

Ordsky på forsiden er laget basert på tekstsvar fra spørreundersøkelse utsendt til utvalgte respondenter i FFI, FB, NSM og utvalgt bataljon i Hæren, Forsvaret i forbindelse med dette oppdraget.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	4
1 Innledning	7
1.1 Bakgrunn og formål med oppdraget	7
1.2 Leserveiledning	7
2 Gjennomføring av oppdraget	9
2.1 Innledning	9
2.2 Kriterier for evaluering	10
2.3 Datagrunnlag	10
2.4 Begrensninger og forutsetninger	13
3 Evaluering av Handlingsplanene	14
3.1 Beskrivelse av handlingsplanenes utvikling	14
3.2 Vurdering	16
4 Evaluering av arbeidsprosesser	19
4.1 Observasjoner på sektornivå	19
4.2 Observasjoner på etatsnivå: Forsvaret	24
4.3 Observasjoner på DIF-nivå: Utvalgt bataljon	27
4.4 Vurdering	32
5 Evaluering av effekt	35
5.1 Observasjoner på sektornivå	35
5.2 Vurdering	39
6 Konklusjon	41
7 Forslag til veien videre	43
7.1 Beskrivelse av forslag	43
7.2 Innledende vurdering av forslag	47
8 Referanser	49
Vedlegg	50
Vedlegg A: Spørreundersøkelse	50
Vedlegg B: Dokumentasjon	57
Vedlegg C: Intervjuobjekter	59

Innhold figurer

<i>Figur 1 - Vektlagte områder innenfor HEL</i>	15
<i>Figur 2 - Kjennskap til lokal handlingsplan</i>	20
<i>Figur 3 - Opplevelse av HEL som tema i medarbeidersamtaler, personalmøter og ledermøter</i>	21
<i>Figur 4 - Hvilke aktiviteter har respondentene deltatt på (sektor)</i>	23
<i>Figur 5 - Respondentenes vurdering av HEL-arbeidets relevans</i>	29
<i>Figur 6 - HEL-arbeidets relevans og fokus for bataljonen</i>	29
<i>Figur 7 - Hvilke aktiviteter har respondentene deltatt på (HMKG)</i>	31
<i>Figur 8 - HEL som tema i medarbeidersamtaler</i>	31
<i>Figur 9 - Hva har HEL bidratt til for respondentene</i>	38
<i>Figur 10 - Ordsky FFI, NSM og FB</i>	39
<i>Figur 11 - Ordsky HMKG</i>	39
<i>Figur 12 - Vurdering av kompleksitet og effekt for forslagene</i>	48

Innhold Tabeller

<i>Tabell 1 - Evalueringskriterier</i>	10
<i>Tabell 2 - Konklusjon på evalueringskriterier</i>	41
<i>Tabell 3 - Forslag veien videre</i>	43

Sammendrag

I handlingsplan for HEL for perioden 2009-2012 heter det at arbeidet med holdninger, etikk og ledelse må være langsiktig og følges opp kontinuerlig. Forsvarsdepartementet ønsket derfor å gjennomføre en evaluering av handlingsplanene for HEL vinteren 2013 / 2014. EY ble engasjert for å gjennomføre et oppdrag som innbar:

1. Evaluering av handlingsplanenes innretning, arbeidsprosessene i sektoren og oppnådd effekt sett opp mot uttalte mål
2. Konkrete innspill og råd for videre arbeid i en ny planperiode basert på analysene i prosjektet og vår kompetanse på relevante fagområder, samt forståelse for Forsvarssektoren og dens virksomheter

Handlingsplanene favner hele forsvarssektoren og dekker ansatte i Forsvaret, Nasjonal Sikkerhetsmyndighet (NSM), Forsvarets Forsvarsinstitutt (FFI), Forsvarsbygg (FB) og Forsvarsdepartementet (FD), i tillegg til vernepliktige soldater som avtjener førstegangstjeneste. EY har gjennomført intervjuer, dokumentanalyser og spørreundersøkelser hos alle etatene for å få et overblikk over hvordan arbeidet med HEL utøves i de forskjellige delene av sektoren. I samråd med oppdragsgiver har EY valgt å gå mer i dybden i Forsvaret enn i de andre etatene.

EY har i samråd med oppdragsgiver strukturert evalueringen i tre deler; (1) evaluering av handlingsplanenes innretning, (2) evaluering av prosessene knyttet til handlingsplanene og (3) evaluering av oppnådd effekt. Basert på denne strukturen har EY formulert tre kriterier til grunn for evalueringen. Under vises en sammenstilling av EYs vurderinger knyttet til hvert av de tre kriteriene.

Evalueringskriterier	Overordnede slutninger
Handlingsplanene er hensiktsmessige for å oppnå definerte mål	<ul style="list-style-type: none">• Handlingsplanene har gitt tilstrekkelig frihet til lokal tilpasning• Det er en utbredt oppfatning at handlingsplanene har stort fokus på forsvarlig forvaltning• Målene er ikke «SMARTe»• Det har vært noe mangelfull oppfølging av tiltak
Gode arbeidsprosesser som understøtter måloppnåelse er implementert og fungerer godt	<ul style="list-style-type: none">• Det er etablert en rekke gode initiativer innenfor HEL som EY antar har bidratt til kunnskaps- og kompetanseheving på området• Det er store variasjoner i sektoren og internt i Forsvaret, og noen har større utfordringer enn andre• Det er kritikkverdig at én etat ikke har utarbeidet lokal handlingsplan for sin virksomhet. Øvrige etater har handlingsplaner• Prosesser for rapportering gjennomføres på ulike måter og følges ikke enhetlig opp fra FD. Det er uklart hvilken verdi rapporteringen skaper• Det er et behov for å involvere ledere mer og klargjøre leders ansvar for å heve sine medarbeidere kunnskap og kompetanse innenfor HEL• E-læringen bidrar til å sette fokus på HEL, men innholdet

	oppleves som lite relevant for den enkelte medarbeider
Sektoren har oppnådd en ønsket effekt av handlingsplanene sett i forhold til definerte mål	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Kunnskaps- og kompetansebygging</i>: EY opplever at sektoren har oppnådd økt bevissthet og kunnskapsnivå rundt holdninger, etikk og ledelse hos den enkelte medarbeider • <i>Kulturbygging</i>: Særlig i forvaltningsøyemed virker det som en kulturendring har funnet sted, hvilket bidrar til bedre beslutninger på individnivå. Også knyttet til mellommenneskelige forhold tyder EYs funn på at kulturen har forbedret seg. Det forekommer imidlertid fortsatt en del uønsket atferd • <i>Systemer og strukturelle hjelpemidler</i>: Lokale handlingsplaner har vært viktig for å oppnå effekt, men HEL er ikke tilstrekkelig implementert i ordinære styringssystemer. Det mangler systematikk for kunnskaps- og erfaringsdeling i sektoren • <i>Samfunnsansvar</i>: Forsvarlig forvaltning er en viktig faktor i det å være en ansvarlig samfunnsaktør, og her vurderer EY at sektoren har hatt en synlig effekt

Basert på observasjoner og EYs vurderinger presenteres 8 forslag til FD i veien videre for HEL-arbeidet i sektoren, oppsummert i tabellen under. Forslagene er ikke nødvendigvis i prioritert rekkefølge i tabellen.

	Forslag	Gevinst	Hvem
1	Integrere HEL-arbeidet i øvrig kompetansearbeid (kompetansereform)	Koordinering av initiativer og rett prioritering av ressurser	FD
2	Avklare roller og ansvar knyttet til HEL i FD, herunder grensesnitt mellom avdelinger og seksjoner	Unngå dobbeltarbeid og arbeid som faller mellom ansvarsområder	FD
3	Videreføre integreringen av HEL i ordinære styringsprosesser og sørge for hensiktsmessig rapportering	Større verdiskapning og mer hensiktsmessig ressursbruk knyttet til rapportering	FD, NSM, FFI
4	Terminere dagens E-læring som obligatorisk	Kostnaden av obligatorisk E-læring synes å være større enn utbyttet	FD
5	Etablere prosesser for kunnskaps- og erfaringsdeling	Nyttiggjøring av andres ervervede kunnskap og erfaring, sparer ressurser	FD / Alle etater
6	Innarbeide HEL som en etablert del av mottaksprosesser for nyansatte	Nyansatte får HEL-tankegangen under huden fra første stund	FD / Alle etater
7	Rette mer fokus på HEL (herunder RAM) på tidlig nivå i Forsvaret (rekruttskole / befalskole)	Vernepliktige / yngre befal får økt kunnskap og kompetanse på HEL (herunder RAM) øker bevisstheten i alle lag i organisasjonen	Forsvaret
8	Opprette struktur for å dele erfaring, kunnskap og ideer	Nyttiggjøring av andres ervervede kunnskap og erfaring, spre gode	Forsvaret

	knyttet til HEL i Forsvaret	ideer og sparer ressenser	
--	-----------------------------	---------------------------	--

1 Innledning

1.1 Bakgrunn og formål med oppdraget

Handlingsplanene *Holdninger, etikk og ledelse - Dette gjelder deg* (lansert 2006) og *Holdninger, etikk og ledelse - Revidert handlingsplan for forsvarssektoren for perioden 2009-2012* skal sørge for et kontinuerlig arbeid innen holdninger, etikk og ledelse. Alle sektorer i samfunnet har ansvar for å være en ansvarlig samfunnsaktør, og forsvarssektoren har noen særegne utfordringer. Sektoren er avhengig av legitimitet, tillit og troverdighet i det sivile samfunn. Langtidsplanen for Forsvaret i perioden 2009-2012, St.prp. nr. 48 (2007-2008), *Et forsvar til vern om Norges sikkerhet, interesser og verdier*, presiserer at forsvarssektoren skal videreutvikles som en verdibasert og lærende organisasjon, med en organisasjonskultur preget av integritet, åpenhet og høy etisk standard. Langtidsplanen for Forsvaret for 2013-2016, Prop. 73 S (2011-2012) *Et forsvar for vår tid* viderefører denne målsettingen. Handlingsplanene har vært et sentralt virkemiddel.

Handlingsplanen fra 2006 inneholdt 23 tiltak for å støtte opp om og konkretisere et arbeid som allerede var i gang. Oppfølgingsplanen fra 2009 understreket at hovedtrekkene i den første planen skulle videreføres. Samtidig var den mer retningsgivende og generell, og vektla at den enkelte virksomhet skulle definere egne tiltak i lokale handlingsplaner tilpasset de behov som defineres i den enkelte virksomhet. Fire overordnede tiltaksområder ble pekt på: 1) kunnskaps- og kompetansebygging, 2) kulturbygging, 3) systemer og strukturelle hjelpemidler og 4) samfunnsansvar.

I planen for 2009-2012 heter det at arbeidet med holdninger, etikk og ledelse må være langsiktig og følges opp kontinuerlig. Forsvarsdepartementet ønsket derfor å gjennomføre en evaluering av arbeidet vinteren 2013 / 2014. Denne evalueringen innebærer:

1. Evaluering av handlingsplanenes innretning, arbeidsprosessene i sektoren og oppnådd effekt sett opp mot uttalte mål
2. Konkrete innspill og råd for videre arbeid i en ny planperiode basert på analysene i prosjektet og vår kompetanse på relevante fagområder, samt forståelse for Forsvarssektoren og dens virksomheter

Hensikten med evalueringen er derfor å skaffe kunnskap om hvilken effekt handlingsplanene og arbeidet har bidratt til å skape, samt å vurdere hvordan arbeidet med holdninger, etikk og ledelse skal videreføres. Evalueringen baseres på et tverrsnitt av deler av sektoren.

På basis av funn og konklusjoner vil EY presentere råd for videre arbeid i en ny planperiode.

1.2 Leserveiledning

Rapporten er bygget opp med et innledende kapittel som beskriver bakgrunn og formål med oppdraget samt en leserveiledning. Kapittel 2 beskriver hvordan oppdraget er gjennomført. I kapittel 3, 4 og 5 presenteres observasjoner og vurderinger knyttet til henholdsvis handlingsplanenes innretning, arbeidsprosessene i sektoren og oppnådd

effekt sett opp mot uttalte mål. EY har valgt å beskrive observasjonene først i hvert kapittel for å underbygge vurderingene. Dette gjør at leseren ikke behøver å være godt kjent med HEL-arbeidet i alle deler av sektoren, da innledende delkapitler vil gi en beskrivelse av arbeidet. EYs vurderinger er basert på observasjonene, samt EYs fagkompetanse og relevant erfaring. Noen momenter gjentas på ulike steder av rapporten, men disse er da satt i ulike kontekst.

I kapittel 6 trekkes trådene fra kapittel 3,4 og 5 sammen til en konklusjon. Basert på konklusjonen har EY utarbeidet 8 forslag til FD i veien videre med HEL-arbeidet som presenteres i kapittel 7.

2 Gjennomføring av oppdraget

2.1 Innledning

Handlingsplanene favner hele forsvarssektoren og dekker ansatte i Forsvarsdepartementet (FD), Nasjonal Sikkerhetsmyndighet (NSM), Forsvarets Forsvarsinstitutt (FFI), Forsvarsbygg (FB), og Forsvaret, i tillegg til vernepliktige soldater som er inne til førstegangstjeneste. Sektoren utgjør en kompleks organisasjon med rundt 20 000¹ ansatte og om lag 9 000 vernepliktige. EY har gjennomført intervjuer, dokumentanalyser og spørreundersøkelser hos samtlige av etatene for å få et overblikk over hvordan arbeidet med HEL utøves i de forskjellige delene av sektoren. På etatsnivå har dette primært bestått av intervjuer med de som er direkte involvert i arbeid med HEL lokalt hos etatene.

Gitt sektorens størrelse, kompleksitet og spredning i oppgaver er det en utfordring å gjøre en overordnet evaluering av HEL-arbeidet for alle etater. Observasjoner og funn kan ikke uten videre generaliseres på tvers av virksomhetene, og det vil samtidig være store variasjoner internt i virksomhetene. Mandatet for denne evalueringen har vært å gjøre vurderinger basert på observasjoner i deler av sektoren. Avgrensninger knyttet til omfang og detaljgraden i informasjonsinnhenting, samt andre nødvendige prioriteringer og avgrensninger har blitt gjort i samråd med oppdragsgiver.

I samråd med FD har EY valgt å gå mer i dybden på én etat og anså i denne sammenheng Forsvaret som mest aktuell å se nærmere på i informasjonsinnhenting. Forsvaret er sektorens største etat med rundt 17 000 ansatte², og har med dette også potensielt de største utfordringene og flest interessenter knyttet til HEL-arbeidet. I tillegg har Forsvaret en særegenhet ved at det er en organisasjon som driver styrkeproduksjon gjennom opplæring og utdanning, samt gjennomfører operasjoner både nasjonalt og internasjonalt. Forsvaret forvalter også en betydelig andel offentlige midler. Nettopp på grunn av variasjonen i Forsvarets oppgaver ønsket EY å få en bedre oversikt over HEL-arbeidet i utvalgte driftsenheter. Dette innbar derfor intervjuer med utvalgte opplærings- og utdanningsinstitusjoner i Forsvaret (Sjøkrigsskolen og Krigsskolen), forvaltningsorgan (Forsvarets Logistikkorganisasjon (FLO)), operative enheter (Forsvarets Operative Hovedkvarter (FOH), Feltprestkorpsset, Sjøforsvaret og Hæren), og interesseorganisasjoner (Befalets Fellesorganisasjon (BFO) og Tillitsmannsordningen (TMO)).

EY ønsket også å gjøre et dypdykk i en utvalgt driftsenhet i Forsvaret (DIF) for å skaffe et inntrykk av operasjonalisering av HEL gjennomgående i organisasjonen. I samråd med oppdragsgiver ble Hæren valgt ut for dette formålet. Dette er begrunnet i størrelse, geografi og tilgjengelighet innenfor oppdragsperioden. EY har gjennomført intervjuer fra stabsnivå (ved Hærstaben (HST)) og ned til soldatnivå (ved Hans Majestet Kongens Garde (HMKG)). HMKG ble valgt som avdeling for en mer detaljert informasjonsinnhenting, i samråd med FST / P.

¹ Forvaltningsdatabasen (Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS)

² Forvaltningsdatabasen (Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS)

2.2 Kriterier for evaluering

EY har i samråd med oppdragsgiver strukturert evalueringen i tre deler; (1) evaluering av handlingsplanenes innretning, (2) evaluering av prosessene knyttet til handlingsplanene og (3) evaluering av oppnådd effekt.

Evaluering av planenes innretning innebærer en vurdering av hvorvidt definerte tiltaksområder er hensiktsmessige for å oppnå uttalte mål, samt en vurdering av rammene for implementering i sektoren. Dette for å evaluere hvilket utgangspunkt etatene og FD hadde for å implementere tilpassede tiltak i egen virksomhet og i hvilken grad planene tilrettelegger for effektiv måloppnåelse.

Evaluering av arbeidsprosessene i FD og etatene, sett opp mot planens mål, innebærer en vurdering av om igangsatte prosesser er dekkende for effektiv måloppnåelse, om prosessene er utformet på en hensiktsmessig måte og om prosessene er fulgt slik de var tiltenkt i utformingen. Evalueringen skal se både på prosessene i den enkelte etat og samspillet i hele sektoren.

Å evaluere faktisk effekt opp mot uttalte mål innenfor både forvaltning, drift og operasjoner og de fire tiltaksområdene som er definert i den reviderte planen er utfordrende da vi ikke har et sammenligningsgrunnlag, det vil si en vurdering av praksis før handlingsplanene ble implementert. Evalueringen blir dermed i stor grad basert på opplevd endring.

Basert på denne strukturen har EY formulert noen kriterier til grunn for evalueringen. For hvert kriterium stilles noen viktige spørsmål som må besvares for å vurdere hvorvidt kriteriet er oppfylt:

Evalueringskriterier	Nøkkelspørsmål
Handlingsplanene er hensiktsmessige for å oppnå definerte mål	<ul style="list-style-type: none">• Hvilke muligheter og begrensninger legger planene for implementering av tiltak?• I hvilken grad tilrettelegger planene for måloppnåelse?
Gode arbeidsprosesser som understøtter måloppnåelse er implementert og fungerer godt	<ul style="list-style-type: none">• Er prosesser dekkende for effektiv måloppnåelse?• Er prosessene utformet på en hensiktsmessig måte?• Er prosessene fulgt slik de var tiltenkt i utformingen?
Sektoren har oppnådd en ønsket effekt av handlingsplanene sett i forhold til definerte mål	<ul style="list-style-type: none">• Hvilken effekt ser vi i sektoren, sett opp mot uttalte mål innenfor områdene kunnskaps- og kompetansebygging, kulturbygging, systemer og strukturelle hjelpemidler og samfunnsansvar?• Hva er utviklingen i praksis siden 2006?

Tabell 1 - Evalueringskriterier

2.3 Datagrunnlag

EY har benyttet en metodetriangulering for å sikre et tilstrekkelig datagrunnlag til å gjøre en evaluering av arbeidet med HEL. Dette innebærer dokumentanalyser, intervjuer og spørreundersøkelser for å innhente data. Vi mener en kombinasjon av disse teknikkene gir et godt utgangspunkt for å evaluere handlingsplanene.

2.3.1 Dokumentanalyse

Utover Handlingsplanene *Holdninger, etikk og ledelse - Dette gjelder deg* (lansert 2006) og *Holdninger, etikk og ledelse - Revidert handlingsplan for forsvarssektoren for perioden 2009-2012*, har EY gjennomgått et utvalg dokumenter fra etatene og andre relevante aktører i sektoren. De gjennomgåtte dokumentene har blitt brukt som en del av foranalysen for å bedre forstå arbeidet med HEL i sektoren, og for å bli bedre kjent med utfordringer relatert til HEL-tematikken. Disse dokumentene har ikke blitt tematisk analysert som sådan, men har bidratt til en økt forståelse for totalbildet av situasjonen i sektoren. I tillegg har EY vurdert den obligatoriske E-læringen knyttet til HEL.

EY har overfor alle involverte parter presentert en liste over ønskede dokumenter som kan bidra til å belyse situasjonen. Overordnet ble følgende dokumentasjon etterspurt:

- Lokale handlingsplaner for hver etat og DIF
- Dokumenter som viser rapportering på HEL til FD eller etat
- Dokumentasjon på aktiviteter / initiativer knyttet til HEL
- Resultater fra medarbeiderundersøkelser siste 5-10 år
- Andre styrende dokumenter
- Annen dokumentasjon som kan være relevant for arbeidet

Oversikt over gjennomgått dokumentasjon finnes i vedlegg B.

2.3.2 Intervjuer

EY har gjennomført 17 intervjuer med til sammen 28 personer fra hele sektoren. Intervjuene har vært semistrukturerte og inkludert intervjuer med både enkeltpersoner og grupper.

EY har utført fem gruppeintervjuer med informanter fra henholdsvis FD, FLO og HMKG. De øvrige intervjuene har vært dybdeintervjuer med enkeltpersoner, inkludert to telefonintervjuer. Formålet med intervjuene har vært å kartlegge prosesser og beskrive hvordan disse fungerer i praksis, herunder avdekke styrker og svakheter ved prosessene. Intervjuobjektene har blitt stilt en rekke predefinerte spørsmål, men har også hatt anledning til å bidra med relevant informasjon utover de konkrete spørsmålene.

Utvalget av informanter inkluderer personer fra FD, samtlige etater og fra en rekke DIFer, samt fra HMKG. Se vedlegg C for oversikt over intervjuobjekter.

Med unntak av HMKG og FOH har EY fokusert på å intervjuer utvalgte personer som jobber direkte med HEL. Dette har vært personer i stillinger som er premissgivende for arbeidet med HEL, utførende i arbeidet med HEL, og / eller støttende for arbeidet med HEL. Det er opptil hver enkelt etat og DIF hvordan de velger å jobbe med HEL og rollene til informantene har derfor variert.

Intervjuene hos HMKG ble utført for å få et bedre inntrykk av hvordan arbeidet med HEL, herunder Forsvarets verdigrunnlag RAM (Respekt, Ansvar, Mot), forplanter seg og oppleves nedover i linjen.

Informasjon og sitater innhentet fra intervjuene er anonymiserte i denne rapporten.

2.3.3 Spørreundersøkelse

EY har som en del av sin evaluering gjennomført en anonym spørreundersøkelse for å teste følgende:

- Opplevd grad av systematisering av HEL-arbeid
- Holdninger til HEL
 - Relevans for egen rolle og eget arbeid
 - Relevans for etat
- Kjentskap til HEL
- Opplevd effekt på egen atferd
- Opplevd fokus for HEL

Undersøkelsen er gjennomført elektronisk og sendt ut per e-post. Til NSM, FFI og Forsvarsbygg har undersøkelsen blitt distribuert gjennom link direkte til EY. I et tilfelle og av praktiske hensyn ble selve linken sendt ut internt fra en etat. Undersøkelsen ble sendt til 690 respondenter hvor totalt 258 har besvart undersøkelsen, hvilket utgjør en svarprosent på 37,4 %.

Av de som svarte er 71,7 % menn, 28,3 % kvinner og 57,2 % har erfaring på 11 år eller mer fra sektoren.

I Forsvaret har en noe forenklet undersøkelse blitt utsendt til befall i HMKG³. Forsvarets Mediasenter (FMS) har bistått EY i distribusjon av undersøkelsen. Undersøkelsen ble godkjent av FST / P før utsendelse. Undersøkelsen ble utsendt til 151 personer og ble besvart av 62, hvilket gir en svarprosent på 41 %.

I undersøkelsene har det i flere spørsmål blitt benyttet en 7 delt likert skala for å måle holdninger til et utsagn. Skalalen som benyttes er 1 til 7 der

1= svært uenig

2= uenig

3= noe uenig

4= hverken enig eller uenig

5= noe enig

6= enig

7= svært enig

EY presiserer at formålet med spørreundersøkelsen har vært å gi et overordnet bilde i hvordan sektoren jobber med HEL og må sees i lys av dette. Det er således ikke en vitenskapelig fundert undersøkelse, og det er et begrenset antall respondenter. Undersøkelsen sett opp mot svar fra f.eks. medarbeiderundersøkelser vil derfor kunne vise andre resultater på spørsmål rettet mot HEL. EY erfarer likevel at undersøkelsen tilbyr innsikt og viktige tilbakemeldinger om hvordan HEL oppfattes i linjen i de ulike etatene.

Resultater fra spørreundersøkelsene og informasjon om bakgrunnsvariabler finnes i vedlegg A.

³ Vernepliktige har ikke tilgang til FIS Basis og var derfor ikke tilgjengelige for å gjennomføre undersøkelsen

2.4 Begrensninger og forutsetninger

På etatsnivå har EY kun snakket med et utvalg personer med tilknytning til og / eller ansvar for HEL og nærliggende arbeid. Oppdragets rammer har ikke gitt rom for å intervju alle interessenter, og vi baserer oss derfor på at utvalget har bidratt med tilstrekkelig informasjon til å danne et tilfredsstillende grunnlag for evalueringen. Det er lagt til grunn et balanserende hensyn ved valg av intervjuobjekter. Det er likevel en risiko for at andre ville belyst situasjonen annerledes.

Intervjuer innebærer en subjektiv fremstilling fra intervjuobjektet. EY har etterstrebet å balansere innspillene.

3 Evaluering av Handlingsplanene

EY har gjort en vurdering av handlingsplanenes innretning, hvilket innebærer en vurdering av hvorvidt definerte tiltaksområder er hensiktsmessige for å oppnå uttalte mål, samt en vurdering av rammene for implementering i sektoren.

3.1 Beskrivelse av handlingsplanenes utvikling

3.1.1 Bakgrunn for handlingsplanene

Forsvarssektoren har de siste femten årene gjennomgått en krevende omstilling der fornyelse og modernisering av materiell og struktur har stått sentralt. Endringene i sektoren ble innledet i 2001, da et av de største omstillingsprosjekter i moderne tid ble iverksatt. Prosjektet hadde som formål å erstatte det gamle mobiliseringsforsvaret med et nytt og moderne innsatsforsvar. Store organisasjonsendringer satte nye krav til ledelse og en organisasjonskultur der integritet, åpenhet og høy etisk standard var sentralt. Omstillingen innebar også flere norske soldater i skarpe oppdrag og utenlandsoperasjoner, hvilket satte nye krav til holdninger, ledelse og evne til etisk refleksjon hos den enkelte medarbeider i sektoren.

Forsvarsdepartementet opplevde på midten av 2000-tallet negativ omtale knyttet til forvaltningsspørsmål. Rapporten fra Granskingsutvalget for IKT-kontrakter i Forsvaret (Dalseide I) avdekket utstrakt brudd på anskaffelsesregelverket og bruk av kundepleie overfor forsvarsansatte samt uheldige dobbeltroller hos Forsvarets ansatte. I tillegg opplevde Forsvaret større budsjettoverskridelser. Et økende samfunnsfokus på omdømmebygging både i offentlig og privat sektor gjorde seg gjeldende i samme periode.

På bakgrunn av omstilling og økt fokus på forsvarlig forvaltning initierte FD i 2006 et langsiktig arbeid med holdninger, etikk og ledelse (HEL). Handlingsplan for forsvarssektoren - holdninger, etikk og ledelse: «Dette gjelder deg» ble utgitt i 2006. Formålet med handlingsplanen var å gi støtte til ledere, ansatte og vernepliktige, slik at alle som har sitt virke i forsvarssektoren er godt rustet til å håndtere utfordringer relatert til etikk og holdninger. Den reviderte handlingsplanen for holdninger, etikk og ledelse i forsvarssektoren ble utgitt for perioden 2009-2012 og ga en overordnet retning for det videre arbeidet med HEL i sektoren.

3.1.2 Utvikling og implementering av handlingsplanene

Utarbeidelsen av handlingsplanene for HEL ble initiert og ledet av FD, med involvering av alle etatene. Forankring ut i sektoren er uttalte målsettinger fra FD.

Den første handlingsplanen inneholdt 23 konkrete tiltak som gjaldt alle etatene. Den reviderte planen skulle videreføre hovedtrekkene i den opprinnelige planen og gi en overordnet retning for videre arbeid, mens den enkelte etat var ansvarlig for å utarbeide egne tiltak for sin virksomhet. Det ble ikke gjort en vurdering av måloppnåelse for hvert enkelt tiltak i den opprinnelige planen før revidert plan ble utgitt.

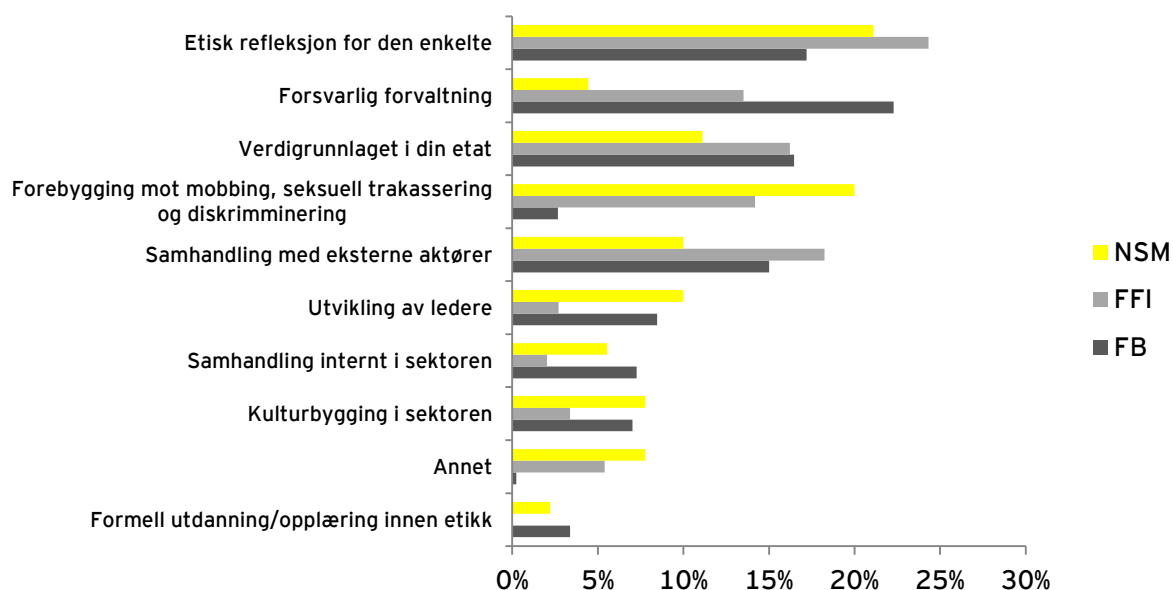
Formelt ble handlingsplanene gitt som presisering, endring og tillegg (PET) til iverksettelsesbrev (IVB) til etatene. Etatene hadde frihet til å forme egne handlingsplaner

og var således ansvarlige for å implementere disse i egen organisasjon. Både FD og etatene opplevde at det var rom for å forme planer etter eget behov.

Som en del av implementeringen av handlingsplanene opprettet FD kontaktforum for HEL der alle etatene er representert. Kontaktforumet gjennomføres ca. 6 ganger årlig og benyttes som en arena for diskusjon.

FD arrangerer også en årlig dialogkonferanse for hele sektoren med ulike relevante temaet på agendaen.

I Figur 1 under ser vi resultatene fra spørreundersøkelsene i NSM, FFI og FB⁴ på spørsmål om «*hvilke områder opplever du at har vært mest vektlagt i arbeidet med HEL*». Vi ser at det er variasjoner mellom etatene rundt hva som opplever som viktigste budskap i HEL. Etisk refleksjon, forsvarlig forvaltning, verdigrunnlag og forebygging mot uønsket atferd blant medarbeiderne er områdene som får høyest oppslutning.



Figur 1 - Vektlagte områder innenfor HEL

3.1.3 Målsettinger

For handlingsplanen fra 2006 var det 3 uttalte målsettinger med tilhørende tiltak som skulle gjennomføres i 2007-2008. Tiltakene bygger opp under målsettingene.

Mål 1: Forsvarets skoler skal gi kunnskap og bevissthet om holdninger og etiske utfordringer

Mål 2: Bevissthet rundt holdninger og etisk refleksjon skal være en del av den enkeltes atferd i det daglige virke

Mål 3: Forsvarssektoren skal øke samarbeidet eksternt om holdninger og ledelse

⁴ Undersøkelsen i Forsvaret ble kun utsendt til en bataljon og er derfor ikke inkludert i dette bildet

Det er ikke gjennomført strukturert evaluering av om tiltakene er gjennomført og målsettingene oppnådd.

I den reviderte handlingsplanen er hovedmålet at *alle medarbeidere i forsvarssektoren skal løse sine oppgaver på en slik måte at det bidrar til at tilliten i våre omgivelser, både ute og hjemme, opprettholdes*. Det er ikke definert konkrete tiltak, men vises til at etatene skal definere egne tiltak innenfor 4 områder:

- Kunnskaps- og kompetansebygging
- Kulturbygging
- Systemer og strukturelle hjelpemidler
- Samfunnsansvar

Vider er det uttalt i planen at det på sikt er et mål at det særlige fokuset på holdninger, etikk og ledelse skal være en integrert del av øvrig virksomhet, og at en egen handlingsplan er overflødig. Det ble likevel vurdert det som nødvendig med en ny handlingsplan for perioden 2009-2012.

3.2 Vurdering

3.2.1 Handlingsplanenes muligheter og begrensninger for implementering

Overordnede slutninger:

- Handlingsplanene har gitt tilstrekkelig frihet til lokal tilpasning
- Det er en utbredt oppfatning at handlingsplanene har stort fokus på forsvarlig forvaltning

Handlingsplanene for HEL skal dekke alle sektorens rundt 20 000 ansatte i tillegg til ca. 9000 vernepliktige som avtjener førstegangstjeneste. Planen omfatter alle aspekter ved holdninger, etikk og ledelse for alle medarbeidere i sektoren, uavhengig av hvilken rolle den enkelte besitter. Forsvarssektoren består av 4 svært ulike etater i tillegg til departementet. Etatene har helt ulike formål og er organisert forskjellig. Innenfor Forsvaret som største etat er det store forskjeller mellom de ulike driftsenhetene. Det er en ambisiøs oppgave å etablere en handlingsplan som skal gjelde alle medarbeidere i en så kompleks sektor, der temaene skal være relevante for alle. Det er derfor viktig at handlingsplanene ikke blir for smale og gir rom for lokal tilpasning.

Den opprinnelige handlingsplanen fra 2006 angir konkrete tiltak som er fordelt på alle etatene. EY opplever likevel at FD har gitt etatene tilstrekkelig frihet til å utarbeide lokale handlingsplaner. Dette er også presisert i tiltak nr. 11 i 2006-planen der alle etatene ansvarliggjøres for å utarbeide lokale planer, og dette videreføres i 2009-2012-planen. Etatene uttrykker at denne friheten har vært viktig for at de skal ta eierskap til HEL og lykkes med å sette fokus på det som er relevant i den respektive organisasjon. EY opplever at handlingsplanene, spesielt 2009-2012-planen, har vært romslige og åpnet for at etatene selv kan bestemme hvordan de ønsker å jobbe med HEL.

Arbeidet med holdninger, etikk og ledelse kan sees på innenfor tre ulike perspektiver; forsvarlig forvaltning, hvordan sektorens ansatte forholder seg til hverandre som mennesker (internt) og hvordan sektorens ansatte forholder seg til samfunnet for øvrig

(eksternt). Dette beskrives mer utfyllende under.

HEL og forsvarlig forvaltning:

Forsvarssektoren forvalter statlige midler og norske skattepenger gjennom tildeling i statsbudsjettet. Dette innebærer et stort ansvar for forsvarlig forvaltning av midlene. Forsvarlig forvaltning innebærer at samfunnets forventninger blir tilfredsstillt, at gjeldende lover og regler blir fulgt, at internt fastsatte krav blir fulgt opp og at forvaltningen er godt dokumentert. Begrepet forsvarlig forvaltning omfatter også personellforvaltning, materiellforvaltning, EBA-forvaltning, miljøvernforvaltning og annen type ressursforvaltning i tillegg til økonomi. Fokus på gode holdninger og evne til etisk refleksjon er viktig for å sørge for forsvarlig forvaltning. Dette er også et ledelsesansvar.

HEL og behandling av medarbeidere:

Det faktum at medarbeidere behandler hverandre på en god måte er svært viktig for arbeidsmiljøet i sektoren. Forsvaret skal gjenspeile samfunnets mangfold, og etisk eller religiøs bakgrunn, alder, kjønn eller seksuell orientering er uten betydning for menneskeverdet og hvordan man fortjener å bli behandlet som menneske og medarbeider. Medsoldater må ha lojalitet til hverandre for at Forsvaret skal lykkes med sitt samfunnsoppdrag, og lojalitet bygges gjennom gjensidig tillit og respekt til hverandre.

HEL og samfunnet for øvrig:

Forsvaret har en spesiell rolle ovenfor samfunnet i form av å besitte militærmakt. Forsvarssektoren grunnleggende funksjon er å beskytte og ivareta Norges sikkerhet, interesser og verdier. Forsvaret er i den forbindelse statens sterkeste maktapparat. I tillegg er sektoren en viktig aktør innenfor forskning, teknologiutvikling og utforming av premisene for Norges sikkerhetspolitiske utvikling. Forsvarssektorens samfunnsansvar og tilhørende rolle stiller store krav til den enkelte medarbeiders bevissthet rundt ansvaret han eller hun forvalter og hvilken integritet som er nødvendig. I tillegg gjennomfører stadig flere av sektorens ansatte tjeneste i utlandet. I den forbindelse stilles det andre krav knyttet til kulturforståelse og evne til å håndtere store kulturforskjeller. I en konflikt skal alle parter behandles med respekt og maktanvendelse stå i samsvar med det målet som skal nås.

Handlingsplanene for HEL gir uttrykk for å dekke alle tre overnevnte perspektiver. Handlingsplanene skal gjelde alle medarbeidere, uavhengig av den enkeltes arbeidsoppgaver. På tross av denne intensjonen opplever EY at det er en utbredt oppfatning at HEL i hovedsak handler om forsvarlig forvaltning. Denne oppfatningen har vært synlig i hele sektoren og på flere nivåer i organisasjonen. Forsvarssektoren forvalter store økonomiske verdier, og for mange deler av sektoren er dette perspektivet svært sentralt. For andre deler av sektoren er imidlertid spørsmål rundt holdninger og etikk knyttet til forvaltning lite relevant for egen hverdag og slike problemstillinger vanskelig å forholde seg til. Dette gjelder særlig for lavere nivåer i organisasjonene, og i Forsvarets operative virksomhet spesielt.

EY har ikke godt nok grunnlag for å konkludere på hvorvidt fokus på forvaltning har ført til at de to andre perspektivene ikke har fått tilstrekkelig oppmerksomhet og at det ikke har vært jobbet med slike problemstillinger. Virksomhetene har selv hatt anledning til å fokusere på det som er relevant for sin organisasjon. EY anser det likevel som uheldig at HEL for mange forbindes ensidig med forvaltning, da dette kan resultere i at medarbeidere

ikke føler eierskap til HEL-arbeidet grunnet manglende relevans. Intensjonen med handlingsplanene er å dekke alle perspektiver, men det kan virke som om kommunikasjonen av dette ikke har nådd bredt nok.

3.2.2 Tilrettelegging for måloppnåelse

Overordnede slutninger:

- Målene er ikke «SMARTe»
- Det har vært noe mangelfull oppfølging av tiltak

En handlingsplan utarbeides i den hensikt å oppnå et eller flere mål. Målene må settes først, deretter planlegges det for oppnåelse gjennom konkrete tiltak i en handlingsplan. Gjennomføring av tiltakene har liten verdi i seg selv dersom de ikke bidrar til å oppnå fastsatte mål. For å vurdere måloppnåelse må målene være definert på en måte som gjør det mulig å konkludere på måloppnåelse. Et vanlig rammeverk for å definere gode mål er «SMARTe» mål. Mål skal være spesifikke, målbare, avgrensede, realistiske og tidsbestemte⁵.

De tre målene som uttrykkes i 2006-planen oppfyller ikke alle kriteriene for «SMARTe» mål. Målene er relativt spesifikke, men det er vanskelig å måle grad av oppnåelse og planen angir ikke når målene skal være oppnådd. I 2009-2012-planen uttrykkes et overordnet mål. Også dette målet er definert på en slik måte at det er en stor utfordring å svare ut hvorvidt måloppnåelse er realisert. Dette gjør det utfordrende for FD å avgjøre i hvilken grad handlingsplanene har lyktes.

2006-planen inneholder konkrete tiltak med ansvarsfordeling og tid for gjennomføring (2007-2008). Det er imidlertid ikke, så vidt EY bekjent, gjort noen gjennomgang av om alle tiltakene er gjennomført. Handlingsplanen presiserer at status på alle tiltak rapporteres årlig i respektive etaters årsrapporter. På bakgrunn av rapporteringen er FD ansvarlig for å utarbeide årlig statusrapport for handlingsplanen. EY er ikke kjent med at dette er fulgt opp i tilstrekkelig grad fra FDs side for hele sektoren. For Forsvaret brukes rapporteringen på HEL i styringsdialogen med FD, hvor FD følger opp Forsvarssjefen på måloppnåelse innenfor HEL. Avvik adresseres og må følges opp av Forsvaret. Det er imidlertid ikke utarbeidet noen konsolidert statusrapport for HEL-arbeidet i sektoren som helhet. Det er mulig dette ble gjort tidlig i arbeidet med handlingsplanene, men EY har ikke sett dokumentasjon på slike rapporter.

2009-2012-planen angir at FD skal utarbeide statusrapporter for handlingsplanen hvert annet år, basert på rapportering fra etatene. EY er ikke kjent med at FD har utarbeidet slike rapporter i denne perioden. Forsvaret blir fulgt opp på måloppnåelse innenfor HEL, men EY oppfatter en noe svak oppfølging av status i sektoren som helhet. Dette bidrar til at det er en utfordring å vurdere måloppnåelse.

⁵ Det eksisterer mange ulike former for rammeverk som definerer «SMARTe» mål. Definisjonen her er kun en av de som kan benyttes i denne sammenhengen.

4 Evaluering av arbeidsprosesser

4.1 Observasjoner på sektornivå

I dette delkapittelet presenteres funn som gjelder på tvers av sektorens 4 underliggende etater samt Forsvarsdepartementet. Funnene er basert på observasjoner på et overordnet nivå.

4.1.1 FDs rolle

FD er eier av handlingsplanene for HEL som gjelder hele sektoren. I tillegg skal FD sørge for fokus på HEL internt i departementet. Det er nå ulike avdelinger som deler dette ansvaret mellom seg. FD V har ansvaret for HEL-arbeidet i sektoren, mens fokus internt i FD ligger hos FD I som har HR-funksjonen for departementets ansatte.

Det fremstår som uklart hvor involvert FD I er i HEL-arbeidet. Ettersom FD V har det overordnede ansvaret for HEL i sektoren er ikke FD Is rolle tilstrekkelig avklart og kommunisert. FD I er invitert til å delta på kontaktforum for HEL, men har ikke deltatt.

Som en del av arbeidet med HEL har FD etablert et kontaktforum som gjennomføres 6 ganger årlig. Her møter kontaktpersoner for HEL i hver av etatene og FD. I tillegg møter sekretær for Etisk råd i forsvarssektoren. Det tas referat fra møtene, men fattes ikke beslutninger. I kontaktforum HEL skal møtedeltakerne gi status i egen etat på HEL-området, utveksle erfaringer og ideer, samt diskutere enkelte fagrelaterte temaer. FD informerer om pågående og fremtidig arbeid, og bruker medlemmene som høringsinstanser til forslag. Kontaktforum HEL er tiltenkt å være den fremste arenaen for å diskutere det overordnede HEL-arbeidet, for å drive erfarings- og kompetanseoverføring innen fagområdene i HEL, og for å holde hverandre løpende orientert. FD fasiliterer møtene. Det fremstår likevel som om formålet med hvert enkelt møte ikke er klart nok definert, og det er uklart hva det enkelte møtet skal resultere i.

Tiltak nr. 15 i 2006-planen gir FD ansvaret for å etablere årlige dialogkonferanser om holdninger, etikk og ledelse. Konferansen gjennomføres en gang i året med ulike temaer innenfor HEL-tematikken i fokus. FD er arrangør og kontaktforum Hel benyttes som arena for innspill til agenda for konferansen. Det inviteres bredt fra hele sektoren.

FD iverksetter en rekke initiativer innenfor HR / personalområdet i sektoren. De siste to årene har kompetansereformen hatt stort fokus og krevd mye ressurser. Som en del av kompetansearbeidet har det blant annet blitt utarbeidet en HR-strategi for sektoren. HEL-arbeidet er et frittstående initiativ som ikke er integrert i dette arbeidet og kompetansereformen for øvrig, eller med andre sektorovergripende initiativer innenfor HR / personalområdet. Manglende koordinering mellom initiativene har ført til noe frustrasjon knyttet til prioritering av ressursbruk i etatene.

4.1.2 Lokale handlingsplaner

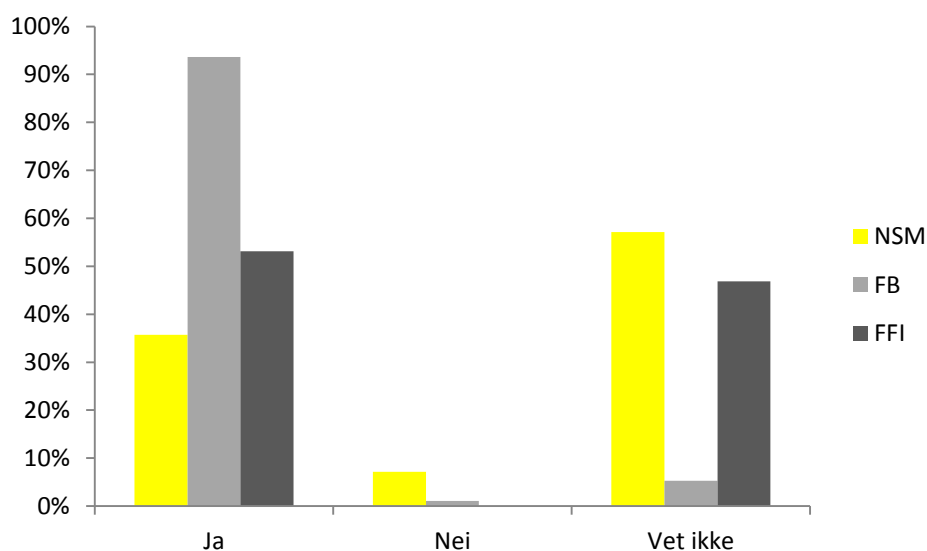
I 2006-planen er et av tiltakene at alle etatene selv skal utarbeide lokale handlingsplaner. I 2009-2012-planen legges det ytterligere vekt på dette. Alle etatene med unntak av én etat, NSM, har etablert egen handlingsplan med konkrete tiltak. Det varierer imidlertid

hvilken form planene har og om dokumentet er et frittstående dokument eller om det er integrert i ordinær virksomhetsplan eller andre styrende dokumenter.

Det er videre variasjon i handlingsplanens detaljeringsgrad og ambisjonsnivå. Dette har det ikke blitt lagt føringer for fra departementets side.

Etatene har naturlig nok ulike fokusområder for sine handlingsplaner. Dette svarer til FDs intensjon om at egne handlingsplaner skal gjøre HEL relevant for den enkelte medarbeider ved å vektlegge det som er viktig for hver etat. For FFI og NSM er det et fellestrekk at ledelse og lederutvikling er et viktig fokusområde fremover, og FFI legger også stor vekt på forskningsetikk. Forsvarlig forvaltning står sentralt i HEL-arbeidet i Forsvarsbygg og Forsvarsdepartementet. I Forsvaret utarbeides det lokale handlingsplaner for den enkelte DIF, slik at fokusområdene vil variere etter den enkelte DIFs behov. Forsvaret diskuteres nærmere i delkapittel 4.2.

Figur 2 under viser resultatene fra spørreundersøkelsene i NSM, FFI og FB⁶ på spørsmål om kjennskap til handlingsplan i egen etat. Bildet viser at 57 % av respondentene i NSM ikke kjenner til hvorvidt NSM har en handlingsplan, og tilsvarende 46 % i FFI. 93 % av respondentene i FB vet at FB har en handlingsplan for HEL.



Figur 2 - Kjennskap til lokal handlingsplan

4.1.3 Roller og organisering

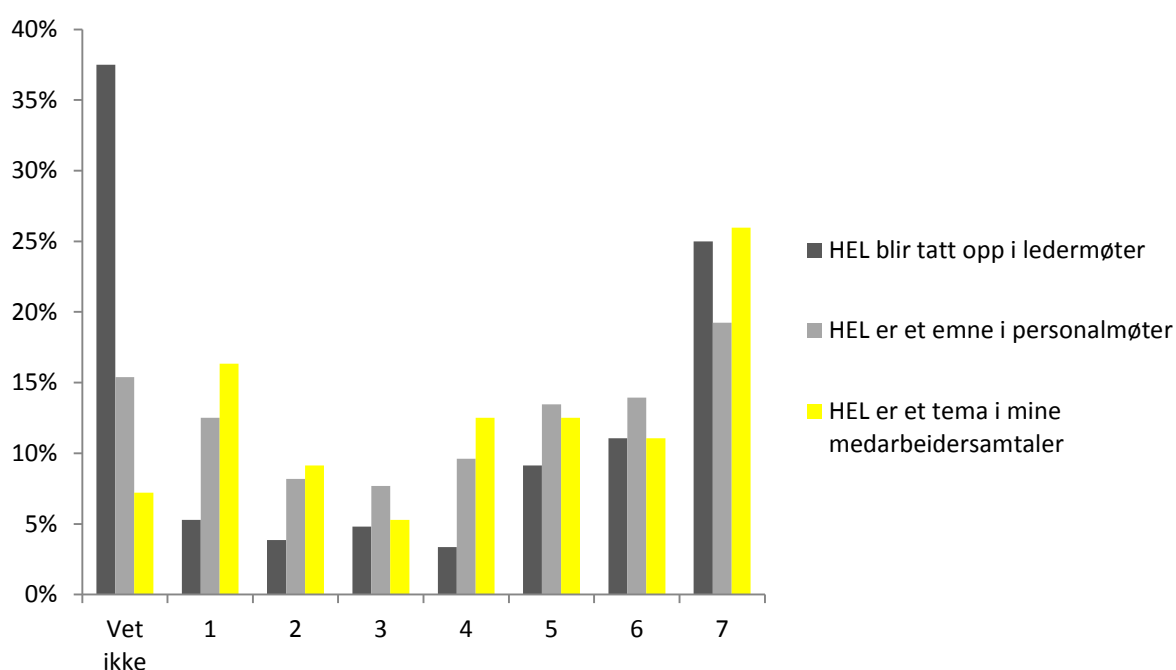
Handlingsplanene gir ingen føringer for hvordan arbeid med HEL skal organiseres i etatene, herunder hvilke roller som skal etableres. I FFI, NSM, Forsvaret og internt i Forsvarsdepartementet er det HR- / personalfunksjonen som eier ansvaret for å følge opp HEL-arbeidet. I Forsvarsbygg har Internrevisjonen denne rollen, men HR er involvert i mange av aktivitetene. Det er stor variasjon i anslagsvis tidsbruk på HEL-arbeid mellom etatene.

Det er bred enighet i sektoren om at linjeledere har et klart ansvar i HEL-arbeidet. Det

⁶ Undersøkelsen i Forsvaret ble kun utsendt til en bataljon og er derfor ikke inkludert i dette bildet

varierer i midlertid i hvilken grad dette er systematisert. I alle etater, med unntak av én etat, har linjeleder et uttalt ansvar for å ta opp HEL-tematikk i medarbeidersamtaler og etatene har en mal for denne samtalen. Videre har ledere i noen deler av sektoren ansvaret for å diskutere HEL tematikk i personalmøter / avdelingsmøter, men dette er i mindre grad systematisert og strukturen varierer mellom etatene.

Figur 3 under viser resultatene fra spørreundersøkelsene i NSM, FFI og FB⁷ på spørsmål om i hvilken grad respondenten er enig i følgende utsagn «HEL er et tema i mine medarbeidersamtaler», «HEL er et emne i personalmøter» og «HEL blir tatt opp i ledermøter» på en skala fra 1 til 7, der 1 er svært uenig og 7 er svært enig. Grafen viser resultatet for NSM, FFI og FB samlet. For gul søyle er gjennomsnittet 4,69, for lysegrå søyle er gjennomsnittet 4,99 og for mørkegrå søyle er gjennomsnittet 6,28. Det er imidlertid en stor andel som har svart «vet ikke» på spørsmål om ledermøter.



Figur 3 - Opplevelse av HEL som tema i medarbeidersamtaler, personalmøter og ledermøter

4.1.4 Rapportering

Både 2006-planen og 2009-2012-planen presiserer at etatene skal rapportere kvalitativt på status på utvikling av lokale planer og tiltak i den respektive etats årsrapport. I 2009-2012 planen legges det til at etatene skal rapportere spesifikt på status for tiltak innenfor hvert av de fire tiltaksområdene som defineres i den reviderte planen etter en mal.

Tre etater rapporter årlig til FD i forbindelse med årsrapporteringen / RKR 3. Én etat oppgir at den også rapporterer i forbindelse med RKR 1 og RKR 2. Én etat rapporterer ikke. Der rapportering gjennomføres er det variasjon i hvor omfattende rapporten er og hvor mye tid som brukes på rapportering. I Forsvarsbygg anslås ressursbruk knyttet til rapportering å være vesentlig større enn i de øvrige etatene. Der rapportering

⁷ Undersøkelsen i Forsvaret ble kun utsendt til en bataljon og er derfor ikke inkludert i dette bildet

gjennomføres rapporterer alle på gjennomført e-læring, og kvalitativt på egne tiltak. Formen og omfanget på innholdet i den kvalitative vurderingen varierer mellom etatene.

2009-2012 planen angir struktur for rapportering. Denne håndheves ikke konsistent for sektoren.

Det fremstår som uklart hvordan FD bruker informasjonen fra etatenes rapportering. I henhold til handlingsplanene skal FD utarbeide en samlet statusrapport for hele sektoren på handlingsplanen basert på etatsvise rapporteringer. EY kan ikke se at denne konsolideringen gjøres. Variasjoner i etatenes frekvens og innhold i rapportering viser at FD ikke følger opp etatene i tilstrekkelig grad, og ikke er tydelige på hvilken informasjon de ønsker og hvordan denne skal brukes. Forsvaret blir fulgt opp tett i styringsdialogen for etatsstyring, her er HEL et viktig tema. For øvrige etater er det ikke klart hvordan informasjonen fra HEL-rapportering benyttes.

4.1.5 Aktiviteter

Som nevnt under avsnitt 4.1.2 har etatene ulikt fokus i sine handlingsplaner. Det er imidlertid en del aktiviteter som går igjen i hele sektoren. Disse nevnes og kommenteres kort under.

Dilemmatrening

Dilemmatrening gjennomføres i samtlige etater med unntak av én etat. Formen for dilemmatrening er ulik, det kan være i forbindelse med ledersamlinger, personalsamlinger, egne forum for å diskutere relevante dilemma eller andre sammenhenger. Eier av HEL i respektiv etat, det vil si Internrevisjon i FB og HR / Personalfunksjonen i øvrige etater, er involvert i dilemmatrening der dette gjennomføres ved å utarbeide eksempler og tilrettelegge for diskusjon.

HEL samlinger / HEL som del av møter

Alle etatene setter fokus på HEL i aktuelle forum ved noen anledninger. Frekvens og form varierer. Dette kan være egne HEL-dager, sesjoner av ledersamlinger / lederutviklingsprogram og / eller som del av avdelingsmøter / allmøter.

HEL som del av introduksjonskurs for nyansatte

I flere deler av sektoren trekkes introduksjonsprogram for nyansatte frem som en arena for å sette fokus på HEL.

Kurs og opplæring i Etikk

I flere deler av sektoren er også kurs og opplæring i etikk en viktig del av HEL-arbeidet. Form og frekvens varierer.

Orientering om rutiner for varsling

Fokus på håndtering av varslingssaker og personalsaker er en del av HEL-paraplyen hos alle etatene. Aktiviteter for orientering om slike rutiner gjennomføres bredt i sektoren.

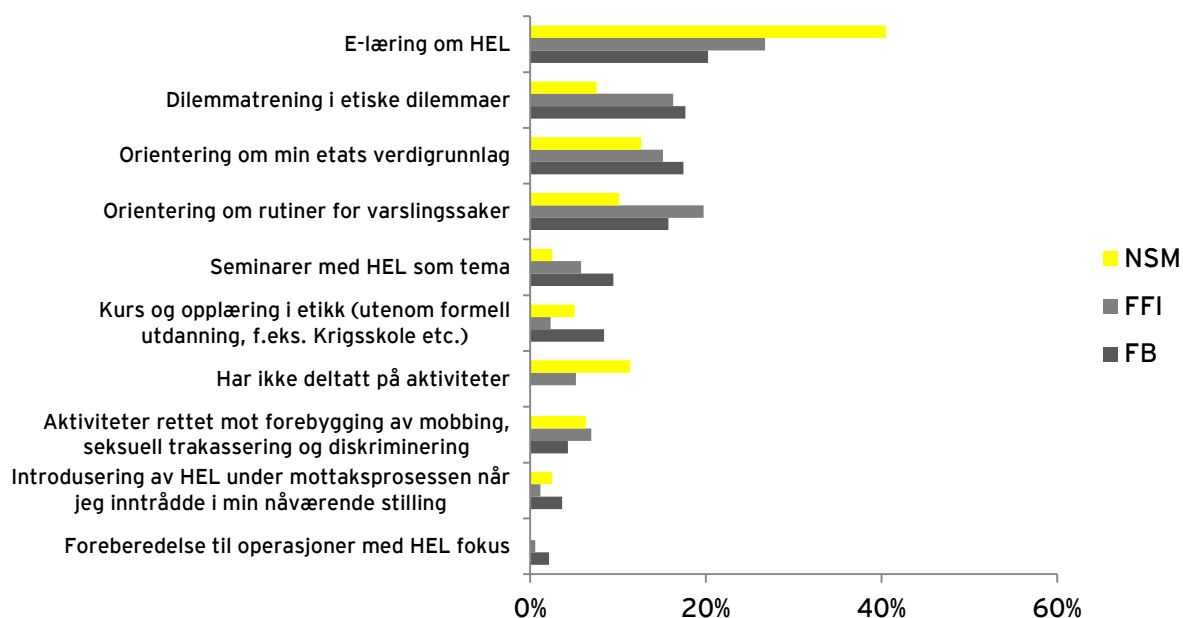
Etisk råd

Visse deler av sektoren har etablert egne etisk råd knyttet til forsvarlig forvaltning der dette er relevant. Forsvarssektoren har et etisk råd for hele sektoren, og FLO i Forsvaret og Forsvarsbygg har etablert egne etiske råd. Disse benyttes hovedsakelig knyttet til

etiske spørsmål knyttet til forsvarlig forvaltning.

Figur 4 under viser resultatene fra spørreundersøkelsene i NSM, FFI og FB⁸ på spørsmål om hvilke aktiviteter respondentene har deltatt i. Flere valg var mulig. Grafen viser stor relativ oppslutning om E-læring i alle etater. I FFI og FB er det relativt mange som også trekker frem dilemmatrening, orienteringer om verdigrunnlag og varslingsrutiner. Av de tre har NSM den største andelen respondenter som ikke har deltatt på aktiviteter.

Jeg har deltatt i følgende aktiviteter i min etat



Figur 4 - Hvilke aktiviteter har respondentene deltatt på (sektor)

4.1.6 E-læring

FD har utviklet en E-læringsmodul som alle ansatte i forsvarssektoren skal gjennomføre. Modulen er den samme for alle ansatte, uavhengig av etatstilhørighet og funksjon.

Hvordan E-læringen gjennomføres varierer noe. De fleste gjennomfører modulen individuelt, mens den i noen deler av sektoren gjennomføres i grupper.

E-læringen oppleves av mange som svært generell og vanskelig å relatere til egen hverdag. Modulen er ikke tilpasset nivå og funksjon, og alle sektorens 20.000 ansatte, fordelt på 4 svært ulike etater samt Forsvarsdepartementet, skal gjennomføre de samme oppgavene. Det er en utbredt oppfatning i sektoren at E-læringskurset er, som uttrykt i et intervju; «et kurs som forsøker å treffe alle, og derfor treffer ingen». Flere av problemstillingene som tas opp i E-læringen oppleves også av mange som noe enkle og trivielle og lite aktuelle for den enkelte medarbeider.

Flere informanter uttrykker videre at E-læring ikke er et godt egnet forum for å lære om holdninger og etikk. E-læringskurset skal gjennomføres én gang, og det er ingen

⁸ Undersøkelsen i Forsvaret ble kun utsendt til en bataljon og er derfor ikke inkludert i dette bildet

oppfølging utover dette. Mange informanter opplever E-læringen som «noe som må gjennomføres», og ikke en nyttig læringsportal.

Der E-læringen er gjennomført i grupper er oppfatningene mer positivt rettet og det uttrykkes at denne formen for gjennomføring bidro til at det oppsto relevante diskusjoner som gikk utover de konkrete eksemplene i selve E-læringen.

Overordnet er informantene i stor grad enige om at det er viktig å oppfordre og tilrettelegge for etisk refleksjon og økt bevissthet om egne holdninger, slik de opplever at er intensjonen med E-læringen. Hvorvidt E-læringen er rett måte å gjøre dette på er det imidlertid ulike formeninger om.

4.2 Observasjoner på etatsnivå: Forsvaret

I dette delkapittelet presenteres funn som gjelder for Forsvaret som største etat. Funnene er basert på observasjoner på et overordnet nivå etter samtaler med utvalgte deler av Forsvaret. Dette er følgende: Feltprestekorpset, Hærstaben, Sjøforsvarsstaben, Forsvarets Operative Hovedkvarter, Forsvarets Logistikkorganisasjon, Sjøkrigsskolen og Krigsskolen (Hæren), samt FST ved FST/P. I tillegg har EY snakket med representanter for TMO og BFO.

4.2.1 Forsvarets ledelse

Utarbeidelse og implementering av handlingsplan for HEL i 2006 var et initiativ fra FD. Forsvaret var involvert i utarbeidelsen, men EY oppfatter signaler om at Forsvarsledelsen ikke har hatt tilstrekkelig eierskap til handlingsplanene, grunnet manglende forankring. Dette har bidratt til at implementeringen av HEL har vært en utfordring i deler av Forsvaret.

Forsvarets kjerneverdier respekt, ansvar og mot (RAM) har en sterk posisjon i Forsvaret og deler av Forsvaret forholder seg i hovedsak til RAM og ikke til HEL-begrepet. Kommunikasjonen rundt sammenhengene mellom RAM og HEL har ikke vært god nok. Forsvarets ledelse har ikke vært tydelige nok på hvordan RAM passer inn i HEL-arbeidet i alle deler av organisasjonen.

RAM diskuteres videre under avsnitt 4.2.5.

4.2.2 Lokale handlingsplaner

Forsvaret er en stor etat med et bredt mangfold av arbeidsoppgaver og funksjoner, og lokal tilpasning er nødvendig. Forsvarsstaben ga derfor alle DIFene i oppdrag å utarbeide en egen handlingsplan i forbindelse med den opprinnelige handlingsplanen i 2006. Alle DIFene EY har snakket med har hatt handlingsplaner, men de er ikke nødvendigvis revidert eller oppdatert. Krigsskolen og Sjøkrigsskolen har ikke egne handlingsplaner, men HEL er en del av læringsmålene som utdanningsløpet legges opp etter.

Feltprestekorpset har blitt brukt som støtte til utvikling av handlingsplaner i noen DIFer. Involvering av feltprestene i HEL-arbeid varierer mellom DIFene.

Noen DIFer har gått lenger enn andre i å integrere tiltak innenfor HEL i virksomhetsplanen

og således ikke operere med egne, enkeltstående handlingsplaner. Gjennomgående ser vi at tiltak ble iverksatt i forbindelse med at handlingsplan ble utviklet og i perioden etter dette, men at det er få «nye» tiltak siste 2-3 år.

4.2.3 Roller og organisering

Ansvar for å utarbeide tiltak og følge opp disse ligger på stabsnivå i DIFene. Utøvelsen ligger i linjen hos den enkelte linjeleder. Det varierer mellom DIFene hvor tydelig dette ansvaret er, og hvilken rolle staben tar i utøvelsen. FST / P har et overordnet ansvar for å følge opp DIFenes arbeid, men har ingen aktiv rolle i utøvelsen av lokale tiltak.

Feltprestekorpset har en spesiell rolle i HEL-arbeidet, særlig knyttet til etikk. Feltprestene har ansvar for opplæring innen etikk, både på skolene og i avdelingene. I tillegg til en utøvende rolle knyttet til undervisning, har også feltprestene en rådgivende rolle i etiske spørsmål. Det er imidlertid variasjon mellom DIFene i hvor involvert feltprestekorpset er i HEL-arbeidet. I deler av Forsvaret blir HEL ofte kun forbundet med «prestens time». Flere påpeker imidlertid at det har vært en positiv utvikling på dette området, der det som tidligere tilfalt «prestens time» nå også oppleves som like relevant i andre sammenhenger.

4.2.4 Rapportering

Alle DIFene må rapportere til FST/P på gjennomført E-læring. Rapportering av planlagte og iverksatte tiltak innenfor HEL skjer gjennom RKR-regimet og ordinære virksomhetsstyringsprosesser. FST/P rapporterer årlig til FD i forbindelse med årsrapportering. Informasjonen brukes i etatsstyringsdialogen mellom FD og Forsvaret.

4.2.5 Forsvarets verdigrunnlag - RAM

Forsvaret definerte for første gang sine kjerneverdier i 1998. I 2011 ble disse revidert og Respekt, Ansvar, Mot (RAM) ble etablert som hele Forsvarets felles verdigrunnlag. RAM var basert på Hærens modell, og Forsvarssjefen tok initiativ til å tilpasse denne til bruk i hele Forsvaret. Dette verdigrunnlaget ble da en del av HEL og inngår i militær utdanning.

Forsvarets kjerneverdier skal ligge til grunn for all virksomhet og ha sentral betydning for hver enkelt medarbeider. En viktig hensikt med verdigrunnlaget er å sette den enkelte i stand til å handle riktig og gi styrke til å bære de belastningene tjenesten kan kreve. Ambisjonen er at verdiene skal bli en del av identitet og profesjonskultur. Det forventes at alle Forsvarets ansatte etterlever verdiene og at ledere går foran som rollemodeller. EY opplever at RAM har en synlig og viktig rolle i Forsvaret og at mange føler eierskap til verdigrunnlaget.

Flere informanter på ulike nivåer påpeker at koblingen mellom RAM og HEL ikke er helt tydelig. Observasjoner tyder på at det er en noe utbredt oppfatning at HEL-betegnelsen hovedsakelig knytter seg til forvaltning og er noe som kommer fra departementet, mens RAM benyttes i mer operative problemstillinger. Datagrunnlaget underbygger hypotesen om at Forsvarets ansatte har mer eierskap til RAM enn til HEL, og at koblingen ikke er klar for mange.

4.2.6 Utdanning

Formell utdanning ved Forsvarets skoler er en viktig del av Forsvarets styrkeproduksjon.

Her legges grunnlaget for profesjonsforståelsen. Skolene er viktige arenaer for påvirkning og etablering av gode holdninger og etisk refleksjon. Alle ledere og medarbeidere i Forsvaret skal ha tilstrekkelig kunnskap og kompetanse til å håndtere etiske utfordringer. Et av målene for 2006-planen var at «Forsvarets skoler skal gi kunnskap og bevissthet om holdninger og etiske utfordringer», med syv underbyggende tiltak.

Informanter fra ulike deler av Forsvaret trekker frem Krigsskolen som den arenaen hvor offiserer virkelig blir introdusert for etiske problemstillinger og håndtering av disse. Krigsskolen spiller en viktig rolle i offiserenes utvikling knyttet til etisk refleksjon.

Både Krigsskolen og Sjøkrigsskolen⁹ presiserer at etikk er tverrfaglig integrert i undervisningen og at HEL-tematikken gjennomsyrrer alle fagområder. Denne trenden har blitt sterkere de siste årene. HEL er ikke et eget fag, men er en viktig dimensjon i alle fag i tillegg til karakterbygging som eget fokusområde.

Lederskapsdimensjonen som emne står også sentralt i krigsskoleutdanningen. Innenfor ledelse av militære operasjoner er HEL en tydelig dimensjon.

Dilemmatrening er et viktig verktøy som benyttes i stor grad i undervisningen. Det oppleves at dilemmaer diskuteres i alle deler av offisersutdanningen. Etter operasjoner i Afghanistan opplever skolene større etterspørsel etter å diskutere reelle problemstillinger / case i undervisningen og jobber med å bruke gode eksempler som kadettene kan relatere seg til.

Krigsskolen har ved flere anledninger deltatt på caseløsning knyttet til internasjonal folkerett i konkurranse med andre nasjoner, og opplever at Norge er et foregangsland når det gjelder diskusjon av denne typen etiske problemstillinger.

4.2.7 E-læring

E-læringen oppfattes av de fleste informanter i Forsvaret som svært generell. Flere påpeker at innholdet er vanskelig for den enkelte soldat å relatere seg til. Den overordnede tilbakemeldingen er at innholdet ikke treffer godt, og at obligatorisk gjennomføring bidrar til at E-læringen oppleves som en plikt uten et læringsutbytte. E-læringen gjennomføres hovedsakelig individuelt.

Det er også blitt problematisert av en rekke informanter i hvilken grad E-læring er en passende arena for å lære om holdninger og etikk. E-læring kan oppfattes som en overfladisk måte å forholde seg til relativt tung og kompleks materie, som potensielt sett heller burde vært diskutert i plenum.

Det er imidlertid flere informanter som trekker frem at obligatorisk E-læring har bidratt til bevisstgjøring rundt HEL, på tross av at de konkrete oppgavene og eksemplene ikke har vært godt nok tilpasset respondentene.

⁹ Prosjektet har ikke snakket med Luftkrigsskolen i denne evalueringen og omtaler derfor kun Krigsskolen og Sjøkrigsskolen.

4.2.8 Aktiviteter

Det pågår en rekke ulike aktiviteter knyttet til HEL-arbeidet i Forsvaret. Her trekkes frem et par eksempler.

Verdier

Forsvarets verdigrunnlag RAM blir kommunisert og diskutert i ulike situasjoner, som for eksempel avdelingsmøter og ledermøter. I tillegg har flere av DIFene utarbeidet egne, virksomhetstilpassede verdigrunnlag basert på RAM.

Etisk råd

FLO har etablert et eget etisk råd som behandler saker og gir råd innen etikk og ledelse. Rådet benyttes ofte i forbindelse med investeringsprosjekter.

Medarbeidersamtale

Flere av DIFene trekker frem medarbeidersamtalen som en viktig kanal for å diskutere HEL. Medarbeidersamtalen er leders ansvar, men Forsvaret har maler for hvordan samtalen skal gjennomføres. Det rapporteres kun på gjennomføring, ikke på innhold.

Dilemmatrening

Dilemmatrening er mye brukt i Forsvaret, både i utdanningssammenheng, ledersamlinger og for eksempel i forbindelse med operasjoner.

4.3 Observasjoner på DIF-nivå: Utvalgt bataljon

EY har gjennomført intervjuer på alle nivåer i en utvalgt bataljon i Hæren; HMKG. I dette kapitlet presenteres observasjoner gjort i HMKG. Observasjonene kan ikke generaliseres for hele Hæren, og desto mindre for hele Forsvaret, men det kan gi et innblikk i hvordan man jobber med HEL på bataljonsnivå, kompaninivå og troppsnivå i en utvalgt avdeling.

4.3.1 Fokusområder i HMKG

Endring

Garden har gjennomgått en endring de siste 2-3 årene i etterkant av 22. juli hendelsen. Organisasjonen har blitt mer strømlinjeformet og hatt fokus på å legge de beste forutsetningene for at soldatene skal kunne utføre sitt oppdrag på en god måte. HEL perspektivet har vært en del av endringsprosessen. I dag er det stort fokus på ressurs situasjonen i Garden, som har presset kapasitet på befalet. Lav kapasitet påvirker også mulighetsrommet for å jobbe med HEL.

HEL og RAM

Det er en utbredt oppfatning at HEL i hovedsak handler om forvaltningsetikk og ikke har en klar sammenheng med Forsvarets verdigrunnlag RAM. Denne oppfatningen er tydeligere jo lavere ned i organisasjonen en kommer. De yngre offiserene og soldatene har et forhold til RAM og kjenner kun i begrenset grad til begrepet HEL. De som kjenner HEL-begrepet gjør det hovedsakelig gjennom e-læringen.

For medarbeidere som har en forvaltningsfunksjon har HEL en rolle i HMKG. Flere mener at det har vært viktig å sette fokus på forsvarlig forvaltning gjennom holdninger og etisk

refleksjon, særlig i kjølevannet av flere saker på begynnelsen av 2000-tallet. Flere deler imidlertid en oppfatning om at dette nå er innarbeidet i daglige rutiner og «ryggmargsrefleksen», og at fokuset på HEL ikke lenger er like aktuelt. Det er videre stort fokus på lover og regler knyttet til forvaltningen, men det utfall at det måles på parametere knyttet til hva som «er lov å gjøre» fremfor hva som «er riktig å gjøre».

RAM oppleves av soldatene som noe de har bruk for i hverdagen. RAM beskrives som retningslinjer for samhandling med kollegaer og samfunnet i forbindelse med daglige gjøremål, og det er fokus på etterlevelse på alle nivåer. Soldatene opplever videre at det har vært stort fokus på holdninger fra dag én i førstegangstjeneste, både på rekruttskole og i tjeneste. Det er bred enighet på alle nivåer om at det er svært viktig at Forsvaret er tydelige på hva de forventer av soldatene helt fra begynnelsen.

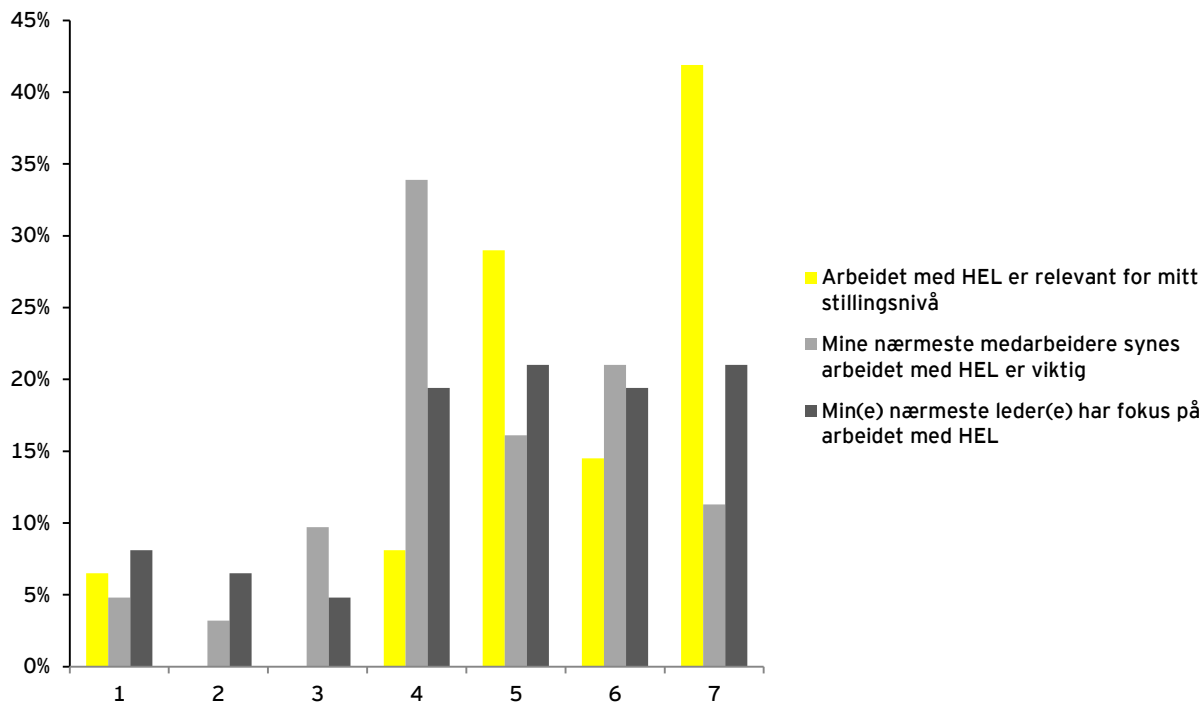
Åpenhet

HMKG har fokus på å tilrettelegge for en kultur som fremmer åpenhet. På lavere nivå uttrykker informantene at det er enkelt å ta opp saker med overordnet. Dette gjøres i stor grad gjennom et veletablert tillitsmannsapparat. Det oppfordres fra ledelsen om å løfte saker som oppfattes som problematiske.

Både soldater og befal etterlyser bedre kanaler for å gi tilbakemeldinger til overordnede på en god måte. Dette er ikke systematisert i dag, og det er opp til den enkelte troppssjef / kompanisjef hvorvidt tilbakemeldinger innhentes og hvordan dette eventuelt gjennomføres. Flere informanter gir uttrykk for at det er god dialog mellom soldater og befal på lavere nivå, mens avstanden er større opp mot offiserene på høyere nivå.

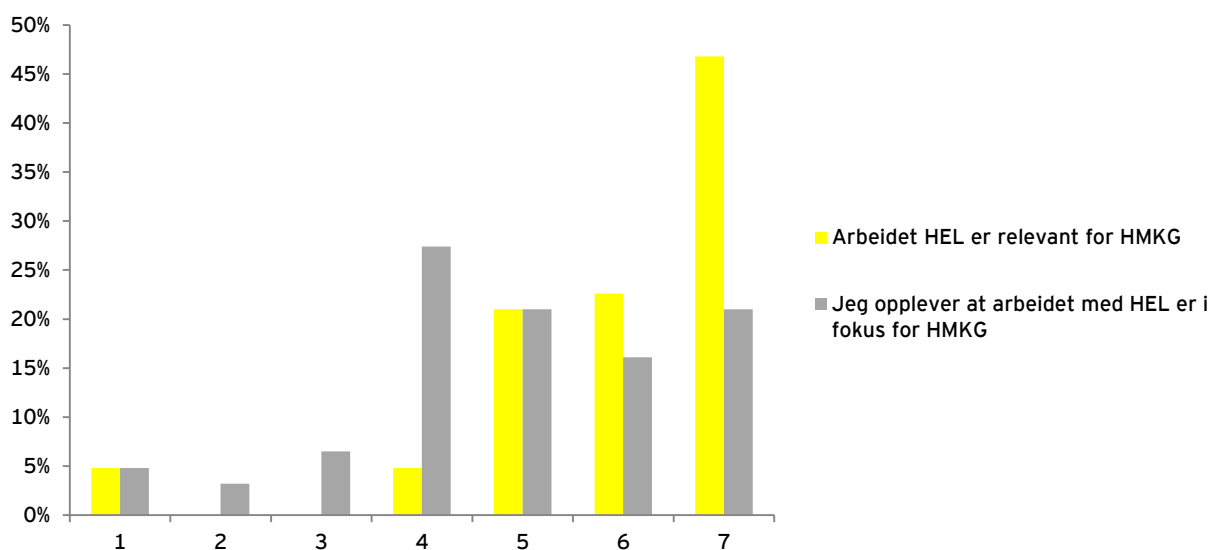
Flere informanter med erfaring fra Garden påpeker at det har vært en positiv utvikling de siste årene knyttet til åpenhet.

Figuren under viser i hvilken grad respondentene på spørreundersøkelsen opplever at HEL-arbeidet har relevans for stillingsnivå, nærmeste medarbeidere og nærmeste ledere. Over 85 % angir at de er noe enig, enig eller svært enig (5-7) i at HEL er relevant for eget stillingsnivå, mens rundt 6 % er svært uenig i dette. Tilsvarende er 46 % er noe enig, enig eller svært enig (5-7) i at HEL er relevant for nærmeste medarbeidere, mens 34 % er hverken enig eller uenig i dette. 61 % er noe enig, enig eller svært enig (5-7) i at HEL er relevant for nærmeste leder(e), mens 8 % er svært uenig i dette.



Figur 5 - Respondentenes vurdering av HEL-arbeidets relevans

Figuren under viser i hvilken grad respondentene på spørreundersøkelsen opplever at HEL-arbeidet er relevant for bataljonen og at arbeidet er i fokus for bataljonen. Over 90 % angir at de er noe enig, enig eller svært enig (5-7) i at HEL er relevant for HMKG. Svarene er noe mer spredt på spørsmål om i hvilken grad respondentene opplever at arbeidet med HEL i fokus for HMKG. Over 27 % er hverken enig eller uenig i denne påstanden, mens 58 % er noe enig, enig eller svært enig (5-7) i dette.



Figur 6 - HEL-arbeidets relevans og fokus for bataljonen

4.3.2 E-læring

E-læringskurset gjennomføres av alle ansatte i henhold til pålegg fra Forsvarsstaben, og Garden blir målt på gjennomføringsgrad. Ingen av de vernepliktige EY snakket med hadde

gjennomført kurset på dette tidspunktet.

Det er en utbredt oppfatning blant informantene at E-læringen er et lite egnet verktøy for kompetanseheving innen holdninger, etikk og ledelse. Kurset oppleves av mange som en plikt uten læringsutbytte. Videre uttrykker flere, på tvers av nivåer, at innholdet i E-læringen er så fjernt fra daglig drift at hensikten forvitrer. Videre påpekes det at problemstillingene er noe banale og trivielle, og at en stor del dreier seg om «sundt bonevett og vanlig folkeskikk». Dette reduserer E-læringens integritet.

4.3.3 Aktiviteter

Det gjennomføres ulike konkrete aktiviteter knyttet til HEL i kompaniene. Her trekkes frem noen felles aktiviteter som gjelder for alle.

Gardesjefens time

Gardesjefene har en to timers konferanse årlig for alt befall hvor RAM har en sentral plass. Tilsvarende gjennomføres også for gardistene en gang i løpet av tjenesten. Gardesjefen har fokus på å benytte eksempler soldatene kan kjenne seg igjen i.

Feltprestens rolle

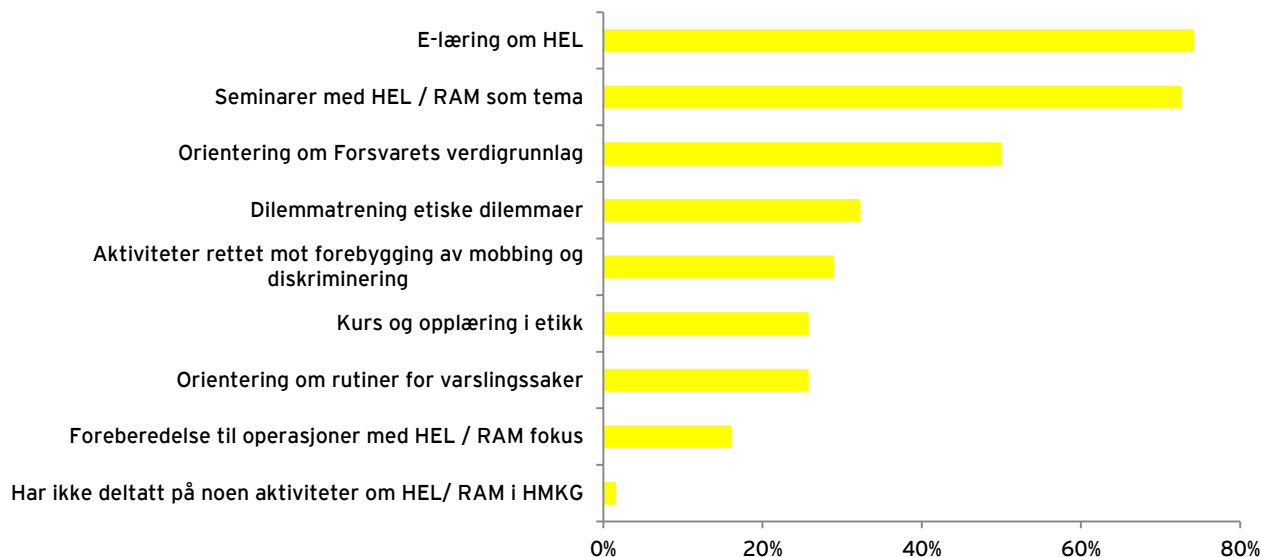
Garden har en egen feltprest som har en sentral rolle for HEL-arbeidet i bataljonen. Presten har RAM-undervisning med fokus på etisk refleksjon. I tillegg involveres feltpresten som en sparringspartner i diskusjoner og saker som oppstår, enten med troppssjef, kompanisjef eller med bataljonsledelsen.

Feltprestkorpset er opptatt av å balansere sin rolle som formidlere av HEL-budskap mot sin rolle som prest og presiserer at det er viktig at HEL ikke kun blir formidlet gjennom feltpresten. Feltprestkorpset bruker også tid på å oppfordre og «coache» ledere til å settes fokus på HEL med sine medarbeidere. Hos yngre befall og soldatene forbindes ofte likevel formidling av HEL-budskap i stor grad med feltpresten.

Faste samlinger - Troppens time

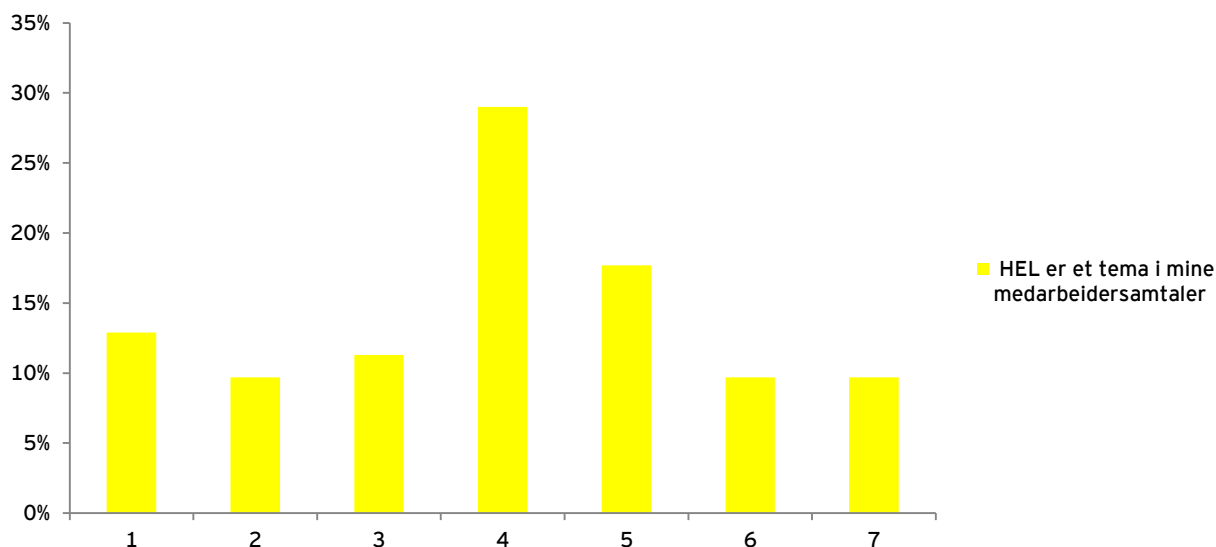
Troppssjef har faste samlinger med sin tropp. Det er i stor grad opp til enkelte troppssjef hvordan timen disponeres og hvilket fokus RAM eller HEL-tematikk har. Noen troppssjefer bruker tid på å diskutere verdigrunnlaget og etablere egne verdier / «leveregler» basert på dette. Det påpekes at Garden har kapasitetsutfordringer og at tid til fokus på HEL derfor ofte blir nedprioritert.

Figuren under viser resultatene fra spørreundersøkelsen i HMKG der respondentene har angitt hvilke aktiviteter de har deltatt i. Flere svar var mulig. Nesten 75 % av respondentene har gjennomført E-læring. Videre har over 50 % av respondentene deltatt på seminarer med HEL / RAM som tema og orientering om Forsvarets verdigrunnlag.



Figur 7 - Hvilke aktiviteter har respondentene deltatt på (HMKG)

I figuren under har respondentene angitt i hvilken grad de er enig i at HEL er et tema i egne medarbeidersamtaler. Fordelingen er relativt jevnt fordelt rundt 4 på skalaen, det vil si hverken enig eller uenig i denne påstanden. Gjennomsnittet er 3,9.



Figur 8 - HEL som tema i medarbeidersamtaler

4.3.4 Oppfølging fra Forsvarets ledelse

Gardesjefen blir fulgt tett opp av FST, spesielt knyttet til forsvarlig forvaltning. Det er ingen systematisk oppfølging av arbeid med RAM / HEL fra Forsvarsledelsen (utover gjennomføring av E-læring), men det er en del av dialogen ved noen anledninger.

Garden opplever å ha frihet til å tilpasse arbeid med HEL etter eget behov. Begrenset kapasitet setter noen begrensninger på hva som gjennomføres i hverdagen.

4.4 Vurdering

4.4.1 Etablerte prosesser

Overordnede slutninger:

- Det er etablert en rekke gode initiativer innenfor HEL som EY antar har bidratt til kunnskaps- og kompetanseheving på området
- Det er store variasjoner i sektoren og internt i Forsvaret, og noen har større utfordringer enn andre

Det er etablert en rekke initiativer og prosesser i sektoren som følge av handlingsplanen for HEL i 2006, i tillegg til initiativ på siden av selve handlingsplanen. Det er imidlertid store variasjoner og etatene gjennomfører aktiviteter basert på eget behov. EY vurderer det som riktig og viktig at denne friheten ivaretas.

Deler av sektoren har fortsatt et betydelig forbedringspotensial knyttet til å sette fokus på HEL. Deler av Forsvaret har ikke lyktes med å sikre en helhetlig tilnærming til holdninger, etikk og ledelse som gir den enkelte medarbeider eierskap og engasjement knyttet til tematikken. Det er en vei å gå for å sikre at dette er en integrert del av identitet og profesjonskultur, uavhengig om det har merkelappen RAM eller HEL. EYs hypotese er at dette særlig gjelder på lavere nivåer i organisasjonen, og at Forsvaret må sette mer fokus på HEL også før gjennomført Krigsskole. Av øvrige etater tyder EYs datagrunnlag på at Forsvarsbygg er den etaten som er mest moden knyttet til å jobbe systematisk med å bevisstgjøre sine medarbeidere på dette området. Forsvarsbygg er også den etaten som har hatt flest utfordringer knyttet til HEL-tematikk, særlig innenfor forvaltning, i tillegg til å være den nest største etaten. EY erfarer at Forsvarsbygg har den mest strukturerte tilnærmingen til HEL-arbeidet. Det betyr imidlertid ikke at målet er nådd. For FFI og NSM opplever EY at forbedringspotensialet er større. NSM er den etaten som er minst moden med tanke på å etablere strukturer for fokus på HEL. Begge virksomhetene møter mange etiske utfordringer og er avhengig av at medarbeidere har tilstrekkelig kunnskap og kompetanse til å ta gode beslutninger som skaper tillit i omgivelsene. Kunnskapsheving rundt forskningsetikk og etisk refleksjon knyttet til informasjonssikkerhet er krevende, men svært aktuelt for disse virksomhetene.

FD har ikke vært gjenstand for vurdering i denne evalueringen, og kan derfor ikke beskrives i forhold til etablerte prosesser internt i FD. Datagrunnlaget gir imidlertid indikasjoner på at også FD har en vei å gå når det gjelder å etablere gode prosesser for HEL-arbeidet. Uklar ansvarsfordeling mellom FD I og FD V i denne sammenhengen bidrar til at det fremstår som utydelig og uten tilstrekkelig systematikk.

4.4.2 Utforming og utføring av prosesser

Overordnede slutninger:

- Det er kritikkverdig at én etat ikke har utarbeidet lokal handlingsplan for sin virksomhet. Øvrige etater har handlingsplaner
- Prosesser for rapportering gjennomføres på ulike måter og følges ikke enhetlig opp fra FD. Det er uklart hvilken verdi rapporteringen skaper
- Det er et behov for å involvere ledere mer og klargjøre leders ansvar for å heve sine medarbeidere kunnskap og kompetanse innenfor HEL. Dette innebærer å

- sørge for at alle ledere er rustet for oppgaven
- E-læringen bidrar til å sette fokus på HEL, men innholdet oppleves som lite relevant for den enkelte medarbeider

Lokal handlingsplan

Både 2006-planen og 2009-2012-planen gir klart uttrykk for at alle etatene skulle utarbeide lokale handlingsplaner for egen virksomhet. Dette er gjort i alle etater med unntak av én etat. I Forsvaret har også de ulike DIFene utarbeidet sine egne handlingsplaner, og ofte er disse brutt ned også på lavere nivåer i organisasjonen. EY opplever at de virksomhetene som har etablert lokale handlingsplaner har tatt eierskap til egne tiltak. Friheten til å utforme egen plan har vært helt sentralt for HEL-arbeidet i sektoren - både fordi det gir mulighet til å fokusere på relevante problemstillinger i eget hus og fordi det gir eierskap til arbeidet.

Det er kritikkverdig at én etat ikke har utarbeidet en handlingsplan for sin virksomhet. Dette tyder på svikt både hos virksomheten og i etatsstyringen. HEL gjelder hele sektoren, og tiltak som bidrar til å sette fokus på HEL-tematikken er nødvendig i alle virksomhetene. På tross av manglende handlingsplan er det iverksatt noen aktiviteter rundt HEL, men med manglende systematikk og oppfølging blir arbeidet noe løst fra helheten og overordnede målsettinger.

Roller, ansvar og organisering

Det er ulik organisering av HEL-arbeidet i sektoren, men hovedregelen er at ansvaret for lokale handlingsplaner og oppfølging av tiltak ligger i HR / personalfunksjonen. Tidsbruk og ansvarsfordeling internt varierer i stor grad mellom etatene. Ettersom handlingsplanene ikke gir noen føringer for hvordan dette løses ser EY det som uproblematisk at det er variasjoner. Det viktigste er at hver virksomhet har et tydelig kontaktpunkt for HEL. Dette er ivarettatt.

Lederinvolvering er svært viktig for å lykkes med handlingsplanenes målsettinger. Ledere må involveres og ha et tydelig ansvar for å øke kunnskap og kompetanse hos sine medarbeidere. Alle virksomhetene bør bli flinkere til å tydeliggjøre dette ansvaret for sine ledere. EY vurderer Forsvaret som foregangsetat på dette området.

Rapportering

Det er etablert prosesser for rapportering og at dette skal skje i sammenheng med RKR og årsrapportering, men varierer mellom etatene hvor omfattende rapporteringen er, og hvor ofte det rapporteres. Strukturen FD har bestemt håndheves ikke konsistent for sektoren. Det er problematisk at etatsstyringen varierer og at etatene ikke følges opp på en enhetlig måte. Uten rapportering har FD ikke kontroll på status og fremdrift for overordnet handlingsplan.

Videre er det meget uheldig at FDs nytte av rapporteringen ikke synliggjøres. I henhold til handlingsplanene skal FD utarbeide en samlet statusrapport for handlingsplanen basert på etatsvise rapporteringer. EY har ikke erfart at dette gjøres, og setter derfor spørsmålstegn til hvordan rapporteringen benyttes. Rapportering er ressurskrevende for etatene, og bidrar i tillegg til en opplevelse av at noe er pålagt dem ovenfra samt opplevelse av detaljstyring fra departementet. Dersom etatene skal bruke ressurser på rapportering er det derfor avgjørende at verdien av dette er synlig.

Aktiviteter

Det er, og skal være, stor variasjon i hvilke aktiviteter som gjennomføres. De aktivitetene som gjennomføres i virksomhetene springer ut fra egen handlingsplan, og EY opplever at virksomhetene har eierskap til tiltakene. Dilemmatrening er en utbredt metode for å øke kunnskap og refleksjon. EY ser potensial for at virksomhetene kan dele erfaringer knyttet til hvordan dilemmatrening kan gjennomføres og hvilke problemstillinger som diskuteres. Krigsskolene har eksempelvis bred erfaring og kompetanse på denne typen trening - erfaring og kompetanse som bør komme flere til gode.

Flere av virksomhetene setter fokus på HEL i ledersamlinger og medarbeidersamlinger. EY ser et potensial i hele sektoren for ytterligere ansvarspåleggelse hos ledere for å bidra til økt bevissthet rundt HEL. Medarbeidersamtalen er også en viktig arena for å øke bevisstheten rundt HEL som er lederens arena. Sektoren er ikke god nok på å strukturere lederens ansvar innenfor HEL i medarbeidersamtalen og i egne medarbeidersamlinger.

HEL som et fokusområde i mottaksprosesser for nyansatte er nevnt av flere virksomheter og DIFer i Forsvaret som tiltak / aktivitet. EY vurderer strukturene rundt dette i mottaksprosessene som noe mangelfulle på overordnet nivå, hvilket fører til en noe tilfeldig tilnærming og variasjon for nyansatte.

E-læring

EY har gjennomgått E-læringsmodulen, men har ikke gjort en evaluering av selve modulen og hvordan denne er bygget opp. Vurderingen her beror på hvilken verdi EY opplever at E-læringen skaper i organisasjonen, basert på våre observasjoner.

E-læringen har bidratt til å sette fokus på HEL og skapt oppmerksomhet rundt tematikken. Mange påpeker imidlertid at gjennomføringen har blitt opplevd som «påtvunget» og uten betydelig læringsutbytte utover erkjennelse av at tematikken er viktig.

EY opplever at en oppfatning om at innholdet i E-læringen ikke treffer den enkelte medarbeider er relativt utbredt i sektoren. E-læringen rettes mot 20 000 ansatte i fire ulike etater i tillegg til departementet, samt ca. 9000 vernepliktige inne til førstegangstjeneste. Dette er en sammensatt gruppe mennesker med svært ulik hverdag. Problemstillingene som tas opp i E-læringen blir derfor på slikt nivå at svært få opplever de som relevante. Både eksemplene og fremstillingen oppleves videre av mange som banale og trivielle, hvilket til dels kan underkjenne budskapet.

EY vurderer E-læring som et lite egnet verktøy for opplæring i holdninger, etikk og ledelse. Dette er problemstillinger som krever en helt annen tilnærming. Det E-læring kan egne seg godt til, er imidlertid formidling av et begrepsapparat. E-læringen for HEL har bidratt til å innføre HEL som begrep og rette oppmerksomheten mot HEL-tematikken i sektoren. Dersom et slikt verktøy skal bidra til kompetanseheving bør det legges opp til diskusjoner rundt ulike relevante problemstillinger. Dette ville uansett krevd skreddersøm av verktøyet.

5 Evaluering av effekt

Det er en utfordring å måle effekt av handlingsplanene for HEL. For det første er dette tematikk som har blitt mer aktuelt de siste årene i samfunnsutviklingen for øvrig, og målt eller observert effekt kan derfor vanskelig kun tilegnes handlingsplanene. Videre ble det ikke etablert et klart utgangspunkt før handlingsplanen ble implementert som kunne fungert som sammenligningsgrunnlag for status i dag. Uten dette utgangspunktet må effektbegrepet ses i lys av de initiativene som er iverksatt og den opplevde effekten av disse. En viktig kilde til å vurdere effekten har derfor vært informantene opplevelse av utvikling de siste 8 årene, både gjennom intervjuer og spørreundersøkelser. I tillegg er det en effekt i seg selv at handlingsplanene har lagt grunnlaget for en rekke tiltak som har blitt iverksatt og antas å ha bidratt til å sette fokus på HEL.

Delkapittel 5.1 presenterer observasjoner på sektornivå som bidrar til en vurdering av handlingsplanenes effekt. I 5.2 beskrives vurderingene.

5.1 Observasjoner på sektornivå

5.1.1 Samhandling og organisatorisk læring

HEL arbeidet er et sektorovergripende initiativ. Iboende i dette ligger det et stort potensial for organisatorisk læring og nettverksbygging gjennom økt samhandling og samarbeid mellom etater og DIFer. Dialogkonferanse og kontaktforum framstår som gode plattformer for både nettverksbygging og kunnskapsdeling på tvers av etatene. På tross av dette opplever ikke EY at potensialet for å dele kunnskap blir realisert. EY oppfatter at kontaktforum mangler noe struktur for å være en effektiv arena for nettopp kunnskaps- og erfaringsdeling.

EY har erfart at flere av etatene og DIFene har utviklet gode kurs, maler og prosesser for å jobbe med HEL, men at disse blir utarbeidet i virksomhetene og kun delt i mindre grad dem i mellom. Det er heller ikke EY bekjent at FD jobber systematisk med å samle inn eller dele det som har blitt utviklet i sektoren, og at det ikke foreligger tilgjengelig systemstøtte for deling. Selv om HEL er ment for å jobbes med på et lokalt nivå kunne sektoren som helhet spart ressurser på å jobbe mer proaktivt med å dele gode praksiser internt.

EY har sett enkelte gode eksempler på kunnskapsdeling, også mellom etater. NSM har eksempelvis kontakt med Hæren for å lære av deres erfaring med HEL-arbeidet, og FFI og FB har delt erfaring knyttet til varsling og dilemmaer. Det mangler likevel en systematikk rundt deling som ville kommet hele sektoren til gode.

5.1.2 Status før 2006

Gjennom intervjuene har EY ønsket å få et inntrykk av hvordan status for sektoren var før lanseringen av HEL i 2006. Intervjuene avdekket ingen sektordekkende formaliserte strukturer for arbeid med holdninger og etikk før 2006. Det kommer heller ikke fram at sektoren var engasjert i samarbeid med eksterne aktører for å jobbe med HEL-type tematikk. Dette innebærer likevel ikke at det ikke ble jobbet med områder som var nærliggende HEL i de forskjellige etatene eller DIFene. FFI nevner blant annet «over streken» - FFIs etiske retningslinjer, som et verktøy som var utarbeidet i forkant av HEL. I tillegg nevner FFI forskningsetikk som et iboende element som alltid har bidratt til etisk praksis hos etaten.

Tilsvarende forhold blir også nevnt av NSM som peker til en sikkerhetskultur som legger føringer for holdninger i daglig praksis. Utover dette nevnes også etiske retningslinjer knyttet til spesifikke situasjoner som utenlandsopphold og mottakelse av gaver. FB referer også til etiske retningslinjer før HEL, men anerkjenner at det var HEL som virkelig satt forvaltningsetikk på agendaen.

Forsvaret skiller seg noe ut i den forstand at de hadde formalisert sin tilnærming til tematikken gjennom Forsvarets verdigrunnlag fra 1998. EY opplever at Forsvaret hadde et større fokus på holdninger, etikk og ledelse gjennom sine utdanningsinstitusjoner og gjennom arbeidet til feltprestene. Disse forholdene blir pekt på i intervjuer med FST, feltprestene, Sjøkrigsskolen og Krigsskolen. I tillegg utviklet Hæren RAM som et konkret verdigrunnlag tilpasset sine behov, samt opererte med Hærens offiserkodeks.

5.1.3 Sektorens utvikling

Det norske forsvaret har som gått fra å være et stort mobiliseringsforsvar dimensjonert for å håndtere en konkret trussel til å bli et mindre innsatsforsvar med en mer kompleks og uforutsigbar oppdragsportefølje¹⁰. Denne omstillingen har økt kravene til fleksibilitet og reaksjonsevne, da neste oppdrag med stor sannsynlighet vil kreve deployering av ressurser med korte tidsfrister og være forskjellig fra det forrige¹¹. Kompleksiteten og bredden i oppdragene som skal løses krever samtidig et større spekter av kompetanse enn tidligere. Denne omstillingen har utvilsomt også lagt nye føringer for hvordan henholdsvis FB, NSM og FFI fokuserer sine ressurser og opererer i det daglige.

Spesielt oppdraget i Afghanistan har synliggjort behovet for kompetanse som historisk ikke har vært en del av militær utdanning. For eksempel har kompetanse innen kulturforståelse blitt mer viktig både med tanke på evnen til å samarbeide med sivilbefolkningen og myndighetene i operasjonsområdet, men også evnen til å samhandle med andre nasjoner i store internasjonale operasjoner. Samtidig har personell med kompetanse og erfaringer fra komplekse operasjoner som i Afghanistan bidratt til å videreutvikle Forsvaret, herunder Forsvarets egne utdanningsinstitusjoner.

Den teknologiske utviklingen har også påvirket kravene til norske soldater¹². Ny teknologi har gjort at soldatene får tilgang til informasjon mye raskere og i større mengder i dag enn tidligere. Dette innebærer samtidig at soldatene må bearbeide og fatte raskere beslutninger, ofte på et sprikende informasjonsgrunnlag. I slike situasjoner er soldatene helt avhengig av de erfaringene de bærer med seg fra trening og øvelse. Behovet for teknologisk kompetanse har også gjort at Forsvaret i større grad må hente personell fra det sivile arbeidsmarkedet for å fylle sine kompetansebehov.

Utover Forsvarets omstilling, effekten av Afghanistan på sektoren og nye kompetansekrav, opplever flere av informantene at den generelle samfunnsutviklingen har bidratt til en endring i hvordan sektoren opererer. Områder som økt fokus på transparens i

¹⁰ Forsvarets Fellesoperative doktrine (2007)

¹¹ Forsvarssjefens fagmilitære råd (2011)

¹² Prop. 73 S (2011-2012)

virksomheters operasjoner, omdømmebygging i næringslivet og økt ansvarliggjøring av både individer og organisasjoner, blir nevnt av informantene som faktorer som kan ha bidratt til et økt fokus på HEL-tematikk i sektoren. Disse faktorene blir også nevnt i forbindelse med en økt andel kvinner i sektoren koblet med en skiftende demografi som har bidratt til en økt andel minoriteter i Forsvaret og sektoren for øvrig.

5.1.4 Opplevd effekt

EY oppfatter fra informantene at det har vært en positiv utvikling innenfor etikk og holdninger i sektoren etter 2006. Gode holdninger, etisk refleksjon og ledelse var ikke nytt for sektoren da handlingsplanene for HEL ble implementert, men planene har bidratt til å strukturere arbeidet og sette fokus på viktige temaer. EY opplever at fokus på holdninger, etikk og ledelse tidligere var lite systematisert og derfor ble svært personavhengig. I Forsvaret var tematikken gjerne oppfattet som feltprestens domene, mens det nå er lederens domene.

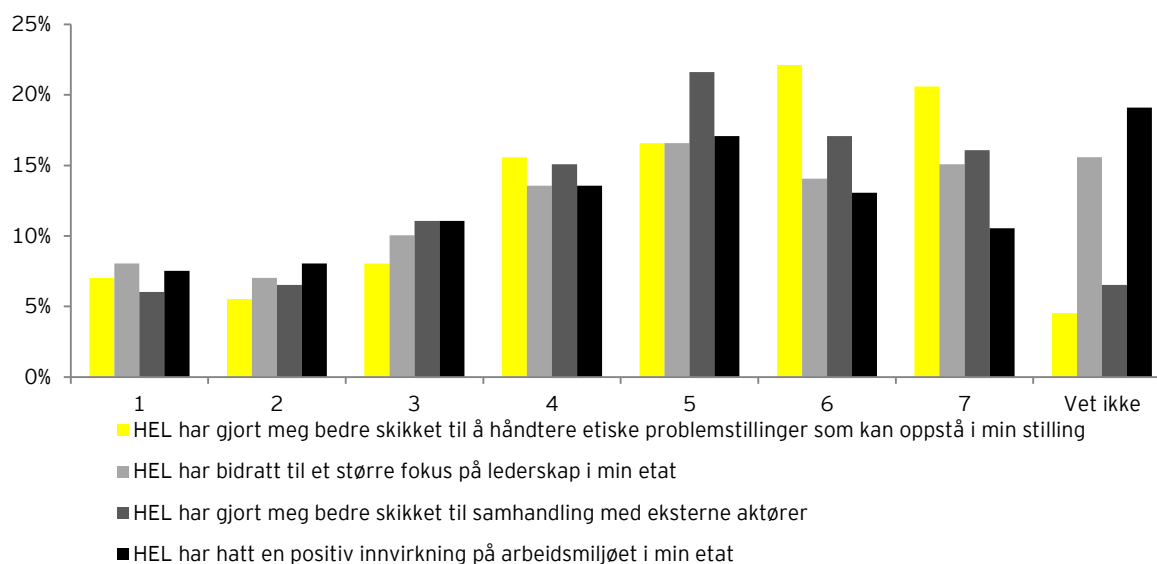
Sektoren hadde en rekke utfordringer spesielt knyttet til forvaltning i oppspillet til handlingsplanene. Fokus på holdninger, etikk og ledelse i forvaltningsøyemed synes å ha hatt en betydelig effekt. Kunnskapen har økt og holdningene blitt bedre over tidsperioden. Hvorvidt dette kan tilskrives handlingsplanene for HEL i sin helhet er ikke lett å besvare, men det er svært sannsynlig at arbeidet har hatt en positiv effekt. Sektoren har færre utfordringer med eksempelvis korrupsjon, økonomisk mislighold og ulovlig bruk av materiell i dag enn for 10 år siden. Flere informanter trekker frem at kulturen for forsvarlig forvaltning er merkbart bedre, hvilket bidrar til at medarbeidere tar riktige beslutninger.

Når det gjelder HEL i sammenheng med mellommenneskelig interaksjon og forholdet mellom medarbeidere er det flere informanter som påpeker at det er større bevissthet rundt hva som er akseptabel oppførsel i dag enn tidligere. Det er støtte åpenhet rundt eventuelle saker vedrørende uakseptabel oppførsel. Informantene påpeker også at det var vært en utvikling i språkbruk og at flere nå er bevisste på hvilke ord og uttrykk som ikke skal benyttes. Dette har vært positivt for kultur og arbeidsmiljø. Informanter legger vekt på at det er nulltoleranse for diskriminering og trakassering av medarbeidere, og at det er et lederansvar å håndheve dette. Likevel opplever Forsvarssektoren stadige utfordringer med uønsket oppførsel. Medarbeiderundersøkelsen i Forsvaret for 2013 viser for eksempel at plaging / erting av overordnede og arbeidskamerater og uønsket seksuell oppmerksomhet forekommer, med størst forekomst blant vervede. Kvinner er i vesentlig grad mer utsatt for erting / plaging og uønsket seksuell oppmerksomhet enn menn. Sektoren er en stor organisasjon med bredt mangfold i oppgaver, alder, kompetanse og bakgrunn, og det er vanskelig å eliminere uønsket atferd fullstendig. Slike resultater viser imidlertid at det er viktig å fortsette å holde fokus på gode holdninger overfor hverandre.

Forsvarets omstilling fra et invasjonforsvar til et innsatsforsvar og vår tilstedeværelse i utenlandsoperasjoner over de siste ti årene har gjort at det stilles helt andre krav til soldatenes atferd ut mot samfunnet for øvrig. Dette gjelder både overfor sivile og militære parter. Det har vært et stort fokus i hele sektoren på hvordan norske soldater kan bli best mulig rustet for en slik utfordring. Informanter har vanskelig for å trekke direkte linker fra handlingsplaner for HEL til denne utviklingen, fordi fokuset i stor grad skyldes politisk og organisatorisk endring. HEL har likevel bidratt til systematikken rundt oppfølgingen av holdninger og etisk refleksjon også i forbindelse med operasjoner.

En hypotese er at utenlandsoppdrag har bidratt til å profesjonalisere Forsvaret. Dette innvirker også på hvordan organisasjonen utvikler og bygger sine mennesker, og på hvordan både ledere og medarbeidere selekteres, hvilket kan forklare en utvikling innenfor holdninger, etikk og ledelse.

Figur 9 viser resultatene fra spørreundersøkelsene i NSM, FFI og FB¹³ på spørsmål om i hvilken grad ulike utsagn stemmer for respondentene. Overordnet ser vi en høyrevridning som viser at respondentene i opp mot stor grad og stor grad er enige. Resultatene er samlet for NSM, FFI og FB. En stor andel respondenter har oppgitt 6 eller 7 på hvorvidt HEL har gjort dem bedre skikket til å håndtere etiske problemstillinger. På spørsmål om i hvilken grad HEL har gjort respondenten bedre skikket til å håndtere etiske problemstillinger som kan oppstå i respektiv stilling er gjennomsnittet 5,01, altså i over middels grad. Gjennomsnittet er videre 5,04 for spørsmål om i hvilken grad HEL har bidratt til et større fokus på lederskap i etaten, 4,88 på spørsmål om i hvilken grad HEL har gjort vedkommende bedre skikket til samhandling med eksterne aktører og 5,02 på spørsmål om i hvilken grad HEL har hatt en positiv innvirkning på arbeidsmiljøet i etaten. Disse resultatene vitner om en klar indikasjon på at medarbeidere i NSM, FFI og FB opplever at HEL har hatt en positiv effekt.



Figur 9 - Hva har HEL bidratt til for respondentene

Under vises «ordskyer» basert på tekstsvar fra spørreundersøkelsen til etatene og HMKG i Forsvaret knyttet til hva respondentene forbinder med HEL. Den øverste skyen er basert på svar fra NSM, FFI og FB, mens skyen under viser resultater for HMKG i Forsvaret. Skyene illustrerer hva medarbeideren i sektoren forbinder med HEL-arbeidet.

¹³ Undersøkelsen i Forsvaret ble kun utsendt til en bataljon og er derfor ikke inkludert i dette bildet

mellommenneskelige forhold tyder EYs funn på at kulturen har forbedret seg. Det forekommer imidlertid fortsatt en del uønsket atferd

- Systemer og strukturelle hjelpemidler: Lokale handlingsplaner har vært viktig for å oppnå effekt, men HEL er ikke tilstrekkelig implementert i ordinære styringssystemer. Det mangler systematikk for kunnskaps- og erfaringsdeling i sektoren
- Forsvarlig forvaltning er en viktig faktor i det å være en ansvarlig samfunnsaktør, og her vurderer EY at sektoren har hatt en synlig effekt. Andre effekter er vanskelig å knytte til handlingsplanene.

Kunnskaps- og kompetansebygging

Det har blitt gjennomført tiltak innenfor kunnskaps- og kompetansebygging innenfor HEL-tematikken i hele sektoren. EY opplever at sektoren har oppnådd økt bevissthet og kunnskapsnivå rundt holdninger, etikk og ledelse hos den enkelte medarbeider. Dette har vært nødvendig og svart ut et behov hos alle etatene. Utviklingen kan ikke utelukkende tilskrives handlingsplanene, men EY oppfatter at gjennomføringen av konkrete tiltak for å bygge kunnskap og kompetanse har vært en viktig faktor for utviklingen.

Kulturbygging

Å endre en organisasjonskultur er svært krevende og må skje over tid. Forsvarssektoren har påstartet denne prosessen. Særlig i forvaltningsøyemed virker det som en kulturendring har funnet sted, hvilket bidrar til bedre beslutninger på individnivå. Også knyttet til mellommenneskelige forhold tyder EYs funn på at kulturen har forbedret seg. Det forekommer imidlertid fortsatt en del uønsket atferd, og spesielt Forsvaret må opprettholde sitt fokus på holdninger overfor medarbeidere fremover.

Systemer og strukturelle hjelpemidler

Handlingsplanene for HEL har bidratt til å systematisere og strukturere arbeidet med HEL. EY vurderer det som en viktig effekt av sentrale handlingsplanene at lokale handlingsplaner og tiltak har blitt utarbeidet. Det er disse planene som har ført til endringer som treffer den enkelte medarbeider.

Deler av sektoren har etablert elementer av HEL i sin styring, organisasjonsutvikling og kontrollmekanismer. EY opplever likevel at HEL i for stor grad er sidesatt «daglig drift» og at samtlige etater har en vei å gå for å lykkes med denne integrasjonen.

En utfordring er at sektoren ikke har lykkes med å dele kunnskap og erfaring på tvers. Det er ikke etablert tilfredsstillende struktur for slik deling.

Samfunnsansvar

EY opplever at HEL ikke har fokusert spesielt på å øke forsvarssektorens bevissthet rundt samfunnsoppdraget. Dette følger imidlertid indirekte av andre fokusområder. Forsvarlig forvaltning er en viktig faktor i det å være en ansvarlig samfunnsaktør. Her vurderer EY at sektoren har hatt en synlig effekt. EY oppfatter at sektoren også har hatt en positiv utvikling knyttet til hvordan Forsvaret fremstår overfor det sivile samfunn, eksempelvis i internasjonale operasjoner. EY har imidlertid ikke grunnlag for å knytte denne effekten opp mot handlingsplaner for HEL spesielt.

6 Konklusjon

EY etablerte innledningsvis tre evalueringskriterier for å evaluere handlingsplanene for HEL. Kriteriene gjenspeiler tredelingen i evalueringen - evaluering av handlingsplanene, evaluering av prosessene og evaluering av effekt. Under følger en sammenstilling av EYs vurderinger for hvert kriterium.

Evalueringskriterier	Overordnede slutninger
Handlingsplanene er hensiktsmessige for å oppnå definerte mål	<ul style="list-style-type: none"> • Handlingsplanene har gitt tilstrekkelig frihet til lokal tilpasning • Det er en utbredt oppfatning at handlingsplanene har stort fokus på forsvarlig forvaltning • Målene er ikke «SMARTe» • Det har vært noe mangelfull oppfølging av tiltak
Gode arbeidsprosesser som understøtter måloppnåelse er implementert og fungerer godt	<ul style="list-style-type: none"> • Det er etablert en rekke gode initiativer innenfor HEL som EY antar har bidratt til kunnskaps- og kompetanseheving på området • Det er store variasjoner i sektoren og internt i Forsvaret, og noen har større utfordringer enn andre • Det er kritikkverdig at én etat ikke har utarbeidet lokal handlingsplan for sin virksomhet. Øvrige etater har handlingsplaner • Prosesser for rapportering gjennomføres på ulike måter og følges ikke enhetlig opp fra FD. Det er uklart hvilken verdi rapporteringen skaper • Det er et behov for å involvere ledere mer og klargjøre leders ansvar for å heve sine medarbeidere kunnskap og kompetanse innenfor HEL. Dette innebærer å sørge for at alle ledere er rustet for oppgaven • E-læringen bidrar til å sette fokus på HEL, men innholdet oppleves som lite relevant for den enkelte medarbeider
Sektoren har oppnådd en ønsket effekt av handlingsplanene sett i forhold til definerte mål	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Kunnskaps- og kompetansebygging:</i> EY opplever at sektoren har oppnådd økt bevissthet og kunnskapsnivå rundt holdninger, etikk og ledelse hos den enkelte medarbeider. • <i>Kulturbygging:</i> Særlig i forvaltningsøyemed virker det som en kulturendring har funnet sted, hvilket bidrar til bedre beslutninger på individnivå. Også knyttet til mellommenneskelige forhold tyder EYs funn på at kulturen har forbedret seg. Det forekommer imidlertid fortsatt en del uønsket atferd • <i>Systemer og strukturelle hjelpemidler:</i> Lokale handlingsplaner har vært viktig for å oppnå effekt, men HEL er ikke tilstrekkelig implementert i ordinære styringssystemer. Det mangler systematikk for kunnskaps- og erfaringsdeling i sektoren • <i>Samfunnsansvar:</i> Forsvarlig forvaltning er en viktig faktor i det å være en ansvarlig samfunnsaktør, og her vurderer EY at sektoren har hatt en synlig effekt. Andre effekter er vanskelig å knytte til handlingsplanene.

Tabell 2 - Konklusjon på evalueringskriterier

Tabellen viser at deler av hvert kriterium er oppfylt. Det eksisterer likevel forbedringspotensialet innenfor alle tre delene. EY konkluderer også med et vedvarende behov for å holde fokus på HEL. Det er derfor viktig at FD planlegger videre arbeid og kommuniserer tydelig fokus og retning videre til hele sektoren.

7 Forslag til veien videre

Basert på observasjoner og EYs vurderinger presenteres her forslag til FD i veien videre for HEL-arbeidet i sektoren. Forslagene er utdypet i delkapittel 7.1. Forslagene er ikke i prioritert rekkefølge, men det gjøres en innledende vurdering av kompleksitet / verdi i delkapittel 7.2

	Forslag	Gevinst	Hvem
1	Integrere HEL-arbeidet i øvrig kompetansearbeid (kompetansereform)	Koordinering av initiativer og rett prioritering av ressurser	FD
2	Avklare roller og ansvar knyttet til HEL i FD, herunder grensesnitt mellom avdelinger og seksjoner	Unngå dobbeltarbeid og arbeid som faller mellom ansvarsområder	FD
3	Integrere HEL i ordinære styringsprosesser og sørge for hensiktsmessig rapportering	Større verdiskapning og mer hensiktsmessig ressursbruk knyttet til rapportering	FD, NSM, FFI
4	Terminere dagens E-læring som obligatorisk	Kostnaden av obligatorisk E-læring synes å være større enn utbyttet	FD
5	Etablere prosesser for kunnskaps- og erfaringsdeling	Nyttiggjøring av andres ervervede kunnskap og erfaring, sparer ressurser	FD / Alle etater
6	Innarbeide HEL som en etablert del av mottaksprosesser for nyansatte	Nyansatte får HEL-tankegangen under huden fra første stund	FD / Alle etater
7	Rette mer fokus på HEL (herunder RAM) på tidlig nivå i Forsvaret (rekruttskole / befalskole)	Vernepliktige / yngre befal får økt kunnskap og kompetanse på HEL (herunder RAM) øker bevisstheten i alle lag i organisasjonen	Forsvaret
8	Opprette struktur for å dele erfaring, kunnskap og ideer knyttet til HEL i Forsvaret	Nyttiggjøring av andres ervervede kunnskap og erfaring, spre gode ideer og sparer ressurser	Forsvaret

Tabell 3 - Forslag veien videre

7.1 Beskrivelse av forslag

1. Integrere HEL-arbeidet i øvrig kompetansearbeid (kompetansereform)

FD har lansert to sektorovergrepene handlingsplaner for HEL. Den siste planen gjaldt for perioden 2006-2012 og er i prinsippet ikke lenger gjeldende. EY har sett at handlingsplanene har bidratt til å sette fokus på HEL og at mange gode initiativer er iverksatt. I 2006 var det viktig å jobbe spesielt med dette gjennom å lansere en egen handlingsplan. For lykkes med målsettingene var det behov for å følge opp med en ny handlingsplan for HEL i perioden 2009-2012. På sikt er likevel målet at særlig fokus på holdninger, etikk og ledelse skal være en integrert del av all øvrig virksomhet. EY opplever at denne målsettingen ikke er oppnådd.

EY tror likevel ikke at en ny, sektorovergrepene handlingsplan er riktig virkemiddel for å videreutvikle sektoren innenfor HEL. Den reviderte handlingsplanen fra 2009-2012 inneholdt uansett ikke konkrete tiltak og EY kan ikke se at det er behov for sentrale tiltak fremover. Det er viktig å tilrettelegge for lokalt handlingsom for å ivareta egenart og sørge for lokalt eierskap til HEL.

Dette betyr ikke at FD skal slippe taket i HEL fra sentralt hold. Det er viktig å opprettholde kontinuerlig fokus på HEL i alle deler av sektoren og begrepet fortjener forlenget levetid. EY mener det vil være hensiktsmessig å fortsette arbeidet med HEL som en del av øvrig kompetansearbeid i FD V og kompetansereformarbeidet. Dette innebærer at initiativer innenfor HEL koordineres med andre initiativer knyttet til utvikling av sektoren til en moderne og ledende kompetanseorganisasjon.

EY anbefaler at veien videre for HEL bør være en del av forsvarssektorens overordnede HR strategi. Målsettinger og strategi for å nå hovedmålet for HEL slik det er formulert i 2009-2012-planen inlemmes i strategi for HR / Personalområdet. Målene bør være «SMARTe» mål. Her må alle dimensjoner for HEL - holdninger, etikk og ledelse - ivaretas, samt ulike perspektiver på HEL; forsvarlig forvaltning, hvordan sektorens ansatte forholder seg til hverandre som mennesker (internt) og hvordan sektorens ansatte forholder seg til samfunnet for øvrig (eksternt).

FD bør fortsette å følge opp arbeidet med HEL i sektoren og gi oppdrag om å revidere og videreutvikle egne handlingsplaner gjennom PET og IVB. Lokale handlingsplaner bidrar til at etatene tar eierskap til tematikken og jobber med tiltak som angår egen virksomhet. Dette bør opprettholdes. FDs oppfølging og rapporteringsregimet tas opp i eget punkt (punkt 3).

2. Avklare roller og ansvar knyttet til HEL i FD

For å sørge for god oppfølging og styring av HEL-arbeidet må ansvarsområdene i FD være tydelig definert og grensesnitt avklart. Dette gjelder både internt i FD V knyttet til punkt 1 over og mot FD I knyttet til HR og utvikling i departementet, i tillegg til grensesnitt og samhandling med etatstyringen knyttet til oppfølging av HEL-arbeid i etatene. FD V bør ta initiativet til ansvarsklargjøringen.

3. Integre HEL i ordinære styringsprosesser og sørge for hensiktsmessig rapportering

Det er et vedvarende behov for å følge opp etatene sentralt på HEL-arbeid. FD er avhengig av å motta informasjon om etatenes status og arbeid for å planlegge videre fokus for HEL og vurdere måloppnåelse. FD må definere sitt behov tydelig og etterspørre informasjon basert på behovet. Det er sløsing av ressurser å «rapportere for å rapportere» - informasjonen som rapporteres må gi en synlig verdi for både mottaker og avsender. EY foreslår at FD gjennomgår og definerer sitt behov, og utarbeider forespørsel til etatene basert på dette. Et viktig nøkkelspørsmål er hvorvidt etatene rapporterer for kontroll eller rapporterer for å forbedre, eventuelt en kombinasjon. FD må definere parametre som gir mening å rapportere på, både for FD og for etatene.

Rapportering bør foregå som en del av ordinære styringsprosesser (etatsstyringen). Etatene bør rapportere årlig på de parametrene FD definerer. Kontinuerlig oppfølging gjennom året bør foregå i mer uformelle former, eksemplvis på kontaktforum.

Rapporteringskravene må være konsistente for hele sektoren og alle etatene må møte de samme forventningene. Avvik må følges opp og håndteres. EY foreslår at FD gjennomgår sine rutiner for avvikshåndteringen i etatsstyringen knyttet til HEL.

For å måle videre effekt av HEL-arbeidet i sektoren bør det etableres et utgangspunkt for hvor sektoren står i dag. En slik etablering av status er avgjørende for å kunne monitorere utviklingen. Ideelt sett burde dette vært gjort før handlingsplanene ble implementert, men for videre arbeid er det uansett nødvendig å gjøre det nå for å muliggjøre kontinuerlig oppfølging av HEL-arbeidet. Målinger over tid bidrar til å utarbeide et bedre beslutningsgrunnlag for valg og prioriteringer av tiltak og ressursbruk fremover. FD må utarbeide plan for hvilke parametre og dimensjoner som skal måles, hvordan dette skal gjennomføres, frekvens på måling og hvem som er involvert. Videre må innhentet informasjon og analyse av denne over tid benyttes for å definere tiltak og prioritere ressurser til HEL-arbeidet fremover.

4. Terminere dagens E-læring som obligatorisk

E-læringsmodulen er i dag obligatorisk for alle ansatte i forsvarssektoren, samt vernepliktige. EYs oppfatning er at de aller fleste har gjennomført E-læringen individuelt. E-læringen har bidratt til å skape oppmerksomhet rundt HEL, men EY betviler det faktiske læringsutbyttet av E-læring for holdninger, etikk og ledelse. E-læringen oppleves av mange som noe generell og vanskelig å relatere til egen hverdag. Modulen er ikke fullstendig tilpasset nivå og funksjon, og alle sektorens 20.000 ansatte, fordelt på fire svært ulike etater samt Forsvarsdepartementet. Det er en utbredt oppfatning i sektoren at E-læringskurset er, som uttrykt i et intervju; «et kurs som forsøker å treffe alle, og derfor treffer ingen». En stor andel av nåværende ansatte har gjennomgått E-læringsmodulen, og EY vurderer at denne fremtidig bør få en annen rolle. Andre tiltak, som eksempelvis de som nevnes i punkt 5 og 6, vil kunne dekke de dimensjonene av E-læringen som har fungert godt.

EY foreslår derfor å terminere E-læringen som obligatorisk for alle ansatte, men modulen bør fortsatt brukes lokalt som grunnlag for diskusjon og for å skape bevissthet. Virksomhetene kan selv avgjøre hvorvidt, og eventuelt i hvilken form, det er nyttig å gjennomføre E-læringen i egen organisasjon. Problemstillingene som tas opp i E-læringen kan være svært nyttige som diskusjonsgrunnlag, og modulen bør derfor ikke forkastes. Det bør imidlertid være etatenes ansvar å definere hva som er relevant og hvordan filmsnuttene og eksemplene skal brukes. En gruppetilnærming med diskusjon av problemstillingene som tas opp vil for eksempel kunne være en form som øker utbyttet av læringsmodulen i forhold til hvordan den stort sett har blitt gjennomført til nå.

5. Etablere prosesser for kunnskaps- og erfaringsdeling

EY har erfart at det gjennomføres mye godt og viktig arbeid i sektoren knyttet til HEL. Det er imidlertid et stort potensial for bedre samhandling og kunnskaps- og erfaringsdeling, både på tvers av etater og mellom DIFer i Forsvaret. Kontaktforum HEL gjennomføres 6 ganger i året med alle virksomhetene representert. Dette er et forum som er godt egnet for både oppfølging, diskusjon og utvikling og deling av erfaringer og kunnskap. EY foreslår at FD opprettholder forumene og tar sterkere eierskap til strukturen i møtene for å sørge for større utnytte for alle involverte.

Videre bør det opprettes en nettbasert portal som er tilgjengelig for alle, eksempelvis via intranett. FD bør ha det administrative ansvaret for portalen, men alle bør ha tilgang til å dele. Her kan alle dele eksempelvis «beste praksis», suksesshistorier og problemstillinger for dilemmatrening. FD kan også benytte portalen som en kanal for informasjonsdeling om status, utvikling, fokus- og satsingsområder og annen relevant informasjon. Portalen bør ha tematisk inndeling slik at den fungerer godt som en oversiktlig «meny» som virksomhetene kan velge materiale fra.

Et eksempel på et verktøy som kunne vært nyttig i en slik portal for deling er et sett med ulike moduler med forekjellig tematikk innenfor HEL. Modulene kan være filmer, caser, eksempler osv. som egner seg som grunnlag for diskusjon. FD bør være ansvarlig for å utarbeide en «pakke» som etater og DIFer selv kan velge moduler fra ut i fra eget behov og egne premisser. Innholdet i E-læringsmodulen kan benyttes som en del av denne pakke.

FD arrangerer i dag en årlig dialogkonferanse om HEL. EY foreslår at dette tiltaket videreføres. Konferansen bidrar til å formidle fokus på HEL og er en god arena for å dele informasjon og inspirere etatene til eget arbeid med tematikken. Engasjement fra både politisk ledelse og ledelsen i departementet, samt etatsledelsen for alle etatene, gir viktige signaler både til sektoren og samfunnet for øvrig.

6. Innarbeide HEL som en etablert del av mottaksprosesser for nyansatte

Som nevnt i punkt 4 foreslår EY å terminere E-læringsmodulen som obligatorisk. Det betyr at nyansatte ikke nødvendigvis vil gjennomgå denne. Som erstatning foreslår EY at det må utarbeides en struktur for hvordan HEL skal introduseres for nyansatte i mottaksprosessene i sektoren. Nyansatte må tidlig få innblikk i hva sektoren legger i HEL og hvillike forventninger som ligger til den nyansatte.

Virksomhetene må selv utarbeide et opplegg som passer i egen struktur. FD bør utarebeide noen retningslinjer og følge opp virksomhetene på gjennomføring. Retningslinjene bør være overordnede, men gi noen punkter som kan fungere som en sjekkliste for etatene når de utarbeider en skreddersydd opplegg som passer med eksisterende introduksjonsprogram.

Eksempler på punkter som kan inngå i slike retningslinjer er:

- Alle nyansatte skal få en innføringen i hva etaten og sektoren mener med HEL - hva er viktig?
- Alle nyansatte skal gjøres kjent med etatens lokale handlingsplan for HEL og status på tiltak
- Alle nyansatte skal ha vært gjennom innledende diskusjoner rundt aktuelle dilemmaer som kan oppstå i stillingen de tiltrer i
- Alle nyansatte skal vite hvem de kan gå til med etiske spørsmål for å få råd og veiledning
- Alle ansatte skal være kjent med retningslinjer for varsling

7. Rette mer fokus på HEL på tidlig nivå i Forsvaret (rekruttskole / befalsskole)

EY erfarer at krigsskolene har en betydningsfull rolle for å øke kompetansen og bevisstheten i Forsvaret. Våre funn tilsier at det utgjør et tydelig skille ved gjennomført krigsskole. Dette underbygges av resultatene fra Forsvarets medarbeiderundersøkelse¹⁴ som viser at det er størst utfordringer med uønsket atferd blant de vervede. En del yngre befal skal heller ikke gjennomføre krigsskolen (seleksjon). EY forslår at Forsvaret ser på muligheten for å rette mer fokus på holdninger, etikk og ledelse også på et tidligere tidspunkt i soldatenes utvikling. Krigsskolene kan brukes som kunnskapskilde til hvordan dette kan innarbeides tidligere i den militære utdanningen og bør være en del av diskusjonen.

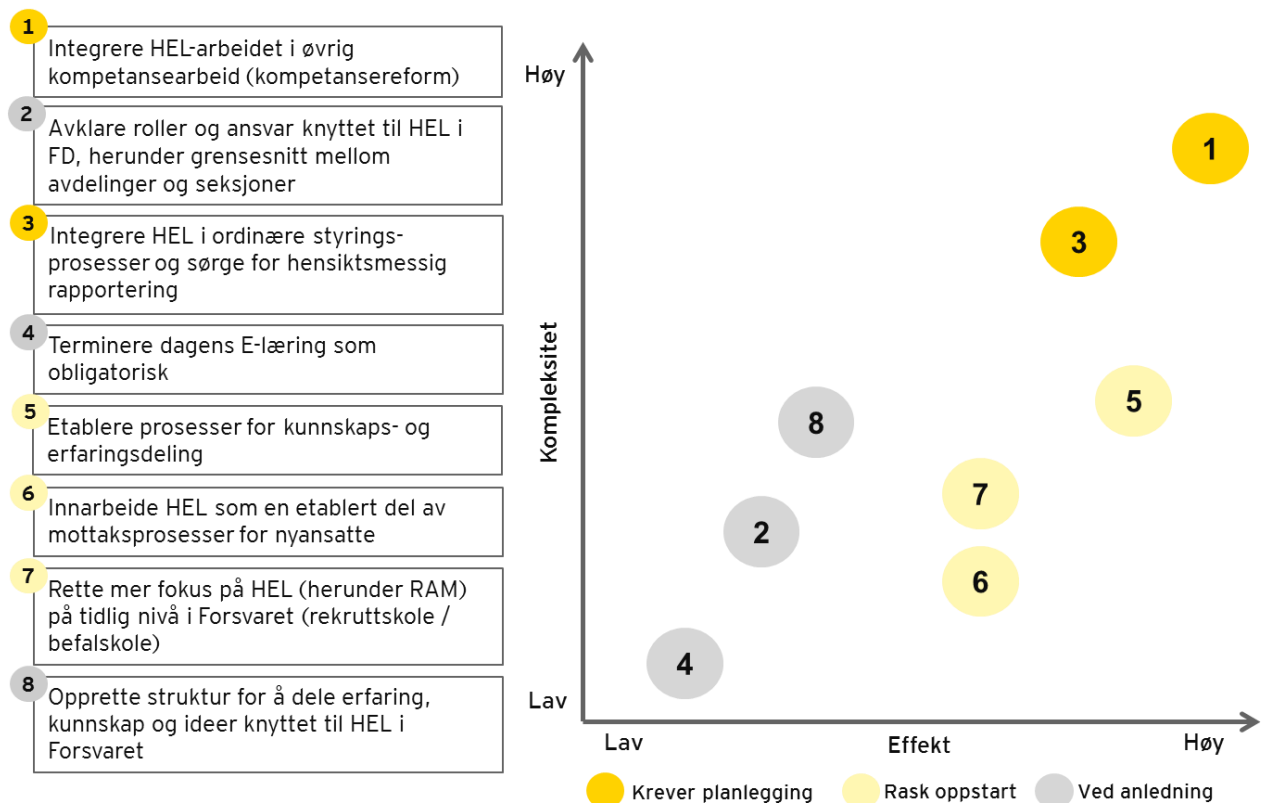
8. Opprette struktur for å dele erfaring, kunnskap og ideer knyttet til HEL i Forsvaret

EY ser potensial for deling også internt i Forsvaret. Mange problemstillinger og utfordringer er de samme på tvers i organisasjonen. FST / P har en koordinerende rolle i HEL-arbeidet, men vår hypotese er at de ulike DIFene fortsatt jobber svært uavhengig og således ikke drar nytte av den kunnskapen og erfaringen organisasjonen besitter som helhet. EY forslår derfor halvårlige interne møter der alle DIFene er representert. FST / P bør fasilitere møtene og forberede hvilke diskusjoner det legges opp til for hvert møte. Denne strukturen vil kunne bidra til å spre gode ideer og dele erfaring og kunnskap på tvers. Møtene kan eventuelt holdes i sammenheng med andre relevante samlinger, og Forsvaret må selv finne en passende struktur.

7.2 Innledende vurdering av forslag

I figuren under er det gjort en innledende vurdering av kompleksitet og effekt av forslagene. Denne vurderingen kan benyttes som grunnlag for prioritering av ressurser til gjennomføring av tiltak og rekkefølge for gjennomføring. Tiltak med høy kompleksitet krever mer ressurser enn tiltak med lav kompleksitet. Tiltak med lav kompleksitet og høy effekt bør gjennomføres raskt, mens tiltak med høy effekt og høy kompleksitet krever mer planlegging for å sørge for at ressursinnsatsen gir tilstrekkelig avkastning. Tiltak med lav kompleksitet og lav effekt er enkle å gjennomføre og bør derfor iverksettes ved anledning, uten forventninger om betydelig effekt.

¹⁴ Analyse: Forsvarets medarbeiderundersøkelse 2013



Figur 12 - Vurdering av kompleksitet og effekt for forslagene

Forslag 1 vil gi stor effekt og vil være premissgivende for videre arbeid med HEL. Forslaget er ressurskrevende og må planlegges godt før iverksetting. EY anbefaler likevel at FD setter inn ressurser for å gjennomføre forslag 1 tidlig. Forslag 3 er også relativt komplekst å få til, men er viktig for videre engasjement rundt HEL-arbeidet i sektoren. Forslag 3 krever kompetanse for å utarbeide plan for innhenting av relevant informasjon. Videre er det komplekst å definere og implementere tiltak basert på informasjonen og oppfølging over tid. Det er imidlertid svært viktig for å kunne dokumentere effekter og prioritere ressursbruk fremover.

Forslag nummer 5, 6 og 7 er tiltak med relativt potensielt stor effekt i forhold til ressursbruk. Disse bør derfor iverksettes raskt. Forslag 5 er et av de viktigste tiltakene for å videreutvikle HEL-arbeidet.

Forslag nummer 2, 4 og 8 er relativt enkle å gjennomføre, men gir heller ingen stor effekt. Disse bør derfor gjennomføres ved anledning.

8 Referanser

Forsvaret: Forsvarssjefens fagmilitære råd (2011)

Forsvarsdepartementet: Proposisjon til Stortinget (forslag til stortingsvedtak)
Prop. 73 S (2011-2012) *Et forsvar for vår tid*

Forsvarsdepartementet: Proposisjon til Stortinget
St.prp. nr. 48 (2007-2008) *Et forsvar til vern om Norges sikkerhet, interesser og verdier*

Forsvaret: Analyse: Forsvarets medarbeiderundersøkelse 2013 (internt dokument)

Forsvarsstaben (utarbeidet av Forsvarets stabsskole): *Forsvarets Fellesoperative doktrine* (2007)

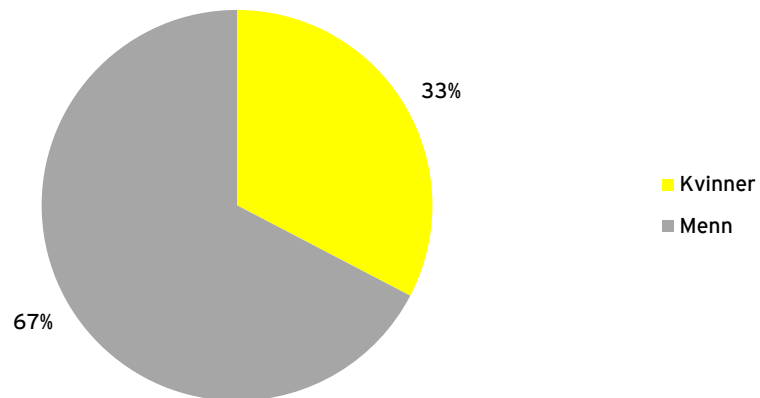
Forvaltningsdatabasen (Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS):
<<http://www.nsd.uib.no/polsys/data/forvaltning/ansatte/etat/17:5>>

Vedlegg

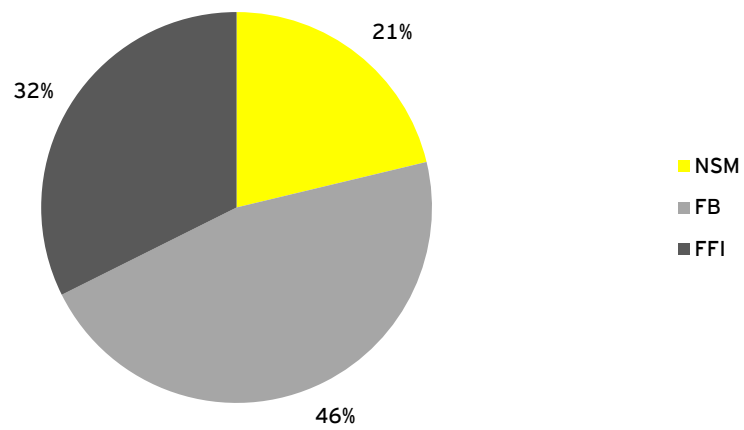
Vedlegg A: Spørreundersøkelse

Spørreundersøkelse - NSM, FB, FFI

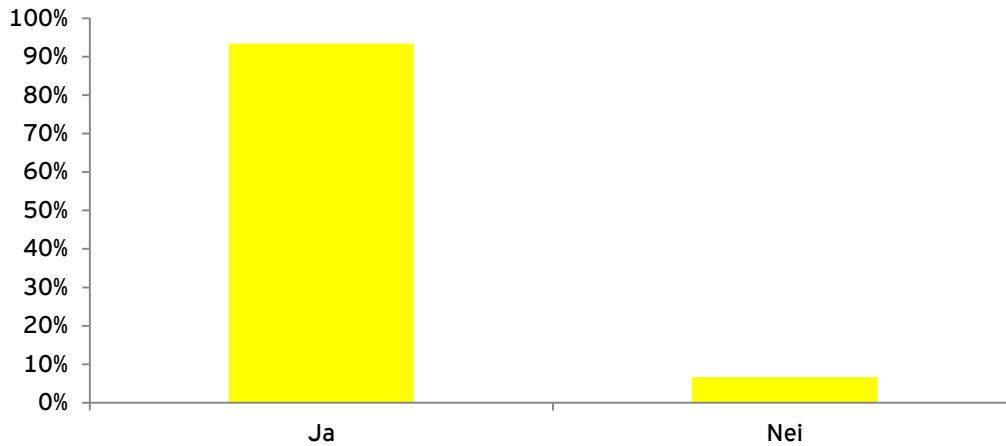
Kjønn



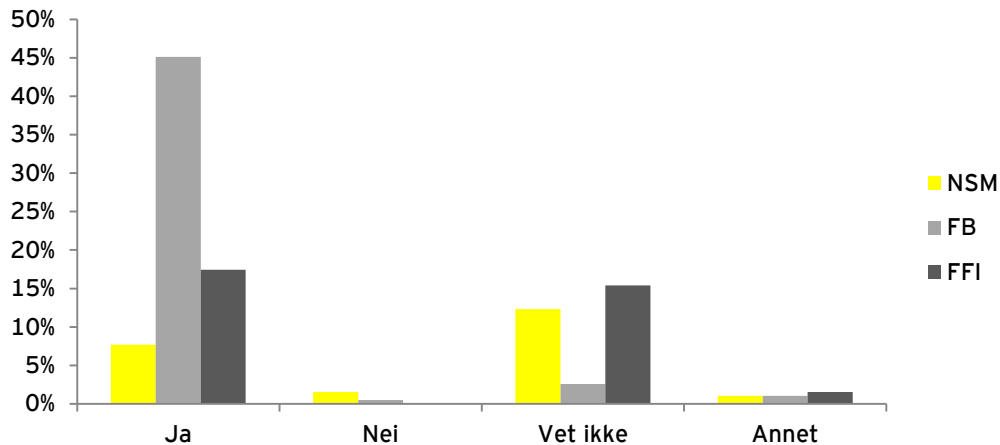
Etat



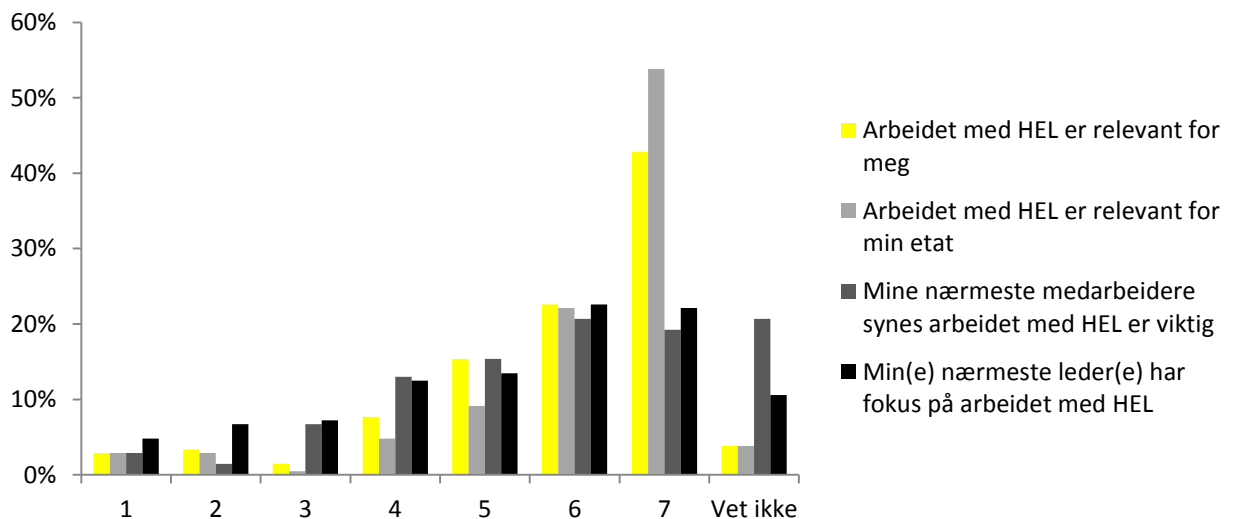
Kjenner du til Forsvarssektorens overordnede arbeid med Holdninger, Etikk og Ledelse (HEL)?



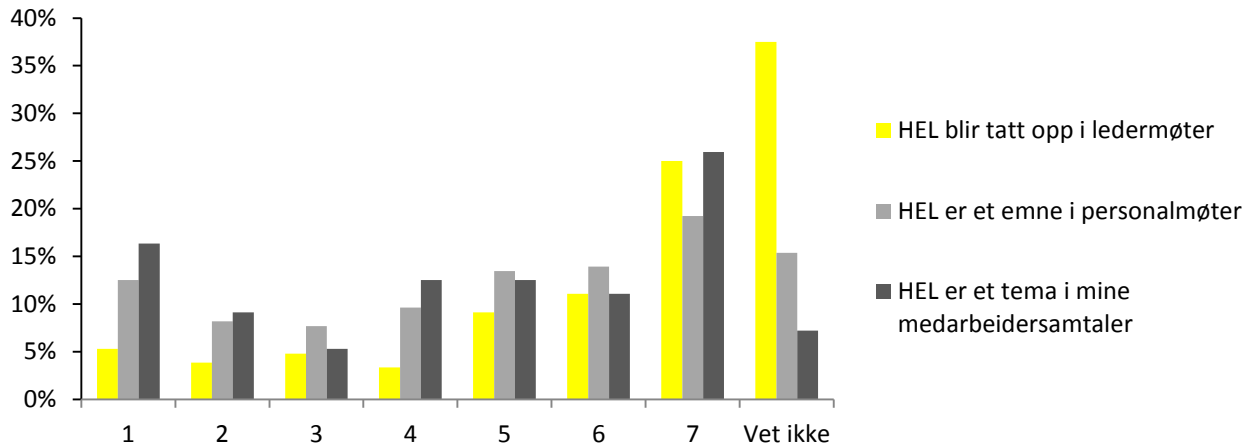
Har din etat en egen handlingsplan knyttet opp mot HEL?



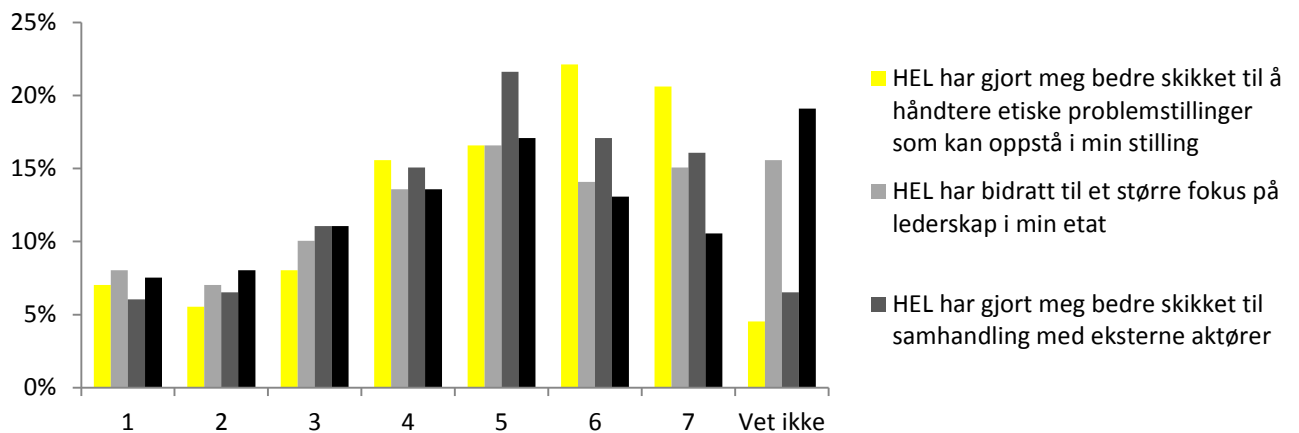
I hvilken grad er du enig i følgende påstander:



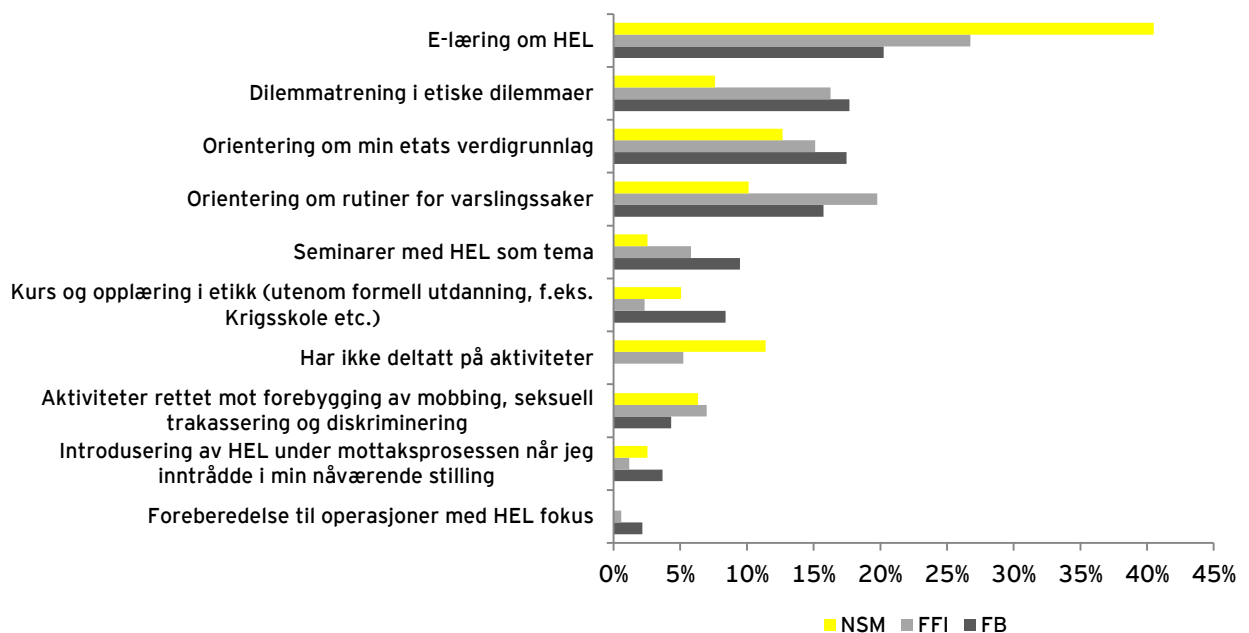
I hvilken grad er du enig i følgende påstander:



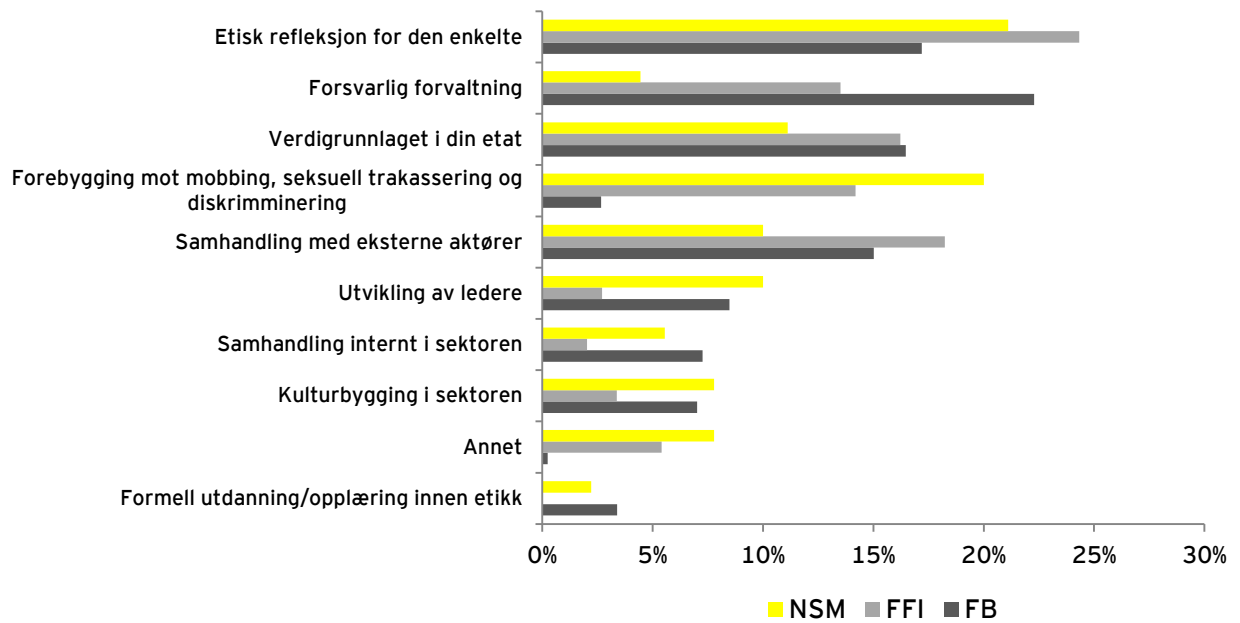
I hvilken grad er du enig i følgende påstander:



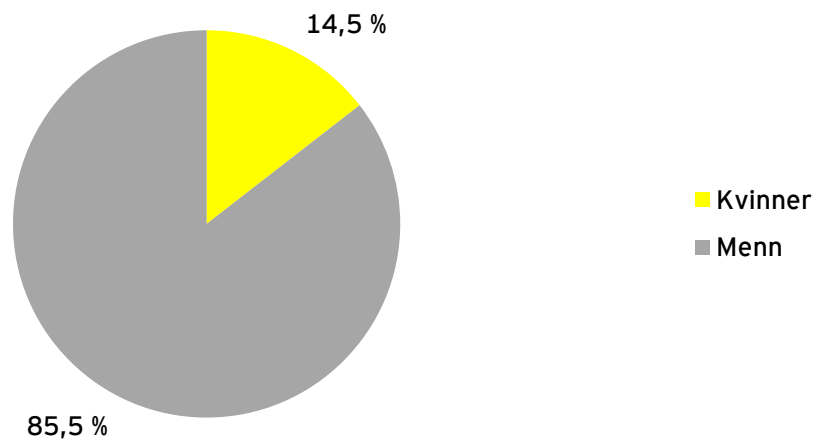
Jeg har deltatt i følgende aktiviteter i min etat



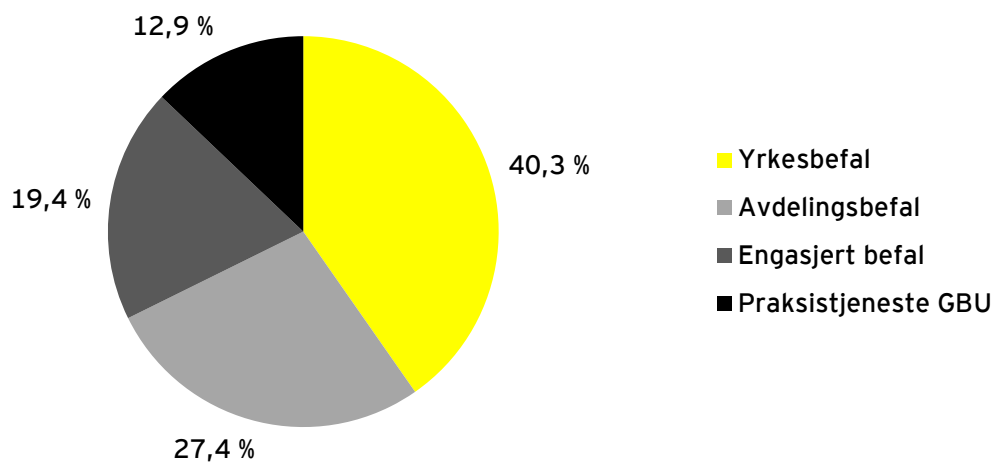
Hvilke områder opplever du at har vært mest vektlagt i arbeidet med HEL



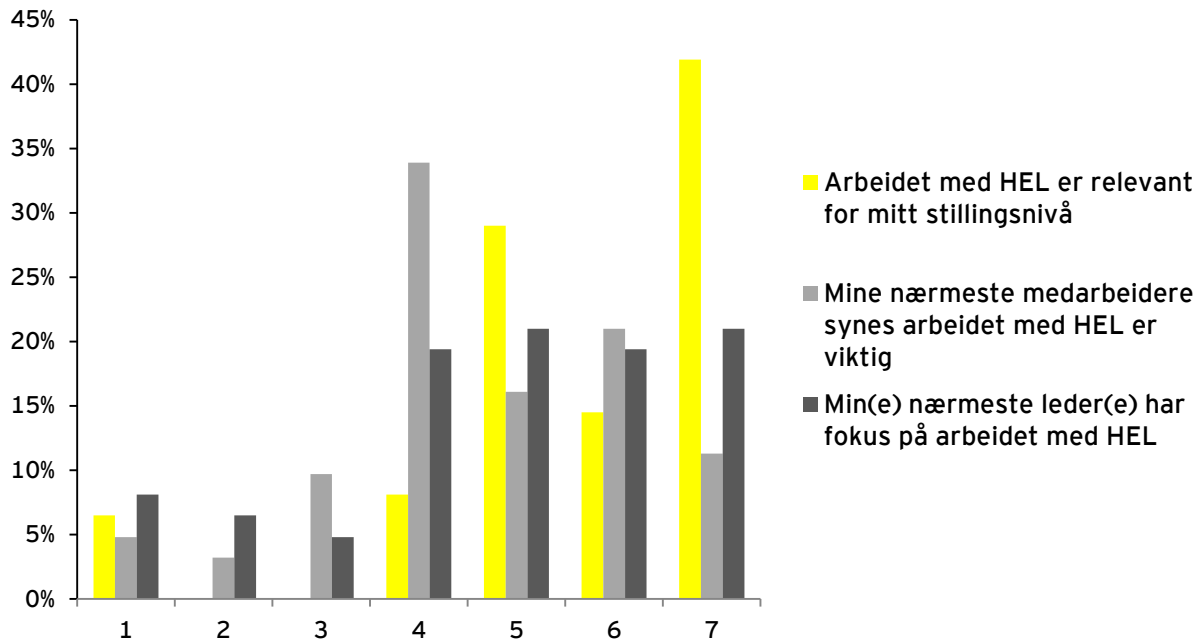
Kjønn



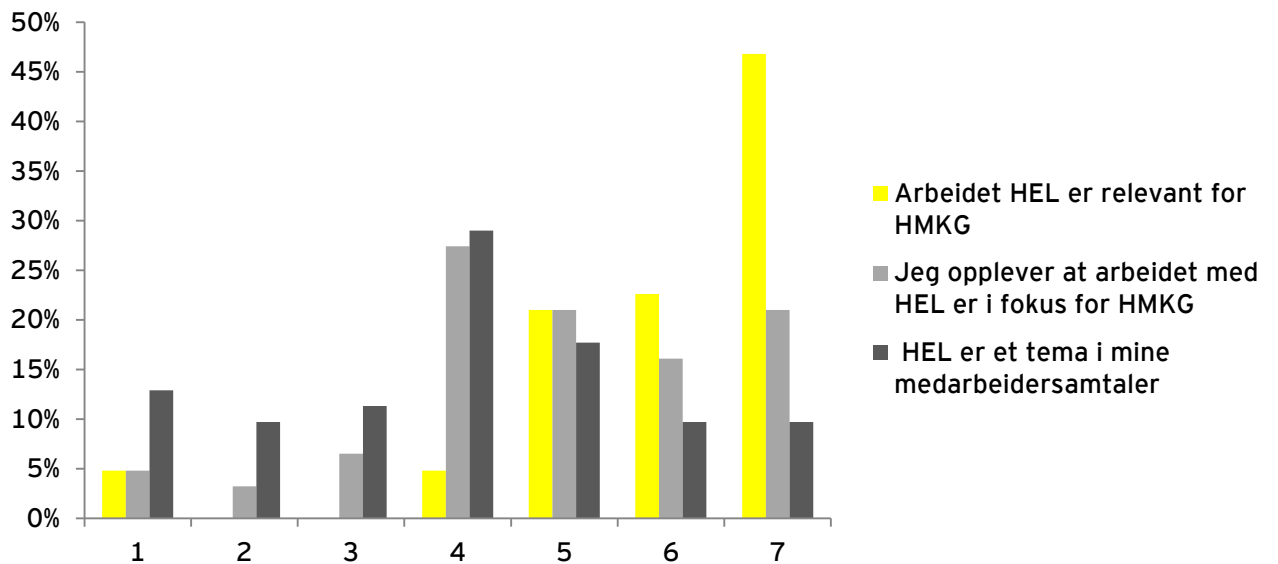
Hovedkategori



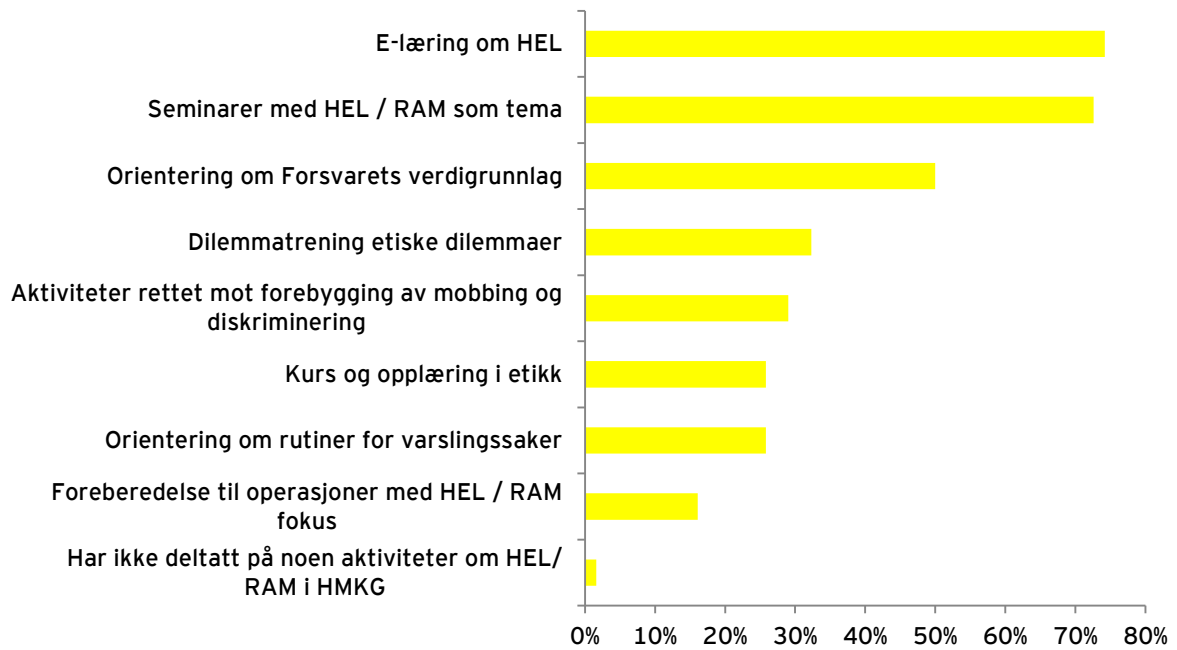
I hvilken grad er du enig i følgende påstander:



I hvilken grad er du enig i følgende påstander:



Hvilke av følgende aktiviteter i HMKG har du deltatt på?



Vedlegg B: Dokumentasjon

Utgiver	Tittel
Forsvarsdepartementet	<i>Handlingsplan for forsvarssektoren: Holdninger, Etikk og Ledelse «Dette gjelder deg»</i>
	<i>Holdninger, Etikk og Ledelse. Revidert handlingsplan for forsvarssektoren for perioden 2009-2012</i>
	<i>HEL «Ditt ansvar!» - Handlingsplan for FD</i>
	<i>Forsvarssektoren verdigrunnlag</i>
Forsvarsbygg	<i>Årsrapport (2013)</i>
	<i>HEL Årsrapport (2012)</i>
	<i>HEL Årsrapport (2011)</i>
	<i>Forretningsstrategi (inkl. HEL-mål 2012)</i>
	<i>Veileder i arbeid med HEL (PPT presentasjon, 2011)</i>
	<i>Etisk dilemma POC (PPT presentasjon, 2013)</i>
	<i>HR-politikk for FB: - HEL i FB - Medarbeiderskap i FB - Navigasjonshjulet - Konsulenter i FB (inkl. HEL)</i>
<i>Verdispillet</i>	
Forsvarets forskningsinstitutt	<i>HEL - Lokal Handlingsplan for FFI (2012)</i>
	<i>HEL - Lokal Handlingsplan for FFI (rapport for 2012)</i>
	<i>Medarbeiderundersøkelsen (2013)</i>
	<i>2.10 FFIs retningslinjer (2013)</i>
	<i>SP-14: Etikk, SP-20: Ledelse (Styrende dokumenter)</i>
	<i>FFIs etiske retningslinjer</i>
	<i>FFIs verdigrunnlag</i>
	<i>"Etiske retningslinjer for FFI" (Forskerkurs 2011)</i>
	<i>"...over streken"? - Etiske grunnregler - Varslingsplakaten</i>
	<i>"Tiltak for å øke kvinneandelen i Forsvaret" (Rapport 2012)</i>
Nasjonal Sikkerhetsmyndighet	<i>Interne retningslinjer for varsling av kritikkverdige forhold</i>
	<i>Etiske retningslinjer for NSM</i>
Forsvaret	<i>Forsvarets verdigrunnlag</i>
	<i>Analyse: Forsvarets medarbeiderundersøkelse 2013</i>
FLO	<i>Internt notat: implementering av HEL i FLO</i>
Hæren	<i>Hærens reviderte handlingsplan for HEL (2010)</i>
Sjøforsvaret	<i>Medarbeiderundersøkelse 2013</i>
	<i>Handlingsplan for HEL i Sjøforsvaret (2013)</i>
Krigsskolen	<i>Ikke en av gutta! - et mangfoldsperspektiv på inkludering av kvinner i Forsvaret (2010)</i>
Luftforsvaret	<i>Bodø hovedflystasjon: «Valget er ditt». Holdninger, Etikk og Ledelse</i>
Feltprestkorpsset	<i>Holdninger, Etikk og Ledelse. Lokal handlingsplan for feltprestkorpsset (FPK)</i>
SINTEF	<i>Delrapport I: Forekomst av mobbing og uønsket</i>

	<p>seksuell oppmerksomhet i Forsvaret, Helse- og miljøundersøkelsene 2004-2010 Forprosjekt - forskning om mobbing og uønsket seksuell oppmerksomhet i Forsvaret (2010)</p>
	<p>Delrapport II: Forekomst av mobbing og uønsket seksuell oppmerksomhet i Forsvaret, helse- og miljøundersøkelsen i 2011 (2011)</p>
NORUT	<p>MONOLITT ELLER MOSAIKK? - Pilotundersøkelse med særlig fokus på rekruttering av kvinner i Forsvaret og programutkast for studier av kultur i Forsvaret (2009)</p>

Vedlegg C: Intervjuobjekter

Etat / DIF/ Bataljon	Navn	Stilling / grad
Forsvarsdepartementet	Hanna Helene Syse Tore Henrik Meberg-Hansen Alvhild Myhre Winje	FD V
Forsvarsbygg	Dag Westby	Direktør
Forsvarets forskningsinstitutt	Solveig Holter	HR
Nasjonal sikkerhetsmyndighet	Toril Wathne	Seniorrådgiver HR
Forsvarsstaben	Ola Osberg	Oberstløytnant
Hærstaben	Terje Hansen	Oberstløytnant
Sjøforsvarsstaben	Jon A. B. Strandnæs	Orlogskaptein
Forsvarets logistikkorganisasjon	Arild Dregelid Roy Fransplass	Brigader Oberst
Feltprestkorpset	Nils Terje Lunde	Oberstløytnant
Forsvarets operative hovedkvarter	Jørn Hammarbeck	Orlogskaptein
Sjøkrigsskolen	Gudmund Waaler	Orlogskaptein
Krigsskolen	Svend Arne Hokstad	Oberstløytnant
HMKG	Ole Anders Øie Bataljonsledelsen Kompanisjef Troppssjefer Vernepliktige	Gardesjef Diverse Diverse Diverse Menige

Om EY

EY er den mest globale organisasjonen innen revisjon, skatt og avgift, forretningsjus, transaksjoner og rådgivning. Med 175.000 ansatte i 150 land bidrar våre tjenester og vår kunnskap til å bygge tillit og skape bærekraftig vekst i finansmarkedene og i økonomier rundt om i verden. Vi vil at alt vi gjør skal bidra til at offentlige og private virksomheter fungerer bedre - for våre medarbeidere, kunder og samfunnet vi opererer i.

www.ey.no

Navnet EY kan representere den globale organisasjonen eller et eller flere av medlemsfirmaene i Ernst & Young Global Limited, som hver er atskilte juridiske enheter. Ernst & Young Global Limited, et britisk selskap med begrenset ansvar, yter ingen tjenester til kunder.

www.ey.com

© 2014 Ernst & Young AS
All Rights Reserved

Rapporten skal kun benyttes av Forsvarsdepartementet internt (eventuelt: til de formål den er ment) og skal ikke distribueres til andre parter uten vårt skriftlige samtykke. Rapporten er ment som en oppsummering av vårt arbeid med det spesifikke oppdraget. EY er kun ansvarlig for rapportens innhold ovenfor Forsvarsdepartementet. Vi viser for øvrig til avtalte ansvarsbegrensninger i kontrakt for oppdraget.