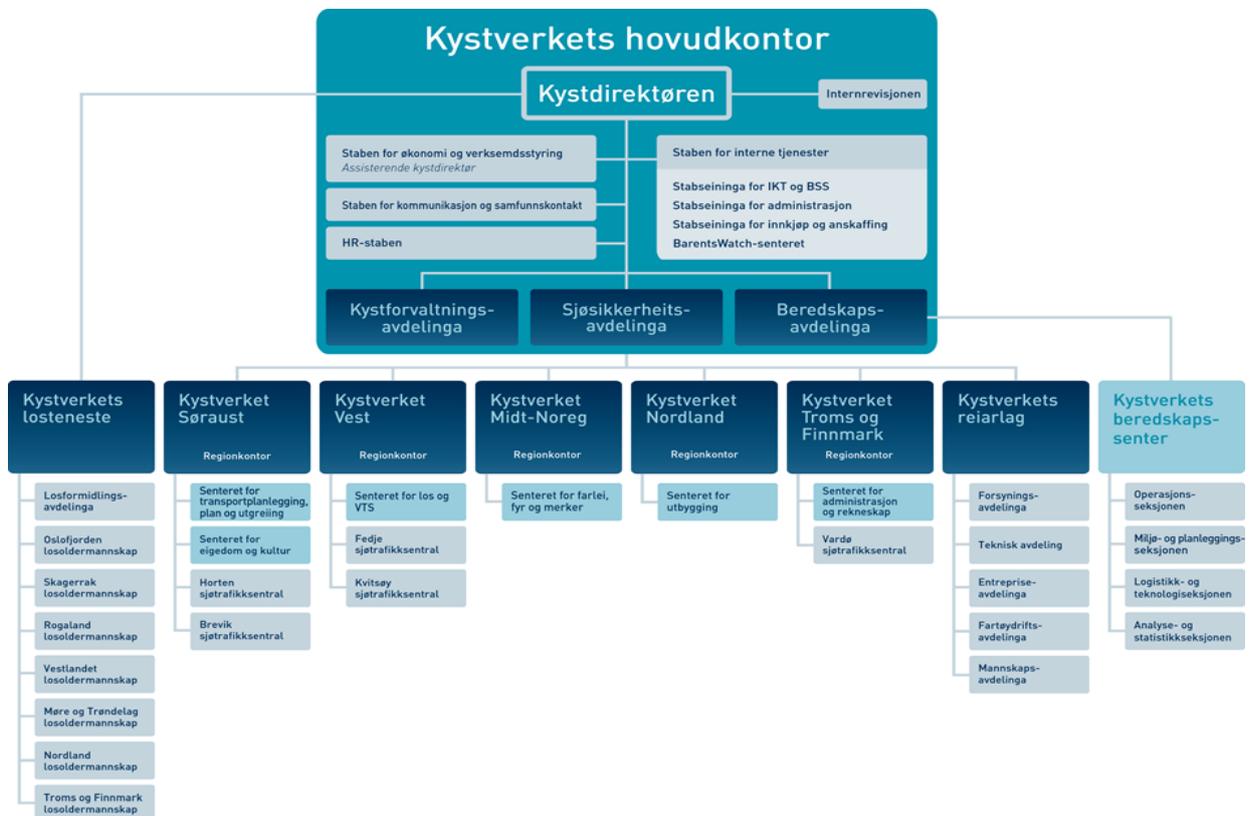
Kystverket tek ansvar for sjøvegen og produserer viktige fellesgode for samfunnet. Kystverket er delvis brukarfinansiert og delvis finansiert over statsbudsjettet. Hovedformålet er å sørge for sikker og effektiv ferdsel i farleier langs kysten og inn til hamner, og sørge for ein nasjonal beredskap mot akutt forureining. Kystverket deltek i planmedverknad og utøvar mynde etter hamne- og farvasslova, loslova, delar av forureiningslova, svalbardmiljølova og plan- og bygningslova. Kystverket sine viktigaste oppgaver er:

- Utvikling og vedlikehald av farleier
- Fyr- og merketenester
- Trafikksentraltenester
- Lostenester
- Meldingstenester og navigasjonsvarsel
- Statleg beredskap mot akutt forureining
- Utøving av myndigheit
- Utgreiing og transportplanlegging
- Hamnesikkerheit (ISPS)
- Verksemda omfattar maritim sektor av Nasjonal transportplan (NTP), samt myndigheits- og forvaltingsoppgåver knytt til lover og regelverk for hamner, farleier og losplikta.

For å løyse desse nasjonale oppgåvene, samarbeider Kystverket breitt med andre offentlege etatar med ansvar for sikkerheit, transport og beredskap på tilgrensande område. Kystverket deltek også aktivt i internasjonalt arbeid innan våre fagfelt.

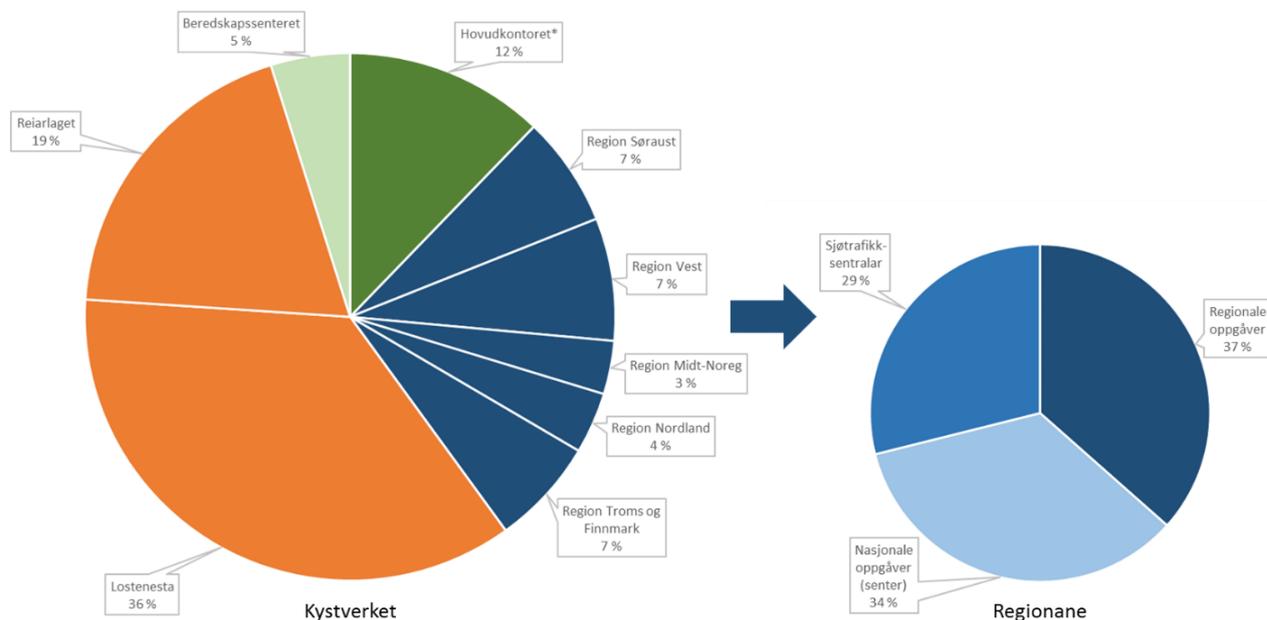
1.3 Dagens organisasjonskart og fordeling av årsverk

Figur 5: Gjeldande organisasjonskart for Kystverket januar 2020



Kystverket har i dag om lag 930 årsverk². Disse inneheld både operative og ikkje-operative (administrative) tilsette. Årsverka fordeler seg ulikt på ni driftseiningar (organisatoriske einingar) slik figuren under viser.

Figur 6: Prosentvis fordeling av årsverk per driftseining i heile Kystverket, med detaljar for regionane



Driftseiningar i Kystverket i dag som vist i figurane over, rangert etter årsverk²:

- Lostenesta, herunder sju losoldermannskap, losformidling og losdirektørens stab: 336 årsverk
- Rederiet, herunder fartøy og mannskap, tilsynslag og administrasjon: 178 årsverk
- Hovudkontoret³, herunder Sjøsikkerhetsavdeling, Kystforvaltingsavdeling og Beredskapsavdeling, felles stab- og støttefunksjonar for etaten og BarentsWatchsenteret: 114 årsverk
- Region Vest, herunder regionkontor, nasjonalt senter for los og vts, og to sjøtrafikksentralar: 70 årsverk
- Region Troms og Finnmark, herunder regionkontor, nasjonalt senter for adm., løn og rekneskap, og Vardø VTS: 61 årsverk
- Region Sørøst, herunder regionkontor, nasjonalt senter for transportplanlegging og utgreiing, nasjonalt senter for eigeidom og kultur, og to VTSar: 63 årsverk
- Region Nordland, herunder regionkontor, nasjonalt senter for utbygging, ingen VTS: 35 årsverk
- Region Midt-Norge, herunder regionkontor, nasjonalt senter for farlei, fyr og merke, ingen VTS: 31 årsverk
- Beredskapssenteret utanom Beredskapsavdelinga i hovudkontoret: 45 årsverk

Oversikta viser tilknytning til organisatoriske einingar, og ikkje geografisk lokalisering.

² Tal faste årsverk som fekk løn per 1.1.2019

³ Hovudkontoret (mørk grønt felt i figuren) inkluderer matriseorganiserte fellesfunksjonar for innkjøp, IKT og Kommunikasjon, der nokre tilsette er stadplassert i andre driftseiningar/lokasjonar enn hovudkontoret for å gi direkte støtte. I tillegg inkluderer hovudkontoret BarentsWatch-senteret, lokalisert i Tromsø.

1.4 Riksrevisjonens undersøkning av etats- og verksemdstyringa av Kystverket

I oktober 2018 gjorde Riksrevisjonen offentlig «[Revisjonsrapport for 2017 om etats- og virksomhetsstyringen av Kystverket](#)». Basert på rapporten vart Kystverket omtalt i Riksrevisjonen sitt årlege Dokument 1 til Stortinget i 2018.

I rapporten peikar Riksrevisjonen på ei rekke forbetningsområde, både innanfor styringssystemet og mål- og resultatstyringa, men òg direkte knytt til Kystverket si organisering.

I kapittel 7 i revisjonsrapporten peikar Riksrevisjonen på desse svakheitene i Kystverkets verksemd:

- *Kystverket har ikke etablert et godt nok system for å måle og følge opp resultatene av sin virksomhet*
- *Kystverket har ikke utbedret mangler i styringssystemene*
- *Kystverkets organisering gjør styringen krevende*
- *Kystverket har lite styringsinformasjon som kan belyse om virksomheten drives effektivt*
- *Samferdselsdepartementet har lite informasjon om Kystverkets resultater, og departementets styring er i hovedsak konsentrert om losområdet*

Som ei av desse svakheitene heiter det at Kystverkets organisering gjer styringa krevjande. Riksrevisjonen meiner at utskillinga av den operative delen av losområdet i ei eiga eining⁴ har gitt kortare styringslinjer, betra styring og effektivitetsgevinstar.

Riksrevisjonen si vidare vurdering er at fleire av dei andre verksemdsområda som ikkje er skilt ut i eigne funksjonseiningar, har utfordringar med effektiv styring av ressursane som er tildelt til områda. Det er særleg navigasjonsinnretnings- og utbyggingsområdet som blir trekt fram. Kystverket får kritikk for ikkje å ha sett i gang fleire organisasjonsendringar til tross for positive erfaringar med funksjonsorganisering av lostenesta.

Riksrevisjonen peikar på at samarbeid på tvers av einingar og geografi er ein viktig føresetnad, men at Kystverket i liten grad har lykkast med å etablere slikt samarbeid.

1.5 Forvaltingsansvaret for fiskerihamner overført fylkeskommunane i 2020

I juni 2017 blei regionreforma (Prop. 84 S (2016–2017)) og NTP (Meld. St. 33 (2016–2017)) behandla i Stortinget. Regionreforma innebar at fiskerihamner skal kunne overførast frå Kystverket til dei nye folkevalte regionane med verknad frå 01.01.2020. Kystverket skal etter 01.01.2020 som utgangspunkt ikkje forvalte fiskerihamneanlegg for framtidig utvikling og drift, men arbeide med å finne andre eigarar og forvaltarar. Om det er fiskerihamnetiltak som ikkje blir overført er planen å avhende desse.

Med dette skal ikkje Kystverket gjennomføre utbyggings- eller utdjuingstiltak i fiskerihamner etter 01.01.2020 som ikkje allereie er starta opp.⁵ Kystverket har allereie frå 2017 lagt vekk det alt vesentlegaste av vidare utgreiingar for fiskerihamnetiltak. Unntak her var tiltak omtala i første NTP-planperiode, til at også desse prosjekta enten er vidareført i plan hos nye folkevalte regioner eller

⁴ Organisasjonsendringa av losområdet i Kystverket vart iverksett 01.01.2015, og bygger på [Prop. 65 L \(2013-2014\) Lov om losordningen \(Losloven\)](#) og [NOU 2013:8 Med los på sjøsikkerhet](#).

⁵ Personalressursar nytta til fiskerihamnetiltak i Kystverkets regionar i 2019 er anslagsvis to årsverk. Resterande omlag 10 årsverk er enten knytt direkte til avhendingsfunksjonar, kartleggingsfunksjonar eller tinglysingsfunksjonar i samband med overføring av dokument og eigedom. Desse årsverka er i all hovudsak midlertidig tilsette eller midlertidig omdisponerte frå andre oppgåver. Desse årsverka er i hovudsak løna av overskot etter avhendingar.

faktisk starta. Kystverket si stans i vidare utbyggingsarbeid med fiskerihamnene inkluderte også undersøkingar for fiskerihamnetiltak. Tilskot til fiskerihamner, med tilhøyrande prosessar er òg oppgåver som overførast frå Kystverket til dei nye folkevalte regionane 01.01.2020.

Allereie frå tredje tertial 2017 gjennomførte driftseiningane ei vesentleg ressursallokering til å identifisere og sette i gang planar for strekningsvise farleiltak.

1.6 Kystverkets internrevisjon

Internrevisjonen i Kystverket har dei siste fire åra gjennomført åtte revisjonsprosjekt. Desse peikar også på kva etaten må bli betre på for å sikre god styring og kontroll med verksemda. Internrevisjonen har framheva følgjande forbetningsområde:

Samhandling, betring og læring (nyleg gjennomført)

Målet med revisjonen var å undersøke om leiinga i Kystverket har fokus på utvikling av god verksemdskultur for samhandling, betring og læring. Påstanden «Det er god samhandling i Kystverket» får ein score på 3,2 av 6 i ei spørjeundersøking, som er ein del av revisjonen. Driftseiningane er samstemde i sine tilbakemeldingar. Leiinga bør arbeide systematisk for å betre samhandlinga som ein del av kommande OU-prosess og etter at ny organisering er på plass. Det må settast tydelege krav til behandling av avvik for å sikre forbetring og læring.

Kontraktsoppfølging

Målet med revisjonen var å undersøke om Kystverket gjennomfører kontraktsoppfølging i tråd med regelverk og interne styringsdokument. Revisjonen var avgrensa til å omhandle rammeavtalar for konsulenttenester og varer. Internrevisjonen peika blant anna på at Kystverket bør sette i verk tiltak for å implementere og etterleve den vedtekne innkjøpsstrategien og dei tilhøyrande styringsdokumenta.

Informasjonssikkerheit

Målet med revisjonen var å vurdere om styringsdokument for informasjonssikkerheit i Kystverket blir etterlevd og fungerer hensiktsmessig. Revisjonen skulle også skape merksemd blant leiarar og tilsette samt avklare om ein når ut med informasjon via intranett og kampanjar. Internrevisjonen peikte blant anna på at Kystverket bør etablere kontrolltiltak for å sikre at interne styringsdokumenter er implementert og etterlevd. Vidare at det vert utarbeidd ei overordna risikovurdering som grunnlag for tiltak og prioriteringar på området mv.

Drift og forvaltning av SSN-tenesta

Revisjonen hadde fokus på om kundar og verksemdar sine behov er tatt vare på ved drift og forvaltning av meldetenesta SafeSeaNet. Fokuset var retta mot personvern og informasjonssikkerheit. Det er identifisert forbetningsområde innan heilskapleg styring og kontroll av informasjonssikkerheit, personvern og IKT.

Dispensasjonspraksis etter sjøtrafikkforskrifta

Etter spørsmål frå næringa, vurderte Internrevisjonen praksis for behandling av dispensasjonar frå sjøtrafikkforskrifta ved ein av Kystverkets sjøtrafikksentralar. Tiltak er satt i verk og revisjonen er avslutta.

Farleibevis

Målet med revisjonen var å undersøke om Kystverket har etablert ei farleibevisordning som følger opp reglar i loslova og lospliktforskrifta. Revisjon var spesielt retta mot saksbehandling, tilsyn og kontroll. Tiltak er sett i verk og revisjonen er avslutta. Internrevisjonen peika mellom anna på at

Kystverket bør formalisere Lostenesta sitt bidrag til farleibevisordninga og revidere og utvikle styringsdokument i forhold til etablert praksis og tekniske løysingar mv.

Forvaltningskvalitet beredskap

Målet med revisjonen var å undersøke om krav til kvalitet i forvaltninga nedfelt i regelverk og interne styringsdokument er oppfylt. Internrevisjonen peikte mellom anna på at Kystverket bør sette i verk tiltak som tydeliggjer BEA og BES sine funksjonar, ansvar og handlingsrom.

Drift, vedlikehold og fornyelse av navigasjonsinstallasjonar

Revisjonen på dette området fokuserte på tiltak som er sett i verk for å kunne redusere vedlikehaldsetterslepet, blant anna roller og ansvar samt risiko som må handterast for å lukke etterslepet i tråd med overordna føringar. Internrevisjonen peika mellom anna på at Kystverket bør sette i verk tiltak som sikrar styring og kontroll med prosessen for lukking av vedlikehaldsetterslepet og tiltak som sikrar tilfredsstillande plankvalitet og forutsigbarhet for dei involverte i årsplanprosessen mv.

1.7 Oppsummering – erfaringar med dagens organisering

Kystverket si organisering har utvikla seg over tid. Blanding av regionar, nasjonale senter og funksjonsorganiserte enkeltområde gir *doble styringslinjer* som har vist seg å vere utfordrande. Organiseringa har også barrierar som hindrar god samhandling.

I dag er like oppgåver fordelt på fleire regionkontor, og det er mange organisatoriske einingar i forhold til etatens storleik. Det er også stor forskjell i storleik på desse. Samtidig har regionkontora sine oppgåver og årsverk blitt betydeleg redusert dei siste åra. Regionkontora sine oppgåver er ytterlegare redusert etter at ansvaret for fiskerihamnene flyttast ut av Kystverket frå 2020.

Etaten har i følge Riksrevisjonen manglande operasjonalisering av mål, resultatverktøy og styringssystem. Det vert etterlyst meir styringsinformasjon (eksternt og internt) som kan belyse om verksemda drivast effektivt.

Fleire av problemstillingane er også omtalt i Kystverkets interne utgreiing frå 2015 om *Helhetlig organisering av Kystverket*. Samstundes er dette noko som òg er påpeika av andre, som til dømes av Riksrevisjonen.

Samstundes har Kystverket gode erfaringar med funksjonsorganisering av beredskapsområdet og lostenesta frå 2015. Dette gir grunnlag for å legge den desentraliserte region- og sentermodellen til side og gå inn for ei funksjonsorganisering av heile Kystverket med robuste einingar og avdelingar – med tydelegare og enklare styringslinjer.

2 FRAMTIDSBILETET

Skal Kystverket vere ein velfungerande etat må vi innrette oss slik at vi både løyser oppgåvene våre og adresserer framtidige utfordringar på ein effektiv måte. Kystverket skal ha ein organisasjon som set oss i stand til å møte utfordringar og krav knytt til samfunnsutvikling, teknologisk utvikling og som tek nødvendige miljøomsyn. Kystverkets verksemd skal legge til rette for ein konkurransedyktig, trygg og miljøvennleg sjøtransport for framtida.⁶

Samstundes som vi riggar ny organisering ut frå tidlegare erfaringar og det oppgåve- og brukarbiletet vi har i dag, er det òg viktig å sjå framover. Det er naudsynt at organisasjonen er fleksibel og kan tilpasse seg framtida. Overordna mål sett i kap. 3.1. er at Kystverkets organisasjon skal vere i stand til raskt å møte endringar, nye utfordringar og moglegheiter til sjøs, endringar i teknologien og i miljø og klima.

Det ligg føre både nasjonale strategiar og eigne vurderingar av Kystverket si framtidige rolle og utvikling. I det etterfølgande vert sentrale tema kommentert.

I Kystverkets rapport [Kystverket mot 2050](#) er det sett på trendar- og utviklingstekk i eit 30-års perspektiv. Det er adressert tre store utfordringar for framtida: Kampen om kysten og havet, klima- og miljøutfordringar og teknologiens innverknader.

I denne samanheng er det også relevant å trekke parallellar til Kystverkets svar på oppdrag 1 NTP 2022-2033, jamfør brev til departementet 1.10.2019. I dette svaret har Kystverket gjennomført ein kritisk gjennomgang av samfunnsoppdraget og portefølja, og vurdert moglegheita for effektivisering, digitalisering og nye løysingar.

Av andre relevante bakgrunnsdokument viser vi mellom anna til Kystverkets brev 8.04.2019 *Innspill til oppdatering av regjeringens havstrategi 2019*, og Regjeringens oppdaterte havstrategi 2019, [Blå muligheter](#).

2.1 Kystverket som transportetat

Sjøtransporten har ei nøkkelrolle i utviklinga av marine og maritime næringar, som skal sikre framtidig verdiskaping i Noreg. Målt i tonn blir over 80 prosent av samla godsmengde i utanrikshandelen frakta til sjøs og omtrent halvparten av innanriks gods. Prognosane viser ei mogleg trafikkauke på 40 prosent mot 2040.

Parallelt med dette er transportsektoren i utvikling på sær mange område på éin gong. Utviklinga har tidlegare gått over fleire tiår, slik at tilrettelegging og regulering har skjedd over tid. Moglegheitene – og endringane – vi no står framfor innanfor klimatilpassing, informasjonssamfunnet og digitalisering er så store, at transportsektoren vil måtte konkurrere med lågare marginar i åra framover. Teknologisk utvikling har så langt i historia ikkje skapt «disrupsjonar» og trendbrot i transportsystema⁷. Men dette kan endre seg gjennom aukande miljøkrav og med utviklingstempoet vi ser innan digitalisering og digital innovasjon (digital disrupsjon).

Sjølv om sjøtransporten i dag er leiande innanfor råvareindustrien, og er i vekst på stykkgoods og containermarknaden, er innsatsfaktorane innanfor sjøtransporten relativt sett dyrare enn innanfor

⁶ Kapittel 1 og første del av kapittel 2 i SDs oppdrag til Kystverket datert 15. august 2019

⁷ Internasjonale trender og utviklingstrekk i godstransportmarkedet, utredningsrapport (NTP 2022-2033) 22. feb. 2019

dei konkurrerande transportformene. Til dømes er eit fartøy dyrare enn ein lastebil og ei hamn dyrare enn ei lasterampe for bil. Sjøtransporten må bere auka finansiell risiko og det kan gi svekka konkurransevne. Reguleringar og insentivordningar kan styre utviklinga og styrke sjøtransporten sine konkurransefortrinn.

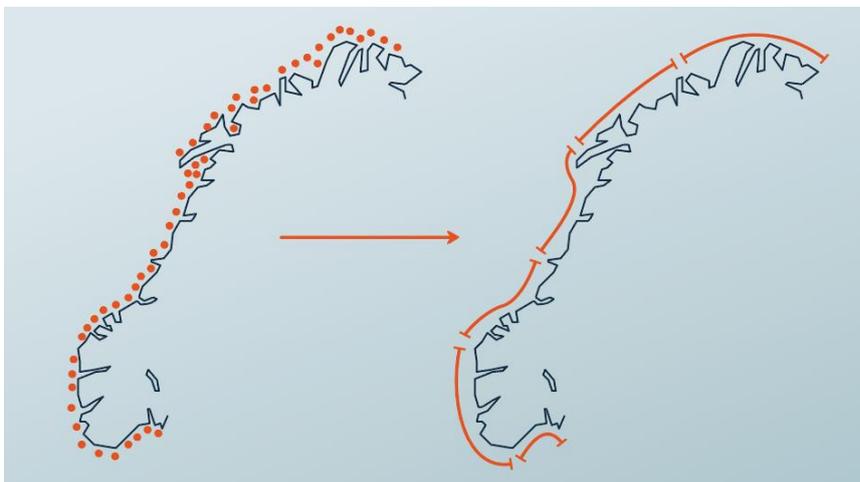
Med eksisterande verkemiddel, sektorkunnskap, analysemiljø og tilgang på data vil Kystverket vere i ein unik posisjon til å vere med på å løfte fram og utvikle sjøtransporten sine konkurransefortrinn mot dei andre transportformene. Organiseringa må legge til rette for robuste kompetanse- og utgreiingsmiljø som fokuserer på sjøtransporten sine konkurransevilkår.

Samferdseldepartementet la om den overordna styringa av transportetatane sitt arbeid med NTP 2022 -2033 med verknad frå hausten 2018. Etter denne omlegginga tek Kystverket og dei andre transportetatane i mot deloppdrag, som dei svarer ut til departementet. Kystverket har som følge av dette fått ein endra prosess for arbeidet med NTP. Ein større del av arbeidet blir no svart ut gjennom eit eige NTP-prosjekt, med koordinerte leveransar gjennom fagavdelingane.

Den mest omfattande oppgåva så langt har vore å svare ut oppdrag 1 (1 av foreløpig 9 oppdrag). I oppdrag 1 har Kystverket gått gjennom alle drifts- og investeringsoppgåver for å identifisere moglegheiter for effektivisering, redusere kostnader og auke nytten i samferdselssektoren sitt arbeid og ressursinnsats. Samferdseldepartementet har utfordra Kystverket på at vi skal styrke kapasiteten og kvaliteten i bidraget vårt for ei samla nasjonal transportløyning på linje med dei andre transportetatane.

Departementet stiller også auka krav til å dokumentere effektar av tiltak gjennom tiltaksvurdering og eventuelt samfunnsøkonomisk analyse. Dette blir lagt til grunn for ei fagleg prioritering av kva tiltak som blir foreslått inn i NTP.

Figur 7: Overgang frå enkeltvis prosjektplanlegging til strekningsvis planlegging



2.2 Havrommet og nordområda

Nye næringar, som fornybar energiproduksjon offshore og matproduksjon, kan krevje auka areal langs kysten og på havet. Dette må vurderast opp mot omsynet til sjøtransporten og andre område. Auka aktivitet og fleire aktørar kan over tid gi fleire arealkonfliktar.

Prognosane peikar mot meir transport på sjøen i framtida, men med endra trafikkbilete og andre typar skip. Nordaustpassasjen kan gi meir sjøtransport frå Asia til Europa gjennom norske farvatn og inn til norske hamner.

I dag er forvaltninga av areala langs kysten og på havet fragmentert og sektorisert, men for å møte framtidens utfordringar er det viktig å få på plass ei meir heilskapleg forvaltning. Ei meir samordna forvaltning kan ta i vare regelverket betre, sørge for deling av kunnskap og data og sikre god informasjonsflyt. Teknologi, digitalisering og data om kysten og havet er viktige premisser for å lukkast med dette.

Havbruk trekker lenger til havs. Samstundes forventar ein ei auka satsing på havvind og vindmøller. Det varslast meir cruisetrafikk i nord med auke i skuldensesongane. Kystverket kan i dette bildet samle nordområdekompetansen og nytte denne på ein betre måte enn i dag. Kystverket kan bli ein premissleverandør i «kampen om havareala» ut frå sikkerhet og framkome og som eit førebyggjande arbeid med mål om å fremme Kystverket som transportetat.

Kystverket har kunnskap om forvaltning, sjøtransport, operativ beredskap og miljø - i tillegg til at vi forvaltar data om aktivitetar langs kysten og på havet. Vi driv med kyst- og havovervaking og både utviklar og forvaltar infrastrukturen. Dette set oss i ein unik posisjon til å kunne ta ei leiande koordinatorrolle i den heilskapelege arealforvaltninga, og til å bli ein kunnskapsleverandør i enda større grad enn i dag.

For å klare dette, må organisasjonen vere tett på nasjonal og internasjonal forskning og utvikling. Analysekapasitetane må aukast, og samhandlinga må styrkast både internt, nasjonalt og internasjonalt.

2.3 Klima og miljø

I utgangspunktet har sjøtransporten eit lite miljøavtrykk samanlikna med dei andre tradisjonelle transportformene. Sjøtransporten påverkar likevel miljøet gjennom mellom anna klimagassutslepp, støy og utslepp til sjø gjennom ballastvatn og avfall.

Marin forsøpling er ei dagsaktuell problemstilling. Utover forureininga slik vi kjenner den i dag, vil nye næringsformer og endra forbruksmønster kunne gi nye utfordringar framover i tid. Ny næringsaktivitet til havs, nye energiberarar og klimaendringar/ekstremver vil stille krav til ein meir dynamisk beredskap mot akutt forureining.

I dag har Kystverket ansvaret for klima og miljø i eigen sektor, i forvaltning av hamner og sjøtransport og gjennom arbeidet for sjøsikkerheit og beredskap mot akutt forureining. Visjonen vår spenner likevel vidare enn dette, og seier at vi skal utvikle verdas sikraste og reinaste kyst og havområde. Eitt av verkemidla for å oppnå dette kan vere incentivordningar og reguleringar som gjer at tiltak løner seg på kortare sikt, eller som kan framskynde teknologiutvikling og flåtefornying over tid. Kystverket må òg halde fram med å vere pådrivar for utvikling av innovative løysingar i eigne anskaffingar. Kystverket kan ta ei viktig rolle som kunnskapsformidlar, og kan i større grad samle inn data og overvake miljøtilstanden gjennom infrastrukturen vår.

Per i dag er det ingen forvaltingsaktørar som har eit heilskapleg ansvar for marin forsøpling. Samarbeid, kunnskapsinnhenting og datadeling vil vere viktig for å lukkast med dette. Kystverket har mellom anna etablerte eit system for opprydding, erfaring med logistikk og maritime operasjonar og eit stort kontaktnett mot ulike brukargrupper. Dette gjer oss i stand til å ta det heilskaplege ansvaret for marin forsøpling.

2.4 Teknologi og digitalisering

Den teknologiske utviklinga vil utfordre oss som transportetat innanfor alle verksemdsområda våre. Det vil bli stilt større forventingar til oss, og samfunnet vil krevje effektive og sikre løysingar og spreiding av kunnskap om sektoren. Auka aktivitet kan gi auka behov for tenestane våre, infrastrukturen og kompetansen vår. Autonome skip er døme på teknologiar som kan gi nye overvakingsbehov.

Samstundes ligg det ei rekke nye moglegheiter i ny teknologi, til dømes gjennom trafikkstyring. Sensortechnologi og betre kopling til internett kan gi nye moglegheiter for datafangst – som igjen kan nyttast til analyse og gi oss kunnskap om sektoren og miljøet. Vi kan få digitale løysingar som gir oss eit betre totalbilete av risikoen for grunnstøytingar og kollisjonar.

Med auka digitalisering aukar sårbarheita og trugslane frå vondsinna angrep eller brot på og nedetid i sikkerheitssystema som sjøtransporten vil vere avhengig av.

Kystverket må bli ein sterkare og tydelegare transportetat og vere eit kunnskapsnav som sørger for deling av oppdatert sektorkunnskap. Kystverket bør vere pådrivar for ei meir heilskapleg tilnærming til sjøsikkerheitsarbeidet.

Samstundes har vi eit stort potensial i betre samhandling internt. Dette kan gjere oss betre i stand til å unytte moglegheitene i ny teknologi og eksisterande data. Vi må ha sterke utviklarmiljø som gir grobottn for innovative løysingar, og utviklinga må vere brukarretta.

2.5 Ny hamne- og farvasslov

Frå 1.1.2020 gjeld ny hamne- og farvasslov som samla sett gir Kystverket ei styrka rolle og ei noko utvida oppgåve framover.

Ordninga med at søknad om tiltak som påverkar Kystverket sine anlegg (i praksis statlege fiskerihamner) skal handsamast av Kystverket, er ikkje vidareført. Frå 2020 er det kommunane som er første instans sakshandsamar på tiltak i desse hamnene, medan Kystverket er forventa å bli klageorgan. Eit tiltak i ei tidligare fiskerihamn blir etter dette handsama likt som for tiltak i alle andre hamner.

Hamne- og farvasslova gir Kystverket eit noko utvida ansvar for utbetring av farvatnet enn tidlegare. Tidlegare hadde Kystverket og kommunane delt ansvar, der Kystverket har ansvar i farlei og utanfor ei nautisk mil utanfor grunnlinja og ut til 12 nautiske mil, og kommunane i kommunalt sjøområde utanfor farlei. Frå og med 2020 har Kystverket ansvar for utbetring av farvatnet i alt sjøområde, statleg og kommunalt. Det er vanskeleg å spå om dette i praksis vil medføre store endringar eller ikkje, sidan Kystverket sine farvassplaner vil framkome som resultat av ei lang rekke prosessar for å optimalisere samansetningar av tiltak.

Med hamne- og farvasslova har Kystverket fått eineansvar for navigasjonsinnretningar og farvasskilt. Kommunar og andre aktørar kan framleis få løyve frå Kystverket til å sette opp slike, og då vil dei sjølve bere kostnads- og vedlikehaldsansvaret.

2.5.1 Forsterka rolle som tilsynsmyndigheit

Rolla som tilsynsmyndigheit vil kunne bli noko meir omfattande, spesielt i høve hamnekapital og farvassavgift i kommunane. Med oppmjuking av reglar om hamnekapital må ein samstundes forvente meir arbeid i planmedverknad overfor kommunane for å sikre gode hamne- og terminalhøve i tråd med samfunnets transportbehov og behov for intermodalitet mellom transportformane. Samferdselsdepartementet har i tillegg bedt oss om å styrke oss som hamneetat og planmedverkar generelt; uavhengig av den nye lova.

2.6 Endringar i trafikkiletet på sjø

Auka cruisetrafikk også vinterstid

Cruisetrafikken er aukande, også vinterstid. Havari med cruiseskip kan vere katastrofalt, spesielt dersom skipet ikkje er i stand til å bruke egne redningsmidlar. Ulykka med Viking Sky viste dette.

Risikoen for uhell eller havari ved seilas innaskjærs, er knytt til grunnstøyting som følge av blackout, feil på navigasjons- og manøversystem, feilnavigasjon mm. Denne risikoen er til stades heile året, men faktorar som redusert sikt, mørke, snøbyger, lave temperaturar, sterk vind mv. medfører større risiko på vinteren enn om sommaren. Utfordringane vinterstid gjeld seilas i leia og anløp av hamnene. Cruiseferdøya er store i forhold til farvatnet dei seglar i mange stader, og kombinasjonen redusert sikt, tronge farvatn og anna trafikk skaper større utfordringar om vinteren.

Denne auka risikoen treng avbøtande tiltak som krev aktivitet og ressursar frå Kystverket.

Fritidsflåten

Forenkla sett kan ein seie at tre av ti husstandar i landet eig fritidsbåt. Totalt utgjer dette 687 000 hushaldningar. Det er på sør- og vestlandet at båtettleiken er størst (35,7 prosent). Frå 2011 til 2017

auka talet på husstandar i Noreg som eig ein eller fleire båtar med 6,4 prosent (2011 24,5 prosent - 2017 30,9 prosent) ifølge båtlivundersøkinga 2018.

Havarikommisjonens rapport over dødsulykker relatert til fritidsfartøy peiker på to område der Kystverket kan ta ei rolle. Den eine er grunnstøytingar der årsakssamanhengen er stor fart, mørke, alkohol og lokalt kjente båtførarar. Noko anna som også kjenneteiknar dei forulykka båtførarane er at dei er relativt yngre enn snittet (mann, alder rundt 40 år).

Eit anna område der Kystverket kan ta ei rolle er fall i sjø (drukning) på veg om bord eller ut av båt (fall frå bryggeanlegg og båt ved kai). Her kan Kystverket ta ei rolle som premissleverandør for utforming og etablering av gode retningslinjer for kaianlegg og brygger gjennom vår deltaking i plansaker.

Sjøfartsdirektoratet har levert ein handlingsplan mot fritidsbåtulykker der Kystverket er med. Her er det lista opp ein del handlingspunkt for å redusere ulykker og dødsfall.

2.7 Endringar i sikkerheitsbiletet - Samfunnssikkerheit og beredskap

På same måte som for resten av det sivile samfunnet har Kystverket vorte påverka av endringane i tryggleiksbiletet dei siste åra. Kunnskap om den lange og samansette kysten vår er viktig for at staten skal kunne nytte landet best mogleg i ei krise. Forsvaret av Norge har sidan den kalde krigen bygd på prinsippet om totalt forsvar, der alle staten sine ressursar skal nyttast for å skape eit mest mogleg robust samfunn i krise og i krig. Tenestene Kystverket leverer og datagrunnlaget vi innhentar, er vurdert som ei viktig støtte til samfunnet i slike situasjonar.

Gjennom totalforsvarsprogrammet har alle offentlege etatar endra fokus for å kunne samverke i ei sikkerheitspolitisk krise. Dette gjeld både fysiske og elektroniske system og tenester, og det blir øvd på stadig fleire arenaer. Forsvaret har dei siste tre åra hatt store årlege øvingar der heile totalforsvaret har vore med. Kystverket sitt bidrag i denne ramma er mellom anna å stille tenester, personell og sensordata til disposisjon for Forsvaret og å rådgje i bruken av desse. Kystdirektøren sin funksjon under større kriser og etaten si deltaking i Sentralt Totalforsvarsforum, er dermed blitt meir sentral. Kystverket har etablert infrastruktur, mellom anna gradert kommunikasjon for å kunne understøtte denne aktiviteten framover.

Arbeidet med å fornye planar for krise- og krigssituasjonar, og med å lage planar for tenester som ikkje fanst under den kalde krigen, vil krevje ressursar i Kystverket framover. Det vil også deltaking i øvingar og samhandlingsprosjekt med andre etatar innanfor ramma av totalforsvarsprogrammet. Dette er eit løft etaten må ta for å kunne vere robust nok til å kunne levere dersom situasjonen skulle krevje det, og dette er eit område med aukande fokus.

3 MÅL OG KRITERIER FOR FRAMTIDIG ORGANISERING

3.1 Målsetting for ny organisering

Samfunns mål

Kystverket skal ta i vare eit heilskapleg sektoransvar for sjøtransport og framkome til sjøs, hav- og kystforvaltninga, sjøsikkerheitsarbeidet, og for klima og miljø innan vår sektor, samt eit sektorovergripande ansvar for beredskap mot akutt forureining.

Kystverket skal vere ein kompetent og velfungerande organisasjon som løyser dette samfunnsoppdraget på ein effektiv og brukarretta måte - med riktig kvalitet.

Kystverkets organisasjon skal også vere i stand til raskt å møte endringar, nye utfordringar og moglegheiter til sjøs, endringar i teknologien og i miljø og klima.

Effekt mål (illustrert i figur 4 i samandraget)

Kystverket skal bli betre i stand til å oppfylle samfunnsmåla gjennom:

- A. Tydelegare interne styringslinjer og enklare vedtaksprosessar
- B. Betre samordning
- C. Betre utnytting av ressursane og tydelegare prioriteringar
- D. Betre evne til å gå framtida i møte gjennom innovasjon, kunnskapsutvikling og evne til å ta ansvar for nye område samfunnet har behov for

Resultat mål

Utarbeide tilråding til:

- Ein smart og framtidretta organisasjonsstruktur
- Ein gevinstrealiseringsplan for korleis effektane av ny organisering skal hentast ut
- Mål og resultatindikatorar for heile Kystverket

Dette skal danne grunnlaget for å kunne realisere effektmåla og samfunns målet.

3.2 Kriterier som skal ligge til grunn for ny organisering av Kystverket

For å konkretisere vurderinga av ulike organisasjonsalternativ er det utarbeidd åtte kriterier som skal ligge til grunn for ny organisering av Kystverket. Desse åtte kriteria er ei operasjonalisering av effektmåla over, og er som følger:

1. Enkle og vertikale leiings- og avgjerdslinjer der fag-, resultat- og personalansvar heng saman
2. Ei mindre toppleiargruppe
3. Ta i vare to-nivå og skilje drift og forvaltning der det er nødvendig
4. Fremme samhandling innan og mellom fagområde der det er behov
5. Robuste og profesjonelle fagmiljø
6. Meir effektiv og målretta ressursutnytting
7. Tilgjengelegheit og kvalitet for brukarane innan sektorområda våre
8. Dynamisk struktur som fremmer innovasjon, utvikling og som legg til rette for endring

Meir om kvart kriterium:

Kriterium 1: Enkle, vertikale leiings- og avgjerdslinjer - fag-, resultat- og personalansvar

Dette kriteriet støttar opp under både effekt mål A og B.

For å oppnå tydeligare styring og god samhandling innanfor verksemdsområda, er det viktig med enklare leiingslinjer der fag-, resultat- og personalansvar heng saman. Dette gir ein sterkare samheng mellom den einskilde leieren sitt ansvar og mynde, som igjen kan føre til at avgjerdsprosessane blir tydelegare og enklare.

Kriterium 2: Ei mindre toppleiargruppe

Dette kriteriet støttar opp under effekt mål A.

Som kystdirektøren sitt øvste rådgjevande organ, må toppleiargruppa ha ei balansert samansetjing som reflekterer dei ulike verksemdsområda si betydning. Kystdirektøren må kunne utøve personalansvaret for toppleiarane, og følgje opp desse leiarane sine resultat på ein god måte. Dette fordrar eit avgrensa tal på toppleiarar som kystdirektøren har direkte personalansvar for. Mellomleiarane vil spele ei viktig rolle som bindeleddet mellom personalressursane og toppleiargruppa/Kystdirektøren.

Kriterium 3: Ta i vare to-nivå og skilje drift og forvaltning der det er nødvendig

Dette kriteriet støttar opp under effekt mål A.

Sjølv om Kystverket er pålagt å ha to forvaltingsnivå på enkelte område er det viktig å gjere ei kritisk vurdering av kva for område dette gjeld. I fleire tilfelle vil ei to-nivådeling gi meir kompliserte styringslinjer. Der det er nødvendig, må dette likevel gjerast.

Det same gjeld for skiljet mellom drift og forvaltning; eit tydeleg skilje kan gjere oss betre i stand til å sjå brukarane sine behov i eit større perspektiv – denne nytta må vegast opp mot ulempene eit slikt skilje gir i form av meir komplekse styringslinjer og barrierar mot samhandling.

Kriterium 4: Fremme samhandling innan og mellom fagområde der det er behov

Dette kriteriet støttar opp under effekt mål B.

Samordning av fagmiljø vil i dei fleste tilfelle gi betre samhandling *innanfor* det enkelte fagområdet. Kriterium 1 seier likevel ikkje noko om i kva grad denne samhandlinga er naudsynt for Kystverket si måloppnåing. For enkelte fagområde og prosessar kan samhandlinga vere vel så viktig *mellom* fagområde som *innanfor* det einskilde fagområdet. Kriterium 4 tvingar difor fram ei vurdering av kor det er naudsynt med god samhandling – og at organiseringa legg til rette for slik samhandling der det har størst tyding.

Kriterium 5: Robuste og profesjonelle fagmiljø

Dette kriteriet støttar opp under effekt mål B og D.

For å redusere sårbarheit og risiko, gi rom for fagleg og personleg utvikling, fremje innovasjon og gi tilstrekkelig rom til at einingane våre kan gripe nye oppgåver, er det viktig med robuste og profesjonelle fagmiljø. Fagmiljøa må ha tilstrekkelig med personalressursar til at oppgåvene kan løysast på ein robust måte – og til at fagmiljøet kan vidareutvikle kompetanse og kapasitet til å vere ein utfordrar på innovasjonsfronten.

Kriterium 6: Meir effektiv og målretta ressursutnytting

Dette kriteriet støttar opp under effekt mål C.

Dette kriteriet krev at organiseringa gjer oss i stand til å nytte ressursane våre meir effektivt i høve måloppnåinga vår. I dette ligg det at organisasjonen skal levere betre måloppnåing til samfunnet for mindre ressursar. Dette kan vi klare gjennom redusert ressursbruk og gjennom auka måloppnåing og heva kvalitet på leveransane våre. Samordning av relevante fagmiljø vil gi meir effektiv og målretta ressursutnytting.

Kriterium 7: Tilgjengelegheit og kvalitet for brukarane innan sektorområda våre

Dette kriteriet støttar opp under effekt mål C og D.

Kystverket leverer tenester til brukarar i heile landet. Vi må vere tilgjengelege for brukarane våre *der* dei krev at vi er og *når* dei krev at vi er det. Kvaliteten på tenestene vi leverer må vere i tråd med det brukarane ventar. Samstundes må vi sjå dette i samanheng med ressursbruken, slik at ressursbruken blir prioritert riktig innanfor breidda av sektorområda våre.

Kriterium 8: Dynamisk struktur som fremmer innovasjon, utvikling og legg til rette for endring

Dette kriteriet støttar opp under effekt mål D.

Kystverket si organisering vil ikkje vere låst for all framtid. Samstundes viser perspektivutgreiinga vår at vi kan få endra oppgåver og rammevilkår framover i tid. Organisasjonsstrukturen må vere dynamisk nok til at vi kan endre oss i takt med verda rundt oss – og til at vi kan utvikle oss og vere ein pådrivar for innovasjon.

4 TILRÅDING TIL FRAMTIDIG ORGANISERING OG RESSURSUTNYTTING

Funksjonsorganisering

Grunnlaget for ei funksjonsbasert organisering er at oppgåver som er likearta og/eller som brukar same kunnskap blir lagt i same driftseining. Av dette følger også at oppgåvene blir organisert uavhengig av geografi. Det inneber at likearta oppgåver og kunnskapen som trengs til oppgåveløysing samlast i same organisatoriske eining (Jacobsen & Thorsvik 2013).

Fordelar med funksjonsorganisering er at ein mellom anna legg til rette for spesialisering, unngår dobbeltarbeid, hentar ut stordriftsfordelar og overfører kunnskap rundt like oppgåver.

Mogelege ulemper med funksjonsorganisering er at det kan oppstå subkulturar i einingane, manglande interesse og forståing for dei andre einingane sitt arbeid. Det kan også oppstå samordningsproblem. Eksternt kan moglege ulempe vere at brukarane må halde seg til fleire sjølvstendige einingar og fleire treffpunkt.

Lostenesta vart skilt ut frå regionane og funksjonsorganisert som eiga eining frå 2015. Det same vart Rederiet allereie i 2003. Beredskapsområdet, som vart lagt til Kystverket i 2003, har aldri vore organisert under regionane, og er på denne måten òg funksjonsorganisert i dag.

Arbeidet i dagens regionar er i stor grad knytt til utøving av mynde, planarbeid og tilsyn på regionalt nivå, samt sjøtrafikksentralar. I tillegg har alle fem regionane eigne senter som utfører nasjonale oppgåver. Desse områda er ikkje funksjonsorganiserte i Kystverket i dag. I oppdraget frå departementet blir Kystverket bedt om å utgreie om også desse oppgåvene bør funksjonsorganiserast.

Basert på erfaringane Kystverket har med funksjonsorganisering, tidlegare utgreiingar om organisering – og for å kunne møte kriteria i kap. 3.2 – bør Kystverket ha ei funksjonsorganisering på alle område. Det vil seie at Kystverket går vekk frå region- og sentermodellen med hybrid organisering. Innanfor fleire område vil det framleis vere naudsynt med lokalt nærvær, jf. kap. 4.6.

Inndeling i verksemdsområde

Like funksjonelle oppgåver som høyrer til i same «produksjonskjede», bør samordnast i eitt verksemdsområde under leiing av éin verksemdsområdedirektør. Samling av liknande og brukarretta tenestar innanfor avdelingar kan gje meir effektiv og målretta ressursutnytting med auka kvalitet for brukarane. Organiseringa sikrar meir robuste og spissa fagmiljø innanfor kvart fagområde. Dette kan gje større grad av måloppnåing.

Ei slik inndeling i verksemdsområde vil gi enkle og vertikale leiings- og avgjerslelinjer der fag-, resultat- og personalansvar heng saman. Dette vil erstatte dagens doble styringslinjer. I den tilrådde funksjonsmodellen vil dagens hovudkontor og regionane med senter bli oppløyst som organisatoriske einingar.

Kystverket tilrår ei inndeling i fire verksemdsområde slik det kjem fram av figuren på neste side.

Figur 1 (vist i samandraget): Inndeling i fire verksemdsområde etter hovudfunksjon i ny organisasjonsmodell for Kystverket



På denne måten får Kystverket ein eigen funksjon som er ansvarleg for å forvalte, bygge og drifte den fysiske infrastrukturen langs kysten (verksemdsområde 1), og ein eigen funksjon som er ansvarleg for å forvalte, utvikle og drifte den «digitale» infrastrukturen (verksemdsområde 2). I sistnemnde ligg mellom anna ITS, overvaking og digitale tenester som SafeSeaNet og BarentsWatch.

Verksemdsområde 3 Miljøberedskap gir eit meir spissa miljøfokus for beredskapen mot akutt forureining, som er under utvikling som følgje av klimatiske endringar, samt endringar i trafikk og drivstofftypar. Verksemdsområdet skal ta i vare Kystverket si rolle som sektorovergripande forureningsmyndigheit.

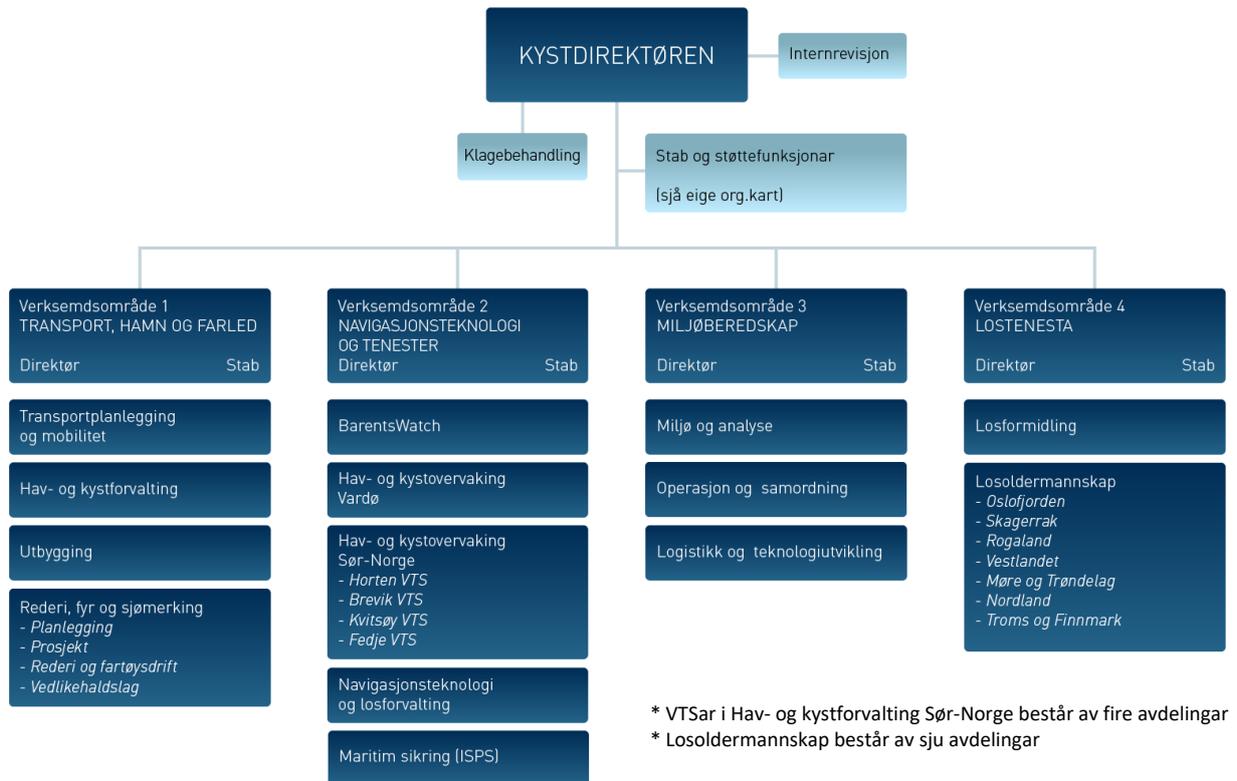
Lostenesta vart funksjonsorganisert i 2015, jf. kap. 4.4.5, og vert tilrådd vidareført som eige verksemdsområde 4.

Ved å gjere ei slik inndeling får ein ei funksjonsorganisering der «hovudfunksjonane» til kvart verksemdsområde er tydeleg og ikkje overlappar med kvarandre. Samstundes vil det alltid vere enkelte område som ikkje naturleg høyrer inn under desse «hovudfunksjonane». I slike tilfelle vert omsyn til samhandling med andre område lagt til grunn for plassering i verksemdsområde. Eit døme på dette er samfunnssikkerheit, der hovudansvaret vert tilrådd plassert i verksemdsområde 2.

Dei nye verksemdsområda skal ha ei felles leiargruppe med direktøren for verksemdsområdet og leiarane for avdelingane i verksemdsområdet. I funksjonsorganiseringa må det vere ei klar ansvarsfordeling mellom direktørnivået og avdelingsnivået. Det må vere stor grad av fagleg autonomi i avdelingane, og det er i hovudsak avdelingane som skal ha kjernekompetansen i verksemdsområda. Samtidig skal direktøren ha det tverrgåande ansvaret, samt prioriteringsansvaret når det gjeld ressursbruk og koordinering.

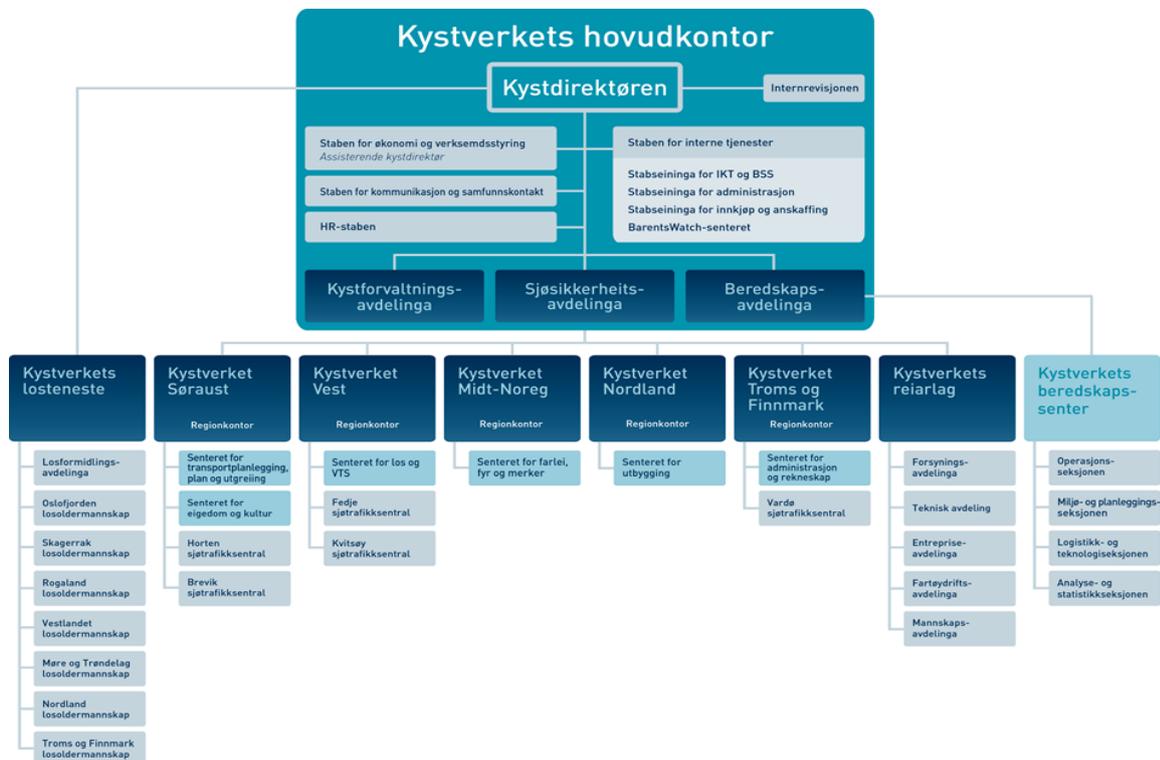
4.1 Nytt organisasjonskart

Figur 2 (som vist i samandraget): Forslag til nytt organisasjonskart for Kystverket



Sjå figur som viser ny organisering av stab og støttefunksjonar i kap. 4.5.

Figur 5 (som vist i kap. 1.3): Gjeldande organisasjonskart, sett inn for å kunne samanlikne med nytt organisasjonskart over



4.1.1 Ein modell som fremmer robuste fagmiljø

Det er føringar både i bestillinga frå SD, i retningslinjene omtalt over og i dei interne vurderingskriteria (kap. 3.2) at fagmiljø skal samordnast betre. Dette tilrådest mellom anna for å sikre meir robuste fagmiljø (vurderingskriterium 5), unngå dubling av kompetanse og funksjonar (vurderingskriterium 6) og unngå fjernleiing (vurderingskriterium 2).

Den nye modellen som vist over, samlar fagavdelingar som jobbar med liknande fagoppgåver i eitt verksemdsområde med ein direktør. Dei fleste einingane i nytt organisasjonskart er fagavdelingar som eksisterer i dagens organisasjonskart, men no vert dei grupperte etter funksjon. Nokre einingar blir nyoppretta, mellom anna fordi dette i dag er spreidde miljø på tvers av fem regionar, til dømes avdeling for hav- og kystforvaltning og avdeling for maritim sikring (ISPS) som vist i kartet over.

Det vil alltid vere ei avveging mellom behovet for robuste fagmiljø geografisk og behovet for nærleik til brukarane. I kap. 4.6 søker vi å trekke opp prinsippa for korleis Kystverket kan ta i vare brukarperspektivet i ein ny lokaliseringsmodell.

Kystverkets tilrådde modell, forutset at regelverket gir rom for at forvaltningssaker kan behandlast internt i etaten (førsteinstans for behandling og klageinstans). Løysinga for dette er nærare omtalt i kap. 4.3.

4.2 Styring av verksemda – Kystdirektøren som overordna leiar

I dagens organisering av Hovudkontoret er det lagt opp til at kvar av avdelingane skal ha hovudansvaret for eitt av Kystverket sine hovudmål. Hovudmåla til Kystverket går likevel inn i kvarandre, og eitt verkemiddel kan gi måloppnåing innanfor fleire mål. Til dømes kan eit farleiprojekt gi kortare seglingstid (hovudmål 1) og redusere risiko for grunnstøytningar (hovudmål 2). Den kortare seglingstida gir òg reduksjon i klimagassutsleppa frå sjøtransporten (hovudmål 3).

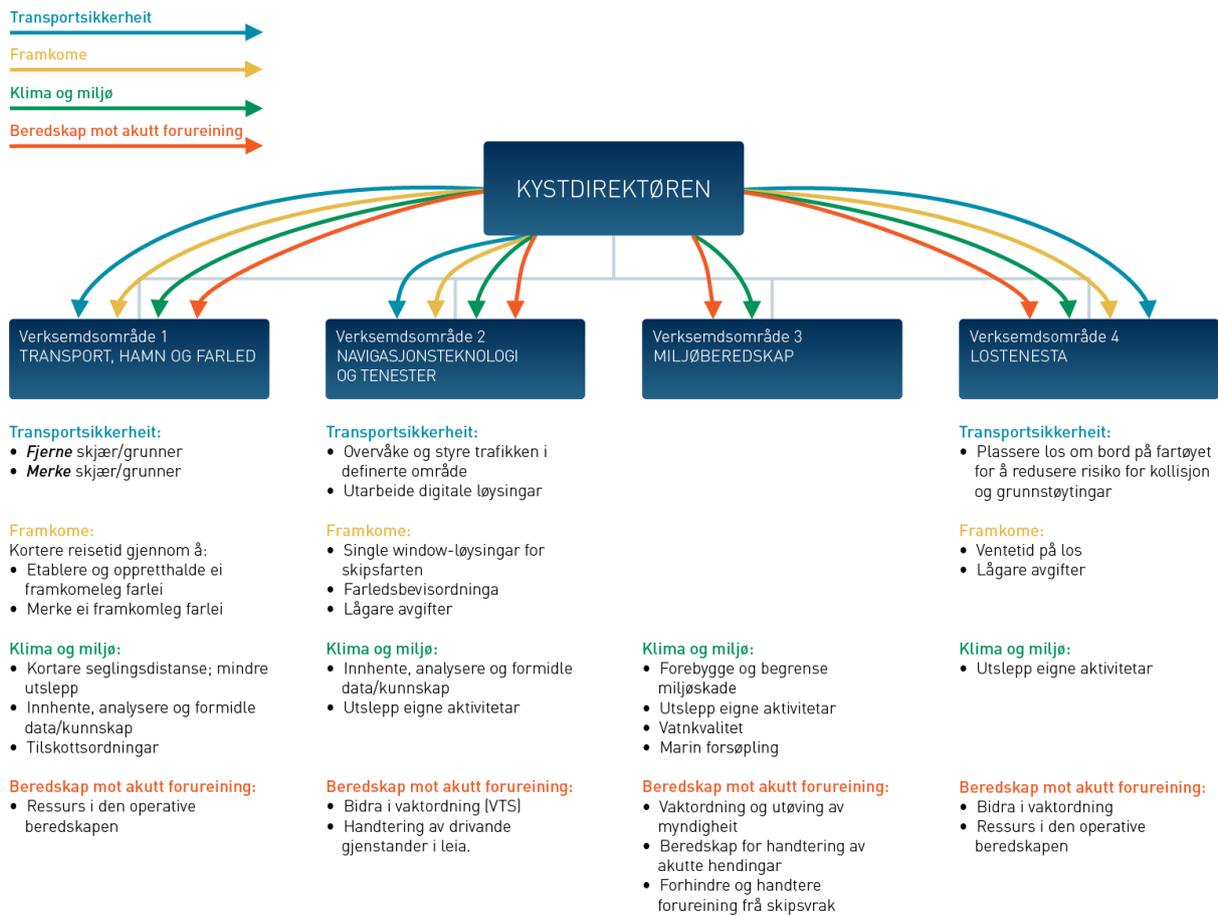
Den teknologiske utviklinga gjer at måla framover vil gå meir og meir inn i kvarandre. Samstundes vil det bli større behov for å prioritere mellom verkemidla, slik at ein kan få optimal måloppnåing for minst mogleg ressursbruk. For å få til dette må Kystdirektøren drive tydeleg verksemdsstyring.

I ny organisering av Kystverket skal verksemdsområda ha eit felles ansvar for alle hovudmåla. Kystdirektøren må i framtida operasjonalisere hovudmåla som kjem i tildelingsbrevet, og prioritere ressursbruken mellom verksemdsområda på ein slik måte at han kan levere god måloppnåing på samfunnsoppdraget. Den tydelege funksjonsinndelinga i ny organisering gjer dette mogleg. Samstundes vil det krevje arbeid med strategiar, mål og resultatindikatorar og styring. Ein må også sikre riktig kompetanse i stabsfunksjonane som skal hjelpe Kystdirektøren i dette arbeidet.

Dei nye verksemdsområda må gjere den same operasjonaliseringa i fagstrategiar, mål og resultatindikatorar innanfor sine område. I dette arbeidet blir verksemdsområdedirektørens stab og hans leiargruppe for verksemdsområdet (består av avdelingsleiarane) sentrale. Dei tilsette i verksemdsområdedirektørens stab skal ikkje vere fagansvarlege for dei ulike avdelingane, eller overlappa desse i oppgåver, men skal vere det apparatet direktøren treng for å styre avdelingane og gjere naudsynte prioriteringar mellom dei. Sjå nærare omtale om rolla til verksemdsområdedirektøren sin stab i kap. 4.2.1.

Målstyringa frå Kystdirektøren er illustrert i figuren under, og inneheld nokre døme på bidrag til hovudmåla. Eksempla er ikkje fullstendige.

Figur 8: Døme på fordeling av ansvar for Kystverket sine hovudmål i ny organisasjonsmodell



Kystdirektøren er øvste leiar av verksemda, og har fullt mål-, resultat- og arbeidsgjevaransvar for heile verksemda. Han vil i ny modell ha ei leiargruppe som består av dei fire verksemdsområdedirektørane, assisterande kystdirektør og stabdirektørane (strategiske stabar nærare omtalt i kap. 4.2.1). Kystdirektøren vil ha direkte personalansvar for desse 8 direktørane, samt leiarane for Internrevisjon og Klagebehandling.

Den leiar- og avgjerslestøtta Kystdirektøren treng i deg daglege må hentast frå fagmiljø – anten frå verksemdsområda eller frå dei strategiske stabane – og fortrinnsvis gjennom leiargruppa. For å få effektiv og god styring bør desse funksjonane vere plassert geografisk nær Kystdirektøren, dette er nærare omtalt i kap. 4.2.2.

Kystverkets system for verksemdstyring er også ein viktig for å lykkast. Assisterande kystdirektør med staben Økonomi- og verksemdstyring er ansvarleg for å tilpasse Kystverkets system for verksemdstyring til ny organisering, dette er nærare omtalt i kap. 7.

4.2.1 Fire verksemdsområdedirektørar med stab

Dei nye verksemdsområda vert relativt store og autonome einingar som kvar teki vare eit stort ansvarsområde. Losområdet har hatt denne funksjonsorganiseringa allereie i fire år. Dette har vist seg å vere vellukka. Beredskapsområdet har også hatt ei tilnærma lik organisering, men med ei organisatorisk deling mellom beredskapsavdeling i hovudkontoret og eit beredskapssenter.

Målet med å innføre funksjonsorganisering er å sikre heilskapelege styringslinjer, oppnå samordnings- og synergieffektar og skape så robuste kompetansmiljø som mogleg i ein relativt liten og differensiert etat.

I den tilrådde organisasjonsmodellen vil det meste av dagens hovudkontorfunksjon når det gjeld fag bli tatt i vare av verksemdsområdedirektørane. Desse må ha tett integrasjon to vegar; mot kystdirektøren og strategisk leiing og utover mot førstelinje og operativ drift i eige verksemdsområdet.

Verksemdsområdedirektørane skal ha det overordna fag-, resultat-, økonomi- og personalansvaret for heile verksemdsområdet, og vere den overordna leiaren for avdelingane/einingane i verksemdsområdet.

Staben vert sentral i å hjelpe direktøren med å ta i vare den overordna styringa og koordineringa av verksemdsområdet. I denne rolla vil staben mellom anna ha som oppgåve å systematisere og formidle overordna styringssignal frå departementet og Kystdirektøren, og sørge for at det samla verksemdsområdet arbeider best mogeleg innanfor dei rammene som er gitt.

Staben vil også arbeide nært med direktøren for verksemdsområdet der etaten har ei rolle som fagleg rådgivar for departementet. Dette kan gjelde faglege innspel til budsjettarbeid, lov- og forskriftsarbeid, stortingsmeldingar og anna kunnskapsgrunnlag til departementet. Staben vil koordinere og utvikle nødvendig kunnskap både internt og eksternt og vere ansvarlege for regelverksutforming og tverrgående analyse- og utgreiingsoppgåver i verksemdsområdet. Staben må ha naudsynt administrativ støtte innanfor økonomi, personal og ev. merkantilt.

Det kan også vere aktuelt at staben tek i vare ansvaret for utvalde fagområde som ikkje naturleg høyrer til i avdelingane. Når enkelte avdelingar vert spreidd geografisk for å ta i vare brukarperspektivet må det vidare vurderast om enkelte oppgåver er av så spesialisert karakter, og krev ei så samansett kompetanse frå fleire fagområde, at oppgåvene bør ta i varekast av staben.

Det er lagt vekt på at styringa av verksemdsområda krev nært samarbeid mellom direktøren og staben. Difor er det vurdert som naudsynt at direktøren har staben plassert nær seg, og at staben ikkje er spreidd ut i dei ulike avdelingane i verksemdsområdet.

4.2.2 Framleis geografisk samla toppleiing

I dag er Kystdirektøren, strategiske stabseiningar og fagavdelingane sjøsikkerheit og kystforvaltning lokalisert i Ålesund sidan dei er ein del av Hovudkontoret. Også losdirektøren med stab og Kystverkets rederiadministrasjon er lokalisert i Ålesund. I dagens modell hentar Kystdirektøren fagleg og strategisk rådgeving internt i hovudkontoret - i ny modell må tilsvarande rådgeving hentast frå direktørane for verksemdsområda. Difor er det viktig at Kystdirektøren framleis har direktørane lokalisert nært seg sjølv om Hovudkontoret vert oppløyst som eiga eining.

I vurderinga av geografisk plassering er leiingane for verksemdsområda 1, 2 og 4 vurdert best eigna å plassere i Ålesund, jf. kap. 5.1. og vedlegg 4. Nærleiken til Kystdirektøren er vekta høgt, mellom anna

for å sikre at Kystdirektøren kan styre einingane tett og for at Kystdirektøren skal ha tilgang på fagleg og strategisk rådgjeving i det daglege.

Kystverket har sett at fleire andre statlege verksemder legg opp til eit tydeleg avgrensa direktorat rundt direktøren, der divisjonane/funksjonane vert plasserte andre stader i landet. Eit døme er Statens vegvesen med om lag 5000 årsverk der direktoratet åleine har fleire hundre årsverk samla. Kystverket er ein liten etat samanlikna med mange andre med berre 500 årsverk dersom vi trekker frå årsverk i operative einingar (losar og tilsette i fartøy og tilsynslag). Kystverket må finne organisatoriske og geografiske løysingar tilpassa vår storleik – og det er viktig å spele på dei samla ressursane for å sikre god ressursutnytting.

Kystdirektøren har behov for å ha strategisk leiing og kompetanse samla nært seg. Geografisk avstand kan svekke Kystdirektørens moglegheit til raskt å hente fagleg og strategisk rådgjeving og drive god verksemdsstyring. Dette vert særleg viktig i ein organisasjon med autonome einingar og store delegerte ansvarsområde.

Sjølv om det er viktig å sikre nærleik mellom Kystdirektøren og verksemdsområdedirektørane, vert det likevel tilrådd eitt unntak for direktøren for Miljøberedskap. Beredskapsavdelinga i dagens hovudkontor er i dag lokalisert i Horten saman med Beredskapssenteret. Dette skuldast i hovudsak at fagmiljøet for beredskap mot akutt forureining er eit godt etablert samla miljø i Horten.⁸ Vurderingane etter retningslinjene for plassering av statlege arbeidsplassar i vedlegg 4, konkluderer med Horten som lokasjon for leiing og stab for Miljøberedskap. Å flytte miljøet til Ålesund ville innebere høg risiko for bortfall av spesialisert kompetanse og flytting av 8 tilsette.

Dersom Samferdselsdepartement eller andre beslutningstakarar likevel vurderer å plassere verksemdsområdedirektørane andre stader, må Kystverket tilrå ein alternativ organisasjonsmodell for å sikre ei samlokalisering av toppleiinga. Dette er vist i neste kapittel. Dei alternative modellane vil imidlertid ikkje betre styringa eller samhandlinga, og har ikkje det same potensialet for effektiv ressursutnytting som vist i kapittel 6.

Det er ikkje ønskeleg å innføre nokon av dei alternative modellane presentert under.

4.2.3 Alternativ organisasjonsmodell – direktoratsmodellar

Ein «direktoratsmodell» vil kunne sikre den naudsynte geografiske samlokaliseringa av strategisk leiarskap som Kystdirektøren har behov for, dersom denne vert aktualisert. Kystdirektørens si vurdering er imidlertid at alternativa er langt mindre optimale for Kystverket enn den tilrådde modellen. Dette skuldast i hovudsak dei styrings- og samhandlingsmessige ulempene. På den andre sida vil likevel ein «direktoratsmodell» kunne sikre den naudsynte samlokaliseringa av strategisk leiarskap som Kystdirektøren har behov for, dersom denne vert sett i spel.

To alternative direktoratsmodellar er nærare omtala nedanfor. I tillegg vert det skissert eit tredje alternativ for organisering av klagesaksbehandlinga, nemndsmodellen.

⁸ I tilrådd modell er beredskapsavdelinga og beredskapssenteret samla i same verksemdsområde «Miljøberedskap», nærare omtalt i kap. 4.4.3. Beredskapsområdet vart tilført Kystverket i 2003 frå dåverande Statens forurensningstilsyn (noverande Klima- og miljødirektoratet), og dåverande lokalisering i Horten er ikkje endra etter dette.

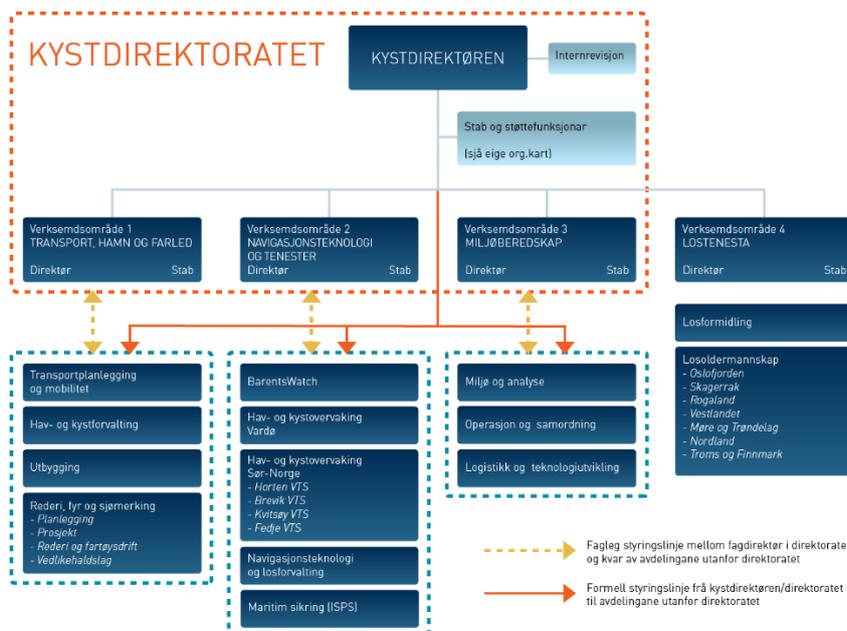
Alternativ 1 – direktorat med fagavdelingar

I ein slik alternativ modell inngår Kystdirektøren, stabane og leiinga for verksemdsområde 1-3 i direktoratet. Direktoratet vert ei eiga eining der avdelingane er underlagt eit samla direktorat. I ein slik modell kan ikkje verksemdsområdedirektørane ha direkte personalansvar for avdelingane; verksemdsområdedirektørane vil likevel ha det faglege ansvaret for avdelingane.

Avdelingane i verksemdsområda vil mangle ein samlande områdeleiar. I dagens organisering rapporterer 15 direktørar/leiarar direkte til Kystdirektøren, og det ønskeleg å redusere dette i den nye organisasjonen (sjå kriterium 2 i kap. 3.2). I denne alternative organiseringa vil heile 25 direktørar og avdelingsleiarar vere direkte underlagt Kystdirektøren. Det er få moderne organisasjonar som legg opp til ein slik flat struktur, og konsekvensen kan verte oppbygging av samordningsledd sentralt for å ta i vare tilfredsstillande styring, oversikt og kontroll. Det må også vurderast om det skal vere egne overordna områdeleiarar utanfor direktoratet.

I eit slik modellalternativ er det truleg tilstrekkelig organisatorisk avstand mellom direktoratet og avdelingane til at direktoratet kan handsame klagen på andre nivå, og eininga for klagesaksbehandling ville ikkje lengre vere aktuell.

Figur 9: Figuren viser alternativ organisasjonsmodell (1) der direktørane for verksemdsområde 1-3 inngår i Kystdirektoratet. I figuren er organisasjonseininga Klagebehandling tatt ut



Ein slik modell vil framleis ha doble styringslinjer, og legg ikkje til rette for heilskapelege styringslinjer for resultat-, økonomi-, personal- og fagansvar.

Dersom ein vel å opprette egne områdedirektørar utanfor direktoratet, for å redusere leiarspennet til Kystdirektøren, vil det totale talet på direktørar i etaten auke i forhold til den tilrådde modellen. Dette gir også meir kompliserte styringslinjer. Gevinstane ved heilskapelege styringslinjer, som ein ville miste i eit slik alternativ, har kystdirektøren vurdert som dei største gevinstane ved den tilrådde modellen – både kvalitative og kvantitative.

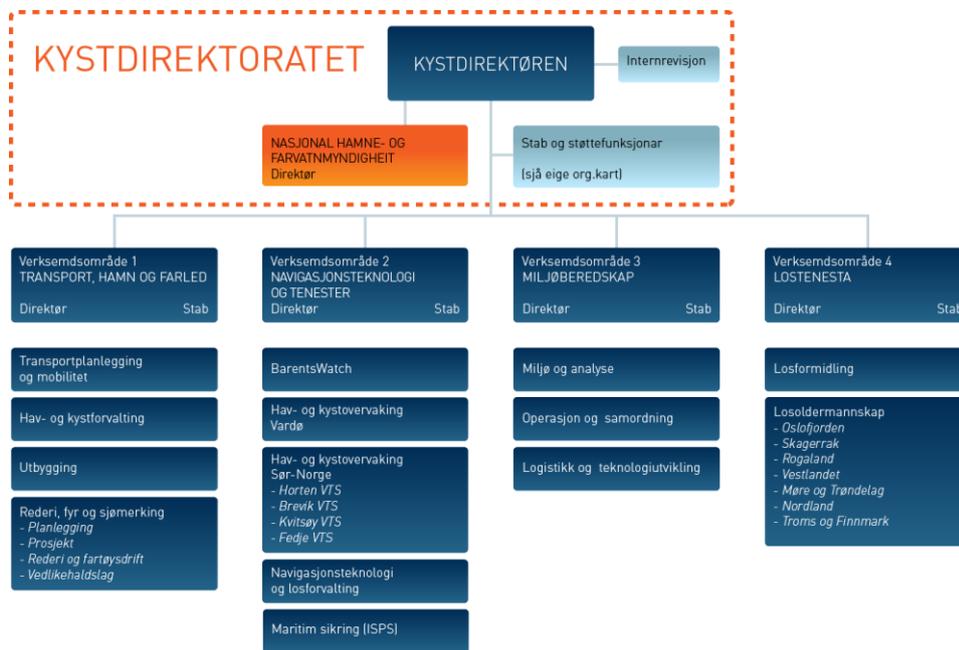
Det at modellen ikkje har ei eiga eining for klagebehandling, kan etter mange si vurdering gi ei betre handsaming av klagen på andre nivå sidan klagesaksbehandlinga sit nærare fagkunnskapen. Likevel vil ein ikkje kunne oppnå dei skisserte positive effektane for førstelinje saksbehandling som er omtalt i neste kapittel. Modellen vil vidareføre dagens barrierar for samhandling mellom førstelinje saksbehandling og forskriftsarbeid.

Alternativ 2 – direktorat med Nasjonal hamne- og farvatnmyndigheit

I ein slik alternativ modell inngår Kystdirektøren, stabane og ei eiga eining for Nasjonal hamne- og farvatnmyndigheit i direktoratet. Direktoratet vert ei eiga eining, og verksemdsomsråda er underlagt eit samla direktorat.

Eininga Nasjonal hamne- og farvatnmyndigheit vil i ein slik modell ha ansvar for regelverksutforming, forskriftsarbeid, klagesakshandsaming, strategiarbeid, rettleiing og andre direktoratsoppgåver. I eit slik modellalternativ er det truleg tilstrekkelig organisatorisk avstand mellom direktoratet og avdelingane til at direktoratet kan handsame klagen på andre nivå, og eininga for klagesaksbehandling vil ikkje lengre vere aktuell. Handsaminga av klager vil då skje i eininga Nasjonal hamne- og farvatnmyndigheit.

Figur 10: Figuren viser alternativ organisasjonsmodell (2) der organisasjonseininga Klagebehandling er endra og utvida til Nasjonal hamne- og farvatnmyndigheit



Alternativ 2 i direktoratsmodellen har enklare styringslinjer enn alternativ 1. Alternativ 2 legg likevel ikkje opp til at verksemdsomsrådedirektørane får det totale ansvaret for sine fagområde, då regelverksutforming med vidare ligg til ei eiga eining. Dette vil både gi verksemdsomsråda færre verkemiddel, og gir større avstand mellom regelverksarbeidet og fagkompetansen. Organisasjonen og verkemiddelapparatet blir mindre integrert og samhandlinga svekka. Det tverrfaglege arbeidet mellom forvaltning, regelverksutforming, fagleg utvikling og innovasjon er ei av dei største styrkene til Kystverket. Dersom myndigheitsutøving og regelverksutforming vert skilt frå fagleg leiing, slik alternativ 2 legg opp til, mister vi denne tverrfaglege styrken.

Opprettinga av ei eiga eining for Nasjonal hamne- og farvassmyndigheit vil gi mindre effektiv ressursbruk. I større verksemdar kan desse funksjonane opprettast med mindre grad av overlappende kompetanse, men i ei relativt lita og operativ verksemd som Kystverket vil denne eininga overlappa verksemdsomsråda. Ei slik eining vil truleg innebere eit behov på mellom 10 og 30 årsverk meir enn det som går fram av kystdirektøren si tilråding, utan at dette er utgreia i detalj.

Vurdering av alternativ 1 og 2

Modellalternativ 1 og 2 (direktoratsalternativ) vil etter kystdirektøren si vurdering kunne svekke mange av gevinstane som er skissert i kap. 6. Alternativene gir ikkje ei fullintegriert funksjonsorganisering med heilskapelege styringslinjer, og kan svekke samhandlinga. Dette vil redusere både dei identifiserte økonomiske samordningsgevinstane og redusere dei kvalitative samordningsgevinstane.

Endringane frå dagens organisering vert i alternativ 1 og 2 relativt små, utover at regiondirektørleddet er tatt ut av modellen. Dersom det blir naudsynt å innføre områdeleiarar i tillegg til direktørane i direktoratet (som i alternativ 1) kan det stillast spørsmål ved om nytten av modellen kan forsvare å ta bort regiondirektørleddet, eller om ei vidareføring av den regionale modellen er like hensiktsmessig.

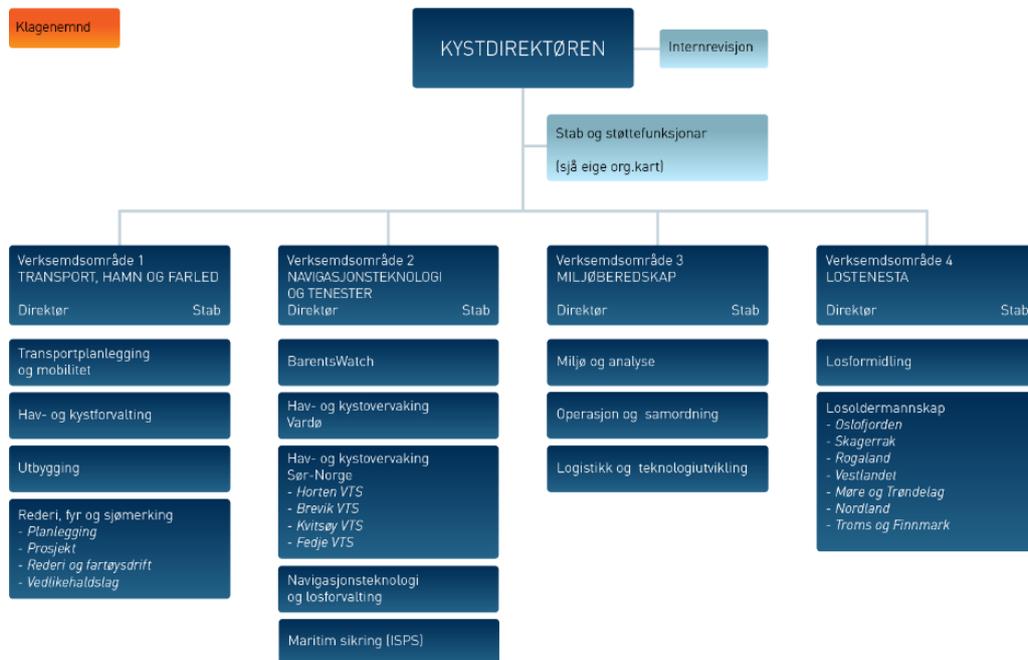
Kystdirektøren har tidlegare påpeika behovet for geografiske samlokalisering av strategisk leiarskap for å styre etaten optimalt. Andre statsetatar som har valt å plassere divisjonsdirektørar i geografisk avstand til etatsdirektøren, eller som har ei eiga eining for nasjonal myndigheit, er gjerne større etatar som likevel har eit stort fagmiljø geografisk samlokalisert med etatsdirektøren.

Etatar som vel direktoratsmodellen har gjerne ikkje operative tenester i det omfanget som Kystverket har. Styrken i kystdirektøren si tilrådde løysing ligg i å fullintegrere ein relativt liten og operativ organisasjon. Dette gir sterk forvaltning og effektiv operativ drift med god samhandling og utveksling av kunnskap og innovasjonskraft mellom dei ulike felta.

4.2.4 Alternativ organisasjonsmodell – modell med ekstern klagenemnd

I dette alternativet vil Kystverket si organisering vere tilnærma lik den tilrådde modellen presentert i kap. 4.1. – utan eit eige Kystdirektorat. I alternativ 3 vil det ikkje vere ei eiga eining internt i Kystverket for klagebehandling. Denne vil flyttast heilt ut av Kystverket til ei ekstern klagenemnd.

Figur 11: Figuren viser alternativ organisasjonsmodell (3) der organisasjonseininga Klagebehandling utgår og det opprettast ei ekstern klagenemnd



Ei slik ekstern klagenemnd vil opprettast som ei eiga juridisk eining uavhengig av Kystverket. Nemnda med sekretariat vil vere underlagt departementet som eige organ, eller departementet kan eventuelt sjølve utgjere klageorganet.

Eit døme på andre etatar som nyttar denne modellen er Patentstyret. Klagenemnda for industrielle rettigheter overprøver vedtak fatta i Patentstyret. Dette er eit uavhengig, domstolliknande organ under Nærings- og fiskeridepartementet.⁹

Denne alternative modellen sikrar både reell og formell uavhengigheit mellom første og andre instans. Oppretting av eit uavhengig organ for klagebehandling vil krevje meir ressursbruk enn Kystverkets tilrådde løysing. Ei slik nemnd vil krevje meir administrasjon enn ei eining i ein eksisterande organisasjon. Vidare vil eininga krevje mellom anna juridisk og nautisk kompetanse. Med det avgrensa omfanget av klagesaker Kystverket normalt sett behandlar per år, kan kapasiteten i ei uavhengig nemnd bli overdimensjonert i forhold til saksomfanget.

⁹ Klagenemnda for industrielle rettigheter består av leiar og nestleiar som fungerer som førstevoterande i sakene som fremjast for nemnda. I tillegg har nemnda eit sekretariat bemanna med administrativt tilsette som står for den innleiande klagesaksbehandlninga.

4.3 Prøving av forvaltingsavgjersler

Ny organisering må ta i vare krav til fornya prøving av forvaltingsavgjersler (to nivå for behandling av klagesaker), jf. bestillinga frå Samferdselsdepartementet.

4.3.1 Klagesaksbehandlinga i dag

Behandling av klager på dei ulike fagområda i Kystverket er i dag organisert slik at enkeltvedtak i hovudsak blir gjort på region- eller senternivå, med hovudkontoret (fagavdelingane) som klageinstans. Behandlinga blir då avslutta internt i Kystverket.

På nokre område er det likevel hovudkontoret som gjer vedtak i førsteinstans, med Samferdselsdepartementet som klageinstans. I tillegg kjem saker der Kystverket avgjer klager på vedtak som kommunane har gjort etter hamne- og farvasslova. For dei sistnemnde sakene er Kystverket klageinstans som følge av ein særregel i hamne- og farvasslova, og det er ikkje nødvendig med ei inndeling i to nivå for å kunne behandle slike saker. Det same gjeld for saker der departementet er klageinstans.

4.3.2 Klagesaksbehandling i ny funksjonsorganisering

Den føreslegne modellen for ny organisering inneber at dagens hovudkontor og regional, med sentra, blir oppløyst som organisatoriske einingar. Tenesteområda blir samla etter funksjon i egne verksemdsområde under leing av ein fagdirektør der fag-, resultat- og personalansvar heng saman. Ansvar og fullmakter må vise igjen i dei styrande dokumenta.

Verksemdsområda blir ansvarleg for enkeltvedtak på sine område i førsteinstans i Kystverket. Det vert føreslege oppretta ei eiga eining direkte under Kystdirektøren for behandling av klagesaker.

Figur 12: Illustrasjon av at ansvaret for enkeltvedtak ligg hos fire verksemdsområde medan klageinstansen vert plassert i eiga eining rett under Kystdirektøren (oransje boks)



Forvaltingslova

Etter forvaltningslova er hovudregelen at ein part eller andre med rettsleg interesse kan klage på eit enkeltvedtak til det forvaltningsorgan (klageinstansen) som er nærast overordna det organ som gjorde vedtak i første instans (underinstans), jf. forvaltningslova § 28. Dette inneber rett til ei ny behandling av saka. Klagen blir då endeleg avgjort av klageinstansen. I tillegg kjem reglar i hamne- og farvasslova og forureiningslova mv., og tilhøyrande delegasjon av myndigheit til Kystverket. Det kan stillast spørsmål om kva dette konkret betyr. Kva ligg i eit slikt over- og underordningsforhold?

Forvaltningslova har ikkje ein eigen definisjon av dette og seier heller ikkje kva som er eitt og same organ. I forarbeida til forvaltningslova er det blant anna vist til interne klageordningar i ulike statlege

verksemder. Det er også vanleg praksis at eit direktorat er klageinstans for vedtak som er gjort av einingar i same etat, for eksempel av eit regionkontor innan same etat. Slik det blant anna er gjort ved delegasjonar frå Samferdselsdepartementet til Kystverket.

NOU 2019:5 Ny forvaltningslov drøftar blant anna val av modell for klagebehandling i staten. *Lovutvalet* foreslår etter ei samla vurdering at normalordninga i statsforvaltninga fortsatt bør vere at ein klage skal gå til næraste overordna forvaltningsorgan. *Lovutvalet* legg vekt på at denne ordninga er innarbeida og har fungert rimelig godt i mange år. Den gjer at klageordninga også kan tene til effektiv intern styring, som i sin tur har ei side mot det konstitusjonelle ansvaret. *Lovutvalet* skriv at det er grunn til å tru at ei normalordning med klagenemnder vil falle dyrare enn klagebehandling i overordna forvaltningsorgan.

Lovutvalet viser til at fagetatane (direktorata) kan vere organisert på forskjellig måte. Vidare at ei utbreidd organisering tidligare har vore ei inndeling etter geografiske kriterier med ei sentral eining og fleire regionale og lokale einingar. I seinare tid er fleire etatar blitt organisert etter funksjonelle kriterier, der forskjellige einingar med ulik lokalisering kvar har ansvaret for bestemte oppgåver frå heile landet. *Lovutvalet* meiner samtidig at klagereglane bør utformast med auge på å sikre ei reell toinstansbehandling når klageinstansen er nærmast overordna organ. Etter *lovutvalets* sitt syn er dette ei særleg utfordring ved klage over vedtak gjort i ein fagetat, utan at departementet er klageinstans. *Lovutvalet* drøftar som ei problemstilling om funksjonsorganisering tilfredsstillar krava til to-instansbehandling. Skal den leggas til grunn for klagebehandling innanfor eit direktorat, bør det etter *lovutvalet* sitt syn forankrast i ein eigen lovbestemmelse eller eit unntak frå forvaltningslova.

4.3.3 Intern klagebehandling og omsynet til forvaltningslova

Det er behov for ei eiga regulering som gjev Kystverket grunnlag for å behandle klager innan den føreslegne funksjonsmodellen. Modellen vil vere eit unntak frå hovudregelen i forvaltningslova når det gjeld klagesaker. Dette må avklarast nærare, med innarbeiding av lovheimel og meir detaljerte forskriftsreglar om organisering, kompetanse og saksbehandlinga mv. for klagesaker i Kystverket.

Saksbehandlinga må likevel oppfylle dei same omsyna som forvaltningslova legg til grunn. Organisering må sikre tillit til klagebehandlinga, og dette gjeld særleg nødvendig avstand mellom førsteinstansen og klageinstansen. Den uavhengige klageinstansen må ha nødvendig fagkompetanse, slik at saksbehandlinga i klageomgangen blir reell.

Når det gjeld avstand er det vurdert at funksjonsmodellen vil sikre eit tydeleg skilje mellom verksemdområda og eininga for klagebehandling, ved at dei er plassert på ulike nivå i organisasjonen. Som nemnt over bør klageeininga regulert nærare.

Det må vere ein fysisk avstand mellom førsteinstans og klageeininga. Dei fleste avdelingane som vil gjere vedtak i første instans, blir lokalisert ved dagens regionkontor samt i Horten. Vi viser til kap. 5.1 med tilråding om lokalisering av Kystverkets arbeidsplassar. For verksemdsområde 1 er for eksempel avdelingane Hav- og kystforvaltning stadleg plassert i Arendal, Haugesund, Ålesund, Kabelvåg og Honningsvåg. Det same gjeld for verksemdsområde 2 og avdelingane for Maritim sikring (ISPS). Vidare er avdelingane Navigasjonsteknologi og losforvaltning, i verksemdsområde 2, plassert i Haugesund. Avdelingane vil alle gjere vedtak i første instans, tilsvarende som i dag. Det kan difor vere aktuelt å plassere klageeininga i Ålesund, men dette må vurderast nærare i den vidare prosessen for å sikre nødvendig avstand. Lokaliseringa av eininga bør omtalast i reguleringa.

Det må også vurderast kva myndigheit klageorganet må ha i funksjonsmodellen for å kunne gje tilbakemeldingar eller instruere verksemdområda (førsteinstansen). For å fylle krava i forvaltningslova må klageeininga ha myndigheit til å prøve alle sider av saka, og må kunne ta omsyn til nye forhold. Vidare må eininga sjølv kunne gjere nytt vedtak eller oppheve vedtaket frå første instansen eller kunne senda ei sak tilbake for heilt eller delvis ny behandling. Ved å gje klageorganet instruksjonsmyndighet mot verksemdområda, legg vi til grunn at ein sikrar uavhengighet og tillit til klagebehandlinga.

Behandlinga i klageeininga må også vere fagleg forsvarleg. Eininga må ha kompetanse til å prøve alle sider av sakene, der ein også må kunne ta stilling til mulige spørsmål om tolking av regelverket. Det vil særleg vere behov for juridisk kompetanse, men også andre fag for nautiske vurderingar og eventuell administrativ støtte. For saker etter forureiningslova /svalbardmiljølova er det nødvendig med miljøkompetanse. Kystverket har eit relativt lågt omfang av klagesaker, og det kan difor vere krevjande å sikre tilstrekkeleg fagkompetanse for klagebehandling dersom tilsette i klageeininga ikkje har andre oppgåver knytt til fagområdet. Dette kan ta i varekast ved kompenserande tiltak som for eksempel opplæring og eventuelt å hente inn relevant kompetanse frå eit anna verksemdområde enn førstinstansen. Eit mogeleg kompenserande tiltak kan også vere å hente inn ekstern kompetanse/sakkunnige til klageeininga, som eventuelt kan vurderast kombinert med eit sekretariat for klagesaker i Kystverket. Når det gjeld spørsmål om tilsette i klageeininga kan arbeide med andre oppgåver, kan ein tenkje seg at internrevisjon og stabsområdet kan vere aktuelt.

I dag er det ein nær samanheng mellom kven som gjev rettleiing om regelverk, og kven som avgjer klagesaker i Kystverket. Som det er gjort greie for i kap. 4.2.1 er det lagt opp til at det generelle regelverksarbeidet blir plassert i fagstabane i dei ulike verksemdområda. Ei slik organisering vil kunne ta i vare behov for råd og rettleiing under saksbehandlinga i første instans på ein betre måte enn i dag.

Fagstabane bør også kunne hjelpe til under den forberedande klagebehandlinga i første instans, blant anna for kvalitetssikring og eventuelt avdekke feil og manglar. Dette vil også henge saman med at overordna oppgåver knytt til regelverk, prosedyrar, malar og opplæring vil ligge til verksemdområda.

Det blir ikkje sett som ei løysing å behandle klager på eit eige direktoratsnivå med fagavdelingar, der verksemddirektøren og fagstabane inngår (alternativ 1). Det same gjeld den alternative modellen for eit direktorat med ei nasjonal hamne- og farvatnmyndigheit (alternativ 2), jf. drøftinga i kap. 4.2.3. Grunngevinga er at begge løysingane gjer doble styringslinjer som ikkje er effektivt og som vil vere i motsetning til formålet med omorganiseringa. Ein vil då truleg ikkje oppnå dei positive effektane som ligg i den føreslegne funksjonsmodellen.

Ekstern klagenemnd

Som nemnt i kap. 4.2.4 er det på enkelte områder innan offentleg forvaltning oppretta klagenemnder som avgjer klager på forvaltningsvedtak som er gjort av eit anna forvaltningsorgan.

På bakgrunn av at Kystverket har eit avgrensa tal/omfang på klagesaker, vurderer vi at det er lite hensiktsmessig å foreslå at det blir opprettast ei ekstern klagenemnd for vårt område.

Vi viser også til at *lovutvalet* i arbeidet med ny forvaltningslov har peikt på to omsyn som særleg taler mot bruk av nemnder. Det er at bruk av nemnder vil gjere det vanskelegare å gjennomføre ei overordna styring der det er behov for dette. I tillegg må ein rekne med at ei nemndsorganisering vil bli meir kostbar enn om avgjerslene blir lagt til ordinære forvaltningsorgan.

Saker der departementet er klageinstans

For nokre saker er Samferdselsdepartementet i dag klageinstans for vedtak som Kystverket har gjort i første instans, for eksempel saker om hamnekapital, anløpsavgift, tilskot og hamneforordning. Det må eventuelt vurderast nærmare om forslaget til organisering vil krevje endring i gjeldande delegasjonar (forskrifter) etter hamne- og farvasslova.

Når Kystverket har erklært statleg aksjon eller gjort vedtak etter svalbardmiljøloven er Samferdselsdepartementet i dag klageinstans. Klage på vedtak om refusjon etter statleg aksjon er ofte svært omfattande og komplekse saker. Dei sakene som har vore handtert dei siste åra har versert i rettssystemet fleire år etter at forvaltninga har avslutta si behandling.

Saker der Kystverket er klageinstans for vedtak i kommunane

Kystverket avgjer klager på vedtak som kommunane har gjort etter hamne- og farvasslova. For slike saker er Kystverket klageinstans som følge av ein særregel i hamne- og farvasslova. Det er derfor ikkje nødvendig med to nivå for Kystverket si behandling av desse klagesakene. Det er vurdert som naturleg at klageeininga også behandlar klagene som gjeld dei nemnde vedtaka, og ikkje under det enkelte verksemdsområde.

4.3.4 Tilråding om organisering av forvaltingsavgjersler

Samla sett er det gjort eit val om at det er funksjonsmodellen som best løyser bestillinga frå Samferdselsdepartementet og dei måla som er sett for ny organisasjon.

Kystverket tilrår å opprette ei eiga klageeining i Kystverket som vert regulert særskild. I vurderinga er det lagt vekt på at klageeininga bør kunne organisertast slik at ein sikrar nødvendig tillit til saksbehandlinga. Reguleringa må gje tydelege føringar for organiseringa og plasseringa av eininga, og det må gjerast vidare avklaringar rundt saksbehandlinga.

Vi er merksam på at regelendringar kan ta tid, og tilrår at det vurderast om departementet sjølv kan avgjere klagesaker i ein eventuell overgangsperiode.

4.4 Verksemdsområda i ny organisering

4.4.1 Verksemdsområde 1 Transport, hamn og farlei

Hovudfunksjonen og -ansvaret for dette verksemdsområdet er forvaltning, drift og utvikling av fysisk infrastruktur til sjøs, med overordna ansvar for Kystverkets eige rederi.

I verksemdsområdet inngår transportanalyser, mobilitets- og intermodalitetsanalyser, utbygging av farleier med tilhøyrande planprosessar og farleiavklaringar, samt drift og vedlikehald av fyr og sjømerker. Verksemdsområdet har ansvaret for tiltak i sjø – både iverksetting av eigne tiltak i sjø og behandling og vurdering av andre sine tiltak i sjø. Døme på slike tiltak er navigasjonsinstallasjonar, flytebrygger, akvakulturanlegg, energianlegg, leidningsanlegg, rørleidningsanlegg mv.

Andre ansvarsområde er regelverksutforming og retningsdokument tilhøyrande hamne- og farvasslova, planmedverknad, virkemiddelapparat i nærskipssamanheng, sektorvis tiltaks- og utviklingsanalyser for klima, samfunnsøkonomiske analyser og forvaltningsplanarbeidet.

Ny organisering fremjar samhandling og legg til rette for robuste og profesjonelle fagmiljø innan forvaltning og utbygging, drift og vedlikehald av infrastruktur. Nye satsingar innan verksemdsområdet er mellom anna innovasjon i sjøtransporten, heilskapleg forvaltning i hav og kyst og utvida fokus på klima.

Det er særleg to viktige fagmiljø som vert samordna i verksemdsområde 1. Utbyggingsområdet, som i dag er delt mellom regionane og eit nasjonalt senter, vert samordna i ei eining. Tilsvarande vert dagens Rederi, planleggarane i regionane og to nasjonale senter samordna i ei ny felles eining med namnet Rederi, fyr og sjømerking. I tillegg til samordningsgevinstane dette gir, vil samlinga av dei to avdelingane under same verksemdsområde gi betre prioritering av tiltak, betra prosjektoptimalisering og auka samhandling mellom fagmiljøa. Denne samhandlinga peikar Riksrevisjonen på i sin rapport, jf. kap. 1.4.

Det vil vere eit behov for å vurdere oppgåvedelinga mellom stab og avdelingar, der staben kan ta i vare ein del funksjonar som går på tvers av avdelingane, slik omtalt i kap. 4.2.1.

Tabell 1: Einingar innan verksemdsområde 1 - hovudansvar, dimensjonering og geografisk plassering

Einingar i verksemdsområde 1	Hovudansvaret for eininga	Anslag dimensjonering*	Geografisk plassering jf. kap. 5.1.
Direktør med stab	Fag-, resultat-, økonomi- og personalansvar for heile verksemdsområdet og overordna leiar for avdelingane innan området. Stabens oppgåver er omtalt i pkt. 4.2.1. Andre oppgåver: Tilsyn med farvassavgift hamneforordninga, inntekter og kapital i hamneverksemd (HFL), oppfølging av Kystverkmusea	Om lag 10 år	Ålesund
Transportplanlegging og mobilitet	Kunnskapsgrunnlag om miljø og klimaavtrykk i sektoren og effektiv sjøtransport og hamnestruktur. Grunnlag til NTP, inkl. samfunnsøkonomiske analyser, statistikk og prognoser og risikoanalyser av tiltak. Tilskotsordningar og verkemiddelapparat. Sjå nærare omtale nedanfor.	Om lag 15 år	Delt mellom Ålesund og Arendal (leiar i Ålesund)
Hav- og kystforvaltning	Planmedverknad i kommunale og regionale planprosessar og søknadshandsaming av tiltak i sjø. Sikre Kystverkets interesser i forvaltningsplanarbeidet. Brukarkontakt med kommunale og regionale myndigheter mv. Oppfølging av egne vedtak gjennom tilsyn.	Om lag 20 år	Geografisk spreidd, jf. kap. 4.6.3.
Utbygging	Initiere, planlegge og gjennomføre infrastrukturtiltak og prosjekt i farvatnet. Gjennomføre all planlegging frå ide til ferdig prosjektert anlegg. Dette inkluderer ansvar for strekningsvise planar. Sjå nærare omtale nedanfor.	Om lag 25 år	Kabelvåg
Rederi, fyr og sjømerking - leiar m/stab	Overordna ansvar for eininga Rederi, fyr og sjømerking med om lag 230 årsverk. Leiar har eigen stab.	Om lag 5 år	Ålesund
Rederi, fyr og sjømerking - Planlegging	Planlegging av alt arbeid med Kystverkets navigasjonsinstallasjonar, dette skjer no på nasjonalt nivå og ikkje regionalt. Forvaltning av Kystverkets eigedomar knytt til fyr og sjømerker. Brukarkontakt med lokale og regionale myndigheter og næringsinteresser.	Om lag 20-25 år	Geografisk spreidd, jf. kap. 4.6.3 (leiar i Ålesund)
Rederi, fyr og sjømerking - Prosjekt	Sikre trygg og effektiv gjennomføring av alt arbeid med Kystverkets navigasjonsinstallasjonar. Innkjøp av materiell og tenester til prosjekta og ansvar for levering av materiell til fartøy og tilsynslag. Vidareutvikling av navigasjonsinnretningar.	Om lag 15-20 år	Ålesund
Rederi, fyr og sjømerking – Rederi og fartøy	Sikre at fartøya er tilgjengelege og sjå til at fartøya og tilsynslaga er i beredskap for oljevernaksjonar. Skipperane ligg i denne eininga.	Om lag 20-25 år	Fartøy langs kysten. Adm. i Ålesund
Rederi, fyr og sjømerking – vedlikehaldslag	Landbaserte tilsynslag som driv vedlikehald og fornying av fyr og sjømerker. Tilsette på fartøya og i dei landbaserte vedlikehaldslaga. Leiaren har personalansvar for dei tilsette på fartøy og i vedlikehaldslaga ¹⁰ .	Om lag 170 år	Tilsynslag og fartøy langs kysten. Adm. i Ålesund
SUM ÅR		300-320 år	

* Det er lagt inn ein samordningsgevinst på 10 % for avdelingar der fleire fagmiljø frå dagens organisasjon samlast. Den endelege fordeling av denne effektiviseringsgevinsten vil vere opp til verksemdsområdedirektørane. Sjå nærare omtale om gevinstar, økonomiske og kvalitative, kap. 6.

¹⁰ Organisatorisk plassering av ansvar for bemanning av fartøy må vurderast i framtida – ev. under avdelinga Rederi og fartøysdrift

Nærare om Transportplanlegging og mobilitet

Organiseringa må legge til rette for robuste kompetanse- og utgreiingsmiljø som fokuserer på sjøtransporten sine konkurransevilkår. Vi sit på svært mykje data som - forvalta og analysert på rette måten - vil gi oss kunnskap som vil styrke Kystverket som transportetat.

Vi ønsker å styrke utredningskompetansen i Kystverket, og verte mindre avhengig av eksterne konsulentar. Samtidig ønsker vi å nytte utrednings- og analysekompetansen breiare enn i dag. Avdelinga Transportplanlegging og mobilitet blir eit sentralt miljø som skal bidra strategisk som kunnskapsleverandør innanfor NTP-arbeidet og på tvers av mange andre verksemdsområde i Kystverket.

Avdelinga vil drive utstrakt kunnskapsutvikling og kunnskapsformidling retta mot interne brukarar, departement, etatar, regionale og lokale styresmakter og næringa for øvrig. Avdelinga vil også vere sentral i Kystverket sitt arbeid med å oppnå eit styrka transportfagleg kunnskapsmiljømiljø, og avdelinga skal bidra i vurderingar av kva slags endringar som er ønskelige for sektoren, og kva som kan vere verkemiddel og strategiar i sektoren for å komme dit.

Vi ser ei framtid med knappare rammer, endringar i transportbehov og -form, stadig raskare endringar og moglege større modale skiftingar, jamfør kap. 2. Det er viktig å forene og samordne oppgåvene og kunnskapsformidlinga frå avdelinga. Med samordning har ein betre moglegheiter for felles idéskaping og metodisk utvikling.

Det vert tilrådd at avdelingsleiaren for transport og mobilitet vert lokalisert i Ålesund, saman med dei relevante ressursane som i dag er lokalisert der. Det vert vidare tilrådd at noverande fagmiljø i Arendal vert beholdt og leggest organisatorisk under den nye einskaplege leiinga i Ålesund. På sikt må den nye leiaren vurdere kor det er hensiktsmessig å tilsette nye personellressursar etter kvart som det oppstår naturleg avgang.

Ei samordning tett knytt til arbeidet med NTP og Kystverkets leiing gir størst muligheit for at både avdelinga og Kystverket kan opptre som tydelig, samordna og koordinert.

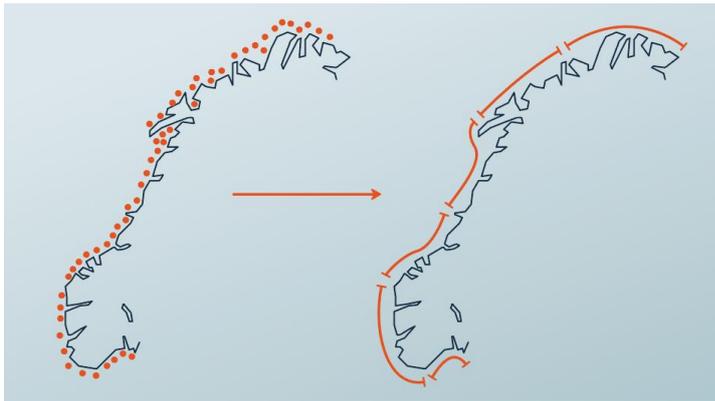
Fagmiljøet risikoanalyser (RA) arbeidar i det vesentlegaste med å vurdere risiko knytt til tiltak i farleia. Som følgje av omlegginga til strekningsvis planlegging er det òg innført prosjektoptimaliserande prosessar. Arbeidet skjer i tett dialog med fagmiljøa på utbyggingsområdet, og dette har ført til ei tettare knytning mellom desse. Det er likevel ikkje tilrådd å samle RA-miljøet og utbyggingsmiljøet organisatorisk.

Nærare om Utbygging

Kystverket har tidlegare hatt ein arbeidsmetode der det blir identifisert enkelte problemområde eller behov i farleia, og deretter blir det utvikla løysingar for kvar enkelt av desse i ein utgreiingsfase. Prosjekta har kome til på ulike måtar – både gjennom eigen kjennskap til farleiene, ulykkespunkt/flaskehalsar og gjennom innspel frå brukarane. Portefølja har vore ei samling av enkeltprosjekt med ulik historikk og forankring.

For å sikre planlegging av dei riktige og viktigaste prosjekta, og ikkje berre vidareføre påbegynte planar, er det vald ein ny metode inn mot NTP 2022-2033. No ser Kystverket større geografiske område i samanheng, og får då ei betre porteføljetilnærming og større fokus på alternative løysingar og effektar av tiltak allereie frå starten.

Figur 13: Overgang frå enkeltvis prosjektplanlegging til strekningsvis planlegging



Gjennom samorganisering og samlokalisering kan ein vidareutvikle og sikre robuste fagmiljø i eininga, og ressursutnyttinga vert meir optimal. Det vil sikre meir standardisering, betre systemutnytting og metodeutvikling enn ein kan oppnå med ei desentralisert lokalisering.

Planleggarane i utbyggingsnettverket er i dag organisatorisk og geografisk plassert i dei fem regionkontora.¹¹ Planprosessane er krevjande, og det har i fleire omgangar vore peika på behov for betre samordning. Tidlegare har det vore eit større behov for å få avdekka lokale behov gjennom lokale innspel. Med strekningsvise planar har prosessen endra seg, og behovet for samordning har dermed forsterka seg. Difor er det tilrådd å samordne og samlokalisere planleggarane med avdelinga Utbygging.

Å samlokalisere planleggarane gir fleire positive effektar, og ein kan mellom anna:

- gjere ting likt, både metodisk og planmessig
- identifisere utviklingsbehov felles og meir samkjørt
- utvikle ferdigheter og kunnskapar i lag, raskare og betre
- oppnå betre ressursallokering uavhengig av geografi
- utnytte den enkelte si spesialkompetanse betre i enn dagens geografisk spredte modell

Den betra ressursallokeringa og utnytting av kompetanse er særleg viktig når portefølja får auka variasjon. Samstundes er det risiko for bortfall av kompetanse ved flytting av arbeidsplassar. Det største kompetansemiljøet innanfor utbyggingsområdet er likevel lokalisert i Senteret for utbygging i Kabelvåg i dag, og det er ikkje tilrådd å flytte dette miljøet.

Dimensjonering av utbyggingsområdet

Arbeidet med strekningsvise tiltak syner eit potensial til å kunne prioritere ei større portefølje til NTP 2022-2033 som er samfunnsøkonomisk lønsam. Arbeidet syner også at det framleis er naudsynt med tiltak i farvatnet, eit behov som kan auke i samband med endringane i ny hamne- og farvasslov som gir Kystverket ansvar for heile farvatnet.

Det er eit stadig aukande krav til plangrunnlag, prosjektering og anleggsgjennomføring, og dette medfører eit behov for å sikre tilstrekkelege ressursar med god kompetanse og erfaringar. Samstundes er det behov for større tverrfagelegheit i prosjekta, mellom anna knytt til miljø og juridisk kompetanse.

¹¹ 2-3 stillingar i kvar av dei fem regionane.

4.4.2 Verksemdsområde 2 Navigasjonsteknologi og tenester

Hovudfunksjonen og -ansvaret i dette verksemdsområdet er å forvalte, utvikle og drifte den «digitale» infrastrukturen, drive overvaking/styre sjøtrafikken og utøve losmynde. Dette verksemdsområdet skal mellom anna ta i vare sjøtrafikksentraltenesta og havovervaking, trafikkregulering i kyst- og havområder, ITS og e-Navigasjon, losforvaltning, BarentsWatch, maritim sikring, navigasjonsvarsel, tilsyn med bulkoperasjonar/bulkdirektivet og bidra innanfor eit ev. utvida ansvar for fritidsbåtflåten. Verksemdsområde vil ha eit sentralt ansvar for samfunnssikkerheit.

Ny organisering fremjar samhandling og legg til rette for robuste og profesjonelle fagmiljø innan nautisk fagkompetanse, operativ kompetanse og IKT kompetanse. Organisatorisk samordning av tunge fagmiljø og operative tenester legg til rette for innovasjon, utvikling og endringskraft.

Det vil vere eit behov for å vurdere oppgåvedelinga mellom stab og avdelingar, der staben kan ta i vare ein del funksjonar som går på tvers av avdelingane, slik omtalt i kap. 4.2.1.

Tabell 2: Einingar innan verksemdsområde 2 - hovudansvar, dimensjonering og geografisk plassering

Einingar i verksemdsområde 2	Hovudansvaret for eininga	Anslag dimensjonering*	Geografisk plassering jf. kap. 5.1.
Direktør med stab	Fag-, resultat-, økonomi- og personalansvar for heile verksemdsområdet, overordna leiar for avd. innan området. Mynde til å fastsette utvalde forskrifter innan losområdet og fastsette maritimt sikringsnivå. Stabens oppgåver er omtalt i pkt. 4.2.1. Andre oppgåver: Samfunnssikkerheit	Om lag 10-15 åv	Ålesund
Barents Watch	Utvikling og drift av BarentsWatch, opne og lukka tenester.	Om lag 10 åv	Tromsø
Hav- og kystovervaking Vardø VTS	Vardø sjøtrafikksentral er sentral i all operativ oppfølging av trafikk i norske havområder, og driftar havovervakingstenesta i Norge med delegert myndighet etter sjøtrafikkforskrifta. Operativ styring av slepeberedskapen. Eiga analyseeining i samarbeid med fiskeridirektoratet. Samfunns- og brukarkontakt med eksterne aktørar.	Om lag 20 åv	Vardø
Hav- og kystovervaking Sør-Norge: - Horten - Brevik - Kvitsøy - Fedje	Drift av sjøtrafikksentraltenesta i Sør-Norge som er fordelt på fire sjøtrafikksentralar. Sentralane har delegert myndighet etter sjøtrafikkforskrifta. Samfunns- og brukarkontakt med eksterne aktørar.	Om lag 55 åv	Horten Brevik Kvitsøy Fedje
Navigasjonsteknologi og losforvaltning	Utvikling og drift av sentrale system og tenester SafeSeaNet, Njord, AIS, dGPS, VDES mv. Systemstøtte til sjøtrafikksentraltenesta, mellom anna radar- og kommunikasjonsutstyr. Godkjenning av farleibevis og sertifisering av loser, samt opplæring og sertifisering av trafikkleiarar Avdelinga vil vere eit sentralt FOU-miljø. Saksbehandling av losplikt mv. i førstelinje.	Om lag 20 åv	Haugesund
Maritim sikring (ISPS)	Godkjenning av sårbarheitsanalyser, sikringsplanar og tilsyn med havner og hamneanlegg. ¹² Det må vurderast om avdelingsleiar får delegert mynde til å godkjenne sårbarheitsanalyser, sikringsplanar og RSO.	Om lag 15 åv	Geografisk spreidd, jf. kap. 4.6.3.
SUM ÅV		130-140 åv	

¹² Samla om lag 180 tilsyn per år. Desse er i dag fordelt på 5 regionar og 14 tilsette tilsynsaktiviteten utgjør om lag 30% av ei stilling, i tillegg kjem for- og etterarbeid

** Det er lagt inn ein samordningsgevinst på 10 % for avdelingar der fleire fagmiljø frå dagens organisasjon samlast. Den endelege fordeling av denne effektiviseringsgevinsten vil vere opp til verksemdsområdedirektørane. Sjå nærare omtale om gevinstar, økonomiske og kvalitative, kap. 6.*

Ansvar for samfunnssikkerheit og beredskap

Samfunnssikkerheit er definert som samfunnet si evne til å oppretthalde viktige funksjonar og ta i vare innbyggjaranes liv, helse og grunnleggande behov under ulike påkjenningar. Kystverket leverer viktige samferdselstenester for dei sjøfarande, og tenester som nasjonale funksjonar er avhengig av. Dette gjeld både i den daglege utøvinga av tenestene, og i sektorovergripande kriser og i krig.

Samferdselsdepartementet sin strategi for samfunnssikkerheit og tildelingsbrevet stiller krav og forventningar til at arbeidet med samfunnssikkerheit skal være integrert i verksemda og koordinert mellom fagområda. Verksemdsområde 2 vil ha det faglege ansvaret for mange av dei sentrale funksjonane i Kystverket som kan definerast som «samfunnskritiske tenester». Kystverket sitt bidrag til sivile og militære myndigheiter handlar i første rekke om gjere våre tenester tilgjengelege, og gje råd i bruken av desse. I all hovudsak handlar dette om losordninga, sjøtrafikksentraltenester og sensordata (AIS-data frå land og satellitt, radardata mv). Barents Watch leverer viktige bidrag innanfor informasjons- og IKT-sikkerheit ved å sikre stabil drift av tenestene og tryggleik for integritet og konfidensialitet i data.

Kystverket spelar ei viktig rolle i totalforsvaret, og tenestene i verksemdsområde 2 er heilt sentrale i denne samanhengen. Kompetanse på desse tenestene er etterspurd av Forsvaret i utøvinga av liaisonrolla i Forsvarets operative hovudkvarter (FOH). Vidare har personane med ansvar for desse tenestene kompetanse på etaten sine løysingar for gradert samband, med utvikling av infrastruktur for robust og gradert samband for hovudkontoret. Hamnesikring, cyber-sikkerheit i hamner har ei viktig rolle også i samfunnssikkerheitsarbeidet. Bruken av rederiet sine fartøy og kunnskap om navigasjonsinfrastrukturen er også relevant her.

Med unntak av operativ losteneste og navigasjonsinnretningar, er alle områda tilrådd plassert i verksemdsområde 2. Det er ein klar fordel å ha nærleik til tenestene som skal koordinerast, noko som også gjer oss betre i stand til å sjå tenestene i samheng, sjå samordningsgevinstar og å utvikle og tilpasse dei mot nye moglegheiter og endringar.

Nærare om hav- og kystovervaking (VTS)

Det er tilrådd eit tydelegare skilje mellom Vardø og Sør-Norge mellom anna fordi drift av VTS i Sør-Norge er avgiftsfinansiert, medan drift av Vardø er statsfinansiert. Skilje er også gjort for å markere at ein er til stades i Vardø. Dette er sikkerheitspolitisk gunstig, og gir eit godt grunnlag for det operative samarbeidet med russiske VTS-avdelingar (Barents SRS). Analysesenteret i Vardø VTS er eit samarbeid mellom Kystverket og Fiskeridirektoratet. Kystverket har jordstasjonen for AIS-satellittane er lokalisert ved Vardø.

Hav- og kyst-overvaking Sør-Norge inneheld fire avdelingar. Dei er teikna i kartet på denne måten for å vise at dei no er organisatorisk samla under felles direktør for verksemdsområde 2. Med ny organisering vert det lagt opp til auka fagleg samordning både av drift og utvikling av dei fire sjøtrafikksentralane (VTS). I denne tilrådinga er likevel ikkje tilrådd å samlokalisere sentralane, heller ikkje å opprette nokon felles leiar for dei fire sjøtrafikksentralane. Sentralane blir i denne omgang verande langs kysten i Sør-Norge i Horten, Brevik (Telemark), Kvitsøy (Rogaland) og Fedje (Hordaland).

4.4.3 Verksemdsområde 3 Miljøberedskap

Kystverket tek i vare rolla som nasjonal fagmyndigheit og har det sektorovergripande ansvaret som forureiningsmyndigheit for akutt forureining. Overordna mål er å *forhindre og begrense miljøskade som følgje av akutt forurensning eller fare for akutt forurensning*. Dette inkluderer oljevern, kjemikalievern og alle typar akutt forureining. Vi har ansvar for å setje i verk statleg aksjonsleiing ved oljevernaksjoner, oppfølging av skipsvrak, samordning av beredskapen, samt ansvar for forvaltning og øving av eigne ressursar og øving av samvirkeaktørane sine beredskapsressursar. Vi tek også i vare statens internasjonale plikter og samarbeid på området. Kystverkets verksemdsområde 3 Miljøberedskap har hovudansvaret for dette.

Framtidige satsingar for fagområdet kan mellom anna vere marin forsøpling – miljøkonsekvensar, forureina sediment, koordinerande rolle knytt til vassmiljø, FoU og teknologiutvikling.

Ny organisering sikrar eit robust fagmiljø innan beredskap mot akutt forureining, tek i vare den nasjonale samordningsrolla og legg til rette for utøving av myndigheit etter forureiningslova og Svalbardmiljølova. I forslaget til ny organisering er det lagt til grunn at dagens beredskapsavdeling og senter vert slått saman, og at det opprettast ein ny stab for verksemdsområdet og tre nye avdelingar. All saksbehandling i førstelinje skal handterast innanfor verksemdsområdet.

Det vil vere eit behov for å vurdere oppgåvedelinga mellom stab og avdelingar, der staben kan ta i vare ein del funksjonar som går på tvers av avdelingane, slik omtalt i kap. 4.2.1.

Tabell 3 Einingar innan verksemdsområde 3 - hovudansvar, dimensjonering og geografisk plassering

Einingar i verksemdsområde 3	Hovudansvaret for eininga	Anslag dimensjonering*	Geografisk plassering jf. kap. 5.1.
Direktør med stab	Fag-, resultat-, økonomi- og personalansvar for heile verksemdsområdet, overordna leiar for avdelingane innan området. Mynde til å setje i verk statleg aksjon mot akutt forureining og mobilisere KYVs samla materiell- og personellressursar i tråd med beredskapsplan. Stabens oppgåver omtalt i pkt. 4.2.1.	Om lag 8 år	Horten
Miljø og analyse	Ta i vare alle miljøfaglege oppgåver innan verksemdsområdet, herunder arbeid med miljørisiko- og beredskapsanalyser og koordinering av arbeidet med vassmiljø. Ansvar for fly- og satelittovervakinga. Avdelinga skal bidra i beredskapsvaktordninga.	Om lag 18 år	Horten, delvis Tromsø
Operasjon og samordning	Hovudrolle med å ta i vare statens beredskapsansvar, herunder ta i vare samordningsrolla mellom anna mot IUA. Ansvaret for Kystverkets beredskapsplan, administrerer beredskapsvaktordninga, har fagrolla knytt til slepeberedskapen og handsamar skipsvrak. Vidare skal avdelinga planlegge og gjennomføre kurs og øvingar.-Forvaltingsmynde kommunal beredskap (ny delegering flova §44)	Om lag 16 år	Horten, delvis Tromsø
Logistikk og teknologiutvikling	Bidra i beredskapsvaktordninga og forvalte beredskapsressursane, herunder drift av depota, og skaffe materiell. Avd. vil vere eit sentralt FOU-miljø.	Om lag 12 år	Horten, delvis Tromsø
SUM ÅR		Om lag 55 år	Horten, delvis Tromsø

* Det er lagt inn ein samordningsgevinst på 10 % for avdelingar der fleire fagmiljø frå dagens organisasjon samlast. Den endelege fordeling av denne effektiviseringsgevinsten vil vere opp til verksemdsområdedirektørane. Sjå nærare omtale om gevinstar, økonomiske og kvalitative, kap. 6.

Nærare om nasjonale plikter, samordning og samvirke innan miljøberedskap

(Det er gjort nærare greie for dette i vedlegg 2)

Kystverket tek i vare rolla som nasjonal forureiningsmyndigheit ved hendingar som medfører akutt forureining, eller fare for akutt forureining mellom anna ved døgnkontinuerleg vaktteneste som årleg tek i mot varsel om over 1200 hendingar av ulik alvorsgrad, på land og sjø. Kystverket utøver myndigheit gjennom å føre tilsyn med den ansvarlege forureinar og ved behov bistå berørte kommunar med rettleiing, alternativt materiell og eventuelt personell – der den kommunale beredskapen må setje i verk tiltak utover eigne ressursar og kompetanse. Kystverket kan overta aksjonsleiinga ved større tilfelle av akutt forureining, eller fare for akutt forureining, dersom situasjonen ikkje blir tilstrekkeleg teke i vare av ansvarleg forureinar eller kommune. Dette gjeld også om den ansvarlege forureinar er eit oljeselskap, om hendinga har eit ekstremt omfang og/eller der forureininga driv over til eit av våre naboland.

Kystverkets samordningsansvar krev at vi er til stades på ei rekke samvirkearenaer, og samordningsansvarets kompleksitet aukar i takt med tal aktørar. Kystverket etablerte i 2015 ei Nasjonal plan for beredskap mot akutt forureining. Planen beskriv oppbygginga av den særskilte beredskapsordninga, og roller og ansvar for aktørane sine bidrag i totaliteten.

Kystverket gjennomfører eit kontinuerleg kompetansebyggingsprogram for å sikre at Kystverkets aksjonsorganisasjon med alle ressursar, både eigne og eksterne, vert samordna i tråd med Kystverkets samordningsansvar. Det er mange aktørar som inngår i Kystverkets aksjonsorganisasjon, frå eigne tilsette, stabspersonell i Interkommunale utval mot akutt forureining i kommunar (IUA), eige innsatsmannskap (frå innsatsstyrkane), besetning på alle kystvaktfartøy til personell om bord på fartøy i kystnær beredskap (FKB) med fleire. Sjølv om hyppigheita på dei store statlege aksjonane tilsynelatande har gått noko ned, er behovet for ein førebudd aksjonsorganisasjon, med trenar og kompetent personell og materiell, det same. Konsekvensane ved ei uønska hending er upåvirka av tida det tar mellom hendingane.

Statens operative beredskap mot akutt forureining i Kystverket har ein risikobasert beredskap kor dimensjoneringa er knytt til et utval av relevante ulykkesscenario langs kysten av Norge. Anbefalingane etter beredskapsanalysen 2011 har medført ei endring og styrking av den statlege beredskapen. Blant anna er det større variasjon i tilgjengelege beredskapsressursar. Det er inngått avtaler med 36 fartøy i kystnær beredskap (FKB) knytt til dei statlege oljeverndepota med årlege trenings- og øvingsaktiviteter for fartøya. I tillegg til tett oppfølging av Kystvaktens fartøy, Sysselmannens fartøy Polarsyssel og Kystverket rederi sine oljevernfarfartøy.

Kystverket sørger for en operativ flyteneste som overvakar forureining og har andre typar oppdrag 24/7 for Kystverket, Kystvakta, Miljødirektoratet, Sjøfartsdirektoratet og ei rekke andre etatar.

For å sikre ei samordna og operativ beredskap gjennomfører Kystverket kurs og øvingar for operativt beredskapspersonell i Kystverket rederi, kommune/IUA og andre samarbeidspartnarane (mellom anna Kystvakta). Det vert gjennomført årleg trening for Kystverkets innsatsstyrker (185 mann) tilknytt dei statlege depota. Opplæringa følger *Nasjonale læreplan for håndtering av akutt forureining* utvikla av Kystverket, Miljødirektoratet, DSB og Norsk oljevernforeining for operatørselskap (NOFO).

Statlege aksjonar mot akutt forureining Kystverket har etablert ein beredskapsplan og organisasjonsmodell som skal sikre god i varetaking av statens plikter og oppgåver ved statlege aksjonar mot akutt forureining. Hendingane sitt omfang og karakter vil vere styrande for dimensjoneringa av det statlege aksjonsapparatet, men rollene med tilhøyrande oppgåver må takast i vare uavhengig av omfang. Erfaringar frå tidlegare hendingar viser at det vil vere behov for stor kapasitet med oppstart av ein statleg aksjon, og medan akuttfasen pågår.

Kystverket gjennomfører årleg ei rekke ulike FoU-prosjekt for å styrke beredskapen mot akutt forureining. Prosjekta spenner frå kunnskap om oljetypar, utvikling av kommunikasjonssystem mellom droner, fartøy og fly, nye avgjerdstøttesystem og automatiserte system for å avgrense sannsynlegheit for skipsuhell.

For å vere ein fremtidsretta organisasjon må vi fortsette å satse på forskning, innovasjon og utvikling. Innan tildelte budsjettammer driv vi i dag et FoU-program som involverer mange tilsette. Vi deltek også i ei rekke prosjekt finansiert av andre kor vi bidreg med viktig kompetanse frå praktisk oljevern. I følge beredkapsområdets strategi 2017-2022 skal vi vere *et ledende kompetansemiljø nasjonalt og internasjonalt med vekt på miljøeffekter og oljevern generelt, og i arktiske strøk spesielt.*

Utgreiingsoppgåver og miljøfaglege spørsmål omfattar støtte knytt til miljøfaglige vurderingar i handtering av nye hendingar og oppfølging av forureining frå skipsvrak. I tillegg er det etablert tre faggrupper for oppfølging av hendingar der Kystverket utøver myndighet og gjennomfører tilsyn.

SD er ansvarleg for den statlige slepeberedskapen, og har inngått ei avtale med Forsvarsdepartementet om operativ utføring av statleg slepeberedskap. Kystverket har, som fagmyndighet, inngått en avtale med Kystvakta som regulerer utføring av tenesta. Kystverkets rolle og oppgåver som fagmyndighet er å ha ansvar for utforming og dimensjonering av oppdraget, samt føre tilsyn med at tenesta fungerer i tråd med oppdraget.

Kystverket har forsterka overvaking av ca. 20 skipsvrak basert på en miljørisikovurdering av faren for akutte utslipp av bunkersolje. Sidan 2007 er åtte skipsvrak tømt for gjenverande bunkersprodukt. Kystverket utgreier også risiko for anna forureining enn olje som til dømes kvikksølvforureininga frå vrakdelane av U-864.

Kystverket har sørga for oppretting, utstyr og kompetanseoppbygging av landets to innsatsstyrker (Oslo og Bergen brannvesen) for å handtere kjemikaliehendingar på skip, omtalt som RITS (Redningsinnsats til sjøs) - kjemikaliestykker. Desse inngår også i den nasjonale CBRNE-beredskapen.

Kriseutvalet for atomberedskap er eit norsk statleg utval med delegerte fullmakter i akutfasen av ei atomhending, Kystverket er fast medlem. Organiseringa av atomberedskapen i Norge er bygd opp rundt dette utvalet. Dei har fullmakt til å sette i verk konsekvensreducerande tiltak.

Internasjonale og avtalebaserede plikter

Norge som kyststat har ei rekke internasjonale plikter via konvensjonar og avtalar. Dei mest sentrale konvensjonar og avtalar innan oljevern som forvaltaast av Kystverket er:

- Norge har inngått i *Internasjonal konvensjon om beredskap, aksjon og samarbeid ved oljeforurensning* frå 1990 (IMO - OPRC konvensjonen OPRC Konvensjonen og OPRC_HNS Protocol)
- Avtale om samarbeid om oljevernberedskap i Arktis (MOSPA), frå 2013 mellom Canada, Danmark inkl. Grønland og Færøyene, Finland, Island, Norge, Russland og USA. Formålet er å styrke samarbeid, koordinering og gjensidig assistanse mellom partane om oljevernberedskap og aksjon i Arktis for å beskytte det marine miljøet mot oljeforureining.
- Bonnnavtalen for å redusere akutt olje- og kjemikalieforurensning i Nordsjøen, har land som grenser til Nordsjøen inngått en avtale om gjensidig varslings, bistand og miljøovervaking, inkl. flyovervaking.
- Den Europeiske Union er den første internasjonale avtalen om samarbeid ved forureiningshendingar og gjeld både olje og andre farlige stoffer (HNS).

- Københavnavtalen der Danmark, Finland, Island, Norge og Sverige forpliktar seg til å hjelpe kvarandre ved hendingar med akutt forureining på sjø.
- NorBrit planen der Storbritannia og Norge har inngått eit samarbeid med ein felles beredskapsplan om felles bekjemping av forureining i ei sone på 50 nautiske mil på kvar side av grenselinja mellom Storbritannia og Norge.
- Norge-Russland avtalen frå 1994 om bekjemping av akutt oljeforureining i Barentshavet og gjensidig varslings- og øvingar.
- Aktivitetar innan olje- og kjemikalievernberedskap i EU: European Maritime Safety Agency (EMSA) er EUs primære organ som har olje- og kjemikalievern som tema.
- Gjennom EU er det etablert eit system for internasjonal bistand som koordinerast gjennom EU sivile krisebistandseining i Brussel, the Emergency Response Coordination Centre (ERCC).
- Samarbeid med US Coast Guard og Canadian Coast Guard.

På grunn av Kystverkets samordningsansvar har etaten også ei rekke nasjonale avtalar. Avtalane er viktige for den samla nasjonale beredskapen, mellom anna avtalen med Forsvaret og Kystvakta, Sjøfartsdirektoratet, samarbeidsavtale mellom Kystverket og Norsk oljevernforureining for operatørselskap, samarbeids- og bistandsavtale mellom Kystverket og Miljødirektoratet og Framework Agreement med Norad.

Framtidig dimensjonering av Miljøberedskap i Kystverket

Dimensjoneringa av eksisterande beredskapsavdeling og beredskapssenter bygger på det talet stillingar som vart overført frå tidlegare Statens forureiningstilsyn (no Klima- og miljødirektoratet) i 2003, seinare beredskapsanalyser og utgreiingar og tilrådingar etter evalueringar av statlege aksjonar. Kystverkets tilråding om den framtidige dimensjoneringa av verksemdsområdet er difor delt i to; effektar på kort og lengre sikt.

På kort sikt vil ei samling av dagens Beredskapsavdeling og Beredskapssenteret til eit nytt felles verksemdsområde innebere ei effektivisering i talet på stillingar, sjå kap. 6. Behovet for administrative stillingar er redusert og talet på leiarar er færre. Dette utgjer til saman fire stillingar. I tillegg er det forventa at ei endring av den geografiske lokalisering av stillingane vil gi ein effektiviseringsgevinst, men denne må sjåast over tid i den nye organisasjonen.

4.4.4 Etablering av testfasilitetar på Fiskebøl og forholdet til SOMM

I supplerande tildelingsbrev nr. 6 frå Samferdselsdepartementet, med dato 16. desember 2019, får Kystverket eit tilleggsoppdrag om å sjå på konsekvensar som følge av vedtaket om at det skal etablerast testfasilitetar for oljevern teknologi på Fiskebøl. Oppdraget er formulert slik:

«Kystverket bes om å vurdere konsekvensene for etatens organisering av beredskap mot akutt forurensing, herunder eksisterende fasiliteter for testing av oljevern teknologi og – utstyr, av at det etableres testfasiliteter for oljevern teknologi på Fiskebøl. Videre arbeid med prosjektering og etablering av testfasiliteter på Fiskebøl vil gå som egen prosess.»

For å svare på oppdraget, ser vi behov for å sette etableringa av testfasilitetar inn i ei heilskapleg ramme. Etablering og utvikling av testfasilitetar er ein liten del av det heilskaplege beredskapsarbeidet i Noreg. Kystverket vel å beskrive omfanget av oppgåvene som utførast innan verksemdsområdet miljøberedskap, både det operative, det forvaltningsmessige og myndighetsrolla.

Samferdselsdepartementet skriv at Kystverket vil bli trekt inn i arbeidet med eit forprosjekt for å prosjektere og etablere testfasilitetar på Fiskebøl, men at ein vil komme tilbake til dette. Som skrive i tilleggsoppdraget frå SD vil prosessen med prosjektering og etablering av testfasilitetar på Fiskebøl nødvendigvis ta tid. Det vil derfor vere vanskelig å seie noko om konsekvensane av etableringa før ein kjenner det konkrete omfanget som forprosjektet vil avdekke.

Generell innleiing

Samfunnet har klare forventningar til den offentlige oppfølginga av uønska hendingar og oljevernaksjoner. Befolkninga sitt miljøengasjement, saman med auka aktivitet langs kysten og fokus på petroleumsaktiviteten mellom anna i nordområda, gjer at Kystverket som ansvarleg forureiningsmyndigheit må fortsette å gjere det vi gode på – å sørge for at samfunnet har tilstrekkeleg beredskap til å verne miljøet når det skjer hendingar og ulykker. Kystverkets styrke er at vi har ein kapasitet og kompetanse bygd på eit heilskapleg fagmiljø, ei heilskapleg forståing og eit stort nettverk. Det har vi gjennom vårt samordningsansvar, som består av alt frå sentrale styresmakter, etatar, ressursleverandørar, private beredskapsaktørar, kommunar og interkommunale utval, i tillegg til ei rekke internasjonale avtalepartar.

For å sikre at kommunane og lokale aktørar over heile landet kan bidra som del av den statlege beredskapen, har Kystverket ei rekke øvingar, kurs og rettleiingsaktiviteter for landets 32 IUA-er (interkommunale utval mot akutt forureining). I kraft av den pålagte oppgåva vår om å samordne privat, kommunal og statlige beredskap, gjennomfører vi tilsvarande aktiviteter overfor petroleumsindustrien. Vi opplever at både kommunane og petroleumsindustrien har klare forventningar til Kystverkets kapasitet og kompetanse.

Riksrevisjonen framhevar styresmaktene sitt arbeid med å ta vare på miljø og fiskeri ved petroleumsverksemd i nordområda (Dokument 3:9 (2018–2019)). Dei meiner ein bør satse meir på å sikre at beredskapen tilfredsstiller krav og føringar gitt i lovverk, forskrifter og meldingar til Stortinget. Dei ser behovet for at Kystverket og Miljødirektoratet betre utnyttar kompetansen til kvarandre for å sikre ein robust og effektiv beredskap. Dei påpeikar også behovet for å forske på betre metodar for å gjennomføre oljevernaksjoner i is, betre kjennskapen til operatørselskapa sine beredskapsplanar, samt behovet for å vurdere det samla nasjonale beredskapssystemet i nordområda ved å gjennomføre beredskapsanalyser i samarbeid med næringa og andre styresmakter. Dersom ein skal følgje dette opp vidare, vil det krevje ein del ressursar framover.

For å kunne svare ut tilleggsoppdraget frå Samferdselsdepartementet med dato 16. desember 2019 om testfasilitetar på Fiskebøl, er det viktig å sette testfasilitetane inn i ei heilskapleg ramme. Ansvar

og myndighet som høyrer til Kystverket og oppgåvene til Senter for oljevern og marint miljø (SOMM) i beredskapsarbeidet, er ein viktig del av denne ramma.

Senter for Oljevern og Marint Miljø (SOMM) har fått ansvaret for å etablere testfasilitetar for oljevernteologi på Fiskebøl. Kystverket og SOMM har ulike roller innan oljevernet. Medan Kystverket tek i vare rolla som nasjonal fagmyndigheit og det sektorovergripande ansvaret som forureiningsmyndigheit for akutt forureining, er SOMM gitt ei rolle som eit forvaltingsorgan med særskilte fullmakter. I følgje instruks frå Samferdselsdepartementet skal SOMM ikkje dublere eller utføre oppgåver som fylles av relevante fagmyndigheiter, som mellom anna Kystverket.

Konsekvensane for Kystverket som følgje av etablering av testfasilitetar, må sjåast i samanheng med dei ulike rollene som Kystverket og SOMM har. Så lenge denne rolledeling ligg fast vil konsekvensane bli små. Kystverket vidarefører, innanfor rammene av å være nasjonal fagmyndigheit, aktivitetar knytt til testhallen vår og teknologiutviklingsprogram vårt på same nivå som i dag. For å sikre effektiv og god samhandling vil vi invitere SOMM med på ulike aktiviteter i samband med testing av oljevernutstyr, og vidareutvikle samarbeidet innanfor rammene av den eksisterande samarbeidsavtalen mellom SOMM og Kystverket, og den tilhøyrande årlige handlingsplanen basert på forventingar og oppdrag mellom anna frå Samferdselsdepartementets tildelingsbrev.

Konsekvensane på lang sikt vil vere avhengig av den vidare prosessen i høve prosjektering og etablering av testfasilitetar på Fiskebøl. Samferdselsdepartementet påpeiker at denne prosessen nødvendigvis vil ta tid, og at behovet for både utandørs og innandørs testfasilitetar skal vurderast vidare som del av eit forprosjekt. Før denne prosjekteringa er slutført, er det ikkje grunnlag for å gjere ei vurdering av kva slags nivå tenester eller oppgåver som testfasilitetane på Fiskebøl skal ta i vare eller kva konsekvensar dette vil få for Kystverket på lang sikt.

Generelt om utviklinga og testing av oljevernutstyr, -teknologi og metodar

Norge er eit av få land i verda som har eigne produsentar og leverandørar av oljevernutstyr. Drivarar for utviklinga av oljevernrelaterte produkt har i stor grad vore Kystverket og offshorenæringa i Noreg (basert på beredskapskrav fastsett av norske myndigheiter).

Kystverket eig og driftar «Nasjonalt senter for testing av oljevernutstyr» (testhallen) i Horten. Her kan leverandørar og produsentar demonstrere og prøve ut produkta sine, både for eventuelle anskaffingar til statens beredskap, og som del av ulike teknologiutviklingsprosjekt. Den første utandørs testtanken i Horten blei etablert på 1970-tallet. Anlegget blei oppgradert og opna opp igjen i 2015.

Før nye produkt kjem på marknaden er det viktig at dei vert testa ut under realistiske forhold. Utviklinga startar på skissestadiet, før ein går vidare med utvikling av nedskalerte modellar og eventuelle prototypar. Nedskalerte modellar og prototypar har i fleire høve blitt testa og utprøvd i Kystverkets testhall før avsluttande verifikasjonstestar blir utført på sjø.

Regjeringa nedsette våren 2014 eit utval som skulle vurdere korleis ein kunne styrke teknologi, produktutvikling, industribygging og kompetanse innan norsk oljevernberedskap (Ly-utvalet). Resultatet av utvalet sitt arbeid blei overlevert Samferdselsdepartementet i februar 2015. Rapporten til utvalet seier følgjande om fasilitetar for testing og utprøving av oljevernteologi (kap. 3.6):

Fasilitetar for test og utprøving er vesentlig for vidare teknologiutvikling. Med unntak av den årlige olje-på-vann verifikasjonen, er det kun i særlege tilfeller tillatt å bruke mineralolje ved testing av nye metodar og produkter utendørs. Flere bransjer, blant annet luftfartsnæringa, benytter i stadig større grad datasimuleringar fremfor kostbare fysiske utprøvingar. Etter Utvalgets mening er fysisk testing

inkludert fullskalatester, et viktig og nødvendig supplement til datasimuleringer. Optimale resultater fra utprøving og tester av oljevernustyr forutsetter at det er mulig å manipulere forholdene i henhold til standardiserte testregimer. Dette stiller store krav til både størrelsen av- og fysiske forhold i test- og utprøvningsfasilitetene. Slike fasiliteter kan danne grunnlag for en sertifiseringsordning av produkter, der kapasitet og effektivitet kartlegges under kontrollerte og like betingelser. Et supplement til testfasiliteter er utprøving av oljevernssystemer i feltforsøk. Dette har vært gjennomført i flere år på Friggfeltet i olje-på-vann verifikasjon og testing gjennomført i fjordisen i Van Mijen - fjorden i regi av SINTEF.

Kystverkets erfaring er at dagens testhall berre eignar seg til test og utprøving av mindre system for opptak av olje på sjø, og at utbygging av testfasilitetar på Fiskebøl må tilpassast test og utprøving av eit større spenn av oljevernssystem og strandreinsemetodar enn det vi har i dag.

Kystverkets bidrag i ei rekkje eksterne FoU-prosjekt er å tilby bruk av testhallen som vår eigenandel i prosjekta. Dette har gjort at vi har delteke i langt fleire FoU-prosjekt enn det dei avgrensa FoU-midlane våre tilseier. Kunnskap frå desse prosjekta kjem Kystverket til gode i form av ny læring og nye produkt.

Kystverkets oppgåver og ressursbruk i samband med test og utvikling

Tabell 4: Kystverket har sidan nyopninga av testhallen i Horten i 2015 ført oversikt over aktivitetar, ressursbruk (personell) samt kostnader og inntekter for bruken av testhallen (mill.kr.)

	2015	2016	2017	2018	2019
Eksterne	4 uker	5 uker	4 uker	5 uker	1 uke, 1 dag
Oljevern 2015	2 uker	2 uker			1 uke
Kystverket	2 uker	5 uker	9 uker		2 dager
Forberedelser/ etterarbeid	3 uker	2 uker	4 uker	1 uke	2 uker
Vedlikehold	2 uker	6 uker	6 uker	6 uker	6 uker
Aktiviteter totalt:	14 uker	20 uker	23 uker	12 uker	10 uker
Ressursbruk Kystverket	40 uker	60 uker	70 uker	18 uker	14 uker
Faste kostnader	0,57	0,6	0,64	0,6	0,62
Variable kostnader	0,21	0,7	0,49	0,42	0,39
Totale kostnader	0,78	1,3	1,13	1,02	1,01
Inntekter	0,014	0,15	0,24	0,51	0,09

Aktiviteten i 2015,2016 og 2017 er i stor grad knytt til prosjekt som følge av FOU teknologi-program i samarbeid med NOFO. På grunn av fokus på andre aktivitetar i 2018-19, er aktivitetsnivået lågare samanlikna med føregåande år.

Konsekvensar på kort sikt

Konsekvensane på kort sikt av vedtaket om å etablere testfasilitetar på Fiskebøl må sjåast i samband med Kystverkets eksisterande testfasilitetar i Horten. I dei siste tildelingsbrev fra Samferdselsdepartementet har Kystverket mellom anna blitt bedt om å prioritere å styrke kompetansen innan handtering av akutt forureining i islagte farvatn. På bakgrunn av dette blei det gjennomført ein forstudie der ein såg på om ein kan utvide dei eksisterande testfasilitetane i Horten med ein «ishall», der ein kan gjennomføre forsøk med opptakarar og anna mekanisk utstyr samt gjennomføre kurs og trening av innsatsmannskapar i kaldt klima. Med etableringa på Fiskebøl blir denne utvidinga no ikkje gjennomført. Vi legg samstundes til grunn at det vil gå noko tid før

testfasilitetane på Fiskebøl er etablert. Det betyr at Kystverket i ei periode vil mangle eit verktøy som kan bidra i arbeidet med styrke kompetansen i handtering av akutt forureining i islagte farvatn.

Kystverket har vore med i ulike olje i is-prosjekter saman med oljeindustrien, der ein har gjennomført forsøk i isfylte og kalde farvatn på Svalbard. På grunn av miljømessige omsyn, mellom anna med etableringa av nasjonalparken i Van-Mijen-fjord-området, er dette ikkje lenger mogleg. Kystverket må derfor vurdere andre alternativ for å styrke kompetansen innan handtering av akutt forureining i islagte farvatn. Dette inkluderer mogleg bruk av testfasilitetar i andre land (som f.eks. testanlegget «Ohmsett» i New Jersey, USA).

Dei organisatoriske konsekvensane for Kystverket på kort sikt er små. Kystverket vil halde fram med, innafor rammene av å vere nasjonal fagmyndigheit, aktiviteter knytt til vår testhall og vårt teknologiutviklingsprogram på same nivå, fram til prosjektering og vedtak om innhaldet i testfasilitetane på Fiskebøl er avslutta. For å sikre effektiv og god samhandling vil vi i tida framover invitere SOMM med på ulike aktiviteter rundt testing av oljevernustyr. Vi vil vidareutvikle det etablerte samarbeidet innanfor rammene av samarbeidsavtalen og tilhøyrande årlig handlingsplan, basert på forventningar og oppdrag i tildelingsbrev frå departementet.

Konsekvensar på lang sikt - forventningar til forprosjektet

Konsekvensane på lang sikt er avhengig av den vidare prosessen rundt prosjektering og etablering av testfasilitetar på Fiskebøl. Samferdselsdepartementet påpeiker at denne prosessen nødvendigvis vil ta tid og at behovet for både utandørs og innandørs testfasilitetar skal vurderast som ein del av forprosjektet. Før denne prosjekteringa er avslutta er det ikkje grunnlag for å gjere ei konkret vurdering av kva slags nivå ein skal ha på tenestene og oppgåvene på testfasilitetane på Fiskebøl eller kva konsekvensar dette vil få for Kystverket på lang sikt.

Når testfasilitetane er etablert på Fiskebøl, må ein forvente at dette vil ha ein konsekvens for Kystverket sitt testanlegg i Horten. Vi bruker i dag til saman omlag eitt årsverk i høve aktivitet i testanlegget. Dette årsverket blir truleg overflødig når testanlegget på Fiskebøl er etablert. I praksis består dette årsverket av bidrag frå fem-seks personer, sidan dei ulike forsøka og aktivitetane krev ulik kompetanse. Vi forventar at testing, utprøvingar og forsøk vil bli meir kostnadskrevjande for Kystverket, ved at det krev meir tid og auka utgifter (mellom anna knytt til reise, transport, opphald mm).

Ved ei rekke anledningar har Kystverket delteke i eksterne FoU-prosjekt der bruken av testanlegget vårt har vore Kystverket sitt bidrag og eigenandel inn i prosjektet. Kystverket startar til dømes i 2020 eit EU-finansiert FoU-prosjekt, der vi, saman med seks andre land, har fått vesentlege økonomiske midlar til å teste nye lavsvovel drivstofftypar. Her er bruk av testhallen hovuddelen av det økonomiske bidraget vårt i prosjektet. Om vi mistar denne moglegheita vil deltakinga vår i FoU-prosjekt bli betydelig innskrenka. Det er derfor viktig at forprosjektet belyser ulike driftsmodellar for testfasilitetar på Fiskebøl.

Når ein utviklar oljevernustyr er operativ erfaring frå oljevernaksjoner svært viktig. Det er ein kompetanse svært få i Noreg har, utanom Kystverket. Ved utprøving av nytt utstyr og nye metodar i testhallen i Horten er den praktiske input Kystverkets erfarne personell kan gi, av svært stor betydning. Samstundes gir det personellet vårt god kompetanse på nytt utstyr og nye metodar. Organiseringa av drifta og eigarskapet til testfasilitetane vil ha stor betydning for dei langsiktige verknadane for Kystverket. Forprosjektet må derfor også sjå på drift og eigarskap til testfasilitetane. Det er viktig at utstyrsprodusentar, oljeselskap, NOFO, Akademia og Kystverket får ei rolle i forbindelse med utviklinga av testfasilitetane, og kva behov dei skal dekke. Dette vil også gi det beste grunnlaget for å sikre ein brei bruk av anlegget i framtida.

Forholdet mellom SOMM og Kystverket

Senter for oljevern og marint miljø (SOMM) er eit forvaltingsorgan med særskilte fullmakter underlagt Samferdselsdepartementet. SOMM skal være eit nasjonalt og internasjonalt kompetansesenter for arbeidet med oljevern og mot marin plastforsøpling. Senteret skal fremme vitskapeleg og erfaringsbasert kunnskap og vere ein pådrivar for utvikling av kostnadseffektive og miljøvennlige teknologiar, metodar og tiltak for oljevern og mot marin forsøpling.

Kystverket er ein etat underlagt Samferdselsdepartementet og er forureiningsmyndigheit ved akutt forureining og fare for akutt forureining på land og sjø, ut til og med Noregs økonomiske sone. I dette ligg det at Kystverket har ansvaret for den statlige beredskapen mot akutt forureining, inkludert å samordne privat, kommunal og statlig beredskap i eit nasjonalt beredskapssystem. Kystverket har som oppgåve å identifisere, forhindre eller avgrense akutt forureining, og sjå til at ansvarleg forureinar eller kommune sett i verk naudsynete tiltak når akutt forureining inntreff. Ved større tilfelle av akutt forureining eller fare for akutt forureining kan Kystverket overta leiinga av arbeidet med å bekjempe hendinga. Vidare skal Kystverket vurdere å gi pålegg om opprydding og fjerning av skip som er å rekne som avfall, og som kan virke skjemmande eller vere til skade eller ulempe for miljøet. Kystverket har tilsvarande ansvar for Svalbard, på land og på sjø, og i fiskevernsona.

Kystverket og SOMM har inngått ein samarbeidsavtale for å styrke samhandlinga mellom organisasjonane. Vi utarbeidar også ein årleg handlingsplan som synleggjer samarbeidsområde. Kystverket inviterer SOMM med i relevante nasjonale og internasjonale fora. Det forventast at SOMM ved behov hjelper Kystverket med råd under statlege oljevernaksjonar. Av instruksen til SOMM går det fram at senteret skal ha jamleg kontakt og koordinere verksemda si med andre myndigheiter. SOMM skal ikkje drive forskning sjølv, og ikkje dublere eller utføre oppgåver som gjerast av relevante fagmyndigheiter. Dette gjeld spesielt myndigheiter som har eit overordna ansvar for eit spesielt område, som Kystverket.

Vidare prosess

Kystverket ser fram til den vidare prosessen med å prosjektere og etablere testfasilitetar på Fiskebøl. Gode testfasilitetar for utvikling av oljeverntechnologi og – utstyr er avgjerande for nasjonal oljevernberedskap, og etterspurt med tanke på oljevern i isfylte farvatn. Driftsmodell og organisasjonsform for testfasiliteten er viktige moment for Kystverket, både med tanke på framtida for testhallen vår i Horten, men også i høve kostnadane for å bruke fasilitetane.

Fleire interessentar må involverast i prosjekteringa, som mellom anna NOFO, Akademia, leverandørar, produsentar og forskingsmiljø.

4.4.5 Verksemdsområde 4 Lostenesta

Hovudfunksjonen og -ansvaret for dette verksemdsområdet er den nasjonale lostenesta med losformidling. Losplikta er fastsett ved lov og det overordna målet er å redusere fare for skipsulykker langs norskekysten. Tenesta er eit særleg viktig tiltak for sikker seilas, og er operativ 24 timar i døgnet, heile året.

Sidan Lostenesta allereie er organisert i tråd med målsettingane i kapittel 4, og fordi evalueringa i 2016 synte at interne organisasjonsstrukturar er hensiktsmessige, finn ikkje Kystverket grunnlag for ytterlegare endringar i organisering eller lokalisering i denne omgang. Dette vart grundig utgreidd og iverksett i eigen prosess i 2014-15, sjå nærare omtale av endringane nedanfor.

Effektane med å funksjonsorganisere og samordne tenesta fagleg, er henta ut for kort tid sidan. Lostenesta er no inne i ein ordinær driftssituasjon der fokuset er beste praksis og effektiv drift. Kystverket vil også i fortsettinga ha fokus på å effektivisere tenesta i tråd med eventuelle endringar i ramevilkår og den teknologisk utviklinga.

Ut frå lostenesta sin storleik, er det vurdert som viktig at dette framleis er eit eige verksemdsområde, og at direktøren for verksemdsområde er representert i Kystdirektøren si leiargruppe saman med dei andre verksemdsdirektørane.¹³

Tabell 4: Einingar innan verksemdsområde 4 - hovudansvar, dimensjonering og geografisk plassering

Einingar i verksemdsområde 4	Hovudansvaret for eininga	Dimensjonering	Geografisk plassering
Direktør med stab	Fag-, resultat-, økonomi- og personalansvar for heile verksemdsområdet, overordna leiar for avdelingane innan verksemdsområdet. Stabens oppgåver er omtalt i pkt. 4.2.1.	Omlag 8 år	Ålesund
Losformidlingsavdeling	Losformidlinga er kontaktpunkt for skipsfarten ved seilas til og frå norske hamner og i transitt langs kysten. Hovudoppgåva er å registrere losbestillingar og planlegge og prioritere losoppdrag. Losformidling ved tre stasjonar: Horten, Kvitsøy og Lødingen. Samla avdelingsleiar Ålesund.	Omlag 30-35 år	Ålesund Horten Kvitsøy Lødingen
Oslofjorden losoldermannskap	Lostenester Losoldermann plassert i Horten	Omlag 40-45 år	Horten
Skagerrak losoldermannskap	Lostenester Losoldermann plassert i Brevik	Omlag 30-35 år	Brevik
Rogaland losoldermannskap	Lostenester Losoldermann plassert i Haugesund	Omlag 45-50 år	Haugesund
Vestlandet losoldermannskap	Lostenester Losoldermann plassert i Bergen	Omlag 50-55 år	Bergen
Møre og Trøndelag losoldermannskap	Lostenester Losoldermann plassert i Kristiansund	Omlag 50 45-50 år	Kristiansund
Nordland losoldermannskap	Lostenester Losoldermann plassert i Lødingen	Omlag 50 35-40 år	Lødingen
Troms og F. losoldermannskap	Lostenester Losoldermann plassert i Honningsvåg	Omlag 25-30 år	Honningsvåg
SUM ÅR		Omlag 350 år	

¹³ Kystdirektøren si leiargruppe er rådgivande og ikkje besluttande. I ev. einskilde saker der det kan oppstå interessekonflikt mellom verksemdsområde 2 og 4, vil direktøren for verksemdsområde 4 tre ut av leiargruppa.

Funksjonsorganisering av lostenesta i 2015 og evaluering

Vi viser til Prop. 65 L (2013-2014) Lov om losordningen (losloven) og Stortingets behandling av denne, og at lostenesta vart funksjonsorganisert frå og med 01.01.2015. Til saman vart om lag 455 tilsette (losar, losbåtførarar, losformidlarar, losoldermenn og administrativt tilsette) trekt ut av regionane og samla i ei driftseining. Losdirektøren og losdirektøren sin stab vart plassert i Ålesund og eininga er lagt direkte under Kystdirektør.

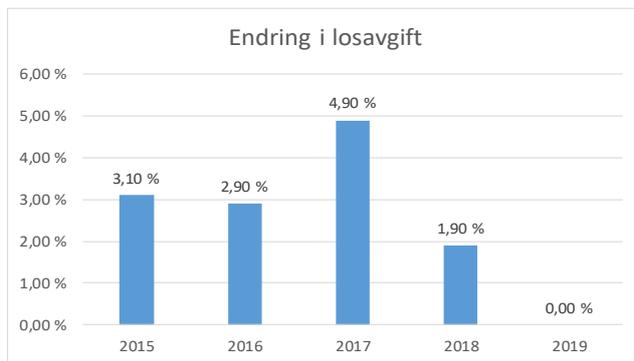
Tilbringartenesta vart konkurranseutsett, og Buksér og Berging AS tok over drifta av tilbringartenesta våren 2016 utan at det skapte nemneverdige driftsproblem for tenesta. Ein viktig suksessfaktor var at Buksér og Berging tok over nær alle farty og langt på veg alle operative losbåtførarar.

På oppdrag frå SD vart Lostenesta si organisering evaluert i 2016. I evalueringa vart det konkludert med at Lostenesta er best tent med same organisering inntil vidare¹⁴.

Det vert heller ikkje no ikkje tilrådd organisatoriske endringar av dei sju losoldermannskapa grunna tal på losar (sjå tabellen ovanfor) og tal på oppdrag i kvart losoldermannskap i dag. Større losoldermannskap (avdelingar) vil kunne medføre behov for å etablere assisterande losoldermenn og eit større støtteapparat. Vi viser til at gevinstar og ulemper ved samanslåing av losoldermannskap også vart vurdert ved organisering av Lostenesta i 2014, med same konklusjon.

I perioden 2015 – 2017 var auken i losavgiftene om lag i tråd med den generelle løns – og prisauken. I 2018 og 2019 har losavgiftene reelt gått ned.

Figur 15: Oversikt over endring i losavgift frå 2015-2018



Bakgrunnen for dette er at Kystverket har teke ut effektiviseringsvinstar på ulike område som til dømes losformidling og tilbringartenester, men også justert kostnadane i tråd med aktivitetsutviklinga. Lokalisering av losformidlingane har vore utgreidd tidlegare i svar på tilleggsbestilling frå departementet¹⁵. Kystdirektøren anbefalar at det ikkje vert iverksett samanslåing frå tre til ein losformidlingssentral før digitale løysingar legg til rette for forsvarleg og effektiv drift.

Omorganiseringa av lostenesta og endringa av tilbringartenesta inneber at om lag 40 % av dei tilsette ved regionkontora vart flytta ut av regionkontora i 2015.

¹⁴ Brev til departementet datert 30. juni 2016 frå Kystverket: *Svar på bestilling frå SD om organisering av Kystverket og evaluering av lostjenesten*

¹⁵ Brev av 11.11.2016 frå Kystverket - Svar på tilleggsbestilling frå SD om evaluering av lostjenesten (losformidling).

4.5 Stab og støttefunksjonar

Figur 16: Forslag til nytt organisasjonskart – nærare om stab og støttefunksjonar (jf. figur 8 i kap. 4.1. som viser samla boks for stab og støttefunksjonar)



Omgrepet stabs- og støttefunksjonar brukast i vid forstand om fellesfunksjonar i ein organisasjon. I ein organisasjonsteoretisk samanheng definerast gjerne stab som dei funksjonane i ein organisasjon som støtter og varetek leiinga sine oppgåver i styring, utvikling, planlegging, koordinering, analyse, rådgjeving og rapportering. Stabsoppgåvene skal bidra til strategisk støtte, overordna leiing og samfunns- og tenesteutvikling. Støttefunksjonar blir normalt definert som driftsrelaterte oppgåver. Støttefunksjonane skal sørge for effektiv drift av fellesoppgåver, og vere ein servicefunksjon for alle tilsette og leiarar i etaten (Agenda Kaupang).

Kystverket har både sentral- og desentral organisering av stab- og støttefunksjonen. Ansvaret for stabsoppgåvene vil i all hovudsak vere plassert i Kystdirektørens sentrale stab. I tillegg får kvar a verksemdsområdedirektørane controller og personalmedarbeidar som leiarstøtte. Dette gjeld også eininga Rederi, fyr og sjømerking, grunna storleik (230 årsverk).

Stabane vist i blått i figuren over, skal arbeide nært saman med Kystdirektøren og verksemdsområdedirektørane for å styre Kystverket. Stabane har strategiske funksjonar og skal gi avgjerslestøtte, drive verksemdsstyring, ta i vare regelverk og arbeidsgjevarplikter, bidra til at etaten kan kommunisere godt og koordinere initiativa til digitalisering og innovasjon i etaten. Stabane vil rapportere direkte til Kystdirektøren. Assisterande kystdirektør vil vere del av kystdirektøren si toppleiargruppe, medan dei andre stabsdirektørane deltek i toppleiar møta ut frå tema og behov. Sjølv om stabane har ei strategisk rolle, vil dei ha element av fellestenester i oppgåvene sine. Dette vil særleg vere tilfelle der fagmiljøa er for små til å dele dei i ein stabsfunksjon og ein fellesfunksjon.

Digitalisering og innovasjon er ei ny eining som Kystverket foreslår oppretta. Staben skal ta i vare koordineringa av digitaliserings- og innovasjonsprosjekt, og skal ta initiativ til nært utviklingssamarbeid mellom fagmiljøa både i stabane og i verksemdsområda.

I tillegg til dei fire stabane er det definert fire einingar for fellesfunksjonar, vist i grått i figuren over. Fellesfunksjonane skal bidra til å sikre at leiarane og dei tilsette har digitale tenester, effektive arbeidsprosessar og brukarvenlege verktøy i det daglege. Også fellesfunksjonane tek i vare regelverk, og vil ha ei sentral rolle i etterlevinga av dette og tilpassing gjennom interne styringsdokument og rutinar. Tre av fellesfunksjonane er underlagt Assisterande kystdirektør, medan IT og informasjonssikkerheit ligg til eininga for Digitalisering og innovasjon. Dette vil sikre god koordinering mellom strategiske funksjonar og fellesfunksjonane.

Stabar

Stabane er vist i blått i figur 16 over.

Tabell 5: Einingar innan stabsområda - hovudansvar, dimensjonering og geografisk plassering

Stab	Staben sitt hovudansvar	Dimensjonering	Geografisk plassering jf. kap. 5
Internrevisjon	Jf. Rundskriv R-117 frå Finansdepartementet.	2 år	Ålesund
Økonomi- og verksemdsstyring	Omsetje tildelingsbrev og styringssignal til mål og oppgåver for etaten og sikre at etaten svarar ut tildelte oppgåver. Ta i vare Kystverket sin budsjettdialog med departementet og følgje opp Kystverket sine løyvingar i statsbudsjettet. Koordinere løysingar for økonomi- og verksemdsstyring og kontroll av verksemda, herunder kvalitetsstyring. Assisterande kystdirektør har også prosjektansvar for NTP der to årsverk arbeider med koordinering av NTP i etaten og i samarbeid med departementet og andre etatar.	6 år 2 år (NTP)	Ålesund
Kommunikasjon og samfunnskontakt	Koordinere ekstern kommunikasjon og samfunnskontakt, ansvarlig for kommunikasjonsplattformer, kommunikasjon ved kriser og hendingar, kommunikasjonsfaglig rådgiving, medieovervaking og -handtering.	8 år	Ålesund*
HR og HMS	Arbeidsgjevarplikter, oppfølging av lønns- og arbeidsvilkår og særavtalar, rekruttering, organisasjonsvedlikehald og -utvikling, leiarutvikling, kompetanseutvikling og HMS.	8 år	Ålesund
Digitalisering og innovasjon	Støtte og sikre heilskap i digitaliseringsarbeidet og realisering av gevinstar. Følgje opp strategiske satsingsprogram (utviklingsområder), medrekna økonomiske satsingar knytt til digitaliseringsprosjekt og samla FoU, saman med verksemdsdområda. Identifisere og bidra til innovasjon i etaten si portefølje Overordna direktør for eining for IT og informasjonssikkerheit. Geodata inngår i denne nye staben.	Om lag 5 år	Ålesund
Klagebehandlingseininga	Sjå omtale kap. 4.3. om prøving av forvaltingsavgjerder.	Om lag 1-3 år	Må avklarast vidare
SUM ÅV		30-35 år	

Nærare om den nye stabdirektøren for Digitalisering og innovasjon

Gjennom fleire år har Kystverket vist innovasjonskraft og utvikla fleire digitale løysingar for brukarane og for intern drift. Som brukarundersøkinga viser (kap. 5.5.1), er løysingane brukarorienterte og svarer ut brukarane sine behov på ein god måte.

Ei av dei store styrkene i Kystverket sitt digitaliseringsarbeid har lagt i kompakte fagmiljø der ansvaret for systemutviklinga sit nært på andre fagmiljø og ikkje minst brukarane. Dei innovative løysingane blir ført frå idé til løysing og utvikla vidare i dei same miljøa. Dette er det ønskeleg å halde fram med i den nye organiseringa.

Vidare digitalisering av tenestene våre er eit sentralt satsingsområde vidare, og det er behov for auka samordning på digitaliseringsområdet. Det må sikrast at ressursbruken blir prioritert riktig, og at vi utviklar tenestene optimalt på tvers av verksemdsområda. Vidare må det sikrast ei sterk kopling mellom utviklingsmiljøa og drifta av infrastrukturen, slik at infrastrukturen vert dimensjonert på ein

måte som kan sikre vidare digitalisering. Som det kjem fram av kap. 2.6 har Kystverkets internrevisjon identifisert forbetningsområde innan heilskapleg styring og kontroll av informasjonssikkerheit, personvern og IKT.

For å lukkast med ei styrka satsing i den nye modellen tilrår kystdirektøren å opprette ein eigen stab for Digitalisering og innovasjon. I første omgang er det tenkt ein direktør som skal sikre ei heilskapeleg tilnærming i digitaliseringsarbeidet på tvers av verksemdsområda. Digitaliseringsdirektøren skal vere pådrivar for innovasjon i heile etaten, og skal vere sentral i å avdekke og realisere moglege gevinstar. For å sikre ei tett kopling mellom digitaliserings- og driftsmiljøa skal digitaliseringsdirektøren vere overordna leiar for eininga IT og informasjonssikkerheit.

Geodata-miljøet i Kystverket utviklar løysingar for fleire av verksemdsområda. For å auke tverrfagelegheita og unngå suboptimal utvikling av løysingane er det tilrådd å legge dette miljøet til staben Digitalisering og innovasjon.

Fellesfunksjonar

Fellesfunksjonane er vist i grått i figur 16 over.

Tabell 6: Einingar innan fellesfunksjonar - hovudansvar, dimensjonering og geografisk plassering

Felles-funksjonar	Eininga sitt hovudansvar	Dimensjonering	Geografisk plassering jf. kap. 5
Innkjøp	Offentlege anskaffingar og innkjøp. Ansvarleg for strategi og kvalitetssikring på området, rådgjeving i større anskaffingar	Omlag 6-11 år	Ålesund*
Eigedomsforvaltning og arkiv	Forvaltning av kontorbygg (eigedom utanom fyreigedommar). Arkiv- og dokumentforvaltning, med ansvar for utvikling og forvaltning av administrative system. Koordinere fellesavskaffingar for Kystverket.	Omlag 10 år effektivisering over tid	Ålesund
Administrasjon, lønn og rekneskap	Føring av etaten sitt rekneskap, utbetaling av lønn, reiserekningar, fakturabehandling mv. utvikling og forvaltning av administrative IKT-system. Sentralbordtenesta.	Omlag 22 år*	Honningsvåg
IT og informasjonssikkerheit	Investering, drift og forvaltning av IKT infrastruktur som databasar og applikasjonar. Brukarstøtte og sjølvbetening. Informasjonssikkerheit og samfunnssikkerheit.	Omlag 19 år – eventuell effektivisering over tid	Horten
SUM ÅR		55-62 år	

4.6 Brukarperspektivet

4.6.1 Omdømme og ekstern brukarundersøking 2019

I samarbeid med rådgivings- og analysebyrået Reputation Inc har Kystverket gjennomført ei brukarundersøking i første halvdel av november. Undersøkinga består av ein nettbasert del, og om lag 50 intervju med relevante brukarar og interessentar.

I nettundersøkinga er over 4 000 primærbrukarar av tenestene til Kystverket spurde, der kontaktinformasjonen i hovudsak er henta frå SafeSeaNet og Kystinfo. Dei 50 eksterne nøkkelpersonane er intervjuet for å gå djupare inn på ulike tema knytt til Kystverket sine leveransar og ansvarsområde.

Det endelege resultatet av brukarundersøkinga skal vere klart for overlevering 20. desember, og vil mellom anna vere ein del av Kystverket sin årsrapport for 2019. Ein delrapport, med uttrekk av tema/områder og funn frå den nettbaserte undersøkinga, kjem fram av vedlegg 3.

Dei mest konkrete tilbakemeldingane på forbettringspunkt er venta å kome ved analyse av dei 50 intervjuet, samt tilbakemeldingar i fritekst frå den nettbaserte undersøkinga. Desse har det ikkje vore praktisk mogeleg å få med i delrapporten. Men oversikta gir likevel ein god indikasjon på kva brukarane meiner og tenkjer om Kystverket.

Hovudfunn

Skissering av hovudfunn frå nettundersøkinga:

1. Kystverket er **godt kjent** blant respondentane, og seks av ti respondentar brukar Kystverket sine tenester regelmessig.
2. **Totalinntrykket** av Kystverket er **veldig godt** (over 95 prosent positivt).
3. Kystverket har ein **veldig høg grad av tillit** blant respondentane (95 prosent).
4. Utvalet er mest opptatt av **sjøsikkerheit og sjømerking**.
5. Kystverket blir i høgste grad forbunde med «**framkome langs kysten**», «Sikre kysten» og «Beredskap mot akutt forureining».
6. **Tenestetilfredsheita** er veldig høg.
7. Det er **god tilbakemelding** på Kystverkets **overordna måloppnåing**, men med litt lågare resultat på persontransport enn godstransport.
8. Kystverket **kommuniserer bra** med brukarane sine, men er ikkje veldig synlege i den offentlege debatten.

Forbettringspotensial

1. **Framtidsretta** – auka fokus på brukaren sine prioritetar og framtidige behov, behov for tydelegare retningar på elektrifisering og miljø
2. Auka fokus på **vidareutvikling av digitale tenester**, vere raskare med utviklingar etter brukarbehov (nokre av tenestene blir oppfatta som å ha lågare brukarvennlegheit)
3. Vurder forbettringspotensial på einskilde tenester, til dømes ventetid og prissetting av lostenesta.
4. Forbetre **tydelegheit rundt fokusområde** og prioriteringar når det gjeld ulike brukarar av kysten (fritidsflåten blir større og meir utfordrande i til dømes ulukker, auka arealpress etc.)
5. Forbetre tydelegheit rundt **ansvarsfordeling** med andre aktørar.
6. Forenkle **tilgang til informasjon og støtte**, gjer det enklare å finne fram til riktig person (23 prosent meiner det ikkje er tydeleg kven ein skal ta kontakt med)

Resultat frå brukarundersøkinga framkjem i vedlegg 3.

4.6.2 Geografisk brukar- og sakskonsentrasjon

Kystverket har definert tre avdelingar der det er av særleg nytte å vere regionalt lokalisert ut frå nærleiken til geografiske område, brukarar og andre offentlege myndigheiter. Dette er Hav- og kystforvaltning, Rederi, fyr og sjømerking (planleggarane) og Maritim sikring (ISPS).

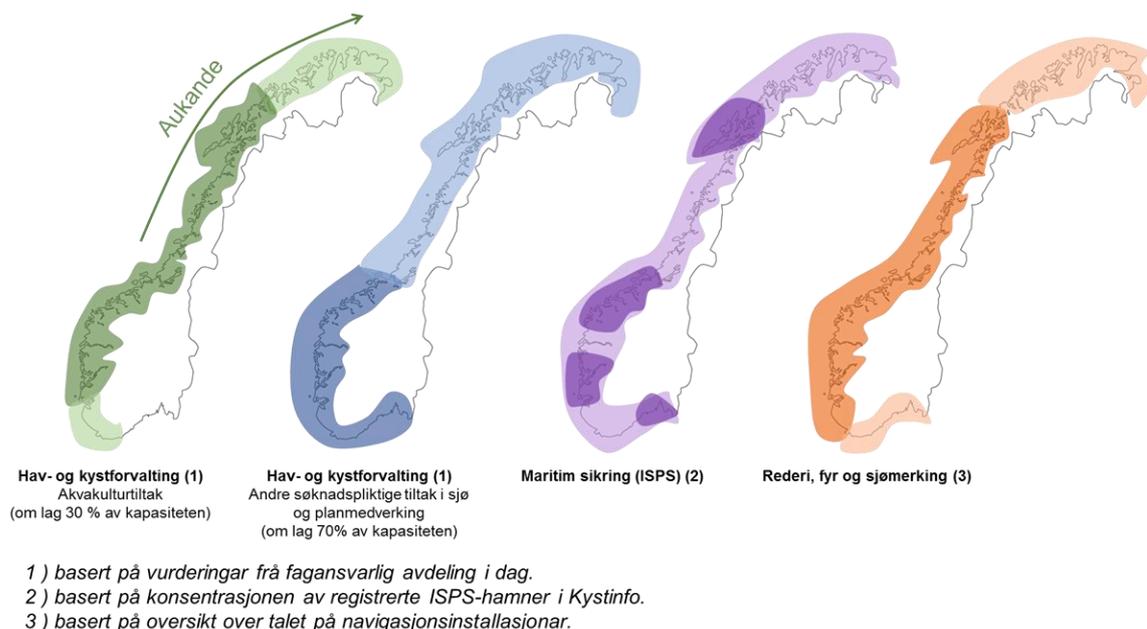
For utbyggingsområdet er det vurdert at samhandlinga internt mellom tidlegfaseplanleggarane og den øvrige eininga er viktigare enn omsyn til stadleg plassering. Mellom anna skuldast dette den endra planleggingsmetodikken med fokus på strekningsvis planlegging.

I dag dei tre områda dimensjonert med følgjande bemanning:

- Hav- og kystforvaltning (saksbehandlarar): 21 årsverk fordelt på fem regionar
- Rederi, fyr og sjømerking (planleggarar): 25 årsverk fordelt på fem regionar
- ISPS-tilsyn: 14 årsverk fordelt på fem regionar

For å vurdere behovet for stadleg nærvær er det gjort ei enkel analyse av fordelinga i brukar- og sakskonsentrasjonen over ulike geografiske område.

Figur 17: Geografisk brukar- og sakskonsentrasjon for aktuelle fagområde i Kystverket



Figuren illustrerer den geografiske brukar- og sakskonsentrasjonen innanfor kvart område, der mørk farge syner høg konsentrasjon.

For **Hav- og kystforvaltning (1)** viser dei to første karta saksomfang innanfor akvakulturtiltak og andre søknadspliktige tiltak i sjø, inkludert planmedverking. Ressursfordelinga mellom desse sakstypene utgjør overordna 30 prosent og 70 prosent. Etter at forvaltingsansvaret for dei statlege fiskerihamnene vert flytta i 2020 er det forventa noko redusert sakshandsaming av tiltak. Denne endringa gjeld på landsbasis, men i dei sørlege områda vert denne nedgangen meir enn kompensert for gjennom auka aktivitet på andre område. Konsentrasjonen av saker er størt i Sør-Noreg, men det er ein auke innanfor akvakulturtiltak særleg i dei nordlege områda.

Som det kjem fram av kartet for **Maritim sikring (ISPS) (2)**, er den største konsentrasjonen av sikra hamneanlegg rundt Oslofjorden, i Rogaland og Hordaland, Møre og Romsdal og i nordre del av

Nordland opp mot Tromsø. Anlegga med høgast risiko er fordelt utover landet, men også her er det flest anlegg i Sør-Noreg. Utfordringane med å drive tilsyn geografisk er ulike i ulike delar av landet, og det er spesielt store avstandar i Nord-Noreg.

Siste kart i figuren gjeld **Rederi, fyr og sjømerking (3)** og viser konsentrasjonen av dei om lag 22 000 sjømerka Kystverket har plassert langs kysten. Denne konsentrasjonen fortel omfanget av aktivitet og kompleksiteten/trafikken i området som skal merkast. Utviklinga er relativt stabil på området.

Analysen viser samla sett at konsentrasjonen av saker og brukarar er ulikt fordelt over landet. Ein anna dimensjon i det stadlege nærveret er likevel behovet for å plassere ein synleg myndigheitsfunksjon i fleire delar av landet.

4.6.3 Tilråding om geografisk nærvær i ny modell

Kystverket tilrår å videreføre dagens geografisk plasserte oppgåver i desse avdelingane i nytt organisasjonskart:

- Planleggingsavdelinga innan Rederi, fyr og sjømerking (VO1)
- Hav- og kystforvaltning (VO1)
- Maritim sikring (VO2)

Dei tre avdelingane med tilrådd stadleg plassering vil ha høg grad av brukarkontakt på lokalt og regionalt nivå. Den utstrakte brukarkontakta vil gjere desse avdelingane til ein viktig ressurs i Kystverket, og avdelingane skal fremme Kystverket sine interesser i ulike prosessar.

Store delar av brukarkontakta som regionmodellen i dag tek i vare vil ligge til desse avdelingane. Ei geografisk spreiding vil gi tidleg involvering i prosessar mot myndigheiter og næringsliv lokalt, samstundes vil Kystverket vere ein synleg samfunnsaktør langs heile kysten som deltek regionalt i møter med kommunar, fylkeskommunar, fylkesmenn mv. Det lokale nærvere på desse områda gjer vidare at avdelinga tidleg kan fange opp tiltaksbehov og andre tilbakemeldingar frå brukarane.

Det vil vere behov for bruk av kompetanse mellom fleire av dei stadleg plasserte avdelingane. Til dømes vil det vere behov for den nautiske kompetansen til planleggarane i Rederi, fyr og sjømerking inn i saksbehandlinga i Hav- og kystforvaltning. Dersom dei geografisk spreidde funksjonane frå ulike avdelingar samlast ved dei same lokasjonane langs kysten kan ein få til eit samansette og tverrfagleg robuste fagmiljø. I ein slik modell kan ein arbeide meir team-/prosjektbasert med samansett kompetanse frå ulike fagmiljø/avdelingar eller lokasjonar.

Også losane i Kystverket har spesialkunnskap om nautikk og lokale tilhøve. Denne er viktig å nyttiggjere seg meir av.

Sjølv om ein vel ei geografisk spreiding av desse funksjonane, vil alle tilsette verte samla i den same eininga og under den same leiaren. Dette fører til auka samhandling, utøving av lik praksis og betra nytting av ressursane (anslått til 10 prosent)

Ei samling av dei tilsette i same avdeling, vil gjere det enklare for avdelingsleiarane brukar ressursane i heile landet på ein optimal måte, uavhengig av geografisk lokalisering. Avdelingsleiarane må framover tilpasse dimensjoneringa mellom ulike geografiske område etter kvart som det oppstår naturleg avgang av tilsette eller det skjer endringar i brukar- og sakskonsentrasjonen.

5 Geografisk plassering

Kystverket har gjort ei utgreiing av geografisk plassering av dei nye einingane i tråd med KMD sine *Retningslinjer for lokalisering av statlege arbeidsplassar og tenesteproduksjon*, oppdatert november 2019, med tilhøyrande rettleiar. Vurderings- og prosedyrekrava i desse er følgde. Vurderinga av alternative stader for lokalisering er difor gjort med bakgrunn i følgande:

1. Vilkår for lokalisering

- Krav til nærleik til tenesta (stadavhengige tenester som er brukarretta)
- Kompetansekrav til dei som utfører oppgåver (rekruttering, ta vare på kvalifisert arbeidskraft). Gjeld særleg verksemd med stort behov for mange tilsette med høg og spesialisert utdanning.
- Krav til infrastruktur, nærleik til andre typar fagmiljø, offentlege styresmakter, forskingsmiljø mv. Det skal skillast mellom fysisk nærleik som er nødvendig og som er positiv.

2. Formålet med lokaliseringspolitikken

- Lokalisering i definerte regionale midtpunkt der verksemda har størst potensial for å bidra til det lokale tilbodet av arbeidsplassar skal leggest vekt på.

3. Kostnadseffektivitet og effektiv oppgåveløysing

- Direktekostnader (husleige, løn, reisekostnader mv.)
- Kvalitet i tenester og produktivetsforbetringar

I tråd med retningslinjene er moglegheitene i eksisterande organisasjonsstrukturen lagt til grunn ved val av alternative plasseringar. Utgreiinga av den geografiske plasseringa kjem fram av vedlegg 4.

5.1 Tilråding om lokalisering av Kystverkets arbeidsplassar

Som det kjem fram over, og av vedlegg 4 a-c, har Kystverket vurdert plasseringa av kvar einiskild eining og kvar av verksemdsområdeleiarane. Vurderinga er gjort i tråd med *Retningslinjer for lokalisering av statlege arbeidsplassar og tenesteproduksjon* med tilhøyrande rettleiar.

Kystdirektøren har nytta ekstern konsulentbistand frå PwC (PricewaterhouseCoopers) i analysearbeid og konklusjonar for geografisk plassering. Vedlegg 4 (eigne vedlegg) inneheld:

- a) Overordnede rammer og vurdering av geografisk lokalisering
- b) *Poeng- og vektningssystem til rangering av alternative geografiske stader*
- c) *Bakenforliggende vurdering, poeng- og vektningssystem til rangering av alternative geografiske stader*

Etter desse vurderingane er Kystverket si samla tilråding at einingane vert lokalisert slik:

Verksemdsområde 1 – Transport, hamn og farlei

- Direktør og stab: Ålesund
- Transportplanlegging og mobilitet: Leiar i Ålesund. Saksbehandlarar i Ålesund og Arendal.
- Hav- og kystforvaltning: Stadleg plassert i Arendal, Haugesund, Ålesund, Kabelvåg og Honningsvåg. Sjå kap. 4.6.3.¹⁶
- Utbygging: Kabelvåg
- Rederi, fyr og sjømerking: Leiing og adm. i Ålesund. Operativ verksemd er framleis spreidd. Planleggarar stadleg plassert i Arendal, Haugesund, Ålesund, Kabelvåg og Honningsvåg.¹⁵

¹⁶ For nokre einingar vil det framleis vere behov for ei stadleg plassering, jf. kap. 4.6.2 og 4.6.3.

Verksemdsområde 2 – Navigasjonsteknologi og tenester

- Direktør og stab: Ålesund
- BarentsWatch: Tromsø
- Hav- og kystovervaking Vardø: Vardø
- Hav- og kystovervaking Sør-Norge: Vidareført i Horten, Brevik, Kvitsøy og Fedje
- Navigasjonsteknologi og losforvaltning: Haugesund
- Maritim sikring (ISPS): Stadleg plassert i Arendal, Haugesund, Ålesund, Kabelvåg og Honningsvåg. Sjå kap. 4.6.3.¹⁵

Verksemdsområde 3 – Miljøberedskap

- Direktør og stab: Horten
- Miljø og analyse: Horten, med nokre ressursar i Tromsø.
- Operasjon og samordning: Horten, med nokre ressursar i Tromsø.
- Logistikk og teknologiutvikling: Horten, med nokre ressursar i Tromsø.

Verksemdsområde 4 – Lostenesta

- Direktør og stab: Ålesund
- Losformidling: Vidareført i Horten, Kvitsøy og Lødingen
- Losoldermannskap: Vidareført på sju lokasjonar

Andre einingar

- Kystdirektøren: Ålesund
- Internrevisjon: Ålesund
- Klagebehandling: Må avklarast vidare
- Strategiske stabar: økonomi- og verksemdsstyring, kommunikasjon, HR og HMS, Digitalisering og innovasjon (ny): Ålesund
- Innkjøp: Ålesund
- Eigedomsforvaltning og arkiv: Ålesund
- Administrasjon, lønn og rekneskap: Honningsvåg
- IT og informasjonssikkerheit: Horten

I tillegg vil nokre av funksjonane, særlig innanfor stab og fellestenester, framleis kunne ha nokre stadleg plasserte tilsette ved andre lokasjonar. Desse vil likevel vere samla under same leiing.

5.2 Samla oversikt over tal årsverk per lokasjon i ny modell, herunder effektivisering

Den tilrådde lokaliseringa som kjem fram av kap. 5 inneber geografisk flytting av om lag 20 arbeidsplassar. I tillegg kjem gevinstar som følgje av endra struktur og meir effektiv oppgåveløysing.

Talet på arbeidsplassar som flyttast vil vere relativt få sett i forhold til det totale talet tilsette, som er om lag 1 000. For einssilde som eventuelt får arbeidsplassen flytta vil det likevel opplevast alvorleg.

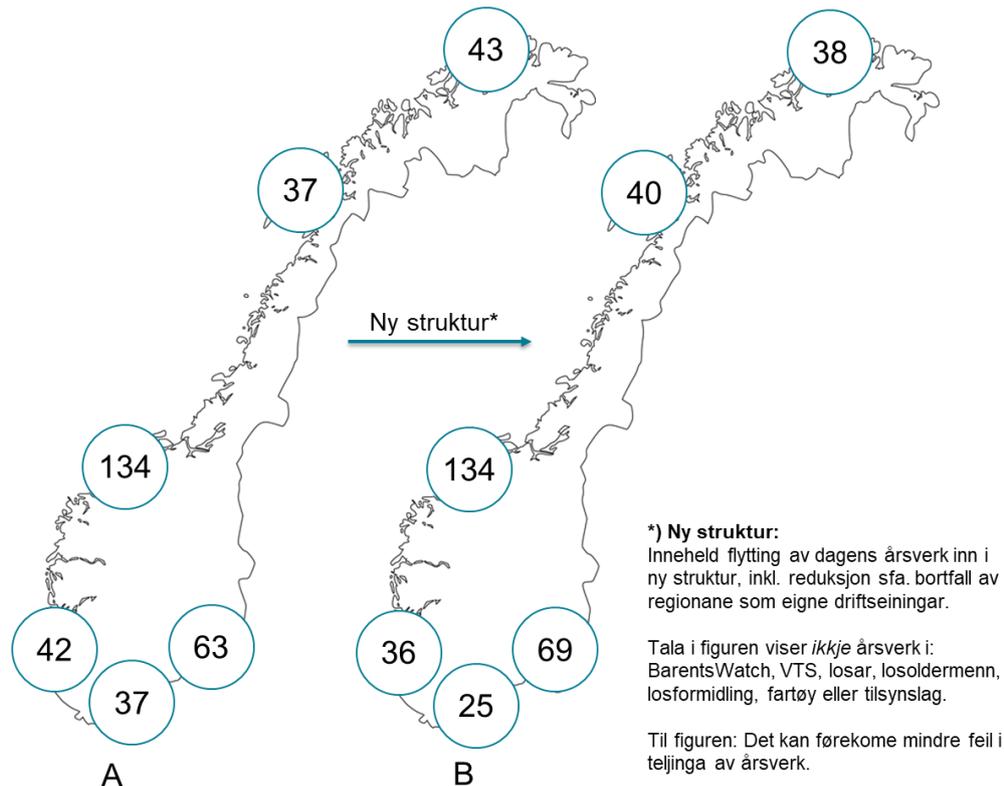
Det er tilrådd å flytte åtte stillingar til Kabelvåg, der to av desse er frå Honningsvåg. Samstundes er det tilrådd å flytte to årsverk frå Kabelvåg til Horten. Dette gir ei isolert styrking på fire årsverk i Nord-Noreg før effektivisering (bortfall av regionane som driftseining og samordningsgevinstar).

I figurane nedanfor vert den tilrådde flyttinga av arbeidsplassar nærare gjort greie for. Karta er avgrensa til å vise dei lokasjonane som vert påverka av endringane.

Endringar i lokalisering av arbeidsplassar – bortfall av regionar og tilrådd lokalisering (steg 1 av 2)

Bortfallet av regionane som egne driftseiningar vil medføre eit bortfall av 16 årsverk som utgjer dagens regiondirektørar med stab og støtte. Dette er synleggjort i kartet nedanfor. Vidare er flyttinga av arbeidsplassar som følgje av Kystverket si tilrådde lokalisering innarbeidd i karta. Det er tilrådd å løyse effektiviseringa ved naturleg avgang (jf. kap. 6) og for stillingar som flyttast må behovet for overgangsordningar vurderast. Kystverket skal følgje regelverket for omstilling i staten.

Figur 18: Frå dagens årsverk per lokasjon (kart A) til tal årsverk etter tilrådd lokalisering (kart B)



Tabell 7: Endringane frå dagens struktur til ny struktur skuldast følgande flytting av årsverk

		Til							
		Horten*	Arendal	Haugesund	Ålesund	Kabelvåg	Honningsvåg	Reduksjon (bortfall region)	
Frå	Horten	0	0	0	0	0	0	0	
	Arendal	1	0	0	7	2	0	3	1 åv Miljøberedskap, 4 åv Digitalisering og innovasjon (Geodata), 3 åv Eigedom (Fyr), 2 åv Utbygging
	Haugesund	0	0	0	0	2	0	4	2 åv Utbygging
	Ålesund	2	0	0	0	2	0	3	2 åv Miljøberedskap, 2 åv Utbygging
	Kabelvåg	2	0	0	0	0	0	3	2 åv Miljøberedskap
	Honningsvåg	0	0	0	0	2	0	3	2 åv Utbygging
	Totalt	2	0	0	7	4	2	16	

Til tabellen: Det kan førekome mindre feil i teljinga av tilsette.

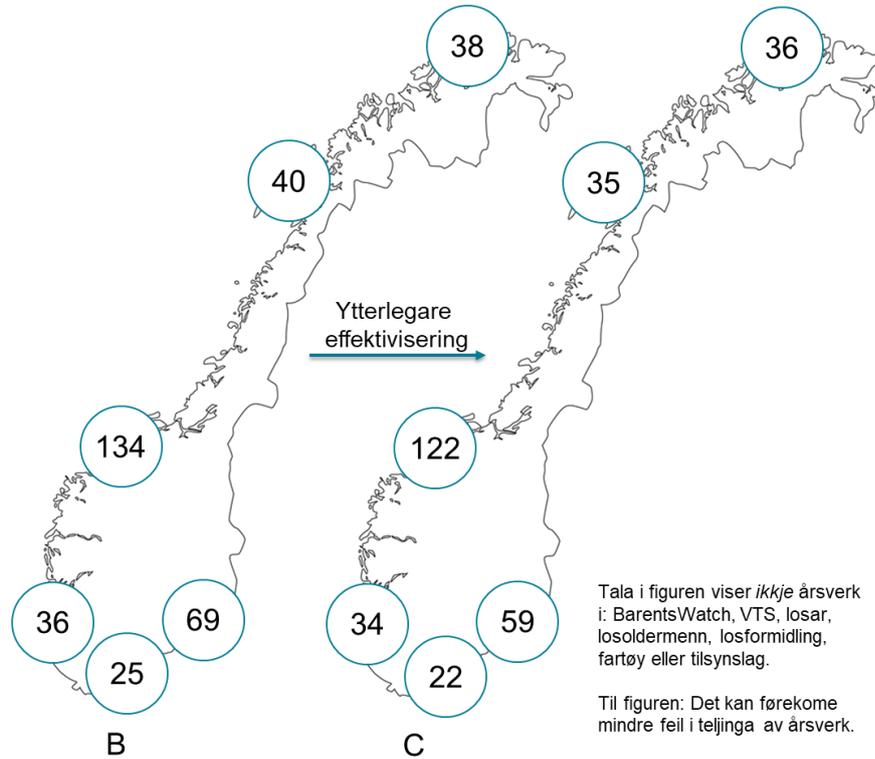
*) I tillegg til det som kjem fram av tabellen, vert det tilrådd å flytte to årsverk frå Bergen til Horten innan beredskapsområdet. Desse kjem fram i det samla talet på 70 tilsette i Horten i kartet.

Kolonna «Reduksjon (bortfall region)» skuldast bortfall av regionane som egne driftseiningar, og utgjer dagens regiondirektørar med stab og støtte. Det kan framleis vere behov for noko lokal leiarstøtte enkelte stader, og dette må vurderast nærmare.

Endringar i lokaliseringa av arbeidsplassar – ytterlegare effektivisering (steg 2 av 2)

Av figuren over kjem ikkje reduksjonane i årsverk som følgje av ytterlegare effektivisering fram. Omtalen av dei kartlagde effektiviseringsgevinstane kjem fram i kap. 6. Nedanfor vert desse effektiviseringsgevinstane synleggjort, fordelt på dei ulike lokasjonane. Det er tilrådd å løyse effektiviseringa ved naturleg avgang.

Figur 19: Frå kart B (figur 18) med tal årsverk etter tilrådd organisering til kart C med tal årsverk etter ytterlegare effektivisering



Tabell 8: Endringane skuldast følgjande effektiviseringsgevinstar

	Horten	Arendal	Haugesund	Ålesund	Kabelvåg	Honningsvåg
Opprinneleg	70	24	36	134	40	38
Samordning BES/BEA	-4					
10 % eff.gevinst ved samling av fagmiljø (gjn.snitt)*	-6	-3	-2	-7	-5	-2
Effektivisering stab/støtte				-5		
Etter effektivisering	60	21	34	122	35	36

Til tabellen: Det kan førekome mindre feil i teljinga av tilsette.

*) Fordelt etter gjennomsnittet. Endeleg fordeling av samordningsgevinstar vil vere ein prosess innanfor det nye verksemdsområdet.

Sjølv om det er gjort ei synleggjering av denne effektiviseringsgevinsten basert på ei overordna vurdering, vil det kunne skje endringar i kvar effektiviseringsgevinsten faktisk hentast ut etter kvart som dette arbeidet held fram. Det er eit mål å oppretthalde eininga i Honningsvåg som eit robust fagmiljø innan rekneskap og lønn. Samstundes er det eit stort potensial i digitalisering av desse tenestene. Effektiviseringspotensialet innanfor støttefunksjonar er difor lagt til Ålesund, med mål om å på sikt overføre oppgåver til Honningsvåg for å sikre best mogleg utnytting av den tilgjengelege kapasiteten i Kystverket.

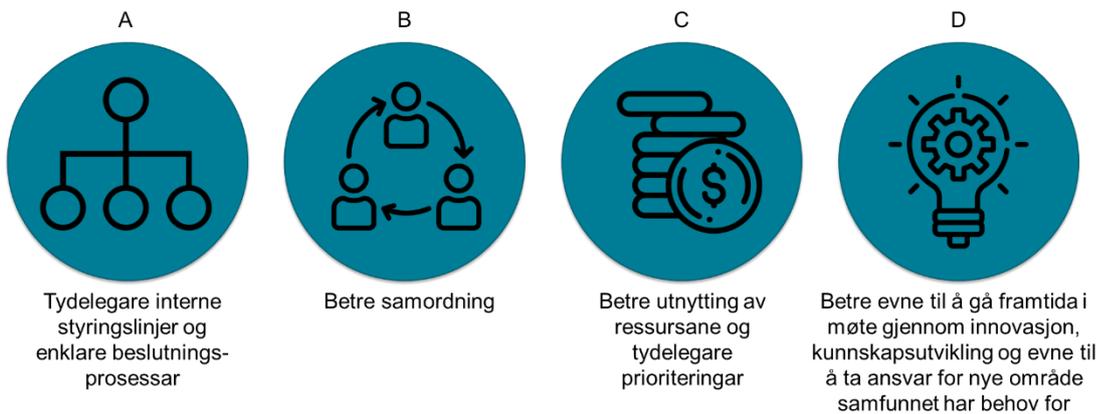
6 Gevinstrealiseringsplan

Den tilrådte modellen vil ha fleire ulike typar av gevinstar. Utover kvalitets-, brukar- og samfunnseffektane er det kartlagt økonomiske gevinstar som følgje av samordning, endringar i driftseiningstrukturen, og anna effektivisering. Desse gevinstane vil realiserast gjennom reduksjon i årsverk, lågare husleigekostnader og annan kostnadsreduksjon.

6.1 Kvalitative gevinstar

Jf. kap. 3.1 er det satt følgande effektmål for Kystverket si framtidige organisering:

Figur 4: Fire effektmål for utgreiinga av ny organisering for Kystverket



Måten den tilrådte organiseringa møter desse effektmåla på vil gi ei rekkje kvalitative gevinstar. Dette er gevinstar som kjem samfunnet og brukarane til gode. For økonomiske gevinstar (effektmål C) syner vi til kap. 6.2.

Den tilrådte funksjonsorganiseringa gir tydelegare interne styringslinjer og enklare avgjersleprosessar. Modellen har eintydige avgjerslelinjer der verksemdsområdedirektørane har totalansvaret for fag, resultat, økonomi og personell. Styringslinjene legg til rette for klarare prioriteringar innanfor verksemdsområda, og dette har både ein økonomisk gevinst (jf. 6.2) og ein kvalitativ gevinst. Verksemdsområda får ei breiare portefølje, og gjennom enklare avgjersleprosessar vil prioriteringane skje på ein måte som kan gi betre måloppnåing for samfunnet. Dette krev likevel at Kystverket har god verksemdsstyring, slik at avgjerslene kan fattast på dei rette grunnlaga. Gjennom enklare styringslinjer, vil verksemdsområdedirektørane sine leiargrupper (avdelingsleiarane) vere eit bestemmande organ innanfor sine relevante fagområde. Dette gir kort veg mellom avgjerslene og fag-/utførarkompetanse.

Modellen legg til rette for betre samordning innanfor funksjonane. Utover dei kvantitative samordningsgevinstane, vil ei slik samling av kompetansen i verksemdsområda gi meir robuste fagmiljø og betra samhandling innanfor områda. Verksemdsområdedirektørane og avdelingsleiarane kan mellom anna nytte kompetansen på tvers av geografiske område, som kan gi betre leveransar til brukarane og auka kompetanse gjennom samhandling med andre tilsette.

Robuste fagmiljø med naudsynt fagleg og økonomisk fridom legg til rette for innovasjon, kunnskapsutvikling og auka omstillingsevne. Slik kan Kystverket møte brukarane sine framtidige behov på ein god måte. Vi kan også vere med på å utvikle eller legge til rette for ny teknologi som samfunnet har behov for. Gjennom meir eintydige styringslinjer og færre organisatoriske nivå, antek vi at samhandlinga også mellom verksemdsområda blir betra. Dette kan gi auka innovasjonstakt og evne til å sjå nye moglegheiter.

Det er kartlagt fleire kvalitative gevinstar ved samling av avdelingar og oppgåver i same verksemdsområde. Desse omtalast nærare nedanfor, område for område.

Kvalitative gevinstar i VO1 – Transport, hamn og farlei

- Å samle fagmiljøet i Transportplanlegging og mobilitet og legge leiaren til Ålesund – nært verksemdsområdeleinga, Kystdirektøren og stabane – kan gi betra avgjerslestøtte basert på eit meir analytisk avgjerslegrunnlag. Det same gjeld eininga sitt bidrag inn mot NTP-prosessane, der eininga er sentral. Eininga utfører oppgåver for fleire av verksemdsområda, og vi antek at nærleiken til Kystdirektøren og fleire av verksemdsområdeleingane vil gi ein positiv effekt for denne samhandlinga på tvers.
- Samlinga av følgjande miljø gir betre planlegging og meir standardiserte arbeidsmetodar på tvers av geografi:
 - Samling av dei stadleg plasserte sakshandsamarane i Hav- og kystforvaltning under same leiar
 - Samling av dei stadleg plasserte planleggarane i Rederi, fyr og sjømerking med resten av fagmiljøa innanfor navigasjonsinnretning og Rederiet
 - Samling av tidlegfaseplanleggarane på utbyggingsområdet (frå regionane) med dei øvrige fagmiljøa i Kabelvåg. Dette kan gi auka kvalitet og profesjonalitet på leveransane til brukarane samt større innovasjonstakt. Flyttinga av dei stadleg plasserte planleggarane på utbyggingsområdet kan likevel gi mindre samhandling mellom relevante fagmiljø innanfor same geografiske område.
- Samlinga av Utbygging og Rederi, fyr og sjømerking i same verksemdsområde kan gi betre prioritering av tiltak, betra prosjektoptimalisering og auka samhandling mellom fagmiljøa. Dette kan igjen gi auka samfunnsnytte per budsjettkrone.

Kvalitative gevinstar i VO2 – Navigasjonsteknologi og tenester

- Samlinga av fleire område som driv med utvikling av digitale tenester kan gi auka innovasjonstakt og meir robuste fagmiljø enn i dag. Dette gjeld særleg for samlinga av BarentsWatch, som tidlegare har lagt under ein stabsdirektør, med dei andre fagmiljøa i det same verksemdsområdet.
- Samordninga av sjøtrafikksentralane i Sør-Norge i same verksemdsområde, i staden for under to regiondirektørar, vil gi meir eintydig tenesteproduksjon. Dette kan sikre betra brukareffekt og auka sikkerheit.
- Samlinga av fleire miljø som er relevante i arbeidet med samfunnssikkerheit i dette verksemdsområdet kan gi enklare kommunikasjon og styring i kritiske situasjonar. Erfaringsutveksling mellom områda kan gi auka samfunnssikkerheit innanfor Kystverket sine relevante område.
- Samlinga av miljøet som driv med Maritim sikring (ISPS) kan gi betra planlegging og meir standardiserte arbeidsmetodar på tvers av geografi. Det er vurdert om samlinga av andre tilsynsfunksjonar kan gi kvalitetsgevinstar, men konklusjonen er at nærleiken til det øvrige fagmiljøet er viktigare enn ei samling av tilsynsoppgåvene. Tilsynsoppgåvene er relativt ulike mellom områda.

Kvalitative gevinstar i VO3 – Miljøberedskap

- Samanslåinga av Beredskapsavdelinga og Beredskapssenteret vil ha dei same generelle gevinstante ved samordning av fagmiljø som er omtalt under andre område.

Kvalitative gevinstar i VO4 – Lostenesta

- Lostenesta vart funksjonsorganisert allereie i 2015, og dette har gitt fleire gevinstar jf. kap. 4.4.5. Lostenesta er ei stor teneste, både i årsverk og i kroner, som er avgiftsfinansiert. Det er vurdert at eit vidareført skilje mellom dette verksemdsområda og dei øvrige vil gjere at gevinstante frå 2015 kan vidareførast, mellom anna sidan tenesta er spesialisert. Det er også vidareført eit skilje mellom lostenesta og losforvaltinga (jf. verksemdsområde 2), og dette skilje vil vere med på å sikre at utøvinga av mynde, og eit riktig nivå på avgiftene, kan ta i varekast på ein god måte.
- Lostenesta er ein viktig ressurs for Kystverket, og gjennom fokus på ytterlegare samhandling kan ein nytte den nautiske kompetansen og kjennskapen til geografiske område i Lostenesta inn mot andre område – til dømes planlegging av tiltak og sakshandsaming.

Kvalitative gevinstar i Stab og støttefunksjonar

- Eit tydelegare skilje mellom strategiske stabsfunksjonar (som driv med styring av verksemda) og fellestenester (som støttar øvrige verksemdsområde i si daglege drift og ta i vareking av regelverk), vil gi betra interne støttetjenester for brukarane. Kystdirektøren får med dette eit strategisk stabsapparat som kan hjelpe han å styre verksemdsområda. På den andre sida får verksemdsområda god hjelp til å etterleve regelverk og drive effektiv ressursutnytting.
- Skipinga av Digitalisering og innovasjon som eiga eining vil gi auka fokus på området, og ei meir heilskapeleg styring av digitaliseringa som foregår i dei ulike verksemdsområda og avdelingane. Ved at IT og informasjonssikkerheit leggast under denne eininga, kan ein sikre ein meir heilskapeleg utvikling av infrastrukturen og sikkerheitstiltaka i tråd med den utviklinga som skjer i verksemdsområda.
- Å legge geodata-miljøet til staben Digitalisering og innovasjon vil gi ei betre koordinert tverrfagleg samhandling, og reduserer sannsynet for suboptimalisering.

Ny modell for ta i vareking av klagesakshandsaminga gir ei rekke kvalitative gevinstar. Det er vurdert at funksjonsmodellen vil sikre eit tydeleg skilje mellom verksemdsområda og eininga for klagebehandling ved at dei er plassert på ulike nivå i organisasjonen. Dette gir brukarane ei reell klagesakshandsaming. Samstundes vil modellen kunne ta i vare behov for råd og rettleiing under saksbehandlinga i første instans på ein betre måte enn i dag. Dette skjer gjennom at fagstabane på ein betre måte kan hjelpe til under den forberedande klagebehandlinga i første instans, blant anna for kvalitetssikring og eventuelt avdekke feil og manglar. Dette vil også henge saman med at overordna oppgåver knytt til regelverk, prosedyrar, malar og opplæring vil ligge til verksemdsområda. Dette kan gi betra rettleiing for brukarane, samt auka kvalitet i sakshandsaminga i førstelinje.

6.2 Økonomiske gevinstar

Eitt av effektmåla til Kystverket, jf. kap. 3.1. er betre utnytting av ressursane og tydelegare prioriteringar.

Tabell 9: Tabellen viser økonomiske gevinstar gjennom den tilrådde organiseringa er kartlagde

Område	Mill. kroner	Realisering
Reduksjon i årsverk, jf. kap. 6.3. (utanom Rederi, fyr og sjømerking) Leiarstillingar, støttestillingar, samordningsgevinstar, beredskap	36	2021-2023
Reduksjon årsverk m.v. i Rederi, fyr og sjømerking, jf. kap. 6.3.	30	2024 ->
Redusert husleige <i>Vil samstundes kreve tilpassing av eksisterande lokale (investeringar)</i>	10	2021-2023
Omprioriteringar og anna effektivisering <i>Utanom organisatoriske endringar</i>	20	2021-2023
Sum	96	

Dei kartlagde gevinstante gjennom reduserte årsverk er nærare omtalt i kap. 6.3.

Med bakgrunn i dei tilrådde endringane i lokaliseringa av Kystverket si verksemd, er det eit potensial på å spare i alt 10 mill. kroner gjennom reduserte husleigekostnader. I dette ligg det òg eit potensial gjennom ytterlegare optimalisering i Kystverket sin arealbruk, herunder framleige, mellom anna gjort mogleg ved at ansvaret for eigedomsforvaltning blir lagt til ei eiga støtteining.

I ein organisasjon der verksemdsområdedirektørane får eit heilskapeleg resultat-, økonomi- og fagansvar for sine område, vil behovet for og kravet til å gjere prioriteringar vere tydelegare. Leiarane er ansvarlege for å nå tydelege mål innanfor gitte rammer, og må nytte ressursane effektivt. I dette er det anslått eit effektiviseringspotensial på 20 mill. kroner.

Det må gjerast vidare utgreiingar om ei eventuell samlokalisering av sjøtrafikksentralane i Sør-Norge og losformidlingssentralane. Foreløpige estimater indikerer gevinstar på henholdsvis 10 og ni mill. kroner.

Som nemnt i kap. 4.4.3 bør det gjerast ei nærare og heilskapeleg vurdering av talet på tilsette i Miljøberedskap og den framtidige dimensjoneringa av området. Dette må skje i samband med ei beredskapsanalyse, og bør gjennomførast i løpet av 2020.

Det er truleg eit større potensial for effektiviseringsgevinstar enn det som er kartlagt til no. Det er likevel viktig å sikre tilstrekkelig involvering av den nye organisasjonen og leiinga i dette prioriteringsarbeidet. Som nemnt, vil dei nye styringslinjene kunne tvinge fram tydelegare prioriteringar innanfor og mellom verksemdsområda. Dei kartlagde gevinstante på dette tidspunktet gir etter Kystverket si vurdering ei hensiktsmessig fordeling mellom gevinstar som er kartlagt på førehand og potensial for vidare arbeid i dei nye verksemdsområda.

Vidare arbeid med realisering av gevinstante, inkludert omtale av nettogevinstar per år, kjem fram av kap. 6.4.

6.3 Reduksjon i årsverk

Som det kjem fram i kap. 6.2 er det identifisert eit potensial for effektivisering i talet på årsverk. Nedanfor kjem det fram ei oppstilling av kva for nokre årsverk dette er. I tillegg er det gjort ein analyse av korleis denne effektiviseringa han realiserast gjennom naturleg avgang.

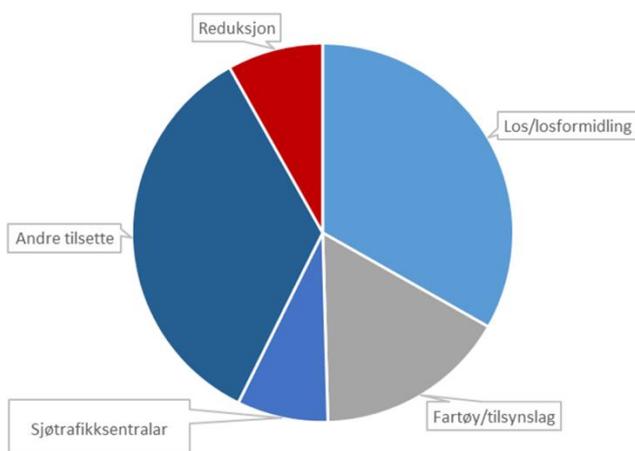
Tabell 10: Tabellen syner reduksjon i årsverk innan ulike effektområde

Effektområde	Årsverk
Leiarstillingar	8
Administrativ støtte <i>Regionadministrasjon, stabsfunksjonar, prosessbetring</i>	18
Samordningsgevinstar <i>Hav- og kystforvaltning, ISPS, Utbygging, Transportplanlegging og mobilitet, fagstab VO1 og VO2</i>	12 (10 %)
Samordningsgevinstar <i>Rederi, fyr og sjømerking</i>	20–35
Samordningsgevinstar <i>Beredskapsområdet, utover endringar i leiar og adm. støtte</i>	6 (10 %)
Sum	64–79

Som følge av endringane i organisasjonsstrukturen, i hovudsak at regionane går ut som driftseiningar, vil det bli frigjort i alt 21 årsverk knytt til leing og administrativ støtte. I tillegg vil enklare styringslinjer, auka digitalisering og prosessforbetring gjere det mogleg å hente inn ytterlegare effektiviseringsgevinstar innanfor dei administrative områda, anslått til fem årsverk. I sum utgjer desse 26 årsverka dei to øvste linjene i tabellen over.

Som omtalt tidlegare, vil bortfallet av bestiller-/utførarmodellen og doble styringslinjer gi betre samhandling innanfor og mellom dei ulike fagområda. Dette fører med seg ei rekke kvalitetsgevinstar, men også effektiviseringsgevinstar. Det er anslått eit generelt samordningspotensial på 10 prosent av dei relevante årsverka, men innanfor Rederi, fyr og sjømerking er det eit enda høgare potensial. For denne eininga er det ikkje berre samordninga av fagmiljøet som gir effektar, men òg samlinga av økonomi-, resultat- og fagansvaret. Gevinstane på dette området må likevel sjåast i samheng med fartøyfornyninga og arbeidet med å redusere vedlikehaldsetterslepet, og det er difor lagt inn eit spenn i anslaget. Totalt er det anslått samordningsgevinstar på mellom 38 og 53 årsverk, som utgjer dei tre siste linjene i tabellen over.

Figur 20: Oversikt over årsverk i ny organisering av Kystverket – fordeling og effektivisering



Kystverket ønsker å realisere disse gevinstane gjennom naturleg avgang. Analysane våre viser at potensialet i naturleg avgang kan gjere det mogleg å realisere gevinstane allereie i løpet av 2022.

For eininga Rederi, fyr og sjømerking er det likevel viktig at effektiviseringa blir sett i samanheng med reduksjonen av vedlikehaldsetterslepet på navigasjonsinnretningane. Det vil først vere mogleg å hente ut denne gevinsten når vedlikehaldsetterslepet er betydeleg redusert, anslagsvis frå 2024.

Tabell 11: Tabellen syner potensialet i naturleg avgang for andre område utanom Rederi, fyr og sjømerking

	2021	2022	2023
Pensjon	-2	-10	-15
Øvrig turnover (5 %)	-16	-16	-15
Sum potensial i naturleg avgang	-18	-26	-30
Akkumulert potensial i naturleg avgang	-18	-44	-74

Som tabellen syner, er det her lagt til grunn ei overordna vurdering utan å analysere kvart enkelt fagmiljø. Det er ikkje hensiktsmessig med ei meir detaljert tilnærming i utredningsfasen, og ei slik tilnærming har nokre utfordringar i høve presisjon. Mellom anna er det ein føresetnad at ein kan omstille kompetansen til dei tilsette som ikkje går av med naturleg avgang. Avgangen kan råke enkelte fagmiljø hardare enn andre, og det kan gjere kompetansetilgjenga kritisk innanfor enkelte miljø.

Likevel syner analysen eit potensial i den naturlege avgangen dei komande åra, slik at ein kan få til gode overgangsordningar ved uthenting av gevinstar og sikre mest mogleg av kompetansen i Kystverket.

Tabellen over syner ikkje kostnader til kompetanseutvikling og omstilling, men desse kostnadane kjem fram av kap. 6.2.

6.4 Overordna gevinstrealiseringsplan

Kystverket er no i konseptfasen, jf. Difi sin prosjektveiviser vist i figuren under. I denne fasen identifiserer ein gevinstar på eit overordna nivå.

Figur 21: Faseplan i Digitaliseringsdirektoratet (Difi) sin prosjektrettleiar¹⁷

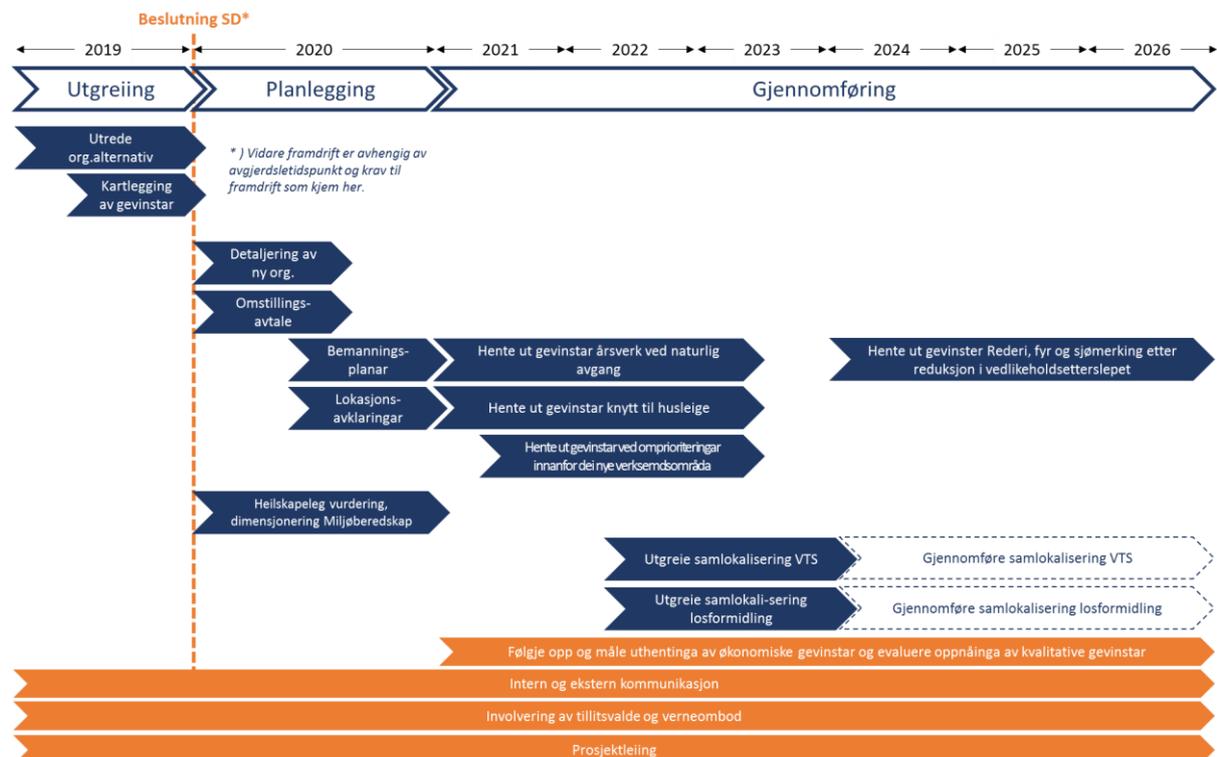


Det er først i sjølve planleggingsfasen at ein kan beskrive tiltaka meir detaljert, og då kan ein gjere ei ytterlegare konkretisering og realisering av gevinstane. Planen nedanfor viser hovudtrekka i det vidare arbeidet med gevinstrealisering og ei skisse for framdrifta.

Arbeidet med bemanningsplanar og innplassering i stillingar (innanfor ramma av omstillingsavtalen), vil vere førande for det endelege gevinstpotensialet. Gevinstestimata i denne rapporten må kvalitetssikrast vidare gjennom meir detaljerte analyser og prioriteringar innanfor verksemdsområda.

I gjennomføringsfasen skal det arbeidast tett med oppfølging for å sikre at gevinstane vert hente ut i tråd med det som er forventa.

Figur 22: Illustrasjon av etterfølgande prosess for planlegging og gjennomføring av ny organisering (overordna gevinstrealiseringsplan)



¹⁷ Difi sin prosjektveiviser som er ein felles prosjektmodell for offentlig sektor <https://www.prosjektveiviseren.no/>

Vi har nytta malen for gevinstrealiseringsplan som følger av Finansdepartementets rundskriv R-9/2019 om *Retningslinjer for materialet til regjeringens konferanse om statsbudsjettet for 2021* for å forsøke å synliggjere nettoeffektane per år. Herunder er det gjort ei vurdering av omstillingskostnadane.

Med bakgrunn i dei kartlagte gevinstane i kap. 6.2 og analysen av potensialet i naturlig avgang i kap. 6.3 får vi følgjande gevinstar isolert per år i perioden 2021-2027:

Tabell 12: *Gvinstar isolert per år i perioden 2021-2027*

Tall i mill 2020-kroner

Dep.	Kap.post	Beskriving	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
SD	1360.01	Totale innsparingar	25	36	5	5	15	10	0
		- Reduksjon i årsverk (naturleg avgang)	15	21	0	5	15	10	0
		- Reduksjon i husleigekostnadar	5	5	0	0	0	0	0
		- Omprioriteringar innanfor dei nye verksemdsområda	5	10	5	0	0	0	0

Gvinstar knytt til ev. samlokalisering av sjøtrafikksentralane og losformidlingsssentralar er ikkje med i desse gevinstberekningane.

Med geografisk flytting av oppgåver og fagmiljø, samt ytterlegare effektivisering og reduksjon i årsverk, vil det vere behov for overlappende fagmiljø i nokre kritiske funksjonar i ei periode. På same måte vil det vere behov for å omstille og tilpasse kompetansen til enkelte tilsette gjennom kompetansehevingstiltak. Vidare vil det vere behov for å gjere bygningsmessige tilpassingar for å kunne redusere talet på husleigeavtalar og gjere arealoptimaliserande tiltak. Anslaga for nivået på omstillingskostnadane kjem fram av tabellen nedanfor.

I tabellen har vi, med utgangspunkt i løyvingane for 2020, skissert nettogevinstane år for år. Talet på nettogevinstar per år inkluderer dei varige gevinstane frå tidlegare år, og må sjåast i forhold til nivået på løyvingane i 2020. Det vil seie at ein nettogevinst på 96 mill. kroner i 2027 betyr at utgiftene er anslått å vere 96 mill. kroner lågare i 2027 enn i 2020.

Tabell 13: *Skisse over nettogevinstane per år i perioden 2021-2027*

Tall i mill. 2020-kroner

Dep.	Kap.post	Beskriving	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
SD	1360.01	Totale kostnadar	20	15	5	0	0	0	0
		- Overlappende kompetanse ved oppbygging av fagmiljø	5	5	0	0	0	0	0
		- Kompetanseutvikling og andre omstillingskostnadar	5	5	5	0	0	0	0
		- Bygningsmessige tilpassingar	10	5	0	0	0	0	0
SD	1360.01	Totale innsparingar	25	61	66	71	86	96	96
		- Reduksjon i årsverk (naturleg avgang)	15	36	36	41	56	66	66
		- Reduksjon i husleigekostnadar	5	10	10	10	10	10	10
		- Omprioriteringar innanfor dei nye verksemdsområda	5	15	20	20	20	20	20
SD	1360.01	Nettogevinstar	5	46	61	71	86	96	96

6.5 Risiko ved omorganisering

Det vil alltid vere risiko knytt til om ein oppnår målsettingane og effektane i samband med omfattande organisasjonsendringar. I samband med endra lokalisering av verksemder, som også medfører flytting av enkelte tilsette, vil det vere risiko for bortfall av kompetanse. Vidare kan uklare roller og oppgåver mellom einingar og for den enkelte medarbeidar medføre lågare effektivitet.

Risikoar vil bli konkretisert og detaljert i planleggingsfasen, og det må på bakgrunn av dette utformast og settast i verk naudsynte risikoreducerande tiltak.

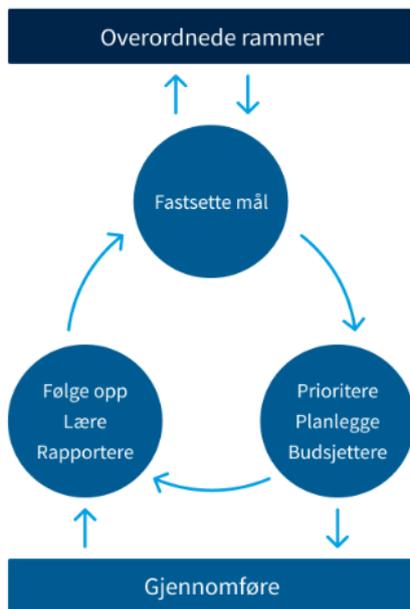
I det vidare arbeidet med mellom anna kartlegging av personalmessige konsekvensar skal ein ta utgangspunkt i Kommunal- og moderniseringsdepartementets rettleiar og retningslinjer for personalpolitikk ved omstillingsprosessar.

7 TILRÅDING TIL FRAMTIDIG STYRINGSSYSTEM (mål og resultatindikatorar)

I oppdraget om utredning av Kystverkets organisering, styringssystem og utnytting av ressursane blir vi også bedt om å utarbeide forslag til mål og resultatindikatorar for alle verksemdsområder samt forslag til indikatorar for effektiv ressursbruk innanfor nokre konkrete område.

Verksemdstyring er, innanfor overordna rammer, å (1) fastsette mål, (2) prioritere, planlegge og budsjettere ressursar og å (3) følge opp og rapportere resultat og ressursbruk. I bestillinga er vi særskilt bedt om å sjå på fastsetting av mål, men vi ønsker å ha ei heilskapleg tilnærming i det vidare arbeidet og sjå på heile verksemdstyringa i Kystverket.

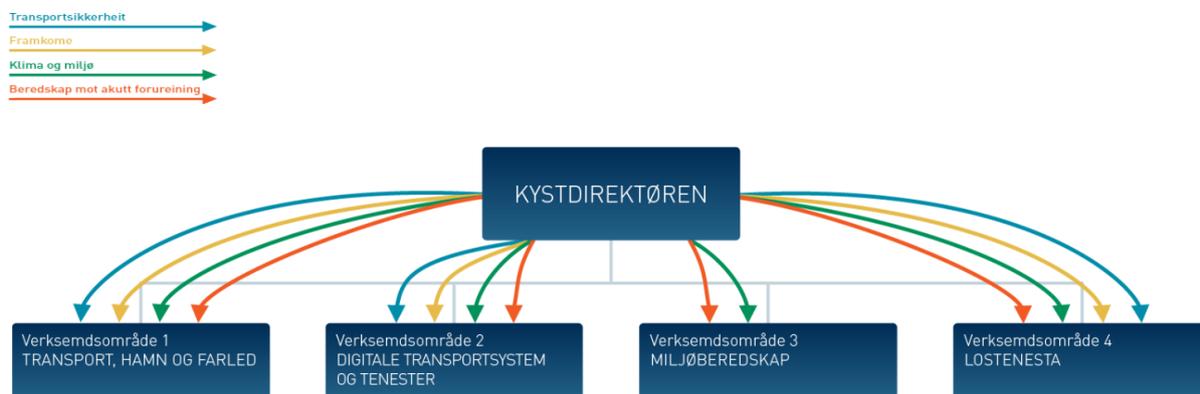
Figur 23: Verksemdstyring (kjelde DFØ)



Som vist i kap. 4 vil den foreslegne endringa i organiseringa (til funksjonsinndeling) føre til store endringar i måten Kystdirektøren skal drive verksemdstyring. I dag gir hovudkontoret «oppdrag» til dei andre einingane. Dei tre avdelingane ved hovudkontoret har kvar ansvar for eitt av måla i tildelingsbrevet, og eit felles ansvar for målet knytt til klima og miljø.

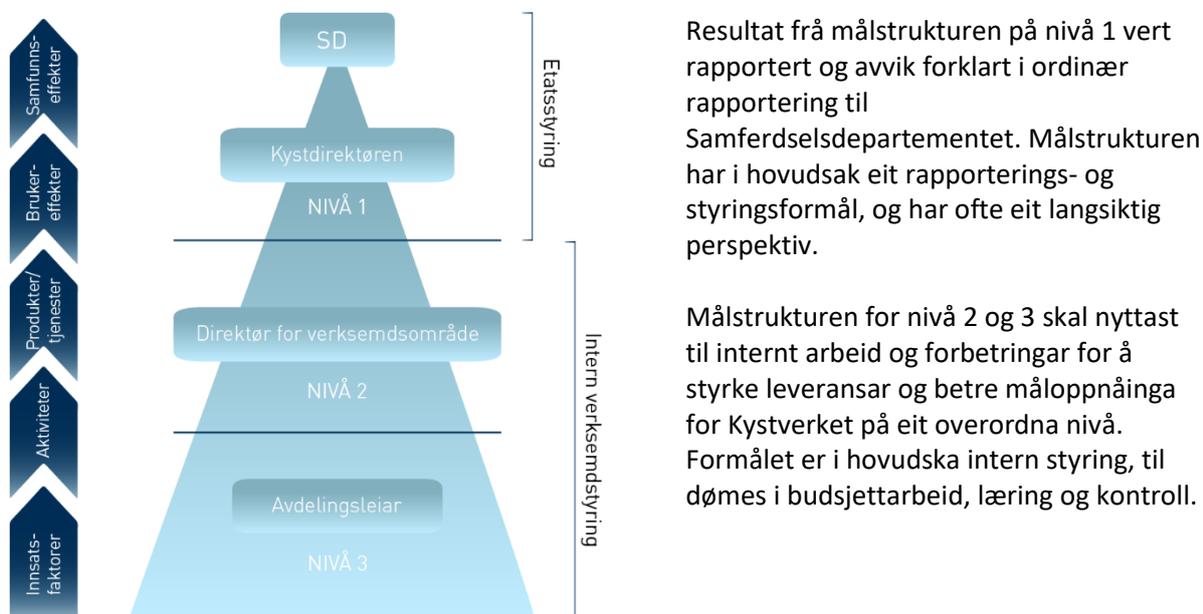
Den tilrådde funksjonsinndelinga gjer at det ikkje lenger er mogeleg å reindyrke eit verksemdsområde til eit hovudmål, i staden må alle verksemdsområda bidra til måloppnåing innan alle hovudmåla. «Bestillar/utførar modellen» skal ikkje lenger nyttast, og fastsetting av mål får større tyding for ressursprioritering og verksemdstyringa elles.

Figur 24: Døme på fordeling av ansvar for Kystverket sine hovudmål i ny organisasjonsmodell



For å få til dette må Kystdirektøren operasjonalisere hovudmåla i tildelingsbrevet, og prioritere ressursbruken mellom verksemdsområda på ein slik måte at han kan levere god måloppnåing på samfunnsoppdraget. Samstundes vil dette krevje arbeid med overordna strategiar, mål og resultatindikatorar og styring. Verksemdsområda må gjere den same operasjonaliseringa i fagstrategiar, mål og resultatindikatorar innanfor sine område. Det må lagast ein mål- og indikatorstruktur med fleire nivå og til ulike formål.

Figur 25: Målstruktur - nivå og formål



Resultat frå målstrukturen på nivå 1 vert rapportert og avvik forklart i ordinær rapportering til Samferdselsdepartementet. Målstrukturen har i hovudsak eit rapporterings- og styringsformål, og har ofte eit langsiktig perspektiv.

Målstrukturen for nivå 2 og 3 skal nyttast til internt arbeid og forbetringar for å styrke leveransar og betre måloppnåinga for Kystverket på eit overordna nivå. Formålet er i hovudska intern styring, til dømes i budsjettarbeid, læring og kontroll.

Opggåva med å utarbeide forslag til mål for alle verksemdsområde er omfattande, og det er viktig at prosjektet går føre seg i rett rekkjefølge. Vi er no i ei konseptfase, jf. samandraget, og detaljert planlegging av verksemdstyringa kjem i seinare prosjektfasar. Vi tilrår å gjennomføre ein grundig prosess og at dei nye leiarane på ulike nivå tek del i arbeidet med nytt styringsystemet og i å

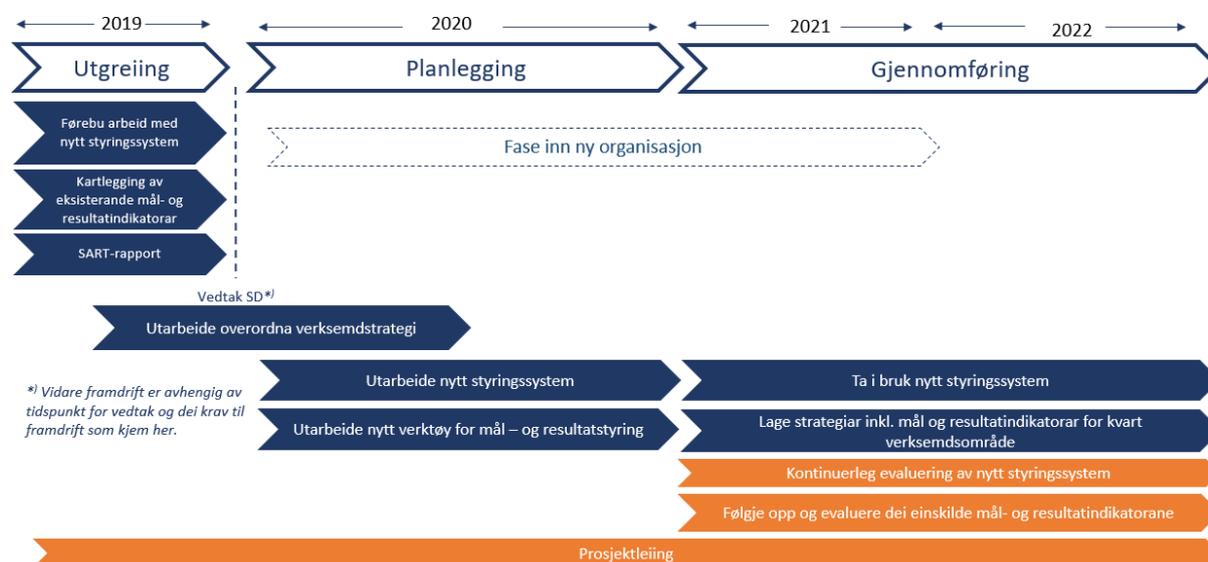
fastsette mål og resultatindikatorar som skal gjelde i ny organisasjon. Dette bør ikkje gjerast før organisasjonsstrukturen er endeleg og nye leiarar er innplassert. Det vi har fokusert på i konseptfasen er å førebu arbeidet med nytt styringssystem og å sjå på modellar for korleis mål og resultatstyringa kan byggast opp.

Arbeidet med overordna verksemdstrategi er starta opp, og forventast ferdig til hausten 2020. Dette er første steget i prosessen med å operasjonalisere dei overordna måla i tildelingsbrevet og er grunnlaget for vidare arbeid med strategiar innan dei nye verksemdsområda. Vi er også merksam på at målstrukturen som skal gjelde for neste nasjonale transportplan (NTP) er revidert, og at vi vil få ein ny overordna målstruktur gjeldande frå 2022. Vi ser det som naturleg at den nye målstrukturen vert innarbeid i våre strategiar.

Mål- og resultatindikatorar som nyttast i dag i dei ulike einingane er kartlagt, og ei rekke faktorar som kan gå inn i ein framtidig målstruktur er identifisert. Det ligg føre mykje informasjon/data som kan takast i bruk, men dette må foreldast nærare før vi eventuelt kan gjere dei om til relevante indikatorar og nyttast i verksemdstyringa.

Som ei mellombels løysing for å styrke verksemdstyringa og betre styringsinformasjonen har vi i 2019 månadleg utarbeidd ein overordna rapport om status, avvik, risiko og tiltak (SART-rapport) for dei mest sentrale delane av verksemda. Erfaringa er at denne metoden for å presentere relevant styringsinformasjon gir eit godt overblikk, og vi vil truleg ta den med oss vidare i arbeidet med verksemdstyringa.

Figur 26: Framdriftsplan for utgreiing (2019), planlegging (2020) og gjennomføring (frå 2021) av styringssystem og mål og resultatindikatorar



VEDLEGG

Vedlegg 1 Figur- og tabelloversikt

Figuroversikt – figurar brukt i rapporten

Figur 1: Inndeling i fire verksemdsområde etter hovudfunksjon i ny organisasjonsmodell for Kystverket	5
Figur 2: Forslag til nytt organisasjonskart for Kystverket	6
Figur 3: Kystverket er til stades langs heile kysten – oversikt over arbeidsplassar i ny organisasjon	7
Figur 4 Fire effektmål for utgreiinga av ny organisering for Kystverket	8
Figur 5: Gjeldande organisasjonskart for Kystverket januar 2020	10
Figur 6: Prosentvis fordeling av årsverk per driftseining i heile Kystverket, med detaljar for regionane	11
Figur 7: Overgang frå enkeltvis prosjektplanlegging til strekningsvis planlegging	16
Figur 8: Døme på fordeling av ansvar for Kystverket sine hovudmål i ny organisasjonsmodell	28
Figur 9: Figuren viser alternativ organisasjonsmodell (1) der direktørane for verksemdsområde 1-3 inngår i Kystdirektoratet. I figuren er organisasjonseininga Klagebehandling tatt ut	31
Figur 10: Figuren viser alternativ organisasjonsmodell (2) der organisasjonseininga Klagebehandling er endra og utvida til Nasjonal hamne- og farvatnmyndigheit	32
Figur 11: Figuren viser alternativ organisasjonsmodell (3) der organisasjonseininga Klagebehandling utgår og det opprettast ei ekstern klagenemnd	34
Figur 12: Illustrasjon av at ansvaret for enkeltvedtak ligg hos fire verksemdsområde medan klageinstansen vert plassert i eiga eining rett under Kystdirektøren (oransje boks)	35
Figur 13: Overgang frå enkeltvis prosjektplanlegging til strekningsvis planlegging	42
Figur 14: Ulike utbetringstiltak sett i samanheng - døme frå Mørkekysten	43
Figur 15: Oversikt over endring i losavgift frå 2015-2018	56
Figur 16: Forslag til nytt organisasjonskart – nærare om stab og støttefunksjonar (jf. figur 8 i kap. 4.1. som viser samla boks for stab og støttefunksjonar)	57
Figur 17: Geografisk brukar- og sakskonsentrasjon for aktuelle fagområde i Kystverket	61
Figur 18: Frå dagens årsverk per lokasjon (kart A) til tal årsverk etter tilrådd lokalisering (kart B)	65
Figur 19: Frå kart B (figur 18) med tal årsverk etter tilrådd organisering til kart C med tal årsverk etter ytterlegare effektivisering	66
Figur 20: Oversikt over årsverk i ny organisering av Kystverket – fordeling og effektivisering	72
Figur 21: Faseplan i Digitaliseringsdirektoratet (Difi) sin prosjektretteljar	73
Figur 22: Illustrasjon av etterfølgande prosess for planlegging og gjennomføring av ny organisering (overordna gevinstrealiseringsplan)	73
Figur 23: Verksemdstyring (kjelde DFØ)	76
Figur 24: Døme på fordeling av ansvar for Kystverket sine hovudmål i ny organisasjonsmodell	77
Figur 25: Målstruktur - nivå og formål	77
Figur 26: Framdriftsplan for utgreiing (2019), planlegging (2020) og gjennomføring (frå 2021) av styringssystem og mål og resultatindikatorar	78

Tabelloversikt – tabellar brukt i rapporten

Tabell 1: Einingar innan verksemdsområde 1 - hovudansvar, dimensjonering og geografisk plassering	40
Tabell 2: Einingar innan verksemdsområde 2 - hovudansvar, dimensjonering og geografisk plassering	44
Tabell 3 Einingar innan verksemdsområde 3 - hovudansvar, dimensjonering og geografisk plassering	46
Tabell 4: Einingar innan verksemdsområde 4 - hovudansvar, dimensjonering og geografisk plassering	55
Tabell 5: Einingar innan stabsområda - hovudansvar, dimensjonering og geografisk plassering	58
Tabell 6: Einingar innan fellesfunksjonar - hovudansvar, dimensjonering og geografisk plassering	59
Tabell 7: Endringane frå dagens struktur til ny struktur skuldast følgande flytting av årsverk	65
Tabell 8: Endringane skuldast følgande effektiviseringsgevinstar	66
Tabell 9: Tabellen viser økonomiske gevinstar gjennom den tilrådde organiseringa er kartlagde	70
Tabell 10: Tabellen syner reduksjon i årsverk innan ulike effektområde	71
Tabell 11: Tabellen syner potensialet i naturleg avgang for andre område utanom Rederi, fyr og sjømerking	72
Tabell 12: Gevinstar isolert per år i perioden 2021-2027	74
Tabell 13: Skisse over nettogevinstane per år i perioden 2021-2027	74

Vedlegg 2: Nærare omtale av Kystverkets beredskapsområde - heimelsgrunnlag, myndighet og oppgaver

Kystverkets hjemmelsgrunnlag innen beredskapsområdet

Ansvar for samordning av den nasjonale beredskapen

Kystverket skal så vidt mulig sørge for at privat, kommunal og statlig beredskap mot akutt forurensning samordnes i et nasjonalt beredskapssystem. Som et ledd i oppfølgingen av dette ansvaret har Kystverket en rekke samarbeidsavtaler med private og offentlige aktører. Kystverket har også, sammen med en rekke etater, institusjoner og kompetansemiljøer, utarbeidet en nasjonal plan som beskriver oppbyggingen av den nasjonale beredskapen og ansvaret og myndigheten til de mest sentrale aktørene ved en uønsket hendelse med akutt forurensning.

Forurensningsmyndighet ved akutt forurensning

Kystverket er forurensningsmyndighet ved akutt forurensning eller fare for akutt forurensning på Svalbard og på fastlandet, inkludert skipsvrak. Kystverkets myndighet er sektorovergripende. Det innebærer at den i utgangspunktet gjelder alle typer akutt forurensning både til luft, sjø og land. Et unntak fra dette er virksomhet med særskilt tillatelse etter forurensningsloven § 11. Her er Kystverket forurensningsmyndighet kun i den utstrekning det er nødvendig med statlig aksjon eller særskilt vedtak/pålegg. Kystverket er ikke forurensningsmyndighet ved radioaktiv forurensning.

Kystverket er delegert nødvendige hjemler til å følge opp enkelthendelser, herunder gi pålegg, føre tilsyn med oppfølging av påleggene, kreve opplysninger og undersøkelser, og til å gjennomføre tiltak direkte på vegne av den ansvarlige. Kystverket har anledning til å videredelegere denne myndigheten til Fylkesmannen og til Sysselmannen på Svalbard. Svært få saker delegeres til Fylkesmannen. Dette skyldes at Fylkesmannen ikke har kapasitet til å følge opp saker med akutt forurensning.

Målet for den statlige beredskapen mot akutt forurensning er å hindre eller begrense miljøskade som følge av akutt forurensning i norske havområder eller på norsk territorium. Kystverkets forvaltning og myndighetsutøvelse og den statlige beredskapen mot akutt forurensning skal bygge opp om dette målet.

Forurensningsmyndighet ved skipsvrak

Kystverket er delegert myndighet til å følge opp eier av skip (som avfall) dersom skipsvraket kan være skjæmmende eller til skade eller ulempe for miljøet. Kommunen har samme myndighet som Kystverket hva gjelder skipsvrak. Lovteksten beskriver ikke hvordan kommunene og Kystverket skal forholde seg til den parallelle myndigheten. Hjemmelen er også her en «kan» bestemmelse. Det betyr at Kystverket er gitt en frihet til selv å vurdere om kompetansen skal benyttes eller ikke. Av erfaring har kommunene gjennomgående stort behov for bistand, og kommunene ønsker statlig oppfølging i slike saker. Styringsdokumenter til Kystverket fokuserer på vrak med høy risiko for miljøskade og etappemålet er knyttet til hovedmålet om akutt forurensning. Kystverket har ikke egne mål og indikatorer knyttet til skip som avfall. Kystverket har imidlertid oppfølginger knyttet til vannkvalitet og håndtering av marin forsøpling.

Herreløst avfall

Kystverkets ansvar for herreløst avfall (eksempelvis hvalkadaver og død sel) følger av delegeringsbrevet av 20. desember 2002. I Kystverkets rundskriv fra 12. september 2008 beskrives ordningen med økonomisk vederlag til kommunene jf. forurensningsloven § 75 fjerde ledd. Her gir Kystverket kommunene anledning til å søke om økonomisk støtte fra Kystverket til håndtering av strandet hval, død fisk o.l. dersom dette skaper vesentlige miljømessige ulemper.

Bistandsplikt og statlig aksjonsledelse

Kystverkets bistandsplikt og statlig aksjonsledelse skiller seg fra den myndigheten Kystverket utøver som forurensningsmyndighet. Imidlertid er det tett knyttet til saksbehandlingen av enkeltsaker, særlig når det gjelder bistand til kommunale aksjoner og direkte gjennomføring etter loven.

Kystverket har ansvaret for den statlige beredskapen mot akutt forurensning og skal sørge for beredskap mot større tilfeller av akutt forurensning som ikke er dekket av kommunal eller privat beredskap. Oppstår det akutt forurensning eller fare for akutt forurensning skal den ansvarlige iverksette tiltak for å avverge eller begrense skader og ulempe.

Dersom den ansvarlige ikke iverksetter tilstrekkelige tiltak, skal vedkommende kommune søke å bekjempe ulykken. Kommunen skal varsle Kystverket som yter nødvendig bistand. Ved større tilfeller av akutt forurensning eller fare for akutt forurensning kan Kystverket helt eller delvis overta ledelsen av arbeidet med å bekjempe ulykken.

Oppfølging av kommunal beredskap mot akutt forurensning

Kommunen skal ha beredskap mot mindre tilfeller av akutt forurensning. Miljødirektoratet har i dag myndighet til å følge opp og stille krav til den kommunale beredskapen. Miljødirektoratet og Kystverket har for sine respektive departement foreslått å overføre myndigheten for oppfølging av kommunal beredskap mot akutt forurensning fra Miljødirektoratet til Kystverket, fordi oppfølgingen best kan gjøres gjennom samordningsansvaret Kystverket har for den nasjonale beredskapen mot akutt forurensning og den kontakten Kystverket allerede har med kommuner og IUA.

Regelverksutforming nasjonalt og internasjonalt og deltagelse i annet internasjonalt arbeid

Kystverket skal sørge for at ansvarsområdet følges opp i andre myndigheters forslag til meldinger og regelverksendringer. Videre skal Kystverket delta i regelverksprosesser i EU gjennom ekspertgrupper, komiteer og byråer. Kystverket bidrar også til å ivareta beredskapen mot akutt forurensning gjennom arbeid i FNs sjøfartsorganisasjon IMO og ved deltagelse i IOPC funds.

Næmere beskrivelse av oppgavene innen miljøberedskap: Nasjonale forpliktelser – samordning og samarbeid

Kystverket ivaretar rollen som nasjonal forurensningsmyndighet ved hendelser som medfører akutt forurensning, eller fare for akutt forurensning, blant annet ved å ha en døgnskuttjeneste. I løpet av ett år mottar denne varsel om over 1200 hendelser av ulik alvorlighetsgrad, på land og sjø. Kystverket utøver myndighet gjennom å føre tilsyn med den ansvarlige forurenser og ved behov bistå berørte kommuner med veiledning, alternativt materiell og eventuelt personell – der den kommunale beredskapen må iverksette tiltak utover egne ressurser og kompetanse. Kystverket kan videre overta aksjonsledelsen ved større tilfeller av akutt forurensning, eller fare for akutt forurensning, dersom forurensningssituasjonen ikke blir tilstrekkelig ivaretatt av ansvarlig forurenser eller kommune. Dette gjelder også om den ansvarlige forurenser er et oljeselskap, om hendelsen har et ekstremt omfang og/eller der forurensningen driver over til et av våre naboland. For å gi både oljeselskaper og Kystverket forutsigbarhet har næringen, i samarbeid med etaten, utarbeidet et brodokument. Dette som en overbygning, og felles forståelse, for hvordan en «Statlig overtakelse» vil bli gjennomført. Brodokumentet er gjenstand for årlig trening og øvelse med Kystverket og ulike oljeselskap.

Kystverkets samordningsansvar krever tilstedeværelse på en rekke samvirkearenaer, og erfaringen er at aktørkartet og oppfølgingsbehovet er stort. Beredskap mot akutt forurensning er en særskilt beredskapsordning. En særskilt beredskapsordning fordrer et særskilt fokus, og Kystverkets erfaring er at kompleksiteten i samordningsansvaret øker i takt med antall aktører. Kystverket etablerte i

2015 en Nasjonal plan for beredskap mot akutt forurensning. Planen beskriver oppbygningen av denne særskilte beredskapsordningen samt roller og ansvar for de ulike aktørers bidrag inn i den totalitet som Kystverket er gitt i oppdrag å samordne.

Kystverket gjennomfører et kontinuerlig og omfattende kompetansebyggingsprogram for å sikre at aksjonsorganisasjonen med alle ressurser, både egne og eksterne, samordnes i tråd med Kystverkets samordningsansvar. Det er mange aktører som inngår i Kystverkets aksjonsorganisasjon, alt fra egne ansatte, stabspersonell i Interkommunale utvalg mot akutt forurensning i kommuner (IUA), eget innsatsmannskap (fra innsatsstyrkene), besetninger på alle kystvaktfartøy til personell om bord på fartøy i kystnær beredskap (FKB) med flere. Selv om hyppigheten på de store statlige aksjonene tilsynelatende har gått noe ned er behovet for en forberedt aksjonsorganisasjon, med trent og kompetent personell og materiell, det samme. Konsekvensene ved én uønsket hendelse er upåvirket av tiden det tar mellom hver hendelse.

Kystverket har også en rolle i CBRNE¹⁸-beredskapen på nasjonalt nivå. Vi har derfor ansvaret for opprettelse, utstyr og kompetanseoppbygging av landets to innsatsstyrker (Oslo og Bergen brannvesen) for å håndtere kjemikaliehendelser på skip. Ved større landhendelser (eks. Sløvågulykken) vil Kystverket ha en rolle i en aksjonsledelse. Det er i en utredning om CE-ulykker (kjemikalie og eksplosjon) påpekt en rekke tiltak som vil bedre beredskapen på dette feltet hvor svært mange av samfunnets beredskapsaktører har en rolle. Kystverket vil innen mange av de foreslåtte tiltakene ha en viktig rolle.

Statens operative beredskap mot akutt forurensning

Kystverket har en risikobasert beredskap hvor dimensjoneringen er knyttet til et utvalg av relevante ulykkesscenarioer langs kysten av Norge. Etter beredskapsanalysen fra 2011 ble det anbefalt en rekke tiltak, både organisatoriske og knyttet til materiell. Anbefalingene etter beredskapsanalysen er i stor grad oppfylt og har medført en endring og styrking av den statlige beredskapen. Tiltakene har hatt til dels stor betydning for den operative beredskapen. Blant annet er det større variasjon i tilgjengelige beredskapsressurser, samt at det er inngått avtaler med leverandører av tjenester som krever oppfølging fra beredskapsområdet, knyttet til både materiellkontroll og opplæring. Det er inngått avtaler med 36 fartøy i kystnær beredskap (FKB), som er tilknyttet de statlige oljeverndepotene. Kontrakten med disse fartøyene innebærer gjennomføring av årlige trenings- og øvingsaktiviteter. I tillegg til tett oppfølging av Kystvaktens (12 fartøyer fra 1.1.20 med oljevernutstyr om bord), Sysselmannens fartøy Polarsyssel og Kystverket rederi sine oljevernartøyer, er dette aktiviteter som pågår i stor utstrekning.

Kystverket sørger videre for en operativ flytjeneste som gjennomfører overvåking av forurensning og andre typer oppdrag for Kystverket, Kystvakten. Miljødirektoratet, Sjøfartsdirektoratet samt en rekke andre etater - 24/7

For å sikre en samordnet og operativ beredskap gjennomfører Kystverket kurs og øvelser for operativt beredskapspersonell i Kystverket rederi, kommune/IUA og andre samarbeidspartnere (bla Kystvakten). I tillegg gjennomføres årlig trening for Kystverkets innsatsstyrker (170 mann) og tilsynsmenn (15), som er tilknyttet de statlige depotene. Opplæringen følger «nasjonal læreplan for håndtering av akutt forurensning», som er utviklet av Kystverket, Miljødirektoratet, DSB og Norsk oljevernforening for operatørselskaper (NOFO). Flere av kursene gjennomføres ved læresteder som er godkjent av Kystverket, blant annet Norges Brannskole. Kystverket er i dialog med NOFO og

¹⁸ CBRNE er en fellesbetegnelse som omfatter kjemiske stoffer (C), biologiske agens (B), radioaktive stoffer (R), nukleært materiale (N) og eksplosiver (E) med høyt farepotensial, som kan forårsake tap av liv og/eller skade på helse, miljø, materielle verdier og andre samfunnsinteresser ved naturskapte hendelser, ulykker eller tilsiktede handlinger, herunder terror

Norges Brannskole om å utvide samarbeidet om gjennomføring av kompetansebyggende aktiviteter/kurs for operativt beredskapspersonell, blant annet om å tilby felles grunnopplæring for skipsbesetninger. Dette samarbeidet er allerede etablert mellom Kystverket og NOFO ved kursing av Innsatsleder sjø. Alle kompetansebyggende aktiviteter bidrar til å styrke den operative beredskapen.

Statlige aksjoner mot akutt forurensning

Kystverket har etablert en beredskapsplan og organisasjonsmodell som ivaretar statens plikter og oppgaver ved statlige aksjoner mot akutt forurensning. Beredskapsplanen er delt inn i strategisk, operasjonelt og taktisk nivå, og beskriver rollene som må bemannes ved statlige aksjoner. Hendelsens omfang og karakter avgjør dimensjoneringen av det statlige aksjonsapparatet, men rollene med tilhørende oppgaver må ivaretas uavhengig av omfang. Erfaringer fra tidligere hendelser viser at det vil være behov for stor kapasitet ved oppstart av en statlig aksjon og mens akuttfasen pågår (det er fritt-flytende olje på sjø, som kan remobiliseres til nye områder). Dette behovet må balanseres mot aksjonsledelsens behov for utholdenhet over tid.¹⁹

Forskning og utvikling

Kystverket gjennomfører årlig en rekke ulike FoU-prosjekter for å styrke beredskapen mot akutt forurensning. Prosjektene spenner fra kunnskap om oljetyper, utvikling av kommunikasjonssystemer mellom droner, fartøy og fly, nye beslutningsstøttesystemer og automatiserte systemer for å beregne sannsynlighet for skipsuhell.

For å være en fremtidsrettet, innovativ arbeidsplass må vi fortsette å satse på Forskning, innovasjon og utvikling. Innenfor egne midler driver vi i dag et eget FoU program som involvere mange ansatte. Vi deltar også i en rekke prosjekter finansiert av andre hvor vi bidrar med viktig kompetanse fra praktisk oljevern. I følge beredskapsrådets strategi 2017-2022 skal vi være «et ledende kompetansemiljø nasjonalt og internasjonalt med vekt på miljøeffekter og oljevern generelt, og i arktiske strøk spesielt». Dette krever at vi faktisk prioriterer FoU fremover. EU-prosjektet IMAROS er et godt eksempel der Norge lever opp til strategien, og bidrar både nasjonalt og internasjonalt. FoU arbeidet støtter meget godt opp under strategien om at vi skal være «en spennende og attraktiv arbeidsplass»

Utredningsoppgaver og miljøfaglige spørsmål

Disse oppgavene omfatter støtte knyttet til miljøfaglige vurderinger i håndtering av nye hendelser og oppfølging av forurensning fra skipsvrak. I tillegg er det etablert tre faggrupper for oppfølging av hendelser der Kystverket utøver myndighet og gjennomfører tilsyn. To av disse krever spesiell miljøfaglig kompetanse; faggruppe grunnforurensning og faggruppe petroleumsvirksomhet. Videre gjennomfører Kystverket en rekke utredningsoppgaver og analyser knyttet til miljørisiko og beredskapsdimensjonering. Ett av oppfølgingspunktene etter Riksrevisjonens undersøkelse av myndighetenes arbeid med å ivareta miljø og fiskeri ved petroleumsvirksomhet i nordområdene peker på at Kystverket må bidra mer aktivt i vurdering av miljørisiko og beredskapsdimensjonering ved søknader knyttet til petroleumsvirksomheten. Ved private aksjoner hvor Kystverket gir pålegg er vurderinger av tiltak som kan begrense eller hindre miljøskade en grunnleggende premis som krever god generell miljøkompetanse. Ved statlige aksjoner er miljø den viktigste premis for gjennomføring av tiltak. Kystverket følger også opp søknader om bruk av kjemiske dispergeringsmidler ved hendelser. Miljøfaglige spørsmål er sentrale i vurderingen av disse.

¹⁹ For å dekke oppgavene i Kystverkets beredskapsplan mot akutt forurensning vil det i en innledende fase være behov for 32-36 personer pr. skift fra Kystverket i aksjonsorganisasjonen. På grunn av reglene i arbeidsmiljøloven må vi ha 3 skift for å sikre døgnkontinuerlig drift. Avhengig av aktivitetens omfang på de pågående aktiviteter på taktisk nivå, vil det være nødvendig å ha personell som bemanner opp alle roller/funksjoner under en statlig aksjon. Dedikert personell fra andre deler av Kystverkets organisasjon brukes.

Nasjonal slepeberedskap

Samferdselsdepartementet er ansvarlig for den statlige slepeberedskapen, med Kystverket som fagmyndighet. Samferdselsdepartementet har inngått en avtale med Forsvarsdepartementet om operativ utførelse av statlig slepeberedskap. Kystverket har, som fagmyndighet, inngått en avtale med Kystvakten som regulerer utførelse av tjenesten.

Kystverkets rolle og oppgaver som fagmyndighet er å ha ansvar for utforming og dimensjonering av oppdraget, samt føre tilsyn med at tjenesten fungerer i tråd med oppdraget. Kystverket har utarbeidet en fagplan for statlig slepeberedskap som beskriver kompetansekrav til tjenesten, og gjennomfører opplæring for Kystvakten i tråd med fagplanen.

Håndtering av skipsvrak, inkl U-864

Kystverket har forsterket overvåking av ca. 20 skipsvrak basert på en miljørisikovurdering av faren for akutte utslipp av bunkersolje. Siden 2007 er 8 skipsvrak tømt for gjenværende bunkersprodukter. Kystverket utreder også risiko for annen forurensning enn olje som f.eks kvikksølvforurensningen fra vrakdelene av U-864. I tillegg følger Kystverket som forurensningsmyndighet opp eier av fartøy som havarerer for å påse at disse håndteres og fjernes i henhold til pålegg.

RITS Kjem Kystverket har sørget for opprettelse, utstyr og kompetanseoppbygging av landets to innsatsstyrker (Oslo og Bergen brannvesen) for å håndtere kjemikaliehendelser på skip, omtalt som RITS (Redningsinnsats til sjøs) - kjemikaliestykker. Dette er en oppfølging av konvensjonsforpliktelser etter å ha ratifisert OPRC-konvensjonen og OPRC – HNS-Protocol.

Disse styrkene bygger på eksisterende RITS-ordning som DSB administrerer. Kjemikaliestykkene benyttes også ved hendelser på land. I en utredning om CE-hendelser (kjemikalie og eksplosjon) er det påpekt en rekke tiltak som vil bedre beredskapen på dette feltet, blant annet å styrke RITS-kjemikaliestykkene.

Kriseutvalget for atomberedskap Kriseutvalget for atomberedskap er et norsk statlig utvalg med delegerte fullmakter i akuttfasen av en atomhendelse. Organiseringen av atomberedskapen i Norge er bygget opp rundt Kriseutvalget. Det er Kriseutvalget som er ansvarlig for, og har fullmakt til, å iverksette konsekvensreducerende tiltak. Kystverket er fast medlem i kriseutvalget.

Nærmere beskrivelse av oppgavene innen miljøberedskap: Internasjonale forpliktelser

Norge som kyststat har en rekke internasjonale forpliktelser via konvensjoner og avtaler. De mest sentrale konvensjonene og avtalene innen oljevern som Kystverket forvalter er:

OPRC Konvensjonen og OPRC_HNS Protocol: Norge har tiltrådt «Internasjonal konvensjon om beredskap, aksjon og samarbeid ved oljeforurensning» fra 1990 (OPRC-konvensjonen) samt protokoll om beredskap, aksjon og samarbeid ved forurensningsuhell med farlige og skadelige stoffer fra 2000. Konvensjonsstatene forplikter seg til å etablere nasjonale system for oljevernberedskap og aksjon etter angitte minimumskriterier, samt til å samarbeide når det gjelder forskning, utvikling, teknisk assistanse, varsling og aksjonering for å forebygge og bekjempe oljesøl. Konvensjonen pålegger konvensjonsstatene å bestrebe seg på å inngå bilaterale eller multilaterale avtaler om beredskap og aksjon mot forurensning. Norge har undertegnet flere internasjonale avtaler i tråd med OPRC-konvensjonen og OPRC HNS-protokollen. De fleste av disse avtalene ble undertegnet før overnevnte konvensjon/protokoll trådte i kraft. Disse avtalene skal sikre at samarbeidet med andre land ved forurensningsuhell kan gjennomføres på best mulig måte i tråd med etablerte felles beredskapsplaner. Dette gjelder bl.a. at varsling og anmodninger om bistand kan gjennomføres på en rask måte. Disse avtalene medfører ett eller flere årlige møter og øvelser, herunder at det gjennom

avtalene også gjennomføres viktige prosjekter. Arbeidet med oppfølging av OPRC konvensjonen og OPRC HNS-protokollen skjer i IMO hvor Kystverket deltar på møter hvor overnevnte er tema (Sub Committee Pollution Prevention Response).

Avtale om samarbeid om oljevernberedskap i Arktis (MOSPA): Avtalen ble undertegnet i 2013 og er mellom Canada, Danmark inkl. Grønland og Færøyene, Finland, Island, Norge, Russland og USA. Formålet med avtalen er å styrke samarbeid, koordinering og gjensidig assistanse mellom partene vedrørende oljevernberedskap – og aksjon i Arktis for å beskytte det marine miljøet mot oljeforurensning. Den praktiske oppfølgingen av avtalen skjer gjennom arbeidsgruppa Emergency, Prevention, Preparedness and response (EPPR) under Arktisk råd som har to årlige møter. Under EPPR er det en ekspertgruppe, Marine Environmental Response Expert Group (MER EG) som har som primært fokus å holde avtalens Operational guidelines oppdatert, planlegge og gjennomføre øvelser under avtalen og drøfte felles prosjekter som støtter opp om oljevernberedskap i Arktis. I tillegg til de faste møtene gjennomføres det også workshops og møter hvor fokus er arktisk oljevernberedskap. Samferdselsdepartementet er Competent Authority for denne avtalen. Kystverket har en sentral rolle i oppfølging av avtalen.

Bonn-avtalen: For å begrense akutt olje- og kjemikalieforurensning i Nordsjøen, har land som grenser til Nordsjøen inngått en avtale om gjensidig varslings, bistand og miljøovervåking, inkludert flyovervåking. Avtalepartene er Norge, Sverige, Danmark, Tyskland, Nederland, Belgia, England, Irland, Spania og Den Europeiske Union. Dette er den første internasjonale avtalen om samarbeid ved forurensningshendelser og gjelder både olje og andre farlige stoffer (HNS). Det arrangeres to årlige møter, ett møte for arbeidsgruppen og et møte for Contracting Parties. I tillegg gjennomføres det årlig flere workshops og møter med bl.a. North Sea Network of prosecutors. Gjennom Bonn-avtalen er det gjennomført flere store prosjekter hvor BE-AWARE-prosjektet må anses som et av de viktigste ved at det ble gjennomført en omfattende risikoanalyse for hele Nordsjøen. Kystverket er «Competent Authority» i henhold til avtalen.

København-avtalen: Gjennom København-avtalen har medlemslandene Danmark, Finland, Island, Norge og Sverige forpliktet seg til å hjelpe hverandre ved en hendelse med akutt forurensning på sjø. Det er etablert en egen arbeidsgruppe som har to årlige møter samt at det er et årlig møte for avtalepartene. Det kan også opprettes midlertidige arbeidsgrupper som jobber med spesielle tema. For tiden er det bl.a. en ad-hoc gruppe som drøfter håndtering av Claims. Gjennom avtalen er Norge involvert i minimum en årlig øvelse i tillegg til at det gjennomføres regelmessige varslingsøvelser.

NorBrit-planen: Storbritannia og Norge har inngått et samarbeid med en felles beredskapsplan, NorBritplanen, om en felles forurensningsbekjempelse i en sone som strekker seg 50 nautiske mil på hver side av grenselinjen mellom Storbritannia og Norge. Planen beskriver hvordan man skal håndtere en hendelse som kan påvirke begge stater. Det har så langt ikke vært gjennomført faste møter eller øvelser mellom partene, men etter et møte i 2019 ble det tatt initiativ til å gjennomføre årlige møter. Bakgrunnen er erfaringer fra flere møter som viser at begge landene har en felles interesse av tettere samarbeid om oljevernberedskap.

Norge-Russland-avtalen: Norge og Russland inngikk en avtale i 1994 som omfatter bekjempelse av akutt oljeforurensning i Barentshavet. Landene har inngått avtaler om gjensidig varslings, øvelser og bekjempning av akutte oljeutslipp i Barentshavet. Det er også utarbeidet en felles beredskapsplan som beskriver hvordan samarbeidet skal foregå, både i forbindelse med møter og hendelser. Landene gjennomfører årlige møter og øvelser i tråd med avtalen.

Aktiviteter innen olje- og kjemikalievernberedskap innen EU: European Maritime Safety Agency (EMSA) er EU's primære organ som har olje- og kjemikalievern som tema. Kystverket deltar aktivt og

bruker relativt mange ressurser på møter, workshops, treninger og øvrige aktiviteter som omhandler dette.

I tillegg til de avtalene som er nevnt over, er det gjennom EU etablert et system for internasjonal bistand. Dette koordineres gjennom EUs sivile krisebistandsenhet i Brussel, the Emergency Response Coordination Centre (ERCC). Norge kan benytte seg av dette samarbeidet som følge av EØS-avtalen og deltar i øvelser og møter som har tilknytning til dette. Kystverket er National Focal point for henvendelser til og anmodning om Marine Pollution-hendelser. DSB har tilsvarende rolle for hendelser som omhandler Civil protection. Gjennom EU-systemet kan Kystverket søke om prosjektmidler til relativt store prosjekter som kan bidra til å styrke olje- og kjemikalievernberedskapen. Den internasjonale øvelsen SCOPE som ble gjennomført i 2017 og det nylig oppstarta prosjektet IMAROS er eksempler på større prosjekter som har fått relativt omfattende støtte fra EU.

Samarbeid med US Coast Guard og Canadian Coast Guard: Gjennom arbeidet i EPPR har vi erfart at Norge, USA og Canada har mange felles utfordringer med oljevernberedskapen bl.a. i Arktis. Dette er en av årsakene til at Kystverket har fått etablert et såkalt Letter of Intent med henholdsvis US Coast Guard og Canadian Coast Guard.

Dette samarbeidet medfører ett årlig møte med henholdsvis USCG og Canadian Coast Guard. Kystverket har deltatt på flere relevante kurs og øvelser som er tilbudt fra USCG. Det drøftes også konkret samarbeid om prosjekter, primært med fokus på oljevernberedskap i kulde og isfylte farvann. Vi har også hatt deltakere fra USA og Canada på øvelser som gjennomføres i Norge.

Nærmere beskrivelse av oppgavene innen miljøberedskap: Avtalebaserte forpliktelser

På grunn av Kystverkets samordningsansvar har etaten en rekke nasjonale og internasjonale avtaler med både private og statlige aktører. Avtalene er viktig for den samlede nasjonale beredskapen, blant annet avtalen med Forsvaret og Kystvakten, Sjøfartsdirektoratet og Havarikommisjonen. Noen avtaler er særlig forpliktende for Kystverket. Blant disse er:

Overordnet samarbeidsavtale mellom Kystverket og Norsk oljevernforening for operatørselskap: Formålet med avtalen er å bedre oversikten over de ulike avtaler inngått mellom partene, strukturere og koordinere avtaleregimet, samt regulere de overordnede forholdene mellom partene både når det gjelder avtaler og operativ samhandling. Avtalen slår fast at Kystverket ikke kan garantere å levere oljevernressurser til NOFO ved ressurskonflikter. NOFO vil kunne levere materiell og personellbistand til Kystverket ved statlige aksjoner. Under en samordnet aksjonsledelse fra Kystverket vil NOFO inngå med sine ressurser. Det gjennomføres årlig møte mellom partene i avtalen.

Samarbeids- og bistandsavtale mellom Kystverket og Miljødirektoratet: Formålet med avtalen er å sikre gode samarbeidsrutiner og dialog i tilknytning til den statlige beredskapen mot akutt forurensing og skipsvrak, sikre enhetlig og hurtig varsling, samhandling, og samarbeid innen beredskap hvor begge etater er involvert. Kystverket og Miljødirektoratet skal gjensidig varsle hverandre ved alvorlige tilfeller av akutt forurensing eller fare for dette. Partene skal holde løpende kontakt under aksjoner mot akutt forurensing knyttet til virksomheter som er underlagt Miljødirektoratets myndighet. Partene skal informere hverandre og samordne informasjon knyttet til miljøkonsekvenser ved akutt forurensing. Det gjennomføres årlige kontaktmøter mellom den øverste ledelse i etatene.

Framework Agreement Kystverket - Norad: Hvert år lages det en Grant Agreement som beskriver arbeidsomfang, betingelser og prosedyrer for teknisk assistanse for det enkelte år. Denne følger av et årlig møte mellom Norad og Kystverket.

Oversikt vedlegg 3 (separat vedlegg til utgreiinga) Brukarundersøking 2019 - resultat

Oversikt vedlegg 4 (separate vedlegg til utgreiinga) Geografisk plassering - analyse og konklusjonar

- a) Overordnede rammer og vurdering av geografisk lokalisering
- b) *Poeng- og vektningssystem til rangering av alternative geografiske steder*
- c) *Bakenforliggende vurdering, poeng- og vektningssystem til rangering av alternative geografiske steder*