
Skógræktin

Stefna og stjórnskipulag

Ármúli 13
108 Reykjavík

+354 540 1000
capacent@capacent.is

www.capacent.is

Efnisyfirlit

1.	Inngangur.....	3
2.	Hlutverk Skógræktarinnar	3
3.	Gildi Skógræktarinnar.....	3
4.	Framtíðarsýn Skógræktarinnar.....	4
5.	Stefnuáherslur Skógræktarinnar	5
5.1.	Aukin skógarþekja og landsáætlun í skógrækt	5
5.2.	Efling rannsókna og þekkingar á skógrækt á Íslandi	6
5.3.	Kynningarstarf og ímyndarvinna	6
5.4.	Skipulag og innviðir nýrrar stofnunar.....	7
5.5.	Markaðs- og sölumál.....	8
5.6.	Samstarf og áherslur gagnvart samstarfs- og hagsmunaaðilum	8
6.	Samantekt viðtala við starfsmenn landshlutaverkefna og Skógræktar ríkisins	9
6.1.	Hvað gengur vel í núverandi starfsemi og þarf að vernda í nýrri stofnun?	9
6.2.	Hvað gengur síður í núverandi starfsemi og þarf að hverfa frá í nýrri stofnun?	10
6.3.	Beinar tillögur að úrbótum eða breytingum til framtíðar litið	12
7.	Mat á virkni gildandi stjórnskipulags landshlutaverkefna og Skógræktar ríkisins	14
7.1.	Mat á virkni gildandi stjórnskipulags hjá landshlutaverkefnum og Skógrækt ríkisins	14
7.2.	Stjórnun, samstarf og samvinna.....	15
7.3.	Fræðileg umfjöllun um fléttuskipulag.....	17
7.4.	Fræðileg umfjöllun um flatt skipulag.....	17
8.	Tillögur að stjórnskipulagi Skógræktarinnar	18
8.1.	Meginniðurstöður greininga og mats:.....	18
9.	Heimildir	23

1. Inngangur

Í janúar 2016 var Capacent falið að veita ráðgjöf og stuðning til stýrihóps um sameiningu landshlutaverkefna í skógrækt og Skógræktar ríkisins í nýja stofnun, Skógræktina. Í stýrihópnum áttu sæti Björn Helgi Barkarson, Sæmundur Kr. Þorvaldsson, Þröstur Eysteinnsson, Ólöf Inga Sigurbjartsdóttir, Sigríður Júlía Brynleifsdóttir, Björn B. Jónsson og Valgerður Jónsdóttir. Þá tóku þeir Hreinn Óskarsson, Pétur Halldórsson, Gunnlaugur Guðjónsson og Aðalsteinn Sigurgeirsson þátt í störfum stýrihópsins. Stýrihópurinn hélt sjö fundi sem stóðu að jafnaði í um þrjár klukkustundir og voru haldnir í Reykjavík.

Vegna stefnumótunarinnar voru skipaðir þrír vinnuhópar til að greina stöðu innri, ytri og faglegra mála og hittust hóparnir þrisvar sinnum undir forystu hópstjóra sem voru Edda Sigurdís Oddsdóttir, Brynjar Skúlason og Halldór Sverrisson. Haldinn var stefnumótunarfundur í mars þar sem niðurstöður vinnuhópanna voru kynntar og allir starfsmenn tóku þátt í að móta tillögur að áherslum og helstu verkefni nýrrar stofnunar.

Ráðgjafar Capacent tóku viðtöl við alla starfsmenn landshlutaverkefnanna og Skógræktar ríkisins og fóru á vettvang hvernar starfseiningar fyrir sig. Loks voru haldnar vinnustofur með hagsmunaaðilum, þ.e. Landssamtökum skógareigenda og Skógræktarfélagi Íslands.

Í viðtölum og á vinnustofum var markmiðið að afla upplýsinga um það sem gengi vel í núverandi skipan og framkvæmd verkefna og það sem gengi síður og mætti laga í nýrri stofnun. Mestum tíma var varið í að kalla fram tillögur og ábendingar um stjórnun og skipulag nýrrar stofnunar, Skógræktarinnar.

2. Hlutverk Skógræktarinnar

Hlutverk Skógræktarinnar er að hafa forystu um uppbyggingu skógarauðlindar á Íslandi með víðtækri samvinnu, vinna að vernd og friðun skóga og draga fram hagrænan, umhverfislegan og samfélagslegan ávinning af sjálfbærri nýtingu skóga.

Skógræktin rækir hlutverk sitt með því að veita framlög og ráðgjöf til skógræktenda, rækta og hirða um þjóðskógana, endurheimta birkiskóga, sinna rannsóknum innan lands og í samstarfi við aðrar þjóðir og hafa forystu um að afla og miðla þekkingu á skógrækt á Íslandi. Jafnframt með því að hvetja til samvinnu og veita ráðgjöf á sviði skógræktar á Íslandi með áherslu á sjálfbærni, eflingu byggðar, verðmætasköpun og mótvægisáðgerðir gegn loftslagsbreytingum.

3. Gildi Skógræktarinnar

Starfsemi Skógræktarinnar er byggð á gildum sem leiðbeina um hegðun og vinnubrögð starfsmanna. Þau gildi eru fagmennska, samvinna og framsækni.

Við sýnum fagmennsku í störfum okkar

- Við tökum ákvarðanir og vinnum á forsendum skógræktar í þágu samfélags og umhverfis.
- Við erum öguð í vinnubrögðum, störfum af sanngirni og festu, sýnum verkefnum og samstarfsaðilum okkar virðingu.
- Við tökum ákvarðanir á grunni rannsókna og bestu fánlegra upplýsinga og eflum bæði gæði og skilvirkni stig af stigi í starfi Skógræktarinnar.
- Við erum áreiðanleg í öllu tilliti og leggjum áherslu á að viðhalda þekkingu þannig að Skógræktin sé forystuafli á sínu sviði og njóti trausts.

Við eigum samvinnu innan og utan skógræktargeirans

- Við leiðum saman samstarfs- og hagsmunaaðila í skógrækt og aðra þá sem búa yfir þekkingu eða gegna hlutverki í málaflokknum, í þágu aukinnar skógræktar.
- Við vinnum saman sem ein heild.
- Við sýnum lipurð, erum forsjál og þegar þess þarf sveigjanleg.
- Við erum virk, jákvæð, störfum þétt saman og hvetjum hvert annað við úrlausn verkefna.
- Við erum virk í rannsóknarstarfi innan lands og utan.

Við sýnum framsækni við úrlausn verkefna

- Við sýnum framsækni í störfum okkar að skógrækt og höfum forystu í framþróun skógræktar á Íslandi til betri árangurs og meiri skilvirkni.
- Við nýtum menntun, þekkingu og reynslu okkar í þágu skógræktar.
- Við komum auga á tækifæri til úrbóta og útfærum þau.
- Við fylgjumst með nýjungum innan lands sem utan, komum á framfæri nýjum aðferðum og aukum þannig skóglendi landsins og verðmæti skógarauðlindarinnar.
- Við erum opin fyrir viðhorfum og þekkingu samstarfs- og hagsmunaaðila og sækjum í þekkingu þeirra og reynslu til eflingar skógrækt á Íslandi.

4. Framtíðarsýn Skógræktarinnar

Markmið, verkefni, mælikvarðar og nýtt stjórnskipulag eru þau tæki sem beitt verður við að raungera eftirfarandi framtíðarsýn:

Skógrækt er árangursrík, skilvirk og markmiðadrifin. Skógar landsins eru þróttmiklir, heilbrigðir og í þeim vaxa vel aðlagðar tegundir sem hafa fjölþættan ávinning fyrir land, þjóð og lífríki.

Skógræktin starfar á grundvelli sjálfbærrar þróunar, í þágu samfélagsins og í sátt við verndarsjónarmið og aðra landnotkun. Fjölþættur ávinningur skóga er viðurkenndur til jafns við önnur umhverfismál og aðra landnotkun. Aukin skógrækt er snar þáttur í viðbrögðum Íslendinga við loftslagsbreytingum og annarri náttúruvá.

Skógrækt er efnahagslega, umhverfislega og félagslega sjálfbær. Innlent timbur og aðrar skógarafurðir efla byggð, skapa störf, spara gjaldeyri og draga úr vistsporum innflutnings á timbri.

5. Stefnuáherslur Skógræktarinnar

5.1. Aukin skógarþekja og landsáætlun í skógrækt

- a. Að byggja upp skógarauðlind á Íslandi.
- b. Að tryggja góða og vandaða áætlanagerð með áherslu á heildstæða landsáætlun í skógrækt og tengja hana með skýrum hætti við fjárhagsáætlun hvers árs og þriggja ára áætlun.
- c. Að auka umhverfisgæði með bindingu kolefnis, jarðvegsvernd og vatnsvernd með skógrækt á stórum, samfelldum svæðum.
- d. Að þróa og reka útivistarsvæði fyrir almenning og ferðamenn og mynda skjól fyrir fólk, búpening og jarðrækt.
- e. Að vernda og endurheimta birkiskóga.
- f. Að fjölga skógræktar- og skjólbeltasamningum við landeigendur og aðra skógræktendur.
- g. Að viðurkennt verði að skógrækt sé ein af forsendum ýmissar ræktunar í landbúnaði, t.d. með skjólbeltarækt, verndarskógum og með ræktun hagaskóga.
- h. Að innleiða tækni og tækjabúnað sem hentar aðstæðum á öllum stigum skógræktar.

Til að ofangreind markmið náist þarf að leggja áherslu á að:

- efla tekjugrunn stofnunarinnar með því að tengja fjármögnun með skýrum hætti við árangur á sviði loftslagsmála og laða einkaaðila til skógræktar,
- móta landshlutaáætlanir sem byggjast á rannsóknum um hvaða svæði henta best til mismunandi ræktunar og setja skýr markmið um flatarmál og afköst skóga,
- þróa áfram og útfæra gæða- og árangursmat í skógrækt á Íslandi,
- efla verkefnastjórnun, m.a. til að auðvelda stofnuninni að mæta ákvæðum laga um opinber fjármál,
- ljúka vinnu við ný skógræktarlög þar sem verði skýr ákvæði um að unnin skuli landsáætlun í skógrækt,
- virkja núverandi skógareigendur og fjölga skógræktarsamningum við landeigendur,
- ýta undir fjárfestingar lífeyrissjóða, fyrirtækja og fjársterkra einstaklinga í skógrækt og vinna með stjórnvöldum að þróun og útfærslu hagrænna hvata á því sviði,
- vinna að frekari nýtingu og gróðursetningu í þjóðskógunum, finna ný lönd til skógræktar í samstarfi við ýmsa aðila og þróa og útfæra fleiri verkefni á svipuðum grunni og Hekluskóga,
- samræma vinnulag, verðskrár og endurgreiðslu í skógrækt á einkalöndum og koma á sameiginlegum vettvangi skógareigenda og nýrrar stofnunar um skipulag og þróun skógræktar á einkalöndum,
- gera fleiri samninga um bindingu kolefnis við fyrirtæki og einstaklinga,
- hvetja til breytinga á landnotkun til þess að auka náttúrlega útbreiðslu birkis.

5.2. Efling rannsókna og þekkingar á skógrækt á Íslandi

- a. Að efla rannsóknir og auka þekkingu á skógrækt á Íslandi, efla fræðslu til að auka skilning meðal þjóðarinnar og innan skólakerfisins á fjölbreyttu notagildi skóga og mikilvægi skógræktar.
- b. Að taka þátt í og miðla alþjóðlegu rannsóknarstarfi.
- c. Að auka þekkingu og rannsóknir á svæðisbundnum aðstæðum þannig að metnaðarfull en raunhæf markmið um aukna skógarþekju sem sett eru fram í landsáætlun og landshlutaáætlunum um skógrækt nái fram að ganga.
- d. Að efla rannsóknir á úrvinnslu og viðargæðum íslensks trjáviðar.
- e. Að rannsóknir og miðlun þeirra verði til þess að auka gæði, arðsemi, nýsköpun og árangur í skógrækt á Íslandi.
- f. Að efla og styrkja samvinnu milli þeirra sem sinna rannsóknum innan Skógræktarinnar og þeirra sem sinna skógrækt á vettvangi.
- g. Að byggja upp öflun og miðlun landupplýsinga, hagtalna og upplýsinga um árangur á sviði skógræktar og bæta þannig framkvæmd skógræktarstarfs.

Til að ofangreind markmið náist þarf að leggja áherslu á að:

- kynbæta og framleiða vel aðlagðan og gjöfulan efnivið fyrir ræktun á Íslandi,
- bæta árangur gróðursetningar, t.d. með eflingu gæða- og árangursmats á skógarplöntum, réttu kvæma- og tegundavali,
- gera frekari tilraunir með plöntugerðir og gróðursetningartíma,
- stunda rannsóknir á vistfræði og heilbrigði skóga,
- hefja skipulagðar rannsóknir á skógartækni,
- kynna skógrækt betur sem atvinnugrein,
- vinna að áætlun um endurnýjun tækjabúnaðar fyrir rannsóknir og fjármögnun þess,
- ljúka vinnu við stöðlun og samræmingu við skráningu og öflun kortaupplýsinga og hagtalna skógræktar um allt land,
- vinna leiðbeiningar um meðmælt efni, standa fyrir námskeiðum og útbreiðslu þekkingar,
- vinna að þróun viðarnytja og annarra skógarnytja og rannsaka viðargæði,
- halda áfram þátttöku íslenskra skógvísindamanna í alþjóðlegu rannsóknarsamstarfi,
- auka þekkingu og færni skógræktenda með efldri fræðslu og ráðgjöf.

5.3. Kynningarstarf og ímyndarvinna

- a. Að miðla upplýsingum um skógrækt á Íslandi og um strauma og stefnur í skógrækt um allan heim, viðhalda þannig jákvæðri ímynd skógræktar og byggja upp sterka ímynd nýrrar stofnunar. Meðbyr með skógrækt byggist aðallega á viðhorfum almennings. Bætt ímynd skógræktar hjá almenningi skilar sér með því að auka þekkingu og skilning á því hvað skógrækt er og þeim tækifærum sem felast í skógarauðlindinni.
- b. Að efla áhuga landeigenda á skógrækt og laða þá til samstarfs um nýræktun skóga, ekki síst þeirra sem festa vilja fé í arðsömum langtímafjárfestingum og þeirra sem binda vilja kolefni með skógrækt.

- c. **Að allur landbúnaður á Íslandi verði kolefnisjafnaður í nokkrum áföngum með skóg- og skjólbeltarækt.**

Til að ofangreind markmið náist þarf að leggja áherslu á að:

- auka fræðslu- og kynningarstarf á helstu miðlum til grasrótartarinnar í skógrækt, innan menntakerfisins og stjórnsýslunnar,
- greina leiðir til að ná til mikilvægra markhópa og móta áherslur í kynningarstarfi á þeim grunni,
- hluti af kynningar- og ímyndastarfi miði að því að laða fleiri aðila til skógræktar,
- vinna með og upplýsa þátttakendur í skógræktarverkefnum um bæði hagnýt og fræðileg atriði og halda uppi markvissum samskiptum við þá,
- framkvæma reglulegar mælingar á viðhorfum til skógræktar og Skógræktarinnar,
- nýta samfélagsmiðla og þann mannauð Skógræktarinnar sem vinnur á vettvangi til að miðla áhugaverðu efni sem verður á vegi hans,
- kynna útivist í skógum og setja upp atburðadagskrá sem nær yfir allt árið og vekur áhuga almennings á skógunum.

5.4. Skipulag og innviðir nýrrar stofnunar

- a. **Að innleiða sterka og opna stjórnunarhætti innan Skógræktarinnar til að ná markmiðum nýrrar stofnunar um aukna skilvirkni skógræktarstarfsins, öfluga samvinnu starfsmanna og aukin umsvif í skógrækt á Íslandi.**
- b. **Að starfsmenn Skógræktarinnar hafi ávallt þær upplýsingar sem þeir þurfa til að vinna sín störf, vinni í sameiginlegu skjalakerfi, hafi aðgang að sameiginlegum gagnagrunnum og taki þátt í styttri og lengri fræðslufundum sem unnt verði að fylgjast með í gegnum fjarfundabúnað.**

Til að ofangreind markmið náist þarf að leggja áherslu á að:

- Skógræktin hafi starfsemi og nægt starfsfólk í öllum landshlutum og að starfsemin einkennist af samvinnu og góðu flæði verkefna og þekkingar um allt land,
- auka áherslu á mannauðsmál með jafnrétti, sameiginleg gildi og vinnulag að leiðarljósi,
- laun séu samkeppnishæf og afkastahvetjandi,
- tryggja vellíðan starfsmanna, hvetja til frumkvæðis þeirra og virkni og hvetja starfsmenn til að reyna sig reglulega við ný viðfangsefni á starfsviði stofnunarinnar,
- Skógræktin stuðli að öflugum og skilvirku samstarfi innan skógræktargeirans á Íslandi og við aðra sem gegna hlutverki á sviði landnýtingar á Íslandi,
- Skógræktin vinni á grunni skýrra verkefna og verkaskiptingar milli starfsmanna. Verkefnastjórnun er notuð bæði til að þróa verklag og verkefni sem síðar eru felld að daglegum rekstri og til að fela starfsmönnum aukna ábyrgð,
- skráning verkefna og framkvæmda verði samræmd á landsvísu,
- Skógræktin sé góður og eftirsóknarverður vinnustaður þar sem starfsfólk hefur tækifæri til starfsþróunar og endurmenntunar.

5.5. Markaðs- og sölumál

- a. Að byggja upp samstarf innan skógargeirans til að samhæfa getu á sviði markaðs- og sölumála með áherslu á að tryggja að markaðshlutdeild íslenskrar framleiðslu haldist í takti við aukna innlenda framleiðslu timburs og annarra skógarafurða. Skógræktin gegni fyrst og síðast frumkvæðis- og samræmingarhlutverki á þessu sviði og dragi sig hvorki of snemma né of seint til hlés þegar markaður hefur myndast.
- b. Að efla þekkingu, þróa tækni og aðferðir á allri virðiskeðju skógarafurða, þ.e. frá skógi til neytenda.
- c. Að nýta reynslu annarra þjóða og fylgjast með þróun markaðs- og sölumála meðal samstarfsþjóða.

Til að ofangreind markmið náist þarf að leggja áherslu á að:

- leiða saman skógargeirann til að vinna sameiginlega að markaðs- og sölumálum,
- skógargeirinn vinni a.m.k. að eftirfarandi verkefnum:
 - móta stefnu um nýtingu afurða og helstu markaðsáherslur,
 - þróa og kynna nýtingarmöguleika timburs úr íslenskum skógum, s.s. ýmiss konar notkun á lífmassa, timbri til bygginga og úrvinnslu ýmissa efna,
 - þróa annars konar nýtingu skóga en viðarnytja, t.d. á sviði útivistar almennings eða sem áningarstaða í ferðaþjónustu.

5.6. Samstarf og áherslur gagnvart samstarfs- og hagsmunaaðilum

- a. Að vinna með samstarfsaðilum og systurstofnunum að framgangi skógræktar í landinu.

Til að ofangreint markmið náist þarf að leggja áherslu á að:

- viðhalda góðu samstarfi við Landssamtök skógareigenda (LSE), félög skógarbænda í landshlutunum og Bændasamtök Íslands,
- viðhalda góðu samstarfi við Skógræktarfélag Íslands og aðildarfélög þess,
- eiga gott samtal um fagleg mál, rekstrarmál og samvinnu við bæði umhverfis- og auðlindaráðuneytið og fjármála- og efnahagsráðuneytið,
- viðhalda og efla samstarf við systurstofnanir Skógræktarinnar, t.d. Landgræðsluna, einkum um skógrækt á landgræðslusvæðum, og við Landbúnaðarháskóla Íslands um menntun skógtækna og skógfræðinga og fræðslu til skógræktenda, þróa hugmyndir um fleiri sameiginleg verkefni á borð við Hekluskóga,
- eiga gott samstarf við skógarplöntuframleiðendur og aðra verktaka,
- efla og tryggja gott samstarf við skipulagsaðila, þ.e. Skipulagsstofnun og sveitarfélögin,
- vinna að uppbyggingu öflugra héraðssetra í nánun samstarfi við stofnanir í græna geiranum,
- auka upplýsingagjöf og koma á samstarfi við fyrirtæki og fjársterka aðila um fjárfestingar í nýskógrækt og kolefnisbindingu með skógrækt,
- efla skógaruppeldi í samstarfi við skóla og aðra aðila sem koma að fræðslu,
- þróa og útfæra möguleika á samstarfi við heilbrigðisgeirann um notkun skóga við að efla lýðheilsu.

6. Samantekt viðtala við starfsmenn landshlutaverkefna og Skógræktar ríkisins

6.1. Hvað gengur vel í núverandi starfsemi og þarf að vernda í nýrri stofnun?

- Skógrækt ríkisins er stofnun þar sem fólki gengur vel að vinna saman og það sama gildir um landshlutaverkefnin enda samskiptaleiðir stuttar og stjórnendur eru aðgengilegir starfsmönnum. Þá eru boðleiðir stuttar, bæði hjá landshlutaverkefnunum og Skógrækt ríkisins, og yfirleitt alltaf tími til að setjast og ræða málin og þróa þannig hugmyndir áfram.
- Ný stofnun þarf að stuðla að því að ákvarðanataka sé eins gagnsæ og frekast er unnt og ákvörðunum þarf að miðla innan og utan Skógræktarinnar eins hratt og títt og frekast er unnt.
- Ánægja er með þann tón sem sleginn hefur verið og það starf sem unnið hefur verið í aðdraganda sameinaðrar stofnunar, undirbúningur hafi gengið vel, aukið skilning á báða bóga og væri að skila samstilltum hópi fram á við.
- Hjá landshlutaverkefnunum og Skógrækt ríkisins vinnur margt gott fólk með góð fagleg tengsl þó að það vinni hvert hjá sinni stofnuninni.
- Í viðtölum kom fram að samskipti landshlutaverkefnanna við bændur og sveitarfélög gengju vel. Áhersla er lögð á gagnkvæma hlustun, en hvetjandi og persónulegur þáttur í samskiptum við bændur hefur reynst mikilvægur. Fram kom að staðbundin nálgun tæki tillit til ólíkra aðstæðna til skógræktar frá einum stað til annars.
- Mikilvægt er að viðhalda og helst auka enn frekar góða samvinnu við skógarbændur því að vinna með bændum skiptir miklu máli. Ný stofnun ætti að efla samvinnu við skógarbændur og það er mjög mikilvægt að skógarbændur sjái fljótt að Skógræktin sé ný stofnun.
- Stjórnendur, bæði hjá Skógrækt ríkisins og landshlutaverkefnum, eru opnir fyrir nýjum hugmyndum, taka undir þær og styðja starfsmenn við að þróa þær áfram.
- Stjórnun og skipulagning landshlutaverkefna gengur vel og mikill styrkur er í góðum og tíðum samskiptum við þátttakendur í verkefnunum.
- Samskipti milli landshlutaverkefnanna og Skógræktarinnar með árlegri Fagraðstefnu skógræktar og öðrum slíkum viðburðum hafa gengið afar vel. Það sama kom fram um samstarf og samskipti milli starfsfólks almennt, sem þykja persónuleg og góð.
- Mikil og eindregin ánægja kom fram með aukinn sýnileika skógræktar undanfarin misseri og hvernig tilkoma nýs kynningarstjóra hjá Skógrækt ríkisins hefur orðið til góðs.
- Svið eru óhjákvæmileg sem stjórnunareiningar en eðli skógræktarstarfs er að vinna þvert á svið. Nauðsynlegt er að vinna áfram með þeim hætti. Þetta gerir nýrri stofnun fært að nýta færni og sérþekkingu allra starfsmanna þvert á stjórnskipulag.
- Það hefur reynst vel að hafa hlutverk starfsmanna skýr og afmörkuð en tryggja um leið ákveðinn sveigjanleika, t.d. vegna áhugasviðs eða sérstakrar þekkingar hvers og eins.
- Það er mikill styrkleiki, bæði hjá landshlutaverkefnunum og Skógrækt ríkisins, að starfsmenn hafa ákveðið frelsi til þess að sinna því sem þeir kunna og geta best, starfsfólki er treyst og menningin í stjórnuninni er að treysta fagfólki til að taka skynsamlegar ákvarðanir fyrir skógrækt í landinu.
- Skipulagning starfsemi landshlutaverkefnanna og Skógræktar ríkisins einkennist af sveigjanleika sem gerir fólki kleift að blómstra í starfi. Galdurinn til framtíðar er að skapa jafnvægi milli skýrrar stefnu og nýs stjórnskipulags annars vegar og hins vegar að tryggja áfram kosti smæðarinnar þar sem starfsmenn geta sýnt frumkvæði og notið þess sveigjanleika.

- Skógarbændur munu hafa ávinning af þeim stuðningi sem stærri skipulagseiningu fylgir. Öflugri stofnun á auðveldara með að hugsa til lengri tíma, auka gæði og samræma vinnubrögð með markvissari miðlun þekkingar og hagnýtra ráða. Þannig má veita öflugri þjónustu og byggja upp traust samstarf.
- Starfsfólk um allt land benti á hversu mikilvægar landupplýsingar væru fyrir skógræktarstarf í landinu. Vísað var til þess að rekstur á sameiginlegum gagnagrunni og fitjuskra hefði gengið vel, en hvort tveggja, staðbundin gögn landshlutaverkefna í sjálfstæðum gagnagrunnum og landsþekjandi upplýsingar Skógræktar ríkisins, væru hagnýt tæki í vinnu – sem og í samstarfi við ólíka aðila.
- Nýta má vinnu við verkefnið Íslenska skógarúttekt sem eina af leiðunum til þess að efla samskipti við alla þá sem koma að skógrækt á Íslandi. Úttektin er dæmi um gott samstarf sem gengið hefur vandræðalaust og það fólk sem sameinast mun í nýjum starfsmannahópi Skógræktarinnar vann saman eins og um væri að ræða eina stofnun.
- Innan landshlutaverkefna er mikið samstarf á milli verkefna og samstarfið við Skógrækt ríkisins hefur verið mikið á sviði skógmælinga. Einnig hefur verið unnið sameiginlega að skráningu á gróðursetningum bænda, stökum tilraunum og rannsóknarstarfi sem unnið hefur verið víða um landið. Þá hefur lengi verið samstarf á sviði grisjunarmála, einkum um það hvernig best sé að standa að grisjun. Trjákyrbótaverkefni er rekið á Vöglum en í viðtölum um allt land var vísað til þess starfs sem afar mikilvægs verkefnis.
- Bestu verkefnin geta fæðst á kaffistofunni og stærri stofnun getur skapað meiri deiglu hugmynda. Vel þarf að halda utan um sameininguna til að ná að kalla þannig umhverfi fram.
- Starfsmenn Skógræktar ríkisins eru yfirleitt ánægðir með þá starfsaðstöðu sem þeim er sköpuð og telja sig fá þann aðbúnað sem þeir þurfa til þess að vinna sín störf.
- Samræma þarf verklag, verðskrár og reglur í landshlutaverkefnunum fimm, viðhalda sveigjanleika og sjá til þess að bændur njóti sama þjónustustigs alls staðar á landinu.
- Ný stofnun þarf að vera í góðu samstarfi við aðrar stofnanir og hagaðila á sviði landnýtingar. Bent var á sívaxandi verkefni Skógræktar ríkisins á sviði skipulagsmála, í skipulagi sveitarfélaga, í alls kyns umsagnarferlum og við ýmsar skipulagsbreytingar. Gott samstarf hefur verið við Skipulagsstofnun í því sambandi og hefur handbók um skógrækt í skipulagi sveitarfélaga t.d. komið út tvisvar í samstarfi þessara stofnana.
- Bent var á að fræðslustarf væri sums staðar til fyrirmyndar, oft unnið í samstarfi við aðrar stofnanir, svo sem LBHÍ og Landgræðsluna. Á viðkomandi stöðum hefði þátttaka í fræðslufundum verið góð og ánægja með frumkvæðið. Þá hefði starfsfólk hvatningu til birtingar fræðagreina í gegnum stofnanasamning.

6.2. Hvað gengur síður í núverandi starfsemi og þarf að hverfa frá í nýrri stofnun?

- Landshlutaverkefnin hafa verið lítil og þurft að vera góð í öllu. Ný stofnun getur skapað veruleg sóknarfæri í samskiptum við bændur þannig að unnt verði að nýta þekkingu og fjármuni enn betur en nú er.
- Margar smáar starfseiningar innan Skógræktar ríkisins geta leitt til faglegrar einangrunar og smæð landshlutaverkefnanna ýtti undir nokkurn einyrkjabrag. Ný stofnun þarf að draga úr þessum einkennum í skógræktarstarfinu með því að hafa forystu um samstarf einstaklinga og styðja faglegan mátt starfseininganna.

- Jafnréttismál og samþykkt jafnréttisstefnu voru nefnd sem mikilvæg viðfangsefni á komandi tíð hjá sameinaðri stofnun. Efla þarf og tryggja hlut kvenna í stjórnun nýrrar stofnunar og marka henni jafnréttisstefnu til að konur finni sig vel í skógargeiranum.
- Þar sem frjálsræði er mikið er hætt við að málum sé ekki fylgt nægilega vel eftir. Því þarf að gæta þess framvegis að þeir einstaklingar sem þurfa stuðning fái hann. Hluti af þeim stuðningi getur byggst á góðri mannauðsstjórnun með reglulegum starfsmannasamtölum.
- Auka þarf áherslu á símenntun starfsmanna til að viðhalda og auka fagmennsku.
- Þetta má samstarf Rannsóknastöðvar skógræktar, Mógilsá, við aðrar starfseiningar í nýrri stofnun.
- Samstarf landshlutaverkefna er nokkurt en hefði getað verið meira. Ný stofnun þarf að sjá til þess að samstarf milli landshluta verði eftir enn frekar.
- Bent var á að stjórnir landshlutaverkefnanna hefðu ekki í öllum tilfellum sinnt því hlutverki sínu nægilega vel að styðja við skógræktarstarf. Jafnframt að reglur hefðu ekki verið nægilega vel samræmdar frá einu verkefni til annars. Mikilvægt væri að bændur gætu gengið að sams konar þjónustu vísri alls staðar á landinu. Landshlutaverkefnin hafa þó síðustu ár verið að færast nær hvert öðru. Sameining nú er því rökrétt næsta skref.
- Ný stofnun þarf að tryggja upplýsingaflæði, einfalda samskipti, taka upp sameiginlega skjalavistun og símsvörun. Ný stofnun þarf að vera einn staður sem segir: „Skógræktin, góðan dag.“ Þetta er einfalt en þarf að laga strax í upphafi.
- Virk skjalastjórnun og gott hópvinnumerfi þarf að vera til staðar í stórri og dreifðri stofnun. Því vantar bæði skjalastjóra og jafnvel gæðastjóra til að styðja við samræmingu í nýrri stofnun, halda utan um gögn og miðla þeim á milli starfsstöðva.
- Landshlutaverkefnin eru litlar starfseiningar og því hefur þurft mikið þúður til að tryggja þá fagmennsku sem þarf.
- Hingað til hefur minni samvinna verið á milli landshlutaverkefnanna og Skógræktar ríkisins um fræðslu og rannsóknir en mögulegt verður í nýrri stofnun.
- Skógrækt ríkisins hefur ekki verið í hefðbundnum rekstrarverkefnum með landshlutaverkefnunum og það breytist með tilkomu nýrrar stofnunar.
- Gera þarf mannauðsstjórnun hærra undir höfði hjá nýrri stofnun og taka frumkvæði að því að nýta tæki eins og starfsmannasamtöl og markvissa símenntun til þess að efla starfsmenn og starfsemina.
- Mikilvægt að vel verði staðið að gerð samrunaáætlunar og vel haldið utan um heildarfjárveitingarnar. Ný stofnun þarf meira fjármagn, ekki minna, en getur líka tryggt ákveðna stærðarhagkvæmni sem er gott fyrir málaflokkinn í heild.
- Ítrekað kom fram að þörf væri á að bæta vinnuaðstöðu á starfsstöðvum víða um land og dæmi nefnd um gamlar vélar, tæki og tól sem þarfnast endurnýjunar, enda geta betri vélar og tæki aukið afköst og þar með sértekjur. Þá kom fram að bæta mætti húsakost og skýla vélum betur og bæta aðstöðu fyrir starfsfólk í skógarumhirðu. Samhliða verði farið kerfisbundið yfir það hvað ný stofnun þurfi að eiga af tækjum og hvenær hún skuli útvísta verkefnum.
- Nýta sameininguna til að hverfa frá slæmum venjum og skapa nýjar betri.
- Við sameininguna verði gengið skipulega til verka og þar sem það á við lært af reynslu systurstofnana erlendis.
- Leggja má enn frekari áherslu á teymisvinnu og verkefnastjórnun í nýrri stofnun. Núverandi verkefnabókhald Skógræktar ríkisins verði þróað áfram til að styðja við aukna áherslu á verkefnastjórnun hjá nýrri stofnun.

- Æskilegt er að skýrt verði í nýrri stofnun hvernig yfirumsjón með skógrækt í hverjum landshluta er þróað og stýrt.
- Samskipti við félög skógarbænda og aðkoma að símenntun þeirra þarf að vera eitt af lykilverkefnum nýrrar stofnunar.
- Huga þarf vel að uppgjörum í bændaskógræktinni. Þar er samræmingar þörf og verkefnið felst í að samræma uppgjörin sem eru ólík vegna mismunandi áherslna í hverju landshlutaverkefni.
- Verklag og verðskrár landshlutaverkefna verði samræmd á landsvísu.
- Setja má á laggirnar tímabundinn starfshóp sem samræmir helstu skjöl og ferla landshlutaverkefnanna og verði stjórnendum til stuðnings við útfærslu á fyrirkomulagi bændaskógræktarinnar og samspili hennar við aðra starfsemi nýrrar stofnunar.
- Stofnanasamningar verði gerðir sem fyrst hjá nýrri stofnun þannig að ekki skapist óþarfa togstreita um kjör.

6.3. Beinar tillögur að úrbótum eða breytingum til framtíðar litið

- Í viðtölum um allt land komu fram ábendingar um tækifæri sameinaðrar stofnunar í tengslum við útivist almennings og við ferðaþjónustu. Fjölnytjar skóga og hönnun skóga m.t.t. upplifunar voru meðal fjölmargra atriða sem nefnd voru í því sambandi.
- Skólamál, þekking og reynsla barna kom víða fram í viðtölum sem atriði sem unnið væri að en leggja þyrfti ríkari áherslu á, samstarf við skóla, um kennslu í skógum og skógaruppeldi.
- Sérstaklega þarf að huga að úrbótum á verklagi við samræmda skráningu innviða Skógræktarinnar á landsvísu, lönd, byggingar, girðingar, samninga og annað. Mikilvægt er að allir starfsmenn vinni í sama grunnkerfi hvert svo sem það verður.
- Hlutverk fagmálastjóra er mikilvægt. Hann þarf að þekkja vel alla starfsemina og skilja heildina eins og hún leggur sig, ganginn, fræðin og praktíkina á vettvangi skógræktarstarfs.
- Það væri gott að ný stofnun stuðlaði að sem mestu af beinum samskiptum þeirra sem eru að vinna verkin og þannig yrðu boðleiðir í starfseminni styttrar.
- Skapa þarf vettvang hjá nýrri stofnun þar sem unnt er að koma á framfæri ábendingum um það sem gengur vel og það sem þarf að laga.
- Áhersla kom fram á mikilvægi skipulagsmála. Ný sameinuð stofnun getur orðið miklu sterkari og öflugri í allri umræðu um skipulagsmál í samstarfi við sveitarfélög og Skipulagsstofnun, fræðslu- og leiðbeiningastarfi o.s.frv.
- Ný stofnun þarf að dreifa ábyrgð eins og hægt er til þeirra sem vinna á vettvangi. Bent var á mikilvægi þess að virkja betur þekkingu og reynslu starfsfólks úr öllum landshlutum, sem og að auka flæði milli eininga. Nýting fjarfundabúnaðar, skjalastjórnun og hópvinnumakerfi var nefnt í þessu sambandi. Margir starfsmenn eru tilbúnir að útvíkka starfssvið sitt í stærri stofnun þar sem þeim gefst kostur á að vinna að sérhæfðum verkefnum og koma inn í rannsóknarstarf.
- Bæta þarf samstarf við Landbúnaðarháskólann (LBHÍ) og styðja nemendur þar í verkefnum á sviði skógræktar og landnýtingar. Efla þarf samstarf við líffræðideild HÍ og efla þannig grunnrannsóknir á þáttum eins og lífeðlisfræðilegum eiginleikum ólíkra kvæma auk rannsókna á íslensku birki.
- Rannsóknastöðin á Mógilsá er sterk í hagnýtum rannsóknum en efla má miðlun upplýsinga og birta niðurstöður rannsókna sem víðast og segja af þeim fréttir. Þá væri skynsamlegt að miðla fréttum af yfirstandandi rannsóknum og ýta undir að fleiri starfsmenn ynnu að rannsóknum.
- LBHÍ er með námskeiðið Grænni skógar og þeir sem sækja það verða í kjölfarið sterkari faglega og öðlast meiri og dýpri skilning á skógrækt. Þeir bændur sem sótt hafa þetta námskeið virðast standa

sig betur en aðrir. Þetta þarf að skoða nánar og vinna kynningar- og fræðslustarf á sambærilegum grunni í framtíðinni.

- Möguleg teymi gætu tengst þroskaðri skógum og grisjun þeirra, skrásetningarvinnu í landupplýsingakerfi og úrvinnslu gagna úr grunnunum og verkefnin tengd með nýstárlegum hætti við áætlanavinnu hvers konar.
- Með sameiningu geta rannsóknir og þekking flætt betur frá Mógilsá út á vettvang sjálfrar skógræktarinnar. Sameining býður líka upp á frekari teymisvinnu milli sérfræðinga Mógilsár og annarra sem stunda rannsóknir og þeirra sem eru mest í mörkinni þannig að þekking og reynsla þeirra sem starfa í héruðunum sé nýtt. Ný stofnun þarf að stunda rannsóknir á sviði nýskógræktar, umhirðu og grisjunar skóganna.
- Þátttaka í alþjóðlegu rannsóknarstarfi, t.d. norrænni samvinnu og Evrópusamvinnu, er mikilvæg til að afla og nýta reynslu annarra þjóða og fylgjast með nýjungum. Jafnframt þarf ný stofnun að hafa forystu um að miðla þekkingu frá útlöndum um landið og um skógrækt á Íslandi til útlanda.
- Stærri stofnun verður enn betur í stakk búin til þess að þróa og útfæra gott gæða- og árangursmat á landsvísi.
- Nefnd voru tækifæri í tengslum við þjónustu við bændur innan stærri stofnunar. Auka mætti gæði, samræma betur þjónustustig í samskiptum og samstarfi við skógarbændur.
- Kanna þarf hvort ný stofnun eigi að taka upp virkara eða breytt ráðunautafyrirkomulag þannig að bændur geti bæði leitað beint til þeirra varðandi landsvæðin sín en einnig að til staðar væru ráðunautar fyrir tiltekin sérsvið sem þjónuðu öllu landinu. Slíkar breytingar má vinna í samstarfi við LSE.
- Ný stofnun þarf að auka áherslu á kynbætur í skógrækt, kynbæta bestu tegundirnar, sem og þau klón og kvæmi sem reynast best.
- Ný stofnun getur þróað fyrirkomulag hinna sjö rannsóknasviða innan Mógilsár með nýjum hætti. Unnt væri að búa til teymi um hvert þeirra þó svo að ávallt verði til staðar einn ábyrgðarmaður á Mógilsá sem hafi það hlutverk að draga inn þá starfsmenn sem ýmist þekkja eða hafa áhuga á viðkomandi rannsóknasviði. Teymið vinni að gerð rannsóknaráætlana og styðji við einstaka rannsóknir. Sérstök áhersla verði lögð á að laða þá starfsmenn sem koma frá landshlutaverkefnunum með í rannsóknarverkefni.
- Ný stofnun gæti sett á laggirnar áttunda rannsóknasviðið, skógtæknisvið sem rannsakaði tæknileg atriði varðandi skógræktarframkvæmdir, s.s. vélar og tæki, tímamælingar, tækni og aðferðir við gróðursetningu og grisjun, vegagerð o.fl.
- Ný stofnun setji á laggirnar teymi starfsmanna sem taki að sér að skilgreina úrbætur á sviði ferla- og gæðamála.
- Sum rannsóknasvið henta betur en önnur til að koma á samstarfi við aðrar stofnanir og jafnvel fyrirtæki. Nýta má slíkt samstarf til að skapa sátt og skilning milli aðila og jafnvel eyða ágreiningi. Sem dæmi má nefna hugsanlegt vistfræðiteymi hjá Skógræktinni nýju, LBHÍ og Náttúrufræðistofnun.
- Verkefnavæðing, upptaka verkefnabókhalds og teymisvinna sem almenn nálgun í störfum kom oft fram sem ábending í viðtölum. Áhersla var einnig lögð á virkni þvert á dreifingu verkefna og betri skilgreiningu ábyrgðar. Ný stofnun verði því sem næst alfarið byggð upp á grundvelli verkefna og öll ráðstöfun tíma, fjármuna og annarra bjarga verði skráð í verkefnabókhaldi stofnunarinnar. Sett verði tímamörk um það hvenær stofnunin verður alfarið rekin á þeim grunni.
- Ný stofnun þarf að auka áherslu á öryggismál, koma þarf á öryggisráði sem kortleggur og skráir helstu áhættur og setur fram ábendingar um úrbætur og vöktun. Einnig verði fjallað um notkun

hjálmna, hlífðarfatnaðar og öryggisbúnaðar og settur fram gátlisti öryggismála hjá Skógræktinni og verktökum.

- Haldnir verði öryggisfundir þar sem farið er yfir öryggismál og viðbrögð æfð auk þess sem þekking á brunavörnum og viðbrögðum við bruna verði eflað.
- Ný stofnun byggji undir samræmingu í áætlanagerð og skráningu gróðursetningar og grisjunar.
- Ný stofnun þarf að kortleggja betur þá þekkingu sem er til staðar og hættuna á að þekking tapist þegar fólk hættir og fer á eftirlaun. Stofnunin þarf að marka sér stefnu um nýliðun og hvernig hún varðveitir þá þekkingu sem liggur í einstaka starfsmönnum með langan starfsaldur.
- Stór og dreifð stofnun þarf að huga vel að útfærslunni á samskiptum milli starfsstöðva. Þetta verkefni hefur tengsl við tæknilausnir og finna þarf góða fjarfundalausn sem fyrst.
- Mannauðsstjóri fái það hlutverk að koma á laggirnar vistaskiptakerfi þar sem starfsmönnum gefst kostur á vinna í öðru héraði eða öðru starfi en sínu í tiltekinn tíma, t.d. eina til tvær vikur. Þetta gæti stutt vel við sameininguna með því að auka skilning milli starfsmanna.
- Styrkja þarf fræðslu- og leiðbeiningarstarf hjá nýrri stofnun og samræma efni þar sem það á við. Einnig má skoða útvíkkun á því starfi, t.d. þannig að það nái einnig til skógræktarfélaganna í einhvers konar samstarfi.

7. Mat á virkni gildandi stjórnskipulags landshlutaverkefna og Skógræktar ríkisins

7.1. Mat á virkni gildandi stjórnskipulags hjá landshlutaverkefnum og Skógrækt ríkisins

Starfsmenn Skógræktar ríkisins telja að meginþættir gildandi stjórnskipulags virki vel og að ólíkar einingar innan hennar séu í góðu faglegu samstarfi. Bæði sé hefð fyrir stuttum boðleiðum innan stofnunarinnar og eðli verkefnanna þarfnist þess að auðvelt sé að ná beinu sambandi við sviðstjóra, skógræktarstjóra eða verkefnisstjóra. Samskipti eru ekki flækt, samráð er viðeigandi og ákvarðanir teknar tímanlega.

Starfsfólk Skógræktar ríkisins telur að það sé að mestu skýrt hvar það er statt í stjórnskipulaginu og til hvers er ætlast af því í starfi. Hins vegar mat fólk að álag við ýmis verkefni væri sums staðar mikið, einkum tengt framkvæmdum á vorin. Meirihluti starfsmanna vill að form og framkvæmd mannauðsmála verði eflað verulega hjá nýrri stofnun. Sinna þarf mannauðsmálum með markvissari hætti í nýrri stofnun og skilgreina sérstaklega starf mannauðsstjóra. Ábendingar komu fram um að starfsmannasamtöl þyrfti að nýta betur sem vinnutæki og að þörf væri á auknum stuðningi og ráðgjöf á sviði mannauðsmála við stjórnendur og starfsmenn. Í dag sinnir fjármálastjóri Skógræktar ríkisins hlutverki starfsmannastjóra en ekki hefur verið rými til þess að sinna hefðbundinni mannauðsstjórnun með áherslu á starfsþróun og mat á frammistöðu og almennri eflingu starfsumhverfis.

Vegna smæðar hefur ekki þurft formlegt stjórnskipulag hjá landshlutaverkefnunum og starfsmenn þeirra hafa flestir orðið að taka að sér breytileg hlutverk eftir því sem verkefnin hafa þróast í áranna rás. Hluti starfsmanna landshlutaverkefnanna er ekki í fullu starfi í dag sem skýrist að hluta til af niðurskurði síðustu ára.

Óskað er eftir auknum leiðbeinandi stuðningi við starfsfólk í verkefnum sínum. Ýmsar ábendingar til úrbóta komu fram á sviði mannauðsmála, sérstaklega í ljósi þess að ný stofnun verður nokkru stærri og reksturinn töluvert umfangsmeiri en hjá Skógrækt ríkisins einni og sér. Þá gera starfsmenn ráð fyrir því

að sameiningin muni krefjast alls konar samræmingarvinnu auk þess sem allir þurfi að þróa saman þá menningu eða brag sem sameini það besta frá hverri hinna eldri stofnana. Hanna þarf helstu ferla, þ.m.t. mannauðsferla, hjá nýrri stofnun en hugsanlega gæti það verkefni tengst vinnu við umbætur og styrkingu á sviði ferla- og gæðamála.

Starfsfólk landshlutaverkefna og Skógræktar ríkisins hefur mikla þekkingu og reynslu á sínu sviði. Stjórnendur búa sömuleiðis margir hverjir að langri reynslu og þekkingu sem framkallar ákveðinn stöðugleika.

Stuttar boðleiðir og nálægð við stjórnendur auðveldar þannig samskipti innan Skógræktar ríkisins og samskipti innan og milli starfsmanna landshlutaverkefnanna eru í heild góð. Virkni stjórnskipulags Skógræktarinnar og stærð landshlutaverkefnanna hefur dregið úr líkum á því að mál hafi dagað uppi.

Rannsóknastöðin á Mógilsá hefur haft forystu um hagnýtingu verkefnastjórnunar í starfsemi Skógræktar ríkisins og mikilvægt er að ný stofnun haldi áfram að nýta verkefnastjórnun sem megintæki við framkvæmd viðfangsefna.

Símsvörun og umbætur á skjalastjórnun eru einföld tæknileg viðfangsefni til úrbóta hjá nýrri stofnun en útvistun tölvu- og upplýsingakerfa hefur gengið vel hjá Skógrækt ríkisins. Fram kom að ekki er til staðar miðlæg vistun gagna og til framtíðar litið þarf að fara fram mat á þörfum fyrir slíka vistun, m.a. í ljósi gagnaöryggis og viðeigandi afritunar mikilvægra gagna.

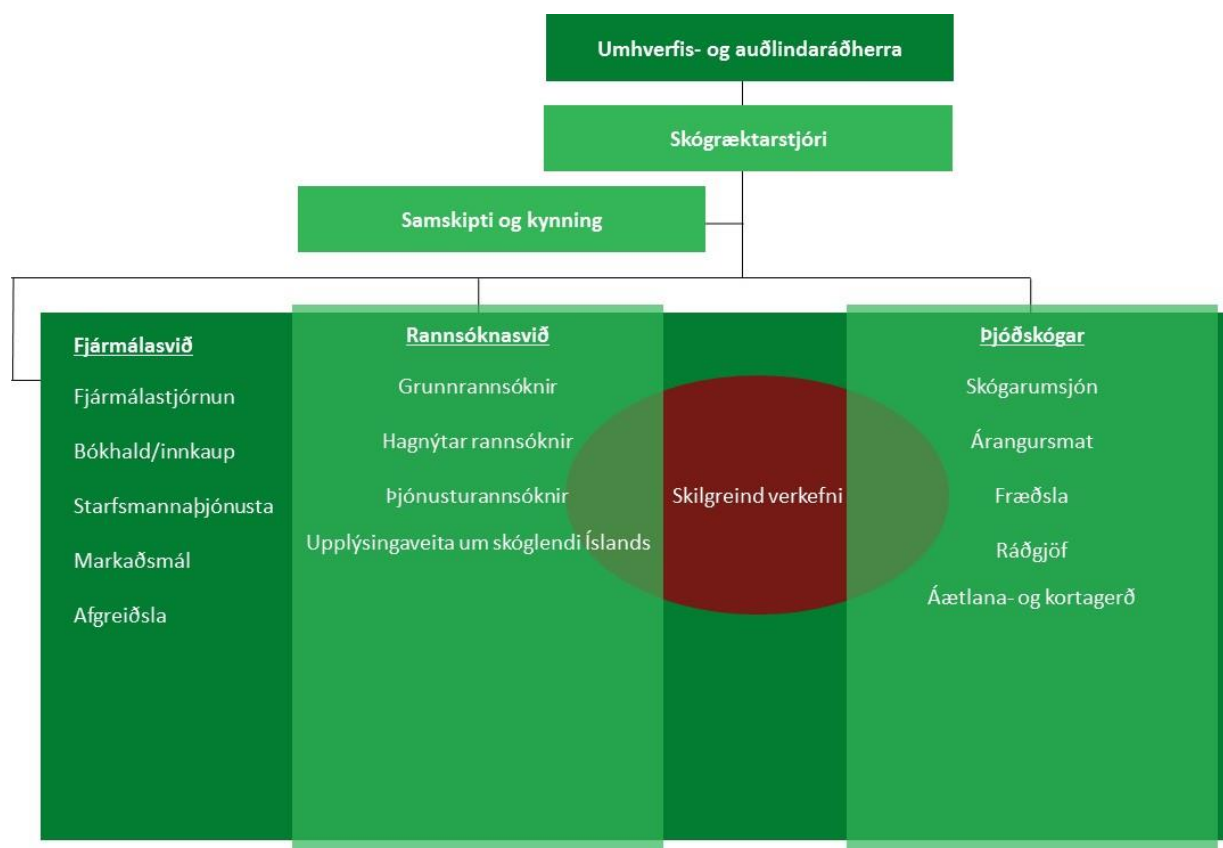
7.2. Stjórnun, samstarf og samvinna

Starfsfólk hjá landshlutverkefnum og Skógrækt ríkisins telur að þau verkefni sem það vinnur séu þjóðhagslega mikilvæg og faglega spennandi og væntir þess að ný stofnun verði til þess að gera störf þess enn áhugaverðari. Það breytir því ekki að flestir eru meðvitaðir um að sameiningin sé sameiginlegt verkefni starfsmanna og stjórnenda og mikilvægt að til verði vettvangur til að koma á framfæri ábendingum um stöðu sameiningarinnar eftir að hún tekur formlega gildi. Vinnuumhverfið er almennt talið gott og innan hversrar starfseiningar ríki góður starfsandi, samskipti starfsfólks einkennist af virðingu og fagmennsku.

Nokkuð var um að bent væri á að upplýsingaflæði innan Skógræktar ríkisins hefði eflst stórkostlega síðustu mánuði og að vefurinn skogur.is væri til fyrirmyndar. Þá kom fram að auka mætti áherslu á teymisvinnu í nýrri stofnun, t.d. til að samræma verklag í málum sem hafa snertiflöt við fleiri en eitt svið.

Í reynd er fléttuskipulag stjórnskipulag bæði landshlutverkefnanna og Skógræktar ríkisins en um leið er það frekar flatt, þ.e. boðleiðir eru stuttar. Þannig eru t.d. skógarverðir í miklum samskiptum við bæði sviðstjóra þjóðskóganna og fjármálastjóra.

Rannsóknastöðin á Mógilsá þarf að vera nokkuð sjálfstæð í sínum störfum en er samt hluti af starfsemi Skógræktar ríkisins. Þannig fléttast saman viðfangsefni tengd faglegum málum og svo rekstrarleg málefni tengd bæði ráðstöfun fjár og ekki síður öflun sértekna. Í tilviki landshlutaverkefnanna er ljóst að smæð þeirra á hverju svæði fyrir sig kallar á flatt og einfalt skipulag en þó er breytilegt á milli svæða að hvaða verkefnum framkvæmdastjórnir koma mest.



Mynd 1. Stjórnskipurit Skógræktar ríkisins



Mynd 2. Stjórnskipurit landshlutaverkefna

7.3. Fræðileg umfjöllun um fléttuskipulag

Í fléttuskipulagi (e. matrix organisational structure) er leitast við að nýta samtímis kosti starfa- og afurðaskipulags þannig að valdbrautir fléttist saman. Stofnunin hefur þá bæði lóðréttar og láréttar valdbrautir þannig að stjórnendur fagsviða og stjórnendur miðlægra sviða hafi formleg völd og ábyrgð á framkvæmd tiltekinna verka. Fléttuskipulag býður upp á sveigjanleika þar sem auðvelt er að fjölga eða fækka miðlægum sviðum eftir áherslum og ytri þáttum hvers tíma en algengt er að fagsviðin haldist óbreytt yfir lengri tímabil. Lóðréttum og láréttum valdbrautum er þannig gefið jafnt vægi og starfsfólk getur því eftir atvikum haft tvo yfirmenn, t.d. bæði sviðstjóra fagsviðs og fjármálastjóra, allt eftir eðli verka.

Á sama hátt og sviðstjóri fagsviðs ber ábyrgð á faglegum þáttum undirbúnings og framkvæmdar verka þá ber fjármálastjóri ábyrgð á farsælli framkvæmd fjárhagsáætlunar og skilvirkni við ráðstöfun fjármuna stofnunarinnar.

Fléttuskipulag miðar að því að auðvelda stjórnun, samskipti og samræmingu og gera stofnunum þannig kleift að mæta ólíkum kröfum umhverfisins. Skógræktin verður allt í senn framkvæmdastofnun, rannsóknarstofnun og stjórnsýslustofnun. Í síbreytilegu umhverfi er mikilvægt að geta lagað sig að breytingum á ytri þáttum. Góðir samstarfshæfileikar, þolinmæði og sáttfýsi stjórnenda og starfsmanna eru þættir sem mikilvægt er að hafa svo að fléttuskipulag gangi eins og því er ætlað. Slíkt skipulag er notað í auknum mæli þar sem þörf er á mikilli aðlögunarhæfni til að bregðast við utanaðkomandi þáttum (sbr. Runólfur Smári Steinþórsson o.fl., 1995, 32-33; Daft, 2001, 103-106; Galbraith, 2001, 74-78)¹.

7.4. Fræðileg umfjöllun um flatt skipulag

Flatt skipulag er skipulagsgerð með fá eða engin stjórnendalög á milli starfsmanna og æðstu stjórnenda. Grunnhugmyndafræðin að baki skipulagi af þessu tagi er sú að þó svo að meira álag geti verið á æðsta stjórnanda þá styttest boðleiðir verulega og unnt er að bregðast fyrir við málum, m.a. vegna þess að minni líkur eru á því að til verði flöskuhálsar eða hliðvarsla á leiðinni að æðsta stjórnanda. Þá má færa rök fyrir því að starfsmenn geti verið meira skapandi þegar þeir hafa tækifæri til þess að taka með beinum hætti þátt í ákvörðunum. Hér fara á eftir nokkrir af þeim kostum sem ná má fram með flötu skipulagi:

Þörf fyrir marga stjórnendur í efsta lagi stjórnunar er minni með flötu skipulagi, sem þýðir að hafa má stjórnunarkostnað lægri en í þrepskiptu skipulagi (sbr. Hill o.fl., 2014, 169-170)².

Í fræðilegri umfjöllun um flatt skipulag fyrirtækja og stofnana er bent á að því færri starfsmenn sem þarf til ákvörðunar, því hraðar er hægt að taka ákvörðunina og auka þar með skilvirkni í rekstri og minnka skriffinnsku (sbr. Daft, 2012:355). Rétt er þó að benda á að í framkvæmd á flötu skipulagi hjá ríki og sveitarfélögum gæti krafa aukist um samráð við ákvarðanir, t.d. á milli sviða.

¹Runólfur Smári Steinþórsson o.fl. (1995). *Skipulag fyrirtækja*. Reykjavík: Framtíðarsýn og Viðskiptafræðistofnun Háskóla Íslands.

Daft, R. L. (2001). *Organization theory and design*. 7th ed. Cincinnati: South-Western College Publishing.

Galbraith, J. D. (2001). *Designing dynamic organizations : a hands-on guide for leaders at all levels*. New York: Amacom.

² Hill, C., Jones, G. & Schilling, M. (2014). *Strategic management: theory: an integrated approach*. Cengage Learning.

Flötu skipulagi er ætlað að leiða til aukinnar skilvirkni í samskiptum. Þá er rödd almennra starfsmanna nær efsta stjórnendalaginu. Einnig getur flatt skipulag hentað sérstaklega vel í sérfræðingasamfélagi þar sem slíkt leiðir til aukinnar ábyrgðartilfinningar á meðal starfsmanna og þar af leiðandi aukinna afkasta. Ofangreindir eru ýmsir kostir sem hægt væri að ná fram með flötu skipulagi. Þó þarf að hafa ákveðin atriði í huga í þessum efnum enda hefur verið bent á ýmsa galla sem fylgt gætu slíku fyrirkomulagi: Þegar efsta stjórnendalagið er flatt út um leið og ábyrgð sérfræðinga er aukin verður hættara við því að stjórnendur geti misst stjórn á aðstæðum, t.d. eru þá færri stjórnendur til að taka á erfiðum aðstæðum í starfsmannamálum og enn færri til að styðja við bakið á stjórnendunum sjálfum.

8. Tillögur að stjórnskipulagi Skógræktarinnar

Að mati ráðgjafa er mikilvægt að stjórnskipulag nýrrar stofnunar, Skógræktarinnar, verði skýrt og einfalt og byggt á grunni þess sem hefur gengið vel hjá landshlutaverkefnum og Skógrækt ríkisins. Það mat er annars vegar byggt á ábendingum starfsmanna og hins vegar eðli þeirra verkefna sem Skógræktin sinnir þar sem blandast saman fræðilegir, hagnýtir og framkvæmdalegir þættir sem saman ná yfir alla virðiskeðju skógræktar frá skipulagningu lands til skógræktar til grisjunar og annarra skógarnytja.

Þær tillögur sem settar eru fram hér að neðan byggjast á greiningu og mati á þeim gögnum sem aflað var og umræðum á fundum stýrihóps um sameiningu landshlutaverkefna og Skógræktar ríkisins þar sem lagðar voru fram til umræðna ólíkar tillögur að stjórnskipulagi fyrir nýja stofnun.

8.1. Meginniðurstöður greininga og mats:

- Að æskilegt sé að fella að mestu leyti saman verkefni bændaskógræktar og þjóðskóganna.
- Að verkefni á sviði mannauðsmála og samhæfingar vinnubragða verði ofarlega á blaði hjá nýrri stofnun og æskilegt sé að þeim verði sinnt miðlægt þvert á fagsvið.
- Að fagleg mál á sviði skógræktar séu efst í huga starfsmanna og að hlutverk sjálfstæðs fagmálastjóra sem væri staðgengill skógræktarstjóra væri leið til þess að styrkja þann þátt.
- Að ný stofnun nýti verkefnastjórnun sem leið til að vinna að umbótum þvert á starfseminni, hvort sem það eru umbætur á sviði ferla- og gæðamála eða sú samhæfingarvinna sem leiðir af sameiningunni.

Að stofni til fela tillögunar í sér að sett verði upp einfalt fléttuskipulag enda mikilvægt að ekki skapist flöskuhálsar í starfseminni og að verkefnastjórnun verði nýtt til þess að halda þeim þáttum flötum í skipulaginu sem þarfnast þess eiginleika.

Tillögur um stjórnskipulag Skógræktarinnar eru eftirfarandi:

1. Lagt er til að Skógræktin skiptist í fjögur svið. Annars vegar verði tvö fagsvið sem nefnist rannsóknasvið og skógarauðlindasvið. Hins vegar verði tvö miðlæg svið sem nefnist rekstrarsvið og samhæfingarsvið. Rekstrarsvið og rannsóknasvið starfi að mestu leyti í óbreyttri mynd frá því sem er hjá Skógrækt ríkisins en samhæfingarsvið og skógarauðlindasvið eru ný svið þó svo að verkefni þeirra séu öll til staðar í landshlutaverkefnum og hjá Skógrækt ríkisins.

Lagt er til að starfsheiti þeirra stjórnenda sem heyra undir sviðstjóra verði verkefnastjóri og að eldri starfsheiti verði samhliða lögð niður eins og deildarstjóri og framkvæmdastjóri.

Rökstuðningur og þættir í útfærslu:

Skógræktin verður ekki mjög stór stofnun á íslenskan mælikvarða þrátt fyrir að vera stærri en fyrirrennarar hennar. Hún verður áfram dreifð um allt land og með starfsstöðvar víðar en á einum stað í hverjum landshluta.

Því má segja að bæði eðli verkefna hennar og þessi landfræðilega dreifing kalli á mikið sjálfstæði starfsmanna en um leið skýra leiðbeiningu frá stjórnendum sviða og viðeigandi stuðning þeirra við starfsmenn Skógræktarinnar.

Meginverkefni skógræktarstjóra og sviðstjóra verður að ljúka vinnu við að móta nýja stofnun og gæta þess að þær ábendingar sem starfsmenn landshlutaverkefnanna og Skógræktar ríkisins settu fram í viðtölum verði leiðarljós við mótun nýrrar stofnunar.

Eiginleikar stjórnskipulags nýrrar stofnunar eru m.a. eftirfarandi:

- Stjórnskipulag nýrrar stofnunar vinnur með svipuðum hætti og það stjórnskipulag sem var við lýði hjá landshlutaverkefnunum og Skógrækt ríkisins.
- Fáir stjórnendur koma að undirbúningi og framkvæmd stefnumarkandi mála sem er þáttur í að ýta undir skilvirkni við framkvæmd verkefna og stjórnun stofnunarinnar.
- Fléttuskipulag gerir stjórnendum sviða kleift að sinna stefnumarkandi málum og styðja næsta stjórnunarlag, verkefnastjóra og teymi starfsmanna í starfi og jafna álag í starfseminni, þ.m.t. árstíðabundið álag, eins og frekast er unnt.
- Fléttuskipulaginu er ætlað að hvetja til sjálfstæðis starfsmanna og að þeir verði studdir til að stýra verkefnum og teyimum með stuðningi og leiðsögn frá sviðstjórum og skógræktarstjóra, til umbóta á verklagi og kalla fram þá samþættingu á landshlutaverkefnum og verkefnum Skógræktar ríkisins sem sameiningin gerir mögulega.
- Efling miðlægrar þjónustu þvert á fagsvið og skýr verkaskipting milli fagsviða og stoðsviða verði til þess að auðvelda samskipti og samræmingu vinnubragða og styðji við vinnslu verkefna þvert á skiptingu Skógræktarinnar í svið.
- Haldnir verði reglulegir fundir sviðstjóra og frá þeim komi fundargerðir um þær ákvarðanir sem teknar eru hverju sinni með áherslu á upplýsa um þau verkefni sem leiða af sameiningunni. Fundargerðirnar verði aðgengilegar starfsmönnum.

2. Lagt er til að komið verði á fót stöðu fagmálastjóra sem jafnframt verði staðgengill skógræktarstjóra.

Rökstuðningur og þættir í útfærslu:

Viðfangsefni fagmálastjóra voru skýr í starfsemi Skógræktar ríkisins fram til ársins 2003 er starfið var fellt undir hlutverk og verkefni sviðstjóra þjóðskóganna. Gera þarf ráð fyrir því að staða sviðstjóra skógarauðlindasviðs verði nokkru umfangsmeiri en staða sviðstjóra þjóðskóganna og því er lagt til að umsjón með þróunar- og nýsköpunarstarfi verði falin sjálfstæðum fagmálastjóra. Að auki verði

meginábyrgð á þróun erlends samstarfs og erlendra samskipta eitt af verkefnum fagmálastjóra í samvinnu skógræktarstjóra, sviðstjóra og starfsmanna Skógræktarinnar.

Fagmálastjóri yrði staðgengill skógræktarstjóra og því unnt að fela honum að fylgja eftir tilteknum samskiptum við stjórnvöld í fjarveru skógræktarstjóra og annast í umboði hans afmörkuð viðfangsefni eins og samskipti við stjórnvöld eftir nánari verkaskiptingu.

Hæfnislýsing og drög að starfs- og hlutverkalýsingu fyrir fagmálastjóra verða lögð fram fyrir lok júní 2016. Þar verður nánar kveðið á um verkefni og hlutverk viðkomandi stjórnanda sem mun taka þátt í sviðstjórafundum.

3. **Lagt er til að skógarauðlindasvið annist þau verkefni sem tengjast skógrækt á lögbýlum, rekstri þjóðskóganna, eigin framkvæmdum og samstarfi við verktaka, áætlanagerð einstakra svæða og úttektum þeirra og loks móttöku ferðamanna og almennings í skógunum. Þá hafi sviðið það hlutverk að samþætta í áföngum verkefni landshlutaverkefnanna og þjóðskóganna svo sem skynsamlegt þykir. Þau verkefni sem varða umsýslu fjármála landshlutaverkefnanna verði flutt til rekstrarsviðs og ábyrgð á samræmingu, umsögnum og stjórnsýsluverkefnum verði að stofni til falin samhæfingarsviði. Mikilvægt er að sviðstjórar þessara sviða og sviðstjóri rannsóknasviðs vinni þétt saman með skógræktarstjóra að mótun nýrrar stofnunar og óski eftir sjónarmiðum og þátttöku starfsmanna eins og þörf krefur.**

Lagt er til að í hverjum landshluta verði a.m.k. tveir verkefnastjórar sem beri annars vegar ábyrgð á bændaskógræktinni í umdæmi sínu og hins vegar þjóðskógum. Á Vestjörðum verði hins vegar eingöngu einn verkefnastjóri þar sem enginn þjóðskógur er enn sem komið er í þeim landshluta. Þó svo að ábyrgð verkefnastjóra verði beint að þessum tveimur þáttum skógræktar er mikilvægt að hlutverk og verkefni þeirra verði skilgreind með áherslu á það samstarf og samþættingu sem ekki var möguleg þegar yfirstjórn og stefnumörkun var á höndum sex stofnana en ekki einnar eins og nú verður.

Rökstuðningur og þættir í útfærslu:

Mikilvægt er að skógarauðlindasvið og samhæfingarsvið hefjist strax handa við að samþætta skyld verkefni á sviði ráðgjafar og leita leiða til að báðir meginþættir skógræktar geti notið ávinnings sameiningarinnar. Samvinna um framkvæmdir, þekkingarmiðlun, ráðgjöf og áætlanagerð einstakra svæða verði þróuð í áföngum með aðkomu starfsmanna um leið og stuðningur og samskipti við landeigendur verði eflað. Samskipti við landeigendur þurfa að vera skipulögð og byggjast annars vegar á heimsóknnum og hins vegar öðrum samskiptum eins og tölvupóstsamskiptum, fréttabréfum, símtölum og samfélagsmiðlum.

Auk þess að vinna þétt saman á sínu svæði vinna verkefnastjórar náið með sviðstjóra skógarauðlindasviðs að faglegum málum og sviðstjóra samhæfingarsviðs að þeim verkefnum sem varða samræmingu í verklagi, t.d. gerð landshlutaáætlana. Þá komi sviðstjóri rekstrarsviðs að þeim þáttum sem varða fjármál og rekstur í hverjum landshluta.

Mikilvægt er að sviðstjóri skógarauðlindasviðs verði ekki milliliður í samskiptum verkefnastjóra við aðra stjórnendur um rekstrarmálefni eða dagleg verkefni. Hins vegar er nauðsynlegt að þegar um er að ræða flóknari mál, t.d. samkeppni um fjármuni eða atriði sem segja má að geti til lengri tíma litið verið fordæmisgefandi eða stefnumarkandi, þá skuli kalla fleiri en einn sviðstjóra að borðinu. Miðað

er við að verkefnastjórnarnir sækja í smíðju hvers annars og leggi áherslu á samstarf innan síns landshluta en einnig við önnur svæði með áherslu á að hver læri af öðrum.

Þar sem öll fjármálaumsýsla sem áður var á herðum framkvæmdastjóra landshlutaverkefnanna verður flutt til rekstrarsviðs er gert ráð fyrir því að á hverju svæði fyrir sig leysist um tíma hjá þeim sem vinna í bændaskógræktinni. Þessum tíma verður unnt að verja til beinna samskipta við skógarbændur og ráðgjafar til þeirra. Í upphafi þarf einnig að gera ráð fyrir því að þessum tíma verði varið til þess að samræma og þróa verklag innan landsvæða og milli þeirra.

4. **Lagt er til að samhæfingarsvið taki að sér forystu um þau verkefni sem telja má stjórnsýsluleg, eins og umsagnir, vera í forsvari um skipulagsmál og leiða aðila saman við vinnu að landsáætlunum og landshlutaáætlunum í skógrækt. Þróun og innleiðing úttekta og árangursmats í skógrækt og gæðastarf þvert á svið verður einnig viðfangsefni samhæfingarsviðs.**

Eins verði sviðinu falið að vinna með skógarauðlindasviði að samræmingu verklags og vinnubragða innan og milli landshlutaverkefna og samhæfingu þeirra við verkefni þjóðskóganna. Loks annast sviðið innri og ytri upplýsingamiðlun og fræðslu til almennings, merkingar og upplýsingagjöf í skógunum í samvinnu við önnur svið.

Rökstuðningur og þættir í útfærslu:

Mikilvægt er að eitt miðlægt svið taki að sér að þróa þau verkefni sem eru sameiginleg eða krefjast þátttöku beggja fagsviða Skógræktarinnar, rannsóknasviðs og skógarauðlindasviðs, t.d. landsáætlun í skógrækt. Þá er einnig mikilvægt að við samhæfingu verkefna skógarauðlindasviðs geti sviðstjóri þess og verkefnastjórnar leitað eftir stuðningi og leiðsögn frá stoðsviði sem m.a. taki mið af stefnu Skógræktarinnar, styðji við umbætur í verklagi og tengi allt þetta við gæðastarf innan stofnunarinnar.

5. **Lagt er til að rekstrarsvið taki að sér alla fjármálaumsýslu landshlutaverkefnanna og að fyrir mitt ár 2017 verði ráðið í stöðu mannauðsstjóra Skógræktarinnar.**

Rökstuðningur og þættir í útfærslu:

Samningagerð, uppgjöri og greiðslum vegna bændaskógræktar hefur verið sinnt af landshlutaverkefnunum og Fjársýsla ríkisins hefur annast bókun, greiðslur og gerð ársreikninga. Skógræktin tekur að sér þessa fjármálaumsýslu og tekur þátt í þeirri samræmingu milli landshluta sem skógarauðlindasvið og samhæfingarsvið útfæra. Gert er ráð fyrir því að samræmingarvinnan hefjist á síðari hluta árs 2016 og að breytingar taki gildi frá byrjun árs 2017. Lagt er til að hluti þeirra starfsmanna landshlutaverkefnanna sem sinnt hafa fjármálum þeirra verði starfsmenn rekstrarsviðs Skógræktarinnar.

Mikilvægt er að halda vel utan um mannauðsmál nýrrar stofnunar og að sem fyrst skapist svigrúm til þess að ráða í stöðu mannauðsstjóra, helst eigi síðar en á miðju ári 2017.

6. **Lagt er til að stöður sviðstjóra skógarauðlindasviðs, samhæfingarsviðs og fagmálastjóra verði auglýstar lausar til umsóknar í júní 2016.**

Rökstuðningur og þættir í útfærslu:

Mikilvægt er að sem fyrst verði ráðnir stjórnendur til þess að undirbúa breytingar og samþættingu verkefna nýrrar stofnunar með það að markmiði að Skógræktin geti sem fyrst náð fram þeim

markmiðum sem sett eru með sameiningunni og komið þeirri framtíðarsýn sem lýst er í stefnu Skógræktarinnar í framkvæmd.

Hæfnislýsingar og drög að starfs- og hlutverkalýsingum fyrir ofangreindar stöður verða lagðar fram í drögum fyrir lok júní 2016. Þar verður nánar kveðið á um verkefni og hlutverk viðkomandi stjórnenda sem auk sviðstjóra rannsóknasviðs og fagmálastjóra taka þátt í sviðstjórafundum.

7. Lagt er til að umbótaverkefni á sviði mannauðsstjórnunar verði sett í skýran farveg þar til svigrúm skapast til að ráða í stöðu mannauðsstjóra.

Rökstuðningur og þættir í útfærslu:

Mannauðsferli Skógræktarinnar verði teiknað upp og farið í nauðsynlegar umbætur byggðar á þeim ábendingum sem komu fram í viðtölum við starfsmenn landshlutaverkefnanna og Skógræktar ríkisins. Kannað verði hvort einhver núverandi starfsmanna Skógræktarinnar geti tekið að sér að fara fyrir slíku verkefni og vinna að brýnustu umbótum.

Einnig verði kannað hvort rétt geti verið að tengja saman umbætur á sviði mannauðsmála og umbætur á ferlum og verklagi. Þannig væri unnt að fella saman í eina stöðu mannauðs- og gæðastjóra starfsmann sem tilheyrði rekstrarsviði á skipuritinu jafnvel þótt hann ynni einnig að gæðamálum hjá samhæfingarsviði.

8. Lagt er til að sett verði af stað nokkur afmörkuð umbótaverkefni sem verði unnin með aðferðum verkefnastjórnunar. Verkefnin verði þróuð áfram og þeim ýmist lokið eða þau fléttuð saman við reksturinn á viðeigandi sviði.

Áhersla verði lögð á að nýta þekkingu og reynslu sérfræðinga þvert á skiptingu Skógræktarinnar í svið.

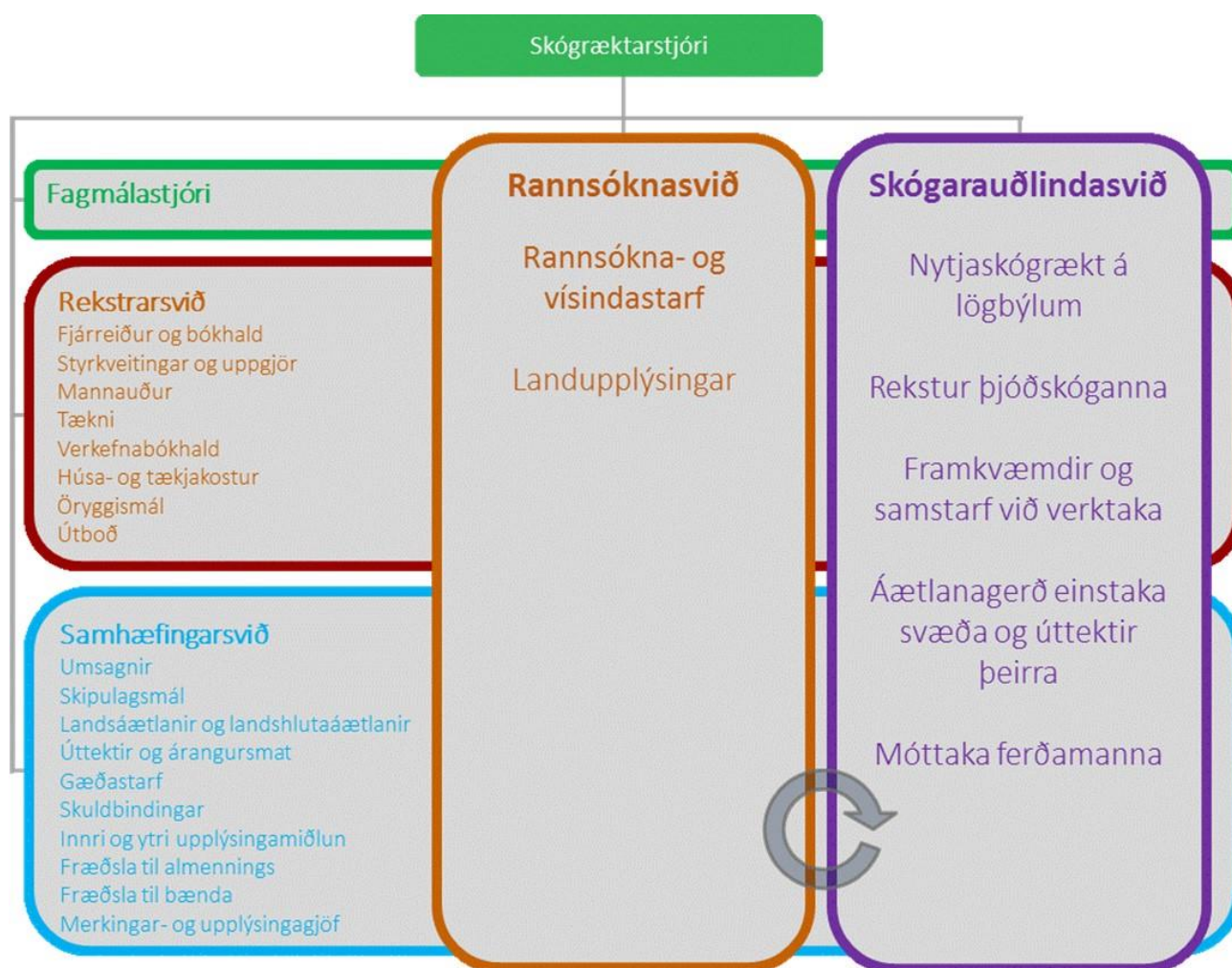
Rökstuðningur og þættir í útfærslu:

Áður hefur verið minnst á þörf fyrir umbætur á sviði mannauðsmála og skjalavistunar. Það sama á við um hvers konar samræmingarvinnu, bæði milli núverandi landshlutaverkefna og einnig á milli þeirra stofnana sem verið er að sameina. Þá má nefna til sögunnar umbætur á sviði gæðamála, á ferlum og verklagi. Loks þarf að skoða hvernig væri best að haga samstarfi við hagsmunaaðila og gera það markvissara. Loks má beita teymisvinnu í auknum mæli við lausn verkefna, t.d. við samræmingu mála sem varða fleiri en eitt svið.

Mikilvægt er að afmarka umbótaverkefni með skýrum hætti og að verkefnishópar verði skilgreindir sem tímabundnir. Starfstími þeirra verði stuttur og miðist við að leysa úr ofangreindum viðfangsefnum.

Hver verkefnishópur skilgreini nánar þær umbætur sem fara þarf í, kortleggi stöðuna á hverju sviði fyrir sig enda margt nú þegar til staðar og skráð þó að það hafi ekki verið formlega afgreitt sem hluti af gæðakerfi eða verklagi.

9. Lagt er til að stjórnskipurit og helstu verkþættir á hverju sviði fyrir sig verði eins og í mynd 3 hér að neðan.



Mynd 3. Tillaga að stjórnskipuriti Skógræktarinnar

9. Heimildir

Viðtöl við alla starfsmenn landshlutaverkefna og Skógræktar ríkisins.

Starfsgreiningar sem aflað var fyrir viðtöl við starfsmenn (útfyllt Word-skjal).

Daft, R. (2012). *Organization theory and design*. Cengage learning.

Hill, C., Jones, G. & Schilling, M. (2014). *Strategic management: theory: an integrated approach*. Cengage Learning.

Runólfur Smári Steinþórsson o.fl. (1995). *Skipulag fyrirtækja*. Reykjavík: Framtíðarsýn og

Viðskiptafræðistofnun Háskóla Íslands.

Galbraith, J. D. (2001). *Designing dynamic organizations : a hands-on guide for leaders at all levels*. New York: Amacom.