

DEBATT

debatt@dn.no

Hva er Husbankens oppgave?

INNLEGG
Bolig

I midten av januar sendte Kommunal- og regionaldepartementet (KRD) sitt årlige tildelingsbrev til Husbanken.

Bak denne byråkratiske tittelen skjuler det seg et uhyre viktig bolipolitisk dokument, der den politiske ledelsen i KRD gir Husbanken klar beskjed om hva som skal være institusjonens viktigste mål og satsingsområder for kommende år.

Og hva er førsteprioritet for Husbanken i 2013? Jo, den skal bistå kommunene i deres boligsosiale arbeid.

Det er inter galt eller nytt i dette. Husbanken har gjennom en årrekke fått dreid sitt mandat i en mer selektiv og boligsosial retning, og Husbanken har utvilsomt bidratt til en klar forbedring i kommunenes boligsosiale innsats.


SAVNER RETNING.

Det er først når vi går over på de to neste satsingsområdene for 2013 at det virkelig er grunn til å stusse. På andre plass kommer implementering av ny lov om bostøtte, og på tredje flere forblide- og pilotprosjekter med kvaliteter som går ut over minstekravene i teknisk forskrift.

Og det var det. I satsingsområder for Husbanken står det ingenting om utfordringen med å få bygd nok boliger i et land som ligger på europatoppen i befolkningsvekst. Det står heller ingenting om sterkt økende bolig- og byggepriser og økende vanskeligheter med å etablere seg på boligmarkedet for store grupper. Det står heller ingenting om en kommende eldrebølge og de utfordringer dette representerer for boligplanleggingen i norske kommuner. At Husbanken eventuelt også kunne bistå norske kommuner med en slik type planlegging, står det derfor heller ikke noe om.

■ *Thor Bek, administrerende direktør, Norske Boligbyggelag*

■ ■ ■ Helseminister Jonas Gahr Støres tiende bud til sykehusene handler om bedre ledelse. Men dagens ledelsesideologi i sykehusene har spilt fallitt. Ansvar og beslutninger må flyttes nærmere pasientene, skriver **Hege Gjessing**, Legeforeningens president.

Fornyelse nedenfra

INNLEGG
Ledelse

Myndigheten går, ansvaret består», skriver BI-rector Tom Colbjørnsen i DN 21. januar og peker på at statlige ledere fratas makt og myndighet. Årsaken er detaljert målstyring og konsensusledelse. Resultatet er ansvarsfraskrivelse og lite fornyelse.

Colbjørnsens medisin er å gi ledere færre mål og større myndighet. Her er Legeforeningens helt enig. Men der Colbjørnsen etterlyser mer myndighet til helseforetakene og sykehusledelsen, mener vi at den største ledelseutfordringen i en kompleks kompetanseorganisasjon som et sykehus er, ligger i manglende myndighet i den i den pasientnære sykehusvirksomheten.

Helseminister Jonas Gahr Støre grep tak i denne utfordringen i sin tale til sykehusene 30. januar. I sitt tiende bud påpeker Støre behovet for bedre ledelse på alle nivåer i sykehusene. Det forplikter Førstelinjeledere er den gruppen av ledere som står nærmest pasientbehandlingen og som forvalter størstedelen av de samlede ressursene i sykehusene. Disse lederne er helt avgjørende for at vi har en helseøkteteste preget av kvalitet, trygghet og respekt.

Her er ikke problemet ansvarsfraskrivelse, men mangel på reell innflytelse i beslutningsprosesser.

Etter innføring av helseforetaksmodellen i 2001 ble denne utfordringen enda større. I lovforslaget til Stortinget ble reformen kalt en ledelses- og ansvarsreform. Det begrepet som hyppigst er nevnt i forslaget er «myndigheitsføring av ledelsen» i helseforetaket ved å øke deres kompetanse, rolleforståelse og gjennomføringsevne. Slik er det ikke blitt. FAFO presenterte i desember 2012 en rapport som viser erfaringer fra omtrent tre tusen ledere i helseforetak. Ti år etter sykehusreformen er det bare én av fire ledere som mener reformen har vært vellykket. Og det er stor forskjell mellom ledernivåene i foretakene.

Toppledelsen har en helt annen vurdering av reformen enn de pasientnære ledernivåene. Topplederen legger vekt på styrket økonomistyring og bedre økonomiske resultater. Bare tre av ti avdelingsledere mener reformen har vært vellykket, og bare to av ti seksjons- og enhetsledere. Dette samsvarer særdeles dårlig med intensjonen i reformen.

Ledere på avdelings- og enhetsnivå opplever måleparametere og rapporter som for mange og for omfattende. Mange ledere på lavere nivåer opplever også en vanskelig

Etikk er toppledelsens ansvar

INNLEGG
Ledelse

DN hadde mandag 28. januar en kronikk med tittel «Etikk og egeninteresse». Her presenteres en eksamensoppgave fra BI hvor studentene skal ta stilling til interessekonflikter i rollen som finansiell rådgiver i en bank.

Det er flott at BI gir en slik oppgave til sine studenter. Min erfaring som kunde i finansmarkedet tilsier at problemstillingen er meget relevant.

Problemstillingen må også løstes opp til finansforetakenes øverste ledelse. Det er ledelsen som etablerer grunnlaget for eventuelle interessekonflikter, gjennom måten virksomheten blir organisert

og deler ut incentiver på.

Min erfaring er fra et kunde-forhold innen finansiell rådgivning fra Private Banking i Nordea. Rådgiverne tar her betalt for sine råd. Samtidig styrer de kundens investeringer ukritisk mot transaksjoner og posisjoner der banken har interesser som åpenbart ikke er sammentfallende med kundens. Forståelse hos rådgiverne for



Det er for lang avstand mellom der beslutninger fattes og der faget utøves og utvikles


**ANSVAR OG
BESLUTNING.**
Hege Gjessing,
Legeforeningens
gen.

økonomisk situasjon og lite handlingsrom for ledelse. De viser til et sterkt press ovenfra om telling og rapportering. Flere beskriver en byråkratisering som fører til mindre tid til viktige oppgaver, gjerne relatert til pasientbehandling.


**RELEVANT
OPPGAVE PÅ
BI.**Henrik Torgersen.

problemstillinger knyttet til interessekonflikt synes å være totalt fraværende.

Forholdene i Nordea er behørig beskrevet i rapport fra

Finanstilsynet som er omtalt i DN 16. januar under tittelen «Får stryk av Finanstilsynet». Her rettes det sterk kritikk mot bankens håndtering av interessekonflikter.

Jeg tror ikke forholdene i Nordea er enestående og håper ledere i alle finansforetak i Norge leser ovennevnte rapport fra Finanstilsynet. Her har de et utmerket utgangspunkt for å revurdere organisasjon, incentiver og instruksjoner slik at det blir lagt til rette for at deres



Ingen
mirakelkur
NESTE SIDE

25



■ LANG AVSTAND. Våre medlemmer melder om «top-down» styring fra helseforretak, om flere og nye lederlag og om en betydelig «byråkratisering» av sykehushverdagen. Det er for lang avstand mellom der beslutninger fattes og der faget utøves og utvikles, skriver presidenten i Legeforeningen. Foto: Mikaela Berg

Ledere på lavere nivåer oppfatter i mindre grad profesjonsinteresser eller tilktsvalgte som motkrefter. Dette handler ikke om å fremme konsensusledelse. Det handler tvert imot om å gi de pasientnære delene av organisasjonen større myndighet til å prioritere innenfor tydelige mål, og gi pasientene best tilgjengelig behandling på den mest effektive måten. De nye konfliktlinjene i norske sykehus består i mindre grad mellom fagprofesjoner, men mellom en samlet profesjon-fagidentitet og ren økonomi.

En konsekvens av sykehusreformen var en rekke sykehusfusjoner. Sykehus ble slått sammen og fikk nye navn. Dette førte også til endrede rammebetingelser for ledelse. Reformen representerte et markant skifte, fra at de fleste sykehus hadde to til tre styrings- og ledernivåer til at de fleste fikk fire og i noen tilfeller fem nivåer.

Våre medlemmer melder om «top-down» styring fra helseforretak, om flere og nye ledernivåer og om en betydelig «byråkratisering» av sykehushverdagen. Det er for lang avstand mellom der beslutninger fattes og der faget utøves og utvikles. Dagens ledelsesideologi i sykehus har spilt fallitt. Ansvar og beslutninger må flyttes nærmere pasientbehandlingen. Det må legges til rette for at pasientnære ledere kan gjøre en god jobb gjennom økt delegasjon av makt og ansvar, mer støtteapparat og bedre styringsinformasjon.

Formyelse og kvalitet skapes i fagmiljøene nedentru, der faget utøves – ikke gjennom detaljerte styringskrav ovenfra.

■ Hege Glessing, president i Legeforeningen

DEBATT

President
for
Næringslivet

Felleskolen sikrer fremtiden

Et fellesskap mellom næringslivet og staten er avgjørende for å sikre fremtiden. Dette er en debatt som har vært på gang i mange år, og som fortsatt er aktuell.

DN 28. januar.



VIL PÅVIRKE. Telenor mener at det er bedre å være tilstede og ha muligheten til å påvirke enn å holde seg borte, skriver Telenor-sjef Jon Fredrik Baksaas. Foto: Luca Kleve-Ruud

Telenor oppfordrer til åpenhet

**INNLEGG
Telekom**

Gjennom Dagens Næringslivs oppslag i lørdagsavisen om den interne granskingsrapporten til Teliasonera og konsernsjef Lars Nybergs avgang bidrar avisen til å mistenkeliggjøre Vimpelcoms virksomhet i Usbekistan. Som minoritetsaksjonær har Telenor oppfordret Vimpelcoms styre og administrasjon til å ha åpenhet rundt transaksjonene. Det vil vi fortsette med.

Telenor har nulltoleranse når det gjelder korrupsjon både innenfor egne operasjoner og i selskap der vi er deleiere. Dette inkluderer også Vimpelcom. Prinsippet har vært nedfelt i Telenors policy i en årrekke.

Etter at det fremkom påstander om misligheter knyttet til Teliasoneras engasjement i Usbekistan, har Telenor stilt spørsmål både i styret i VimpelCom og på et eget aksjonær møte om hvordan Vimpelcom har gjennomført sine transaksjoner i Usbekistan. Vi har fått klare svar fra Vimpelcoms ledelse som tilbakeviser alle påstander om misligheter og understreker at alle transaksjoner er sjekket ut mot amerikanske antikorrupsjonsbestemmelser. Vimpelcom har imidlertid ikke gått ut med hvem som står bak bl.a.

selskapet Takdiant. Etter at Teliasoneras granskere nå sier at de ikke vet hvem Teliasonera har inngått avtaler med i Usbekistan, vil vi på nytt stille spørsmål om tilsvarende forhold i Vimpelcom og be om åpenhet.

De siste månedene har Dagens Næringsliv skrevet en rekke artikler med fokus på Vimpelcom hvor Telenor er minoritetsaksjonær og fremmet mistanker om ulovligheter ved selskapets etablering i de sentralstatistiske markedene. Dette er påstander Vimpelcom



DN lørdag 2. februar

må svare på selv og stå til ansvar for. Vi tar spørsmålene opp i styret der Telenor har tre av ni styremedlemmer.

I møtene med Vimpelcom har vi også tilbudt selskapet vår bistand når det gjelder arbeid med menneskerettigheter mer generelt og det er avtalt en videre dialog om disse viktige spørsmålene. Vi vil løpende ta opp eventuelle nye spørsmål som reises i forbindelse av etterforskningen mot Teliasonera.

Telenor la frem en egen tilføyelse til protokollen på selskapets generalforsamling 21. desember ifor hvor vi understreket viktigheten av å vise respekt for menneskerettighetene og å følge internasjonale antikorrupsjonsbestemmelser. Dermed er spørsmålet: Er det greit at et norsk selskap er minoritetsleier i et selskap som er tilstede i markeder som f.eks. Usbekistan? Telenor mener at det er bedre å være tilstede og ha muligheten til å påvirke enn å holde seg borte. Mobiltelefonibidrar deesuten til økt samfunnsmessig medvirkning og åpenhet. Dette er også i tråd med den politikk den norske regjeringen følger.

■ Jon Fredrik Baksaas, konsernsjef i Telenor

■ Henrik Torgersen, Oslo