



Høgskolen i **Hedmark**

- avdeling for økonomi og ledelse -

Line Engø & Frank Tore Laugen

3MSA90 Masteroppgave

”Omorganisering av Forsvarets HR-virksomhet”

– i lys av fagmiljø, personell og kostnader –

“Reorganization of HR-departments in the Armed Forces”

- in the light of competence, environment, personnel and costs -

Master i offentlig ledelse og styring

2014

Forord

Fra start til slutt har denne masteroppgave vært en reise gjennom nedturer og oppturer. Vi har jaget etter den “perfekte” problemstilling, kanskje søker vi fortsatt, men vi endte opp med en *bullseye* i 12. time.

Studien setter strek for lærerike og gode år – det er mange som fortjener å takkes, herunder medstudenter, forelesere og lærere.

Takk for verdifull og nyttig hjelp til veileder Peter de Souza. Du har veiledet oss fram til et resultat vi vil se tilbake på med tilfredshet. Du har vært tilgjengelig når vi har vært i behov for det, i tillegg har du rådført deg med dine kollegaer ved Høgskolen i Hedmark ”Campus Rena” når du har stått utenfor egen komfortsone. Tusen hjertelig takk for din åpenhet, Peter.

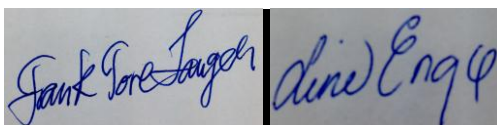
Vi takker også informantene som stilte opp og gav av sin tid.

Frank: Uten støtte fra nær familie og arbeidsgiver hadde ikke oppgaven blitt fullført i samme grad. Ekstra takk rettes til nærmeste sjefer KK Even W. Kristoffersen og KOM Erling Danielsen, som har rekruttert meg inn til Forsvarsstaben, og gitt meg muligheten for å fullføre masterstudiet.

Line: En helt spesiell takk til Ælviss. Uten deg ville min studietid aldri blitt noe av. Du har tatt deg av unger og hjem når jeg har vært ”bortreist”. Even og Trym, nå er mamma ”hjemme”. Den varmeste takken går til dere 2 gutter, som har forstått hvorfor jeg har vært utilstrekkelig. Igjen, takk for at du har bidratt til at jeg kunne gjennomføre dette, Ælviss – nå er det din tur.

Vi mener at oppgaven vil: “...være relevant...å gjøre en forskjell...”.

Høgskolen i Hedmark, 14. mai 2014

The image shows two handwritten signatures in blue ink on a white background. The signature on the left is 'Frank Tore Laugen' and the signature on the right is 'Line Engø'. A vertical line separates the two signatures.

Frank Tore Laugen & Line Engø

Innholdsfortegnelse

1	SAMMENDRAG - ABSTRACT	6
1.1	Norsk.....	6
1.2	English	7
2	INNLEDNING	9
2.1	Dobbelt ubalanse i Forsvarsstrukturen.....	10
2.2	Beskrivelse av case.....	11
2.3	Problemstilling og forskningsspørsmål	11
2.4	Avklaring, avgrensning og spesifisering	12
2.5	Nytt personell dataverktøy – HRM i FIF	14
3	TEORETISK FUNDAMENT	15
3.1	En konseptuell modell for økonomistyring	16
3.2	Organisasjonsteori i lys av økonomisk perspektiv	17
3.3	Økonomi og virksomhetsstyring.....	22
4	METODE OG FORSKNINGSDESIGN	28
4.1	Kriterier og bakgrunnsvariabler	28
4.2	Metode	29
4.3	Forskningsdesign	29
4.4	Det kvalitative intervju som metode.....	33
4.5	Gjennomføring av intervjuene	34
4.6	Etterarbeid av empirisk datamateriale	35
4.7	Styrker og svakheter ved valgt metode	38
5	FORDYPET PRESENTASJON OG DISKUSJON RUNDT FORSKNINGSSPØRSMÅLENE	42
5.1	Blir fagmiljøene styrket med å samlokalisere Forsvarets HR-hus?.....	42
5.2	Hvordan er ansattes rettigheter og plikter ivaretatt under omstillingsprosessen?	50
5.3	Er alle kostnader og gevinster synliggjort i anbefalingsdokumentet ved en samlokalisering for Sjef FPVS?	52

6	PRESENTASJON AV INNSAMLET DATAMATERIALE	68
6.1	Kvalitative intervju – presentasjon av funn	68
7	DRØFTING	79
7.1	Nytt personell dataverktøy – FIF PHRM.....	79
7.2	Vil en samlokalisering av Forsvarets HR-hus styrke fagmiljøet?	79
7.3	Vil en samlokalisering av FPVS ivareta de ansattes rettigheter og plikter?	87
7.4	Vil en samlokalisering av FPVS medføre kostnadsbesparelser og gevinstuttak for Forsvaret?	92
8	KONKLUSJON	115
9	ANBEFALING	117
10	REFERANSELISTE	118
11	VEDLEGG	121
11.1	Intervjuguide.....	121
11.2	Intervjuguide – matrise.....	124
11.3	Organisasjonskart FPVS.....	126
11.4	Virkemidler	127
11.5	Nåverdiberegninger (utdrag frem til år 2020).....	128

Figurliste

FIGUR 3-1 EN KONSEPTUELL MODELL FOR ØKONOMISTYRING (BUSCH, ET AL., 2009, S. 28)	16
FIGUR 4-1 OPPGAVENS STRUKTUR	30
FIGUR 5-1 TRINNENE I EN SAMFUNNSØKONOMISK ANALYSE	44
FIGUR 5-2 ENDRINGSPROSESSENE (KMD, 2014, S. 14).....	51

Tabell-liste

TABELL 1 - OMSTILLINGSKATEGORI	45
TABELL 2 - SAMMENSTILLING AV EBA-ALTERNATIVENE (S. 21).....	63
TABELL 3 - KOSTNADER	64
TABELL 4 - FAGMILJØ: INSTRUMENTELT, INSTITUSJONELT PERSPEKTIV.....	81
TABELL 5 - RETTIGHETER OG PLIKTER: INSTRUMENTELT, INSTITUSJONELT PERSPEKTIV	88
TABELL 6 - SNITTDISTANSE FRA TJENESTESTED	101
TABELL 7 - AVSTAND TIL ARBEIDSPASS	104
TABELL 8 - SNITTPRIS PR KVM	105
TABELL 9 - NÅVERDIBETRAKTNING I 20ÅRS PERSPEKTIV	111
TABELL 10 - SENSITIVITETSANALYSE, 4 ÅRSVERK.....	111
TABELL 11 - SENSITIVITETSANALYSE, 0 ÅRSVERK.....	112

<u>Forkortelse</u>	<u>Betydning</u>
DiF	Driftsenhet i Forsvaret
FAFO	Fagbevegelsens senter for forskning
FB	Forsvarsbygg
FD	Forsvarsdepartementet
FIF	Felles Integrert Forvaltningssystem
FPT	Forsvarets Personell Tjenester
FPVS	Forsvarets Personell og Vernepliktsenter
FSJ	Forsvarssjef
FST	Forsvarsstaben
FST ORG	FST Organisasjon
FST/P	Forsvarsstaben/Personellseksjonen
GOU	Grunnleggende offisersutdanning
HR	Human Resource
HRM	Human Resource Management
HV	Heimevernet
KE	Kapitalelement, leiepåslag av FB mot Forsvaret. Pengene tilbakeføres FD, som bruker midlene til investeringer for Forsvaret
KMD	Kommunal og moderniseringsdepartementet
NOU	Norges offentlige utredninger
OfF	Opplæringskontoret for Forsvaret
P2813 HRM	Prosjekt nr. 2813 HRM
P3	Personalverktøy i Forsvaret hvor informasjon om den ansatte lagres
SJ	Sjef
VPV	Vernepliktsverket

1 Sammendrag - abstract

1.1 Norsk

Temaet for denne masteroppgave er omorganisering av Forsvarets HR-virksomhet, hvor Vernepliktsverket (VPV) og Forsvarets Personell Tjenester (FPT) samorganiseres til Forsvarets Personell og Verneplikts Senter (FPVS), selve samlokaliseringen er ennå ikke gjennomført. Vi har sett på effekter mot fagmiljø, ivaretagelse av ansattes rettigheter og plikter, samt kostnader forbundet med en fysisk samlokalisering. Forsvaret har i en lengre tidsperiode vært inne i en kontinuerlig omorganisering, slik at vårt forskningsområde er en del av den store helheten. Vårt mål er å se på rammer og vurderingskriterier som bør ligge til grunn i en samlokalisering av to relativt like avdelinger i Forsvaret. For å nå målet drøfter vi rundt statlige retningslinjer, *anbefalingsdokument*¹ fra Forsvaret og intervju av berørte ansatte ved omstillingsavdelingene. Masteroppgaven er et casestudium.

Vi ser at omorganiseringen påvirker fagmiljøet i negativ grad. Dette skyldes blant annet at organisasjonen fortsatt er splittet, samt at ny programvare Felles Integrert Forvaltningssystem, Prosjekt Human Resource Management (FIF PHRM) er forsinket. Personell som skal gjennomføre daglige rutiner må bruke gammelt verktøy, samt at medarbeidere reiser mer, er mindre tilgjengelig og jobber i FIF PHRM. I tillegg er ikke ny organisasjon fullt ut bemannet, slik at det i realiteten er færre mennesker som gjennomfører de samme oppgavene.

Ansattes rettigheter og plikter har i mindre grad vært ivaretatt. *Arbeidsgruppen* som skulle synliggjøre dette har ikke brukt tidligere erfaringer fra Forsvaret i sine redegjørelser, og gjennomfører mange antagelser uten noen reell forankring i gjeldende retningslinjer. Kostnytte betraktning til *arbeidsgruppen* virker i første omgang å være omfattende, men springende. Ved nærmere stipulering og analyse viser den seg ikke å følge de retningslinjer som er lagt, den gir et mangelfullt bilde og gir ikke beslutningstaker det beste grunnlaget for å fatte en avgjørelse.

En gjennomgang av håndbøker, retningslinjer og litteratur - påpeker at en god plan vil vurdere alle mulige hensyn ved en omstilling, for å synliggjøre alle samfunnsøkonomiske aspekter. Masteroppgaven avdekker hvor viktig det er å følge de erfaringer som ligger både i organisasjonen og i gjeldende håndbøker, for å skape et så sannferdig bilde som mulig

¹ *Anbefalingsdokumentet* er resultat fra arbeidsgruppen til Forsvarets Personell- og Vernepliktsenter (FPVS), som gir anbefaling om fremtidig geografisk plassering av FPVS.

vedrørende fremtidige kostnader og gevinster. Omstillingsarbeid av ulik art krever ulikt grunnarbeid for å synliggjøre de implikasjoner som ligger til grunn. I dette tilfellet er det rundt 291 ansatte som enten blir direkte eller indirekte berørt av omstillingen. Av respekt for de ansatte som opplever at deres arbeidsplass blir fysisk flyttet, må arbeidsgiver saklig argumentere for beste løsning, for dem og Forsvaret.

1.2 English

The subject of this thesis is the reorganization of the Armed Forces HR-departments, where the National Service Office and the Defense Personnel Services are co-organized to the Armed Forces Personnel and conscription center, the co-location is not yet completed. We consider the effects towards the profession, the safeguarding of employees' rights and obligations, as well as costs associated with a physical collocation. For a long time the military has been experiencing a "continuous" reorganization and our research area is just a part of this. Our goal is to evaluate the framework for which assessments should be considered during a collocation of two relatively equal branches in the military. We discuss government policies, recommendation document from defense and we have interviewed affected employees at restructuring department to achieve this. The thesis is a case study.

We see that the academic community will be affected in a non-positive matter due to the reorganization. This is partly because the organization is still divided, and that the new software "Joint Integrated management system - Project Human Resource Management" is delayed. During daily routines personnel still use old programs, and the employees travel more, are less available and some are working with the FIF PHRM. In addition the organization is not fully staffed, so in reality there are fewer people who carry out the same daily tasks.

Employee rights and obligations have to a lesser extent been addressed. The working group FPVS could have considered this, but they have not used earlier experiences from the Armed Forces in their reports. They tend to conduct some assumptions without any real basis in current guidelines. Initially the cost-benefit considerations of the Working Group FPVS seem to be comprehensive, but they are shifting. Upon further stipulation and analysis the cost-benefit do not follow the guidelines laid, it provides an incomplete picture and do not support the decision-maker the way it ought to.

A review of manuals, guidelines and literature - points out that a good plan will consider all possible consideration of a change, to bring forward all socio-economic aspects. The thesis reveals how important it is to follow the experiences that lie both within the organization and current books, to create such a truthful picture as possible of future costs and benefits.

Different restructuring requires different preparation to highlight underlying implications. In this case, there are about 291 employees who are either directly or indirectly affected by the restructuring. Out of respect for those employees who will be physically moved due to work, the employer must objectively argue for the best solution for them and the military.

2 Innledning

Forsvaret er en organisasjon med faste budsjetttrammer som ikke følger noen konsumprisindeksjustering, selv om kostnader til drift øker. Konsekvens av flatt budsjett er tilpasninger for å frigjøre midler, herunder stadige omstillinger og krympende Forsvar. Mulighetsrommet er der så lenge potensialet for intern rasjonalisering er tilstede og tilstrekkelig².

VPV og FPT er besluttet slått sammen organisatorisk. Rasjonale for sammenslåingen er etableringen av et felles HR-senter for Forsvaret, kjent som FPVS. HR-senteret skal etter planen samlokaliseres senest i 2019. Motivasjonen for denne omstillingen er å understøtte innføringen av FIF som skal bedre styring, oppnå innsparinger, og kontroll av personell, materiell og økonomi (Forsvarsstaben/Personellseksjon, 2012). Et skissert gevinstuttak er nedtrekk på 128,5 årsverk i Forsvarets totale HR-organisasjon³.

En *arbeidsgruppe* fikk i oppdrag å foreslå lokalisering og kartlegge personellmessige-, organisatoriske, økonomiske- og EBA (Eiendom-Bygg-Anlegg) – konsekvenser som følge av anbefalt løsning. I oppdraget var lokaliseringalternativet geografisk innsnevret til Oslo eller Hamar. *Arbeidsgruppens* anbefaling endte opp med Oslo, deres hovedargument var: “...skal oppleves som et kompetent og kraftfullt HR-senter i Forsvaret” (FPVS, 2013). Sjef FPVS skulle legge *arbeidsgruppens* dokument til grunn for videre anbefaling, gikk imot *arbeidsgruppens* forslag og meldte inn til sine overordnede at: “Hamar vurderes å være den økonomisk sett beste løsningen” (Vernepliktsverket, 2013).

Gitt disse to motstridende anbefalingene, hvilke rasjonelle betraktninger skal legges til grunn for en samlokalisering? Hvilke faktorer er de tungtveiende grunnene som enten peker på Hamar eller Oslo som beste alternativ ut i fra faglig, miljømessig, kostnader og gevinster?

Overordnet handler denne masteroppgave om økonomi- og virksomhetsstyring. Av flere grunner har vi valgt samlokalisering som tema. For så vidt er ikke samlokalisering unikt innenfor offentlig sektor, men da vi hadde samme interesse med ulik bakgrunn var det ikke vanskelig å enes om temaet. Begge med interesse for økonomi og virksomhetsstyring gjennom organisasjonsendingsstrukturer.

² Kronikk datert 19. okt 2011 kl 22:24 av daværende Forsvarssjef General Sverre Diesen, publisert på Aftenposten, URL; <http://www.aftenposten.no/meninger/kronikker/article1531455.ece>

³ Dokument datert 20013-10-14; «Fagmyndighetenes plan for videre utvikling av HR-området knyttet til realisering av gevinst P2813 HRM i FIF», internt dokument i Forsvarsstaben personellavdeling.

Fra offisielt hold vet vi at samfunnsøkonomiske analyser skal gjennomføres før beslutning om tiltak fattes. Dette er forankret i Utredningsinstruksen (Administrasjonsdepartementet, 2005) og grunnleggende styringsprinsipper i økonomiregelverket (SSØ, 2010).

2.1 Dobbel ubalanse i Forsvarsstrukturen

Vi gir et lite historisk tilbakeblikk på hvorfor Forsvaret rasjonaliserer, for å knytte dette mot samlokaliseringsproblematikken av FPVS, som beskrevet nærmere i delkapittel 2.3.

I følge Stortingsproposisjon nr. 45 (2000-2001)⁴ sier FD at:

“Forsvaret befinner seg i en dyp og vedvarende strukturell krise. To grunnleggende ubalanser preger situasjonen: Forsvarets størrelse står ikke i forhold til de ressurser det blir tilført, og Forsvarets innretning er ikke egnet til å løse framtidens oppgaver” (2001, s. 6).

Disse to ubalanser fører til at Forsvaret ikke fungerer etter hensikten. Etter andre verdenskrig har ikke Norge på noe tidspunkt betalt for helheten av det Forsvaret har rådet over. Materiell og infrastruktur har vært finansiert gjennom USAs våpenhjelp de første tiårene etter krigen, og gjennom NATOs infrastrukturprogram i hele etterkrigsperioden. Fremdeles utgjør dette store deler av Forsvarets struktur. Når Norge overtok kostnadene for å opprettholde et forsvar i tradisjonell størrelsesorden meldte effekten seg. På 1990-tallet så man en effekt av at betydelige deler av forsvarsmateriell måtte moderniseres eller skiftes ut, på samme tid som forsvarsbudsjettene sank. I 1999 var forsvarsbudsjettet i reell kroneverdi radikalt lavere enn i 1990, det var sunket fra 3,1 til 2,2 prosent av brutto nasjonalprodukt. Samtidig var det misforhold mellom planer og virkelighet. Forsøkene på å utvikle, endre og redusere Forsvarets organisasjon mislyktes (Forsvarsdepartementet, 2001).

I NOU 2000:20 Et nytt forsvar⁵, pekes det på at Forsvaret har gjennomgått enorme endringer i styrkestruktur, fredsorganisasjon og virksomhet. Overordnet mål med disse endringer var å gjenspeile nye oppgaver og ambisjoner, i kombinasjon med å redusere driftsutgiftene. Resultatene ligger likevel langt under målsetningen om 1 prosent årlig reduksjon i driftsutgifter. Foreløpig er det bare klart å redusere antall årsverk (Forsvarspolitisk utvalg, 2000).

⁴ Lokalisert på: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fd/dok/regpubl/stprp/20002001/stprp-nr-45-2000-2001-/1.html?id=204349>

⁵ Lokalisert på: <http://www.regjeringen.no/Rpub/NOU/20002000/020/PDFA/NOU200020000020000DDDPDFA.pdf>

2.2 Beskrivelse av case

Oppdrag ble gitt fra Sjef Forsvarsstaben Personell (SJ FST/P) til Sjef Vernepliktsverket (SJ VPV) som etter omorganiseringen ble Sjef Forsvarets Personell- og Vernepliktscenter (Sjef FPVS⁶). Mandatets oppdrag var å etablere et felles HR-senter, kartlegge personellmessige, organisatoriske, økonomiske og EBA-messige konsekvenser som følge av etableringen. Videre skal SJ FPVS utrede og gi en anbefaling med steds – og tidsangivelse for samlokalisering av HR-senteret. Anbefalingen skulle legges frem senest utgangen av 2013 for SJ FST/P. Dette oppdraget gav SJ FPVS videre til egen *arbeidsgruppe* i FPVS som skulle ferdigstille anbefaling til SJ FPVS. Vår case bygger på anbefaling gitt av *arbeidsgruppen* FPVS⁷. *Anbefalingsdokumentet* (FPVS, 2013) skulle danne beslutningsgrunnlag for SJ FPVS. I siste instans skulle anbefalingen kunne ut i hvor avdelingen geografisk fornuftig burde plasseres, i henhold til Forsvarets målbilde 2019.

Oppdraget er basert på at hele HR-området i Forsvaret skal moderniseres. Første ledd i denne moderniseringsprosessen er gjennomført. Fra og med 1. september 2012 ble FPT og VPV slått sammen til en virksomhet og pr 1. oktober 2013 er denne virksomhet en ny fremforhandlet organisasjon. Felles foreløpig navn pr 1. januar 2014⁸ er Forsvarets Personell- og Vernepliktscenter (FPVS). Organisasjonskartet er synliggjort i vedlegg 11.3.

I andre ledd i moderniseringsprosessen kommer vi inn; motivert av den pågående organisasjonsendringen av FPVS. Organisasjonsendringen omfatter mange elementer, blant annet utvikling og implementering av FIF PHRM for HR-området, i tillegg til det økonomiske EBA-spørsmålet og personellmessige konsekvenser. Da dette er store områder, som hver for seg er egnet for masteravhandling, har vi valgt å konsentrere oss om en samlokalisering i lys av fagmiljø, ansattes rettigheter, plikter og kostnadsbesparelser.

2.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Vi gjorde en studie av *anbefalingsdokumentet* til FPVS, i kombinasjon med overordnede retningslinjer for statlig virksomhet og empiri fra omstilling.

Følgende problemstilling er formulert:

⁶ SJ VPV og SJ FPT ble organisatorisk endret til å være SJ FPVS. Rent praktisk var det SJ VPV som ble SJ FPVS mens, SJ FPT ble nestkommanderende FPVS. Ved innføring av SJ FPVS forsvant SJ VPV og SJ FPT.

⁷ Arbeidsgruppen FPVS blir videre omtalt i løpende tekst: *arbeidsgruppen* for å identifisere hva de sier

⁸ Dokument fra Forsvarsstaben, datert 2014-03.14: "Anbefaling lokalisering av Forsvarets personell- og vernepliktscenter (FPVS).

Vil samlokaliseringen av Forsvarets HR-hus styrke fagmiljøet, ta hensyn til ansatte og medføre kostnadsbesparelser for Forsvaret?

For å besvare denne problemformuleringen belyser vi disse tre forskningsspørsmålene:

1. Blir fagmiljøene styrket med å samlokalisere Forsvarets HR-hus?
2. Hvordan er ansattes rettigheter og plikter vært ivaretatt under omstillingsprosessen?
3. Er alle kostnader og gevinster synliggjort av arbeidsgruppen FPVS ved en samlokalisering?

Problemstillingen dekker deler av de aspektene som omorganisering i Forsvaret berører. Vi ser fra Forsvarets årsrapport 2013⁹ at luftforsvaret er under stort press med innfasing av F-35 (jagerfly), NH-90 (helikopter) og utfasing av F-16 (jagerfly) og Lynx (helikopter). Spesialoperasjonsavdelingene har blitt etablert under en felles spesialkommando og Sjøforsvaret innfører nye fartøy. Slik sett er vår problemstilling en del av en større helhet Forsvaret går igjennom.

2.4 Avklaring, avgrensning og spesifisering

Frank har jobbet i VPV fra sommer 2008 til sommer 2011. Han har ikke vært berørt av omstillingen til ny organisasjon FPVS. Han jobber i dag i en avdeling som analyserer og anbefaler tiltak ved de funn han finner som en del av et større analyseteam i Forsvarsstaben. I kraft av sin stilling i Forsvarsstaben har Frank bidratt med økonomisk beslutningsgrunnlag for anbefaling av lokalisering av FPVS. Til tross for dette mener vi at han profesjonelt klarer å skille mellom arbeid og masteroppgave.

Den ene studenten studerte egen arbeidsplass, og hadde noen “forutinntatte” holdninger. Styrken ved den andre studenten var da å “arrestere” den “forutinntatte” – og skape nødvendig avstand. Den “forutinntatte” studenten kunne “stammespråket” og har inngående kompetanse i fagområdene som var aktuelle under intervjusetting. Dette satte oss i stand til å følge opp uklarheter, og gå i dybden av temaer når nødvendig.

Begge har eierskap til masteroppgaven, der ansvaret ble fordelt i enkelte områder og partier. Engø med ekstra fokus på forskningsspørsmål 1 og organisasjonsteori. Forskningsspørsmål 2 i fellesskap og Laugen med mer ansvar for forskningsspørsmål 3 og økonomisk teori. Vi har

⁹ Lokalisert på: http://forsvaret.no/om-forsvaret/fakta-om-forsvaret/publikasjoner/Documents/Forsvarets_aarsrapport_2013_net.pdf

måttet avgrense oss. Vi har ikke sett på politiske prosesser eller redegjort for organisasjonsendringen som medførte sammenslåing av FPT og VPV til organisasjonsenheten FPVS. En sammenslåing av virksomhetsområder i forsvarssammenheng er en politisk beslutning som utgår fra Forsvarsdepartementet og Forsvarssjefen. Det bemerkes at vi ikke har sett på verken politisk styring eller beslutningsprosess, i og rundt sammenslåingen da vi retter blikket mot den reelle samlokaliseringen. Grunnen til dette er at vi isolert har sett på den fremtidige planlagte samlokaliseringen og valgt ut tre tematiske deler fra FPVS som helhet.

Noen av dokumentene er kun tilgjengelig på Forsvarets eget intranett. Dokumentene vi har brukt, er gjort tilgjengelig for veileder.

I dokumentet brukes ordene samorganisering og samlokalisering ved omtale av FPVS. Vi vil påpeke at HR-huset er samorganisert, men geografisk splittet i to store avdelinger og enkelte mindre avdelinger. De to store avdelingene i FPVS er lokalisert i henholdsvis Hamar og Oslo, disse er planlagt samlokalisert, altså fysisk slått sammen til å ha samme geografiske beliggenhet, primært i felles lokaliteter. Vår forståelse av samlokalisering er at avdelingen er samlet i samme geografi, under et felles tak, der de ansatte er konsentrert i et felles faglig miljø. FPVS står i prosess som skal føre til et slikt samlokalisert alternativ. I dag er FPVS samorganisert, altså organisert til en organisasjonsenhet, men ikke fysisk plassert på samme sted. Vil vi ikke skille dette, men bruke termen samlokalisert.

Gjennomgående brukes ansatte og personell om hverandre. Vi har valgt og ikke skille mellom disse, men legger til grunn at dette er arbeidstakere – altså den gruppe mennesker som utfører kjerneoppgavene i FPVS. Det faglige miljøet består i denne sammenheng av de ansatte som er konsentrert i et felles kompetansemiljø, definisjonen kommer vi for øvrig tilbake til i kapittel 5.1.

Vi er oppmerksomme på APA-standardens føringer i bruk av *kursiv*. Tross dette har vi valgt og *kursivere* korte sitater for å gi et bedre estetisk bilde, som vi mener tydeliggjør vår kommunikasjon. Vi har da ikke brukt [egen kursiv] da dette skaper støy i teksten.

Vi har et internt arbeidsdokument; en anbefaling om eventuell samlokalisering av FPVS, med benevnelsen: “*Anbefaling om eventuell samlokalisering av Forsvarets Personell- og Vernepliktssenter*”, datert Hamar 23. september 2013. Dette dokumentet ligger til grunn i hele

videre forløp, for enkelhetsskyld valgte vi å forkorte dette til *anbefalingsdokument*¹⁰.

I tillegg har vi brukt en statlig offentlig veileder, som vi kaller *omstillingsveileder*¹¹, med opprinnelig benevnelse: “*Omstilling av statlige virksomheter – Veileder i beregning av samfunnsøkonomiske gevinster*”.

Vår casestudie er forankret i *omstillingsveilederen*, et produkt basert på erfaringer, teori og retningslinjer for lignende situasjoner. Vi mener andre studenter kan få bekreftet teorien som ligger til grunn.

Vi har ulik bakgrunn. Den ene med bakgrunn fra Forsvaret, og han har i noen tilfeller uttalt seg fra egne erfaringer, gjerne ikke forankret i kjent teori. Motvekten har vært i den andre (og veileder) som tok tak i dette – og ba om teoretisk fundament. “Forutinntattheten” og inngående kjennskap til organisasjonen var en styrke for å gå i dybden i intervju situasjonen.

2.5 Nytt personell dataverktøy – HRM i FIF

I oppgaven vil dere se gjentagende henvendelser til et nytt dataverktøy¹² som skal innføres. Rasjonale for dette er økt styring og kontroll av personell, materiell og økonomi. I tillegg skal programvaren muliggjøre ledelse og styring av menneskelige ressurser, rekruttering, personellforvaltning og karriere- og talentutvikling. Endringen krever at HR-organisasjonen er tilpasset, og ny dataløsning tatt i bruk. På grunn av dette ble ny organisasjon opprettet 1. oktober 2013. Selve omstillingen av HR-organisasjonen muliggjør realisering av effektmål til prosjektet (Forsvarsstaben/Personellseksjon, 2012).

Dataverktøyet er foreløpig ikke tatt i bruk. De ansatte bruker eksisterende programvarer for å løse daglige arbeidsoppgaver. Pr dags dato og fortsatt utsatt, dokumenteres av Befalets Fellesorganisasjon¹³ som sier:

Implementeringen av Forsvarets nye personellsystem, HRM i FIF (P-2813), er ytterligere forsinket, og er nå utsatt til 24. oktober 2014. Dette får merkbare konsekvenser for den daglige personellforvaltningen. gir først og fremst konsekvenser ift arbeidsgiver kapasitet til å ivareta tilsettings- og disponeringsprosessene.

¹⁰ Satt i *kursiv* for synliggjøring av dokumentet i løpende tekst

¹¹ Satt i *kursiv* for synliggjøring av dokumentet i løpende tekst

¹² Kunngjøring i henhold til FOR 2006-04-07 nr 402 del I og III :Lokalisert på: <https://www.doffin.no/Notice/Details/2010-531174>

¹³Lokalisert på: http://www.bfo.no/index.php/bfo/sak/nytt_personellsystem_utsatt

3 Teoretisk fundament

I dette kapitlet redegjør vi for teoretiske utgangspunkter. Overordnet har vi lagt til grunn en konseptuell modell for økonomistyring, da problemstillingen er sentrert mot økonomi- og virksomhetsstyring.

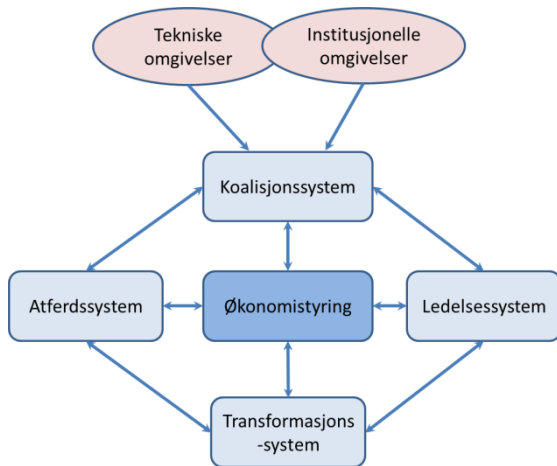
I kapittel 7 bruker vi teori som et verktøy eller redskap. I vårt perspektiv ser vi paralleller i ordets rette betydning som trekker mot instrumentelt perspektiv, som vi senere kommer inn på. Imidlertid er økonomi- og virksomhetsteori tett knyttet til hverandre. Innen organisasjonsteorien brukes foretaksmodellen både for å skissere økonomistyringen i foretak, samtidig brukes modellen organisasjonsteoretisk for å skissere virksomheters interesser – dette tydeliggjør hvordan ulike delsystemer påvirker hverandre og utgjør en helhet (Busch, Johnsen, & Vanebo, 2003).

I forskningsspørsmål 1 søker vi svar på om fagmiljøene styrkes. Av den grunn har vi brukt to tilnærminger fra organisasjonsteorien, som igjen består av ytterligere to varianter og/eller perspektiver. Myteperspektivet er nevnt, men dette går vi ikke inn på i drøftingskapitlet fordi vi holder mytene utenfor vårt perspektiv. Allikevel nevner vi dette, da perspektivet er relevant i et institusjonelt perspektiv, men som nevnt, vi bruker ikke perspektivet i drøfting.

Om rettigheter og plikter er ivaretatt har vi i forskningsspørsmål 2 belyst dette primært gjennom et instrumentelt perspektiv og sekundært i et institusjonelt perspektiv.

Forskningsspørsmål 3 ses i lys av økonomisk teori.

Ved å ta tak i foretaksmodellen til Busch, Johnsen og Vanebo (2009) kan en synliggjøre hvilke delsystemer som er med å prege økonomistyringen som utøves i en organisasjon.



Figur 3-1 En konseptuell modell for økonomistyring (Busch, et al., 2009, s. 28)

De ulike faktorene i den konseptuelle modellen drøftes i kapittel 7 mot ulike trinn i en samfunnsøkonomisk analyse og vurderingene i *anbefalingsdokumentet*. De ulike trinnene, blir beskrevet i kapittel 5; metodiske steg som er anbefalt brukt av *omstillingsveilederen* ved omstilling i statlig virksomhet. Drøftingen belyser kostnader og gevinster i Forsvaret, generert ved denne omstillingen, som etterspurt i forskningsspørsmål 3.

3.1 En konseptuell modell for økonomistyring

Organisasjonsendring, reorganisering, omstilling, reformering, fusjonering eller samordning. Dette er bare noen utvalgte begreper med mange ulike hensikter og formål, men la oss være ærlige på at en endring er en forskjell som til syvende og sist, har økonomiske hensikter. I lys av økonomi- og virksomhetsstyring ser vi på de økonomiske incentiver ved omorganisering. I iverksettelsesbrev (IVB) til forsvarssektoren for langtidsperioden for 2013-2016 Et forsvar i vår tid, defineres begrepet omorganisering slik:

Endring av inndelingen i enheter og endre ansvarsforholdene i en organisasjon, i den hensikt å kunne benytte ressurser på en mer effektiv måte. Endringen kan eksempelvis innebære en *endring* av en eller flere innsatsfaktorer, eller en endret geografisk plassering av disse (2013, s. 15).

Beslutningstaking kan være rettet mot det indre liv. Særlig gjelder dette beslutning om omorganisering av formell struktur ved sammenslåinger, oppsplittinger eller flytting av organisasjonseenheter horisontalt eller vertikalt (Busch, et al., 2009).

3.2 Organisasjonsteori i lys av økonomisk perspektiv

Teoretisk presenterer vi to organisasjonsteorier; et instrumentelt og et institusjonelt som vi ser i lys av økonomisk perspektiv. I prinsippet bruker vi teorien til å forklare og forstå hvordan og hvorfor organisasjoner omorganiserer for å samlokalisere virksomheter.

For å skille instrumentelle og institusjonelle perspektiver ser man i den ene enden organisasjonen som et redskap eller verktøy til disposisjon for lederne, i instrumentelle perspektiver. I den andre enden ser man i institusjonelle perspektiver at organisasjonen åpner for egne regler, verdier og normer som medvirker til innflytelse på beslutningsatferd.

Før vi går inn på disse to perspektiver tar vi en kikk på måloppnåelse i økonomisk øyemed.

3.2.1 Måloppnåelse

Ut i fra fastsatte mål bør man velge det midlet eller det tiltaket som er best egnet for måloppnåelse. I økonomisk styringsperspektiv står instrumentell rasjonalitet eller mål-middel-rasjonalitet sterkt. Med denne økonomiske tankegangen er det hensiktsmessig og logisk å mene at man velger det tiltaket som gir størst avkastning og utnyttelse av ressursene. Instrumentelt kan man rent prinsipielt tenke seg til at endring av organisasjonsstruktur gir større gevinst for organisasjonen når virksomhetene samlokaliseres. Ved å samlokalisere går man bort i fra å drive tilsvarende virksomheter i ulike geografiske områder. Ved å endre organisasjonsstrukturen i tjenesteområder kan man på ulike tidspunkt trekke ut flere fordeler enn ulemper. I et svart/hvitt-tankemønster kan møtevirksomhet med reiseutgifter i seg selv være kostnadsbesparende, ved samlokalisering. I et mer nyansert tankemønster kan tjenesteområdets ekspertise stå nærmere kollegial ekspertise, med kortere linjer til samarbeidspartnere og interessenter. I dette perspektivet søker vi etter løsninger som gir best utnyttelse av ressursene, der det viktigste kriteriet for endring er hvilket virkemiddel som fører til høyest måloppnåelse (Busch, et al., 2009).

Med bakgrunn i organisasjonsteori ses omorganisering og samlokalisering i sammenheng med synergieffekt, som her menes å representere økonomisk gevinst og samle menneskelig kapital i konsentrerte fagmiljøer.

3.2.2 Instrumentelt perspektiv

I det instrumentelle perspektivet går et skille mellom to varianter; hierarkisk orientert variant og forhandlingsvariant.

Sentralt i hierarkisk variant står ledelsens kontroll og analytisk-rasjonelle kalkulasjon. Ledelsen har kontroll på mål og midler ved å bruke endringsrasjonaliteten i vurderingen av økonomiske trender når man kartlegger samlokalisering av to avdelinger. Forhandlingsvarianten åpner for interesseheving, kompromisser og forhandlinger mellom organisasjon og aktør – i motstridende spørsmål (Christensen, Lægreid, Roness, & Røvik, 2009).

Når organisasjoner fremstår som instrument er det lederne sin helhetsvurdering og evne som er avgjørende om man når fastsatte mål eller ikke. Formell organisasjonsstruktur begrenser den enkeltes handlefrihet. Begrensningen skaper kapasitet for målrealisering og organisasjonsverdier samtidig som den formelle organisasjonskulturen er nedfelt i rasjonaliteten. I dette perspektivet forventes at lederne er formålsrasjonelle, som vil si at det er foretatt logiske vurderinger av fremtidige konsekvenser, for å forutsi konsekvensene av den handlingen som utføres basert på mål-middel-rasjonalitet (Christensen, et al., 2009).

I et instrumentelt perspektiv oppfatter vi at synergieffekten i en omorganiseringsprosess i første rekke er ledernes forsøk på å forutsi fremtidige konsekvenser i beslutning om samlokalisering. Denne type handlings- og konsekvenslogikk er basert på mål-middel-rasjonalitet. Med dette forstår vi at ledernes handlinger, vil si at handlingen om å beslutte, også inneholder logiske konsekvensutredninger som innebærer hva som ligger til grunn for beslutningene og hvilket middel man bruker for å nå det bestemte målet om samlokalisering. Organisasjonsteoretisk er målene gitt utenfra eller formulert av lederne selv, der politikken i stor grad går ut på å finne gode virkemidler for å nå målene (Christensen, et al., 2009).

3.2.3 Institusjonelt perspektiv

Et institusjonelt perspektiv åpner for at organisasjonene har særegne regler, verdier og normer. Perspektivet har en selvstendighet i seg som gir innflytelse på beslutningsatferd. Likt som ved instrumentelle perspektiver har også institusjonelle perspektiver ytterligere to perspektiver. Det ene er kulturperspektivet som er de uformelle og kulturelle regler, og rettes mot fortid. Det andre er myteperspektivet som er de formelle regler, og rettes mot fremtid. Perspektivene viser til logikk som det passende (Christensen, et al., 2009).

I kulturperspektivet betyr dette at man handler ut i fra om hva som har fungert godt historisk, med fokus på interne verdier og normer i organisasjonen. Til forskjell fra kulturperspektivet handler man ut i fra perspektivet om hva som oppleves rimelig og akseptabelt, i et myteperspektiv. Myteperspektivet fokuserer på de verdiene og normene som finnes i organisasjonens omgivelser, i handlingsmiljøet som organisasjonen fungerer innenfor (Christensen, et al., 2009).

I og med at det institusjonelle perspektivet vektlegger beslutningsatferd og endringer, som omorganisering og samlokalisering, har myteperspektivet hovedfokus på eksterne verdier og normer i organisasjonens omgivelser. Med dette som bakteppe virker verdiene og normene styrende på organisasjonsmedlemmenes atferd. Oppfatningen om omorganisering, som kan medføre flytting for flere berørte organisasjonsmedlemmer og deres familier, vil i et institusjonelt perspektiv fremheve betydningen av kultur, historie og tradisjoner. Imidlertid står dette i kontrast til det rasjonelle som vi finner i det instrumentelle perspektivet.

3.2.4 Organisasjonsstruktur – et instrumentelt perspektiv

Når det gjelder årsaksforhold og effekter i et instrumentelt perspektiv vektlegges evne til politisk eller sosial kontroll, klar organisasjonstenkning eller rasjonell kalkulasjon.

I det instrumentelle perspektivet er økonomiske indikatorer i økende grad blitt akseptert som mål på hvor godt offentlige organisasjoner virker. I denne målestokk trekker vi spesielt frem kostnadseffektiviteten som har relevans til masteroppgavens tema, i tillegg til at kostnadseffektivitet er nært tilknyttet til motiv for omorganisering av virksomheter. (Christensen, et al., 2009).

I offentlig politikk er både prosesser og strukturer viktige komponenter. Prosessene er aktiviteter og atferd som utspiller seg over tid. Prosessene er hvordan man fremtoner seg i forhold til en beslutning eller iverksetter eksempelvis sammenslåing av to virksomheter som senere er tenkt samlokalisert. Strukturen er de faste rammene eller bindingene som prosessene utspiller seg innenfor. Med andre ord er strukturene grensesettende for hvem som kan delta samtidig som den setter grenser for rolleforventninger og regler for hvem eller hva som bør og skal gjøres, og hvordan det bør eller skal utføres. Organisasjonsstrukturen sier ingen ting om hvordan organisasjonsmedlemmene skal handle, men gir føringer eller rammer for dette. De formelle normene er nedfelt i organisasjonskart, reglement og stillingsinstrukser.

Formell organisasjonsstruktur har positiv innvirkning på arbeidsmoralen når den er til hjelp for å få arbeidet utført, men den virker negativ når den gjør det lettere for ledelsen å kontrollere arbeidet (Bolman & Deal, 1998).

3.2.5 To strukturelle betraktninger – Weber og Taylor

Sosiolog og byråkratiteoretiker Max (Weber, Fivelsdal, & Østerberg, 2000) beskriver den byråkratiske organisasjonsformen preget av hierarki, rutiner og sterk grad av arbeidsdeling. Byråkratiske organisasjoner er underordnet politisk lederskap og regulert gjennom lover. Vertikal formell organisasjonsstruktur betyr høyere og lavere vertikale nivåer i organisasjonen (Christensen, et al., 2009). Over- og underordning kjennetegnes av hierarkiets karrieresystem, basert på at organisasjonsmedlemmene kan søke stilling fra lavere til høyere nivå. Horisontal formell organisasjonsstruktur er sterk grad av arbeidsdeling. Arbeidsrutinene styres av regler og prosedyrer for hvem og hvordan arbeidsoppgavene skal utføres (Weber, et al., 2000).

Webers idealtypiske organisasjonsform var maksimalt basert på rasjonalitetsnormer. Bolman og Deal (1998, s. 58) lister opp seks dimensjoner for Webers byråkratimodell:

- 1) fast arbeidsdeling
- 2) hierarkisk struktur
- 3) regler for hvordan arbeidet skal utføres
- 4) skarpt skille mellom personlige og offisielle rettigheter og eiendeler
- 5) faglige kvalifikasjoner som grunnlag i ansettelse
- 6) helst ikke bierverv ved siden av arbeid i byråkratiet. Hovedbeskjeftigelsen er arbeid i byråkratiet som langsiktig karriere

Ingeniør og opphavsmann til *taylorismen* Frederic W. Taylor (1911) forsket på virksomheters teknologi, som var å finne den mest effektive oppbygging av organisasjoner. Hans forskning påpekte at produksjonsbedrifter kunne bli ineffektive og føre til økonomisk tap hvis ikke vitenskapelige metoder og alt tenkearbeidet ble flyttet fra ”gulvet” til ulike planleggingsavdelinger. Scientific management eller vitenskapelig ledelse ble omdøpt til *taylorisme*, basert på vitenskapelige utformete metoder. Taylor delte opp arbeidsoppgavene i knøttsmå deler og omskolerte industriarbeiderne for at arbeidernes bevegelser i hvert sekund skulle gi maksimal effektivitet for økonomisk vekst (Bolman & Deal, 1998).

Antagelsene som ligger til grunn for den strukturelle rammen speiler tro på rasjonalitet og tro på at de riktige formelle ordningene minimaliserer problemer og gir økt kvalitet og yteevne. Retningslinjer setter grenser for den enkeltes atferd da den angir hva som man skal foreta seg eller ikke skal foreta seg i form av stillingsbeskrivelser, regler og prosedyrer – for å utføre sine oppgaver (Bolman & Deal, 1998).

3.2.6 Kulturperspektivet – institusjonelt perspektiv

Jacobsen og Thorsvik (2007) mener en allmenn akseptert organisasjonskultur kan beskrives som et mønster av grunnleggende antagelser. Antagelsene har fungert relativt bra, slik at de blir sett på som sanne og læres derfor bort til nye organisasjonsmedlemmer.

Christensen, et al. (2009) mener på sin side at organisasjonskulturen er virksomhetens indre liv og at uformelle normer og verdier ses i forbindelse med organisasjonens kultur. Uformelle normer og verdier er interne og nedfelt i etablerte tradisjoner og organisasjonens kultur. Organisasjonsmedlemmene tilegner seg erfaring via daglig arbeid sammen med kollegaer.

Ved å se på offentlige organisasjoner er symbolene manifestasjoner til underliggende kultur. Symbolene formidler mengder informasjon som gjør at de må tolkes, innen rammen av den sosiale sammenheng som de produseres. Statsviter Charles Goodsell (1977) har sett systematisk på kobling mellom fysiske symboler, oppgavene som offentlige organisasjoner har og den kultur som de representerer. Forsvaret har uniformer, hodeplagg, medaljer, badger som symboliserer en autoritetskultur. Kulturen er allikevel ikke felles, for internt i Forsvaret er det skilt hvem som er piloter, sjømenn, spesialister og HR-arbeidere. Ansatte i FPVS bærer et symbol på armen som er en gammel budstikke, med kjetting rundt - våpentilhørigheten signaliserer den interne kulturtilhørigheten (Christensen, et al., 2009).

Institusjonelt vektlegger kulturperspektivet grunnleggende handlingslogikk. Ut i fra denne logikken identifiseres *passende atferd* i beslutninger, der man ikke primært handler ut i fra rasjonalitet, men man gjør det som er rimelig eller akseptabel atferd. Christensen, et al. (2009) påpeker at handlingslogikken er å bedrive *matching* eller bruke handlingsregler (kulturelle normer) for å koble situasjoner og identiteter. I spørsmålet om å omorganisere for å flytte en virksomhet, kan passende atferd være å *gjenkjenne* hvilken type situasjon man står overfor. Ved å *identifisere* seg med Forsvarets verdier kan man gjennom *handlingsregler* forbinde

situasjon og identitet. Denne matchingen eller kobling skjer relativt intuitivt der bakgrunnen for matching kan være læring ut fra erfaring.

Gradvis utvikles organisasjonskulturen gjennom indre og ytre press. Utdanningsvalg, profesjoner, sosial bakgrunn og tilhørighet er opphav til *indre press*. I Forsvarssammenheng kan press utenfra være når Forsvarsstaben påvirkes av Forsvarsdepartementets kulturelle normer og verdier. Samarbeidspartnere eller aktører i omgivelsene kan påvirke med *ytre press*, og beskrives som press fra det nære handlingsmiljøet. Kulturen utvikler seg helt til den har utviklet sin egen identitet, med ”nytt liv i veggene” (Christensen, et al., 2009).

3.2.7 Myteperspektivet

Uformelle normer og verdier er ikke bare i kulturperspektivet, men forekommer også i organisasjonens eksterne omgivelser. Eksterne uformelle normer og verdier i myteperspektivet virker styrende på organisasjonsatferd og kommer fra forestillinger om hva som oppfattes som passende, de man ser opp til og blir brukt som forbilder. Brede myter retter seg mot mange og ulike typer organisasjoner, mens de smale er mer presise oppskrifter rettet mot en avgrenset gruppe virksomheter. Selv om ikke normene gjør virksomhetene mer effektive, må organisasjoner forholde seg til normene og forsøke å innlemme og reflektere dem utad (Christensen, et al., 2009).

Myteperspektivet er i seg selv interessant, spesielt med tanke på at det er gjort studier med ulike utfall i tillegg til at oppskrifter kan adopteres til å gjelde flere enn bare ett virksomhetsområde. I et endringsperspektiv kunne det vært aktuelt å undersøke hvordan oppskriftene tilpasses for å søke svar på mulig overførbarhet mellom ulike undersøkelsesenheter. Litteraturen forteller oss at organisasjonsforskere som har gjort studier av organisasjonskultur også har analysert organisasjonens myter. Forskerne har respondert med ulik betydning i ulike perspektiver (Fivelsdal, Bakka, & Nordhaug, 2004).

3.3 Økonomi og virksomhetsstyring

Utgangspunktet for offentlige organisasjoner og Forsvaret spesielt, er at de er vevd inn i et komplekst politisk og samfunnsmessig nettverk. Forankret i organisasjonens politiske og administrative ledelse står Forsvaret overfor konkurrerende logikker, lojaliteter og ulike kilder som påvirker – nedfelt i organisasjonens kultur og tradisjon, og bundet fast til ytre handlingsmiljø og omgivelser (Busch, et al., 2009).

Reglement for økonomistyring i staten fremhever at virksomheter skal fastsette mål og resultatkrav, sikre oppnåelse og effektiv ressursbruk. Det skal i tillegg være tilstrekkelig styringsinformasjon og et forsvarlig beslutningsgrunnlag.

Økonomisk styring kan synes å ha forskjellig og situasjonsbestemt innhold avhengig av type bedrift. Problemstillinger i statsforvaltning kontra private bedrifter vil i seg selv være forskjellig. Innen bedriftsøkonomi vil økonomisk styring inkludere metoder som avdekker lønnsomheten. Videre vil en ha ønske om å se på produktstyring, produktkalkyler, lagerstyring, likviditetsstyring, markedsanalyser, investeringskalkyler og regnskapsanalyser. Slik det er i dag er det vanlig med gode budsjettrutiner for og predikere hva fremtiden vil bringe. Sentralt i økonomistyringen vil det være å kontrollere om budsjettet nås ved hjelp av regnskapet, med vekt på internregnskapet (Mauland & Mellemvik, 1998).

Offentlig sektor og deler av dens produksjon omsettes ikke i noe marked. Slik sett vil en del mekanismer innen økonomistyring ikke være direkte overførbare. Forsvaret kan sies å være enerådende, helsesektoren og skolesystemet har noen tilbud som går side om side uten at en direkte kan overføre bedriftsøkonomiske prinsipper til offentlig sektor. Her ligger nok renholdsverk og energiverk nærmere muligheten for direkte overføring av bedriftsøkonomiske termer (Mauland & Mellemvik, 1998).

Omstillingsregnskap er ikke gjennomført i Forsvaret pr i dag. Vi vet at omstilling vil koste penger, hvor store deler kan predikeres av tidligere erfaringer og/eller en fullverdig kost-nyttebetraktning, i forkant av selve omorganiseringen (Omstillingsveilederen, 2008). Forsvaret tar generelt omstillingskostnader over driftsbudsjettet. Er ikke slike kostnader predikert, vil budsjettet gjenspeile dette.

3.3.1 Omgivelser

Ny-institusjonell organisasjonsteori skiller mellom tekniske og institusjonelle omgivelser. I institusjonelt perspektiv består de tekniske omgivelser av en mer generell forståelse. På den ene side påvirker omgivelsene virksomheten. Dette ser vi i Forsvarets størrelse når størrelsen ikke samsvarer med tilførte ressursmidler. På den andre side må virksomheten innrette sin virksomhet i takt med endringer i omgivelsene. I delkapittel 2.1 redegjorde vi for hvorfor Forsvaret rasjonaliserer, fra historisk ståsted viste vi til to ubalanser som påvirker slik at Forsvaret må bygge ned sin forsvarsorganisasjon.

Institusjonelle omgivelser legger et sett av regulative, normative og kognitive elementer til grunn som følges for å oppnå høy legitimitet. Regulative føringer setter krav til hvordan økonomistyringen skal utformes både for statlige og kommunale institusjoner. Ulike forskrifter regulerer både budsjett og regnskapssform. Normativt blir økonomiske fremstillinger styrt av nasjonale og internasjonale regnskapsstandarder og «god regnskapsskikk». Kognitivt stilles det forventninger om at økonomistyringen følger de metodene som ansees som god, moderne eller den trenden som er i dag (Busch, et al., 2009).

3.3.2 Koalisjonssystemet

Forholdet mellom organisasjonens interne og eksterne interessentene reguleres av kontrakter. Som regel er disse formelle og skriftlige, men kan også være uformelle – i forventningsgiende form. Kontraktene angir belønning som organisasjonen skal levere og hvilken motytelse interessenten skal bidra med. Med ett en kontrakt er inngått foreligger umiddelbart et mål. Ut i fra dette vil organisasjonen danne sine mål for hvordan intensjonene og kravene skal innfris (Busch, et al., 2009).

Begrensede ressurser og ulike målsetninger skaper konflikter og maktbruk. Vi er kjent med dette gjennom offentlige debatter hvor for eksempel arbeidstakerorganisasjoner vil ha mest mulig ut av arbeidsgivere. Arbeidsgivere på sin side vil gi minst mulig for å trygge størst mulig overskudd. Politiske partier kjemper for sine saker som går på tvers av andre kampsaker til motstående partier. Intern maktkamp og konflikter vil være mer destruktivt for arbeidssituasjon, miljø og muligheten for å oppnå enighet (Busch, et al., 2009).

Bevilgende myndighet ønsker at ressursene fordeles på en slik måte at disse utnyttes tilfredsstillende effektivt og produktivt. Ulike ledere og ansatte kjemper for å få større bevillinger for å gjennomføre sine prosjekter. Det vi ser er at det er en kamp om penger, personell og materiell, økonomistyringen i så måte må fungere i en virklighet fylt av tvetydighet og motstridende interesser (Busch, et al., 2009).

Organisasjonener ledes av mennesker som skal utføre rollen sin i henhold til de intensjoner som foreligger. I den virkelige verden vil ikke personer fungere som maskiner, men agere ut fra både private og organisatoriske mål. Personer med tildelingsmyndighet vil ikke alltid tildele midler etter hva som er bedriftsøkonomisk smart, men ut fra hva lederne ønsker (Busch, et al., 2009).

3.3.3 Transformasjonssystemet

For å delta i koalisjonen har interessentene noen krav til organisasjonen. Interessentene bidrar med å tildele ressurser som skal omdannes til belønning. Transformasjonssystemet består av den teknologiske, struktur og kunnskap som er utviklet for å transformere interessentenes ressurser. Økonomistyringssystemer skal være tilpasset den virksomhet systemene er en del av. All arbeidsinnsats og tjenesteyting blir registrert som bidrag. Bidraget fra den enkelte skaper krav om belønning, leveranser skaper krav om betaling. For å bygge kontroll på bruk av ressurser bruker en styringsverktøy blant annet gjennom regnskap, budsjett og registreringer (Busch, et al., 2009).

3.3.4 Adferdssystemet

Basert på erfaring og kompetanse utgjør adferdssystemet menneskene i organisasjonen. Måten disse agerer og oppfører seg på blir påvirket av både formelle rammer og deres egen personlige væremåte. De formelle strukturene vil i tillegg til organisasjonskulturen påvirke hvordan en organisasjon løser sine oppdrag (Busch, et al., 2009).

For å sikre seg at beslutninger har god kvalitet settes det krav til kompetanse med spesiell utdanning for å bli ansatt, I sjøforsvaret er du avhengig av at navigatøren vet når og hvordan et skip skal føres trygt i skjærgården. Flyveren må vite hvilke hindringer som ligger på ruten for å ikke kolliderer. Under og i ulike situasjoner er bedriften avhengig av at den enkelte ansatte tar hurtige og sikre beslutninger. I alle virksomheter der de ansatte har stort handlingsrom har kulturen, normer og verdier dominerende innflytelse på beslutningene. I og med at organisasjonskulturen påvirker beslutninger har økonomistyring betydning. Det er derfor viktig å utvikle en kultur som gjør at de ansatte har kunnskap om økonomiske mål (Busch, et al., 2009).

En utfordring er å få organisasjonen til å “seile i samme retning” ved å enes om de økonomiske målene. Konsekvensen ved å akseptere innsparinger, omprioriteringer og kutt er at dette kan treffe den enkelte, slik sett oppfattes økonomisk styring som ubehagelig. Det som er ubehagelig er ikke alltid lett å være motiverende å gjennomføre (Busch, et al., 2009).

3.3.5 Ledelsessystemet

Ledelse er en nødvendig funksjon i alle organisasjoner, men i denne konseptuelle modellen (Figur 3-1) er ikke ledelsesfunksjonen i fokus. Her tenkes det at den enkelte person i organisasjonen har et ansvar for å lede seg selv. Alle ledere som har beslutningsfullmakt som genererer ressurs forbruk har ansvaret mot bedriftens totale økonomistyring. Tanken er at alle har et ansvar for å bidra på sitt nivå, i hverdagen for å støtte opp under bedriftens økonomiske målsetning (Busch, et al., 2009).

Ledelsessystemet medvirker i koalisjonssystemet da interessentene danner grunnlag for sentrale mål. Fordi organisasjonen må oppfylle sine kontrakter danner kontraktene grunnlag for at det arbeides mot målene, i interesse både for organisasjonen og koalisjonen. I transformasjonssystemet har ledelsessystemet en spesiell rolle på den måten at brukeren skal få de tjenester den har krav på, samtidig som de ansatte skal få avtalt belønning og leverandører skal betales for leveranser. Sist, men ikke minst er ledelsessystemet avgjørende for at adferdssystemet får spillerom. Med kunnskap, følelser, verdier og motivasjon utgjør menneskene i organisasjonen selve adferdssystemet. Både organisasjonskultur og formell struktur påvirker menneskene til å ta beslutninger. Ledelsessystemet fokuserer på ledelsesfunksjonen og ikke på leders lederskap, men kvalitetssikrer kompetansenivået og ansetter de med høy faglig kompetanse (Busch, et al., 2009).

3.3.6 Ledelse og økonomistyring

Ledere med økonomiansvar må kunne foreta ressursdisponeringer på vegne av avdelingen de har ansvar for. For at disse skal være i tråd med retningslinjer som eksisterer må en ha velfungerende økonomisystemer som fanger opp disponeringer. Forståelse av økonomi og bruk av penger trygges gjennom en kvalifisert stab med den rette økonomiske kompetansen (Busch, et al., 2009).

I budsjettbedrifter eller offentlige institusjoner skal en være bevisst at en disponerer offentlige og samfunnets midler – ikke sine egne. Kontroll på pengebruk får du gjennom god budsjett disiplin. Budsjettet er den planlagte disponeringen av penger, og legitimerer pengebruken (Sending, 2009).

For at organisasjonens ledelse skal fungere optimalt krever det en tilfredsstillende ivaretagelse av bedriftens drifts-, tilpasnings- og utviklingsmål. Driftsmessig må bedriften oppfylle de

forpliktelser som ligger i produksjonsmålene, produser det som er forventet. Organisasjonen må følge med, omgivelsene tilpasser gjerne ikke deg, men institusjonen må tilpasse seg nye utfordringer som kommer fra både interne og eksterne hold. Spesielt viktig ved økonomiske rammebetingelser og endrede leveringskrav. Utvikle og fortsatt være en attraktiv arbeidsplass. Arbeidstakere er de som til sist leverer i kunnskapsbedrifter. Dyktige og kompetente medarbeidere må rekrutteres, tiltrekkes og beholdes. Økt og bedret kompetanse vil lette møtet med nye produksjonskrav (Busch, et al., 2009).

Veien til målet, hvordan komme dit og løse eventuelle problemer som oppstår er en viktig del av ledelsens oppgave. Ulike situasjoner krever forskjellige tilnærminger, sågar som flere vinklinger for at en skal komme med en tilfredstillende løsning. En viktig faktor er sammenstillingen av personell og den analytiske kompetanse disse har ved å løse utfordringer. Kompetanse ved siden av mellommenneskelige relasjoner og evne til å jobbe på tvers av organisasjonens fagfelt, skaper interaksjon ved større og mer komplekse områder. Eksempelvis er organisasjonsendring et område som berører flere ansatte og aktører som krever mer samarbeid. Ved ukjente problemstillinger kan en tendere til prøve/feile metoden, det å skape erfringer etter hvert som en skrider frem. God ledelse fordrer et visst sortiment av muligheter, for å løse enkle til mer komplekse problemområder (Busch, et al., 2009).

I dette kapitlet gjorde vi rede for hvilke fagteorier som benyttes senere. I kapittel 7 har vi brukt organisasjonsteori i et instrumentelt- og institusjonelt perspektiv. Dette gjorde vi for å kaste lys over fagmiljøet, og hvordan dette eventuelt blir forsterket eller svekket når nytt dataverktøy er på plass. Her påpeker vi spesielt forskjellen mellom syv trinn i en samfunnsøkonomisk analyse som vi fant utfordrende å se i sammenheng med organisasjonsteori. Vår antagelse for denne utfordring mener vi ligger i den klare føringen som er i *omstillingsveilederen*. Det andre synspunktet er at de syv trinn er godt dokumentert i kapittel 5, der vi har redegjort fra trinn 1 til 5, men fant ikke at trinn 6 og 7 hadde direkte relevans for fagmiljøet da dette er vanskelig målbart i en samfunnsøkonomisk analyse.

Videre tar vi leseren med på vårt valg av metode og forskningsdesign. I kapitlet gjennomgår vi studiens data. For oss var det naturlig å avslutte kapittel 4 med å utrede oppgavens reliabilitet og validitet.

4 Metode og forskningsdesign

I dette kapitlet gir vi en kort beskrivelse av to ulike samfunnsvitenskapelige metodiske tilnærminger for å samle inn data til empiriske undersøkelsesopplegg, men først hvorfor empirisk undersøkelse? I følge statsviter James G. March er hensikten med undersøkelser å fremskaffe ny kunnskap (Jacobsen, 2005). For vår del er målet med undersøkelsen å bringe frem lokal kunnskap om hvorvidt samlokaliseringen styrker fagmiljøet, ivaretar menneskelige ressurser og fører til økonomisk vinning for Forsvaret.

Videre redegjør vi for valg av forskningsdesign, valgte forskningsmetode og vårt datamateriale. Fortløpende belyses utfordringene som ligger i de valg som er tatt.

Formålet med denne masteroppgaven er å kaste lys over problemstillingen:

Vil samlokaliseringen av Forsvarets HR-hus styrke fagmiljøet, ta hensyn til ansatte og medføre kostnadsbesparelser for Forsvaret?

Forskningsspørsmålene er å belyse om fagmiljøet blir styrket, om de ansatte blir hensyntatt og om utgifter blir spart med å samlokalisere FPVS. Målet er å gi svar på om fremtidig samlokalisering er rasjonell og i tråd med intensjonen om styrket fagmiljø, involvering av ansatte i omstilling, og i hvilken grad en slik strukturell omorganisering gir kostnadsbesparelse for Forsvaret.

Tidligere erfaringer fra Heimevernstabene (HV-stab) har gitt oss erfaringstall på kostnader vedrørende flytting fra Oslo til Elverum. Vi tar nytte av HV sine lærdommer og bruker dette i drøftingskapitlet. Denne tilnærmingen gjør at vi går ned i detaljer som senere trekkes sammen til en samlet nåverdiberegning av prosjektets levetid.

4.1 Kriterier og bakgrunnsvariabler

Vi har foretatt en strategisk og kriteriebasert utvelgelse. For oss innebar dette at vi valgte ut informanter som oppfylte bestemte vilkår, slik at vi bevisst fikk relevante og beskrivende svar på våre spørsmål i undersøkelsen. Vi la lagt vekt på fire bakgrunnsvariabler, herunder kjennetegn og egenskaper ved informantene. (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010):

- Antall år i stillingen

- Organisasjonstilhørighet før samorganisering (FPT/VPV)
- Kjønn
- Alderskategori; 20-25 og opp til 55-60

Anslagsvis har informantene i gjennomsnitt vært ansatt i VPV/FPT i 15,5 år. Majoriteten hadde før sammenslåing organisasjonstilhørighet VPV og syv av åtte var menn. Gjennomsnittsalder på de spurte er 43 år. Informantene representerer ~3,52 %¹⁴ av organisasjonen FPVS, med tilknytning til avdeling Hamar og Oslo.

Materialet vi sitter med, er ikke stort nok til at den kriteriebaserte utvelgelsen kan brukes i noen relevant drøfting videre.

4.2 Metode

Peter L. Berger (referert i Jacobsen, 2005, s. 38):

”Samfunnsvitenskapen kan aldri håpe på å gi noe annet enn et delvis, tidsbegrenset og i prinsippet falsifiserbart bilde av den menneskelige virkeligheten.”

Samfunnsvitenskapen skiller mellom to metodiske tilnærminger; kvantitativ og kvalitativ (Johannessen, et al., 2010). Kvalitative metoder opererer med tekster og kvantitative metoder opererer med tall. Kvalitative undersøkelser har til hensikt å overføre kunnskap – gi innsikt i ny kunnskap slik at den også er nyttig i andre sammenhenger. Kvantitative undersøkelser har til hensikt at undersøkelsens funn kan generaliseres – at funnene er utbredte og gjelder flere grupper i samfunnet.

Den ene metoden er ikke nødvendigvis bedre enn den andre. Uansett om man velger kvalitativ eller kvantitativ tilnærming så betraktes begge metodenes informasjon som datamateriale, uavhengig om dataene er innhentet via informanter (intervju/observasjon) eller via respondenter (spørreundersøkelse), (Johannessen, et al., 2010).

4.3 Forskningsdesign

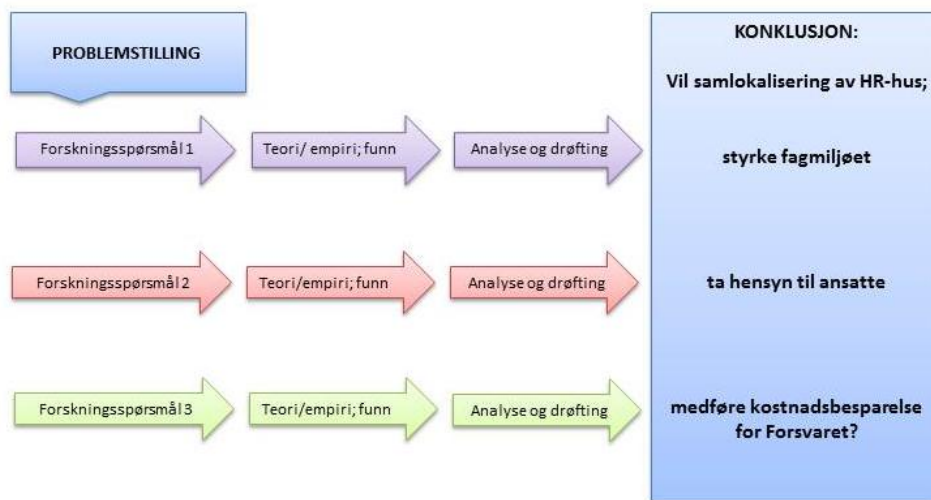
I første rekke har vi en problemstilling. I andre rekke vurderer vi hvilke data vi samler for å stille de riktige forskningsspørsmålene, som skal gi resultat slik at vi svarer på

¹⁴ $(8/227) * 100 \% \sim 3,52 \%$

problemstillingen. Valg av forskningsdesign er en avgjørelse som blir tatt for best mulig å kunne belyse en bestemt problemstilling – en plan for å komme seg fra A til Å.

Forskningsspørsmål dreier seg i prinsippet om å besvare to spørsmål (Johannessen, et al., 2010): ”Hva og hvem som skal undersøkes”.

Hvilken metode som er best egnet for å innhente aktuelle undersøkelsesdata er basert på problemstillingen, i tillegg et klart bilde av relevans og pålitelighet.



Figur 4-1 Oppgavens struktur

Vår forskning er et kasus fra Forsvaret. I vårt tilfelle ser vi på samlokaliseringsproblematikken av FPVS. Av den grunn har vi valgt en casestudie. Betydningen er at det enkelte undersøkelsestilfellet har størst betydning, og dette er karakteristisk for casestudier. Når dette er nevnt, var det naturlig å velge et intensivt design som betyr at vi har gått i dybden. Det intensive designet ser bare på ett enkeltstående tilfelle (Jacobsen, 2005), som sammenslåing av FPT og VPV til organisasjonsenheten FPVS, da vi ønsket å få fram nyanser og detaljer rundt en eventuell fremtidig samlokalisering.

Problemet med casestudier er at det ikke er en felles og klar forståelse for hva case er sier, Andersen sier (referert i Jacobsen, 2005, s. 90):

Betegnelsen ”case” kommer fra det latinske casus og understreker betydningen av det enkelte tilfelle.

(...) Terminologien vektlegger derfor at det dreier seg om ett eller noen få tilfeller som gjøres til gjenstand for inngående studier. Enten fordi det bare finnes kun en eller noen få, eller fordi det bare er en eller noen få caser som er tilgjengelige for forskeren. (...) Ofte er idealet å gå i dybden på en case og presentere en helhetlig analyse som står på egne ben. Undersøkelsesenheten ses som et kompleks hele, der mange underenheter og deres forhold til hverandre pensles ut ¹⁵.

Casedesign innebærer at det gjøres et studium av en eller flere case over tid gjennom detaljert og omfattende datainnsamling. For å skaffe mye og detaljerte data om et avgrenset tema kan man med fordel gjennomføre en slik studie ved å kombinere flere forskjellige metoder, både som kvantitativ tilnærming og som kvalitativ tilnærming, Robert K. Yin i Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010).

To kjennetegn ved en case i samfunnsforskning er for det første et avgrenset fokus på den spesielle casen og for det andre en best mulig beskrivelse av casen. En case må undersøkes grundig og detaljert for å samle så mye informasjon (data) som mulig om et avgrenset fenomen (case). I tillegg benytter man seg av flere datakilder som har fellestrekk at de er tids- og stedsavhengige.

Våre analyseenheter er to-delt, casestudie av FPVS ved dokumentanalyse¹⁶, i tillegg til intervju. Valgene er tatt for å skape bredde og dybde som er nødvendig for å gi en utfyllende rapport. Etter å ha valgt forskningsdesign og analyseenheter kommer variabler eller faktorer¹⁷ som vi kaller det. I problemstillingen stiller vi spørsmål om fagmiljøet styrkes, om ansatte blir hensyntatt og om samlokaliseringen gir kostnadsbesparelse. Dette er de avhengige faktorene i undersøkelsen. For å avgrense uavhengige faktorer har vi i de tre forskningsspørsmålene tatt utgangspunkt i *omstillingsveilederen* som sees i sammenheng med perspektivene fra organisasjonsteorien, i forskningsspørsmål 1 og forskningsspørsmål 2. Imidlertid har vi i forskningsspørsmål 3 lagt vekt på en konseptuell modell for økonomistyring. Hver for seg ser vi at forskningsspørsmålene er best egnet med disse utgangspunkter fordi disse teorier bestemmer de empiriske forventninger.

Utfordringer med kvalitative casestudier er at man analyserer en enhet som er en del av noe større enn seg selv, som eksempelvis samfunnet. Denne enheten er i kontinuerlig endring og vil påvirke den eller de hendelsene man undersøker i casestudiet. En annen utfordring er

¹⁵ Sentralt i teksten står undersøkelsesenheter. Definisjon på undersøkelsesenheter er konkret *hvem* eller *hva* vi skal undersøke. I casestudier rettes fokus mot en spesiell enhet som skal undersøkes, som hos oss omstillingen i Forsvaret.

¹⁶ Dokumenter som lover, regler, omstillingsveileder, retningslinjer og anbefaling fra arbeidsgruppen FPVS.

¹⁷ Faktorer er valgt som begrep fordi vi mener at variabler er best egnet betegnelse i kvantitative metoder, og vi ønsker ikke å blande begrepene i de ulike tilnærminger.

representativitet da vi har få undersøkelsesenheter. Derfor må vi ha klart for oss at med stor sannsynlighet er informantene kun representative for seg selv. Forskere ønsker ofte å søke etter kausale (forklarende) effekter eller mekanismer (Jacobsen, 2005).

Vår betraktning er at studien er en teoretisk fortolkende casestudie og vår hensikt er å få utfyllende informasjon om et avgrenset og spesielt fenomen, som omstillingen i Forsvaret er. I all hovedsak er eksisterende teori ment til å forklare og forstå for å besvare våre tre forskningsspørsmål. Vi har ikke ambisjoner om å bidra til generaliseringer eller interesse i å videreutvikle eksisterende teori for å skaffe ny innsikt. Gilljam, Oscarsson, Wängnerud, and Esaiasson (2012) forklarer begrepet *analytisk generalisering* med at det er teorien som gjør jobben, men at forskeren skal tilstrebe seg å generalisere resultatene til en teori som svarer til det eksperimentelle som forskeren gjør. Tross dette så kan casestudien ses på som en del av en større samling av andre lignende case, noe vi mener kan gi overføringsverdi til beslektete fenomener så lenge studien er dyptgående og beskrivende.

Robert K. Yin fremhever fem komponenter for fullstendig gjennomføring av casestudier (Johannessen, et al., 2010). Vi imøtekommer ikke disse fem komponenter i tilstrekkelig grad, sett ut i fra vårt forskningsdesign. Imidlertid har vi stilt forskningsspørsmålene slik at de gir svar i fremtidsform. For oss er det ikke mulig å spørre seg hvordan eller hvorfor den sosiale verden i FPVS vil se ut etter samlokaliseringen, da dette foreløpig ikke har skjedd. Teoretiske antagelsene har vi ikke vektlagt fordi våre grunnleggende spørsmål eller forventninger er styrt etter avvik mellom *anbefalingsdokumentet* som vi stilte opp mot offentlige dokumenter og retningslinjer i staten, i en omstillingssituasjon. I analyseenhetene så vi etter gap mellom nevnte dokumenter og intervjuer. Den logiske sammenheng mellom data og antagelser sier Yin er basert på teoretiske antagelser. I vår forskning brukte vi beskrivende casestudium. Årsaken til dette var at vi satt med store mengder informasjon som aktivt er brukt i beskrivelsen av vårt case. Siste komponent etter Yin sin fullstedighet, mener vi er en styrke. Vi hadde klart for oss teorier før vi samlet inn data. Tolkning og funn er relatert til eksisterende teori. Vi brukte et kvalitativt casestudium fordi vi ønsket å gå i dybden på en konkret problemstilling, for å skape et helhetlig bilde med bred forklaringssevne.

På bakgrunn av ovenfornevnte overveielser valgte vi et enkelt-case-design med flere analyseenheter – omstillingen i Forsvaret utgjør casen.

Et prinsipp for å bruke case er informasjonsrikdom. Vi har bestrebet oss etter å bruke dokumenter av førstehånds art, som direkte omtaler omstillingen i Forsvaret. I vår forskning har vi lagt vekt på interne arbeidsdokumenter for omstillingen.

Kombinert med offentlige statlige dokumenter har vi dokumentasjon som er produsert for å saksutrede en eventuell samlokalisering. Jacobsen (2005) sier at dette er primærkilder, altså førstehåndskilder, fordi dokumentasjonen ikke er fortolket av andre.

4.4 Det kvalitative intervju som metode

Thagaard skriver (2009):

Formålet med intervju er å få fyldig og omfattende informasjon om hvordan andre mennesker opplever sin livssituasjon og hvilke synspunkter og perspektiver de har på tema som blir tatt opp. Intervjuer gir et særlig godt grunnlag for å få innsikt i informantens erfaringer, tanker og følelser (s. 87).

Dataene er hentet gjennom kvalitative dybdeintervjuer. Målet med å bruke intervjuer har vært å få innblikk i hvordan ansatte har blitt eller er berørt av omstillingen. Vi har fokusert på tre tematiske innfallsvinkler; fagmiljø, rettigheter og plikter og kostnadsbesparelser. Årsaken er at vi ville fange opp hvordan de ansatte har blitt ivaretatt i omstillingen og hvordan de ansatte blir direkte berørt av en samlokalisering. Det har derfor vært nødvendig å spørre de personer dette direkte angår.

Vi hadde to kriterier for å kunne delta i vår undersøkelse. Det ene var at informantene måtte ha vært ansatt senest år 2012. Det andre kriteriet var at informantene måtte ha vært berørt av omstillingen. Dette var for å sikre at datagrunnlaget var av nyere dato.

I og med at vi har brukt teori sammen med intervju, med begrenset tid til rådighet består utvalget av 8 informanter. Utvelgelsen har vært målrettet for å dekke opp flere nivåer og ulik geografisk tilknytning. Ulike roller vi vektla ved informantene var:

- Tilknytning VPV eller FPT
- Lederansvar
- Arbeidstakerorganisasjon
- Tillitsmann
- Vanlig ansatt

Fremgangsmåten vi har brukt for å komme i kontakt med disse har skjedd uformelt med direkte muntlig kontakt, før avtale om tidspunkt for intervju. For at informanten skulle være forberedt og at intervjuet ikke skulle ta for mye tid, sendte vi intervjuguiden på e-post i forkant slik at informanten kunne sette seg inn i både temaer og spørsmål på forhånd.

Vi utarbeidet en delvis strukturert eller semistrukturert intervjuguide slik at intervjuene ble systematiske med temabaserte spørsmål. Mye av grunnen til denne struktur er vår manglende erfaring med å gjøre intervjuer i sammen, i tillegg mener vi at strukturen letter arbeidet senere, når vi skal behandle dataene fra intervjuene.

4.5 Gjennomføring av intervjuene

Relasjonen mellom intervjuer og informant beskrives av Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010) med at informantene frivillig går med på å bli intervjuet. Legitimitet er viktig for intervjuets informasjonsverdi da forskeren ikke må være for pågående. Situasjonen eller rammen rundt dreier seg om intervjuets kontekst. Altså i hvilke omgivelser man foretar intervjuet. Vi har møtt informantene på deres arbeidsplass for å gjøre intervjuene ansikt-til-ansikt. Vi holdt underliggende antagelser, forutinntatthet og fordommer for oss selv. Samtidig var vi bevisste på å inneha en lyttende holdning og lot informantene svare uten å legge føringer for svarene. Vi mener at våre holdninger og væremåte før, under og etter intervju ikke ga intervju effekt fordi vi hele tiden bestrebet oss etter å fremstå med gjensidig tillit, slik at vi ga uttrykk for åpenhet og felles forståelse av hva vi ønsket ut av samtalen.

Sammenslåingen av FPT og VPV er en linje med to paralleller. Omorganiseringen har bestått av å slå sammen to HR-avdelinger for senere ta stilling til å samlokalisere denne organisasjonen. Vår forskning kan virke kontroversiell fordi vi har lagt *arbeidsgruppens* anbefaling til grunn, når vi utarbeidet problemstillingen vår. Datamaterialet vil kun bli bruk i denne masteroppgaven og transkriberte data kan heller ikke spores tilbake til enkeltpersoner. Vi har ikke brukt personopplysninger. Godkjenning fra NSD¹⁸ har derfor ikke vært nødvendig. Ledelsen FST/P og FPVS har bifalt spørreundersøkelsen, slik at de er kjent med at intervju har blitt gjennomført.

Intervjuene ble gjennomført over en intensiv periode i april 2014. Intervjuene ble tatt opp med digitalt opptaksutstyr samtidig som vi tok egne notater. Alle intervjuene gjorde vi sammen.

¹⁸ Lokalisert på: <http://www.nsd.uib.no>

De fleste spørsmålsstillinger var til en viss grad lukket, men i konkrete spørsmål hvor vi ønsket brede beskrivelser ga vi mulighet for åpne spørsmål og tilleggsopplysninger.

På denne måten beholdt vi en viss standard for intervjuene, men åpnet for fleksibilitet. Hvert intervju var skissert med en tidsbegrensning på 30 minutter. Vi hadde i tillegg satt av 30 minutter mellom hver informant for å gi oss mulighet til og eventuelt gå utover tidsskjemaet. Tilsammen var det satt av 1 time for hvert intervju I tillegg til å notere underveis tok vi lydopptak for å få fange opp utsagn som vi ikke fikk notert. Vi transkriberte i etterkant fordi vi ikke rakk å transkribere mellom intervjuene.

4.6 Etterarbeid av empirisk datamateriale

Etter å ha gjennomført intervjuer satt vi igjen med renskrevne tekster fra informantene. Jacobsen (2005) fremhever at kvalitativ analyse av data fra intervju er det samme som tekstanalyse. Vi har forenklet datamengden for å gjøre dem mindre komplisert, fordi vi ikke kan få med hele virkeligheten. Samtidig er den kvalitative metodes hensikt å fange opp ulike nyanser. Ved å sammenligne, hos oss ulike intervjuer, har vi sett etter mønstre, avvikt og regulariteter når vi lette etter sentrale detaljer for å trekke frem ny innsikt i vårt fenomen. Veksling mellom helhet og deler kaller Jacobsen den hermeneutiske spiral (2005).

Jacobsen fremhever tre faser i analysen (2005). Den første er å beskrive materialet, den andre er systematisering og kategorisering for å redusere eller forenkle informasjonsmengden. Her kategoriseres dataene som ligner hverandre i grupper. Krav til en kategori er at den skal være relevant for data og begrepsmessig fornuftig, også for andre enn den som har utført undersøkelsen og informantene. Tredje fase er sammenbinding hvor data fortolkes. En søker etter mening og for å avdekke om noe er skjult.

4.6.1 Transkribering av lydopptak

Virkeligheten er kompleks. Dette fikk vi erfare når vi satt igjen med lydopptak fra 8 intervjuer. I og med at vi hadde beregnet inntil 60 minutter pr informant ble tiden knapp når det viste seg at lydopptakene varierte fra 42 minutter til 1 time 6 minutter, til sammen 6 timer og 42 minutter. Vi hadde store mengder rådata, muntlig tale som skulle omsettes til skriftlig tekst. Vi skrev ut hver for oss - ordrett etter diktat. Totalt var det transkribert 36.564 ord, fordelt på 63 sider (Johannessen, et al., 2010).

For oss fungerte transkriberingen godt fordi vi påla hverandre å lese igjennom hverandres intervjumateriale. På denne måten ble vi eksponert for repetisjon og fikk bred innsikt en gang til, i alle intervjuene. Dette gjorde at bearbeidingen av datamengden gikk lettere da dataene fremsto som kjent for oss begge.

4.6.2 Behandling av data

Før intervjuene hadde vi laget en datamatri¹⁹ for å forenkle oversikten. Vi satte merkelapper, kategorisk inndeling, for å identifisere variablene i datamaterialet, som vi så satte inn i datamatri¹⁹ for å få oversikt. Dette kan betegnes som en tversnittundersøkelse (Johannessen, et al., 2010). Matrisen var inndelt i tre temaer ut i fra våre tre forskningsspørsmål; fagmiljø - rettigheter og plikter - kostnadsbesparelser.

Flere ganger leste vi igjennom intervjuene hver for oss før vi gikk sammen for å enes om utsagn og meninger som vi anså sentrale, slik at matrisen tok hensyn til de utsagn og meninger som kom frem fra informantene.

I tema *fagmiljøet- rettigheter og plikter – kostnadsbesparelser* – var det spørsmål som helt enkelt kunne besvares med ja eller nei. Vi opplevde allikevel at informantene kom med utfyllende svar, for å redegjøre for hvorfor det var ja eller nei. Konstruksjonen av spørsmål med verdiene ja eller nei, gir at spørsmålet er en dikotom variabel (Johannessen, et al., 2010).

Andre spørsmål igjen, slik som “...*hva legges i begrepet?*”, gir ikke mulighet for et enkelt ja eller nei svar. Informantene svarer her mer utfyllende. Svarene som har kommet har vi forsøkt å sammenfatte, forstå og fortolke. Denne informasjonen satte vi opp mot andre data, og slik sett kan fortolkningen endres underveis (Johannessen, et al., 2010).

Når vi sammenbandt dataene var matrisen et godt verktøy. Matrisen ga fin oversikt slik at det var enkelt å sammenligne svarene fra de ulike informantene.

4.6.3 Etiske overveielser

I følge Jacobsen (2005) er samfunnsvitenskapelige undersøkelser ofte knyttet til det å gripe inn i andre menneskers liv. Av den grunn har vi reflektert over hvilke etiske utfordringer vi har stått overfor i vår undersøkelsesprosess.

¹⁹ Se dette dokumentets vedlegg 11.2

I vår undersøkelse grep vi direkte inn i livet til informantene som er ansatte ved FPVS. Vi bringer derfor leseren nå inn i noen av de etiske sidene som vi vurderte underveis.

Jacobsen (2005, s. 45) refererer til Immanuel Kant som opererer med kategoriske imperativ som en etisk lov; at man aldri skal bruke et menneske som bare et middel. For oss innebærer dette at det finnes etiske normer eller lover som aldri skal brytes. Imidlertid fremhever Jacobsen (2005) at et slikt absolutt etisk utgangspunkt gjør mye forskning umulig. Vi ser at dette også gjelder vår studie. Interessen vår var jo nettopp å hente informasjon fra informanter som kunne fortelle om sine erfaringer med omstillingen.

I nyere forskning inkluderes elementer fra Kant med praktiske etiske avveielser fra konsekvenslogikk. Ulempene for enkelte forskningsprosjekter veies opp mot fordelene som resultatene av studien gir. Vårt håp er å avveie for blant annet ulempen som vi har påført informantene når vi sjal deres tid, men håper de ser sitt samfunnsnyttige bidrag av resultatet.

I Norge er utgangspunktet for god forskningsetikk knyttet til tre grunnleggende etiske krav i forholdet mellom forsker og dem det forskes på. Det ene kravet er å bli korrekt gjengitt, det andre er kravet om at forskningen bygger på informert samtykke og det tredje er at den som blir forsket på blir respektert i sitt behov for privatliv (Jacobsen, 2005).

Krav til riktig presentasjon av data innebærer at informantene har blitt riktig gjengitt. For oss var dette at vi ikke tok sitater ut av sin sammenheng, men beholdt informantens utsagn slik den opprinnelig var ment. Informert samtykke går ut på at informanten frivillig stiller til intervju og vet hvilke konsekvenser dette kan gi. Vi var svært bevisst på å gi utfyllende informasjon om intervjuets formål, i tillegg til at alle hadde fått informasjon og intervjuguide på forhånd. Vi understreket at alle intervjuene ble anonymisert og at materialet var konfidensielt. Av den grunn startet vi lydopptaker først når vi gikk i gang med intervjuene. For å skille informantene startet vi lydopptaket med å si hvilken informant vi nå intervjuet, eksempel informant nr. 3. Vi stilte spørsmål om jobbrelaterte forhold. I noen spørsmål svarte informanten ut i fra private årsaker. Vår opplevelse er at informantene satte egne grenser når de svarte på spørsmål av privat karakter.

En videre etisk overveielse ble tatt i forbindelse med muligheten for at informanten kunne identifiseres ut fra datamaterialet. I og med at vi hadde et relativt lite utvalg, krevde dette egne anonymitetstiltak, for å unngå at enkeltpersoner ble identifisert. Vi hadde en kvinne blant åtte

informanter. For å forsikre oss om at hun ikke skulle kunne identifiseres gikk vi tilbake til henne for å kontrollere at våre transkriberte data var overens og etisk ivaretatt, ut fra hennes utsagn. Hun godkjente våre transkriberte data. Ingen navn ble notert eller fremkom på lydopptak da vi nummererte informantene. Alle lydopptak er slettet (Jacobsen, 2005).

4.7 Styrker og svakheter ved valgt metode

Vår oppgave baserer seg på innhenting av statlige og Forsvarets føringer, med gitte retningslinjer for hvordan en omorganisering skal gjennomføres. Vi har også sett på hvilke kriterier som *arbeidsgruppen* burde tatt hensyn til. I tillegg har vi gjennomført intervju med åtte ansatte, for å avdekke deres opplevelse av omstillingen.

For å si noe om kvaliteten på vårt forskningsopplegg, trenger vi å si noe om pålitelighet – troverdighet – overførbarhet – og bekreftbarhet. Disse begrepene vil måle kvaliteten på vår kvalitative undersøkelse (Johannessen, et al., 2010). Faglitteraturen er klar når det påpekes at den perfekte forskningsprosess ikke finnes (Jacobsen, 2005).

Metodens forskningsprosess må ses i sammenheng med hvilke valg vi har gjort og hvilke konsekvenser disse valgene har hatt for oss. Først og fremst ser vi at andre studenter kan få utfordringer med å få samme resultat da vi har benyttet interne arbeidsdokumenter. Vår kombinasjonen er dermed annerledes av teoretisk og praktisk ballast (Johannessen, et al., 2010). For det andre er informantene et selektivt utvalg. Svakheten er at de sannsynligvis ikke er representative for andre enn seg selv. En annen svakhet er at vi hadde et stort flertall med tidligere tilknytning VPV og et mindretall FPT, som kan gi et skjevt bilde. Styrken med utvalget er at vi fikk informasjon som berørte informantene direkte. Vi ser at vi kunne fått større variasjon i svarene eller andre synspunkter dersom vi hadde rekruttert likt antall informanter fra henholdsvis VPV og FPT.

I denne delen ser vi kritisk på rapporten for å vurdere undersøkelsens gyldighet, som omfatter reliabilitet, intern validitet og ekstern validitet. Disse tre elementer vurderer vi samlet, samtidig sier vi litt om hvor gode resultatene er (Jacobsen 2005).

4.7.1 Reliabilitet

Politiske føringer og retningslinjer kan lett kvalitetssjekkes da informasjon finnes tilgjengelig på internett.

Anbefalingsdokumentet er organinternt og unntatt offentlighet. Slik sett er det utfordrende å se på gyldigheten av våre betraktninger. Dokumentet er for øvrig gjort tilgjengelig for veileder.

Informantene er ikke identifiserbare og det er ikke mulig å gjenskape den situasjonen vi var i. Studentene har forskjellig akademisk og profesjonell kompetanse innen helsevesenet og Forsvaret, andre forskere (eller studenter) kan ha utfordringer med å avdekke lignende i tilsvarende studier, om forskerkombinasjonen er annerledes av teoretisk og praktisk ballast (Johannessen, et al., 2010).

Vi har forsøkt å beskrive konteksten på en god måte slik at leserne kan få et innblikk i organisasjonen og fremgangsmåten vi har lagt til grunn for vår forskningsmetode. Vi mener at vår forskning er sporbar innen dokumentasjon av data, metoder og resultat. Slik sett har vi fremstilt våre funn sannferdig og pålitelig (Johannessen, et al., 2010).

I intervjusituasjoner må man hele tiden være bevisst på mulige feilkilder, slik som intervju effekt. For vår del var det naturlig å gjennomføre intervjuene på informantenes arbeidsplass og ikke ta disse ut fra vante omgivelser, men beholdt naturlig kontekst. Vi hadde ikke overraskende store forskjeller i svarene, av den grunn mener vi at dette kan tolkes som et uttrykk for at svarene er pålitelige.

Vi brukte lydopptak sammen med notater. Når lydopptakene ble transkribert var vi påpasselige med å avskrive nøyaktig. Vi mener at vår nøyaktighet har god pålitelighet da dette kan etterspores via utsagn som vi satte inn i datamatrikse, se vedlegg 11.2.

Begge har vært aktive i alle deler av masteroppgaven, som var en styrke i intervjusituasjonen. Sammen observerte vi kroppsspråket til informantene – om dette samsvarte med utsagn eller avvikelse.

Vi har kontrollert og sjekket hverandres transkriberte datamateriale samtidig som vi gjenkjente situasjoner når vi leste. Vi ser dette som en sikkerhet i forhold til påliteligheten.

Resultatene vi kom fram til sto ikke helt til våre antagelser. Vi gikk i utgangspunktet ut i fra at *anbefalingsdokumentet* inneholdt dypere analyser enn vi fant, at *arbeidsgruppen* aktivt hadde lagt opp sitt arbeid etter statlige retningslinjer. Vi forventet ikke at informantene gav så enstemmig uttrykk for at forvaltningsverktøyet er forsinket, i tillegg til bemerkelse om store

kulturforskjeller. Dette ser vi som en styrke og får bekreftet at vår egen forforståelse ikke har vært forutinntatt eller påvirket informantenes svar.

4.7.2 Intern validitet

Vi beskriver her hva vi har klart å måle, og hvordan vi kan si noe fornuftig om det som vanskelig kan måles – og gyldigheten av dette. Det mest utfordrende er å måle det som lett ikke kan kvantifiseres, slik som fagmiljø og en del rundt rettigheter og plikter. Her ser vi at vi har både skrevet informasjon, intervju og konkrete beregninger som danner grunnlaget for vårt resultat. Bruk av ulike metoder, metodetriangulering, mener vi styrker vår interne validitet (Johannessen, et al., 2010).

Overordnede retningslinjer gir oss data på hva som normalt kan vurderes av tiltak vedrørende rettigheter, plikter og kostnader. Dette gir oss begrep om hva vi skal velge ut, men er ikke direkte målbart, allikevel finner vi det sammenlignbart med *anbefalingsdokumentet*. Konkret gir *anbefalingsdokumentet* oss informasjon om hvilke konsekvenser og vurderinger som trekkes ved en vurdering av samlokaliseringsalternativet.

Intervjuene gav oss informasjon om de åtte ansattes erfaringer med samorganiseringen. Hvilke erfaringer de har hatt med fagmiljø, rettigheter og plikter, samt hva som er kostnadsdrivende fra deres perspektiv.

Vi sikret kategorisk validitet når vi behandlet datamengden. Dette var en møysommelig prosess for å skille ut det som var irrelevant for datamatriksen, der og da i den sammenheng. Styrken med utvalget er at vi fikk informasjon som berørte informantene direkte, og vi mener dette er tilfredsstillende og god gyldighet.

Våre vurderinger rundt organisasjonstablået, og konkrete årsverk i dag ved FPVS, har gitt oss innsyn i hvordan fagmiljøet har endret seg. I gjennomsnitt hadde informantene vært ansatt i 15,5 år. Vi tolker dette til at informantene gav god respons fra sikre kilder, alle hadde vært berørt av omstillingen høsten 2013. For å være ansatt ved FPVS, fremkommer det i stillingsinstrukser at gradssjiktet major/orlogskaptein setter krav til kompetanse innen forvaltnings- og stabstjeneste.

4.7.3 Ekstern validitet

Omorganisering og samlokalisering av ulike statlige avdelinger og driftsenheter er ikke banebrytende. Vi mener caset angående sammenslåing er et av flere eksempler i henholdsvis Forsvaret, offentlig sektor og privat sektor. Vi ser at våre funn, i en eller annen form, kan overføres til andre avdelinger, som skal gjennomgå lignende omorganisering.

Resultatene i denne studien kan gjøres gyldig og gjelde for offentlige avdelinger, da lignende omstillinger består av føringer styrt overordnet fra staten.

5 Fordypet presentasjon og diskusjon rundt forskningsspørsmålene

Som analyseverktøy er teoriene brukt for å analysere empirisk materiale, da de gir forskjellige svar på ulike spørsmål. Vi har skrevet om de ulike forskningsspørsmålene hvor vi kobler inn *omstillingsveilederen* og *anbefalingsdokumentet*.

I dette kapittelet presenterer vi hvordan en omstilling er anbefalt gjennomført i henhold til *omstillingsveilederen* og hvilke anbefalinger, *anbefalingsdokumentet* trekker frem. Denne fremstillingen forenkler drøftingsprosessen senere, hvor vi skal koble inn datafangst og teori.

5.1 Blir fagmiljøene styrket med å samlokalisere Forsvarets HR-hus?

Når vi i forskningsspørsmål 1 ser avgrenset på om fagmiljøet blir styrket med å samlokalisere legger vi til grunn at omstillingen her er selve samlokaliseringsprosessen og setter samlokalisering og omstilling i samme bås. Vi legger vekt på *anbefalingsdokumentet* som vi ser i sammenheng med *omstillingsveilederen*, som er relevant for å etterprøve om *arbeidsgruppen* har foretatt vurderinger i tråd med statlige anbefalinger.

Ved å gjøre en slik kobling har vi to muligheter. For det første kan vi avdekke hvorvidt *arbeidsgruppa* har argumentert for et styrket fagmiljø ved å samlokalisere, ut over styrker og svakheter eller mangler i *arbeidsgruppas* anbefaling. For det andre kan vi teste eventuelle avvik mot statens føringer i en omstillingssituasjon når vi sammenligner disse to dokumenter.

Begrepet omstilling er i *omstillingsveilederen* brukt om organisatoriske endringer og om geografiske flyttinger av virksomheter. Særsilt fokuserer *omstillingsveilederen* på beregning av gevinster og kostnader forut for vedtak om store organisatoriske endringer, som oppdeling eller sammenslåing av virksomheter. Den tar også for seg beregning av gevinster og kostnader i forbindelse med flytting av en virksomhet fra en region til en annen.

Senter for statlig økonomistyring påpeker at omstillinger generelt skal bidra til en bedre fungerende stat. I et hierarkisk system er målene gitt ovenfra og omstillinger er formulert som mål om effektivisering (Omstillingsveilederen, 2008).

Anbefalingsdokumentet sier i sin utredning (s. 6): “Kompetansebeholdning er viktigst ressurs, spesielt med tanke på innføring av nytt datasystem og nye samhandlingsmetoder.”

I tillegg bemerkes et ufravikelig krav fra sjef VPV som sier at avdelingen skal være robust med høy faglig kompetanse innenfor HR-området. Når dette er nevnt, våknet vår interesse for å kartlegge om *arbeidsgruppa* har rettferdiggjort dette kravet i anbefalingen.

Vi finner ingen definisjon på hva *anbefalingsdokumentet* legger i begrepet fagmiljøer eller kompetansebeholdning, derimot er det beskrevet hvilke avdelinger og funksjoner som er tenkt inn i HR-huset. Imidlertid fant vi ulike kunnskapsnivåer med varierende kompetansenivå innenfor HR-områdets funksjoner. Enkelte funksjoner dekker enklere saksbehandlingsrutiner og andre funksjoner er av tyngre karakter i form av lederstøtte og strategiutvikling. Her legger vi utdanningsbakgrunn til grunn, som åpenbar forskjell i funksjonsområdene.

Faglitteraturen er vag når vi søkte etter definisjonen på fagmiljø, men når vi gikk inn på begrepet kompetanse fant vi flere forklaringsfaktorer som kan knyttes til fagmiljø. For det første sier Linda Lai (2008) at begrepet er komplekst og berører oss alle med varierende meningsinnhold. Hun viser til praktikerne von Krogh og Roos (1996) som definerer begrepet følgende: *”... viser til å være funksjonsdyktig eller å ha tilstrekkelig kunnskap, vurderingsevne, ferdigheter eller styrke til å utføre oppgaver og oppnå ønskede resultater.”* (Lai, 2008, s. 47). Videre sier hun at definisjonen er anvendelsesrettet og direkte knyttet til bestemte oppgaver og aktiviteter. Vi støtter oss til dette, men ser at Nordhaug (1993, s. 19) gir en mer moderne definisjon i vår retning: *”... anvendte og anvendbare kunnskaper, ferdigheter og evner som har bruksverdi i arbeidslivet”*. I sum ser vi at helt konkret passer Gullichsen (1992, s. 7) oss best der det pekes på at: *”Kompetanse er ingen egenskap hos et individ, men et uttrykk for relasjonen mellom individet og hans/hennes oppgaver, der vedkommendes egenskaper og forutsetninger prøves opp mot de krav som organisasjonen stiller.”*

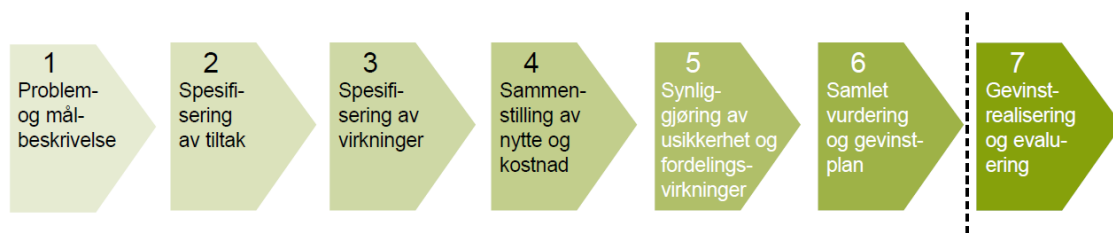
Med dette forstår vi at en ressurs er en kritisk faktor i organisasjonssammenheng og valgte å se begrepet ut i fra funksjoner og oppgaver som skal utføres. Med bakgrunn i NOU 2013:9 (JD, 2013) beskriver Justis- og beredskapsdepartementet (kap 12.5) fagmiljø: *”... fagmiljøer som er nødvendig for å løse kjerneoppgaver, og som gir grunnlag for å bevare fagmiljøer med tilstrekkelig volum og kompetanse over tid.”*

I lys av definisjonen kompetanse mener vi at fagmiljøet i *anbefalingsdokumentet* inneholder samme elementer som beskrevet i NOU 2013:9 når intensjonen med et samlokalisert HR-hus er å fremskaffe et robust kompetansesenter innenfor HR som skal levere til alle målgrupper i og utenfor Forsvaret. Jevnlige koordineringer og samhandlinger vil være nødvendig for å

utvikle synergier mellom fagmiljøene. Når fagmiljøene samlokaliseres vil fag-/kompetansmiljøene bringes sammen og potensialet bli kraftsentrum innen tjenesteytelse og faglig personellstøtte (JD, 2013).

5.1.1 Ulike trinn i en samfunnsøkonomisk analyse

For å gjennomføre en samfunnsøkonomisk analyse er det lagt opp til å gå gjennom syv grunnleggende trinn i *omstillingsveilederen* (Omstillingsveilederen, 2008, s. 11).



Figur 5-1 Trinnene i en samfunnsøkonomisk analyse

Hensikten med disse trinnene er å synliggjøre totale kostnader og gevinster en omstilling vil medføre, slik at beslutningstakere på best mulig grunnlag kan fatte sine beslutninger.

I dette kapitlet trekker vi frem kostnader knyttet til fagmiljøet, personell og kompetanse, ved å bruke analysens syv trinn.

5.1.1.1 Problem og målbeskrivelse

Første trinn er å definere problemet og gi en utfyllende beskrivelse av målene.

Problembeskrivelsen i dette forskningsprosjektet er å redegjøre for hva som er årsaken til omstillingen – hva er behovet for å etablere et felles HR-hus i Forsvaret?

Forsvaret har flere forskjellige administrative verktøy for ressursstyring der utfordringen har vært dobbeltregistreringer i tillegg til at verktøyene ikke har kommunisert sammen, men hver for seg. I korte trekk betyr dette blant annet at kvaliteten på arbeidsprosesser og arbeidskapasitet har vært tidstyv både for HR-ansatte, FST og FSJ. På bakgrunn av dette har FSJ i sin virksomhetsplan nedfelt et mandat for å se på hele HR-området i Forsvaret og implementering av et felles administrativt styringsverktøy for HRM. I forlengelsen av

styringsverktøy som endring har det vokst frem behov for total modernisering av HR-området, der de overordnede gevinstmålene i FIF er effektivisering og bedre styring av menneskelige ressurser (FPVS, 2013).

Manglende årsverk eller vakanser på 14 personer²⁰, medfører at personell mangler, i den nye organisasjonen. De nye stillingene skulle ivareta nye arbeidsoppgaver, som følge av innføringen av nytt dataverktøy og rasjonalisering av Forsvaret. Arbeidsdagen er uendret med de samme dataprogrammene, i tillegg oppleves at enkelte ansatte i større grad bruker arbeidstiden på FIF PHRM, reisevirksomhet samtidig som de ivaretar daglige oppgaver.

Økt reisevirksomhet kommer av geografisk splitting mellom avdeling Hamar og Oslo. I tillegg er ledelsen fraværende, slik at nødvendige beslutninger om tverrprioriteringer av arbeidsoppgaver tar lengre tid grunnet fraværet.

Om FPVS til tross for vakanser, fravær av ansatte og ledelse samt økt arbeidsportefølje har tilstrekkelig med ressurser, for å løse daglige gjøremål vites ikke, men naturlig nok vil en slik situasjon påvirke både effektivitet og produktivitet.

Tabellen under viser fire kategorier for omstillinger (Omstillingsveilederen, 2008, s. 13).

Tabell 1 - Omstillingskategori

OMSTILLINGSKATEGORI	MÅLFORMULERING
1. Nyetablering gjennom sammenslåinger	Effektivisering, økt brukerorientering, bedre samordning, mer robuste fagmiljøer, faglig styrking, økt kvalitet, forenkling, økt fleksibilitet
2. Nyetablering gjennom oppsplitting av forvaltningsorganer og/eller flytting av oppgaver fra et forvaltningsorgan til et annet	Effektivisering, bedre samordning, faglig styrking, rolleklarhet/sikre faglig uavhengighet, bedre styring
3. Vertikal flytting av oppgaver innenfor et forvaltningsorgan	Effektivisering, faglig styrking, økt brukerorientering
4. Geografisk flytting	Stimulere økonomisk vekst i utvalgte kommuner/regioner, effektivisering, faglig styrking, sikre faglig uavhengighet, unngå å støte arbeidstakere ut av arbeidslivet

²⁰ Ved opptelling av organisasjonen FPVS 6.mai 2014 er 277 stillinger besatt av 291. Før omorganisering var FPT og VPV til sammen 257 ansatte, noe som gir en økning på 34 årsverk totalt inn i ny organisasjon

Omstillingskategoriene 1-4 flyter over i hverandre, med unntak av kategori 2 fordi denne kategorien ikke er relevant i denne sammenheng da FPT og VPV organisatorisk ikke er to ulike forvaltningsorganer. I denne sammenheng er det forvaltningsorganets oppgaver som samles.

På den ene siden har kategori 1 *nyetablering gjennom sammenslåing* allerede skjedd, med virkning fra 1. oktober 2013. Kategori 3 og 4 mener vi skjer hvis/når samlokalisering blir en realitet.

I målformuleringen gjentas *faglig styrking* i alle kategorier. Dette finner vi interessant med tanke på at i siste instans er effektivisering et tiltak i seg selv, sett ovenfra. Faglig styrking er relevant fordi Forsvaret også jakter på synergier mellom fagmiljøer.

5.1.1.2 Spesifisering av tiltak

Andre trinn er å spesifisere tiltak og kombinere virkemidler for å realisere formulerte mål. I dette trinnet er det vanlig å beskrive hvordan man skal gjennomføre tiltakene – innenfor bestemt tid.

Med idedugnad som metode kan man fremme ulike dimensjoner i arbeidet med å spesifisere tiltakene. Ofte må man sile ut tiltakene etter idedugnad fordi de ikke tilfredsstillende mål og forutsetninger eller har klare svakheter i forhold til sammenlignbare løsninger.

Spesielt finner vi tre tiltak som ivaretar fagmiljøet. Det ene er styrket kompetanse innen fagområdet, det andre er potensialet for å hente ut synergieffekter innenfor fagspesialiteter og det tredje er kompetansens tilgjengelighet når/hvis fagmiljøet samles under felles tak.

SJ VPV legger til grunn følgende tiltak (Vernepliktsverket, 2013, s. 2): *”Frem til samlokalisering må en opprydding i porteføljen skje, og en ytterligere grenseoppgang mellom FST/P og FPVS så fysisk nærhet minskes.”*

5.1.1.3 Spesifisering av virkning

Tredje trinn innebærer å ta hensyn til alle berørte parter og grupper i en omstilling.

I dette trinnet listes opp og rangeres partene/gruppene etter i hvilken grad de berøres, hvordan de både direkte og indirekte berøres både positivt og negativt.

Dersom Forsvaret samler fagområdene i et HR-hus kan flere måtte flytte eller pendle. Både ansatte, familier, interne og eksterne samarbeidspartnere i tillegg til offentlige tilbud og infrastruktur er faktorer som påvirker individ og samfunn.

I en samfunnsøkonomisk analyse er det viktig å spesifisere virkningene slik at virkningene medberegnes i prosjektet, uavhengig av tidspunkt (Omstillingsveilederen, 2008).

Når vi retter blikket mot mandatets nyttevirkinger kommer vi samtidig inn på at virkningens nytte effektiviseres etter implementering av et felles styringssystem (Omstillingsveilederen, 2008).

En positiv bivirkning kan være at nyutviklet ressursstyringssystem kan gi administrative kostnadsbesparelser fordi formålet blant annet er å unngå dobbeltregistreringer og merarbeid. På ett eller flere områder vil de fleste omstillinger gi besparelser i form av færre ansatte på sikt (Omstillingsveilederen, 2008).

Når vi legger årsverk til grunn for å understøtte om fagmiljøet styrkes kan vi ved hjelp av gevinstuttak se at effektivisering, faglig styrking og synergier mellom fagmiljøer vanskelig høstes når to fagområder ligger i to ulike geografiske områder. I tillegg ser vi at tidligere FPT og VPV har to forskjellige tjenesteområder å dekke opp. Hamar har tjenesteområde rekrutterings- og sesjonskontor og OfF, og Oslo har tjenesteområde kompetansestyring og tilsetning av militært personell på gradsnivå (FPVS, 2013).

Ved en gjennomgang av stillingsinstruksene i FPVS kommer det frem noen generelle krav for å være kvalifisert til tjeneste som befal. Vi finner krav til grunnleggende offisersutdanning (GOU), yrkesoffiser, forvaltningstjeneste og stabstjeneste. Ved kun å se på gradssjiktet kaptein/kapteinløytnant, major/orlogskaptein og oberstløytnant/kommandørkaptein, kommer det frem at Forsvaret har ~2.613 ansatte²¹ som tilfredsstiller kravene for å jobbe ved FPVS. Av disse er ~216 kvinner og ~2.397 menn. I dag har FPVS 129 militært og 89 sivilt tilsatte ved henholdsvis Hamar og Oslo avdelingene, se Tabell 7 side 104.

Anbefalingsdokumentet (s. 17) nevner at positive virkninger med samlokalisering først og fremst gjør at FPVS blir et robust kompetansesenter med effektive og samordnete prosesser, der høy kompetanse i tjenesteområdene og faglig støtte står sentralt. Samlokalisering blir

²¹ Uttrekk fra P3, Forsvaret HR-verktøy, gjennomført av FPVS 13.mai 2014.

enklere å lede og driftes mer effektivt. Bidrar til etablerte arenaer for forbedring og koordinering. Lettere å rekruttere til et samlet FPVS fordi det vil fremstå med faglig tyngde og større kompetansemiljø. En samlokalisering bringer med seg at det blir enklere å etablere og opprettholde en felles organisasjonskultur. Imidlertid nevnes at i en overgangsperiode må man påberegne kompetansetap for de fagmiljøer som må skifte tjenestested, *arbeidsgruppa* nevner dette som eneste ulempe.

I sjekklister for mulige kostnadsvirkninger (Omstillingsveilederen, 2008) er systemkostnader²² nevnt som omstillingskostnader. Rekrutterings- og opplæringskostnader finner vi relevant som investeringskostnad da det kan være behov for ny kompetanse eller videreutvikling av eksisterende kompetanse for å forsterke og styrke fagmiljøet, i tillegg finner vi det relevant med opplæring av nytt datasystem.

5.1.1.4 Sammenstilling av nytte og kostnad

Fjerde trinn avdekker om en omstilling er økonomisk lønnsom for samfunnet.

Gevinster og kostnader må sammenstilles. Sammenstillingen av nytte og kostnad fremstilles i en nytte-kostnadsanalyse, men for å operasjonalisere slik at virkningene er sammenlignbare må alle tall nedskrives til et felles tidspunkt. Vanligvis brukes nåverdimetoden²³ (SSØ, 2010) for å gjøre en slik neddiskontering. Dette går vi ikke nærmere inn på da formålet her og nå er å besvare om fagmiljøet blir styrket ved å samlokalisere.

5.1.1.5 Synliggjøring av usikkerhet og fordelingsvirkninger

Femte trinn består av å synliggjøre usikkerhet og fordelingsvirkninger.

Usikkerhetsvurderingen tar sikte på å liste opp og beskrive alle risikofaktorer.

I rangering av usikre faktorer ligger det usikkerhet i antall ansatte (ledere og fagpersonell) som blir med på omstillingen. Hvor stor turnovereffekten eventuelt blir og om dette medfører stort kompetansetap og redusert kapasitet. Usikkerheten kan ha betydning på kort eller lang sikt. En fordelingsvirkning kan også være at det oppstår forskjellig kultur mellom de forskjellige fagmiljøer, som destruktivt påvirker til et svekket fagmiljø og redusert kvalitet, med andre ord ikke etter intensjonen om et styrket fagmiljø.

²² Endringer i administrative systemer, endringer i økonomisystemer, organisasjonsutvikling og andre kostnader

²³ Alle nytte- og kostnadsvirkninger neddiskonteres til dagens verdi ved å benytte en kalkulasjonsrente,

Her avgrenser vi oss og går ikke videre inn på tallsikring av usikkerhet, vi går heller ikke inn på å vurdere tiltakene og aktivitetene som kan redusere usikkerhet. Begrunnelsen for at vi avgrenser oss er at *“Veileder – Omstilling av statlige virksomheter”* (2008) i dette kapittel skal brukes til å forankre våre tre forskningsspørsmål.

5.1.1.6 Samlet vurdering og gevinstplan

Sjette trinn er analysens totalvurdering. I en samlet vurdering tas det hensyn til både verdsatte og ikke-verdsatte virkninger som har kommet fram i analysen. Usikkerhet og fordelingsvirkningene fra trinn 5 må inkluderes i beslutningsgrunnlaget, spesielt hvis enkelte berøres negativt og i sterk grad.

Gevinstplanen er en oversikt over hvilke nyttevirkninger og/eller kostnadsbesparelser man oppnår med en omstilling. Gevinstplan for styrket fagmiljø ved samlokalisering kan på den ene siden være å spare årsverk og på den andre side gi oversiktlig ressursstyring med nytt styringsverktøy. Det må bemerkes at en gevinstplan er en analyse som gjøres i forkant av omstillingen da en slik plan skal inneholde viktige forutsetninger for at gevinstene blir realisert (Omstillingsveilederen, 2008).

5.1.1.7 Gevinstrealisering og evaluering

Syvende og siste trinn er utarbeidelse av gevinstrealiseringsplan, da det er forespeilet at ved omstillinger oppnås gevinster. Gevinstene kan være enkle målbare som tidsbesparende, direkte kostnadsbesparende eller vanskelig målbare som effektivisering av rutiner og prosesser eller styrket fagmiljø. En handlingsplan for å realisere gevinst bidrar til å styrke omstillingsprosessens beslutningsgrunnlag samtidig som omstillingsprosessen følges opp.

Ofte er omstillingers gevinster ikke verken verdsatt eller målbare når man er usikker på om de i det hele tatt er realisert.

For å understøtte verdien av gjennomføring av omstillingen kan det derfor være hensiktsmessig å supplere med alternative undersøkelser eller objektive måleindikatorer. Til sist må man i en samfunnsøkonomisk analyse sørge for evaluering for å skaffe informasjon om effektivitet, måloppnåelse og resultater. Denne evalueringen gir et bilde av hele eller deler av virksomheten. I større endringer som at Forsvaret vil etablere et HR-hus er det spesielt

viktig med evaluering fordi omstillinger strekker seg i tid samtidig som evaluering gir informasjon om prosessen går i riktig retning eller trenger korrigering underveis.

5.2 Hvordan er ansattes rettigheter og plikter ivaretatt under omstillingsprosessen?

I dette delkapittelet gir vi oversikt over retningslinjer og føringer som styrer rettigheter og plikter til ansatte i en omstillingssituasjon. I kapittelet bruker vi styrende dokumenter sett mot hva *anbefalingsdokumentet*. Senere i drøftingen sammenligner vi hvordan teoretisk tilnærming er, kontra den løsning som *anbefalingsdokumentet* skisserer.

5.2.1 Forsvarets personalpolitikk

Forsvaret skal forholde seg til overordnede retningslinjer, herunder politiske føringer (KMD, 2014)²⁴. Gjennomføring av en omstillingsprosess som FPVS tilsynelatende går igjennom, krever god organisering og en klargjøring av hva som er de overordnede mål for omstillingen. Omstillingsprosessen må synliggjøre på hvilken måte tillitsvalgte involveres. Tidlig i prosessen bør en få oversikt over eventuell overtallighet. Detaljplanlegg vil synliggjøre om FPVS har den nødvendige kompetanse for å gjennomføre omstillingsprosessen, eller om eksternt bistand må trekkes inn. Organisasjonen må tilrettelegge for god informasjon både internt og eksternt.

Arbeidsgiver skal informere de ansatte, og det er viktig at tillitsvalgte og ansatte involveres i planleggingen av omstillingsprosessen. Tillitsvalgte trekkes tidlig inn i planleggingen av informasjonsopplegg, som bør dekke perioden før omstillingen, omstillingsperioden og etter at omstillingen er gjennomført.

Leder bør gjennomføre medarbeidersamtaler med underordnede, der omstillingsprosessen er et tema. Arbeidsgiver har et informasjonsansvar til alle ansatte om deres rettigheter. Slik at de ansatte kan ivareta sine interesser etter arbeidsmiljø- og tjenestemannslov og gjeldende tariffavtaler.

Virksomheten bør fremlegge dokumentasjon og kartlegge hvor omfattende konsekvenser omstillingen vil få for ansatte. Dokumentasjon gir grunnlag for vurdering av økonomiske virkemidler som tas i bruk for å løse eventuelle personalmessige utfordringer.

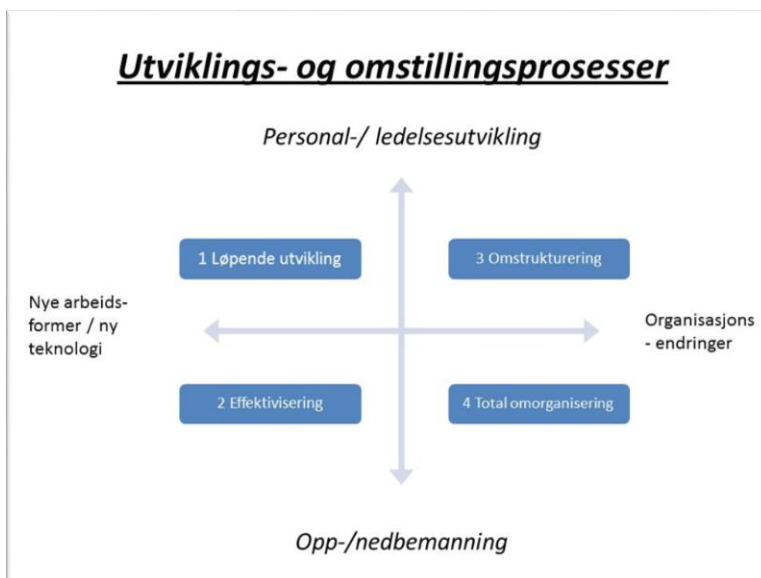
²⁴ Kapittel 5.2.1 er i sin helhet inspirert av (KMD, 2014)

5.2.2 Rettigheter og plikter for Forsvarsansatte

Lov om statens tjenestemenn²⁵ § 12 sier at enhver tjenestemann er forpliktet til å finne seg i endringer i arbeidsoppgaver og omorganisering av virksomheten. I den samme lovens § 13 kommer ulike rettigheter frem ved endring av arbeidsforhold, men ikke særlig uttømmende om hvilke tiltak som kan iverksettes.

Ansattes rettigheter og plikter varierer med type omstilling organisasjonen står ovenfor. For å si mer konkret bør en definere hva omorganisering av statlig virksomhet innebærer i det konkrete tilfellet (KMD, 2014).

En omorganisering i det tilfellet vi ser ved sammenslåingen av VPV og FPT, er i første omgang en sammenslåing. Deretter skal de to avdelingene samlokaliseres i løpet av perioden 2014-2019, ref. anbefaling om samlokalisering av HR-senteret i henhold til målbildet for 2019²⁶. Slik sett tolker vi det at den preliminnære organisasjonen som dannes, skal videreføres når samlokaliseringen blir et faktum. Endringsprosessene skisseres i figuren under, med en personaldimensjon (vertikalt) og en organisasjonsdimensjon (horisontalt) (KMD, 2014, s. 13).



Figur 5-2 Endringsprosessene (KMD, 2014, s. 14)

²⁵ Lokalisert på: <http://lovdata.no/dokument/NL/lov/1983-03-04-3>

²⁶ Dokument datert 2012-06-05; "Mandat til sjef Vernepliktsverket vedrørende etablering av HR-senter i Forsvaret som følger av HRM-prosjektet P2813 HRM i FIF", Unntatt offentlighet, av Direktør Tom Simonsen, Sjef Personellavdelingen i Forsvarsstaben.

Ved endring av arbeidsprosesser og innføring av ny teknologi følger omstillingen aksene som danner kvadranter på venstre side av den vertikale aksene. Omstrukturering, organisasjonsendring og formell endring er i kategori 3. Omstillinger besluttet på overordnet nivå, endring av struktur, endring av bemanning og geografisk flytting, kategori 4, er den mest kompliserte (KMD, 2014). I kategori 4 mener vi at omstillingen av FPVS ligger.

Hovedansvaret for en omstilling ligger innad i selve virksomheten. Omstillingsprosessen og gjennomføring av dette ligger hos virksomhetens ledelse (KMD, 2014).

I Forsvarets hefte som beskriver virkemidler, kommer det frem at det er behovsprøving, og nøye vurdering av de ansatte som legges til grunn for bruk av virkemidler, se kapittel 11.4, for sammenstilling av virkemidler definert av staten og Forsvaret. I tillegg kommer det frem at det er arbeidsgiver i stort som avgjør, og må dekke tiltak over egne budsjetttrammer. For større tiltak, slik som sluttpakke, så er det Forsvarsstaben Personell som avgjør hvorvidt ansatte skal bli tilbudt dette, om ikke annet er bestemt (FST/P, 2013).

5.2.3 Hvilke tiltak ble vurdert av arbeidsgruppen?

Vi ser at personellmessige konsekvenser blir berørt i ulike deler av dokumentet, men hovedvekt virker å være i kapittel 2.2. Slik vi leser *anbefalingsdokumentet* lister *arbeidsgruppen* opp forhold rundt:

- Flytting for personell (s. 11 ,15)
- Pendling for ansatte (s. 15)
- Lønnskostnader (s. 25)
- Personell kan slutte (s. 6)
- Kompetansetap (s. 10, 11, 13)

5.3 Er alle kostnader og gevinster synliggjort i anbefalingsdokumentet ved en samlokalisering for Sjef FPVS?

Vi bruker trinnene i en samfunnsøkonomisk analyse, se Figur 5-1, og anbefalte vurderingskriterier i *omstillingsveilederen* (Omstillingsveilederen, 2008) for å finne relevante kostnader og gevinster. Vi har også lagt vekt på hva *arbeidsgruppen* har synliggjort, relevant mot overordnede anbefalinger. Denne tilnærmingen tar vi punktvis, slik at leser slipper å bla frem og tilbake i dokumentet.

5.3.1 Hva vektlegger omstillingsveilederen kontra anbefalingsdokumentet?

5.3.1.1 Omstillingsveilederen

Omstillingsveilederen er forankret i Utredningsinstruksen (2005)²⁷, hvor formålet i kapittel 1.1 er: «...å sikre god forberedelse av og styring med offentlige reformer, regelendringer og andre tiltak. Instruksen skal sikre at den instans som har ansvaret for saken, utreder alle relevante og vesentlige konsekvenser...»

Dokumentasjonen brukes for å evaluere oppnådde resultater av omstillingen. Reglement for økonomistyring i staten skisserer i kapittel V, kontroll²⁸: «Alle virksomheter skal sørge for at det gjennomføres evalueringer for å få informasjon om effektivitet, måloppnåelse og resultater innenfor hele eller deler av virksomhetens ansvarsområde og aktiviteter».

Instruks for økonomi- og virksomhetsstyring i Forsvarssektoren²⁹ forholder seg til Reglement for økonomistyring i staten, og har i helhet gjengitt hva som kommer frem i reglementets kapittel V om intern kontroll. Forsvarsdepartementet understreker i sin instruks under punkt 1.2.2 at: «En velfungerende intern kontroll er en nødvendig forutsetning for forsvarlig forvaltning av forsvarssektorens verdier».

Enkelte fravikelser er løftet frem i Utredningsinstruksens kapittel 1.3 (2005). Herunder tenkes det på særlige omstendigheter. En omstilling i så henseende er ikke løftet frem som en særlig omstendighet.

5.3.1.2 Anbefalingsdokumentet

Til hensikt har *anbefalingsdokumentet* “...å gi sjef VPV en anbefaling vedrørende eventuell samlokalisering av FPVS”. *Arbeidsgruppen* fremhever at de fra grunnlagsdokument “*Omstilling av statlige virksomheter*”³⁰ har vurdert relevante kostnader som påløper gjennom prosjektets levetid (FPVS, 2013). Vi har kartlagt og trekker ut den informasjonen i anbefalingen til *arbeidsgruppen* som *omstillingsveilederen* fremhever som relevant ved en omstilling.

²⁷ Lokalisert på: http://lovdata.no/dokument/INS/forskrift/2000-02-18-108#KAPITTEL_2

²⁸ Lokalisert på: http://www.regjeringen.no/upload/FIN/Vedlegg/okstyring/Reglement_for_ekonomistyring_i_staten.pdf

²⁹ Lokalisert på: http://www.regjeringen.no/upload/FD/Reglement/Oekonomi-og-virksomhetsstyring-i-forsvarssektoren_Instruks_1-februar-2012.pdf

³⁰ Referansen er imidlertid ikke nevnt i *anbefalingsdokumentet*, under kapittel 1.1, side 3

5.3.2 Hvilken omstillingssituasjon blir vurdert?

5.3.2.1 Omstillingsveilederen

Ut fra overordnede dokumenter kommer det frem at Forsvaret vil slå sammen to virksomheter til et felles HR-hus. Et felles HR-hus skal bidra til forbedret styring av personellressursene og rasjonalisering av personellforvaltningen i Forsvaret. Som HR-avdelinger blir FPVS organisatorisk berørt av dette. Et HR-hus skal etter planen samlokaliseres senest i 2019³¹. Det vi kan se er at to avdelinger jobber med forskjellige faglige personell områder, geografisk organisatorisk skilt og tenkt samlokalisert. En slik situasjon treffer veilederens beskrivelse og «definering» som omstilling i punkt 2.1 med:

- Nyetableringer gjennom sammenslåing av to eller flere forvaltningsorganer/deler av forvaltningsorganer
- Geografiske flyttinger fra et arbeidsmarkedsområde til et annet

Omorganiseringen som FPVS står ovenfor, som inkluderer opp/nedbemanning, geografisk flytting og teknologisk endring - virker å være blant de mer komplekse en kan stå ovenfor (KMD, 2014).

5.3.2.2 Anbefalingsdokumentet

Ved en gjennomgang av dokumentet kommer det ikke frem en egen situasjonsbeskrivelse av hvor FPVS befinner seg. *Arbeidsgruppen* henviser til i bakgrunnsinformasjonen at VPV og FPT er slått sammen og at ny organisasjon er fremforhandlet og iverksatt fra 1.oktober 2013. *Arbeidsgruppen* påpeker videre at dette er en anbefaling om eventuell samlokalisering (FPVS, 2013).

5.3.3 Hvilke personalpolitiske virkemidler blir vurdert?

5.3.3.1 Omstillingsveilederen

Det er inngått en sentral særavtale om bruk av personalpolitiske omstillingsvirkemidler. Særavtalen tar sikte på bruk ved geografiske flyttinger, nedleggelse og skal ivareta

³¹ Dokument datert 2012-06-05; "Mandat til sjef Vernepliktsverket vedrørende etablering av HR-senter i Forsvaret som følger av HRM-prosjektet P2813 HRM i FIF", Unntatt offentlighet, av Direktør Tom Simonsen, Sjef Personellavdelingen i Forsvarsstaben.

personalpolitiske utfordringer³². Særavtalen løfter frem ulike områder som er aktuelle å vurdere ved ulike omstillingsrunder, se kapittel 11.4 virkemidler³³.

Ansvar for bruk av virkemidler ligger på arbeidsgiver som skal drøfte dette med tillitsvalgte. Virkemidler som skal tas i bruk følger naturlig de mål som er satt for omstillingen. Arbeidsgiver skal foreta grundige individuelle vurderinger om hvem skal kunne tilbys hva (KMD, 2014).

5.3.3.2 Anbefalingsdokumentet

Vi ser at personellmessige konsekvenser blir berørt i ulike deler av dokumentet, men hovedvekt virker å være i deres kapittel 2.2. De fremhever at dette har ulik grad av utfordringer og konsekvenser. Allikevel ser vi at *arbeidsgruppen* uttrykker:

“Ventelønn og særskilte p-politiske³⁴ virkemidler vil være lite relevante tiltak for samlokaliseringen av FPVS”(s. 26).

5.3.4 Hvilke avgrensninger legges?

5.3.4.1 Omstillingsveilederen

Veilederen ser vekk fra fullmaktsstrukturer og endringer rundt dette. Her tenkes det på brutto – netto budsjetteringer. Løpende endringer og effektivisering i en organisasjon er heller ikke vektlagt. En tredje begrensning er rundt ledelse og organisering av omstillingsprosesser.

5.3.4.2 Anbefalingsdokumentet

Arbeidsgruppen legger begrensninger til grunn i kapittel 1.4 og 1.5. Fra Stortingsproposisjon 45 (Forsvarsdepartementet, 2001)³⁵ mener *arbeidsgruppen* at etablering av FPVS som VPV, skal være med hensyn på stedlig og regional tilstedeværelse. En slutning av dette er at Oslo og Hamar er de reelle alternativene. Et samlokaliseringsskrav er at ansatte har gangavstand mellom de ulike kontorene.

Ut fra kompetansehensyn og risikoen med å miste dette, mener gruppen at det kun er Hamar og Oslo som er alternativ. Videre peker de på at kommunikasjon med Forsvarsstabens

³² Lokalisert på: http://www.regjeringen.no/upload/KMD/APA/Personalpolitikk_omstillingsprosesser_2014.pdf

³³ Personalpolitikk_omstillingsprosesser_2014.pdf, side 66-72

³⁴ Personal politiske virkemidler

³⁵ Lokalisert på: <http://www.regjeringen.no/Rpub/STP/20002001/045/PDFA/STP200020010045000DDDDPDFA.pdf>

organisasjonsavdelingen tilsier at det ikke er ledig EBA for fremtidig HR-hus, gitt dagens situasjon. Imidlertid er de kjent med Forsvarsdepartementets ambisjon om at Forsvaret skal ut av leide fasiliteter, men tar ikke hensyn til dette. Distriktpolitiske hensyn ivaretas ikke i *anbefalingsdokumentet* og videre spesifisering fremkommer ikke.

5.3.5 Hvorfor gjennomføre samfunnsøkonomisk analyse?

5.3.5.1 Omstillingsveilederen

Samfunnsøkonomiske analyser gir beslutningstaker et godt grunnlag til å ta avgjørelser i en omstillingssituasjon. Ved en analytisk og systematisk informasjonsinnhenting kan en lettere se lønnsomheten ved ulike tiltak og prioritere mellom de ulike. Beslutningstakere får et godt utgangspunkt for å avgjøre om en omstilling skal gjennomføres. Analysen gir muligheter for gevinstrealisering, da den bidrar til indikatorer for gevinstmåling. I tillegg blir det mulig å evaluere omstillinger etter gjennomføring.

Hovedregel ved samfunnsøkonomiske analyser er å definere relevante tiltak, hvor disse sammenlignes med basisalternativet³⁶. En fremstilling av samfunnsøkonomiske analyser kan skje gjennom tre hovedtyper (s. 10):

- Nytte-kostnadsanalyse
- Kostnadseffektivitetsanalyse
- Kostnads-virkningsanalyse

Hvilken analysetype som er best egnet innen HR-området er ikke gitt, men ved å legge definisjonen i veilederen til grunn, peker nytte- kostnadsanalysen seg ut. Analysen sier at en teoretisk kan sette tall bak alle virkninger. I praksis medfører den en verbalbeskrivelse av alle de tiltak som ikke kan tallfestes. Verdsetting av nytte-kostnadsvirkninger er essensielt og innledningsvis er det viktig å definere om alle alternativer i analysen har de samme nyttevirkningene.

5.3.5.2 Anbefalingsdokumentet

Analyse delen til *arbeidsgruppen* løfter frem mandatet og forskjellige perspektiver. Gruppen sier at de vil drøfte:

³⁶ Basisalternativet er situasjonen slik den er i dag, altså ingen endring.

- Organisasjonsmessige konsekvenser
- Personellmessige konsekvenser
- EBA-messige konsekvenser
- Økonomiske konsekvenser

I hvilken form og på hvilken måte en slik analyse skal gjennomføres, presenteres ikke under dette kapitlet. Det foreligger økonomiske beregninger i dokumentet, dette er definert som engangsinvesteringer og årlige kostnader.

5.3.6 Bakgrunn for omstilling – trinn 1

5.3.6.1 Omstillingsveilederen

Begrunnelse for omstilling gjøres på bakgrunn av problemstilling, målsetning og basialternativet (s. 14). Problembeskrivelsen sier noe om hva som er utfordringen. Denne sammen med selve hensikten gitt av beslutningstakere, vil gi begrunnelse for omstillingstiltaket. Selve beskrivelsen med målbeskrivelsen gir konkret hvilke tiltak som er relevant å vurdere ved omstillingstilfellet (s. 12). Målene må konkretiseres i målbare resultatmål. En slik tilnærming vil forenkle analysen og etterprøvbarehet av omstillingen. I tillegg bør resultatmålene være SMARTE³⁷ (s. 13).

5.3.6.2 Anbefalingsdokumentet

Arbeidsgruppen har kommet frem til denne problemformuleringen (2013, s. 4):

“Hvilke konsekvenser vil en eventuell samlokalisering av FPVS kunne gi?”

Arbeidsgruppen legger til grunn at selve hensikten med samorganiseringen eller fusjonen er å samle all sentral HR-aktivitet under en felles overbygning. En slik samling muliggjør effektivisering, faglig styrkning og synergier mellom fagmiljøer (s. 3,21). Videre formulerer *arbeidsgruppen* denne hensiktsformuleringen (s. 4):

“Hensikten med denne studien er å gi sjef VPV en anbefaling vedrørende eventuell samlokalisering av FPVS.”

Arbeidsgruppen har ikke satt av et eget kapittel for målbare resultatmål, men ved å søke

³⁷ Spesifikke – Målbare – Akseptable – Realistiske – Tidfestede - Enkle

gjennom dokumentet kommer diverse mål, målsetninger og målbilder frem.

5.3.7 Tiltak som skal gjennomføres – trinn 2

5.3.7.1 Omstillingsveilederen

Ved definert problemstilling og resultatmål, er det naturlig å planlegge hvordan en skal gjennomføre tiltakene og hvilken tid som settes av til dette. For å vite hvordan en skal planlegge, er en avhengig av at identifiserte tiltak er relevant for målet. Det er mange områder og dimensjoner en ønsker å kartlegge, og naturlig er det å dele dette inn i ulike tiltak. Disse kan igjen brytes ned til bestanddeler eller delmål, som bygger opp under hovedmålsettingen.

Identifisering skjer gjennom ulike prosesser i en gruppe. Alle tiltak skal på bordet, før de argumenteres, debatteres, forkastes og godkjennes. Denne silingen av ulike handlinger, sammen med gjeldende forutsetninger og vurderinger er med på å fjerne tiltak som ikke er tilfredsstillende og/eller har åpenbare svakheter.

5.3.7.2 Anbefalingsdokument

Arbeidsgruppen har ikke satt opp et eget anbefalingskapittel om hva og hvilke tiltak de konkret vil ta opp. Underveis og under ulike kapitler kommer det frem forskjellige områder de vil drøfte og legge til grunn, og hva de velger å se vekk ifra.

5.3.8 Spesifisering av virkning – trinn 3

5.3.8.1 Omstillingsveilederen

Endringer skjer ikke isolert mot de ansatte, men berører også de ansattes krets utenfor jobben. Bedriften har i mindre eller større grad betydning for det lokale miljø og næring. Enkelte leverandører, offentlige instanser og inntektsgrunnlaget til omliggende faktorer blir i ulik grad. Hvem, hva og i hvilket omfang andre blir berørt må spesifiseres.

For sammenligning av virkningene mot basisalternativet må en identifisere og beskrive nytte-kostnadsvirkninger ved hvert enkelt tiltak. Enkelte områder kan holdes utenfor, slik som sviktende skatter og avgifter. Redusert støtte til skoler, som resultat av fraflyttende familier, da dette er politiske områder og ikke direkte knyttet til omstilling av Forsvarets HR-hus.

Eksterne ringvirkninger av en omstilling kan være skifte av eksterne samarbeidspartnere, et

fracfall eller tilskudd som kunde gir virkninger. Tjenestebukere på fraflyttingssted og tilflyttingssted for et mindre eller større tilbud. Samtidig vil det bli endring i arbeidsmarkedet, boligmarkedet, utdanningstilbudet og fagmiljøet. Er det ikke endring, men en omfordeling av verdiskapning, skal det ikke med i en samfunnsøkonomisk analyse. Eventuelle beregninger skjer på de som kommer av selve omstillingen sett mot basisalternativet.

Effektivisering og styrking av fagmiljø på tilflyttingsstedet skal i den grad det er lik fordeling ved enten flytting den ene eller andre veien ikke tas med om det gir motsatt relativt like ringvirkninger

Allikevel har en erfaring med at flytting av statlig virksomhet ut av Oslo til et mindre sentralt sted, kan tilføre samfunnet netto verdiskapning selv om det ikke totalt sett er en endring av antall arbeidsplasser eller effektivisering.

5.3.8.2 Anbefalingsdokumentets spesifiseringer av virkning

Arbeidsgruppen fremhever i sin rapport at de tar inn og vurderer relevante kostnader og gevinster som er belyst i omstillingsveilederen ”...som forventes å påløpe over hele omstillingens levetid...” (s. 22).

5.3.9 Erfaring ved flytting av HV-Staben fra Oslo til Elverum

Her redegjør vi for erfaringer fra Forsvaret, da HV-staben ble flyttet fra Oslo til Elverum i perioden 2011 til 2012. Vi skisserer ulike kostnadsperspektiver som HV-staben måtte ta stilling til gjennom omstillingen. Etter samtale med seksjon for virksomhetsstyring ved HV-stab, får vi informasjon om de største utgiftene rundt:

- Personellutgifter
- Flyttekostnader
- Administrasjonskostnader
- Endret leieforhold/fasiliteter

Tallmaterialet fra HV-staben bruker vi i kapittel 7.

5.3.9.1 Personellutgifter

HV-staben tilrettela for kompensasjon i lønnsmidler og fleksibel arbeidstid for at ansatte skulle fortsette en periode, selv om de da måtte pendle til nytt arbeidssted. Tilbudet bestod blant annet i:

- Pendlerreise, hver enkeltreise støttes i dag med inntil kroner 450,-
- Pendlerkvarter i 5 år
- Fri kost i 5 år
- Kompetansetillegg hver måned kr 5.000,-, 3 års avtale
- Reisetidskompensasjon på 2 timer pr uke for pendlere, 3 års avtale
- Fleksibel arbeidstidsordning

Denne tiltakspakken ble gjennomført med god effekt i overgangsperioden. I dag, rundt 2,5 år etter flytting er det grovt 3-4 pendlere igjen, eller rundt 8,9 % av en stab på 45 personer. HV-staben har rekruttert nytt personell ved tilsettingsrunder gjennomført etter flytting.

Vi vet det finnes tilleggsordninger for statsansatte, som eksempelvis forsvarsansatte³⁸:

- Kr 2.020,- i reisestønad for pendlere
- Kr 170,- i koststønad pr døgn
- En pendler som har hybel/kvarter på f.eks. Thon Europa i Oslo må betale egenandel kvarter på ~kr 1.359,- pr måned

5.3.9.2 Flyttekostnader

Flyttekostnader kan grovt deles i to kategorier, det som påvirker Forsvaret og det som påvirker personellet.

Forsvaret får utgifter ved å flytte HV-stab fra Oslo til Elverum innen:

- Flyttebyrå
- Dokumenter
- Avdelingens kontormøbler
- Kontormaskiner, safer og rekvisita materiell.

³⁸ Den ene masterstudenten har disse vilkårene pr i dag, da han er på pendlerordning til Forsvaret.

- Tid medgått for den enkelte ansatt som skal ut-inn av gamle og nye kontorfasiliteter

Tall på disse flyttekostnadene hadde ikke HV-staben liggende, og vi har ikke klart å finne dokumentasjon på dette i Forsvarets regnskapssystem.

Flyttekostnader for personell er ikke en utgift for Forsvaret, men vil være en relevant faktor for personell som vurderer å flytte til nytt område. Herunder ligger medgått tid, flyttelass og eventuelt leie eller kjøp av bolig.

5.3.9.3 Administrasjonskostnader

I Oslo hadde HV-staben tilgang på fellesløsninger som ikke var tilgjengelig i Elverum. Dette inkluderer; 4 * Administrative kjøretøy, 3 * soldater og 1 * befal, som var til disposisjon for HV-staben ved administrative behov.

5.3.9.4 Endret leieforhold

HV-staben har vært lokalisert i Oslo, før de endte opp på Terningmoen. Fra FST/Org kommer det frem at HV-staben i dag leier en brakkerigg i Elverum. Vi har listet opp nøkkeltall da disse brukes i drøftingskapittelet.

Nøkkeltall

- Prosjekt 2AS40048 Terningmoen – kontor til GIHV. Prosjektet med kostnadsramme 28,6 millioner, nivå pr 1.juli 2011. Forventningsverdi 24,9 millioner
- 1068 kvm
- 43 kontorplasser
 - HV stab sier at det er 45 personer som jobber der
- 4 møterom, tilsammen 45 stol-plasser
- Årlig leie ~3,2 millioner
 - Hvorav kapitalelement utgjør ~2,7 millioner, ($\sim 2,7 / \sim 3,2 * 100 \% = \sim 84,375 \%$)
 - Kapitalelement er den delen av leien som settes av for fremtidige investeringer. FD foretar disponering/fordeling av denne delen, og gir dette tilbake til Forsvaret, referanse er husleiemodellen til FB, skissert på intranett³⁹

³⁹ Lokalisert på Forsvarets interne nett: <http://intranett2.mil.no/organisasjon/forsvarsbygg/Sider/Om-Forsvarsbygg.aspx>

- Årsrapporten til FB fra 2011, sier at $(971/2110) * 100 \% = \sim 46,02 \%$ av totale leieinntekter utgjør kapitalelement, penger som settes av til andre investeringer for Forsvaret
- Standard på kontorrigg tilsier en levetid på 20 år, opptil 30 år ved godt vedlikehold⁴⁰

5.3.10 Sammenstilling av nytte-kostnadsvirkninger –trinn 4

5.3.10.1 Omstillingsveilederen

Om omstillingen er lønnsom, synliggjøres ved en sammenstilling av kostnader og gevinster. En måte å se et prosjekts virkninger, er å dele dette inn i:

- Verdsatte virkninger (nåverdimetoden)
 - Nytte virkninger
 - Kostnadsvirkninger
- Ikke-verdsatte virkninger
 - Ikke-verdsatt nytte
 - Ikke-verdsatt kostnad

En forutsetning for nåverdimetoden er å legge omstillingens levetid til grunn, altså til da en regner med at alle nytte og kostnadsvirkninger har tatt effekt.

Forenklet kan nåverdi sies å være dagens verdi av fremtidige kontantstrømmer. De pengene du sitter med i dag har en sikrere verdi enn en fremtidig kontantbeholdning. Dette da beholdningens kjøpekraft påvirkes av gjeldende rente og inflasjon. For å beregne nåverdien bruker staten 4 % i kalkulasjonsrente. Bruken av kalkulasjonsrente reflekterer at fremtidig nytte og kostnader ikke verdsettes like høyt som nytte og kostnader i dag⁴¹.

Enkelte nytte- og kostnadsområder lar seg vanskelig tallfeste. Her er det anbefalt å skalere de forskjellige verdiene med en ni-delt skala, fra (meget negativ ----v++++ meget positiv). Hver enkelt kostnad og gevinst som ikke lett tallfestes blir skalert, ut av dette vil en få en pekepinn på samlet positiv eller negativ påvirkning. Dette gir tilleggsinformasjon som kan nyttes sammen med nåverdibetraktningene (Omstillingsveilederen, 2008).

⁴⁰ Tall oppgitt fra prosjektordinator på oppsett modul Terningmoen

⁴¹ Lokalisert på: <http://www.dfo.no/no/Styring/Samfunnsokonomisk-analyse/Hvordan-gjennomfore-en-samfunnsokonomisk-analyse/Trinn-4-Bergene-samfunnsokonomisk-lonnsomhet/Kalkulasjonsrente/>

5.3.10.2 Anbefalingsdokumentet

Anbefalingsdokumentet sier at levetid til omstillingen er nærmere 20 år enn 10 år. De sier videre at det kan være risiko rundt 20 års perspektiv på grunn av usikkerhet i fremtiden. *Arbeidsgruppen* fremhever ikke direkte hvilket tidsperspektiv som legges til grunn i sine økonomiske tabeller. Det virker som de vektlegger engangskostnader, årlige kostnader og kostnader inntil 5 år.

Ved søk på ordet “nåverdi”, i *arbeidsgruppens* dokument får vi ingen treff. Vi ser at de har gjennomført økonomiske betraktninger underveis i dokumentet som ender opp i tabeller.

Vi har valgt å kopiere inn tabellene for å vise tallene, da en gjentakelse av deres økonomiske beregninger er mange og spredt, dermed unødig.

Tabell 2 - Sammenstilling av EBA-alternativene (s. 21)

Sted	Antall kontorplasser	Bygget størrelse i kvm	Leipris pr kvm	Årlig leiekostnad	Antall i satellitt/ nye enheter	Årlig leiekostnad satellitt/ nye enheter (*)	Totalt årlig leiekostnad
Oslo sentrum - leide lokaler	267	8010	2 400	kr 19 224 000	n/a	n/a	kr 19 224 000
Oslo sentrum - eide lokaler	267	8010	1 000	kr 8 010 000	n/a	n/a	kr 8 010 000
Hamar - utvidelse av Ridehuset	244	7320	1 000	kr 7 320 000	30	kr 2 250 000	kr 9 570 000
Hamar - leie Åker gård	244	7320	1 200	kr 8 784 000	30	kr 2 250 000	kr 11 034 000
Delt lokalisering	111/129/27		625/2500/1700		27	kr 1 377 000	kr 14 577 000

Ved gjennomgang av *anbefalingsdokumentet*, kalkulasjon mellom forholdet leiesum og leide kvadratmeter, samt faktura⁴² for leie, finner vi at kvadratmeterprisen i Oslo varierer fra kr 2.400,- til kr 2.617,-. Ved tilsvarende gjennomgang for Hamar/Ridehuset, finner vi at kvadratmeterprisen varierer fra kr 589,- til kr 1.000,-. I tillegg varierer leide kvadratmeter ved Ridehuset mellom ~4.292 kvm og 4.350 kvm.

Forskjellige kvadratmeterpriser gir relativt store svingninger i kostnadsberegningene når det multipliseres med antall leide kvadratmeter.

Kostnader opplistet

⁴² Faktura husleie til Forsvaret, nr 31252301, fra FB, datert 28.02.2014

Tabell 3 - Kostnader

	Delt lokalisering	Hamar	Oslo
Engangsinvesteringer	0	6,5 Mill	11,5 Mill
Kostnader ved tap av kompetanse	0	18 Mill	15 Mill
Pendlerkompensasjon (5 år)	0,3 Mill	2,1 Mill	2,1 Mill
SUM	0,3 Mill	26,6 Mill	28,6 Mill

Årlige merkostnader ved drift	3 Mill	4,1 Mill	0
Årlige EBA-leiekostnader*	13,2 Mill	9,5 Mill	8 Mill (eide lokaler) 19,2 Mill (leide lokaler)
SUM	16,2 Mill	13,6 Mill	8 Mill / 19,2 Mill

Her bemerkes at engangsinvesteringer er krypto/site kostnad. En kostnad som trengs for klargjøring av blant annet datamaskiner. *Arbeidsgruppen* skisserer at det er flere som slutter ved Oslo-kontoret, enn ved Hamar-kontoret, om det blir motsatt lokalisering. Dette synet forankres ikke i kjente undersøkelser eller litteratur.

Arbeidsgruppen mener at årlige merkostnader ved drift, blir større ved etablering Hamar enn Oslo. Begrunnelsen er reising, tidstap og uproduktiv arbeidstid. Disse argumentene er ikke dokumentert i *anbefalingsdokumentet*.

5.3.11 Synliggjøring av usikkerhet og fordelingsvirkninger – trinn 5

5.3.11.1 Omstillingsveilederen

Omstillingsveilederen viser til tre trinn for synliggjøring av usikkerhet (s. 33):

1. Beskriv og ranger usikre faktorer
2. Tallfest usikkerheten
3. Vurder tiltak og aktiviteter som kan redusere usikkerheten

Det første trinnet synliggjør hvilke uønskede hendelser som kan oppstå ved en omstilling. Folk i ulike avdelinger slutter, hvem som slutter og hvilken kompetanse som går tapt er ofte ikke lett og predike. Konsekvenser av tapt arbeidskraft og kompetanse medfører gjerne produksjonsnedgang. Flytting av virksomhet kan medføre nedgang på type personell tilgjengelig som er ønsket rekruttert. I tillegg kan sammenslåing av to ulike avdelinger gi

utfordringer i å danne en felles arbeidskultur.

Innføring av nye IKT systemer, parallelt med flytting, skaper usikkerhet om når dette blir implementert og ansatte behersker eller har fått opplæring i dette. Manglende eller mangelfull opplæring, kombinert med fravær av nødvendig kompetanse vil påvirke produktiviteten.

Når ulike hendelser en ikke ønsker skal inntreffe er kartlagt kan en klassifisere disse i en sannsynlighet-konsekvens matrise. En slik matrise gir et visuelt bilde på hva og hvilke områder en bør prioritere for å unngå at de inntreffer, herunder ligger det at en kan treffe tiltak i forkant.

En tallfesting av usikkerheten kan gjennomføres via følsomhetsanalyser. Følsomhetsanalyse gir deg muligheten til å simulere forskjellige utfall i lønnsomhetsanalyser, verste tilfelle, beste tilfelle – slik sett kunne tallfeste ulike scenarioer. I tillegg gir det muligheter til å rette tiltak mot der gevinsten eller innsparingen kan synes å være størst (Omstillingsveilederen, 2008).

5.3.11.2 Anbefalingsdokumentet

Arbeidsgruppen har ikke satt opp noen “sannsynlighet – konsekvens” matrise. Ved en gjennomlesning av dokumentet kan vi sette opp risikoene *arbeidsgruppen* vektlegger, men vi har ikke identifisert hva *arbeidsgruppen* legger i begrepet risiko. Vår forståelse av risiko er at begrepet brukes om en uønsket hendelse. En uønsket hendelse har en viss sannsynlighet for å oppstå, med en gitt konsekvens.

Vi kan ikke se noen følsomhetsanalyse i *anbefalingsdokumentet*, men vi har identifisert tiltak som gjengis i dette delkapittel.

Arbeidsgruppen sier at det er høyest risiko vedrørende nybygg tilknyttet Ridehuset, sett mot en samlokalisering. De knytter lavest risiko ved å flytte inn i Forsvars eide lokaler i Oslo, kontra å bygge eller kjøpe nye bygg. En delt lokalisering har lavest risiko vedrørende personell og investeringer, men en delt løsning har høyest risiko sett mot måloppnåelse til omstilling av Forsvarets HR-område.

I dokumentet diskuterer *arbeidsgruppen* kompetansetap, manglende kulturbygging, uproduktiv tid, økte reisekostnader og lavere produktivitet. Direkte fremstilles ikke dette som

risikoer, men det er nærliggende og anta at dette er mulige hendelser de henviser til når de bruker risikobegrepet i sin tekst.

Fra en risikovurdering anser *arbeidsgruppen*, at det er kun Hamar og Oslo som er aktuelle lokaliseringalternativer. Begrunnelse er “...*ufravelige krav om robust organisasjon og kontinuerlig leveranse innen HR*” (s. 6). De anser videre at Forsvaret ikke vil bære risiko forbundet med investeringer, utover kontraktsfestede leieperioder (s. 20). I tillegg mener de å vite “...*at endringstakten i Forsvaret og samfunnet for øvrig er stadig økende.*” Derfor mener de at en 20-års prosjektperiode er risikofylt (s. 22).

Samtidig sier de at det er så stor usikkerhet vedrørende kostnadsperspektivet rundt nybygg og eventuell rehabilitering av gamle bygg, at de har valgt å se vekk fra en slik investering. De velger kun å ta leiekostnader til betraktning for sammenstilling av ulike alternativer.

Arbeidsgruppen påpeker at sendrektighet ved avgjørelse om fremtidig geografisk plassering kan “...*medføre usikkerhet for den enkelte og familien, samt uro og stort kompetansetap i organisasjonen.*” (s. 27).

5.3.12 Samlet vurdering og gevinstplan – trinn 6

5.3.12.1 Omstillingsveilederen

Samfunnsøkonomisk analyse skal ende opp med en vurdering om hvilke tiltak som velges og hvordan disse skal følges opp. En samlet vurdering må ta hensyn til verdsatte og ikke verdsatte virkninger.

Beregningsgrunnlaget skal enkelt og lettfattelig fremstille relevante opplysninger til prosjektet. I tillegg til tall grunnlag med mulig utfallsrom, bør en ha en kvalitativ vurdering av hva en har realisert gjennom arbeidet.

De mest sentrale nyttevirkningene i omstillingen må komme frem i en gevinstplan som gjennomføres i forkant av omstillingen.

5.3.12.2 Anbefalingsdokumentet

Vi leser av anbefalingen, at *arbeidsgruppen* peker på samlokalisering i Oslo i egne lokaler som beste langsiktige løsning for Forsvaret.

De synliggjør ikke hvilke tiltak som velges, eller hva som er de(n) mest sentrale nyttevirkingen(e), og hvordan dette skal følges opp. Vi ser at de verbalt fortsetter argumentasjonen i sin oppsummering om hvorfor Oslo skal velges.

5.3.13 Gevinstrealisering og evaluering – trinn 7

Dette er det siste trinnet i *omstillingsveilederen*. Etter dette går vi over til det empiriske materialet.

5.3.13.1 Omstillingsveilederen

En bør utarbeide en konkret oppfølgingsplan for uttak av gevinster. Viktige premisser for å få til dette er å involvere organisasjonen, dets ledere og ansatte slik at de jobber sammen for å realisere gevinstene. En må i tillegg kommunisere hvor mye ressurser som går med til en omstilling og hvilken fremdrift en planlegger med. Klare og presise målsetninger forenkler gevinstrealiserings oppfølging. Husk at flere gevinster ikke blir synlige før etter at omstillingen er gjennomført.

Planen for gevinstuttak må beskrive de indikatorer som ligger til grunn som bekrefter at gevinst er/blir tatt ut. Dette kan en beskrive i en matrise hvor en legger inn mål – basisalternativ – indikator – hvor/effekt – datakilde – frekvens/tid – ansvarlig (s. 42).

5.3.13.2 Anbefalingsdokumentet

Vi kan ikke se at *arbeidsgruppen* har fremstilt plan for gevinstuttak, eller har konkrete planer for en slik oppfølging.

Neste kapittel handler om hva vi fant i øyeblikksbildet når vi gjorde intervjuene – hva informantene uttalte seg om i temaene fagmiljø, rettigheter og plikter og kostnadsbesparelser. Kapitlet gir en oversikt over analyseenheter og vi presenterer våre funn.

6 Presentasjon av innsamlet datamateriale

Yin (2003) legger vekt på at analyseenheter henger sammen med hvordan forskningsspørsmålene først er stilt. For vår del hadde vi tematisert spørsmålene i intervjuguiden. Vår undersøkelse tar for seg informasjon i en tidsbegrenset periode, og gir et bilde av dagens situasjon.

Vi har avgrenset oss til å studere en samlokalisering i FPVS, avdelinger innen denne driftsenheten og intervjuet ansatte tilhørende organisasjonen. Slik sett får vi informasjon fra en enhet og dets system. Vi definerer dette som enkelt casesdesign (Johannessen, et al., 2010).

6.1 Kvalitative intervju – presentasjon av funn

Vi har valgt i stor grad å presentere tall, andeler, i prosent - % - dette mener vi gir en bedre flyt i teksten. Slik at alle åtte informanter utgjør 100 %, mens en informant blir 12,5 %.

Informantene ble spurt spørsmål fra intervjuguiden, se vedlegg 11.1, spørsmålene blir kort gjengitt under tilhørende delkapittel.

6.1.1 Fagmiljø

6.1.1.1 Spørsmål 1

- Har du måttet endre rutiner og arbeidsprosesser etter sammenslåingen?
- Har virksomheten fokus på effektive arbeidsmetoder, hvis så, hva legger dere i dette begrepet? Kan du se om omstillingen på noen måte påvirker deg i din arbeidssituasjon, sett mot effektivisering og produktivitet? Gjerne utdype «pro et con»

Arbeidsoppgaver, ny teknologi eller kompetansekrav

"Nye oppgaver nei. Jeg har jo ikke det. Jeg driver jo med det samme som før."

Fra intervjuene kommer det frem at 62,5 % har fått nye arbeidsoppgaver, mens 37,5 % ikke har fått endringer.

Ny teknologi⁴³, eller annen programvare som informantene har måttet sette seg inn i, treffer 25 % av dem. Det vil si at 75 % ikke har måttet sette seg inn i ny programvare. Her blir det poengtert at det nye HR-verktøyet som er en felles integrert løsning ennå ikke er på plass. Dette nye programverktøyet vil i ulik grad treffe de ansatte ved FPVS.

Tre informanter, 37,5 %, har måttet tilegne seg ny kompetanse, mens 62,5 % ikke har møtt dette kravet. Fra informantene kommer det frem at det ikke har vært tilrettelagt eller tilbudt kursing for å tilfredsstille nye krav.

Rutiner og arbeidsprosesser

"Vi er delt på fire ledd..., og det er klart at gjør noe med..."

I kategorien rutiner og arbeidsprosesser viser det seg at halvparten, 50 %, har måttet endre rutiner, den andre halvparten ikke.

Videre finner vi at 62,5 % har måttet endre arbeidsprosesser. Noe som gir at 37,5 % ikke har endret på arbeidsprosesser.

Effektive arbeidsmetoder

"...effektiviseringskrav og effektivitetskrav som ikke har rot i virkeligheten..."

Femti prosent, 50 %, av informantene sier at det ikke er fokus på effektive arbeidsmetoder, mens de resterende 50 % svarer ja til at det er fokus på effektive arbeidsmetoder.

"Vi skal bli bedre på arbeidsmetoder og prosesser. Ja, det er jo noe av hensikten med omorganiseringen, tenker jeg."

Vi ser at 37,5 % mener at effektiviteten har gått ned, 12,5 % mener at effektiviteten har gått opp. Her ser vi at 50 % ikke har svart på dette spørsmålet.

Det kommer frem at 37,5 % er mindre produktive, 12,5 % er mer produktiv, hvor 50 % ikke har svart på dette.

⁴³ Teknologi er her det nye dataadministrative forvaltningsverktøyet som har vist seg å være kraftig forsinket da det fortsatt er under utvikling (FIF PHRM 2813).

I spørsmålet hvor vi ber de om å definere begrepet effektive arbeidsmetoder, så svarer 75 % av de på dette, mens 25 % lar spørsmålet stå ubesvart. Informantene har forskjellig vinkling på hva de legger i dette. En trekker frem fremtidig HR-dataverktøy, hvor informanten mener at verktøyet ikke er laget for det de skal drive mer. Informanten mener at arbeidsoppgaver blir mer komplisert, da dataverktøyet krever flere prosesser.

En annen informant mener at effektiviseringskravene “*...ikke har rot i virkeligheten...*”.

En tredje informant mener at sjefen har fokus, men at avdelingen ikke har fokus på effektive arbeidsmetoder, uten å spesifisere mer.

En fjerde informant påpeker at dataverktøyet som kommer vil være avgjørende for effektiviteten, gitt de mengder med data som skal behandles.

En femte informant mener at hensikten med omorganiseringen er å bli bedre prosessuell og arbeidsmetodisk, uten å spesifisere mer.

En sjette informant sier at det ligger i begrepet å “*...få mest mulig fornuftig utnyttelse av ressursene...*”.

6.1.1.2 Spørsmål 2

Spørsmålet som ble stilt informantene var forkortet: Hvilke tanker gjør du deg rundt eventuelle endringer?

Faglig – miljømessig?

Spørsmålet ble stilt på en slik måte at informantene måtte tenke over positive og negative effekter ved omstillingen og hvilke tanker de gjorde seg rundt faglige og miljømessige endringer.

"Jeg mener at det ikke har vært noen endringer verken faglig eller miljømessig."

Faglig og miljømessig mener 87,5 % av informantene at omstillingen ikke har medført positive effekter, mens 12,5 % mener at omstillingen har skapt positive effekter.

Syttifem prosent, 75 %, av informantene mener at omstillingen har skapt negative effekter, 25 % sier at omstillingen ikke har skapt negative effekter.

Vedrørende faglig endring sier 62,5 % svarer at de får endringer⁴⁴, og 37,5 % sier at det ikke er en faglig endring.

Miljømessig har det skapt endring for 75 % av informantene, mens 25 % ikke har opplevd endringer.

“Omstillinga har stjært tid – ja, rett og slett stjeler mye tid. ikke klarer å arrangere høstdag, og skidag og de liksom vanlige tingene som påvirker veldig mye arbeidsmiljøet.”

I intervjusituasjonen trakk flere informanter frem kultur som en miljøfaktor. Dette var en av årsakene til at vi justerte matrisen, da kultur er en del av miljøet, spesielt når to uavhengige organisasjonskulturer slås sammen til en felles.

Kultur

Ingen av informantene har definert kulturbegrepet, men flere av informantene har klart gitt uttrykk for at det forskjellig praksis og holdninger mellom de to sammenslåtte avdelingene.

"2 ulike kulturer i VPV og FPT bedre systemer på Hamar for å ivareta formelle ting, eg drøftingsmøte, bilbruk, godkjenning av reiser, kompetanseheving og kurs I FPT har det flytt veldig, antakelig mindre oversikt..."

Vi ser fra den ene informanten at det menes at den andre avdelingen hadde stor påvirkningskraft ved ulike tilsettingssituasjoner. Sågar var det mulig at den andre avdelingen kunne “overkjøre” innstillinger til jobber som var gjennomført i egen avdeling, til tross for at de er under et felles HR-hus.

“... hadde mye makt i Forsvaret, og blitt en stat i staten ...”

Flere informanter peker på det geografiske skillet som en faktor for utsagnene “...oss og dem...”, “...vi og dem...”.

⁴⁴ Når en gang dataverktøyet er på plass.

“...vi ikke er under ett tak. Felles kantine og felles inngangsdør, skal vi få en felles kultur - så må vi ha det.”

En informant mener at den andre avdelingen har en litt nedlatende holdning til den andre avdelingen.

“...vi gjør de kompliserte tinga...kommer fra hovedstaden...”

Innen kulturbildet ser vi at 87,5 % tar til ordet for kulturperspektiver. Videre ser vi at 62,5 % trekker spesielt frem "vi/oss" og "de/dem" for å understreke kulturforskjellene i Rådhusgata 2 (Oslo) og Ridehuset (Hamar). Tross *vi* og *dem* har ledelsen gått inn og sagt noe om at disse termer ikke skal benyttes, referer sitat fra en av informantene.

6.1.2 Rettigheter og plikter

6.1.2.1 Spørsmål 3

Her stilte vi flere spørsmål til informantene:

- Har du fått tilbud om omstillingssamtale fra HR-sjef og nærmeste leder?
- Vet du om tillitsvalgte har vært involvert i omstillingsprosessen?
- Om de tillitsvalgte har vært involvert, har dere (FPVS) blitt inkludert i denne informasjonen og eventuelle prosesser/planer videre?
- Har arbeidsgiver kartlagt hvilke konsekvenser omstillingen har for arbeidsmiljøet?
- På hvilken måte har du vært involvert i omstillingsprosessen?

Tilbud om samtale og gjennomført

Informantene sier at alle, 100 %, har blitt tilbudt omstillingssamtale. Vi ser at 87,5 % har gjennomført omstillingssamtale, mens 12,5 % har ikke gjennomført samtale.

“... mulighet for samtale, men jeg takket nei.”

Konkrete tiltak / ønsket tiltak

Vi ser at en informant, 12,5 %, fikk gjennomført tiltak, hvor 87,5 % ikke har gjennomført tiltak. Her kan det bemerkes at det det var 37,5 % som ønsket tiltak gjennomført, mens 62,5 % ikke hadde ytret konkret ønske om dette.

“...konkrete tiltak gjennomført... enige om at jeg skulle være her to dager i uka...”

En informant som ikke fikk gjennomført tiltak, men ytret ønske om det beskrev at sjefen hadde tilbudt tiltak: *“...OU'en her hadde utrolig mye lovnader og mulighetens marked. Mulighetens marked ble innsnevret, og til slutt ikke-eksisterende...”*

En informant som ikke hadde behov for tiltak begrunnet dette med: *“...Nei, tiltak – jeg hadde ikke noe behov for noen tiltak – jeg følte ikke behov for noen tiltak som de liksom skulle legge til rette for meg...”*

Involvering fra tillitsvalgte

Informantene som mener at tillitsvalgte har vært involvert utgjør 87,5 %, mens 12,5 % mener at tillitsvalgt ikke har vært involvert.

Ved oppfølging fra vår side hvor vi ønsket en videre utdypning kom det frem fra 62,5 % av informantene at de fikk informasjon fra tillitsvalgte ved hjelp av intranett, som er det interne internett for Forsvaret. De resterende 37,5 % uttalte ikke noe om intranett. De samme 62,5 % som ja til intranett, svarte nei på at det var informasjon via møter med tillitsvalgte. De samme 37,5 % lot også spørsmålet om møter stå ubesvart.

“...[pause] nei, det veit jeg ikke. Jeg jeg antar at de [tillitsvalgte] har vært med – de har jo blitt orientert om ting, men jeg tror ikke de har vært involvert i noe.”

I intervjusituasjonene kom det frem at informasjon på intranett var noe den enkelte måtte søke etter selv, det ble tilsynelatende ikke sendt ut elektronisk informasjon til de ansatte.

“Møtereferater skrevet og lagt ut ... på intranett. De ansatte måtte selv søke opp dette.”

En informant reiser tvil om de tillitsvalgtes påvirkning under prosessen: *“En begrensning hvor mye de tillitsvalgte har å si....De tillitsvalgte har mest å si på gradsnivelleringa og organisasjonskart... ”.*

En informant er fornøyd med ledelsens informasjonsarbeid og uttaler: *“...eg synes ledelsen har vært flink med å informere når det har dukka opp noe nytt... og det er jo ikke så mye nytt.”*

Kartlegging av konsekvenser

I kategorien konsekvenser svarer 87,5 % at arbeidsgiver ikke har kartlagt konsekvenser for arbeidsmiljøet. Mens 12,5 % sier at konsekvenser er kartlagt. Den ene informanten som sier at konsekvenser er kartlagt sier at dette var gjort ved samtale med seksjons- og kontorsjefer.

"... intervjuer med alle seksjonssjefer og kontorsjefer....hadde kommet frem til at det ikke var noen konsekvenser for personellet under omstillingen."

Involvering og ivaretagelse

Av de ansatte har 50/50 vært involvert, mens 50/50 ikke har vært involvert i prosessen.

På ivaretagelse svarer 87,5 % verbalt, mens 12,5 % har dette punktet ubesvart. Fra intervjuene kommer det frem at graden av involvering har variert med hvilken rolle de har hatt under prosessen. De som har vært involvert i kraft og stilling, uttrykker gjerne at de også har blitt ivaretatt, i en eller annen form. En informant uttrykker: *"Jeg har vært involvert fra organisasjonen sin side, og ellers det jeg kan blande meg oppi ...ivaretagelse er dårlig i forbindelse med at du føler deg snytt for mange muligheter, i det at de ikke holder det de lover"*

En annen informant uttrykker at hans ønsker om påvirkning ikke ble hensyntatt, og sier:

"...direkte plassert med sjefens styringsrett..."

En informant kom med tilleggsinformasjon idet vi var på vei til spørsmål 4. Informanten poengterte at: *"Når sjefen sier at det er muligheter og lover – da forventer jeg at sjefen har fullmakt!"*

6.1.3 Kostnadsbesparelser

Her la vi vekt på *arbeidsgruppas* anbefaling fra 23. september 2013 med føringer om at det er kostbart å etablere HR-hus i Oslo samtidig som det konkluderes med at Oslo er beste alternativ.

6.1.3.1 Spørsmål 4

Spørsmål vi stilte informantene var:

- Har du opplevd/identifisert kostnadsdrivere som har kommet som følge av samorganiseringen;
- Har du opplevd/identifisert gevinster/forbedringer som har kommet som følge av samorganiseringen;
- Hva er «worst case» for deg vedrørende samlokaliseringalternativ?

Kostnadsdrivere for deg, avdelingen eller FPVS

Informantene mener, fordelt på 50/50, at det har vært kostnadsdrivende - eller ikke for dem. Når informantene uttaler seg om avdelingen mener 87,5 % at det har vært kostnadsdrivende, mot 12,5 % som mener det ikke har vært kostnadsdrivende.

"Ikke kostnadsdrivende for selve avdelingen, der reiser vi for eksempel som før."

Syv av informantene uttaler seg direkte og konkret om hva de mener er kostnadsdrivende, fem av informantene mener at reiser er kostnadsdrivende.

"Kostnadsdrivere – [latter] – en åpenbar sak er at vi reiser mer enn før."

Alle informanter mener at det har vært kostnadsdrivende for FPVS.

En informant fremhever økt arbeidspress og tidspress for sluttstilling av produkter. En informant fremhever økt byråkratisering, mens en peker på mindre fleksibilitet. Tre informanter peker på at ledelsen er fraværende slik at beslutninger blir utsatt. En ser på vakanser, og fire mener at de har blitt mindre produktive.

"For organisasjonen er det langt fler tjenestereiser siden avdelinger og ledelse er delt...nå må de samles fra to geografiske steder, for alle ledergruppe møter en gang i uka, minst. Det gjorde de jo ikke før."

Gevinster for deg, avdelingen eller FPVS

Av informantene er det 25 % som mener at det har vært gevinster for dem. Resten, 75 %, mener at det ikke har vært noen gevinster for dem. De samme 25 % mener at det har vært gevinster for avdelingen, og de samme 75 % mener at det ikke har vært gevinster for avdelingen.

"Når vi blir samlokalisert så ser jeg masse gevinster. Som muligheter i forhold til arbeidsoppgaver for oss som jobber her, større karriereløp for de som ønsker å jobbe innenfor personell - sånne ting. Det å få sterkt HR-senter tror jeg er viktig for Forsvaret,...helt klart en sånn statusheving."

Fem av informantene uttaler seg om hva de mener er gevinster/forbedringer så langt. To mener at det er kuttet stillinger. To løfter frem at status for HR har økt, En anser som potensiale for gevinster ved sammenslåing. En mener at det har vært kontorflytting som er gevinst uttaket, mens en mener at det er bedre organisatorisk plassering av stillinger.

"Nei, altså ja - identifiser gevinster - nei [pause] dette er subjektivt - jeg har ikke opplevd noen gevinster. Dette er jo bare flytting av firkanter. De store greiene på huset er at folk har bytta kontor...synergieffekter ved å sitte på rekke. "

Tre informanter, 37,5 % mener at FPVS har oppnådd gevinster, mens 62,5 % ikke opplever dette.

"Når Forsvaret mener at vi må etableres et HR-hus for å etablere en kraftig HR-muskel, en samorganisert muskel innenfor personell i tjeneste og vernepliktsprosesser...så bør man jo også legge til rette for en samlokalisering..."

«Worst case» vedrørende samlokaliseringalternativ

Syv av åtte informanter uttaler seg om hva som er minst gunstig privat, og seks av åtte uttaler seg om hva som er verst faglig.

To sier at de skal slutte eller vil slutte om motsatt om deres avdeling blir lagt ned. To sier at de vil pendle. Tre informanter indikerer at de vil finne seg annen jobb om det blir permanent flytting.

"Samlokalisering burde være på Hamar. Faglig kan jeg vel ikke si Hamar utelukkende, det kan du gjøre hvor som helst. Fordelen for Forsvaret er at vi har plass her, lettere å rekruttere opp hit...lavere bokostnader...lettere å få barnehageplass...lettere å få bolig ...arbeidsplasser for ektefeller her...lettere å rekruttere lavere gradsnivåer hit enn til andre avdelingen i Oslo...viktig for rekruttering for indre Østland...ved å være her så får man

muligheten til å rekruttere fra andre operative enheter ...det er veldig bra for organisasjonen og få inn de fra operative avdelinger og inn hit..."

Faglig fremhever fem av informantene at det verst tenkelig er fortsatt delt løsning.

"Det verste i samlokaliserings- diskusjonen er at det blir som det er. Da utsetter man bare det spørsmålet, og skaper ytterligere usikkerhet hos de ansatte."

En informant mener at flytting av avdeling medfører redusert mulighet for rekruttering av befall på lavere gradsnivå, samt fra operative avdelinger.

En informant fremhever stortingsvedtaket som rettlede: *"Heldigvis har vi et stortingsvedtak fra 2002, ...som sikrer at vernepliktsforvaltningen skal bli på Hamar....Det beste er ett bygg, trykker fellesskapet og vi-følelsen."*

En informant mener at samlokaliseringsdiskusjonen må avvente, slik at en får se hva som skjer ved innføring av ny programvare, og vi klarer å levere: *"Jeg tror kanskje det smarteste faktisk er at man venter...Både med systemet og om det i det hele tatt blir noe...sånn systemmessig og om vi greier å gjøre en god butikk."*

I funnene ligger faglige og kulturelle behov for samlokalisering. Vi har valgt å sakse inn kommentarer fra informantene, som inneholder informasjon om samlokalisering:

"Pendling om det blir Oslo, uaktuelt å flytte fra Hamar."

"... det vil koste meg mye å reise att og fram."

"Blir det Oslo så slutter jeg. Jeg har flytta hit nettopp for ikke å sitte i kø..."

"Pendler om jeg må."

"Jeg tenker som så at jeg skal snart slutte allikevel."

"Jeg må ikke jobbe på FPVS på Hamar."

"... ikke ønskelig å ha kontorer i Oslo, for mitt vedkommende ..."

"Oslo kan jeg leve med. Det er ikke gunstig, jeg taper 3 1/2 time om dagen ..."

Til slutt inviterte vi informantene til å utdype eller gi tilleggsopplysninger, hvis de ønsket - vi gjengir noen sitater under:

"...tiden du bruker på jobben din har blitt mindre, tiden du bruker på administrasjon og datasystemer har gått opp..."

"...vi vil jo miste en del arbeidstakere så det blir vel en kompetanseflukt ut av det."

7 Drøfting

I dette kapittelet trekker vi inn faglitteratur, ser dette sammen med *omstillingsveilederen*, *anbefalingsdokumentet* og hva informantene sier.

I tillegg til å drøfte mot analysens teori, empiri og funn har vi rettet blikket mot tidligere forskning på området, for å styrke konklusjonene i kapittel 8. Som et forsterknings supplement finner vi Fafo-rapport 537⁴⁵, kortversjonen av 530, relevant opp mot våre konklusjoner.

Vår empiriske analyse var kvalitativ. I tillegg til intervjuer har vi gjort en økonomisk dokumentanalyse. Vi har gitt et bilde av hva som burde vært gjort av beregninger og hva som bør ligge til grunn i en beslutning, om samlokalisering der flere parter berøres.

7.1 Nytt personell dataverktøy – FIF PHRM

Ny programvare skulle vært innført, men har latt vente på seg. Siste nye, tidligst er dette klart 24.oktober 2014. Allikevel er det ingen garantier for at dette vil inntreffe.

Vi hadde ikke lagt opp til noen spørsmål rundt ny programvare, men informantene kom stadig tilbake til at det er rasjonale for en mulig effektivisering. Dataverktøyet er ment å erstatte og overflødig gjøre årsverk i Forsvarets organisasjon. Gevinstrealiseringsplanen til FST/P legger til grunn at dataverktøyet er det som muliggjør rasjonalisering, sammen med en omorganisering av Forsvarets HR-avdelinger. Vi vet ikke hvilke implikasjoner forsinkelsen har for øvrige HR- avdelinger i Forsvaret.

7.2 Vil en samlokalisering av Forsvarets HR-hus styrke fagmiljøet?

7.2.1 Anbefalingsdokumentet og de 7 trinn

Kompetansebeholdningen er FPVS sin viktigste ressurs. Spesielt ser *arbeidsgruppa* dette i sammenheng med innføring av nytt datasystem og i nye samhandlingsmetoder mener *arbeidsgruppa* at personellens kompetanse utgjør en suksessfaktor (s. 6). Vi finner at *arbeidsgruppa* har vektlagt trinn 1, i samfunnsøkonomisk analyse, men vi savner en mer utfyllende beskrivelse av målene.

⁴⁵ Fafo-rapport 537, lokalisert på: www.faf.no/pub/rapp/530og537/537.pfd

I trinn 2 er tiltak så vidt nevnt ved at SJ VPV forutsetter at inntil samlokalisering må det ryddes i porteføljen. Videre spesifiseres et tydelig grensesnitt mellom funksjonsområdene FST/P og FPVS slik at virkemidlet blir å redusere behovet for fysisk nærhet. *Arbeidsgruppa* har ut over dette ikke spesifisert tiltak eller sett på virkemidler for å realisere mål.

Når vi ser på trinn 3 kan vi ikke finne at *arbeidsgruppa* har rangert positive og negative effekter som isolert ser på hvordan fagmiljøet er tenkt styrket. Derimot leser vi i *anbefalingsdokumentet* at etter implementering av et felles styringssystem kan man oppnå effektivisering. *Arbeidsgruppa* nevner at positive virkninger først og fremst gjør at FPVS blir et robust kompetansesenter. Ved å samlokalisere blir det lettere å rekruttere til en samling fagmiljøer fordi FPVS vil fremstå med faglig tyngde i større kompetansemiljø, i en overgangsperiode er ulempen at en må påberegne kompetansetap, men bare for fagmiljøer som må flytte. I kapittel 5.1.1.3 nevner vi at det er ~2613 yrkesoffiserer som i praksis er kvalifisert for tjeneste i FPVS.

Fjerde trinn avdekker om omstillingen er økonomisk lønnsom for samfunnet. *Arbeidsgruppa* har avgrenset seg og påpeker at de ikke vurdert distriktspolitiske hensyn eller sett på andre samlokaliseringalternativer enn Oslo og Hamar (s. 7).

I trinn fem har *arbeidsgruppa* tatt en risikovurdering av at alle andre alternativer enn Oslo eller Hamar er urimelige, da det ligger et ufravikelig krav til bunns om en robust organisasjon med kontinuerlig HR-leveranse med høy faglig kvalitet. *Arbeidsgruppa* mener andre alternativer kan gi kompetanseflukt av annen karakter enn disse to som utredes.

Trinn 6 og 7 mener vi *arbeidsgruppa* ikke har tatt spesielt stilling til, fordi dokumentet sier lite om totalvurderingen og videre gevinstplaner, når vi denne sammenheng har sett isolert på om fagmiljøet styrkes med å samlokalisere.

7.2.2 Struktur som endring

I et instrumentelt perspektiv skiller offentlige organisasjoner seg fra hverandre ut i fra en enkel eller mer kompleks struktur. En organisasjon med enkel struktur har få posisjoner og underenheter og oversiktlige forbindelser mellom disse. En organisasjon med kompleks struktur har mange nivåer, mange enheter og mange koblinger vertikalt og horisontalt. Graden på koblingene kan også skille seg fra hverandre etter om de er løse eller tette, det vil si om strukturen består av mer eller mindre selvstendige enheter eller er tett integrert. Når

organisasjoner måles etter antall ansatte har disse mer kompleks struktur (Christensen, et al., 2009).

Instrumentelt hevdes det at organisasjonsstrukturen og de ansattes formelle roller og funksjoner er klart og tydelig definert, og de ansatte handler ut i fra dette.

I et institusjonelt perspektiv åpnes det for avvik mellom formell struktur og de ansattes handlemåte. Instrumentelt preges dette av en tenkning i retning av at organisasjoner kan styres ved hjelp av eksempelvis lovverk, opplæring eller strukturell ramme. Institusjonelt tilpasser de ansatte seg skiftende styringssignaler fra overordnede.

Når FPVS legger vekt på kompetanse ser *arbeidsgruppa* dette i sammenheng med innføring av nytt dataverktøy og nye samhandlingsmetoder. I et instrumentelt perspektiv oppfatter vi at synergieffekten mellom fagområder er målene som er gitt ut fra *arbeidsgruppens* mandat, der hensikten er å samlokalisere HR-områder for å rasjonalisere og effektivisere leveranseproduktene.

Tabell 4 - Fagmiljø: Instrumentelt, institusjonelt perspektiv

	Instrumentelt perspektiv	Institusjonelt perspektiv
Fortolkningsramme	Fagmiljøene styrkes når de samlokaliseres – instrumentelle oppgaver for kjernevirksomheten er å levere militært personell	Det kan forekomme avvik mellom fagmiljøene – kulturelle trekk i organisasjonen
Fortolkninger	For å styrke fagmiljøene er samlokalisering en hierarkisk variant for ledelsens rasjonelle kalkulasjon	Fagområdene er vidt forskjellige – problematisk å skille ut synergier i spennet rekruttering til pensjon

For å få klarhet i omstillingens rasjonalisering og effektivisering stilte vi informantene spørsmål om sammenslåingen hadde medført nye arbeidsoppgaver, rutineendringer eller skjerpet fokus på effektive arbeidsmetoder.

Vårt empiriske hovedfunn i spørsmål 1 viser at 62,5 % har fått nye arbeidsoppgaver. Ingen av informantene har blitt tilbudt kursing selv om det er nye arbeidskrav. Imidlertid har 50 % av informantene endret rutiner og 62 % har endret daglige arbeidsprosesser. Funnet viser likt fokus, både med negativt og positivt fortegn, på spørsmålet om effektivisering av arbeidsmetoder.

I undersøkelsen stilte vi informantene følgende spørsmål: *”Kan du se om omstillingen på noen måte påvirker deg i din arbeidssituasjon, sett mot effektivisering og produktivitet?”*

Her svarer 37,5 % av informantene at de er mindre produktive og 12,5 % er mer produktiv enn tidligere. Det hevdes at nytt verktøy ikke er lagd for det de jobber med. Logisk mener vi at effektivisering ikke skjer hvis produksjonen går ned. En informant sa: *”... omstilling av HR-virksomheten vil ikke ha så stor påvirkning... Veldig avhengig av dataverktøyet, vi behandler mange tusen mennesker om gangen, det er effektivt, så det vil påvirke oss ganske mye.”*

En annen informant uttrykte: *”...business as usual. Vi venter fortsatt på noe som skal komme der fremme...”*

Fra empirisk ståsted finner vi spesielt at informanten knytter begrensninger til manglende ressursinnsats i utvikling av forvaltningsverktøyet. I perspektivet fant vi at ledernes helhetsvurderinger, som å involvere berørte ansatte i utvikling av dataverktøyet, er avgjørende for og nå fastsatte mål. Når formell organisasjonsstruktur begrenser den ansattes handlefrihet skaper dette begrenset kapasitet for målrealisering. På den ene side finner vi at den formelle organisasjonskulturen er nedfelt i rasjonaliteten. På den andre side er slik rasjonell tankegang instrumentelt forankret idet lederne ikke involverer sine ansatte tilstrekkelige i utviklingsfasen av nytt dataverktøy.

Webers idealtypiske organisasjonsform peker på seks dimensjoner. Som et redskap, ikke bare for ledelsen – også for ansatte, finner vi i det instrumentelle perspektivet at fast arbeidsdeling, hierarkisk struktur og regler for hvordan arbeid utføres henger sammen med det nye dataverktøyet. Den gode nyheten er at informantene tilsynelatende virker å være optimistiske når de snakket om det nye dataverktøyet. Vi forstår dette som at dataverktøyet både vil styrke den faglige kompetanse og effektivisere daglige rutiner, når dette sees i et instrumentelt perspektiv. Med støtte fra horisontal formell organisasjonsstruktur finner vi at arbeidsdeling kan være noe informantene ser fram i mot. Den dårlige nyheten er at dataverktøyet foreløpig er utsatt. De ansatte venter på at noe skal komme der fremme.

I kulturperspektivet ser vi to ytterpunkter. Det ene er at FPVS fortsatt er i endringssituasjon da siste del i omstillingen ikke er gjennomført. Det andre ytterpunktet er at ansatte påvirkes av den omstillingen de befinner seg i. Kulturelt mener vi dette dekker opp grunnleggende handlingslogikk. Logikken identifiserer passende atferd. Dette tolker vi som et handlingsrom,

der rasjonaliteten ikke nødvendigvis råder, når et større antall informanter sier de er mindre produktive. For oss kan dette være et tegn på rimelig eller kun akseptert atferd, samtidig ser vi en form for regress.

7.2.3 Hvordan styrke fagmiljøet?

Når vi ser tilbake på *arbeidsgruppas* elementer for best utnyttelse av fag og kompetanse legger de vekt på følgende organisasjonsgevinster for samlokaliseringen:

- Fysisk nærhet og større tilgjengelighet gjør at lederoppgaver blir enklere å utføre
- Ansatte har sin leder lett tilgjengelig
- Felles møtearenaer
- Utvikling av felles organisasjonskultur
- Rekruttering til et større fagmiljø
- Større mulighet for å nå langsiktige mål om effektive og samordnete prosesser

HR-huset vil ha effektive og samordnete prosesser og høy kompetanse på tjenesteytelser og faglig støtte. En annen fordel som trekkes frem er at det er enklere å lede samtidig som man drifter mer effektiv når hele HR-faget er samlet. I tillegg nevnes at det er enklere å etablere arenaer for forbedring og koordinering ut over forenkling med å skape felles organisasjonskultur. FPVS vil fremstå som et større kompetansemiljø, både internt og eksternt, som fører til at rekruttering av militært og sivilt personell blir enklere (FPVS, 2013).

For å effektivere rene administrative kostnadsbesparelser sier *omstillingsveileder* at omstilling i noen tilfeller gir gevinst når samlokaliseringen bidrar til styrket fagmiljø for nærliggende fagfelt (SSØ, 2010).

Adler og Boys (refert i Bolman & Deal, 1998) viser til forskning som påpeker både positive og negative effekter av struktur, og hevder at typen av struktur er like avgjørende som graden. En formell struktur har positiv innvirkning på arbeidsmoralen når den hjelper til å få arbeidet gjort, mens den virker negativt når den blir en hindring eller rett og slett gjør det lettere for ledelsen å kontrollere. Stereotype forestillinger om maskinbyråkratiet blander sammen: ”*to svært forskjellige maskiner – de som er utformet for å forenkle eller devalifisere arbeidet, og de som er utformet slik at de øker kravene til brukerens fagkunnskaper*”(s. 59).

Innen fortolkningsrammen av et instrumentelt perspektiv er strukturens trekk sentral. Dette forklares med at den formelle organisasjonsstrukturen med organisasjonskart, stillingsinstruksjoner og lover og regler gjør det mulig å ha større fokus på selve organisasjonen enn på organisasjonsmedlemmene. Ut i fra vår fortolkning og tankegang forstår vi dette som at gjennom faste formelle roller eller posisjoner vet organisasjonsmedlemmene hvem skal eller kan gjøre hva. Ved utforming av formell struktur skjer det ulike grader av og former for spesialisering og samordning, som arbeidsdeling og regler for hvordan arbeid skal utføres, med nytt dataverktøy. Normene presiserer prosedyrer og fremgangsmåter og hvilket ansvar, rettigheter og plikter som tillegges ulike enheter og stillinger.

For å få klarhet i omstillingens endringer stilte vi informantene spørsmål om sammenslåingen hadde medført positive og negative faglige og miljømessige endringer.

Empiriske hovedfunn i spørsmål 2 viser overvekt av negative endringer og effekter – både faglig og miljømessig. Når det nye forvaltningsverktøyet er på plass vil 62,5 % få faglig endringer. 75 % av informantene har opplevd miljømessige endringer, som de mener ikke er positiv endring. Undersøkelsen viser at dette er knyttet mot ledelsens utilgjengelighet. Kulturbegrepet er ikke definert, men 87,5 % trekker frem kulturperspektiver. Funnet peker på ulik praksis og ulike holdninger. En betydelig andel trekker frem geografiske kulturforskjeller som ”oss og dem”, ”vi og dem”.

En informant understreker: *”... det er kulturforskjeller. Rådhusgata 2 og Ridehuset. Vi og dem... hvor mye tillater du deg å gjøre helt på egenhånd. Er det noe sentral styring eller er det store forskjeller innenfor eget ... ”*

Fra empirisk ståsted finner vi at organisasjonskulturen gradvis utvikles gjennom institusjonelt indre press. For FPVS er ”oss og dem”, ”vi og dem” opphav til indre press. Gjennom samhandling kan forskjellige grupper med forskjellige oppgaver og forskjellig bakgrunn bidra til at det utvikles dominerende og brede institusjonelle normer eller subkulturer.

Organisasjonskulturen utvikler seg helt til den har utviklet sin egen identitet, med ”nytt liv i veggene” (Christensen, et al., 2009).

Informantene skisserte et bilde av faglige og miljømessige ulikheter. Goodsell peker på underliggende måter å ytre seg på, som symboler i underliggende kultur. Imidlertid formidler symbolene en mengde informasjon. Dette ser vi støttes av informasjonen vi fikk, da det er

store forskjeller i ansvarsområder eller hva man tillater seg å gjøre på egenhånd. Med positiv innstilling ser vi at selvstendighetsprinsippet kan være gjenstand for autoritet, men med negativ innstilling kan autoriteten signalisere trang til å kontrollere, gjennom kulturen.

Taylor fokuserte på virksomheters teknologi. Forskningen hans var preget av at ineffektivitet kunne føre med seg økonomisk tap. På den ene siden bringer vi dette over i et instrumentelt perspektiv, fordi fagområdene i FPVS fremstår relativt teknisk forskjellige selv om disse inngår i HR-området. På den andre siden ser vi faglige endringer i nytt dataverktøy da dette skal gi lik forvaltningspraksis og lik tilgang til ledelsen, samtidig som den skal rasjonalisere.

7.2.4 Hvordan hente ut synergier?

Fag-/kompetansemiljøet består i dag av to spesialiserte fagretninger. Den ene er verneplikt og den andre er tilsetting av militært personell på gradsnivå. Tross disse to sammenslåtte avdelinger er et HR-hus ment å huse hele HR-området i Forsvaret.

Fag-/ kompetanse:

- Faglig styring og koordinering
- Økt utnyttelse av HR-potensialet
- Stedlig HR-støtte
- Direkte kommunikasjon
- Større faglig miljø
- Større karriere fortrinn i samme tjenesteområde

Trinn 2 i *omstillingsveilederen* er å spesifisere tiltak for å realisere mål. *Arbeidsgruppa* fremhever mandatets nytteverdi for å ivareta fagmiljøet. De beskriver at omstillingen skal gi styrket kompetanse innen fagområdet. Fremheve potensialet for å hente ut synergieffekter innenfor fagspesialiteter og bemerker kompetansens tilgjengelighet når fagmiljøene samles.

I et kulturperspektiv skjer endringer ofte på to måter. For det første er organisasjoner i et kulturelt perspektiv mer robuste og trege, slik at endringer skjer ved gradvise tilpasninger. For det andre skjer endringer gjennom lange, stabile perioder avløst av radikale brudd.

Institusjonelt kan det forekomme avvik mellom kulturer, slik som vi ser i FPVS. Avviket ser vi i sammenheng med manglende dataverktøy (faglig) og kulturforskjeller (miljømessig) i fagkretser på grunn av to geografiske områder. Med å samle fagmiljøet vil gradvise endringer

på den ene side bringe med seg synergieffekter fordi idéer deles og utvikles over tid. På den andre side kan samlokalisering påvirke fagmiljøenes fremtidige handlinger der kulturelle normer og verdier blandes, eller om det etableres nye. Dette blir karakteristisk for fremtidige år i kulturelle kontekster eller normer og verdier. En instrumentell tilpasning fører til at fagmiljøene slutter seg til de institusjonelle kulturelle normer og verdier som igjen medvirker til nye etablerte kulturelle trekk.

Innen fortolkningsrammen av et institusjonelt perspektiv er institusjonaliseringsprosessene uintenderte og uplanlagte. Dette forklares med at de skaper en tydelig identitet, som er å skape ”sjel” eller kultur. Ut i fra vår fortolkning og tankegang forstår vi dette som å være åpen og mottakelig for omstrukturering. Man etterlever grunnleggende og fundamentale modernitetsnormer og viser evne til fornyelse og rasjonell handlingsvilje. Handlingslogikken mener vi har sammenheng med handlingsrommet, der rasjonaliteten kanskje ikke råder.

7.2.5 Hvordan støttes funn av forskning på området?

Studier gjort på bakgrunn av Fafo-rapport 530 viser at rundt tolv prosent av de ansatte følger med på flyttelasset, men den store andelen som slutter medfører utfordringer med å opprettholde fagmiljøet. For virksomheten betyr dette at de må bruke ekstra ressurser på å beholde kompetanse samtidig som det må rekrutteres ny kompetanse.

Strukturendring, oppgavefordeling og tilknytningsform til staten påvirker tjenesteproduksjonen. Studier viser at det er mindre grad av skjønn og større grad av standardisering. Funnene i vår undersøkelse støtter denne forskningen i og med at fagmiljøet ikke står sterkt når virksomheten fordeles i to geografier.

7.2.6 Oppsummering forskningsspørsmål 1

Formell struktur begrenser ansattes handlefrihet, noe som begrenser muligheten for målrealisering. Instrumentelt er rasjonell tankegang at lederne ikke involverer sine ansatte tilstrekkelig selv om formell struktur åpner for ulike grader av spesialisering og samordning. Gjennom formelle roller vet organisasjonsmedlemmene hvem som skal, eller kan gjøre hva.

For FPVS er organisasjonskulturen utviklet institusjonelt gjennom indre press. Forskjellige grupper med ulike oppgaver og forskjellig bakgrunn kan gjennom samhandling bidra til at det

utvikles dominerende og brede institusjonelle normer. Normene og verdiene påvirker fagmiljøets fremtid når disse blandes.

7.2.7 Delkonklusjon forskningsspørsmål 1

Instrumentelle faktorer blir forsterket av kulturelle faktorer, ved at FPVS skal fremstå som høykompetent og robust kompetansesenter fra første dag. Når organisasjonens trekk er sentral utvikles kulturelle normer som bidrar til en spesialisering og samordning. Dataverktøyet vil styrke faglig kompetanse og effektivisere daglige rutiner, i et instrumentelt perspektiv.

Institusjonelle faktorer forsterkes av instrumentell tilpasning ved at FPVS høster synergier gjennom samhandling og utvikling av institusjonelle kulturelle normer. Når strukturen endres kommer kulturelle forskjeller til syne da det er ulike fagområder og ulik selvstendighetsgrad. Grunnleggende handlingslogikk ligger i kulturen og identifiserer passende atferd, der rasjonaliteten nødvendigvis ikke råder i handlingsrommet.

7.3 Vil en samlokalisering av FPVS ivareta de ansattes rettigheter og plikter?

Overordnede retningslinjer påpeker at de ansattes rettigheter og plikter skal følges opp. Arbeidsgiver har ansvar sammen med tillitsvalgte å vurdere nødvendige tiltak og holde ansatte informert om hva som skjer fremover.

I et instrumentelt perspektiv inngår to instrumentelle forskjeller. Den ene er hierarkisk variant og den andre er forhandlingsvariant.

I den hierarkiske varianten er det lederne som har kontroll og kan bruke midler i endringsrasjonaliseringer. I dette perspektivet ser vi at lederne i FPVS vet hvilke verktøy som finnes i verktøykassa når de står i omstillingssituasjon overfor sine ansatte.

Forhandlingsvarianten gir mulighetsrom for interesseheving, at man kan inngå kompromisser og forhandle mellom arbeidsgiver og ansatt. I tillegg inngår tillitsvalgt- apparatet i denne varianten, da perspektivet åpner for motstridende spørsmål (Christensen, et al., 2009).

Det er mulig å kombinere et instrumentelt og et kulturelt perspektiv. Lederskapet kan konstruere en organisasjonskultur som støtter opp under formell hierarkisk styring. På denne måten er kultur noe man har og som kan manipuleres, og er ikke vokst frem gjennom naturlige utviklingsprosesser (Christensen, et al., 2009).

I institusjonaliserte organisasjoner kan lederskapet ses på som todelt. Et kulturelt basert lederskap er på den ene siden kulturbringere, som er å forvalte og formidle tradisjonelle uformelle normer og verdier slik at de får gode vekstvilkår, blir utviklet og beskyttet. I FPVS vil en slik form for lederskap bidra til at kulturen mellom Oslo og Hamar ved samlokalisering, verner om organisasjonskulturen spesielt fordi tiltakene går på tvers i organisasjonen.

Et annet aspekt er at lederskap i seg selv kan bidra til endring (Christensen, et al., 2009, s. 65). Institusjonelt gir lederne sine bidrag ved å verne, utvikle eller endre kulturen slik at bidraget påvirker FPVS sin identitet gjennom kritiske avgjørelser. Dette skiller seg fra de rutinemessige avgjørelsene, som eksempelvis diskusjonen om HR-huset skal ligge i Oslo eller Hamar.

Tabell 5 - Rettigheter og plikter: Instrumentelt, institusjonelt perspektiv

	Instrumentelt perspektiv	Institusjonelt perspektiv
Fortolkningsramme	Omstillingen skal baseres på involvering og informasjon – instrumentelle virkemidler	Kulturelle trekk er avvik i arbeidsmiljøet
Fortolkninger	Ledelsen må ivareta de ansatte iht. rettigheter og plikter	Ledelsen er utilgjengelig, fagmiljøet er farget av ulike kulturer

Med referansepunkt samorganiseringen av FPT og VPV til FPVS 1. oktober 2013 søkte vi klarhet i, om framtidig samlokalisering kommer til å ivareta de ansattes rettigheter og plikter.

Vi stilte informantene spørsmål om omstillingssamtale var tilbudt, om denne var gjennomført og om konkrete tiltak var gjennomført. I tillegg ønsket vi å vite om informanten hadde vært involvert og ivaretatt. Her svarte informantene ut fra erfaringen fra sammenslåingen høsten 2013.

Vårt empiriske hovedfunn i delspørsmålet, viser at 100 % er tilbudt omstillingssamtale.

I et annet delspørsmål ønsket vi klarhet i om de tillitsvalgte har vært involvert og spurte informantene: *”Vet du om tillitsvalgte har vært involvert i omstillingsprosessen?”*

Her svarer 87,5 % at tillitsvalgte har vært involvert. Imidlertid var informasjon fra tillitsvalgte gjort kjent og tilgjengelig på intranett, men det var ikke egne informasjonsmøter i regi av

tillitsvalgte. En informant sier følgende: ”... *har vært flink til å informere når det har dukka opp noe nytt og sånne ting, men det er jo de samme firkantene ...*”

Vi får vite: ”... *men de [tillitsvalgte] var generelt involvert i henhold til regelverket.*”

Vårt empiriske hovedfunn er at tillitsvalgte har vært involvert, men det er ikke synlig hvor stor grad de har medvirket.

For å få klarhet i om arbeidsgiver har kartlagt konsekvenser for arbeidsmiljøet stilte vi spørsmål om hvilke konsekvenser som er kartlagt. Vårt empiriske hovedfunn viser at det ikke var knyttet konsekvenser for personellens arbeidsmiljø til omstillingen. En informant sa dette: ”... *ikke var noen konsekvenser for personellet under omstillingen.*”

Fra empirisk ståsted finner vi at informantene er blitt involvert og hensyntatt av arbeidsgiver. Omstillingsprosessen i FPVS viser at denne har blitt lovmessig utført og involverte parter har blitt informert og orientert om utviklingen, både fra ledelsens side og fra tillitsvalgte.

I et instrumentelt perspektiv har lederne ivaretatt sin arbeidsstokk i henhold til de rettigheter og plikter som ligger til grunn, forutsatt at det er basisalternativet som gjelder. Her argumenteres det for at særskilte personalpolitiske virkemidler er lite relevante tiltak. Vi mener at personalpolitiske tiltak er høyst relevant når samlokaliseringen blir et faktum. Til orientering skal DiF'sjefer historisk spille inn budsjettforslag allerede februar året før budsjettildeling, hvor en da hadde årlige budsjetter. Neste økonomiske tildeling for FPVS gjelder perioden 2015 til 2018. Slik sett må en planlegge fremover med de utgifter en vet vil komme.

I et kulturperspektiv er lederne de som predikerer uformelle normer og verdier. Vi ser dette i sammenheng med at ledelsen i FPVS har gått linja og bare sett på konsekvenser som sjefene kunne vært opptatte av. På denne måten manipulerer lederne kulturen og iverksetter ”scener” som de ansatte etter hvert etterlever og styrer sin atferd etter. På den ene side har arbeidsmiljøutvalget i organisasjonen hatt omstillingen og samlokaliseringen som tema, men dette finner vi tankevekkende da undersøkelsen avdekket at dette var tema på siste møte, nå i våres. Handlingsrasjonelt finner vi at sjefene på den andre siden, kan være de som har blitt involvert og ivaretatt mens ordinært ansatte ikke har fått samme mulighet for innflytelse. I vårt perspektiv ser vi dette i sammenheng med posisjoner og at sjefer blir involvert og ivaretatt på et høyere nivå enn ansatte på lavere nivå, i organisasjonsstrukturen.

7.3.1 Hvordan ivaretas de ansatte?

Når vi ser tilbake på de personellmessige konsekvenser legger *arbeidsgruppa* til grunn både flytting, pendling, lønnskostnader, kompetansetap og sist, men ikke minst at personell kan slutte.

Bolman og Deal (2001, s. 117) viser til McGregors tidligere arbeider og ser i perspektivet menneskets ferdigheter på holdninger, energi og engasjement som viktige ressurser.

Ressursene er i stand til å skape eller ødelegge en virksomhet. I dette perspektivet er de instrumentelle behov for organisatoriske tilpasninger og justeringer det som kan føre til kulturelle endrete behov og rammebetingelser for de ansatte. I dette perspektivet finner vi handlingsrom i rasjonell hensikt. Lederne kan på sin side gå inn med personellmessige tiltak for at ansatte ikke skal slutte eller at de ansatte kan få økt fleksibilitet i henhold til arbeidstid eller dekt pendlerutgifter.

Innen fortolkningsrammen av et instrumentelt perspektiv er den gjennomførte omstillingen et ledd i samlokaliseringsspørsmålet i FPVS. Ut i fra vår fortolkning og tankegang forstår vi dette som at de kulturelle betingelser forutsetter at lederne er tilgjengelige og at fagmiljøet blekes av to forskjellige kulturer i tråd med ledernes tilgjengelige lovverk og formålsrasjonelle handlinger.

På den ene side ser vi i *anbefalingsdokumentet* at ingen ansattrepresentanter var medlem av *arbeidsgruppa*. I intervjusituasjonen avslørte en informant, subjektivt forstått, at de ansattes rettigheter og plikter har blitt ”feid under teppet” med ”lukkete øyne” for tidligere erfaringer. Vi kom inn på spørsmålet om hvor langt de ansatte er villige til å pendle. Imidlertid fant vi ingen klausul for avstand tjenestedet, selv om vi har informasjon om at enkelte organisasjoner utenfor Forsvaret praktiserer en grense på inntil 60 km. På den andre side viser empirisk materiale at tillitsvalgte var involvert i ulik grad. Vi mener å se et mønster i at ledelsen har gjennomført omstillingssamtaler, og at lederne sannsynligvis har liten kunnskap eller kjennskap til hva Forsvaret som organisasjon kan tilby i lignende prosesser.

Når Luftforsvaret flyttet til Bodø viser Fafo-rapport 530 at virkemidler som lønnstillegg, bonusordninger, pendler tilbud, subsidiert husleie og reisestøtte i en periode var nødvendig for å beholde arbeidstakere. Vi ser at Fafo-rapporten støtter våre funn da ovenfor nevnte

virkemidler foreløpig ikke er bekjentgjort ved en eventuell samlokalisering i FPVS. Ut over dette sier rapporten at ventelønnsordning kan tilkjennes tjenestemenn som et sikkerhetsnett som blir oppsagt på grunn av at arbeidet faller bort, nedbemanner eller omorganiserer.

7.3.2 Oppsummering – forskningsspørsmål 2

Vi ser at *arbeidsgruppen* ser vekk fra en del grunnleggende rettigheter når de mener at dette ikke relevant, uten at dette forankres noe sted. Vi vet fra Forsvarets egne retningslinjer at de er i stort sammenfallende med statens retningslinjer. Således bør en absolutt argumentere for hvorfor dette ikke vurderes.

Instrumentelle virkemidler ses i lys av den hierarkiske varianten der lederne har kontroll og kan bruke nødvendige midler i en omstillingsprosess eller samlokaliseringsprosess.

Interesseheving mellom arbeidsgiver og arbeidstaker gir handlingsrom i forhandlingsvarianten. Vi ser ikke at lederne har åpent for forhandlinger eller tilbudt sine underordnede noen form for kompensasjon i samlokaliseringsspørsmålet.

I kulturperspektivet kan lederne tvinge fram en felles kultur slik at de kulturelle avvik ikke farger arbeidsmiljøet i særlig grad, de ansatte vil etter hvert styre atferden etter retningslinjer gitt fra ledelsen. Vi har ikke gått direkte inn på forhandlingsvirkninger mellom Hamar og Oslo. For oss er det ukjent om det er kultur for kompensasjon ved endret tjenestested på disse to ulike geografier. Imidlertid kan det være at lederne står sammen i FPVS om en felles ”ordning” og ”sorterer” ut i fra mulighetsrommet og etter prinsippet mål-middel-rasjonalitet.

7.3.3 Delkonklusjon forskningsspørsmål 2

Instrumentelle trekk viser at ansattes rettigheter og plikter har vært ivaretatt i tilstrekkelig grad, men åpenlyst ikke utover et minimum. De kulturelle forskjeller påviser at informasjonen kan ha blitt mottatt ulikt. Samtidig står lederne sterkt når de er tilgjengelige og synlige, spesielt verner om og påvirker FPVS sin identitet i kritiske situasjoner.

I stort påpeker informantene at det er egen innsats som har vært avgjørende for anskaffelse av informasjon. Noen allmannamøter har det vært med omstillingen som tema.

7.4 Vil en samlokalisering av FPVS medføre kostnadsbesparelser og gevinstuttak for Forsvaret?

Trinn for trinn drøfter vi *omstillingsveilederen* mot *anbefalingsdokumentet* som er synliggjort i kapittel 5. Sammentrukket har vi satt dette opp mot relevant teori, den konseptuelle modellen for økonomistyring (se Figur 3-1), og de erfaringene vi har trukket fra informantene. Der det er mulig vil vi gjennomføre egne økonomiske beregninger for å se hvilke tall vi vil komme frem til, med utgangspunkt i *omstillingsveilederen*. Konkret bruker vi erfaringer fra en gjennomført omorganisering i Forsvaret, hvor HV-staben ble flyttet fra Oslo til Elverum.

7.4.1 En omstillingssituasjon

Ut fra presentasjon i *omstillingsveilederen* treffer FPVS omstillingen flere kategorier, men kompleksiteten plasser FPVS i kategori 4.

Arbeidsgruppen har ikke definert hva slags type omstilling de er på vei inn i vedrørende kompleksitet. Informantene har allerede opplevd omorganiseringen, og gir uttrykk for at en samlokalisering antagelig vil gjennomføres i nær fremtid. Fra FST/P kommer det frem at HR-huset i henhold til Forsvarssjefens målbilde, skal samlokaliseres i løpet av 2019.

Omgivelsene til FPVS regulerer føringer og setter krav til hvordan økonomistyringen skal utformes for statlig sektor (Busch, et al., 2009). Reglement for økonomistyring i staten fremhever at virksomheter skal trygge effektiv ressursbruk, tilstrekkelig styringsinformasjon og et forsvarlig beslutningsgrunnlag (Finansdepartementet, 2003). En definering av hvilken situasjon en er i vil være nyttig for å kartlegge hvilke tiltak som blir aktuelle i den gitte situasjonen.

7.4.2 Bruk av personalpolitiske virkemidler

Omstillingsveilederen melder at det er arbeidsgiver som har ansvaret for bruk av virkemidler, som skal diskuteres med tillitsvalgte. Dette blir videre poengtert av Kommunal og Moderniseringsdepartementet (KMD, 2014) i deres veiledning og retningslinjer om “Personalpolitikk ved omstillingsprosesser”.

Arbeidsgruppen uttrykker at: “Ventelønn og særskilte p-politiske virkemidler vil være lite relevante tiltak for samlokaliseringen av FPVS”(s. 26). Allikevel nevner *arbeidsgruppen* opp

konsekvenser vedrørende: flytting, pendling, lønnskostnader og kompetanseflukt.

Virkemidler tilgjengelig for Forsvaret, se vedlegg 11.4, beskriver at DIF sjefer har ulike fullmakter ved omstillingssituasjon. HV-stab fikk merkostnad i forbindelse med omstillingen, noe som ikke er vurdert i *anbefalingsdokumentet*.

DIF sjefer har budsjetter for å gjennomføre tildelte oppdrag, “uforutsette” kostnader som personalkostnader, må tas over driftsbudsjettet. Begrenset tilgang på ressurser og ulike målsetninger skaper konflikter og maktbruk. Denne kampen i koalisjonssystemet kan være destruktivt for arbeidssituasjonen, miljøet og muligheten til å enes. Organisasjonen skal utføre rollen som er gitt av eksisterende retningslinjer, men ved tvetydighet er det lederen som staker ut kursen for hva som blir gjennomført (Busch, et al., 2009).

7.4.3 Avgrensninger

Vi finner at *arbeidsgruppen* setter egne avgrensninger for hva de mener er relevant. De bruker St.prp.nr. 45 (2000-2001)⁴⁶ og kompetansehensyn for å definere kun Hamar og Oslo som aktuelle geografiske områder for HR-huset. De mener også at FPVS må kunne utvides med 50 kontorplasser innen 2019. I dag tilsier organisasjonen at FPVS skal være på 291 årsverk. Etter samtale med stabsavdelingen i FPVS⁴⁷ kom det frem at det var 159 stillinger besatt i VPV, og 95 i FPT før sammenslåing, endring blir da på 37 stillinger. *Arbeidsgruppen* velger å se vekk fra FD sine føringer om at Forsvaret skal ut av leide fasiliteter i Oslo sentrum.

Arbeidsgruppen vet at det foreligger et stortingsvedtak som sier at VPV skal ligge på Hamar. *Arbeidsgruppen* har ikke kommentert hvordan de skal forholde seg til dette vedtaket, heller ikke anbefalt hvordan dette skal takles.

Når FD har sagt at VPV skal ligge på Hamar, så vil en eventuell endring av denne beliggenheten bli gjenstand for en ny nødvendig politisk behandling. Institusjonelle omgivelser legger et sett av regulative, normative og kognitive elementer til grunn for å oppnå høy legitimitet. Videre er det rimelig å anta at politiske partier vil kjempe for sine kampsaker, herunder bevaring av arbeidsplasser (Busch, et al., 2009).

⁴⁶ Antar at det er proposisjonen; “Omleggingen av Forsvaret i perioden 2002-2005”

⁴⁷ Fikk informasjon via epost fra Major Helge Ryen, tlf 03003, 22. april 2014 kl 12:56

7.4.4 Hvorfor samfunnsøkonomisk analyse?

Omstillingsveilederen konstaterer at nytte-kostnadsanalyse er relevant ved dette omstillingstilfellet. Analysen gir beslutningstaker best mulig beslutningsgrunnlag for å ta en avgjørelse og gi en anbefaling. *Arbeidsgruppen* fremholder at de vil analysere konsekvenser i organisasjon, personell, EBA og økonomiske konsekvenser. Det fremkommer ikke hva slags type analyse som legges til grunn, eller om det er nåverdibetraktning som gjelder.

Fra informantene kom det ikke noe direkte relevant som vi kan knytte til dette.

Nytte –kostnadsanalysen er en metode for å avdekke mest mulig sammenlignbar informasjon. Informasjonen skal dekke opp mest mulig av total nytte og kostnad av et prosjekt eller et offentlig tiltak. Om kostnadene er større enn nytten, vil sammenslåingen, i dette tilfellet, være samfunnsmessig ulønnsomt. Allikevel kan en se etter hvilket alternativ som totalt sett er gunstigst (Vale, 2010).

Fra økonomisk teori kommer det frem at veloverveid pengebruk trygges gjennom en kvalifisert stab. Blant *arbeidsgruppens* medlemmer vet vi at et medlem har økonomisk utdanning på minimum bachelor nivå. I tillegg består gruppen av personell som både har budsjett- og resultatansvar. Slik sett synes de å kunne foreta ressursdisponeringer på vegne av avdelingen. Egen kompetanse i kombinasjon med eksisterende organisasjonskultur vil påvirke beslutninger, og således økonomistyringen i bedriften (Busch, et al., 2009).

7.4.5 Bakgrunn for omstilling

En klargjøring av problemstilling, målsetning og basisalternativ belyser bakgrunnen og begrunnelsen for omstillingen. *Arbeidsgruppen* har ikke direkte satt opp målbare resultatmål, eller belyst området på tilstrekkelig måte. De skisserer hensikten med effektivisering, faglig styrkning og synergier mellom fagmiljøer.

Målene hjelper å definere omgivelser, beslutningstagere, evalueringskrav og grunnlaget for utviklingen av strategi (Roos, Krogh, Roos, & Boldt-Christmas, 2010). Ved å søke gjennom dokumentet til *arbeidsgruppen* kommer diverse mål, målsetninger og målbilder frem:

- At overordnede gevinstmål er effektivisering og bedre styring (s. 9).
- At de langsiktige målene om effektive og samordnede prosesser i FPVS oppnås best

med en samlokalisering (s. 10).

- At en forbedring og utbygging av VTC-anleggene i FPVS er et mål i seg selv (s. 11).
- At Forsvaret skal ut av eller redusere bruken av leide lokaler i Oslo (s. 19).
- At en samlokalisering må skje innen 2019 (s. 27).
- At samorganisering av ~50 nye årsverk må skje innen 2019 (s. 19).
- At tidligste tidspunkt for samlokalisering er 2016 (s. 27, 29).
- At samlokalisering understøtter målbildet til FIF PHRM 2813⁴⁸ (s. 28).

Resultatmålene skal være S-M-A-R-T-E (SSØ, 2010);

- ✓ Spesifikke – definerte slik at en vet hva som skal oppnås
- ✓ Målbare – i hvilken grad virksomheten når sine mål
- ✓ Aksepterte – riktige, relevante og interessante å arbeide mot og bør fastsettes etter dialog mellom over- og underordnet nivå
- ✓ Realistiske – mulig å innfri kravene, samtidig som det er noe å strekke seg etter
- ✓ Tidfestede – klart når resultatmålene skal være oppfylt
- ✓ Enkle – målene må formuleres enkeltvis og ikke sammensatte, uklare uttrykk

Mål skal hjelpe til med å konkretisere eller operasjonalisere visjonen. Målene skal være retningsgivende ved valg situasjoner, samtidig så konkrete som mulig (Roos, et al., 2010).

Vi mener målene til *arbeidsgruppen* ikke er S-M-A-R-T-E. Enkelte punkter kan settes i dato/tid, men de bruker flere tidsperioder. I tillegg operer de med forskjellig antall ansatte som skal inn i organisasjonen. Differanse før og etter 1. oktober 2013 tilsier 34 årsverk, *arbeidsgruppen* operer med pluss 50. Forskjellige tall blir forvirrende.

7.4.6 Tiltak som skal gjennomføres

Omstillingsveilederen tilsier at samtlige relevante tiltak for en omstilling skal løftes frem og vurderes. Relevante og tilfredsstillende tiltak mot mål tas med videre i prosessen.

Som nevnt tidligere har ikke *arbeidsgruppen* satt opp et eget anbefalingskapittel rundt dette. Vi tolker allikevel i *anbefalingsdokumentet* at ulike tiltak vektlegges, slik som:

⁴⁸ FIF PHRM 2813 er et større prosjekt i Forsvaret som går ut på å integrere ulike programvarer. Integrasjon vil medføre en mulighet for reduksjon av 128 ½ årsverk i Forsvaret.

- Ufravikelig krav om robust organisering, kontinuerlig leveranse og høy HR kompetanse ved HR-huset (s. 6)
- Konsekvenser opp mot samarbeidspartnere i Oslo (s. 28)
- Risikobetraktninger (s. 29)
- Organisatoriske konsekvenser (s. 8-15);
- Personellmessige konsekvenser (s. 15-17);
- EBA messige konsekvenser (s. 17-22);
- Økonomiske konsekvenser (s. 22-26);
 - Fagmiljø
 - Investeringer (s. 28)
 - Planlegging og koordinering
 - Kostnader ved tap av kompetanse
 - Pendlerkostnader
 - Reisekostnader ved tjenestereiser
 - Tap grunnet uproduktiv tid som følge av økt reise

Informantene vurderte kun tiltak om kontor ved opprinnelig sted, eventuelt delt kontorløsning. De ønsket ikke kontor på motsatt geografisk avdeling. En informant ble imøtekommet, mens to fikk ikke sine ønsker oppfylt. Andre tiltak var ikke nevnt, selv om leder FPVS skisserte mange muligheter om de ansatte ble med og støttet opp om omstillingsprosessen.

Ut fra ledelse og økonomistyring er det viktig med god planlegging og budsjettdisiplin. For å synliggjøre fremtidige kostnader ved omstilling må en kalkulere sannferdig for at en skal ta høyde for kommende forpliktelser til utbetaling. Busjettet er den planlagte disponeringen av pengebruken, og er avhengig av god kontroll (Sending, 2009).

Vi kan ikke se at *arbeidsgruppen* anbefaler noen tiltak, unntatt at de anbefaler Oslo som beste alternativ. De belyser flere ulemper og kostnadsalternativer, men de legger ikke opp noen plan for å demme opp om dette.

7.4.7 Spesifisering av virkning

Omstillingsveilederen løfter frem et bredere perspektiv enn rene interne kostnadsfaktorer, blant annet viser den til hva omstilling har å si for nærmiljøet og hvilke samfunnsmessige gevinster som er mulig å oppnå. Sammenligning av tiltakenes virkninger mot basisalternativet, må gjennomføres ved nytte-kostnadsbetraktning.

Arbeidsgruppen fremholder at de vil vurderer relevante kostnader og gevinster som er belyst i «Omstilling av statlige virksomheter» (OSV) og «Kostnads og gevinstelementer ved omstilling i staten» ...som forventes å påløpe over hele omstillingens levetid.”

Herunder vurderer *arbeidsgruppen* kostnader ved (s. 11, 18, 22, 23, 24);

- Forbedring og utbygging av VTC-anleggene
- Etablering av nye kontorbygg
- Planlegging, kontorutstyr, IKT-utstyr/nettverk og andre investeringskostnader
- Kompetanse tapet til offiserer og sivile
- Pendling
- Tjenestereiser
- Uproduktiv arbeidstid
- Opplæring og rekruttering
- Dublering av bemanning og /økte lønnskostnader (stab/støtte element, vakt og sikring, renhold, vedlikeholdsutgifter, utgifter til kontordrift)

Arbeidsgruppen ser vekk fra/vurderer at (s. 23, 24);

- Flyttekostnadene vil utgjøre marginale kostnader, og er ikke beregnet
- Ventelønn og særskilte p-politiske tiltak ikke blir vurdert

Vi ser fra informantene at de fremhever økt reiseaktivitet, tapt arbeidstid, sendrektighet på beslutningssiden og fravær av ledelse som kostnadsdrivere.

Vi ser at adferdssystemet innen økonomistyring utgjøres av menneskene i organisasjonen. Mennesker påvirkes fort av de rammer og føringer som blir gitt av ledelsen. Ved gjennomføring av omstillingssamtaler og lovnader er det naturlig at det skapes forventninger til fremtidig løsning og hvordan de enkelte løser sine oppdrag (Busch, et al., 2009).

7.4.8 Nytte-kostnadsvirkninger

Omstillingsveilederen fremhever at alle verdsatte og ikke verdsatte virkninger det er besluttet å følge opp, skal fremstilles etter nåverdimetoden i prosjektets levetid.

Vi ser at *arbeidsgruppen* fremstiller prosjektets levetid på nærmere 20 år. I deres tabell - kostnader, kommer det ikke direkte frem hvilket tidsperspektiv som er valgt. For oss fremkommer det tre forskjellige tidsperspektiver; investerings-, 1 års- og 5 års-perspektiv. Tallene er ikke spesifisert til å være 2013 kroner, eller indeksregulert til bestemt årstall. De fremstiller tall rundt leie av egne eller private eiendommer, engangsinvesteringer (krypto/site), tapt kompetanse og pendlerkompensasjon.

Ut fra *omstillingsveilederen* og *arbeidsgruppens* betraktninger er ikke dette uttømmende for hva de mente skulle ligge til grunn for en slik beregning. Slik sett følger de ikke de krav som ligger i omgivelsene og retningslinjer for de økonomiske betraktninger som legges til grunn.

Anbefalingsdokumentet postulerer at det er forskjeller på kompetansetap, økte reisekostnader, pendlervillighet, uproduktiv tid gitt om det flyttes til Hamar eller Oslo. I stort mener *arbeidsgruppen* at Hamar som alternativ medfører større tap, enn om det blir Oslo. Hovedargumentet er alt er enklere med Oslo, samt at de på Hamar er mer villig til å pendle enn de i Oslo.

Informantene hadde ikke tallgrunnlag til dette punktet. De pekte på økt reiseaktivitet, mer uproduktiv tid, fravær av ledelse, sendretighet av beslutninger og fler vakanser.

I ledelsessystemet er en avhengig av at ansatte som kan forplikte pengebruk, eller binde opp ressurser, støtter opp under bedriftens økonomiske målsetning. Organisasjonen er avhengig av at den enkelte gjør sitt beste for å bidra til å nå de mål som er satt til økonomistyring (Busch, et al., 2009).

7.4.9 Nåverdibetraktninger ved samlokalisering av FPVS

I dette kapittelet beregner vi en kost-nytte betraktning i nåverdi for FPVS. Utgangspunkt for dette er de tiltak som HV-staben måtte iverksette da de ble omstilt, se kapittel 5.3.9.

7.4.9.1 Administrasjonskostnader

Det er ikke kjent om FPVS i Oslo har egen administrativ kjøretøypark, dog kommer det frem at de har et eget administrativt element. Her er det nærliggende og anta at de kan nyttiggjøre seg festningsverkets ressurser. FPVS Hamar har både kjøretøypark og administrativt apparat.

Vi ser vekk fra dette punktet, da det virker som om det ikke blir noen vesentlige forskjeller på dette.

7.4.9.2 Endret leieforhold

Fra HV-stab kommer det frem at de har etablert seg i midlere kontorrigger.

I dag er det ikke ledig tomt i Oslo sentrum for oppsett av slike rigger. Ved å se på annen eiendom kan det antas at det er tomt tilgjengelig på Linderud.

Hamar har tilgjengelig tomt ved Ridehuset, noe som og er skissert i mulighetsstudien til FB.

For å understøtte FD intensjon om å trekke ut av sentrum er det 2 alternativer som vi ser i dag. Midlertidig kontorrigg på Hamar eller etablering av kontorrigg på Linderud. Ut fra undersøkelser er det pr dags dato ingen ledig kontorkapasitet i FB porteføljen som er eid av FB i Oslo-regionen. Antall ansatte begrenser seg til de som har organisasjonstilhørighet ved Hamar og Oslo. Nedenunder listes opp nøkkeltall som er brukt i vår nåverdiberegning:

- Linderud, 227 personer
- Hamar, 115 personer
- Kvadratmeter pr ansatt; 1068 kvm / 43 kontor plasser= ~25 kvm/ktr plass
- Investerings kostnad kontorrigg
 - 24,9 millioner 1. juli 2011, tilsvarende ~25,97 millioner pr februar 2014⁴⁹
 - Linderud; 25 kvm /ktr plass * 227 ktr plass = 5.675 kvm
 - Hamar; 25 kvm / ktr plass * 115 ktr plass = 2.875 kvm
- Kvadratmeterpris på kontorfasilitet
 - 3,2 millioner / 1068 kvm = ~kr 2.996,-, indeksregulert 3,34 Mill / 1068 kvm = ~kr 3.127,- pr kvm

⁴⁹ Lokalisert på: <https://www.ssb.no/kpi?fokus=true> konsumprisindeksjustert til feb. 2014 tall

- Hvorav kapital element (KE) er 2,7 millioner / 1068 kvm = ~kr 2.528,-, indeksregulert 2,816 millioner/1068 kvm = ~kr 2.637,- pr kvm
- Linderud leie; $(3,34/1068)*5.675 = \sim 17.747.659,-$, KE = ~14.963.296,-
- Hamar leie; $(3,34/1068)*2.875 = \sim 8.991.105,-$, KE = ~7.580.524,-

Prosjekt 2AS40048 er datert 17.august 2011, hvor det skisseres at ferdigstilling skulle være planlagt 1.desember 2011. Etter samtale med prosjektansvarlig kom det frem at det tok 5 ½ måned fra intensjonsavtale om leie var signert, til nøkkel til modulbygg ble overlevert Forsvaret. Deretter kommer flytting av stab. Ved en nåverdibetraktning vil vi legge til grunn at beslutning om anskaffelse og innflytting vil være ferdigstilt tentativt 30.juni 2016. Denne er sammenfallende for dato vedrørende eventuelt forlengelse av leieavtale med Rådhusgata2. Dette gir FPVS ~2 år og 3 måneder til en mulig samlokalisering.

7.4.9.3 FPVS - Personellutgifter - flyttekostnader

Situasjonsbildet for ansatte

Her ønsker vi å belyse hvilke reelle pendler utgifter som kan oppstå ved en flytting. For å si noe om dette ønsker vi å kartlegge distanser fra hjem til arbeidsplass i dag, og ved en eventuell flytting til hhv. Oslo eller Hamar.

Ved uttrekk fra P3 kommer det frem at det er 302 stillinger som har tilhørighet Hamar og Oslo til sammen. Ved nærmere ettersyn kommer det frem at 227 av disse stillingene har en aktuell postadresse, som vi videre tolker til at det er 227 stillinger med en person i stillingen som enten har tilhørighet Oslo eller Hamar. Av de nevnte 227 stillingene er det 9 personer med pendlerrettigheter, hvor 8 har tjeneste Oslo og 1 har tjeneste Hamar. Ved Oslo kontoret er det 66 befal, 37 sivile og 3 vervede. Ved Hamar kontoret er det 60 befal, 52 sivile men ingen vervede.

Ved å plotte inn postadresse til den enkelte ansatt og tjenestested i nett-tjenesten maps.google.com har vi skaffet en oversikt på kjøredistanser, -en- vei fordelt på dagens situasjon, Oslo lokalisering og Hamar lokalisering. Det vi ser er at de med tjeneste Oslo i dag, kjører i snitt 41,49 km en vei. De som tjenestegjør ved Hamar kjører i snitt 23,82 km en vei.

Ved å legge til grunn snitt hastighet på 60 km/t⁵⁰ vil en som jobber i Oslo bruke ~41 minutter i bil til jobb. En på Hamar vil bruke ~24 minutter. Problematisering rundt parkeringsmuligheter i Oslo tas ikke med.

Tabell 6 - Snittdistanse fra tjenestested

<u>Opprinnelig tjenestested</u>	<u>antall total</u>	<u>antall m/adresse</u>	<u>Distanse - total- 1 vei</u>			60 snitt fart		
			<u>Status quo</u>	<u>Oslo</u>	<u>Hamar</u>	<u>Tid (min) - (min) - sq</u>	<u>Tid (min) - - Oslo</u>	<u>Tid (min) - Hamar</u>
Hamar	153	112	2667,9	14281,5	2667,9			
snitt Hamar			23,82	127,51	23,82	24	128	24
Oslo	149	106	4398,4	4398,4	14601,6			
snitt Oslo			41,49	41,49	137,75	41	41	138
Gardermoen	0	9	447,3	447,3	835,2			
snitt Gard.			49,70	49,70	92,80	50	50	93
	302	227	7513,6	19127,2	18104,7			

Om all aktivitet legges til Oslo vil de som hadde tilhørighet Hamar øke sin kjørestrekning til 127,51 km eller ~128 minutter. Om all aktivitet legges på Hamar vil de som var opprinnelig i Oslo få økt kjørestrekning til 137,75 km eller ~138 minutter.

Her er det nærliggende å se at den enkelte ansatt kan kjøre til jernbanen, og deretter ta toget enten til Hamar t/r, eller Oslo t/r, og gå til aktuell jobb. Ved å se på rutetabellen kommer det frem at det er⁵¹:

- 5 enkelt reiser: Tur Hamar – Oslo, tidsperiode 06:07 til 09:03, varighet ~1t 20min
- 5 enkelt reiser: Retur Oslo - Hamar, tidsperiode 14:02 til 16:34, varighet ~1t 20min
- 5 enkelt reiser: Tur Oslo - Hamar, tidsperiode 06:34 til 09:34, varighet ~1t 20min
- 5 enkelt reiser: Retur Hamar – Oslo, tidsperiode 13:56 til 18:03, varighet ~1t 20min

Gangavstand fra OsloS til Rådhusgata2, og Hamar jernbane til Ridehuset er rundt 10 minutter.

Ut av dette kan en anta at snitt tid for ansatt med opprinnelse:

- Oslo, som nå må til Hamar – har en effektiv reisetid på 2t 11 min (bil, tog, til fots)

⁵⁰ Lokalisert på: <http://www.ofv.no/artikler-2010/norske-hovedveier-har-lavest-gjennomsnittsfart-av-12-europeiske-land-article147-220.html> grunnlag 65 km/t på hovedåre. Vi setter hastigheten ned til 60 km/t da de reisende skal ut/inn av parkering og ut/inn av tettbebygde strøk, noe som trekker snitthastigheten ned fra 65 km/t.

⁵¹ Lokalisert på: www.nsb.no eksempelet er hentet ut for mandag 7.april 2014

- Hamar, som nå må til Oslo – har en effektiv reisetid på 1t 54 min (bil, tog, til fots)

Vi problematiserer ikke parkeringsmuligheter ved de ulike jernbanestasjonene.

Hvor langt er vi villig til å pendle?

Kommunal og moderniseringsdepartementet skisser i NOU 2011:03 (KMD, 2011) at det er ulik grad av pendlervillighet basert på bosted, utdanningsnivå og jobbmuligheter.

Når vi velger bosted, er avstand til arbeidsplass og skole av stor betydning for mange. Tidsbruk til pendling⁵² går utover både tid til fritid og tid til arbeid. For barnefamilier kan kort reiseavstand til jobb være avgjørende for om hverdagen går opp. Hvis man betrakter tid brukt til arbeidsreiser som mindre verdifull enn arbeidstid og fritid, vil kortere reisetid og lavere reisekostnader gi samfunnsøkonomiske gevinster.

Tabell 4.2 skisser i prosent hvor lenge enkelte er villig til å reise for å komme til jobb.

Fra tabellen kan du se at i hovedstaden er kun 9 % villig til å reise 1 time eller mer, mot 4 % i mellomstore byregioner⁵³.

Tabell 4.2 Reisetid til arbeid. Andel personer med ulik tidsbruk

	Under 10 min	10 – 19 min	20 – 39 min	40 – 59 min	En time eller mer
Hovedstadsregionen	11	30	35	15	9
Storbyregioner kategori 1	19	31	35	11	4
Storbyregioner kategori 2	21	36	30	8	6
Mellomstore byregioner	34	33	22	6	4
Småby-regioner	36	30	21	7	6
Tettsteds-regioner	38	36	19	4	4
Spredtbygde regioner	43	32	24	1	1

Kilde: Reisevaneundersøkelsen 2009, TØI.

⁵² Skattebetalerforeningen skisserer at en reisetrekning på over 2 timer kan medføre at du defineres som pendler Lokalisert på: http://www.nrk.no/livsstil/sa-du-trodde-du-var-pendler_-1.10996024

⁵³ Vi forutsetter at Hamar ligger i denne definisjonen

Ovenfor kom det frem at snitt kjøretid i dag for Oslo, er ~41 minutter. En sammenstilling mot tabellen tilsier da at ~24 % i hovedstadsregionen er villig til å kjøre så lenge. Til sammenligning vil det være ~10 % på Hamar som er villig til å reise i ~41 minutter.

Ovenfor kom det frem at snitt kjøretid i dag for Hamar er ~24 minutter. En sammenstilling mot tabellen tilsier da at ~59 % i hovedstadsregionen er villig til å kjøre så lenge. Til sammenligning vil det være ~32 % på Hamar som er villig til å reise i ~24 minutter.

Hvordan endres reisestrekning ved flytting - Oslo eller Hamar?

Vi har plottet inn reisestrekning for de ansatte for å få et “stillbilde” av dagens situasjon. Her tenker vi på, hvilken endring får den enkelte ansatt i reisestrekning fra basis alternativ, gitt at FPVS samlokaliseres på enten Hamar eller Oslo?

Tabellen under viser at i avstand 0 – 10 km fra arbeidssted:

- Basis alternativet
 - for Oslo vil 16 befal, 9 sivile og 0 vervede være
 - for Hamar vil 23 befal, 27 sivile og 0 vervede være

Tabellen under viser at i avstand 0 - 20 km fra arbeidssted:

- Basis alternativet
 - for Oslo vil 27 befal, 18 sivile og 0 vervede være
 - for Hamar vil 32 befal, 35 sivile og 0 vervede være
- Oslo alternativet
 - for Oslo vil 27 befal, 18 sivile og 0 vervede være
 - for Hamar vil 3 befal, 0 sivile og 0 vervede være
- Hamar alternativet
 - for Oslo vil 3 befal, 0 sivile og 0 vervede være
 - for Hamar vil 32 befal, 35 sivile og 0 vervede være

Tabellen under viser at i avstand 0 - 40 km fra arbeidssted:

- Basis alternativet
 - for Oslo vil 37 befal, 25 sivile og 0 vervede være

- for Hamar vil 49 befal, 49 sivile og 0 vervede være
- Oslo alternativet
 - for Oslo vil 37 befal, 25 sivile og 0 vervede være
 - for Hamar vil 4 befal, 1 sivil og 0 vervede være
- Hamar alternativet
 - for Oslo vil 4 befal, 1 sivile og 0 vervede være
 - for Hamar vil 49 befal, 49 sivile og 0 vervede være

Tabell 7 - Avstand til arbeidsplass

		66	37	3	60	52	0	66	37	3	60	52	0	66	37	3	60	52	0
		Basis						Oslo						Hamar					
Reisestrek		Oslo			Hamar			Oslo			Hamar			Oslo			Hamar		
		Befal	Sivil	Vervet	Befal	Sivil	Vervet	Befal	Sivil	Vervet	Befal	Sivil	Vervet	Befal	Sivil	Vervet	Befal	Sivil	Vervet
0	10	16	9	0	23	27	0	16	9	0	2	0	0	2	0	0	23	27	0
10	20	11	9	0	9	8	0	11	9	0	1	0	0	1	0	0	9	8	0
20	30	8	3	0	9	8	0	8	3	0	0	1	0	0	0	0	9	8	0
30	40	2	4	0	8	6	0	2	4	0	1	0	0	1	1	0	8	6	0
40	50	8	3	1	2	0	0	8	3	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0
50	60	6	1	0	1	0	0	6	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0
60	70	3	4	0	1	1	0	3	4	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0
70	80	1	2	0	1	1	0	1	2	0	0	0	0	2	2	0	1	1	0
80	90	2	0	1	1	0	0	2	0	1	0	0	0	2	1	0	1	0	0
90	100	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0
100	110	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	3	0	1	0	0	0	0	0
110	120	0	0	0	0	1	0	0	0	0	4	1	0	5	3	0	0	1	0
120	130	4	0	1	3	0	0	4	0	1	20	26	0	9	5	0	3	0	0
130	140	1	1	0	0	0	0	1	1	0	16	11	0	14	11	0	0	0	0
140	150	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	7	0	7	4	0	0	0	0
150	160	1	0	0	0	0	0	1	0	0	2	1	0	2	1	0	0	0	0
160	170	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0	2	1	0	1	0	0
170	180	2	0	0	0	0	0	2	0	0	1	1	0	5	1	1	0	0	0
180	190	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	2	4	0	1	0	0
190	200							0	0	0	2	0	0	3	1	0	0	0	0
200	210													1	0	1	0	0	0
230	240													1	0	0	0	0	0
240	250													1	0	0	0	0	0
250	260													1	0	1	0	0	0
290	300													1	0	0	0	0	0

Kvarter for pendlere

Hva vi ser er at det er en grense for hvor lenge ansatte vil pendle/reise tur/retur jobb.

Vedrørende kvarter i Oslo vet vi at avtaler med hotell sentralt, eksempelvis Thon Europa – hadde en månedspris på kr 16.500,- pr rom⁵⁴. Videre vet vi at slike avtaler er på vei ut, hvor Forsvaret søker å utnytte den kapasitet som er hhv på Kolsås, Linderud og Lutvann. Hybler på

⁵⁴ (9,9 millioner leiesum årlig/50 rom)/12 måneder = 16.500 kr, tall er gitt fra FST / ORG

Hamar leies og på det private markedet. Hamar leier i dag både hybelhus og leilighet som deles på av de som pendler. Pris oppgitt ligger på ~5.000,- pr enhet⁵⁵.

Bokostnader for ansatte

Ved å bruke tilgjengelig informasjon på nettet kan en få et bilde på hva det koster å etablere seg i egen bolig i ulike fylker. For å gi et “rettvisende” bilde har vi søkt opp informasjon rundt snitt pris pr kvm i henholdsvis Oslo, Akershus, Hedmark og Oppland. For å ha “rett” bilde av boligstørrelse har vi brukt snitt betraktning på boligstørrelse i Norge. Dette gir et utgangspunkt på hva boliger kan koste i ulike områder.

Boligpriser – snittbetraktning

Data hentet søndag 6.april 2014, kl 11:56 lokalisert på:

<http://www.nef.no/xp/pub/topp/boligprisstatistikk> :

- Snitt Akershus, pr 1/1-2013 – kr 33.474,- pr kvm.
- Snitt Oslo, pr 1/1-2013 – kr 44.905,- pr kvm.
- Snitt Hedmark, pr 1/1-2013 – kr 19.836,- pr kvm.
- Snitt Oppland, pr 1/1-2013 – kr 22.346,- pr kvm.
- Snittbetraktning på “Alle” boligtyper
- Gjennomsnittsboligen var/er på 114 kvm, ref.

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kmd/dok/regpubl/stmeld/20032004/stmeld-nr-23-2003-2004-/2.html?id=197932> lastet ned 6/4-204 kl 12:11

Ved å legge til grunn at en ansatt vil anskaffe seg en bolig på 114 kvm vil prisnivået være:

Tabell 8 - Snittpris pr kvm

	<u>Bolig kvm</u>	<u>pr kvm</u>	<u>pris</u>
<u>Snitt Akershus</u>	114	kr 33 474	kr 3 816 036
<u>Snitt Oslo</u>	114	kr 44 905	kr 5 119 170
<u>Snitt Hedmark</u>	114	kr 19 836	kr 2 261 304
<u>Snitt Oppland</u>	114	kr 22 346	kr 2 547 444

⁵⁵ Her har vi fått informasjon muntlig fra FPVS

Alternativt kan en leie bolig for en periode. Her er det utfordrende å finne rette parametere å legge til grunn, men en oversikt gir oss følgende prisnivå for en bolig (100-119 kvm)⁵⁶:

- Oslo med Bærum, snitt kr 11.896,-
- Tettsted med 20.000 innbyggere eller fler, snitt kr 6.661,-

Flyttekostnader avdeling

Vi har forsøkt å søke i regnskapet til HV-staben for å se hva flyttekostnadene var. Dette er gjennomført uten hell.

Slik sett har vi ikke noe godt utgangspunkt for hva en kostnad vil utgjøre da vi heller ikke kjenner til volum av hva som skal flyttes.

For å anta noe “fornuftig” rundt flyttekostnader legger vi til grunn at den ansatt som skal flytte bruker 5 dager på å flytte ut av gammelt kontor og inn i nytt. Disse dagene brukes som utgangspunkt på hva det koster å flytte avdelingen. Satsen som legges til grunn er årsverkskostnaden snittberegnet på stilling til kapittelet.

Hvordan påvirkes personell ved FPVS ved en flytting av tjenestested?

Vi har løftet frem en god del faktorer som vil påvirke de ansatte i deres valg om det blir en geografisk endring av beliggenhet for FPVS. Et spørsmål en kan stille seg om det er noen reelle alternativer for de ansatte ved FPVS, eller om de bare må bli med på flyttelasset. Om Forsvaret bestemmer seg for å flytte, er det nærliggende å vurdere hva en skal tilby de som ikke blir med – avgangsstimulerende tiltak, annen jobb i nærområdet.

Ulike personell grupper agerer gjerne forskjellig ved endrede arbeidsforhold. Hva den enkelte gjør avhenger gjerne av hvilken personell- og fag/kompetansegrupper vi snakker om. Karakteristika ved arbeidsplassen og nærmiljøet, familiesituasjonen, aldersprofilen i arbeidsgruppen. Medarbeidere med lavere utdannings-/spesialiseringsnivå og konkurransekraft vil nok oppføre seg annerledes enn medarbeidere med attraktiv spisskompetanse. Forsvaret har opplevd slike problemstillinger før, eksempelvis med frafall av teknikere både i Sjøforsvaret og Luftforsvaret⁵⁷.

⁵⁶ Lokalisert på: <http://www.abcnyheter.no/bolig/faktainnhold/090618/leiepriser>

⁵⁷ Lokalisert på: <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/forsvaret/eksperter-advarer-mot-f-16-krise-i-luftforsvaret/a/10147679/>

Boligpris situasjonen og leiemarkedet tilsier at det er enklere å vurdere å flytte til Hedmark/Oppland kontra Oslo/Akershus. Statistikken tilsier at det er meget gunstig å flytte for den enkelte til Hamar. Dette kan allikevel problematiseres ved at den enkelte ansatt gjerne har familiemessige forhold og hensyn ta.

Reisestrekningen for de med kontor Oslo er lengst i dag, gitt dagens situasjon og samlokalisering på Hamar. Kontra Hamar i dag og en eventuell lokasjon i Oslo. Ut fra statistikk kommer det frem at ansatte i mindre regioner er mindre reisevillige enn de som har jobb i hovedstadsregionen. Vi ser at snitt reisetid for begge grupper øker til over 2 timer ved endring av arbeidssted. Ved å legge statistikk til grunn vil ~96 % antagelig ved Hamarkontoret slutte ved lokalisering Oslo, mot ~91 % av Oslo kontoret ved lokalisering Hamar⁵⁸. Dog er det usikkert om denne prosentandelen er representativ både for sivile og militære⁵⁹. Vi antar at begge grupper er villige å pendle en periode før de eventuelt finner seg annen jobb, flytter eller slutter. Erfaringen fra HV-stab er i dag at det kun er rundt ~8,9 %⁶⁰ som pendler i dag, ca. 2 ½ år etter flyttingen ut av Oslo.

Gevinster

Vi løfter frem mulige gevinster og tilbakebetalinger gjennom husleiemodellen, egenandel personell ved kvarter og innsparing årsverk.

En presentasjon⁶¹ fra FST/P skisserer en effektivisering av dagens sentrale HR enheter ved etablering av et nytt HR senter, skal gi et konkret nedtrekk på 8 årsverk (ÅV). Vi antar at dette kan realiseres ved en samlokalisering hvor modulbygg samler FPVS.

Sammenfatting av økonomiske betraktninger

Vi må ta noen valg for å fremstille noenlunde holdbare tall, som muliggjør en sammenlikning av kostnader og gevinster ved de ulike alternativene vi står ovenfor. Tidligere arbeid fra gruppen fremholder at bygging av manglende lokaler ikke er en valgbar vei innen denne anbefalingen.

Slik det er da, fremkommer det 5 muligheter:

⁵⁸ Ref. - Reisevaneundersøkelsen 2009, TØI

⁵⁹ Frank som befal har flyttet 11 ganger i egen karriere. Usikkert om sivile har flyttet like mye, eller villig til å flytte?

⁶⁰ 4 pendlere / 45 arbeider ~8,9 %

⁶¹ Lokalisert på Forsvarets interne mappestruktur: [\\AKFFS0006\Data2\FST\FST\03 P-AVD\08 Prosjekter\Prosjekt P2813 HRM i FIF\P2813 HRM i FIF\Emner\Gevinstrealisering\2013 Gevinstarbeid](#)

1. Basisløsning, dvs. ingen endring av situasjonen og fortsatt lokaler i både Rådhusgata 2 og Ridehuset.
2. Leie Oslo, Rådhusgata 2 og lignende etablissement
3. Leie Oslo, etablering av kontorrigg på Linderud
4. Leie Hamar, Ridehuset og lignende etablissement, f.eks. Åker Gård
5. Leie Hamar, Ridehuset og etablering av kontorrigg på Ridehustomta

Ved alternativ 1 vil det ikke påløpe noen ekstra kostnader som er synliggjort i denne studien. Det vi vet er at Rådhusgata 2 har leieavtale frem til 31.des 2017 – etter dette skal eventuell ny avtale fremforhandles. Om dagens satser opprettholdes, vites ikke, men fra Dagens Næringslivs eiendomsindeks kommer det frem at lokaler med status Rådhusgata 2, ligger i dag på kr 2.850,- til 3.650,- pr kvm⁶². Ut fra dette er det nærliggende og anta at prisen justeres til minimum kr 2.850,- på nye lokaler i Oslo, samt fra 1/1-2018.

Ved alternativ 2 vil prisjustering som alternativ 1 komme inn. I tillegg må en beregne personal tiltak for å videreføre og beholde kompetanse i en gitt periode. Her er det nærliggende og anta at tiltak strekker seg frem til 30.juni 2016. I tillegg vil investeringskostnader på site/krypto slå til samt ansatte flyttekostnader.

Ved alternativ 3 vil etablering av kontorrigg beregnes. I tillegg må en beregne personal tiltak for å videreføre og beholde kompetanse i en gitt periode. Her er det nærliggende og anta at tiltak strekker seg frem til 30.juni 2016. I tillegg vil investeringskostnader på site/krypto slå til samt ansatte flyttekostnader.

Ved alternativ 4 vil leiekost Ridehuset og Åkergård. I tillegg må en beregne personal tiltak for å videreføre og beholde kompetanse i en gitt periode. Her er det nærliggende og anta at tiltak strekker seg frem til 30.juni 2016. I tillegg vil investeringskostnader på site/krypto slå til samt ansatte flyttekostnader.

Ved alternativ 5 vil etablering av kontorrigg beregnes i tillegg til leie Ridehuset. I tillegg må en beregne personal tiltak for å videreføre og beholde kompetanse i en gitt periode. Her er det nærliggende og anta at tiltak strekker seg frem til 30.juni 2016. I tillegg vil investeringskostnader på site/krypto slå til samt ansatte flyttekostnader.

⁶² Lokalisert på: <http://www.malling.no/media/pdf/dn-110613.pdf>

Nåverdibetraktning

Nåverdi kan forenklet sies å være dagens verdi av fremtidige kontantstrømmer. De pengene du sitter med i dag er har en sikrere verdi enn en fremtidig kontantbeholdning. Dette da beholdningens kjøpekraft påvirkes av gjeldende rente og inflasjon. For å beregne nåverdien bruker staten 4 % i kalkulasjonsrente (Omstillingsveilederen, 2008).

Bruken av kalkulasjonsrente reflekterer at fremtidig nytte og kostnader ikke verdsettes like høyt som nytte og kostnader i dag⁶³.

For å legge en slik betraktning til grunn må en sette opp visse forutsetninger. Vi forutsetter at:

- Kalkulasjonsrente (realrente) er 4 %
 - hvorav risikofri realrente er 2 % og risikotillegg er 2 %
- Areal og priser er hentet fra faktura leie FB, og tall fra *anbefalingsdokumentet*
- FPVS har gjennomført flytting til 1.august 2016
- FPVS må fortsette leie frem til 1.august 2016 ved fraflyttingslokasjon
- Kontor site/krypto kostnad påløper som ett beløp i 2014
- Perioden strekker seg over 20 år, dvs. fra 2014 frem til 2034.
- Det er ingen endring av husleie for bygg eid av FB. Der det må reforhandles privat næringseiendom legges siste indeks til grunn for kvm pris.
 - Privat leie i Oslo justeres fra 1.jan 2018 til 2.850,- pr kvm
- Ved samlokalisering vil det 1.aug 2016 frigjøres 8 årsverk (ÅV) innen HR i Forsvarets organisasjon, der kontorrigg er etablert.
 - En snittbetraktning på kapittel 1725 gir 1 ÅV = 789.000,-
- KE legges inn på 46,02 % på eid bygg FB. For kontorrigg legges 84,375 % inn som KE.
- Forsvaret har egen tomt tilgjengelig både i Oslo og på Hamar
- Kontorrigg koster (24,9 millioner 1. juli 2011), tilsvarer ~25,97 millioner pr februar 2014⁶⁴ for 1068 kvm. Behovet er ~25 kvm pr ansatt. Gir en kvm pris på ~kr 24.316,-
- Alle personaltiltak ved flytting slutter å virke 31.juli 2016, da går pendle/personal kostnader over å gjelde for ~8,9 % av organisasjonen

⁶³ Lokalisert på: <http://www.dfo.no/no/Styring/Samfunnsokonomisk-analyse/Hvordan-gjennomfore-en-samfunnsokonomisk-analyse/Trinn-4-Bergene-samfunnsokonomisk-lonnsomhet/Kalkulasjonsrente/>

⁶⁴ Lokalisert på: <https://www.ssb.no/kpi?fokus=true> konsumprisindeksjustert til feb. 2014 tall

- Ved flytting til Oslo vil de som bor 0-20 km fra Ridehuset på Hamar velge å reise tur/retur hver dag. De med reisestrekning lengre enn 20 km til Ridehuset velger å ta kvarter i Oslo.
- Ved flytting til Hamar vil de som bor 0-40 km fra Rådhusgata 2 velge å reise tur/retur hver dag. De med reisestrekning lengre enn 40 km til Rådhusgata 2 velger å ta kvarter i Hamar.
- De som velger å slutte, gjennomfører dette fra 1.aug 2016
- 2 alternativer vedrørende riggekostnad, den belastes Forsvaret, eller belastes FB. Rasjonale for denne betraktningen er at når rigg er kjøpt, vil den eies av FB. Slik sett kan riggen nyttes av andre aktører i Forsvaret, eller selges når behovet faller vekk får denne type fasilitet.
 - I vår nåverdi betraktning er anskaffelse av kontorrigg lagt inn som investering av Forsvaret.

7.4.9.4 Oppsummering – kost-nytte betraktninger av samlokalisering av FPVS

Vi har synliggjort at flytting geografisk medfører relativ lang reisevei både ved lokalisering Hamar og Oslo. Ut fra tilgjengelig informasjon virker det som ~91 % vil slutte ved Oslo kontoret ved flytting til Hamar, mot ~96 % ved Hamarkontoret ved flytting til Oslo⁶⁵. Allikevel er det vanskelig og predikere en slik utvikling. Da det kan være forskjeller på endringsvilje mellom militært ansatte og sivile. Vi antar ved gode overgangstilbud ved en flytting, er viljen til å fortsette i stilling frem til organisasjonen har satt seg, tilstede. Allikevel vil en ut fra erfaringer ved HV-stab forvente at personell pendler i stor grad. Etter 2 ½ år ved HV-stab har det gått seg til, og det har blitt rekruttert personell lokalt. Dette er og noe som kan forventes ved flytting/samlokalisering av FPVS.

For personell er det nærliggende å anta at det er verre å flytte og bo eller leie ved et dyrere sted kontra et rimeligere sted. En kan problematisere ved å si at en flytter dit det er jobb, men her er ingenting gitt, da det er flere faktorer som spiller inn for valg om flytting eller ikke. Allikevel er det nærliggende og anta at ansatte blir med i en periode om arbeidsgiver legger til rette, og tilbyr incentiver for å unngå stort frafall. HV-stab har erfaringsmessig positive erfaringer ved å tilby økonomisk kompensasjon og arbeidstidsfleksibilitet.

⁶⁵ Ref. - Reisevaneundersøkelsen 2009, TØI

Da HV-stab har etablert seg i kontorrigg, har vi sett på dette som en eventuell løsning kontra å bygge ved hhv Oslo og Hamar. En slik modulløsning med tilsvarende kvalitet, har en levetid på 20-30 år og kan gjenbrukes mot eventuelle andre avdelinger.

Vi har sett på 5 løsninger og beregnet nåverdi ved 20 år. Ut av forutsetninger har vi kommet frem til ulike kostnader skissert i tabell under.

Tabell 9 - Nåverdibetraktning i 20års perspektiv

20 års perspektiv						
Alternativ	Investering	Husleie	Flytteutgifter	Personalkostnader	Gevinster	Sum - Nåverdi
Ingen endring	kr -	kr -201 478 241	kr -	kr -31 098 405	kr 19 235 977	kr -213 340 669
Leie Hamar	kr -6 450 000	kr -142 257 343	kr -1 059 237	kr -46 838 022	kr 21 883 190	kr -174 721 413
Leie Oslo	kr -5 822 186	kr -361 680 746	kr -1 119 194	kr -98 009 836	kr 8 421 921	kr -458 210 042
Rigg Hamar	kr -76 359 878	kr -174 076 923	kr -1 059 237	kr -46 838 022	kr 193 640 560	kr -104 693 502
Rigg Oslo	kr -149 508 521	kr -257 742 499	kr -1 119 194	kr -98 009 836	kr 263 333 758	kr -243 046 291

Ut fra tallene er det en løsning, “Rigg Hamar” som peker seg ut som den mest lønnsomme.

Andre forutsetninger – enkel sensitivitetsanalyse

Ved å legge inn forskjellige tall i nåverdiberegningene, kan en gjennomføre sensitivitetsanalyse. En slik simulering, gir oss forutsetninger til og predikere alternative tallstørrelser, gitt ulike forutsetninger. Tabell 9 forutsetter en innsparing på 8 årsverk. Om vi sier at innsparing av samlokalisering er 4 årsverk, så vil fremtidige gevinster reduseres. Da ser vi at alternativ “Rigg Hamar” fortsatt regnes som det økonomisk beste.

Tabell 10 - Sensitivitetsanalyse, 4 årsverk

20 års perspektiv (4ÅV)						
Alternativ	Investering	Husleie	Flytteutgifter	Personalkostnader	Gevinster	Sum - Nåverdi
Ingen endring	kr -	kr -201 478 241	kr -	kr -31 098 405	kr 19 235 977	kr -213 340 669
Leie Hamar	kr -6 450 000	kr -142 257 343	kr -1 059 237	kr -46 838 022	kr 21 883 190	kr -174 721 413
Leie Oslo	kr -5 822 186	kr -361 680 746	kr -1 119 194	kr -98 009 836	kr 8 421 921	kr -458 210 042
Rigg Hamar	kr -76 359 878	kr -174 076 923	kr -1 059 237	kr -46 838 022	kr 153 784 105	kr -144 549 956
Rigg Oslo	kr -149 508 521	kr -257 742 499	kr -1 119 194	kr -98 009 836	kr 226 395 203	kr -279 984 846

Setter innsparte årsverk lik 0 – da får vi disse tallene:

Tabell 11 - Sensitivitetsanalyse, 0 årsverk

20 års perspektiv (0 ÅV)						
Alternativ	Investering	Husleie	Flytteutgifter	Personalkostnader	Gevinster	Sum - Nåverdi
Ingen endring	kr -	kr -201 478 241	kr -	kr -31 098 405	kr 19 235 977	kr -213 340 669
Leie Hamar	kr -6 450 000	kr -142 257 343	kr -1 059 237	kr -46 838 022	kr 21 883 190	kr -174 721 413
Leie Oslo	kr -5 822 186	kr -361 680 746	kr -1 119 194	kr -98 009 836	kr 8 421 921	kr -458 210 042
Rigg Hamar	kr -76 359 878	kr -174 076 923	kr -1 059 237	kr -46 838 022	kr 113 927 651	kr -184 406 411
Rigg Oslo	kr -149 508 521	kr -257 742 499	kr -1 119 194	kr -98 009 836	kr 189 456 648	kr -316 923 401

Vi ser ved dette tilfellet at alternativ “Leie Hamar” er da det økonomisk gunstige. Slik kan en fortsette å simulere med alternative leiepriser, personalkostnader og andre variabler.

7.4.10 Usikkerhet og fordelingsvirkninger

En kan ikke planlegge å ta høyde for alle eventualiteter, men en kan diskutere og ta høyde for hvilke uønskede hendelser som kan inntreffe, eller risiko. En klassifisering av risiko gjøres i en sannsynlighet-konsekvens matrise. Et visuelt bilde på hva og hvilke områder en bør prioritere for å unngå at de inntreffer slik at en kan demme opp for, og treffe tiltak i forkant. En kan i tillegg simulere med ulike tall for å trekke frem tallstørrelser gitt at forskjellige forhold treffer (Omstillingsveilederen, 2008).

Arbeidsgruppa snakker om risiko, men konkretiserer eller tallfester ikke dette i sitt dokument.

En kombinasjon av komplekse og dynamiske omgivelser gir grobunn for størst grad av usikkerhet. Ved god kjennskap til egne styrker og svakheter i bedriften vil en kunne tilpasse seg, eller ta høyde for de usikkerhetsmomentene en blir utsatt for. Gode interne kontrollsystemer gir bedre beslutningsgrunnlag for bedriftens ledelse. Veloverveide beslutninger øker bevisstheten slik at en kan velge handlinger som reduserer risikoen til et nivå som organisasjonen kan akseptere (Roos, et al., 2010).

Informantene har ikke definert risiko direkte i sine verbal fremstillinger. Men “worst case” scenario for 62,5 % av informantene er fortsatt delt løsning, faglig. Informanter mener at dette skaper usikkerhet, og det vil senere presses frem en samlokalisering. Når avgjørelsen ikke tas, skapes det tvil blant de ansatte.

Adferdssystemet skisserer at organisasjonen er avhengig av at de ansatte evner å fatte avgjørelser. Arbeiderne påvirkes av hva som skjer rundt dem, og usikkerhet rundt

arbeidssituasjon vil høyst sannsynlig påvirke organisasjonens økonomistyring (Busch, et al., 2009).

7.4.11 Vurdering og gevinstplan

En samlet vurdering må hensynta både verdsatte og ikke verdsatte virkninger som er kommet frem. *Arbeidsgruppen* har ikke synliggjort noen form for gevinstplan, eller tatt hensyn til verdsatte og ikke verdsatte virkninger, i et 20 års perspektiv.

Informantene peker i stort på at uttak av skisserte synergieffekter ikke har skjedd. Flere av informantene mener samlokalisering må til for å høste gevinster, eller så er ikke samorganiseringen noe poeng.

Gevinstplanen til Forsvarsstaben skisserer uttak i form av reduserte årsverk. Vi er kjent med at dette blant annet avhenger av stordriftsfordeler ved samlokalisering, samt innføring av nye dataverktøy. Når dataverktøy uteblir, og dette blant annet er en del av transformasjonssystemet, vil dette sannsynlig påvirke de prosesser som sørger for styring av organisasjonen (Busch, et al., 2009).

7.4.12 Gevinstrealisering

Planen for gevinstrealisering beskrives i en matrise hvor en legger inn mål – basisalternativ – indikator – hvor/effekt – datakilde – frekvens/tid – ansvarlig (Omstillingsveilederen, 2008). Som tidligere nevnt er det ikke utarbeidet en slik plan fra arbeidsgruppen. Informantene har ikke synliggjort noen relevant informasjon.

Gevinstuttak, og planer rundt dette kunne ha vært lagt inn i periodiserte planer, slik at en er mer bevisst hva som skjer fremover, og hvordan utvikling av kostnadsbildet vil være. En budsjettbedrift er avhengig av å ha gode budsjetter, for de blir i stor grad finansiert ut fra de realiteter som er spilt inn. Uteblivelse av et prosjekt som går over 20 år, vil korrumpere utarbeidelsen av gode budsjettplaner. Dette vil gå direkte på styringsverktøyet og det som påvirker styring av organisasjonen (Busch, et al., 2009).

7.4.13 Oppsummering – forskningsspørsmål 3

Vi ser at FPVS bør samlokaliseres for å rasjonalisere vakanser i tillegg til at dataverktøyet må på plass for at virksomheten skal kunne bli mer effektiv. Vi kan se et mønster i ledelsens

fravær når omdisponering av ressurser ikke ivaretas for å utføre virksomhetens kjerneoppgaver.

I problem- og målbeskrivelsen anbefales at ethvert tiltak forankres i konkret målformulering, og at det skilles mellom overordnede mål og generelle tiltak for å nå målene. Videre bør målene konkretiseres gjennom delmål og målbare resultatmål.

Hensikten med å fusjonere FPVS var at alle HR-faglige funksjoner og aktiviteter skulle samles under samme tak. Gevinsten skulle høstes i form av effektivisering, faglig styrking og synergier mellom fagmiljøer.

For å rettferdiggjøre et mulighetsrom med å styrke FPVS med rundt 50 årsverk (FPVS, 2013) var hovedtanken å frigi drøyt 128 årsverk fra hele HR-området i Forsvaret. Å overføre nye årsverk til FPVS var et ledd i implementering av FIF og rasjonalisering av HR som fagområde.

7.4.14 Delkonklusjon – forskningsspørsmål 3

Vi finner ikke at *anbefalingsdokumentet* har tatt høyde for samtlige relevante kostander og gevinster ved denne omstillingen, eller fremtidige utfordringer. Våre beregninger avviker fra *arbeidsgruppen* sine økonomiske betraktninger.

Vi mener at beslutningstaker ikke har de faktiske tall for å avgjøre beliggenhet innen det økonomiske perspektivet, og således svekker dette evnen til god økonomistyring.

8 Konklusjon

”Håper på ærlig prosess, reelle fakta som måtte påvirke samlokaliseringa. At det ikke er underliggende agenda. Ta hensyn til saklige argument og velger det beste stedet, se på samfunnsøkonomien.”

Vi har gjennom masteroppgaven vist at en fast rutine må ligge til grunn for å få frem flest mulig relevante data, som danner grunnlaget for en god samfunnsøkonomisk analyse. Analysen er et godt utgangspunkt for beslutningstaking, gitt de rådende forhold. En slik fremgangsmåte for Forsvaret er ikke unik. Vi mener at grundig planleggingsarbeid er en forutsetning for enhver omorganisering, slik at kostandene trygt minimaliseres og man oppnår nyttig omorganisering for samfunnets penger.

Arbeidsgruppen har brukt *omstillingsveilederen* med ulik suksessgrad. Vi ser at de argumenter og beregner, men finner at de opererer med ulike priser, som aggregert skaper store differanser ved å legge til grunn 20 års prosjekttid.

Storingsvedtaket fra 2002 verner om at Vernepliktsverket skal ligge på Hamar. Forsvarsdepartementet påpeker i tillegg at Forsvaret skal ut av leide lokaler i Oslo, dette har ikke *arbeidsgruppen* tatt stilling til. Vi mener dette påvirker omstillingsprosessen, da det er Forsvarsdepartementet som til slutt beslutter eventuell flytting av FPVS.

Blir fagmiljøene styrket med å samlokalisere Forsvarets HR-hus?

Fagmiljøet i FPVS er organisatorisk styrket med trettifire årsverk. Ut fra det vi ser skal innføringen av nytt datasystem vært en katalysator for styrkingen. Øyeblikksbildet, eller dagens situasjon viser at fagmiljøet er svekket. Dette skyldes i hovedsak at nytt dataprogram ikke er på plass. I tillegg forsterkes dette av at personell reiser mer, avdelingene er geografisk splittet, personell jobber med prosjekt, fjorten stillinger er ikke besatt og ledelsen er mer fraværende.

Det er klare indikasjoner på at flere ansatte vil slutte ved FPVS om Oslo velges som samlokaliseringalternativ, basert på størrelsene på avdelingene, offentlige rapporter vedrørende pendling og incentiver for personell for å etablere seg på nye steder.

Hvordan er ansattes rettigheter og plikter ivaretatt under omstillingsprosessen?

Vi tolker at minimum av rettigheter og plikter er ivaretatt som følge av omstillingen. Dog er ivaretagelsen beregnet på basisløsningen – og ikke at FPVS skal samlokaliseres. Det kan synes som om tillitsvalgte ikke i stor nok utstrekning har vært involvert i prosessen. I tillegg virker det som ledelsen ikke har sett fremover, for å planlegge å budsjettere med utgifter som kommer med flytting.

Er alle kostnader synliggjort av arbeidsgruppen FPVS ved en samlokalisering?

Arbeidsgruppen har ikke synliggjort alle kostnader (og gevinster) vedrørende en samlokalisering.

Vi har identifisert økte kostnader rundt reiseaktivitet, et sannsynlig produksjonstap av daglige rutiner grunnet mangel av nytt dataverktøy og at fagmiljøet pr dags dato ikke er styrket. Vi ser at våre kostnadsberegninger divergerer med *arbeidsgruppens* antagelser, som vi mener skyldes at de ikke har beregnet nåverdier i et 20 års perspektiv, eller hensyntatt de erfaringer som Forsvaret har med en slik flytting. Vi har identifisert hva som vil være rimeligste interim løsningen for Forsvaret, “Rigg Hamar”, som gir ~ kr 104 millioners innsparing sammenlignet med dagens løsning. Erfaringer fra Forsvaret viser at det vil påløpe personellmessige kostnader. Slik sett vil ikke FPVS kunne budsjettere korrekt med tanke på de kostnader som kommer ved en fysisk flytting, av den grunn forvitrer noe av muligheten for god økonomistyring.

Er alle gevinster synliggjort av arbeidsgruppen FPVS ved en samlokalisering?

Arbeidsgruppen har ikke synliggjort gevinster ved en fremtidig samlokalisering. Vi mener at det er gevinstpotensialer ved en samlokalisering, under forutsetning av at nytt datasystem er på plass. Når dette er på plass ser vi faglig styrking som ekspertsenter, økt status som HR-virksomhet, tilstedeværende ledelse, beslutningstaking og reduksjon av årsverk i Forsvarets organisasjon. Alt i alt blir HR-huset en mer attraktiv arbeidsplass.

9 Anbefaling

Studien har ulike organisasjonsteoretiske perspektiver i tillegg til en konseptuell modell for økonomistyring, for å rette lyset mot forskningsspørsmålene. Med disse perspektiver mener vi å ha tilstrekkelig teoretisk fundament for å danne et godt og analytisk bilde av konklusjonen i oppgaven. Innvendinger mot casestudier er at forsknings- tilnærmingen har begrenset mulighet for å generalisere resultatene.

Generalisering av funn og videre forskning

Våre funn begrenser seg til å si noe om tre utvalgte temaer i samlokaliseringsspørsmålet. FPVS var i en spesiell situasjon på vårt undersøkelsestidspunkt da de hadde vært igjennom en omorganisering som førte til sammenslåing av to virksomhetsområder, i hensikt å samlokalisere. Av flere grunner skulle samlokaliseringen gjennomføres, men hovedmotivet var, og er fortsatt, rasjonalisering og effektivisering av fagområdene. Vi vet at dataverktøyet, som skal medføre reduksjon og større ytelse, er forsinket. Sammenslåingen har foreløpig kun medført merkostnader og ikke redusert utgifter.

I det store bildet kan ikke denne studien generaliseres. Derimot kan det trekkes ut elementer eller paralleller som kan gjelde flere enn akkurat FPVS, i spørsmål om omstilling og samlokalisering. I et lite bilde ser vi at studiens funn viser at det er ulik praksis i måten Forsvaret bedriver omorganisering sett mot *omstillingsveilederen*.

Vi er forsiktige med å gi anbefalinger, men Forsvaret kan kartlegge tidligere erfaringer som de har hatt med omorganiseringer. Ved å se på tidligere omorganiseringer åpnes muligheter for å skape en felles kompetanseplattform, hvor fremtidige *arbeidsgrupper* kan hente inspirasjon og lærdom.

Kompleksiteten i en omstilling kan synes å være undervurdert. Fremover må Forsvaret legge klare føringer for hvordan sammensetningen av en arbeidsgruppe skal være. Forsvaret må trygge at *arbeidsgruppen* innehar nødvendig kompetanse, erfaring og kunnskap om de veiledere/dreiebøker/retningslinjer som skal følges. Klare føringer vil i fremtiden gi gode og veloverveide anbefalinger. Grundige og forankrede analyser, styrker troverdigheten til beslutningsgrunnlaget. En videre analyse anbefales gjennomført av alle trinnene i en samfunnsøkonomisk analyse, slik at en får et totalt bilde vedrørende nytte- kostnader ved en omstilling.

10 Referanseliste

- Administrasjonsdepartementet. (2005). *Utredningsinstruksen: instruks om utredning av konsekvenser, foreleggelse og høring ved arbeidet med offentlige utredninger, forskrifter, proposisjoner og meldinger til Stortinget*. Oslo: FAD.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (1998). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Ad notam Gyldendal.
- Busch, T., Johnsen, E. & Vanebo, J. O. (2003). *Endringsledelse i det offentlige*. Oslo: Universitetsforl.
- Busch, T., Johnsen, E. & Vanebo, J. O. (2009). *Økonomistyring i det offentlige*. Oslo: Universitetsforl.
- Christensen, T., Læg Reid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor: instrument, kultur, myte*. Oslo: Universitetsforl.
- FD-IVB. (2013). *Iverksettingsbrev til forsvarssektoren for langtidsperioden for 2013–2016 "Et forsvar for vår tid"*. Lokalisert Versjon 6.0 19. 12. 2013, på http://www.regjeringen.no/upload/FD/Temadokumenter/2013-12-19-U-IVB-LTP-2013-2016_PET-nr7_v6.0.pdf#search=omorganisering%20FPT%20og%20VPV
- Finansdepartementet. (2003). *Reglement for økonomistyring i staten : fastsatt ved kronprinsregentens resolusjon 12. desember 2003, Bestemmelser om økonomistyring i staten : fastsatt av Finansdepartementet 12. desember 2003*. [Oslo]: Finansdep.
- Fivelsdal, E., Bakka, J. F. & Nordhaug, O. (2004). *Organisasjon og ledelse: struktur, prosesser, læring og kultur*. Oslo: Cappelen akademisk forl.
- Forsvarsdepartementet. (2001, 16. februar 2001). *Omleggingen av Forsvaret i perioden 2002-2005*. Lokalisert på: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fd/dok/regpubl/stprp/20002001/stprp-nr-45-2000-2001-.html?id=204348>.
- Forsvarspolitisk utvalg, o. a. r. j. (2000). NOU 2000:20 "Et nytt forsvar". Lokalisert på: <http://www.regjeringen.no/Rpub/NOU/20002000/020/PDFA/NOU200020000020000DDDPDFA.pdf>: Statens forvaltningstjeneste, Statens trykning
- Forsvarsstaben/Personellseksjon, F. P. (2012). Gjennomføringsplan for omstilling av HR-området (2008/037351-030/FORSVARET/721 utg., s. 10). Oslo FST/P.
- FPVS, A. (2013). *Anbefaling om eventuell samlokalisering av Forsvarets personell- og vernepliktsenter*. Forsvarets Verneplikts- og personellavdeling. Hamar.

- FST/P, F. p. (2013). Avtale om bruk av virkemidler ved omstilling i Forsvaret (2013-2014). I F. p. FST/P (Red.), (s. 12). Forsvarets intranett, FOBID - Forsvarets Bibliotek og Database: Forsvarsstaben personellavdelingen FST/P.
- Gilljam, M., Oscarsson, H., Wängnerud, L. & Esaiasson, P. (2012). *Metodpraktikan : konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Norstedts juridik.
- Goodsell, C. (1977). Bureaucratic Manipulation of Physical Symbols: An Empirical Study. *American Journal of Political Science*, 21(1), 79-91.
- Gullichsen, A. H. (1992). *Strategisk kompetanseutvikling eller profesjonsstyrt etterutdanning?: en analyse av opplæringsadferden i et utvalg kommuner*. Trondheim: Norsk voksenpedagogisk forskningsinstitutt.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforl.
- JD, J.-o. b. (2013). *Ett politi – rustet til å møte fremtidens utfordringer*. Departementenes servicesenter Informasjonsforvaltning Oslo 2013 Lokalisert på <http://www.regjeringen.no/pages/38370010/PDFS/NOU201320130009000DDDDPDFS.pdf>.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- KMD, K.-o. m. (2011). *NOU 2011:3 Kompetansearbeidsplasser – drivkraft for vekst i hele landet*. <http://www.regjeringen.no/>: Lokalisert på <http://www.regjeringen.no/pages/15962513/PDFS/NOU201120110003000DDDDPDFS.pdf>.
- KMD, K.-o. m. (2014). *Personalpolitikk ved omstillingsprosesser*. (H-2307 B). Departementenes servicesenter - 01/2014 - 500: Lokalisert på http://www.regjeringen.no/upload/KMD/APA/Personalpolitikk_omstillingsprosesser_2014.pdf.
- Lai, L. (2008). *Strategisk kompetansestyring* (3rd utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Mauland, H. & Mellempvik, F. (1998). *Regnskap, budsjettering, økonomistyring i offentlig sektor*. Oslo: Cappelen akademisk forl.
- Nordhaug, O. (1993). *Kompetansestyring*. Oslo: TANO.
- Omstillingsveilederen. (2008). *Omstilling av statlige virksomheter - Veileder i beregning av samfunnsøkonomiske gevinster og kostnader*. Lokalisert på

http://www.regjeringen.no/upload/FAD/Vedlegg/Forvaltningsutvikling/Veilder_omstilling_gevinstkost.pdf.

- Roos, G., Krogh, G. v., Roos, J. & Boldt-Christmas, L. (2010). *Strategi: en innføring*. Bergen: Fagbokforl.
- Sending, A. (2009). *Økonomistyring 1*. Bergen: Fagbokforl.
- SSØ, S. f. s. Ø.-. (2010). *Håndbok for samfunnsøkonomiske analyser*. [Oslo]: Senter for statlig økonomistyring.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of scientific management*. New York: Harper & Brothers.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforl.
- Vale, P. H. (2010). *Makroøkonomi: har vi kontroll med utviklingen?* Oslo: Abstrakt forl.
- Vernepliktsverket, S. (2013). *Forslag til samlokalisering Forsvarets personell- og vernepliktssenter av Sjef VPV*. 2013/046624-001/FORSVARET/006.
- Von Krogh, G. & Roos, J. (1996). *Managing knowledge: perspectives on cooperation and competition*. London: Sage Publications.
- Weber, M., Fivelsdal, E. & Østerberg, D. (2000). *Makt og byråkrati: essays om politikk og klasse, samfunnsforskning og verdier*. [Oslo]: Gyldendal.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.

11 Vedlegg

11.1 Intervjuguide

Intervjuguide

Omstilling av statlig virksomhet

Forvarets Personell- og Vernepliktssenter

Kriterier

- Informanten må ha vært ansatt senest 2012
- Informanten må ha vært berørt av omstillingen

Bakgrunnsvariabler

- Antall år i stillingen: _____
- Organisasjonstilhørighet før samorganisering (VPV/FPT): _____
- Kjønn (M/K);
- Alderskategori; 20-25, 25-30, 30-35, 35-40, 40-45, 45-50, 50-55, 55-60

FAGMILJØ

Spørsmål 1:

Omstillingen er et ledd i sammenslåing av to virksomheter i Forsvaret. Hensikten med denne omorganiseringen skal være å samle HR kapasiteter under et felles HR hus. Denne sammenslåingen skal rasjonalisere og effektivisere leveranseproduktene. For å få klarhet i kva denne effektiviseringen kan bestå av, ønsker vi å stille noen spørsmål;

Har du fått nye arbeidsoppgaver eller måtte sette deg inn i ny teknologi eller nye kompetansekrav?

- Har du måttet endre rutiner og arbeidsprosesser etter sammenslåingen?
- Har virksomheten fokus på effektive arbeidsmetoder, hvis så, hva legger dere i dette begrepet? Kan du se om omstillingen på noen måte påvirker deg i din arbeidssituasjon, sett mot effektivisering og produktivitet? Gjerne utdype «pro et con»

Spørsmål 2:

I følge Arbeidstilsynets hefte om ”Omstilling og arbeidsmiljø” kan endrings- og omstillingsprosesser inneholde både positive og negative effekter, som eksempelvis: produktivitet, arbeidsinnhold, trivsel og helse.

- Når du hører denne innledningen, hvilke tanker gjør du deg rundt eventuelle endringer;
 - Faglig?
 - Miljømessig?

RETTIGHETER OG PLIKTER

Spørsmål 3:

1. oktober 2013 ble FPT og VPV slått sammen til en organisasjonsenhet; FPVS:

- Har du fått tilbud om omstillingssamtale fra HR-sjef og nærmeste leder?
 - Om ja, er den gjennomført og ble konkrete tiltak gjennomført?
- Vet du om tillitsvalgte har vært involvert i omstillingsprosessen?
- Om de tillitsvalgte har vært involvert, har dere (FPVS) blitt inkludert i denne informasjonen og eventuelle prosesser/planer videre?
- Har arbeidsgiver kartlagt hvilke konsekvenser omstillingen har for arbeidsmiljøet?
 - Hvis ja, kan du gi to eksempler på disse konsekvensene?
- På hvilken måte har du vært involvert i omstillingsprosessen?
 - Hvordan har du blitt ivaretatt?

KOSTNADSBESPARELSER

Spørsmål 4:

Arbeidsgruppa gir i sin ”Anbefaling om eventuell samlokalisering av Forsvarets Personell- og Vernepliktssenter, 23. september 2013” føringer om at det er mer kostbart å etablere felles HR-hus i Oslo fremfor Hamar, samtidig konkluderes at Oslo er beste alternativ. Nå har dere blitt samorganisert, og dere (ansatte) har kanskje fått noen erfaringer ved denne nye organisasjonen.

- Har du opplevd/identifisert kostnadsdrivere som har kommet som følge av samorganiseringen;
 - For deg og eventuelt din tilhørende avdeling?
 - Hvis ja, kan du utdype hva du mener er kostnadsdrivende
 - For organisasjonen (FPVS) som helhet?
 - Hvis ja, kan du utdype hva du mener er kostnadsdrivende?
- Har du opplevd/identifisert gevinster/forbedringer som har kommet som følge av samorganiseringen;
 - For deg og eventuelt din tilhørende avdeling?
 - Hvis ja, kan du utdype hva du mener er gevinster/forbedringer?
 - For organisasjonen (FPVS) som helhet?
 - Hvis ja, kan du utdype hva du mener er gevinster/forbedringer?
- La oss tenke litt abstrakt, eller tenke på et «worst case» scenario.
 - Hva er «worst case» for deg vedrørende samlokaliseringsalternativ?
 - Eller formulert → Hvordan ville en samlokalisering på det andre stedet, altså motsatt av hvor du jobber i dag påvirke deg?
 - Stikkord; familie, pendling, flytte, boligsituasjon, slutte, eventuelt andre tanker du gjør deg?

Avslutningsvis

Til slutt, har du tilleggsinformasjon eller vil du utdype noe av det ovenfor nevnte?

Takk for hjelpen 😊

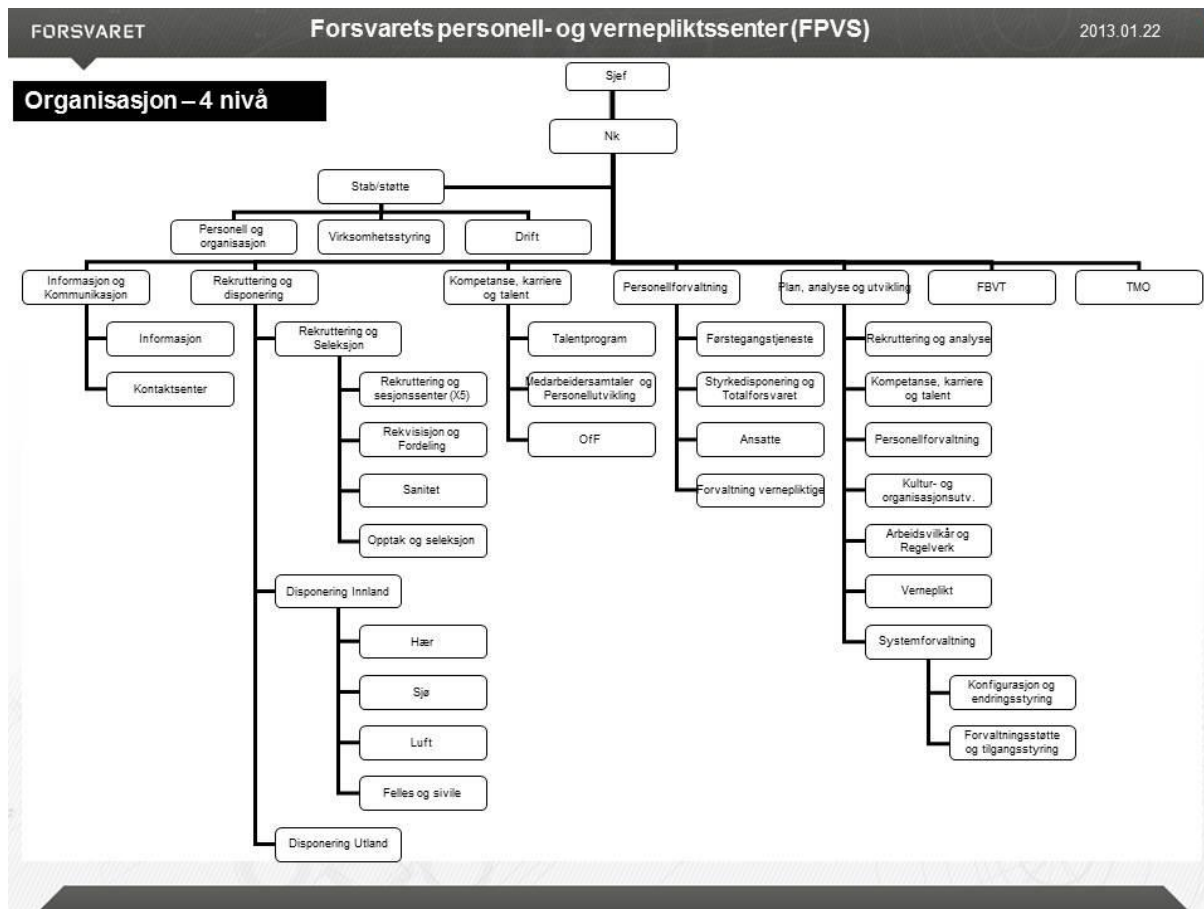
11.2 Intervjuguide – matrise

Informant nr	Svar fra informanter								Ja	Nei	ant.	
	1	2	3	4	5	6	7	8				
Informant nr												
Fagmiljøet												
? nye arbeidsoppgaver? Eller ny teknologi eller nye kompetansekrav?	Nye Arbeidsoppgaver	ja	ja	nei	ja	nei	nei	ja	ja	5	3	8
	Ny teknologi	ja	nei	nei	ja	nei	nei	nei	nei	2	6	8
	Nye kompetansekrav	nei	nei	nei	ja	nei	nei	ja	ja	3	5	8
? Endre rutiner? Endre arbeidsprosesser etter	endret rutiner?	ja	nei	nei	ja	nei	ja	nei	ja	4	4	8
	endret arb. Prosesser?	ja	ja	nei	ja	nei	ja	nei	ja	5	3	8
? fokus på effektive arbeidsmetoder	? fokus på effektive arbeidsmetoder	nei	nei	nei	nei	ja	ja	ja	ja	4	4	8
? fokus på effektive arbeidsmetoder? hva legges i begrepet? Påvirker omstillingen deg - sett mot effektivisering og produktivitet?	hva legges i begrepet?	*	is	Dataverktøyet er ikke lagd for det vi skal drive med. Arbeidsoppgaver blir mer komplisert, mindre effektive håndteringer og flere prosesser for å komme i mål med nytt verktøy.	effektiviseringskrav og et effektivitetskrav som ikke har rot i virkeligheten. Har ikke ressurser til å underbygge, og er ikke i posisjon til å påvirke	i driften er det ikke veldig enighet om at vi har så veldig fokus på effektive arb met.oder, sjefen min har fokus på det.	omstilling av HR virksomheten vil ikke ha så stor påvirkning på seleksjon. Veldig avhengig av dataverktøyet, vi behandler mange tusen mennesker om gangen, er det effektivt, så vil det påvirke oss ganske mye.	vi skal bli bedre på arbeidsmetoder og prosesser. Ja, det er jo noe av hensikten med å omorganisering n, tenker jeg	Det jeg legger i begrepet er å få mest mulig fornuftig utnyttelse av ressursene	0	0	0
	Påvirker omstillingen - effektivitet (JA -> nedgang)	ja	is	ja	ja	is	is	is	nei	3	1	4
	Påvirker omstillingen - produktivitet? (JA -> nedgang)	ja	is	ja	ja	is	is	is	nei	3	1	4
"Omstilling og arbeidsmiljø" positive og negative effekter? - hvilke tanker gjør du deg rundt	positive effekter	ja	nei	nei	nei	nei	nei	nei	nei	1	7	8
	negative effekter	ja	ja	ja	ja	ja	nei	nei	ja	6	2	8
	endring faglig	ja	nei	ja	ja	nei	nei	ja	ja	1	7	8
	endring miljømessig	ja	nei	ja	ja	nei	ja	ja	ja	6	2	8
Kultur (ekstra punkt)		2 ulike kulturer i VPV og FPT// bedre systemer på Hamar for å ivareta formelle ting, eg drøftingsmøte, bilbruk, godkjenning av reiser, kompetanseheving og kurs// I FPT har det flytt veldig, antagelig mindre oversikt// "Gamle FPT og disponeringskontoret hadde mye makt i Forsvaret, og blitt en stat i staten". - kan overkjøre interne DIF prosesser - "nei det går ikke!".		"oss og dem", "...vi gjør de kompliserte tinga..." "...kommer fra hovedstaden..."					det er kulturforskjeller. Rådhusgata 2 og Ridehuset. Vi og dem. - Hvordan gjør du saksbehandlingen, hva - hvor mye tillater du deg å gjøre helt på egenhånd. Er det noe sentral styring eller er det store forskjeller på saksbehandlingen innenfor eget. Mer enhetlig på Ridehuset.	0	0	0

Informant nr	Svar fra informanter								Ja	Nei	ant.	
	1	2	3	4	5	6	7	8				
Rettigheter og plikter										0	0	0
Tilbud om omstillingssamtale? o Om ja, er den gjennomført og ble	tilbud om samtale?	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	8	0	8
	gjennomført samtale?	nei	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	7	1	8
	konkrete tiltak?	nei	ja	nei	nei	nei	nei	nei	nei	1	7	8
	ønsket tiltak?	nei	ja	ja	ja	nei	nei	nei	nei	3	5	8
Vet du om tillitsvalgte har vært involvert i omstillingsprosessen?		ja	nei	ja	ja	ja	ja	ja	ja	7	1	8
Om de tillitsvalgte har vært involvert, har dere	vhja intranett	ja	ja	ja	is	ja	ja	is	is	5	0	5
	møte/samtale	nei	nei	nei	is	nei	nei	is	is	0	5	5
Har arbeidsgiver kartlagt konsekvenser omstillingen har for arbeidsmiljøet? Hvis ja, gi to eksempler på disse konsekvensene?		nei	nei	nei	ja	nei	nei	nei	nei	1	7	8
På hvilken måte har du vært involvert i omstillingsprosessen? o Hvordan har du blitt ivaretatt?	involvert?	ja	nei	ja	nei	nei	nei	ja	ja	4	4	8
	ivaretakelse?	Hatt mulighet til informasjon og påvirkning i kraft av egen kompetanse.	is	ivaretakelse er dårlig i forbindelse med at du føler deg snytt for mange muligheter, i det at de ikke holder det de lover.	direkte plassert ved sjefens styringsrett	Men ivaretatt? Omstillingssamtale med leder var vel det eneste egentlig.	Jeg synes i grunn har vært greit ivaretatt, som sagt så er jeg ikke sånn veldig berørt	Ble jo involvert i og med at fikk ny stilling.	Jeg har blitt ivaretatt godt, jeg.			
annet poeng?				Ingen økonomiske incentiver. Når sjefen sier at det er muligheter og lover - da forventer jeg at sjefen har fullmakt. Uten å ha sett det skriftlig// Lavere gradsnivå føler nok at muligheter ble gitt noen og ikke alle//Visse fagfelt presiserte hvor viktig det var å sitte sammen - nå er det ikke så farlig lengre.//	økonomiske virkemidler i den saken var ikke noe som ble ansett relevant					0	0	0

Informant nr	Svar fra informanter								Ja	Nei	ant.	
	1	2	3	4	5	6	7	8				
Kostnadsbesparelser										0	0	0
Har du opplevd/identifisert kostnadsdrivere som følge av samorganiseringen;										0	0	0
For deg og eventuelt din avdeling?	for deg?	ja	ja	nei	ja	nei	nei	nei	ja	4	4	8
	for avdelingen?	ja	ja	ja	ja	nei	ja	ja	ja	7	1	8
☐ Hvis ja, utdyp hva du mener er kostnadsdrivende	hva er kostnadsdrivende?	* byråkratisering av organisasjonen. * mindre fleksibilitet * mer tidspress * mer reiser	* mer reiser * uproduktiv tid	* vakanser * økt arbeidspress * fravær av ledelse, beslutninger	* masse reiser og reisetid * VTC ustabil, medfører reiser	*	* fravær ledelse, mangler kontakt/beslutninger	* reiser * økt beslutningstid	* reiser * forbruk av tid	0	0	0
For organisasjonen (FPVS) som helhet? Hvis ja, utdyp hva du mener er kostnadsdrivende?	for FPVS	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	8	0	8
	hva er kostnadsdrivende?	* byråkratisering av organisasjonen. * mindre fleksibilitet * mer tidspress * mer reiser	* reiser	* reiser * tidsbruk	* tid * reise * mange på prosjektjobbing * fravær ledelse	* reise	* reiser * fravær sjef	* reiser	* reiser * forbruk av tid	0	0	0
Har du opplevd/identifisert gevinster/forbedringer som følge av samorganiseringen										0	0	0
For deg og din tilhørende avdeling?	for deg?	ja	nei	nei	nei	nei	nei	nei	ja	2	6	8
	for avdelingen?	ja	nei	nei	nei	nei	nei	nei	ja	2	6	8
☐ Hvis ja, utdyp hva du mener er gevinster/forbedringer?	gevinster/forbedringer?	* økt HR status	* mulig å kutte stilling, ikke gjort	* en samlokalisering kan gi gevinster "same shit of music" Oslo og her - vi har ikke forståelse for hva hverandre driver på med	*	* De store greiene på huset er at folk har bytta kontor.	*	*	* kutt av stilling * korrekt plassering av stilling	0	0	0
o For organisasjonen (FPVS) som helhet? ☐ Hvis ja, utdyp hva du mener er gevinster/forbedringer?	for FPVS?	ja	nei	nei	nei	nei	nei	ja	ja	3	5	8
	gevinster/forbedringer?	* økt HR status	* mulig å kutte stilling, ikke gjort	* ved en samlokalisering er det mulig	* mer epost/telefon, mindre kontakt * bør samlokaliseres	is	is	* HR status * bør samlokaliseres	* kutt av stilling * korrekt plassering av stilling	0	0	0
La oss tenke litt abstrakt, eller tenke på et «worst case» scenario										0	0	0
o Hva er «worst case» for deg vedrørende samlokaliseringalternativ?	privat?	Pending om det blir Oslo, uaktuelt å flytte fra Hamar	At det flyttes til Hamar. Det vil koste meg mye å reise att og fram.	Blir det Oslo så slutter jeg. Jeg har flytta hit nettopp for å ikke sitte i kø i Oslo// Jeg jobber nettopp her fordi jeg har sluttet å jobbe ute på avdeling, fordi nettopp en av oss må rekke å levere i barnehage og skole.// Alle som har bodd i Osloområdet vet at det ikke er innmari lett å komme tidlig på jobb der.	* spille ringen rolle, best med Hamar, pendler om jeg må. Som militær er jeg vant til det.	* skal snart slutte allikevel	* må ikke jobbe på Hamar	* ønsker ikke kontor i Oslo	*	0	0	0
O privat / faglig	faglig?	Frykter delt løsning, og håper på Hamar. Uspiselig å legge FPVS til Oslo.	*	Det verste i samlokalisering diskusjonen er at det blir som det er. Da utsetter man bare det spørsmålet, og skaper ytterligere usikkerhet hos de ansatte.// Mister og muligheten for rekrutering indre Østland, samt at operative i de samme avdelingene må til Oslo for jobb, ikk emulig med "hvile" i nærheten.	* AT vi ikke blir samlokalisert	* at det flyttes til Oslo	* delt lokalisering	*	* delt løsning * ødelegger faglig, miljø * skaper usikkerhet	0	0	0
Utdypning eller tillegg?		Håper på ærlig prosess, reelle fakta som måtte påvirke samlokaliseringa. At det ikke er underliggende agenda. Ta hensyn til saklige argument og velger det beste stedet. Se på samfunnsøkonomien.		nei	tiden du bruker på jobben din har blitt mindre, tiden du bruker på administrasjon og datasystemer har gått opp			Så vi vil jo miste en del arbeidstakere så det blir vel en kompetanseffekt ut av det		0	1	1

11.3 Organisasjonskart FPVS



11.4 Virkemidler

I figuren under er det satt opp hvilke virkemidler som er skissert i henholdsvis Staten og videre spesifisert i Forsvaret.

Hva	Særavtale om bruk av virkemidler ved omstilling i staten.	Avtale om bruk av virkemidler ved omstilling i Forsvaret (2013-2014)
<i>Flytting - bolig kjøp/salg - økonomisk godtgjøring</i>	Kr 150 000	Kr 150 000
<i>Ulempe- og risikokompensasjon</i>	*	kostnader ved flytting
<i>Boliglån</i>	Kr 750 000	Kr 750 000
<i>Permisjon i forbindelse med flytting</i>	ja	Ja
<i>Pendling/endret tjenestested</i>	inntil 2 år	inntil 5 år
<i>Barnehage og SFO</i>	inntil 2 år	inntil 2 år
<i>Refusjon av telefonutgifter</i>	inntil 2 år	*
<i>Lønnstilskudd</i>	inntil 3 år	inntil 3 år, max 5.000,- pr mnd
<i>Sluttvederlag</i>	max 24 mnd lønn	max 24 mnd lønn
<i>Studiestønad</i>	2/3 lønn, 3 år	2/3 lønn, 3 år
<i>Overgangsordning</i>	lønn inntil 9 mnd'er	*
<i>Lønnsforskudd</i>	inntil 4 mnd'er	inntil 4 mnd'er
<i>Kompetanseutvikling</i>	full lønn inntil 3 år	*
<i>Varighet</i>	31.12.2014	31.12.2014

11.5 Nåverdiberegninger (utdrag frem til år 2020)

11.5.1 Basisalternativ

9 pendler allerede i dag disse			Nåverdi betraktning												
			kalk rente	4,00 %											
				2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020					
				0	1	2	3	4	5	6					
Investeringer	kontor site		ingen	kr -											
				Investering - nåverdi	kr -										
Husleie															
	leie		Hamar, Ridehuset	kr -2 545 924	kr -2 545 924	kr -2 545 924	kr -2 545 924	kr -2 545 924	kr -2 545 924	kr -2 545 924	kr -2 545 924	kr -2 545 924	kr -2 545 924	kr -2 545 924	kr -2 545 924
	leie		Oslo	kr -11 289 474	kr -11 289 474	kr -11 289 474	kr -11 289 474	kr -11 289 474	kr -12 297 750	kr -12 297 750	kr -12 297 750	kr -12 297 750	kr -12 297 750	kr -12 297 750	kr -12 297 750
				Husleie - Nåverdi	kr -201 478 241										
Flytteutgifter	flyttekost	5	0 kr	2 162 kr	kr -	kr -	kr -								
	5 dager pr ansatt				Flytteutgifter - Nåverdi	kr 0									
Personalkost	pendel - reis	2020	9	12	kr -218 160	kr -218 160	kr -218 160	kr -218 160	kr -218 160	kr -218 160	kr -218 160	kr -218 160	kr -218 160	kr -218 160	kr -218 160
	pendel - kost	170	9	176	kr -269 280	kr -269 280	kr -269 280	kr -269 280	kr -269 280	kr -269 280	kr -269 280	kr -269 280	kr -269 280	kr -269 280	kr -269 280
	komp tillegg	5000	0	12	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -
	kvarter	16500	8	12	kr -1 584 000	kr -1 584 000	kr -1 584 000	kr -1 584 000	kr -1 584 000	kr -1 584 000	kr -1 584 000	kr -1 584 000	kr -1 584 000	kr -1 584 000	kr -1 584 000
	kvarter	5000	1	12	kr -60 000	kr -60 000	kr -60 000	kr -60 000	kr -60 000	kr -60 000	kr -60 000	kr -60 000	kr -60 000	kr -60 000	kr -60 000
	% som pendler etter 2 år 3 mnd	100,00 %	9		Personalkostnader - Nåverdi	kr -31 098 405									
Gevinst															
	Årsverk	0	kr	789 000	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -
	Kapital element	46,02 % for bygg eid av FB			kr 1 171 634	kr 1 171 634	kr 1 171 634	kr 1 171 634	kr 1 171 634	kr 1 171 634	kr 1 171 634	kr 1 171 634	kr 1 171 634	kr 1 171 634	kr 1 171 634
	egenandel kvarter	1359	9	12	kr 146 772	kr 146 772	kr 146 772	kr 146 772	kr 146 772	kr 146 772	kr 146 772	kr 146 772	kr 146 772	kr 146 772	kr 146 772
					Mulige gevinster - Nåverdi	kr 19 235 977									

11.5.2 Leie Hamar

9 pendler allerede i dag disse får ikke komp tillegg. Oslo genererer 101 som vil bo. 5 som pendler hver dag. 101 vil betale kvarter. 4 vil reise tur retur hver dag. kostdøgn blir 16dager*11mnd=176 dager. Flyttekostnaden slår til i 2016.			Nåverdi betraktning												
			kalk rente	4,00 %											
				2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020					
				0	1	2	3	4	5	6					
Investeringer	kontor site		Hamar, Åker gård	kr -6 450 000											
				Investering - nåverdi	kr -6 450 000										
Husleie															
	leie		Hamar, Åker Gård	kr -5 256 000	kr -5 256 000	kr -5 256 000	kr -5 256 000	kr -5 256 000	kr -5 256 000	kr -5 256 000	kr -5 256 000	kr -5 256 000	kr -5 256 000	kr -5 256 000	kr -5 256 000
	leie		Hamar, Ridehuset	kr -2 545 924	kr -2 560 000	kr -2 560 000	kr -2 560 000	kr -2 560 000	kr -2 560 000	kr -2 560 000	kr -2 560 000	kr -2 560 000	kr -2 560 000	kr -2 560 000	kr -2 560 000
	leie		Oslo	kr -11 289 474	kr -11 289 474	kr -6 585 527									
				Husleie - Nåverdi	kr -142 257 343										
Flytteutgifter	flyttekost	5	106 kr	2 162 kr	kr -	kr -	kr -1 145 671								
	5 dager pr ansatt				Flytteutgifter - Nåverdi	kr -1 059 237									
Personalkost	pendel - reise	2020	115	12	kr -1 161 500	kr -2 787 600	kr -1 626 100	kr -223 008	kr -223 008	kr -223 008	kr -223 008	kr -223 008	kr -223 008	kr -223 008	kr -223 008
	pendel - kost	170	110	176	kr -1 371 333	kr -3 291 200	kr -1 919 867	kr -263 296	kr -263 296	kr -263 296	kr -263 296	kr -263 296	kr -263 296	kr -263 296	kr -263 296
	komp tillegg	5000	106	12	kr -2 650 000	kr -6 360 000	kr -3 710 000								
	kvarter	5000	101	12	kr -2 525 000	kr -6 060 000	kr -3 535 000	kr -484 800	kr -484 800	kr -484 800	kr -484 800	kr -484 800	kr -484 800	kr -484 800	kr -484 800
	% som pendler etter 2 år 3 mnd	8,00 %	9,2		Personalkostnader - Nåverdi	kr -46 838 022									
Gevinst															
	Årsverk	0	kr	789 000	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -
	Kapital element	46,02 % for bygg eid av FB			kr 1 171 634	kr 1 178 112	kr 1 178 112	kr 1 178 112	kr 1 178 112	kr 1 178 112	kr 1 178 112	kr 1 178 112	kr 1 178 112	kr 1 178 112	kr 1 178 112
	egenandel kvarter	1359	101	12	kr 686 295	kr 1 647 108	kr 960 813	kr 131 769	kr 131 769	kr 131 769	kr 131 769	kr 131 769	kr 131 769	kr 131 769	kr 131 769
					Mulige gevinster - Nåverdi	kr 21 883 190									

11.5.3 Leie Oslo

				Nåverdi betraktning									
	kvm		4415	kalk rente	4,00 %								
Oslo, kvm	4315		8730		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020		
Oslo ny leie	2850		12582750		0	1	2	3	4	5	6		
9 pendler allerede i dag disse får ikke komp tillegg. Hamar genererer 109 som vil bo. 3 som pendler hver dag. 109 vil betale kvarter. 3 vil reise tur retur hver dag, kostdågn blir 16dager*11mnd=176 dager. Flyttekostnaden slår til i 2016.				Oslo, ny lokasjon	kr -5 822 186								
				Investering - nåverdi	kr -5 822 186								
Husleie	leie			Hamar, Ridehuset	kr -2 545 924	kr -2 545 924	kr -1 485 122						
	leie			Oslo, Rådhusgata 2	kr -11 289 474	kr -11 289 474	kr -11 289 474	kr -11 289 474	kr -12 297 750	kr -12 297 750	kr -12 297 750	kr -12 297 750	
	leie			Oslo, ny lokasjon	kr -11 551 108	kr -11 551 108	kr -11 551 108	kr -11 551 108	kr -12 582 750	kr -12 582 750	kr -12 582 750	kr -12 582 750	
				Husleie - Nåverdi	kr -361 680 746								
Flytteutgifter	flyttekost	5	112 kr	2 162 kr	-	-	kr -1 210 521						
5 dager pr ansatt				Flytteutgifter - Nåverdi	kr -1 119 194								
Personalkost	pendel - reise	2020	121	12	kr -1 222 100	kr -2 933 040	kr -1 710 940	kr -234 643	kr -234 643	kr -234 643	kr -234 643	kr -234 643	
	pendel - kost	170	118	176	kr -1 471 067	kr -3 530 560	kr -2 059 493	kr -282 445	kr -282 445	kr -282 445	kr -282 445	kr -282 445	
	komp tillegg	5000	112	12	kr -2 800 000	kr -6 720 000	kr -3 920 000						
	kvarter	16500	118	12	kr -9 735 000	kr -23 364 000	kr -13 629 000	kr -1 869 120	kr -1 869 120	kr -1 869 120	kr -1 869 120	kr -1 869 120	
% som pendler etter 2 år 3 mnder				8,00 %	9,68								
				Personalkostnader - Nåverdi	kr -98 009 836								
Gevinst	Årsverk	0		kr	789 000	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -
	Kapital element	46,02 % for bygg eid av FB			kr	1 171 634	kr 1 171 634	kr 683 453	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -
	egenandel kvarter	1359	118	12	kr	801 810	kr 1 924 344	kr 1 122 534	kr 153 948	kr 153 948	kr 153 948	kr 153 948	kr 153 948
				Mulige gevinster - Nåverdi	kr 8 421 921								

11.5.4 Rigg Hamar

				Nåverdi betraktning									
9 pendler allerede i dag disse får ikke komp tillegg. Oslo genererer 101 som vil bo. 5 som pendler hver dag. 101 vil betale kvarter. 4 vil reise tur retur				kalk rente	4,00 %								
					2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020		
					0	1	2	3	4	5	6		
Investeringer	kontor site			Hamar, site/krypto	kr -6 450 000								
	kontorrigg	25	115 kr	24 316,48 Hamar, kontorrigg	kr -69 909 878								
				Investering - nåverdi	kr -76 359 878								
Husleie	1068	3340000		2875 Hamar, Rigg	kr -	kr -	kr -3 746 294	kr -8 991 105	kr -8 991 105	kr -8 991 105	kr -8 991 105	kr -8 991 105	
	leie			Hamar, Ridehuset	kr -2 545 924	kr -2 545 924	kr -2 545 924	kr -2 545 924	kr -2 545 924	kr -2 545 924	kr -2 545 924	kr -2 545 924	
	leie			Oslo	kr -11 289 474	kr -11 289 474	kr -6 585 527						
				Husleie - Nåverdi	kr -174 076 923								
Flytteutgifter	flyttekost	5	106 kr	2 162 kr	-	-	kr -1 145 671						
5 dager pr ansatt				Flytteutgifter - Nåverdi	kr -1 059 237								
Personalkost	pendel - reise	2020	115	12	kr -1 161 500	kr -2 787 600	kr -1 626 100	kr -223 008	kr -223 008	kr -223 008	kr -223 008	kr -223 008	
	pendel - kost	170	110	176	kr -1 371 333	kr -3 291 200	kr -1 919 867	kr -263 296	kr -263 296	kr -263 296	kr -263 296	kr -263 296	
	komp tillegg	5000	106	12	kr -2 650 000	kr -6 360 000	kr -3 710 000						
	kvarter	5000	101	12	kr -2 525 000	kr -6 060 000	kr -3 535 000	kr -484 800	kr -484 800	kr -484 800	kr -484 800	kr -484 800	
% som pendler etter 2 år 3 mnder				8,00 %	9,2								
				Personalkostnader - Nåverdi	kr -46 838 022								
Gevinst	Årsverk	8		kr	789 000	kr -	kr 6 312 000	kr 6 312 000	kr 6 312 000	kr 6 312 000	kr 6 312 000	kr 6 312 000	
	Kapital element	46,02 % for bygg eid av FB			kr	1 171 634	kr 1 171 634	kr 1 171 634	kr 1 171 634	kr 1 171 634	kr 1 171 634	kr 1 171 634	
	egenandel kvarter	84,38 % kontorrigg eid av FB	1359	110	12	kr	747 450	kr 1 793 880	kr 1 046 430	kr 143 510	kr 143 510	kr 143 510	kr 143 510
				Mulige gevinster - Nåverdi	kr 193 640 560								

11.5.5 Rigg Oslo

				Nåverdi betraktning								
9 pendler allerede i dag disse får ikke komp tillegg. Hamar genererer 109 som vil bo. 3 som pendler hver dag. 109 vil betale kvarter. 3 vil reise tur retur hver dag. kostdøgn blir 16dager*11mnd=176 dager. Flyttekostnaden slår til i 2016.				kalk rente	4,00 %							
					2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
					0	1	2	3	4	5	6	
Investeringer												
kontor site			Oslo, site	kr	-11 512 500							
kontorrigg	25	227 kr	24 316,48 Kontorrigg, Oslo	kr	-137 996 021							
					Investering - nåverdi	kr -149 508 521						
Husleie												
leie			Hamar, Ridehus	kr	-2 545 924	kr -2 545 924	kr -1 485 122					
leie	1068	3340000	Oslo, Rådhusgat:	kr	-11 289 474	kr -11 289 474	kr -6 585 527					
			5675 Oslo, kontorrigg				kr -7 394 858	kr -17 747 659	kr -17 747 659	kr -17 747 659	kr -17 747 659	
					Husleie - Nåverdi	kr -257 742 499						
Flytteutgifter												
flyttekost	5		112 kr	2 162	kr -	kr -	kr -1 210 521					
5 dager pr ansatt												
					Flytteutgifter - Nåverdi	kr -1 119 194						
Personalkost												
pendel - reise	2020		121	12	kr -1 222 100	kr -2 933 040	kr -1 710 940	kr -234 643	kr -234 643	kr -234 643	kr -234 643	
pendel - kost	170		118	176	kr -1 471 067	kr -3 530 560	kr -2 059 493	kr -282 445	kr -282 445	kr -282 445	kr -282 445	
komp tillegg	5000		112	12	kr -2 800 000	kr -6 720 000	kr -3 920 000					
kvarter	16500		118	12	kr -9 735 000	kr -23 364 000	kr -13 629 000	kr -1 869 120	kr -1 869 120	kr -1 869 120	kr -1 869 120	
% som pendler etter 2 år 3 mnder				8,00 %	9,68							
					Personalkostnader - Nåverdi	kr -98 009 836						
Gevinst												
Årsverk	8		kr	789 000	kr -	kr -	kr -	kr 6 312 000	kr 6 312 000	kr 6 312 000	kr 6 312 000	
Kapital element	46,02 % for bygg eid av FB				kr 1 171 634	kr 1 171 634	kr 683 453	kr -	kr -	kr -	kr -	
Kapital element	84,38 % kontorrigg eid av FB				kr -	kr -	kr 6 239 411	kr 14 974 587	kr 14 974 587	kr 14 974 587	kr 14 974 587	
egenandel kvarter	1359		118	12	kr 801 810	kr 1 924 344	kr 1 122 534	kr 153 948	kr 153 948	kr 153 948	kr 153 948	
					Mulige gevinster - Nåverdi	kr 263 333 758						