

Økonomi, ledelse og innovasjon

Anne Marte Aske og Sanna Tømmerås Tuvmarken

Masteroppgave

Fremmer horisontal samhandel kostnadsbevissthet

Will horizontal trade promotes cost awareness

Master i offentlig ledelse og styring (MPA- 90 stp)

2018

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage

JA NEI

Forord

Denne masteroppgaven er det avsluttede arbeidet på masterstudiet offentlig ledelse og styring (MPA) ved Høgskolen i Hedmark, nå Høgskolen i Innlandet.

Arbeidet med denne masteroppgaven har vært en krevende, men interessant prosess. Vi har blitt utfordret både på det faglige- og det personlige plan. Gjennomføring av et masterløp på deltid kan by på utfordringer, ettersom familie, fulltidsjobb og andre interesser også må ivaretas. I denne perioden har vi begge vært i etableringsfasen der familieførøkelse og oppussing av hus har stått svært sentralt. I en allerede krevende hverdag, kan det være utfordrende å finne tid til studier, men det har utrolig nok gått seg til.

Oppgaven hadde ikke blitt til uten respondentene fra Ingeniørbataljonen. I tillegg vil vi rette en stor takk til vår veileder ved høgskolen, Jens Petter Madsbu med gode og konstruktive tilbakemeldinger. I tillegg vil vi takke Forsvarets mediesenter, som har vært til støtte ved utsendelse av undersøkelsen.

Vi vil også takke våre familier, som har holdt ut med oss.

Rena, 20.02.2018

Anne Marte Aske og Sanna Tømmerås Tuvmarken

Innhold

Innhold

| | |
|---|-----------|
| FORORD | 3 |
| INNHold | 4 |
| NORSK SAMMENDRAG..... | 6 |
| ENGELSK SAMMENDRAG (ABSTRACT) | 7 |
| 1. INNLEDNING | 8 |
| 1.1 NEW PUBLIC MANAGEMENT | 9 |
| 1.2 FORSVARET | 11 |
| 1.3 AVGRENSNINGER OG FORSKNINGSSPØRSMÅL | 12 |
| 2. INTRODUKSJON – TEORETISKE EKSEMPLER | 15 |
| 2.1 ANSATTE I INGENIØRBATALJONEN OG PRODUKTOMÅDET VEDLIKEHOLD | 15 |
| 2.2 KOSTNADSBEVISSTHET – ØKONOMISTYRING..... | 17 |
| 2.2.1 <i>Produktivitet og effektivitet</i> | 18 |
| 2.2.2 <i>Produktivitet og effektivitet i Forsvaret</i> | 21 |
| 2.3 HORIZONTAL SAMHANDEL – VIRKEMIDLER..... | 23 |
| 2.3.1 <i>Interne markeder</i> | 24 |
| 2.3.2 <i>Horisontal samhandel i Forsvaret</i> | 26 |
| 2.4 OPPSUMMERING | 27 |
| 3. METODE | 29 |
| 3.1 FORSKNINGSDESIGN OG METODE | 29 |
| 3.2 UTVALG | 30 |
| 3.3 UTARBEIDELSE AV SPØRRESKJEMA | 31 |
| 3.4 DATAINNSAMLING | 33 |
| 3.5 DATAANALYSE..... | 34 |

| | | |
|------------|---|-----------|
| 3.6 | FORSKNINGSETISKE BETRAKNINGER | 35 |
| 3.7 | KVALITETSSIKRING..... | 36 |
| 3.8 | OPPSUMMERING..... | 38 |
| 4. | RESULTATER..... | 39 |
| 4.1 | ANSATTE I INGENIØRBATALJONEN..... | 39 |
| 4.2 | KOSTNADSBEVISSTHET | 41 |
| 4.2.1 | <i>Eierskap til materiell.....</i> | <i>41</i> |
| 4.2.2 | <i>Samhandling mellom Ingeniørbataljonen og verkstedene</i> | <i>44</i> |
| 4.2.3 | <i>Oppsummering.....</i> | <i>47</i> |
| 4.3 | HORISONTAL SAMHANDEL | 48 |
| 4.4 | OPPSUMMERING | 49 |
| 5. | DRØFTING | 51 |
| 5.1 | KOSTNADSBEVISSTHET | 52 |
| 5.2 | HORISONTAL SAMHANDEL | 57 |
| 5.3 | FREMMER HORISONTAL SAMHANDEL KOSTNADSBEVISTHET | 59 |
| 6. | OPPSUMMERING AV OPPGAVEN | 62 |
| 7. | VEDLEGG 1 – SØKANDSSKJEMA | 65 |
| 8. | VEDLEGG 2 – GODKJENNING FRA INGENIØRBATALJONEN | 68 |
| 9. | VEDLEGG 3 – GODKJENNING FRA FORSVARETS HØGSKOLE | 70 |
| 10. | VEDLEGG 4 – SPØRREUNDERSØKELSE -KOSTNADSBEVISSTHET | 72 |
| 11. | ORDLISTE | 77 |
| 12. | FIGURLISTE | 79 |
| 13. | LITTERATURLISTE..... | 81 |

Norsk sammendrag

Denne masteroppgaven tar for seg produktivitet og effektivitet i offentlige organisasjoner. Formålet med oppgaven er å få større innsikt og forståelse for det systemet Forsvaret benytter ved kjøp og salg av interne tjenester. Vi har sett nærmere på de ønskede effektene Forsvaret skal oppnå, ved bruk av horisontal samhandel og om arbeidsformer hentet fra privat sektor fremmer effektivitet og produktivitet i Forsvaret.

Horisontal samhandel er et internt marked og er en form for konkurranseutsetting, som er et av de mest brukte virkemidlene innenfor New Public Management. New Public Management er en reformbølge som har preget offentlig sektor med hyppig omstrukturering og fornyelse. Dette har ført til et nedtonet skille mellom offentlig- og privat sektor.

For å øke organisasjonens effektivitet og produktivitet har Forsvaret implementert horisontal samhandel. Økt kostnadsbevissthet samt bevisste og krevende kunder er noen av effektene som skal oppnås gjennom virkemidlet og derav øke effektiviteten. Gjennom en kvantitativ spørreundersøkelse har vi fått svar på om de ansatte i Ingeniørbataljonen opplever at de er kostnadsbevisste samt krevende og bevisste kunder.

Teorier som presenteres i oppgaven viser at det er noe mer utfordrende å måle effektivitet og produktivitet i offentlige organisasjoner sammenlignet med private organisasjoner. Resultatene fra spørreundersøkelsen viser at det ikke er horisontal samhandel som er årsaken til kostnadsbevissthet, men en bakenforliggende variabel. Med bakgrunn i resultatene og de teoretiske eksemplene kan vi påstå at arbeidsformer fra privat sektor ikke egner seg i like stor grad for å øke effektiviteten og produktiviteten i offentlig sektor.

Engelsk sammendrag (abstract)

This master thesis addresses productivity and efficiency in public organizations. The purpose of this assignment is to gain insight and understanding of the system the Norwegian Defence utilizes for purchase and sale of internal services. We have looked into the Norwegian Defence's desired effects through the use of Horizontal Trade, and if methods used within the private sector, can promote efficiency and productivity within the Norwegian Defence.

Horizontal trade is an internal market and a way of making internal flow of money and goods subject to competition, which is one of the most commonly, used tools within New Public Management. New Public Management has been a reform that has put its mark on the public sector with frequent restructuring and renewal. This has led to a dimmed distinction between the public and private sectors.

The Norwegian Defence has implemented horizontal Trade to increase the organization's efficiency and productivity. Increased cost awareness, as well as vigilant and demanding customers are some desired effects in order to increase efficiency. Through a quantitative survey we have asked if the employees in the Engineer Battalion experience that they are cost aware, demanding and attentive customers.

Theories presented in the thesis show that it is somewhat more challenging to measure efficiency and productivity within public organizations compared to private organizations. Based on the results of the survey and the theory, we can say that methods created for, and used within, private sector is not equally suitable for increasing efficiency and productivity in the public sector.

1. Innledning

Formålet med denne oppgaven er å få større innsikt og forståelse for systemet Forsvaret bruker ved kjøp og salg av interne tjenester, og om Forsvaret når de ønskede effektene systemet skal fremme. Dette fordi det er faglig interessant å se om arbeidsformer hentet fra privat sektor, med bakgrunn i reformbølgen New Public Management (NPM), fremmer effektivitet og produktivitet i offentlige organisasjoner, herunder Forsvaret.

Dette kapitlet innledes med en presentasjon av oppgavens formål og tema, for å sette leseren inn i oppgavens kontekst. Deretter gjør vi rede for New Public Management og Forsvaret, i den hensikt å gi leseren grunnlag for en bedre forståelse av vår oppgave. Avslutningsvis avgrensers vi oppgaven og presenterer vårt forskningsspørsmål.

Den største motivasjonen for en vellykket gjennomføring av en oppgave, er å ta utgangspunkt i egeninteresse ved valg av tema (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2010, p. 65). Vi er begge ansatt i Forsvaret og jobber med forvaltning. Vi har derfor valgt å ta for oss et tema som begge har kjennskap til gjennom jobb. Valg av tema falt på horisontal samhandel i Forsvarssektoren. Horisontal samhandel er betegnelsen Forsvaret bruker på det interne markedet i organisasjonen. Interne markeder er en av arbeidsformene offentlige organisasjoner har implementert fra privat sektor, som en del av reformbølgen New Public Management. Vi skal se nærmere på om interne markeder, herunder horisontal samhandel, er egnet som virkemiddel i offentlig sektor for å oppnå økt effektivitet og produktivitet.

Forsvarsdepartementet (FD) fikk den 17. Mars 2015 overlevert McKinseys rapport om modernisering og effektivisering av stabs- og støttestrukturen i forsvarssektoren. Konsulentselskapet fikk i oppdrag å vurdere effektivitetspotensialet og anbefale tiltak. Til tross for at Forsvaret de 15 siste årene har spart inn ca. 60 milliarder kroner på effektivisering, stiller rapporten krav til økt effektivitet og produktivitet (Forsvaret, 2015). Forsvaret står blant annet derfor ovenfor store endringer, i form av omstruktureringer og omorganiseringer. Herunder en ny personellordning, innføring av nytt materiell og nye systemer. Hensikten med disse endringene er å gjøre Forsvaret mer rustet for dagens- og fremtidens sikkerhetssituasjon, med fokus på effektivitet og produktivitet.

Forsvaret er en offentlig organisasjon som skal besørge og realisere velferdspolitiske mål og er en felles gode for velferdsstaten Norge. Forsvaret skal ikke ivareta områder der

markedsløsninger og konkurranse vil gi de beste løsningene for et fellesskap. Oppnåelse av økonomisk overskudd vil i tillegg være irrelevant for en offentlig organisasjon som Forsvaret (Busch, Vanebo, & Johnsen, 2009, p. 11; Jensen, 2007, pp. 53-54). Til tross for at private- og offentlige organisasjoner eksisterer på ulikt grunnlag, har offentlige organisasjoner gjennom de senere år implementert flere arbeidsformer fra privat sektor. Ved å adoptere mønstre, private organisasjoner anvender for å oppnå høy effektivitet og produktivitet, ser man for seg at effektivitet og produktivitet også skal kunne økes i offentlige organisasjoner (Jensen, 2007, s. 18).

1.1 New Public Management

New Public Management er en fellesbenevning på en internasjonal reformbølge, som fikk fotfeste i offentlig sektor på 1980- og 1990-tallet. Retningen vokste først frem i de angloamerikanske landene: USA, Storbritannia, New Zealand og Australia, og etterhvert i Skandinavia (Christensen, 2010, pp. 214-215; Østerud, 2007, p. 184). I Norge blir ofte denne reformbølgen omtalt som ny offentlig styring (NOS) (Hanssen, Helgesen, & Vabo, 2011, p. 213).

På 1980-tallet ble offentlig forvaltning mer markedsorientert, og markedsøkonomiske prinsipper fikk stor aksept gjennom politiske representanter som Ronald Reagan og Margaret Thatcher. Økonomiske prinsipper var styrende for hvordan staten bør organiseres, med fokus på felles løsninger utledet av individuelle behov, og en stat som kun ivaretar offentlige goder der markedet ikke virker, for eksempel militært forsvar (Hanssen et al., 2011, p. 214; Østerud, 2014, p. 46).

New Public Management er basert på en samling av ulike reformelementer med felles kjennetegn, uten et enhetlig teorigrunnlag, og oppfattes som en kompleks reformbølge (Christensen, 2010, pp. 214-216; Østerud, 2007, p. 184). Retningen er markedsorientert, og kan sees på som en reaksjon på tradisjonell offentlig administrasjon, som er kostbar, stor og rigid, med fokus på styring gjennom lover og regler. Det var behov for å ta tak i en lite endringsvillig og fleksibel forvaltning, der ansatte hadde sterk egeninteresse og tette allianser med politikere i samme sektor (Hanssen et al., 2011, pp. 213-214).

Forsvaret har fra 1990-tallet, på lik linje med store deler av norsk offentlig sektor, utviklet nye styringskonsepter for å bedre utnyttelsen av statens ressurser. Effektivisering og

rasjonalisering skulle i Forsvaret oppnås gjennom «Forsvarets styringskonsept», der politikk ble omsatt til praksis (Bogen & Håkenstad, 2015, pp. 43-45). «Forsvarets styringskonsept», med utgangspunkt i New Public Management, hadde fokus på; mål og resultatstyring (MRS), horisontal samhandel (HS), vertikal styring og fire styringsprinsipper. Disse fire styringsprinsippene er; klargjøring av ansvar og myndighet, delegering av ansvar og myndighet så langt det er hensiktsmessig, ansvar og myndighet følges ad og ansvar gjøres gjeldende (Bogen & Håkenstad, 2015, pp. 43-45). Hensikten var å oppnå større effektivitet ved utnyttelse av Forsvarets ressurser, samtidig som man skulle få kontroll på økonomien, ettersom det ikke fantes noen felles oversikt over antall ansatte, antall kvadratmeter bygg eller hvor mye de ulike avdelingen kostet å drifte (Bogen & Håkenstad, 2015, pp. 43-45). I forvaltningen av Forsvaret i dag står fortsatt «Forsvarets styringskonsept» sentralt, ettersom eksempelvis mål- og resultatstyring og horisontal samhandel fortsatt er gjeldende.

Resultatene av New Public Management er omstridte og usikre. På den ene siden har forvaltningen gjennom New Public Management oppnådd en form for effektivitetsgevinst, og forvaltningen har blitt mer fleksibel og læringsvillig. På den andre siden har forvaltningen gjennom New Public Management blitt mer fragmentert, samordningsproblemer har oppstått og politisk styring er blitt svekket. Desentraliserende trekk skulle oppnås ved å gi mer makt til ledere på lavere nivå, som innehar nærhet til brukere, men i praksis oppnådde man mer sentraliserende trekk på grunn av økt vektlegging av eksempelvis kontrakter og kontroll (Østerud, 2007, p. 184).

| Regime: | Syn på staten | Fokus | Tyngdepunkt |
|---------------------------------------|------------------------|---|--|
| Tradisjonell Offentlig administrasjon | Enhetlig | Det politiske systemet | Utforming og iverksetting av politikk |
| Ny offentlig styring (NOS) | Regulerende | Organisasjonen | Styring og ledelse av organisasjonens ressurser og resultatoppnåelse |
| Offentlig samstyring (OSS) | Plural og pluralistisk | Organisasjonen i relasjon til sine omgivelser | Forhandlinger omkring verdier, mening og relasjoner |

Kilde: Forenklet utgave av Osborne 2010:10

Figur 1.1 Hovedelementer i de ulike reformbølgene. Fra Hanssen mfl. 2011. Politikk og demokrati. 3. utgave. Oslo: Gyldendal

Reaksjoner på New Public Management førte til en ny reformbølge, New Public Governance, der det ble lagt større vekt på samordning og sentral styring. New Public Governance blir også omtalt som Post-New Public Management eller offentlig samstyring (OSS) (Christensen, 2010, p. 225; Hanssen et al., 2011, p. 215). Figur 1.1 viser

hovedelementene i reformbølgene, tradisjonell offentlig administrasjon, New Public Management/ny offentlig styring og New Public Governance/offentlig samstyring. Den ene reformbølgen har, særlig i Norge, ikke overtatt for den andre, men har istedenfor vært supplerende, noe som har ført til en mer kompleks forvaltning (Hanssen et al., 2011, pp. 216, 353-355).

1.2 Forsvaret

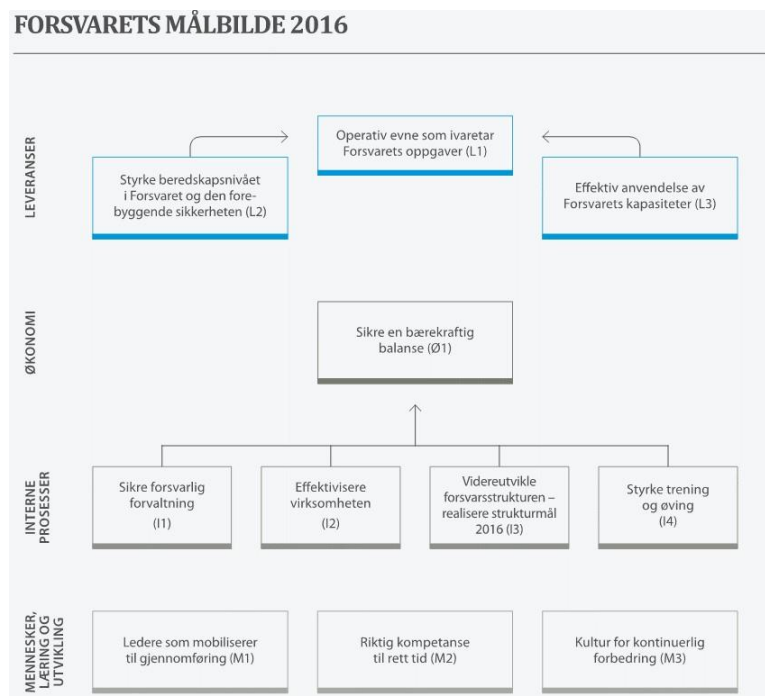
Forsvaret er en del av Forsvarssektoren og er styrt av Forsvarsdepartementet. Forsvarssektoren består også av Forsvarets forskningsinstitutt (FFI), Forsvarsbygg, Nasjonal sikkerhetsmyndighet (NSM) og Forsvarsmateriell (FMA). Forsvaret er på så måte en etat eller et direktorat under Forsvarsdepartementet. Forsvaret ledes av en forsvarssjef og består av Forsvarsstaben og 14 driftsenheter, med ulike arbeidsområder, hvor noen har en operativ rolle og noen ikke har det. Den ikke-operative delen er i hovedsak støttefunksjoner til den operative delen, som er det utførende leddet.

Forsvaret eksisterer på grunnlag av behovet for å motvirke eksterne trusler og angrep mot et sikkert og selvstendig Norge, herunder norske interesser og verdier (Forsvaret, 2013). Forsvaret har av Regjeringen og Stortinget blitt tildelt ni oppgaver (Forsvaret, 2017b):

1. Utgjøre en krigsforebyggende terskel med basis i NATO-medlemskapet
2. Forsvare Norge og allierte mot alvorlige trusler, anslag og angrep, innenfor rammen av NATOs kollektive forsvar
3. Avverge og håndtere episoder og sikkerhetspolitiske kriser med nasjonale ressurser, herunder legge til rette for alliert engasjement om nødvendig
4. Sikre et nasjonalt beslutningsgrunnlag gjennom tidsmessig overvåkning og etterretning
5. Hevde norsk suverenitet og suverene rettigheter
6. Ivareta myndighetsutøvelse på avgrensede områder
7. Delta i flernasjonalt krisehåndtering, herunder fredsstøttene operasjoner
8. Bidra til internasjonalt samarbeid på det forsvars- og sikkerhetspolitiske området
9. Bidra til å ivareta samfunnsikkerhet og andre sentrale samfunnsoppgaver

Stortingsproposisjon 73 S, «Et forsvar for vår tid» beskriver hvilke ressursers som skal benyttes for å løse disse oppgavene. Noen oppgaver skal løses i samarbeid med allierte,

mens andre løses ved å benytte nasjonale ressurser. Forsvaret av Norge hviler på NATO-medlemskapet, og innenfor rammen av totalforsvaret vil samfunnet støtte Forsvaret ved en sikkerhetspolitisk krise.



Figur 1.2 Forsvarets målbilde. Fra Forsvaret. 2017. Årsrapport 2016. For alt vi har. Og alt vi er

Figur 1.2 fremstiller Forsvarets målbilde for 2016. Forsvarets målbilde viser hvilke mål organisasjonen har innen områdene, leveranser, økonomi, interne prosesser og mennesker, læring og utvikling. Innenfor både områdene leveranser og interne prosesser har Forsvaret økt effektivitet som et mål. Departementets iverksettelsesbrev beskriver disse målene mer inngående. For å sikre god måloppnåelse er styringsparametere med resultat- og rapporteringskrav, samt tilhørende oppdrag med hensikt og tidsfrister angitt (Forsvaret, 2017b).

1.3 Avgrensninger og forskningsspørsmål

Oppgavens formål er få større innsikt og forståelse for systemet Forsvaret bruker ved kjøp og salg av interne tjenester. Horisontal samhandel er et internt marked og er en av arbeidsformene offentlige organisasjoner har implementert fra privat sektor. Arbeidsformene hentet fra privat sektor med bakgrunn i New Public Management har som hensikt å fremme

effektivitet og produktivitet. Dette er vi kritiske til, ettersom det kan se ut som om at New Public Management ikke virker etter sin hensikt.

Horisontal Samhandel defineres slik i Forsvarets direktiv for Virksomhets- og økonomistyring (DIVØ pkt 4.2):

«Horisontal samhandel beskriver forholdet mellom kunder og leverandører av produkter og tjenester internt i Forsvaret. Samhandlingen reguleres gjennom kunde- og leverandøravtaler. Kostnadene for leveransen belastes kunden, og leverandøren godskrives sine budsjetter slik at ressursbruken synliggjøres for begge parter.»

Videre beskrives horisontal samhandel som et virkemiddel som skal oppnå disse ønskede effektene:

- *fremme kostnadsbevissthet for hele virksomheten gjennom en mekanisme som sikrer at økonomiske konsekvenser blir vurdert når beslutninger tas*
- *skape bevisste og krevende kunder*
- *skape effektive leverandører som tilpasser sin virksomhet etter etterspørselen*
- *synliggjøre og redusere kostnader*

Horisontal samhandel er et omfattende tema og vi har valgt å avgrense og konkretisere. Vi har derfor sett nærmere på hvordan virkemiddelet horisontal samhandel påvirker brukerne og har tatt utgangspunkt i kun disse to effektene i vår oppgave:

- *fremme kostnadsbevissthet for hele virksomheten gjennom en mekanisme som sikrer at økonomiske konsekvenser blir vurdert når beslutningen tas*
- *skape bevisste og krevende kunder*

Med brukerne som utgangspunkt har vi snevret oppgaven til å kun gjelde ansatte i en bestemt avdeling, Ingeniørbataljonen (INGBN). Valget falt på Ingeniørbataljonen fordi vi har begge kjennskap til denne organisasjonen og har kontakter vi benyttet oss av i gjennomføringen av undersøkelsen. Vi har også valgt å se på et produktområde¹ hvor Forsvaret benytter horisontal samhandel, produktområdet vedlikehold. Videre er dette

¹ Se kapittel 2.3.2 Horisontal samhandel i Forsvaret

produktområdet blitt avgrenset til å gjelde vedlikeholdstjenester utført av Hærens egne lokale verksteder, som ligger under Operasjonsstøtteavdelingen (OPSSTØ).

Vi har kommet frem til følgende forskningsspørsmål:

Hvordan påvirker horisontal samhandel, innenfor produktområdet vedlikehold, kostnadsbevisstheten hos de ansatte i Ingeniørbataljonen?

Forskningsspørsmålet vårt tar utgangspunkt i at den uavhengige variabelen; horisontal samhandel er en årsak som skal føre til den avhengige variabelen; kostnadsbevissthet. Problemet slik vi opplever det i dag er om det egentlig er virkemidlet horisontal samhandel som fremmer kostnadsbevissthet samt krevde og bevisste kunder. Vi opplever horisontal samhandel som et overordnet system som er lite kjent nede i organisasjonen.

Vi skal derfor undersøke om horisontal samhandel fremmer kostnadsbevissthet, og mener undersøkelsen er en god operasjonalisering av New Public Management. Dette fordi vi tar tak i en arbeidsform, interne markeder, som har blitt implementert fra privat sektor med bakgrunn i New Public Management. Vi er undrende til bruk av markeder der det ikke er grunnlag for det, for det fører til både byråkrati og ekstrakostnader. Vi skal kunne svare på om økt effektivitet og produktivitet oppnås, ved å undersøke om horisontal samhandel er en årsak til økt kostnadsbevissthet.

Oppgaven tar ikke hensyn til innføring av ny befalsordning eller de ulike omorganiseringene som pågår i Forsvaret. Oppgaven er skrevet med utgangspunkt i hvordan Hæren så ut våren 2016. Det er pågående omorganiseringer i Hæren, men disse påvirker ikke resultatene i vår undersøkelse.

Masteroppgaven har seks kapitler. I oppgavens innledning, kapittel 1, presenterer vi oppgavens formål og tema samt gjør kort rede for New Public Management og Forsvaret. I kapittel 2 introduserer vi teoretiske eksempler som vi mener er av betydning opp mot vårt forskningsspørsmål. Metode, kapittel 3, forklarer hvordan vi metodisk har gått frem for å finne svar på forskningsspørsmålet vårt. Resultatene presenteres i kapittel 4 og drøftes opp mot forskningsspørsmålet i kapittel 5. Kapittel 6 er det siste kapitlet der vi oppsummerer og drar paralleller opp mot det teoretiske perspektivet og avslutningsvis presenterer våre hovedfunn.

2. Introduksjon – teoretiske eksempler

Horisontal samhandel er et virkemiddel for å oppnå økt effektivitet og produktivitet. I dette kapittelet viser vi til teori som beskriver bakgrunnen for Forsvarets behov for et slikt virkemiddel. Innledningsvis gjør vi rede for variablene; ansatte i Ingeniørbataljonen og produktområdet vedlikehold. Videre forklarer vi den avhengige variabelen; kostnadsbevissthet med utgangspunkt i reformbølgen New Public Management. Gjennom økt fokus på økonomistyring skal målet om høynet effektivitet og produktivitet nås. Avslutningsvis i kapitlet redegjør vi for den uavhengig variabel; horisontal samhandel, også med utgangspunkt i reformbølgen New Public Management, som skal øke effektivitet og produktivitet i offentlig sektor. Dette oppnås ved bruk av virkemidlene mål- og resultatstyring, strukturell fristilling og konkurranseutsetting, herunder interne marked som horisontal samhandel. Gjennomgående i kapitlet vil grunnleggende ulikheter mellom offentlig- og privat sektor belyses. Dette er med på å skape forståelse for hvordan offentlig sektor er innrettet, og om alle arbeidsformer og virkemidler hentet fra privat sektor kan og bør nyttes i det offentlige, herunder Forsvaret.

2.1 Ansatte i Ingeniørbataljonen og produktområdet vedlikehold

Ingeniørbataljonen er en av ni bataljoner under Brigade Nord (BRIG N), som er en del av driftsenheten Hæren. Hærens hovedoppgave er å stille med tilstedeværelse av soldater på bakken, i tillegg til å være Norges garantist for å opprettholde Norges internasjonale forpliktelser ovenfor NATO og FN ved internasjonale operasjoner. Hæren har til enhver tid en styrke i nasjonal beredskap, det vil si at styrken skal kunne stille på kort varsel. Driftsenheten har også skarpe oppdrag, herunder kontrollere grenseområdene mot Russland og vokte kongehuset (Forsvaret).

Ingeniørbataljonen ledes av en bataljonssjef, som har en bataljonsstab (BN STAB) og seks kompanier, Ingeniørkompani 1. til 6., under seg. Bataljonsstaben består av bataljonens nestkommanderende og ulike seksjoner som ivaretar drift og forvaltning av personell, sikkerhet, planlegging av operasjoner og utdanning, materiell og økonomi. Kompaniene, som består av kompanistab (KP STAB) og tropper (TR), ledes av hver sin kompanisjef. En bataljon er hierarkisk oppbygd med bataljonssjef på topp, deretter kompanisjefer og på

laveste nivå troppssjefer. Bataljonen består av ca. 260 ansatte og 400 vernepliktige, og er lokalisert både i Rena leir, Hedmark og i Skjold leir, Troms (Forsvaret, 2013).

Ingeniørbataljonen er en kampstøtteavdeling. Hovedoppdraget til bataljonen er å sørge for mobilitet og antimobilitet for brigadens avdelinger. Ingeniørbataljonen flytter brigadens ressurser med båt og ferje, bygger broer, sprenger og graver seg gjennom hindringer. Gjennom bygging av fortifikasjoner, som ildstillinger og dekningsrom og Chemical, biological, radioactive and nuclear (CBRN) bidrar bataljonen til overlevelse (Forsvaret, 2013).

Operasjonsstøtteavdelingen har ansvar for vedlikehold og leirdrift i alle Hærens garnisoner, herunder drift av velferd, kjøkken, skytefelt og verksteder (Forsvaret, 2014). Disse tjenestene inngår under ulike produktområder hvor Forsvaret benytter horisontal samhandel.

Vedlikeholdstjenester innad i Hæren utføres av to verksteder som er organisert under operasjonsstøtteavdelingen. Troms-Finnmark landverksted (TFLV) og Østerdalen landverksted (ØLV). Disse skal i utgangspunktet stå for vedlikeholdstjenester på alt materiell i Hæren. Forsvaret har i tillegg andre verksteder som utfører mer omfattende vedlikehold og oppgraderinger. Disse verkstedene legges det ikke vekt på i denne oppgaven. Troms-Finnmark landverkstedet består av en liten ledelse med fem etablerte verksteder på Høybuktknoen, Porsangmoen, Skjold, Bardufoss og Setermoen. Hvor de ulike verkstedene hovedsakelig vedlikeholder det samme materiellet, men for ulike avdelinger med tanke på verkstedets beliggenhet. Østerdalen landverksted består av to verksteder, lokalisert på henholdsvis Rena og Elverum. Disse verkstedene vedlikeholder ulikt materiell for avdelingene i Østerdalen (Forsvaret, 2017a).

Forsvaret er en kompleks organisasjon, som består av flere avdelinger organisert i et hierarki. Oppgavens avgrensninger har gjort det naturlig å kun beskrive driftsenheten Hæren, herunder Ingeniørbataljonen og produktområdet vedlikehold, for å gi leseren større innsikt og forståelse. Ansatte i Ingeniørbataljonen er brukerne av vedlikeholdstjenester, innen produktområdet vedlikehold. Vedlikeholdstjenester utføres av de lokale verkstedene, lokalisert på Skjold, Rena og Elverum. Dette er tjenester Ingeniørbataljonen blir fakturert for gjennom horisontal samhandel.

2.2 Kostnadsbevissthet – økonomistyring

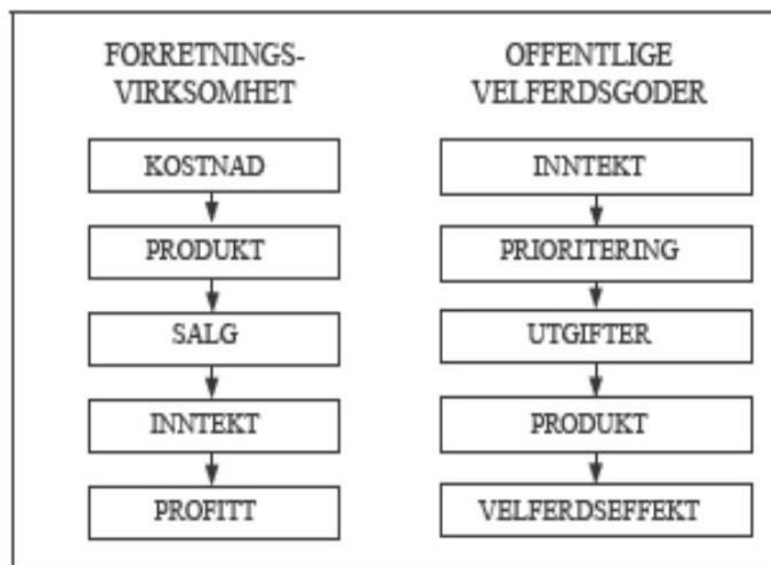
Forskningsspørsmålet tar utgangspunkt i at den uavhengige variabelen; horisontal samhandel, fører til økt kostnadsbevissthet, som er den avhengige variabelen. Kostnadsbevissthet fremmes også gjennom de grep man tar for å styre økonomien. Gjennom New Public Management har begrepet økonomistyring fått større fokus. Alle organisasjoner, både private og offentlige, har som mål å få utnyttet de tilgjengelige ressursene på en best mulig måte. Økonomistyring er i hovedsak de grepene man tar for å oppnå dette (Østre, 2007, p. 11).

New Public Management har ført til større likhet mellom offentlige organisasjoner og private organisasjoner, ettersom prinsipper fra det private har blitt overført til det offentlige. Dette til tross for at offentlige- og private organisasjoner eksisterer på ulike grunnlag. I hovedsak operer private organisasjoner i et konkurransemarked, mens offentlige organisasjoner skal ivareta felles goder. Eksempelvis rettsvesen, renovasjon, helse- og sosialomsorg og forsvar. Dette er områder hvor markedsløsninger og konkurranse ikke gir de beste løsningene for felleskapet, og ivaretas derfor av det offentlige (Jensen, 2007, pp. 53-54).

Den moderne velferdsstaten Norge har en dominerende offentlig sektor og en ambisiøs økonomisk politikk. Realisering av velferdspolitiske mål i de ulike offentlige etatene står sentralt (Busch et al., 2009, p. 11). Produksjonsmålet er ikke et økonomisk overskudd, men økt velferd, som oppnås ved å disponere inntekter for å dekke felles behov. Budsjettering, i form av regnskap og økonomisk planlegging er viktige verktøy ved utøving av økonomistyring i offentlig sektor. I offentlig sektor er budsjett, til forskjell fra det private, et krav. Budsjettet skal vise hvordan man planlegger å bruke de ressursene man har for å oppnå produksjonsmålet som er økt velferd. Regnskapet har til hensikt å vise hvordan ressursene har blitt brukt, og er ikke et økonomisk resultat (Jensen, 2007, p. 53 og 62; Monsen, 2008).

Private organisasjoner opererer i markeder med tilbud og etterspørsel, der de sterkeste overlever. Produksjonsmålet er størst mulig økonomisk fortjeneste. Inntektene skapes ved å investere penger og ressurser i produksjon av ulike produkter og tjenester. I privat sektor er regnskapet det viktigste verktøyet for økonomistyring. Regnskapet, ofte kalt resultatregnskapet viser organisasjonens økonomiske inntjening og lønnsomhet. Budsjett,

kan benyttes som en intern plan for å skape størst mulig overskudd, selv om det ikke er påkrevd (Jensen, 2007, p. 53 og 62; Monsen, 2008).



Figur 2.1 Ulikheter i økonomiprosesser. Fra Jensen, B. 2007. Offentlige velferdsgoder - Økonomistyring, regnskapsprinsipper og New Public Management. Rapport nr. 12 2007. Høgskolen i Hedmark

Figur 2.1 synliggjør ulikhetene som er mellom økonomiprosessene i offentlige- og private organisasjoner. Dette viser også at innen økonomistyring er det lite hensiktsmessig å bruke de samme verktøyene eller å bruke de på lik måte, innen offentlige- og private organisasjoner.

Forsvaret er en del av offentlig sektor, og er et felles gode. Forsvaret skal ivareta sikkerhetspolitiske mål og er et område der markedsløsninger og konkurranse ikke alltid lar seg gjennomføre. Produksjonsmålet til Forsvaret er ikke et økonomisk overskudd, ettersom Forsvaret ikke produserer noe man kan tjene penger på. Ved å ha et forsvar oppnår man økt velferd, som trygghet og sikkerhet, for Norge som et land. Ulikhetene mellom offentlig- og privatsektor som synliggjøres i figuren, underbygger at Forsvaret ikke er innrettet for de samme virkemidlene som private organisasjoner.

2.2.1 Produktivitet og effektivitet

Økt produktivitet og effektivitet nås gjennom en god økonomistyring og fremmer den avhengige variabelen; kostnadsbevissthet. Produktivitet og effektivitet sier noe om hvor mye en organisasjon klarer å utnytte de tilgjengelige ressursene den har eller hvor stor virkning

eller effekt et tiltak medfører. Begrepene blir ofte brukt om hverandre, og kan være vanskelige å skille.

En organisasjon innehar høy produktivitet, når den produserer produkter uten sløsing av ressurser. Produktivitet er å gjøre tingene riktig, og defineres som forholdet mellom produktmengde og ressursinnsats (Busch et al., 2009, p. 55; Johnsen, 2007, p. 43).

$$\text{Arbeidsproduktivitet} = \frac{\text{Produktmengde}}{\text{Arbeidsinnsats}}$$

Figur 2.2 Arbeidsproduktivitet. Fra Østre, S. 2007. Resultatstyring i offentlig forvaltning. Mål og resultatstyring: muligheter og begrensninger for offentlig virksomhet. Rapport nr. 13 2007. Høgskolen i Hedmark

Figur 2.2 viser hvordan arbeidskraftens produktivitet beregnes. En arbeider som produserer to produkter per time er mindre produktiv, enn en arbeider som produserer fire produkter på akkurat samme tid. I vareproduksjon er faktoren produktmengde enkel å forholde seg til. I tjenesteproduksjon vanskeliggjør kvalitet, kapasitet og sammenlignbare produkter faktoren produktmengde. Faktoren arbeidsinnsats bør måles i timeverk, månedsverk eller årsverk, og ikke antall personer, ettersom stillingsprosentene kan være ulike (Østre, 2007, p. 40).

$$\text{Effektivitet} = \frac{\text{Resultat}}{\text{Ressursinnsats}}$$

Figur 2.3 Effektivitet. Fra Østre, S. 2007. Resultatstyring i offentlig forvaltning. Mål og resultatstyring: muligheter og begrensninger for offentlig virksomhet. Rapport nr. 13 2007. Høgskolen i Hedmark

Effektivitet handler derimot om å gjøre de riktige tingene. Fra avgjørelser om hva som skal produseres, til hvilken standard og kvalitet, og til hvor i organisasjonen det skal produseres (Busch et al., 2009, p. 55; Johnsen, 2007, p. 43). Figur 2.3 definerer effektivitet som forholdet mellom resultat (verdien av produksjonen) og ressursinnsats (mengde ressurser som inngår i produksjonen).

Begrepene produktivitet og effektivitet påvirker hverandre. Høy effektivitet forutsetter høy produktivitet, men samtidig er ikke det mest produktive alltid det mest effektive. For å se om

en organisasjon har klart å få mest mulig ut av tilgjengelige ressurser kan produktivitet og effektivitet måles.

Produktivitet og effektivitet måles ved bruk av ulike metoder. Disse metodene varierer mellom privat- og offentligsektor. Organisasjoner i et konkurransemarked har økonomisk overskudd som produksjonsmål, mens offentlige organisasjoner skal gi de beste løsningene for fellesskapet, ved å produsere velferdsgoder (Jensen, 2007, pp. 53-54). Organisasjoner som operer i et konkurransemarked, i hovedsak private, har resultatregnskap som viser et over- eller underskudd (Busch et al., 2009, p. 55). Et overskudd viser at organisasjonen er effektiv, ettersom effektiviteten kan defineres som verdiskapning i forhold til ressursforbruk. Et overskudd vil oppstå når forbruk av ressurser er lavere enn selve verdiskapningen (Busch et al., 2009, p. 60). Regnskapet er derfor en metode å vise om organisasjonen er effektiv eller ikke. I organisasjoner som ikke opererer i et marked, i hovedsak offentlige, er det vanskelig å måle effektivitet ut ifra regnskapet. Regnskapet viser ikke et resultat, men hvordan ressursene er brukt (Busch et al., 2009, p. 55).

$$\text{Velferdseffektivitet} = \frac{\text{Velferdseffekter}}{\text{Ressursmengde}}$$

Figur 2.4 Velferdseffektivitet. Fra Østre, S. 2007. Resultatstyring i offentlig forvaltning. Mål og resultatstyring: muligheter og begrensninger for offentlig virksomhet. Rapport nr. 13 2007. Høgskolen i Hedmark

Oppnåelse av velferdspolitiske mål, eller effekter av velferd er målet for offentlige organisasjoner. Figur 2.4 definerer velferdseffektivitet som forholdet mellom velferdseffekter og ressursmengde (Østre, 2007, p. 48).

Velferdseffektivitet er vanskelig å måle, og nyttes sjeldent, ettersom det er subjektive vurderinger som er måleresultatet. Eksempelvis hvor fornøyd politikerne er med innsatsen Forsvaret har i ulike internasjonale operasjoner, eller hvor mye en som er inne til førstegangstjeneste lærer. Resultateffektivitet er derimot enklere å måle, særlig fordi mål- og resultatstyring står sentralt i offentlig sektor (Østre, 2007, p. 49).

Produktivitet er enklere å måle enn effektivitet, ettersom produktivitet oppnås ved at ressursforbruket per produserte enhet er så lavt som mulig (Busch et al., 2009, p. 58). I produksjon av produkter beregnes gjerne kostnader pr. arbeidstime. I produksjon av

velferdstjenester beregnes for eksempel kostnader per soldat Forsvaret skal utdanne (Busch et al., 2009, p. 55). Gjennom regnskapet eller ved direkte registreringer, måles ressursforbruket i kroner eller mengde. Antall enheter i produksjon kan og måles ved registreringer i egne systemer (Busch et al., 2009, p. 58).

Effektivitet og produktivitet i velferdstjenester er utfordrende å måle. Forsvaret produserer et felles gode for samfunnet, og det er ikke like håndfast og enkelt å måle som en fabrikk som produserer biler.

2.2.2 Produktivitet og effektivitet i Forsvaret

Forsvaret leverer beredskapstjenester og som andre offentlige organisasjoner styres Forsvaret av politiske føringer. Dette er en uforutsigbarhet som gjør økonomistyringen utfordrende. Lite kontinuitet, ettersom systemet i Forsvaret er bygd opp på å kun arbeide i samme stilling i to til fem år, kan også gjøre effektivitetsarbeidet vanskelig. Forsvarets produksjonsområde, de ni tildelte oppgavene fra Regjeringen og Stortinget, som vi nevnte i underkapittel 1.2, er noe mer kompleks sammenlignet med en privat organisasjon som produserer håndfaste varer.

Effektivitet i Forsvaret kan måles ved å se på kostnadseffektiviteten, det å gjøre en god jobb ved å unngå sløsing, eller resultateffektiviteten, det å gjøre de riktige tingene (Østre, 2007, p. 47).

Det er to metoder for å nå økt kostnadseffektivitet. Disse er; produktmaksimering for gitt total kostnad og kvalitet, og kostnadsminimering for gitt produktmengde og gitt kvalitet (Østre, 2007, p. 47). Økt produktmaksimering i Forsvaret tilsier at Forsvaret skal produsere mest mulig med grunnlag i de tildelte bevilgningene. Krav til kvalitet og forsvarlig forvaltning, som er at lover og regler følges, skal samtidig opprettholdes. Det samme gjelder krav til kvalitet og forsvarlig forvaltning ved kostnadsminimering, som oppnås ved at Forsvaret utfører de ni politiske pålagte oppgavene til tildelte midler.

Resultateffektivitet oppnås ved å gjøre en god jobb uten sløsing, samtidig som de riktige tingene utføres. Forsvaret må rett og slett gjøre smarte valg. Langsiktig tenking vil ikke kunne føre til uforutsette kostnader og dermed økt effektivitet, men Forsvaret er politisk styrt noe som er en begrensning.

$$\text{Produktivitet} = \frac{\text{Produktmengde}}{\text{Ressursmengde}} = \frac{\text{Produktmengde}}{\text{Totalkostnad}}$$

Figur 2.5 Produktivitet. Fra Østre, S. 2007. Resultatstyring i offentlig forvaltning. Mål og resultatstyring: muligheter og begrensninger for offentlig virksomhet. Rapport nr. 13 2007. Høgskolen i Hedmark

I Forsvaret vil det være uhensiktsmessig å kun se på arbeidskraft som en ressurs ved utregning av produktivitet. Ved å måle virkningen av samtlige produksjonsfaktorer, både arbeidskraft, kapital og ledelse, vil Forsvaret kunne måle produktiviteten. Figur 2.3 synliggjør dette. Faktoren totalkostnad er det samlede ressursforbruket Forsvaret har. Faktoren produktmengde vanskeliggjøres av kvalitet, kapasitet og sammenlignbare produkter (Østre, 2007, p. 40).

Vedlikeholdstjenester er et produkt Forsvaret produserer og som kan være vanskelig å sammenligne for Forsvaret sett under ett. I Sjøforsvaret er det en helt annen type materiell som skal vedlikeholdes, sammenlignet med materiellet både Hæren og Luftforsvaret disponerer og forvalter. Dette er selvsagt naturlig, ettersom driftsenhetene skal ivareta ulike sikkerhetsbehov. Vedlikeholdstjenester er også innad i Hæren utfordrende å sammenligne, ettersom det er stor variasjon i materiellmengde og type materiell i de ulike avdelingene. Dette gjør arbeidet med å måle produktiviteten i Forsvaret utfordrende, ettersom produktmengde kan være lite sammenlignbar (Østre, 2007, p. 40).

Kvaliteten på vedlikeholdstjenestene kan være avhengig av tidsforbruket. De lokale verkstedene på henholdsvis Skjold og Rena, vedlikeholder noe av det samme materiellet. Ved å forutsette at Rena tekniske verksted bruker 10 timer på vedlikehold av den samme feilen på samme materiell, sammenlignet med Skjold tekniske verksted, kan vi anta at Rena tekniske verksted er mest produktiv. Dette medfører ikke direkte at Rena tekniske verksted har høyest kvalitet på sine vedlikeholdstjenester (Østre, 2007, p. 40).

Produktmengdens kapasitet kan i tillegg gjøre arbeidet med å måle produktivitet utfordrende. Ettersom Forsvaret er en offentlig organisasjon, styrt av politiske føringer, kan endring av sikkerhetssituasjonen tilsi et økt behov for Hærens ressurser enn Luftforsvarets. Situasjonen i samfunnet vil kreve en større kapasitet av Hæren sammenlignet med Luftforsvaret.

Utfordringer med å fordele kostnadene på de ulike produktene og tjenestene vanskeliggjør beregningen av totalkostnaden (Østre, 2007, p. 45). Dette skaper utfordringer i kartleggingen av de reelle kostnadene og sammenligninger med tilsvarende organisasjonsområder. Innad i Forsvaret vil det være utfordrende å måle totalkostnaden for, for eksempel; vedlikeholdstjenester. Kostnadene er ulikt fordelt mellom driftsenhetene, avdelingene er organisert ulikt og ulike oppdrag ivaretas. Dette vanskeliggjør sammenligning og beregningen av totalkostnaden.

2.3 Horisontal samhandel – virkemidler

Forskningsspørsmålet tar utgangspunkt i at den uavhengige variabelen; horisontal samhandel, fører til økt kostnadsbevissthet, som er den avhengige variabelen. Horisontal samhandel er et virkemiddel som skal føre til økt effektivitet og produktivitet i offentlig sektor. New Public Management tar utgangspunkt i et ønske om at offentlig sektor har potensiale til å få mer ut av de ressursene man har tilgjengelig, og anbefaler at man tilrettelegger for en mer profesjonell ledelse etter oppskrifter fra private organisasjoner (Hanssen et al., 2011, p. 214). I Norden, og Norge er først og fremst mål- og resultatstyring, strukturell fristilling og konkurranseutsetting hovedvirkemidlene for å øke effektiviteten (Christensen, 2010, p. 215).

Gjennom mål- og resultatstyring har saksbehandlingsmåter, prosedyrer og prosesser i offentlig forvaltning blitt endret. Man har gått fra å være regelorientert til å bli effektivitets- og resultatorientert. Det stilles krav om økt effektivitet og resultatansvar. Man kan se på mål- og resultatstyring som en resultatstyrt styringsfilosofi, men også som en økonomisk og kvantifisert styringsteknikk, særlig innenfor reformarbeidet med budsjett og lønn (Christensen, 2010, pp. 217-220; Hanssen et al., 2011, p. 214).

Mål- og resultatstyring har utviklet seg til å bli et stort og komplisert kontrollorientert system, ettersom grad av skriftlighet, formalisering og detaljorientering, samt rapportering i offentlig forvaltning har økt. Allikevel har det skjedd en del tillempninger over tid. Mål- og resultatstyring har vokst til å bli et hjelpemiddel til utvikling og læring, samtidig som det er et kontroll- og styringsverktøy. Det har blitt større rom for fleksible løsninger, enn kun bruk av standardiserte teknikker. Det er økt fokus på resultater enn selve målet, samt en bredere

supplering av kvantifiserbare resultatindikatorer med kvalitative beskrivelser (Christensen, 2010, pp. 217-220; Hanssen et al., 2011, p. 214).

Strukturell fristilling er det andre virkemidlet som står sentralt i New Public Management i Norge. Hensikten med strukturell fristilling er å gi statlige selskaper og foretak større kommersiell frihet, ved å endre tilknytningsform. Dette innebærer økt privatisering, kontraktstyring og desentralisering. Utfordringen med strukturell fristilling er å kunne gi de ulike organisasjonene nok frihet, for å drive mest mulig kostnadseffektivt, uten at det går på bekostning av grad av politisk styring og kontroll (Christensen, 2010, pp. 221-223; Hanssen et al., 2011, p. 214).

Det tredje virkemidlet er konkurranseutsetting. Bakgrunnen for innføring av konkurranseutsetting er høyere kvalitet på tjenester til en lavere pris. Dette oppnås ved å legge mindre vekt på overordnet politisk styring og ledelse, og mer vekt på økte impulser gjennom markedet. Kunder, klienter og brukere gjør sine interesser gjeldende gjennom brukervedvirkning, brukerstyring og fritt valg mellom produkter og tjenester, slik at økt kostnadseffektivitet oppnås. Økt valgfrihet blant folk er positivt for demokratiet, men kan også føre til sosial segregering og forskjellsbehandling mellom ulike grupper i samfunnet (Christensen, 2010, pp. 223-225; Hanssen et al., 2011, p. 214).

2.3.1 Interne markeder

Konkurranseutsetting er et av de mest brukte virkemiddelene innenfor New Public Management, herunder sammenligning av offentlige organisasjonene og opprettelse av interne markeder. Konkurranse som virkemiddel fører til at det stilles krav til organisasjonene for å bedre produktiviteten og effektiviteten (Busch et al., 2009, p. 249).

Interne markeder etableres for å få en markedssituasjon som kan gi noen av de samme positive effektene som ordinære markeder. I hovedsak ønsker man å oppnå et økt press mot høyere produktivitet, klarere ansvarsforhold og bedre utvikling av serviceledelse (Busch et al., 2009, pp. 258-259). Etablering av et slikt marked har tre grunnleggende prinsipper ifølge boken Økonomistyring i det offentlige skrevet av Tor Busch, Erik Johnsen og Jan Ole Vanebo:

- 1. Etablering av klare og separate roller for kunde og leverandør*
- 2. Etablering av interne kontrakter som regulerer forholdet mellom disse to rollene*

3. Etablering av et system for prissetting som støttes av tilpassende regnskapssystemer

Leverandør er den som produserer og selger tjenester, mens kunden er den som har et behov som skal dekkes av det leverandøren produserer. Leverandøren vil i tillegg til produksjon av tjenester, også ha ansvar for en positiv utvikling av tjenesteproduksjonen, styrings- og informasjonssystemer og styring av egen organisasjon. Dette for å nå de mål som er formulert i de interne kontaktene, samt kunne dokumentere oppnådde resultater. Kunden vil utover det å bestille tjenester, avdekke behov for tjenesteproduksjon, ivareta forvaltning og myndighetsutøvelse ved å følge opp politiske vedtak og kvalitetssikre tjenesteproduksjonen (Busch et al., 2009, pp. 261-267).

Interne markeder har som mål å oppnå de samme effektene som reelle markeder, men på grunn av deres utforming foreligger det noen områder med utfordringer. Disse utfordringene er konkurranse, kontrakter, konflikthåndtering, tvetydig styringssignaler, prissetting og transaksjonskostnader (Busch et al., 2009, pp. 267-270).

Ved opprettelse av interne markeder bør konkurransesituasjonen analyseres. Tilfeller med kun en kunde og en leverandør, og ingen mulighet for å benytte seg av eksterne markeder, innehar ingen form for konkurranse. Det ene ytterpunktet er hvor det finnes en kunde og flere leverandører, det vil si at det er monopol på kundesiden. Dette kan gi positive effekter, som konkurranse blant leverandørene slik at kunden får den beste tjenesten eller leveransen. Dette kan også gi negative effekter, ved at kunden utnytter sin monopolmakt. Det motsatte ytterpunktet er hvor det finnes mange kunder og kun en leverandør. Her har leverandøren monopol, og en god utnyttelse av markedskontrakter² som virkemiddel i styringen vil motvirkes (Busch et al., 2009, p. 267).

Kontrakter er også et område med utfordringer. Situasjoner med for sterk forbindelse mellom kunde og leverandør, kan føre til en praksis som favoriserer interne avdelinger, som igjen kan føre til at eksterne leverandører bevisst blir holdt utenfor. I situasjoner hvor det er klar separering mellom kunde og leverandør viser erfaringene at styring, forhandlinger og oppfølging skjer mellom dem. Gode relasjoner og høy tillit mellom kontraktspartnerne viser seg å være den beste beskyttelsen mot opportunistisk atferd (Busch et al., 2009, pp. 267-268).

² Kontrakter som representerer et kjøp-/salgsforhold på markedet, der pris er den viktigste styringsmekanismen.

Ulike former for konflikter kan oppstå som uoverensstemmelse med hensyn til uklarheter, ufullstendige kontrakter eller ulike oppfatninger av hvilke ytre betingelser som gjelder. Hvis tjenestene i tillegg er diffuse, det er vanskelig å avgi pris og informasjon mellom kunde og leverandør er asymmetrisk, er problemene økende. Erfaring tilsier at det oftest utvikler seg sterke konflikter i situasjoner der interne markeder er blitt etablert raskt og med store organisasjonsmessige endringer (Busch et al., 2009, p. 269).

Leverandører kan oppleve tvetydige styringssignaler ved at man er underlagt både kontrakt- og hierarkiskstyring. Kontraktstyring vil føre til at leverandøren leverer i henhold til kundens krav og kvalitet. Gjennom den hierarkiske styringen er leverandøren pålagt en del lover og regler og ikke minst en budsjetttramme. Det kan oppstå ulike dilemmaer hvor leverandør ikke klarer å oppfylle de ulike kravene i forhold til både kontrakt- og hierarkiskstyring. Dette kan føre til konflikt mellom de ulike partene (Busch et al., 2009, p. 269).

Pris er et sentralt forhandlingsområde. Når en pris skal bestemmes er det to spørsmål som ligger til grunn; hva er grunnlaget? Hvem bestemmer prisen? Et grunnlag for prissettingen kan være den reelle kostanden til et produkt, eller den samme prisen som eksisterer i markedet. Prisen kan bestemmes av leverandøren selv eller at prisen reguleres i et felles prissystem (Busch et al., 2009, pp. 269-270).

Økte transaksjonskostnader vil oppstå ved etablering av interne markeder. Spesielt i forbindelse med nye styringssystemer, kontraktsforhandlinger og kontrollaktiviteter. Med andre ord må man ta en vurdering om de positive effektene veier opp for de økte transaksjonskostnadene (Busch et al., 2009, p. 269).

2.3.2 Horisontal samhandel i Forsvaret

Horisontal samhandel er Forsvarets interne marked. Kunden er alle enheter innad i Forsvarssektoren som bestiller og mottar, varer og tjenester som er underlagt dette markedet. Det er kundene som setter krav, og plikter å betale for varer og tjenester. Leverandør er støttevirksomhet innad i sektoren, som leverer produkter innen dette interne markedet. Horisontal samhandel er transaksjonsbasert, ettersom kunden blir belastet for vedlikehold og uttak av forbruk på selve transaksjonstidspunktet (Forsvaret, 2016).

Det interne markedet baserer seg på de statlige regnskapsstandardene (SRS) ved prissetting. For omløpsmidler gjelder statlige regnskapsstandard nr.12, bruk av glidende

gjennomsnittspris. For anleggsmidler gjelder statlige regnskapsstandard nr.17, men denne gjelder kun vedlikehold. Anleggsmidler gir kostnader i regnskapet gjennom periodiske avskrivninger (Forsvaret, 2016).

Horisontal samhandel er delt opp i fem ulike produktområder:

1. Materiell
2. Vedlikehold
3. INI-tjenester (Informasjons infrastruktur)
4. Garnisonstjenester
5. System- og artikkelforvaltning (SAF)

Tjenester som inngår under produktområdet vedlikehold belastes kunden på transaksjonstidspunktet. Timer og materiell som verkstedet bruker for å vedlikeholde materiellet føres opp på en arbeidsordre. Når en arbeidsordre avregnes blir kunden belastet. Forsvarets regnskapssystem, SAP (System Analyse Programmentwicklung), innehar standardiserte aktivitetstyper, som bestemmer pris på timer. Det er registrert pris på materiell i SAP, som er utgangspunkt for prisen på materiellet verkstedet har brukt (Forsvaret, 2016).

De andre produktområdene går vi ikke nærmere inn på, ettersom de ikke er relevant for oppgaven.

2.4 Oppsummering

New Public Management har satt spor i norsk offentlig sektor, herunder Forsvaret. Innføring av ulike reformer siden 1990-tallet har ført til hyppig omstrukturering og fornyelse. New Public Management har ført til at skillet mellom offentlig- og privat sektor har blitt tonet ned, ettersom man har overført organisasjons- og arbeidsformer fra det private til det offentlige. Hensikten er å øke effektiviteten i offentlig sektor, ved hovedsakelig å legge mer vekt på resultater enn regler.

Forsvaret har implementert horisontal samhandel som sitt interne marked. Horisontal samhandel er et virkemiddel som skal føre til en rekke effekter, og derav gi positive resultater for organisasjonen. Vårt forskningsspørsmål tar utgangspunkt i at økt effektivitet skal nås, ved at ansatte i Ingeniørbataljonen er mer kostnadsbevisste og stiller krav til de lokale verkstedene.

Grunnleggende ulikheter mellom offentlig- og privatsektor synliggjøres gjennom hvilke hensyn som må tas ved økonomistyring. Behov og bruk av regnskap og budsjett er fundamentalt forskjellig. Økonomiprosessene er ulike, ettersom fokuset for en privat organisasjon er en inntekt som gir profitt, mens i en offentlig organisasjon er det et produkt som gir en velferdseffekt. Offentlige organisasjoner overlever på grunn av tildelinger, mens private organisasjoner må ha et økonomisk overskudd for å bestå. Ulikhetene kommer også frem i hvordan effektivitet og produktivitet måles.

Bør derfor offentlig sektor bruke de samme verktøyene som privat sektor? I kapittel 6 vil disse teoretiske eksemplene sees opp mot resultatene fra spørreundersøkelsen vår og sammenhengen mellom den uavhengige variabelen; horisontal samhandel og den avhengige variabelen; kostnadsbevissthet drøftes.

3. Metode

I dette kapitlet redegjør og begrunner vi for hvilke metoder vi har brukt i gjennomføringen av vår studie om horisontal samhandel. Her beskrives forskningsdesign og metode, utvalg, utarbeidelse av spørreskjema, datainnsamling, dataanalyse, forskningsetiske betraktninger og kvalitetssikring.

3.1 Forskningsdesign og metode

I første del av forskningsprosessen skapte vi forutsetninger for oppgavens videre arbeid gjennom utvikling av tema, forskningsspørsmål, litteraturgjennomgang og forskningsdesign og metode (Johannessen et al., 2010, p. 34).

Horisontal samhandel er et omfattende tema, vårt utgangspunkt og ideer var noe generelle. Vi måtte jobbe mye med å avgrense og konkretisere, for å gjøre oppgaven gjennomførbar ut fra våre forutsetninger (Johannessen et al., 2010, pp. 53, 59). I forbindelse med avgrensning av oppgaven brukte vi tid på å sette oss inn i relevant litteratur. Vi har valgt å ta med noe av dette teorigrunnet i oppgaven, for å gi leseren økt forståelse av tema. Teorien tar utgangspunkt i forskningsspørsmålet og beskriver den avhengige variabelen; kostnadsbevissthet og den uavhengige variabelen; horisontal samhandel.

Vi har på grunn av forskningsspørsmålets utforming valgt å bruke en kvantitativ tilnærming, ettersom den metoden best belyser vårt forskningsspørsmål på en faglig, interessant måte og gir gode data (Johannessen et al., 2010, pp. 29, 259). Vi vurderte særlig to aspekt ved valg av forskningsdesign. Hva var praktisk gjennomførbart med tanke på tid, økonomi, etikk og ikke minst våre forutsetninger, og hva var den mest ideelle framgangsmåten (Dalland, 2012, p. 114). På grunn av disse faktorene kom vi frem til at en tverrsnittstudie var det mest optimale designet for vår oppgave, for vi ville observere et antall observasjonsheter på ett bestemt tidspunkt. Slike undersøkelser gir et øyeblikksbilde av det man studerer (Johannessen et al., 2010, p. 74) og vi har innhentet data om opplevelsesgraden av kostnadsbevissthet, ved hjelp av et spørreskjema (Johannessen et al., 2010, p. 259), hos ansatte i Ingeniørbataljonen på et gitt tidspunkt (Skog, 2004, p. 71).

3.2 Utvalg

Videre i forskningsprosessen er utvelgelse av respondenter et vesentlig arbeid. I arbeidet med valg av metode og utforming av forskningsspørsmål, avgrenset vi oppgaven på en slik måte, at det lot seg gjøre å samle inn data på egenhånd. Samtidig tok vi en vurdering over hvem som skulle delta i vår undersøkelse. Hvem ønsket vi egentlig svar fra? Vi valgte å avgrense antall respondenter til kun ansatte i en underavdeling i Hæren. Med utgangspunkt i våre arbeidssteder og bekjentskap ble det naturlig å velge ansatte i Ingeniørbataljonen (Johannessen et al., 2010, p. 33) (Skog, 2004, p. 71). Vi ville ha svar på om ansatte i Ingeniørbataljonen var kostnadsbevisste og krevende, og om de opplevde horisontal samhandel som et godt virkemiddel.

I denne oppgaven vil ansatte i Ingeniørbataljonen vær populasjonen, som er samlingen av alle enhetene som forskningsspørsmålet gjelder for. Ved at vi i utgangspunktet har mulighet for å få svar fra alle respondentene, er bruttoutvalget det samme som populasjonen i denne oppgaven (Johannessen et al., 2010, pp. 240-241).

Av bruttoutvalget, alle ansatte i Ingeniørbataljonen, er det 24 % som har deltatt. 24 % er derfor nettoutvalget, svarresponsen eller svarprosenten på vår spørreundersøkelse (Johannessen et al., 2010, p. 244).

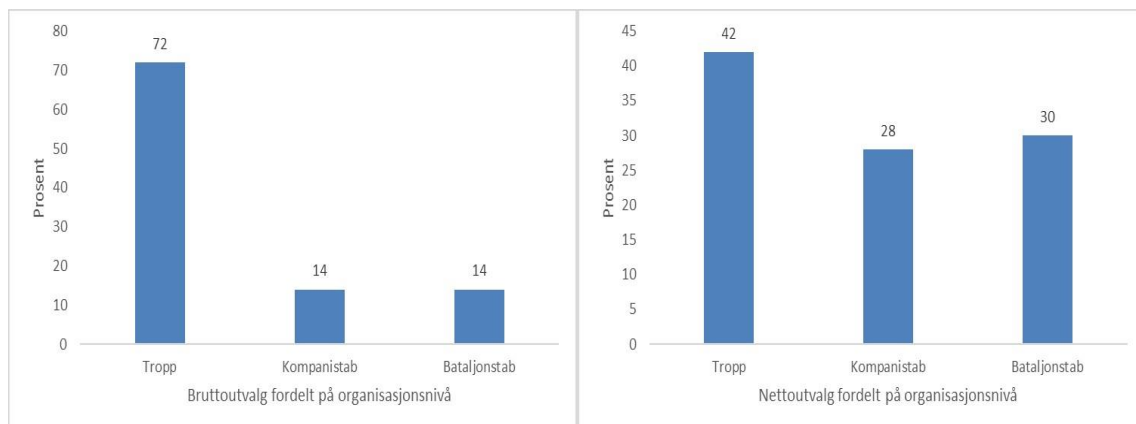
Av ulike årsaker er det en del som ikke har deltatt i undersøkelsen, dette bortfallet er en feilkilde som er viktig å være bevisst (Johannessen et al., 2010, p. 244). Etter opplysninger fra Ingeniørbataljonen var det 28 % av bruttoutvalget som deltok i internasjonal tjeneste i undersøkelsesperioden og var utilgjengelig for deltakelse. Hvis vi velger å se bort fra dette bortfallet, og ta utgangspunkt i et bruttoutvalg der vi trekker ifra disse respondentene, vil vi ha en svarprosent på 33 %, en tredje del. Vi mener dette gir en mer riktig svarprosent, ettersom internasjonal tjeneste medfører at de ansatte ikke har tilgang til Forsvarets interne nettverk og har derfor ikke mulighet til å svare på vår undersøkelse. Vi har derfor valgt å forholde oss til en svarprosent på 33 videre i oppgaven.

Andre mulige årsaker til bortfall er flere. Vi har i forkant, sammen med nestkommanderende i Ingeniørbataljonen, prøvd å legge spørreundersøkelsen til et tidspunkt som de fleste respondenter er tilgjengelige. Selv om vi har prøvd å ta høyde for aktiviteter der respondentene er lite i leir og ikke har tilgang til Forsvarets interne nettverk, kan dette

allikevel være en forklaring på noe av bortfallet. En annen grunn kan være fravær på grunn av ferie, avspasering, permisjon og sykmelding, eller at temaet ikke engasjerer og at noen respondenter ikke ønsker å delta.

I utarbeidelsen av undersøkelsen har vi prøvd å tilrettelegge spørreundersøkelsen på en slik måte at den skulle motivere flest mulig til å delta. Vi hadde som mål å ende opp med konkrete spørsmål, og en undersøkelse som ikke skulle ta for lang tid eller være for vanskelig å svare på. Tilbakemeldinger fra noen av de som har svart underbygger dette, til tross for en svarprosent på 33.

Vi har utført en bortfallsanalyse, der vi har sett på hvordan bruttoutvalg og nettoutvalg fordeler seg på variabelen organisasjonsnivå. Nettoutvalget er bruttoutvalget fratrukket bortfallet. Dette synliggjøres i figur 3.1 og figur 3.2.



Figur 3.1 Bruttoutvalg fordelt på org.nivå
org.nivå

Figur 3.2 Nettoutvalg fordelt på

Figur 3.1 viser bruttoutvalgets fordeling på nivå i organisasjonen. Sammenlignet med figur 3.2, som viser nettoutvalgets fordeling på nivå i organisasjonen. Vi ser at det er for få av de som tilhører troppsnivå som har svart. Det er for stort bortfall på troppsnivå sammenlignet med de andre to nivåene. Nettoutvalget er derfor ikke et representativt utvalg av bruttoutvalget og er derfor en feilkilde vi må ta høyde for (Johannessen et al., 2010, pp. 246-247).

3.3 Utarbeidelse av spørreskjema

Med bakgrunn i litteraturgjennomgangen tidlig i forskningsprosessen, hadde vi et godt grunnlag med relevant bakgrunnsinformasjon for utarbeidelse av selve spørreskjemaet.

Målet var å utarbeide spørsmålene på en slik måte at de ga svar på forskningsspørsmålet vårt (Johannessen et al., 2010, p. 260). Vi brukte noe tid på utarbeidelsen av spørsmålene, og for å finne inspirasjon til struktur og oppsett, så vi på andre spørreundersøkelser.

I prosessen med å gjøre oppgaven og forskningsspørsmålet forskbart, operasjonaliserte vi det mer generelle forskningsspørsmålet til mer konkrete spørsmål (Johannessen et al., 2010, p. 63). Vårt spørreskjema ligger vedlagt som vedlegg 4.

Hvordan påvirker horisontal samhandel, innenfor produktområdet vedlikehold, kostnadsbevisstheten hos de ansatte i Ingeniørbataljonen?

Forskningsspørsmålet vårt består av en avhengige variabel, kostnadsbevissthet, og en uavhengige variabel, horisontal samhandel.

Operasjonalisering av den avhengige variabelen ga oss undervariablene eierskap til materiell og samhandling med verkstedene. Videre operasjonalisering ledet til fem spørsmål av undervariablen eierskap til materiell og fem spørsmål av undervariablen samhandling med verkstedene. Disse fremkommer i del to, kostnadsbevissthet, i spørreskjemaet. Disse spørsmålene er interessante å få svar på ettersom de sier noe om graden av kostnadsbevissthet.

Del tre av spørreskjemaet, horisontal samhandel, viser operasjonaliseringen av den uavhengige variabelen, horisontal samhandel.

Forskningsspørsmålet består i tillegg av variabelen; ansatte i Ingeniørbataljonen. Den operasjonaliserte vi til tre spørsmål innen respondentenes bakgrunn. Vi valgte å utelukke variablene kjønn, alder og militær grad. Disse hadde vært naturlig å spørre om, for å få en bredere kartlegging av respondentenes bakgrunn, men ved å sammenligne kategoriene til disse variablene ville vi med enkelthet kunne identifisere enkelte respondenter og spørreundersøkelsen ville ikke lenger vært anonym. I tillegg vurderte vi at utelatelse av disse variablene ikke kom til å påvirke sluttresultatet av vår spørreundersøkelse.

Spørsmålene i spørreskjemaet måler respondentenes opplevelse av de ulike variablene og ikke den reelle situasjonen. For eksempel spørsmål 2.5 der vi etterspør hvilken grad respondenten opplever at planlagt tid til vedlikehold blir benyttet. Her vil vi kun få svar på opplevelse og ikke den faktiske tiden som blir benyttet.

Utarbeidelse av spørsmålenes svaralternativer også kalt kategorier, brukte vi også en del tid på. I første del av undersøkelsen spurte vi om respondentenes bakgrunn. I spørsmålet angående organisasjonsnivå valgte vi å dele inn i kategoriene; bataljonsstab, kompanistab og tropp. Disse kategoriene er i målenivået ordinalnivå og er dekkende for organisasjonen, Ingeniørbataljonen. Hensikten med dette er å se hvordan fordelingen er på organisasjonsnivå.

I spørsmålet angående respondentenes fartstid valgte vi å dele inn i intervallnivåene; 0-2 år, 3-5 år, 6-10 år, 11-15 år og mer enn 15 år. Vi har valgt kategorien 0-2 år fordi som oftest er befalsskolene i Forsvaret toårig. Forsvarets krigsskoler er treårige, derfor valgte vi kategorien på 3-5 år. Varigheten på de to mest vanlige ansettelseskontraktene i Forsvaret er enten til 35 års alder eller 57 års alder. Derfor valgte vi å dele inn i kategoriene 11-15 år og mer enn 15 år.

Kategoriene til spørsmålet om høyeste fullførte utdanning er ordinalnivåene; grunnskolenivå, videregående nivå, befalsskole, bachelor (også krigsskole) og master. Vi har med hensikt valgt å ikke skille mellom sivil og militær utdanning, ettersom vi forutsetter at utdanning, på for eksempel bachelornivå, har det samme generelle utbytte uavhengig av utdanningsinstitusjon. Vi mener derfor at disse kategoriene er heldekkende for respondentenes utdanningsnivå.

Svaralternativene til spørsmålene i spørreundersøkelsens andre og tredje del har vi valgt å dele inn ordinalnivåene; i svært liten grad, i liten grad, i stor grad og i svært stor grad. Vi har med hensikt valgt fire svaralternativer til spørsmålene for å tvinge respondentene til å velge en av sidene av skalaen, slik at de må foreta et standpunkt til spørsmålet.

Spørreundersøkelsen endte opp med å bli meget strukturert, ettersom vi har oppgitte svaralternativer som er gjentakende på de fleste spørsmålene (Johannessen et al., 2010, p. 261). Vi fikk hjelp av Forsvarets mediesenter til å legge spørsmålene inn i et elektronisk spørreskjema. De hjalp oss også med siste utforming og kvalitetssikring av spørreskjemaet.

3.4 Datainnsamling

Innsamlingen av data ble gjennomført ved hjelp av et prekodet skjema. Dette er et spørreskjema med faste spørsmål og oppgitte svaralternativer (Johannessen et al., 2010, p.

259). Vårt spørreskjema ligger vedlagt som vedlegg 4. Undersøkelsen ble distribuert via e-post på Forsvarets interne nettverk, til den enkelte ansatte i Ingeniørbataljonen. Dette fikk vi hjelp til av nestkommanderende i bataljonen. Han hjalp oss også med å finne det mest optimale tidspunkt for utsendelse av undersøkelsen. Etter en ukes tid, sjekket vi responsen på undersøkelsen. Vi var ikke fornøyd med en svarprosent på bare 17 og valgte derfor å sende ut en purring gjennom nestkommanderende i bataljonen, med en ny svarfrist. Ved utgang av svarfrist hadde vi en ny svarprosent på 24.

3.5 Dataanalyse

Vi har analysert våre kvantitative data ved å telle opp svarene fra vår spørreundersøkelse. Etersom Forsvarets mediesenter hjalp oss med å legge spørsmålene inn i et elektronisk spørreskjema fikk vi tilsendt rådataene fra dem. Vi mottok rådataene i et Excel skjema. Vi benyttet programmet Excel videre i analyseringsprosessen, både for å systematisere og telle opp dataene. Deretter synliggjorde vi resultatene fra spørreundersøkelsen i stolpediagrammer.

Vi analyserte både enkelt variabler hver for seg, univariat analyse og undersøkte sammenhengene mellom to variabler, bivariat analyse. Ved å bruke univariat analyse gjøres tallmengden håndterbar, i tillegg blir dataene mer lesbare ved fremstilling i stolpediagrammer. Bivariat analyse tar et steg videre sammenlignet med univariat analyse, ettersom man ser på sammenhengen mellom to variabler (Johannessen et al., 2010, p. 277 og 295).

Vi har i kapitel 4 og 5 valgt å illustrere resultatene fra spørreundersøkelsen i stolpediagrammer. Dette er mest hensiktsmessig fordi stolpediagram gir et mer illustrert, oversiktlig og lesbart bilde av virkeligheten. Der vi har sammenlignet to variabler har vi benyttet krysstabeller som grunnlag for stolpediagrammene som et arbeidsverktøy. I kapitel 4 har vi presentert fordelingen av de analyserte dataene og forklart diagrammene med tekst. I kapitel 5 har vi benyttet oss av prosentuering av resultatene fra spørreundersøkelsen, for å kunne sammenligne resultatene på de ulike organisasjonsnivåene opp mot hverandre. Dette er fremstilt i stolpediagram.

Tolkningen av resultatene av spørreundersøkelsen presenteres i kapittel 5. Resultatene vi presenterte i kapitel 4 drøftes opp mot forskningsspørsmålet vårt og teorigrunnlaget. Vi

valgte å se nærmere på hvordan resultatene fordeler seg på organisasjonsnivå, ettersom dette er med på å nyansere resultatene fra undersøkelsen. Valget falt på organisasjonsnivå, ikke fartstid eller utdanningsnivå, fordi vi gjennom analysen av dataene så et mønster der disse tre variablene var sammenfallende. Mønsteret var at ved lengere fartstid og høyere utdanningsnivå den ansatte hadde, befinner de seg på et høyere nivå i organisasjonen. Det er selvfølgelig unntak fra mønsteret.

3.6 Forskningsetiske betraktninger

Den nasjonale forskningskomité for samfunnsvitenskap og humaniora har utarbeidet og vedtatt forskningsetiske retningslinjer. Retningslinjene oppsummeres i tre hensyn som vi som forskere må vurdere. De tre hensynene er; informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade (Johannessen et al., 2010, pp. 91-92).

Forsvaret har også bestemmelser for innhenting av personopplysninger og gjennomføring av spørreundersøkelser innad i Forsvaret. En ny versjon av bestemmelsen om personopplysninger og spørreundersøkelser i Forsvaret ikrafttrådte den 01.11.2016. Denne skal blant annet sørge for enhetlig og forsvarlig behandling av søknader om tillatelse til å gjennomføre spørreundersøkelser. En forutsetning for å gjennomføre denne oppgaven, var derfor å søke Forsvarets Høgskole om tillatelse etter denne bestemmelsen. Søknaden måtte inneholde en kort prosjektbeskrivelse som redegjør for prosjektets hensikt, mål, tidsramme, metode, innhold, omfang samt publisering av resultater. I tillegg har vi innhentet en skriftlig godkjenning fra berørt avdeling, Ingeniørbataljonen. Søknaden til Forsvarets Høgskole, godkjenningen fra Ingeniørbataljonen og godkjenningen fra Forsvarets Høgskole ligger vedlagt som vedlegg 1, vedlegg 2 og vedlegg 3.

I en forskningsprosess må man som forsker være bevisst sin egen rolle, ettersom det kan ha etiske følger. Det er vesentlig for oss å opptre objektivt, slik at resultatene i oppgaven ikke preges av våre subjektive meninger og holdninger. Det å forske på egen arbeidsplass kan også utfordre graden av objektivitet. Personlig nærhet til organisasjonen som skal undersøkes, kan føre til at oppgaven blir påvirket av tidligere erfaringer, fordommer og egne oppfatninger. Dette mener vi å ha løst på en god måte, fordi vi har innledningsvis satt oss inn og blitt kjent med forhold innenfor oppgavens tema. Gjennomføringen av undersøkelsen var

anonym og undersøkelsen har gitt oss kvantitative data. Det positive med å forske på egen arbeidsplass er for eksempel tilgjengelighet, som kontaktnettverk.

3.7 Kvalitetssikring

Kvalitetssikring av data handler om å minimere usikkerhet knyttet til tolkning av innsamlede data. I dette underkapitlet har vi på grunnlag av våre refleksjoner rettet kritikk mot oppgavens metode. Vi ser her på oppgavens validitet, som er dataenes gyldighet og relabilitet, som er dataenes pålitelighet (Johannessen et al., 2010, pp. 69-70) (Skog, 2004, p. 87).

Validitet er hvor relevante og gyldige dataene er (Johannessen et al., 2010, pp. 69-70) (Skog, 2004, p. 87). Grunnlaget for oppgaven og spørreundersøkelsen er det teoretiske stoffet presentert i de innledende kapitlene. De skriftlige kildene vi har benyttet oss av er anerkjente kilder, som informasjon fra offentlige organer og annet faglig materiale. Dette mener vi gjør oppgaven mer valid fordi slike kilder er pålitelige og troverdige.

En feilkilde kan være utvalget av respondenter. Et utvalg av en mindre populasjon, kan føre til avvikende resultater, sammenlignet med en større populasjon. I stedet for å bare undersøke temaet i en bataljon, Ingeniørbataljonen, kunne vi ha sendt ut spørreundersøkelsen til flere bataljoner. Svarprosenten på vår spørreundersøkelse var på 33 %. En bra svarrespons er en svarprosent på over 50 (Johannessen et al., 2010, p. 245). Siden vi ikke har gjennomført spørreundersøkelsen i et utvalg av populasjonen, men faktisk gjennomført den i hele populasjonen, de ansatte i Ingeniørbataljonen, anser vi vår svarrespons som akseptabel. Ved å velge respondenter blant hele bataljonen, mener vi at dataene vi har samlet inn er objektive og godt representativ, og vil styrke validiteten til oppgaven.

Den gjennomførte bortfallsanalysen viser derimot at fordelingen av bruttoutvalg og nettoutvalg på organisasjonsnivå, ikke er representativt. Bortfallet på troppsnivå er vesentlig større enn på de to andre nivåene. Denne feilkilden kan forklares ved at ansatte på troppsnivå er mindre på kontoret, ettersom de er mye ute i felten. Derfor har ikke alle egen kontor plass med pc, slik at tilgangen til epost er noe begrenset.

Hovedtyngden av spørsmålene i spørreundersøkelsen dreier seg om i hvilken grad respondentene opplever ulike situasjoner av kostnadsbevissthet. Vi har valgt å spørre om

graden av opplevelse. Forskningsspørsmålet vårt tar utgangspunkt i at horisontal samhandel skal fremme kostnadsbevisste og krevende kunder. Vi mener også at ved å spørre om grad av opplevelse vil være mer appellerende for respondentene, enn å stille spørsmål om respondentenes meninger. I tillegg kan respondentene oppleve den samme situasjonen ulikt. Ingeniørbataljonen ønsket også å se hvilke holdninger vedrørende horisontal samhandel de ansatte har.

Relabilitet dreier seg om dataenes pålitelighet. I vitenskapelig sammenheng ser man på hvor nøyaktig dataene er, hvilken måte de samles inn på, hvordan de bearbeides og hvilke data som brukes (Johannessen et al., 2010, pp. 40, 229).

Ved gjennomføring av undersøkelser vil det alltid være en risiko for feilkilder. Data kan bli feiltolket, og relasjon mellom forsker og respondenter kan føre til misforståelser. Dette har vi prøvd å unngå ved å informere respondentene om hvem vi er og spørreundersøkelsens formål, innledningsvis i selve spørreundersøkelsen. Underveis i undersøkelsen har vi gitt respondentene en kort innføring i kostnadsbevissthet og horisontal samhandel.

Årsakssammenheng mellom ulike egenskaper kan være problematisk å avdekke ved å benytte en tverrsnittstudie. Med andre ord vil det si at det er vanskelig å si om egenskaper hos respondentene påvirkes av ett eller flere andre egenskaper. For å undersøke en slik sammenheng må det for eksempel samles inn over lengre tid (Johannessen et al., 2010, pp. 74-75). Ved kun en gjennomføring av spørreundersøkelsen kan det medføre mindre nøyaktige data. Hvis derimot spørreundersøkelsen gjennomføres mer enn en gang, kan man kanskje ved sammenligning av resultatene få mer nøyaktige data. Temaet vi har tatt for oss er omfattende og med de begrensninger som ligger i en masteroppgave, er dette noe vi ikke kan gjennomføre med tanke på tid og våre egne forutsetninger.

Vi har i vår analyse av dataene fra spørreundersøkelsen om horisontal samhandel, benyttet oss av alle innsamlede data. Dette har vært naturlig å gjøre ettersom spørsmålene i vår spørreundersøkelse er en direkte operasjonalisering av forskningsspørsmålet vårt. Dette nøyaktige forarbeidet har ført til at alle innsamlede data fra vår spørreundersøkelse er relevant for oppgaven.

3.8 Oppsummering

En forskningsprosess er både omfattende og utfordrende. Det innledende arbeidet med tema, formål, litteraturgjennomgang og avgrensninger ga oss gode forutsetninger for det videre arbeidet med oppgaven. Med utgangspunkt i vårt forskningsspørsmål valgte vi å gjennomføre en spørreundersøkelse, som metode for innsamling av data. Resultatene etter analyseringen av data har vi drøftet og oppsummeres avslutningsvis i oppgaven.

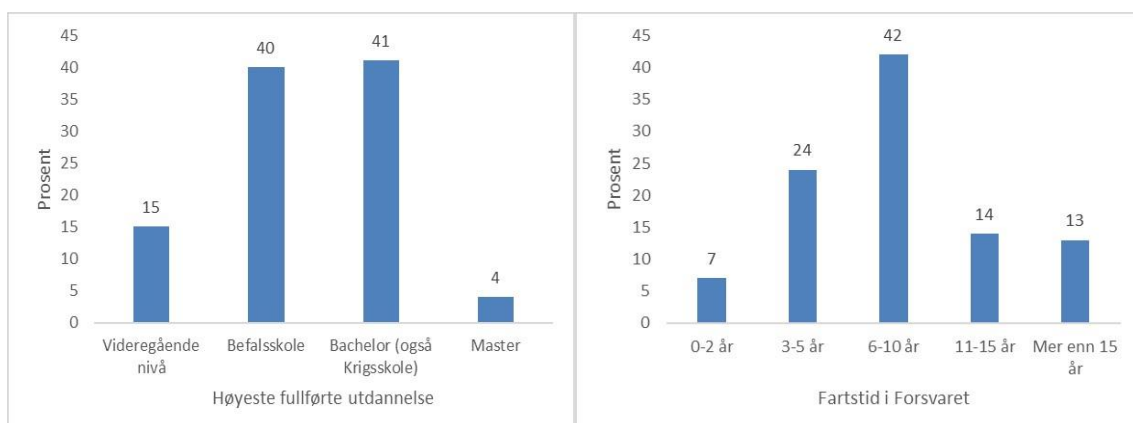
4. Resultater

Horisontal samhandel er et virkemiddel som skal føre til en rekke positive effekter, deriblant høynet effektivitet. Vårt forskningsspørsmål tar utgangspunkt i at økt effektivitet nås, ved at ansatte i Ingeniørbataljonen er mer kostnadsbevisste og stiller krav til de lokale verkstedene. I dette kapitlet presenterer vi resultatene etter gjennomføringen av spørreundersøkelsen.

Innledningsvis i kapitlet presenterer vi resultatene fra respondentenes bakgrunn, operasjonaliseringen av variabelen; ansatte i Ingeniørbataljonen. Dette for å få en forståelse av hvordan organisasjonen er satt sammen. Videre presenterer vi resultatene for den avhengige variabelen; kostnadsbevissthet og deretter for den uavhengige variabelen; horisontal samhandel. I slutten av kapitlet oppsummeres hovedfunnene av resultatene. Resultatene synliggjøres i form av prosent i diagrammer, ettersom faktiske tall ikke nevnes på grunn av sikkerhetsgraderinger. Vi anbefaler leser å se resultatene i dette kapitlet i sammenheng med spørreundersøkelsen som ligger vedlagt oppgaven som vedlegg 4.

4.1 Ansatte i Ingeniørbataljonen

I første del av spørreundersøkelsen stilte vi spørsmål om respondentenes bakgrunn. Det gir oss innsikt i respondentenes forutsetninger, som utdanningsnivå, fartstid i Forsvaret og hvilket nivå i organisasjonen man jobber på. Dette vil si noe om sammensetningen i organisasjonen og er med å underbygge resultatene.



Figur 4.1 Høyeste fullførte utdanning

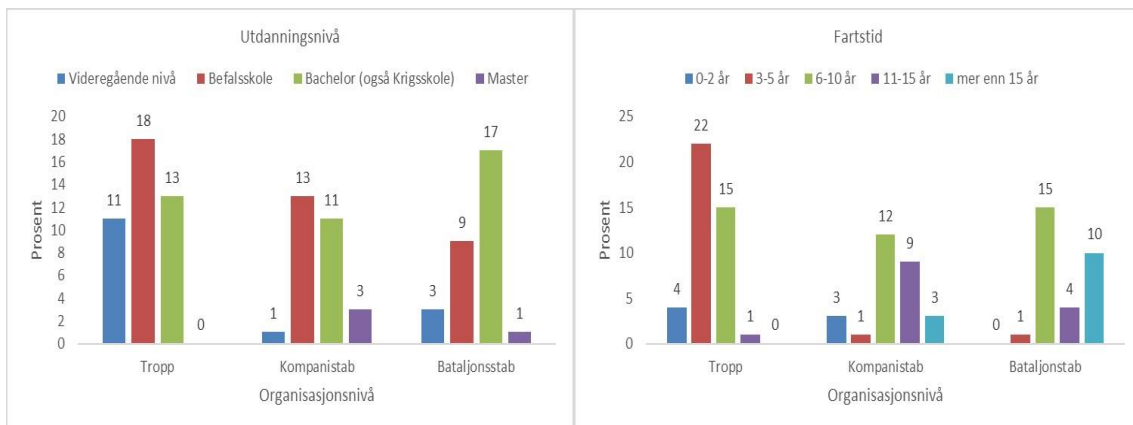
Figur 4.2 Fartstid i Forsvaret

I spørreundersøkelsen stilte vi spørsmål om respondentenes høyeste fullførte utdanning. Figur 4.1 viser høyeste utdanning den enkelte har fullført. Det er hele 41 % som har fullført

bachelor (også krigsskole) som høyeste utdanning. Figur 4.2 viser hvor lenge respondentene har jobbet i Forsvaret. De fleste respondentene, 42 %, har jobbet i Forsvaret mellom 6-10 år.

Oppsummert vil det si at Ingeniørbataljonen har flest ansatte, 81 %, med enten befalsskole eller bachelor som høyeste utdanningsnivå. De fleste ansatte i Ingeniørbataljonen, 66 %, har en fartstid i Forsvaret på 3 til 10 år.

For å kunne si noe mer om variabelen; ansatte i Ingeniørbataljonen, vil vi se på sammenhenger mellom utdanning og fartstid opp mot organisasjonsnivå.



Figur 4.3 Org.nivå og utd.nivå

Figur 4.4 Org.nivå og fartstid

Figur 4.3 viser sammenhengen mellom utdanningsnivå og hvilket nivå i organisasjonen respondentene tilhører. Fordelingen av de 41 % som har fullført bachelor (også krigsskole) som høyeste utdanning, jamfør figur 4.1, er 17 % på bataljonsstabsnivå, 11 % på kompanistabsnivå og de resterende 13 % på troppsnivå.

I figur 4.4 ser vi på fordelingen av fartstid på hvilket nivå i organisasjonen respondentene tilhører. Fordelingen av de 42 % som har en fartstid på 6-10 år, jamfør figur 4.2, er 15 % i bataljonsstab, 12 % i kompanistab og 15 % i tropp. I tillegg er de 24 % som har en fartstid på 3-5 år, jamfør figur 4.2, fordelt med bare 1 % på bataljonsstabsnivå, 1 % på kompanistabsnivå og hele 22 % på troppsnivå.

Sammenhengene i de figur 4.3 og figur 4.4 viser et mønster der fartstid og utdanningsnivå ser ut til å følge hverandre. Figur 4.3 og figur 4.4 viser at fartstid og utdanningsnivå er lavest på troppsnivå, sett opp mot kompanistabs- og bataljonsstabsnivå, der fartstid og utdanningsnivå er høyere.

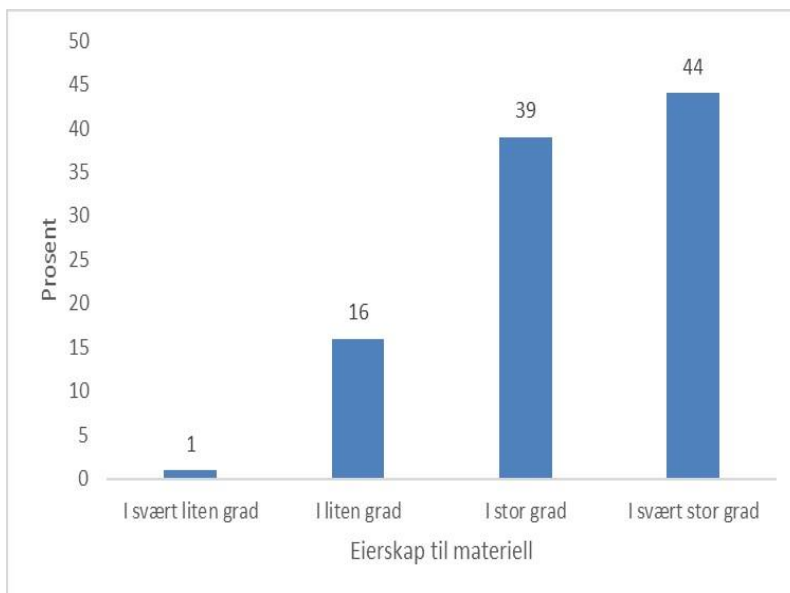
Resultatene viser at bakgrunnen til variabelen; de ansatte i Ingeniørbataljonen, stemmer godt overens med strukturen i en bataljon, vist i kapitel 2. Det er en klar sammenheng mellom organisasjonsnivå, utdanningsnivå og fartstid.

4.2 Kostnadsbevissthet

Andre del av spørreundersøkelsen dreier seg om spørsmål knyttet til den avhengige variabelen; kostnadsbevissthet. For å få en forståelse av respondentenes kostnadsbevissthet har vi valgt å stille spørsmål om i hvilken grad de opplever ulike variabler. Disse variablene er; eierskap til materiell og samhandling mellom Ingeniørbataljonen og de lokale verkstedene.

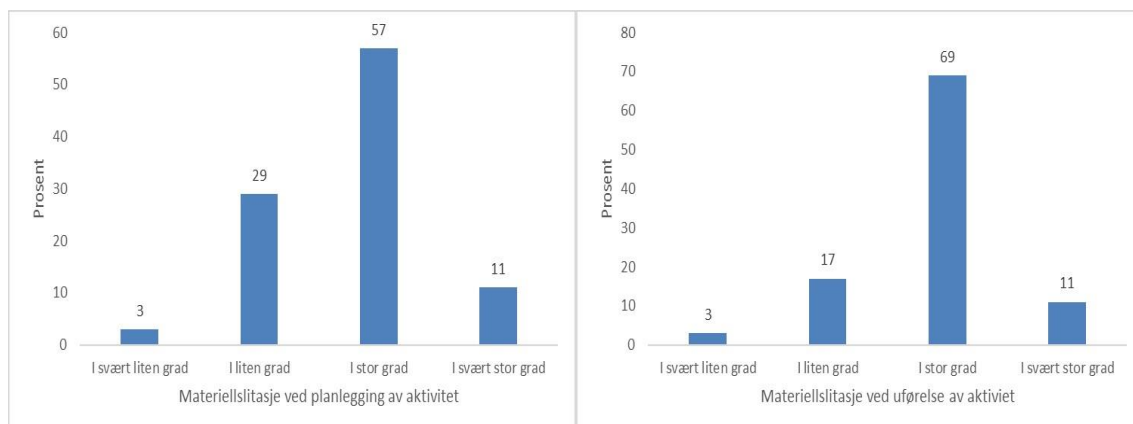
4.2.1 Eierskap til materiell

Ved å stille spørsmål om opplevelsen av eierskap til materiell mener vi er med på å underbygge den avhengige variabelen kostnadsbevissthet. I den forbindelse har vi stilt spørsmål om det blir tatt høyde for materiellslitasje ved planlegging og utførelse av aktivitet, og om det settes av tid til vedlikehold og om denne tiden blir benyttet.



Figur 4.5 Eierskap til materiell

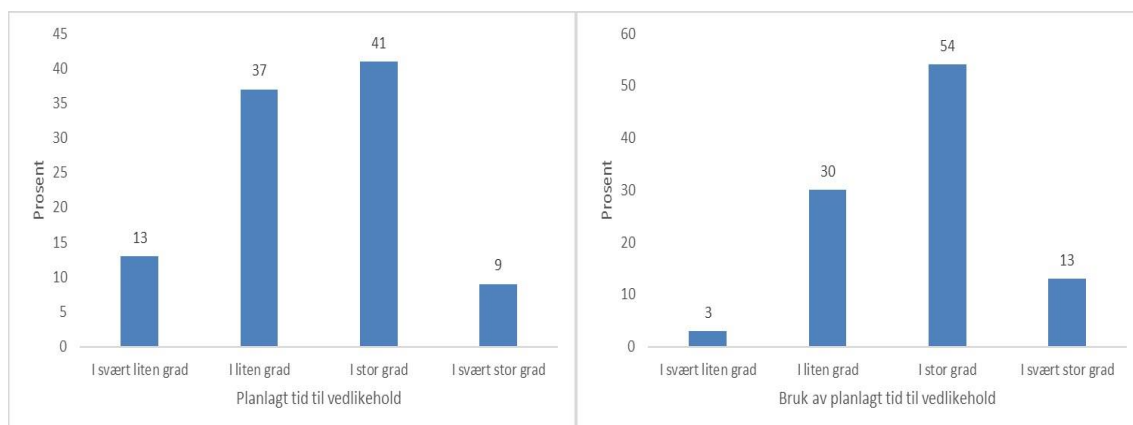
Figur 4.5 viser i hvilken grad respondentene opplever eierskap til det materiellet de bruker og forvalter. Hele 83 % opplever at de selv i stor eller svært stor grad har eierskap til materiellet.



Figur 4.6 Materiellslitasje v/ planlegging

Figur 4.7 Materiellslitasje v/ utførelse

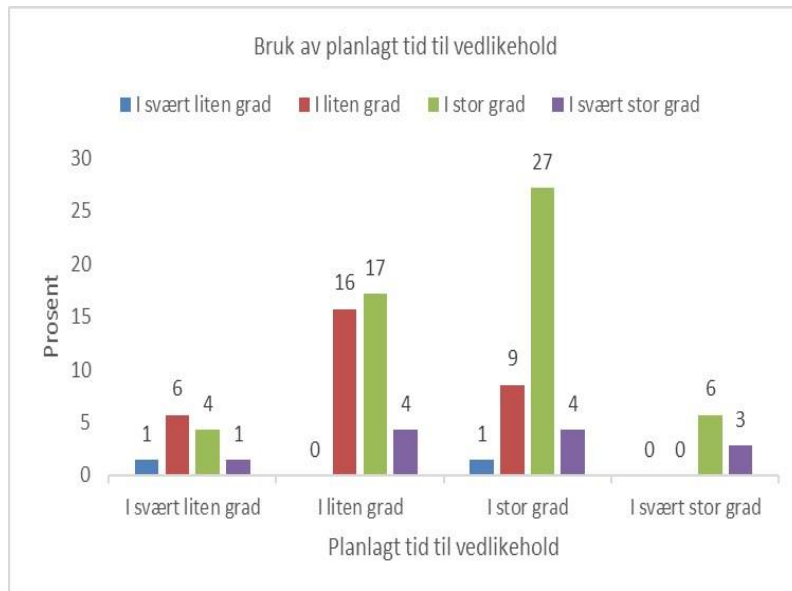
Respondentene tar også i stor grad høyde for slitasje på materiell, hvor mye og hvor hardt det blir brukt, både ved planlegging av aktivitet og ved utførelse av aktivitet. Figur 4.6 viser materiellslitasje ved planlegging av aktivitet. Det er 68 % som i stor og svært stor grad tar høyde for materiellslitasje ved planlegging. Figur 4.7 viser materiellslitasje ved utførelse av aktivitet. Det er hele 80 % som i stor og svært stor grad tar høyde for dette ved utførelse av aktiviteter. Respondentene tar mer hensyn til materiellslitasje ved utførelse av aktivitet, enn ved planlegging av aktivitet, men totalt sett samsvarer resultatene godt med hverandre.



Figur 4.8 Planlagt tid til vedlikehold vedlikehold

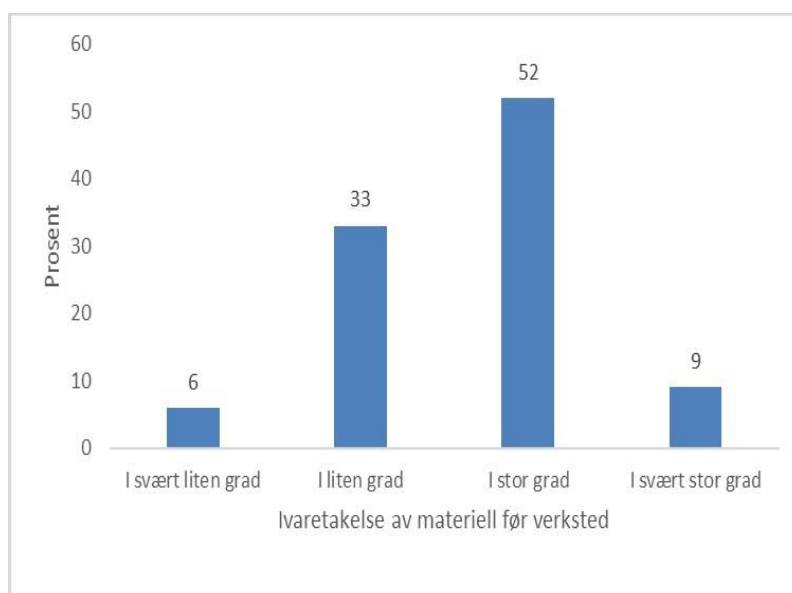
Figur 4.9 Bruk av planlagt tid til

Figur 4.8 og figur 4.9 viser respondentenes oppfattelse av tid til vedlikehold. Figur 4.8 viser om det settes av tid til vedlikehold, når aktiviteter planlegges. Figur 4.9 viser om planlagt tid til vedlikehold blir benyttet. Figur 4.8 viser at det er 50 % som opplever at det planlegges med vedlikehold i stor og svært stor grad. Figur 4.9 viser at det er 67 % som opplever at planlagt tid til vedlikehold blir benyttet.



Figur 4.10 Planlagt tid til vedlikehold og bruk av planlagt tid til vedlikehold

Figur 4.10 viser planlagt tid til vedlikehold på den horisontale aksene og bruk av planlagt tid til vedlikehold på den vertikale aksene. Det er 40 % av respondentene som opplever i stor eller svært stor grad at det planlegges med tid til vedlikehold og at den planlagte tiden til vedlikehold blir benyttet. Det er derimot 10 % av de som opplever i stor og svært stor grad at det planlegges med tid til vedlikehold, som i tillegg opplever i svært liten og liten grad at denne tiden ikke blir benyttet. Figur 4.10 viser også at 26 % av respondentene som opplever i svært liten og liten grad at det planlegges med tid til vedlikehold, i tillegg opplever i stor og svært stor grad at denne tiden blir benyttet.

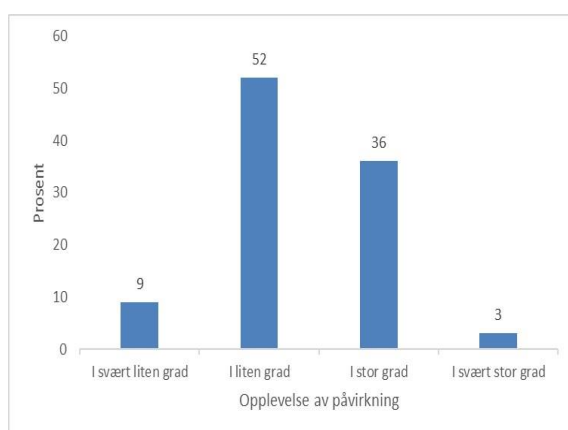


Figur 4.11 Ivaretakelse av materiell før verksted

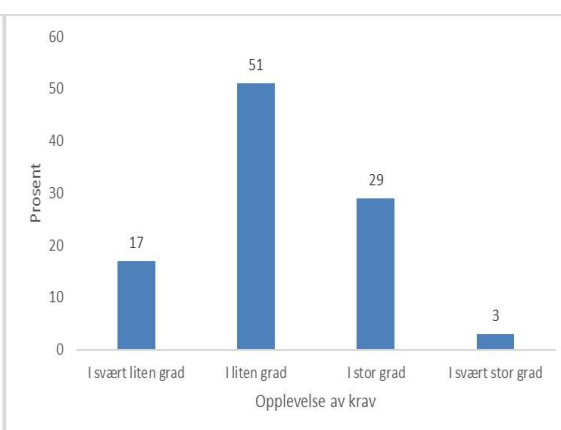
Figur 4.11 viser at 61 % av respondentene opplever at Ingeniørbataljonen i stor eller svært stor grad utfører vask og vedlikehold, som periodisk og materiellberedskapskontroll (MBK) før materiellet settes på verksted. 39 % av respondentene opplever at dette gjøres i svært liten og liten grad.

4.2.2 Samhandling mellom Ingeniørbataljonen og verkstedene

Ingeniørbataljonen har mulighet til å påvirke og stille krav til de lokale verkstedene som utfører vedlikehold på materiellet. Vi anser at høy grad av påvirkning og kravsetting til verkstedene underbygger den avhengige variabelen; kostnadsbevissthet.

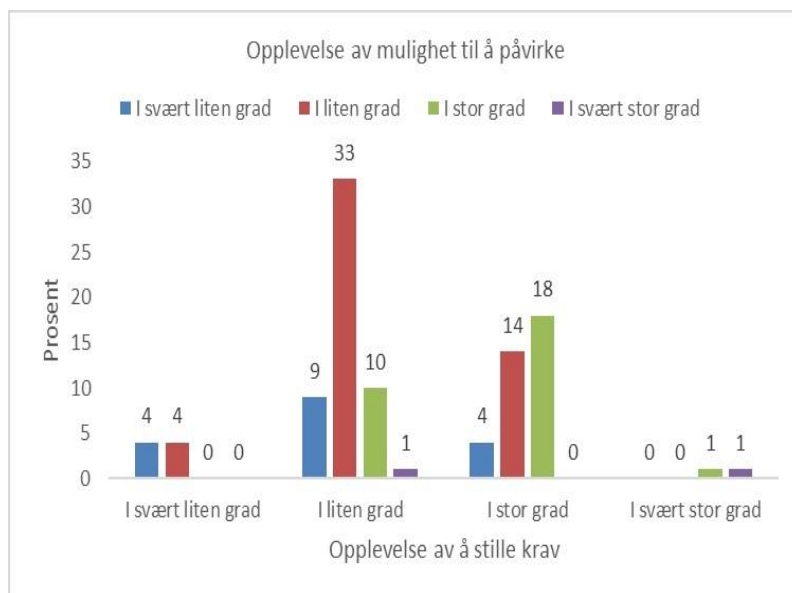


Figur 4.12 Opplevelse av påvirkning



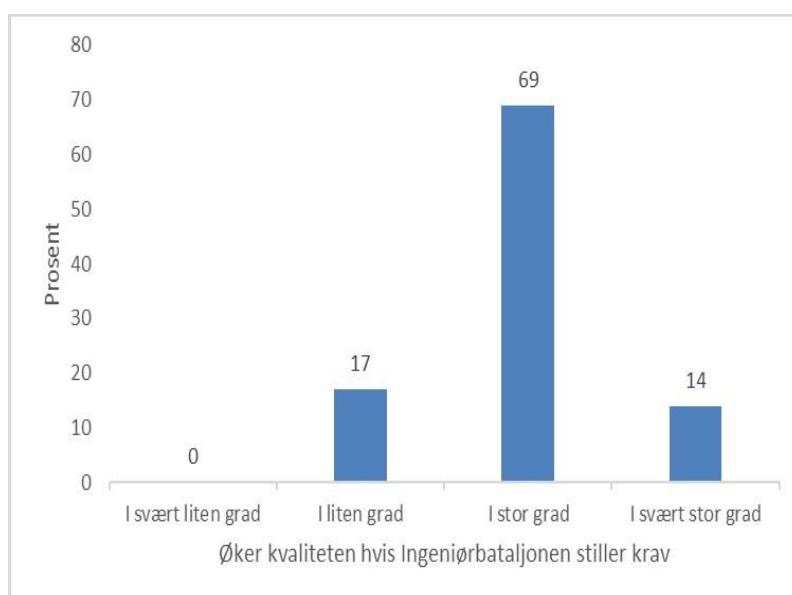
Figur 4.13 Opplevelse av krav

Figur 4.12 viser respondentenes opplevelse av Ingeniørbataljonens mulighet til å påvirke verkstedene. Figur 4.13 viser respondentenes opplevelse av hvilken grad Ingeniørbataljonen stiller krav til verkstedene. Opplevelse av mulighet til å påvirke og stille krav er så å si sammenfallende. Det er om lag 50 % av respondentene som har svart i liten grad på begge variablene.



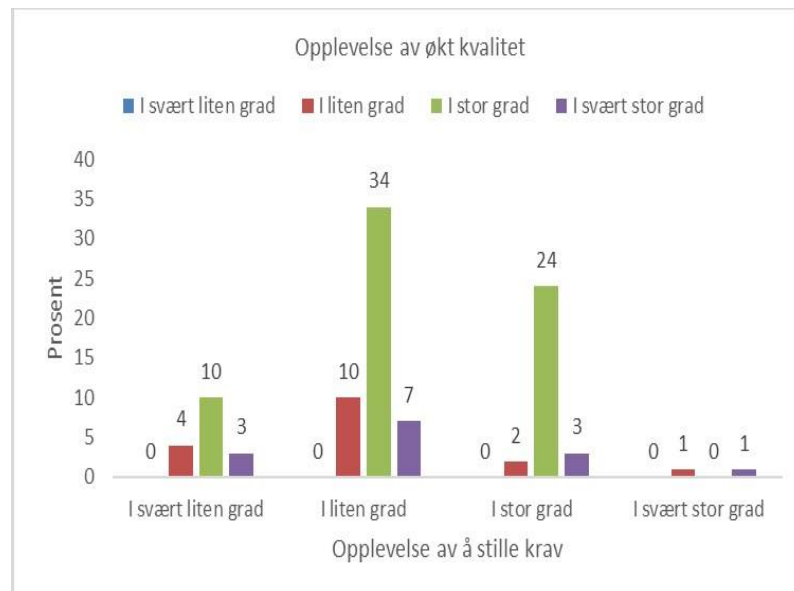
Figur 4.14 Opplevelse av å stille krav og opplevelse av mulighet til å påvirke

Figur 4.14 sammenligner hvordan variabelen opplevelse av mulighet til å påvirke fordeler seg på variabelen opplevelse av å stille krav. Av de 51 % som opplever i liten grad at Ingeniørbataljonen påvirker de lokale verkstedene, opplever de fleste, 33 %, i liten grad at Ingeniørbataljonen stiller krav til verkstedene. Av de 29 % som opplever i stor grad at Ingeniørbataljonen har mulighet til å påvirke, opplever 18 % av disse at Ingeniørbataljonen i stor grad stiller krav til de lokale verkstedene.



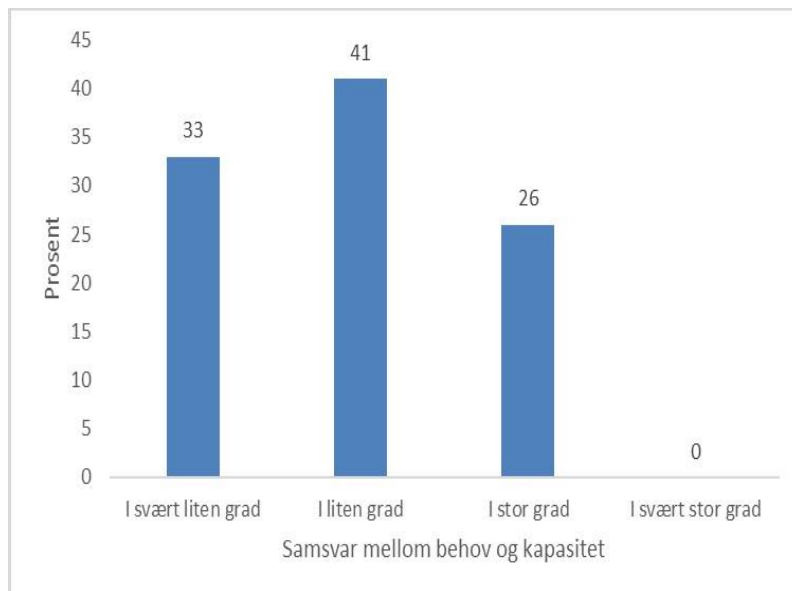
Figur 4.15 Øker kvaliteten hvis Ingeniørbataljonen stiller krav

I figur 4.15 ser vi at de fleste respondentene, 73 % opplever i stor og svært stor grad at kvaliteten på vedlikeholdstjenestene øker hvis Ingeniørbataljonen stiller krav. Dette til tross for opplevelse av mulighet til å påvirke og stille krav, der om lag 50 % har svart i liten grad på begge variablene, jmfør figur 4.12 og figur 4.13.



Figur 4.16 Opplevelse av å stille krav og opplevelse av økt kvalitet

I figur 4.16 sammenligner vi hvordan variabelen opplevelse av økt kvalitet fordeler seg på variabelen opplevelse av å stille krav. Resultatene viser at 51 % opplever at Ingeniørbataljonen i liten grad stiller krav til de lokale verkstedene. Av disse er det 34 %, som i stor grad opplever at kvaliteten på vedlikeholdstjenestene øker hvis Ingeniørbataljonen stiller krav. Figuren viser at 31 % av respondentene opplever at Ingeniørbataljonen stiller i stor og svært stor grad krav til de lokale verkstedene. 28 % av disse opplever i stor og svært stor grad at kvaliteten på vedlikeholdstjenestene øker.



Figur 4.17 Samsvar mellom behov og kapasitet

I figur 4.17 ser vi at 74 % av respondentene opplever i svært liten og liten grad at det er samsvar mellom Ingeniørbataljonens vedlikeholdsbehov og de lokale verkstedenes kapasitet. Dette vil si at de ansatte i Ingeniørbataljonen opplever at verkstedkapasiteten er for lav.

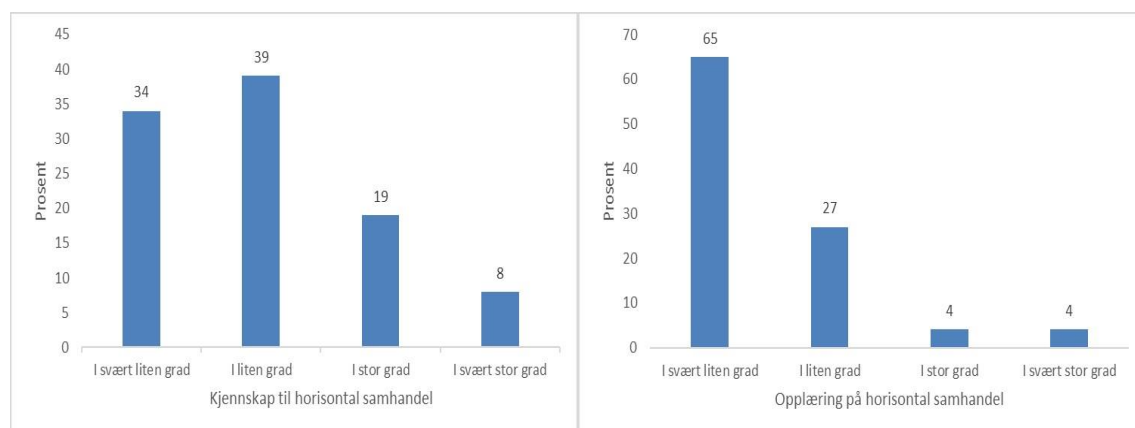
4.2.3 Oppsummering

Resultatene fra spørreundersøkelsen viser at respondentene opplever at de har eierskap til materiellet de disponerer. De opplever at det tas høyde for materiellslitasje, både ved planlegging og utførelse av aktivitet. Dette underbygges av respondentenes oppfattelse av tid til vedlikehold. Både om det settes av tid til vedlikehold og om planlagt tid blir benyttet. Respondentene opplever også at vask og vedlikehold av materiell som skal til verksted blir utført på forhånd.

Resultatene viser at respondentene opplever i svært liten eller liten grad at Ingeniørbataljonens påvirkningskraft og kravsetting er tilstede. Dette gjelder også samsvar mellom avdelingens behov og de lokale verkstedenes kapasitet. 73 % av respondentene opplever derimot i stor og svært stor grad at kvaliteten på vedlikeholdstjenestene øker hvis Ingeniørbataljonen stiller krav.

4.3 Horisontal samhandel

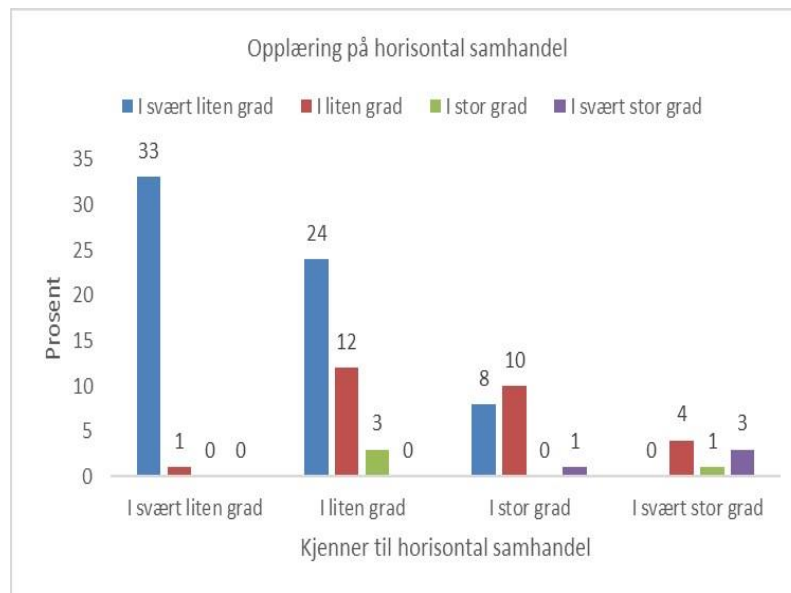
I tredje og siste del av spørreundersøkelsen stilte vi spørsmål knyttet til den uavhengige variabelen; horisontal samhandel. Horisontal samhandel er det interne markedet Forsvaret har implementert. I spørreundersøkelsen forklarte vi først virkemiddelet horisontal samhandel og stilte deretter spørsmål om respondentenes kjennskap til begrepet. Vi stilte også spørsmål om i hvilken grad respondentene har fått kurs eller opplæring på horisontal samhandel.



Figur 4.18 Kjennskap til HS

Figur 4.19 Opplæring på HS

Figur 4.18 viser fordelingen på kjennskap til virkemiddelet horisontal samhandel, mens figur 4.19 viser fordelingen på hvilken grad respondentene har fått opplæring eller kurs på horisontal samhandel. 73 % av respondentene kjenner til virkemiddelet i svært liten eller liten grad, det er altså kun 27 % som kjenner til horisontal samhandel i stor eller svært stor grad. 8 % av respondentene har fått opplæring på horisontal samhandel i stor eller svært stor grad, resterende 92 % har i liten eller svært liten grad fått opplæring. Figur 4.18 og figur 4.19 viser derfor at det er flere som kjenner til horisontal samhandel, enn det er som har fått opplæring.



Figur 4.20 Kjenner til horisontal samhandel og opplæring på horisontal samhandel

I figur 4.20 er variablene opplæring på horisontal samhandel fordelt på variabelen kjennskap til horisontal samhandel. Av de som i svært liten grad kjenner til horisontal samhandel har også i svært liten grad opplæring, hele 33 %. Av de som i svært stor grad kjenner til virkemiddelet horisontal samhandel har 4 % opplæring, resterende 4 % har ikke opplæring. Det vi ser er at kjennskap til horisontal samhandel samsvarer godt med opplæring på virkemidlet. Det er derimot 3 % som i stor grad har opplæring på horisontal samhandel, men kjenner til virkemidlet i liten grad. Dette samsvarer ikke helt.

Resultatene fra spørreundersøkelsen viser at respondentene har lite kjennskap til virkemiddelet horisontal samhandel. Det er også veldig få som har opplæring eller kurs på virkemidlet. Det er i hovedsak sammenfallende resultater på de som kjenner til virkemidlet og de som har kurs og opplæring på det.

4.4 Oppsummering

Resultatene viser en klar sammenheng mellom nivå i organisasjonen, utdanningsnivå og fartstid. Noe som stemmer godt overens med strukturen i en bataljon. Respondentene opplever at de har eierskap til materiellet de disponerer. Dette støttes av resultatene angående respondentenes oppfattelse av avsatt tid til vedlikehold og materiellslitasje ved planlegging av aktiviteter.

Ingeniørbataljonens påvirkningskraft og kravsetting er lav, og samsvar mellom avdelingens behov og de lokale verkstedenes kapasitet oppleves generelt i liten eller svært liten grad. Respondentene opplever derimot i stor eller svært stor grad at kvaliteten på vedlikeholdstjenestene øker hvis Ingeniørbataljonen stiller krav. Videre viser resultatene fra spørreundersøkelsen at respondentene har lite kjennskap til virkemiddelet horisontal samhandel. Det er også få som har opplæring eller kurs. Disse resultatene er i hovedsak sammenfallende, ettersom de som kjenner til virkemidlet, er de som har kurs og opplæring på dette.

5. Drøfting

Den avhengige variabelen; kostnadsbevissthet er en effekt som skal oppnås gjennom den uavhengige variabelen; horisontal samhandel, som også er et virkemiddel. I forrige kapittel presenterte vi resultatene etter analysen av spørreundersøkelsen blant ansatte i Ingeniørbataljonen.

Vårt forskningsspørsmål tar utgangspunkt i at økt effektivitet skal nås, ved at ansatte i Ingeniørbataljonen er mer kostnadsbevisste og stiller krav til de lokale verkstedene. Dette skal oppnås ved bruk av horisontal samhandel, som er Forsvarets interne marked. Interne marked er en arbeidsform implementert fra privat sektor, med røtter i New Public Management. Innføring av ulike reformer siden 1990-tallet har ført til hyppig omstrukturering og fornyelse i offentlig sektor, herunder Forsvaret. Hensikten er å øke effektiviteten i offentlig sektor, ved hovedsakelig å legge mer vekt på resultater enn regler. New Public Management har ført til at skillet mellom offentlig- og privat sektor har blitt tonet ned, ettersom man har overført organisasjons- og arbeidsformer fra det private til det offentlige. Fokus på effektivitet og produktivitet gjennom økonomistyring skal føre til økt kostnadsbevissthet.

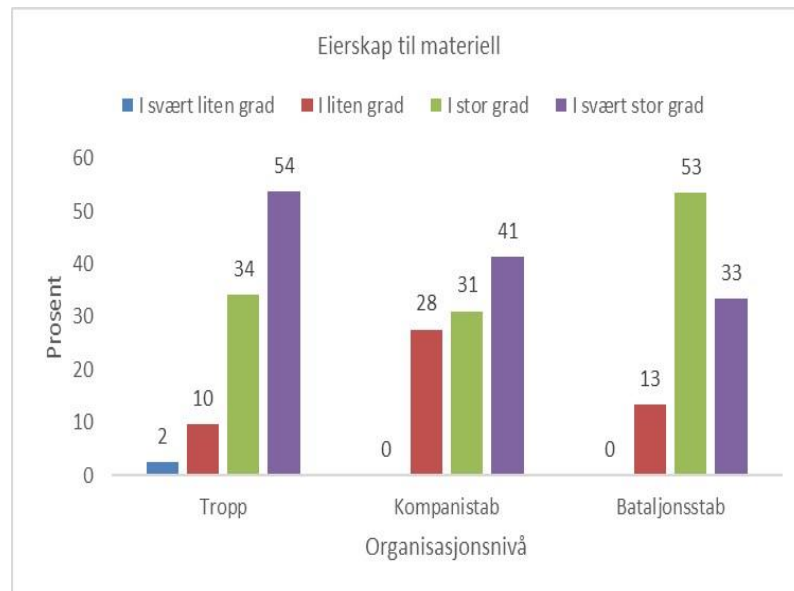
I dette kapitlet skal vi analysere noen av resultatene fra spørreundersøkelsen mer i dybden for så å drøfte de opp mot forskningsspørsmålet vårt:

Hvordan påvirker horisontal samhandel, innenfor produktområdet vedlikehold, kostnadsbevissheten hos de ansatte i Ingeniørbataljonen?

Resultatene presentert i forrige kapittel viser en klar sammenheng mellom de ulike bakgrunnsvariablene til de ansatte i Ingeniørbataljonen. Vi har derfor valgt å kun se på variabelen organisasjonsnivå, ettersom denne er dekkende for variabelen; ansatte i Ingeniørbataljonen. Vi har valgt å se nærmere på hvordan resultatene fordeler seg på organisasjonsnivå. Innledningsvis ser vi på den avhengige variabelen kostnadsbevissthet, deretter den uavhengige variabelen horisontal samhandel. Avslutningsvis ser vi på om den uavhengige variabelen horisontal samhandel er en årsak som fremmer den avhengige variabelen; kostnadsbevissthet hos variabelen; ansatte i Ingeniørbataljonen.

5.1 Kostnadsbevissthet

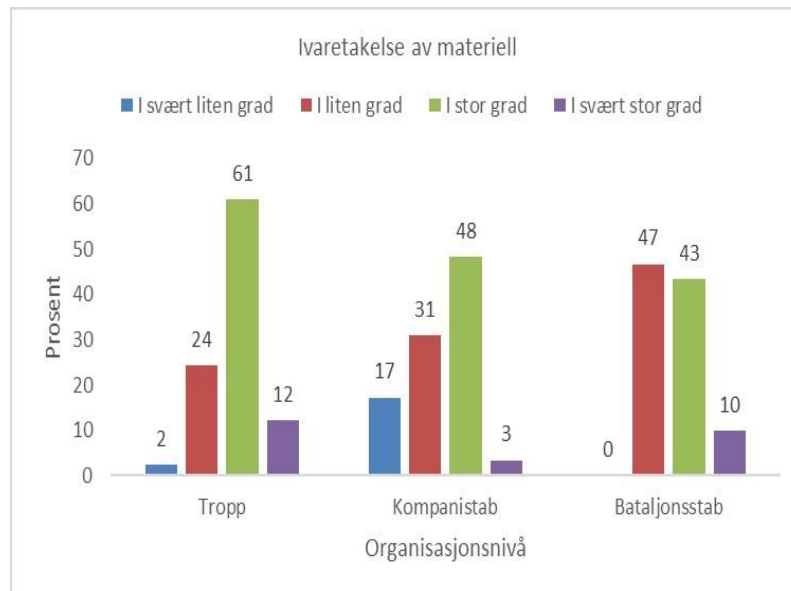
Forskningsspørsmålet tar utgangspunkt i at den uavhengige variabelen horisontal samhandel fører til økt kostnadsbevissthet, som er den avhengige variabelen. Vi har tidligere definert kostnadsbevissthet som variablene eierskap til materiell, og samhandling mellom Ingeniørbataljonen og de lokale verkstedene.



Figur 5.1 Organisasjonsnivå og eierskap til materiell

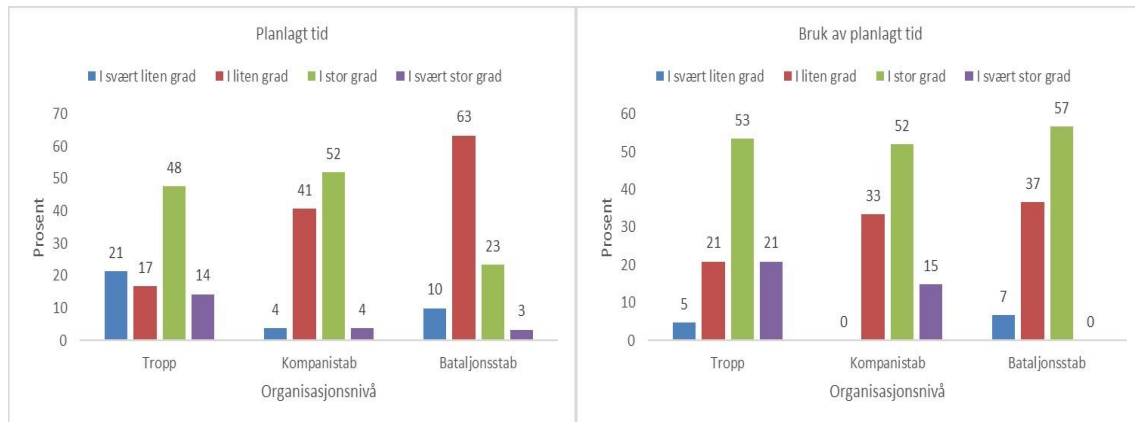
Resultatene fra spørreundersøkelsen viser at ansatte i Ingeniørbataljonen opplever eierskap til materiellet de bruker og forvalter. I figur 5.1 sammenligner vi grad av opplevd eierskap på de ulike nivåene i organisasjonen. Det er 88 % på troppsnivå som opplever i stor og svært stor grad eierskap til materiellet, sammenlignet med 72 % på kompanistabsnivå og 86 % på bataljonsstabsnivå. Den største markante ulikheten ser vi ved å sammenligne kategoriene i stor og svært stor grad på tropps- og bataljonsstabsnivå. I kategorien stor grad er differansen 19 prosentpoeng, med 53 % på bataljonstabsnivå. I kategorien svært stor grad er differansen på 21 prosentpoeng, med 54 % på troppsnivå. Dette kan forklares ved at det er mindre materiell på bataljonsstabsnivå, sammenlignet med troppsnivå. Bataljonsstab har ledelse og styring som sin hovedgeskjeft, og i den forbindelse har innsikt og nærhet til forvaltningen av materiellet og resultatansvaret i bataljonen. Dette forklarer også de 14 prosentpoengene som skiller kompanistabs- og bataljonsstabsnivå innenfor kategoriene stor og svært stor grad, og kommer av at kompanistabsnivå befinner seg i sjiktet mellom nærhet til materiellet og forvaltning av materiellet.

Det er 12 % av respondentene på troppsnivå som opplever i svært liten og liten grad eierskap til materiell, sammenlignet med 28 % på kompanistabsnivå og 13 % på bataljonstabsnivå. Det er 16 prosentpoeng som skiller troppsnivå og kompanistabsnivå. Dette kan forklares ved at det er på troppsnivå hovedmengden av materiellet befinner seg og de opplever nærhet til materiellet, sammenlignet med kompanistabsnivå.



Figur 5.2 Organisasjonsnivå og ivaretakelse av materiell

Figur 5.2 underbygget funnene i figur 5.1. I figur 5.2 ser vi at alle nivå i organisasjonen opplever at materiellet ivaretas, som vask og vedlikehold, før det settes på de lokale verkstedene. På troppsnivå opplever de i størst grad at dette gjennomføres, ettersom det skiller 22 og 20 prosentpoeng mellom troppsnivå og kompanistabs- og bataljonstabsnivå. Det kan forklares ved at på troppsnivå har de det meste av materiellet og opplever nærhet til dette. De er i hovedsak det utførende leddet i organisasjonen, sett opp mot kompanistab som befinner seg i mellomsjiktet og bataljonsstab som har ledelse og styring som sin hovedgeskjeft.



Figur 5.3 Org.nivå og planlagt tid

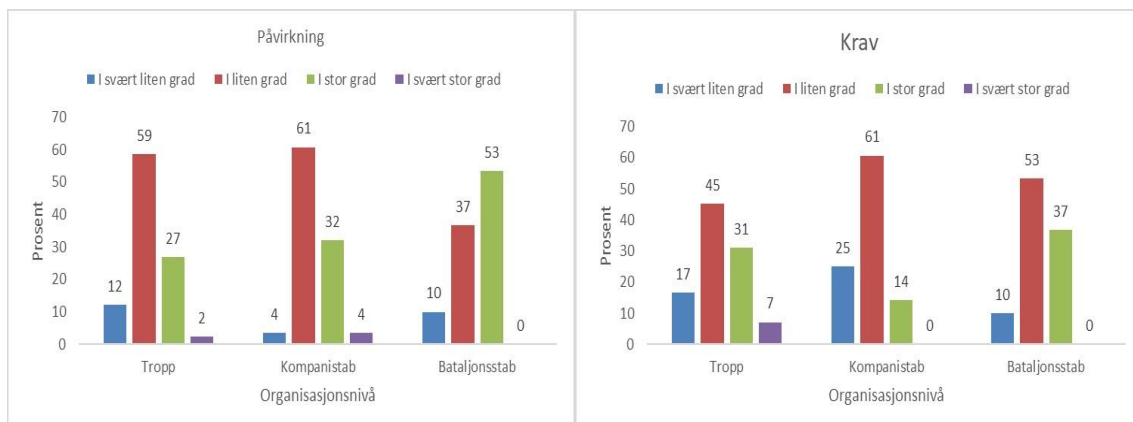
Figur 5.4 Org.nivå og bruk av planlagt tid

Figur 5.3 og figur 5.4 viser sammenligningen av planlagt tid til vedlikehold og bruk av planlagt tid til vedlikehold på organisasjonsnivå. I figur 5.3 ser vi at 73 % av de på bataljonsstabsnivå opplever i svært liten og liten grad at det planlegges med tid til vedlikehold. Sammenlignet med tropps- og kompanistabsnivå er dette en markant forskjell med 35 og 28 prosentpoeng. Dette viser at respondentene på troppsnivå opplever i størst grad at det planlegges med tid til vedlikehold. Figur 5.4 viser at de på tropps- og kompanistabsnivå opplever at den planlagte tiden til vedlikehold blir benyttet i større grad enn på bataljonsstabsnivå. Mellom troppsnivå og bataljonsstabsnivå skiller det 17 prosentpoeng i kategoriene stor og svært stor grad.

En mulig forklaring på hvorfor de ansatte opplever at det settes av for lite tid til vedlikehold, ved planlegging av aktivitet, kan være et høyt aktivitetsnivå, der vedlikehold nedprioriteres. Fordelingen på organisasjonsnivå er ikke med på å underbygge denne hypotesen, ettersom de på lavere nivå, særlig troppsnivå, opplever at det planlegges med tid til vedlikehold og at den planlagte tiden blir brukt. Det er de på troppsnivå som har det meste av materiellet og er brukerne av dette. Bataljonsstabsnivået har, som allerede nevnt, ledelse og styring som sin hovedgjøft.

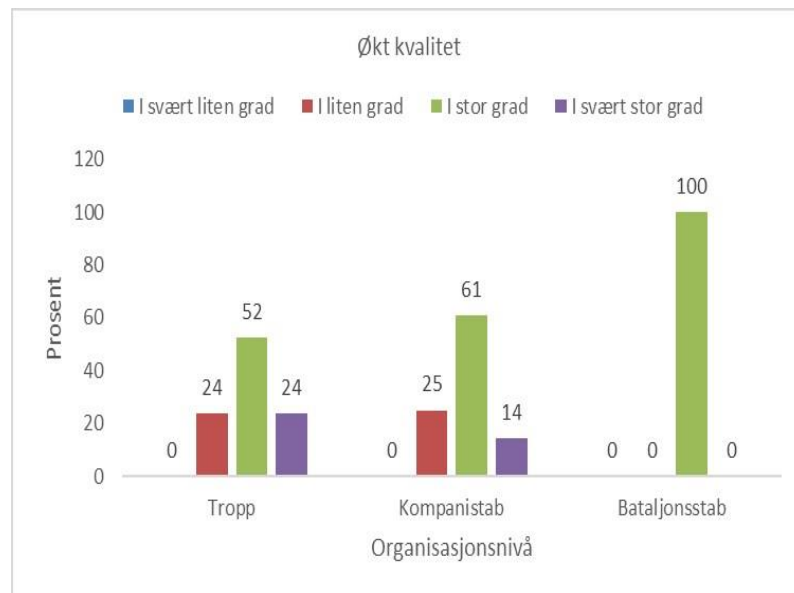
Resultatene viser at ansatte på alle nivå i organisasjonen Ingeniørbataljonen opplever eierskap til det materiellet de bruker og forvalter, særs på lavere nivå. Dette underbygges av resultatene på oppfattelse av tid til vedlikehold. Det er positivt for organisasjonen at lavere nivå, som er hovedbruker av materiellet har et så sterkt eierskap. Kan dette positive tallet på grad av eierskap til materiell, slutte opp om grad av kostnadsbevissthet? Eller er et sterkt eierskap til materiell en form for ansvarsbevissthet? Tidligere resultater viser at de på lavt

nivå i organisasjonen ikke kjenner til virkemidlet horisontal samhandling, noe som støtter vår hypotese om ansvarsbevissthet.



Figur 5.5 Organisasjonsnivå og påvirkning Figur 5.6 Organisasjonsnivå og krav

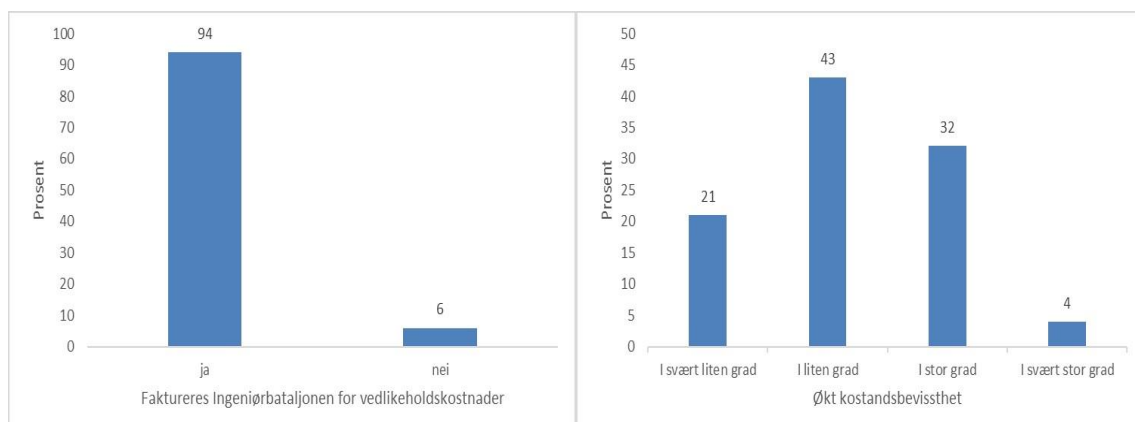
Resultatene viser også at ansatte i Ingeniørbataljonen opplever lite eller svært lite samhandling mellom bataljonen og de lokale verkstedene. Figur 5.5 og figur 5.6 viser opplevelseshetsgrad av Ingeniørbataljonens mulighet til å påvirke verkstedene og i hvilken grad Ingeniørbataljonen stiller krav til de lokale verkstedene, sammenlignet på organisasjonsnivå. De fleste ansatte på bataljonsstabsnivå opplever at Ingeniørbataljonen påvirker verkstedene, sammenlignet med tropps- og kompanistabsnivå, med en differanse på 24 og 17 prosentpoeng. Sett under ett i figur 5.6 opplever respondentene at Ingeniørbataljonen i liten grad stiller krav til de lokale verkstedene. Uavhengig av organisasjonsnivå viser figur 5.5 og figur 5.6 at de ansatte opplever at Ingeniørbataljonen er bedre på å påvirke enn å stille krav til de lokale verkstedene. Det kan derfor se ut som om de lokale verkstedene kan mer eller mindre gjøre som de vil.



Figur 5.7 Organisasjonsnivå og økt kvalitet

De fleste ansatte opplever at kvaliteten på vedlikeholdstjenestene øker hvis Ingeniørbataljonen stiller krav til de lokale verkstedene. I figur 5.7 ser vi at det er kun på tropps- og kompanistabsnivå de i liten grad opplever økt kvalitet.

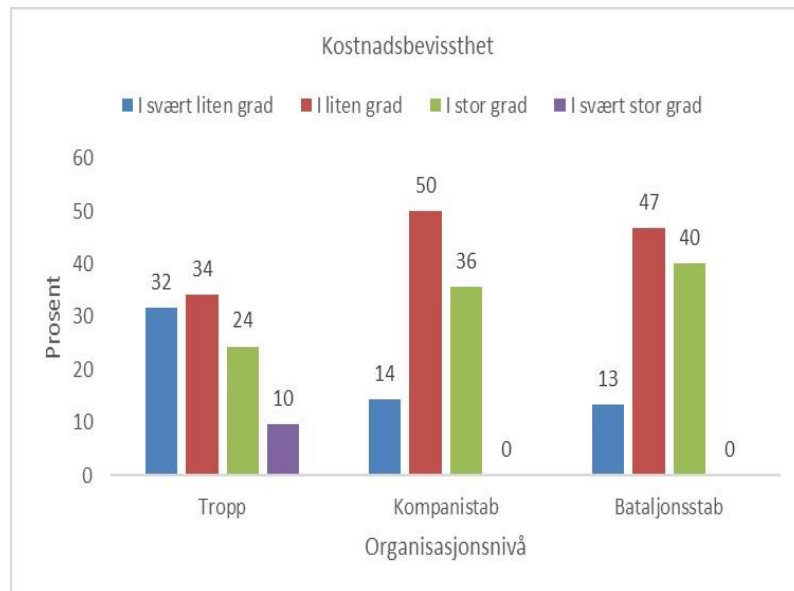
Resultatene viser at de ansatte opplever at Ingeniørbataljonen bør påvirke og stille mer krav til de lokale verkstedene. Ingeniørbataljonen har altså innflytelse på verkstedene, sett fra brukernes ståsted. I følge vår spørreundersøkelse ser vi at flertallet av respondentene opplever at Ingeniørbataljonen bør påvirke og stille mer krav til de lokale verkstedene. Er de ansatte i Ingeniørbataljonen kostnadsbevisste når de ikke stiller krav eller prøver å påvirke de lokale verkstedene? Resultatene viser jo til at kravsetting øker kvaliteten på vedlikeholdstjenestene.



Figur 5.8 Faktureres INGBN

Figur 5.9 Økt kostnadsbevissthet

Innledningsvis i undersøkelsen stilte vi spørsmål om Ingeniørbataljonen blir fakturert for vedlikeholdstjenester som er utført av de lokale verkstedene. Resultatet vises i figur 5.8. Avslutningsvis i undersøkelsen forklarte vi at Ingeniørbataljonen blir fakturert for vedlikeholdstjenester fra de lokale verkstedene. Deretter stilte vi spørsmål om respondentene opplever at dette bidrar til økt bevissthet rundt kostnadene. Figur 5.9 viser at over halvparten, 64 %, opplever i svært liten eller liten grad at økt kostnadsbevissthet fremmes ved horisontal samhandel.

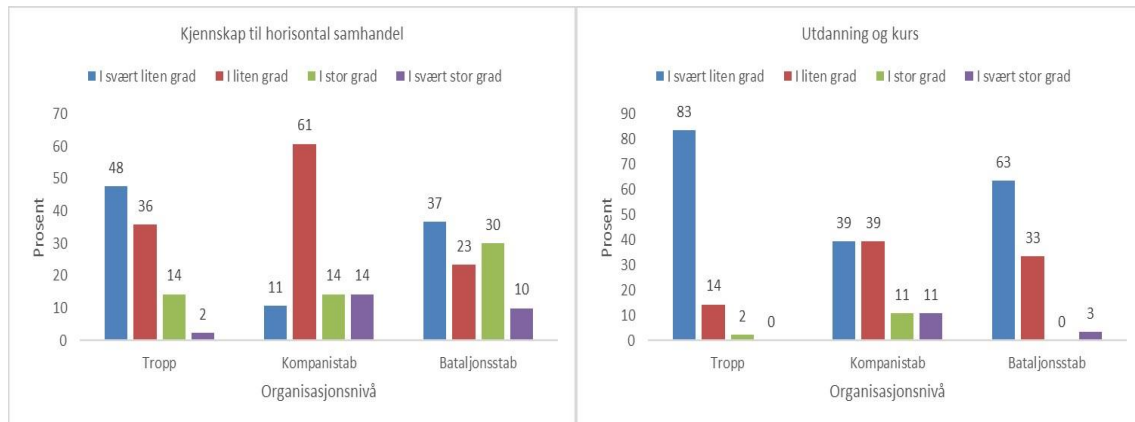


Figur 5.10 Organisasjonsnivå og kostnadsbevissthet

I figur 5.10 ser vi på graden av kostnadsbevissthet fordelt på organisasjonsnivå. På alle organisasjonsnivåer opplever det i svært liten og liten grad at fakturering av vedlikeholdstjenester fører til økt kostnadsbevissthet. Det er på troppsnivå sammenlignet med de andre nivåene at de opplever det i minst grad.

5.2 Horisontal samhandel

Forskningsspørsmålet tar utgangspunkt i at den uavhengige variabelen; horisontal samhandel fører til økt kostnadsbevissthet, som er den avhengige variabelen. Her ser vi på om organisasjonsnivå påvirker kjennskap og utdanning innen horisontal samhandel. Ved å fordele kjennskap og utdanning innenfor horisontal samhandel på organisasjonsnivå får vi sammenlignet resultatene på de ulike organisasjonsnivåene. Dette kan være med på å underbygge mønstre fra tidligere resultater i oppgaven.



Figur 5.11 Org.nivå og kjennskap til HS kurs

Figur 5.12 Org.nivå og utdanning og kurs

De tidligere resultatene viser at det er 73 % som kjenner til virkemidlet horisontal samhandel i svært liten og liten grad. Dette tilsier at de har lite kjennskap til horisontal samhandel. I figur 5.11 sammenligner vi grad av kjennskap til horisontal samhandel fordelt på organisasjonsnivå. Mønstrer viser en sammenheng mellom lavere nivå i organisasjonen og mindre kjennskap til virkemidlet horisontal samhandel. Figur 5.12 viser at de på kompanistabsnivå har i stor og svært stor grad utdanning og kurs innen horisontal samhandel, sammenlignet med de andre organisasjonsnivåene. Det er 20 prosentpoeng som skiller troppsnivå med kompanistabsnivå og 19 prosentpoeng som skiller bataljonsstabsnivå med kompanistabsnivå.

Forskningsspørsmålet vårt tar utgangspunkt i at horisontal samhandel fører til økt kostnadsbevissthet. Av resultatene ser vi at ansatte i Ingeniørbataljonen i hovedsak ikke kjenner til virkemidlet horisontal samhandel, uavhengig av nivå i organisasjonen. Det er i tillegg ytterst få som har utdanning. Er det mulig at horisontal samhandel kan føre til økt kostnadsbevissthet, når selve virkemidlet er så lite kjent i en organisasjon?

Av de som kjenner til horisontal samhandel og har kurs eller utdanning er i hovedsak på kompanistabsnivå eller bataljonsstabsnivå. De er ikke så mange og i tillegg jobber de høyere i organisasjonen. De har derfor mulighet til å påvirke de andre ansatte i det daglige virket. Det kan føre til gode holdninger innen materiellforvaltning i resten av organisasjonen, uten at den enkelte ansatte trenger å kjenne til horisontal samhandel. Hvis de som har utdannelse eller kurs innenfor horisontal samhandel derimot ikke videreformidler sin kunnskap videre i organisasjonen vil ikke økt kostnadsbevissthet oppnås.

5.3 Fremmer horisontal samhandel kostnadsbevissthet

Hvordan påvirker horisontal samhandel, innenfor produktområdet vedlikehold, kostnadsbevisstheten hos de ansatte i Ingeniørbataljonen?

Forskningsspørsmålet vårt tar utgangspunkt i at den uavhengige variabelen; horisontal samhandel er en årsak som fører til den avhengige variabelen kostnadsbevissthet. Tidligere i dette kapitlet har vi sett på hvordan de utledede spørsmålene fra kostnadsbevissthet og horisontal samhandel fordeler seg på organisasjonsnivå. Her oppsummerer vi og ser på om horisontal samhandel faktisk fremmer kostnadsbevissthet.

Resultatene fra spørreundersøkelsen viser at hvilket nivå man tilhører i organisasjonen har noe å si for hvordan man opplever omverden og ulike effekter av virkemidlene. Det er en sammenheng mellom nivåene i organisasjonen man tilhører, den ansattes utdanningsnivå og fartstid. Mønsteret er at ansatte i Ingeniørbataljonen på lavere nivå i organisasjonen, i tropp, som regel har lavere utdanningsnivå og fartstid. Sammenlignet med kompani- og bataljonsstabsnivå, som tilhører høyere nivå i organisasjonen, der utdanningsnivå er høyere og fartstid lengere. Det er selvsagt unntak fra mønsteret.

Horisontal samhandel er for de fleste ansatte i Ingeniørbataljonen et ukjent virkemiddel, foruten noen få på kompani- og bataljonsstabsnivå, som også har opplæring og kurs på det. Det er nærliggende å forutsette at disse har en påvirkningskraft på de andre i organisasjonen, som vil gi gode holdninger innen materiellforvaltning i Ingeniørbataljonen. Det kan også tenkes at dette kan føre til økt kostnadsbevissthet, uten at den enkelte ansatte trenger å kjenne til virkemidlet horisontal samhandel. Dette støttes av resultatene angående horisontal samhandel. I spørreundersøkelsen forklarte vi begrepet horisontal samhandel, for deretter å stille spørsmål om dette er et virkemiddel som bidrar til økt bevissthet rundt kostnadene. Over halvparten av de ansatte opplever at horisontal samhandel ikke fremmer kostnadsbevissthet. De på troppsnivå, som ikke kjenner til horisontal samhandel ser jo heller ikke at faktureringen kan føre til økt kostnadsbevissthet.

Eierskap til materiell og samhandling mellom Ingeniørbataljonen og de lokale verkstedene har vi tidligere definert som variabler innen kostnadsbevissthet. Resultatene her er ikke entydige. Av resultatene ser vi at de på lavere nivå har størst eierskap til materiellet de bruker og forvalter, og er derav ansvarsbevisste. Dette kan forklares ved at ansatte på

troppsnivå er hovedbrukere av materiellet, de på kompanistabsnivå befinner seg i mellomsjiktet og hovedgeskjeften på bataljonsstabsnivå er i hovedsak ledelse og styring. Selv om det er få i organisasjonen som er involvert i selve faktureringen, horisontal samhandel, av vedlikeholdstjenestene, har derimot Ingeniørbataljonen en organisasjonskultur som preges av en sterk ansvarsbevissthet blant de ansatte. Ved at de ansatte har blitt ansvarliggjort ovenfor materiellet de bruker og forvalter, kan føre til høy grad av eierskap. Det sterke eierskapet og ansvarsfølelsen til materiellet skaper bevisste og krevende kunder. Eller er de på lavere nivå i organisasjonen ansvarsbevisste, fordi de på høyere nivå i organisasjonen er kostnadsbevisste? Det kan derfor være nærliggende å konkludere med at horisontal samhandel er med på å skape forutsetninger for gode holdninger innen materiellforvaltning, uten at den enkelte ansatte er klar over det.

Respondentene opplever eierskap til materiellet de disponerer, men det er for liten grad av samhandling mellom Ingeniørbataljonen og de lokale verkstedene. Resultatene fra spørreundersøkelsen viser at ansatte i Ingeniørbataljonen ikke er bevisste og krevende kunder, ettersom de ikke påvirker eller stiller krav til de lokale verkstedene. Samtidig opplever de ansatte at kravsetting fører til økt kvalitet på vedlikeholdstjenestene hvis Ingeniørbataljonen stiller krav. Selv om horisontal samhandel i denne situasjonen ikke skaper kostnadsbevisste kunder, opplever de ansatte at horisontal samhandel allikevel fremmer krevende og bevisste kunder, ettersom kravsetting vil føre til økt kvalitet.

Resultatene fra spørreundersøkelsen viser at horisontal samhandel ikke øker kostnadsbevisstheten hos de ansatte i Ingeniørbataljonen. De ansatte kjenner ikke til virkemidlet horisontal samhandel og de opplever heller ikke at Ingeniørbataljonen påvirker eller stiller krav til de lokale verkstedene. Disse resultatene sett under ett, viser at virkemidlet horisontal samhandel ikke fremmer kostnadsbevissthet hos de ansatte i Ingeniørbataljonen. Resultatene viser derimot at ansatte i Ingeniørbataljonen opplever et sterkt eierskap til materiellet, noe som tyder på at horisontal samhandel allikevel fremmer kostnadsbevissthet. Det kan derfor se ut som om det er et årsak-virkning-forhold mellom den uavhengige variabelen; horisontal samhandel og den avhengige variabelen; kostnadsbevissthet. Ut ifra resultatene fra spørreundersøkelsen stemmer ikke dette årsak-virkning-forholdet og vi har en spuriøs sammenheng. Det vil si at det er en bakenforliggende variabel; ansvarsbevissthet, som er årsaken til denne sammenhengen. En sterk organisasjonskultur, som allerede fra dag en blir innprentet fører til ansvarsbevissthet. Dette

gjelder alt fra pålagt ansvar for eget våpen og utrustning, til selvpålagt ansvar for eget kjøretøy eller lignende.

6. Oppsummering av oppgaven

Med utgangspunkt i temaet horisontal samhandel, har vi arbeidet etter det overordnede formålet: Å forstå hensikten med horisontal samhandel som virkemiddel for å nå økt effektivitet og produktivitet i Forsvaret. I kapittel 2 har vi sett på bakgrunnen for hvorfor Forsvaret har horisontal samhandel. Der viser vi til reformbølgen New Public Management, som har preget offentlig sektor med hyppig omstrukturering og fornyelse og et nedtonet skille mellom offentlig- og privat sektor. Operasjonalisering av forskningsspørsmålet ga oss spørsmål, som vi systematiserte til en spørreundersøkelse. I de foregående kapitlene, kapittel 4 og 5, presenterte vi resultatene og diskuterte de opp mot forskningsspørsmålet og teorigrunnlaget. I dette kapitlet oppsummerer vi oppgaven og kommer med anbefalinger på grunnlag av svarene på vårt forskningsspørsmål.

Hvordan påvirker horisontal samhandel, innenfor produktområdet vedlikehold, kostnadsbevisstheten hos de ansatte i Ingeniørbataljonen?

Horisontal samhandel er det interne markedet Forsvaret har valgt å implementere for å øke organisasjonens effektivitet og produktivitet. Økt kostnadsbevissthet samt bevisste og krevende kunder er noen av effekter som skal oppnås gjennom virkemidlet og derav øke effektiviteten.

I en tid der det er stort fokus på effektivitet og produktivitet, er virkemiddelet horisontal samhandel interessant, ettersom vi opplever at det brukes mye ressurser i form av tid og penger på å gjennomføre denne formen for samhandling. Med bakgrunn i New Public Management har offentlig sektor innført en rekke reformer siden 1990-tallet. Organisasjons- og arbeidsformer fra privat sektor er grunnlaget for disse og skillet mellom offentlig- og privat sektor er nå mer nedtonet. Økt effektivitet og produktivitet er hovedgrunnen.

I kapittel 2 viste vi til teori som argumenterer for at økt effektivitet og produktivitet oppnås ved god økonomistyring i organisasjonene. Dette er vanskelig å måle, spesielt i offentlige organisasjoner sammenlignet med private organisasjoner. Ulikheter mellom offentlige- og private organisasjoner gjør at styring bør utføres på ulik måte, for ved fokus på økonomiske resultatmål kan det oppstå misforståelser og misvisende styringsmål for offentlige organisasjoner (Jensen, 2007, p. 18).

Forsvarets interne marked, horisontal samhandel, er en form for konkurranseutsetting, som er et av de mest brukte virkemiddelene innenfor New Public Management. Interne markeder etableres for å få en markedsituasjon som kan gi noen av de samme positive effektene som ordinære markeder. I hovedsak ønsker man å oppnå et økt press mot høyere produktivitet. Vedlikeholdstjenester i Forsvaret er en av flere tjenester som reguleres gjennom horisontal samhandel.

Forskningsspørsmålet vårt tar utgangspunkt i at den uavhengige variabelen; horisontal samhandel er en årsak som påvirker den avhengige variabelen kostnadsbevissthet. Horisontal samhandel er et virkemiddel som skal fremme økt kostnadsbevissthet samt bevisste og krevende kunder. Dette er en sammenheng som fremstår som et årsak-virkning-forhold, hvor effekten kostnadsbevissthet oppnås utelukkende gjennom virkemidlet horisontal samhandel. Resultatene fra spørreundersøkelsen viser at de ansatte er ansvarsbevisste. Tidligere har vi dratt slutninger om at det sterke eierskapet og ansvarsfølelsen til materiellet skaper bevisste og krevende kunder. Dette er noe som er med på å fremme kostnadsbevissthet i organisasjonen. Derfor kan vi påstå ut fra resultatene fra spørreundersøkelsen at effekten økt kostnadsbevissthet blant ansatte i Ingeniørbataljonen fremmes av en kultur preget av et sterkt eierskap og ansvarsfølelse til eget materiell. Det er ikke virkemidlet horisontal samhandel som er årsaken til kostnadsbevissthet, men en bakenforliggende variabel. Dette vil si at sammenhengen er spuriøs.

Ved eventuell videre forskning hadde det vært interessant og sett mer inngående på sammenhengen mellom ansvarsbevissthet og kostnadsbevissthet.

De teoretiske eksemplene i kapittel 2 viser til at god økonomistyring fører til økt effektivitet og produktivitet, men at det er vanskelig å måle i offentlige organisasjoner. Blant annet på grunn av aspektene kvalitet, kapasitet og sammenlignbare produkter. Dette gjør at det er utfordrende å vurdere om horisontal samhandel fører til at Forsvaret er en effektiv organisasjon. Offentlige organisasjoner skal ivareta andre hensyn enn kun kjøp og salg av produkter i et marked.

Resultatene fra spørreundersøkelsen viser en spuriøs sammenheng. Det er en bakenforliggende variabel, ansvarsbevissthet, som forklarer påvirkningen på den avhengige variabelen; kostnadsbevissthet og ikke den opprinnelige uavhengige variabelen; horisontal samhandel. Resultatene fra spørreundersøkelsen viser at ansatte i Ingeniørbataljonen har et

strekt eierskap til materiellet de disponerer. En sterk organisasjonskultur, som allerede fra dag en blir innprentet fører til ansvarsbevissthet og derav det sterke eierskapet til materiellet. Dette gjelder alt fra ansvar for eget våpen og utrustning, kjøretøy eller lignende.

Hva er egentlig målbart i offentlig organisasjoner? Opprettelsen av et internt marked er en måte å styre økonomien på, men er denne formen for konkurranse anvendelig innen offentlig sektor? Oppgaven er inne på at det er kostnadseffektivitet og resultateffektivitet som måles, altså velferdseffektivitet. Kan dette tyde på at offentlig sektor, herunder Forsvaret, er mer opptatt av en mest mulig effektiv forvaltning, og ikke selve produktet eller velferdstjenesten?

7. Vedlegg 1 – Søknadsskjema

FORSVARET

Søknadsskjema om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

Søknadsskjemaet skal benyttes når en søker om å gjennomføre forskningsprosjekter i og om Forsvaret som omfattes av Bestemmelse om utlevering av personopplysninger fra registerdata til forskning og søknad om gjennomføring av spørreundersøkelser i Forsvaret (01.11.2016).

Søknadsskjemaet inkl. vedlegg sendes til: Forsvarets høgskole/Stab/Seksjon for utdanning og FoU, datautlevering@fns.mil.no.

Del 1 skal fylles ut og gi informasjon om prosjektet og søkeren.

Del 2 skal kun fylles ut ved søknad om tilgang til Forsvarets (register)data.

Del 3 skal kun fylles ut ved søknad om gjennomføring av spørreundersøkelser og intervju.

| DEL 1: INFORMASJON OM PROSJEKTET OG SØKEREN | | | | |
|---|---|---|----------------------------------|--|
| 1. Prosjektittel | | | | |
| Tittel: Internfakturering, <i>Horisontal samhandling – krevende og kostnadsbevisste kunder?</i> | | | | |
| 2. Søker (prosjektleder) | | | | |
| Navn: Sanna Tømmerås Tuvmarken | | | Stilling/akademisk grad: student | |
| Institusjon: Høgskolen i Hedmark | | | | |
| Arbeidssted (institusjon/avdeling): Økonomi og ledelse: Master i offentlig ledelse og styring | | | | |
| Adresse (arbeidssted): Telthusveien 12 | | | Postnr.: 2450 | Poststed: Rena |
| Telefon: | | Mobil: 92216368 | | E-postadresse: sanna.tuvmarken@gmail.com |
| 3. Forskningsansvarlig (eventuelt veileder) | | | | |
| Navn | Stilling | Institusjon | Telefon | E-postadresse |
| Jens Petter Madsbu | Førsteamanuensis | Høgskolen i Innlandet | 92052429 | Jens.madsbu@inn.no |
| 4. Andre medarbeidere (som skal ha tilgang til dataene) | | | | |
| Navn | Stilling | Institusjon | Telefon | E-postadresse |
| Anne Marte Aske | student | Økonomi og ledelse: Master i offentlig ledelse og styring | 97529159 | annemartearke@gmail.com |
| 5. Prosjektbeskrivelse - kort (vennligst legg ved utfyllende beskrivelse som vedlegg 1) | | | | |
| A) Formål: | Hvordan forvalter Hæren sine oppgaver effektivt og produktivt gjennom internhandel. | | | |
| B) Problemstilling: | Hvordan påvirker horisontal samhandel kostnadsbevissthet hos ansatte i Ingeniørbataljonen, innen produktområdet vedlikehold | | | |
| C) Forskningsmetode: | Kvantitativ – spørreundersøkelse | | | |
| D) Prosjektets varighet: | Prosjektstart (ddmmåååå): 01082016 Prosjektstutt (ddmmåååå): 01122018 | | | |
| E) Finansieringskilde(r)/ oppdragsgiver: | Ingen | | | |
| F) Publikasjoner (produkter): | Masteroppgave, 30 stp. | | | |

FORSVARET

| | |
|---|--|
| 6. Søknadsdato og underskrift søker | 26.03.2017 <i>Semantidis Tuvmen</i> |
| 7. Lokal godkjenning (forskningsansvarlig ved institusjonen/ veileder) | |
| Institusjon: Høgskolen i Innlandet, Campus rena | Bemyndiget/underskrift: <i>Jan Petter Dahl</i> |

| | | |
|---|--|--|
| DEL 2: SØKNAD OM TILGANG TIL FORSVARETS (REGISTER)DATA (Del 1 må være utfyllt før behandling av del 2) | | |
| 8. Meldeplikt / konsesjon | | |
| A) Skal studien behandle personopplysninger? | Ja: <input type="checkbox"/> Nei: <input type="checkbox"/> | |
| B) Skal studien behandle taushetsbelagte opplysninger? | Ja: <input type="checkbox"/> Nei: <input type="checkbox"/> | |
| C) Dersom prosjektet er meldepliktig/konsesjonspliktig skal søknad og godkjenning vedlegges (vedlegg 2). | 1. Personvernombud ved institusjonen: <input type="checkbox"/> 2. Personvernombud for forskning (NSD): <input type="checkbox"/> 3. Regionaletisk komite (REK): <input type="checkbox"/> 4. Datatilsynet: <input type="checkbox"/> | |
| 9. Datakilder (datasett) | | |
| A) Navn på register: | | |
| B) Utvalget (kriterier, målgruppe, antall): | | |
| C) Uttømmende liste over alle variabler skal vedlegges (vedlegg 3). | Variabelliste: <input type="checkbox"/> | |
| D) Begrunnelse for hvorfor utlevering av data er nødvendig for å utføre prosjektet: | | |
| E) Kobling til andre register? | Ja: <input type="checkbox"/> Nei: <input type="checkbox"/> | Dersom «ja» skal uttømmende liste over alle register vedlegges (vedlegg 4). Kobling mot flere register skal avtales med SSB, som foretar koblingen og avidentifiserer informasjonen før overlevering. |

| | | |
|---|--|--|
| DEL 3: SØKNAD OM TILLATELSE TIL Å GJENNOMFØRE SPØRREUNDERSØKELSER/ INTERVJU/ TESTER I FORSVARET (Del 1 må være utfyllt før behandling av del 3) | | |
| 10. Meldeplikt / konsesjon / andre tillatelser | | |
| D) Skal studien behandle personopplysninger? | Ja: <input type="checkbox"/> Nei: <input checked="" type="checkbox"/> | |
| E) Skal studien behandle taushetsbelagte opplysninger? | Ja: <input type="checkbox"/> Nei: <input checked="" type="checkbox"/> | |
| F) Dersom prosjektet er meldepliktig/konsesjonspliktig skal godkjenning vedlegges (vedlegg 2). | 1. Personvernombud ved institusjonen: <input type="checkbox"/> 2. Personvernombud for forskning (NSD): <input type="checkbox"/> 3. Regionaletisk komite (REK) 4. Datatilsynet: <input type="checkbox"/> | |
| G) Godkjenning fra berørte avdeling(er) i Forsvaret (vedlegg 3). | 5. Avdeling(er): Ingeniørbataljonen X | |
| 11. Gjennomføring | | |
| A) Utvalg (kriterier, målgruppe, antall, avdeling): | Personell i Ingeniørbataljonen med tilgang til FisBasis. | |

FORSVARET

| | |
|--|--|
| B) Hvordan innhentes samtykke? | Forespørsel levert Ingeniørbataljonen. |
| C) Tidsperiode for gjennomføring: | 2017 |
| D) Form for undersøkelse? Spørsmålene/intervjuguide skal vedlegges (vedlegg 4). | 1. Elektronisk spørreskjema: <input checked="" type="checkbox"/> 2. Utdeling av spørreskjema på papir: <input type="checkbox"/> 3. Utsending av spørreskjema pr. post: <input type="checkbox"/> 4. Intervju: <input type="checkbox"/> 5. Annet: <input type="checkbox"/> |

DEL 4: GODKJENNING TIL Å INNHENTE OG BRUKE OPPLYSNINGER SAMT Å GJENNOMFØRE SPØRREUNDERSØKELSER I FORSVARET (Fylles ut av FHS)

12. Vedtak

| | |
|---|---|
| Del 2: Innvilget: <input type="checkbox"/> Avslag: <input type="checkbox"/> | Del 3: Innvilget: <input type="checkbox"/> Avslag: <input type="checkbox"/> |
| Representant fra Nemnd: | Dato: |

8. Vedlegg 2 – Godkjenning fra Ingeniørbataljonen

Aske, Anne Marte

Fra: HÆREN BRIG-N INGBN Kontakt (postboks)
Sendt: 22. mars 2017 12:47
Til: Tuvmarken, Sanna Tømmerås; Aske, Anne Marte
Kopi: HÆREN BRIG-N INGBN BNSTAB S3-SEKSJONEN (postboks)
Emne: SV: Forespørsel

Det bekreftees herved at Anne Marte Aske og Sanna Tømmerås Tuvmarken kan gjennomføre spørreundersøkelse i Ingeniørbataljon ifm sin masteroppgave, jmftr forespørsel fremsendt 19.12.2016.

Skjold 22.3.2017

Carl Einar Brønn

S-3
 Ingeniørbataljonen/ Brigade Nord
 E-post: cbronn@mil.no
 Telefon: 0580 2504 / 7789 2504
 Mobil Arbeid: 48888503
 Mobil Privat: 99016181
 Besøksadresse: Bn.Bygg, 2 etg/ Maukstadmoen

Fra: Tuvmarken, Sanna Tømmerås
Sendt: 19. desember 2016 08:49
Til: HÆREN BRIG-N INGBN Kontakt (postboks)
Kopi: Aske, Anne Marte
Emne: Forespørsel

Hei,

Jeg og medstudent Anne Marte Aske (tidligere ansatt i IngBn, nå ansatt i OPS STØ) ønsker å gjennomføre en spørreundersøkelse i Ingeniørbataljonen, i forbindelse med vår masteroppgave ved masterstudiet offentlig ledelse og styring ved Høgskolen i Hedmark.

Temaet for oppgaven er horisontal samhandling, og vi skal se om internfakturering på vedlikeholdstjenester innad i Hæren skaper mer bevisste og krevende kunder. *Se vedlegg 1: utdypende beskrivelse av oppgaven, og vedlegg 2: første utkast: spørreundersøkelse.*

Vi håper vi får lov til å gjennomføre undersøkelsen, og at oppgaven kan være til nytte for bataljonen. Vi ser for oss å sende ut en spørreundersøkelse via e-post på FisB til personell i bataljonen. Undersøkelsen er anonym.

For å kunne sette i gang med arbeidet trenger vi en skriftlig godkjenning fra berørt avdeling i Forsvaret, altså Ingeniørbataljonen. Denne skal legges ved *søknad om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål, herunder gjennomføring av spørreundersøkelser i Forsvaret*. Søknaden vil bli sendt og behandlet av Forsvarets høgskole (FHS). Søknadsprosedyrene er beskrevet på Fobid:

<http://fobid.mil.no/ar/view/doccard/document:14560034>

Mvh

■ Oversersjant Sanna Tømmerås Tuvmarken

Adm. Bef.

Brig N / IngBn / Ping Kp 3 HRS

E-post: stuvmarken@mil.no

Telefon: 62 40 35 17 / 05 02 35 17

Mobil: 48 88 85 32 / 92 21 63 68

Besøksadresse: Ormen lange, 3. etg., Rena leir, Rena

9. Vedlegg 3 – Godkjenning fra Forsvarets Høgskole



1 av 2

Vår saksbehandler
Borghild Boye, bboye@mil.no
+4723 09 57 55, 0510 5755
FHS/STAB/UTD FOU

Vår dato 2017-05-29 **Vår referanse** 2017/013699-002/FORSVARET/ 919

Tidligere dato **Tidligere referanse**

Til
Sanna Tømmerås Tuvmarken

Kopi til
HÆREN/BRIG N

Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til et forskningsformål

1 Bakgrunn

Forsvarets høgskole (FHS) har mottatt din søknad av 26. mars 2017 om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet er en masteroppgave i offentlig ledelse og styring, og det søkes om tillatelse til å gjennomføre en spørreundersøkelse blant ansatte i Ingeniørbataljonen. Problemstillingen som skal undersøkes er hvordan horisontal samhandling påvirker kostnadsbevissthet hos ansatte i Ingeniørbataljonen, innen produktområdet vedlikehold.

2 Drøfting

Vurdering av søknader om innsamling av data til forskningsformål er regulert av *Bestemmelse om utlevering av personopplysninger fra registerdata og gjennomføring av spørreundersøkelser i Forsvaret*, fastsatt av sjef HR-avdelingen i Forsvarsstaben 13. oktober 2016.

I henhold til punkt 2.1.2 og 2.1.3 i denne bestemmelsen er det en nemnd nedsatt av sjef FHS som behandler søknader om tilgang til registerdata og gjennomføring av spørreundersøkelser i Forsvaret. I punkt 3.2.5.1 er det omtalt hvilke generelle hensyn som skal legges til grunn for vurderingen og i punkt 3.2.5.2 hvilke særlige hensyn som skal tas ved anvendelse av forvaltningsloven § 13. Nemnda har vurdert din søknad som tilfredsstillende i henhold til gjeldende krav.

3 Vedtak

Søknad om gjennomføring av spørreundersøkelse i Forsvaret innvilges. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 1. desember 2018.

4 Vilkår for tillatelsen

Det er kun gitt tillatelse til innhenting av de data som er oppgitt i søknaden, og dataene som samles inn skal ikke benyttes til andre formål. Ved avslutning av prosjektet skal data hentet fra Forsvaret slettes. Det skal sendes sluttmelding til FHS v/Seksjon for utdanning og FoU vedlagt masteroppgaven. Sluttmelding sendes til følgende e-postadresse: datautlevering@fhs.mil.no

| | | | | |
|--|--|---|---|----------------|
| Postadresse Postboks 800 Postmottak 2617 Lillehammer Norge | Besøksadresse Akershus festning, bygn 14 / 0015 OSLO Norge | Sivill telefon/telefaks Militær telefon/telefaks 99/0500 3699 | Epost/ Internett postmottak@mil.no www.forsvaret.no Organisasjonsnummer INO 986 105 174 MVA | Vedlegg |
|--|--|---|---|----------------|

2 av 2

Louise K Dedichen
kontreadmiral
sjef Forsvarets høgscole

Dokumentet er elektronisk godkjent, og har derfor ikke håndskreven signatur.

10. Vedlegg 4 – Spørreundersøkelse - Kostnadsbevissthet

Undersøkelse om kostnadsbevissthet vedrørende vedlikeholdstjenester i Hæren.

Hei!

Takk for at du tar deg tid til å svare på vår spørreundersøkelse.

Vi er to masterstudenter som gjennomfører master i offentlig styring og ledelse ved Høgskolen i Innlandet. I forbindelse med vår masteroppgave har vi valgt å se nærmere på kostnadsbevissthet vedrørende vedlikeholdstjenester.

Undersøkelsen er tredelt og tar ca. 8 minutter.

På forhånd takk for din deltakelse.

Mvh Anne Marte Aske og Sanna Tømmerås Tuvmarken

Ved eventuelle spørsmål om spørreundersøkelsen kan dere kontakte Anne Marte Aske på e-post aaske@mil.no

Bakgrunnsspørsmål

I første del av spørreundersøkelsen ønsker vi å vite litt om din bakgrunn.

1.1.Hvilket nivå jobber du på i organisasjonen per. dagsdato?

- a. Bataljonsstab
- b. Kompanistab
- c. Tropp

1.2.Hvor lang fartstid har du i Forsvaret?

- a. 0-2 år
- b. 3-5 år
- c. 6-10 år
- d. 11-15 år
- e. mer enn 16 år

1.3.Hva er din høyeste fullførte utdanning, sivilt og militært?

- a. Grunnskolenivå
- b. Videregående nivå
- c. Befalsskole
- d. Bachelor (også Krigsskole)
- e. Master

Kostnadsbevissthet

I denne delen ønsker vi svar på din oppfattelse av kostnadsbevissthet knyttet opp mot de lokale verkstedene i Hæren.

2.1. Bli Ingeniørbataljonen fakturert for vedlikeholdstjenester som er utført av det lokale verkstedet?

- a. Ja
- b. Nei

2.2. Mange opplever eierskap til det materiellet de bruker og forvalter. I hvilken grad opplever du dette ansvaret?

- a. I svært liten grad
- b. I liten grad
- c. I stor grad
- d. I svært stor grad

2.3. Materiell blir påvirket av hvor mye, og hvor hardt det blir brukt. I hvilken grad..

a) tar du høyde for dette ved planlegging av aktivitet?

- a. I svært liten grad
- b. I liten grad
- c. I stor grad
- d. I svært stor grad

b) tar du høyde for dette ved utførelse av aktivitet?

- a. I svært liten grad
- b. I liten grad
- c. I stor grad
- d. I svært stor grad

2.4. Planlegging av aktivitet innebærer å sette av tid til vedlikehold. I hvilken grad opplever du at det gjøres?

- a. I svært liten grad
- b. I liten grad
- c. I stor grad
- d. I svært stor grad

-
- 2.5. Vedlikehold krever tid. I hvilken grad opplever du at den planlagte tiden til vedlikehold blir benyttet?
- I svært liten grad
 - I liten grad
 - I stor grad
 - I svært stor grad
- 2.6. Ingeniørbataljonen har mulighet til å påvirke vedlikeholdstjenestene fra de lokale verkstedene. For eksempel anbefale tid for vedlikehold i forhold til øvelsesaktivitet. I hvilken grad opplever du at dette gjøres?
- I svært liten grad
 - I liten grad
 - I stor grad
 - I svært stor grad
- 2.7. I hvilken grad gjennomfører Ingeniørbataljonen vask og vedlikehold, som er periodisk og MBK, før materiellet settes på verksted?
- I svært liten grad
 - I liten grad
 - I stor grad
 - I svært stor grad
- 2.8. I hvilken grad stiller Ingeniørbataljonen krav til det lokale verkstedet, for eksempel gjennomføre kontroll av arbeidsordre og sjekke kvalitet på utført arbeid?
- I svært liten grad
 - I liten grad
 - I stor grad
 - I svært stor grad
- 2.9. Opplever du at kvaliteten på vedlikeholdstjenestene øker hvis Ingeniørbataljonen stiller krav?
- I svært liten grad
 - I liten grad
 - I stor grad
 - I svært stor grad
- 2.10. Opplever du at det er samsvar mellom Ingeniørbataljonens vedlikeholdsbehov og verkstedets kapasitet?
- I svært liten grad
 - I liten grad
 - I stor grad
 - I svært stor grad

Horisontal samhandel

I denne delen av undersøkelsen vil vi stille spørsmål om horisontal samhandel. Horisontal samhandel er et internt marked og et virkemiddel som skal gi økt effektivitet. Direktiv for Virksomhets- og økonomistyring definerer horisontal samhandel slik:

«Horisontal samhandel beskriver forholdet mellom kunder og leverandører av produkter og tjenester internt i Forsvaret. Samhandlingen reguleres gjennom kunde- og leverandøravtaler. Kostnadene for leveransen belastes kunden, og leverandøren godskrives sine budsjetter slik at ressursbruken synliggjøres for begge parter.»

3.1. I hvilken grad er du kjent med virkemiddelet horisontal samhandel?

- a. I svært liten grad
- b. I liten grad
- c. I stor grad
- d. I svært stor grad

3.2. I hvilken grad har du fått opplæring eller kurs på horisontal samhandel?

- e. I svært liten grad
- f. I liten grad
- g. I stor grad
- h. I svært stor grad

3.3. Ingeniørbataljonen betaler for vedlikeholdstjenester fra de lokale verkstedene. Opplever du at dette bidrar til økt bevissthet rundt kostnader?

- a. I svært liten grad
- b. I liten grad
- c. I stor grad
- d. I svært stor grad

Takk for at du tok deg tid til å besvare undersøkelsen.

11. Ordliste

BN STAB – Bataljonsstab

BRIG N – Brigade Nord

CBRN – Chemical, biological, radioactive and nuclear

DIVØ – Direktiv for Virksomhets- og økonomistyring

ELTV – Elverum tekniske verksted

FD – Forsvarsdepartementet

FFI – Forsvarets forskningsinstitutt

FKL – Forsvarets kompetansesenter

FLO – Forsvarets logistikkorganisasjon

FMA – Forsvarsmateriell

FN – De forente nasjoner

FPV – Forsvarets personell- og vernepliktsenter

HS – horisontal samhandel

INGBN – Ingeniørbataljonen

INI-tjenester – Informasjons infrastruktur tjenester

KP STAB – kompanistab

MBK – materiellberedskapskontroll

MPA – Master in Public Administration

MRS – mål og resultatstyring

NATO – North Atlantic Treaty Organization

NOS – ny offentlig styring

NPM – New Public Management

NSM – Nasjonal sikkerhetsmyndighet

OPSSTØ – Operasjonstøtteavdeling

OSS – offentlig samstyring

RETV – Rena tekniske verksted

SAF – system- og artikkelforvaltning

SAP – System Analyse Programmentwicklung

SKTV – Skjold tekniske verksted

SRS – statlige regnskapsstandarder

TFLV – Troms - Finnmark landverksted

TR – tropper

ØLV – Østerdalen landverksted

12. Figurliste

| | |
|--|--|
| Figur 1.1 Hovedelementer i de ulike reformbølgene. Fra Hanssen mfl. 2011. Politikk og demokrati. 3. utgave. Oslo: Gyldendal..... | 10 |
| Figur 1.2 Forsvarets målbilde. Fra Forsvaret. 2017. Årsrapport 2016. For alt vi har. Og alt vi er..... | 12 |
| Figur 2.1 Ulikheter i økonomiprosesser. Fra Jensen, B. 2007. Offentlige velferdsgoder - Økonomistyring, regnskapsprinsipper og New Public Management. Rapport nr.12 2007. Høgskolen i Hedmark..... | 18 |
| Figur 2.2 Arbeidsproduktiviteten. Fra Østre, S. 2007. Resultatstyring i offentlig forvaltning. Mål og resultatstyring: muligheter og begrensninger for offentlig virksomhet. Rapport nr. 13 2007. Høgskolen i Hedmark..... | 19 |
| Figur 2.3 Effektivitet. Fra Østre, S. 2007. Resultatstyring i offentlig forvaltning. Mål og resultatstyring: muligheter og begrensninger for offentlig virksomhet. Rapport nr. 13 2007. Høgskolen i Hedmark..... | 19 |
| Figur 2.4 Velferdseffektivitet. Fra Østre, S. 2007. Resultatstyring i offentlig forvaltning. Mål og resultatstyring: muligheter og begrensninger for offentlig virksomhet. Rapport nr. 13 2007. Høgskolen i Hedmark..... | 20 |
| Figur 2.5 Produktivitet. Fra Østre, S. 2007. Resultatstyring i offentlig forvaltning. Mål og resultatstyring: muligheter og begrensninger for offentlig virksomhet. Rapport nr. 13 2007. Høgskolen i Hedmark..... | 22 |
| Figur 3.1 Bruttoutvalg fordelt på org.nivå | Figur 3.2 Nettoutvalg fordelt på org.nivå .. 31 |
| Figur 4.1 Høyeste fullførte utdanning | Figur 4.2 Fartstid i Forsvaret 39 |
| Figur 4.3 Org.nivå og utd.nivå | Figur 4.4 Org.nivå og fartstid 40 |
| Figur 4.5 Eierskap til materiell..... | 41 |
| Figur 4.6 Materiellslitasje v/ planlegging | Figur 4.7 Materiellslitasje v/ utførelse 42 |
| Figur 4.8 Planlagt tid til vedlikehold | Figur 4.9 Bruk av planlagt tid til vedlikehold..... 42 |
| Figur 4.10 Planlagt tid til vedlikehold og bruk av planlagt tid til vedlikehold | 43 |
| Figur 4.11 Ivaretagelse av materiell før verksted..... | 43 |
| Figur 4.12 Opplevelse av påvirkning | Figur 4.13 Opplevelse av krav..... 44 |
| Figur 4.14 Opplevelse av å stille krav og opplevelse av mulighet til å påvirke..... | 45 |
| Figur 4.15 Øker kvaliteten hvis Ingeniørbataljonen stiller krav | 45 |
| Figur 4.16 Opplevelse av å stille krav og opplevelse av økt kvalitet..... | 46 |

| | | |
|---|--|----|
| Figur 4.17 Samsvar mellom behov og kapasitet | 47 | |
| Figur 4.18 Kjennskap til HS | Figur 4.19 Opplæring på HS | 48 |
| Figur 4.20 Kjenner til horisontal samhandel og opplæring på horisontal samhandel..... | 49 | |
| Figur 5.1 Organisasjonsnivå og eierskap til materiell..... | 52 | |
| Figur 5.2 Organisasjonsnivå og ivaretagelse av materiell..... | 53 | |
| Figur 5.3 Org.nivå og planlagt tid | Figur 5.4 Org.nivå og bruk av planlagt tid | 54 |
| Figur 5.5 Organisasjonsnivå og påvirkning | Figur 5.6 Organisasjonsnivå og krav | 55 |
| Figur 5.7 Organisasjonsnivå og økt kvalitet..... | 56 | |
| Figur 5.8 Faktureres INGBN | Figur 5.9 Økt kostnadsbevissthet | 56 |
| Figur 5.10 Organisasjonsnivå og kostnadsbevissthet..... | 57 | |
| Figur 5.11 Org.nivå og kjennskap til HS | Figur 5.12 Org.nivå og utdanning og kurs. | 58 |

13. Litteraturliste

- Bogen, O., & Håkenstad, M. (2015). *Balansegang : Forsvarets omstilling etter den kalde krigen*. Oslo: Dreyers forl.
- Busch, T., Vanebo, J. O., & Johnsen, E. (2009). *Økonomistyring i det offentlige* (4. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.
- Christensen, T. (2010). *Forvaltning og politikk* (3. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving for studenter* (5. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Forsvaret. Hæren. Retrieved from <https://forsvaret.no/fakta/organisasjon/Haeren>
- Forsvaret. (2013). Ingeniørbataljonen. Retrieved from <https://forsvaret.no/fakta/organisasjon/Haeren/Brigade-Nord/Ingenioerbataljonen>
- Forsvaret. (2014, 24.05.2017). Andre avdelinger i Hæren. Retrieved from <https://forsvaret.no/fakta/organisasjon/Haeren/andre-avdelinger>
- Forsvaret. (2015). McKinsey rapport. Retrieved from <https://forsvaret.no/aktuelt/mckinsey-rapport-offentliggjort>
- Forsvaret. (2016). Horisontal sanhandel (HS). Retrieved from <http://intranett2.mil.no>
- Forsvaret. (2017a). Operasjonstøtteavdeling. Retrieved from <http://intranett2.mil.no>
- Forsvaret. (2017b). *Årsrapport 2016. For alt vi har. Og alt vi er*. Retrieved from
- Hanssen, G. S., Helgesen, M., & Vabo, S. I. (2011). *Politikk og demokrati : en innføring i stats- og kommunalkunnskap* (3. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Jensen, B. (2007). *Offentlige velferdsgoder : økonomistyring, regnskapsprinsipper og New Public Management : delrapport 1: økonomistyringssystemer og New Public management* (Vol. nr 12-2007). Elverum: Høgskolen i Hedmark.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg. ed.). Oslo: Abstrakt.
- Johnsen, Å. (2007). *Resultatstyring i offentlig sektor : konkurranse uten marked*. Bergen: Fagbokforl.
- Monsen, N. (2008). *Økonomistyring og regnskap i offentlige organisasjoner. Magma*.
- Skog, O.-J. (2004). *Å forklare sosiale fenomener : en regresjonsbasert tilnærming* (2. [rev. og utvidet] utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Østerud, Ø. (2007). *Statsvitenskapelig leksikon* ([Rev. utg.] ed.). Oslo: Universitetsforl.
- Østerud, Ø. (2014). *Statsvitenskap : innføring i politisk analyse* (5. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.
- Østre, S. (2007). *Resultatstyring i offentlig forvaltning : mål og resultatstyring : muligheter og begrensninger for offentlig virksomhet : delrapport 2: økonomistyringssystemer og New Public management* (Vol. nr 13-2007). Elverum: Høgskolen i Hedmark.